

緻密な改善項目の抽出とプロジェクトマネジメントによる 経営改善実行支援から事業黒字化の実現

支援の
ポイント

- ① 総勘定元帳、資産台帳に基づく細目レベルの経費削減策の検討
- ② 会長と社長の連携強化を考慮した検討会の運営
- ③ 社長のトップセールスによる売上回復を推進支援
- ④ 金融機関のキャッシュフロー管理と連動したプロジェクトマネジメントの実践

支援の経緯

支援先企業は、建築関連事業を営む愛知県の企業であり、会長（父）から社長（長男）へ事業承継がされて6年が経過していた。いちい信用金庫担当支店との取引は長かったが、ここ数年の売上減少などによる資金繰り悪化で、経営改善の実行が不可避の経営状況にあった。会長は売上の拡大を社長に要請していたが、社長は経費削減、経営のスリム化を基軸とした経営改善を進める必要性を感じていた。会長と社長の意見の相違は埋まらず、経営状況は悪化の一途を歩んでいた。社長が、いちい信用金庫経営相談部が主催する相談会に訪れたのは、経営改善の必要性を強く感じていながらも、社長としてリーダーシップを発揮できないもどかしさを抱え、具体的な対策や会長との連携強化について助言をもらいたいと考えたからであった。

相談会窓口で同社長の相談に対応した佐原啓泰アドバイザーは、経営改善への取り組みの加速と具体的な手順、やり方について助言し、いちい信用金庫と連携して支援する旨を伝えた。

いちい信用金庫相談センター
（毎土曜日開催）



支援のプロセス

佐原アドバイザーといちい信用金庫経営相談部の長尾彰治主任調査役、担当支店長が、当社の経営改善活動の本格的支援に着手したのは平成23年5月のことだった。3名の支援体制を整えたのは、対策の緊急性や事業継続を考えた場合、経営ノウハウ支援、金融支援及びマネジメントが一体となった体制を編成するのが最良と考えたからであった。

佐原アドバイザーは、まず経費削減の検討を行い、改善の見通しを立てることを助言した。総勘定元帳を総点検し、すべての支出項目について徹底的に削減可能性をチェックするように求めた。可能なものは即座に実施し、すべての改善項目とその効果について書式にまとめるように指示した。社長は経理担当の妻と必死に取り組み、社有車の廃車、賃貸契約の見直し、従業員の食費負担廃止等、自身の判断で進められる対策は即座に実行に移した。

会長との面談でもっとも気を付けたことは、会長の考えや経営方針をじっくり聴く姿勢であった。言うべきことを少し抑え、これまでの会長の功績を混え信頼関係づくりに努めた。2度目の面談では、社長と支援チームが作成した経営改善策を提示し理解を求めたところ、「こんな良い資料が作れるなら、なぜもっと早く作らなかったのか！」と檄を飛ばすほどの高い評価を得た。これを機に、ようやく社長主導による経営改善活動が進められる環境が整った。その後、定期的に会長を交え、経営改善策を論理的に示しながら、合意を得て進めることができるようになった。実績を積み重ねることで、少しずつ会長と社長の連携強化が進んだ。

佐原アドバイザーによる経費削減検討は、その後加速した。分散していた財務資料を、資金繰り表、借入明細表、所有不動産明細等に再整理し項目ごとに対策を検討した。社長は期待以上の資料を準備し、実現性の高い改善策が実行に移された。同時に売掛債権の回収を進めたことで、ハイスピードでキャッシュフローの改善が進んだ。

■売上回復、付加価値向上策の実施

当事業は、3つの事業で構成されるため、事業毎に売上回復策を検討した。店舗販売事業では、ポスティングやチラシの継続的な配布、店舗コンセプトの明確化等を助言した。直販事業では、顧客別戦略を展開した。顧客を取引高に応じてランク付けをして、ランク毎の対応方針、実行策、担当割り等を検討するやり方で、金融機関が日常的に活用する営業手法でもある。競合が厳しく低シェアを余儀なくされたCランク顧客に対しては、社長がトップセールスを行い対抗策を実行している。一連の取り組みで、売上減少傾向に歯止めがかけられ、前年対比プラスの売上を計上できるようになった。

一方、付加価値の高い商品の販売戦略も見直した。スチール階段や手すりなどは当社の内製商品でもあり、付加価値も高く、カスタマイズ等にも対応できる強みもある。これまで、引き合いがあれば製作するという受け身の姿勢であったが、積極的に顧客に提案するようにした。改善効果はてき面でも、売上総利益率を7ポイントも向上させた。

■金融機関のキャッシュフロー管理と連動した支援

経営改善実行支援に際して、改善活動を実行しながらも支援先企業のキャッシュフローは最重点の管理対象となる。佐原アドバイザーと長尾主任調査役、担当支店長は、経営状態と資金繰り状況について情報共有化を進め、最善の支援体制を継続した。活動支援中に、取引先の倒産等に直面した時期もあったが、金融機関の機転の効いた対応で事なきを得た。特に最大取引先に対する営業方針が会長と社長で異なった際に、金融機関が与面から助言し、取引先倒産の被害を最小限に抑えることができたことは、連携支援の大きな成果でもあった。



フォローアップ活動

24年6月期決算は、対前年度比較で数千万円の損益改善を実行し年度黒字化を実現した。聖域なしの経費削減、売上回復策の実施、付加価値の高い商品提案等の実行が、短期間で大きな改善効果を上げた。この間、月次のモニタリングと対策検討を徹底して繰り返したことで、社長の経営力が向上し組織マネジメントの仕組みも整備された。経営改善の実行力、トップセールスでの実績を会長も評価し、社長と会長の連携も急速に進展した。

7月以降も佐原アドバイザーと長尾主任調査役は、積み残し課題の支援を進めている。売上拡大策として、工事台帳を基に、過去の工事の補修需要等の掘り起こしに取り組んだところ、塀のひび割れ対策、玉砂利の補充等、多くの個人宅で需要があることが確認された。社長のトップセールスは、個人宅への訪問営業、地元ゼネコンや工務店への提案営業等に展開され、トップセールスの重要性を再認識している。

収益改善の見通しが立ったことで、現在ではいちい信用金庫が中心となってバランスシートの改善を進めている。会長が築き上げた伝統を守りつつ、事業の完全な承継が完了するまで、金融機関の支援は継続される予定である。

OJTについて

佐原アドバイザーの支援の特徴は、アドバイスの緻密さ、丁寧さにある。具体的には、小さな改善案や成功体験を積み上げることで、改善の見通しを立て関係者の行動意識を高めたり、毎回検討課題を整理する際は、出来る人材は限られているので、今、誰が何をすべきかをきちんと整理し優先順位を付けていくなど、プロジェクトマネジメントの要諦を抑えた支援活動を実践している。金融機関職員として、書物等では習得できない実践的ノウハウを学習したケースである。

また、長尾主任調査役は、会議の場の雰囲気作りが特に参考になるという。相談者に敬意を払い、相談者の立場に成り代わり助言する佐原アドバイザーの姿勢は、金融機関が期待する顧客との接し方を心得た行動であると評価する。

今回の支援では、支援チームの3人が事前事後の情報共有化によって支援方針の統一、各自の役割の確認等を行い、最大の支援が提供できるように努めた。金融機関のOJT活動として基本モデルとなる取り組みと言える。

いちい信用金庫

無料経営相談 あなたの会社が抱える経営課題をアドバイザーが無料で解決します。

中小企業支援ネットワーク強化事業は、各地の経済産業局が認定した知識と経験が豊富なアドバイザーを、金融機関を含む中小企業支援機関に派遣し、中小企業の相談解決を促す国の事業です。いちい信用金庫では、中小企業の皆様からご相談を受けた経営課題の解決をお手伝いするため、愛知県中小企業団体中央会と連携して、中部経済産業局が認定したアドバイザーを無料で派遣します。

中小企業支援ネットワーク強化事業によるアドバイザー派遣に関するお問合せ、ご相談につきましては、お近くのいちい信用金庫本店および愛知県中小企業団体中央会で受け付けています。

■中小企業支援ネットワーク強化事業でアドバイザーが中小企業の問題解決を支援する主な条件

経営診断	問題意識
○前分野の進出を図りたい ○設備購入・店舗の移転、改装をしたい ○新製品の開発や生産したい など 新事業の展開に向けた助言等を支援し、経営刷新計画の立案等に協力し、事業に実施する体制の構築を支援することによりフォローアップを行います。	○顧客を確保するにばねの効かない ○事業継続に困難・法律面で不安がある ○事業継続の目的を達成したい など 事業方法の改善や進捗、後継者候補までのあらゆる事業継続に関する相談に寄り、課題解決のための内情を把握します。
地域資源活用	新提携
○地元の資源を使って新商品を開発したい ○販路開拓を図りたい など ○設備更新、IT活用を促進したい など 商品企画、市場調査、具体的な事業計画策定などに関して、専門的な知識や経験を活かしてアドバイスや情報提供をサポートします。	○分野の異なる事業者との経営資源を有効に組み合わせることで、経営改善や問題解決に協力したい ○経営改善を有効活用したい ○新規顧客の獲得や販路拡大を図りたい ○新分野開拓のための企画立案を行います。
職工連携	組織支援
○職工連携を促進し新商品開発や販路拡大を図りたい ○職工連携を促進し新商品開発や販路拡大を図りたい 各営業現場に合わせた支援を行います。	○顧客を確保するにばねの効かない、各種事業展開を促進して、事業に力をつける支援を行います。
事業再生・再チャレンジ	知的財産経営
○事業の再生と、転売をしたい、再度起業したい など ○経営難から立ち上がり、事業再開や事業内容の変更による再生支援のほか、経営刷新や事業の再構築に役立つ助言などを行います。	○自社の強みと弱みに関する情報を役員・従業員が共有することで、経営改善や問題解決に協力したい ○企業が保有している特許、ノウハウ、人材など重要な強み(知的財産)を評価し、企業の価値を高める方向を目指すお客様に知識提供や助言、ご提案します。特許権は自社の経営改善やPR材料としてご活用頂けます。
海外展開	その他
○自社の強みを生かし、海外展開を希望したい ○自社のノウハウを活用して海外展開を希望したい など 輸入・輸出の仕方に伴う各種手続きに関して、専門的な知識や経験を活かしてアドバイスを行います。	その他、IT活用などの相談に応じてまいります。