

特集

未来をデザイン する経営

昨年、未曾有の感染症が産業界を席捲。中小企業の資金繰りを瀬戸際にまで追い込んだ。国や金融機関の懸命の支援でようやく一息ついた今日この頃だが、いずれやってくる返済への準備をおろそかにすれば、消滅への一本道が待っている。いまこそ財務を整え、経営計画を策定し、資金・本業の両面から“未来をデザイン”しなければならない。

中期計画を策定し経営改善・経営革新を加速せよ

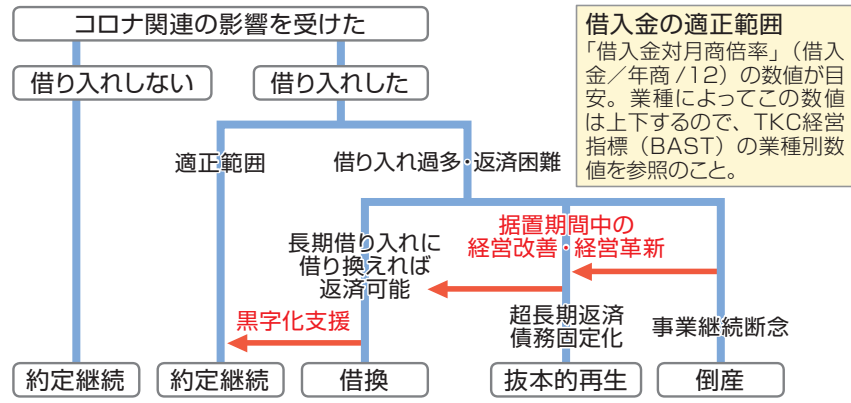
コロナ禍以降、飲食業やサービス業を中心に多くの中小企業が資金繰りに窮し、国や地方自治体が主導する緊急融資を受けた。日本政策金融公庫の新型コロナウイルス感染症関連融資の決定件数は2020年10月末時点で約69万件(約

11兆8000億円)と膨れ上がり、また、3年間の金利と信用保証料を国や県が負担する民間金融機関による実質無利子無担保融資、いわゆる「ゼロゼロ融資」の実施により、3～9月の信用保証承諾額は25兆円(2019年度約9兆円)を超えた。全国の中小企業の3分の1がコロナ関連融資を受けたとも言われており、これによって、資金繰りが安定し、とりあえず足もとの危機は凌げたといえるのかもしれない。



ろう。しかし、超長期に借り換えないと返済が困難で、債務の固定化が懸念される企業や事業継続の断念が視野に入ってきている企業にとっては、小手先の対処では間に合わない。抜本的再生のための経営改善・経営革新が必要となってくる。

とはいえ、効果的な経営改善・経営革新は一朝一夕に実現できるものではない。実現のための視点は三つある。①営業キャッシュフローの確保②信頼性の高い財務諸表③金融機関との信頼関係の構築……である。



しかし、この状況に安心してはいけない。借金は返さなければならぬ。据え置き期間の後には、返済の重荷がのしかかってくる。しかも、コロナ禍によるビジネス環境の変化は極めて激しく、現在の状況がたとえ終息したとしても、従来のビジネスモデルがそのまま通用するとは限らない。

営業キャッシュフローの確保

図表1を見ていただきたい。コロナ禍の影響を受けた中小企業を分類してみるとこうなる。借り入

れた企業のうち、それが適正な借り入れであれば約定返済の継続でこと足りる。「適正」かそうでないかの判断は、「借入金対月商倍率」(借入金/年商/12)の数値が目安になる。業種によってこの数値は上下するので、できればTKC経営指標(BAST)の業種別数値を参照してほしい。ちなみに、BASTの全産業の黒字企業中位グループでの借入金対月商倍率は、3・7カ月となっている。

図表1に戻ろう。「借り入れ過多・返済困難」な企業はさらに三つに分類される。まず、長期借り入れに借り換えれば返済可能なケース。これは借り換えを行いながら黒字化への努力を続け、適正範囲の借り入れへと移行するべきだ

り組みが機動的に実践できるようになるのである。

将来5カ年の成り行き予測

さらにブレイクダウンして、「据え置き期間中に行うべきこと」を五つのフェーズに分けて具体的にしていこう(図表2)。

まず必要なのは「5年後の成り行きを予測する」ことである。既述したように多くの企業が借り入れを行っているが、いまは据置期間で返済不要の状況だ。しかし、据え置き期間が終わり、元金返済が必要となった時、一体何が起るのか。これをしっかりとつかんでおく必要がある。多くの企業は、コロナ前の状況への回復を期待するだろうが、それはかなわないかもしれない。かなわなくとも、返済開始時に大丈夫な状況に持って行くことが求められる。

5年後、現預金はかなりの割合を返済に充てなければならなくな

図表2 据置期間中に行うべきこと

行	実施事項
1	5年後の成り行き予測 (現預金と営業キャッシュフローを確認)
2	商流把握 (ビジネスモデル俯瞰図 SWOT分析表作成)
3	業績管理体制の構築・見直し (商品別粗利と取引先の確認)
4	月次決算体制の構築と金融機関への情報開示 (少なくとも半期ごとの報告)
5	経営改善・経営革新の打ち手の検討

る。その時に営業キャッシュフロー、つまり稼ぐ力はどうなっているのか。これがある程度正確に把握するためには、売上高・限界利益、減価償却費、借入金返済、売上債権、棚卸資産の将来見込みから、「このままどうなる」という将来5カ年の成り行きを予測する必要がある。

しかし、ここからは、経営者一人で実践するのは荷が重いのので、顧問税理士の力を借り、システムを活用しながら算出すべきだろう。ちなみに、TKCでは『継続MA Sシステム』という経営計画策定ツールがあるので、簡単かつ正確に5年後の姿をあぶりだすことが

できる。そのあぶりだされた未来の姿が見えた時、普通の経営者なら「このままではまずい」という気づきが生じる。そして、当然ながら、その「まずい状況」を回避するために新たな打ち手が必要になってくる。経営改善・経営革新への取り組みである。

社長の「財務経営力」を強化

5年後の成り行きをつかんだ後は、経営改善・経営革新へのスタートである。会社を分析し、強みと弱みを整理することから始まる。これが二つ目だ。

具体的には、「ビジネスモデル俯瞰図」や「SWOT分析」(図表3)の作成が有効である。SWOT分析は、現状のコロナ禍という外部環境の変化をはじめこんで戦略を考える有効なツールとなる。そしてビジネスモデル俯瞰図の作成を通じて、現状のビジネスモデルを見つめなおし、改善すべきところは改善していく。

三つ目は、業績管理体制の構築・見直しである。

経営改善・経営革新を進めるには、精緻かつ迅速な業績管理体制はなくてはならないものである。経営者という仕事は意思決定の連

続だ。正しい財務情報があれば、より正しい意思決定ができる。業績管理体制構築の方法論はさまざまだが、巡回監査、月次決算、部門別管理、予算実績管理、書面添付、経営計画策定などをワンストップで実践するTKC方式の会計を有効活用することをお勧めする。いずれにせよ、経営者の「財務経営力」(信頼性のある基礎財務データを作成し分析結果を経営判断に生かすこと)の強化が、経営改善・革新には欠かせぬファクターとなることは間違いない。

四つ目は、月次決算体制の構築と同時に、金融機関への情報開示の体制を整えることだ。ここで有効になってくるのが「TKCモニタリング情報サービス」(MIS P 69参照)である。MISとは、企業の電子決算データが、顧問税理士を通じて金融機関にタイムリーにオンライン送付されるサービスのこと。このサービスには年次決算だけでなく、月次や半期、四半期の決算データを送付する機能もある。既述したゼロゼロ融資で据置期間1年超の場合、金融機関は半年ごとに信用保証協会に貸出先の業況を報告する必要があり、企業は試算表の提供を求められる。



MISの月次試算表サービスを導入すれば、都度提出する手間がはぶけるし、金融機関からの評価も上がる。

それ以前に、金融機関にとって、信頼性の担保された月次のデータが当該月の翌月に入手できるという事実は、とてつもなく大きなものだといえる。というのも、MIS

Sの月次決算報告では「比較損益計算書」「比較貸借対照表」「資金実績表（月次、3期分）」「取引先別売上高推移表」「部門別売上高推移表」が補足説明付きで自動作成され、これらは金融機関が取引先企業の状態を把握するためには垂涎の情報だからである。これにより、金融機関の理解が深まり、「事業性評価」を可能にし、結果として資金調達力の向上につながるという効果が十分に期待できる。

より広く自由な舞台へ

五つ目は経営改善・経営革新の打ち手の検討である。

図表3 SWOT分析

自分（内部環境）	強み	弱み
	自分が他人よりも優れた・勝てる・得意なところはどこか	自分が他人よりも劣った・負ける・苦手なところはどこか
市場（外部環境）	機会	脅威
	自分にとって有利な・安全な・役立つ市場の変化は何か	自分にとって不利な・危険な・負担増となる市場の変化は何か

中小企業基盤整備機構が行ったコロナ禍の影響を受けている中小経営者2000名への最近のウェブアンケートによると、現状「公的支援の活用」や「資金調達」を重視せざるを得ないが、今後の対策としては「新たな商品・サービスの開発」などに取り組みたいとの回答が目立ち、前向きに売り上げと利益を作る努力をしなければ生き残れないという危機感が垣間見えている。

そのためには具体的な打ち手が必要だが、その前に、自社の資金

図表4 アンゾフのマトリクス

	現商品・サービス	新商品・サービス
現市場（顧客） チャンネル	市場深耕戦略 いまの商品を顧客を増やしてもっと売る	新商品開発戦略 新商品を開発し いまの顧客に売り始める
新市場（顧客） チャンネル	新市場開拓戦略 いまの商品を 新市場（地域・客層）で 売り始める	多角化・事業転換 成長が期待できる 業種・業態に転換し 新ビジネスを始める

的なポテンシャルをしつかりと認識しなければならぬ。具体的な数字がないと具体的な戦略は生まれないからだ。「具体的数字」とは、借入金返済額から逆算された「必要限界利益」と「必要売上高」である。この二つの数字に合致した利益を上げるための方策を考えるのだ。

利益を上げるには、大きく①売上高を上げる②変動比率を下げる③固定費を削減する——という三つの視点が考えられる。それぞれの視点に正しく向き合えば、たと

えば、①②については単価や商品構成の見直し、③は経費のルール化や予算化（交際費等の利用限度額設定）など、いまずぐ実践可能な打ち手が見つかるだろう。

最後に営業戦略。これは、それぞれの業種、企業の特徴によってさまざまな対応が考えられるだろうが、アンゾフの「事業拡大マトリクス」（図表4）を利用した戦略策定をお勧めする。自社にとって「既存商品を既存顧客層に売る」「既存商品を新市場で売る」「新商品を開発して既存市場に売る」「新開発商品を新市場に売る」のどれが最も効果の高い選択肢なのかを慎重に考察し、そこに経営資源を投入することで突破口が開けるかもしれない。

さて、ここまで綴々述べてきたが、2021年以降の中小企業経営者は、これまでに例のない厳しい環境を生き抜かなければならぬことは確かである。先行きは不透明だが、ただ手をこまねいていられない。いまこそ、資金繰りに汲々とするばかりの消極姿勢から、より広く自由な経営改善・経営革新という舞台に軸足を移すべきである。

◎オフィスアシスト

精緻な「未来会計」の実践で多店舗化への道筋をつける

オフィスアシストの眞嶋光生代表が、学習塾大手ワオ・コーポレーションから独立したのは2012年。39歳の時である。ワオ社では学習塾のブランドである「個別指導Axis（アクシス）」の立ち上げから教室運営、マーケティングなどに携わり、退職時には岡山地域の統括責任者をつとめていた。独立はワオ社でフランチャイズ制度ができた翌年のこと。これを利用して12年の国富校を開校、19年には倉敷羽島校を加えて多店舗化にかじを切り、順調に生徒数と売り上げを伸ばしている。コロナ禍においてもほとんど影響を受けず、保護者、生徒双方からの信頼に揺るぎがないことを証明した。

ベースは「理系的発想」

眞嶋代表は中学高校の数学と工業高校の教員免許を持ついわば教育のプロ。1997年にワオ社の前身である株式会社教育総研に入社以来、教育現場に濃密に携わりつつノウハウを積み上げ、特に1対2の個別指導ビジネスには立ち



眞嶋光生代表をはさんで右が田中庄二郎税理士、左が有吉孝史氏

上げから関わってきた。ここらが一般的な脱サラ組のフランチャイジーとは違うところ。

眞嶋代表はこう言う。

「生徒への教え方はもちろん、勉強の進捗管理や保護者さまとの意思疎通の手法、あるいは教室運営やマーケティングなどのマネジメントの部分でも他社には負けていないと思っています」

もっとも重視するのは、生徒と

保護者の意思統一だ。新規入校者には、必ず3者面談を最初に実施して生徒と保護者のベクトル合わせを行い、さらに年に3回のペースでベクトルの微妙なずれに修正を施す。

「塾生がどの中学・高校・大学に合格したなどというアピールは、あまり好きではありません。それよりも、生徒さんと保護者の方々のニーズに 대응することこそが重要だと考えます。そのためには、両者の希望を常にヒアリングしつつ、進捗管理と軌道修正を常に行う体制が必要になります」

つまり、緻密なモニタリングとそれに基づく打ち手が顧客の希望する結果をもたらすということ。この「因果律の経営」は、理詰めであり、眞嶋代表の「理系的発想」が秀でた計数管理能力を支えていると田中庄二郎顧問税理士は言う。「とても論理的なものごとを考え、経営者という印象です。計数管理の感覚も鋭敏で、専門家であるわれわれが教えられることさえあるほどです。当事務所のクライアント

ントのなかでも、第一級の「サポートしがいのある」経営者の一人だといえるでしょう」

もうひとつ。眞嶋代表が重視するのが、講師への指導である。各校10〜15名が常に在籍している講師は地元の大学生が主力となるが、初期の段階で10時間以上の研修と試験をクリアしてはじめて生徒の前に座ることができる。教え方はもちろん、個人情報や各種コンプライアンスの順守の方針についても徹底する。同社の月次巡回監査を担当する田中庄二郎税理士事務所のある有吉孝史所長代理は言う。

「講師の大学生に対して、きめの細かい指導を実践されているのが印象的です。たとえば、受講生の勉強の進捗管理をしっかり行い、かつ、効率的に成長を促す手法を丁寧な指導し、最近では、コロナ禍において特別手当を出されたのですが、その辺りの気遣いもすごいと思います」

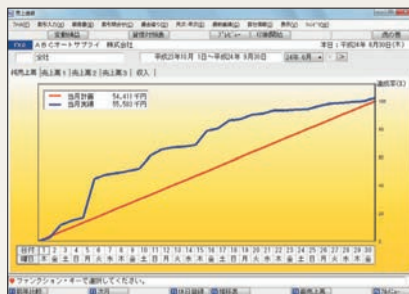
5拠点に拡大するために

オフィスアシストが田中庄二郎

戦略財務情報システム

FX2

経営者のために
“黒字経営”の
メカニズム構築を
支援します



TKCのパソコン会計ソフト「FX2」は、企業が全社及び部門別の業績管理を迅速かつ正確に行うための管理ツールです。

経理事務の合理化だけでなく、部門管理者の職務遂行と経営者の意思決定を的確に支援するため、記帳レベルから意思決定レベルまでのさまざまな経営ニーズに対応した財務情報を提供します。

株式会社TKC

〒162-8585 東京都新宿区堀場町2-1 軽子坂MNビル5F

☎0120-860-316 (ご質問はフリーダイヤルで)

URL <https://www.tkc.jp/>

「真嶋代表の頭のなかには、以前から多店舗展開への将来図が明確

に存在していた。既述の通り教室運営には定評があるし、新規開校のためのエリアマーケティングはお手のもの。ノウハウは十分だ。資金と人材さえあればいますぐにでも「5拠点くらいにまで増やしたい」(真嶋代表)と考えていた。

真嶋代表は、有吉氏との情報交流のなかで田中庄三郎税理士に顧問を変更することを決意し、『FX

金融機関との「コラボレーション」さて、ここで出色だったのは金

「私の息子の受験について、真嶋代表に相談するうちに職業柄、計数管理の話題になり、その流れで2019年に倉敷羽島校をオープンされた時の資金繰りの苦労話が出たのです。その時は日本政策金融公庫とおかやま信用金庫との協調融資で、なんとかイニシャル資金を工面されたようですが、当所が提供するTKC会計システムの全面的な活用をもつてすれば、より円滑な資金の確保が可能となる体制を整えられるのではと考えました」

真嶋代表は、有吉氏との情報交流のなかで田中庄三郎税理士に顧問を変更することを決意し、『FX

2』を導入して自計化(企業が会計ソフトを使用して自ら財務管理を行うこと)体制をブラッシュアップ。部門別管理機能を活用して各教室の損益分岐点を常に確認しながら経営を行う体制を築き上げた。「期中において、およその売り上げと利益は把握して、ほぼズレはないのですが、それでも毎月巡回監査に来ていただき、細

かな経費関係などの数字の推移をチェックして、早め早めに手が打てる」と真嶋代表。また、業務の合理化も進んだ。TKCのフィンテックサービス「銀行信販データ受信機能」を導入して、複数の金融機関からインターネット経由で取引データを自動受信、さらにそのデータをもとに仕訳ルールの学習機能を利用して仕訳を計上。ワンクリックで取引データがチェックできるようになり、銀行に行くこともほとんどなくなった。

さらにその後、TKCの『継続MASシステム』を活用して単年度予算と中期経営計画を策定することになるがそれは後述する。



個別指導授業の様子(倉敷羽島校)



指導者授業研修(模擬授業の振り返り)

かな経費関係などの数字の推移をチェックして、早め早めに手が打てる」と真嶋代表。

また、業務の合理化も進んだ。

TKCのフィンテックサービス「銀行信販データ受信機能」を導入して、複数の金融機関からインターネット経由で取引データを自動受信、さらにそのデータをもとに仕訳ルールの学習機能を利用して仕訳を計上。ワンクリックで取引

データがチェックできるようになり、銀行に行くこともほとんどなくなった。

融機関を「取り込んだ」ことだ。新規開校に欠かせないのは、何をおいても資金である。状況に応じた柔軟な融資が期待できれば、それだけ早く将来への展望が開けてくる。おおよそのイニシャルコストは約1000万円。

田中税理士事務所が関与して最初の巡回監査の日のこと。偶然、有吉氏とおかやま信用金庫の担当者とはちあわせた。「この機会逃さじ」と有吉氏は、その担当者とは眞嶼代表をまじえてオフィスアシストの実情と新規開校などの話を盛り上げる。そして、そこが「一緒にやっていきましょう」という3者の意思統一の場となった。

「その後、数カ月ごとにその担当者の方に来ていただき、情報交換を繰り返しています。そこで威力を発揮したのが5カ年の中期経営計画です」(有吉氏)

計画を作る際の元データは眞嶼代表の経験から導き出され、相当に精緻なもの。それらを既述した『継続M・A・Sシステム』に入れ込みながら、コミュニケーションを繰り返して、各事業年度の売上高と利益を明確化。結果、極めて信ぴょう性の高い中期経営計画が出来上がった。もちろんそこには、既存の



個別指導 Axis 国富校

借入金との約定返済を問題なくこなしながら、利益を確保する数字的な根拠が示されており、金融機関を十分に納得せしめるものであった。まさに「未来会計」の実践だ。

有吉氏は言う。

「金融機関との話し合いでは、中期経営計画や各種帳表をお見せしながら、こうなるからこれくらい売上高と利益が伸びる見込み、などと具体的に説明します。眞嶼代表から下りてくるデータ自体が非常に精密なので、計画も信頼できるものとなります。金融機関はコロナ関連融資で手いっぱい状況ですが、実は、優良企業を探し出してプロパーで融資したいというのが本音であると複数の金融機関

からお話をいただいています」だからこそ、きちんと根拠のある数字を示せば、金融機関は必ず交渉の俎上^{そじょう}に上ってくる。しかし、数字の根拠があやふやだと、当然のごとく疑心暗鬼になり、担当者から役席への報告は望めないし、報告されたとしても最終決裁は難しいだろう。

目指すは地域への貢献

繰り返すが、眞嶼代表の当面の目標は新規開校である。だが、開校には人材が必要だし、場所も最適なところを探さなければならぬ。タイミシングが大事になってくる。「そのタイミシングが合った時に、すぐさま動けるようにしておく」というのが眞嶼代表と有吉氏の共通認識なのだという。

すでに、オフィスアシストとおかやま信金との間には、そのような「臨戦態勢」が出来上がりつつあるようで、機が熟せばいつでも新規開校ができる状況にある。

人材に関して言えば、コロナ禍は逆に追い風。優秀な人を採用するチャンスでもある。また、「場所選び」についても眞嶼代表の前職でのノウハウが生きてくるし、金融機関からの情報提供も期待で

きるだろう。その意味でも、同社の多店舗化は時間の問題とも言えそう。

とはいえ、眞嶼代表の未来へのベクトルは、多店舗化ばかりに向いているのではない。地域への貢献が会社としての第一義。地域に税金をおさめ雇用の場を提供すること。もちろん、「保護者や生徒の希望をかなえる」という従来のビジネスの拡大も地域貢献へとつながる。

さらに……と眞嶼代表は言う。

「ゆくゆくは特別支援教育を手がけたいという思いもあります。意外と支援が必要なお子さんの教育の場がまだ少ないという印象です。地元の岡山大学に特別支援教育が専門の学科があるので、協調できればとも考えています。それから、社会人はもちろん定年後の方々の教育意欲に対応するカリキュラムもつくりたいですね」

学生ばかりを対象とするのではなく、培ったノウハウを広く国民全体の教育へと敷衍^{ふえん}させていこうという眞嶼代表の方向性は、今後の少子高齢化時代にも十分に闘えるビジネスモデルへの模索といえるのかもしれない。



しまなみの電気工事屋さんが実践する三位一体経営

コロナ禍が人々の口の端の上りはじめた2020年2月、家電の配送・設置、一般電気工事業を営むアルマップの藤澤秀直社長、末廣孝一専務と広島銀行因島支店の松本嘉樹氏の間で融資の話し合いがもたれた。この疫病が今後どれほどの被害をもたらすものなのかまったく分からない時期である。

藤澤社長は言う。

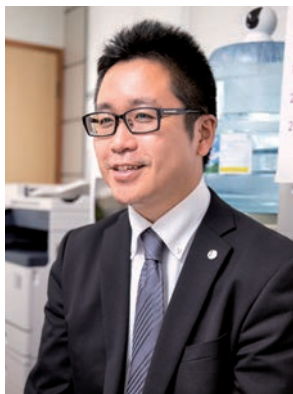
「新型コロナウイルスの感染拡大によって予想される店舗や現場が閉鎖されるなどの事態に適切に対応するには2000万円が必要と概算し、広銀さんに相談したところ、プロパーで融資していただきました」

アルマップ経営陣の判断は正しかった。その後、急速に感染症が拡大し、世の中は大混乱。政府系金融機関の窓口は、緊急融資を求める人であふれた。幸いにも同社が心配していたようなリスクは顕在化しなかったが、潤沢な手元資金で、十分余裕をもった経営を続けることができた。

さて、ここで驚くのはアルマップと広島銀行の機動性あふれる



広島銀行因島支店 松本嘉樹氏



三好建弘顧問税理士



末廣孝一専務



藤澤秀直社長

関係であるが、そのことを掘り下げる前に、しまなみ地域（広島・尾道と愛媛・今治を結ぶ瀬戸内地域）に拠点を置いてビジネスを展開する同社の歩みを見ておこう。

「御用聞き経営」を拡大・発展

12年10月。藤澤社長と末廣専務、そして柏原正志取締役を中心に、家電量販店エディオンの販売商品の配送・設置・工事を主業務として設立されたアルマップ。3名はいずれも広島・因島や近接する7つの島からなる愛媛・上島町の出身で、エディオンFC店・店長や取引先だった経歴を持つ。目指すは「島の電気屋さん」。しまなみエリアに根差し、それこそ電球一個の付け替えからパソコンサポート、エアコンの取り付けまで「島々に暮らす方々に寄り添う」事業を展開する。

「われわれが手がけているのは、お客さまのお宅の奥に上がることでできる仕事なので、作業中にはたわいない会話もするし、それをつっかかけに新規の注文をとること

も可能。そういう地道な御用聞き的ビジネス通じて地域のお役に立つことが当社のビジネスの根幹です」（藤澤社長）

しかし、世の中の常で、ことはそう簡単ではない。末廣専務は言う。「テレビの地デジ化や白物家電のエコポイント制度の恩恵を受けた業界の“バブル”絶頂翌年に設立したので、創業直後より右肩下がり。安定した売り上げを確保するには家電量販店部門だけでは苦しくなってきました」

そんな時、たまたま舞い込んできたのが元保育所の木造介護施設を大規模リフォームする際の一般電気工事。地元の付き合ひのなかから、直接依頼された仕事だった。

「軽い気持ちで“できますよ”と受けたものの、ノウハウはゼロ。それは大変でした。急遽、技術を持つ人を雇い、一つ一つ調べながらの体当たり。今から思うとよくできたなあという感じです。なんとか1号案件をこなし、2号案件から当社のもう一つの柱として本格的に展開していく経営方針を策

定しました」

14年にはこの2部門体制をスタートさせたわけだが、まじめな仕事ぶりが受けて引き合いが相次ぐ。ホテルや公共施設、介護施設、共同住宅などの大規模施設から新築増改築まで、幅広く実績を積み上げ、現在では家電部門と拮抗するまでに成長している。

粉飾への不安を解消する

話を冒頭に戻す。

コロナ禍初期に、広島銀行からプロパーでリスク回避のための融資を受けることができるような関係性はどのようにして出来上がったのか。末廣専務は創業時から同社の税務顧問をつとめ、『FX4クラウド』の導入を軸としながら同社の財務管理体制を築き上げてきた三好建弘税理士の名前をキーパーソンとして上げる。末廣専務が述懐する。

「創業2年目の決算の頃、広島銀行の営業マンの方が何を間違ったか当社に何度も訪れて名刺を置いて行くということがあります。後から聞いたらどうも会社を間違っていたらしいのですが(笑)。当社としては、1年目2年目と予想外の黒字が出て、取引銀行を増や

◎特集 未来をデザインする経営

すことは考えてなかったのですが、三好先生からの「対応を比較できるような多くの金融機関と取引した方がよい」というアドバイスを受けて、次の借入れの際には広島銀行さんにもお願いしました」

何が起こるか分からないから、「できるだけ手元資金は潤沢にしておいた方がよい」というのが三好

税理士の考え方。より多くの金融機関と取引することで、より多彩な融資の選択肢を手にすることができるといわけだ。

いったん取引がスタートすると、広島銀行からのアプローチの質は他の2行とはまったく違っていた。頻繁に同社を訪れ、運転資金の立てはもちろん、経営面でのアドバイスや情報提供も積極的に行う姿勢に、アルマップの経営陣は共感の度を強めていく。ではなぜ、広島銀行はアルマップとの距離を縮める決断をしたのか。

因島支店の松本嘉樹氏と言う。

「社長や専務など経営陣の方々が真剣に経営に向き合っていることがひとつ。それと緻密かつ正確でしかもタイムリーな経営データを開示していただけているというのが大きかったと思います」

松本氏によると、三好税理士の関与による巡回監査、月次決算、経営計画策定、書面添付などのTKC方式の会計は、極めて信頼性が高いと行内でも定評があるのだという。また、「TKCモニタリング情報サービス」(P69参照)によって、年次決算データだけではなく月次の試算表がオンラインで迅速に松本氏の手元に届く体制

が整っていることが大きいとも。

「銀行が決算書について懸念することのひとつに粉飾があります。アルマップさんと三好先生の策定する経営データにはそのような心配はなく信頼できます」と松本氏は言う。

安心して働ける職場へ

アルマップと広島銀行のコラボレーションはファイナンス面に限らない。18年、中国地方が豪雨災害に見舞われた際には、両者が共に同じBCP(事業継続計画)を策定した。災害時に、従業員と会社を守り、事業を継続して地域社会の活力を守るためのさまざまな取り組みである。実はこのBCP、冒頭の2000万円融資にも大きく効いていた。松本氏の話。

「BCP策定の際、災害時にはどれほどの損失を被るかなど細かい情報を共有させていただいていました。感染症リスクに対して適切な融資額を算出する際にも、それが大いに役立ちました」

そもそも地域密着型中小企業が金融機関とコラボしながらBCPを策定することは珍しい。さらに珍しいのは、同社がいま話題のSDGs[※]にも、やはり広島銀行の協

※SDGs(持続可能な開発目標):2015年の国連総会で採択された国際目標で、貧困、飢餓、福祉、ジェンダー、エネルギー、経済、気候変動など世界を変えるための17の目標と169のターゲットがある。「誰一人取り残さない」社会の実現のためにすべての国がかかわりながら解決していく目標

お探しの本は ここにあります。

インターネットで簡単注文！
オフィス・ご自宅にお届けします。
領収書としてもご利用できるコン
ビニ決済をはじめ、各種クレジ
ットカードのご決済が可能です。

インターネットで 本を買うメリットは？

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店 honto は、TKC
戦略経営者メニュー 21 / e21
まいスターに搭載の「玉手箱」
からご利用ください (TKC 会員
事務所は ProFIT から)。

上記の TKC サービス から honto
をご利用の場合、全てのご注文が
《送料無料》となります。

※当サービスに関するご質問等
は、TKC 会員事務所におたず
ねください。

honto

本と電子書籍の
ハイブリッド書店

力のもと取り組んでいることだ。
実は同社は「人材育成」や「地域貢
献」という部分では初期の頃から
SDGs 的な経営手法を駆使して
いた。とくに人材育成への取り組
みは最大の特徴でもある。

「たとえば入社時には国家資格を
持ったキャリアコンサルタントの
面接を受けていただき、それまで
の経験のたな卸しとスキルをどう
生かしたかを確認。本人の目指
す方向性と会社の方針をすり合
わせます」(末廣専務)

また、第1種・第2種の電気工
事士や施工管理技士などの資格取
得に際しては、その費用は会社が
全額負担し、試験日は有給扱いと
いう資格取得支援制度がある。さ
らに、定期的に接客マナー研修を
行い、試験によるマイスター制度
も取り入れている。

2018年には3カ年行動計画
を策定し、「社員が仕事と子育て
を両立し、すべての社員が能力を
発揮でき、安心して働ける職場づ



くり」を目指して、産前産後休業
や育児休業、育休中の社会保険料
免除などの制度の周知、妊娠中や
産休育休復帰後の女性社員の相談
窓口を設置するなどの対応を行っ
ている。藤澤社長は言う。

「将来的な成長を志すには優秀な
人材を確保するしかない。それ
は、安心して働けて、キャリア形
成ができ、頑張れば経営に参画す
ることもできる——そんな体制づ
くりが必要だと考えています。ち
なみに同社では、財務データは社
員全員に公開。将来の経営者は世
襲ではなく、社員のなかから登用
されることを明言しています」

もちろん、これら施策を実行に
移すにはそれなりのコストが必要
しかし、そうした出費を惜しむと
いう発想はアルマップ経営陣には
ない。三好税理士が述懐する。

「ある年の年度末のことです。藤
澤社長や末廣専務に、賞与を出さ
なければ黒字をキープできます
が」と進言したことがありました
すると、当社は賞与を出した上で
黒字化する会社を目指している。
賞与を出し惜しんで黒字を出して
もしようがない」という返事。し
ようもないことを言ってしまった
と思いました(笑)」

将来を見据えたアルマップの経
営は、常に新しいソリューション
への挑戦の連続でもある。最近、
三好税理士の指導のもと、『F X
4クラウド』の「プロジェクト管理」
機能を活用した現場別の損益管理
を実践するようになった。より精
緻になった財務管理体制のもと、
金融機関、税理士との三位一体の
経営の一層のブラッシュアップが
期待できる。

(本誌・高根文隆)

COMPANY
DATA

株式会社アルマップ

所在地 愛媛県越智郡上島町弓削明神53
売上高 約2億円
従業員数 18名



税理士法人マインド合同会計事務所
三好事務所
所長 三好建弘
広島県福山市沖野上町5-19-14



◎税理士・公認会計士／千葉商科大学大学院商学研究科特命教授 赤岩 茂

経営計画作成時に問われる経営者の「先見力」

「平時9年、有事1年」の経営サイクルを乗り切るためには、経営計画が必要だ——。

税理士法人報徳事務所の赤岩茂税理士・公認会計士に経営計画作成に必要な経営者の心構えを聞いた。

企業の未来は来るものではなく作るものであり、そのために必ず必要なのが、経営計画という道しるべである。そして経営計画作成にあたって最も重要なのが経営者の先見力だ。おおそ今後10年の社会がどのように変化し、それに応じて自社商品やサービスのあり方や提供方法をどう変えればよいのか考えておく必要がある。

いまはコロナショックの真つただ中だが、歴史を振り返ってみると、世界では10年に1回は大きなショックに見舞われている。日本経済もコロナ前は東日本大震災やリーマンショック、その10年前は日本債券信用銀行の経営破綻などの金融不安、その前はバブル崩壊が起きた。企業経営は極端に言えば、「平時の9年、有事の1年」の繰り返しといってもよい。そのサイクルを前提に考えると、平時でいかに手元流動性を厚くする（現預金を蓄えておく）かが、次のショックを生き残るすべといえる。



社長の仕事は、「変化の方向性を見抜くこと」「環境変化に対応して変化すること」に尽きる。

デジタルを味方につける

では社会はこの先どのように変化していくのだろうか。鈴木貴博氏の『日本経済予言の書』（PHPビジネス新書）によると、アフターコロナショック、トヨタショック、気候変動ショック、アマゾンエフェクト、人口ピラミッドの崩壊、ポピュリズム、デジタルチャイナショックの七つが挙げられている。

例えば地球温暖化への対応を先送りすることはもはやできないだ

ろう。日本で平均気温が2度上昇すれば、海面上昇や豪雨の度重なる発生、猛暑などで東京が住むのに適さない土地になるかもしれない。人口ピラミッドの崩壊も同様である。高齢者採用や女性活躍、障害者採用などが進んではいるものの、それを上回るスピードで今後は就業者数や労働参加率が大幅に減ってくる。本当に人間がすべき事柄とは何か、つまり人と機械がどのように仕事を分担しあうか真剣に考えなければならない。人手不足を人手だけで解消するという考え自体を見直さなければならないのである。

私は今後5年の変化は過去50年に匹敵する大きなものになり、その中心的なテーマはデジタル化だと考えている。社長の一番の仕事は、デジタルをいかに味方につけ、その先の社会の変化に対応するかということになるだろう。

私は2019年、デジタル革命の最前線である上海を訪問し、日



本よりはるかにデジタル化が進んでいる現実を目の当たりにした。中国に初進出したある欧州の高級車メーカーはディーラーのネットワークがないので、営業はすべてデジタルで行ったという。結果は業務開始数分間で当初の目的販売台数の予約を達成。強固なディーラー網は今までは強みだったが、今後はコストがかかる仕組みとして一気に弱みになってしまいかもしれない。過去の成功法則が揺らいできているのである。

計画作成にあたり大切なのが、そもそもなぜ会社を経営しているのかの目的についてあらためて明確にすることである。松下幸之助は会社経営が成功する三つの条件のうち経営理念の確立を「絶対条件」とし、それが明確になれば50%は成功したようなものであると

説いた。ただ日々の仕事の延長を
過ごしている社長と、どのような
商品・サービスで社会に貢献して
いくのか常に明確にしている社長
との差は今後ますますついてくる
だろう。それに加え10年後にどう
いう会社にしたいかというビジョ
ンと戦略の検討も必要である。

顧客創造のマーケティング視点
も重要だ。デジタルツールを駆使
し営業に出かけることなく顧客を
獲得するインサイドマーケティング
など、今までと全く異なるマー
ケティング手法が普及している。
過去の成功法則にとらわれず、中
小企業でも導入可能なものからど
んどん挑戦してみるべきだろう。

5年で給料2割増の実例も

「先が見えないから売り上げの予
想などたてられない」といってな
かなか計画作成に着手しない経営
者は少なくないが、それは経営者
責任の放棄だと思っている。未来
をしっかりと見つめるという経営
者の最大の役割を放棄しているか
らである。

実は経営計画に盛り込む数字の
多くは、月々の支払いや給料の総
額を把握していれば簡単に導き出
せる。例えば人件費が1億円で、



限界利益をおよそ人件費の倍とす
ると、限界利益は2億円稼ぐ必要
がある。限界利益率が分かってい
れば簡単な計算で必要な売り上げ
もすぐに把握できる。

現状で雇用している人員体制を
維持したまま最低どれくらいの上
高が必要か分ければ、その金額
を達成するためにどうすべきか検
討すればよい。得意先や顧客それ
ぞれとの取引が伸びているのか停
滞気味なのか、それとも下降気味
なのか個別に把握し、伸びている
先へ積極的に営業をかけることも
考えられる。また自社商品やサー
ビスを見つめなおし、競合に負け
ている商品を力技で挽回させよう
としても無理なようなら、商品構
成を入れ替えてもよいだろう。部
門別管理、商品別管理、取引先別管
理をしっかりと行っていればこう
した計画もスムーズに立てられる。
一緒に経営計画づくりをして成
功したある部品加工メーカーの事
例を紹介しよう。その会社の経営
者から「社員の給料をもっと上げ
たい」と相談されたので、5年間
で20%の賃金増を達成する計画を
作成した。その結果、5年間で売
り上げが5%増、限界利益10%増、
1人当たり限界利益22%増、1人

当たり人件費は目標通り20%増
となった。平均年収は400万円
から500万円前後に増えた。

売り上げ5%増にもかかわらず
粗利が10%上がった主な要因は、
より採算の良い得意先を開拓でき
たからである。私は社長から新し
い顧客についての話を聞いたとき
何を販売するのか必ず聞くように
した。それが長続きするのか、そ
れとも一過性なのかを判断するた
めである。たとえば医療用機械で
あれば今後の需要増も見込めるし、
利益率も高いので、積極的に売り
上げを増やすべきだろう。加えて
複数の工場の消耗工具管理を一括
で行い無駄を排除し、定年退職な
どで人が若干減ったこともあり、
1人あたり人件費20%増を実現す
ることができた。

着実に利益を積み重ねれば、コ
ロナショックのような有事でも持
ちこたえることができる。緊急時
にいつまで国が全面的にバックア
ップしてくれるかどうか不透明だ
が、世の中に役立つ組織は
社会が放っておかないだろう。自
力で稼げる力がある会社であれば
一過性の赤字でも金融機関からの
融資を引き出せるはずである。
インタビュー・構成／本誌・植松啓介

リレバンと事業性評価で コロナ禍の中小企業を徹底支援

2020年11月13日、栃木県総合文化センターで開催された「企業支援者育成シンポジウム」において、日下智晴金融庁監督局地域金融企画室長が「コロナ禍の地域金融に求める役割」をテーマに講演を行った。地域金融機関は新型コロナウイルスの影響で業績に打撃を受けた中小企業をいかに支援するべきか――。講演の様子をレポートする。

コロナ禍において、政府は二度にわたる補正予算を立て続けに成立させ、コロナ対策の緊急融資や信用保証制度の拡充に取り組んできました。現場でも金融機関や信用保証協会のみなさんの頑張りも

あり、目下の危機を乗り越えるために必要な運転資金を全国の中小企業に対してスピーディーに届けることができました。資金繰りは人間にとつての血液循環そのもので、血の巡りが悪いと体の不調を

引き起こすように、資金繰りの悪化は経営判断の誤りや事業意欲の減退につながります。コロナ禍という過去に例のない危機に際して、官民挙げて資金繰り支援を行ったことで、全国の中小企業に資金を届けることができました。このように、わが国の間接金融は、まるで人体において無数の毛細血管を血液がめぐり細胞や臓器に酸素を届けるように、全国に張り巡らされた地域金融が多くの中小企業に資金を届けています。

では、資金繰り支援がひと段落した今、地域金融機関が取り組むべき課題とはいったい何なのでしょうか。私は中小企業が抱える課題を拾い上げ、適切なサービスを提供して解決に導く「本業支援」こそ、これからの地域金融機関に

求められる役割と捉えています。資金繰り支援がヒトの生命維持に欠かせない酸素を届ける活動ならば、本業支援は同じ毛細血管を通して健康に過ごすための「栄養」を届ける活動です。地域金融機関は今、コロナ禍で業績が悪化した中小企業の経営と真摯（しんし）に向き合い、企業を活気づけるための活動に取り組むフェーズに差し掛かっているのです。

良好な関係構築を

それでは、地域金融機関は具体

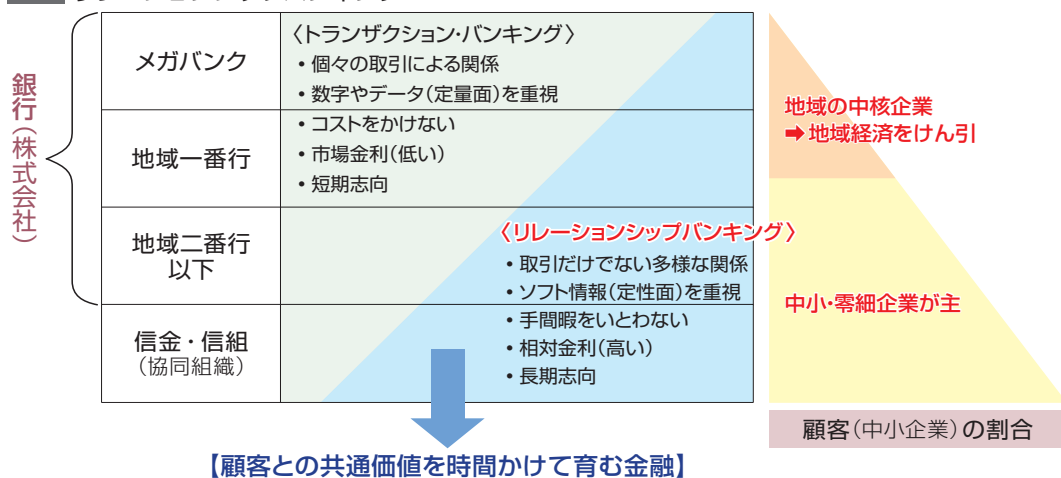


くさか・ともはる

1961年広島県生まれ。神戸大学経営学部卒業後、84年に広島銀行入行。総合企画部担当部長、融資企画部長、大阪支店長、リスク統括部長を歴任し、2015年10月に同行を退職。同年11月に金融庁入庁。監督局地域金融企画室長、地域金融機関等モニタリング室長、地域金融生産性向上支援室室長を経て現職。

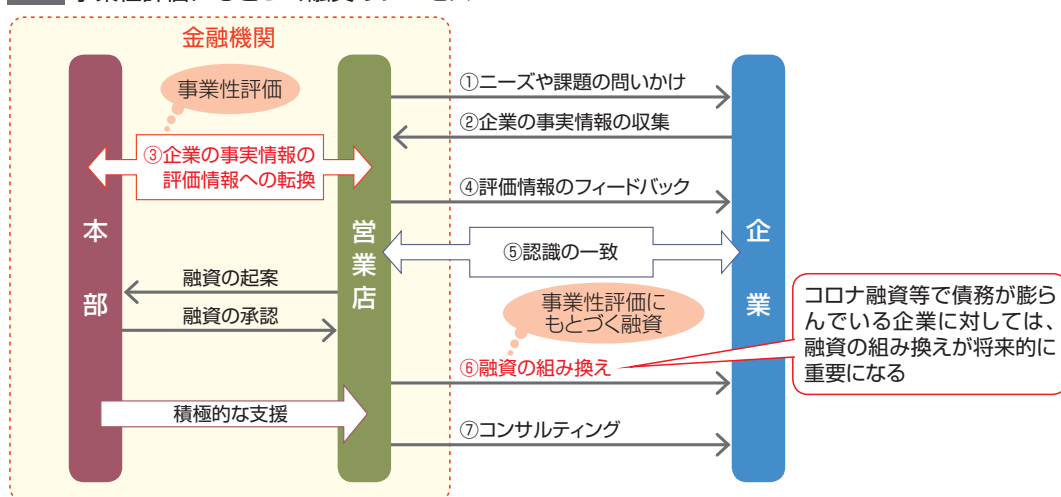


図表1 リレーションシップバンキング



的にどのように本業支援に取り組みたいのか。まずは、リレーションシップバンキング(リレバン)を一段と深化させること。もう一つは事業性評価を中小企業の課題解決ができるレベル

図表2 事業性評価にもとづく融資のプロセス



にまで高めることです。顧客である中小企業の業績向上や持続的成長を後押しするには、顧客企業(経営者)と金融機関(バンカー)で長期的かつ友好的な関係を築き、顧客を取り巻く

さまざまな情報を理解しておくことが必要です。それは売上高、利益率などの定量情報のみならず、顧客が提供する商品やサービス、コア技術、事業の特性、業界の動きやトレンドなどの定性情報も含まれます。これらの情報を収集、分析したうえで事業についての対話を行うほか、事業内容に合わせた融資の組み換えを行った上で「新たな仕入先や販売先の紹介」「ビジネスマッチング支援」などのコンサルティングを提供することがリレーションシップバンキングの深化です。

このように、リレバンには多くの手間と高度なスキルが求められるため、一朝一夕で成せるものではありません。コロナ融資をこれだけ短期間にこれだけの量を届けた気概のある今のうちに、地域金融機関は組織を挙げて中小企業のための真のリレバンにチャレンジしてもらいたいと考えています。

特に信用金庫や信用組合などの「協同組織金融機関」は営利組織ではないので、他の金融機関に比べてリレバンを進めやすい土壌が整っていると言えます。

協同組織金融機関と銀行の戦略の違いは、6月に開催した金融庁

の地域金融サミットでも明らかになりました。

京都信用金庫の増田会長は、コロナ後のリレバンは営業担当者1人当たりの担当企業数を少なくし、担当先の売上高、営業利益率を目標とするなど、企業との関係を今まで以上に深くしなければならぬと話されました。一般的な信用金庫では、取引先が小さいため一人あたり50社も100社も担当先を抱えています。それでは担当先に深く関与する余裕はありません。「取引先とのリレーションシップを強化した結果として、金融機関の自己利益が確保できる」という信念に基づき、これまでになかった組織形態と新たなリレバンを目指すものとして大いに注目しています。

かたや、山口フィナンシャルグループの吉村社長は、金融機関の枠を超えたさまざまなビジネスを通して地域産業が抱える課題を解決する「リージョナル・バリューアップ・カンパニー」(地域価値向上会社)を自らの目指すべき姿として表明されました。「多くの社会課題を抱える地方においては『課題解決ビジネス』こそが成長産業になり得る」という信念のも

と、銀行中心のビジネスモデルを大幅に刷新しようとされています。グループ内に農業法人や人材マッチング会社などを相次いで設立するなど、銀行業とのシナジーを意識することなく、地域の課題解決という視点で新たなビジネスを矢継ぎ早に仕掛けています。

「対話」で価値を提供

金融庁では、およそ6年ほど前から「事業性評価」の重要性について繰り返し発信してきました。事業性評価とは融資先企業の事業内容を理解し、成長可能性等を適切に評価することを言いますが、

それには財務諸表に現れてこない経営の実態を適切に見極める必要があります。そのためには経営者と対話を重ねる姿勢が非常に重要です。

事業性評価にもとづく融資のプロセスを図表2に示しました。まず金融機関の営業店の職員が企業に対して課題やニーズを問ひかけ、企業から事実情報を収集します。

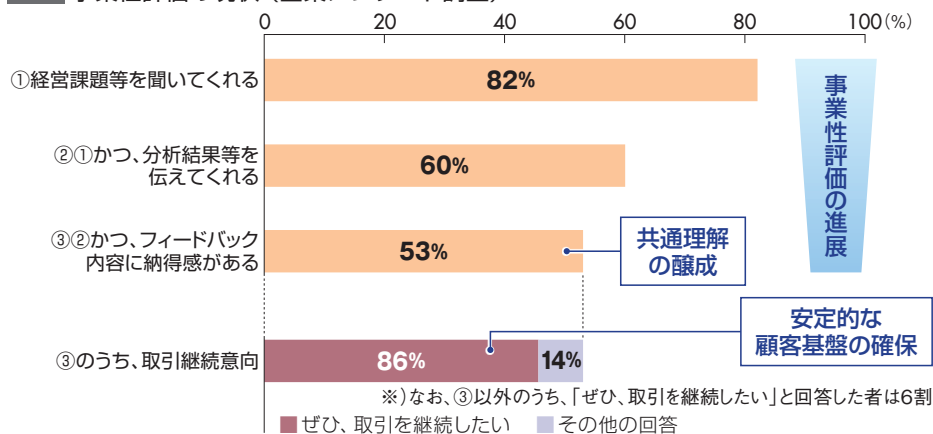
この事実情報は、各金融機関の「事業性評価シート」などにまとめられていくはずですが、その後、これらの事実情報を金融機関内部で評価情報に転換します。先ほど述べ

たような企業の売上高、利益率などの定量情報、商品サービス、コア技術などの定性情報をもとにした企業の現状と課題の把握です。その後、評価情報のフィードバックを行い、認識の一致に至ることで、企業に対する融資の組み替えやコンサルティングがスムーズに進められるようになります。特にコロナ融資などで債務が膨らんでいる中小企業に対しては、将来的に融資の組み換えが重要になることが予想されます。今の状況を鑑みると、事業性評価の深化は待たなしと言えるでしょう。

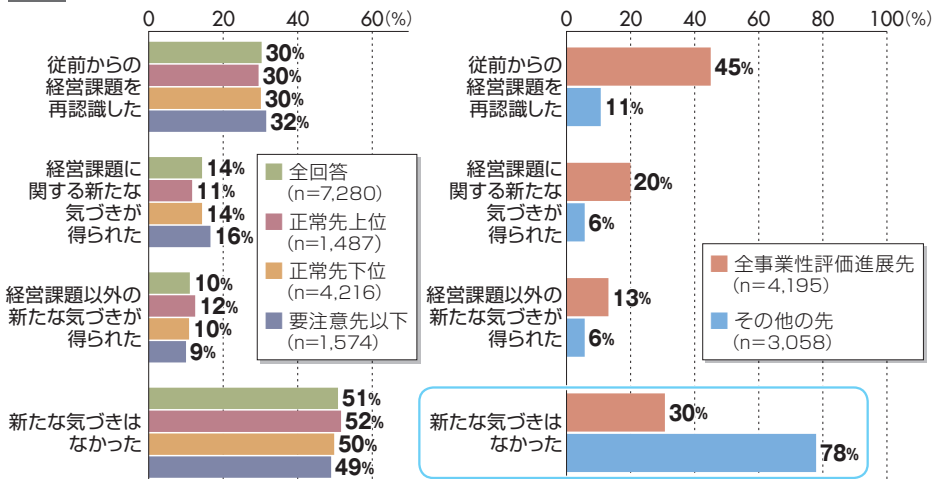
繰り返しになりますが、事業性評価を実践する上で重要なのは経営者との「対話」です。社長が話している内容を単にオウム返しするのではなく、「社長の目標を実現するには○○という方法があります」「○○という目標を実現するには社長の想定ほかに××といった手段があります」といったように、企業や経営者が抱える課題に対し、具体的な方策をフィードバックすることで、より説得力のある対話を実践することができ

ます。それでは、事業性評価に必要な企業との対話は何の程度行われて

図表3 事業性評価の現状（企業アンケート調査）



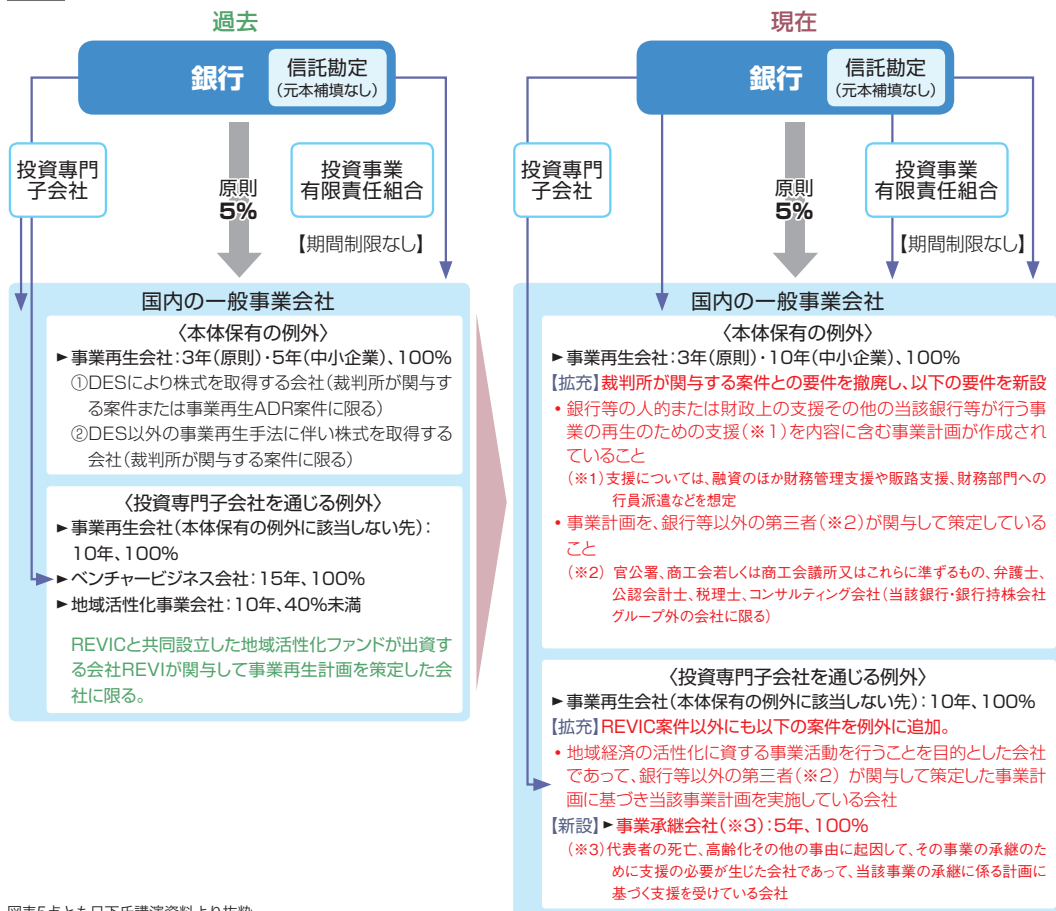
図表4 企業への気づき提供



いるのでしょうか。金融庁が2019年に実施したアンケート（図表3）によると、①「金融機関担当者

が経営課題等を聞いてくれる」と回答した企業の割合が全体の82%で、②「①かつ、分析結果を伝えてくれる」と回答したのは60%、③「②かつ、フィードバック内容に納得感がある」と回答し

図表5 議決権保有制限の見直し



図表5点とも日下氏講演資料より抜粋

に、「新たな気づきはなかった」と回答した企業の割合は、事業性評価進展先では3割に留まった一方、その他の先は78%とその差は一目瞭然です。

よってさまざまだと思いますが、これがコロナ禍前に実施したアンケートであるにもかかわらず、半数以上の経営者が「金融機関担当者のフイードバックに納得感がある」と回答していることは評価に

値すると思います。

金融庁も活動を後押し

これまでコロナ禍における地域金融のあり方について説明してきましたが、これらすべてを金融機関に丸投げするつもりはありません。金融庁も地域金融機関の活動を後押しするためにさまざまな施策に取り組んでいます。

その一つが「事業者支援ノウハウ共有プラットフォーム」の開設です。ほとんどの金融機関では支店が分散している、業務が多忙をきわめるなどの理由から、事業者支援のノウハウや成功事例を金融機関内部でも共有できていません。しかし、コロナ禍という前代未聞の危機を前に中小企業の業績回復、生産性の向上、地域経済の活性化を支援するには、組織の垣根を超えた事例共有が欠かせません。金融庁では、実際に地域金融機関の活動や事業者支援の成功事例を、地域や組織を超えて共有できる仕組みを構築することで、コロナ禍で打撃を受けた中小企業と直接向き合う金融機関の営業店職員の活動を後押しします。将来的には「ウィキペディア」のようになればいいなと思っており、事業者

支援のノウハウ共有のプラットフォームとして、今事務年度中の運用開始を目指しています。

さらに、ネット上のノウハウ共有に加えて、本日のようなリアルなシンポジウムなどにより情報交換の場を全国各地で設け、地域全体で中小企業を支援するネットワークの形成にも力を注ぎます。また、地域金融サミットも全国各地を会場として継続的に開催していきます。地域金融機関のトップや研究者による基調講演やさまざまなバックグラウンドを持つ人によるパネルディスカッションを通して、地域金融に関する多様な意見や取り組みをネットとリアルを融合させて発信していきたいと考えています。

そのほか、地域金融機関と信用保証協会、債権回収会社(サービサー)、ファンド、税理士・公認会計士・中小企業診断士等の士業との連携体制を地域ごとにつくっていくほか、議決権保有制限(5%ルール)の緩和(図表5)、人事ローテーション規定の監督指針からの削除などの規制緩和を進め、地域金融機関の企業支援を後押しします。

(構成・本誌／中井修平)