

# 「最強の資金繰り格闘家」への道

# SELF BRANDING

**川原 寿**
中小企業診断士  
(株)エスエムイーパートナーズ代表取締役

## 受験前

**(独立意識期：H13.9～H16.1)**

1

### (1) 現在の活動状況

現在、私は「資金繰り格闘家」と称し、顧問先を中心に中小企業経営者のパートナーとして、資金繰り安定化支援をメインにコンサルティングを行っている。平成19年に独立して、同5月に株式会社エスエムイーパートナーズを設立、多くの中小企業経営者や関係者に支えられ、平成24年4月には6期目を迎える。

### (2) 地域金融機関勤務時代

大学を卒業後、私は都内の地域金融機関で、営業として忙しい毎日を送っていた。中小企業の資金支援業務にやりがいも感じていたが、自己啓発の一環として始めた診断士資格の勉強をしているうちに、独立することでもっと中小企業の経営者の役に立てるのではないかという思いが芽生え始めてきた。

### (3) 独立への意識は出てきたが…

#### ①ターゲットとポジショニング

こうして、独立への意識は高まってきたものの、「できれば独立したいなあ」という程度で、ターゲットやポジショニングについては何も考え

ていなかった。

#### ②「書く」、「話す」、「診る」

そうした中、「書く」、「話す」、「診る」という中小企業診断士の仕事の切り口についても、当然考えたことはなく、漠然とした状況であった。

#### (4) 転職を決意

独立を意識するようになり、自身の地域金融機関での経験だけでは能力が不足していることは、十分に認識していた。まだ独立を決意したわけではなかったため、どのような能力が不足しているかはわかっていなかったが、はっきりしていたのは、現状の環境（勤務先）を変えなくてはいけないということだった。そこで私は、転職を決意した。

## 独立前

**(独立準備期：H16.2～H19.1)**

2

### (1) 転職

転職先を探すにあたり、独立してどのような事業をしたいのかを自問自答する日々が続いていた。そうした中、診断士資格の勉強中に感じた「中小企業経営者と金融機関の間に入って、資金繰り安定化に向けたお手伝いをしたい」という思いを事業にすることを決意するまでには、それほど時間

を要さなかった。

そして、その事業で独立するために必要な能力は企業再生に関する能力であると考え、企業再生を専門に行う金融コンサルティング会社への転職を決め、独立へ向けた第1ステップを踏むこととなった。

## (2) 金融コンサルティング会社勤務時代

### ① 大手外資系サービサーでの常駐

サービサーとは、いわゆる債権回収会社で、金融機関から不良債権を買い取り、その債務者から債権回収を行う会社である。債権回収の実務、競売の実務など、多くの新しい経験ができたが、ここでの業務経験はいまでも非常に役立つことが多い。

### ② 産業再生機構での常駐

産業再生機構は当時、日本の企業再生業界の中で先進的な取組みをしていた企業で、経営不振に陥っていた流通大手企業や大手ハウスメーカーなどの経営再建に深くかかわっていたのは、皆さんもご承知のとおりである。多くの新しい再生案件スキームを間近で見られたことや、金融機関から貸付債権を買い取る際の一連の手続きなどの実務を経験できたことは、転職による最大の財産となった。

### ③ 不良債権のデューデリジェンス業務

上記の常駐業務のほかに、同社では主力業務の1つである不良債権のデューデリジェンス（債権価値評価）業務を行った。金融機関から不良債権を買い取るファンドとの間に入り、その債権の価値を評価する業務である。

不良債権を評価するロジックを理解できたとともに、実際の評価額を算出する業務に携われたことは、独立に向けた大きな経験となった。

## (3) 独立を決意したが…

### ① ターゲットとポジショニング

徐々に独立への意識が決意に変わり、具体的な

事業内容を考えるようになったものの、ターゲットについてはまだ漠然としていた。ポジショニングについても相変わらず、あまり深くは考えていなかった。

### ② 「書く」、「話す」、「診る」

同じく「書く」、「話す」、「診る」についても漠然としており、とりあえずは何でもやってみようというスタンスだった。

### (4) いよいよ独立

転職したことで、独立に向けた大きな経験ができたものの、自身の思いを事業にして独立できるかどうかは半信半疑であった。転職先での約3年間の勤務で、独立するという決意はできていたが、まだまだ能力不足は否めず、さらなる転職も考えていた。しかし、自身にプレッシャーをかける意味でもあえて退路を断ち、独立することとなったのである。

## 独立当初 (H19.2~H20.3)

3

### (1) 事業領域の探索

実質的に、無計画に近い状況で独立することになった私には、当然ながらできることは限られていた。まず、多くの独立した中小企業診断士がそうであるように、先輩診断士をはじめとした多くの方に話を聞くことから始め、さまざまな方から助言をいただいたうえで、自身の思いを実現するべく、手探りで事業領域を探索していった。

### (2) とりあえず独立してみたが…

#### ① ターゲットとポジショニング

ターゲットは特に意識していなかったが、自然と、比較的小規模な中小企業経営者がターゲットとなっていった。ポジショニングについても意識はしていなかったが、やはり資金繰りに関連したものに集約されつつあった。

## ②「書く」、「話す」、「診る」

縁あって、共著で本を執筆させていただく機会を得た。しかし、私には「書く」才能がそれほどあるわけでもなく、人前で「話す」経験もそれほどなかったため、自然の成り行きで「診る」領域に絞られていった。

## (3) 経営資源集中の必要性を痛感

独立して約1年が経過したところで、自身の能力を最大限に活用するために、ターゲットとポジショニングを明確化し、経営資源（自身の時間配分）を集中する必要性を感じるようになった。

# 独立前期 (H20.4~H22.3) 4

## (1) ターゲットとポジショニングの明確化

### ①独立を意識した際の思い

地域金融機関勤務時代に感じていたのは、営業や技術には強いが、財務には弱い中小企業経営者が非常に多いことであった。そして、そうした経営者をパートナーとして、私が財務的な部分をサポートすれば、どれだけその中小企業の付加価値が上がるかと考えていた。

「中小企業経営者のパートナーとなり、中小企業の成長・発展に貢献し、ひいては日本経済に貢献したい」—現在の社名のエスエムイーパートナーズには、そうした思いが込められている。

### ②自身の強みの棚卸し

自身の最大の強みは、金融機関の営業担当として、多くの中小企業の資金繰りの現場を見てきたことであった。一般の中小企業経営者にはなかなかわかりづらい金融機関と信用保証協会との関係や、資金調達の勘所など、金融機関と安定的・継続的に信頼関係を構築するためのノウハウは、金融機関から見た資金支援の裏側を知っていないと、なかなか理解しづらい。

また金融機関だけでなく、サービサー、ファン

ド、金融コンサルティング会社など、いわゆる企業再生のプレーヤーと言われるさまざまな業態での勤務経験は、それぞれの立場がわかるという点で大きな強みと考えていた。

そのうえで、単なる資金調達屋、リスク屋でなく、経営全体からのアプローチができるという意味で、診断士資格が大きく影響するものと考えていた。

## (2) ターゲティング

### ①市場のセグメンテーション

#### a) 中小企業を年商規模で細分化

中小企業と言っても、年商1,000万円程度の零細企業から、100億円、200億円といった中堅企業までさまざまである。そこで、次頁の図表1のように中小企業を年商規模で細分化した。

#### b) 中小企業を資金繰りの安定度で細分化

次に細分化を試みたのは、資金繰りの安定度である。指標としては、大まかに金融機関の採用している債務者区分を細分化基準に置き、次頁の図表2のように細分化した。

### ②標的市場の設定

#### a) ビジネスとして成り立つか

標的市場の設定においてまず考えたのが、「ビジネスとして成り立つか」であった。そこで、業務量から年間の想定顧問料を算出し、年商の1%であれば、経営者の事前期待を上回るパフォーマンスが可能だろうと考え、年商規模については、1億円から20億円までの企業を対象にしようと考えた（図表1参照）。

また、資金繰りの安定度においては、資金繰りに対する不安感が顕在化していることを鑑みながら、要注意先、要管理先を中心に、正常先の中で比較的要注意先寄りの企業も対象に含めた（図表2参照）。

#### b) 自身の思いにフィットしているか

次に考えたのが、「自身の思いにフィットして

いるか」であった。自身の思いにフィットしていないと、そもそも独立した意味がない。当然、顧客のニーズがあり、それに伴う金銭価値がないとビジネスにはなり得ないが、自身のモチベーションを維持し続けるためには、この点がもっとも重要と考えた。

c) 自身の強みにフィットしているか

限られた経営資源（自分自身）であることを考えると、自身の強みを効率的に発揮しなければならない。その意味でも、標的市場が自身の強みとフィットしているかどうかは、重要なファクターであると考えた。つまり、地域金融機関や金融コンサルティング会社、サービサーやファンドでの勤務経験と、独立初期の経験で培った自身の強みを最大限に活かすものである必要がある。

図表 1

年商規模

～1億円未満
1億～5億円未満
5億～10億円未満
10億～20億円未満
20億～50億円未満
50億円～

図表 2

資金繰り安定度(債務者区分)

正常先 ①	正常先 ②	要注意先	要管理先	破綻懸念先	実質破綻先	破綻先
----------	----------	------	------	-------	-------	-----

(3) ポジショニング

①業種での専門性

独立までの12年間の勤務経験や、独立当初の業務の中で、特定の業種に集中する機会はまったくなかった。あえて言えば、建設業、飲食業が多かったものの、本当の意味での専門性があるかと問われれば、専門性はないと答えざるを得ない状況であった。

②機能での専門性

機能における専門性としては、やはり財務になるだろう。12年間の会社勤務時代も、独立してからも、企業の決算書を見ない日はほとんどなく、特に中小企業の財務の実態に関して言えば、多くの税理士や公認会計士より知っているという自負はある。しかしながら、ひと言に財務ではあまりに幅が広く、税理士や公認会計士と比べると、専門性が低いと言わざるを得ない。そういった意味で、当時の私が財務という大きなくくりの中で勝負するには、力不足であった。

③「資金繰り」分野

では、財務の中の「資金繰り」という分野ではどうだろうか。決算の申告をする都合上、中小企業のほとんどは、税理士事務所との顧問契約を結んでいる。当然、資金繰りに関するアドバイスもするのだが、いままで顧客に応じた適切なアドバイスができていたケースを、私はほとんど知らない。いわゆる一般論でのアドバイスか、税務偏重で、資金繰り面では不適切なアドバイスばかりである。そうした背景から、私の専門性は、この分野でこそ力を発揮できるものと考えた。

(4) 軌道に乗ってきたが…

①ターゲットとポジショニング

ターゲットについては、年商1億～20億円で、資金繰りの安定度については、正常先の中で要注意先に近い企業と、要注意先、要管理先の企業と明確化した。またポジショニングについては、業種を絞ることなく、機能を財務部分に絞ったうえで、さらに資金繰りに特化する専門化したポジショニングをとることを明確化した。

②「書く」、「話す」、「診る」

こうして、結果的に「診る」分野が私の業務の中心となっていったが、将来的なことを考えると、「書く」、「話す」に展開していく必要性も

感じていた。

#### (5) セルフブランドの構築へ

ターゲットとポジショニングがようやく明確化し、事業としても軌道に乗ってきたが、平成21年11月にいわゆる金融円滑化法が成立すると、ビジネスとしてのうまみが出てきたこともあり、同業者が乱立する状況となった。そのため、類似サービスがマーケット内にあふれ、サービスによる差別化が困難な状況となった。そこで、限られたマーケット内での奪い合いを極力回避するため、セルフブランドの構築によって同業他社との差別化を図る必要性を痛感するようになった。

## 独立後期 (H22.4~H24.1) | 5

#### (1) ブランディング

##### ① 「資金繰り格闘家」の誕生

ブランディングをするにあたって、まずは自身の強みをひと言で表すキーワードの必要性を感じていた。時間を見つけていろいろと考えていたが、なかなか良いキーワードが思いつかない。「難しいなあ」と思っている中、知人のブログにコメントを書く機会があった。そのコメントのニックネームを考える際、「一般の人にはわからないが、その知人だけにわかるキーワードはないか」と思案した。こうして、「資金繰り格闘家」という呼称が誕生したのである。

##### ② ブランドを認知してもらうために

上記のような経緯でブランドネームが決定したが、次はそのブランドを多くの方に知ってもらわなければならない。「多くの方に知ってもらうためには、どうしたらよいか」と考えた私は、ブログやHP、Twitterなどを活用することにした。こうして、毎日のブログ更新で情報発信を

行う生活が始まった。

#### (2) セルフブランドは構築できたが…

##### ① ブランディング

おかげさまで、セルフブランドとしての認知度も徐々に広がり、「資金繰り格闘家」という呼称も定着しつつある。そのせいもあってか、以前よりブログやHP、Twitterを通しての問い合わせも増加した。「ブランド」と言うにはおこがましい感じもするが、セルフブランドを構築できつつあると考えている。

##### ② 「書く」、「話す」、「診る」

独立当初より、「診る」業務を中心に活動してきているが、セルフブランドの構築とあいまって、セミナー講師や雑誌記事執筆の依頼も増加している。セルフブランドを確立するためにも、知名度向上は必須であり、そのためにも「書く」、「話す」業務への本格的な展開の必要性を感じるようになってきた。

#### (3) セルフブランドの確立と強化へ

今後の課題は山ほどあるが、私にとって最大の課題は、「セルフブランドの確立と強化」である。ここまで偉そうに書いてきたが、多くの先輩診断士と比べれば、私などまだまだ弱小診断士の1人にすぎない。「資金繰り格闘家」などと名乗ってはいるが、「資金繰り格闘家大会」なるものがあったとして、決勝大会まで進めるかどうかもわからないほどだ。

がむしゃらに勉強した診断士受験時代のように、今後も日々、自己研鑽に励み、ひたすら自身の強みを磨いていく。そして、セルフブランドの確立と強化を図るべく、真の資金繰り格闘家として、「資金繰り格闘家界」で確固たる地位を築いていきたいと思う。