



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13回

MAS担当者の指導事例

上月和彦税理士事務所 所長 税理士 上月和彦先生

株式会社インターフェイス 田口伸太郎

今回は、神戸市の上月和彦税理士事務所の上月先生の事例を見ていきます。

1年後に資金ショートが予想された飲食店を劇的に改善、次の戦略を描ける状態に!

うどん店と和食店を営む企業の事例です。指導開始時点では、約1億5400万円の売上で、経常利益が約1100万円のマイナスでした。売上の減少傾向が止まらず、金融機関からの追加融資も不可能で、1年後には資金がなくなってしまうことが予想されました。10年前に出店した和食店に対する投資が過大で毎月の借り入れが重く、短期的なキャッシュフローの改善が必要という状況でした。

そこで、1年目は徹底したコスト削減に集中しました。最初に全てのメニューごとの原価の把握と、どのメニュー原価に改善の余地があるかの調査を実施した結果、和食店の看板メニューの原価率が48%と大変高く、売上を伸ばしても利益が出ないことが判明しました。その他の原価も全て、仕入れ先1件1件と交渉し、仕入れ原価の引き下げを行いました。同時に材料のロス率低減を実施。結果として和食店の原価率を7%改善することに成功しました。

しかし、売上高の向上の施策を立案する余裕がなくなり、どうやって伸ばすかの決め手に欠けている状態でした。経営改善に取り組む途上で、ある経営幹部が大変意欲的に動かれ、品質の高いうどんをローコストで大量に供給することが可能な方法を開発されました。

これにより、戦略の大筋が決まりました。前回は過剰投資で失敗したため、インシヤルコストを可能な限り抑制し、十分に収益が上げられる店舗を作り、その条件と合致する立地を探して店舗展開を行うこととしました。

その具体的なコンセプト、必ず儲かる店舗イメージの文書化、資金調達計画の策定、事業展開のスケジュール作成などを現在は進めておら

がなかったこと、そのため企業が焦って原価率が78%の物販を始めてしまったにも関わらず、売上高の向上が実現できなかったことによって、決算時には黒字転換をすることができませんでした。

そこで、再度経営改善の手順を丁寧に説明され、さらなるコスト構造の改革に着手されました。前期の元帳から全費目の無駄をリストアップし、抽出された項目の削減方法を3カ月間検討し、結果として年間630万円の経費削減に成功されました。

本来ならば赤字の原因である和食店を閉めることも必要なのですが、2代目である現社長が始めた店舗で思い入れが大変強く、存続することとしました。

うどん店は高収益なため、しっかりと経費のコントロールができれば、必ず資金的な苦境から脱することができるという確信があり、再起のために一丸となって取り組むことが重要と考えられました。危機を脱した後の再成長を考えると、さらなる資金的な余裕が必要です。

そのため、聖域なきコスト構造の改革に乗り出されました。役員報酬の削減と地代家賃(親族)の削減を勧められました。しかし親族の抵抗があり、スムーズには進みません。両親や奥様との話し合いを3カ月にわたり粘り強く行い、役員報酬の3割カットと地代家賃の半減にこぎ

平成28年11月に新たなモデルでの第1号店を出店するという目標は決まっているものの、経営が悪化した状態が続いたことから、金融機関が融資に消極的であり、いかにして資金を調達するかが目下の課題となっています。

現在は大幅に経営状態が改善しているため、それを継続し、実績を積み重ねることが何より重要ということで一致し、継続して収益性改善に努めながら、準備を進めておられます。

着くことができたのです。

結果として、最新の決算では売上高は1億5900万円と微増なもの、経常利益は約700万円と指導前と比べて大幅に改善することができました。

現在は営業キャッシュフローで財務キャッシュフローが賄える状態になっており、危機的状況は脱することができています。

シミュレーションによってキャッシュフローが改善できることが分かった段階で、戦略的な中期経営計画の立案に着手されます。

前述の通り、うどん店は高収益であり、こちらを伸ばしていくことに決まりました。しかし、現在の店舗はほぼ客数の上限を迎え

■上月和彦 (こうづき・かずひこ)

上月和彦税理士事務所所長。税理士。税理士・公認会計士事務所で長年実務を経験し、平成21年上月和彦税理士事務所を開業。初めから税理士を目指したわけではなく、挫折と長い下積みを経て現在に至る。その経験と知識から、経営者の悩みや痛みが分かる、よき相談相手として信頼が篤い。司法書士である弟と共に、税務・法務の両面から中小企業をサポートする。

上月先生に聞く MAS指導のポイント

—— 上月先生にMAS指導のポイントを伺います。今回の案件は大変厳しい状態からのスタートとなりましたが、最も苦勞をされたことは何でしょうか。

上月 社長が職人気質で、飲食業は美味^{おい}しいものを作れば、お客様は必ず来てくれるとお考えでした。美味しいものを作ってお客さんが来てくれることと、ビジネスを成功させることは必ずしも一緒ではないことを理解してもらうことに一番苦勞しました。

例えば、粗利益率をメニューごとにしつかりと調べて提示することによって、「美味しくて売れる」儲かるではない」といったことを丁寧に説明する必要がありました。粗悪な食材を使って粗利益率を上げなさいということではないのですが、粗利益率がよいということはあまり味にこだわらないというニュアンスに受け取られたようです。

やるべきことが見えており、資金繰りが大変厳しい中、とてもどかしい思いをしました。

—— 役員報酬の減額と地代家賃の交渉に長い期間をかけておられますが、どのような理由でしょうか。

やるべきことが見えており、資金繰りが大変厳しい中、とてもどかしい思いをしました。役員報酬の減額と地代家賃の交渉に長い期間をかけておられますが、どのような理由でしょうか。

また、親族も含め、経営者に常に寄り添い、その幸福を心から願っておられます。その熱意が通じるからこそ、難しい交渉も成し遂げられるのでしよう。事業承継や相続がお得意ということもうなずけます。

飛び込み訪問やテレアポなど、ご自身が一から事務所を發展させてこられたご経験から、頑張っておられる社長への思い入れが大変強いのではないのでしょうか。それでいて、顧客の發展に貢献できるなら、親族内承継にこだわらないという方針で、職員の方々の育成に尽力されています。ご自身も将来の發展を見据えて日々経営をなさっておられ、ぶれない支援につながっているのではないのでしょうか。

上月 実際の経営者である社長に関しては問題なかったのですが、親族の方に関してはなかなか肌感覚で経営危機を理解していただくのが難しかったことが大きいと思います。自分の収入が減ることに抵抗がない人は少ないでしょうし、そのような経営状態になったのは自分の責任ではないという思いもあるでしょう。

想像していたよりも抵抗が強かったため、粘り強く交渉するしかありませんでした。

このままの経営状態であれば、ほぼ廃業せざるをえないこと、そうすると役員報酬も地代家賃も結局はなくなってしまうこと、しかもそれはそう遠くない時期に起こるであろうことなど、根拠を提示しながらご説明し、必ず再建するので協力をしてほしいとお願いました。

—— 資金繰り改善が必要な企業でしたが、次のビジネスモデルも視野に入れておられましたね。

上月 資金繰りが悪化した要因は、見通しの甘い和食店の出店と、その赤字が原因と初期段階で分かっていました。うどん店は大変な繁盛店であり、しっかりと利益も出ていましたので、そこを伸ばす方法はいざ考えなければならぬと思います。ですので、短期的な収益性改善を徹底して行いながら、うどん店を伸ばすヒントを探してもらおうように心がけました。

結果として、幹部の方が品質を維持しつつ大

量生産ができる方法を見つけられました。これがなければ、今進めている新戦略はなかったと思います。私は、危機的状況を乗り切ることは着実に実行していきながら、その企業の5年先、10年先をイメージすることが大事だと思います。そうすることで、危機を脱した際に何をやるべきなのが見えてきますし、社長も支援する側も希望が持てると思うのです。

—— MASのやりがいとは何でしょうか。

上月 大変ではありますが、着実に企業をよくすることができるとだと思います。税理士として、日々さまざまな経営者、企業と接する中で大変素晴らしい商品・サービスや尊敬できる社長と出会います。しかし、残念ながら経営状態が芳しくない企業もあります。そうした企業が廃業せず、社長が夢を持って事業に取り組むことができるようにサポートすることが使命だと思っています。

同じ経営者として、企業を支援する方法を知り、実際にそれを事業にすることにやりがいを感じています。

インターフェイスのコメント

上月先生のお話を伺う際にいつも感じるのは、「企業の将来の發展」を見据えておられるということです。資金繰りが大変厳しい状況の企業



■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：〒107-0061 東京都港区北青山2-7-26 フジビル28 CROSSCOOP

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。