

外部専門家との連携による 「経営力強化方法」

中小企業の課題解決に、外部専門家の活用が広がっています。財務、事業承継、PR、DX 推進、法務・労務管理など、専門知見を持つプロと連携することで、固定費を抑えつつ経営の柔軟性と持続性を高めることができます。本稿では、外部専門家の選び方、社内の位置づけとともに、協働による経営力強化の事例や費用対効果について解説します。

弊社における 外部専門家との連携

●連携の理由

株式会社土屋（弊社）は、介護事業をコアビジネスとしており、外部専門家と連携することが比較的多く、多角度から経営に取り組みやすいタイプの企業です。

その理由として、我々はケアの専門家であり、経営の専門家ではありません。したがって、経営に関する意思決定や戦略策定につい

て外部の専門家の助言に基づいて事を慎重に進める、また、ときに委ねるケースもあります。

このように創業以来、意識的に外部専門家との連携や、専門家のネットワークを通じた体系的な経営に取り組んできました。

●連携の内容

具体的には、まず「財務」面でのサポートです。特に金融機関との関係構築や、ホールディングス化の進め方について十分な知見がなかったため、コンサルティング会社の専門的な支援を受けながら企業の財務フレームを体系的に整備してきました。

次に「事業承継」です。株式会社という企業体をどのように次世代へと円滑につなぎ、長期的に持続化させるかは、現在、大きな社会問題にもなっており重要なテーマのひとつです。よって、事業承継スキームの構築においても、外部専門家の専門的な知見や実務経験を活用し、慎重かつ計画的に進めています。

周知の通り、介護業界は人手不足問題に直面しており「採用」をどのように効率的に加速させるかが大きな課題です。弊社では、採用への投資効果を最大化するために、コーポレートブランディングの向上を通じて採用活動の費用対効果を高めており、これも、PR や広報の専門家の力を借りながら進めています。

また「法務」や「税務」の適正運営についても専門家のチェックが欠かせないため、公認会計士、弁護士、社会保険労務士など、各分野の外部専門家を活用して、コーポレートガバナンスの確認やリスク管理を行っています。

さらに、主力事業である重度訪問介護は、法制度が整備されて間もない事業であり、法制度の改正や運用の変化を事業運営とセットで検討する必要があります。そのため、国会議員や厚生労働省の担当部局との議論や情報共有を行いながら、外部専門家のサポートを受けて戦略的に「ロビー活動」も行なっています。

このように、多種多様な分野で外部専門家のリソースを最大限活用しながら、慎重かつ計画的に企業経営を進めています。

■ 弊社のDX化に見る 外部委託の費用対効果

●システム開発における弊社事例
弊社は、社内のDX化に注力し経営の効率化を図っています。

昨今は、システム開発の専門家（SE）と連携し、多様なシステムの内製化を推進していますが、これまで、外部プロフェッショナルに投資した案件の中で、最も高い「コストパフォーマンス」の事例を紹介します。

●年間2千万円をカット

某プラットフォーム業者から紹介されたシステム開発のプロ人材に業務委託を依頼し、月額70万円で契約しました。

そして、そのプロ人材が開発したシステムが弊社に導入された結果、今まで常勤ベース5人の業務

がすべてなくなりました。

常勤ベースで5人といえば、社会保険料込みで1人につき30万円強、月間で150〜170万円ほどの人件費がかかります。毎月70万円をプロ人材に払う代わりに、その人件費がなくなったということです。かつ、システムが完成してプロ人材との契約を解消すると、そっくりそのままコストカットになります。

この人件費は何の対応もしなければ延々と続くコストで、年間で2千万円、5年だと1億円です。そのコストが、月70万円のプロ人材が開発したシステムでコストカットが可能になるのです。

あらためて整理すると、3ヶ月でシステムの開発が終了、つまり、月70万円×3ヶ月＝210万円を投資したことによって、年間2千万、5年で1億円がカットされたわけです（図1）。

現在、そのプロ人材には、別のシステム開発も依頼していますが非常に費用対効果が高いと感じています。

図1 システム開発における弊社事例

■ 常勤ベース5人で行っていた仕事の人件費

- ・ 年間で約2,000万円
- ・ 5年間で考えると、約10,000万円が必要

■ システム開発の経費

- ・ 月70万円×3ヶ月＝210万円（開発終了）

210万円の開発費で
年間ベースで約2,000万円の経費がカット！

もともと、この事例のすべてが正しいとは思っておらず、非人間的な側面もあります。例えば、機械やシステムが導入されたことにより、今まで1千人で行なっていた作業が3人で充分となり、977人をリストラする…。

経営的にはそれでいいかもしれませんが、解雇された977人はこの先どのように生きていけばいいのかという話になります。

経営者であれば、コストカットの視点も大事ですが、それが強す

ぎると企業組織のコミュニティ構築は難しくなると感じています。

■ 外部プロフェッショナルの 有効性と、弊社の例

●流動性の高さ

労働者は一旦雇用すると、雇用契約は基本的には切れません。日本の労働基準法では、必要がなくなったから解雇するということはできないので、一度雇用すると必要であろうとなかろうと、何とか仕事を作り出して働いてもらう仕組みになっています。余程の理由や状況がなければ、解雇やリストラはできません。

一方、外部人材は業務委託契約であり、経営視点から見れば外部人材が効率的であるのは、簡単に契約が切れるので「流動性」が高いということになります。これは派遣社員も同様です。

社会全体で外部プロフェッショナル人材を使う流れが強まっていて、内側ですべてを抱えないことがトレンド化しているのも、コス

トの流動性が高まるからであり、一言で言うところ「固定費にならない」からです。

企業経営の持続性は「売上－コスト」です。それがプラスであれば黒字で、マイナスであれば赤字となり、企業経営とは、そのプラスをどれだけ増やすかです。それには、売上を増やすか、コストを減らすかありません。

●弊社のケース

弊社の例では、コストの約80%が人件費で、約20%が販売管理費（いわゆるその他のコスト）です。そして、解雇できないので人件費の80%は減らせません。

一方で、販売管理費の20%は契約を止めればいだけなので、すぐに減らすことができます。これが「流動的」であり、人件費ではない部分の割合を増やしていくとすぐに引き算ができるため経営が安定します。

直接雇用から外部プロフェッショナルに変えるということは、原価を販売管理費に転嫁できること

になり、経営リスクの減少につながります。つまり、リスクがあるのは雇用契約した人です。繰り返しになりますが、一度雇用すると基本的に解雇できず、給料を下げることもできません。

その点、外部人材はすぐに契約を切れるのでリスクが少ないわけですが、注意点として、契約内容が自社にとって不利になっていないかをきちんと確認する必要があります。

その際は、弁護士と共にしっかりとリーガルチェックをすることになりますが、弁護士によってレベルが全く違うので、弁護士事務所の選定も重要な要素です。

専門家の探し方・選び方

●相性も大切

弊社の専門家の探し方（アプローチ）はさまざまです。例えば、金融機関や友人からの紹介、Webサイト検索、専門家を仲介するプラットフォームの活用などです。

とはいえ、どの専門家が自社に適しているのか、いないのかという判断基準も曖昧で、成り行きに任せている感はありません。その中で経営について専門家から指導や教育を受ける機会に、弊社の安定経営に必要とされるスキルなどに気付かされ、それに基づいて選定していくことになります。

また、無限の選択肢の中で、偶然出会っているわけであり、セレンディピティ（偶発性）という意味では「直感に基づく」のはありで、それが必然性になっていく可能性も秘めています。やはり営業力のあるプロフェッショナルは自分を高く見せることが上手く、その中で「合わないな」と思う人に対しては、専門性の多寡ではなく相性が大いと感じています。

そして、一旦連携した後は、基本的には長く関わっていただき、自己開示の範囲も広くすることによって、弊社の事業をより深く理解してもらえると、継続力のある信頼関係が構築できます。

頻繁にスイッチングすると、会

社の把握も信頼関係も一から作り上げる必要があり、長く続く関係を重視しています。

コストについては、一概には言えませんが「高いからよい、安いからよくない」という実感は、そこまでありません。

提供するサービスの良し悪しというより、資格や経験、社会的地位などのバックグラウンドといった外形的なものによって単価が決まっている印象があります。

外形的なものが多い人は独自のネットワークなどを持っているので、買う（契約する）に値する側面はあるのかもしれませんが。

社内からの反発とそれぞれの役割について

●経営陣は切ることができる

外部プロフェッショナル人材を利用していると、社内から反発が起くることはよくあります。その理由の多くが「高いお金を払って何を考えているんだ」ということです。しかし経営側は、そこに大

きなズレを感じています。

というのも、外部人材に支払うお金は来月止めようと思えばすぐに止められますが、職員に対してはそうはいきません。「高いお金を。それはあなたのことでしょ。あなたに払っている高いお給料は来月止めたいと思っても止められません」と、言いたくなる経営者もいるのではないだろうか。

それほど、日本の社会保障制度は労働者にとって安心な制度といえます。怠けても、インチキしても解雇できない、非常に恵まれた立場にいるわけです。その代わり、労働者は決められた労働時間に勤務に当たり、会社・上司の指揮命令に従う必要があります。

一方、内部にいながら外部プロと同じく流動性が高い人もいます。それが会社役員（経営陣）です。会社の価値を高めることを自らの責任で決定することが役割ですが、毎年の株主総会で任命しなければそれで終わりです。委任契約で労働基準法も適用されず、怠けたりインチキしたり、結果を出せ

なければ、そこで解任されてしまいます。

労働者は解雇できませんが、経営陣は切れるので、会社役員は流動的なコストとして、どちらかというと販売管理費に近いものとなっています。

●現場の声の本質とは

余談ですが、その中間に存在しているのが「管理職」であり、管理職は経営者から指示されたことを受け止め、労働者に指示・命令しながらミッションを達成するのが仕事です。そして、時に、労働者の声も報告します。

よく「私は、現場の声を聞いている」と語る管理職がいます。しかし、両方の声を聞くのが管理職の仕事であり、現場の声を代弁するのは管理職ではなく、労働組合の活動家です。

つまり、企業がこうした構造下にある中で、外部に高い給料が払われているらしいという情報に接すると、労働者は「それなら自分たちの給料も上げてくれ」と、声

を上げます。しかし、これは大いなる勘違いであり、それを労働者の賃金に上乗せすると、引き算できないコストがずっと続きます。

それでは「現場の声を聞いているのではない」という意見もあるかもしれませんが、多くが「できるだけ給料を上げてくれ」ということだと思えます。しかし、それを聞いていたら、企業の経費がすべて固定費になってしまいます。

最も引き算しづらいのは人件費であり、労働者からの全ての声に応えるのは、経営を担う立場において多大なリスクになってしまいます。その意味からも外部委託は有効であると考えます。

外部プロフェッショナルのメリットとデメリット

●自社情報を開示する

中小企業の経営者にお伝えしたいのは、できるだけ外部プロフェッショナル人材に頼るのがいいという現実です。

外部プロフェッショナルを使う

一番の強みは、直接雇用のリスクを回避できる点であり、委任契約で達成したい事業を依頼し、達成できれば契約は継続され、達成されなければ契約は終了です。

もつとも、依頼内容を達成して仕事が終われば、そこで契約を終えることもあります。一見高く感じるかもしれませんが、長期的に見た場合、流動性が高いので実は安くつきます。

弊社は、本社の人数は少ないのですが、それは部分的な作業を外部委託しているからです。このように、外部委託という選択肢を取ることも固定費を抑えるためには、有効だと思われれます。

これが外部を使うことのメリットですが、デメリットとしてはコミットが低いので、会社に対する理解も低いことです。

それを補うには、外部人材を社員のように育てることです。それには自社情報を開示して、職場環境（自社）を好きになってもらうれば、このデメリットも克服できるはずです。