



# 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25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

今回は岡田糧税理士事務所(愛知県一宮市)の岡田先生の事例を見ていきます。

### 売上は伸びているが「儲からない」企業で増収増益を実現

今回は、自動車運搬業を営む企業の事例です。売上は毎期15%程度と順調に伸びていますが、利益率が低い状態でした。自動車を搬送するという業務の性質上、事故が発生する場合があります。その補償などで大きく利益が減少する期もありました。そのため内部留保が少なく、当座資金が薄い状態が続いていました。社長は会計の知識に乏しく、奥様が経理を担当されています。損益とキャッシュフローのズレが起こること、運搬用車両の車検などの手元資金が不足となることもありましたが、その原因を社長も奥様も把握できていない状態でした。社長は意欲的であり、支援着手前には関東への進出を決定。それ以外にも新規事業の構想や社員教育など、やりたいことが大変多い方でした。

反面、課題の優先順位がつかっていませんでした。着手時は1000万円の経常損失を計上しており、不要な投資を行っていることもその一因でした。そのような状態でしたので、経営診断から課題設定を行い、収益性改善で優先度が高いものから取り組むことにしました。

しかし、社長の強い要望により、開始から4カ月間は既に決定している関東進出のサポートに費やす必要がありました。財務シミュレーションと新規事務所の開設に必要なタスクの整理スケジュール管理のサポートを行いました。

同時に、稼働中の本社の財務状態を適切に把握し、資金の先読みができる体制を作ることになりました。社長は業績を売上のみで管理していたので、会計事務所から試算表が上がってくるのは3カ月に1回でした。会計ソフトの導入により入力業務を簡略化することによって、翌月の10日前後には損益を正確に把握できるようになりました。

また、社長と奥様の間で資金と利益に関する考え方が異なっていたため、社長の感覚と実際の資金状況に差が出ていることも分かりました。そこで、単年度計画を社長と奥様とともに作成することで統一を図りました。その計画に基づいてキャッシュフロー計画書を作成したことで、社長の感覚による無駄な投資を防ぐことができようになりました。このようにして、慢性的に発生していた消費税・自動車税などスポットでの資金不足を解消しました。

会計面を整えてから、経営状態を各種指標から判断できるよう、管理資料の整備に着手しました。もともと導入していた管理ソフトを活用し、サービス別、顧客別に損益の見える化を行いました。財務分析を行った結果、人件費の比率が高く、収益性を圧迫していました。さらに詳細に内容を確認すると、ドライバー以外の人件費が多いことが判明。また、先述の重要管理指標でコントロールしようとしたように、本来ドライバーの人件費は売上に応じた一定額です。にもかかわらず、想定利益と実際の利益に差異が生じていました。その他の問題点として、粗利益が顧客によってばらつきがあることが判明しました。そこで、コスト構造の見直しと売上の改善による粗利益の増加に着手することに決めました。コスト改善のために人件費の内訳を見ると、配車係に多大なコストがかかっていた。その理由は、「管理者養成」の名目で内勤者を増やすという社長の方針でした。ドライバー不足で獲得できる仕事を断っている状態でありながら、ドライバー経験があつて稼働できる人員を配車係として6名抱えていました。また、管理者養成といいつつ、実際に管理者としての使命を持たせておらず、特段能力向上策も行っていない状態でした。社長とともに検討した結果、6名いた配車係は3名で十分に賄えることが分かり、ドライバーに復帰してもらいました。

売上管理表と損益計算書との労務費は約1000万円のズレがありました。その原因を探っていくと、社長が給与計算の際に温情で

いました。従来は全て売上高のみを表示していましたが、実はシステム上は各種データ取得が可能で、表示を工夫することにより、売上種別・顧客別の粗利益率など、社長が現状を適切に把握し、意思決定に活用できる状態を作りました。

また、この企業の場合は労務費が常に一定になるように管理することが収益性の安定に重要だったため、売上の48%になっていることを重要管理指標としました。

さて、社長の最大の関心事であった関東進出ですが、結果は大幅な損失を計上することになりました。その原因はシミュレーション以上に

コストを投下してしまったこと、新規営業が遅れたこと、人材確保が困難だったことでした。名古屋から関東方面の仕事が多く、その帰り便を獲得することで、より効率のよい経営ができるという点と、既に引き合いがあり、稼働すれば売上は獲得できるという目論見によって進められました。

着眼点はよくても、しっかりとPDCAサイクルを回していないとうまくいかないという実体験により、社長の収益性改善への意識が高まり、本部でしっかりと利益とキャッシュを増加させる、現業でビジネスモデルを確立させるという、本来行うべき改善活動を本格的にスタート

#### ■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、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。

手当を加えていました。本来、売上の40%を支払うように決めていたにもかかわらず、事故率や意欲、能力を加味して社長の感覚で調整を行っていました。そこで、給与体系を見直し、能力や意欲によって最初から差を付け、目標粗利と実績の差が小さくなるようにしました。

次に、粗利益の改善です。簡易診断を行うと、既存顧客と新規顧客では粗利益率で10〜15%の差がありました。改善の余地が大きいいため、前述の管理システムを利用して、約半年ABC分析を行い、重点営業先、交渉先の選定を行いました。伸ばせる余地が大きい顧客を重点営業先として位置づけ、工数を投下して積極営業を行いました。粗利が低い既存取引先に関しては、多少の失客があっても品質により大きなロスは発生しないと判断し、価格表を作成して交渉を行いました。

社長が意欲的であるがゆえに、中長期で取り組むべきテーマと目の前で集中すべき収益性の改善が混然一体となってしまう恐れがあったため、あえて「前期分のマイナスを今期で補うため」というテーマを設定し、中期計画とは分けて考えるようにしました。そして、単年度計画をもとに月次の予算を作成し、予実管理が行える仕組みを整えました。

結果として、今期7カ月経過時点での前期との比較では、売上高が約4400万円増といった社長の悩みを、会計や管理指標の見える化によって解消してきました。エリア展開を行いたいという社長の与件は満たしながら、少しずつ既存事業所の収益性改善の重要性を理解していただくためです。

—— 社長が変わったきっかけは何でしょうか。  
**岡田** 将来のためとはいえ、社長がやりたいことが必ずしも利益に結びついておらず、反対に収益性を悪化させていたこと、できる改善を着実にこなさなければ大きな目標は達成できないと気付いたことでしょうか。残念ではありますが、うまくいくはずだと確信していた関東進出が初年度は失敗に終わったことが大きいと思います。意欲的ではありますが、それが空回りしていたということが数字という事実によって明らかにできたところが大きいと思います。このようなタイプの経営者は結構多いと感じています。だからこそ、闇雲に取り組むのではなく、しっかりと数字による裏付けを持って意思決定を行うべくサポートが必要ではないでしょうか。

## インターフェイスのPOINT

何度かご登場いただいている岡田先生ですが、毎回「経営全体を俯瞰して課題を見極める」という視点と「詳細データを徹底的に調べて問題を浮き彫りにする」という姿勢に関心させられ

加、経常損失が約1000万円から経常利益が1000万円と、2000万円の増加を達成しました。着地ではさらに増加して、経常利益の予測は約1500万円です。

定量的な成果はもちろんです。数字が苦手で避ける傾向にあった社長が、財務に基づく意思決定に真摯に向き合い始めるようになってきました。もともと経営計画は作成していましたが、論理性が高くなり、客観的な事実に基づいて意見交換ができるようになってきました。

努力家でも人徳もある社長ですが、数字で考える、論理的に計画を立案することが苦手だという弱みを徐々にですが克服できてきています。社長は今後10年で、企業規模を10倍まで拡大したいとの目標をお持ちです。MASに取り組むことによって、その目標を実現するためには財務や計数管理が重要性であることを徐々に理解していただけたようになってきました。

現在は短期的な収益性改善には目処が立ち、適切に予実管理を行えばよい状態になってきたので、今後はしっかりと戦略的な中期経営計画を立案し、着実に実行できるように支援することがメインテーマです。既に構想中の新事業もあり、その推進を行いながらローリングプランで毎期の見直しを図ることによって、着実にビジネスモデルを作り上げる支援を行っています。

今回の事例では、さらに意欲的でいろいろなことに取り組むという「経営者の特性」まで考慮して支援の方向性を決めておられます。課題は現在稼働している事業所の収益性改善であり、そのポイントは人件費の適切なコントロールと売価設定であるということ。財務分析と詳細診断により見極めておられます。

しかし、社長の特性を考えると、まずは新規営業所の開設をサポートしなければ、初期満足が得られないという判断です。そこで支援の初期テーマを、営業所開設に必要な支援を行いながら、収益性改善を進めるための準備と設計をされました。

中小企業では経営者の特性によっても指導設計が異なってきます。それを考えたうえで業務設計を行うことが成果につながるという好例ではないでしょうか。

## 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。今回の事例は社長の意識と課題にズレがあったようですね。

**岡田** はい。赤字を出すことがあり、資金繰りがうまくいっていない企業ですから、当然キャッシュフローと収益性の改善が必要です。しかし、社長は大変意欲がある方で、エリア展開、新エリア開拓にともなう財務シミュレーションの実施と進出のスケジュールを立てたいという強い要望がありました。優先度が高い課題と与件とのズレが起こることは何度か経験していましたが、与件を無視してテーマを押し付けてしまうと解約になる恐れがあります。解約自体は構わないのですが、それによって改善できるはずの企業が衰退してしまうのは残念ですから、できる限り社長の与件に寄り添いながら取り組むべきテーマの優先順位に気付いていただくようにしています。

—— 具体的にはどのように気付いていただけたのでしょうか。

**岡田** 企業によって異なるので一概には言えませんが、今回は社長の与件を進めながら、損益と資金がズレる、途中までは儲かっているように感じたのに締めた時には利益が出ていないと



### ■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もとに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。