

復興金融ネットワーク 全体会合 資料

「経営者の想いをつなぐ ～振り向けば、そこに診断士～」

(平成 27 年度 中小企業診断士活用事例 中小企業診断協会会長賞受賞 事例から)

M. S コンサルティング 代表
中小企業診断士 佐瀬 道 則

◆平成 27 年度 中小企業経営診断シンポジウム (2015.11.04 於；東京ガーデンパレス)



新たなビジネスの波は、日本から。

中小企業経営診断シンポジウム

2020年、新たなマーケットを見据えた経営革新 ―新たなビジネスチャンスはバックアップ！ 中小企業診断士―

2015.11.4(水) 10:30~17:30 会場：東京ガーデンパレス

参加費無料 どなたでも自由にご参加いただけます。
ご参加の方は、Web申込システムにて事前登録が必要です。

同時開催 無料経営相談会 13:00~16:00

中小企業経営診断シンポジウム 主催 (一社) 中小企業診断協会 後援 中小企業庁 商業経済政策局 自治工業振興局 (協) 中小企業基盤整備機構 日本商工会議所 全国商工会議所 全国中小企業団体中央会 日本経営診断学会

一般社団法人 中小企業診断協会
http://www.j-smeqa.jp/

平成27年度 中小企業経営診断シンポジウム

PROGRAM プログラム

第1部 10:30~12:00 2F(高千穂)

10:30~10:45 開会式

10:45~12:00 基調講演

基調講演 西精工株式会社 代表取締役社長 西 泰宏 氏

人が輝く組織づくり

西精工株式会社は1952年の創業以来、生産者である社員に働き手として企業活動を行い、生産技術者を中心に発展し、ファスナーやパーツ類が世界中の自動車、家電などの業界で利用されています。西精工の社員は、経営は経営ですが、「新しいイメージで、社員の間には」仕事があり、楽しいという雰囲気があります。このままではダメ、大変なことあるから、(経営者の視点)「経営理念」を制定し、「誰の為に、何のために」仕事をすることを明確にして、全社員が考え、話し合うことで、みんなの力を合わせ、企業を成長させることが大事だと考えるようになった。[「誰の為に、何のために」を明確にして、全社員が考え、話し合うことで、みんなの力を合わせ、企業を成長させることが大事だと考えるようになった。]が評価されて、2013年の「日本経営品質賞 中小企業部門賞」に、日本ではほとんど大企業にない「全社員が品質賞」の賞状を授けられた。

第2部 13:00~17:30

第1分科会 13:00~16:10 3F(平安)

中小企業診断士による経営革新支援事例論文発表(中小企業庁長官賞対象)

13:00~13:40 支援機関診断士のチームによるハズオン経営革新支援 ～「橋井モデル」の確立～ 川嶋 正己(福井県中小企業診断士協会)

13:50~14:30 「利根ナビゲータ」の普及と「戦略ナビゲータ」による診断支援手法により 経営力向上を実現した経営革新支援事例 土山 嘉徳(滋賀県中小企業診断士協会)

14:40~15:20 「ピレックス」を取り組んで、クライアントの事業に開かれたい。 2社のMAPを活用した経営革新支援事例発表 小野 史人(千葉県川崎中小企業診断士協会)

15:30~16:10 金属加工の特色を活かした新事業開発と、そのラグジュアリーブランド化への支援事例 中山 政明(東京都中小企業診断士協会)

第2分科会 13:00~16:50 2F(天室)

パネルディスカッション 経営者と考えるコンサルティングベストプラクティス

【コーディネーター】法政大学キャリアデザイン学部 准教授 西井 理
【パネリスト】有限会社カクシ 代表取締役 伊藤 健典 氏、支援中小企業診断士 山田 通明(秋田県中小企業診断士協会)
株式会社インテック社 代表取締役社長 佐々木 賢一 氏、支援中小企業診断士 山田 通明(秋田県中小企業診断士協会)
株式会社今野製作所 代表取締役社長 今野 浩二 氏、支援中小企業診断士 川内 寛宏(東京都中小企業診断士協会)

会員グループによる調査・研究発表

15:00~15:30 「ハラル食品の製造・流通マニュアル」の策定について 鎌井 真(滋賀県中小企業診断士協会)

15:40~16:10 中小企業診断士によりリーディング・カンパニー支援手法の研究開発 ―「ミラサポ」を活用した金融機関との共同事業― 新井 将平(千葉県中小企業診断士協会)

16:20~16:50 「地域コミュニティ再生」の結となる道の駅ビジネスモデル事例研究 ―道の駅の成功の活用を促す― 小林 豊弘(宮城県中小企業診断士協会)



「2015 年度 中小企業診断士活用事例」最優秀賞受賞

「中小企業経営診断シンポジウム」にて事例発表と表彰

『経営者の想いをつなぐ
～振り返れば、そこに診断士～』
中小企業診断士 佐瀬道則



1. 企業概要

- (1) 企業名；A社
- (2) 業務内容；介護福祉事業（資本金；3,000 千円）
- (3) 従業員数；70 名

2. 支援前の課題

平成 18 年頃から複数の事業所を開設し、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。

取引金融機関の視点	企業側の視点

3. 支援の内容等

(1) 支援方針（平成 26 年 1 月当初）

- ① 中長期経営計画に基づき、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。
- 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。
- ③ 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の開始。
- ④ 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。

取引金融機関の視点	企業側の視点

(2) 支援方針の変更（平成 26 年 5 月以降）

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 ヶ月であると告知されたことが判明したため、支援方針を次のとおり急遽変更することとなった。

- ① 経営に関する事項は病室の代表者へ逐一報告し、必要に応じて顧問診断士へも並行して報告する。
- ② 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。
- ③ 当社の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。

- ④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。
- ⑤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。
- ⑥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。

取引金融機関の視点	企業側の視点

4. 支援実施の状況（方針変更後）

(1) 日常的支援

定例訪問は代表者本人（病室）と会社（事務所）の2ヶ所とし、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。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た。

取引金融機関の視点	企業側の視点

(3) 組織内及び専門家対応

必要に応じて幹部職員を集め、代表者個人の体調情報等の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た。また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。

(4) 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。

取引金融機関の視点	企業側の視点

5. 具体的な支援活動（平成 27 年 1 月以降）

平成 26 年 12 月に代表者が逝去し、事業承継に向けた具体的な緊急支援活動に入った。

(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

事前に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、後継者には次女を選任し、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) 企業業績及び役職員の士気等

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、当社の翌期（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。また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。

取引金融機関の視点	企業側の視点

以 上

＜事務所＞〒010-0013

秋田市南通築地 1-1 ファーストワン築地 2-C 号

M.S コンサルティング

代表 佐 瀬 道 則

(TEL&FAX) 018-834-3037