



**事業再生は、計画書から始めるな！**

中小企業診断士のための再生モデル再設計

分析は正しい。だが、再生は進まない。

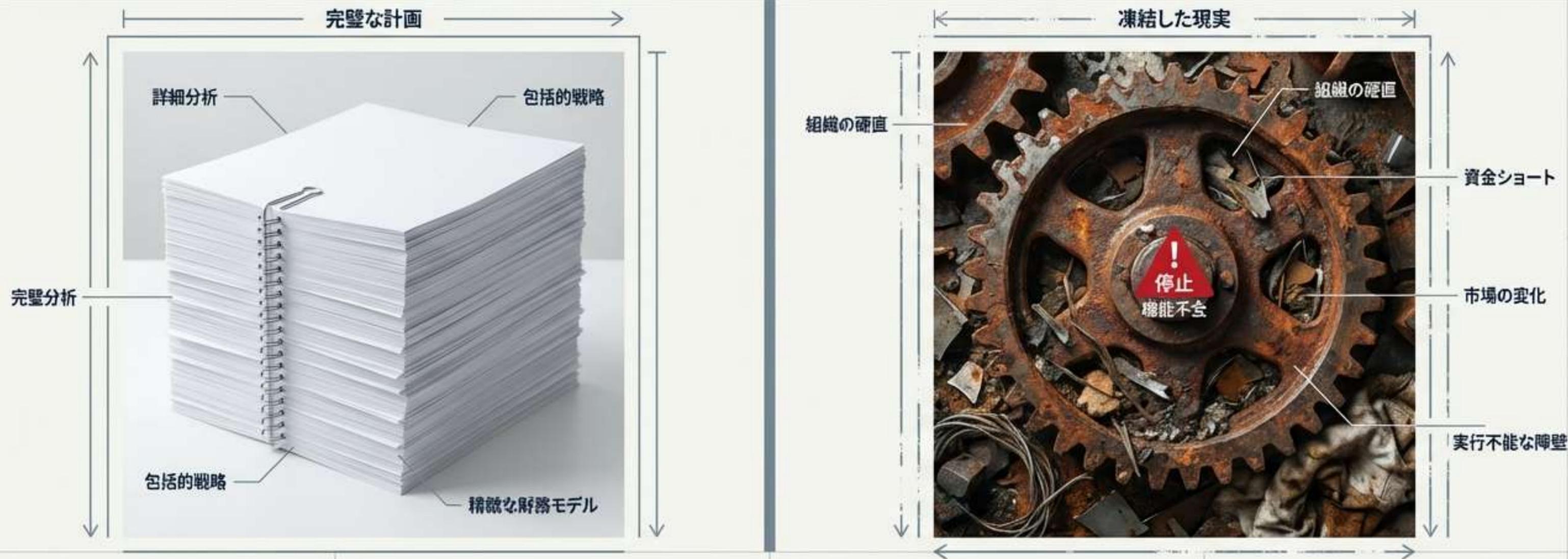
# 第1部 なぜ、事業再生はうまくい かないのか（問題提起）

## 第1章 「正しい再生」が、会社を壊すとき



# 事業再生は、計画書から始めるな

中小企業診断士のための〈再生モデル再設計〉



「分析は正しい。だが、再生は進まない。」

# なぜ「正しい計画」が現場を壊すのか

CONVENTIONAL TRAP  
従来の罠



## 外部説明資料としての計画

- 論理的で抜け漏れがない
- 金融機関への説明用
- 過去分析（なぜ失敗したか）

社長の思考停止：  
「これ通りやればいい」

THE REALITY  
現場の現実



## 内部行動指針の欠如

- 現場の現実には動かない
- 明日の判断基準がない
- 未来の意思決定（何を捨てるか）がない

組織のフリーズ：  
「数字は正しいが動けない」

「数字は合っている。  
ロジックも完璧。  
だが、組織は氷のように  
固まっている。」

# 真の敵は「赤字」ではなく「意思決定の不全」

## 目に見える症状

- 赤字 (Red Ink)
- 資金不足 (Cash Shortage)
- 債務超過 (Excess Debt)

## 真の病巣：意思決定の不全 (Decision Dysfunction)

- 結論の出ない会議
- 優先順位の曖昧さ
- 失敗への恐怖
- 「様子見」という名の先送り



## OSのメタファー

新しいアプリ（営業・戦略）を入れる前に、壊れたOS（意思決定エンジン）を修復せよ。

再生とは、数字を直すことではなく、「決められる会社」に戻すこと。

# 戦略：「止血」と「再設計」を混ぜるな

## Phase 1: 止血 (Hemostasis)

 期間：0 - 3ヶ月

 目的：生存 (Survival)

 Action: 現金確保、出血停止 

**RULE: 成長戦略禁止、組織改革禁止**

## Phase 2: 再設計 (Redesign)

 期間：6ヶ月 - 2年

 目的：構造改革

 Action: 戦略策定、組織再編、成長

**警告：同時並行が社長の思考を停止させる。「今はやらない」と交通整理せよ。**

# Phase 1 実践：再生は「やらないこと」の明文化から始まる



再生企業の資源は枯渇している。  
「やること」を増やすと即死する。

まずは「判断の在庫 (Work in Progress)」を減らし、  
リソースを止血に集中させる。

# 意思決定ルール：「曖昧な不安」を「明確な基準」へ



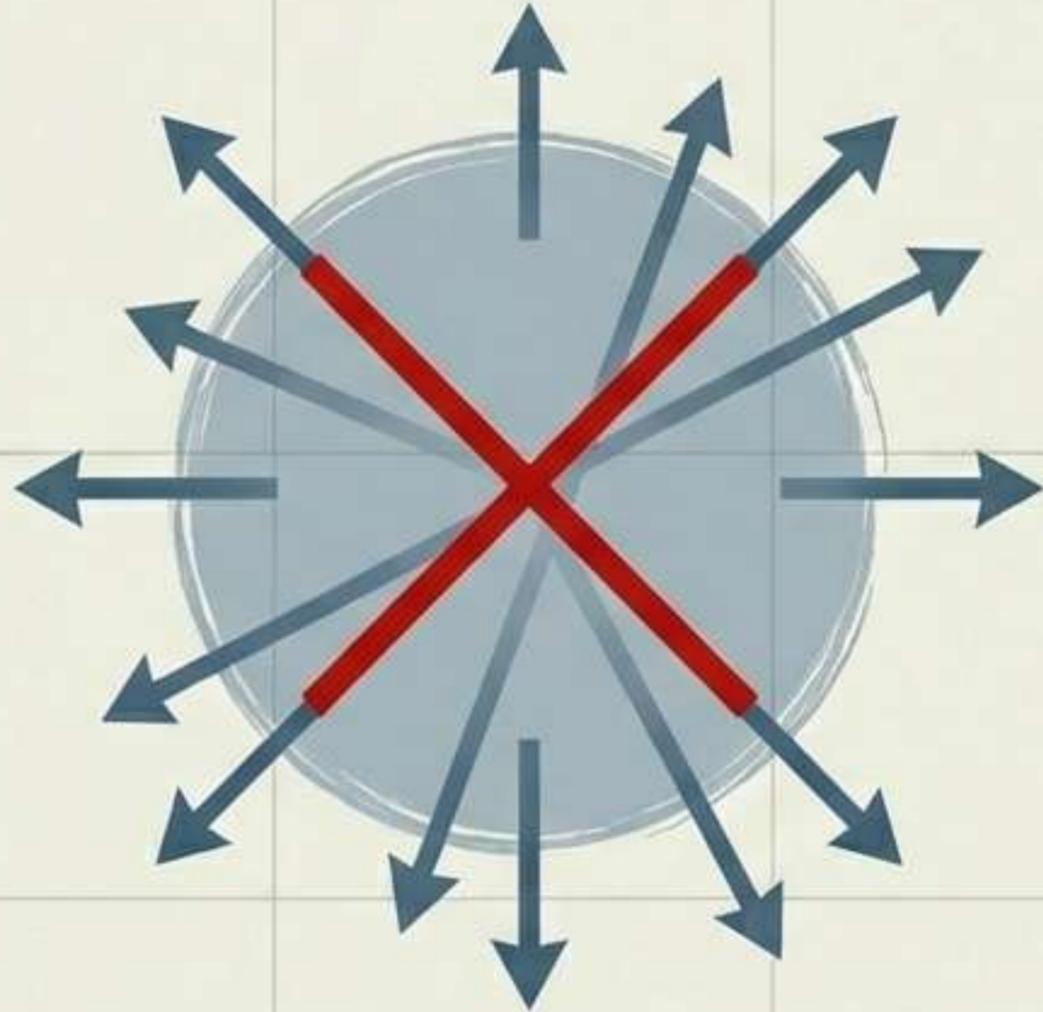
## 意思決定ルールシート

- 本日の判断案件
- 優先順位 (Priority)
- 決定者 (Who)
- 期限 (Deadline: 48h)

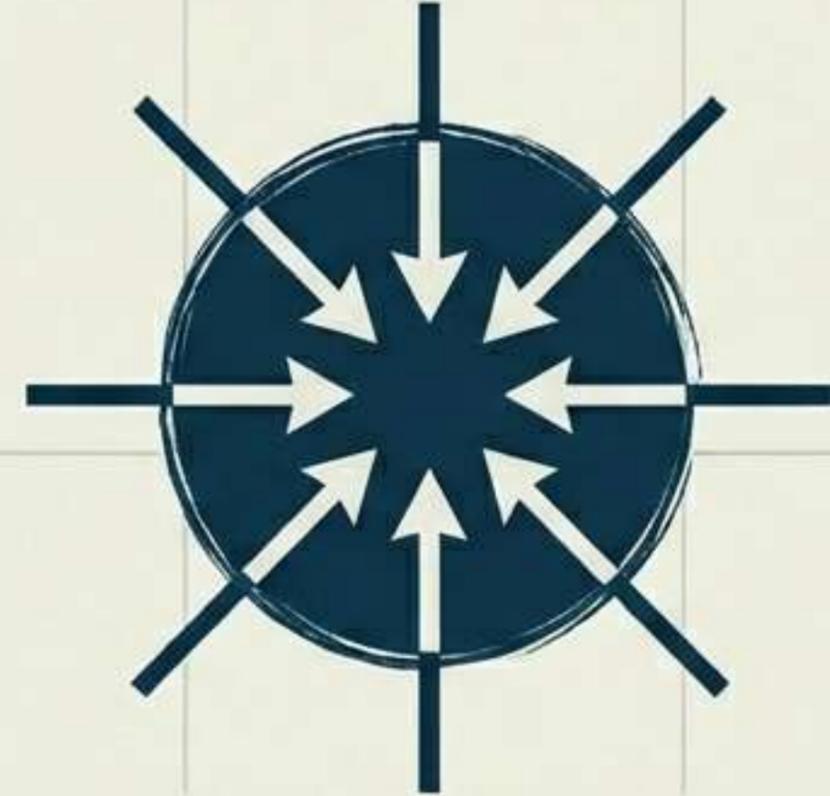
**数字は人を動かさない。ルールが人を動かす。**

# Phase 2 実践：「拡大」ではなく「完成度」を高める

拡大 (Expansion) = リソースの希釈



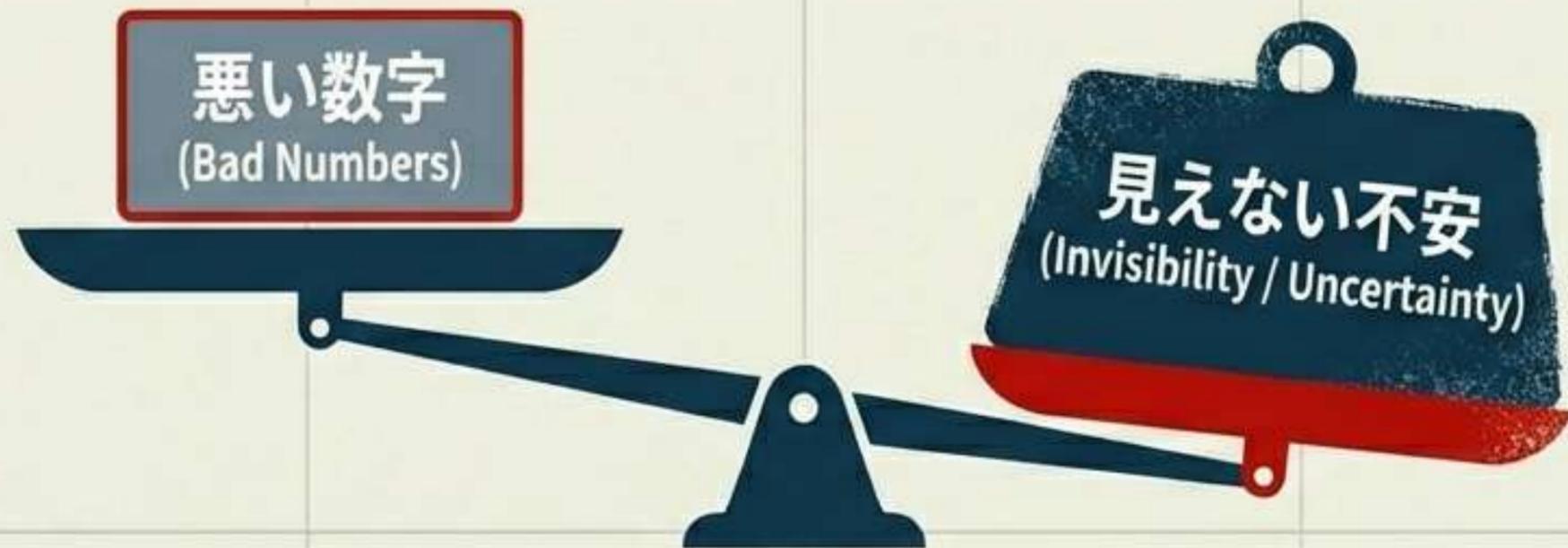
完成度 (Completeness) = 勝てるパターンの凝縮



- 1. 再現性 (Reproducibility) - 利益構造は再現できるか？
- 2. 自走性 (Autonomy) - 社長の介入なしで回るか？
- 3. 例外の排除 (No Exceptions) - ルール通りに運用されているか？

**縮小ではない。「集中」によって筋肉質な経営体を作る。**

# 金融機関対応：「完璧な計画」より「失敗の共有」



金融機関が恐れるのは赤字ではない。「実態が見えなくなること」だ。

Old Way



New Way

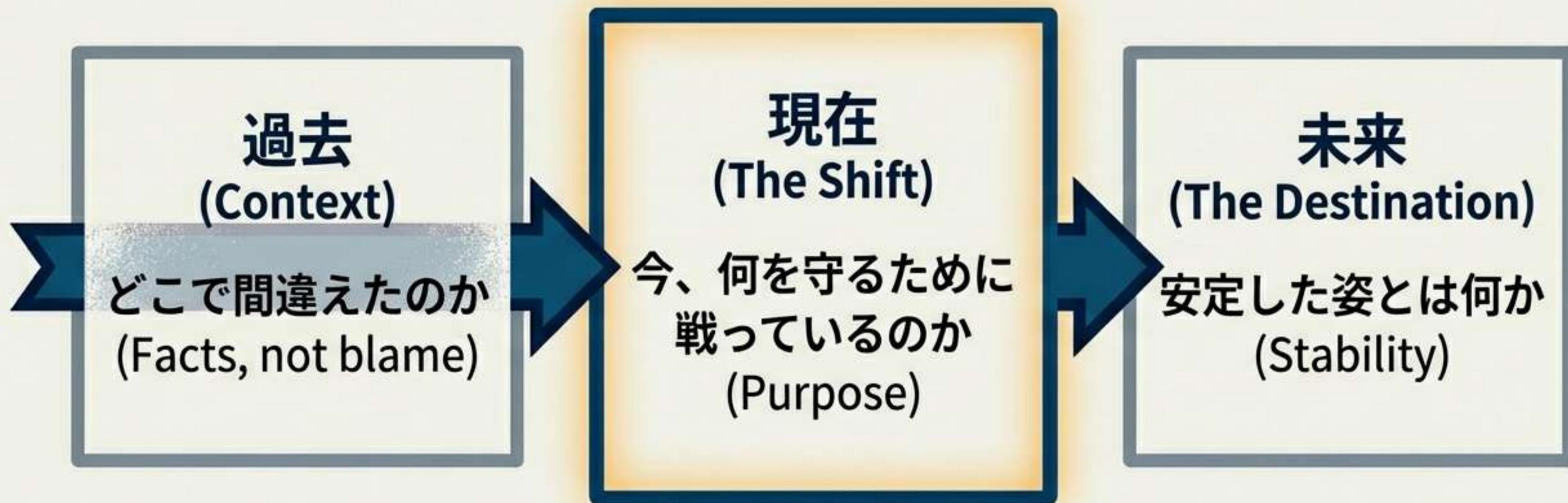


# 月次報告の再設計：「数字」ではなく「判断」を報告する

<p><b>Fact (事実)</b></p> <p>何が起きたか？ (Sales dropped)</p>	<p><b>Decision (意思決定)</b></p> <p>何を判断したか？ (Prioritized Gross Profit)</p>
<p><b>Reason (根拠)</b></p> <p>なぜか？ (Based on Rule #2)</p>	<p><b>Next Step (次の一手)</b></p> <p>来月までに何を解決するか？</p>

報告会を「尋問の場」から「判断の検証の場」に変える。

# 組織の再起動：数字と現場をつなぐ「物語」



社長の論理を、現場の言葉に翻訳する。  
「利益10%」ではなく「雇用を守るための撤退」を語れ。

## 診断士の役割転換：「正解を出す人」から「決める場を作る人」へ

### Old Role: 先生 (Teacher)

- Answers questions
- Writes the plans
- Creates Dependency (依存)

### New Role: 伴走者 (Accompaniment)

- Asks Questions
- Designs the Environment  
(Environment Designer)
- Restores Autonomy (自律)

**教えるほど、社長の判断力は失われる (The more you teach, the less they decide).**

# 伴走支援の技術：「問い」で判断を引き出す

伴走とは、優しさではなく「思考停止を防ぐこと」。

今、  
何を守る  
判断ですか？

(What are you protecting right now?)

いま  
捨てるなら  
何ですか？

(If you discard something now, what is it?)

今日決めない  
コストは  
何ですか？

(What is the cost of not deciding today?)

# 未来：「再生」と「予防」は分けられない

Prevention (予防)

Turnaround (再生)



**Decision Lag** (意思決定の遅れ)

赤字が出るずっと前、決断が重くなった瞬間に再生は始まっている。

**New Market**: 健康な企業への「意思決定エンジンのメンテナンス」

# 新しい事業再生のスタンダード



**DO:**  
「やらないことリスト」から始める  
(Start with a "Not Doing" list)



**DON'T:**  
完璧な計画書から始める  
(Start with a perfect plan)



**DO:**  
現金と粗利のルールを守る  
(Prioritize Cash/Gross Profit rules)



**DON'T:**  
短期的な売上を追う  
(Chase short-term sales)



**DO:**  
プロセスと修正を共有する  
(Share process and adjustments)



**DON'T:**  
失敗を隠す  
(Hide failures)

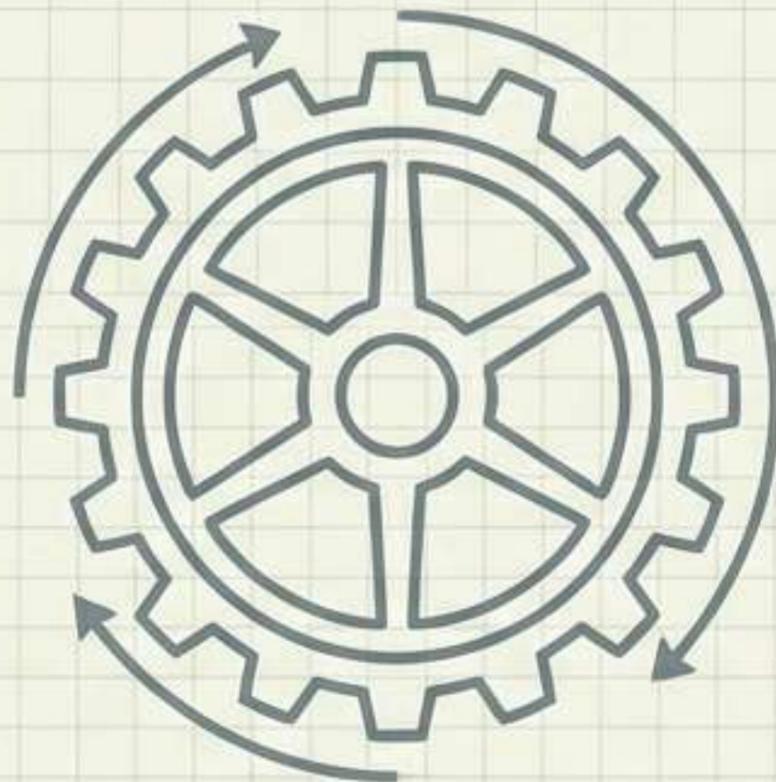


**DO:**  
決める環境を設計する  
(Design the decision environment)



**DON'T:**  
正解を教える  
(Give answers)

# 「再生屋」から「経営の伴走者」へ



分析は正しい。だが、**再生は進まない。**  
この連鎖を断ち切るのは、あなたの**「止める勇気」と「問う力」**だ。

From Plan Maker to Decision Architect.  
社長の意思決定を取り戻せ。

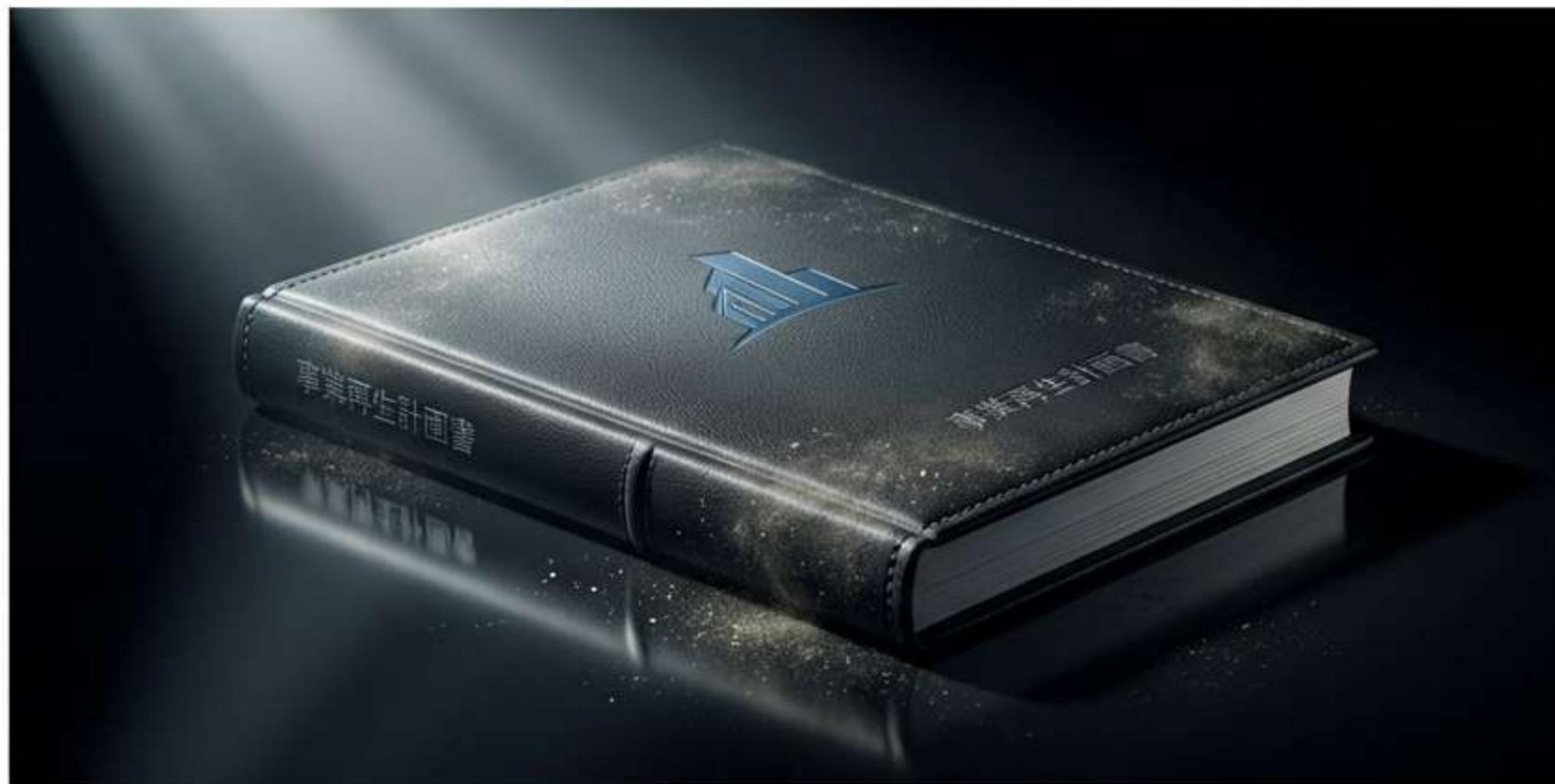
# 第1部 なぜ、事業再生はうまくい かないのか（問題提起）

## 第2章 再生できない会社の本当の共通点



# 事業再生は、計画書から始めるな

「分析は正しい。だが、再生は進まない。」その構造的理由



# 現場の違和感：なぜ「完璧な計画」が無視されるのか

The Illusion



The Reality



再生計画は論理的に正しい。  
数字も合っている。  
金融機関の合意も得た。  
それなのに、現場は動かず、  
月次報告は形骸化していく。

# 計画書は「スイッチ」ではない



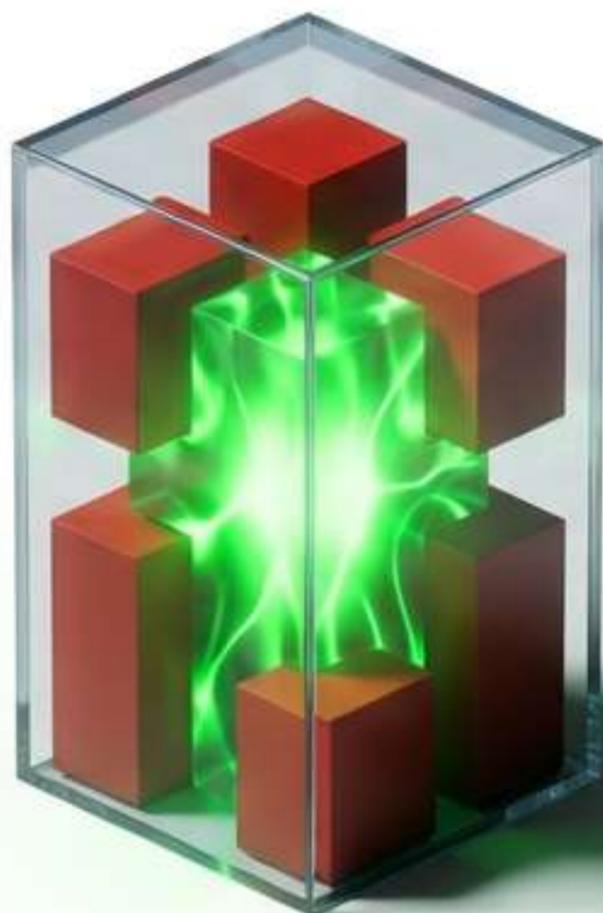
多くの誤解：「分析」＋「計画」＝  
「再生の開始」

現実：計画書は動き始めた再生を支える「道具」であり、動かす「**スイッチ**」ではない。

必要な順番：まず「判断が進む状態（運用）」を作ってから、計画を入れる。

# 「赤字」や「債務超過」は、再生の成否を決めない

再生できる会社



不採算事業からの撤退、人員配置の変更など、「痛み」を伴う決断ができる。

再生できない会社



条件は同じだが、「様子を見よう」と判断を先送りする。

# 再生できない会社の正体：「考えているが、決めていない」



一見、慎重で真面目な経営者に見える。  
しかし、判断の保留は「現状維持という決断」をしているのと同じである。

# 静かなる機能不全：「意思決定」が壊れている兆候

会議はある。議論もしている。数字も見ている。

しかし、「何も決まらない」または「決まっても守られない」。

**危険信号：決めないことが「慎重さ」として評価されている錯覚。**



# 診断士の「分析」が、判断をさらに遅らせるパラドックス



結果：正解を探す時間が長くなり、意思決定が停止する。



# 社長の「性格」を責めるな。「環境」を直せ

「社長が優柔不断だから再生できない」は思考停止である。

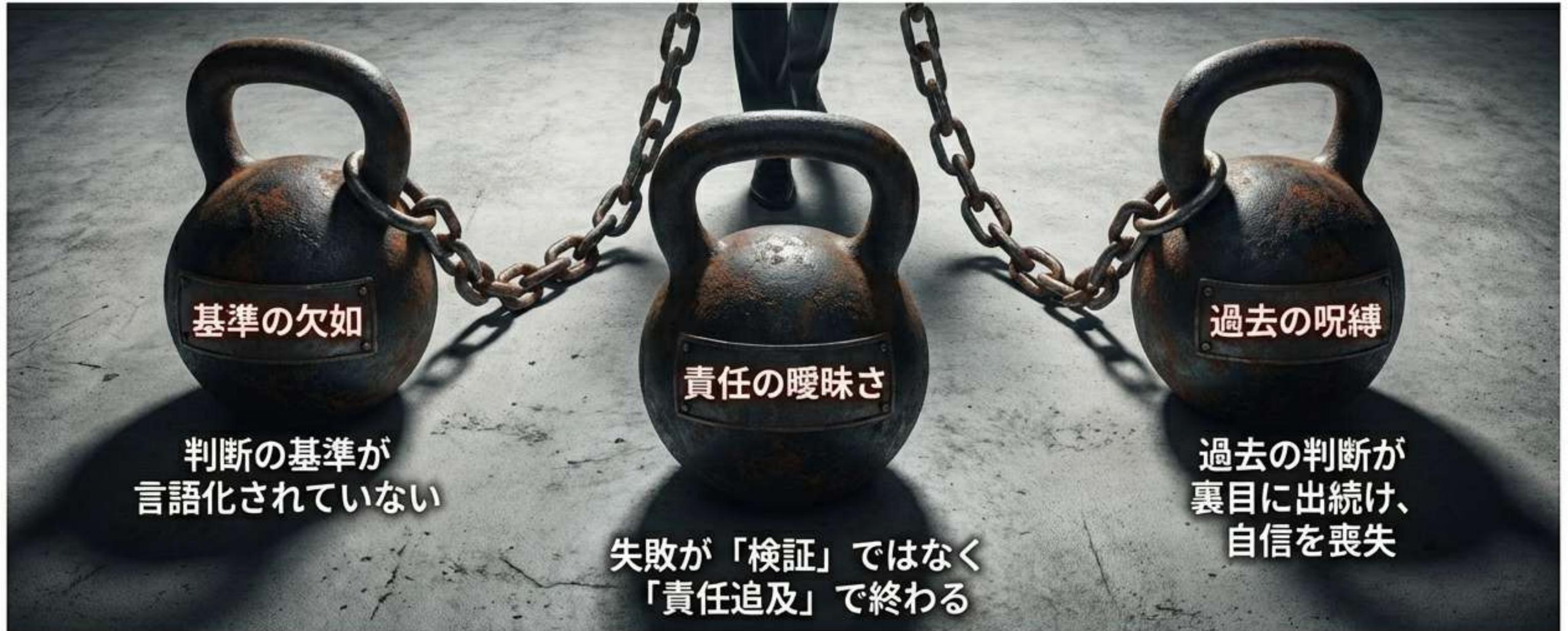
優柔不断は「原因」ではなく、過去の失敗や批判への恐怖から生まれた「結果」に過ぎない。



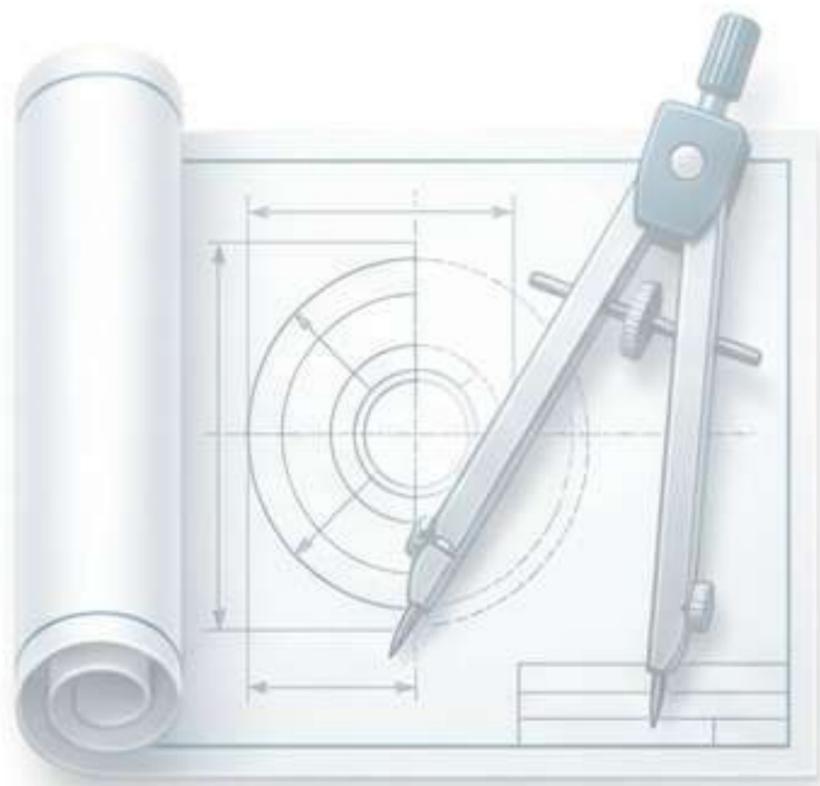
必要なアプローチ：

社長の性格改造（意識改革）ではなく、**意思決定できる環境の再設計。**

# なぜ、社長は決められなくなったのか？



# ソリューション：数字より先に「判断のパイプ詰まり」を解消する



後回し



最優先

- PL/BSの改善は後回し。
- まず、「決められる状態」を取り戻すことに集中する。
- ゴール：社長が小さな決断を安全に行える「リハビリ」の場を作る。

# 具体策①：止血のための「判断滞留リスト」

判断滞留リスト(Judgment Stagnation List)

案件名	止まっている理由	必要な判断者	判断期限
案件A	情報不足による保留	営業部長	2024/05/15
案件B	技術検証中	CTO	2024/05/20
案件C	予算承認待ち	CFO	2024/05/25

- 作成：止まっている案件を10個書き出す。
- 効果：不可視だった「時間の出血」を可視化する。

## 具体策②：意思決定を完了させる「3点セット」



1. いつまでに決めるか？
2. 判断の軸は言語化されているか？
3. 誰が最終決定するのか？

**この3つが揃わない議題は、会議のテーブルに乗せない。**

# 診断士の進化：計画作成者から「意思決定の設計者」へ



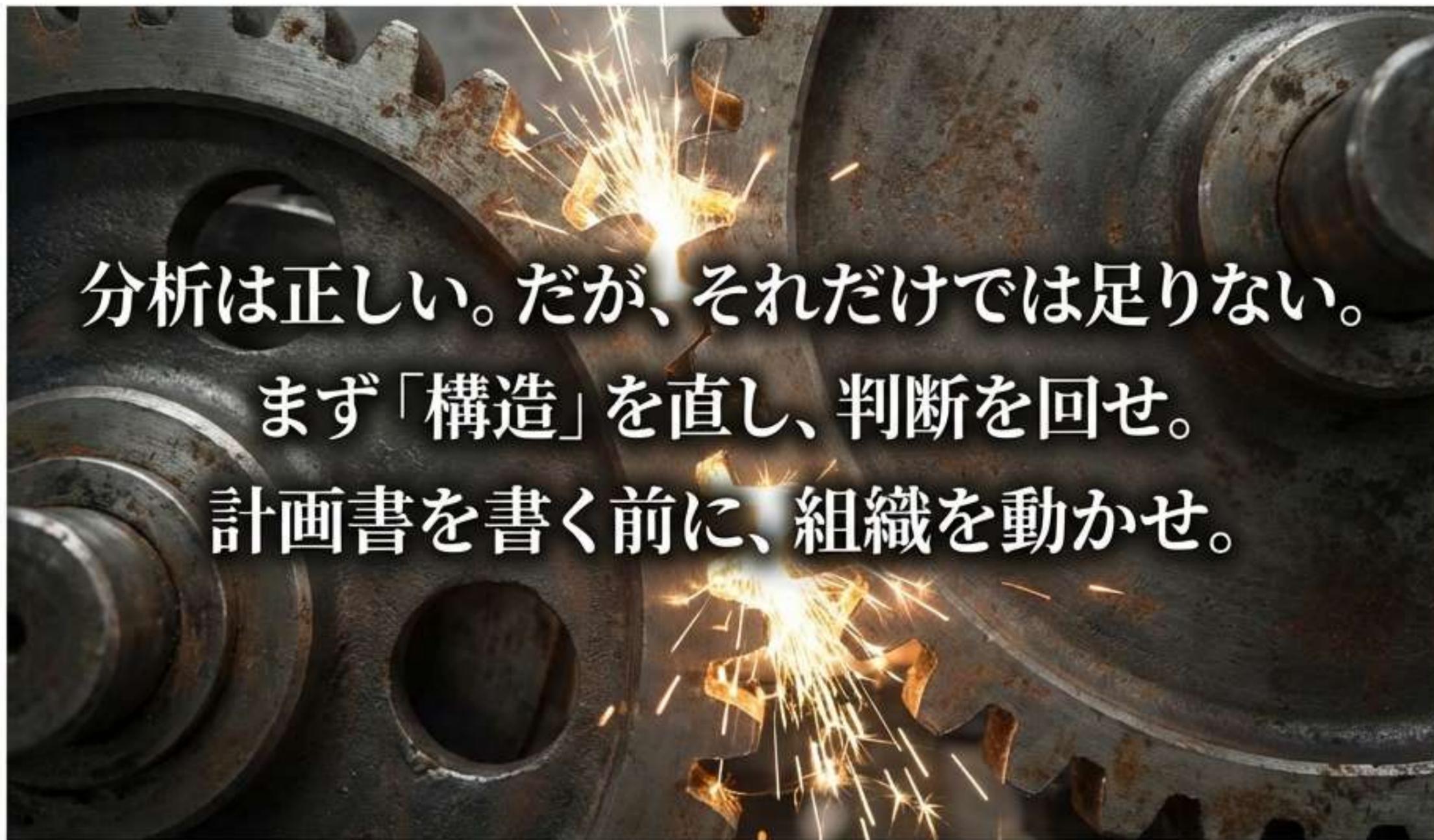
Old Role: 正しい答えを教える人



New Role: 社長が答えを出せる「状態」を作る人

核心：判断の範囲を限定し、「今は決めなくていいこと」を明確にするペースメーカー。

# 再生とは、再び「決められる会社」に戻ることに



Regeneration is not fixing numbers. It is restoring the ability to decide.

# 第2部 事業再生モデルを再定義する (理論編)

## 第3章 事業再生を「フェーズ」で分けるという発想



分析は正しい。  
だが、再生は  
進まない。

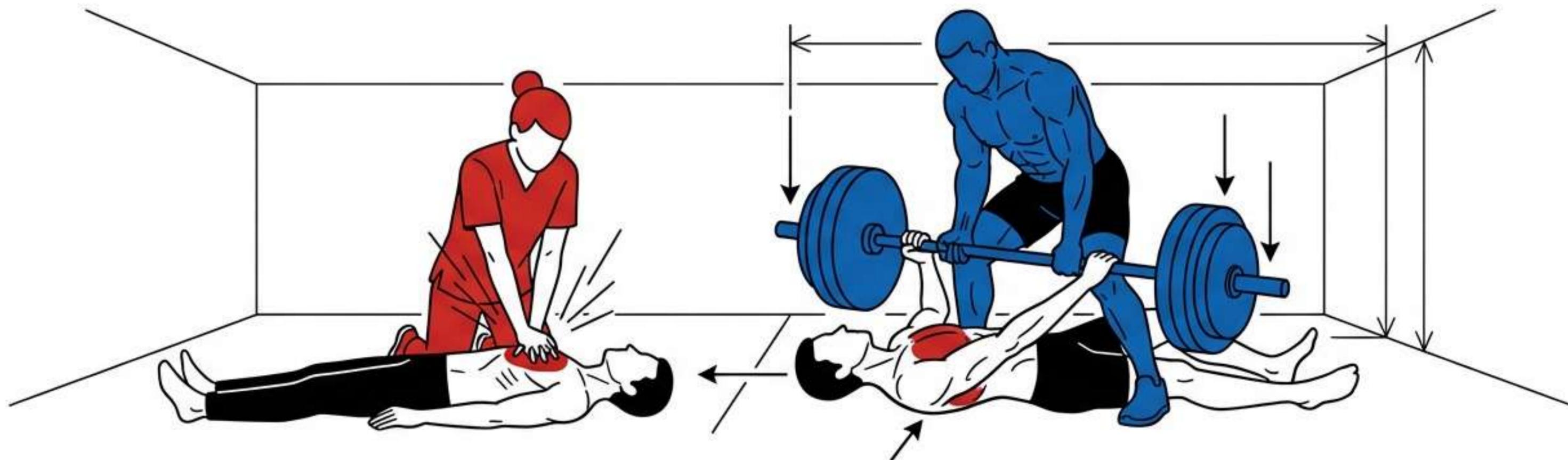


計画書から始めるな——  
中小企業診断士のための  
〈再生モデル再設計〉

それなのに、現場は動かず、  
社長の判断は重くなり、報告は形骸化していく。

# なぜ“正しい再生”ほど止まってしまっているのか？

**Noto Sans JP 失敗の根本原因：「同時並行」の罠**



資金繰り  
対策

+

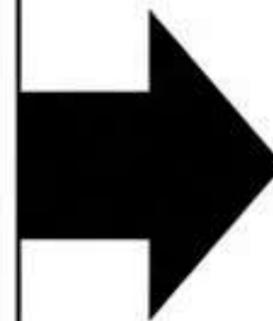
事業構造  
改革

+

組織  
改革

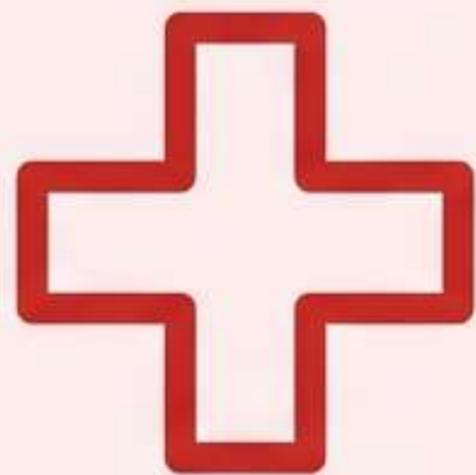
+

数値  
計画



**社長の  
思考停止**

# 「止血」と「再設計」は、全く異なる競技である



## 止血

- Goal: 資金ショート回避・倒産回避
- Mode: 緊急対応
- Action: 当面の経営を「生かす」



## 再設計

- Goal: 勝ち筋の再構築
- Mode: 中長期の構造改革
- Action: 組織・役割・評価の再構築

# フェーズ分離型再生モデル

連続させるが、混ぜない。

## Phase 1

止血フェーズ

0～3ヶ月

目的：会社を生かす

## Phase 2

再設計フェーズ

6ヶ月～2年

目的：会社を立て直す

社長は「焦り」から解放され、診断士は「軸」を取り戻す。

# Phase 1 (止血)の原則:「やらないこと」を決める



**正解を探さない**

**成長を語らない**

**完璧な計画を作らない**

**将来の成長戦略は考えない**

**Noto Sans JP 止血フェーズの主戦場は「縮小」と「撤退」のみ。**

# 止血フェーズの実務設計：3つの集中点

## 01

**現金の可視化  
と確保**

出血点（赤字・不採算）  
の特定

資金繰り表は精緻化し  
すぎない

## 02

**判断のスピードを  
上げる**

社長が一人で決められる  
範囲を明確化

「今日は決めない」を  
減らす

## 03

**精神的余白を  
作る**

「今は生き残るだけで  
いい」と宣言する

再設計の議論を意図的  
に封印する

# どこから入るべきか？

## 4つのチェックポイントによる「入り口」診断

**1 資金ショート懸念**

あり  なし

**2 月次資金繰り精度**

高  中  低

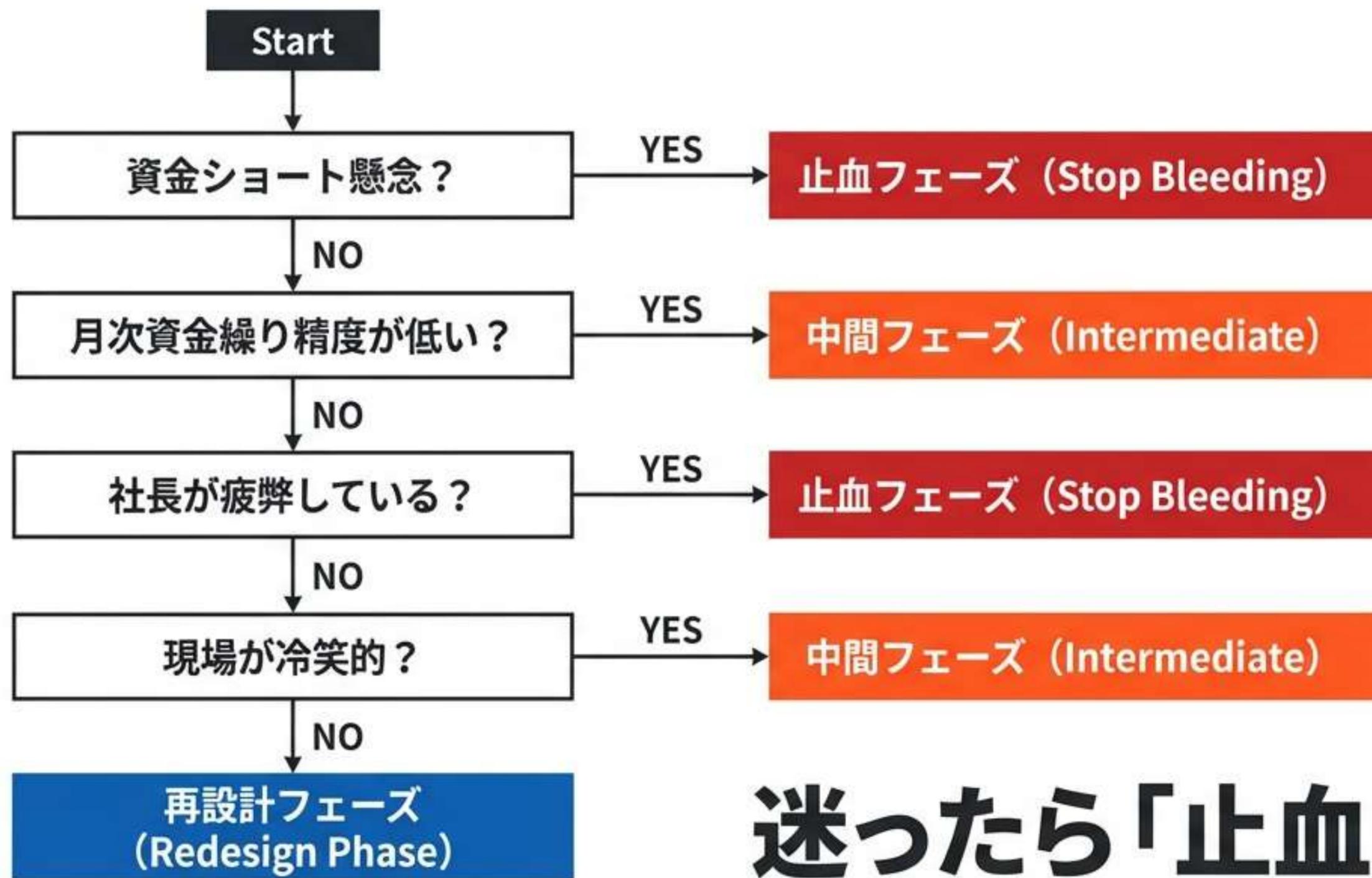
**3 社長の意思決定状態**

決められる  決められない・疲弊

**4 現場の受け止め**

協力  冷笑  諦め

# フェーズ判定フローチャート



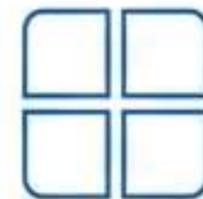
迷ったら「止血」から。

# Phase 2 (再設計) へ移行する条件

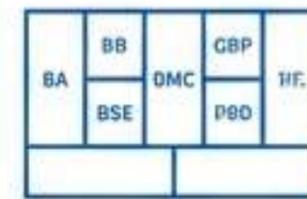
「来月の支払い」を考えずに済む状態になった時

- ✓ 社長が“経営者の顔”を取り戻す
- ✓ 判断の時間軸が長くなる
- ✓ 試行錯誤が許される

解禁されるツール



SWOT

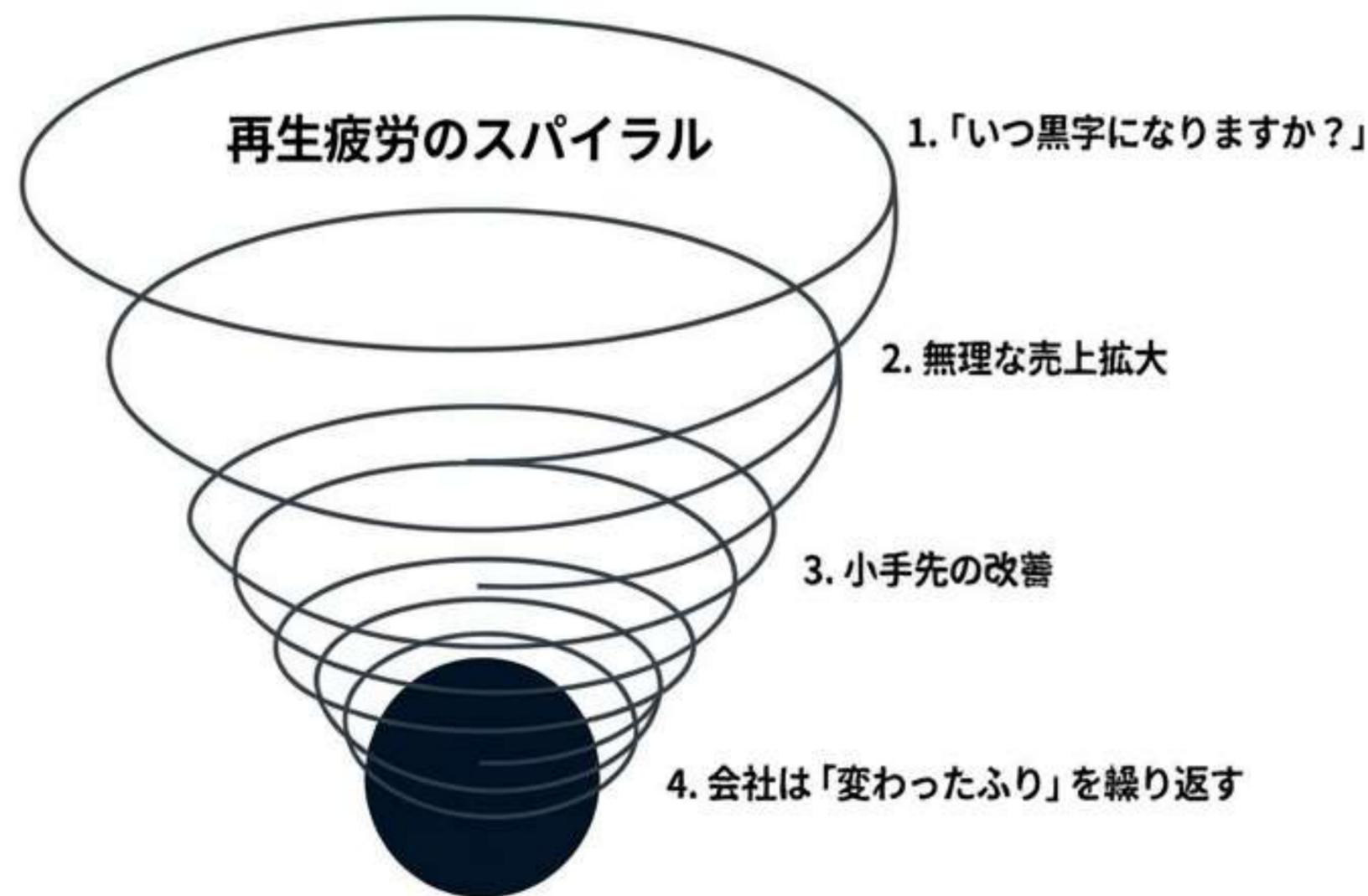


BMC



中期経営計画

# 「短期成果」を追わない勇気



短期成果を  
急ぐほど、  
本当の再生は  
遠のく。

# 止血フェーズにおける「成果」の再定義

## What Success IS NOT

- × 売上増
- × 利益改善

## What Success IS

- 資金繰りが読めるようになった
- 赤字の原因が止まった
- 社長が支払いに怯えなくなった

**「経営が落ち着いた状態」こそが最大の成果。**

# 「何もしない」のではなく、「逸脱」を止める



The Consultant's Job:

**「今は数字を追うフェーズではありません」  
と言い切ること。**

## フェーズ宣言書

- 今月やらないこと
- 今月守るもの

絶対に間違えるな

# 最初の2週間の処方箋

If Starting with Stop Bleeding (止血)

- 週次で資金繰り更新
- 「やらないこと」を3つ決める
- 判断期限ルール (48時間)

Noto Sans JP

If Starting with Redesign (再設計)

- 勝ち筋仮説を1つに絞る
- 意思決定ルールの1枚化
- 会議体と役割の運用開始

# 診断士の役割は「交通整理」である



「今は再設計の話をしません」と線を引くことは、  
計画を書く力以上に、勇気と覚悟を要する。

# まずは生かして、 その後に立て直す

事業再生は、一気に治すものではない。順番を守るものだ。



焦らない勇気



説明し続ける  
勇気



短期評価に  
迎合しない勇気

分析は正しい。だからこそ、フェーズを分ける。

# 第2部 事業再生モデルを再定義する (理論編)

## 第4章 数字より先に再生すべきもの





**分析は正しい。  
だが、再生は進まない。**

中小企業診断士のための〈再生モデル再設計〉

事業再生は、計画書から始めるな

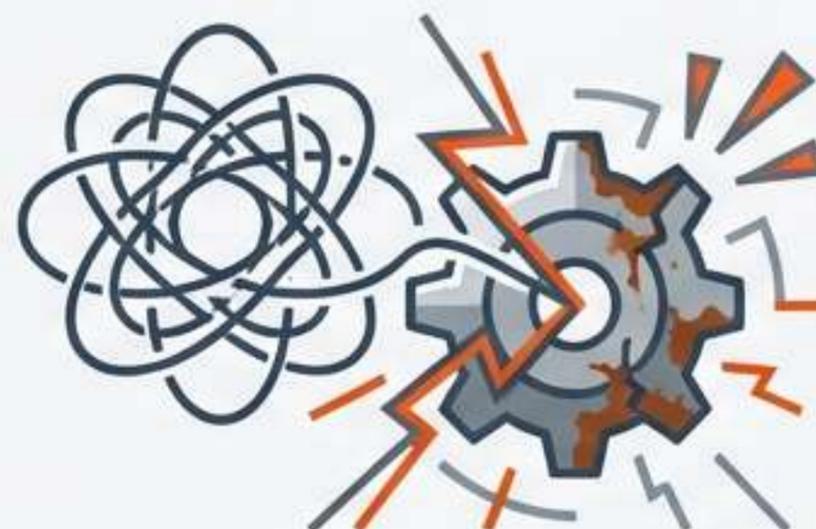
# 「完璧な計画」があるのに、なぜ現場は動かないのか？

## On Paper (理想)



- 論理的に正しい再生計画
- 正確な財務分析と数字
- 金融機関の合意

## On Site (現実)

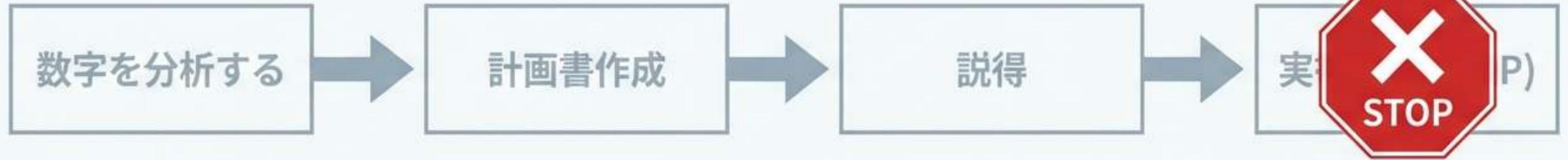


- 現場は動かない
- 社長の判断が重くなる
- 月次報告が形骸化していく

多くの診断士が感じる「違和感」の正体は、分析の精度不足ではない。

# 問題は「数字」ではなく「仕組み」にある

## Old Model



## New Model



再生が止まる最大の原因は、計画の出来ではない。「何を優先し、誰が決め、いつ決めるか」が曖昧なまま計画に入ってしまうことにある。

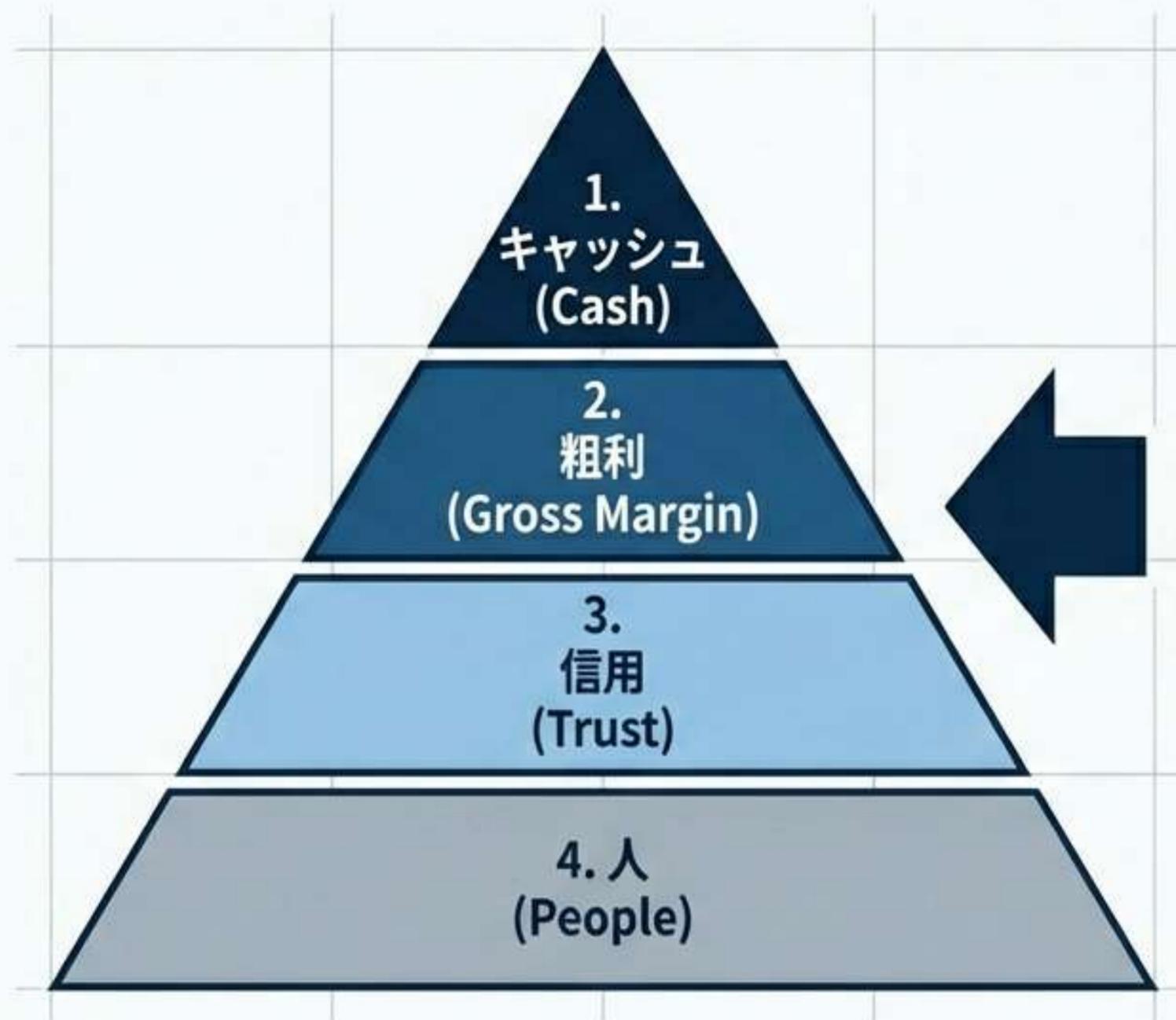
金融機関が求めているのは「完璧な計画」ではなく、「月次で異常を察知し、判断して止められない状態（運用）」である。

# 数字はあるが、「決め方」がない 優先順位の欠如が、社長の迷いを生む



一見もっともらしいが、これらは「優先順位が決まっていない」ことを意味する。  
結果、案件ごとに判断がブレ、社長の気分で結論が変わる。

# 社長の人格ではなく、「構造」を変える



耳触りの良い順番ではなく、「迷った時に決められる順番」にする。

この順位が決まれば、値引き・人件費・投資の判断が一気に揃う。

# ツール：意思決定ルールシート

意思決定ルールシート	
<b>1. 迷いが出る論点 (3 Points of Hesitation)</b>	
• [収益]	_____
• [人件費]	_____
• [設備投資]	_____
<b>2. 優先順位 (Fixed Priority)</b>	
<b>Cash &gt; Gross Margin &gt; Trust &gt; People</b>	
<small>(優先順位は固定・迷った際の基準)</small>	
<b>3. 判断基準 (Judgment Criteria)</b>	
• [粗利 < X% は断則否決]	_____
• [_____]	_____
• [_____]	_____
<b>4. 例外条件 (Exception Conditions)</b>	
• [前払い > X% であれば許容]	_____
• [_____]	_____
<b>5. 会議運用 (Meeting Operation)</b>	
Decider: _____ / Stopper: _____ / Deadline: 48 hours	

意思決定ルールは、  
紙に書いた瞬間ではなく、  
会議で反復された瞬間から  
会社の“筋肉”になる。

# 再生局面ほど、「やること」が増えていく罫

## The Dispersion of Energy



不安による資源の分散



計画は「やることリスト」になりがちだが、  
再生を救うのは「やらないこと」の明文化である。

# 「やらないこと」の明文化

## Strategic Constraints

- ✗ 新規事業には手を出さない
- ✗ 採算が合わない仕事は受けない
- ✗ 値下げによる売上確保はしない
- ✗ 社長一人で決められない案件は進めない



意思決定の  
スピードアップ



現場の混乱停止



再生の完成度向上

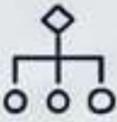
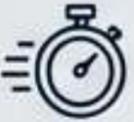
これは消極策ではなく、再生の軸を守るための「戦略的制約」である。  
Noto Sans JP Regular

# 経営のOSを書き換える



「経営のOS」とは、  
迷ったときに自動的に  
選ばれる「判断の既定値」。  
行動は変わっても、  
OSが変わらなければ、  
半年後に必ず元に戻る。

# OSの「設定変更」具体例

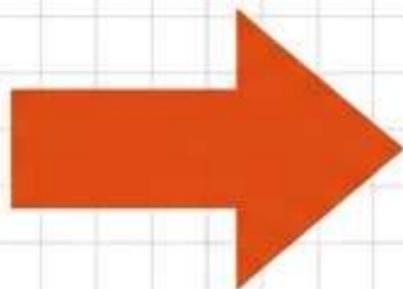
Category	Old OS (Before)	New OS (After)
 <b>判断の既定値</b> (Default Decision)	↓ 売上を最優先	 <b>キャッシュと粗利を最優先</b>
 <b>失敗の意味づけ</b> (Meaning of Failure)	👉 失敗=責任追及	 <b>失敗=検証材料</b>
 <b>判断の回転数</b> (Decision Speed)	🕒 完璧に決めてから動く	 <b>小さく決めて、早く修正</b>

コンサルタントの役割は「翻訳」と「保守」。  
新しいOSを現場の言葉に落とし、古いOSに戻りそうな場面で気づかせる。

# 診断士の役割：正解を与える人から、「設計する人」へ



正解を与える



「社長が決め続けられる状態」  
を設計する

- 1. 優先順位を言語化させる
- 2. 曖昧な判断を切り分ける
- 3. ルールを簡素化する

診断士は、**数字**を直す前に、**決め方**を直す。

# 再生を動かす「正しい順番」



ここで初めて、数字は「評価の道具」から「意思決定のフィードバック」へと意味が変わる。

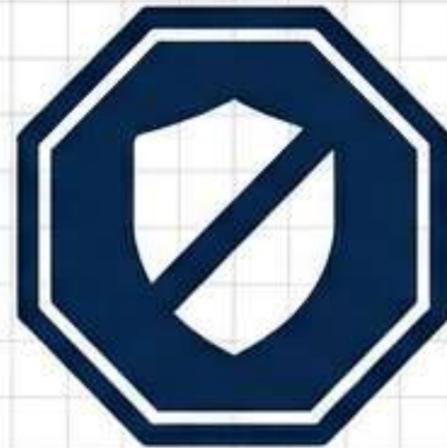
# 本日のまとめ：現場で使う3点セット

## 1. 意思決定ルール



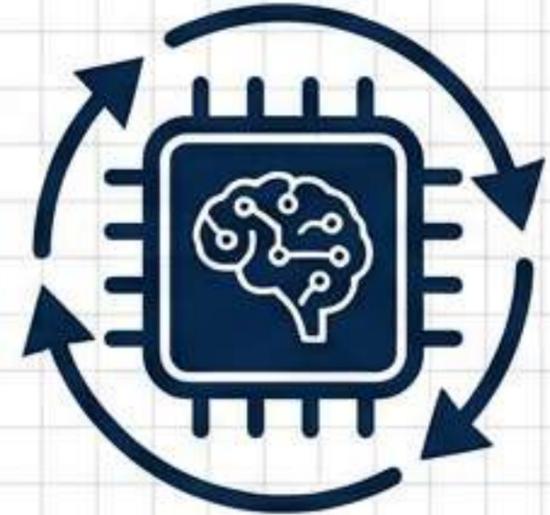
Cash > Margin >  
Trust > People.  
優先順位を固定する。

## 2. やらないことリスト



「やらない」という  
戦略的制約で、  
社長のリソースを守る。

## 3. 新しい経営OS



「失敗＝データ」。  
判断の既定値を  
書き換える。

これらが整って初めて、計画書は「動くもの」になる。

ゴールは「美しい計画」ではない。



ゴールは、新しいOSで、自走できる会社になること。

分析は正しい。だが、再生は進まない。  
その壁を越えるのは、あなたの「設計図」である。

# 第2部 事業再生モデルを再定義する (理論編)

## 第5章 拡大しない再生という選択



# 分析は正しい。 だが、再生は進まない。

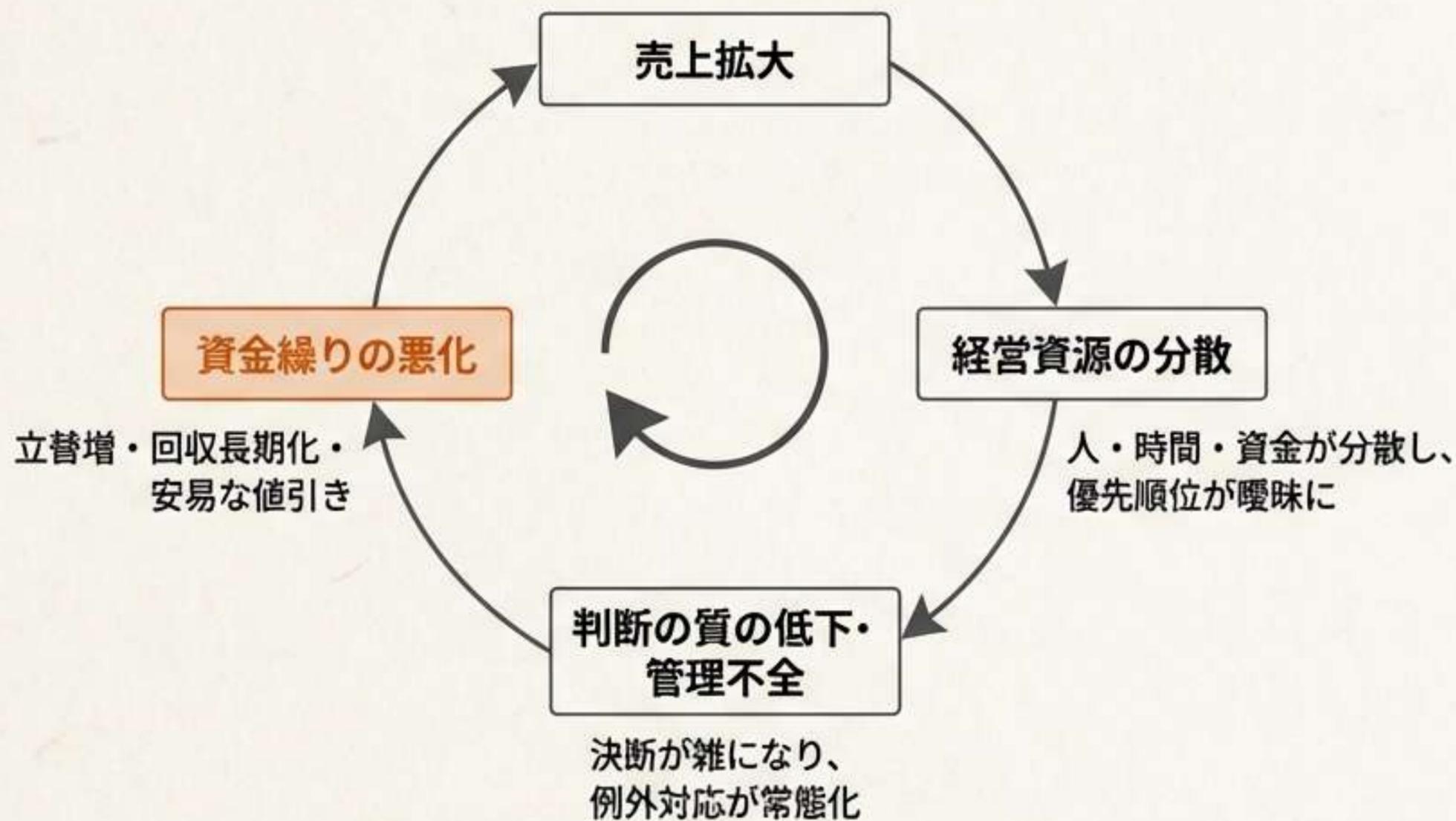
中小企業診断士のための〈再生モデル再設計〉：拡大しないという戦略的勇気

再生計画は論理的に正しい。数字も合っている。金融機関の理解も得られた。それなのに、なぜか現場は動かない。

社長の判断は重くなり、月次報告は形骸化していく。

本資料では、事業再生を「動くもの」に変えるための視点、「完成度 (Kanseido)」と「**集中 (Shu-chu)**」について解説する。

# 再生局面における「拡大」の罠： 弱った体でマラソンを走るな



## Insight

- 魅力的な提案の誘惑：  
「新規開拓」「新商品」「市場拡大」は希望として語りやすい。しかし、再生局面ではこれが最大の落とし穴になる。
- キャッシュの逆説：  
売上は増えても、現金は静かに失われていく。

拡大とは、問題を覆い隠す「霧」である。

# 新しい評価軸：「量（拡大）」ではなく「完成度」を追う

	拡大 (Expansion)	完成度 (Completeness)
指標 (Metric)	売上規模、成長率	再現性、判断の速さ
原動力 (Driven by)	個人の頑張り、環境の追い風	仕組み、明確な役割
状態 (State)	一時的、再現性がない	社長が変わらなくても回り続ける

## 完成度の定義 (Definition of Completeness)

同じやり方で、同じ判断基準で、何度でも回せる状態。

数字は横ばいでも、「この会社はもう大丈夫だ」と直感できる状態。

# 診断士が見抜くべき「未完成」の兆候



## 未完成の兆候 (Low Completeness)

- 社長が毎回「例外判断」をしている
- 現場の「頑張り」で数字を作っている
- 忙しいが、手応えがない
- 「たまたまうまくいった」案件が多い



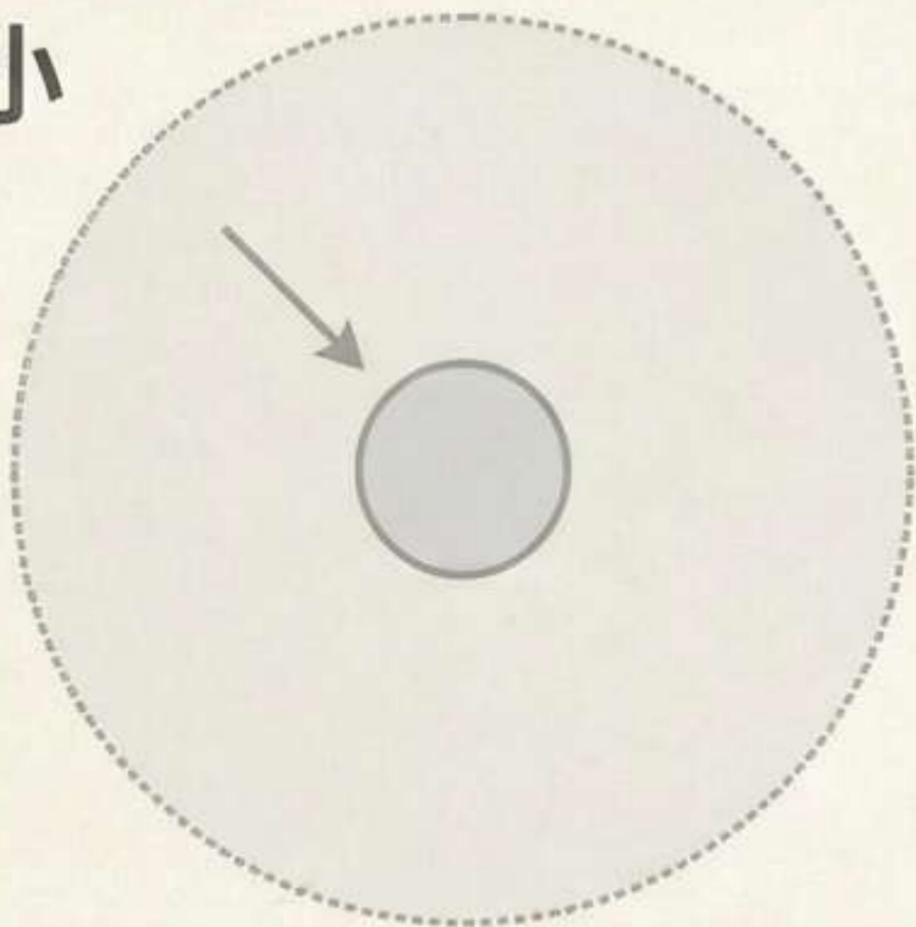
## 完成度の高い兆候 (High Completeness)

- 社長が現場から離れられる
- 判断が速く、説明が短い
- 社員が迷わない
- トラブル対応が減る

未完成の建物に上階を載せてはいけない。まずは土台を固めることが先決である。

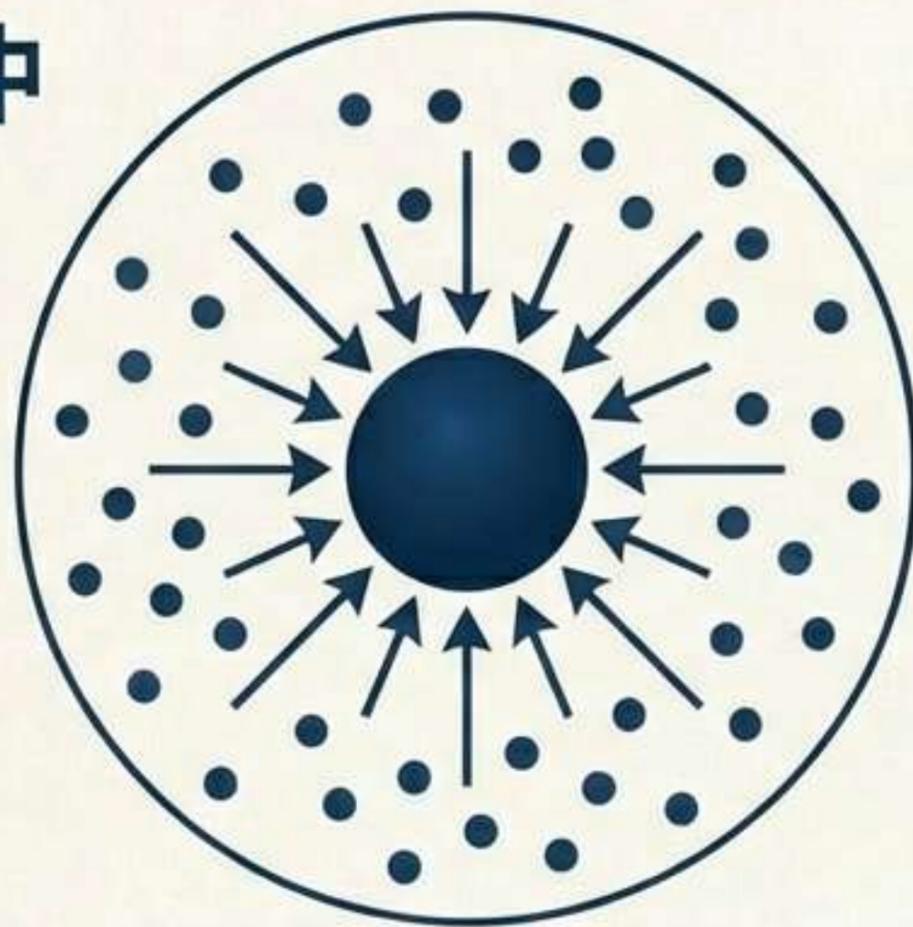
**「縮小」ではない。「集中」である。**

縮小



全体を小さくすること（守り・後退）

集中



勝ち筋に資源を寄せること（攻め・密度の向上）

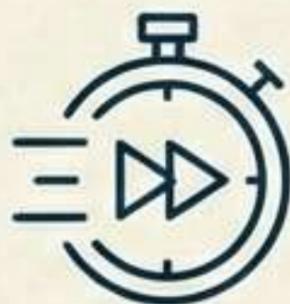
再生に失敗する会社は「やりすぎている」。商品が多すぎ、顧客が広すぎ、例外が多すぎる。

集中とは、可能性を消すことではない。「今は選ばない」という戦略的判断である。

# なぜ「集中」すると、再生が一気に進むのか

## Speed

(判断のスピードアップ)



選択肢が減るため、迷う時間が減り、社長が即断できる。再生局面ではスピードこそが競争力。

## Quality

(現場の優先順位が明確化)



「何を大事にすればいいか」が分かる。無駄な調整が減り、同じ人数でも成果の質が変わる。

## Stability

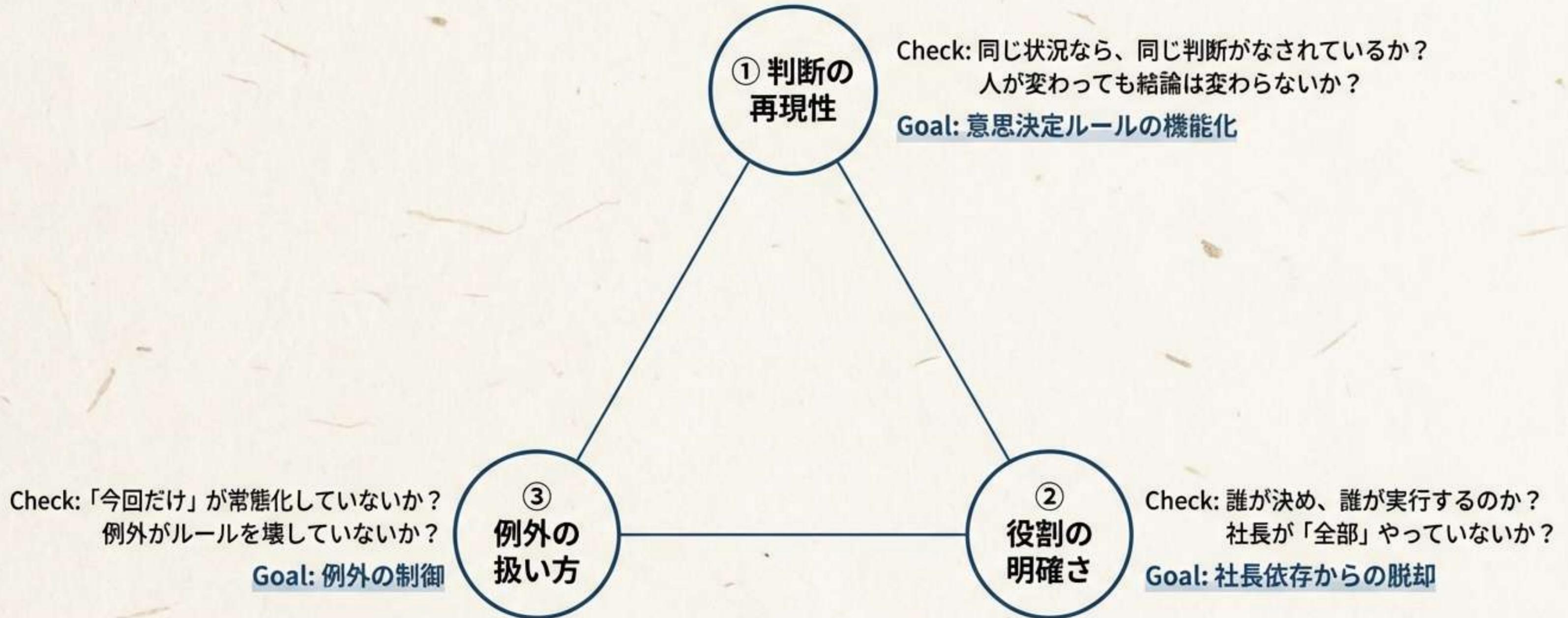
(完成度の向上)



オペレーションが磨かれ、例外が減り、再現性が高まる。

“「集中なしには、完成度は絶対に高まらない」”

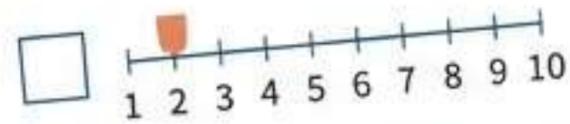
# 実践ツール①：完成度を高める「3つの視点」



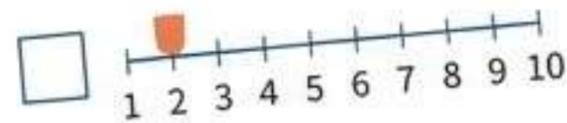
# 実践ツール②：完成度スコアカード

## 完成度診断シート

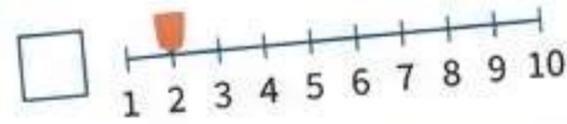
領域1：構造（粗利）  
儼かる仕組みになっているか？



領域2：現場（負荷）  
特定の個人に負荷が集中して  
いないか？



領域3：判断（期限・基準）  
判断基準は明確か？  
期限は守られているか？



### 使い方：

1. 社長に「理想状態」を1文で書いてもらう。
2. 現状を採点し、改善余地が大きい上位2項目を抽出する。

# 実践ツール③：経営集中・整理マトリクス



## Action:

- 商品・顧客・案件を20個書き出し、このマトリクスに配置する。
- 「上位3つ」に絞り、それ以外は「今はやらない」と決める。

# 社長の「捨てる恐怖」にどう向き合うか

「やめた事業が当たったらどうする？」

「将来の大口顧客かもしれない」



× 「やめましょう」



○ 「今は選ばないだけです」

× 「捨てましょう」



○ 「完成したら、戻る選択肢は残ります」

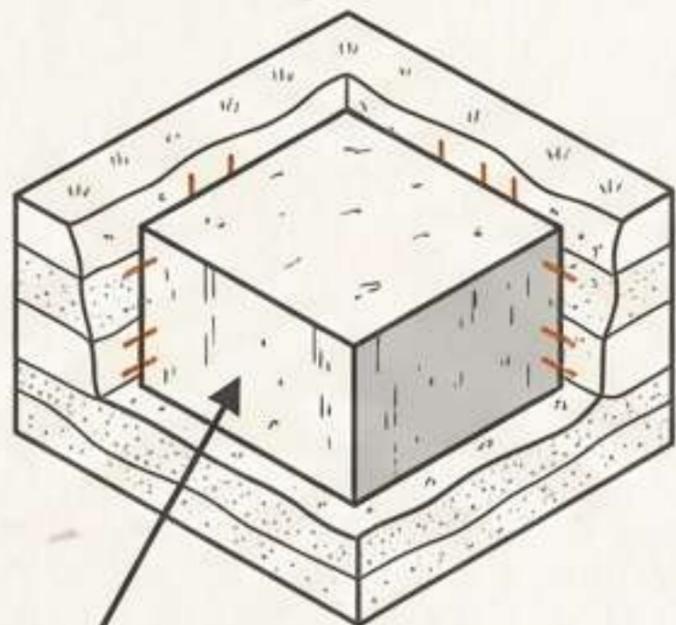
× 「縮小です」



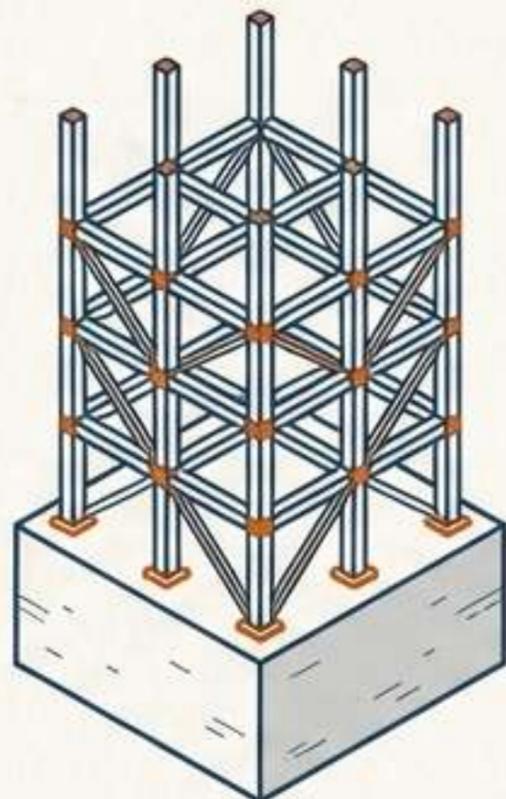
○ 「勝てるところに集中しましょう」

集中とは、未来を否定することではなく、現在の「順番」を決めることである。

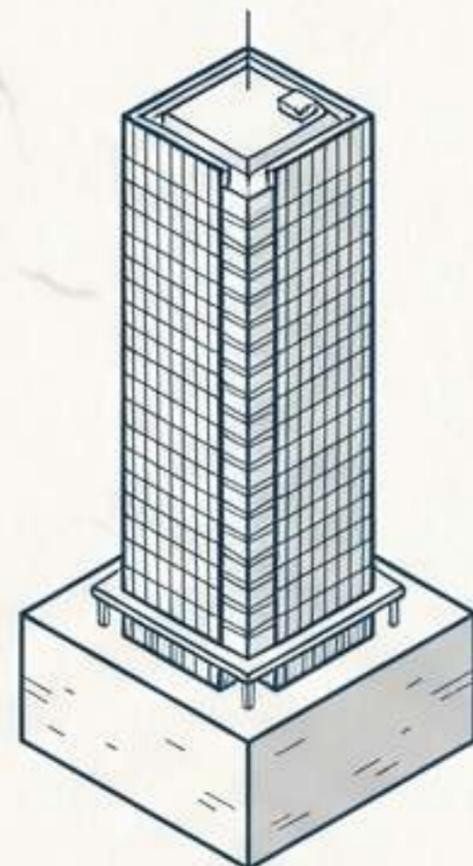
# 集中した会社だけが、後から自然に「拡大」する



集中・完成



自然な拡大



強固な経営

なぜ自然に広がるのか？

- ・ 仕組みが完成している
- ・ 判断基準が明確である
- ・ 現場が疲弊していない

結論：「拡大しない再生」とは、将来の拡大に耐えうる「最強の土台」を作る期間である。

# 診断士に求められる「止める勇気」

## 1. 拡大の否定

資源の希薄化を防ぐ。

## 2. 完成度の追求

再現性のある仕組みを作る。

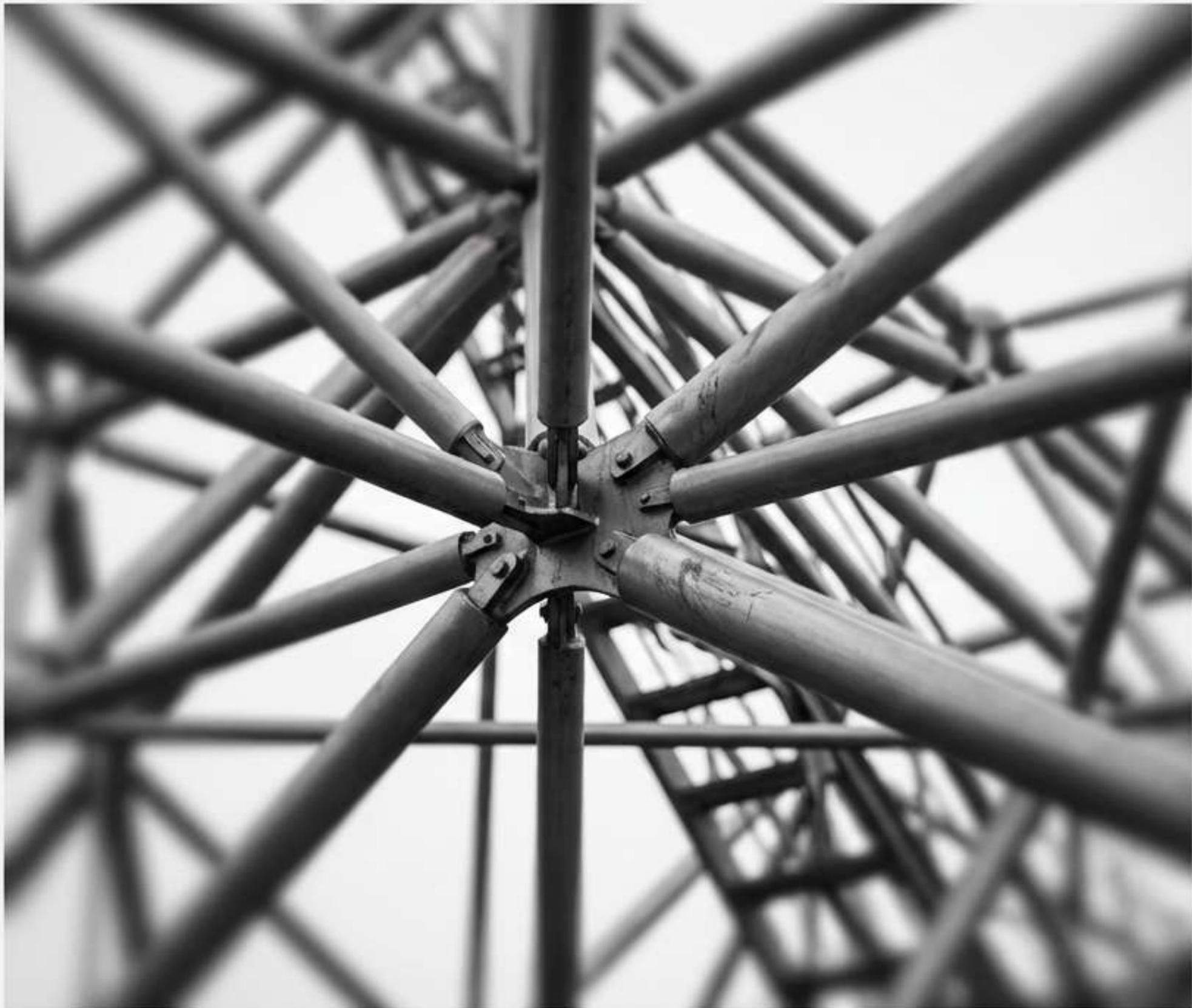
## 3. 戦略的集中

縮小ではなく、勝ち筋に寄せる。

---

分析は正しい。だが、再生は進まない。この状況を打破するのは、  
あなたの「今は広げない」という決断である。

**Next Action:** まずは社長と「やらないことリスト」を作成することから始めよう。



# 計画だけでは、 会社は救えない

財務エンジニアリングから  
「意思決定アーキテクチャ」  
へ：A社の再生記録

---

CONTEXT: SME Turnaround Case Study Analysis  
TARGET: Owners, Consultants, Financial Officers  
METHODOLOGY: The Decision-First Protocol

# 正しい計画書が、なぜ組織を停滞させるのか



## 始動の誤謬 (The Fallacy of the Start)

### The Situation:

A社は外部専門家の支援を受け、金融機関も納得する「立派な経営改善計画書」を完成させた。計画に欠点はなかった。

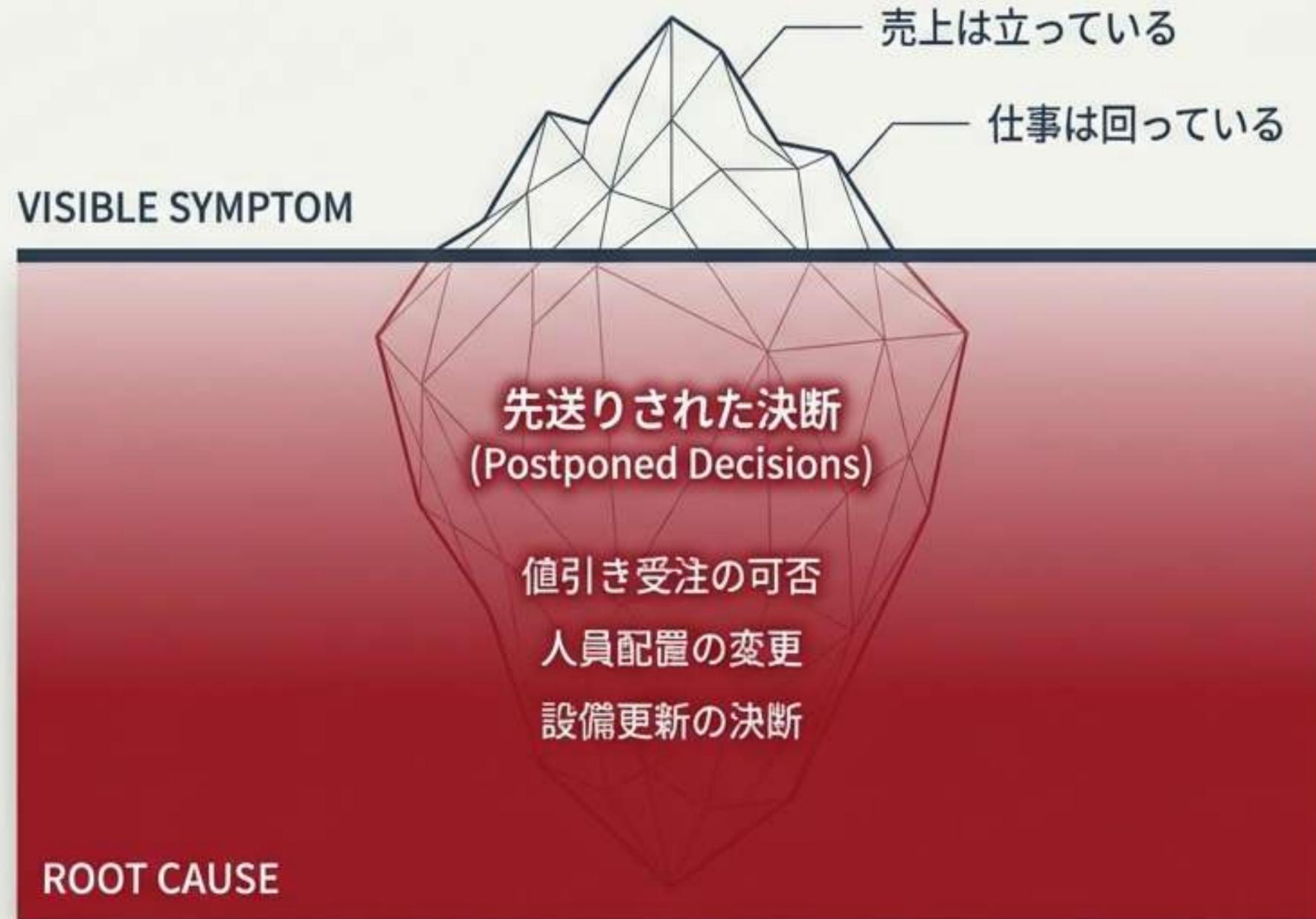
### The Reality:

しかし、半年経過しても会社は動かなかった。数字は正しい。だが、現場は「計画通りに進めるべきか」を決めきれず、指示待ちの状態に陥った。

### The Insight:

A社の問題は計画の内容ではなく、「再生の始め方」そのものにあった。

# 赤字は「結果」に過ぎない。真因は「決定の不全」にある



会議では意見が出るが、結論は出ない。現場には疲労感だけが蓄積し、社長自身も「何から手をつければいいのか」を見失う。再生を阻んでいたのは、赤字そのものではなく、意思決定が滞留する構造だった。

# 意思決定の「OS」を書き換える3つの規律

STEP 01



**フェーズ分離**

止血と再設計の分離

Stop the bleeding first.

STEP 02



**判断軸の統一**

数字より「決め方」

Eliminate wobble in judgment.

STEP 03



**「完成度」への回帰**

拡大より「整える」

Stability through pruning.

# 規律①：時間軸を「止血」と「再設計」に断絶する

## Hemostasis Phase (止血)



Top Priority: Cash / Survival

**\*\*DO NOT CROSS\*\***

## Redesign Phase (再設計)



Top Priority: Strategy / Future

The Mistake: A社は当初、資金繰りの不安（短期）と、将来の施策（長期）を同時に検討していた。これにより判断基準が揺れ、現場は混乱した。

The Solution: 再生を明確にフェーズ分けし、入口から組み直す。「まずは生き延びる」。その一点に集中することで、初めて組織は動き出す。

Key Concept: **同時並行の禁止**

# 規律②：数字を見る前に「決め方」を決める



**BEFORE:** Wavering Criteria (売上 vs 粗利)



**AFTER:** Unified Axis

**The Data Paradox:** A社には月次試算表も資金繰り表も揃っていた。しかし、同じ数字を見ても判断は毎回ブレていた。

**The Field's Reaction:** 「結局、今回はどっちなのか」。例外の積み重ねが現場を疲弊させる。

**The Strategic Fix:** 問題は数字の精度ではない。意思決定の軸が共有されていないことだ。数字を議論する前に、判断のルール（軸）を固定しなければならない。

# 規律③：拡大を捨て、「完成度」を高める

## The Trap of Expansion:

再生着手時、A社には「売上を取り戻したい」という焦りがあった。しかし、無理な受注は現場の負担と資金繰りを悪化させたただけだった。

## The Strategic Shift:

拡大ではなく、完成度を高める方向へ舵を切る。どの仕事を続け、何をやめるのか。

## The Outcome:

「選択と集中」ではなく「削減と研磨」。やめることを選ぶたびに、会社の動きは安定し始めた。



# A社の軌跡：停滞から結晶化へ



## The Trap

立派な計画書、動かない現場  
意思決定の滞留

## The Intervention

止血フェーズへの集中  
判断軸の統一

## The Resolution

「完成度」への回帰  
再生とは、増やすことではなく、整えること

# 明日から始める「意思決定構造」の再構築

---

- 計画より「動き出し」を優先しているか？
- 「止血」と「将来」の議論を混ぜていないか？
- 数字を見る前に、判断の「軸」は決まっているか？
- 売上回復の焦りで、質の低い仕事を入れていないか？
- 再生を「増やすこと」だと勘違いしていないか？



再生への一步は、正しい計算ではなく、  
正しい「捨て方」から始まる。