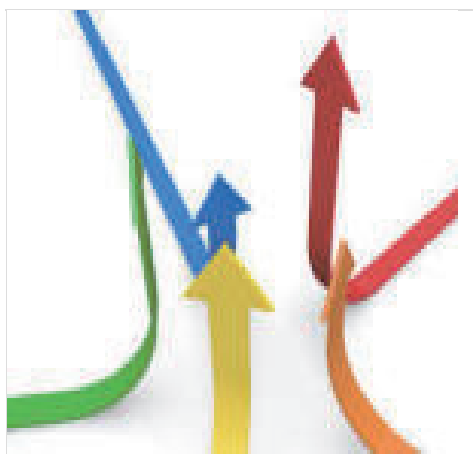


平成 28 年度 「中小企業診断士の活用成功事例」

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 28 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・支援がすごい、診断士に診断・支援をお願いしてみたい

V

- I. 仲田 清一郎（埼玉県）仲田経営研究所 1
○東京山陽プラス(株)（プラスチック成型材料製造業）
債務超過の解消と経営革新計画承認
- II. 小山 太一（東京都） コヒーレント・コンサルティング 代表 5
○(株)千葉アスレティックセンター（スイミングスクール事業・フィットネス事業）
会社の強みを再認識、PDCA を回し続けて生産性が31%アップ！
～人財を活かし切る知的資産経営～
- III. 大石 育三（静岡県）(有)大石ビジネスコンサルティング 代表取締役 9
○(株)ケンゾウ鐵工（鉄骨・鉄筋工事業）
メイン銀行からの M&A の提案を契機に、2度の中小企業診断士の指導により生き残れ、事業承継が完了しました
～創業者の「志」を引き継ぎ、最初の決算は経常利益率が13.6%と大幅に改善～
- IV. 川崎 依邦(大阪府)(株)シーエムオー 代表取締役 13
○(株)加藤物流（運送業・倉庫業）
経営改善から事業承継の実現
～5期連続赤字から4期連続黒字へ、債務超過を解消し事業承継を成し遂げる～
- V. 増田 宣彦（広島県）(同)マスターシステム 代表社員 17
○(株)オクマサ商事（設備工事・設計施工等）
利益を生み出す管理手法の導入
～中小建設業などにマッチした総合的な経営管理システムづくり～

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

II 知的資産経営

**会社の強みを再認識、PDCA を回し
続けて生産性が31%アップ！
～人財を活かし切る知的資産経営～**

株式会社千葉アスレティックセンター

○スイミングスクール事業、フィットネス事業

○住所：千葉県習志野市大久保2-13-1

○代表者：代表取締役社長 森田 勇

○従業員数：89名

○企業HP：<http://www.cacsc.net/>

1. 企業の経営環境

同社は、会員数3,400名を誇る千葉県習志野市を中核とする地域の総合スポーツクラブである。『地域の皆様の「健康な体」、「挑戦する心」、「生きがいがづくり・仲間づくり」に運動を通じて貢献する』を社是としている。ソウルオリンピック背泳ぎ金メダリスト、現スポーツ庁長官の鈴木大地を輩出するなど、地域および日本のスポーツ界、健康作りに広く貢献している。

しかし、今日に至る道程は決して平坦ではなかった。人口減少・少子高齢化などの社会的トレンドに加え、コナミ、セントラルなどの大手スポーツクラブやライザップなどターゲットを絞った新興のスポーツクラブに徐々にシェアを奪われ、バブル期では一時4,000名を超えた会員が平成24年には3,000名を割り込み最盛期の半減近くにまで会員数を減らし、ついに平成23年には赤字に転落するに至った。

その後、当事例「知的資産経営」に取り組み、短期・中長期の戦略を立案するとともに、全社を上げての改善活動に継続的に取り組んだ結果、初年度の黒字転換、3期連続の増収増益を成し遂げた。

企業の沿革

昭和48年 千葉県初の総合アスレティッククラブとして創業、同時にスイミングスクールも創設

昭和63年 ソウルオリンピック100メートル背泳ぎで当クラブOB鈴木大地選手が金メダル獲得

平成25年 創立40周年

2. 事業内容

事業は、ジュニアとフィットネスの2つで構成されている。

ジュニア事業は、スイミングと体操よりなりそれぞれ売上高の50%、10%を占めており、かつ収益性も高い。特にスイミングは同社の強みであり同社の売上・利益を稼ぎ出す屋台骨の事業である。一方、大人を対象とするフィットネス事業は、マシンジム、スタジオ、コンビニフィットネス、スイミングよりなっており、売上高こそ30%を占めるものの、厳しい競争にさらされ、現在も低収益の体質からは完全に抜け出すまでには至っていない。

3. 同社との出会い

平成25年々初、森田社長が取引金融機関から経営コンサル支援の話を持ちかけられた。その際、社長は単なる経営診断でない社員の意識改革に繋がる取り組みを求められ、取引金融機関が東京協会「知的資産経営研究会」宮崎会長を紹介し研究会活動の一環として支援を始めたの

が、同社とのお付き合いの始まりである。その後、宮崎会長以下、筆者を含めた研究会メンバーによる知的資産経営報告書の作成支援や中小企業診断士実務補習などの活動の後、筆者が顧問として改善活動に継続して取り組んで来たのがその経緯である。

4. 支援前の問題・課題

平成25年当時、社長と初めてお会いしお話を伺った時点では、リーマンショック後の売上の低迷に伴う経営状況の悪化により赤字に転落しており会社の存続も危ぶまれる状態であった。不採算事業の店舗を閉鎖するなど当面の緊急処置を行ったものの、経営状況の悪化に伴う社員の士気の低下は避けられず会社の雰囲気は停滞していた。

金メダル選手を輩出するなどコーチの指導力には定評のある同社であったが、コーチをはじめ多くの従業員は自信を失っており、社長ご自身も漠然たる会社の問題を認識しつつも、当時の状況を招いた多くの問題の根本原因は何なのか、また具体的にどこから手をつければ良いのか、暗中模索の状況であった。

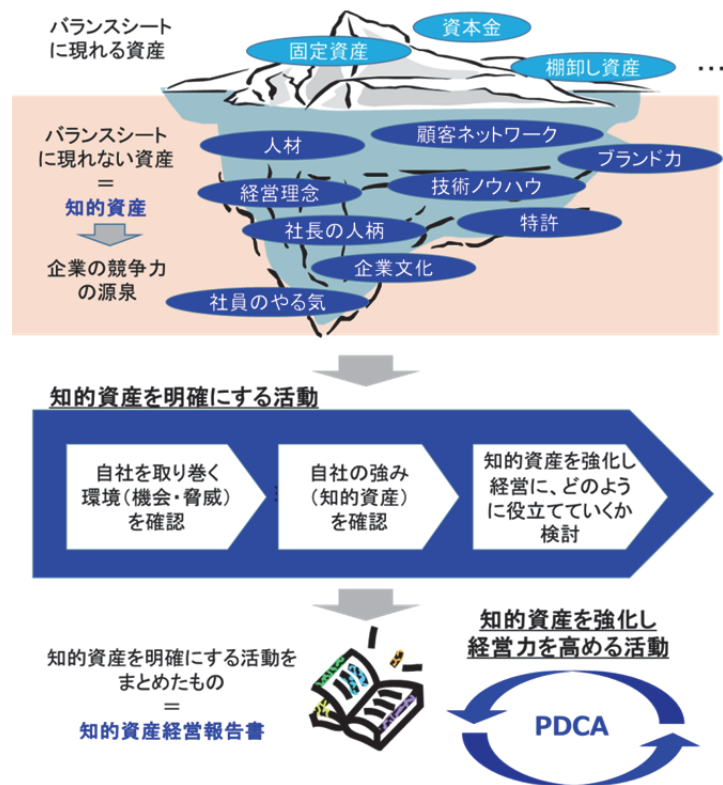
5. 支援内容と経緯

知的資産経営とは、企業の知的資産、つまり「企業の競争力の源泉となる、人材、技術、ノウハウ、知的財産（特許・ブランド）、経営理念、顧客ネットワークなど、バランスシートに直接現れない無形の資産」を明らかにしその強化を図ることで、中小企業の最重要経営資源である「人財力」を高め、結果的に売上と収益性の強化を図る取り組みである。

(1) SWOT 分析ワークショップ

知的資産経営の取り組みのはじめとして、幹部社員と丸一日かけて SWOT 分析ワークショップを実施した。同社を取り巻く環境を再確認するとともに、社員が自覚していない当社の知的資産（＝強み）に対する気づきを与える事が目的である。

ワークショップでは、今後習志野市の人口は漸減し、特に同社の得意とするジュニア人口が平成24年の2.32万人から30年後の平成53年には1.74万人と25%の減少、逆に65歳以上のシニア人口は3.36万人から4.63万人と38%増加が見込まれることなど、シニアマーケットの重要性を認識した。また、コーチの指導力、同社の地域におけるブランド力とマーケティングノウハウによる集客力同社の知的資産（＝強み）として、改めて再認識した。



(2) 知的資産経営報告書作成

平成 25 年 10 月、SWOT 分析ワークショップの結果を知的資産経営報告書としてまとめた。報告書では、短期施策としての「地域ジュニア需要の確実な取り込み」による当面の経営原資の確保と中長期施策としての「フィットネス事業におけるシニア需要の掘り起こし」を掲げ経営戦略とした。

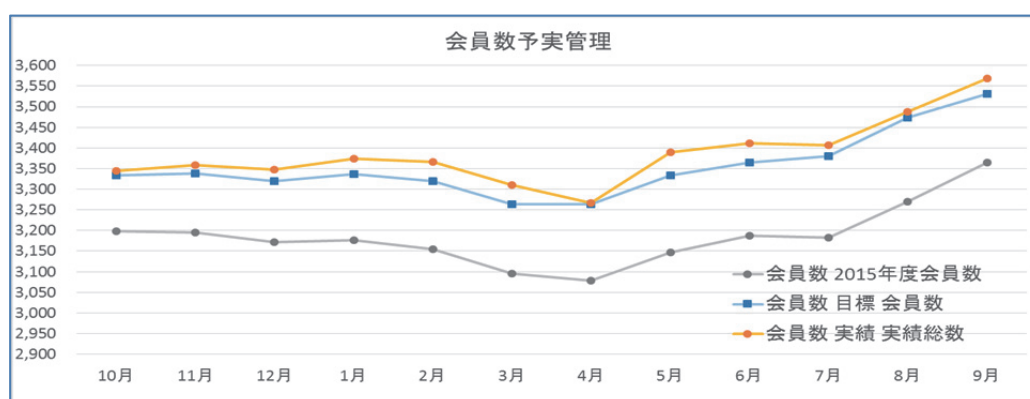
(3) PDCA を回す仕組み作り

知的資産経営報告書は作成したものの、PDCA の実践までには 1 年間に要した。社員に PDCA を受け入れる素地が全くないと社長および幹部社員の判断である。その後、掃除のアルバイトやバスの運転手への知的資産経営報告書の主旨説明・コミュニケーションから着手し、社長が不転職の決意を持って改革に臨んでいることを示し徐々に改革の機運を高めていった。

平成 26 年 9 月、満を持して全社への改革の方針を示すべく、マネジメントの役割分担の明確化と組織変更、月度 PDCA 会議の創設を経営方針説明会で社長が全社員の前で宣言した。

(4) PDCA の実践

平成 26 年 10 月の新年度より PDCA 活動を開始した。



スイミング、体操のジュニアおよびフィットネス各部門の業績を月度の入会・退会者数を KPI として、月度 PDCA 会議で評価 (Check) している。さらに、その問題点を幹部社員間で共有、その要因分析に基づく対応策を決定 (Action)、そして部門の PDCA 責任者が実施施策の立案 (Plan)、実行 (Do) し、翌月の PDCA 会議でその結果を再度評価するという一連の PDCA サイクルを回し続けている。

また、目標達成のキーとなる部門の重要施策は、それぞれ PDCA チェックシートを作成し、A4 一枚で PDCA の内容を簡潔に記述することで PDCA 会議内および部門従業員間で共有している。

このような PDCA 活動は、大手企業では常識的な当然の施策であるかも知れない。しかし、中小企業にとっては、会社の中長期の戦略を立案し従業員全体に PDCA を回す動機付けを行い、かつそれを定期的 to 実施する仕組みと機運を作り上げる事は容易ではない。このように知的資産経営は、安易な資本の投入による一時的な業績の向上を狙うのではなく、知的資産 (= 企業の強み) を明らかにし人財を究極まで活かす経営手法である。

6. 支援の成果

(1) 定量的効果

売上高は支援前の平成 25 年度に比べ、13%の増加に数字上は留まっているが、従業員は 103

名から 89 名と 14 名減少しており、一人当たりの生産性で比較すると、全社員平均で 31% の生産性向上を達成している。人財を活かす知的資産経営としては誇るべき成果と言える。

また、その結果として単年度黒字転換を果たした他、支援開始後 3 年連続で増収増益、特に本業の儲け、営業利益は平成 25 年度に比べ 4,100 万円の増加、増加率 273% 達成の見込みである。

	平成25年		平成26年		平成27年		平成28年(予想)			
			増加額	増加率		増加額	増加率		増加額	増加率
売上高(百万円)	¥304	¥319	¥15	5%	¥327	¥23	8%	¥343	¥39	13%
営業利益(百万円)	¥15	¥32	¥17	113%	¥37	¥22	147%	¥56	¥41	273%
経常利益(百万円)	¥3	¥20	¥17	567%	¥27	¥24	800%	¥43	¥40	1333%
当期純利益(百万円)	¥-7	¥19	¥26	-	¥25	¥32	-	¥28	¥35	-
従業員数(人)	103	103	0	0%	97	-6	-6%	89	-14	-14%
生産性: 従業員一人当たりの売上(百万円/人)	¥3.0	¥3.1	¥0.1	5%	¥3.4	¥0.4	14%	¥3.9	¥0.9	31%

(2) 定性的効果

① 全社員の意識改革の実現

取り組み最大の成果は、社員の意識が変わったことである。自らが主体的に会社・部門・自身の問題点・課題を発見・認識し改善を実現しようとする企業文化が定着しつつある。また、その結果、会社の雰囲気が明るくなった。

② 戦略 (= 企業の進むべき道) の明確化・全社員間の共有

会社としての戦略が明確になるとともに、それが全従業員間で共有されることで、会社の戦略における自己の日々の活動の位置づけが明確になった。

③ PDCA を回す仕組みの定着

PDCA の月次サイクルが確立し、会社および部門のその時点における業績・問題点・対応策が見える化された。その結果、対策をタイムリーに打つことができるようになった。

経営者の声 代表取締役社長 森田 勇 氏

知的資産経営の取り組みを始めて、少しずつですが確実に社員の意識が変わって行くのが分かりました。これまでは、色々な施策を立案し実行しようとしても、それをやりきることができず途中で頓挫してしまうことがほとんどでしたが、取り組み開始後では、とにかくやり続ける PDCA の効果の大きさを実感しています。年度予算策定時には少しムリかなと思えるような目標設定でしたが、毎年それがクリアできているのが不思議です。

カイゼンに終わりはないと言います。これからも当社が存続し続ける限り、知的資産経営と PDCA をやり続けようと思っております。

プロフィール



コヒーレント・コンサルティング 代表 小山 太一

平成 8 年 診断士登録。
情報システム会社において、主に製造業の業務コンサルタントとして、業務改革を支援。並行して、中小企業に対しても知的資産経営を軸に診断・指導活動を実施中。平成 25 年、情報システム会社退職。コヒーレント・コンサルティング設立。

