



# さあ、顧問先育成型会計事務所へ!

～業績改善をもたらすMAS指導の実際～

第18回

## MAS担当者の指導事例

岡田糧税理士事務所 所長 税理士 岡田 糧先生

株式会社インターフェイス 田口伸太郎

今回は愛知県一宮市の岡田糧税理士事務所の岡田先生の事例を見ていきます。

### 指導開始から2年で実質債務超過から成長経営を目指すまでに経営改善

この事例は1年前にご紹介した、カーテンの販売と織物製造を行っている企業です。年間売上高が約2億円のこの企業は、指導開始時には実質債務超過に陥っており、既にリスケジュールリングを行っている状態でした。今回は、製造原価の低減や単価の引き上げ交渉により、年間500万円程度の改善が見込めるところまで改善したことをお伝えしました。今回は、織物製造部門の利益拡大と、カーテン部門の成長をテーマとして活動を行ってこられた結果をご紹介します。

まずは織物製造部門です。人件費5%低減、光熱費2%改善等の施策、不良率の低減により約400万円の改善を達成し、単価交渉による売価見直しで、マイナス2000万円から何とかマイナス500万円まで損失を減らすことができました。

岡田先生は、さらなる収益性改善と改善活動を定着させるために、「新規開拓」と「品質管理の仕組み化」を次の課題として設定されました。

実は初年度に顧客別、商品別の販売データを

検証した結果、新規開拓がほとんどできていないことが判明しました。しかし、早急な資金繰り改善が必要だった1年目は、成果のスピードを重視し、販売単価の向上に集中されました。その結果、ある程度改善の目処が立ったので、新規開拓に本腰を入れることにしました。

その際、社長のご子息と工場の熟練の方が一緒に訪問するようにしました。本来その役割は、営業経験があり、工場の責任者でもあった専務が担うべきでしたが、改善に対する意欲が低く、なかなか動いていただけませんでした。

ご子息ひとりでは、まだまだ自社製品に対する知識や技術的な提案が難しいことから、同社では初の取り組みとして、セールスエンジニアとしての役割を熟練の方の方に担っていただくことになりました。もともと新規開拓がほとんど行われていなかったため、開始する前に成果を予測することは困難でしたが、現時点で新規開拓により、500万円の成果が生まれています。その結果を受け、今期は1000万円の獲得を目指して活動することになりました。売上高では約10%の改善です。

品質管理の仕組み作りに関しては、1年目で成果が出たことをいかに定着させ、さらなる改善を企業自身が推進できるようにするにはどうしたらよいかという点に注力されました。1年目は社長と岡田先生がリーダーシップを発揮さ

れ、ご自身が気づかれた点を改善テーマとされることが多かったのですが、企業の体質強化を考えると、改善の自走化を目指さなければなりません。まず、社長が従業員の方と個別面談を繰り返して、地道に改善の地下作りを行われま

した。経営改善の必要性をしっかりと理解していただいたうえで、作業マニュアルを作成されました。また収益性に大きな影響を与える不良率低減のため、不良品情報を全従業員に開示し、工場の壁に掲示して見える化を徹底されました。そして、社長と岡田先生が中心になって進め

られていた改善会議を役職にとらわれず前向きな社員を中心とした運営に徐々に切り替えていきました。同時に、責任の所在を明確にするこ

とによって、改善に関する当事者意識が高まってきたいました。これらの施策により、今期は営業損失がなくなるところまで改善できる予定です。

一方で、織物事業は成長性が期待できないため、利益が出ていたカーテン販売部門の本格的な拡販にチャレンジすることになりました。1年目のビジョンが明確になってから、マーケティングシートで「商品」と「販路」を明確にし、セールスステップ表を用いて商談の具体的な方法を標準化しました。

士気が高い組織ですから、それだけでも成果は出ましたが、2年目はより多角的に拡販の方法を検討されました。商品は前年である程度固

まっていたため、販路ごとの分析と改善ポイントの抽出に着手されました。まずは直接販売ですが、データを見ると獲得売上が減少していることが分かりました。来店してからの成約率は高いのですが、顧客数が減少しているため、客数の増加に取り組みことに決めました。そこで、販促施策を見直しました。手段は即効性を期待してDM、安定的に新規客を獲得するためにホームページ改善と決定しました。残念ながらDMはほとんど成果が出ておらず、ホームページを中心に改善を進めました。専任の担当者置き、顧客の声やスタッフの紹介など、来訪者がイメージしやすいサイト作りを行うとともに、カーテンを探されている方にアクセスしてもらうよう

#### ■岡田 糧 (おかだ・りょう)

岡田糧税理士事務所所長。税理士。平成13年、税理士試験合格。平成15年、税理士登録。平成21年、某税理士法人代表社員就任。平成24年、岡田糧税理士事務所開設。

#### ■岡田糧税理士事務所

〒491-0858  
愛知県一宮市栄4丁目7-17  
ブルックスキューブ2号室  
電話：0586-85-8327  
FAX：0586-85-8321

#### ■事務所ホームページ

<http://www.cloud-9.biz/>

う改善しました。結果として、ホームページの閲覧数が大幅に向上しています。

次に内装業者や工務店ルートですが、シェアが10%という低い先に集中的に営業活動を行うことで、今期は受注が30%増加しています。また、得意先を分析し、伸びているところに積極的に営業を行っています。受注が増加する春を前に、売上高で約17%の伸びを示しており、今後はさらなる業績改善が実現できる見込みです。織物製造部門とカーテン部門の改善により、今期は1000万程度の経常利益を達成できる予定です。

1年目は資金繰りに窮しており、役員借入金が増加していましたが、現在はごく短期間に役員借入れが発生したものの、増加することはなくなりました。このまま継続していけば間違いなく資金繰りに窮することはなくなる状態となりました。ただし、リスキューリング中ですから、借入金を返済していくためにも売上高をいかに高めていくか、再び成長経営を実現するためにどのような戦略を描くかということが現在の大きな課題です。

### 岡田先生に聞くMAS指導のポイント

—— 岡田先生にMAS指導のポイントを伺います。事例紹介では初めての継続指導事例ですが、着実に経営改善が進んでいるようですね。

と育成ですが、これが今後の大きなテーマになるでしょう。

### インターフェイスのコメント

1年前に、岡田先生は情熱の人であるご紹介しました。どんな企業でも必ず成果が出せるのではないかとお伝えしました。支援の継続状況を伺い、そのことに確信が持てました。情熱に関しては言うまでもありませんが、成果を創出し続ける大きなポイントがこの事例にはあります。それは、常に先を見据えて課題を設定しておられるということです。コストダウンを徹底し、売価を見直して収益性を改善する支援を行いながら、次の課題は「新規開拓」と次年度のテーマを設定されています。そして、それを行っている現在も「事業の主軸を織物製造からカーテン販売へシフトする」という次の課題を見据えて必要な施策を講じる準備を整えています。

資金繰り改善という緊急を要する支援を行うにつつ、収益性改善という「問題発見、解決型」の準備を行い、最終的に次世代の戦略という「利益創造型」のMASを構想しておられます。この、常に先を見据えた課題設定と的確な業務設計が継続して成果を出し続け、支援企業の成長経営を実現する大変大きな要因となっているのではないのでしょうか。

岡田 はい、1年目は何とか「つぶさない」ために社長と共に知恵を絞り、多少強引でもすぐに行ける改善を行ってきました。結果として何とか経営再建に向けた希望を社長に持っていただけるところまではこぎ着けたと思っています。しかし、2年目にはより抜本的な経営改革に取り組まなければならないという思いがありました。借入金が大変重たいため、この先成果を出し続けていかないと、早晚行き詰まることに目に見えていましたので。

—— 再生案件に近い状態でしたが、改善計画は立てたもののうまく行かないというお話を聞くことも多いのですが、うまく行くポイントは何でしょうか。

岡田 社長をはじめ、従業員の方一丸となって改善に取り組むことが一番大きいと思います。そのことは経営改善において当たり前ではあるのですが、実際に進めるとなると想定しているほどうまく行きません。社長は意気消沈してしまいますし、従業員さんにとっては今までの仕事のやり方を変えるわけですから抵抗もあります。支援する方がそれを理解し、小さくてもよいので必ず成果を出してもらい、信じてもらうことが大切だと思います。そのために、徹底して行動レベルでやるべきことを決めてもらいます。

MAS担当としてはゴールをどこに設定するかということが重要です。少なくとも、1年目

の改善計画は必達であり、それをゴールにするべきだと考えています。改善計画を作成することがゴールになると、結局うまく行かずに見直しを繰り返すことになることが多いのではないのでしょうか。いずれ保たなくなるときが来ます。最低でも毎月1回は全力で進捗確認と行動の見直しを行わなければなりません。

一方、継続契約になるかどうかは別として、常にその企業の5年先がどのような経営状態になり、そのためにはどのような支援が必要かを考えることが大切だと思います。危機的状況の企業が1年で完全に再建できるはずはありませんから。

—— 前回は伺いましたが、先生のMASに対するお考えをあらためて教えてください。

岡田 あまり変わっていません。中小企業をよくすることが私の使命です。本格的に取り組む始めて3年が経ち、組織的に支援をする必要性を実感するようになりました。

各クライアントに真剣に取り組んでいますので、そろそろ私一人では支援できる企業数の限界が見えてきました。提案できる先はありますが、時間の都合で具体的な支援についてお話しができていません。大変心苦しく思っています。1年前は自ら取り組むことに大変なやりがいと価値を感じていましたが、今はそれを広げていくことで頭がいっぱいです。具体的には、採用



#### ■田口伸太郎 (たぐち・しんたろう)

平成14年に株式会社マネジメント研究所入社。以来中小企業のコンサルティング業務に携わる。平成19年株式会社インターフェイス設立に参加。自身が全くの未経験からコンサルティングの営業・指導を実践してきた経験と、その過程で受けてきた教育を元にMAS担当者養成講座の講師・会計事務所のコンサルティングを担当。

#### ■株式会社インターフェイス

「会計事務所を通じて中小企業を活性化する」という理念のもと、顧問先育成型会計事務所のビジネスモデルを提唱している専門コンサルタント会社。MAS担当者養成講座・経営支援倶楽部といった集合型コンサルティングを通じて、MAS事業化の成功事務所を多数輩出している。会計事務所を知り尽くし、その強みを活かした高付加価値型成長戦略の提案力に定評がある。

事業内容：会計事務所専門の経営コンサルティング事業

本社所在地：〒101-0044 東京都千代田区鍛冶町2-4-5 黒江屋鍛冶町ビル7F

電話：03-5413-7897 FAX：03-5413-7410

URL：http://www.a-interface.co.jp Eメール：info@a-interface.co.jp

### 小冊子「必ず契約できる! MAS受注のノウハウ」をプレゼント

実務経営ニュースの読者の皆様にMAS営業ノウハウの小冊子を差し上げます。株式会社インターフェイスまで、電話・FAX・メールでお申し付けください。なお、この小冊子プレゼントは会計事務所様に限りさせていただきます。