

税理士

税理士法人 AKJ パート  
ナーズ 脇屋 忠生氏

【所在地】福岡市博多区住吉 1-2-25

【設立】平成 22 年 8 月 4 日

【認定日】平成 25 年 1 月 11 日

【中小企業活性化協議会サブマネージャー開始】令和 5 年 1 月

※2023 年度インタビュー時点

## 地域の活性化や雇用の確保 に貢献できる喜び

——中小企業活性化協議会の外部専門家  
として関わるきっかけ



ある弁護士からの紹介で福岡県中小企業活性化協議会の案件に外部専門家として携わったことがきっかけです。M&A の財務調査の経験があり、以前より事業再生においても本格的に財務調査のスキルを活かしたいと考えており、また、事業者からの「感謝」という喜びも大きいだろうと考えていたため、協議会のベテランのサブマネージャー (SM) から助言をいただきながら支援を行いました。外部専門家として協議会事業に参画する場合、財務・事業 DD や計画策定支援等が重要な任務なので、財務分析力やコミュニケーション力、ヒアリング力、プレゼン力等が求められます。企業に向き合う意識は、「外部」の専門家とし

て協議会から指名されるため、基本的には第三者の中立的な立ち位置です。

## ——中小企業活性化協議会のサブマネージャーとして参画した経緯

数年前に債権放棄を伴う重たい事業再生案件に携わる機会があり、未経験ながらも事業再生に精通した弁護士や協議会のベテランSMから多くの助言と支援をいただきながら何とか完了させたことがありました。そのことを契機に、指導して下さったSMの方とも連絡を取るようになり、何度か協議会の仕事をさせていただく中で、統括責任者から連絡を直接いただき、SMとして参画するようになりました。協議会のSMは、主要業務が金融機関と債務者との調整、案件の進捗管理（旗振り）であることから、本業のスキルを活用しつつも、金融業界の知識や価値観、ものの考え方を理解して身につける必要があります。立ち位置は協議会が掲げる中立・公平・公正であるので、債務者である企業の事業再生支援を念頭に置きつつも、企業側・金融機関側の各立場に配慮する調整力・交渉力が問われます。

## ——中小企業活性化協議会サブマネージャーの業務概要とやりがい

主な業務を判断業務、調整業務、管理業務に大別して考えています。時系列では、窓口相談対応、二次対応の判断とそれ以降の案件の進捗管理、バンクミーティング開催準備、専門家及び対象債務者とのやり取り、金融調整、調査報告書の作成と全国本部への報告となります。

今のこのご時世、協議会の支援は社会的に強く求められています。日本経済の活性化に少なからず貢献するという大義があり、社会的に必要な仕事と言えるでしょう。①社会的に必要とされて、②自分が好きなことで、③苦手ではないこと——がやりがいの要素だと思っており、この3点を備えている仕事として、大変やりがいを感じています。

## ——中小企業活性化事業に携わるポイントや難しさ

協議会の外部専門家として考えるポイントは、いかに協議会と連携できるかという点です。DD や計画策定の上で金融機関の意向などの情報は非常に重要であり、様々な案件に携わってきた経験豊富な協議会SMから適宜アドバイスをもらうことで、支援を円滑に進めることができると思います。債権者、債務者ともに関与者が多くなると調整の難易度が上がるため難しさを感じます。また、特に私的整理は、法的整理のように公にならず、ゆえにその手法やノウハウも広く公開されるものではないため、何が正解か分かりづらいうなかで、事業再生計画を作らねばなりません。計画書なども正解がないため、経験を積むことでしか落としどころを探ることができない点は、未だに難しく思うところです。

## ——中小企業活性化協議会に関心がある方へ

協議会は、金融、法務、会計、経営のいずれか一部もしくは全部に精通していることはもちろん、最大の目的である中小企業の経営改善・事業再生支援を積極的に検討し、支援を真剣に考えることができる人材を求めています。まずは、協議会の活動に関する情報や知識を積極的に収集し、実践的な研修や勉強会に参加することをお勧めします。得られるものは多くあり、中小企業の経営改善・事業再生支援を通して、地域の活性化や雇用の確保に貢献できる喜びを味わうことができ、自分自身の既存の専門知識に新たな知識やスキルを身につけられ、さらに人脈を広げることもできます。ともに、日本経済の根幹である中小企業の支援に取り組みましょう。

支援に携わった具体事例

## 資金の還流を丁寧に整理して可視化

# プレ再生計画をもとに赤字を解消

## ――支援に至った経緯

販売業を営む A 社は、経営者の死亡で第三者の企業 B に買収されることになりました。この B 社がコロナ等の影響で経営不振となり、A 社は資金を B 社グループに還流させられ、過剰な融資の引き受けで資金繰りの悪化を招きました。メイン銀行は、A 社の事業自体が安定していること、キャッシュフローも確保可能性ありとの判断でしたが、その他の金融債権者との関連もあり、協議会に相談がありました。

## ――具体的な支援内容

本件では、3 年計画のプレ再生での支援とし、財務及び事業 DD を実施しました。次いで、経営改善計画書の策定まで一貫した支援を行いました。その時点で A 社は B 社グループから離脱しており、社長を中心に経営体制が確立されていました。なお、実質債務超過、過剰債務の状態ではあるものの、B 社グループ傘下で毀損した損益構造を回復することで従来の黒字経営に戻れば、A 社の単独で安定的な黒字化は可能と考えました。

追加融資額を含めて、A 社が蓄積していた現金と事業用不動産の売却代金が B 社グループにどのような形で還流されていたかを明確にするため会計帳簿を精査しました。時系列に図表等で整理及び可視化し、B 社グループの不適切な行為が資金繰りの窮乏の主因で、A 社の現経営者に直接的な責任がないことをその他の金融債権者に示して理解を得ました。現在はモニタリング中ですが、経営は順調に推移しています。

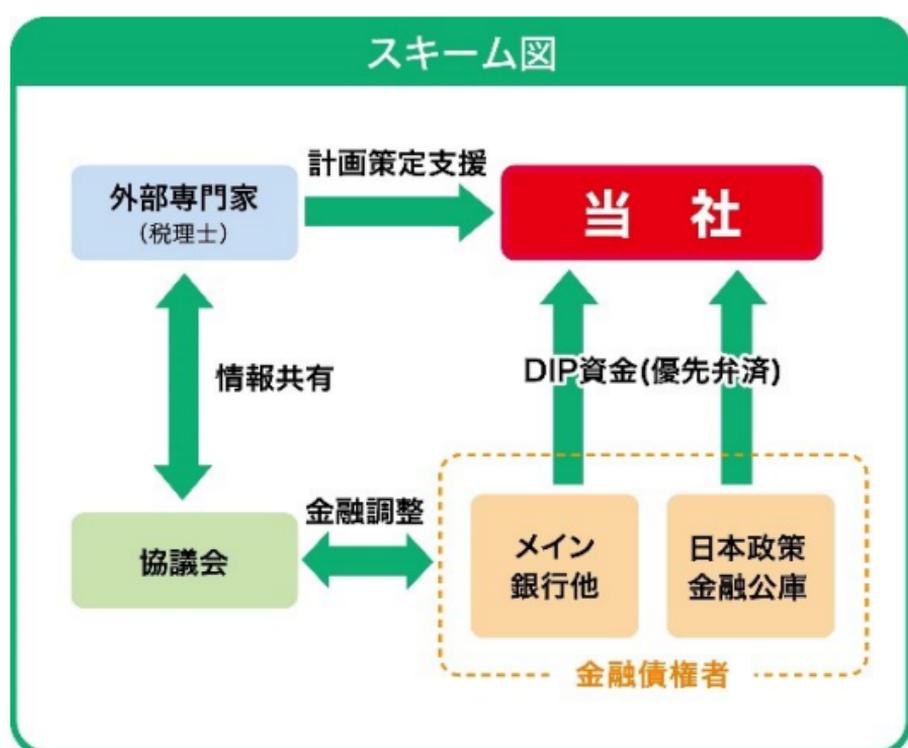
## ――計画策定のポイント

A 社は事業自体に収益性はありましたが、財務基盤が損なわれていたために、売上を拡大する必要がありました。ビジネスモデルキャンバスというツールを使って、事業の構造や価値提案を整理しました。コスト

構造や収益の流れ等、事業の9つの要素を1枚の紙に書き出すことで、ビジネスモデルの全体像や要素間の関係性について、関係者間での共通理解に役立たせました。

次に、クロス SWOT 分析で、事業の強み、弱み、機会、脅威の4つの要素を組み合わせ、戦略の選択肢を検討。この分析の結果をアンゾフの成長戦略モデルに照らし、既存の市場と製品、新規の市場と製品の4つの組み合わせから、事業拡大方法を策定していきました。最後にバランス・スコア・カードという指標を使って、財務だけでなく、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点から、事業の目標とアクションプランを策定しました。様々なツールを駆使し、事業のバランスの取れた評価と改善を目指した計画としています。

金融機関との調整は、協議会が主導で行い、役割分担が明確なのでストレスを感じることなく会社とのリレーション作りや分析に集中できました。協議会の個別支援チームとして関わるメリットとして、士業は自分の専門領域に専念することができます。



## 中小企業活性化協議会サブマネージャーとしての観点

協議会 SM も外部専門家と同様に企業の経営改善と計画策定を目指しますが、中立・公平・公正の立ち位置で金融機関と債務者との調整や案件の進捗管理が主要業務であることから、対金融機関の目線が大きな比重を占めて関わってきます。企業側の立ち位置も理解しつつ、金融機関側の意向や温度感を確かめながら、専門家の見解と企業側の意向とのバランスをとり、全行

同意の形成に向けた舵取りを行うという難易度の高い任務です。そのため、金融機関の価値観やものの考え方などを理解する姿勢がなければ成り立たないと考えます。