

特集：頼って良かった！ 中小企業診断士

——中小企業における中小企業診断士活用事例に見る成功の秘訣 Part 3

第1章【経営革新・事業承継】株式会社加藤物流 経営改善から事業承継の実現

——5期連続赤字から4期連続黒字へ、
債務超過を解消し事業承継を成し遂げる



川崎 依邦

大阪府中小企業診断協会

1. 企業の経営環境

同社は、埼玉県の中堅運送業として順調に業績を伸ばしていたが、平成22年にメイン荷主から大幅な運賃値引き（約15%）を受けて急速に業績悪化する。加えて平成23年、運送業とは別に倉庫を借りて入出荷業務を始めたが、この事業は不採算となる。そこで債務超過に陥り、銀行借入金の返済が約定どおりできなくなり、経営危機に直面する。

2. 同社との出会い

私は運送業専門の経営コンサルタントとして、物流経営講座というセミナーを行っている。そこに同社の社長が平成23年9月に参加し、私に経営指導を求める。以後、顧問契約を締結し、今日に至っている。

3. 支援内容 第一期（平成23年9月～平成26年12月）…5期連続赤字から黒字化を達成

(1) 同社の赤字原因 外部要因

運送業界は赤字が続いている。全日本トラック協会「経営分析報告書（平成25年3月）」によると、営業利益が平成21年度▲870千円、平成22年度▲1,409千円、平成23年度▲1,804千円となっている。

【株式会社加藤物流 企業概要】

○運送業、倉庫業

主要荷主はA社を元請けとして、ドラッグストアの店舗配送（売上全体の約40%）や食品配送を手掛けている。倉庫は千葉県野田市にて2,000坪を借りて運営している。

○住所：埼玉県草加市八幡町593-1

○代表者：代表取締役社長 加藤好広

○従業員数：165名（うちパート58名）

○売上高：15億円（平成27年9月期）

【企業沿革】

昭和52年4月 加藤商会を設立

平成元年6月 有限会社加藤産業に社名変更

平成5年6月 有限会社加藤物流に社名変更

平成13年6月 株式会社加藤物流に社名変更

平成16年1月 神奈川県横浜市に横浜営業所開設

平成16年3月 千葉県柏市に柏営業所開設

平成20年9月 栃木県足利市に足利営業所開設

平成20年10月 千葉県野田市に野田センター、埼玉県川口市に川口センター開設

平成24年9月 川口センター撤退

平成27年4月 創業者・加藤茂氏から、代表取締役社長に加藤好広氏就任

平成28年3月 横浜営業所を事業譲渡する

会議システム…経営会議の司会は筆者担当とする

	会議名	テーマ	参加者	スケジュール
1	経営会議	①会社経営方針の確立 ②人事の決定 ③資金繰り（財務） ④経営実績数字の検討 ⑤営業案件の進捗 ⑥事業部門別 対目標進捗管理	社長 運行管理者 中小企業診断士	月2回 2時間
2	週間ミーティング 事務ミーティング	①配車分析 ②営業活動実績チェック ③日々収支状況の進捗チェック ④事務管理事項（請求書・支払明細等）	社長 運行管理者	週1回 60分
3	安全会議	①安全をもとに毎月テーマを設定する。 3回に1回は車両整備に関するテーマを取り入れ、修理費3%を目指す	全ドライバー	月1回

(1) 必ず議事録を作成し、速やか（3日以内）に社長に提出し、掲示もしくは配布すること
(2) 経営会議、全体会議は資料準備・作成して臨むこと。必ずノート持参でメモを取ることを

- ① 運賃が低迷し、下げ止まっている。平成21年度に比して平成23年度は96.5%の売上減となっている。
- ② 燃料価格が上昇し、売上に対しての燃料費比率が平成23年度は17.9%となり、3.7%アップしている。
- ③ 新車代替するほどの力がなく、車両が古くなり、修繕コストが上昇している。平成21年度は営業収益に対して5.7%、平成23年度は5.9%となっている。
- ④ ドライバー不足に直面している。ドライバーの賃金は上昇していない。
- ⑤ コンプライアンス（労基法、陸運局）の重圧が高まり、労働時間規制が強化している。時間外労働の未払いのリスクや過労問題等の法的リスクに直面している。

(2) 同社の赤字原因 内部要因

- ① 主要得意先のA社（全体の売上に占める割合約40%）に、平成21年より1運行ごとに平均約20%の運賃値引を実施された。月間の売上が500~600万円（年間約6,500万円）減少し、そのまま利益の圧縮となる。平成22年9月決算期経常利益▲60,410千円、平成23年9月期同▲54,994千円と悪化する。
- ② 不採算部門の野田センターの荷主であるE社での価格交渉が進まず、平成25年4月に

至って価格交渉が妥結する。その間、赤字が月間約100万円垂れ流し状態となった。

- ③ センター運営（物流の入出荷業務、ピッキング業務）については、川口センター・柏センターも平成20年に立ち上げてからずっと赤字で、平成24年9月川口センター撤退、平成25年柏センター撤退まで赤字を垂れ流していた（月間200~300万円（年間約3,000万円）の赤字額）。
- ④ 平成22, 23, 24年と交通事故が多発し、車の保険料が年間1,000万円アップする。
- ⑤ PDCAのマネジメントサイクルが未熟なため、社長中心のマネジメントスタイルで管理職の育成が立ち遅れている。

(3) 同社の支援方針と支援施策

① 営業力UP

A社に対して不採算部門の運賃交渉を進める。不調の場合は撤退も視野に入れる。目標として5%アップを目指す。不採算荷主（G社）について運賃交渉をする。5%アップを目指す。休車台数6~7台を減らして休車率を減らす（休車台数ゼロとする）。

N社の仕事を増やす。年間1億円の売上を達成する。営業利益率は5%を確保する。

経営改善の第一歩は、自社の売上を高めること。前提は不採算部門の撤退や運送原価の

項目を売上に対して引き下げていくことであるが、大前提は売上を確保していただくの営業力が必要になる。

②コミュニケーション力UP（労務管理）

安全意識・ドライバー品質・管理職の営業マインド育成等、日々のコミュニケーションを通じて深めていく。朝礼・夕礼・会議システム・個人面談システムを継続するために、日報・週報・月次・会議議事録を活用していく。労務トラブル未然防止のための契約関係書類（雇用契約・退職届・合意書・確認書等）を確実に押さえていく。

③経営数字把握力UP

管理会計システムのスピードアップと実績チェックを強化する。日々の活動の中で経営者・管理者が数字を把握できる仕組みを作る。感覚で収支を掴んではいても、明確にできていないことが多い。数字を明確化していくことで、荷主交渉や銀行交渉・個人面談等、あらゆる場面で結果をもとに話すことができる。経営数字を経営に活かす。

④安全活動

ドライバーを対象に月1回、全体MTGを実施する。無事故、安全第一を目的にする。洗車や運行における注意点等、会社で定めたルールを徹底する。また、運輸安全マネジメントの作成（1年間の計画）、配車体制については1名増員する。

⑤コスト削減

燃料費（燃費手帳）については、エコドライブ・アイドリングストップを実施する。現行の燃料費比率5%ダウンを目指す。高速代の削減。ETCの活用（割引料の多い会社を活用）については、現行の高速代比率5%ダウンを目標とする。

車両にかかわる車両コスト（修繕費、部品代）を現行より5%ダウンする。交通事故を平成25年（平成24年10月～平成25年9月）と比して件数は30%減とし、任意保険料の割引率40%を目標とする（車両の保険料の減額）。

⑥給与改革

基本給＋業績給（純収入×料率）とする。

(4) 支援の結果

第一期（平成23年9月～平成26年12月）は平成19年9月決算より5期連続の赤字決算から脱出することを支援テーマの肝とし、平成24年9月決算より連続して黒字化を達成することができた。平成24年9月は経常利益3,304千円、平成25年9月は同14,909千円、平成26年9月は同30,943千円と黒字化する。

4. 支援内容 第二期（平成27年1月～平成28年4月）…事業承継を成し遂げる

平成26年12月、創業者の大病による出社不能の事態に直面する。さらに平成27年3月には、労務トラブルも発生（1人でも入れる労働組合に10数名の社員が加入する）。そこで事業承継をスピードアップする必要に迫られる。そのために取り組んだ経営アドバイス＝支援内容は次のとおりである。

- ①長男である加藤好広氏を代表取締役社長とする…平成27年3月
- ②専門家（会計の専門家）と協力して相続対策を進める…平成27年5月～平成28年4月
- ③全社の人事組織体制の一新を図る。平成27年10月2日の経営方針発表会にて行う
- ④ドライバーの定着を促進するため、定期昇給制度の導入…平成27年10月実施
- ⑤管理職に対する成果配分ルールの発表…平成27年10月2日
- ⑥日々収支システムの導入と定着を図る…現在進行中
- ⑦目標管理制度の導入と定着を図る…現在進行中
- ⑧銀行借入金の圧縮のため、横浜営業所を事業譲渡する…平成28年3月
- ⑨「経営改善計画」の出口として正常化する…平成28年3月
- ⑩銀行金利の大幅圧縮（平均金利3.5%→1%）を成し遂げる…平成28年4月



平成28年4月23日 経営方針発表会の様子。発表者が加藤好広社長、左隣で正面を向いているのが筆者

5. 中小企業診断士の役割と使命

筆者は昭和63（1988）年に独立し、かれこれ30年近く中小企業の相談相手として活動してきている。特に、運送業に特化している。こうした経営コンサルティング活動の中で、大事にしている心構えがある。

①共感力

運送業は労働集約業種であり、「人」中心である。人にまつわる悩みに筆者は直面している。その際、そうした悩みに寄り添うことを基本としている。言い換えれば、共感する力である。伴走者の役割である。相手のペースに寄り添い、伴走する。ただ、相手のペースに盲従はしない。相手の体力、気力を見ながら、ペースを上げたり緩めたりする。「共に在る」という姿勢を筆者は共感力と名付けている。

②コミュニケーション力

中小企業は社長ワンマンのケースが多い。あるいは家業レベルに留まっているケースも多い。そこで案外抜けているのが、コミュニケーションの力である。PDCAの経営管理マ

ネジメントサイクルを回していく肝は、会議システムと個人面談にある。筆者は、会議については進行役をすることを基本としている。個人面談も行う。そうすることで、コミュニケーション力の向上を図っている。

③人間力

人間力とは何か。中小企業の経営者やそこで働く1人ひとりを勇気づけさせていく力のことである。そのために、自らの人格・人間性を磨いていくことが大切である。未だ、筆者は未完成である。中小企業とともに生きることで人間力を向上させ、人間性を磨いていくことを生涯の目標としている。

中小企業診断士の役割と使命は、単に技術・知識・ノウハウを提供するだけではない。経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）は大企業と比して、まだまだ脆弱である。そこで、共感力・コミュニケーション力・人間力を発揮し、磨いていくこと＝このことが中小企業診断士の役割と使命であると筆者は確信している。

6. 支援の成果

事業承継を確実なものにするにあたり、同社のこれからの課題はマネジメントの確立にある。そして日々収支システムの確立と目標管理制度の導入、定着にある。この経営課題に向けて、中小企業診断士としてさらなる実行支援を強化していく。

業績推移（単位：千円）

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
売上高	1,302,047	1,320,128	1,402,095	1,287,089	1,357,059	1,499,106
営業利益	▲52,284	▲48,616	8,096	15,372	32,688	108,829
経常利益	▲60,410	▲54,994	3,304	14,909	30,943	108,955
自己資本	▲103,083	▲156,496	▲153,067	▲134,688	▲98,585	9,489

【経営者の声】

代表取締役社長 加藤 好広氏

私は創業者である加藤茂の跡を継いだ2代目経営者です。平成27年3月に突然、後継者となりました。「これからどうやって会社を経営していくか」、不安でいっぱいでした。創業者は大病を患い、そのうえ労務トラブルにも見舞われていました。この時、中小企業診断士である川崎先生に全力で、私と私どもの会社・株式会社加藤物流を支えていただきました。平成19～23年と5期連続の経常利益の赤字でしたが、川崎先生と平成23年9月に顧問契約を締結し、経営指導を受けて、今日まで経営改善に取り組んでいます。平成24～27年は赤字から脱却し、平成28年9月決算も黒字の見込みです。債務超過も解消しています。銀行借入金も大幅に圧縮することができました。

川崎先生と顧問契約を締結してまず取り組んだのが、会議システムの構築です。それまでは父1人のワンマン会社で、経営数字に基づく経営会議は行っていませんでした。川崎先生を会議進行役として、経営会議の定例化（月2回ペース）に取り組みました。川崎先生の経営アドバイスのもと、不採算部門の撤退にも取り組み、無事成し遂げました。ようやく5期連続の赤字から脱出し、黒字化を成し遂げてホッとしたのも束の間、当社に大ピンチが襲い掛かりました。

平成26年12月、父が大病のため、出社不可能となったのです。さらに平成27年3月、労務トラブルにも襲われ、絶体絶命のピンチとなりました。川崎先生の経営アドバイスで急きよ、私が代表取締役社長に就任し、経営ピンチと向き合いました。労務トラブルも解決しました。経営改革も進み、平成27年9月決算は今までで最高の売上、経常利益を上げることができました。現在は、事業承継を円滑

に進めるためにさらなる経営改革に取り組んでいます。

平成27年10月2日には経営方針発表会を行いました。平成28年4月23日には途中経過として、「上半期の総括と下半期の経営方針発表会」を行いました。川崎先生の経営アドバイスで日々収支システムの確立と目標管理制度の導入、定着に取り組んでいます。

私の平成28年のスローガンは「隗（かい）より始めよ」です。基本に立脚し、川崎先生のもと、企業と働く1人ひとりの成長に取り組んでまいります。

川崎 依邦

（かわさき よりくに）

株式会社シーエムオー代表取締役。昭和24年5月12日生まれ。昭和63年に株式会社シーエムオー（経営コンサルタント会社）を創業し、現在に至る。昭和61年



中小企業診断士登録。運送業に特化した経営コンサルティングを行っている。主な経営指導のテーマは運送業の給与人事改革、経営方針書に基づく会議指導、組織活性化を目的とする目標管理制度の構築、小集団活動の展開指導、物流提案等。中小企業診断士、社会保険労務士、日本物流学会正会員。