

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 Part 3

第2章【知的資産経営】株式会社千葉アスレティックセンター 会社の強みを再認識、 PDCAを回し続けて生産性が31%アップ！

——人財を活かしきる知的資産経営



小山 太一

東京都中小企業診断士協会

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』、『生きがいづくり・仲間づくり』に運動を通じて貢献する」を社としている。ソウルオリンピック100メートル背泳ぎ金メダリストで、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、健康づく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、ライザップなどの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、バブル期には一時4,000名を超えた会員が、平成24年には3,000名を割り込んで最盛期の半数近くにまで会員数を減らし、平成23年には赤字に転落するに至った。



【株式会社千葉アスレティックセンター 企業概要】

- 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/

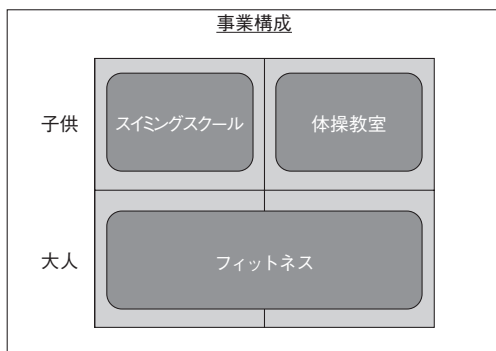
【企業沿革】

- 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

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、全社を挙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。

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、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年の年初、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」の宮崎博孝会長を紹介し、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き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

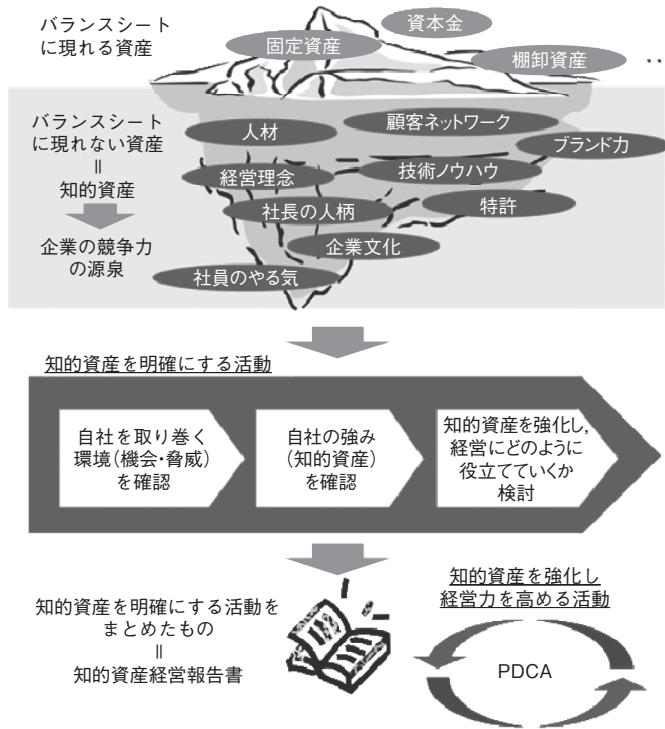
知的資産経営とは、企業の知的資産、つまり「企業の競争力の源泉となる人材、技術、ノウハウ、知的財産（特許・ブランド）、経営理念、顧客ネットワークなど、バランスシートに直接現れない無形の資産」を明らかにし、その強化を図ることで、中小企業の最重要経営資源である「人財力」を高め、結果的に売上と収益性の強化を図る取り組みである。

標準的な知的資産経営のステップは、以下の通りである。

【知的資産経営のステップ】

- ① **自社の強みを認識する（知的資産の棚卸）**
SWOT分析などを用いて自社の強みを書き出す。自社の強みの源泉や大切なものが何であるのかを棚卸し、再確認する。
- ② **自社の強みがどのように収益に繋がるのかをまとめる（ストーリー化）**
自社の強みをどのように収益に繋げていくのか、経営方針を明確化する。その過程で、財務上の要素と知的資産など非財務的な要素とを関連付ける。
- ③ **管理指標を設定する（見える化の技術）**
経営方針を実現するために、社内の目安となる管理指標を設定する。
- ④ **報告書にまとめる（見せる化の技術）**
「知的資産経営報告書」を作成する。企業の潜在力が見える化されることで経営者と従業員の意識共有が進み、知的資産経営実践時における強いコミットメントとなる。
- ⑤ **知的資産経営の実践**

上記の経営方針、管理指標を社内に徹底し、



事業を実施する。管理指標は定期的に測定し、チェックと改善を行う PDCA マネジメントサイクルが重要である。

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を、同社の知的資産 (= 強み) として再認識した。

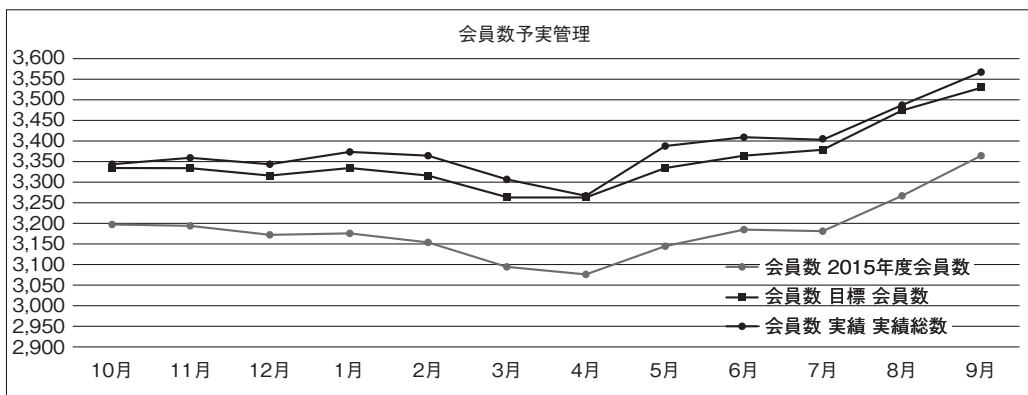
上記の標準的な手順を参考にしながらも、同社では以下の手順で知的資産経営を進めた。

(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同社の知的資産 (= 強み) に対する気付きを与えることが目的である。

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%の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、





(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 を回す仕組みづくり

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年間を要した。社員にPDCAを受け入れる素地が全くないとの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、社長が不退職の決意を持って改革に臨んでいることを示して、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、社長が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、経営方針説明会において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、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)をし、翌月のPDCA会議で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しれない。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、かつそれを定期的実施する仕組みと機運を作り上げることは容易ではない。

このように知的資産経営は、安易な資本の投入により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、数字上は13%の増加に留まっているが、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

	平成25年度		平成26年度		平成27年度			平成28年度(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%

%の生産性向上を達成している。人財を活かしきる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ほか、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年度に比べて4,100万円の増加と、増加率273%達成の見込みである。

(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付けが明確になった。

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いきの分かりました。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うような目標設定でしたが、毎年それを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。

小山 太一

(こやま たいち)

コヒーレント・コンサルティング代表。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。

