

中小企業診断士
株式会社 キーフォーサ
クセス 菊池 武司氏

【所在地】大分市弁天 2-2-15

【設立】平成 22 年 7 月 15 日

【認定日】平成 25 年 2 月 1 日

※2023 年度インタビュー時点

中小零細企業の苦しい状況
を目の当たり
収益性や生産性の向上を
目指して専門的に支援

——中小企業活性化事業へ携わった経緯



前職の税理士事務所勤務時代にリーマンショックの景気悪化の影響を受け、全顧問先数に占める赤字企業の割合が年々増加してきました。人、モノ、金といった経営資源が大企業に比べ極めて少ない中小零細企業。自助努力で業績改善を行うには限界があり、厳しい経営状況を目の当たりにしてきました。収益性や生産性向上に資する支援をしたい思いで中小企業診断士を取得し、資金繰りに窮する企業に対してできることを考え、たどり着いたのが事業再生支援でした。事業再生支援を行う上では、事業 DD などの中小企業診断士としての分析スキルはもちろん、前職の税務や会計の知識が非常に役に立っています。

協議会の外部専門家となってから特に意識することは、企業の経営者にしっかり寄り添い、自分自身を信頼してもらうこと

と、経営者の経営改善に対する士気の醸成です。経営者の方の中には、経営環境の悪化でモチベーションが低下してしまっているケースも見られます。「会社をもっと良くしたい」「社員を大切にしたい」といった経営者の方の願望、熱意、向上心が経営改善、再生支援には欠かせないため、気持ちを高めてもらうための方法を常に考えています。また、外部専門家として関わることで支援事例の蓄積にもつながり、通常のコンサルタント業務にいかされている部分もあります。

——経営改善・事業再生支援のやりがい

いずれの案件も大変な仕事ですが、特に企業の業績を良くすることに使命を感じています。財務状況が悪化している企業の経営改善・事業再生支援においては、時間の制約がかなりあるため、経営者と短期間で関係性を築けるかがポイントになります。併せて、実効性のある計画をつくる視点も重要です。特に赤字が続いている企業については、短期間で黒字が実現できるほど甘くはありません。企業の財務状況等を正確に把握し、1、2期目は赤字でも3期目で黒字化するといった想定もしておく必要があります。支援を通じて企業とともに黒字化できた時の喜びはひとしおです。

他方で、モニタリング支援後は、全ての企業状況を把握できるわけではないため、正直、やりがいよりも支援後の心配の方が大きいかもしれません。事例は少ないですが、支援が終わった後に顧問契約をお願いされることもあります。信頼された証しでもあり、うれしく感じます。

——経営改善・事業再生支援の難しさ・ポイント

実際に支援を行った企業のうち、把握をしているだけでも3社が倒産しました。1社は計画策定中で、残りの2社も計画策定後に伴走支援を実施しようとした矢先のことでした。事業再生支援には、ニューマネーや止血のための財務改善だけでなく、

損益計算書の改善もセットで求められます。計画策定とコンサルティングは全く別物であることを把握する必要があります。計画はあくまでも計画であり、その達成には本来、経営戦略に基づいた戦術の実行が必須ですが、計画策定支援の中で経営戦略を構築するには時間的な制約もあるため難しさもあります。経営者にも求められるものがあり、①人間力（人格、人柄、人間性）、②モチベーション（願望、熱意、向上心）、③経営力（戦略、戦術、リーダーシップ）の3点です。経営者の役割は、戦略や戦術以上に重要だと感じています。

——中小企業活性化事業に関心がある方へ

前職の税理士事務所での経験のおかげで、必要最低限の財務や税務会計の知識がありました。経験や専門分野がなければ、協議会の案件は難しいと感じるため、知識や事業再生スキルは、協議会の外部専門家を目指す上で必要だと考えます。初めて対応した協議会の案件は、分からない点も多く大変だったと記憶していますが、1件目の取組が2、3件目の案件依頼につながり、今も続いています。また、思ったように支援が進まないパターンもあり、経験を積み上げていくには、最初の段階を乗り越えるメンタルが必要かもしれません。外部専門家を目指す人がいれば、全面的に協力したいと思います。

支援に携わった具体事例①

収支管理の徹底と事業の見直しで業績改善 早期の取組で選択肢に広がり

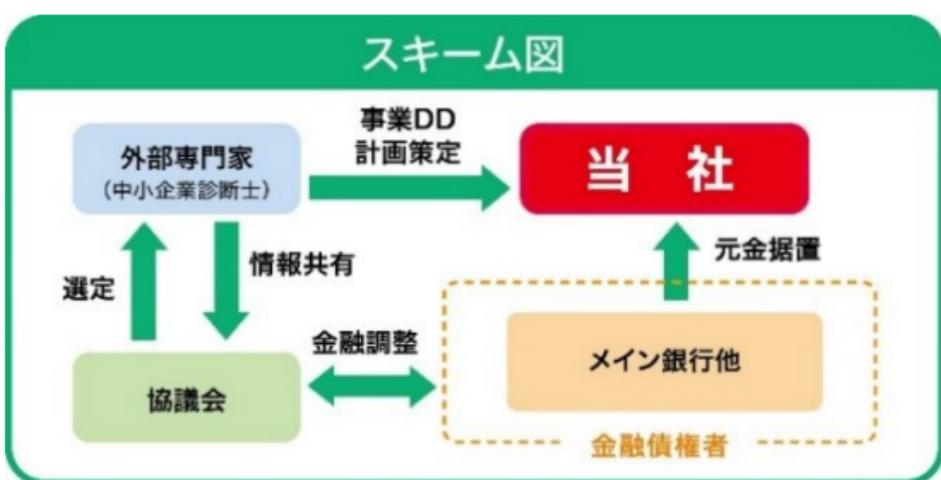
——支援に至った経緯

建設業を営む中小企業の支援に携わりました。一定の売上を上げていたことから、数年前に複数の事業拡大を行いました。採算をとることが難しい大規模事業であったことや、全国規模で展開した事業につ

いては、外注費用が膨れあがっていたこともあり、大きな赤字を記録していました。また、社内実行計画が実現性に欠けており、経営層が期中の確認を怠っていたことや、事業部門ごとの収支管理ができていなかったこともあり、赤字となっていることを社内で認識できていませんでした。経営状況の改善のため、協議会に相談があったものを外部専門家として支援しました（暫定計画策定支援）。

——具体的な支援内容

まずは事業部門ごとの収支を明確にし、赤字の原因を明らかにし、赤字部門の改善を行いました。下請けを行っていた事業は、採算がとりづらい価格で取引を行っていたことが原因であったため、外注企業と単価を上げられるよう交渉を行いました。また、協議会の暫定計画策定支援の中で、元金据置の金融支援を受ける3年間の改善計画とアクションプランの作成を行いました。暫定計画としたのは、メイン銀行の意向と策定時における計画自体の実現可能性が極めて低かったからです。



——支援後の状況

徹底した収支管理と取引単価の交渉により、劇的に赤字が改善し、3年後に黒字に転換することができました。さらに2年後には約定返済ができるようになりました。現在は協議会主導による毎月の定例のモニタリング会議に同席する中で、収支の状況を把握しています。協議会には、金融機関に対し、策定した暫定計画の合意を取り付ける調整を行っていただき、大変助かりました。

支援に携わった具体事例②

PL 見直しによる赤字からの脱却

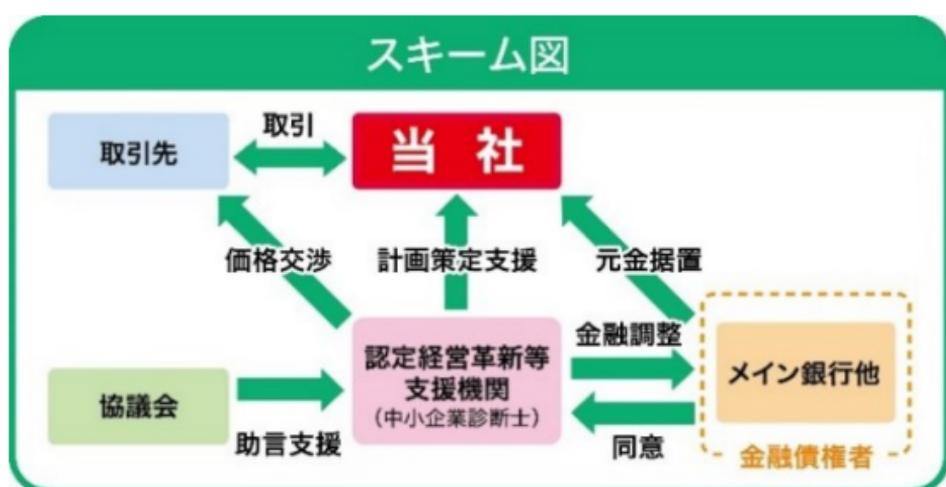
——支援に至った経緯

大手自動車メーカー向けに、自動車部品を製造している事業者を支援しました。発注者との最初の取引価格の交渉にて、採算のとりづらい金額となっており、粗利がマイナスとなっていました。また、顧問税理士の収支管理において、販管費に売上原価を加え、売上＝売上総利益としていたことから、会社の正確な収支状況の把握が難しくなっていました。赤字からの脱却のため、診断し協会に相談が持ち込まれ、外部専門家として支援に関わりました。

——具体的な支援内容

最も大きな要因は販売単価の設定にあると考え、大口取引先2社へ取引単価を見直すよう交渉を行いました。町工場のような中小製造業は、職人肌の経営者が多く、利益度外視でモノづくりそのものに喜びを感じるため、このような事案は一定数みられます。キャッシュフローを正常に保つため、借入金の返済可能な売上と、その達成に必要な販売単価設定を行いました。

スキーム図



——支援後の状況

取引価格交渉の結果、設定単価を変更してもらい、粗利率の改善と同時に赤字が改善していきました。その後は、半年毎のモニタリング会議を開催し、資金繰りの状況、予算と実績の差異とアクションプランの達成状況を確認しています。今では好条件で新たな取引先が開拓できたこともあり、財務状況も每期改善しています。