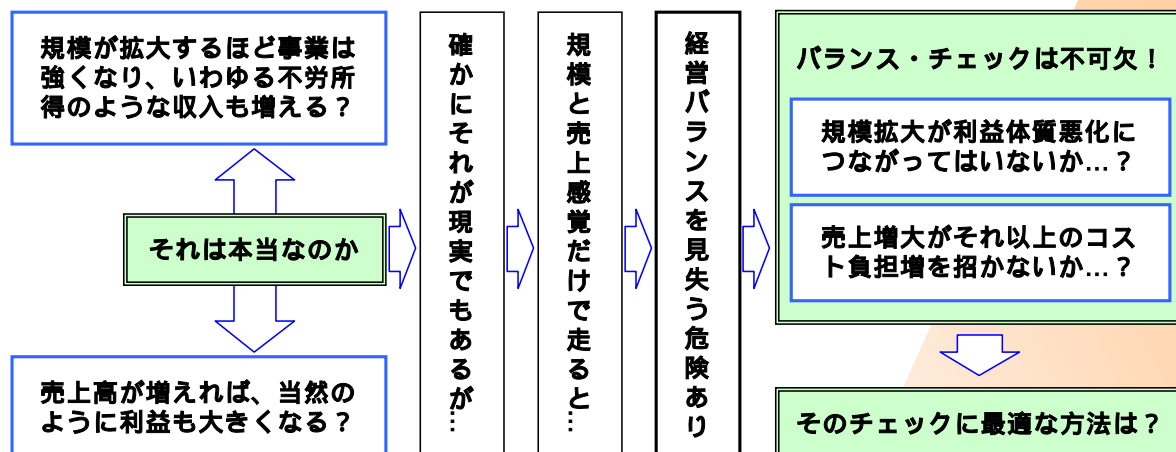


規模拡大や売上増大が事業の基本か？ むしろ大事になった“バランス”志向！

マネジメント感覚の磨き方



本レポートの内容

- 【1】 感覚的発想から生まれた危険な“事業意欲” 1頁
- 【2】 一つの成功事例が次の“失敗”を呼んだ...！ 2頁
- 【3】 資金“借り入れ”感覚にも十分な注意が必要 3頁
- 【4】 規模拡大は問題拡大であって解決ではなかった 4頁
- 【5】 思わぬ感覚的誤解を発見して正す方法は...？ 5頁



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】 〒104-0061

東京都中央区銀座1-8-17

(伊勢ビル9F)

TEL: 03-3538-5798

FAX: 03-3538-4169

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株)創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

FAX: 059-352-0856

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

このレポートは経営者および経営幹部の皆様のために作成されています！

【1】感覚的発想から生まれた危険な“事業意欲”

1) 家業を事業にするって...?

R社は、業界ではある程度有名な老舗です。社長のTさんは50歳代後半ですが、バイタリティーにあふれる人でした。そして、ある日『このまま地域の老舗で終わってよいのか』と、自分が自分に厳しく問う“夢”を見たのだそうです。

もちろん、その夢の“お告げ”が全てであったわけではありませんが、T社長はその後、

“支店を出す”ことにこだわり始め

ました。『わが社も家業を事業にするのだ』と言うわけです。今の老舗では本当に“事業”ではないのか、あるいは支店展開をすると、それだけで“事業”になるのか、そんな自問など一切起きないほど、T社長の意欲は高まっていたのです。

2) 経営感覚に関する誤解

本レポートはR社やT社長の事業戦略や老舗の事業性自体をテーマにするものではありません。その支店展開の中で生じた、

経営感覚に関する“誤解”のようなもの

に焦点を絞りたいと思うわけです。せっかくの“事業戦略”が、ある種の思い込みで台無しになったような気がするからです。

それは“借金”に関する感覚であり、“事業拡大”に対する経営観なのですが、T社長のような優れた経営者でも陥る“危険”が、そこには横たわっているのかも知れません。

さて、いったい何が起きたのか、その実際から見て行きましょう。地域や業界、あるいは取扱商品などについては、伏せさせていただきます。

3) 滑り出しが順調だったから...

T社長が支店展開の話を、まずは関係者に向けて打ち出すと、同業のA社がすぐに飛びついてきました。A社には老舗への憧れがあったのでしょう。そして

『フランチャイズのように看板と商品を扱う契約』をする

のみで、事がとんとん拍子に運びました。支店開設の苦勞は、ほとんどA社が引き受けたのです。

要するにT社長は、A社から“権利金”をもらって支店を一つ作ることに“成功”したことになります。



【2】一つの成功事例が次の“失敗”を呼んだ...!

1) これこそ事業?

老舗の看板を借りて、その商品売り始めたA社は、当初から順調でした。営業力のあるA社としては、当然の成り行きで、支払った権利金など、すぐにでも取り戻す勢いだったのです。

しかも、T社長が提供した商品が売れると、老舗R社にはマージンが入ります。『他者の資金で支店を作り、しかもその売り上げで自社が潤う、まさにこれが事業だ』と、T社長の勢いが更なる高まりを見せたことは、申し上げるまでもありません。

そして、ついに

支店の一般公募

を始めました。その一般公募も順調でした。なぜならA社という“成功事例”があり、支店募集セミナーでは、そのA社の社長のインタビューが、会場にVTRで流れたからです。

2) 支店の指導本部開設

あっという間に、支店契約の先は10社を超え、その契約の権利金が払い込まれて来ました。しかし、T社長はまだ、商品の取り扱いや売り方、あるいは物流や支払いのルールなど、基本的なことをルール化していませんでした。

もちろん老舗の営業スタイルは、簡単にマニュアル化ができたりはしません。そこでT社長は、

とにかく各店を指導できる本部を作る

ことにしたのです。

権利金収入があったためか、人材募集も比較的容易でした。支店網の仕組みや業務のルール化が急速に進んで行きました。

3) 公募支店は業績不振!

しかし、公募で集まった支店は、なかなかA社のような業績になりません。そもそもA社が特殊だったのでしょうか、『売り方を教えてくれ』と、半ば“泣きついて来る”契約者も増えました。そこでT社長は、新しい本部人材とともに、支店の指導、つまりスーパーバイジングを始めたのです。

ここで大きな問題が生じます。本部の初期立ち上げ費用は、権利金で賄えたけれども、支店の業績が上がらなければ、本部の維持費用の負担先がないからです。



【3】資金“借り入れ”感覚にも十分な注意が必要

1) 借金感覚にあらわれるもう一つの問題

T社長は、本部運営のための“運転資金”不足を補うために、借金をしなければなりません。不労所得や規模拡大こそが事業だと勘違いした後、ここでも、**経営感覚の問題が出た**と言えるかも知れません。

たとえば、500万円借りたとします。それも無謀に借りたのではなく、その結果1千万円の売り上げ（支店から入るマージン）増が期待できたとしましょう。しかも、簡単に銀行借り入れができる老舗にとっては、500万円でも1千万円期待できるなら、詳しく検討するほどのことでもないように思えたかも知れません。

2) 借金の負担は見た目より大きい！

しかし、仮に1千万円の売り上げ増分の年間利益が15%（150万円）だったとしましょう。この150万円は利益ですから、当然法人税等の課税対象になります。仮にその税率が40%だとすれば、

$$150 \text{ 万円} \times (100\% - 40\%) = 90 \text{ 万円}$$

しか（利益が）手元に残らないことになるわけです。そのため、利益から生じる資金を全額返済にまわしても、500万円を返すのに（500万円 ÷ 90万円 = ）約6年かかるのです。

『借金って、そんなに大変なものだっけ？』と言うT社長には、確かに一つの感覚が抜け落ちていました。

3) 運転資金の怖さ

従来、老舗であるR社が資金を借り入れる際、そのほとんどが設備や施設の投資資金でした。設備や施設、つまり有形固定資産の投資には、**減価償却費**を発生させることができます。

先の500万円でも、それが有形固定資産への投資なら、たとえば耐用年数6年として、**年間80万円程度の減価償却費を“損金”**として計上できたわけです。

しかも、その80万円は法人税等の課税対象にはならず、**全額返済資金に充てる**ことも可能です。有形固定資産投資での借り入れに慣れ親しんだT社長には、

運転資金は減価償却費がない分“返済が重い”

という当たり前の感覚が薄れていたのです。



【4】規模拡大は問題拡大であって解決ではなかった

1) 銀行からの借金でなければよい？

そこに、ある知人から、

銀行から借り入れるより、権利金収入を増やせばよい

という助言が入り、T社長の支店展開は、その後24拠点に急増しました。もちろんその結果、権利金が口座に振り込まれ、一時的に資金繰りはよくなりました。しかし、やはり

売れない店には濃厚な指導が必要であるし、

もっと宣伝広告を増やしてくれという要望も強くなった

ため、一時的な収入はあつという間になくなり、逆に継続的なコストや資金需要が急激に拡大しているのです。

T社長は『一見当期売上に見えた権利金は、本部運営、広告宣伝などへの要望を拡大し、結局のところ**将来の義務や支出が増えるという意味で借金と同じものだ**』と感じ始めました。

2) 結果的に四面楚歌

その時すでに遅く、24拠点の経営指導をするための本部運転資金は、新たな借り入れなしには確保できなくなっていました。しかも、今度は500万円程度では、とても足りません。

『(老舗を)つぶす気か』と先代には叱られるし、昔からの従業員には怪訝な顔で見られるし、新しく募集した店からは『売れないから何とかしろ』とせつつかれるし、銀行は急に慎重姿勢をとるし、まさに四面楚歌だったと、T社長は言われます。

ただ、なぜこんなことになってしまったのでしょうか。

3) 事業拡大感覚の問題

問題を整理しておくと、第一の“ボタンの掛け違い”は、当初A社が成功した際に、その成功をキーとして、

急いで(十分な準備なく)事業拡大に走った

ことだと思えます。

事業は拡大すると“平均としての質”は低下する傾向があります。A社のような優良店は、そんなにたくさんはないからです。その質の低下、つまりT社長や本部の手間の増大を織り込まず、一般募集を開始したことに、この事業の問題があったわけです。公募に応募されたら、多少適性に欠けると感じて、なかなか断れないのが“募集活動”の現実なのでしょう。



【5】思わぬ感覚的誤解を発見して正す方法は...？

1) 借金感覚の問題

更に第二の“掛け違い”は、すでに申し上げたとおり、運転資金の性質に関するものでしょう。設備資金なら、減価償却費をたてることを通じて“法人税等の課税対象外”にすることができですが、運転資金は納税後に残るキャッシュから、返済を起こさなければならない分、想像以上に負担が大きいのです。

もちろん、権利金のような一時収入でも、契約相手の期待を増やし、将来の義務や手間が拡大するとしたら、それ自体が借金と同じですし、しかも運転資金の更なる不足から、それが、

現実の借入金に化ける

のも、そう遠い先のことではないのです。

2) では事業拡大や借金は避けるべきなのか？

ただし、だからと言って事業拡大や運転資金借り入れをやめるべきだと申し上げたいわけではありません。行動を起こす際には感覚に頼らず、最低限でも、

3～5年の収支見通しや想定貸借対照表

を作る作業に取り組んでいただきたいと考えるわけです。それが、**頭の中にある感覚を数値で“検証”する重要なステップ**だと思うからです。そして、収支見通しや想定貸借対照表が描けない時には、実際の事業はもっと描けないはずだという感覚を持って、慎重になっていただきたいのです。

もちろん事業には、目をつむって思い切って行動すべき時や、無理を承知で行動を起こすべき時がありますが、その際にも“**見通しを具体的数値で立てる**”習慣は役立つはずですよ。

3) T社長のケースも手遅れではなかった...

現在、T社長はA社と“支店経営の共同事業化”を協議しているそうです。支店指導などの本部機能を分担する上に、一つの支店形態の単純拡大ではなく、もっと複合的な展開をも考えるためだそうです。

今度は、収支見通しをきちんと作り『**必要以上に急がずに一歩一歩事業形成に取り組むつもりだ**』と、T社長は言われていました。手遅れにならないうちに方向転換ができて、よかったです。以上

