

# 企業再生・経営改善事例集(抜粋)

## 2011年版(第2集)



診断士が、企業・金融機関と三位一体になって中小企業の経営改善に協力します



社団法人中小企業診断協会 北海道支部  
企業再生・経営改善支援室  
(実践的企業再生研究会)

# 苦境を乗り切る為に！

～診断士は労苦をいとわずお手伝いします～

東日本大震災の様に突然襲ってくる地震や津波による大災害、そこから派生したサプライチェーンの寸断による原材料不足、ゆっくり迷走しながら日本列島を北上した台風15号の様に被害予知はできるがその程度を推定できない災害、遠くの国ギリシャの財政危機に端を発したユーロ圏の信用不安に誘引されて起きる円高や輸出不振等など、中小企業を取り巻く経営環境は予測不能な不安要素に晒されています。

今現在順風満帆な企業も、いつどんな形で苦難を強いられるのか先行き不透明な状態にあります。経営者として“背筋を伸ばして颯爽と闊歩する”積極果敢な道を選ぶか“腰を落としゆっくりと格好を気にせず歩く”安全慎重な道を選ぶかは企業の置かれた環境により異なりますが、その選択を一步間違えると大きなビジネスチャンスを失い、また苦境の迷路をさまよう事になります。

苦境に陥らない様に、また、苦境から早期に脱出する為に、実践的企業再生研究会のメンバーは、経営者の意識の改革、事業の仕組みの改善、そして、全社員の地道な努力による窮状打破等、再び栄光の道を歩める様に、ささやかなお手伝いをします。ご支援の方法は『金融機関や取引先には、協力を仰いでも決して迷惑をかけない』事を大前提に、経営改善策を経営者と共に考え、それを地道に実行する自助努力を中心としたものです。

難解な用語を駆使して作成した事業計画の基に苦境脱出の道を探る場合もありますが、大半は、チョットした気付きにより窮状からの脱出を計ることが出来ます。企業の中に埋もれている課題解決策を、多彩な専門分野・知識・経験を有する診断士グループ「実践的企業再生研究会」とともに考え、企業に活気を取り戻して下さる様お願い申し上げます。

平成23年11月

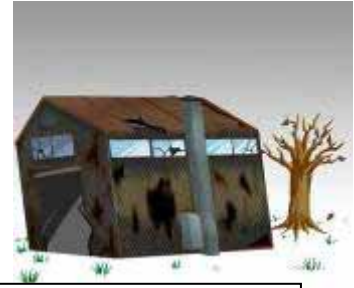
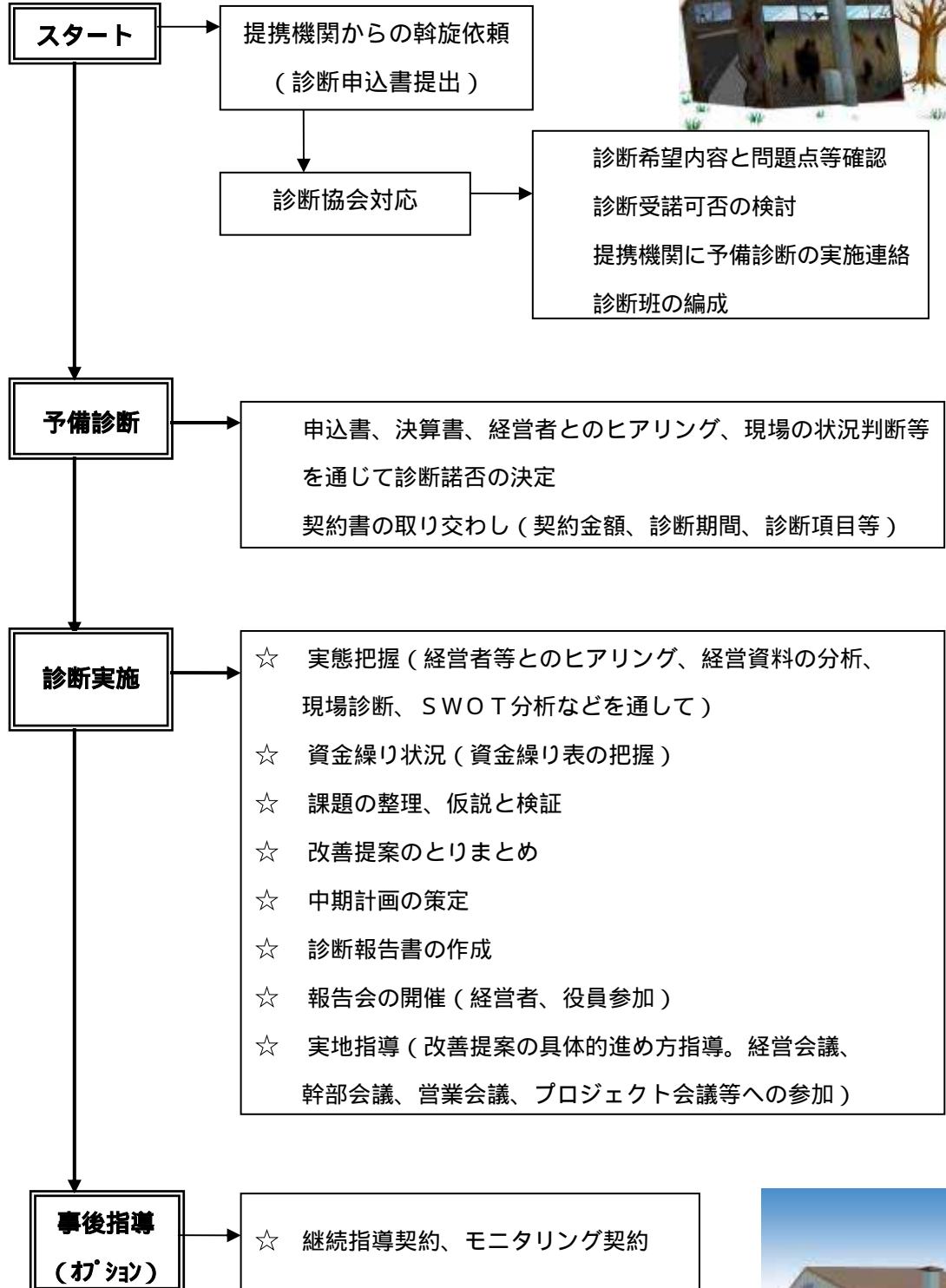
社団法人中小企業診断協会 北海道支部

実践的企業再生研究会

代表 田中 利男



## 〔提携診断の流れの例〕



## 企業再生・経営改善のために、中小企業診断士がお手伝いできること

### 経営戦略

ビジネスの方向性が、自社の経営資源を活かせていなかったり、時代のニーズにそぐわなくなっていたり、ライバルと無謀な競争をするものであれば、どのような経営努力を行っても、再生や改善はありえないと言っていいでしょう。

診断士は、まず企業の強み・弱み、ライバル企業の状況、地域の経済社会動向などを総合的に分析します。その上で、**事業の抜本的改革、組織再編、新事業への進出**など、合理的、かつ実現可能な経営戦略を検討していきます。

事例5（11ページ） 事例6（12ページ） 事例11（17ページ） 事例13（19ページ） 事例15（21ページ） 事例18（24ページ）

### 意識改革

社員全員が知恵を出し、汗をかかなくては利益を捻出できない時代です。漫然と経営していても利益を上げられた時代と同じ感覚でいるなら、早急にその意識を改革する必要があります。

診断士は、具体的な数字に基づくデータによって企業の現状を説明し、“意識改革”の必要性を説得します。その上で、経営者・管理職が正しくリーダーシップを発揮し、また社員全員が参加意識を持てるように、**ミーティング、問題解決技法、改善提案制度**、・・・等々の改善ツールも導入して、士気が高く活気ある職場風土作りを応援します。

事例4（10ページ） 事例6（12ページ） 事例7（13ページ） 事例8（14ページ） 事例14（20ページ） 事例16（22ページ） 事例18（24ページ）

### 営業強化・販売促進

多くの業界において、需要が伸びず、価格も下落気味の時代にあっても、前向きの企業再生・経営改善を行ってゆくためには、適切な売上・利益を確保してゆく努力が必要です。

診断士は、精神論だけでなく、小手先の手法だけでなく、合理的な**マーケティング戦略**（顧客ニーズに沿った製品・サービスを提供し、顧客満足を得てゆくこと）及び緻密な**売上分析**をベースとして、**営業体制見直し、商品開発、IT化、販売促進技法、ホームページ営業**、・・・等々の具体的な改善策を提案し、また実地指導します。

事例3（9ページ） 事例6（12ページ） 事例8（14ページ） 事例9（15ページ） 事例12（18ページ） 事例14（20ページ） 事例15（21ページ） 事例

16 (22ページ) 事例17 (23ページ)

### 生産管理

特に製造業・建設業などにおいては、現場で高い付加価値を上げることが企業の収益性のキーになります。

診断士は、現場の生産性アップのために、QC、IE、VE、5S、「見える化」といった改善ツールを実地指導し、また自ら改善してゆく意欲を醸成しながら、「強い現場」を作るお手伝いをいたします。

事例4 (10ページ) 事例10 (16ページ) 事例17 (23ページ) 事例19 (25ページ)

### 財務管理

診断士は、財務分析などによって企業の現状を把握し、現実的な打てる策を検討していきます。その上で、企業が自ら財務データを分析し、リアルタイムに的確な意思決定を行っていただけるようになるためお手伝いいたします。

具体的には、**財務分析、利益管理、資金管理、コストダウン手法**といったツールを説明し、それらを実際の経営に活かしていただけるように実地指導いたします。

また、必要に応じて、**金融機関等への説明**をサポートすることもあります。

事例1 (7ページ) 事例2 (8ページ) 事例3 (9ページ) 事例5 (11ページ) 事例7 (13ページ) 事例10 (16ページ) 事例11 (17ページ) 事例12 (18ページ) 事例13 (19ページ) 事例18 (24ページ) 事例20 (26ページ)

なお、中小企業診断士は、特定の分野に特化したコンサルタントと異なり、これら**複数の視点を常に併せ持ち**、企業にとって最適な策を**組み合わせ**て提案・ご指導していきます。

## 事例集

- 事例1 債務超過になり不渡り発生、窮地に・・・技術と儉約により連続黒字 7  
**財務管理**
- 事例2 倒産会社が金融機関との取引再開に成功・・・診断士の支援で 8  
**財務管理**
- 事例3 単品管理による確実な粗利獲得へ・・・利益の“見える化”への転換 9  
**営業強化・販売促進** **財務管理**
- 事例4 整理・整頓を推進・・・現品管理の強化による生産性の向上 10  
**意識改革** **生産管理**
- 事例5 3事業を有する建設業・・・事業別採算を明らかにし経営再建へ 11  
**経営戦略** **財務管理**
- 事例6 利益率改善を目指して・・・業務効率化とシステム改善 12  
**経営戦略** **営業強化・販売促進** **意識改革**
- 事例7 債務超過脱却を目指して・・・徹底したコスト管理経営へ 13  
**意識改革** **財務管理**
- 事例8 利益重視と事業戦略の作成と共有・・・債務超過危機から脱出 14  
**意識改革** **営業強化・販売促進**
- 事例9 質の高い経営を目指して・・・顧客管理の導入 15  
**営業強化・販売促進**
- 事例10 労務費の圧縮・・・1年単位変形労働時間制の採用により実現 16  
**生産管理** **財務管理**
- 事例11 どう会社を継がすか苦慮する建設業者・・・事業承継面で支援 17  
**経営戦略** **財務管理**
- 事例12 原価を見直し・・・新(真)原価による採算管理とコストダウン 18  
**営業強化・販売促進** **財務管理**
- 事例13 厳格な回収を目指して・・・方針無き売上至上主義からの脱却 19  
**経営戦略** **財務管理**

|       |                                     |     |
|-------|-------------------------------------|-----|
| 事例 14 | 売上低迷の音楽喫茶・・・財務分析から経営者の意識改革へ         | 2 0 |
|       | <b>意識改革</b> <b>営業強化・販売促進</b>        |     |
| 事例 15 | 農業進出の成功を目指して・・・生産物のブランド化で販路拡大       | 2 1 |
|       | <b>経営戦略</b> <b>営業強化・販売促進</b>        |     |
| 事例 16 | 自社の強みと補助金を活用・・・社長の自信を取り戻す           | 2 2 |
|       | <b>意識改革</b> <b>営業強化・販売促進</b>        |     |
| 事例 17 | 危機に瀕する老舗菓子店・・・生産面とマーケティング面で支援       | 2 3 |
|       | <b>営業強化・販売促進</b> <b>生産管理</b>        |     |
| 事例 18 | 競争激化のホテル・・・資金流出の阻止と内部体制強化で生き残り      | 2 4 |
|       | <b>経営戦略</b> <b>意識改革</b> <b>財務管理</b> |     |
| 事例 19 | 変動する生産量に対応・・・適切な要員計画によるコストダウン       | 2 5 |
|       | <b>生産管理</b>                         |     |
| 事例 20 | 慢性化した粉飾決算・・・粗利計算の徹底で黒字化を目指す         | 2 6 |
|       | <b>財務管理</b>                         |     |

全て、実践的企業再生研究会の会員が担当した実際の事例ですが、企業を特定されないため、実際と変えてある部分があります。

なお、表紙の写真は、事例とは一切関係ありません。

事例集の目次をご紹介します。

事例の詳細を知りたい方は、次ページの会員にご相談下さい。



## 社団法人中小企業診断協会 北海道支部

### 実践的企業再生研究会

(代表)

田中 利男 中小企業診断士・税理士・特種情報処理技術者

(代表代行)

松永 晃 中小企業診断士

(会員)

網野 征樹 中小企業診断士

市川 修平 中小企業診断士

井上 晋一 中小企業診断士・公認会計士

岩佐 秀明 中小企業診断士

小松 康晴 中小企業診断士・社会保険労務士・産業カウンセラー

関 智英 中小企業診断士

田口 幸男 中小企業診断士

中川 智 中小企業診断士・税理士・社会保険労務士・行政書士

前田 直樹 中小企業診断士・システム監査技術者・ITコーディネータ

舩田 雅彦 中小企業診断士・弁護士

松崎 敬二 中小企業診断士

宮西 良之 中小企業診断士

山本 哲也 中小企業診断士・ITコーディネータ

平成23年11月

社団法人中小企業診断協会 北海道支部

企業再生・経営改善支援室

(実践的企業再生研究会)

〒060-0004

札幌市中央区北四条西6丁目1

毎日札幌会館4階

TEL ; (011) 231-1377

FAX ; (011) 231-1388

E-mail ; sindnhkd@iris.ocn.ne.jp

URL ; <http://www.shindan-hkd.org>