

ラーメン店 A

協議会の“伴走”で安心

コロナ禍の苦境からV字回復

ラーメン激戦区の九州で長年にわたり支持されているA社は、コロナ禍で急速に経営状況が悪化し、中小企業活性化協議会（以下、協議会）に相談しました。協議会の支援のもと経営改善計画を着実に進め、コロナ禍の影響が和らいだこともあり業績は急回復。「協議会に相談していなかったら、会社はなくなっていたかもしれない」と話す社長に、協議会と歩んだ事業再生の道のりを振り返ってもらいました。



「全然知らなかった」協議会へ

インバウンド（訪日外国人客）の増加なども追い風に、新店をオープンさせた直後でした。思いもしない新型コロナウイルスが猛威をふるいました。

2020年、新型コロナの感染拡大で来店客は激減し、営業時間の短縮も余儀なくされます。店舗数が増えたのに売り上げは伸びないまま、新規出店に伴う人件費や家賃の負担が重くのしかかりました。

メインバンクの支店長が「最大限の支援をします」と親身になってくれ、国のゼロゼロ融資（実質無利子・無担保融資）も活用しましたが、コロナ禍の出口は一向に見えません。

赤字解消の見通しが立たず、危機感を募らせていたとき、メインバンクに紹介されたのが協議会でした。

協議会のことは何も知りませんでした。支援内容などを紹介するパンフレットに目を通し、税理士に尋ねてみると「知人もお世話になっているようです。（利用するのは）良いと思いますよ」と勧められて、2020年秋、初めて協議会の担当者と面会しました。

寄り添った対応に安堵

最初に会ったのは社内の一室です。やって来られた2人の担当者のうち1人は、金融機関出身でラーメン好き。財務から商品まで様々な質問を受け、ズバズバ意見を言われました。同業他社がつまずいた事例にも詳しく、さすがは事業再生のプロだと驚きました。

協議会はすぐ、改善計画策定を支援する2次対応への移行を決定。計画づくりなどをサポートする外部専門家として、私と同じ高校出身の中小企業診断士を紹介されました。

「同窓生で話しやすいのでは」という担当者の気遣いに、「親身になって当社のことを考えてくれているんだ」と胸が熱くなりました。

診断士は2、3か月かけて事業・財務内容を調査・分析するデューデリジェンス（以下、デューデリ）を実施。コロナ禍で対面の機会が限られるなか、インターネットを通じて過去10年分の財務状況や営業、人事などの資料を提出。従業員との面談も行っていました。

まとめられたデューデリの資料は厚さが2センチほど。店の面積や売り上げなどの現況はもちろん、「地元客の比率を高める」「価格の見直しを進める」といった改善点も挙げられていました。

デューデリをふまえ、外部専門家や協議会と相談しながら経営改善計画を策定しました。調理施設の稼働率や商品原価の見直し、通信販売の強化など、取り組むべき課題として48項目のアクションプランを明記。各金融機関には返済計画の見直し（リスキ）を要請し、フリーキャッシュフロー（※1）の8割を借

入額に応じた比率で返済する内容の3か年計画でした。

(※1)企業が自由に使える手元資金。本来の営業活動から得られた金額(営業キャッシュフロー)から、事業の維持に必要な投資額(投資キャッシュフロー)を差し引いて算出する。

ドラマとは違う「債権者会議」

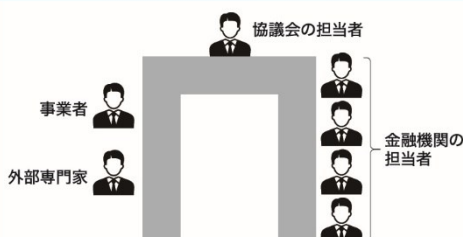
各金融機関にリスクへの同意を得るため、協議会が開いたのが債権者会議です。

もちろん経験はなく、かつて見たテレビドラマの印象から「金融機関に質問攻めにされる」というイメージしかありません。開催前は本当に憂鬱でした。

しかし、実際は違っていました。取引のある金融機関に協議会に集まってもらい、協議会の担当者による司会で、会議は落ち着いた雰囲気で行われました。

2021年2月の初回では、協議会の担当者続いて私があいさつし、中小企業診断士がデューデリの内容を報告。2か月後の会議で、診断士が経営改善計画を説明しました。質疑応答では、経営理念やこれから目指す姿を問われましたが、和やかな空気にホッとしました。協議会の担当者が、同意書の提出期限を提示して、会議は終了しました。同年5月にリスクが決定し、経営改善計画もスタートしました。

債権者会議のイメージ



《簡単な流れ(例)》

- ①開会のあいさつ(協議会)
- ②事業者のあいさつ
- ③再生計画書の説明(外部専門家)
- ④質疑応答
- ⑤今後のスケジュールの説明・終了のあいさつ(協議会)

経営状況の共有で社内に一体感

計画を進めるにあたり、従業員には財務内容をオープンにし、理解を得るよう努めまし

た。

年1回の従業員向け経営発表会では、売り上げ報告だけではなく、利益面も説明するようにしました。初めてリアルな赤字額を示した際は、皆、シーンとしましたが、従業員は会社再生のために頑張ってくれ、社内の一体感が増しました。

部門ごとの責任者は給与体系を見直し、業績連動制にしたことで、モチベーションの向上につながりました。コロナ禍で「資金繰り予定表」を毎月、作成するようになり、利益に対する幹部の意識も高まりました。

コロナ禍直前の新店オープンという逆風でしたが、求人で苦戦が続く飲食業界にあって、ようやく迎え入れた人材を手放したくはありませんでした。雇用調整助成金や時短協力金、従業員を他社に出向させることで受給できる産業雇用安定助成金などを活用。一部の自主退職はありましたが、雇用を維持することができました。

アクションプランで好転

人材も店舗も維持でき、アクションプランにより損益分岐点が改善したため、コロナ禍が一服した2023年頃から、客足の回復とともに財務状況は一気に好転しました。

経営改善計画は2022～24年度の3か年計画でしたが、計画を大きく超える収益を上げることができ、1年早く「卒業」することに。2024年2月には金融正常化に向けて合実計画（※2）を策定することができました。

（※2）「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画」。この計画があれば、金融機関が債務者区分で有利な判断をすることができ、金融支援を受けやすくなるなどのメリットがある。

「良い勉強」と言えるまでに

コロナ禍で赤字解消のめどが立たなかった頃は、事業継続を断念しかけたこともありましたが。今では、各店の客足が持ち直し、拡張した店舗では売り上げが当初目標を大きく上回っています。新型コロナの拡大期には、周囲から「（出店直後で）運が悪い」と心配されたものですが、今では「社長は（運を）

持ってますね」と言われます。

振り返ると、コロナ禍で「良い勉強」をさせていただきました。これからは何があるか分かりません。もっと足腰の強い会社にしていかなければ、と考えています。

店舗網拡大も頭の中にはありますが、それを堅実にやっていける会社でありたい。また、従業員それぞれがお客さまのためにベストを尽くせる会社になりたいです。

協議会活用のススメ

協議会の支援を受けて本当に良かったです。金融機関へのリスケ要請や、そのほかの取引先への協力依頼も、協議会の後押しで進めることができました。自分一人では判断しづらいものですが、相談してみると、金融機関も関係先もそれぞれ話を聞いていただきました。

また、協議会は助言して終わりではなく、「どうでしたか？」と聞いてくれ、伴走してもらっているような安心感があります。

協議会は会社の「病院」のような存在だと思います。病気の会社を治療してくれるところです。苦境に悩む経営者には、風邪を引いたら近くの病院にかかるように、気軽に相談してみることを勧めたいです。



※掲載のイラストは全てイメージです。

※2024 年度インタビュー時点