

# 地域を支える 地産地消の事業再生



コロナ禍が与えた経済へのダメージは大きく、いまだ多くの中小企業が傷みを抱えている。そんな中、地域の中小企業の事業再生に向けた取り組みを支援する「国の公的機関」である福岡県中小企業活性化協議会には多くの相談が寄せられており、民間の経営支援専門家との連携によって、スピード感ある経営改善が求められている。地産地消の事業再生を掲げ、強い想いで支援に向き合う藤田知行福岡県中小企業活性化協議会統括責任者と、民間の経営支援専門家である鈴木俊行KUM(株)社長の二人に聞いた。(制作：営業企画部)

鈴木 俊行  
KUM株式会社 社長

藤田 知行  
福岡県中小企業活性化協議会  
統括責任者

## 求められる支援対応のスピード化

「コロナ禍を経て、傷んだ中小企業は数多いですが、協議会の立場から見れば状況はいいかでしょう。」

藤田 福岡はインバウンド需要の回復を中心に昨年度後半からようやく経済全体の改善傾向が見られるようになってつつあります。この3年間、コロナ感染が縮小と拡大を繰り返す中でやはり中小企業の資金繰りや事業性への被害は依然として甚大です。特に売り上げやキャッシュフローを見ると、これからコロナ後の改善の恩恵が見えてくるのではという印象で、注視する必要があります。

金融機関においても、不良債権の早期処理と並行する形で「収益力改善支援」に前向きに取り組んでいただいたことで中小企業のキャッシュフローの創出に一定の効果が見られてきました。それから行政、商工会、支援団体などが幅広い支援をラインナップしたことで、中小企業の皆さんがどこに支援を求めればいいのかという認知が進んだと感じています。

「そうした中、3年間の返済猶予措置のあった特例リスクや「ゼロゼロ融資」の返済が始まり、出口戦略が本格化されます。」

藤田 本来の協議会の役割は、財務や事業が傷んでいる企業に対し、事業継続

発展のために何をどうすべきかというお手伝いをする事です。この3年間は案件数の急増に対応できるよう21人まで増員してきましたが、経験3年未満の職員はコロナ禍の資金繰り支援に優先して尽力してきたことで、本来の経営改善支援の案件にはまだ多く携われない部分もあります。これから出口戦略が本格的にスタートし、対応のスピード化と共に本質的な事業再生への支援が必要となるため、いかに職員をスキルアップしていくかを大きなテーマに掲げて取り組んでいきます。

「対応のスピード化には民間支援機関との連携強化も必要ですね。」

藤田 協議会への相談案件の支援が決定した場合、KUMさんのような専門家の皆さんに事業と財務状態の実態調査・確認をお願いしており、この段階での結果が支援の基礎になります。ここで問題となるのが調査結果のクオリティにばらつきがあるということです。必然的に高いクオリティの調査結果を提出いただく専門家に依頼が集中してしまうことになってしまいます。だからこそ専門家の方々のクオリティを全般的に向上させていくことも求められており、そのためには連携強化や専門のスキルアップが課題になります。この分野の支援はぜひKUMさんにもお手伝いしていただきたいです。

鈴木 コロナ禍を経てから、デュー

あと2〜3年早く相談してもらえれば…と思うことが多々あります。経営者は自社が事業再生案件とは認めたくないのですが、メインバンクからの指摘や相談で未病の経営状態に気づくことが第一歩です。だからこそ、最近では地場金融機関の各営業支店のブロック勉強会に登壇させていただき、1年でも早く支援機関に相談することをお願いしています。

藤田 思いは全く同じで、そうした啓蒙活動は本当にありがたいですね。本来は金融機関の方々ももっと顧客企業の悩みや課題を吸い上げていただくことが望ましいのですが、大変多忙なため手が回っていないのが現状ではないでしょうか。しかし、最近の相談案件の中には事業継続に危険信号が灯っている状態にあるにも関わらず、事業者ご本人は気付いていないケースが数多く散見され、これも問題です。

鈴木 半年先の資金がショートしそうだという追い込まれた状況まで危機感を持っていないことは少なくありません(苦笑)。金融機関の担当者だけで抱えるのは大変です。例えば単年度でも決算に赤字が出たら、念のために私たちに相談していただくだけでも予防できま

す。当社は1〜3カ月の無料相談を実施していますので、その期間で財

務諸表などの帳簿を分析し、まだ大丈夫なのか、早急に改善策が必要なのかアドバイスすることが可能になります。

藤田 無料相談は具体的にはどういった進め方をされるんですか。

鈴木 秘密保持契約を結んだ上で、財務諸表や管理帳票を見せていただき、社長に加えて経営のキーマンとなる方と3〜4回面談します。デュー

ダリの簡易版といったイメージですね。病気と同じで、何より大事なものは症状の初期段階で専門家の所見を入れることです。最初から有料ではハードルが上がります。初期症状の相談を見送ることになってしまいますので、無料相談で問口を拡大しています。

藤田 やはり気軽さというのは大きいですね。協議会でも全国に先駆けてネット受付を開始したところ、前期は64件申し込みがありました。

デリジェンス(以下、デューデリ)で財務状態などを調査し、改善策をつくって計画に乗せていく上で、コロナ前と比べて求められるレベルが格段に上がったと思います。コロナの影響で経営が傷み、ゼロゼロ融資などの支援策で一旦は息継ぎが出来ても、そこからポジティブな資金の使い方を出来た中小企業の方はなかなかいません。むしろ状況としては悪化していることが多いです。そうした状態の案件に対しては、これまでの深度での調査や改善策では通用しないケースも生まれてきています。ですから、私たち民間の専門家としても個々のスキルを上げ、これまでにない改善策を出すための深掘りの調査が必要になります。

もう一つは藤田統括がおっしゃる通り、民間の専門家同士の連携によるスキルアップ機会の創出や、改善情報の共有による全体の底上げが不可欠です。やはり専門家の調査クオリティに差があると救えない中小企業が出てしまいますので、大きな課題であると思います。

藤田 私たちも専門家のスキルアップに向けた取り組みとして、約3年前から「私的整理研究会」を開催しています。これは協議会で起こっている事案を中心に持ち込んで、専門家の皆さんと対応が適切だったか議論し、さまざまな気づきから生まれる成長の輪を波及させていくものです。

## 未病の経営状態への 気づきが第一歩

「支援側と企業側の双方に意識向上が必要ですね。」

鈴木 私が事業再生に携わって17〜8年になりますが、事業再生のスタートが1年遅ければ、そのぶん打てる改善策も減っていきますので、







**鈴木俊行**  
Toshiyuki Suzuki  
KUM株式会社 社長

久留米市出身。1980年7月28日生まれの42歳。久留米工業高等専門学校卒業後に東レ(株)入社、その後コンサルティング会社に転職し、7年勤めて独立。クライアントと「ガッツリ組む」コンサルティングを信条にKUM(株)を設立し、「企業の駆け込み寺」として地域の事業再生をけん引する。趣味はゴルフ、おいしい食事とお酒

**同志として共に動く伴走支援**

―これまでの再生事例でのポイントは。

**鈴木** 私が事業再生において大事なポイントと捉えているのは社長の資質や想いです。現状に危機感を持ち、自らの手足を動かす社長であれば、再生に向けて全体の行動力が上がり、社員教育にも積極的に協力していただけます。逆に丸投げや受け身の状態では、いくら緻密な改善策を練っても計画書に肝心の「魂」が込まりません。

ただ、社長の資質や想いのある企業においても、コロナ禍の苦境の中で優秀な社員が流出し、実質的に改善策を実行していける人材が不足していることもあります。そうした場

合は私たちが現場に入り、実行人材の代役として、当事者並みに手足を動かす伴走支援で改善していきます。

**藤田** コロナ禍を乗り越えた企業も、なぜ自社が乗り切れたのかを振り返り、きちんと総括し、分析して、これからの経営に生かすことが重要ですね。

―実際に改善計画を進める上では障壁となることもあるのでは。

**鈴木** ある運送会社さんの事例で言えば、改善計画上で値上げが必要になりました。しかし、下請けの運送会社さんにとって、値上げの要請は非常に難しいものです。これまでに経験したことのないことですし、結果として値上げ要請できない状態のままです。こうした場合に私たちが伴走支援する際は、値上げの根

拠となる資料作成から実際の交渉の場まで同席します。動き出さないことには状況は変わらず、社長や社員の方が出来ない部分の役割を担っていかねば改善は進んでいきません。計画を絵に描いた餅にしないため、すぐそばで寄り添い、手足を動かしていくことが現場に本社を置くコンサルティング会社の使命と受け止めています。

コミュニケーションは難しいこともあるのでは。

**鈴木** そこは非常に大事なところ。九州の地場企業に特化して事業展開していますが、九州各県でそれぞれ文化や地域性の違いがあり、当然ながら人間性もそれぞれ異なります。しかし、相手の懐に踏み込んで考えを知り、腹を割って話が出来るとような関係性にならなければ改善にはつながりません。その過程で衝突することもありますし、過去には灰皿を投げつけられたこともあり、(苦笑い)が、本気でぶつかり合った後には想いを共有し、同じ方向に向かつて進んでいくことができます。我々コンサルティングは「先生」ではなく、「改善」という目的に向かつて共に歩む「同志」であると理解してもらおうことが第一ですね。

**事業再生に「聖域」なし**

―やはり信頼関係の構築と、一緒に汗をかくということが大事になりますね。

**藤田** 実は私たちが何より悩ましいのはその部分です。相談受付案件すべてに適切な助言が求められているのですが、計画策定までの助言はできて、実際に計画実行段階のモニタリングにおいての助言は難しいのが実情となっています。だからこ

そKUMさんをはじめとした民間の専門家の皆さんに、計画実行に移行した際の伴走支援を請け負ってもらえば非常にありがたいですね。

**鈴木** 協議会さんからの案件でも、伴走支援までご依頼いただくことは多くなっていますし、逆に言うとう魂を込めたデューデリ計画が策定できていれば、おのずと支援先企業から出来ない部分をカバーしてほしいというリクエストが生まれてきます。真摯に自社の経営状態と向き合ったからこそ、「改善に必要なが現状では難しいこと」を把握できるので、その部分に助けを求めるのは引け目を感じることではありません。

**鈴木** ありがとうございます。だからこそ支援においては企業の歴史や文化、社長の生い立ちなど、支援先を形成してきたあらゆる要素を把握した上での魂のこもったデューデリ計画策定ということを最重要視しています。そのためにはいわゆる「聖域」に踏み込むことも躊躇しません。例えば社長であっても生産現場のことには口出しできない組織構造や、創業時からの事業だから撤退できないなど、暗黙の了解として守られてきた聖域が改善の妨げになることは少なくないです。しかし最優先すべきは事業を再生することですので、その方向性を理解共有していくことが揺るぎない土台となり、スムーズな改善に進んでいくことができます。

に発覚すると、計画自体の見直しも必要になり、結果として改善が送れるという悪循環に陥りますからね。もう少し踏み込んだ話で、例えば支援先企業にKUMさんのコンサルタントをアウトさせて中長期的な改善と成長をサポートしていくことは考えられていないですか。

**鈴木** 実はすでにそういった形の実績はあります。期間限定で取締役や役職者として派遣し、事業再生の責任者として経営に関わっていきま。まさに藤田統括がおっしゃられている通り、本当の当事者になるという形です。

一方では、逆にクライアント企業の次世代のキーマンになる方を当社に2年間出向で受け入れて、事業再生の現場で経営管理などを学んでもらうというスキームも実施しています。事業再生は戦略や生産の一部だけでなく、経営全般を知識やノウハウが必要となりますので、人材教育という観点からも大きな効果が見込まれます。

を一通貫し、そしてスポンサー案件などまで対応していただければ、まさに協議会が目指す「地産地消」の企業支援が実現できます。KUMさんにもその一角を担っていただければと期待しています。「福岡にKUMあり！」ですね。協議会としても人材面を含めて協力していきます。

事業再生も含めて企業を取り巻く環境は常に変化していますので、変化に対応していくためにもこれからさらに強く協力体制を組んでいきましょう。

**鈴木** 地場本社の地場にこだわるコンサルティング会社として、地場企業を支援していく使命があります。今後は量と質の双方の拡大に向け、新卒含めた人材採用や財務面の専門家との連携と雇用を進め、クライアント自身よりクライアントのことを知り、聖域なき事業再生に向き合う「マイノ」を決して揺るぐことなく貫いていきます。



**藤田知行**  
Tomoyuki Fujita  
福岡県中小企業活性化協議会 統括責任者

福岡県出身。1949年8月18日生まれ72歳。熊本大学法文学部卒。(株)西日本シティ銀行で取締役、常務取締役、西日本信用保証(株)社長とNCBモーゲージサービス(株)社長、(株)西日本リース代表取締役会長を歴任。17年から福岡県中小企業再生支援協議会(現・福岡県中小企業活性化協議会)統括責任者に就任。趣味は旅行と音楽鑑賞

また、M&Aが必要となるスポンサー案件に対しても大手コンサル会社との提携を進めており、大手と地場それぞれの強みを生かし、今後はより一層幅広い形での企業支援が可能になっていきます。

**株式会社 KUM**  
〒812-0013  
福岡市博多区博多駅東  
2-4-17  
第六岡部ビル7F  
TEL092-753-6385  
https://kum.co.jp

**福岡県中小企業活性化協議会**  
〒812-8505  
福岡市博多区博多駅前  
2-9-28  
福岡商工会議所ビル9F  
TEL092-441-1221  
https://fukuoka-kyogikai.go.jp