

金融機関と連携し、生産と財務の両面から 経営改善を支援、短期で黒字化達成へ

支援の
ポイント

- ① 金融機関とネットワークアドバイザーとの連携支援
- ② ネットワークアドバイザーは支援の総合プロデューサー、
長期的な支援シナリオを想定しながら、短期的な支援テーマを選択
- ③ 「出血防止」の緊急対策に専門家を活用。数値的な改善成果を引き出す
- ④ 金融機関の機能を発揮、財務モニタリングによる継続支援

支援の経緯

諏訪信用金庫の小泉氏は、平成22年7月に本部融資部審査課に着任、融資先企業に対する支援方法を模索していた。特に、地元製造業で業歴の長い企業ではあるが、顧客の生産拠点の海外移転に伴い売り上げが減少、赤字決算が続いていたM社に対して、経営改善に繋がる支援をしたいと考えていた。

長野県再生支援ネットワーク担当者会議で応援センター事業に関する情報を得た小泉氏は、代表機関である（財）長野県中小企業振興センターに連絡、小口コーディネーター（当時）に相談した。その結果、23年2月に二人でM社を訪問したが、年度末の時期であり、本格的な支援に入ることは出来なかった。しかし、この二人の連携が、諏訪信用金庫が国の支援策の活用を進める大きなきっかけとなった。

今年度、小口氏はネットワークアドバイザーを務めており、諏訪信用金庫は巡回先である。小泉氏としては是非M社への支援を継続したいと考えていた。そこで、この5月に改めて二人で支援企業を訪問し、社長よりネットワーク強化事業における支援要請を受けるに至った。

支援のプロセス

小口NWアドバイザーは、前年度訪問していることもあり、M社の経営課題を把握していた。長期的には下請からの脱却を目指し、事業ドメインの転換や多角化を図らなければならないが、喫緊の課題は赤字決算から黒字化へ、財務状況の改善である。そこで、自身は中・長期的な経営革新の総合プロデュースを担うこととし、今回は、現場改善とムダの徹底排除を支援テーマとして、大手メーカー出身で現場改善の実績が豊富な白上氏に専門家派遣を依頼することにした。

小口NWアドバイザーは、専門家派遣で成果を上げるには、派遣する専門家と支援企業の経営者・担当者との相互理解が重要だと思っている。お互いの理解を深めてもらうため、毎回、専門家と企業との事前引き合わせを行うことにしており、本件でも事前マッチングを行った。専門家派遣を行う前に白上氏に同席してもらい、M社社長、工場長、小泉氏を交え、現状をヒアリング、ディスカッションして、全員で課題整理を行うと共に、先方に白上氏の専門家派遣について同意・確認してもらった。事前訪問であるから無報酬であるが、白上氏は以前より小口NWアドバイザーの考えに理解を示しており、今回も快諾していただいていた。

1回目の専門家派遣には小口NWアドバイザーも同行し、課題の更なる深堀りや問題点の提起を行った。2回目、3回目の派遣で、白上氏は社長、工場長に対して現場改善のレクチャーを行い、それを現場社員に浸透させるように要請した。同時に、問題点の洗い出しや工場合理化計画の提案、課題解決の進捗チェックなどを行った。



工場内のマシニングセンター

その結果、消耗品などを個人でばらばらに発注してため購買のムダが発生していたことや、人員配置におけるムダ、外注におけるムダ等、改善すべきムダが具体的にあげられた。それらを改善していき、消耗品は社長が一括発注するシステムに変更することで15%の経費削減を、人員配置の変更や外注管理で10%の経費削減を実現することができた。

また、信金職員の小泉氏からは、月次の試算表がなく、社長が財務状況を随時把握していないことが問題と写っていた。そこで会計事務所に試算表の月次作成を依頼するように助言し、社長に毎月自社の財務状況を把握してもらうようにした。

これら現場改善と財務両面からの支援により、M社は、6月の単月決算で黒字化を達成した。売上高は同じだが、先に述べた経費削減が功を奏したのである。社長に支援の成果について伺うと、単月黒字化達成は勿論のこと、月次試算表による経営の数値把握と、社長含めた社内人材の意識改革の3点を挙げてくれた。この秋から、新規稼働する機械による売上確保の見込みもあり、社長は、自社の未来像をポジティブに捉えている。

フォローアップ活動

小口NWアドバイザーの計画では、フォローアップとして県の専門家派遣を活用し継続支援する予定で、既に県には申請済みである。引き続き白上氏をお願いすることで合意は取れており、社長は、次の支援課題として「現場指導・現場教育」を期待している。社内では気づかなかった改善点などを外部の専門家からはっきりと指摘してもらうことで「気づき」を得て、社内に定着させたいと望んでいる。

小泉氏は、引き続き月次試算表による財務状況のモニタリングを行っている。目下の関心事は、今年度決算において黒字化が達成できるかどうかである。財務指導は小泉氏の本来業務でもあり、支店担当者と共に、社長と翌月の見通しについて話し合う情報共有会議で、継続的な支援を行っている。

当然のことながらこれ等の情報は、随時、小口NWアドバイザーと共有している。小口NWアドバイザーは、今回の支援は出血を止めるための「緊急対策」と捉えており、最終的には下請体質から脱却し、試作品製作などへの業態転換を図るなどの中・長期的な支援シナリオを描いている。今後も国や県等の様々な支援策を活用して、小泉氏ともども、M社に対する長期的な支援を継続するつもりである。



連携してM社を支援する小泉氏(左)と小口NWアドバイザー(右)

OJTについて

小泉氏の“学び”に対する期待は最初から大きかった。小泉氏は金融機関の職員であり、中小企業診断士の資格を取得したとはいえ、「現場について知らない」という問題意識を常に抱えていた。そのため、現場における改善指導を真近に見ることができる今回の機会には大いに期待していたという。小口NWアドバイザーの巡回時の帯同は勿論のこと、白上氏の専門家派遣でも支店担当者も同行して指導方法を学んだ。

小泉氏は、以前、他の企業の支援で、民間のコンサルタント会社からの指導を受けてもらったことがあったが、指導現場への同行をコンサルタント会社から断られ、支援ノウハウが学べなかったとのことである。本事業においては、指導員の同行が原則として義務づけられているため、金融機関職員のトレーニングの機会として大いに活用できると感じている。

小口NWアドバイザーは、その期待に応えるため、企業訪問に際して事前に指導テーマについて小泉氏に伝え、また、先方で助言する際には、小泉氏に理解できる表現で明確に話す等、常にOJTを意識して支援活動を行ってきた。次からは、事前に協議してOJTテーマを設定し、より意識的なOJTを実行しようと、小泉氏と相談中である。