

# 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

# I 経営改善・経営革新 債務超過の解消と経営革新計画承認

## 東京山陽プラス株式会社

○プラスチック成形材料製造業（含 廃プラスチック）  
○住所：埼玉県春日部市豊野町 2-20-1  
○代表者：代表取締役 神田 正義  
○従業員数：63 名  
○企業 HP：<http://www.tokyosanyo-plus.com>

### 1. 企業の経営環境

プラスチックリサイクル成形業は地球資源の有効利用の点からなくてはならない業種である。プラスチック材料は自動車部品、食品トレー等の材料に使用されている。

食品トレーは外食から中食への流れのなか需要は堅調に推移している。

また、高度品質素材は舗装用の雨水枡（雨水浸透性舗装材）としての利用が注目され、製品化されている。原油安で単価引き下げの要請は強いがオリンピックを控え、需要は増加するものと思われる。

#### 企業の沿革

昭和 43 年 個人創業  
昭和 46 年 東京山陽プラス株式会社 設立  
昭和 49 年 藤岡工場稼働開始  
平成 20 年 桜川工場稼働開始  
平成 24 年 経営改善 5 年計画作成  
平成 27 年 5 月期 債務超過解消  
平成 28 年 3 月 経営革新計画 承認

### 2. 事業内容

同社は、昭和 43 年に春日部市内で廃プラスチック成形材料製造業を個人創業し、豊野工場団地に移転後取引先拡大の為、藤岡工場、桜川工場を設置した。売上高は経営改善計画を大きく超え、廃プラ業界中堅以上に位置するまでになった。再生材料製造販売を通じて「環境にやさしい社会」を目指して取り組んでおり、平成 23 年には「環境」をキーワードに新規事業水素水サーバーの販売をスタートさせている。



桜川工場外観

### 3. 同社との出会い

11 年余も以前のことであるが、診断協会埼玉県支部の依頼で、産業廃棄物業者更新申請の財務診断に診断士 2 名で伺ったが、大変お忙しいご様子で、話がかみあわず辞去したのであった。当時、中小企業診断士の社会的評価はまだ低く、名称さえ広く認知されていない状況であった。

その後、春日部商工会議所を通じて改めて財務診断の依頼があった。小職の要請に従っていただくという条件でお受けし、その後は何かにつけてご相談にあずかり今日に至っている。

後で知ることになるが、代表者は大阪商業大学のご出身で計数に強く、それこそ一からの創業であったから生半可の事で妥協される方ではないのである。

#### 4. 支援内容 1 経営改善計画

茨城県桜川市の工場操業開始後リーマンショック、3.11 と続く状況下、経営難でリスクを受けたが、金融円滑化法の期限（平成 25 年 3 月）の前年 9 月に金融機関の要請による同年 12 月までの経営改善計画作成の必要性から依頼があったものである。

「経営改善計画は単なる計画書作りではなく、経営改善を実施してゆく際の方向付けであり、摸索である。進行に従って派生する諸問題を解決し、更に道順を示すものである。

従って、あらかじめ計画書を作成すれば事足れるとするものではない。」

「一定期間代表者に方向と手段を示し、従って貰わねばならない。いわばマラソンでコーチが伴奏するが如きものである。」と言えるであろう。

それには代表者と支援者との間で全幅の信頼関係がなければ、遅々として進捗しないか時に画餅に終わってしまう虞れさえある。この点について、経営者と支援者が十分理解しておくことが必須と言ってよい。互いに少なからず尊敬し合う関係が良いと思う。

経営改善で最も重要なことは実行者のベクトルを一つにすることが必要で、そのための前提が経営理念の構築と行動指針の決定である。

##### (1) 問題点の把握と計画策定

計画策定にあたっては、本来なら 5 か月～6 か月が必要であるが、金融機関の要求期限もあり、毎週土曜日に役員会を開催し 3 か月で取りまとめたものである。

進め方は、単なる計画策定にとどまらず、絞り込んだ問題の解決策を協議し、翌週から実施に入った。

役員会では、SWOT 分析で自社の概況を把握するとともに KJ 法を援用して、経営者及び会社幹部が日頃考えていることを鮮明にし、重要度に従って絞り込み取り組んだ。

●問題点の共有と意思統一（ベクトルの統一）の為 ①経営理念と行動規範 ②組織図（責任体制）の作成

・経営理念の構築は、経営者の心の中に内在するものであるからそれを引き出し、初めに大意を纏め、期間終了までに添削修正のうえ決定した。行動指針は幹部社員を交えて経営理念に連動して進行する。即ち両方とも他のスケジュールと並行して相応の時間をかけて作成した。

●現状把握の為 ③財務状況の精査 ④得意先別売上管理（売上総利益） ⑤仕入先別管理（仕入単価） ⑥設備の更新計画 ⑧在庫管理 ⑦キャッシュフロー等の改善計画を作成



プラスチックペレット加工の流れ

## (2) 実行支援と成果

計画策定後、経営会議は継続し、現在では月二回幹部社員を含めて、業績管理及び経営の方向性等についての協議が行われており、経営改善に向けてベクトルを一つにし、危機感を共有しての取り組みはかつてないほどの効果を上げている。

顧みて、代表者は融資銀行の査定通過が焦眉の急であった。それに対し、小職の立ち位置は建て直しの為の実効性のある助言を行うことにあったと言える。

### 経営改善5カ年計画3年間の実績推移

(単位：千円)

項目	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
当期純利益	▲47,146	12,068	11,864	83,601
自己資本の推移	▲62,405	▲50,337	▲38,473	45,128
フリーCFの推移		30,463	27,644	130,466

(注)平成24年度は基準年、5月決算

#### ①計画目標を超える成果を達成

売上高はABC分析の援用により、上位26社の得意先と仕入先との単価交渉に基づく売上高、仕入高計画（含む価格交渉）を作成した。担当者には厳しい作業となったものの結果は計画目標を大きく超え、経費削減と相俟って債務超過を解消するに至った。

キャッシュフローの改善により平成28年5月期終了以降借入金が増額返済の予定である。

#### ②責任体制と権限の明確化

あいまいだった組織体制は権限と責任の明確化に加え、多能工化を目指し、自らがPDCAを回すようになり、作業の効率化によるコストの削減にも繋がっている。

#### ③コストの削減

経理担当者も加え、費目別の低減について協議し、経営者報酬の削減も図り、総コストの削減を図った。

#### ④在庫管理の改善

不良在庫を償却するとともに、可能な限り先入れ先出しを実行し、戸外在庫については風雨対策を行った。また代表者自らOJTによる原材料選別方法の指導で材料品質の向上を図った。この効果は製造原価率の低減に繋がっている。

## 5. 支援内容 2 経営革新

経営革新は現状で革新足り得るシーズの有無を確認する事が必要である。

従って徹底した現状分析が前提である。そこから芽があるかどうかが見えてくる。

幸い同社の場合は経営改善計画を実施中で将来の方向が見えていた。

従来の製造ラインよりも不純物除去精度の高い機械を導入すれば、雨水枡（雨水浸透性舗装材）等の高品質素材の製造が可能となり、新納入先を開拓することで生産性向上にもつながる



経営革新計画承認証を得て

ことが認知されていた。経営革新計画のテーマを「上位機種導入による新材料の開発・生産と供給体制の確立」として、経営革新計画の認定を受けることにし、申請書作成のためヒアリングを行い、行動計画、工程表、推進体制、売上・利益計画等の申請書類を取りまとめ、平成28年3月16日に承認された。

経営革新3年計画目標伸び率は、付加価値率19%、一人当たり付加価値率17%、経常利益率81%である。

#### ○導入機械の特徴

項目	従来機種	新導入機種
生産能力	180kg/h r	360kg/h r

平成28年5月に上位機種を導入開始し、新規取引先の開拓に着手するなど推進中である。今後は3年毎に経営革新計画をたて、PDCAを継続し、経営の発展に繋げるべく推進している。

なお、これまで資金難で中断していたISO9001を取得すべく準備中である。



導入設備

#### 経営者の声 代表取締役 神田 正義 氏

我社はバブル崩壊後 苦難の経営を10数年。その時仲田先生の指導を仰ぎ、適切な指導を受け実行し、経営の安定の道に着く。その後リーマンショック、東日本大震災による大不況に直面し、経営は悪化、再度仲田先生に相談し、心よく引き受けて頂いた。

今度も適切な指導による対応で経営難を乗り越えることが出来た。

これにより事業の推進を図り、社会貢献度を高めることが出来た。

仲田先生には11年前より指導を受け、経営悪化の際心よく相談に乗っていただき、その都度適切な指導を受け、経営難に勇気をもって対処し乗り切り、事業の安定化を成し遂げた。

中小企業診断士は企業経営経験者で、会社経営難の際の経営者の苦しみが解る、仲田先生のようなOBが一人でも多く資格者になって欲しいと思う。

#### プロフィール



#### 仲田経営研究所 仲田 清一郎

沖縄県出身 明治乳業株式会社で販社、関連会社の支援管理業務等経験。明治サンテオレ株式会社常務を経て退任。

平成28年3月現在 経営指導実績113社、経営講演(含むセミナー)50回、経営相談多数

現在 春日部商工会議所 経営安定特別相談室 専門スタッフ  
社会福祉法人 子供の町 監事

## 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。

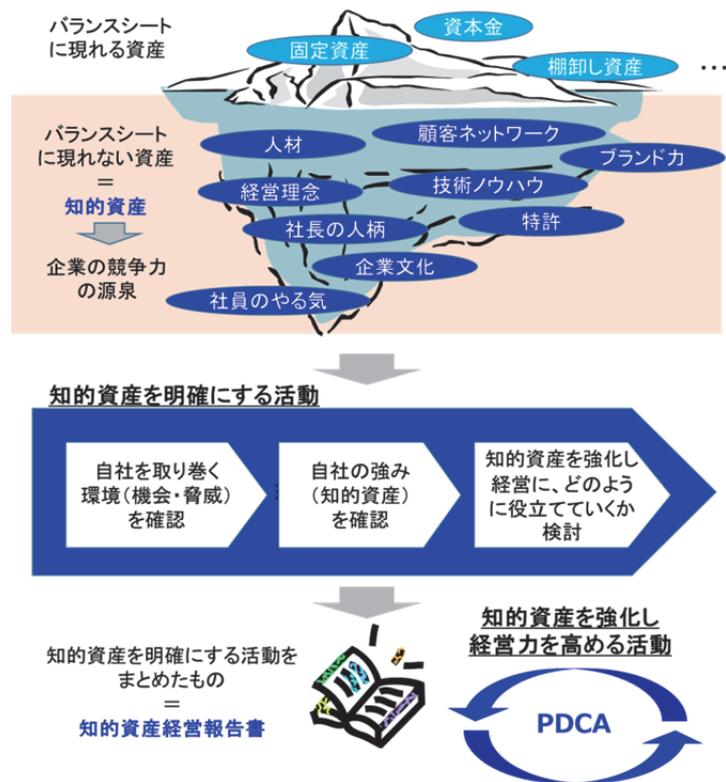
#### 5. 支援内容と経緯

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。

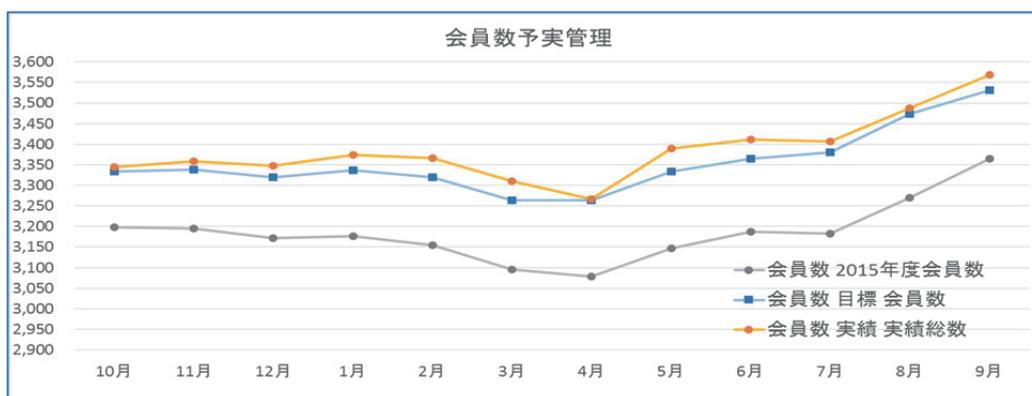
## (3) PDCA を回す仕組み作り

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。

### Ⅲ 事業承継

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  
残り、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～

#### 株式会社ケンゾウ鐵工

○業種:鉄骨・鉄筋工事業

○主要業務: 大手ゼネコンの鉄骨加工工事

○住所: 静岡県田方郡函南町塚本 340 番地の 1

○代表者: 代表取締役 服部隆徳

○従業員数: 11 名

○企業HP: <http://www.kenzou.jp/index.html>

#### 1. 企業の経営環境

同社は、創業時から鉄の加工を手掛けており、鉄に関する加工製作を社内で一貫して行っている。また溶接に関しては、国土交通省の認定工場として公共工事を請負うことができる目安であるMグレードを有している。

#### 2. 同社との出会いと支援前の問題点・課題

平成15年12月に函南町商工会の経営指導員0さんからの専門家派遣事業としての依頼が(株)ケンゾウ鐵工さんとの出会いであった。当時、中小企業診断士として開業2年目の時期であったので、快く引き受けさせていただきました。

##### (1) 問題点・課題

①バブル時に投資をした設備の金融機関からの借入金の返済が最重要事項である。10年後、20年後を目安とした「堅実な返済計画を策定」するためには、収益率向上を前提とした営業活動により、長期の返済計画を樹立することである。そのためには、収益率の高いリピート客を中心とした固定客の確保対策が重要であると考えられる。

②また、将来、付加価値の高い事業活動に移行した折、CAD・CGなどの技術力の高度化に伴い、本社工場施設の高付加価値な多用途への移管等有効利用を図り、工場施設を本社塚本に移転して、財務内容の健全化を図ることが望まれる。

##### (2) 課題実現のための支援

#### 提言1. 大手ゼネコンからの脱皮

安定した経営を考えるには、原則的には、自社の経営資源の見直しを図り、経営戦略を立て、具体的な改善策を考えなければならない。

そのためには、確乎たる「経営改善計画書」の構築がなくてはならないといえる。

今後も、安定的に事業を行うためには、なによりも、金融機関との与信枠の確保が大切となる。そのためには、現在の大手依存型の赤字営業からの脱皮を図り、地域密着型の営業力の強化により、一級建築設計事務所や地元建設会社との信頼関係によって、売上高の増加を目指した積極的な対外PR等も必要である。

#### 企業の沿革

昭和40年 個人創業

昭和50年8月 同社を設立し建築用鉄骨加工分野に進出

平成元年 本社工場を丹那に移転、新工場にMグレードを取得し、大手ゼネコン取引を開始して売上高が飛躍的に向上したが、その後のリーマンショック等の影響を受け、売上、利益率が急速に低下し、経営方針を収益重視に転換し現在に至る。

## 提言 2. ダルマポストの提案

同社の鉄骨工事業の閑散期(1月～5月)の社員の活用と自社製品を持つという観点から、得意の溶接技術を活用して使用済みのLPガスボンベを活用した「ダルマポスト」(商標登録済)の提案により、経営革新事業の認定につながり、平成25年度小規模事業者活性化補助金を活用して、「中小企業総合展」2013 東京ビックサイトへの出展や地元TVに取り上げられる等販売力の強化の支援も行った。



ダルマポストを会社入口に展示

このことは、当社が「地球環境保全のために、資源の有効活用を図る。」ことをコンセプトに、資源を利用することについて、明確に位置づけができた。

## 3. 2回目の支援による計画策定支援と効果

その後、同社の売上高も順調に増加してきたところ、平成20年9月のリーマンショックに起因する世界経済減退に伴い同社は大幅な売上減に見舞われました。また、大手ゼネコン等の取引により赤字受注が続き、売上は増加しているにも関わらず、営業赤字に陥るとともに、結果として資金繰りも苦慮する事態となった。メイン銀行から、同社の株式譲渡も含めM&Aの提言があり、経営改善計画書を策定するために経営革新支援機関である有限会社大石ビジネスコンサルティングの中小企業診断士大石育三氏が主体となって経営改善計画書策定支援により実行された。

### (1) 問題点・課題

平成26年7月期現在の簿価上の純資産は1億7千万円の債務超過である。

ただし、役員借入金の資本性借入金(65百万円)を勘案すると、実質債務超過は1億5百万円である。借入金については、メイン銀行がシェア83.65%、政府系金融機関がシェア16.35%となっている。赤字の窮境要因等については、



鉄骨組立現場

①工事別の原価計算が行われていなかったことから案件別採算も把握されていなかった。

平成18年からの工事別採算を調査した結果、赤字受注となっていた案件が多数あったことが判明した。

②特に大幅な赤字となっている工事については、大手ゼネコンからの発注案件であることから、赤字工事であっても追加工事等の請求が元請、下請の隷属的な関係から経営的に甘さが見られる。

③耐震工事である特許工法の受注により営業利益は改善傾向にある。今後は、2012年度の補正予算による追加支出が行われることから、国からの公共工事の受注比率をさらに高めるため、新規取引先の開拓が必要となる。

④ 赤字原因であった取引先からの受注物件について、過去共通的に赤字となっていることが要因である。

(2) 支援計画と実行支援

① 経営体制の再構築

創業社長の高齢化と経営責任を明確にするために、後継者を代表取締役にすることを明言させた。

② 売上改善に関する施策

- ・ 工事別採算を把握し価格交渉への反映をさせる。
- ・ 大手ゼネコンの持つ特許工法耐震工事工法の受注に傾注させ、新規受注先を確保する。
- ・ 材料支給による加工賃方式を増加させる。

等により、大幅売上増加、キャッシュフローの改善に繋げることが出来た。

③ 企業内風土の改革

経営幹部も案件別採算をキッチリ把握して価格交渉するようになり、従業員の意識も向上してきたので、平成 27 年 6 月 1 日から、従業員のやる気を出させることを考え、「自己啓発援助規程」を策定して、社員に通知した結果、鉄骨製作管理技術者登録機構の鉄骨製作管理技術者の一級の女性資格者も誕生した。



函南町の商工会祭りのイベントで 2000年に因んだ、直径2メートルのジャンボ石焼イモ釜を製作

④ 財務の改善（支援前の実績）

（単位：千円）

	平成 24 年 7 月期	平成 25 年 7 月期	25 年 7 月期(比率)
売上高	126,792	97,594	100
営業利益	▲ 38,188	▲ 17,082	▲17.5
経常利益	▲ 43,441	▲ 49,696	▲50.9
当期利益	▲ 13,513	▲ 20,069	▲20.5
減価償却	4,589	5,598	5.7
決算上自己資本	▲ 146,044	▲ 166,114	▲170.2

⑤経営改善計画によって事業継承を前提に経営方針を転換した結果 (単位：千円)

	平成26年7月期	平成27年7月期	27年7月期(比率)
売上高	82,147	135,630	100
営業利益	▲ 2,091	25,169	18.5
経常利益	▲ 6,910	18,568	13.6
当期利益	▲ 6,981	18,568	13.6
減価償却費	3,629	5,021	3.7
簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税)	▲ 3,352	18,746	13.8

#### 4. 事業承継

親族間の円滑な事業承継を行うために、診断士主導で事業承継円滑化法に基づく経済産業大臣の承認(平成27年12月)を得るため、ヒアリングの他、会計士との調整などを行い、申請書類の作成支援を行った。また「引き継ぎ式」を行い、創業者である謙三氏の思い、金融、生命保険などについて謙三氏から隆徳氏へ引き継ぎを行った。創業社長と長男である現社長との交代を無事終えることが出来た。

最後に、平成27年秋の叙勲に際し、創業社長に国から、旭日単光章が授与されました。

#### 経営者の声 代表取締役 服部 隆徳 氏

当社の大石先生とお付き合いは、町の商工会を通じてご縁が始まりました。正直言って中小企業診断士って・・・上から目線で駄目出し指導かと・・・。ところが大石先生の私共への指導は以前の診断士とは違いました。商工会経営指導員のO氏から当社の経営環境・状況を先生は丁寧に聞いていただき、必ずうまく行きますと言っていただきました。正直、涙が出るほど嬉しかった事を昨日のように思い出します。今、振り返るに際して、大石先生との関係が無かったら、今の当社も従業員も皆、生活困窮者となったのではと思っております。

当社としては、多年の借入金の返済と高齢となった創業者の父からの事業継承等の難問が山積みでしたが、大石先生の知見と粘り強い指導、職域を越えた氏の熱い気持ち私共にも伝わって先生を信じて頑張ろうと思えました。先生の指導で、無事に事業承継ができ、且つ、継承後の初決算で黒字化出来たのも、先生の指導あっての事と思います。経営のいろはもわかっていなかった自身が胸を張って金融機関に考えを伝えられたことは、経営者としての責務の大きさを改めて知った機会でしたがその経験も新米社長としての私の財産と思っております。今後とも変わらずのご指導を希望します、有難うございました。

#### プロフィール



#### 有限会社大石ビジネスコンサルティング 代表取締役 大石 育三

農林系金融機関に34年勤務して、診断士登録は平成12年4月1日。当社の経営理念:新しい時代 変革の時代に新たな発想で時代の最先端を見つめて、中小企業の企業価値の最大化に貢献します。経営方針は、企業の繁栄を目指し、企業経営のバックアップをします。生残りを賭けた経営戦略の指導をすることによって、成功要因が導きできることをアドバイスのポイントとして頑張りたいと願っています。

## IV 経営革新・事業承継

**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～**

### 株式会社加藤物流

○運送業、倉庫業

主要荷主はA社を元請けとしてドラッグストアの店舗配送（売上全体の40%）や食品配送を手掛けている。倉庫は野田市にて2000坪を借りて運営している。

○住所：埼玉県草加市八幡町593-1

○代表者：代表取締役社長 加藤好広

○従業員数：165名（内パート58名）

○売上高：15億円（平成27年9月期）

#### 1. 企業の経営環境

同社は、埼玉県の中堅運送業として順調に業績を伸ばしていたが、平成22年にメイン荷主から大幅な運賃値引き（約15%）を受けて急速に業績悪化する。加えて平成23年、運送業とは別に倉庫を借りて入出荷業務を始めたがこの事業は不採算となる。そこで債務超過に陥り、銀行借入金の返済が約定通りできなくなり経営危機に直面する。

#### 2. 同社との出会い

私は運送業専門の経営コンサルタントとして物流経営講座というセミナーを行っている。そこに同社の社長が平成23年9月に参加し、私に経営指導を求める。以後、顧問契約を締結し今日に至っている。

#### 企業の沿革

昭和52年4月	加藤商會を設立
平成元年6月	有限会社加藤産業に社名変更
平成5年6月	有限会社加藤物流に社名変更
平成13年6月	株式会社加藤物流に社名変更
平成16年1月	神奈川県横浜市に横浜営業所開設
平成16年3月	千葉県柏市に柏営業所開設
平成20年9月	栃木県足利市に足利営業所開設
平成20年10月	千葉県野田市に野田センター開設
	埼玉県川口市に川口センター開設
平成24年9月	川口センター撤退
平成27年4月	創業者 加藤茂から、 代表取締役社長に加藤好広 就任
平成28年3月	横浜営業所を事業譲渡する

#### 3. 支援内容 第一期（平成23年9月～平成26年12月）…5期連続赤字から黒字化を達成

##### (1) 同社の赤字原因 外部要因

運送業界は赤字が続いている。全日本トラック協会「経営分析報告書（平成25年3月）」によると、営業利益が平成21年度は▲870千円、平成22年度▲1,409千円、平成23年度▲1,804千円となっている。

- ① 運賃が低迷し、下げ止まっている。平成21年度に比して平成23年度は96.5%の売上減となっている。
- ② 燃料価格が上昇し、売上に対しての燃料費率が平成23年度は17.9%となり、3.7%アップしている。
- ③ 新車代替するほどの力がなく、車両が古くなり修繕費コストが上昇している。平成21年度は営業収益に対して5.7%、平成23年度は5.9%となっている。
- ④ ドライバー不足に直面している。ドライバーの賃金は上昇していない。
- ⑤ コンプライアンス（労基法、陸運局）の重圧が高まり、労働時間規制が強化している。  
時間外労働の未払いのリスクや過労問題等の法的リスクに直面している。

(2) 同社の赤字原因 内部要因

- ①主要得意先のA社（全体の売上に占める割合約40%）に、平成21年より1運行ごとに平均約20%の運賃値引を実施された。月間の売上が500万円～600万円（年間約6,500万円）減少し、そのまま利益の圧縮となる。平成22年9月決算期 経常利益▲60,410千円、平成23年9月期▲54,994千円と悪化する。
- ②不採算部門の野田センターの荷主であるE社での価格交渉が進まず、平成25年4月に至って価格交渉が妥結する。その間、赤字が月間約100万円垂れ流し状態となった。
- ③センター運営（物流の入出荷業務、ピッキング業務）川口センター・柏センターも平成20年にセンターを立ち上げてからずっと赤字で、平成24年9月川口センター撤退、平成25年柏センター撤退まで赤字を垂れ流していた（月間200万円～300万円（年間約3,000万円）の赤字額）。
- ④平成22年、23年、24年と交通事故が多発し、車の保険料が年間1,000万円アップする。
- ⑤PDCAのマネジメントサイクルが未熟で、社長中心のマネジメントスタイルで管理職の育成が立ち遅れている。

(3) 同社の支援方針と支援施策

①営業力UP

A社に対して不採算部門の運賃交渉を進める。不調の場合は撤退も視野に入れる。目標として5%アップを目指す。不採算荷主(G社)について運賃交渉をする。5%アップを目指す。休車台数6～7台を減らして休車率を減らす(休車台数ゼロとする)。

N社の仕事を増やす。年間1億の売上を達成する。営業利益率は5%を確保する。

経営改善の第一歩は、自社の売上を高めること。前提は不採算部門の撤退や運送原価の項目を売上に対して引き下げていくことであるが、大前提は売上を確保していただくだけの営業力が必要になる。

②コミュニケーション力UP (労務管理)

安全意識・ドライバー品質・管理職の営業マインド育成等、日々のコミュニケーションを通じて深めていく。朝礼・夕礼・会議システム・個人面談システムを継続する為に日報・週報・月次・会議議事録を活用していく。労務トラブル未然防止の為に契約関係書類（雇用契約・退職届・合意書・確認書等）を確実に抑えていく。

会議システム・経営会議の司会は筆者担当とする

会議名	テーマ	参加者	スケジュール
1 経営会議	①会社経営方針の確立 ②人事の決定 ③資金繰り(財務) ④経営実績数字の検討 ⑤営業案件の進捗 ⑥事業部門別 対目標進捗管理	社長 運行管理者 中小企業診断士	月2回 2時間
2 週間ミーティング 事務ミーティング	①配車分析 ②営業活動実績チェック ③日々収支状況の進捗チェック ④事務管理事項(請求書・支払明細等)	社長 運行管理者	週1回 60分
3 安全会議	①安全を元に毎月テーマを設定する。 3回に1回は車両整備に関するテーマを取り入れ、修理費3%を目指す	全ドライバー	月1回

(1)必ず議事録を作成し、速やか(3日以内)に社長に提出し、掲示もしくは配布すること  
(2)経営会議、全体会議は資料準備・作成して臨むこと。必ずノート持参でメモを取ること

③経営数字把握力UP

管理会計システムのスピードアップと実績チェックを強化する。日々の活動の中で経営者・管理者が数字を把握できる仕組みを作る。感覚で収支を掴んではいても、明確にできていないことが多い。数字を明確化していくことは、荷主交渉や銀行交渉・個人面談等、あらゆる場面で結果を元に話すことができる。経営数字を経営に活かす。

#### ④安全活動

ドライバーを対象に月1回全体MTGを実施する。無事故、安全第一を目的にする。洗車や運行における注意点など会社で定めたルールを徹底する。また、運輸安全マネジメントの作成(1年間の計画)、配車体制については1名増員する。

#### ⑤コスト削減

燃料代(燃費手帳) エコドライブ・アイドリングストップを実施する。現行の燃料比率5%ダウンを目指す。高速代の削減。ETCの活用(割引料の多い会社を活用)現行の高速代比率5%ダウンを目標とする。

車両にかかわる車両コスト(修繕費、部品代)を現行より5%ダウンする。交通事故を平成25年(平成24年10月～平成25年9月)と比して件数は30%減として任意保険料の割引率40%を目標とする(車両の保険料の減額)。

#### ⑥給与改革

基本給+業績給(純収入×料率)とする。

#### (4) 支援の結果

第一期(平成23年9月～平成26年12月)は平成19年9月決算より5期連続の赤字決算から脱出することを支援テーマの肝とし、平成24年9月決算より連続して黒字化を達成することができた。平成24年9月は経常利益3,304千円、平成25年9月は14,909千円、平成26年9月は30,943千円と黒字化する。

### 4. 支援内容 第二期(平成27年1月～平成28年4月) …事業承継を成し遂げる

平成26年12月、創業者の大病による出社不能の事態に直面する。更に平成27年3月には労務トラブル＝一人でも入れる労働組合に10数名の社員が加入する。そこで事業承継をスピードアップする必要に迫られる。その為に取り組んだ経営アドバイス＝支援内容は次の通りである。

①長男である加藤好広氏を代表取締役社長とする…平成27年3月

②専門家(会計の専門家)と協力して相続対策を進める…平成27年5月～平成28年4月

③全社の人事組織体制の一新を図る。平成27年10月2日の経営方針発表会にて行う

④ドライバーの定着を促進する為、定期昇給制度の導入…平成27年10月実施

⑤管理職に対する成果配分ルールの発表

…平成27年10月2日

⑥日々収支システムの導入と定着を図る

…現在進行中

⑦目標管理制度の導入と定着を図る

…現在進行中

⑧銀行借入金の圧縮の為、横浜営業所を事業譲渡する…平成28年3月

⑨「経営改善計画」の出口として正常化する

…平成28年3月

⑩銀行金利の大幅圧縮(平均金利3.5%→1%)

を成し遂げる…平成28年4月



平成28年4月23日 経営方針発表会の様子  
発表者が加藤好広社長、左隣で正面を向いているのが筆者

## 5. 支援の成果

### 業績推移

(単位：千円)

	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
売上高	1,302,047	1,320,128	1,402,095	1,287,089	1,357,059	1,499,106
営業利益	▲52,284	▲48,616	8,096	15,372	32,688	108,829
経常利益	▲60,410	▲54,994	3,304	14,909	30,943	108,955
自己資本	▲103,083	▲156,496	▲153,067	▲134,688	▲98,585	9,489

### 経営者の声 代表取締役社長 加藤 好広 氏

私は創業者である加藤茂のあとを継いだ2代目経営者です。平成27年3月に突然後継者となりました。「これからどうやって会社を経営していくか」不安でいっぱいでした。創業者は大病を患い、その上労務トラブルに見舞われていました。この時、中小企業診断士である川崎先生に全力で私と私どもの会社(株)加藤物流を支えて頂きました。平成19～23年と5期連続の経常利益の赤字でしたが、川崎先生と平成23年9月に顧問契約を締結し経営指導を受けて、今日まで経営改善に取り組んでいます。平成24～27年は赤字から脱却し、平成28年9月決算も黒字の見込みです。債務超過も解消しています。銀行借入金も大幅に圧縮することができました。

川崎先生と顧問契約を締結してまず取り組んだのが会議システムの構築です。それまでは父一人のワンマン会社で経営数字に基づく経営会議は行っていませんでした。川崎先生を会議進行役として経営会議の定例化(月2回ペース)に取り組みました。川崎先生の経営アドバイスのもと、不採算部門の撤退にも取り組み、無事成し遂げました。ようやく5期連続の赤字から脱出し黒字化を成し遂げホッとしたのも束の間、当社に大ピンチが襲い掛かりました。

平成26年12月、父が大病の為出社不可能となったのです。更に平成27年3月、労務トラブルにも襲われ絶体絶命のピンチとなりました。川崎先生の経営アドバイスで急きょ私が代表取締役社長に就任し、経営ピンチに向かい合いました。労務トラブルも解決しました。経営改革も進み平成27年9月決算は今までで最高の売上、経常利益を上げることができました。現在では事業承継を円滑に進める為に更なる経営改革に取り組んでいます。平成27年10月2日には経営方針発表会を行いました。平成28年4月23日には途中経過として「上半期の総括と下半期の経営方針発表会」を行いました。川崎先生の経営アドバイスで日々収支システムの確立と目標管理制度の導入と定着に取り組んでいます。私の平成28年のスローガンは「隗(かい)より始めよ」です。基本に立脚し、川崎先生のもと企業と働く一人ひとりの成長に取り組んで参ります。

事業承継を確実なものにするにあたり、同社のこれからの課題はマネジメントの確立にある。日々収支システムの確立と目標管理制度の導入と定着にある。この経営課題に向けて中小企業診断士として更なる実行支援を強化していく。

### プロフィール



### 株式会社シーエムオー 代表取締役 川崎 依邦

昭和24年5月12日生まれ。昭和63年に株式会社シーエムオー(経営コンサルタント会社)を創業し、現在に至る。昭和61年中小企業診断士登録。運送業に特化した経営コンサルティングを行っている。主な経営指導のテーマは運送業の給与人事改革、経営方針書に基づく会議指導、組織活性化を目的とする目標管理制度の構築、小集団活動の展開指導、物流提案等。[資格：中小企業診断士、社会保険労務士、日本物流学会正会員]

## V 原価管理

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～

### 株式会社オクマサ商事

○設備工事・設計施工 設備機器各種販売  
新築・リフォーム 増改築工事  
○住所：広島県東広島市三永3丁目16-12  
○代表者：代表取締役会長 奥正 弘美  
○従業員数：5名  
○売上高：107百万円（平成27年8月期）  
○企業HP：<http://www.okumasa.jp>

#### 1. 企業の経営環境

同社は、給排水・管工事をコア事業として、地元での長年の実績や市の業者指定を受けるなどで、強固な経営基盤を築いてきた。

一方、新築・リフォーム工事は、大手ハウスの進出、地元の工務店・同業者、さらには電器店・ホームセンターなど、業界の内外から参入があり、年々、競争が過熱している。

#### 企業の沿革

昭和47年	個人創業
平成2年	有限会社設立（資本金500万円）
平成11年	増資（資本金1,000万円）
平成12年	新社屋（ショールーム）開設
平成22年	「夢ハウス」FC加盟
平成28年	株式会社移行、社長交代

#### 2. 事業内容

昭和47年の創業以来、給排水の設備工事や管工事、それに係わるリフォーム工事を行ってきた。公共工事・民間工事ともに業界の長年に亘る停滞・競争の過熱などから、売上の伸び悩み、利益の過少の状態が続いている。

こうした中、顧客から「水まわり」だけでなく「家まわり全般」の相談を受けるようになり、それを契機に建築一式工事受注へと事業拡大に乗り出した。

平成22年に、「夢ハウス」のフランチャイズ・チェーンへ加盟し、施工部門の強化・営業部門の育成・事務部門の充実に取り組むなど、新事業の展開に挑戦中である。



ショールームのある社屋

#### 3. 同社との出会い

社長は、地元の業界団体の理事長として人望があり、業界発展のためには率先垂範が大事と、経営改善への意欲が高かった。当初は経営全般の支援を目的に、建設業振興基金の相談支援制度を活用した支援機関の派遣専門家として係った。

当時は、新事業の戦略策定や後述の管理システムの構築に早急な対応に迫られていた。それらの課題解決に向けて、派遣期間中、派遣終了後も引き続き、社長と私の二人三脚で、数年がかりの総合的な経営改善に取り組むこととなった。

#### 4. 支援前の問題・課題

社長は、同社の「売上停滞」「利益過少」という2つの問題に対して、解決の方向性(課題)

を明確に持っていた。前者は「新事業展開の具体化戦略の策定」、後者は当社の事業にマッチした「経営管理システムの構築」である。課題解決に向けて、一般的な中小企業と同様、自社内だけではノウハウが不足していたことで、専門家の支援を要請された所以である。

## 5. 支援活動

### (1) 新事業展開の具体化戦略の策定

社長の考えるビジョンが、会社全体へ円滑に浸透するようワークショップ方式で進めた。

経営戦略を「現場の言葉に置き換える」ことで、具体的な計画を見える化し、業績を的確に評価しながら、アクションプランを着実に実行するための「経営戦略実行シート」を纏めるプロセスを支援した。更に、同シートをベースに「経営革新計画」として取り纏め、県の承認を得た。それらの支援で新事業展開の道筋を構築でき、現在、推進中である。

新事業にも次の「管理システムの構築」は不可欠であり、以降は後者を中心に説明する。

### (2) 経営管理システムの構築

当時同社では、原価管理に必要な、見積・予算・日報・台帳などの元情報はあるものの、それらに連動性を持たせたシステムが出来ておらず、また日々の業務管理も多忙を極めており、早急な改善が求められた。そこで、2つのステップで支援した。

#### ①Step-1～表計算ソフトによるシステムの構築

システム構築は、設計自由度・開発スピード・コスト面から表計算ソフトとし、そのポイントを次の3点に置いて支援した。

- ・見積書+実行予算+工事台帳の合体：工事高・工事原価・利益が一目で見えるようにし、契約時の採算管理、施工時の予実管理、月次の業績管理を可能とする。
- ・4つの日報を一括処理：日報は工事だけでなく、営業・サービス・その他の業務について、それらの全てを原価として管理する。(間接費を除く)
- ・3つの利益で管理：各工事の出来高から「粗利益」を計算、さらに営業費・サービス費を控除して「実利益」を計算、追加コストを控除して「真利益」を計算する。

構築に数ヶ月、運用が軌道に乗るまで数ヶ月を要して、システムは完成した。しかし、表計算ソフトゆえの複雑なオペレーション、その最中に計算式等が壊れること、使用期間に比例して表自体が過大となるため、次のStep-2を急ぐこととした。

#### ②Step-2～アプリケーションソフトによる経営管理の高度化

制作は私の方で行い、社長からは同社内での実証テストについて全面協力を得た。

アプリケーションソフトによる情報処理の能力アップを活用して、多くの業務管理と連動させた総合的なシステムとし、建設業の全業種・企業規模を問わず使用できるよう、汎用性のある基本設計にした。また、開発コスト・開発期間を押さえるため、Step-1で作成した、画面イメージ・入力操作手順・情報処理方式などは、そのまま流用した。

完成まで半年を要したが、運用開始したところ、社長をはじめ、工事を管理する現場代理人、オペレーションを担当する事務員からの評価はたいへん高かった。

### (3) アプリケーションソフトの概要

当ソフトは、表計算ソフトの画面操作方式を採用したので、見やすい上に馴染みやすく、簡単に扱える特徴がある。

工事台帳画面

「工事台帳」でみると、上部には工事高・工事原価・利益等のデータ表があり、下部には見積書欄と実行予算（材料費・労務費・外注費・経費）の積算欄がある。予算と実績の対比や、利益率が表示され、採算管理・予実管理ができる。

次に、画面の右端にあるメニューボタンにそって、上から順に説明する。「日報」（工事・営業・サービス・その他）は、業務に応じて、それぞれの日報に原価要素を入力する。

「入力リスト」は、入力情報の検索によって各種情報を取出し、「月報作成」と合わせ、業績管理・業務管理ができる。中心にある工事台帳は前述のとおり、下段8項目は、社外情報（取引先・得意先・調達単価）や、社内情報（部門・社員・振替価格）などを登録する。

## 6. 支援の成果 ～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の構築～

### (1) 原価管理の容易化による利益率の大幅な向上

商談中から実行予算をたてて予定利益率を、施工中は予実管理による見込利益率を、月末には業績利益率をチェック出来るようになり、管理レベルが格段に向上した。その結果、総利益率は、システム導入前（H25年8月期）の25%から、導入後は33%へと8ポイントアップする、大幅改善を達成した。

損益計算書の推移

	H25年8月期	H26年8月期	H27年8月期
売上高	137,255千円	97,559千円	107,432千円
工事原価	102,796千円	64,780千円	72,298千円
総利益	34,459千円	32,779千円	35,134千円
<b>総利益率</b>	<b>25.1%</b>	<b>33.6%</b>	<b>32.7%</b>
販売費・管理費	33,081千円	33,742千円	33,507千円
営業利益	1,378千円	▲ 963千円	1,627千円
<b>営業利益率</b>	<b>1.0%</b>	—	<b>1.5%</b>

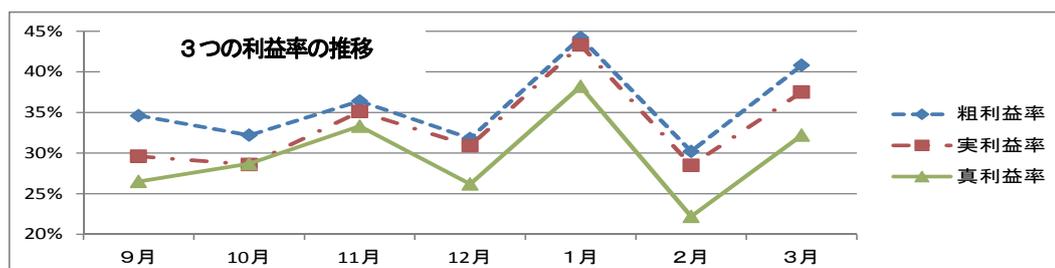
### (2) 営業管理の質的向上による原価低減

建設業の業務プロセス（営業活動→工事施工→アフターサービス）のうち、営業活動は、営業内容・営業コストのムダ・ムリ・ムラを排除できる効率的な管理が可能となった。アフターサービス、その他業務についても、営業活動に準じた処理を行って、トータルコストを管理できるようにした。その結果、システム導入前より売上高がかなりダウンするも、大幅赤字に陥らず、営業利益は安定的に推移している。

### (3) 先行処理データによる業績管理の精度向上

建設業の場合、残高試算表による月次決算は難しく、コストダウンや資金繰りの管理情報を得ることが出来ない。当システムでは、経理部門の事後処理データを使用せず、管理を目的とした先行処理データによって算出される3つの利益率で業績評価を行う。

当期（H27年9月～28年3月）の各利益率は下表のように月ごとに算出できる。ここ1年間の粗利益率は34.2%を確保しており、順調に改善が進んでいる。



- ・粗利益率：毎月末、工事の出来高を基に売上高を算出し、工事原価を控除して計算
- ・実利益率：その工事にかかった営業費・サービス費を、粗利益から控除して計算
- ・真利益率：人件費等の内、上記原価の不算入分を追加コストとして実利益から控除

#### 経営者の声

#### 代表取締役会長 奥正 弘美 氏

このたび支援を受けた、新事業の展開と、管理システムの構築は、数年前から独自に取り組むも、なかなか進まない状況にあった。偶々、近所に増田診断士が事務所を開設されたので、制度活用による支援を依頼することとした。本音を言うと、従前からの知り合いなので、中小企業診断士に期待というよりは、親近感からという面が強かった。

新事業の展開については、こちらが持っていた材料を基に、経営戦略の策定について丁寧な支援をいただき、経営革新計画の申請・承認までスムーズに進んだ。お蔭様で、何をすべきか頭の中の整理整頓が出来たので、アクションプランに基づき逐次取り組んでいる。

管理システムの構築については、正直ビックリしたことだけである。有るにはあった見積・予算・日報・台帳を合体するなどシステム化の支援を受け、今までの問題が一挙に解決した。小工事の請求業務や労務管理など、当方の希望も取り入れていただき、業務全般の効率化に役立った。さらに、原価管理だけでなく営業管理・業績管理まで取り込んだ経営管理システムの構築まで支援いただいた。所期の目標であった利益率の改善と同時に、業務効率化によって事務員の負担も非常に軽くなるなど、思いもよらぬ大きな成果を得られた。

中小企業診断士は、まさに中小企業にとって唯一無二のコンサルタントである。増田診断士には、これからも、色々な面でホームドクターのように、アドバイスをお願いしていきたい。

#### プロフィール

#### 合同会社マスターシステム 代表社員 増田 宣彦



1976年 中小企業診断士登録、商工会議所勤務後、2011年に開業

公職：広島県中小企業診断協会 理事 / 建設業研究会代表

建設業振興基金 活性化支援アドバイザー など

専門：建設業のほか原価管理システムを必要とする企業への支援

主宰：原価管理ソフトによるコンサルティングFC本部