

SMC 税理士法人

先行経営 Tassei 成果事例集

1. 金属製品製造、建具工事業
2. 建物などのリフォーム請負及び建築業
3. プレス金属加工業
4. 製造業
5. 水回りリフォーム業
6. 建設業
7. 土木建築業

3年間で

利益6倍



担当コンサルタント
菱刈 満里子

1 先行経営を始める前の会社の状態。 なぜ先行経営を始めることになったのか。

この会社の社長ほど先行経営に向いている方はいないでしょう。なにせお人柄が魅力的でお金を集めるのが上手い。投資を積極的に行い、新しいことにも次々と挑戦し、取引先も増やしていく。なのにお金がない。資金繰りに苦労している社長の奥様は、何故お金がないのかがまったく分かりません。お金を使っているからだろう、という程度です。どうしてなのだろう、とセミナーに参加下さったのは奥様でした。

その後奥様は、数字が嫌いな社長を引っ張り込みました。社長の心に火がつくのはこんなセリフです。「こんな素晴らしい作品を残していらっしゃる会社、これだけしか利益が残らないなんてもったいない!」私は本気でそう思っています。この会社の利益を残してあげたい。

2 どのような課題を抽出していったか、 それをどう改善していったか。

実はこういう会社の利益を出すのはカンタンだと思っていました。現場ごとの利益を出してあげられれば、どこで機会損失を出しているのかが分かるからです。ところがこの会社はそれが一番難しかったです。何故なら金属を加工する工場の原価、それを現場に運んで施工する原価を算出するのが困難だったのです。加工にも何工程もあり、現場も数ヶ月に渡る。それを集計する方法も知らないし、手間もかかる。

見積もり段階で利益が出ているから、という根拠のない理由で、安心して施工している。本当に利益が出ているのかも分からないのに・・・。

工程ごとに工数を出すのはあきらめ、工場での工数は標準時間で算出し、現場での施工時間は事務員さんが日報から拾ってくれることで、おおよその労務費を出せるようになりました。

3

途中、上手くいったこと、 失敗したこと。

ところが、算出した原価であればそこそこ高い利益が出ていて問題はない。現場だけの課題ではないと考え、小規模案件の見積り方法を洗い出していくことにしました。するとその見積りの原価に労務費が漏れていることが分かり、社長自ら見積り方法を標準化してくださいました。これにより、正しい値決めが出来るようになり、小規模案件も安心して受注することが出来るようになりました。

また積極的な投資を行っても売上につながるまでに時間がかかります。地道な営業活動は数万円の売上を積み重ねるだけで、なかなか回収ができない。しかし社長の絶えまぬ営業は続き、点がやがて線になり、この投資がようやく面となって大きな売上に繋がっていきました。

4 先行経営に取り組むようになって、 どんな成果がでたか。

一番大きかったのは売上総利益率、いわゆる儲けです。25%~30%しかなかった売上総利益率が38%まで改善したことで、例えば同じ3億円の売上でも3,000万円以上の利益が生まれることになりました。そして何より社長が「自己資本比率」と「売上高経常利益率」という数字を意識してく

れるようになったことです。売上を伸ばすことに長けている社長が利益を意識するようになれば、こんなに強い会社はありません。今期はスタートした3年前の6倍の利益を残して着地できそうです。

建物等のリフォーム請負及び建築業

1人からの開始

3年間で、月次売上42万円から

年間売上2億円↑



担当コンサルタント
菱刈 満里子

1 先行経営を始める前の会社の状態。 なぜ先行経営を始めることになったのか。

2016年10月に不動産会社のグループ会社としてリフォーム会社を設立。グループ会社のトップではなく、リフォーム会社の社長として採用された方が経営をすることになりました。0からのスタートで、2017年1月の売上は43万円。従業員はおらず、社長自ら不動産会社の管理物件の原状回

復から、現地調査、見積り、下請けさんの手配、ある時はスーツで現場作業まで、何もかもお一人でなさっていました。先行経営はグループ会社のトップから依頼され、まさに数字による経営の支援をすることになりました。

4

先行経営に 取り組むようになって、 どんな成果がでたか。

社員を抱えながら、広告宣伝費にお金を費やしなが、なんとか1年目は売上も1億3000万円を超えて、利益も残り、少しはグループ会社に貢献できました。受注傾向を分析しましたが、やはりご紹介が圧倒的に多い。だったらグループ会社という強みを活かさない手はありません。管理物件のオーナーへアプローチをしたり、インナーキャンペーンとして社内からの紹介を促したりして、積極的にグループ会社の社員にも協力をお願いしました。

毎年、これ以上は無理だという計画を立てながら、個性的な社員を採用しながら、四半期ごとの受注を達成するために、社長は考え続けていらっしゃいます。見積りから受注につながる受注率が高いのはこの会社の特徴です。

2019年12月決算、先行経営を0からスタートしてから3年、売上は2億を超え、経常利益も1,000万円を超える、グループ会社になくはならない会社になりました。

2 どのような課題を抽出していったか、 それをどう改善していったか。

社長の前職は大手ハウスメーカーや地元のディベロッパー。土地・建物についてはプロですが、なにせ雑用が多くて営業活動すら手につきません。グループの不動産会社の担当者から依頼があれば、アパートの原状回復の数万円のために動かなければなりません。社長と話していても、始終お客様や業者から電話が入ります。当時先行経営に来て経営の話をしていると、「この2時間だけは真剣に経営のことを考えることが出来る、僕にとって夢のような時間です」とおっしゃったのが印象に残っています。

数字のプロと経営を一緒に考える時間を捻出することは、簡単なようで難しいのかもしれませんが。あまりにも忙しいので急遽社員を雇いました。なんと元パチンコ店のフロア一係の方。大丈夫なの？

3 途中、上手くいったこと、 失敗したこと。

社員の採用は功を奏しました。なぜなら原状回復という御用聞きを彼がすべて担ってくれたからです。ようやく社長は仕事を一つ手放せました。経理も不動産会社の事務さんが受けてくれました。

次に取り組んだのは協力業者さんを増やしていくこと。ここは長年のネットワークで良い業者さんに恵まれました。

そして営業。リフォーム事業はレッドオーシャン、工務店のみならず、建築に携わる業者みんながリフォーム事業に取り組ん

でいるうえ、とにかく立ち上げたばかりのリフォーム会社で知名度も低い。小さな会社では破格の250万円も広告費をかけて営業に取り組みました。毎回毎回新しいアイデアを一緒に考え、チラシを入れ、イベントを考え、ローラー営業をし、地域へアピールしていきました。この活動も多少は影響があったのかもしれませんが、実は売上の50%程はグループ会社からの依頼でした。

下請け比率70%台から50%↓

限界利益率 48%



担当コンサルタント
曾根 康正

1 先行経営を始める前の会社の状態。 なぜ先行経営を始めることになったのか。

社長が新規に就任して1年経った頃に社長になって不安なことが多いので経営のサポートをして欲しいと私に連絡がありました。そこで、先行経営を提案しました。当時は大手上場会社への売上が約70%の下請け稼業、そのために限界利益率も低く30%前半でした。

2 どのような課題を抽出していったか、 それをどう改善していったか。

① 独自の差別化された技術を身に付けて下請け稼業から脱出すること

5年ほどの時間がかかりましたが、深絞りプレス加工という独自の技術を強みとして専門 Web サイトを立ち上げ、待っていても上場会社などから引き合いが来るようになりました。

② 大手自動車会社への売上をゼロに

多い時には大手自動車会社への売上が20%程度ありました。しかし、下請けなので限界利益率も22~23%程度と低い状態でした。この売上を戦略的に10年程かけてゼロにすることができました。

③ 支払手形発行を止める

一時期は2億円以上あった支払手形の残高をリーマンショックの時期をとらえて一気にゼロにすることができました。

④ 受取手形残高もゼロに

独自の深絞り加工製品を拡大するとともに取引先との交渉で加藤製作所が主導権を握ることができるようになりました。まずは受取手形のサイトを短くすることからスタートして5年ほどかけてすべて現金回収することに成功しました。

3 途中、上手くいったこと、 失敗したこと。

上手く行ったことは2の通りですが、失敗したことは下記のとおりです。

① 工場長をはじめ、外部から幹部社員を招聘してきますがなかなか定着しません。これは今も続いています。同時に内部昇格もトライしますが苦勞しています。

② 補助金を使って設備投資をしますが、稼働率が上がらずに苦しみました。やはり、補助金頼みの設備投資は覚悟が足りないためにあまり上手くいきません。

③ 失敗ではありませんが下請け脱出が最大の課題となっているので利益率、利益額は大きく改善しましたが売上の増加が殆どありません。

4

先行経営に 取り組むようになって、 どんな成果がでたか。

先行経営を始めて約15年になります。売上金額は大して伸びていませんが、上場会社の下請け比率が70%から50%以下となり、限界利益率も30%前半から48%と大きく改善しました。現在では独自の差別化された技術があるので、単価交渉、売上債権の回収条件などすべて加藤製作所主体で交渉できるようになりました。

赤字状態から6年で 利益1億円



担当コンサルタント
曾根 康正

1 先行経営を始める前の会社の状態。 なぜ先行経営を始めることになったのか。

先行経営がスタートする前は売上が約1億円、赤字の状態でした。突然のメールで、私の書いた著書「自分の会社を100年続く会社に変える法」（明日香出版社）を読んで一度会いたいと連絡があり、「将来上場できるような会社に

したいので是非、コンサルをお願いしたい。」と言われました。私はコンサルではなく「コンサルより先行経営の方が会社は良くなりますよ。」と伝えて、先行経営がスタートしました。

3

途中、上手くいったこと、失敗したこと。

上手く行ったことは2の通りですが、失敗したことは下記のとおりです。

- ①アメリカで特許侵害の訴訟を起こされた。結局は和解しました。
- ②働き方の自由度を高めるためリモートワークを実施しましたが、社員の心がばらばらとなってしまいました。途中で中止にしました。
- ③ブランド力がついたために模倣品が頻繁に出るようになりました。法的な手続きを進めるとともに追従を許さないように商品開発のスピードを速めています。

4

先行経営に 取り組むようになって、 どんな成果がでたか。

先行経営がスタートして4年で売上が5億円を超え、利益も5千万円を超え、6年で売上7億円、利益1億円を達成しました。そして、今では売上10億円、利益も2億円を狙えるようになりました。

2 どのような課題を抽出していったか、 それをどう改善していったか。

①ブランドを確立すること

急成長をするためには、待ってても売れるようなブランド力のある商品が必要と考え、当初はエルメスのブランドを研究して現在のブランドを作り上げていきました。

②社内の組織づくりと人材採用・育成

成功するためにどんな社員を採用したらよいか分からないために常に5年後の組織図をイメージしながら採用を進め、社内での人財育成をしました。

③ファブレスとしての商品開発力をつける

ファブレス企業であるにもかかわらず、商品開発力が弱かったため年間最低でも6品目の商品開発ができるように商品開発のスケジュール管理をするようにしました。その結果、年によっては6品目以上の商品開発ができるようになりました。

④資金調達力をつける

急成長をするだろうと思っていたので資金が潤沢にあるうちから広く金融機関から資金調達をできるようにしました。

⑤中国工場の見直し

ファブレスなので生産工場の選定が重要となります。それにもかかわらず不良が多く出る工場があったり、常に前払いが条件の工場があったりしたので、これでは信用を失ったり、資金ショートする可能性があるため、社長自ら中国へ行っていただいて、不良の少ない製造工場を選定したり、仕入の前払いから後払いの工場に変更しました。

変動費 80% 以上、粗利 10% 以下から

経常利益 10 倍 ↑



担当コンサルタント
浅田 和利

1 先行経営を始める前の会社の状態。 なぜ先行経営を始めることになったのか。

先行経営を始める前は、いわゆるどんぶり勘定で、赤字黒字の乱高下の来り返しだったと思います。組織力も技術力もあるにも関わらず、物件ごとの管理が甘く、利益率の高い物件の利益を、赤字物件が食いつぶす構造を繰り返しており、どうしても利益が出づらい状態でした。社長曰く

「この業界（建設）では、5%以上の経常利益は絶対に出ない。」と話されていた事を思い出します。そんな経営状態のなか、なんとか、安定した経営、先が見える経営を行いたいと考えられ先行経営を始めることになりました。

3

途中、上手くいったこと、失敗したこと。

変動費を 70% 以下にする目標と取組は一定の効果を出し、安定した利益を確保できてきたように思えました。

しかし、原価管理を進めると同時に、売上アップも大きな目標にしていたため、計画した目標売上をなんと達成しようとする無理な動きも出てしまいました。

結果、無理して利益率の低い仕事を受注してしまい、VE 会議での検討もむなしく、赤字物件になってしまう。このようなこともありました。

そこで、完成ベースでの売上は目標とせず、売上は、受注ベースの目標、限界利益ベースの目標とすることにしました。

2 どのような課題を抽出していったか、それをどう改善していったか。

工事毎の利益率を高め、マイナス工事をなくすために、各工事の利益率を一覧にもらい、現状を分析することから始めました。

結果、変動費が 80% 以上、粗利は 10% 以下という工事が多くあることに気づき、ここを改善するため、変動費 70% 以下粗利 20% 以上 を目標に各工事を管理していくことを課題としました。

なぜ変動費が高くなるのか？ヒアリングを繰り返していると、工事原価を管理する要の会議、予算検討会や VE 会議が全物件

に対して行われておらず、検討することなく予算が決まっている場合があることが分かりました。

そこで、各会議の開催ルールを決定し、開催日程を物件毎にすべて一覧にし、予定通り実施されているか、毎月の先行経営の中でチェックすることを始めました。このようなチェックを始めると、工事毎の原価を少しでも下げるための検討がすすみ、変動費が 80% を超えるような工事が減り、全体的に粗利率が 20% 以上になってきました。

4 先行経営に取り組むようになって、どんな成果がでたか。

限界利益が 30% 以上見込める物件を確実に受注し、定期的な予算会議で原価の管理を徹底的に行うことによって、経常利益は、先行経営を始めたころの 10 倍以上になりました。

これは毎年明確な目標をたて、目標と実績とのズレ毎月チェックし、修正するための課題をこなしてきた成果だと思います。

うまくいかなかったことも多くありますが、確実に利益とキャッシュが残る企業に変わったと思います。

1年間で売上1.58倍、 経常利益7倍



担当コンサルタント
船田卓

1 先行経営を始める前の会社の状態。 なぜ先行経営を始めることになったのか。

債務超過の状態、売上高経常利益率2.1%ととてもとても低い状態。顧問税理士から言われたとおりに役員報酬を計上し、会社にお金を入れている状態で役員借入金が多額になっていた。現場ごとの原価管理をしておらず、利益が取れている現場かどうか把握していない。思い付きで出費をしていて、毎月の損益の確認がされていない。

先行経営をはじめた理由は、ご自身の会社の経営状態を把握し、会社を大きくしていきたいという思いがあったことです。会社の未来を数字に置き換えることで目標意識が高まりました。毎日の指標を知るのに良さそうなことと苦手な数字に強くなれそう（強制されそう）だと感じたのが先行経営を始めようと思ったのがきっかけです。

2 どのような課題を抽出していったか、それをどう改善していったか。

まずは、経費の支出の内容の確認です。現場が忙しいそうだから人を採用したり、外注先に仕事を依頼したりと利益を考えず仕事を捕ってきている状況でした。そのため、利益を捕れている現場もあれば、赤字になっている現場もあってしっかりとした原価管理ができていたとは言えませんでした。そこで、現場ごとの請負高と材料費及び外注費などの経費合計を比較して理想とする利益になっているかを確認するように

なりました。これにより、売上が伸びるだけでなく、利益も伸ばせるようになりました。次に、毎月のモニタリング資料を確認していくことで、支出した金額がどのような科目で処理されているのかわかるようになりました。今までは、年間の売上高と当期利益の金額を見ていただけですが、今では当期利益の増減の原因がわかるようになり、今後の計画に生かすことができました。

3 途中、上手くいったこと、失敗したこと。

途中、上手くいったことは、売上げを昨対比1.58倍に増やせたことです。売上計画を立てたことでその売上げを達成しようと営業に力を入れました。目標があることでそれに向けて進めることができたことが良かったです。

失敗したことは、経費が計画の数値より実際の支出が大きくなった項目があることです。これは、その経費の支払いに対する計画を決められず、予算をオーバーしてしまいました。経費の計画も大切であることに気付かされました。

4

先行経営に 取り組むようになって、 どんな成果がでたか。

先行経営を受けて率直な感想は、どれだけ経営ができていないかの座標がよくわかります。毎月、マジで焦ります。出来ていない事を刺されて腹立ちます。でも、それが大事だと思っています。先行経営をやり始めてから、経営のスピードが上がりました。数字に慣れてきて、会社っぽくなってきた実感と代表者としての自覚が芽生えてきました。おすすめポイントは毎月目標ができていないことに腹立つところです。先行経営はすべて中小企業におすすめですが、成長したいけど、だらしのない経営者ほどやったほうが良いです。

11年間で、自己資本比率 -31.1% から

自己資本比率 **38.4%**



担当コンサルタント
曾根 詩央里

1 先行経営を始める前の会社の状態。 なぜ先行経営を始めることになったのか。

先代の父親を早く亡くし、母親が20年以上経営者としてやっていますが、私が41歳の時に後継した1年後に会長の母親が急逝しました。その1年後のリーマンショックで会社業績はピーク時の半分となって赤字経営に陥りました。そこでSMCが主催している「将軍の日 中期経営計画」を

毎年受講はするもの、年間を通して何の手立てもチェックもしてこなかったことに気づき、毎月のコンサルや経営指南を受けられる「先行経営」を始める事にしました。心情的には「藁をもすがる」状態と表現してもいいくらい経営者として何をすべきなのかを模索していました。

2 どのような課題を抽出していったか、それをどう改善していったか。

まず、経費の見直しから始まりました。余分なものは引き、必要なものは残すという当たり前の見直しをしていき、会社の経費内容がとてもシンプルになりました。また、私自身が財務に疎かったため、勘定科目の項目から始まり、財務諸表の勉強も同時に行っていました。そとと同時に、受注管理、現場ごとの台帳管理等を同時に改善していきました。

3 途中、上手くいったこと、失敗したこと。

1) 上手くいったこと

- ・ 売りを伸ばすためにHPを大幅に改善し、webコンサルも導入したことによってHPからの受注が格段にふえていきました。
- ・ 受注しても現場がこなせないという何とも情けない状態になりましたので、下請け協力業者を探す為あらゆる知り合いネットワークを活用したり、同業者の曳家企業に面会しに行ったりなど、多くの協力業者と知り合うことが出来、現在でも友好的に取引させて頂いています。

2) 失敗したこと

- ・ 受注のみを伸ばすように心血注いでいると工事現場着手ができなかったり、工事現場が順調にどんどん進んでこなしていくと受注残管理が疎かになり、仕事を手薄になるということが出来ず、バランスに欠いた事が年に2~3期間ありました

4

先行経営に 取り組むようになって、 どんな成果がでたか。

やり始めて分かったことは「先行経営」はコンサルタントであると同時に、社外の役員として強力な協力者であることを強く感じました。多くの社員に囲まれながらも経営者の決断は孤独です。自分では判断しにくい事や新たな手法へと転換する場合の判断を客観的に見て的確にアドバイスをして頂けます。又「先行経営」では躊躇している臆病経営者に遠慮なく背中を押して頂けます。始めて気が付きましたが経営者に対して真摯に激を飛ばし、後押ししてくれる人物は経営の師匠でも持たない限り存在しません。その為の社外アドバイザーが「先行経営」になります。私の会社は100年続く企業にする為、「先行経営」を続けていきます。