

中小企業診断士 下松中小企業診断士事務 所 下松 孝裕氏

【所在地】宮崎市吉村町今村前甲 4292-4

【設立】令和2年1月

【認定日】令和4年4月22日

※2023年度インタビュー時点

希望していた密な支援にや
りがいを実感

「答えは常に相手の中に」
が支援のコツ



——中小企業活性化事業へ携わった経緯

民間企業にて経営企画の業務に携わる中で、平成30年に中小企業診断士の資格を取得しました。企業内診断士として副業のような形で支援業務の経験を積み、より深く中小企業支援に関わりたいという思いから、令和2年に個人事務所を開設しました。宮崎県中小企業診断士協会から紹介があり、中小企業活性化事業の経営改善・事業再生支援に携わるようになりました。元々、宮崎県よろず支援拠点のコーディネーターをしており、協議会の担当者とも意見交換等を通して中小企業活性化事業を理解していたので、違和感なく経営改善・事業再生支援等に取り組むことができました。

前職では、支援企業の基幹事業の改善や予算実績管理、新規事業の立ち上げ等、融資を受ける側としての目線で事業の将来

性や期待値があるかないかを評価してきましたが、中小企業活性化事業では、「いま何をすべきか」「資金繰りをどうするのか」等、今までの視点とは真逆の支援でした。中小企業活性化事業において、経営改善・事業再生支援に携わるうちに金融機関等の債権者が実務上どのように案件の取り扱いを行っているのかという視点を持つようになり、結果として普段の中小企業支援においても支援内容の向上につながっています。

——経営改善・事業再生支援のやりがい

経営者や金融機関等の関係者間の意見を調整する立場として支援に携わります。当月の資金繰りにも苦しむ経営者と一緒になって悩み考え、厳しい局面をなんとか乗り切った時には、大きなやりがいを感じます。

また、調整がうまくいって、金融機関や経営者の方から感謝の言葉をいただくこともあり、その時は自分のこれまで積み上げてきた考え方や経験が役に立っていると実感できます。経営改善計画策定後、経営者の一生懸命な取組により実行中の計画において、中間報告や決算書等で業績改善した数値をみると一緒に頑張ってきて良かったとも強く思います。

——経営改善・事業再生支援の難しさ・ポイント

協議会の支援を必要としている企業の多くは、事業面・財務面に経営課題を抱えており、早急な支援が求められます。そのため、支援方法の選択肢が限られる中で実効性のある経営戦略を組み立てていく難しさがあります。経営改善支援においては、支援企業の業績の悪い部分に注目してしまいがちですが、私自身まずは、支援企業の業績の良い部分に注目して、さらなる磨き上げ支援を行うことを大事にしています。

また、必ずしも支援企業の属する業界に私自身が精通しているとは限らないため、

独自で業界研究を行い、背景知識を学んだ上で支援に取り組んでいます。業界の専門である経営者に対して新しい取組等を提案するのではなく、ヒアリング等を通して経営者の考えを整理し言語化することで、自らの経営課題に気づいてもらい、目標を明確にさせていただくことを心がけています。課題が明確になることで、目標を達成するための支援の道筋について共通認識を持つことができます。モットーは「答えは常に相手の中にある」です。

——中小企業活性化事業に関心がある方へ

中小企業活性化事業における経営改善・事業再生支援では、経営上の様々な悩み、問題を抱えた経営者を支援します。支援を進めるうえで困難に直面することも多くありますが、これまで培った調査分析や事業性評価等の知識と経験を駆使し、1つずつ問題を解決していきます。だからこそ、やりがいを実感できることも多い仕事です。支援を行う上で重要だと考えていることは、①債権者に限らず、あらゆる関係者との密なコミュニケーションを取り、タイムリーな支援を心がけること、②実務的な様式を準備するだけでなく、どこまで経営者のことを理解し、また、自分自身のことでも理解してもらおうかという気持ちを忘れないことです。お互いの理解なしに深い話は進みません。相談者の話を聞く中で、解決すべき経営課題の優先順位をしっかりと決められれば、身構えずに中小企業活性化事業にも関与できるのではないのでしょうか。

支援に携わった具体事例

中小企業活性化協議会の補助事業の活用

目標設定で経営者と社員の理解が深まる

——支援に至った経緯

支援企業は建設業を営んでおり、当初業績が良かったため金融機関より融資を受け、本社の移転等の大きい投資を実施していました。しかし、その後、業績不振による運転資金の借入金等が続いたことから資金繰り支援が必要な状態となり、相談を受けました。

支援企業は、元々仕事自体は忙しく、多くの工事に関わっていたものの、工事の下請け企業へ職人を派遣するケースが大半でした。反面、遠方への出張等採算がとれない仕事も受注しており、コスト過多になっていました。

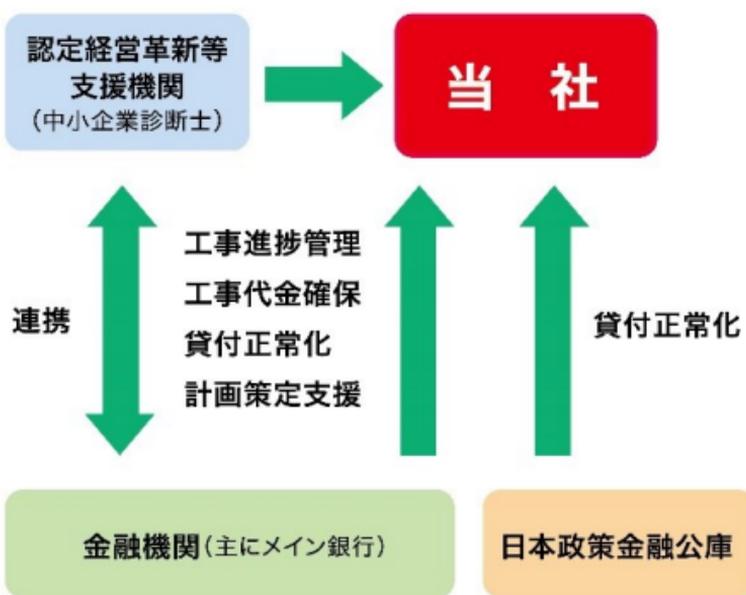
——具体的な支援内容

支援企業は当時、コスト過多に陥っていたものの、請け負っている仕事自体が社会インフラ上で欠かせない工事に関わるものであり、今後も需要が続く分野だったことから、経営改善計画策定支援事業（405事業）を活用して経営改善を目指すことに決めました。事業DDを通じた工事案件ごとの採算性の分析や、損益分岐点売上高の算定による月間と年間の受注目標の設定等、適正価格で仕事を受注する体制を作ることから始めました。対話による支援を通じて経営課題に対する経営者と社員の理解を深めた上で、士気を高め、既存の取引先に対する価格交渉と新規の取引先開拓を着実に進めました。

また、資金繰り支援としては、まず赤字による運転資金の流出を止めるため、借入金の返済停止とリスクを実施しました。ただし、支援開始直前に実行された借換えにより発生した真水分に関しては優先弁済扱いとされたため、その一部を除いた残高プログラム（※）で返済計画を作成しました。

※融資残高に応じて、返済額を比例配分すること。

スキーム図



スキームの概要

・返済停止と条件変更等による貸付

(メイン銀行貸付のうち一部を優先)
(弁済扱いとした)

・受注工事明細表作成に基づく工事進捗管理および短期貸付による工事代金確保

・計画策定に伴う士気向上と目標設定による適正な取引の促進

支援後の状況

現在は、売上が伸びて、少しずつ経営改善が見られ、資金繰り表についても一緒に作成していくうちに、経営者自身でも作成できるようになりました。工事の確かな技術を持ちながら半年先の資金需要についても事前に金融機関へ相談できる体制ができ、自走化の準備が整ってきています。

——当時を振り返って(中小企業活性化協議会担当者)

メイン銀行からの「技術力はあるも、採算・計数管理指導を含めて計画策定が必要」との助言を受け、メイン銀行同席のもと、事業者と面談しました。計画策定後も十分な伴走支援が必要と判断し、伴走支援も熱心を実施される下松先生をご紹介しました。計画策定中は、繁忙な事業者に対し、粘り強くヒアリングされ、また金融団会議

では、工事代金引当融資の弁済方法について、金融機関と調整される等、事業者に寄り添った支援をしていただきました。結果、利益も黒字転換し、現在も資金繰り相談やメイン銀行との橋渡しもしていただいています。