

第 1 回経営改善・事業再生セミナー ～中小企業の収益力改善に向けて～

2023 年 9 月 28 日

「第 1 回経営改善・事業再生セミナー～中小企業の収益力改善に向けて～」は、収益力改善支援に関する実務指針と、さまざまな中小企業支援者の取組を紹介した。（肩書等は開催当時）

- 基調講演「『収益力改善支援に関する実務指針』の検討経緯と現場対応」
- 講演①「経営改善計画策定支援事業を活用した経営改善事例の紹介」
- 講演②「経験から学んだ！中小企業診断士が目指す経営改善計画」

■ 基調講演「『収益力改善支援に関する実務指針』の検討経緯と現場対応」
アルバーコンサルティング株式会社
代表取締役 古川忠彦氏



動画はコチラ→[metichannel](https://metichannel.com)

コロナ禍前も、中小企業・小規模事業者の 6～7 割は赤字だと言われていた。昨今は原材料、最低賃金、燃料費が上がり、ゼロゼロ融資が返せるかどうかは大変根深い問題だ。コロナ関連融資の返済開始は 2023 年 7 月以降に集中し、24 年春には民間ゼロゼロ融資の元本返済がピークを迎える。支援がなければ企業が倒れていくため、コロナ借換保証が始まった。

金融小委員会が検討を重ね、経済産業省、金融庁、財務省が連携し、22年に「経営者保証改革プログラム」を出した。究極の目的は「収益力改善支援」だと思う。「中小企業活性化パッケージNEXT」では、収益力改善支援実務指針とチェックリストをつくった。中小企業の持続的・安定的な企業価値の向上と、規律ある経営体制の構築が実現することで、経営者保証に依存しなくとも融資を受けられるような事業者に成長することを期待している。

ゼロゼロ融資を返済する場合、コロナ前の収益では返せない。事業者には、粗利を倍増させるために値上げを提案している。「値上げしたら客が来なくなる」という先入観を排除して、客数が減っても粗利は増えることに気づいてもらう。

事例に挙げた家族経営の旅館は、山奥にぽつんとある宿で、客室は3部屋のみ。コロナ前から債務超過であり、ゼロゼロ融資も3,500万円借りていた。旅館にしては粗利率が低く、1泊2食8,500円。いかに高く売るかを議論して、ターゲットを都市部の富裕層に設定し、「1日2組限定」「貸し切り風呂」等を打ち出した。新たな設備投資ができない中で、「高く売る努力」をした。23年8月から始め、一人3万3,000円の宿に変わった。土日は全部予約が入っている。ゼロゼロ融資の返済が24年5月くらいから始まる。ボイラーが万が一壊れると営業できなくなる。事業継続リスクは事業者に認識してもらい、金融機関にも伝えた。バンクミーティングを行い、金融機関の一つに元本返済を止めてもらった。時間を稼いで年間約300万円のキャッシュが生まれる計画になっている。

「挑戦する中小企業応援パッケージ」の再チャレンジフェーズに、「廃業時の取扱いの明確化」とある。廃業後の人生が悲惨なことにならないよう、どう支援できるかが一番大事だと思う。経営改善フェーズの「民間金融

機関による経営改善支援の促進」では、早期経営改善計画作成支援事業での支援費用の3分の2を補助する。民間金融機関にも一定の条件で利用を認めており、一気にこれを加速化させなければいけない。自前の支援機能がない信用金庫や信用組合が課題を抽出した後で専門家をどう使うのか。活性協が活躍する局面だと思うし、各都道府県に「よろず支援拠点」がある。

支援者はそれぞれ得意分野が違う。「収益力改善」というキーワードのもとに、みんなで力を合わせて汗をかいていきたい。

古川氏略歴

1964年、東京都出身。大学卒業後、株式会社TKCでコンサルティングセールス、マーケティング企画の各業務等を経て取締役就任。2014年、アルバーコンサルティング株式会社を設立。新規事業展開、売上向上等を中心としたコンサルティング事業を行う。中小企業庁の中小企業政策審議会金融小委員会委員、収益力改善支援研究会委員等を歴任した。

■講演①「経営改善計画策定支援事業を活用した経営改善事例の紹介」

山本経営会計事務所

所長 山本洋臣氏



動画はコチラ→[metichannel](https://metichannel.com)

経営改善支援に向けた最初の取組は現状分析だ。決算書や管理資料、経営者へのインタビュー等で経営課題を明確化する。課題解

決に向け、アクションプランを一緒に考える。次に数値計画策定。経営改善業務は金融機関にも納得してもらわないといけない。数字にしっかりと落とし込み、金融機関とも情報共有をして理解を求めていく。金融機関の理解が得られれば、計画成立。その後のモニタリングにも携わる。

紹介する事例の持ち帰り飲食店は、4店舗展開し、食品加工施設も持っている。コロナ禍での持ち帰り需要で売上は伸びていたが、原材料や光熱費が高騰して、営業赤字が拡大した。過去の借入金の返済、コロナでの新規借入金の返済で資金繰りが汲々になった。経営改善計画策定支援事業（405事業）は金融機関との協議が発生するので、ハードルが高いようだが、中小企業活性化協議会の経験豊富なサブマネージャーに相談ができる。

まず実態把握は力を入れるべきフェーズと言える。これをやらないと何が課題かが全く分からない。社長と喧々諤々しながら、アクションプランに落とし込んだ。アクションプランの実行を踏まえた今後の見通しを数値計画に落とし込み、金融機関と返済計画も含めた協議を行った。金融機関の合意を取り付けて計画成立という形になった。今はモニタリングで、月次決算の仕組みを構築した。

主な経営課題は①売上重視の経営姿勢、②経営管理体制の未整備、③経費コントロールの未実施——の3点。社長は業容拡大には一生懸命だが、毎月の損益状況や財務状況が分からないまま経営が行われていた。そして、漫然と経費を支出し、必要最低限に抑制する仕組みがなかった。

経営改善に向けた基本方針は、①粗利の改善と売上拡大、②経営管理体制の強化、③コスト削減の実施——とした。各店舗のコストを踏まえ、値上げをして粗利の改善をまず図る。社長が持っているルートを活用し、卸売り業務を強化して売上高の増加を図った。各店舗の損益管理や、店舗ごとの売れ筋が把握

できる体制を構築した。販管費の中身を確認して、現時点で必要がないものは特段の事情がない限り一旦全てカットした。

経営改善計画が必要な会社には、資金繰りの大切さを理解してもらう必要がある。計画期間中の資金繰りもしっかりと確認しなければならない。経費削減はヒアリングで中身を確認して、強制的にカットせざるを得ない場合もある。会社が作成する数値計画の精度は低く、アクションプランに整合していない数字も出てくる。必ず専門家が修正する必要がある。

税理士が一番身近な経営の相談相手。常に経営者に寄り添って、気づきを与えていただきたい。税理士は色々な会社を見て、経験もある。中小企業の経営改善に向けた取組にその経験を生かしてほしい。

山本氏略歴

大学卒業後、大手鉄道会社を経て、トーマツコンサルティング（現・デロイト・トーマツ・コンサルティング合同会社）及び有限責任監査法人トーマツで経営改善や事業再生、事業承継に関するコンサルティング業務等に従事。2019年に独立し、九州・山口の中小企業の経営改善、事業再生に向けたコンサルティング業務等に取り組んでいる。

■講演②「経験から学んだ！中小企業診断士が目指す経営改善計画」
税理士法人アーリークロス
事業推進部長 西村大氏



動画はコチラ→[metichannel](https://metichannel.com)

ゼロゼロ融資後に倒産した企業が1.5倍になっている。コロナからの改善が見えかけたタイミングで、物価高や原材料費高騰、電気代高騰、人手不足が重なり、事業継続を諦めてしまう事業者が増えている。

金融機関が得られる経営改善計画のメリットは、①ビジネスモデル俯瞰図やグループ関係図を入手できる、②業績改善によって取引が拡大する、③専門家との接点生まれる、④経営者との接点生まれる——ことが想定される。一方、中小企業が得られるメリットは、①経営改善への一步を踏み出せる、②経営改善し業況が好転する、③安価で専門家の支援が受けられる、④金融機関からの信頼もアップする——ということで、この取組をどんどん広めていきたい。

405 事業を想定した経営改善計画策定の進め方で、まず入り口になるのは、金融機関への相談と資金繰りの把握。次に、会社と専門家の協業でビジネスモデルの把握に動く。会社の課題は経営幹部らに聴くようにしている。専門家には、決算書をただ並べるのではなく、読み解くことが求められている。事業と財務を把握した上で、課題を共有し、計画書の作成、返済能力の把握に進む。計画ができ、会社も把握した状態で、初めて最終的に金融機関との交渉となる。

405 事業に限らず、経営改善計画を策定する場合は、①前置き、②財務 DD、③事業 DD、④経営改善計画——で構成している。最終的に金融支援を受けないといけないので、金融機関の意向をきちんと把握しておく必要がある。財務 DD はサマリーを入れることで、視覚的に共通認識を持てる。事業 DD は、外部環境の概略図を作り、外部環境が売上に影響を与えるのか、それとも売上原価や経費に影響を与えるのかを俯瞰した上で分析を行う。

事業 DD や経営改善計画の終盤に差し掛かってくると、課題のまとめに進む。窮境の原

因は、外部環境分析と内部環境分析の結果でまとめたことを書くようにしている。アクションプランは、売上を増加させるのであれば、売上だけで複数項目を作ったりする。経費削減は、社長に嫌われても言うべきことを言わないと金融支援は受けられない。経営改善計画の計画数値は、売上増加や新規事業売上を入れる場合、詳細な根拠をつけるようにしている。

経営全般の知識を幅広く理解しているところが、中小企業診断士の強みだ。ビジネスモデルの理解も早く、経営者とのパートナーシップを築くことも得意としている。分析手法やフレームワークの知識もある。診断士が目指す経営改善計画は、診断士の強みは尖らせるべきだと思う。弱みは、協力できる土業仲間や専門家とのネットワーク、協議会からの助言等で克服できる。

西村氏略歴

大津市出身。大学卒業後、金融機関で勤務。営業成績全店トップになるも、自身の経営支援スキルに不足を感じ、中小企業診断士の資格を取得。その後、税理士法人に転職し、事業再生業務に従事。売上増につながる支援を志し、行政機関のアドバイザーとして勤務の後、税理士法人アーリークロスで勤務。