



■河合秀俊 (かわい・ひでとし)

ミッドランド税理士法人代表。税理士。平成15年事業承継により河合秀俊税理士事務所所長就任。平成21年MAC税理士法人との合併を前提に、河合&MAC税理士法人を設立、代表社員就任。平成24年ミッドランド税理士法人アライアンス結成を機にミッドランド税理士法人に名称変更。経営課題を的確に設定した実効性のある指導に定評。MAS実践勉強会「野武士会」を立ち上げ、経営支援に取り組む会計人へのアドバイスをを行う等、同業者からの信頼も厚い。

【河合秀俊 著】

激動の時代を生き残る! 小さな士業事務所の「仲間力」(自由国民社)

【ミッドランド税理士法人アライアンス 著・編】(編集長)

親が安心して会社を譲れる! 2代目社長のための100年続く経営術 (自由国民社)

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21回

MAS担当者の指導事例

ミッドランド税理士法人 税理士 河合秀俊先生

株式会社インターフェイス 田口伸太郎

今回は愛知県豊田市のミッドランド税理士法人、河合秀俊先生の事例を見ていきます。

資金繰りに窮し、危機的状況にあった企業を救った2つの事例

今回ご紹介する2社は認定支援機関による経営改善計画策定支援事業を活用した事例です。計画策定にとどまらず、実際に経営改善成果を創出されています。

最初の事例は、木材加工を営む企業です。売上高が約7億2000万円、7億7000万円、7億5000万円と推移し、経常利益は約4000万円、1000万円、700万円と推移してきました。

業績が悪化するなか、資金繰りと業務の流れを改善することを中心としたMASの提案をされてきました。その直後、発注トラブルにより資金が逼迫した状況となり、経営改善計画策定に取り組むこととなりました。経営改善計画策定は行わなければなりません、まず着手されたのは「日次の資金繰り表」作成です。3カ月程度先まで日単位で資金の状況を把握することにより、入金を早める・支払い交渉を行うといった対処の期日を明確にすることができ、具体的なアクションを決めることができました。資金繰りに窮した理由は発注にあることが判明し、

その改善策を検討して計画に織り込み、ごく短期間で金融支援を受けることに成功しました。ここまでは資金の枯渇という目の前の問題を解決するため、頻繁に経営陣と面談する、職員が工数を集中投下するなど、スピード重視で取り組まれました。

しかし、河合先生は「本質的な課題」は別にあると見ておられました。この企業は社長交代の時期に差し掛かっており、意思決定者が誰なのかを明確にすること、事業承継を着実に進めることが最大の課題でした。トラブルが発生した理由もそこにあり、今回のことをきっかけに社長と後継者が共に納得できる経営理念の確立と、今後の経営の方向性を明確にする必要性を説かれ、戦略的な中期経営計画を策定することとなりました。

経営計画策定をすすめるなかで、製品の品質向上や新商品開発による高付加価値化、組織機能の整理と役割明確化、目標共有など着実にやるべきことが見えてきています。

業績面も目標を明確にすることと実績管理を行う体制を構築したことで順調に回復しており、今期決算では経常利益で約5000万円になる見込みです。

この事例は看板の制作・設置を行う企業です。この企業は着手時の売上高が約8000万円、経常利益約100万円、債務超過に陥っており、

流動比率も100%を割り込んでいる状態でした。

税務調査をきっかけとして河合先生が直接社長と話をされた際に、売上総利益率の改善を目的とした値上げのアドバイスをされました。

実は事務所の看板制作を依頼されたことがあり、相場よりも大幅に安いという感覚をお持ちでした。そうアドバイスされたものの、すぐには実行には移されず、資金繰りが厳しい状態が続いていました。そのため、アドバイスをを行うだけでは改善は難しく、着実に実行に移し、経営改善を実現する必要があると判断されます。そこで本腰を入れて取り組むために、経営改善計

画策定を行うことを提案されました。財務を見ると、やはり売上総利益率の改善が必要で、ヒアリングの結果、社長は大変忙しく仕事をこなしておられることも分かりました。当初の見込み通り、売価が課題でした。そこで、売価の10%値上げを行うこととなりました。ところが、社長は顧客が離れてしまうのではないかと心配から、なかなか踏み切ることができませんでした。河合先生はその状況を見られ、また社長の心情を理解し、奥様に水を向けられました。実は奥様のほうがより危機感が強く、何とかこの状況を打破しなければならぬという思いを強くお持ちでした。結果として、価格提示のフ

ローを見直し、まず社長が作成した見積りに奥様が10%上乘せし、社長が最終価格を決定することとなりました。この取り組みが功を奏し、売上総利益率が39%から41%へと改善します。途中トラブル発生による約300万円の売上ロスがあったにも関わらず、結果的に売上高は約700万円増加、経常利益は約100万円から600万円へと増加しました。新規契約から先に着手しており、既存客に対する10%の値上げは始まったばかりのため、今期はさらなる改善が期待できます。社長の手が空いていない状況です。値上げが難しい先に関しては、取引を行わずに顧客を入れ替えていく等の施策も今

後必要になってくることも予見され、しっかりと資金繰りの状況と限界利益率のバランスを見ながら経営を行うよう支援を行っておられます。また、流動比率は何とか100%を越えましたが、資金繰りはまだ厳しい状況が続いており、金融支援の実行に向けた改善計画の詰めを現在行っておられます。

資金繰りに目処が付けば、現時点では出血を止めるための売上総利益率の改善のみを行っていますが、改善事項が他にもあるため、大きな伸び代が期待できます。

河合先生に聞く MAS指導のポイント

—— 河合先生にMAS指導のポイントを伺います。

河合先生の事例を拝見すると、まずは課題を明確にすることに力を入れておられるようですね。

河合 効果的な支援を行う場合、手順は明確だと考えています。現状を正しく理解し、問題点と短期的に取り組むべき課題と中長期的に取り組むべき課題を整理します。その課題を達成するにあたって出てくるハードルを見つけ、施策を考え、実行に移すことが改善活動です。したがって、その活動の起点となる課題設定が何よ

り重要だと思えます。もちろん経営者のビジョン・目標・理念を達成・実現するための支援です。で、それらを確認したうえで総合的な短期・中長期の計画を立案する必要があります。—— MASでは社長に気づきを与え、アイデアや行動を引き出すといわれることが多いですが、先生はよく直接的な改善方法の提示をされているように思います。

河合 最も自社の経営を考えているのが経営者です。ですからアイデアを持っている場合が多いと思います。それを整理するだけでよいことが多いのですが、ブレインストーミングのような会話をしていると、よりよいアイデアや方法を先に見つけてしまうときがあります。その場合はできるだけ気付いてもらう質問を行います。それでも難しい場合は、ひとつの案として社長へ提示します。よい方法があれば、それを行うに越したことはないと思います。

一方、明らかに経営が悪い方向に進んでしまう施策を考えておられる場合があります。事実の誤認や今のやり方から抜け出せないことによるものです。この場合は会社の問題点がどこにあり、何に取り組むべきなのかを指し示す必要があると思います。会社をよくするためにMASを導入していただいていますので、もちろん、単なる指摘では経営者は動きません。ですからその際は丁寧な納得してもらえよう説明

をします。社長の目標・理念を実現するためにその取り組みが必要であるということがしっかりと伝わる説明を心がけています。

—— 先生のMASに対する考えをあらためて教えてください。

河合 会計業界が生き残りをかけて取り組むべきテーマだと思います。マッキンゼーが、ITの発達により業種や職種がなくなるのではなくタスクが機械化されるというレポートを発表しました。専門知識は必要ですが、タスクレベルで見ると機械化できる余地が大いにあると思います。業界として生き残るためには、MASのように創造的な仕事に主眼を置く必要性を感じます。

MASと同じように業界が提供できる創造的な仕事は他にもあります。そのなかでも私が特にMASを重要だと捉えている理由は、私自身の思いによるものです。私はバブル崩壊後の企業を救いたいという強い思いからコンサルティングに取り組み始めました。中小企業の町医者の感覚を持っています。地域住民の健やかな生活を実現するためには、西洋医学的な対症療法から東洋医学的な体質改善まで幅広く学び、それらを使い分ける必要があるでしょう。MASも同じように、企業をつぶさないための短期的な改善や発展を実現するための中長期的な体質強化など、幅広く学び使い分けなければなり

ません。終わりのなき研鑽が必要です。その源泉となるのは、中小企業をよくしたいという気持ちです。もしかするとそれは技術よりも重要であるかもしれません。

インターフェイスのコメント

河合先生は長年企業支援に取り組み、的確な課題設定と経営改善の推進支援を行っておられます。現在はそれを個人ではなく事務所として提供すべく、MAS事業として確立するために奮闘されています。それだけではなく、MAS勉強会の「野武士会」を立ち上げ、業界に普及すべく他の事務所へも積極的に支援を行われています。

今回、その情熱がどこから来るかを知ることができました。河合先生はよくMASは「思い」と「考え方」だと仰います。なんとしてでも中小企業をよくしたいという思いが広範な知識の習得と、普及に向けて活動する力の源となり、論理的な思考に基づく課題設定が具体的な支援方法を導き出し、成果創出につながっているのではないのでしょうか。これは私たちも感じるところで、たくさんの手法を学ぶよりも、企業をよくするという思いを持ち、そのために考え抜き、知恵を絞る経験量が指導力の向上にとって重要ではないかと考えています。

■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。

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。