



少ない負担で「やるべきこと」を見つける!!



支援に携わった
担当専門家
中小企業診断士
山北 正明 氏

専門家の声

事前調査とヒアリングを通じて、明らかになった課題のうち、最重要とした①収益の課題について詳述します。

「運賃水準引上げ」に向けて、まずは2週間分の全車両の稼働状況と標準的な運賃に対する収受率を一覧にまとめて「見える化」しました。荷主や配送先別で、運賃収受率の相当の差があったことは、価格交渉の後押しとなったはずです。

経営者の行動(新規開拓、価格交渉)の結果は、ドライバーの賃上げという形で現場にあらわれました。ここに至るには、経営者の高い意識があったからだと思います。診断過程でも、迅速にデータ提供に協力していただけるなど前向きで、こちらも大変助けられました。

私自身、支援にあたっては、「少ない負担で今できる現実的な解決策」を提示し、経営者に納得感を持っていただくことを心がけています。中小企業では人的資源・資金の不足から経営者自身が改善実行の主体を担うことが多く、実行し成果がすぐ見えることこそが継続の力になるからです。

最後に、個別診断と聞くと堅苦しい“監査”のようなイメージを抱くかもしれませんが、そうではありません。経営の悩みを聴き、ともに考える『経営相談の深掘り』のようなものです。構えず、気軽にご活用いただければと思います。

経営者の声

漠然と抱えていた不安が、専門家による客観的な視点で“見える化”されたことで、事業を見つめ直す良い機会となりました。

当時は資金繰りに余裕はなく、保証協会の無料の専門家派遣はとても魅力的でした。

経営改善に取り組み、賃上げという形でドライバーに還元できたことが、何よりうれしかったです。少しずつですが、経営が安定し、資金繰りの不安が解消されたことは、専門家の的確なアドバイスのおかげです。

ポイント

- 「対話と見える化」で課題を掘り下げ
- 少ない負担で「すぐに実行」「早期に成果」を提案
- 新規開拓、運賃交渉に取り組みドライバーの賃上げを実現

経営者の問題意識

約20名のドライバーを抱える運送業者。物流2024年問題が目前に迫るなか、収支が安定しない・ドライバーが定着しないなど将来の漠然とした不安を抱えていた。

保証協会による支援設計

きっかけは、経営者が返済負担を軽減することを目的に、取引金融機関に保証付き融資の借換資金を相談したこと。不安を抱える経営者に対して、金融機関は借換えによる金融支援だけでなく、保証協会が行う専門家を活用した経営改善を提案した。

専門家派遣の申込を受けた本協会は、事例企業を訪問して経営状況や経営課題をヒアリング。当初、経営者は「経営を安定させるために事業規模を拡大したい」と考えていた。ヒアリングを通じて協会担当者が出した答えは【個別診断】。まずは利益を恒常的に生み出す体質改善が必要であり、そのための現状分析と課題の整理が先決と判断した。

【個別診断】は、現状分析から課題を抽出し、解決策の提示までを一貫して行う支援メニューである。

専門家による支援

運送業界に精通した専門家(中小企業診断士)が、現状分析と経営課題を整理し、解決策を提案。その1年後には、取組状況の確認とアドバイスを行うため、フォローアップ診断を実施した。

STEP 1 現状分析と課題の整理

専門家は事例企業の決算書やホームページから特徴を把握。事前にビジネスモデルと収益構造を分析したうえで経営診断を実施。訪問時には、経営者との対話を通じて課題を深掘りした。

STEP 2 課題解決策の提案

専門家は少ない負担で「いまやるべき」解決策を提案。特に、①収益の課題は最重要とした。

① 収益の課題

- 車両稼働・運賃収受率を正確に把握していない
- P/L が運送原価が把握できる形式でない

提案

- 車両別稼働状況、運賃収受率の可視化(運賃水準引上げ)
- P/L 様式の適正化(活用しやすい財務諸表)

② 資金繰りの課題

- 過去の貸し倒れが資金繰りに影響を及ぼしている

提案

- 対応マニュアル策定(取引先の与信管理)
- 売掛保証の活用(貸倒発生時の影響最小化)

③ 人事・労務の課題

- ドライバーの採用や定着に苦労している

提案

- コミュニケーション活性化(働きやすい職場づくり)
- 定例ミーティングの実施(ドライバーの処遇改善)

支援後の経過(フォローアップ診断)

最重要とした運賃水準の引上げは、元請との粘り強い交渉により運賃改定に至った。原資を確保したことでドライバーの賃上げを実現した。また、以前は販売費及び一般管理費に運送原価を計上していた損益計算書(P/L)は、様式の適正化により、自社の財務状況の把握と同業他社との容易な比較につながった。

このようにフォローアップ診断では、担当専門家が着実な歩みを確認するに留まらず、新たに生じた課題の解決策も提示した。