



■横瀬高宗（よこせ・たかむね）

株式会社NBY・パートナーズ常務取締役。税務監査を多く担当しつつ、MAS指導はもちろん、後継経営者養成講座の主催・講師等の経営支援で奔走する敏腕コンサルタント。MAS指導においても素晴らしい改善実績を創出しクライアントの厚い信頼を得ている。

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4回

MAS担当者の指導事例

小谷野公認会計士事務所グループ 株式会社NBY・パートナーズ
常務取締役 横瀬高宗様

株式会社インターフェイス 代表取締役 樋口明廣

今回は、株式会社NBY・パートナーズ常務取締役、横瀬高宗様の2つの事例を見ていきます。

少し大きめの企業様の指導事例と成長支援型の指導事例です。MASの基本的な取り組みにより、いずれも十分に成果を提供できるといえる点に気づく事例です。

社長・経営幹部と共に機会損失を削減し、収益性と資金繰りの改善を実現

まず、ビルメンテナンス事業を営む企業様の事例を見てみましょう。

建物の清掃・メンテナンスを請け負い、300名の規模に成長されている企業です。しかしながら、営業赤字に陥り、滞留債権も多く借入金が増加し、営業キャッシュフローを超える借入返済が続き、資金繰りが極めて苦しい状態でした。横瀬様は財務面を考察し、

① 運転資金差の改善（回収・支払いサイトのGAP改善）

② 原価率の改善（特に人件費比率の改善）

③ 本社固定費の削減

の3点を重要な問題点として設定されました。規模もそれなりに大きいため、「トップ・幹部を巻き込んだ経営改善スタイル」を採られました。トップから幹部・現場の管理者までが関

題意識を共有し、日常の「行動を変えること」を実現しないと経営改善が進まないという判断によるものです。

具体的には、「重要な問題点を重点的に検討する単年度計画」「経営幹部会議の実施」というスタイルです。幹部向けの「財務研修」等も折り込み、「収益性ロジックツリー」（収益性悪化の要因と対策を考えるMASツール）を活用して、収益性改善の議論も活発に行ったようです。

幹部会議の中で、重要な問題点の深掘りが進み、幹部の意識も高まった結果、改善の可能性と道筋が見えてきました。以下は幹部会議での議論と改善の過程です。

運転資金差

売掛金の回収サイトよりも外注業者等への支払いや給与の支払いサイトのほうが短く、売上が増加すると、より資金繰りを圧迫するという状態でした。そこで、「支払いサイトにおける締め日と支払期日の変更」を進め、「もらってから払う」をキーワードに、回収条件と支払い条件に基準とルールを決めるといった施策を打ちました。結果として、営業キャッシュフローの増加に大きく貢献しました。

で改善されました。

成長戦略を支えるCFO型MASで大きく成長した飲食店

次に、年商5億円の飲食店が数年で35億円に成長するまでのMAS支援を見てみましょう。

この企業は直営とフランチャイズ展開により、意欲的に出店をしてきましたが、赤字店舗も出始め、借入れに依存した出店であることも相まって、収益性が低下しつつ借入れも増えるという状態に陥っていました。その結果出店に慎重になり、本来持つ成長性が鈍化している状

原価率改善（粗利益率アップ）

取引先数（現場数）が増えて個別原価計算ができておらず、振り返りと改善検討の会議自体がないこと、原価管理ソフトは導入しているもののメンテナンスがされず、機能不全であることが分かりました。結果として、売上よりもコストのほうが高い。逆ザヤ物件も多く存在しました。

そこで、現場ごとの売上、原価、粗利益を詳細に設計した予算の作成と、実績対比によるモニタリング報告会議という施策を打たれました。そうして、売上高粗利益率3%の改善という結

販売管理費

コストダウンには取り組んでいるものの、本社コストは高いままの状態でした。そこで、経費を金額の大きい順にランキング化し、プレリーンストーミングによる「ムダ取り会議」という手を打たれました。その結果、売上高販売管理費率1ポイント改善という成果が生まれました。

これらの施策の結果、営業利益が「800万円」の赤字から「3000万円の黒字」に改善され、それを維持できています。資金繰りも改善され、銀行から融資を打診されるレベルにま

態でした。また、社長が経営管理の多くを担い、企業規模の割には幹部による経営の分業がなかなか進まない状況にありました。

横瀬様は、まず社長と共に現状分析と事業計画の策定に取り組み、強みの明確化と目標の明確化に取り組み、3つの重要課題を共有されました。

ビジネスモデルの革新

これまでは直営店もフランチャイズ店も新規で出店していたモデルでしたが、直営店をフランチャイズ加盟希望者に譲渡する「直営店譲渡型フランチャイズ」というモデルにチャレンジされました。幹部、社員の事業化精神を喚起でき、直営店新規出店の資金を譲渡によりまかなえる、成長性と資金バランスの両方を兼ね備えた素晴らしいモデルです。譲渡先からはFC収入が発生しますから、経常利益率は当然よくくなります。社長に極めて価値のある、戦略的な気づきを与えられたケースです。

財務管理強化

収益性と資金管理を総合的に判断できる仕組みを提供されました。具体的には、四半期決算による取締役会の開催、予算実績報告によるモニタリング体制の構築をしました。

の折衝を共にすることにより、経験とノウハウが蓄積されました。また、金融機関担当者さんとの関係構築により、ざっくりばらんに相談できる体制もでき、問題解決の幅も広がっています。―― 苦労も多いと思いますが、経営改善が進むと楽しいでしょうね。

横瀬 決して楽なわけではないですが、楽しいですね。顧問先様の成長や成果は最もうれしいことです。活動を通して自分自身の成長も実感できます。成果が出れば感謝もされ、報酬も頂くことができ、幸せな仕事だと思っています。

インターフェイスのコメント

横瀬様のM A S指導はとても論理的かつアグレッシブです。「財務課題を読む」↓「管理会計を駆使して問題を見える化する」↓「トップ・幹部に気づきを与える」↓「行動変容を促す」、これらのプロセスを大きな組織を相手に着実に推進し、成果を創出されます。若手コンサルタントでありながら、年長者のハートを揺さぶる熱意にいつも感激します。

これからは、部下の育成に取り組み、さらにM A S事業を拡大していけることと思います。心より期待しております。横瀬様ありがとうございます。

幹部育成

これは横瀬様が主催、講師をしている幹部向けの「後継経営者養成講座」で、財務、戦略、管理、組織など、経営者として必要な知識と見識、マインドを備えるように支援されました。

これらの結果、出店速度も加速し、かつ銀行に資金調達を依存しない成長を遂げることができました。極めて戦略的なM A S指導の素晴らしい事例です。

横瀬様に聞く

M A S指導のポイント

―― それでは横瀬様に、M A S受注と指導のポイントをお聞きます。M A S契約の見込み客の発掘はどのようにされていますか。

横瀬 まずは、顧問先への提案です。問題意識をお持ちの企業様に、財務分析、キャッシュフロー分析を行い、社長の思いや問題意識を徹底してヒアリングします。中小企業の社長は身近な相談役がないために多くの悩みをひとり抱え込んでいますので、いろいろな話をしてくれます。ニーズが喚起できれば直接M A S契約を提案しますし、さらにニーズ喚起が必要な詳細分析をして提案したり、中期経営計画や単年度計画をご一緒につくって提案します。

―― 顧問先以外のM A S見込み客はどのように発掘していますか。

横瀬 当社では、後継経営者養成講座を開催しており、現在5チームになりました。まず既存顧問先を中心に始めたのですが、コソコソと紹介をもらい、未取引先の参加が増えてきました。その未取引先に顧問先と同様の分析・ヒアリングを行い、M A Sを提案しています。

―― 規模の大きな企業さんへの指導で気を付けている点は何ですか。

横瀬 まず、管理会計で問題点を明確にするということです。全体の変動損益分析、キャッシュフロー分析から、セグメント会計で問題点をあぶり出す感じですね。組織が大きくなるほど、経営者の目に見えない機会損失が発生しますが、それを見える化する体制が整っていない企業が多いように感じます。また、指導に入ると、幹部、管理者の啓蒙(けいもう)がカギになります。利益は現場から生み出されますので、彼らの「問題への気づき」と「行動変容」「マネジメント革新」が重要です。それらが進むと、大きな組織ほど機会損失が大きいので、改善は早いと思います。

―― 資金繰りの苦しい企業さんの金融機関対策もお得意なようですね。

横瀬 成長する企業様は、必ず資金繰りに苦しい時期があります。そのようなときに、一緒にビジネスモデルの革新を考えたり、金融機関と