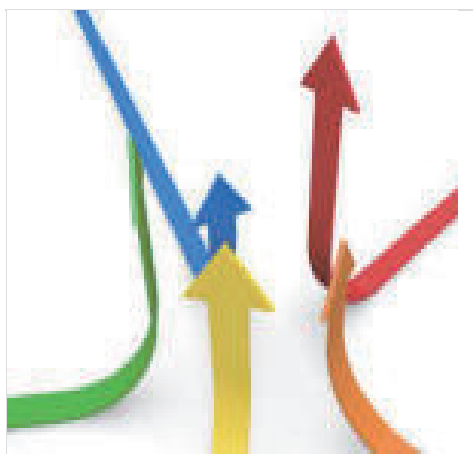


平成27年度 「中小企業診断士の活用成功事例」

協会では、都道府県協会の中小企業診断士を対象に中小企業の経営者と会員診断士の間で成し遂げた経営革新や創業・転業等の成功事例を広く募集し、中小企業の経営者が見て、“診断士の診断・支援ってすごい”、“診断士に診断・支援をお願いしてみたい”と感じさせるような事例をとりまとめました



平成27年9月版
一般社団法人中小企業診断協会

中小企業診断士の活用成功事例

診断士の診断・支援ついでに、「診断士に診断・支援をお願いしてみたい」

VII

- I 佐瀬 道則（秋田県） M.S. コンサルティング 代表 …………… 1
○(有)ゆう愛（介護福祉）
経営者の想いをつなぐ ～振り向けば、そこに診断士～
- II 川内 晟宏（東京都）プロセス経営研究所 代表 …………… 5
○(株)今野製作所（油圧機器設計製作等）業務改善
「業務プロセスモデル」と「IT カイゼン」手法を活用したビジネスモデル変革
- III 村田 憲泰（石川県）(株) ビジネス・サポート 代表 …………… 9
○(株)テック・ヤスタ（オリジナル治具（マシンバイス）製造業）
2度の経営危機を診断士の指導で乗り切り、再び成長軌道に乗った。
“今期の売上高が倍増、キャッシュフローが6.4倍”
- IV 坂田 岳史（京都府）(有)ダイコンサルティング 代表取締役 ……… 13
○(株)京都八田屋（枕・ベッド、布団等寝具の企画・販売）
物を売る店からソリューション専門店への転換で大成功！
～眠りの悩みを解決する店、京都八田屋！～
- V 片山 民夫（山口県）クロスネットワーク 代表 …………… 17
○(株)インテリア紅葉（建築物の内装仕上げ業）
重点戦略事業単位の明確化による徹底した経営戦略
～再生支援企業から経営革新計画承認企業への道～
- VI 山本 久美（愛媛県）(株)SRSコメント 代表取締役 ……… 21
○(株)徳田工務店（土木・建設工事全般の設計・施工、戸建住宅の施工・販売等）
24時間活用できる地中熱利用の住宅を高齢者社会に提供
～住環境におけるヒートショックを解消して受注拡大～

診断士名（所属協会）勤務先 ○クライアント名（事業内容） 経営コンサルティングテーマ
--

【お問い合わせ】

中小企業診断協会 総務部

I 事業承継 経営者の想いをつなぐ ～振り向けば、そこに診断士～

有限会社 ゆう愛

○介護福祉事業全般

グループホーム事業「サンピア（1号館、2号館）」「あったか荘（1号館、2号館）」、小規模多機能型居宅介護事業「つばき苑」「喜楽館」、サービス付高齢者住宅「ぬくもりの家」

○住所：秋田県仙北郡美郷町六郷字熊野 118-1

○代表者：代表取締役 伊藤 郁美

○従業員数：67名（平成27年3月末現在）

○売上高：237,218千円（平成27年3月期）

○企業HP：<http://www.akita-yuai.co.jp/>

1. 企業の経営環境

高齢化率日本一の秋田県、その南部に位置する仙北郡美郷町（人口20,101人；平成27年5月1日現在推計）で介護事業を展開しており、創業は平成13年と比較的新しいが確実に規模を拡大し、複数の事業を併設することで利用者のサービス向上に努めている。

地域柄、ここ数年介護事業への参入は多く、事業所数の増加による競合関係は激化している。

企業の沿革

平成13年9月 有限会社 ゆう愛 設立。

平成14年4月 グループホーム「ひまわりの家」開業。その後、グループホーム、小規模多機能型居宅介護事業所、サービス付高齢者住宅事業所をそれぞれ開業。

平成25年11月 企業買収により、グループホーム「あったか荘（1号館、2号館）」を開業。

2. 同社との出会い

平成25年1月美郷町商工会からの専門家派遣要請に基づき、当社の中長期経営計画策定を支援。その後代表者からの依頼により平成26年1月に顧問契約を締結した。

平成18年頃から複数の事業所を開業し、平成25年には他事業所の買収で事業を拡大して来たため、借入金の増加、資金繰りの逼迫、人材育成を含めた社内体制の整備の遅れが課題であった。



3. 支援内容等について

(1) 支援方針（当初）

顧問契約を締結し、定例的な訪問を開始した平成26年1月当初の支援方針は、次の通りである。

①中長期経営計画（前年度策定済）について、企業買収による事業拡大を折り込んだ内容で修正計画を策定すること。

②借入金の増加に伴う返済計画の見直し、資金収支状況の整理による資金繰りの安定化など月次試算実績に基づいた経営判断の迅速化を行うこと。

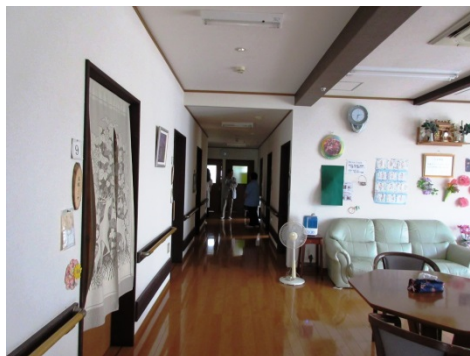
③地域の高齢化進展による介護ニーズの多様化、介護事業所増加による競争の激化など外部環境の将来的変化に対応した強靱な経営基盤づくりを行うこと。

④経営基盤の安定化を図るため、3年後程度を目途にグループホームの2ユニット増設を標榜し、事業拡大に向けた準備を開始すること。

⑤代表者個人の所有不動産はじめプライベート関連の諸整理を行うこと。

(2) 支援実施の状況

上記支援方針に基づいて、経営計画の再構築、代表者と同行訪問による取引金融機関との折衝、マーケット分析に資する行政関連資料等の収集・整理、業界動向や競合他社動向の情報収集、個人資産を含めたプライベート課題の整理などを開始し、毎月の定例訪問時に代表者と共に進捗状況の確認と喫緊の課題について協議を重ねて行った。



(3) 支援方針の変更

上記方針に基づいて種々の支援活動を開始して約3か月が経過した5月初旬、代表者からの連絡により、代表者本人（当時58歳）が体調の不調を訴えて診察を受けたところ、末期がんに侵されており、医師より余命2か月（当時）であると告知されたことが判明した。

このため、上記支援方針を次の通り急遽変更することとなった。

- ①代表者本人の治療を最優先とし、早期の回復を目指すこと。
- ②経営に関する事項については、代表者の元へ諸情報を逐一報告し、病室からの判断を仰ぎながら動くとともに、必要に応じて顧問診断士へも並行して報告すること。
- ③月次試算表、月次資金繰り表、社内における要報告事項等については代表者と顧問診断士に同様に資料を提出するとともに、代表者の病状を含めた企業リスク情報の外部漏洩を最小限に抑えるようにすること。
- ④当社の現状について、所有不動産の権利関係、金融機関との状況、取引先との契約関係、入所者の状況、職員の状況など「あらゆる項目」について例外なく再度整理すること。
- ⑤代表者個人及び家族や親類等に関して、個々人の所有資産及び負債の状況を調査すること。
- ⑥顧問診断士が中心となり、司法書士、税理士、社会保険労務士、弁護士等の専門家とのネットワークを構築すること。
- ⑦最悪の場合も想定しながら、事業承継の準備と、日常的に緊急対応可能な体制を敷くこと。
- ⑧すべてのことについて内々のうちに進めることとし、情報の外部漏洩が生じないよう、情報管理を厳格化すること。

4. 支援実施の状況（方針変更後）

緊急事態を受けて、平成26年5月以降の顧問診断士としての支援実施状況は次の通りであった。

(1) 日常的支援

月次の定例訪問日は従前通りとしたものの、代表者本人（病室）と会社（事務所）の2か所での打ち合わせを必須とし、代表者～診断士～幹部職員の意思疎通の円滑化を図った。

この結果、月次試算や資金繰り実績等の計数把握を含めた経営状況が一定程度ガラス張りとなり、病床の代表者と現場との適時適切な経営判断を行うことができた。

(2) 金融的支援への対応

運転資金調達をはじめとした金融機関との交渉については、代表者の体調に配慮しながら、できるだけ顧問診断士が同行して交渉を行ったことで、融資対応がスムーズに行われ、金融機関側の不安解消と先行きの見通しの明確化が図られた。

同時に代表者個人の所有資産の整理にも着手し、長年懸案事項となっていた個人所有資産整理のための資金調達や権利関係の見直しに向けた道筋をつけることができた。

(3) 組織内に対する対応

必要に応じて幹部職員を集め、顧問診断士も関与しながら、代表者個人の体調情報をはじめとした企業リスクの外部漏洩防止、経営状況の共有化、組織の規律維持に努め、組織内の動揺を抑えることができたことから、日常業務の遂行等に支障が生じることはなかった。

(4) 専門家とのネットワーク構築

緊急の場合等に備えて、司法書士、税理士、社会保険労務士等の外部専門家を必要に応じて直接訪問し、当社とのネットワークを構築した。

(5) 事業承継の準備

家族、親族、幹部従業員等の情報を収集しながら、できるだけ本人達と直接話をする機会を多く作り、トップマネジメントとしての資質や可能性、本人の意向などを内々に確認、併せて他土業の専門家の意見も参考にしながら、緊急の場合における事業承継について、あらかじめ複数のシナリオを組み立てた。

経営者の声 代表取締役：伊藤郁美 氏

1年前のことを思い出すと、今でも背筋が凍りつくような気持ちになります。母である先代社長の突然のガン宣告に、目の前が真っ暗になる思いでした。そんなときに、冷静かつ的確にサポートしてくれたのが顧問診断士の先生でした。タイムリーに当初計画の修正を行い、緊急事態に備えて内々に諸準備に着手し、8か月後に訪れた最後の別れのあとも公私に亘って支援していただき、お蔭様で滞りなく諸事を進めることができました。

中小企業診断士という資格が、経営全般はもちろん場合によっては個人のプライベートまでフォローできる幅広いスキルであることを知り、お互いに本音で相談し合える関係になることが、診断士のノウハウを活かす方法だと感じました。

今までのご指導に感謝を申し上げますとともに、これからも孤独な経営者の片腕的存在として、常にすぐ傍を一緒に伴走して下さる存在であり続けて欲しいと願っております。

5. 具体的な支援活動

約8か月間に及ぶ闘病の末、平成26年12月28日未明に代表者逝去。この日からは、事業承継に向けた具体的な支援活動に入った。

(1) 社内体制の安定

緊急事態に備えて予め幹部会議を開催し、ある程度病状に関する情報を共有化していたことから大きな動揺等はなく、幹部職員を中心に社内体制は通常通りの業務を遂行することができた。

(2) 家族及び親族への対応

事前の後継者選任を含めた後継体制について、家族及び親族で内々に協議しておくことができたこともあって、後継者には次女（34歳）を選任し、途中入社 of 長男（36歳）はサポート役となって諸手続きを進めて行くことに関して、特段の異論等は出されなかった。

(3) 事業承継への対応

後継者を選任し、臨時取締役会の開催、議事録作成、代表者登記変更、役職員への周知、金融機関をはじめとした取引先等への連絡など、事業承継に関する一連の事務的手続きに関しては事前に構築していた司法書士等専門家とのネットワークを活かしてスムーズに運ぶことができた。

(4) 資産負債の承継等への対応

所有不動産、退職慰労金、功労金、生命保険金などの資産、借入金等の負債について再度整理を行い、遺産分割協議、法人経理、個人申告などについて顧問税理士や司法書士とも協議しながら、最終的には故人の遺志と家族の意思を反映する形での着地点を見い出すことができた。

(5) 企業業績

創業者の逝去に伴う緊急の事業承継という事態にもかかわらず、当社の当期（27年3月期）決算は、売上高、経常利益ともにピークを更新し、入所率も目標である98%をクリアするなど好業績を収めることができた。

(6) 従業員のモラル等

幹部職員を中心として、新代表の元に一致団結して事前事後の対応を行ったことで、動揺等もみられず組織体制は盤石さを堅持している。また、顧問診断士が講師となって役職員を対象に『新たなる出発（たびだち）～前社長の想いを胸に～』と題したセミナーを開催し、当社の現状と将来ビジョンを確認した。



創業者の急病、逝去、事業承継という当社にとっては創業以来の緊急事態であったが、上記の通りスムーズな移行ができたことは、「振り向けば、そこに診断士がいる」という、顧問診断士によるフルサポート体制によるコーディネート機能が発揮されたことが大きな要因の一つであった。

経営全般に幅広く精通した資格である中小企業診断士のスキルが活きる結果となった。

プロフィール

M. S. コンサルティング 代表 佐瀬 道則

昭和30年秋田県湯沢市生まれ。昭和53年より旧羽後銀行（現北都銀行）に勤務。



平成21年にプロコンとして独立。現在に至る。

（平成元年中企業診断士資格取得と同時に中小企業診断協会に入会）

30年以上にわたる金融機関勤務を経て独立し、個別企業や商店街の経営実態分析、診断・指導、まちづくり・再開発事業、農商工連携事業等の研究・提言、経営革新、創業、経営改善・企業再生等に関する実務など幅広い分野で活動中。

<主な公職等>

一般社団法人秋田県中小企業診断協会 会長、商工団体等 登録専門家、

秋田商工会議所及び湯沢商工会議所 商工調停士、秋田公立美術大学 非常勤講師（「起業論」担当）、株式会社全国商店街支援センター 支援パートナー、岩手県産業復興相談センター 登録専門家 など

Ⅱ 業務改善

「業務プロセスモデル」と「IT カイゼン」 手法を活用したビジネスモデル変革

株式会社今野製作所

○油圧機器事業（商品名：イーグル油圧爪つきジャッキ、油圧機器設計製作）板金加工事業（ステンレス機器の設計製作）受託開発事業（福祉機器等の開発・製造販売）
○住所：東京都足立区扇1丁目2番4号
○代表者：代表取締役社長 今野浩好（中小企業診断士）
○従業員数：31名
○売上高：591百万円(2014年度)
○企業HP：<http://eagle-jack.jp>
<http://www.bankin-order.com/>

1. 企業の経営環境

同社は本社東京工場、福島工場、大阪営業所の3拠点で事業を行っている。下請け型企業ではなく、自力で営業活動を行っている独立志向型の企業である。小規模製造業であるが自社ブランド標準品主体の油圧機器事業、オーダーメイド生産を行っている板金加工事業、福祉機器を中心とする受託開発事業という性格の異なる3事業を並行して運営しており、社内の業務の流れはかなり複雑となっている。

リーマンショックでは売上高が大きく落ち込み、経営的には苦しい時期があったが、社内の改革を積み重ねることによりリーマンショック前の売上げ規模へ回復した。さらに新しい発展に向けて、新規の取り組みを開始したところである。

企業の沿革

1961年 医療理化学機器の下請製造業として創業

1969年 法人化。現社長は2代目である。

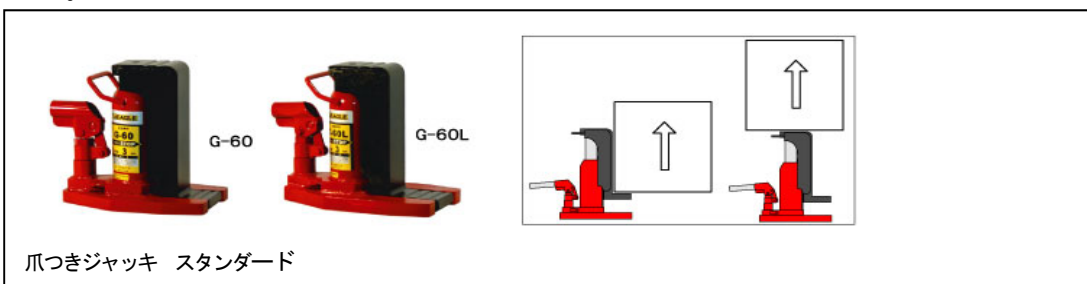
1975年 「イーグル」ブランドで、油圧爪つきジャッキを日本で初めて商品化し、重量機械の運搬・据付事業者の作業負荷を大幅に軽減させることに成功した。

現在同社の主力事業となっている。福島工場で生産を行っている。創業時の医療理化学機器については、自社で提案営業活動を行い設計受注生産する製品や部品のオーダーメイドに特化したステンレス板金加工事業として発展させている。生産拠点は東京工場であり、10名がこの事業に従事している。

2. 事業内容

①油圧機器事業

「イーグル」油圧爪つきジャッキはカタログ販売を中心とする繰返し生産型製品である。当初は見込み生産を行っていたが、リーマンショック前に後補充生産方式への改革を完了し、生産性向上と在庫圧縮に成功していた。リーマンショック後の大幅売上減をカバーするために、顧客のニーズにあわせた油圧ジャッキのカスタマイズ、油圧応用機器の受注設計製作等、事業の幅を広げてきた。



②板金加工事業

下請け型の板金加工が70%を占めるが、小ロット・個別受注生産の強みを活かして、顧客と直接打合せしながら設計提案を行い、製造する研究機器のオーダーメイドに力を入れている。このような生産方式では定型化したマニュアルなどは存在せず、設計者と現場の職人の属人的なノウハウとスキルにより事業が維持されている。このため、事業の拡大につれて様々な問題が顕在してくるようになった。

3. 同社との出会い

支援のきっかけは東京協会「SCM と IT 経営実践研究会」である。この研究会は申請者川内診断士が 1998 年に発足させた研究会であり、今野社長も中小企業診断士の有資格者であったことから、この研究会へ賛助会員として参加していた。また本申請に関係する渡辺診断士もこの研究会の会員である。



川内診断士は小規模中小企業の IT 活用がほとんど進んでいない状況を打開するための方策の調査研究を進めていた。この調査研究の中から法政大学西岡教授が提唱する「IT カイゼン」手法とこれを実現するために開発された IT ツール「コンテキサー」の中小企業への試験導入を検討していた。

渡辺診断士はサプライチェーンのプロセス研究を進めており、ビジネスプロセスの参照モデル「GUTSY-4」を完成させた。大規模プロジェクトの効率・効果的なコンサル手法として開発されたものだったが、これを中小・中堅企業にも適用する可能性を探っていた。

4. 支援前の問題・課題

リーマンショックの影響で 2009 年 8 月期は、前年比▲45%と大幅に受注が落ち込み存続の危機にあった。ニッチでありながらも高いシェアを誇ってきた当社製品だが、需要の回復は望めないと判断した社長は、より付加価値の高い、油圧応用製品のオーダーメイドに活路を求めた。また、板金事業においても、下請型の加工から脱皮すべく、設計支援要素を含んだ、理化学分野のオーダーメイド事業に取り組んだ。ホームページ刷新、積極的な営業活動で徐々に引き合いが増えるにつれ、営業管理、生産管理ともに混乱状態に陥り、そのままでは、社長の目指す新たな事業分野でのこれ以上の拡大は極めて困難であった。そこで課題を分析したところ、以下の3点が主な課題として明らかとなった。

(1) 業務が属人化しており、業務の代行が困難

業務フローが複雑となり、担当している本人しか分からなくなっている。仕事量が増えるとオーバーフローしてしまい、応援ができないので受注を増やすことが困難。

(2) 社内業務が紙帳票と EXCEL で管理されており、データの共有化・見える化ができない

販売管理、経理業務にはパッケージソフトを導入したが、多様で複雑になった生産管理等の現場ビジネスについては対応できるソフトが入手できず、EXCEL 利用以外の IT 化はあきらめていた。

(3) 3か所の事業拠点間コミュニケーションが難しい

営業、技術、製造、業務の各担当者は、東京、大阪、福島の3拠点に分かれている。顧客要求の把握と伝達、度重なる変更への対応など、業務機能間の頻繁で正確なコミュニケーションが求められていた。こうしたことから電子メール、グループウェアを導入するなど、基本的な IT 活用は試みていたものの、なお部門間の情報の共有・伝達は上手くできなかった。

5. 支援内容

今野社長としては、上記課題を解決し、自らが求める企業の姿に近づけていくためには、業務の流れを抜本的に再構築し、かつチーム力を発揮するための IT 活用による情報共有、情報伝達の整流化が必要不可欠と考えた。受注半減の厳しい業績の中ではあったが、かねてより川内診断士、渡辺診断士から勧められて新たな取り組みに挑戦することを決意。2010年、両診断士に依頼して、「業務プロセス改善」、「IT カイゼン」の2つのプロジェクトを並行して立ち上げた。

(1) 業務プロセス改善プロジェクト

業務プロセス改善は渡辺診断士が開発した業務プロセス参照モデル「GUTSY-4」を利用して上位プロセスから下位プロセスへブレイクダウンする方針で業務フロー図を完成させていった。プロジェクトには管理者、実務者も参加し、支援者の質問にプロジェクトメンバーが答えつつ討議を行い、現状の業務の流れと物の流れを実務担当者が自分で分析作業を行い、業務フローの共有化を行った。この結果、複雑化した業務全体像のフロー図化が実現し、解決すべき改善点が明確になった。

(2) IT カイゼンプロジェクト

IT カイゼンプロジェクトは川内診断士が法政大学西岡教授を紹介して参加していただき、企業側は管理者、実務者も参加して定例会により検討作業を進めた。

「IT カイゼン」手法は業務フローの背後で利用されているデータの流れのムリ・ムダ・ムラを分析して、バラバラになっている企業内データの流れを整流化することにより業務カイゼンを進める手法である。この作業を効果的に実行するための IT ツールとして「コンテキサー」と「Kintone」が開発されたので、これらを活用して業務改善を進める方針とした。これらの IT ツールはユーザーが自分で業務カイゼンアプリを開発することを目指しており、当社は IT カイゼン研修会などに従業員を派遣して自社で業務カイゼンアプリ開発ができる体制を整えていった。企業内データ連携には「コンテキサー」、事業所間データ連携には「Kintone」を利用し、これらを相互につなぐことにより全社のデータ連携と業務カイゼンが実現した。業務の属人化問題は過去データを蓄積し、効果的に検索できる仕組みを構築して解決した。

6. 支援の成果

(1) 定量的成果

① 支援開始前の 2009 年度と、直近の 2014 年度の対比では、売上高で 156% (378 百万円→591 百万円)、経常利益+40 百万円の良化(▲20 百万円→+20 百万円)と、大幅な経営改善が図られた。なお、人員は 30 名→31 名と 1 名のみの増加である。

②このうち戦略的に取り組んだ特注・BTO品(受注生産品)の売上が348%、+87百万円と大幅に伸びており全体に寄与した。

③特注・BTO品の特注提案(図面・見積もり作成)件数が、2009年度31件/年に対して、2014年度は80件/年と2.6倍となった。特注提案履歴の蓄積・共有化により、類似案件への再利用が、提案の迅速化につながった。

(2) 定性的成果

①営業・技術スタッフ8名による自律的な「チーム営業」が機能するようになり、従業員のモチベーションが高まった。明るく自律的な組織風土が醸成されている。

②技術、営業、製造(本社・福島)、企画、業務の6名の若手管理職(平均年齢43歳)が育ち、「マネジメントチーム」として、戦略・経営計画の立案から実行管理を担っている。

③業務プロセス参照モデル活用により、自主的な業務改善能力が高まった。また、ITカイゼン手法に基づき、システムの自社開発を担う技術系の若手人材2名が育った。

(3) 新しい取り組み

本活動の成果を踏まえて、同業者による「つながる町工場プロジェクト」を2014年8月にスタートさせた。業務プロセス改革手法により3社をまたがる業務プロセスを見える化、ルールの特明確化を図り、受発注のデータ連携のみならず、インターネットを活用した生産進捗情報や品質トレーサビリティ情報の共有、見積もり段階の非定型なコミュニケーション情報の連携円滑化・迅速化など、小規模企業の経営力を高める新しいIT活用を目指している。

経営者の声 代表取締役社長 今野浩好 氏

このたびの取り組みで重要と思われたことを3点指摘させていただきます。1点目は、経営者だけでなく社員、特にリーダー社員を巻き込む活動が功を奏した。両診断士は、当社社員と向き合い、丁寧に、我慢強く、メンバーの課題認識を引き出し、気づきを与えてくれた。2点目として、こうした活動にするためには、少なくとも1年以上の「腰を据えた取り組み」が必要であるということである。

そして3点目に最も重要なこととして、診断士には実行段階に寄り添ってもらいたいということである。財務分析やインタビューによる一通りの診断による、「〇〇すべき」といった提言は、実行されてはじめて意味をもつ。あるべき姿が描けたとしても、実行する際には、変更への抵抗感や、解決そのものへの理解の浅さ、時として不信感など、さまざまな人間的な壁を乗り越えなければならない。リーダーシップそのものは、経営者や幹部社員が担うべきことは言うまでもないが、辛く困難な改革を推進する過程で、診断士の存在は、経営者と社員の双方にとって心強い支えとなる。まさに、両診断士は「求められる中小企業診断士像」を体現されていたと感謝している。

プロフィール



プロセス経営研究所 代表 川内 辰宏

大手製造企業で製品開発、製造責任者、事業責任者を経て独立。中小企業のIT活用支援に従事。2006年経済産業省情報化促進・個人表彰(大臣表彰)受賞。

Ⅲ 事業再生

2度の経営危機を診断士の指導で

乗り切り、再び成長軌道に乗った。

“今期の売上高が倍増、キャッシュフローが6.4倍”

株式会社 テック・ヤスダ

○オリジナル治具（マシンバイス）製造業

主要製品：フレックス・クランプ、モジュラークランプ、バイスキット

○住所：石川県金沢市北安江4-16-7

○代表者：代表取締役社長 安田嘉和

○従業員数：15名（内パート2名）

○売上高：9500万円（平成26年8月期）

○企業HP：<http://www.f-yasuda.co.jp>

1. 企業の経営環境

同社は、平成20年8月に発生したリーマン・ショックでそれまで順調に推移していた売上高がピーク時の1/4となり危機的な状況に陥る。日本の製造業がリーマン・ショックを乗り切っていく中、同社の業績は、平成25年度から見積り依頼件数、受注成約件数が伸び始め、機械受注統計の動向からも、ようやくトンネルを抜けた感がある。

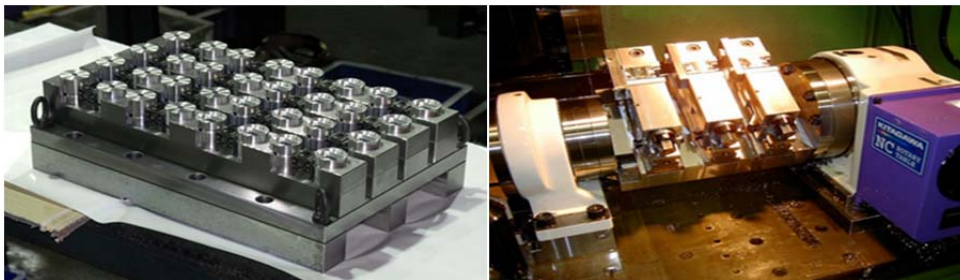
企業の沿革

昭和47年9月 鉄工所を個人創業

昭和55年9月 法人化し、社名を(有)安田製作所となる。

平成5年 自社製品「フレ・クランプ」の開発に着手、同製品の販売会社株テック・ヤスダを設立する。石川ブランド金賞を受賞するなど数々の賞を受賞、今日に至る。

【同社の主要製品】



※マシニングセンタでの多数個加工を実現するクランプ類の一例であり、多数のアイテムあり

2. 同社との出会い

私が石川県中小企業再生支援協議会のプロジェクト・マネージャーをしていた平成15年6月に、社長が同協議会を訪れたことが指導するキッカケである。

3. 支援前の問題・課題

- (1) 自社開発製品の売上が低調であり、赤字基調の決算を繰り返していた。
- (2) 自社製品の開発費が膨らみ、多額の費用支出が資金繰りを圧迫していた。
- (3) 多額の累積赤字を抱え、大幅な債務超過の状態にあった。
- (4) 金融機関への借入金返済が困難な状況にあり、延滞と多額の未払利息があった。

(5) メインバンクが支援を打ち切る可能性があり、早急に金融機関調整をする必要があった。

4. 支援方針・内容・工夫・支援体制・企業側の体制・施策の活用

(1) 第一次経営危機を乗り越え成長軌道に（指導期間：H15年8月～H19年10月）

①その時の状況

同社の第一次経営危機は、同社が開発し、多額の研究費をかけた製品（フレ・クランパ）の売上が低調で資金繰りが逼迫し、金融機関の借入金返済が延滞、利息すら支払えない状況にあり、財政的には破綻状態にあった。

②支援方針

- ・メインバンクから金融支援の継続姿勢を引き出すこと。
- ・同社が開発した製品の価値を見極め、経営建て直しが可能かどうかの判断をすること。
- ・製品の販売戦略を構築すること。
- ・金融機関が受け入れる実現可能性の高い経営改善計画を策定すること。

③支援内容

- ・石川県中小企業支援協議会が経営改善計画策定を支援した。
- ・同社の製品を独創性、優秀性、市場での競争力等の観点から目利きを行い、取得済特許数、獲得した受賞歴、製品の効用等を知財として高く評価、財政的には破綻しているが、事業的には破綻していないと判断し、販売戦略を柱とする経営改善計画策定に着手した。
- ・メインバンクを含む金融機関へ石川県中小企業支援協議会の関与と再生への道筋を説明し金融支援の継続を取り付けた。

④工夫

- ・支援当初から石川県中小企業支援協議会という公的機関と金融機関を巻き込んだこと。
- ・販売戦略の策定にマーケティングに強い地元の中小企業診断士を活用したこと。
- ・同社の製品を売るには、製品の優秀性をどんな方法で知ってもらうかが重要であり、積極的に展示会に出展し、製品の露出度を高めることに重点を置き、デモ機を活用してユーザーに製品の効能を体験してもらうように工夫したこと。

⑤支援体制

石川県中小企業再生支援協議会・金融機関（2銀行、2信金、1公庫）・中小企業診断士

⑥企業側の体制

- ・代表者・・・製品開発、展示会でのデモンストレーション、経営全般を担当
- ・奥様・・・経理、資金繰りを担当
- ・専務・・・受注管理、計数管理、インターネット、ホームページ担当
- ・営業マン・・・見積り依頼先への受注活動、デモ機を使った営業担当

(2) 第二次経営危機を乗り越え再成長に（指導期間：H21年12月～H27年3月）

①その時の状況

製造業の生産性を著しく改善する同社の製品も、H20年8月のリーマン・ショックで日本の全ての製造業がショックを受けた状況では如何ともし難く、第二次経営危機となった。

②支援方針

同社が窮境にある要因は同社製品が代替製品の出現により競争力を失ったことではなく、リーマン・ショックによるものであると判断し、日本の製造業が回復するまで当面待つしか

ないことを経営者に理解させ持久戦を選択させた。

③支援内容

- ・売ろうとしても売れない時期の営業マンの賃金を削減するために自宅待機を指示、業績回復時に必要な技術を持っている工場人員は雇用調整助成金を活用し、週3日の就労体制で人件費削減を織り込んだ現状の報告書を作成、金融機関への金融支援を依頼した。
- ・金融機関は金融円滑化法の施行もあり、条件変更に応ずる金融支援を実施した。

④施策の活用

- ・金融円滑化法を活用し、金融機関から条件変更の金融支援を引き出した。
- ・雇用調整助成金という中小企業支援施策を活用した。

⑤支援体制

石川県経営改善支援センター、金融機関（2銀行、2信金、1公庫）・村田診断士

⑥企業側の体制 第一次経営危機と同じ

5. 支援の成果

(1) 第一次経営危機発生時の指導による定量的な成果

- ①売上高が指導前の2.8倍
- ②単年度黒字達成
- ③キャッシュフローが71百万円増加
- ④実質債務超過解消 ⑤金融機関借入金の債務償還年数10年以内を実現

第一次経営危機から成長へ

科目	H15.8	H19.8	増減	倍率
	指導前	リーマン・ショック前		
売上高	69,613	196,779	127,166	2.8
CF	-48,516	22,485	71,001	—

科目	H15.8	H19.8	増減
	指導前	リーマン・ショック前	
純資産	-21,614	3,195	24,809
借入金	209,438	186,023	-23,415
債務償還年数	計算不能	8.27	—

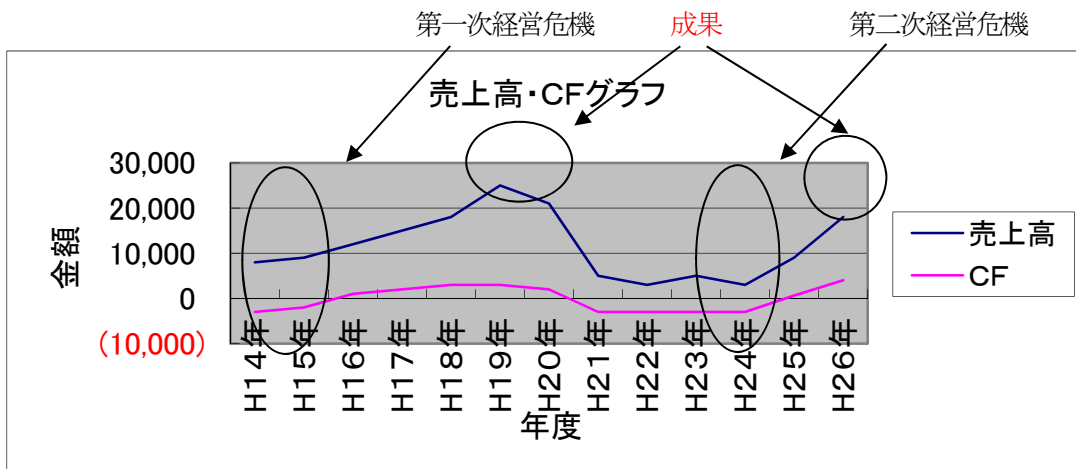
第二次経営危機から再成長へ

科目	H25.8	H26.8	H27.8	増減	倍率
	指導前	1年後	予測		
売上高	54,484	95,487	170,000	115,516	3.1
CF	-12,568	5,403	34,482	47,050	—

科目	H25.8	H26.8	H27.8	増減
	指導前	1年後	予測	
純資産	-98,254	-97,188	-65,772	32,482
借入金	196,086	194,036	188,753	-7,333
債務償還年数	計算不能	35.9	5.5	-30.4

(2) 第二次経営危機発生時の指導による定量的な成果

- ①売上高が指導前の3.1倍
- ②単年度黒字化達成
- ③キャッシュフローが47百万円増加
- ④金融機関借入金の債務償還年数5.5年を実現



(3) 第一次・第二次経営危機における定性的な成果

- ①経営者の経営意欲と事業経営維持が可能となり、生き残ることにより雇用確保ができた。
- ②同社の資金繰り破綻が回避され、成長・再成長への道が開けた。

経営者の声 代表取締役社長 安田嘉和 氏

○当社は何度も経営危機に陥ったが、村田先生からは的確な現状分析と対策の立案、金融機関との調整まで暖かい指導をいただいた。金融機関からの信頼も厚く、今回の金融調整も何の問題もなく、同意を得ることができた。先生とは10年以上の指導を受けているが、その診断力・指導力、そして、いつも笑みを絶やさない人間性を高く評価する。

○中小企業診断士活用のポイント

①人間性を見ること

幅広い知見を有し、経営課題・問題を分かりやすく理解させる能力、つまり中小企業診断士の人間性を見ることがポイントである。

②信頼し実行すること。

中小企業診断士を信頼して全てを打ち明け、言われたことを納得したら実行することで結果が出ることを実感した。どんな素晴らしい先生と出会っても、自ら実行しなければ何の成果も得られない。実行することこそがポイントである。

○当社もそうだったが、中小企業診断士という専門家はあまり知られていないと感ずる。10年以上、村田先生の指導を受け、いろいろなことについて相談したが、毎回快く相談に応じてくれ、毎回の確かな指導を受けた。今回も先生の指導で何とか経営危機を乗り越えることができたことから、変化が激しい経営環境の中で常に企業経営者の身近な相談相手であって欲しい。

プロフィール



(株) ビジネス・サポート代表 村田 憲泰

キャッチコピー：結果を出せる診断士

33年間の地域金融機関勤務、中小企業再生支援協議会のプロマネ経験を活かし、建設業・製造業・卸売業・旅館などの多くの再生事例を持つ。

IV 経営革新

物売る店からソリューション専門店 への転換で大成功！ ～眠りの悩みを解決する店、京都八田屋！～ 株式会社京都八田屋

- 枕・ベッド、布団等寝具の企画・販売
- 住所：京都市下京区河原町通り高辻上ル 富永町 361
- 代表者：代表取締役社長 八田道明
- 従業員数：4名
- 企業HP：<http://www.hachidaya.co.jp/>

1. 企業の経営環境

同社は、明治35年創業の老舗寝具販売店であり、掛け布団や敷布団など一般的な寝具を販売していた。創業以来、堅実に営業を続けてきたが、10年ほど前から店舗周辺にはマンション建設が進み、さらに大型量販店等が進出してきた。マンションではフローリングの為、布団よりベッドが好まれる。また量販店では低価格の布団等が売られており、同社の顧客も奪われていった。これにより、経営環境は厳しくなっていた。

この様な状況から抜け出す為、4代目社長の八田道明氏が、新しい形態の寝具屋を目指し平成18年に、株式会社京都八田屋を設立した。

企業の沿革

- 明治35年 八田ふとん店として創業
- 平成18年 4代目八田道明が業態転換をめざし、株式会社八田屋を設立
- 平成20年 オーダー枕など特徴ある寝具売の販売開始
- 平成21年 八田道明が睡眠環境診断士の資格取得
- 平成22年 同社ホームページ開設
- 平成24年 悩みを解決する京都八田屋として、ソリューション提供を開始



京都八田屋外観



4代目八田社長

2. 事業内容

八田社長が考えた新しい形態の寝具屋とは、「眠りに良い寝具をお客様に合った形で提供する、眠りを売る店というコンセプト」である。当初は素材に拘った寝具を販売していたが、平成21年頃、NPO法人 日本睡眠環境研究機構が認定する、「睡眠環境診断士」の資格を取得し、オーダー枕の販売を始めた。メガネは必ず視力検査をして自分に合ったものを購入する。しかし、枕は頭の形は人により違うが、多くの方は既製品の枕を使っている。ここに目を付けた八田氏は、素材等にこだわった、オーダー枕の販売を始めたのであった。オーダー枕は、お客様の首から肩の形を測定し、枕をそれに合った形に仕上げる。その過程で、睡眠環境診断士の知識を活かし、お客様に睡眠のアドバイスもするのである。

以下に、支援前のオーダー枕制作を含む、業務概要を示す。

(1) 商品の目利きと仕入

オーダー枕を含む全ての商品は、八田社長が自分の目で選んだ体に良い物を仕入れる。

仕入先は、国内外のメーカーである。

(2) 商品販売・配送

来店客の首から肩等の形を測定し、体に合った枕を販売する。もちろん、オーダー枕以外の布団等の寝具も販売しており、大きな商品は配送まで行う。

(3) アフターケア

特にオーダー枕は経年により、当初の形が変わる事もある。その場合、同店に枕を持参すれば無料で、再調整まで行う。



オーダー枕の制作風景

3. 支援前の問題・課題

オーダー枕を主力として販売をし始めた八田屋であるが、支援前には次の問題・課題があった。

(1) 来店によるオーダー枕の購買客が伸びなやんでいた

自分に合ったオーダー枕という物が広まっていなかった為、商品は良いものであっても、広く知ってもらう事ができず、来店による購買が伸び悩んでいた。商品を知ってもらい来店促進（集客）を行う事が最も大きな課題であった。

(2) ネット販売も思うように進まなかった

同社は、ネット販売機能がついたASP サービスを利用してHP を制作し、同社が扱う様々な商品の紹介とネット販売をしていた。しかし、こちらも思うように進んでいなかった。

なお、支援前、同社ではネット販売に大きな期待を持っていたため、ネットでの売上向上も重要な課題として認識していたのである。

(3) 広告費など販促にコストがかかる

来店促進（集客）の為、京都新聞に広告を出稿していた。1 回出稿すると 30 万円程度かかり、かつ継続して出稿しないと広告の効果がでない。その為、新聞広告にかかる費用がかさみ、プロモーションのコスト低減も大きな問題であった。

4. 同社との出会い

このような課題を持っていた同社の八田会長（社長の実父）は平成 22 年の秋に、中小企業診断士が講師を務めるセミナー案内を見つけた。セミナーテーマは、「経営を強くする 4 つのポイント！Web 活用編」であった。これからはWeb 活用の時代と思っていた八田会長は、これだ！と思い、直ぐにセミナーに申込んだ。セミナー内容は、自社の強みから顧客利益を導きだし、それをHP で発信する事で店舗集客や問合せを得る為の手法であった。その後、八田会長は講師の診断士に依頼し、診断士と八田社長の二人三脚によるサクセスストーリーが始まったのである。

5. 支援方針、支援内容、工夫など

診断士に対する同社の依頼は、「ネット・店舗に限らず売上を上げる方法を支援して欲しい」という内容であった。そこで、まず診断士は、同社の診断（競合分析、自社商品分析、ポジショ

ンニング分析、顧客利益分析など)を行い、次の支援方針を設定し、課題解決に取り組んだ。

(1) 「物売る」から「眠りの悩みを解決する」という、ソリューション販売に転換する

同社のコンセプトは、体によい素材を使い、体に合った寝具を提供するという物で、あくまで良い商品を売るというコンセプトであった。

ここで診断士は、顧客利益分析の一環として八田社長に「この枕を買ったお客様にはどのような利益(ベネフィット)があるのか?」と質問したところ、社長は「体に合う枕を使うと、朝起きた時に首が痛いとか、肩が痛いという事なく、安眠快眠ができるのです」と言われた。その後、診断士は、社長の話と各種分析結果から、枕などの寝具自体を売るのではなく「眠りの悩みを解決する」と言う、ソリューション提供の専門



組み合わせのベース

店への転換を助言・指導した。いわゆる顧客利益を全面に押し出し、物売るのではなく、サービスを提供する形態への転換であった。つまり、オーダー枕が欲しいと言うニーズではなく、夜中に肩や背中が痛くて起きてしまう・朝起きると首が痛いなど「眠りの悩み」を解決したいニーズを持つ人を、新たな顧客ターゲットにしたのである。そして、眠りの悩みを解決する為に、図表「組み合わせのベース」にあるようにオーダー枕だけでなく、掛け布団、ベッドパッド、マットレス、ベッドシステムの組み合わせを変える事によって、3000通り以上の寝心地を実現した。この組み合わせの中から、睡眠環境診断士である八田社長が、お客様の眠りに関する悩みを解決する組み合わせを提案し、販売されている。このように顧客ターゲットを転換し3000通りの寝心地から最適な睡眠環境を提供する、ソリューション提供への転換が、今回の支援成功事例の最も大きなポイントとなったのである。

(2) ネット販売は縮小し店舗販売をメインにする、選択と集中を行う

ネット上の競合分析の結果、ネット販売の商品は仕入商品の為、同じ商品売る競合サイトが多くあり商品自体では差別化できない事が分かった。その為、ネット販売は縮小戦略を取り、京都を中心とした近畿圏を商圈とし、来店により安眠快眠ソリューションを提供する形に特化した。

(3) 来店促進(集客)には、低コストのインターネットを全面的に活用する

眠りの悩みを解決する店」に集客する為には、コスト高の新聞広告ではなく、HPを活用する事にした。新コンセプトでは、眠りに悩みを持つ商圈内の方がターゲットとなる。その為、「枕・京都」「首こり・京都」などのキーワードでSEO対策やキーワード広告を出し、眠りの悩みを解決したい方にHPを見てもらう工夫をした(京都など地名を活用したSEO対策を重視)。

6. 支援の成果

支援前(ビフォー)は、来店客数やネット販売が伸びず、従来の寝具販売が中心であった。支援後(アフター)は、眠りに悩みがある潜在顧客が検索エンジンで「首こり・枕・京都」などで検索すると八田屋のHPが上位表示され、これを見た方が、多く来店するようになり1つ2万円前後するオーダー枕やベッド系商品などが、飛ぶように売れるようになった(「オーダー枕」

や「体に合った寝具」等は、当時まだ認知度が低く検索キーワードに使われなかった。しかし、眠りに悩みを持つ人は、「首こり・枕」等のキーワードで検索をするのである。

この結果、支援から半年後には、新聞広告を止めて100%ネットでの集客に切り替えた。また、一度買った顧客の口コミなどで新規顧客が増えて、売上、経常利益が大きく向上した。現在は、来店客の80%以上がネット検索で、20%が口コミ・紹介等となっている。さらに、単価が高いベッド系商品の売上も好調で客単価が、支援前の2倍以上になるなど大きな成果がでた。

尚、当初想定していた商圏は近畿圏であったが、今では北海道や関東からも眠りに悩みがある方がHPを見て八田屋の門を叩くなど、商圏が大きく広がっている。

ビフォー・アフターの定量的成果

計算式/定量成果項目	売上高向上率	経常利益向上率	客単価向上率
支援後(平成26年度)÷支援前(平成23年度)	144%	156%	211%

定性的効果としては、最近では、日本で八田屋以外では手に入らないヨーロッパ製のベッドなども提供しており、「眠りの悩みを解決する店」というブランドが京都を中心に定着しつつある。

経営者の声

代表取締役社長 八田道明 氏

診断士は、中小企業の強い味方だと思います



当初Web 活用の支援・指導を中心にお願ひしたいと考えていましたが、指導が始まると診断や調査の結果、当社の業態転換まで助言指導を頂きました。もちろん、Web 活用面でも的確な助言指導を頂きましたが、診断士の方の広い知識と柔軟な思考には、非常に感動しています。

○中小企業診断士活用のポイント

まず、自社が困っている事(経営課題)をしっかりと伝える事だと思います。そのうえで、課題を解決する方法を聞き、自社で取り組むことが可能か判断する事が重要です。また、診断士は幅広い経営知識を持つと共に、専門分野を持っておられると聞きました。自社の課題解決の為に専門分野をお持ちかどうかを確認し、ミスマッチが無いようにすることも重要だと思います。

○求められる中小企業診断士とは

企業側の話をしっかりと聞いて頂き、どこに問題があるか、それを解決するための課題が何かを明確にできる問題解決力が必要でしょう。そして、その解決策を分かりやすく説明するためのコミュニケーション力も必要だと思います。さらに、支援先企業が無理なく取り組める解決手段を指導して頂ければと思います。今回、坂田先生も、課題解決の手法を分かり易く指導していただきました。診断士の方にお世話になり、本当に良かったと思っています。

プロフィール

有限会社ダイコンサルティン代表取締役 坂田 岳史



平成11年診断士登録、翌年独立。IT経営コンサルタントとして、ITを軸に経営・業務改革コンサルティングに従事。指導先が、IT経営力大賞で最優秀賞を受賞するなど、IT経営コンサルティングで実績多数あり。平成23年より、京都八田屋の支援を行い、平成27年度現在も継続支援中である。

ホームページ <http://itconsul.biz/>

V 事業再生・経営革新 重点戦略事業単位の明確化による徹底 した経営戦略

～再生支援企業から経営革新計画承認企業への道～

株式会社インテリア紅葉

- 建築物の内装仕上げ業
- 住所: 山口県宇部市中山新堀 1138-1
- 代表者名: 代表取締役社長 佐々木 剛
- 従業員数: 9人
- 売上高: 214百万円 (平成27年1月期)
- 企業HP: <http://interior-koyo.com/>

1. 企業の経営環境と今後の方針

住宅や事業用の建築物が伸び悩んでおり、加えて価格競争も激しいことから、同社への受注も厳しい状況にある。しかし一方で、デザイン性や品質の優れた商品や工事が求められており、消費者のカスタム化のニーズは顕在化し始めている。

こうした状況を鑑み、同社は単なる内装仕上げ業から、生活者の住まいを豊かにするインテリア専門店として発展していくことを目指している。

企業の沿革

- 昭和47年4月 建築内装業として設立
- 平成3年4月 インテリア事業部を開設
- 平成4年11月本社及びショールームを設置
- 平成22年3月 中期経営計画策定
- 平成25年2月現代表 佐々木 剛 社長へ就任
- 平成27年2月 新中期経営計画策定
- 平成27年5月経営革新計画の承認

2. 事業内容

業務内容は建築物の内装仕上げ業であり、大きく内装工事とカーテン工事に分けることができる。内装についてはさまざまな壁、床工事を行い、受注先は建築業者が大半を占めるが、近年一般個人からの受注が増えている。一方カーテン工事について、大手ハウスメーカーからの依頼が多いものの、近年は一般個人からの受注に力点を置いている。そのため壁紙張り替え教室やカーテンのクリーニング等で顧客密着を図り、全社をあげて直接受注の営業活動を展開し、顧客第一主義を徹底して実践している。



ショールームのある本社

3. 同社との出会い

公共工事の減少や建築需要が低下していた平成19年に、中小企業再生支援協議会からの依頼による再生支援専門家として当社に派遣された。当時同社は建築業者等からの下請けの仕事が殆んどで、受注減と低単価に悩まされていた。こうしたなかで同社は外部環境変化への対応が

不足し、業務運営構造も効率的ではなかった。しかし同社の経営陣は誠実であり、事業再生の意欲が高かったことから同社の再生のために取り組むこととなった。

4. 支援前の問題・課題

当時の同社の厳しい状況は、債務超過、借入金過多など財務基盤の脆弱性と低収益性にあった。そこで財務体制の早急な改善は困難であることから、収益性の改善が急務であると考え、現状分析をしながら改善の方向性を探ることとした。

また、同社の営業体制は一定の事業者からの受注に頼っていたため、仕上がりは誠実に上品質を保っていたが受注は一定せず、低単価を余儀なくされていた。そこで自社の強みを収益に結び付けていく営業力が必要であったが、どこに注力すべきか効果的な営業展開の方向性が見出されていなかった。

5. 支援活動

(1) 支援方針と体制

中期経営計画を作成しながら、ワークショップ形式で改善策を探ることとした。具体的には経営の方針から現状分析、戦略、数値計画までをワークシートを完成させる形で進めていった。同社の参加者は社長（現会長）、専務（現社長）、経理部員の3名である。

(2) 支援事項

中期経営計画を作成しながら、さまざまな提案やアドバイスを行っていった。大きくは、経営を向上させるための分析技法と、経営に対する意識に分けることができる。

分析技法については、当社の事業活動は他社からの受注をひたすら熟すことであったため、経営全体の見地から効果的に行うことをアドバイスしていった。たとえば、SWOT分析による機会の取り込みや利益率の高い仕事に傾注するために戦略事業単位（SBU：Strategic Business Unit）を抽出し、選択と集中を図ることなどである。同社はこれらの技法を取得するなかで、今後の自社像を明確にすることができたし、具体的なアクションの設定を行うことができた。

経営者意識については、同社の現社長は3代目であり、自社を成長・発展させるためには経営のどこをどのように変革しなければならないかなど、経営者としての役割を認識させることができた。経営計画策定過程で、内外環境に対する問題意識が生まれ、常に新たな見方や考えが生まれてきた。また社員の能力向上が会社の成長につながると考え、社員に対しても会社の現状や将来の方向を伝えた。社員は将来が見えることで、資格取得や営業活動に精進し、全員活き活きと働き業績の向上をともに喜んでいる。

6. 重点策

環境分析の結果今後の方針を策定し、重点的な施策を打つことになった。重点策として、当社の事業内容と顧客層から戦略事業単位（SBU）を分類設定し重点化を行うこととした。同社の戦略事業単位は、次の通りの11ユニットとした。そしてそれぞれの戦略を考えていくこととした。この戦略事業単位は現在も変わらない。

顧客 \ 製品	内装工事	カーテン工事	納品
建築業者	SBU1 [建築内装工事]	SBU6 [建築カーテン工事]	SBU11 [その他 納品など]
ハウスメーカー	SBU2 [ハウスメーカー内装工事]	SBU7 [ハウスメーカーカーテン工事]	
一般個人	SBU3 [一般個人内装工事]	SBU8 [一般個人カーテン工事]	
法人事業所	SBU4 [法人内装工事]	SBU9 [法人カーテン工事]	
官公庁	SBU5 [官公庁内装工事]	SBU10 [官公庁カーテン工事]	

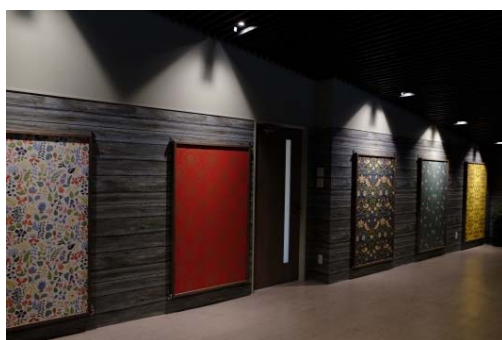
11 ユニットの戦略事業単位について過去3年間の売上高と粗利益を算出し、全社への利益貢献度や伸率などを検討しながら、今後の重点戦略事業単位を7ユニット抽出した。重点戦略事業単位についてはマーケティング・ミックスを考え、アクションを設定し行動した。その結果重点戦略事業単位以外のもも含めて、飛躍的に業績を改善することができた。近年3年(平成24年～26年1月期)の売上高平均と7年前の過去3年(平成17年～19年1月期)平均の売上高を比較すると、次の表で改善向上したことがわかる。

重点SBUの売上高のビフォー・アフター

(千円、構成)

	SBU	H17.1～19.1の平均		H24.1～26.1の平均		増加指数
内装	1 建築内装工事	80,884	67.4	150,790	66.7	186.4
	3 一般個人内装工事	1,815	1.5	5,317	2.4	292.9
	4 法人内装工事	3,652	3.0	7,303	3.2	200.0
カーテン	6 建築カーテン工事	7,294	6.1	10,823	4.8	148.4
	7 ハウスメーカーカーテン工事	8,273	6.9	18,621	8.2	225.1
	8 一般個人カーテン工事	9,097	7.6	21,329	9.4	234.5
	9 法人カーテン工事	3,613	3.0	5,580	2.5	154.4
その他のSBU		5,412	4.5	6,399	2.8	118.2
全社		120,040	100.0	226,162	100.0	188.4

また、同社は重点戦略事業単位を中心に取り組むことで、全体の利益率の向上を果たした。未だ高いとは言えないが、売上総利益率は7年前平均と比べると前期は4.8ポイント増加し19.8%とした。今後は重点戦略事業単位のうち、下請け受注ではない戦略事業単位を最重点として取り組むことにより、更に利益率を高めたいと考えている。具体的には既に始めている消費者を招いての壁紙貼り替え教室、輸入壁紙やカーテンのショールーム機能を活かしたコンサ



輸入壁紙のショールーム



壁紙張り替え教室

ルディングセールスを展開し、新たなコンセプトである生活者の住まいを豊かにするインテリア専門店として、常に進化していくことにある。

こうした活動により、計画策定直前期(平成22年1月期)の債務超過額11百万円は1年後に解消し、5年後の前期は自己資本比率を20.8%とした。今後も、効果的でしかも地域から必要とされる企業としてのビジネスを展開していくこととしている。

経営者の声 代表取締役社長 佐々木 剛 氏

経営計画書作成の支援をいただく中で、経営者としての覚悟を身につけることができ、経営者としての役割が明確になりました。仕事には情熱をもって取り組めるようになり、行動についても自分で評価できます。これはなりたい姿を、信念をもって自身で作成した計画書だからです。他人から与えられた計画書ではこうはいかないと思います。社員や銀行などへ分かりやすく説明できましたし、良い関係を築くコミュニケーションの役割もしています。

経営の厳しいとき闇雲に頑張ることしかできなかったのですが、顧客と商品をSBUという形で捉え、選択と集中を図ることを教えてもらい、今後の事業に求められているものやビジネスの将来を考えることができました。こうした考えや発想は、自分たちではできなかったことです。その他SWOT分析の技法から、常に事業機会の発見に心掛けるようになり、PPMでは規模と将来性を考えることができるようになりました。

○診断士さんの活用の利点

経営を構成するものとしては生産、管理、財務、労務などさまざまな要素があると思いますが、小さな会社では一度に全部を良くすることはできません。診断士さんは会社全体の視点からどこを成長させ、どこを改善すればよいのか効果的なアドバイスをしてくれます。各要素の専門家では木を見て森を見ずになります。自分で対処を決める前に相談するとよいと思います。

○こんな診断士さんが中小企業には必要

事業をしていますとよい時や悪い時など、色々な状況に見舞われますので、企業はその時その状況に合ったアドバイスを求めています。状況判断の適切な診断士さんが良いのですが、その上で親身になって経営のことを考えてくだされば最高です。

同社は債務超過企業から、5年後には自己資本比率を20.8%へと成長した。これにはさまざまな要因があるが、同社に合った改善策を提案し、同社はそれを受入れ、実行に移していった点大きい。決めてもなかなかやれないのが常だが、同社はそれができた。今期は輸入壁紙などで消費者の生活を豊かにするとして、経営革新計画の承認もとれた。次は何をするのか、傍らみてもワクワクする。

プロフィール



クロスネットワーク

代表 片山 民夫

1997年中小企業診断士登録。金融機関勤務後、2000年に独立。経営革新計画、企業再生計画など戦略的経営計画策定支援を中心に中小企業を支援している。中小企業の真の成長支援がモットーである。

VI 経営革新

24 時間活用できる地中熱利用 の住宅を高齢者社会に提供

一住環境におけるヒートショックを解消して受注拡大一

○土木・建設工事全般の設計・施工、マンションの企画建設・販売、RC・店舗・介護施設施工・戸建住宅の施工・販売、不動産の売買・仲介建設業
○住所：愛媛県松山市和泉北 2-13-7
○代表者： 代表取締役 徳田 佳三
○企業HP：<http://www.tokuda-koumuten.jp/index.html>

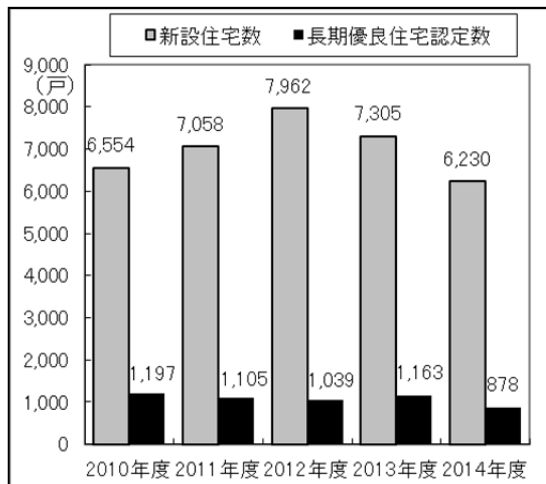
株式会社徳田工務店

1. 企業の経営環境

愛媛県松山市に本社がある株式会社徳田工務店は新設住宅を主に行い、リフォーム事業や入札工事の下請けも行っている。愛媛県の建設業界は、総務省の統計によると建築業事業者数（一般土木建築業・建設工事業・木造建築工事業の合計）は、2001年2,232事業者であったのが2009年には1,853事業者まで落ち込んでいる。元請完成工事高も1998年580,254百万円が2009年288,267百万円と約半分に減少している。

愛媛県では1990年15,745戸から2010年6,554戸と約半分に減少。その後の推移は図表1にあるように2011年7,058戸、2012年7,962戸と増加し2013年7,305戸に減少し、2014年には6,230戸まで減少している。

図表1 年度別新設住宅と長期優良住宅認定数の推移（愛媛県）

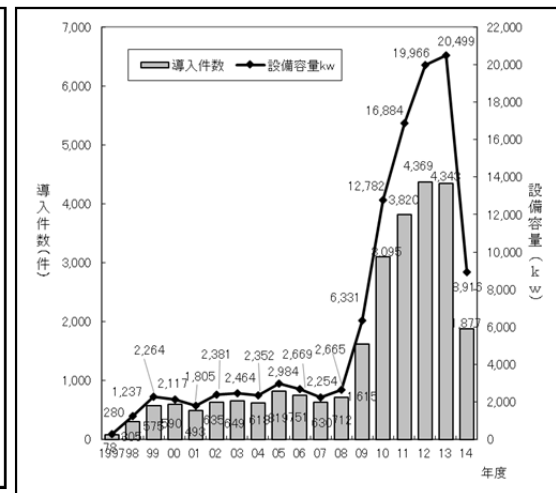


※新設住宅数は、新設住宅総数から分譲マンションの戸数を引いたもの
出所：国土交通省「住宅着工統計」および報道関係資料を基に筆者作成

企業の沿革

昭和62年 徳田工務店創業
平成3年 (有)徳田工務店設立
平成15年 (株)徳田工務店に組織変更(資本金1000万円)
平成21年 経営革新計画承認
平成26年 地中熱利用の空調システムによる建物通気権特許取得(4月25日)

図表2 住宅用太陽光発電システム導入状況（愛媛県）



注：2014年度は2015年2月までの合計
出所：財団法人新エネルギー財団、一般社団法人新エネルギー導入促進協議会、一般社団法人太陽光発電協会を基に筆者作成

また、図表2の住宅用太陽光発電システム導入状況は2009年1,615件の補助金交付決定件数

から毎年増加し2013年4,343件をピークに2014年には1,877件にまで減少している。これは、国土交通省のエコポイントなどによる需要喚起により、オール電化や耐震・耐火住宅、省エネなど住宅への高付加価値ニーズが高まったためである。しかし、長期優良住宅認定数を見ると2010年の1,197戸から2014年の878戸と非常に低い数値になっている。これは低価格住宅か、高付加価値住宅かの二極化が進んでいることを示しているものであり、特徴のある建築業者が求められている。そのため、従来のような特徴のない木造住宅を提供する建築業者では、生き残れない環境になっている。新設住宅を建築する施主は、高齢者による建て替え需要が多いのも特徴であることから高齢者に対する需要喚起が課題である。

2. 事業内容

同社は施工からアフターケアまで一括管理を行っており、設計に関しては外注などを活用している。従業員は監督者2名、大工1名、営業1名、事務1名そして外大工（請負）3名であり社長を含めて合計9名である。県産木材を使用した木造住宅で、大工の手間仕事である棚づくりや取り付け家具などが好評を得ている。顧客は、社長の知り合いやOB顧客で約7割を占めている状況である。

3. 同社との出会い

社長より人の問題とオペレーションの問題について、平成20年5月頃経営コンサルの依頼があったのが始まりである。ISO9001の仕組みを取り入れて、勉強会や内部監査をしながら個人のノウハウを表出化（暗黙知から形式知へ）させることを行い、ISO9001の研修費用や顧客管理システムについて補助金や助成金を活用することをアドバイスして実施していった。そのため、当初の課題は解決したが、さらなる問題点が発覚することになる。

4. 問題及び課題

徳田社長を中心とした全社的活動により少しずつ結果が表れ平成22年9月期の営業利益率は平成20年9月期に比べ1%以上アップすることができた。労働生産性にいたっては、従業員1人当たり39百万円と平成20年9月期の18百万を2倍以上も上回ることができたのである。

しかし、売上高を上げるための新築受注における特徴がないため、新築の案件があっても価格競争になる。愛媛県、特に松山市は卸小売業及びサービス業に従事している人が約70%近くであり、可処分所得が低い割合が多いため、低価格な住宅を選択する傾向にある。富裕層の顧客は、大手ハウスメーカーやデザイン等の高付加価値住宅を選択する傾向にあった。

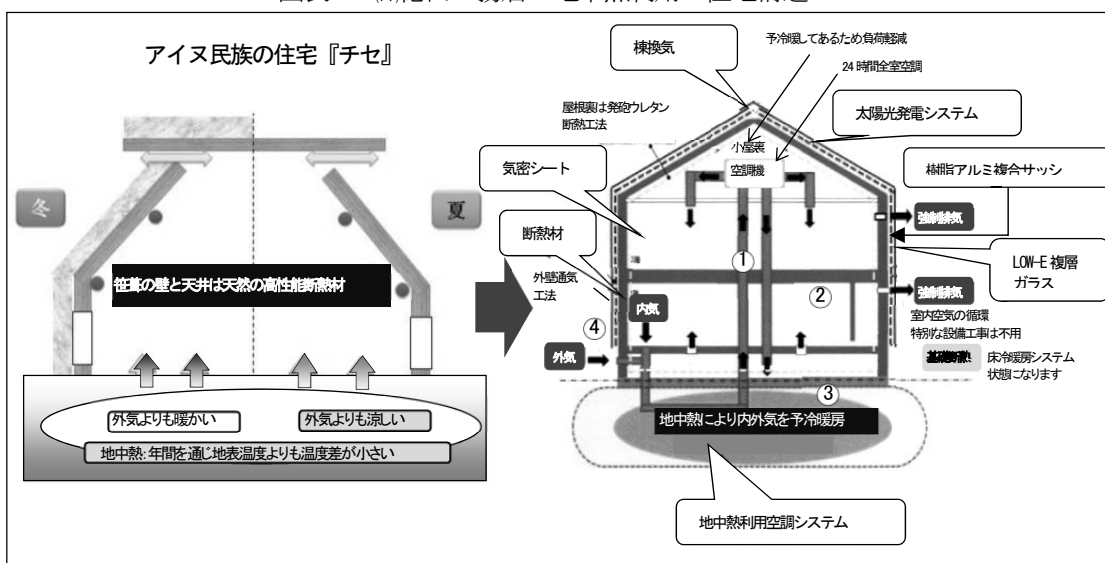
5. 支援内容

住宅に関する情報を精査していくなかで、再生可能エネルギーに関するキーワードの中に地中熱の言葉があった。そこで、筆者の会社相談役（技術的専門家）に地中熱について質問をすると羽田空港国際線ターミナルや東京スカイツリーで24時間利用の地中熱が活用されていることや中高年による事故が交通事故より住宅内での事故が多いことが分かった。中でもヒートショック（急激な温度変化により身体が受ける影響のことであり、血圧が急変するため脳卒中や心筋梗塞などを引き起こすおそれがある。）によるものが大きいとされ、対策としては高断熱・高气密住宅や脱衣所・浴室・トイレへの暖房器具設置や断熱材改修が主であることも分か

った。

そこで、徳田社長に地中熱の話をして相談役に面談していただくことにした。当時、大手住宅メーカーはすでに地中熱利用を活用した住宅を建築していたが、標準住宅金額にプラス500万円以上の金額が上乗せされる状況であった。相談役が徳田社長に低価格で出来る方法を提案して実施するためのモデル住宅建築と調査及び勉強会等の資金調達ができるか打診された。そこで、前回に引き続き愛媛県建設産業経営革新等助成事業費補助金の申請を行い、調査計画費と研究開発費について実施したのである。モデル住宅建築に当たり、北海道のアイヌ民族住宅「チセ」を見学し、その知恵を活用していった。1年近くデータ取りを行い、高断熱・高気密住宅について学術的研究を行っている北海道大学・東京大学・九州大学・日本大学の教授陣にヒヤリングを行いながら構築していた(株)徳田工務店の地中熱利用の住宅構造が、図表3である。屋根裏に空調機を設置して地中熱により内外気を予冷暖房して24時間全室空調を行うシステムである。最初は、相談役が営業活動を行い、相談役の知人紹介により採用していただいた新築物件の室内温度データ等を取ることにスタートした。その後、そのデータを基に新たな営業活動を行っていったのである。途中、何度も改良を重ねながら進めていき、特許出願の提案を行った。平成26年2月には、「地中熱利用の空調システムによる建物通気構造」で特許が認定され新たな強みの商品が出来た瞬間である。

図表3：(株)徳田工務店の地中熱利用の住宅構造



出所：(株)徳田工務店資料を基に筆者作

6. 支援の成果

平成24年3月に補助事業終了した後の新築件数に占める地中熱利用の件数と工事高を整理したものが、図表4である。1年間に受注する新築件数の約半分が地中熱利用住宅であり、工事高は地中熱利用の方が高くなっている。厳しい市場環境の中で、少しずつ地中熱利用住宅の新築件数が口コミで受注を受けることが出来るようになった。これは、大きな成果である。OB顧客から高齢の両親と同居を考えた二世帯住宅の依頼も少しずつ増加している。もし、地中熱利用住宅がなければ、リフォーム中心の経営になっていた可能性がある。

図表 4：(株)徳田工務店の地中熱利用住宅工事高

	平成 24 年度 9 月期	25 年度 9 月期	26 年度 9 月期
一般新築件数	3	3	3
地中熱利用件数	2	7	3
合計新築件数	5	10	6
一般新築工事高	66,833 千円	59,507 千円	59,834 千円
地中熱利用工事高	43,318 千円	128,979 千円	84,598 千円
合計新築工事高	110,151 千円	188,486 千円	144,432 千円

出所：(株)徳田工務店資料を基に筆者作成

経営者の声 代表取締役 徳田佳三 氏

○今回の「24 時間活用できる地中熱利用の住宅」の開発を振り返り、自分一人では絶対に出来なかったことだと考えています。診断士の先生の協力で、先ず、新人の専門知識習得とお客からのクレーム対応のために組織の体制の見直しに着手して ISO9001 のルールを取り入れることからスタートさせた。次に、優先順位をつけて実施して、内部監査も取引業者を巻き込みながら実施した。この業者会の勉強会は今も続いている。組織体制が確立する中で、新たな売上確保のために地中熱を活用した住宅という新たな提案がなされた。最初は、我が社のような小規模事業者には無理だと考えたが、専門家を紹介していただき相談する中で、できるような気がしてきた。北海道のアイヌの住宅展示場へも一緒に行き、いろいろな先生方の専門情報をいただく中でモデル住宅を建設する気持ちにもなった。今考えると地中熱の住宅がなければ、徳田工務店が存続できたどうかかわからないと考えている。地中熱利用の住宅に入居されたお客様から、この住宅を選んで本当に良かったと言われることが多く、感謝されている。今も経営に関することは、診断士の先生に相談に乗ってもらっている。今後も長いお付き合いをしたい。本当に信頼関係が重要だと考えている。

○今回の支援の中で、中小企業診断士の先生が行ってくださったことは、以下の項目があげられる。

- ①我々のような零細企業のレベルに合わせて、優先順位を付けた計画を作成してくれた。
- ②我々の企業内部にないスキルは、中小企業診断士の先生のネットワークを活かして外部から調達。
- ③我々の企業の業界動向等を具体的に分析して、分かりやすく情報提供をしてくれた。
- ④計画を実行するための資金を、国等の施策活用により調達を行うアドバイスをした。

○中小企業診断士の先生が持っている専門スキルを活用していただき、私どもと何度も話し合いを行い、考え方を整理するができた。考えを押し付けるのではなく、理解して実行していくための情報を提供していただいたことは、感謝している。最後に、中小企業診断士の先生に出会えて本当に感謝しており、今後も一緒に二人三脚で経営アドバイスを頂くことができると考えています。

プロフィール

株式会社SRSコメント代表取締役 山本 久美



計量メーカーを退社後、経営コンサルタント会社に勤務して中小企業診断士受験、平成 16 年 3 月に診断士登録。平成 18 年に独立開業。全能連認定マスター・マネジメント・コンサルタント、ISO22000 審査員等取得して経営計画、商品開発、販路開拓や階層別教育訓練などの支援を行う。

広島大学大学院社会科学研究所 マネジメント修士卒業、博士後期満期退学