

特集：頼って良かった！ 中小企業診断士

——中小企業における中小企業診断士活用事例に見る成功の秘訣 Part1

第2章 【事業再生・経営革新】株式会社インテリア紅葉 重点戦略事業単位の明確化による徹底した経営戦略

——再生支援企業から経営革新計画承認企業への道



片山 民夫

山口県中小企業診断協会

1. 企業の経営環境と今後の方針

株式会社インテリア紅葉は、建築物の内装仕上げ業である。住宅や店舗、事業所などの事業用建築物が伸び悩んでおり、加えて価格競争も激しいことから、同社への受注も厳しい状況にある。しかし一方で、デザイン性や品質の優れた商品や工事が求められており、消費者のカスタム化のニーズは顕在化し始めている。

こうした状況を鑑み、同社は単なる内装仕上げ業から、生活者の住まいを豊かにするインテリア専門店として、また地域になくはない企業として発展していくことを目指している。

【株式会社インテリア紅葉 企業概要】

- 建築物の内装仕上げ業
- 住所：山口県宇部市中山新堀1138-1
- 代表者：代表取締役社長 佐々木 剛
- 従業員数：9名
- 売上高：214百万円（平成27年1月期）
- 企業HP：<http://interior-koyo.com/>

【企業沿革】

- 昭和47年4月 建築内装業として設立
- 平成3年4月 インテリア事業部を開設
- 平成4年11月 本社およびショールームを設置
- 平成22年3月 中期経営計画策定
- 平成25年2月 現代表・佐々木剛 社長へ就任
- 平成27年2月 新中期経営計画策定
- 平成27年5月 経営革新計画の承認

2. 事業内容

業務内容は建築物の内装仕上げ業であり、大きく内装工事とカーテン工事に分けることができる。内装については、さまざまな壁、床工事を行い、受注先は建築業者が大半を占めるが、近年、一般個人からの受注が増えている。

一方、カーテン工事については、大手ハウスメーカーからの依頼が多いものの、近年は一般個人からの受注に力点を置いている。たとえば、壁紙張り替え教室やカーテンのクリーニングなどで顧客密着を図り、全社を挙げて直接受注の営業活動を展開し、顧客第一主義を徹底して実践している。

こうした取組みを行うことにより、一般個人からの直接受注が増加し、売上高や利益率の向上に寄与してきた。



3. 同社との出会い

公共工事の減少や建築需要が低下していた平成19年に、中小企業再生支援協議会からの依頼による中小企業再生支援専門家として当社に派遣された。当時、同社は建築業者などからの下請けの仕事がほとんどで、受注減と低単価に悩まされていた。こうした中で、同社は外部環境変化への対応が不足し、業務運営構造も効率的ではなかった。

同社としては、曲がりなりにも計画を立てて経営を行っているつもりであったため、企業再生支援を受けることについて、診断士に何をしてもらえるのか、懐疑的であった。

そこで、現在の苦境を現実として捉えてもらい、企業再生の必要性やその方法について丁寧に説明した結果、同社の経営陣は誠実で、かつ事業再生の意欲が高かったことから、企業の再生に取り組むこととなった。

4. 支援前の問題・課題

当時の当社の厳しい状況は、債務超過、借入金過多など財務基盤の脆弱性と低収益性にあった。そこで、財務体制の早急な改善は困難であることから、収益性の改善が急務であると考え、現状分析をしながら改善の方向性を探ることにした。

また、同社の営業体制は一定の事業者からの受注に頼っていたため、仕上がりは誠実に上品質を保っていたが受注は一定せず、低単価を余儀なくされていた。そこで、自社の強みを収益に結びつけていく営業力が必要であったが、どこに注力すべきか、効果的な営業展開の方向性が見出されていなかった。

5. 支援活動

(1) 支援方針と体制

中期経営計画を作成しながら、ワークショップ形式で改善策を探ることとした。具体的

には、経営方針から現状分析、戦略、数値計画までを、ワークシートを完成させていく形で進めていった。参加者は、社長（現会長）、専務（現社長）、経理部員の3名である。

(2) 支援事項

中期経営計画を作成しながら、さまざまな提案やアドバイスを行っていった。大きくは、経営を向上させるための分析技法と、経営に対する意識に分けることができる。

分析技法については、当社の事業活動は他社からの受注をひたすらこなすことであったため、経営全体の見地から効果的に行うことをアドバイスした。たとえば、SWOT分析による機会の取り込みや、利益率の高い仕事に傾注するために戦略事業単位（SBU：Strategic Business Unit）を抽出し、選択と集中を図ることなどである。また、同社が今後事業活動を継続していくには何を育てていかなければならないか、PPM（Product Portfolio Management）理論で考えさせた。

同社はこれらの技法を取得する中で、今後の自社像を明確にすることができ、具体的なアクションの設定も行うことができた。

経営者の意識については、同社3代目の現社長に、自社を成長・発展させるために、経営のどこをどのように変革しなければならないかなどを、経営者の役割として認識してもらえた。経営計画策定過程で、内外環境に対する問題意識が生まれ、常に新たな見方や考えが生まれてきた。また、見過ごしていたチャンスや無駄も発見できた。特に経営全体を見て、理念、ビジョン、目標の流れを理解し、戦略的な見地から計画策定が行われるようになった。

社員については、能力向上が会社の成長につながると考え、会社の現状や将来の方向を伝えたことで、会社が何を考え、社員に何を求めているかがわかり、将来が見えるようになった。現在、社員は資格取得や営業活動に精進している。また、社員1人ひとりに成長シートを配布し、自ら事業活動に積極的に参

加していくように仕向けた。

この結果、会社としてのアクションと社員のアクションがつながり、全員がいきいきと働き、業績の向上をともに喜んでいる。真に社内の風土を変えることができた。

(3) 選択肢の分析

計画策定の支援は、中小企業者自らが計画し、実行することに対する支援であることから、主体的に取り組めるように理解してもらうことが肝要である。計画は未来のことではあるが、未来を計画するために、現在がどのようになっているかを把握してもらう必要がある。

同社には、マクロ環境や業界環境を分析してもらい、SWOT分析で経営環境をまとめた。こうして環境対応の方向を打ち出しながら、現在の製品と顧客について現状を理解してもらった。

それにはまず、製品（同社が提供している工事も含む）をリストアップして、グループ化した。グループは内装工事、カーテン工事、その他の3部門の3グループとした。そして、その他を除く内装工事とカーテン工事について品質、サービス、価格を自社分析し、強みや特徴を把握した。

次に、顧客についてもセグメントし、建築業者、ハウスメーカー、一般個人、法人事業所、官公庁の5つのセグメントを抽出し、それぞれのセグメントの特性を把握することに努めた。そして、顧客によって同社に対する要望が異なっていることを理解した。

以上の分析から、過去において何を誰に販売したかを、アンゾフの成長ベクトルを活用して、市場浸透のセルに11ユニットの戦略事業単位を選択肢として落とし込んだ。この11ユニットの戦略事業単位について、過去の売上高や粗利益の3年間を時系列に並べて検討したことで、経営者は今後の方向を意識するようになった。

その際、相乗積分析を行い、利益貢献度を見ることによって、より明確化させることが

できた。たとえば、顧客の要望や注文の厳しいところに対応しているため、多大のコストがかかっているが、必ずしも利益は多くないことや、逆に自社が強みを発揮して顧客に喜ばれているところには、コストがかかっていないことなどである。

11ユニットの戦略事業単位について、過去分析から過去の流れを把握できたので、今後、どうしていくかを検討した。そこで、今後の重点となる戦略事業単位を数ユニット抽出することにしたが、特に将来のためにはPPMの考え方で、現在の貢献度だけでなく、将来性のある戦略事業単位を育てていく必要性を理解した。

直接消費者へ働きかけていく現在の方向は、このときに確立された。

6. 重点策

環境分析の結果、今後の方針を策定し、重点的な施策を打つことになった。重点策として、先のとおり、当社の事業内容と顧客層から戦略事業単位（SBU）を分類設定し、重点化を行うこととした。

同社の戦略事業単位は、次頁の図表1のとおり11ユニットである。そして、それぞれの戦略を考えていくこととした。この戦略事業単位は現在も変わらない。11ユニットの戦略事業単位について、過去3年間の売上高と粗利益を算出し、全社への利益貢献度や伸び率などを検討しながら、今後の重点戦略事業単位を7ユニット抽出した。

重点戦略事業単位についてはマーケティング・ミックスを考え、アクションを設定し、中身が見える化したため、経営者、社員が一体となって行動できた。

その結果、重点戦略事業単位以外のものも含めて、飛躍的に業績を改善できた。近年3年（平成24～26年1月期）の売上高平均と7年前の過去3年（平成17～19年1月期）平均の売上高を比較すると、次頁の図表2で改善向上したことがわかる。

図表1 インテリア紅葉の戦略事業単位

顧客	製品	内装工事	カーテン工事	納品
建築業者		SBU1 [建築内装工事]	SBU6 [建築カーテン工事]	SBU11 [その他納品 など]
ハウスメーカー		SBU2 [ハウスメーカー内装工事]	SBU7 [ハウスメーカーカーテン工事]	
一般個人		SBU3 [一般個人内装工事]	SBU8 [一般個人カーテン工事]	
法人事業所		SBU4 [法人内装工事]	SBU9 [法人カーテン工事]	
官公庁		SBU5 [官公庁内装工事]	SBU10 [官公庁カーテン工事]	

図表2 重点SBUの売上高のビフォー・アフター

(千円, 構成)

	SBU	H17.1~19.1の平均		H24.1~26.1の平均		増加指数
内装	1 建築内装工事	80,884	67.4	150,790	66.7	186.4
	3 一般個人内装工事	1,815	1.5	5,317	2.4	292.9
	4 法人内装工事	3,652	3.0	7,303	3.2	200.0
カーテン	6 建築カーテン工事	7,294	6.1	10,823	4.8	148.4
	7 ハウスメーカーカーテン工事	8,273	6.9	18,621	8.2	225.1
	8 一般個人カーテン工事	9,097	7.6	21,329	9.4	234.5
	9 法人カーテン工事	3,613	3.0	5,580	2.5	154.4
	その他のSBU	5,412	4.5	6,399	2.8	118.2
	全社	120,040	100.0	226,162	100.0	188.4

また、同社は重点戦略事業単位を中心に取り組むことで、全体の利益率の向上を果たした。いまだに高いとは言えないが、売上総利益率は、7年前平均と比べると4.8ポイント増加し、19.8%となった。

今後は重点戦略事業単位のうち、下請け受注ではない戦略事業単位を最重点として取り

組むことにより、さらに利益率を高めたいと考えている。

具体的には、すでに始めている消費者を招いての壁紙張り替え教室や、輸入壁紙やカー



輸入壁紙のショールーム



壁紙張り替え教室

テンのショールーム機能を活かしたコンサルティングセールスを展開し、新たなコンセプトである生活者の住まいを豊かにするインテリア専門店として、常に進化していくことにある。

7. 今後へ向けて

当社はこうした戦略的な活動により、計画策定直前期（平成22年1月期）の債務超過額11百万円は1年後に解消し、5年後には自己資本比率を20.8%とした。

同社の飛躍的成長には、さまざまな要因があるが、1つには同社に合った改善策を提案し、同社がそれを受け入れ、実行に移していった点が大きい。

特に製品－顧客から戦略事業単位を抽出したことで、現在および将来を分析・検討する際の理解を容易化し、方向性を明確化させることができた。

また、今後の事業活動を具体的なアクションとして決めた。決めてもなかなかやれないのが常であるが、同社にはそれを実行することができた。

今後は輸入壁紙などで消費者の生活を豊かにしていくとして、さまざまな企画を打ち出している。前期、経営革新計画の承認申請を行ったが、難なく承認を受けることができた。計画づくりは、自社の将来を描くものと考え、主体的に捉えている。

経営者は、計画を作成する過程で事業環境の変化に気づくことができ、特に新たなチャンスが発見できると言っている。今後も、効果的で、しかも地域から必要とされる企業としてのビジネスを展開していくこととしている。次は何を始めるのか、傍で見てもワクワクしている。

8. 支援のあり方

本稿は、経営者に将来の自社のあり方を考えてもらい、計画化していくための技法を提

供し、経営者が自ら考え、行動した結果、飛躍的に成長した企業の事例である。企業にはそれぞれ個性があるため、支援による成功に王道はないと考えている。したがって、対象企業ごとにその支援内容は異なる。

しかし、基本的には、その企業はその経営者が経営を行うのであり、支援者が行うのではないため、経営者に現状を理解してもらい、自ら考えて将来の方向を決断してもらうことが肝要である。そうすることで、経営者は経営行動に対して確信が生まれ、責任を持つことができる。結果的に、成功の道を歩むことができる。

我々診断士には、経営に関する理論的知識やコンサルタントとしての経験がある。これを対象企業にどのように伝え、活かすかが問われる。当社の場合、SWOT分析を一緒に行うことで視野が広がった。自社の過去データを収集・分析させて、アンゾフの成長ベクトルから事業の選択と集中を導いた。PPM理論では、将来についての方向性を自覚させることができた。

我々支援者は、事業者が主体的に市場に打って出るための確信を持たせること、そして成功に導くことが使命と考えている。

【経営者の声】

代表取締役 佐々木 剛 氏



経営計画書作成の支援をいただく中で、経営者としての覚悟を身につけることができ、経営者としての役割が明確になりました。仕事には情熱を持って取り組めるようになり、行動についても自分で評価できます。これはなりたい姿を明確にして、信念を持って自身で作成した計画書だからです。他人から与えられた計画書では、こうはいかないと思います。社員や銀行などへわかりやすく説明できましたし、良い関係を築くコミュニケーションの役割も果たしています。

経営の厳しいときは闇雲に頑張ることしかできなかったのですが、顧客と商品をSBUで捉え、選択と集中を図ることを教えてもらい、今後の事業に求められているものや、ビジネスの将来を考えることができました。こうした考えや発想は、自分たちではできなかったことです。そのほか、SWOT分析の技法から、常に事業機会の発見に心がけるようになりましたし、PPMでは規模と将来性を考えられるようになりました。

①診断士さんの活用の利点

経営を構成するものとしては生産、管理、財務、労務などさまざまな要素があると思いますが、小さな会社では一度に全部を良くすることはできません。診断士さんは会社全体の視点からどこを成長させ、どこを改善すればよいのか、効果的なアドバイスをしてくれます。各要素の専門家では、「木を見て森を見ず」になります。自分で対処を決める前に相談するとよいと思います。

②こんな診断士さんが中小企業には必要

事業をしていますと、良いときや悪いときなど、さまざまな状況に見舞われますので、企業は、そのときその状況に合ったアドバイスを求めています。状況判断の適切な診断士さんが良いのですが、そのうえで親身になって経営のことを考えてくだされば最高です。

片山 民夫

(かたやま たみお)

クロスネットワーク代表。1997年中
小企業診断士登録。金融機関勤務後、
2000年に独立。経営革新計画、企業再生
計画など戦略的経営計画策定支援を中心
に中小企業を支援している。中小企業の
真の成長支援がモットーである。近年の地方創生や女性活躍の
一環として、女性経営者・管理者向けの経営セミナーを市の事
業として請け負っている。

