

vol.182  
無限

1

「人手不足」について  
感覚に基づいた  
経営判断は兎戯

記事作成者

曾根 康正

公認会計士  
SMCグループ代表  
経営コンサルタント

SMC関連サイト

強運会計士の徒然ブログ  
<http://smcblog.net/>

SMCグループ代表、曾根が毎日を  
綴る。毎週月・水・金更新の経営ブ  
ログ。



SMCグループはお客様とともに成長し、創業100年企業を創出し続けます。

# 中小企業応援団

2022.10 No.225

SMCグループ  
Support Management Consultants

## 「人手不足」の定義とは

平素は、私どもSMCグループの活動にご協力賜りまして誠にありがとうございます。

今月は「人手不足」について考えてみたいと思います。最近、中小企業経営者の方々と話をしていると「人手不足」と言う言葉をよく聞きます。意外に簡単に「人手不足」という言葉を使う経営者が多いというのが実感です。しかし、数値の裏付けもなく単に感覚的に「人手不足」と言っているだけです。

さて、それではどのような場合に「人手不足」と言っているのでしょうか？多くの経営者は下記のような場合に人手不足と言っています。

### POINT 人手不足

- ①人が辞めて従来と比べて社員の人数が不足している場合
- ②採用活動を一生懸命やっているのになかなか採用ができない場合
- ③お客様が増えているなど仕事が増えているのに社員の数が増えていない場合

### ①人が辞めて従来と比べて社員の人数が不足している場合

人が辞めてしまっ、新たな人が採用できなければ、辞めた人の仕事を既存の社員が負担をしなければならぬので忙しく感じて当たり前です。しかし、ここで重要なことは本当に人が一人辞めて新たに人を採用しないか業務が回らないのかと言うことです。人が辞めて新たに人を採用する前に業務の見直しをすべきです。今までの業務に無駄がないか、本当に必要な業務なのか、部署間で業務のダブリがないかなどを見直しをする良い機会です。安易に人が辞めたから新たな人を採用するという補充採用をすべきではありません。

### ②採用活動を一生懸命やっているのになかなか採用ができない場合

中小企業は未だにハローワークなどの無料媒体で採用をしようという昭和の感覚が抜けにくい会社が多いです。最近では私の感覚からすると正社員一人採用するのにコストが最低でも100万円はかかると思っています。更に最低賃金に近く、将来性もない、特に魅力も無く、同族経営の会社に誰が就職しようと思うのでしょうか？採用できないのは売り手市場だからではなく、あなたの会社に魅力が無いから採用できないのです。まずは自社を魅力ある会社にしましょう。よく、「我が社の給料水準は業界平均くらいで悪くないはず」と業界の給料水準をきちんと調べず感覚で言う経営者が多いです。更に給料水準も業界平均なんて全く関係なくその地域の平均給料水準との比較で考えるべきです。現代社会において業界内だけで人が移動するなんて考えること自体おめでたい考えです。SMCグループは会計事務所中心ですが会計事務所業界の平均賃金など関係なく地銀の給料水準よりは高くしたいと思っています。業界なんて関係ないです。

### ③お客様が増えているなど仕事が増えているのに社員の数が増えていない場合

この理由は成長企業に多いです。しかし、お客様や取引先が増えて売上が増加しているからといって安易に人を採用していると成長と共に収益性が悪くなっていく事例を私は山のように見てきました。ここで重要なことは社員を一人採用すると売上がいくら増やさなければならないのか、粗利をいくら確保しなければならないのかを数値を持って経営者自ら把握することです。この考え方は経営者自ら常に自社の適正人員を知ることであります。例えば、自社は売上2億円で粗利が8千万円であれば適正人員は10名で社員給料分配率が50%で平均年収は400万円というように数値に裏付けられた思考をする必要があります。適正人員が10名であるにもかかわらず、現実には12名の社員がいてその内の1名が退職しても決して新たに人を採用してはならないのです。ここで必要なのは適正人員10名で業務を回せるように業務の見直しをすることです。

以上のように経営は感覚に基づいて意思決定をすると大きなリスクを負うことになります。科学的な数値データに基づいて意思決定をすることを習慣づけるようにしましょう。感覚に基づいて意思決定したり、議論をすることは子供のお遊び経営と同じです。

## 記事作成者

小川 弘郎

中小企業診断士/社会保険労務士/行政書士/2級FP  
 技能士/宅地建物取引士/農業経営アドバイザー(日  
 本政策金融公庫)/MAS監査プランナー(MAP経営)

## SMC関連サイト

先行経営Tassei

<https://www.smc-g.co.jp/senokeieii/>

ミライからの逆算経営支援プロ  
 グラムで下請け脱出経営を支援しま  
 す!



## 融資審査のプロセスで起きていること

銀行へ融資を申し込んだときに必ず誰がその融資がOKかダメか決めています。この融資が是か否かを決める人を融資の「決裁権者」と言います。前回はこの決裁権者に至るまでの様々なプロセスについてお伝えしました。今回はこの融資審査のプロセスで起きていることと融資を得る確率を上げるためのコツをお伝えしていきます。

## 1. 伝言ゲームが起きる

融資審査のプロセスはいわば「融資稟議書を中心とした伝言ゲーム」と言えます。

- ①. 社長から融資の申込を受けた担当者は社長から聞いたことを提出された資料と共に稟議書へまとめます。
- ②. その稟議書を見て数人の人が意見を交わし合議を得たら最終的に決裁権者がOKかダメかを決めます。



そのため融資審査に関わる人は稟議書を見てわからないことがあれば担当者に聞くことになります。担当者もわからなければ社長に確認するように指示を出します。

このようなことは審査段階が進むにつれて都度都度起きているのです。そして関わる人が多ければ多いほど一つの事柄もニュアンスが変わって伝わってしまう可能性が高くなります。

例えば社長が「〇〇からの受注について確定ではないが可能性が高い」と担当者に伝えても、幾人もの人を通して決裁権者に伝えられるときには「〇〇からの受注は不透明」になっている可能性があります。

ずいぶん印象が違いますよね。これが伝言ゲームです。

社長が伝えたことが融資決裁権者に正確に伝わるとは限らないのです。口頭で伝えるのはそのような危険性があります。その為キチンと自社情報を伝えるためにも文章で資料にして提出したほうが伝わりやすいのです。

## 2. 資料が融資可否を左右する

融資稟議は書類を中心に行われている以上、資料を見て判断することになります。そのため資料の質と量が審査結果に影響を与えるケースが大半です。

例えば、運転資金100万円申し込んだ場合に、

- ① 提出資料が決算書だけのケース
  - ② 経営状況と今後の事業見通し分かる資料(資金使途資料、試算表、資金繰り予定表、受注明細、今後の収支計画、等々)があるケース
- 上記の2パターンだと②のケースの方が審査は有利に進みます。

というのは、①のケースの場合は今後の返済について可能なかどうか判断しにくいからです。決算書はあくまで決算時点での数字であり「過去」の情報です。融資審査では融資して今後キチンと返済されるかどうかというこれから起きる「未来」を判断しています。

そのためこれから起こる「未来」のことを「過去」の情報だけで判断してくれと言われてもよくわからないということになります。融資しても今後の返済は問題ありませんと決裁権者に納得してもらうためには、決算書のような「過去」の情報オンリーではなく、自社の「現在」と「未来」の情報を資料として提出する必要があります。自社の「現在」と「未来」がわかる「資料」をキチンと提出すること、これが融資をスムーズに得るためのコツです。



いかがでしたでしょうか？

銀行とは取引が長いというだけで信用を得ていて融資をしてくれると思込んでいる経営者の方がお見えになりますが、銀行は融資の可否をそれだけで判断することはありません。

融資申込があった都度都度、社長へのヒアリングと提出された資料を基に何人の人の目を経て判断しているのです。前回と今回でお伝えしたような融資審査のプロセスとそのプロセスで起きていることを理解した上で、自社の「現在」と「未来」が分かる資料を提出することが融資OKを引き出すことに繋がります。

融資申込の際には口頭だけではなく「資料」で伝えるようにしましょう。

vol.49

キャッシュを増やす  
ヒケツ

3

# 創業から注意の 資金繰り 適当な資金繰りは 黒字倒産が見えてくる

記事作成者

船田 卓

税理士

SMC関連サイト

キャッシュを増やすヒケツ

<https://www.smc-g.co.jp/cashacademy/blog>

会社を絶対潰さない為に!!  
キャッシュを増やす方法を学ぶサ  
イト



## 会社創業から気を付けなければならない 資金繰りとは!

会社の成長に合わせて会社の資金をどうやりくりするかという「資金繰り」がとても重要になります。今回は創業時から必要な資金繰りについて説明します。

### 1. 会社の成長

創業期に順調に売上が確保できると、とりえずキャッシュは底をつかずに会社は無事に離陸することができます。ところが意外にも、売上が順調に上がると資金繰りという壁が待っています。

この壁を超える必要が出てきますが、この壁は売上の確保が順調であるほどそびえ立つこととなります。その理由は、売上が大きく伸びると、売掛金が増え在庫も増えていくからです。そのため、いわゆる運転資金が必要となってきます。

運転資金とは下記の算式で計算します。

$$(\text{受取手形} + \text{売掛金} + \text{棚卸資産}) - (\text{支払手形} + \text{買掛金})$$

この運転資金は、通常は金融機関から借入れをすることで確保することができます。

### 2. 資金の確保

運転資金が必要にある頃から金融機関とお付き合いをして密接な関係を作っておくことが大切です。

なお、この運転資金を必要最低限に抑えるためには、受取手形、売掛金、棚卸資産を少なくして、支払手形、買掛金を多くすることが大切です(しかし、決して支払手形の発行はしないように。)

つまり、売上げが大きく伸びることで売掛金の増加や在庫の増加に対応するためには、出ていくお金、つまり仕入代金の支払いをなるべく後日にすることで買掛金が増えていくこととなります。つまり、収入のタイミングと支出のタイミングをなるべく合わせるようにしていくこととなります。

### 3. 仕入先との信頼性も重要

ただし、極度に支払いを遅らせることは仕入先からの信用を失い、大事な商品や材料が仕入れられなくなる可能性があります。

そうならないためにも、買掛金はあまり支払いを先に延ばさないように注意してください。

運転資金の対策を過度に行うことで、上記の算式の結果がマイナスになることがあります。

ケースバイケースではありますが、支払いを先延ばしする自社本位で行き過ぎた資金調達の状況になっている可能性があります。

### 4. 黒字倒産が一番怖い!

十分なキャッシュの準備ができていないのに売上を急拡大すると、必ず運転資金が必要となり、資金ショートして黒字倒産する可能性があります。

そうならないためにも、十分なキャッシュ準備をしてから売上拡大をしていきましょう。

つまり、運転資金を賄うための十分な資金を準備しましょう。

### 5. 人の確保にお金を使う

売上也順調に伸び、十分なキャッシュも確保し、順調のように思われたときに現れる壁が、人の問題です。この頃は自社に一般の社員は多くいますが、管理職の社員や幹部がいないといった問題が発生します。

管理職や幹部社員を確保するために、まず行うべきことは「会社の進むべき方向を決める」ことです。

具体的には、会社の方向を示すためには「経営理念」、「経営目標」、「経営方針」の作成が必要となります。そして、この「経営理念」、「経営目標」、「経営方針」を会社の隅々までに浸透させることです。

また、併せて行うべきことは「社員の働きやすい環境を作る」ことです。具体的には、給料を高くする、長時間労働をさせない、作業環境を快適にする、社員間の人間関係を良好にするなどです。

そして、採用した社員を、社内で鍛えに鍛えて優秀な社員、幹部社員に成長させていくこととなります。

つまり、キャッシュを人事の採用そして人材教育に使うこととなります。

採用した社員を社員教育によって優秀な社員に育てます。そして、経営者が作った働きやすい環境の中で、この優秀な社員がモチベーションをさらに高めて、会社の目指すべき方向へ向かっていきます。これによって会社はさらに成長することとなります。これを乗り切ることができれば、資金繰りは順調になり、キャッシュ不足に悩まされることはなくなります。

記事作成者

小谷 亮太

デザイナー

SMC関連サイト

SMCセミナーカレンダー

[https://www.smc-g.co.jp/service/keiei\\_hasshin/seminar\\_academy#calender](https://www.smc-g.co.jp/service/keiei_hasshin/seminar_academy#calender)



## 最新ニュースとセミナー情報

### コールセンターの電話対応をAIで可視化

ゆうちょ銀行は2022年4月から投資信託コールセンターの対応分析のために音声解析AIを導入しています。RevCommのMiiTelというツールで、これまで感覚的だった話法を定量的・客観的に評価が可能になったということです。

感情までも可視化できるということで...もう近未来ですね。

「何を」「どのように」話しているかが分析可能で、商談成約率の向上やセルフコーチングが可能になります。中小企業ではコールセンターを設置している所は多くは無いと思いますが、電話対応...特にクレーム対応等の品質向上は難しいですね。AIを導入することで、営業成績のみで品質判断したり、個人依存度の高い対応技術の継承を現場任せにするよりも効率的に品質向上が可能になります。凄いですね。

### 税務セミナー開催のお知らせ

SMC税理士法人では、経営者様、事業主様、経理担当者様を対象としたセミナーを随時開催しております。他にも起業を目指す方に向けたセミナーなど、どれも知っておいて損はない情報が盛り沢山の内容となっておりますので、是非ご参加ください!

開催スケジュールは弊社担当、またはホームページ【[https://www.smc-g.co.jp/service/keiei\\_hasshin/seminar\\_academy#calender](https://www.smc-g.co.jp/service/keiei_hasshin/seminar_academy#calender)】をご覧ください。

### 2022.10 SCHEDULE セミナーカレンダー



SUNDAY	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
25	26	27	28	29	30	1
2	3 確定拠出年金 セミナー 16:00-17:00	4	5 利益とキャッシュ 最大化セミナー 14:00-16:30	6 コロナ融資 返し方 16:00-17:00	7	8
9	10	11	12 中小企業 3大補助金活用 16:00-17:00	13 クラウド会計 Moneyfoward 14:00-14:45	14 中小企業診断士 顧問獲得実践塾 13:30-18:00	15
16	17 決算書の 読み方 15:00-16:30	18 第4期 東京会計塾 15:30-20:00	19	20	21	22
23	24	25 初心者さんの 会社経営塾 16:00-18:00	26	27	28	29-31

名古屋本社

愛知県名古屋市中村区名駅 4-5-27  
大一名駅ビル 5F  
TEL/052-446-5626

東京支社

東京都中央区八丁堀 2-8-2  
八丁堀共同ビル 5F  
TEL/03-6280-3031

多治見事務所

岐阜県多治見市太平町 6-19  
SMCビル 1F  
TEL/0572-22-0626

中津川支社

岐阜県中津川市栄町 2-20  
丸山ビル 2F  
TEL/0573-62-3435

埼玉支店

埼玉県東松山市箭弓町 1-17-9  
ルネスカーサ 105号室  
TEL/0493-59-9427



SMCのサイトが  
新しくなりました!



SMC公式サイト  
<https://www.smc-g.co.jp>