

# 診断士が取り組んだ 近年の経営改善事例

～窮境原因を除去するだけでは足りない～

2024年03月

中小企業診断士 秋 松郎

# 目次

1. 経営改善計画のポイントが変化している時代
2. ビジネスモデル再構築の目標設定が必要
3. 会社の基盤作り（職場ルールと人材教育）が最重要課題
4. 近年の経営改善支援事例の紹介
5. 企業活性化のKSF（成功要因）

# 事業再生・経営改善のポイント

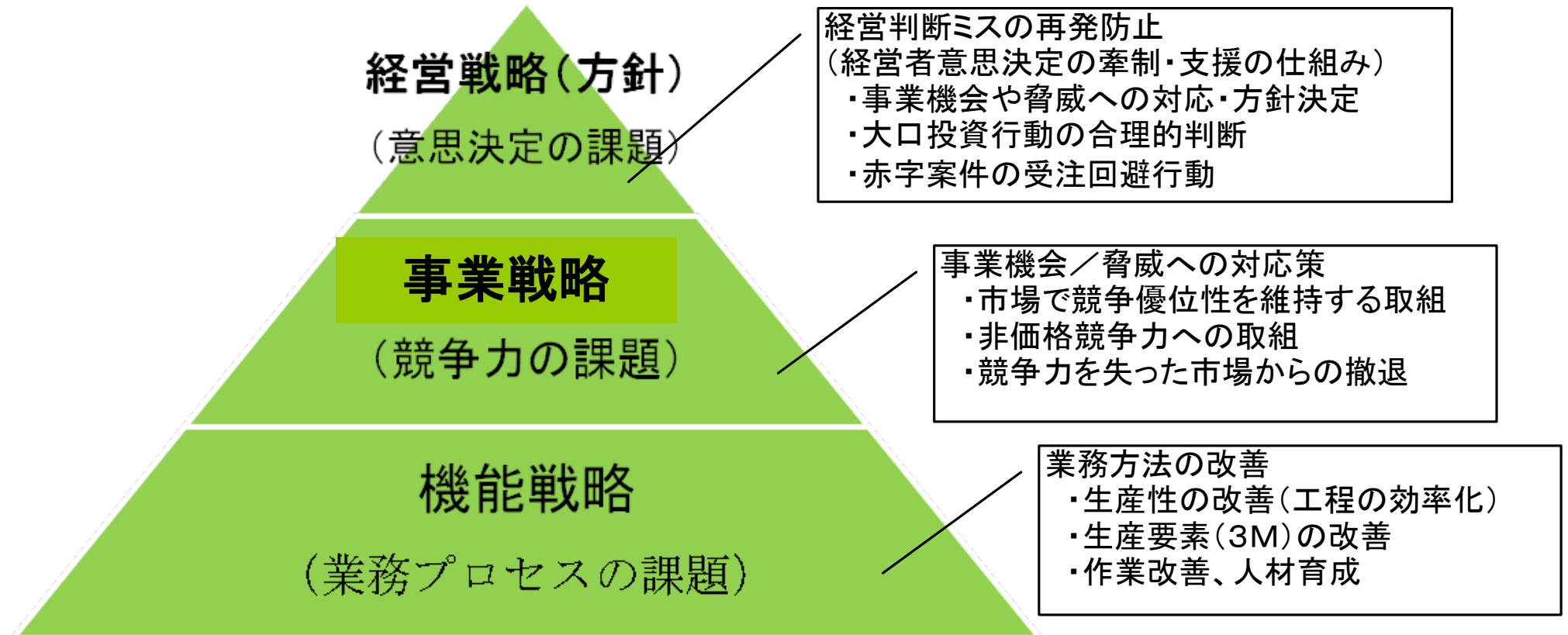
窮境原因(経営が困難になった原因)の「真因」把握と  
除去可能性(再発防止策)が求められる

窮境原因は、経営判断ミスや経営管理が不十分なことが  
真因として挙げられることが多い

業種	窮境原因	除去ポイント
卸・小売	新規出店の失敗、不採算店舗撤退の遅れ	投資効率と事業リスクの見極め
製造業	過剰な設備投資、原価管理体制の不備	設備投資の経済計算、製品別採算管理
建設業	工事原価見積もりの甘さ、ガバナンスの欠如	原価把握の管理体制構築、意思決定ルールの見直し

# 企業再生では、窮境原因の再発防止策が最も重要？

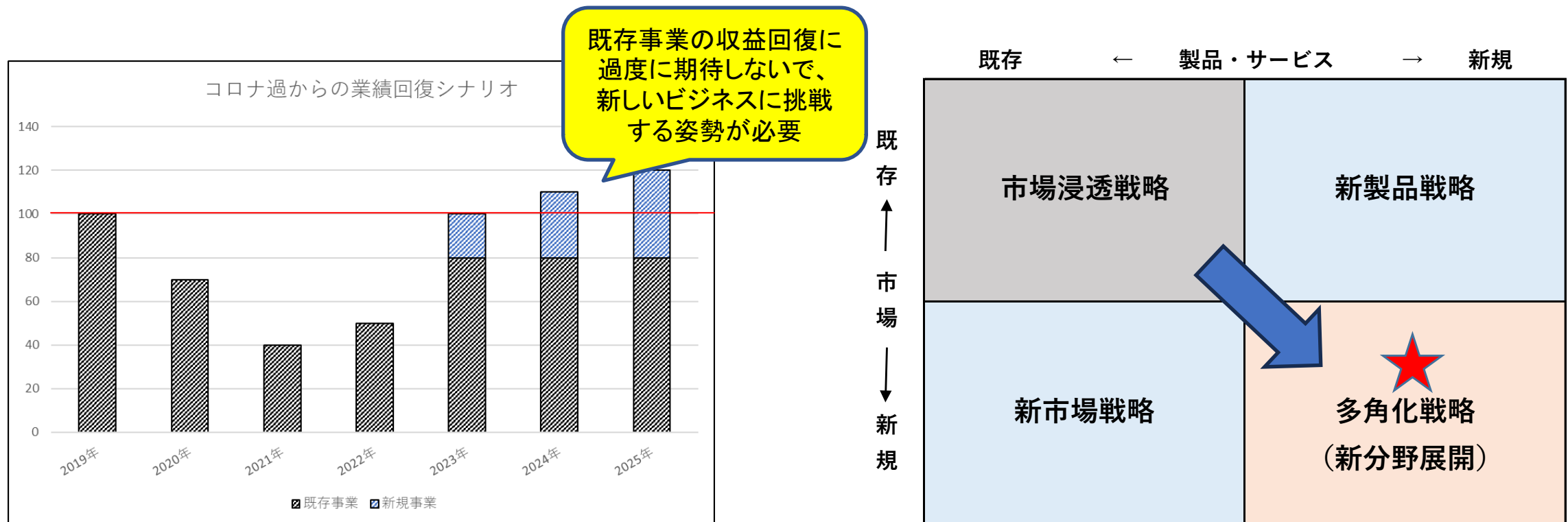
窮境原因の除去（再発防止）だけで経営改善できるのか？



# 事業再構築（コロナ過からの業績回復）

新型コロナウイルスの被害は、企業経営に危機的状況を招き、既存のビジネスモデルや商習慣、消費者行動に大きな変化をもたらした。

コロナ禍前のビジネスモデルで業況回復を期待する姿勢は「**自律的**」ではないので、リスクの高い思い切った「**事業再構築**」が求められている。



# 経営資源の疲弊度が深刻な状況

中小企業は「失われた30年」で経営資源の新陳代謝が止まったまま

＜良くする質問＞

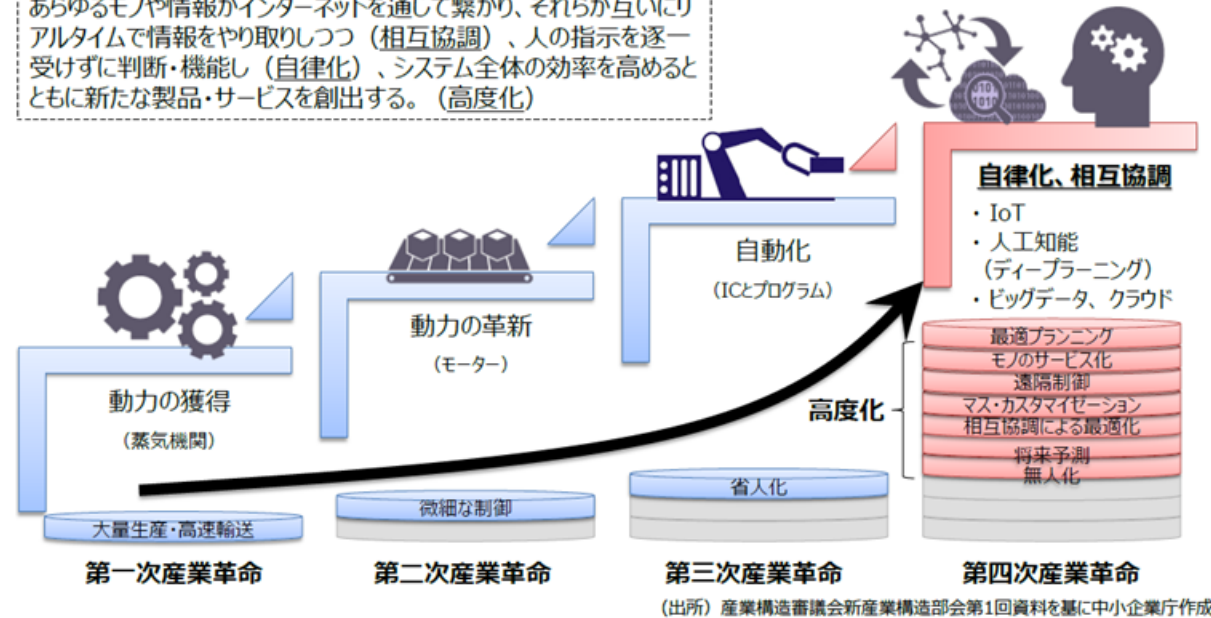
- 最近3カ年で採用した人数と社外研修の回数
- 最近3カ年で導入した設備投資の状況とその理由
- 最近3カ年の新商品開発や新規販路開拓の実績

＜中小企業の3重苦＞

- 中核人材の後継者不在（失われる技術とノウハウ）
- 償却済みの老朽化設備と増加する修繕費
- サポート切れシステムの利用（法律・税制の対応遅れ）

# 環境変化への迅速な対応力が求められる時代

あらゆるモノや情報がインターネットを通じて繋がり、それらが互いにリアルタイムで情報をやり取りしつつ（相互協調）、人の指示を逐一受けずに判断・機能し（自律化）、システム全体の効率を高めるとともに新たな製品・サービスを創出する。（高度化）



手作業、表計算  
集計・分析は月単位  
変化に弱い



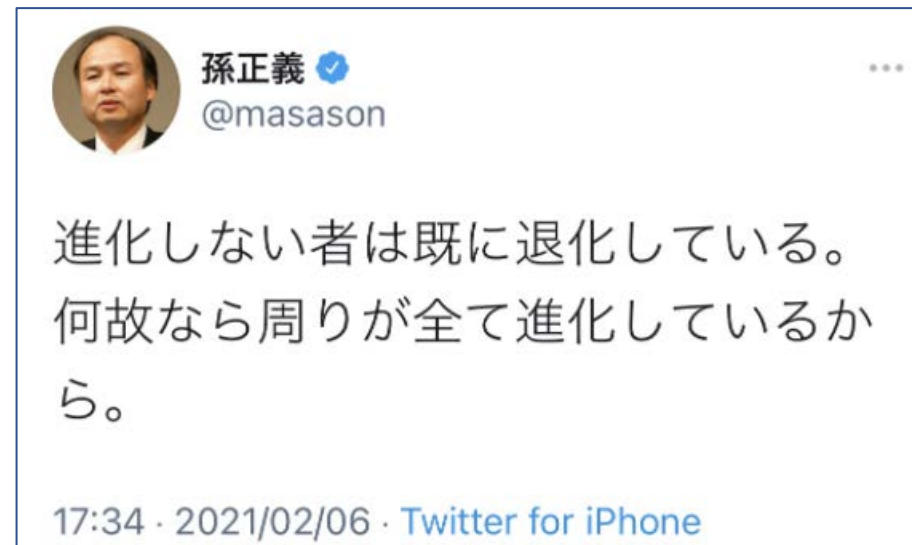
変化(進化)に挑戦しないと、  
競合他社と大きな戦力差  
が生じるリスク

AI活用  
DX戦略  
集計・分析の自動化  
変化に柔軟に対応



# 変化への対応「何もしない」のは退化？

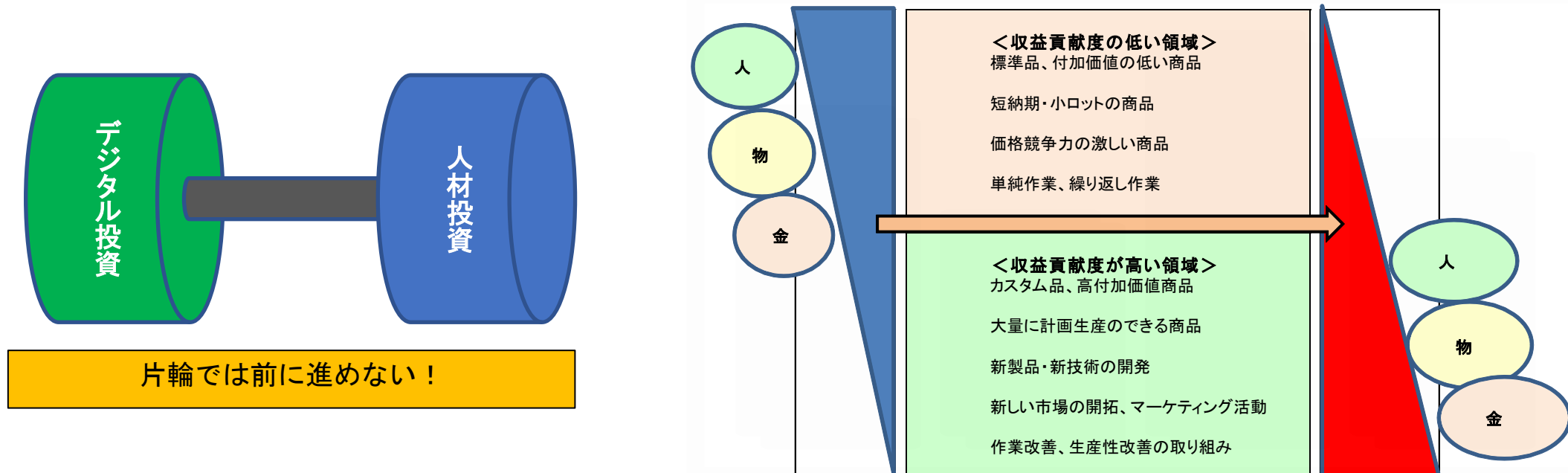
社内提案だけでは腰を上げない経営者も、同業他社の動きには敏感である。他社が新しいことを先にやると「提案してくれる社内人材が居ない」と嘆く。**結局、経営者の「本気度」が業務改善実践の最大のポイント。**





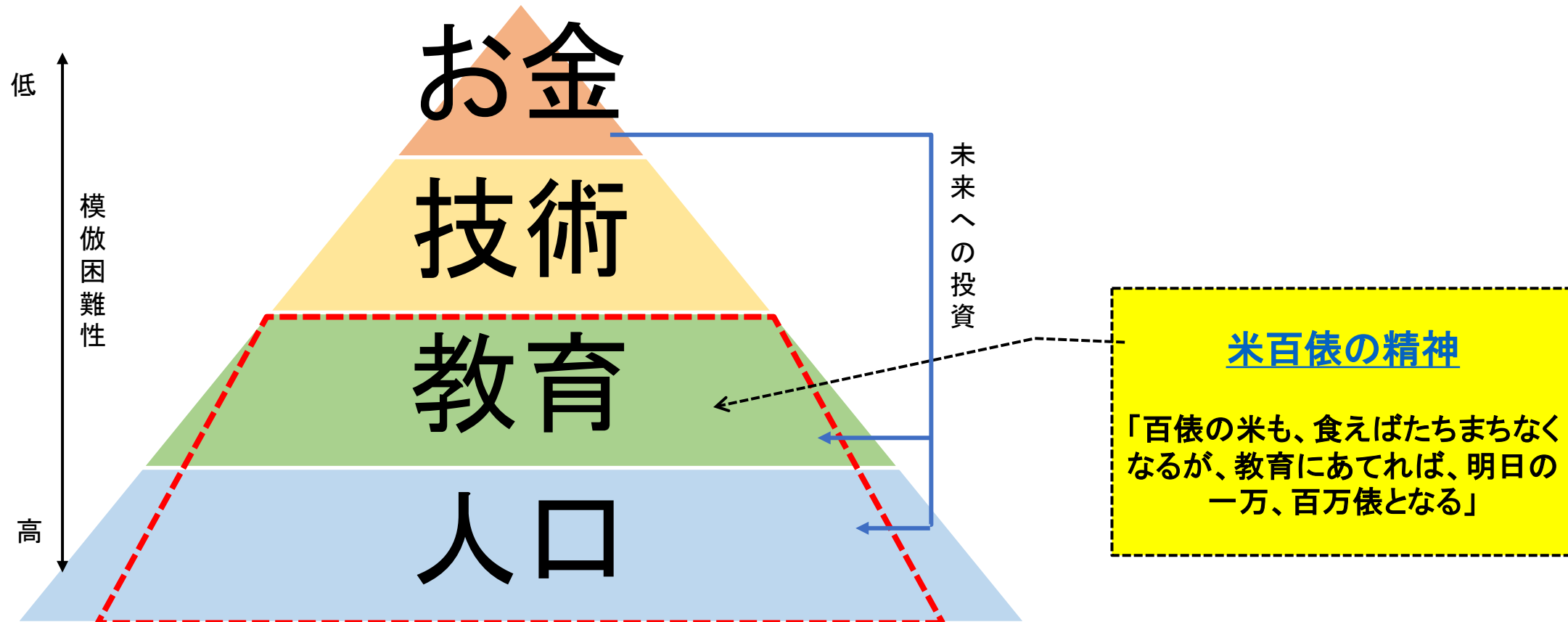
# 5-10年後のビジネスモデルの目標設定

- 人材育成は将来の経営資源の創造(避けて通れない)★
- デジタル投資と人材投資は車の両輪 ★★
- デジタル化でヒト時間を稼ぐ(削減対象ではない)★★★
- ヒト時間を収益貢献度の高い領域にシフトする★★★★



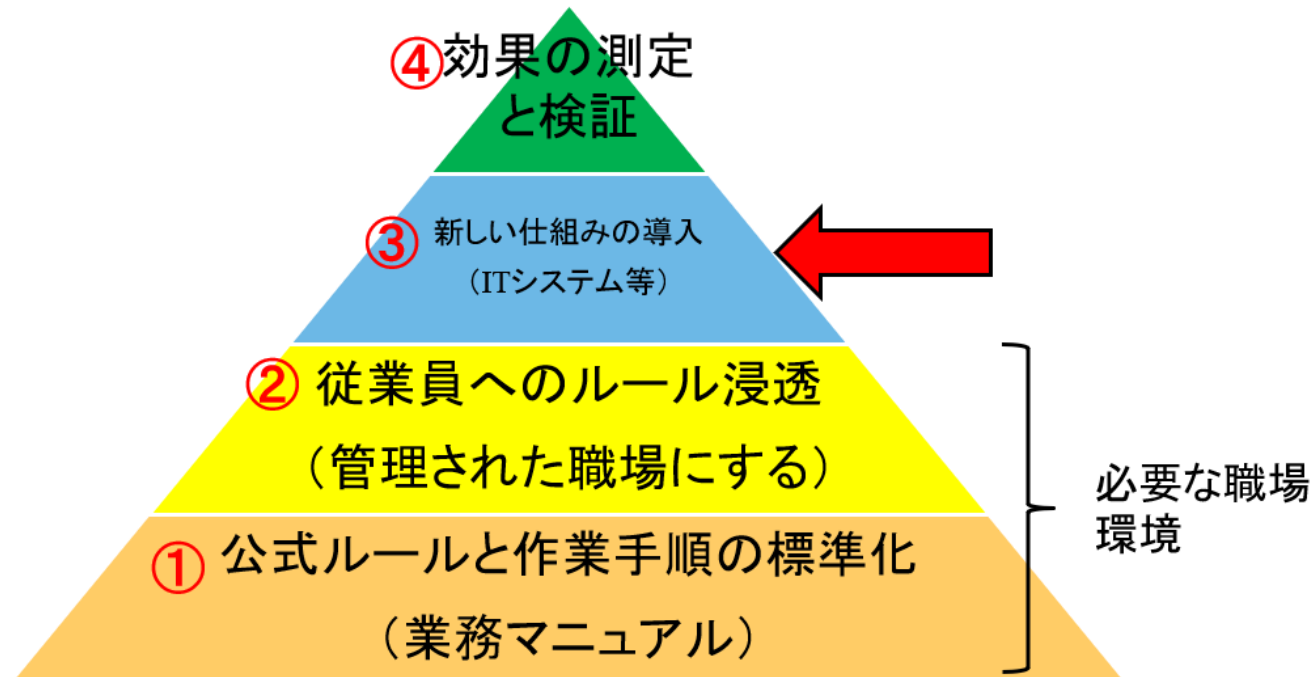
# 組織のファンダメンタルズ（基礎的要因・条件）

組織の礎は人材と教育であり、ここに未来への投資が行われるべき



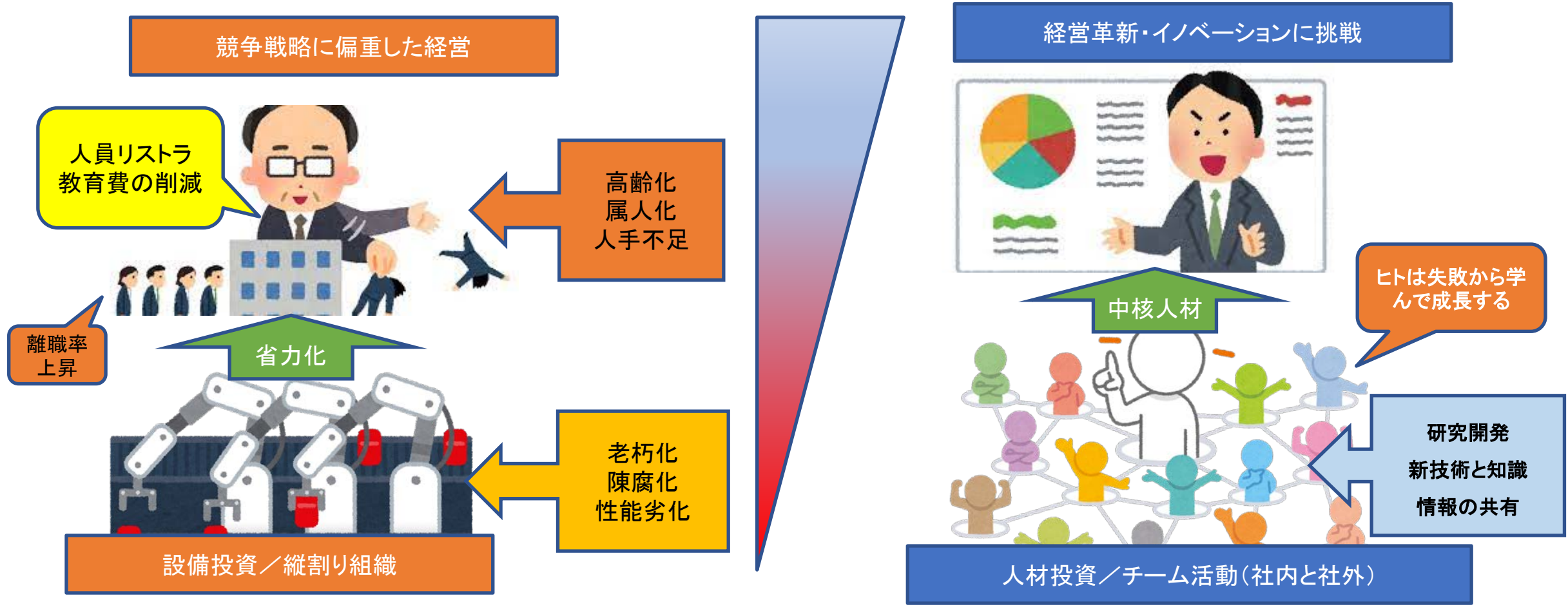
# 企業の土台は業務ルールで適切に管理された職場

しっかりした基礎（土台）が無いと、会社は立て直せない



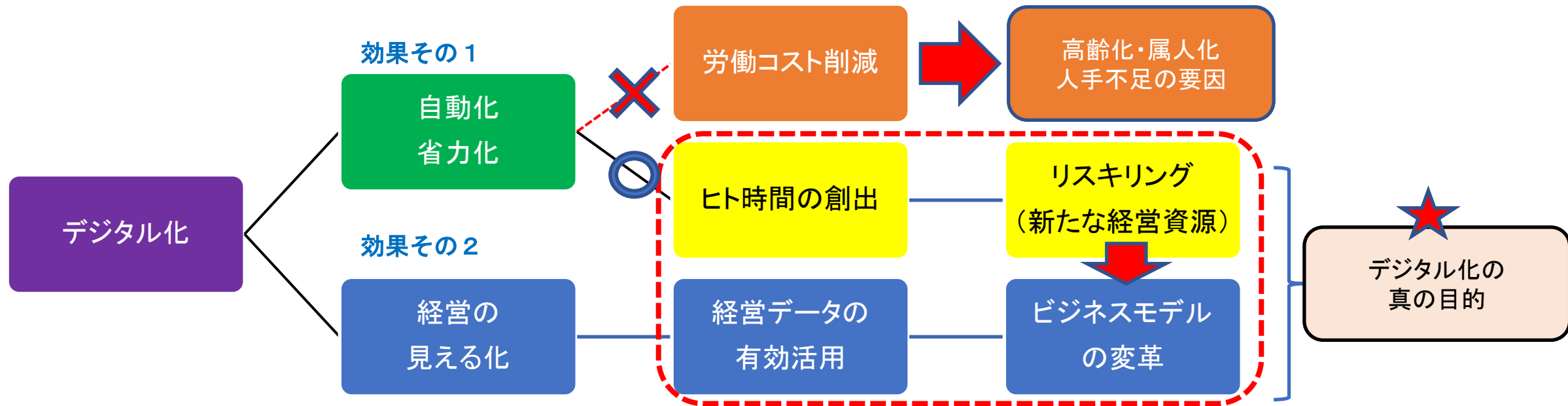
# 中小企業の真の課題は、中核人材不足！

競争・効率化偏重の経営では将来の「中核人材」が育たない



# デジタル化の真の目的を明らかにする

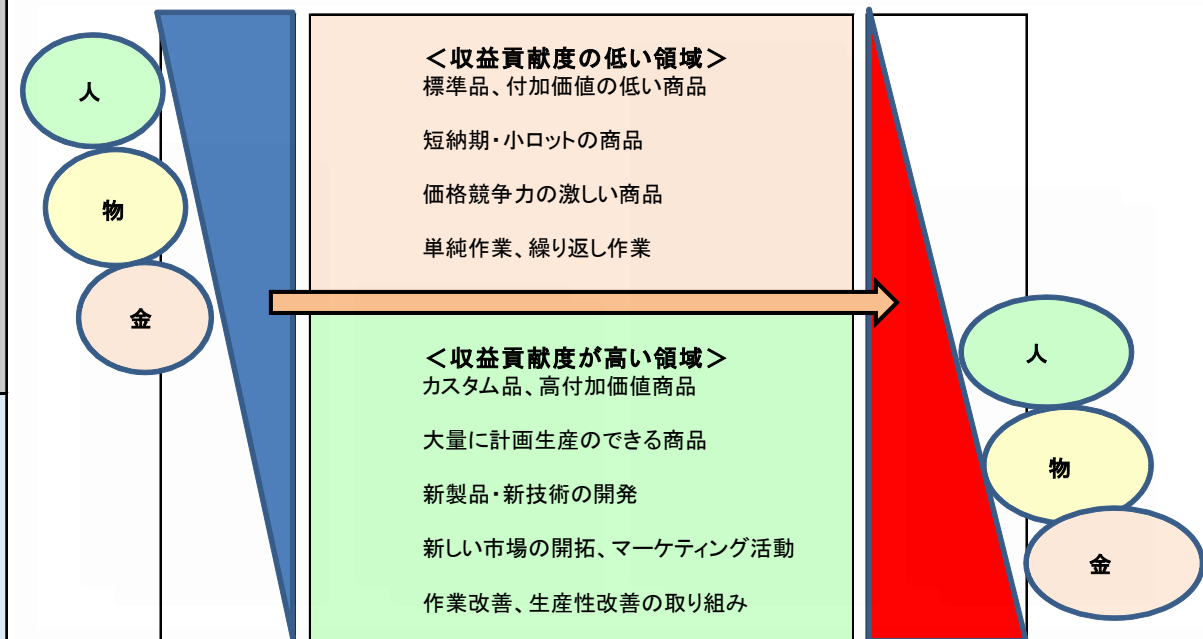
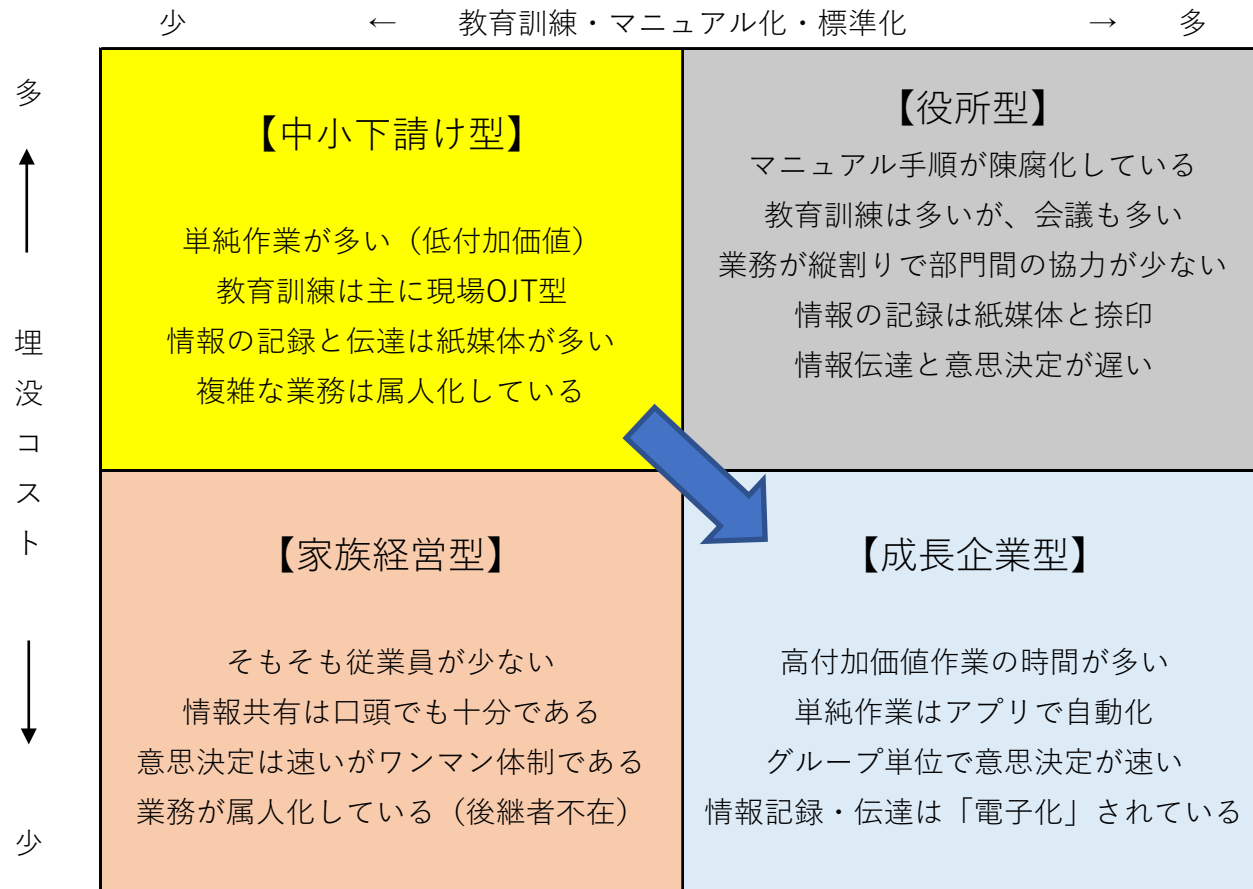
リスキリングとは、次世代の働き方に向けて新しい仕事のスキルを身につけることです。  
新しいスキルを習得することで既存の業務から少しずつ離れ、今までとは別の業務に就くことを目標にしています。



従業員により付加価値の高い仕事ができるスキル獲得の機会を提供し再配置する

# 人材不足解消のカギは「成長型企业」を目指すこと

労働生産性を向上するためには「**埋没コスト削減**」と「**属人化の排除**」がポイント  
「**成長企業型**」を目指すことで中核人材を育てる「**動機付け要因**」を増やす必要あり



# Reスキリングによる従業員の役割見直し

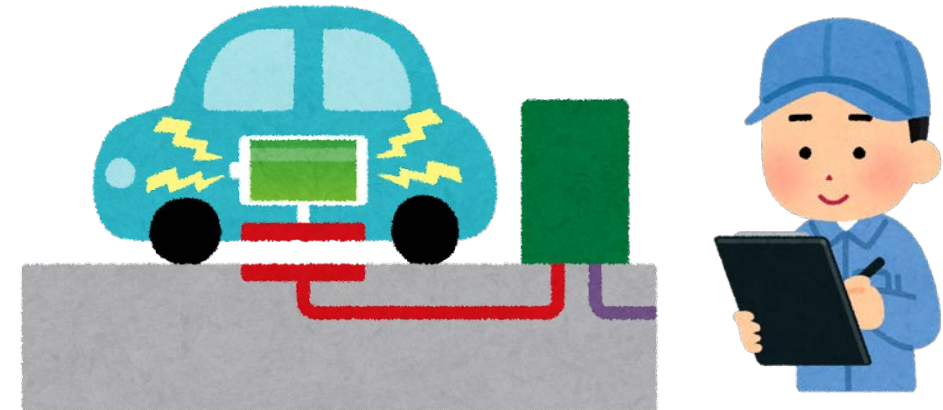
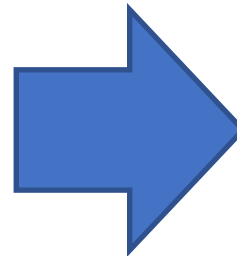
自動車整備工場は、EV車（電気自動車）の整備スキルを身に付ける人材研修を積極的に行っている。

CASE（コネクテッド・自動運転・シェアサービス・電動化）



## Before:

教育訓練不足でガソリン車の整備しかできない・・・



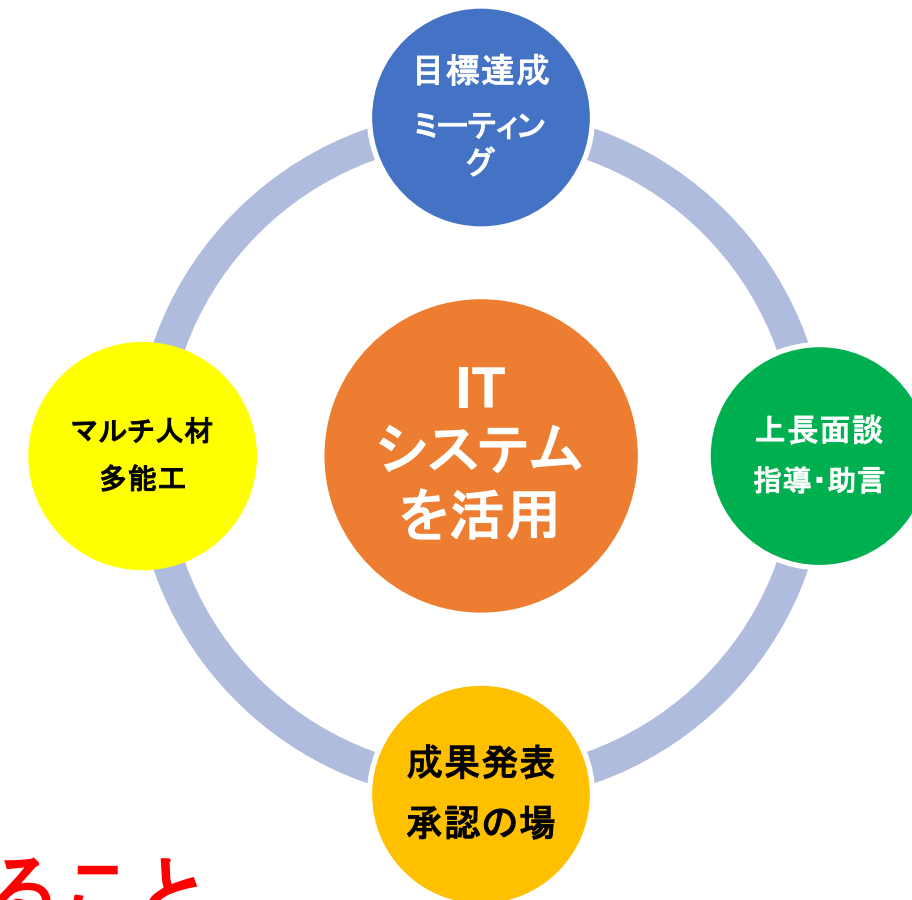
## After:

自動運転車両に必要な各種センサーを調整するエーミング作業の出来る人材を育成

電動車の故障修理に対応可能と答えた国内の整備工場は約45%にとどまる。  
半分以上の工場が電動車の故障修理に対応しておらず、電気自動車（EV）や燃料電池車（FCV）に限定するとさらに割合は低くなると想定できる

# 企業活性化に取り組む5つの方法

1. 目標設定と進捗報告（毎月定例）
2. 上長の関与（相談に乗る、指導する）
3. 成果の発表、承認の場（褒める）
4. 担当できる業務を増やす（マルチ人材）
5. 成果の記録・測定やコミュニケーション  
活性化にデジタル技術を活用する



肝心なのは、従業員の「自己肯定感」を高めること  
そのために、1回叱ったら3回褒めること！



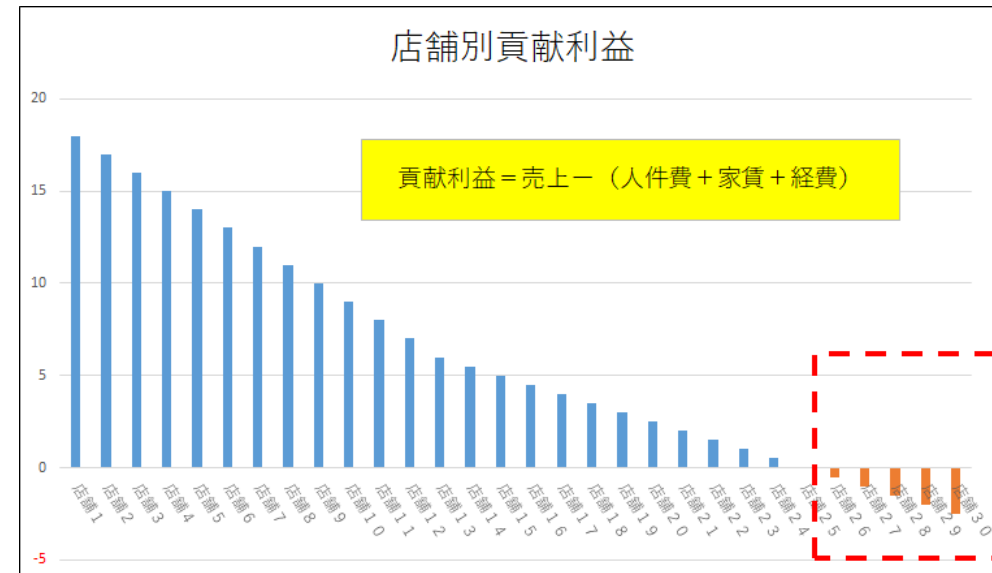
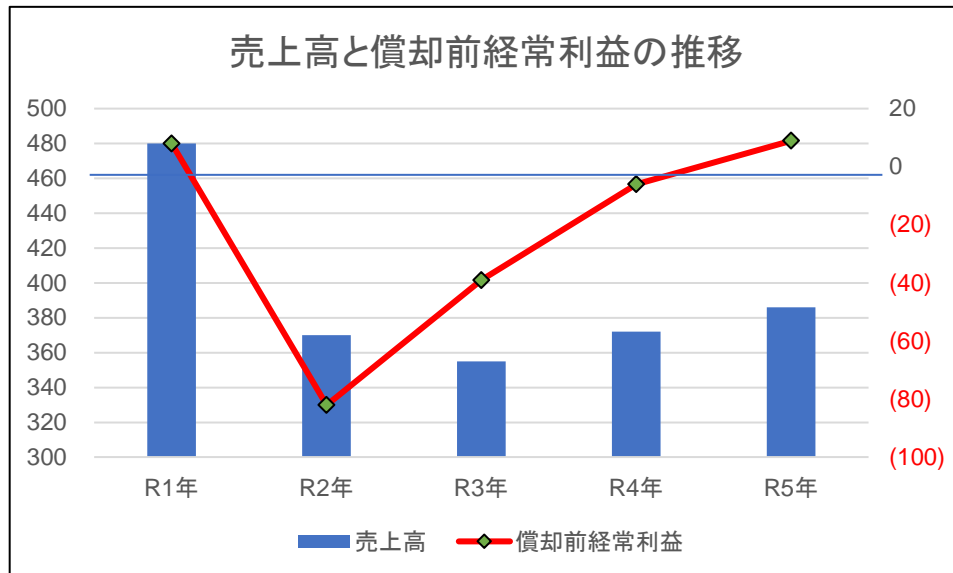
# 支援事例 1：銀行借入まとめ＋資本制借入

業 種：クリーニング業（100年企業）

財務概要：総資産230M、純資産△15M、従業員110名、30店舗

窮境原因：新型コロナ禍で「洗濯物」が急激に減少、赤字に陥った  
経営重要指標の管理不足、赤字店舗からの撤退遅延

※真因：3年前に息子（50代）に事業承継したが、人事・経理および重要な経営方針は前社長（70代）が決めて、息子に任せていなかった。



# 支援事例 1：銀行借入まとめ＋資本制借入

前代表から現代表（息子）へ権限を移行（人事、経理、経営方針など）  
現社長（息子）が新しい経営方針を策定

- 不採算店舗の閉鎖・退店
- 店舗販路のターゲット客をビジネス客から共働き世帯へシフト
- 外交販路は着物を持つ「富裕層」を重点客層にする
- 売上要素（点数×単価）を毎日「見える化」するITツール導入



店舗はPOSレジ入力



全店分の日次・月次集計  
は手作業で集計



経営状態の把握は  
1-2カ月遅れ

# 支援事例 1 : 銀行借入まとめ+資本制借入

## 取り組み方針

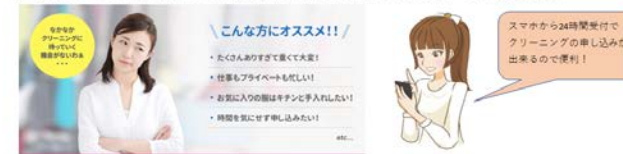
- コロナ禍で毀損した資本の穴埋めに日本政策公庫の資本制ローン活用
- 経営方針で経営計画を策定し、取引金融機関に相談
- **リスケ対応ではなく、サブ金融機関で全面肩代わり（1年据置返済）**

	R1年	R2年	R3年	R4年	R5年
売上高	480	370	355	372	386
売上総利益	355	256	257	271	283
販売管理費	350	340	298	281	273
営業利益	5	-84	-41	-10	10
経常利益	3	-88	-40	-10	4
償却前経常利益	8	-82	-39	-6	9
売上総利益率	74.0%	69.2%	72.4%	72.8%	73.3%
流動資産	98	135	103	101	108
固定資産	132	124	116	113	110
資産合計	230	259	219	214	218
流動負債	26	31	30	32	36
固定負債	219	332	338	343	338
(うち資本制借入金)	10	10	10	10	110
負債合計	245	363	368	375	374
純資産	-15	-104	-149	-161	-156
店舗数	30	28	26	24	24

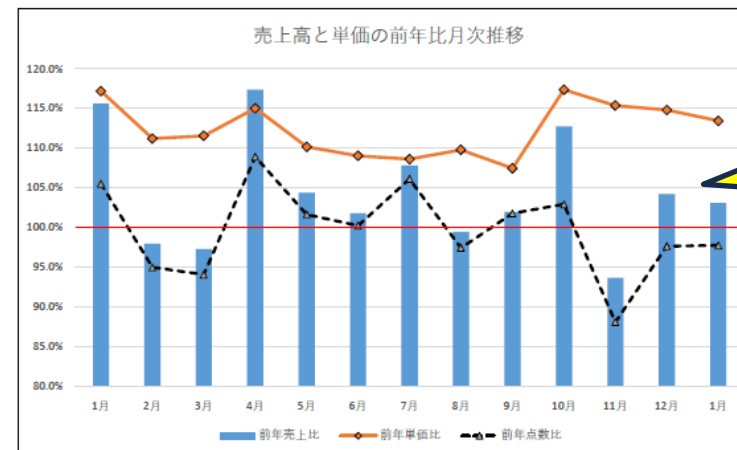
	R1年	R2年	R3年	R4年	R5年
取次店舗	366	267	252	260	270
外交訪問	94	83	81	88	92
コインランドリー	11	11	13	15	15
その他	9	9	9	9	9
合計	480	370	355	372	386

### 1. 新規事業の概要

自宅に居たまま、スマホから会員登録（無料）し、洗濯物の集荷依頼と自宅への配送をスマホから行うサービス。近くにクリーニング店舗が無い、共働きのため店舗営業時間中に洗濯物を持ち込むことが出来ない顧客層をターゲットにします。会員登録者のクリーニング履歴とポイント付与サービスでネット利用顧客の囲い込みを図ります。会員登録者のクリーニング履歴の分析で、季節毎の洗濯物の出し忘れ等もお知らせする付加サービスも検討します。



### 2. 業務フロー



来店する時間の無い  
共働き世帯向けに  
スマホの申込ツール導入  
(IT補助金活用)

日次・月次で前年同期比の  
点数、単価の見える化  
ツールを導入



## 支援事例 2 : 経営者の営業活動時間の創出

業種 : 建物設備の設計事務所

財務概要 : 年商85M、従業員6名、創業から30年

窮境原因 : 社長の交代（親族ではなく従業員承継）でマンパワー不足

★新社長は元々トップ営業マン（設計業務も兼任の技術者）

※真因 : 新社長就任後、営業＋案件管理＋資金繰り管理に時間を取られて、  
営業活動時間が1/2に減少＆前代表の退任で技術者不足  
更に、前代表者の退職金10M支出で借入金が増加

補足 : 新社長は50代だが、経営者としての経験が浅く財務の知識も乏しい



# 支援事例 2 : 経営者の営業活動時間の創出

## 取り組み方針 - 1

事業DDで業務プロセスとKPI（重要業績評価指標）を確認



従業員名	所属部門	日稼働H	月稼働 (22日)	単価合計	月商 (千円)	70%稼働	80%稼働	90%稼働	100%稼働
現社長	設計監理部	4	88	6,950	612	428	489	550	612
前社長	設計監理部	4	88	6,950	612	428	489	550	612
従業員 1	設計監理部	8	176	6,950	1,223	856	979	1,101	1,223
従業員 2	設計監理部	8	176	6,950	1,223	856	979	1,101	1,223
従業員 3	設計監理部	8	176	6,950	1,223	856	979	1,101	1,223
従業員 4	設計監理部	4	88	6,950	612	428	489	550	612
従業員 5	現場監理	8	176	6,950	1,223	856	979	1,101	1,223
外注先	他	2	44	6,950	306	214	245	275	306
		46.0	1,012	6,950	7,033	4,923	5,627	6,330	7,033

※最大月商 = 月稼働時間 × 単価合計、最大年商 = 最大月商 × 12

業界の慣習により、大手設計事務所との力関係で設計単価が決まるので、**月稼働時間**がKPIとなる。ココを増やすしか増収の方法が無い！

社長の稼働率が落ちると  
売上が低下する

前代表が退任すると  
月60万(年720万)の  
収益機会が失われる

従業員を新規採用して  
育てないとジリ貧になる

# 支援事例 2 : 経営者の営業活動時間の創出

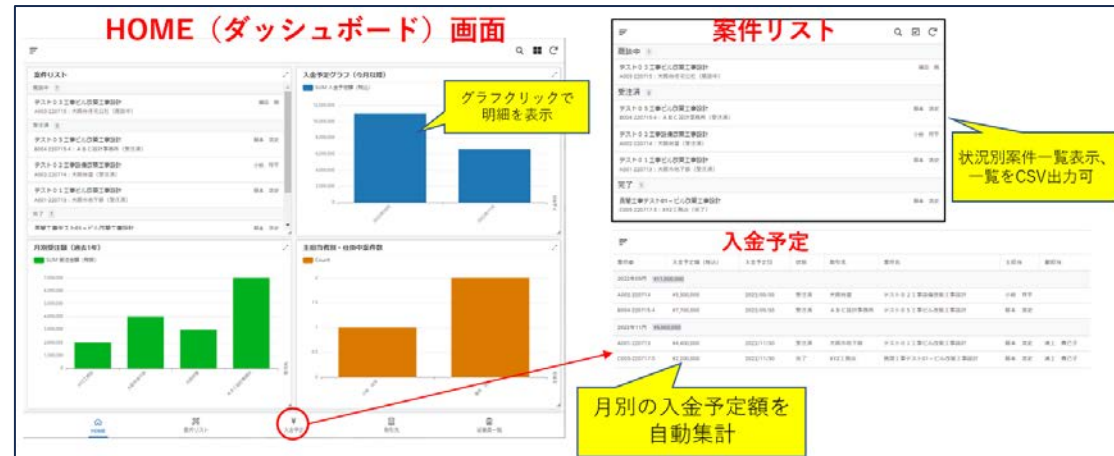
## 取り組み方針 - 2

### 社長就任から3カ年の行動計画を策定

- 倒産防止共済の加入 (節税対策と役員退職金の積立)
- 業務ルールの整備と従業員の役割分担の見直し (管理業務を分担)
- 新規従業員の採用と育成 ⇒ **自社ホームページの作成**
- 経営管理業務の効率化 ⇒ **案件管理と入金予定の自動集計ツール**



初期費用無料・月額費用無料のサービスで  
企業紹介のホームページを作成



Googleのノーコードツールで案件管理と自動集計アプリを作成  
複数PCからの分散入力とスマホでも閲覧が可能  
(10人以下の利用なら無料で使えるツール)

# 支援事例 3 : BPO活用でビジネスモデルを転換

業 種 : 卸売業 (傘・雨具)

財務概要 : 総資産230M、純資産△15M、従業員8名

窮境原因 : 「傘」の売上が年々低下、在庫も増加傾向

※真 因 : **ビジネスモデルの陳腐化 (前代表の『成功体験』が変化を先送り)**  
⇒令和3年に長男 (48歳) に社長交代

傘は大量ロットの「見込み生産品」  
なので、在庫リスクが高い

<補足>

- 傘は93%が中国生産の輸入品 (国内生産は1%未満)
- 傘の輸入仕入は前金制で仕入から入金までの回収期間は平均6カ月
- 大手販路は、商社経由でないと取引できない
- コンビニや100円ショップの安い傘との競争環境が厳しい
- 近年は「天気予報の精度向上」で傘の売れ行きが低下傾向



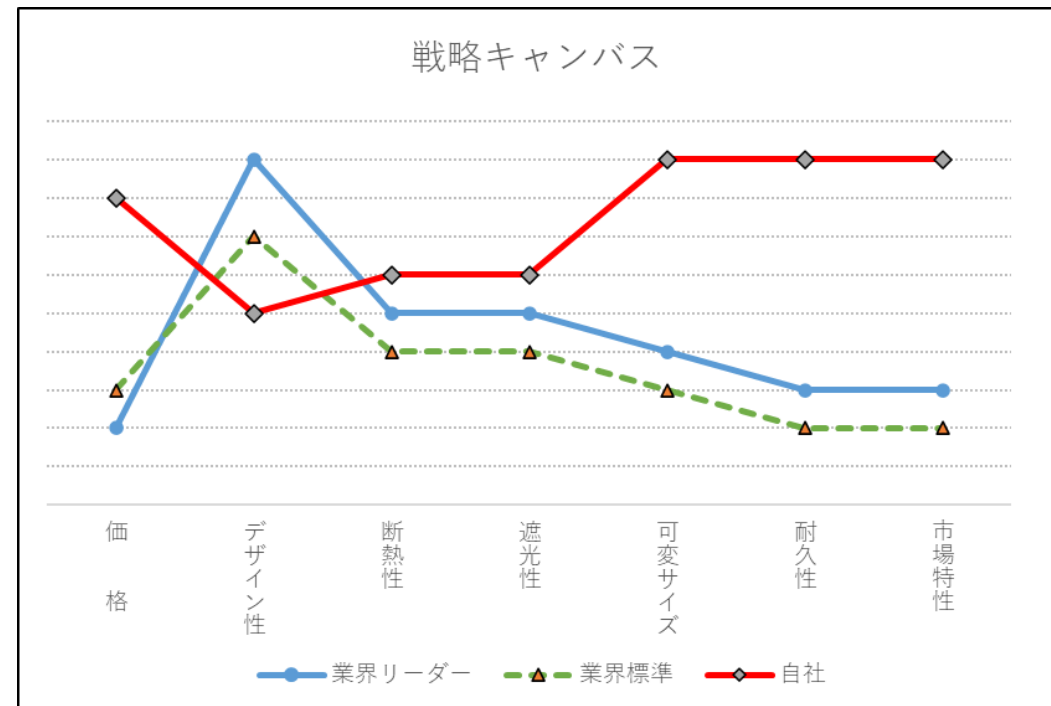
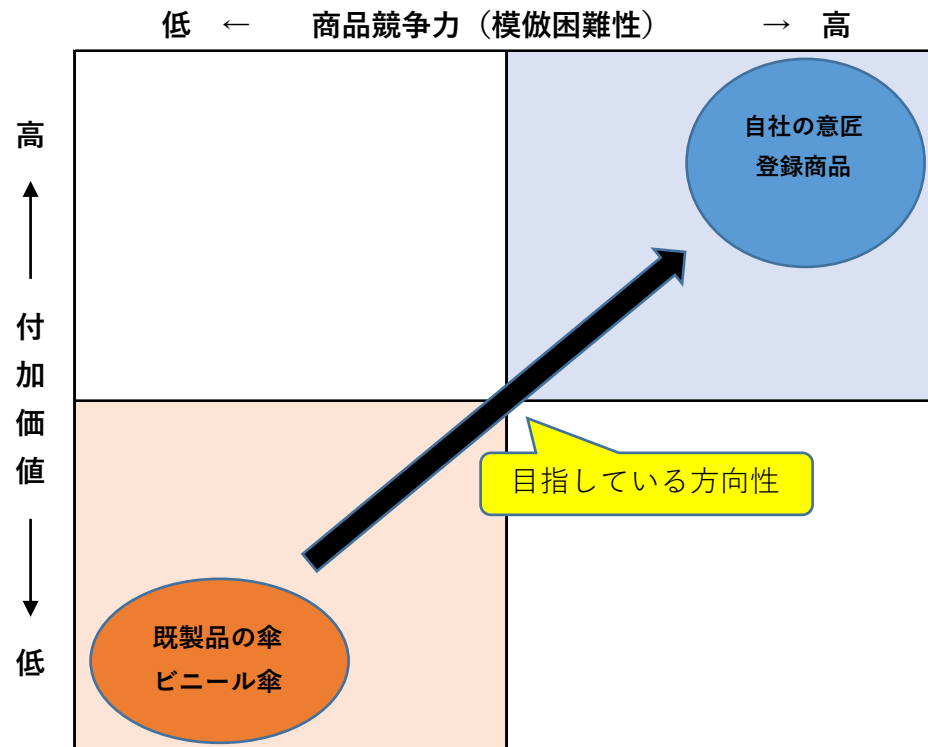
# 支援事例 3 : BPO活用でビジネスモデルを転換

## 取り組み方針

新社長は、SDGsと防災に役立つ新商品開発 & 意匠登録を数年前から取組中

- 新商品の傘は、2段変形で面積可変 & 風に強く壊れにくい特性
- 防災用品の雨具は、保温性と反射性に技術特許のある素材を活用

新商品を「防災国体」等の展示会に出展してから商談が増加している





# リスキリングによる従業員の役割見直し

従業員をリスキリングして仕事の役割変えた事例

自社倉庫から物流専門会社へBPO（Business Process Outsourcing）

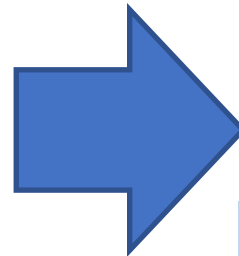
倉庫作業がメインの従業員をデータ分析やマーケティング人材にReスキリング



**Before:**

従業員は入出庫業務に多くの時間を費やしていた

- ・物流の倉庫料と人件費を変動費化にできた
- ・出荷ミスがゼロになった
- ・入出荷データが毎週届く



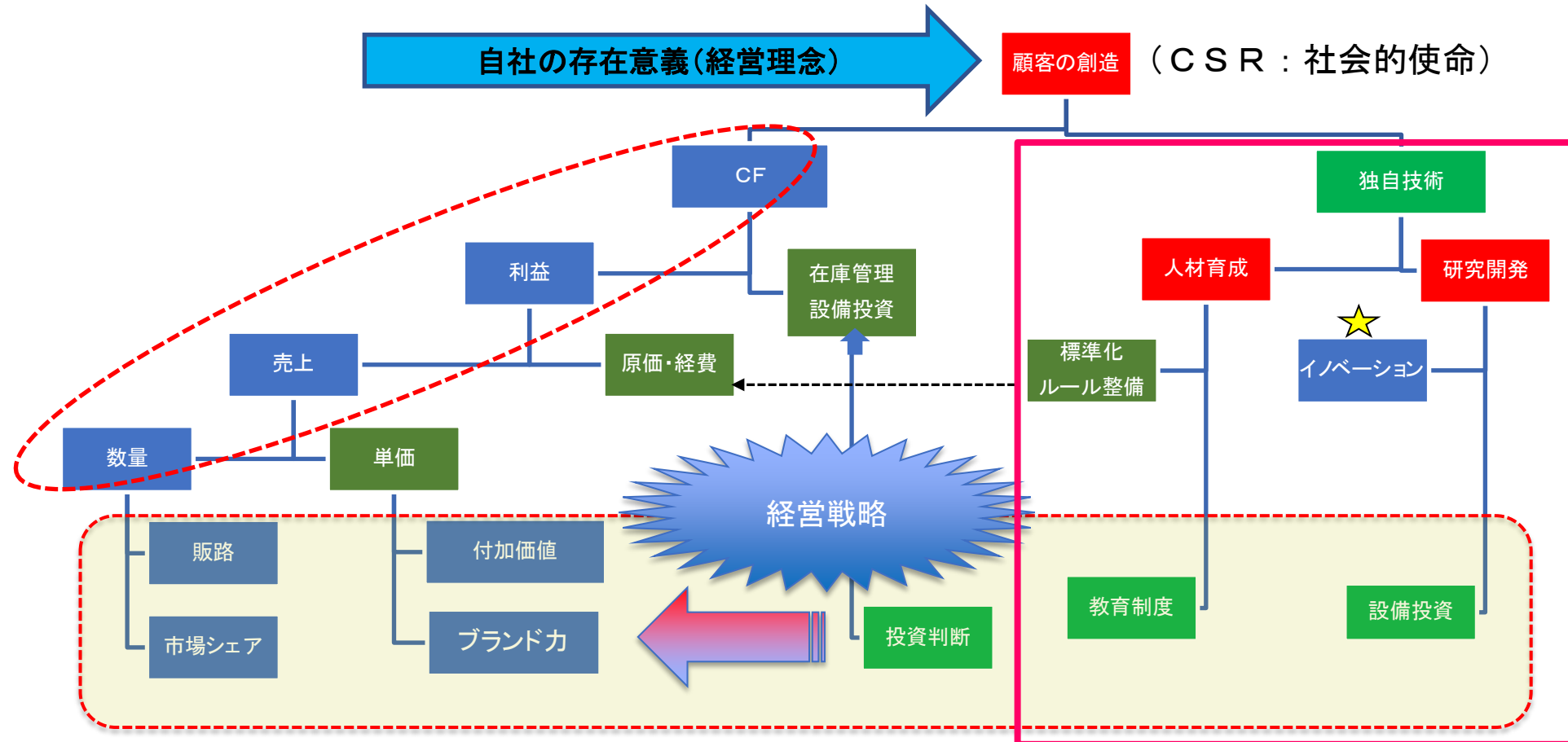
**After:**

入出庫業務を物流BPO会社に移管、従業員は入出庫データを分析して販売戦略に活用

※2カ月は専門家のサポートを受けて再教育し、仕事に「新しい意味と役割」を見出した

# 企業の成長の源泉は「人材育成」と「研究開発」

- ・ 企業活動の究極目標は「~~企業価値の向上~~」ではなく「**顧客の創造**」です。
- ・ **人材育成**と**研究開発**を疎かにする企業は成長が停滞しやがて衰退します。

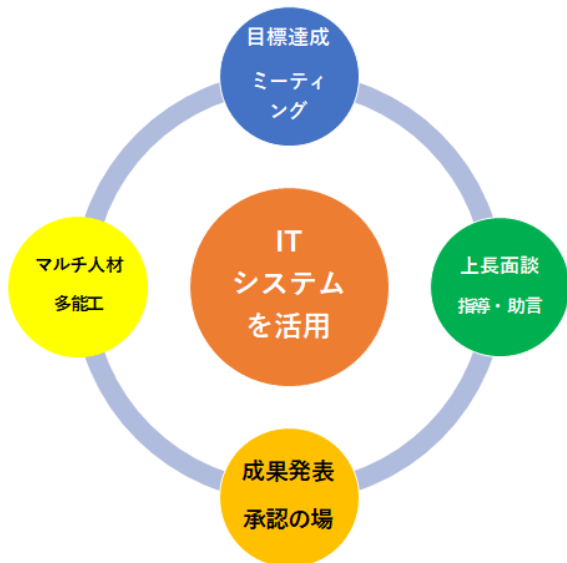


# DXの罠

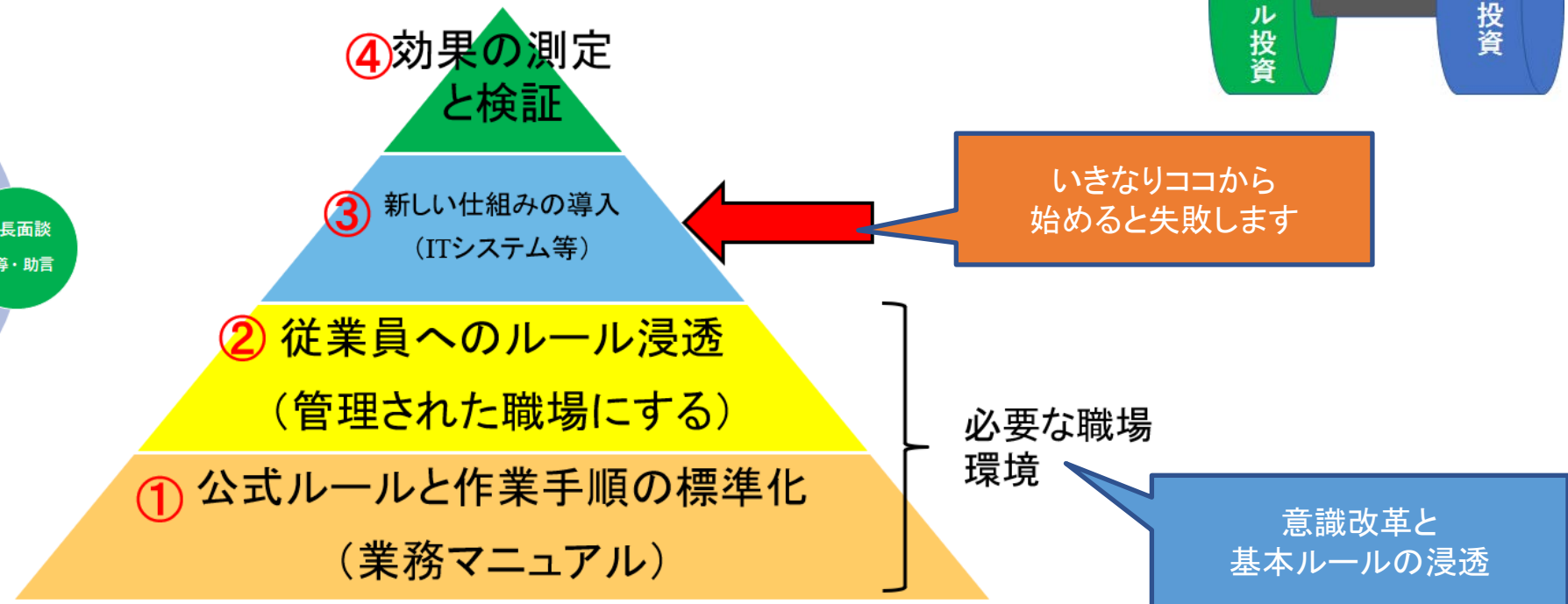
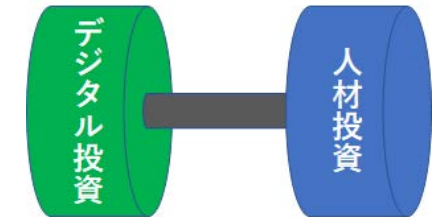
## （仕事のやり方だけを変えても生産性は上がらない！？）

デジタル化の真の目的は「中核人材」を育てる仕組みを構築すること！

★成果の記録・測定やコミュニケーション  
活性化にデジタル技術を活用！



★デジタル化投資と人材投資は車の両輪です！



# ヒトを育てるのが経営者とリーダーの役割

## ■中小企業に求められる人材育成力

■人材の育成(を継続して行う)企業風土と仕組みこそが、中小企業が持続・発展する最大の秘訣

■ヒトを「育てる」のは、経営者とリーダーの最も重要な役割

- 20代は、「磨く」時代
- 30代は、「深める」
- 40代は、「広げる」
- 50代は、「極める」
- 60代は、「育てる」



### <当たり前に行うべきこと>

- 挨拶する(感謝する)
- 約束(時間やルール)を守る
- 4S(整理・整頓・清掃・清潔)の徹底

習慣化(躰)する ⇒

企業文化になるまで「やり続ける」ことが  
経営者の仕事

# ご清聴、ありがとうございました

株式会社アクションプラン  
代表取締役 秋 松郎

- ・ 中小企業診断士／経営革新等認定支援機関
- ・ 大阪経済大学 経営学部 非常勤講師
- ・ 大阪産業局 大阪府IoT推進ラボ事業IOT診断員
- ・ ひょうご産業活性化センター ものづくり環境高度化等専門家

## 【連絡先】

WEBサイト : <https://actionplan.jp/lp2023>

Eメール : [aki@actionplan.jp](mailto:aki@actionplan.jp)

ChatworkID : actionplan

