勝ち組になる中小企業の秘訣

新進気鋭 職業会計人の大討論会

システムデザイン開発（本社・札幌市、菅野満社長）は、会計や給与など異業種の管理ソフトを連携させ中小企業の経営を支えている。同社は、IT活用によるコスト削減で注目を集めている若手の職業会計人6人を集め、札幌市内で討論会を開催。道内企業経営の実態を探った。

討論会は松の實（まつのみ）（中央区南1西7）でおこなった

道内中小企業は組織力が不足

――システムデザイン開発の杉野と申します。本日司会を任せていただきます。職業会計人として多くの道内中小企業をご覧になられています。弱点とはどのようなものがありますか。

星田　企業の組織化が進んでいないと感じます。社長1人が全ての業務をおこなっているので社長の能力の限界が、企業の成長の限界になっている。現場レベルでは、業務が属人化していて、その社員がいなければ、業務ができないとか、クライアントのことがわからないという問題が起きています。

伊藤　誰でも起業できる時代ですが、プロ意識の高い経営者は一握りだと思います。最近は人材不足を嘆く経営者が多いです。経済状況など外的要因が大きいと思われがちですが、企業側の内的要因も大きいのです。例えば人材育成などのマニュアルやノウハウも経営者に依存する部分があります。

――ではそういった企業はどこを改善すれば良くなるのでしょう。

砂野　星田先生がおっしゃったように、まず組織づくりだと思います。会社の創業期は社長個人のマンパワーやカリスマ性が重要です。いわゆるワンマン経営で良いと思います。しかし成長期に入ると社員を育てていかなければなりません。

経済の3要素といわれるヒト、モノ、カネのうち、最も難しいのがヒトです。育て方ひとつで〝人財〟にも〝人罪〟にもなってしまうからです。といってもすぐにボトムアップ型経営を目指すというのは難しい。トップダウンでいいから、指示命令系統の確立や、報・連・相の徹底などで、社内情報を共有することが必要だと思います。

住吉　私は、社長の意識改革だと思います。組織をつくっているのは一人ひとりの社員ですが、価値観やモチベーションはさまざまです。それをまとめるのが経営者の仕事です。

経営においてはPDCAサイクル（Plan Do Check Act）という言葉がよく使われますが、経営者も自ら計画を立て、実行し、評価し、改善をすることが必要です

それからニーズですね。企業は何らかのニーズに応えるために存在しています。何のために自社が存在しているのか、あらためてその確認をした上で目標を立て、それに向かって努力していくことです。

――北海道の企業ならではの強みはありますか。

山谷　北海道ブランドの良さや製造業の弱さもありますが、北海道赤平市には、植松電機さんのような会社もあります。北海道でもロケットを飛ばせるんですよ。だから私は経営者には、夢は大きく大ボラを吹いてほしいと思います。

お金がないという経営者には「元気な挨拶」「爽やかな笑顔」「困っている人への親切」はお金はかかりません。やれることをコツコツとやりましょうと。

また、北海道は開拓の地ですが、現状を変えることに臆病な経営者が多いのも気になります。売り上げがここ3、4年減っているとか利益が出てないとかで、社長がいまのままではダメなんだと薄々感じてはいるのですが、既存の仕事を失う怖さに打ち勝てない。

島元　独立開業という視点でいうと、意識が低い経営者が多いような気がします。まず、勉強が足りない。社会貢献を考えた場合、開業というのは前の会社より大きくならなければ意味がないですし、雇用を創出しなければ自己満足にしか過ぎないと思っています。結果的に開業という行為が力を分散させることになり、中小企業全体の力が弱まっているように思います。中小企業の課題はまとまりを持つ。まとまりをつくるためには経営者がリーダーシップを取ることが必要です。

目標を設定し実行する経営者

――では、北海道で勝ち組になる秘訣はあるのでしょうか。

星田　同じ業種なのに業績が右肩上がりの企業と、平行線をたどっている企業があります。違いが何なのかと、実は私どもの関与先（クライアント）を対象に一度調べたことがあります。数十社比較してわかったことは、経営者が「目標を常に意識し、具体的な実効策を講じているかどうか」ということです。

一般的な経営者に「目標はありますか」と尋ねると、「今年は年商2億円くらいやりたいね」という漠然とした数字を出してくる。ところが右肩上がりの経営者というのは、毎月ごとの予算対比で検証し、進化のために次の具体的行動策を実施しているのです。

伊藤　「勝ち組になる」「成功」するといった経営本の通りやってうまくいくわけがありません。成功事例や失敗事例は後付けです。前例に固執してやっても意味がないんです。泥臭いけれども、小さな成功を積み重ねていくしかないのかなと思います。ただ東京など本州のマーケットのほうが大きいのに「なぜ、道内に本社があるのか」ということを考えると、私もそうなんですが、やはりみな北海道が好きなのだと思います。そこで創業した意味を考えてほしいですね。

砂野　当たり前ですが地道にコツコツやって前年対比割れしないように伸ばしていくということでしょうか。それから経営者は、社員の2倍、3倍と働く意識というか精神力ですね。そういう意味では、高学歴な

司会進行

システムデザイン開発
ソリューション事業部部長
杉野仁美氏

釧路市生まれ。TKC勤務を経て2014年システムデザイン開発入社。企業予算、多業種のニーズに応じたさまざまなシステムを提案。最近は会計システムの連携開発依頼が増えている。

エンカレッジ所長代理
伊藤貴雄氏

（いとう・たかお）1979年札幌市生まれ。2008年に税理士法人エンカレッジ入所。14年税理士登録。〝人間くさい〟税理士事務所を標榜し「中小企業内部に突き刺さる関与」がモットー。関与先は480件。

住吉会計事務所所長
住吉赴夫氏

（すみよし・たけお）1977年鹿児島県生まれ。2006年に住吉会計事務所を設立。08年税理士登録。社労士や行政書士も在籍する。40件の関与先全てを黒字化している。

すずらん会計事務所代表社員
山谷謙太氏

（やまや・けんた）1974年函館市生まれ。2005年税理士登録。10年に税理士法人すずらん会計事務所を設立。「その領収書一枚一枚が経営判断です」がモットー。約160の関与先は外国人社長が多く、貿易業が得意。

人より、いわゆる元ヤンだった経営者のほうが伸びているかもしれません。有言実行で勉強熱心です。

経営者の成長が業績を伸ばす

住吉　企業の成長に必要なのは地域性より〝経営者の人柄〟と〝仕事のクオリティ〟だけだと思ってます。人柄は積極性と、考える力、クオリティには正確性とレスポンスの早さが含まれます。この2つがあると経営者は、どこにいたって自然に人脈ができるし、仕事も増えますよね。

山谷　私が経営者におこなっているのは「問いかけ」です。主に3つの点をキーワードにしています。1つ目は将来の展望、2つ目は競争力の強化。つまり差別化ですね。場合によっては競争しないという選択肢もある。3つ目がいまの事業をどう成長させるかです。

　そのためには目標を定めなければなりません。ただ、税理士事務所が売り上げを上げるアドバイスをするのは難しいので、例えば自社が目指したい、目指すべき企業に目標を定め、そこの決算書を採ってベンチマークとするのです。そうすると自然と経営者のモチベーションが上がります。それから会社の存在意義というところから経営理念や会社をどうしたいのか経営ビジョンをお聞きするようにしています。

　今日明日の売り上げばかりに目が向くと視野が狭くなるので、問いかけをきっかけにいろいろなことを考えていただきたいです。

島元　経営者はチャレンジ精神を持っていてほしいです。儲かっているから良いというわけではなく、常に新しいことにチャレンジしなければ現状維持となります。チャレンジ精神がなければ、経営者自身が勉強せず、スタッフへの教育もストップします。現代のスピードでは現状維持イコール衰退ですから。

　また、試算表をもっと活用してほしいです。毎月の損得を確認するだけではなく、その試算表で現状を把握した上で〝未来の数字〟をイメージする。

――事務所のPRを。

星田　会計事務所は〝税金の処理屋〟と思われていますが、当事務所では税金の話は3分の1だけ。あとはどうやったら売り上げを増やせるか、新しい仕組みを定着できるかといったビジネスのお話をしています。

　それから年に1度は経営を考える日をつくってもらい、戦略や目標を考え、毎月社内において現状の改善策などを従業員さんを巻き込んで考える経営支援もおこなっています。単に数値のみを追うのではなく、長期的には、札幌証券取引所にIPO（株式上場）をおこなえるような企業を目指しています。

伊藤　当事務所はまだまだ若い事務所ですが、組織力には自信があります。また現在関与先が約480件あり、あらゆる業種、規模の会社に対応できるノウハウがあります。スタッフの人間力を売りに、前衛的な取り組みをする中で経営者の懐に入るような関与をさせていただいております。

経営者目線で躍進に貢献

砂野　経営は天気と一緒で、いつ雨が降るかわかりません。だからいざ雨が降ったというとき助けてくれるような人脈をつくり、濃いつながりをもつことが必要です。そこで、事務所主催で関与先同士のビジネスマッチングをしています。経営者同士の結びつきができ、新たな展開をしている企業もあります。関与先は同世代の経営者が多いですが、野心家で、仮に顧問料がもらえなくても応援したいと思えるような人ばかりです。

　また経営者は「経理は経理」と担当者に任せっきりの人が多いのですが、財務の中身を一度把握してもらうために会計をグラフで可視化して提供しています。時には社長自ら伝票をつくってもらうこともあります。社長が従業員の目線に立つことで、現場の業務効率化につながります。

住吉　私はまず社長に「いまお仕事は楽しいですか」と尋ねるようにしています。夢を持って起業したのに、いまは「資金繰りが…」とか、「手形が…」となっている経営者は多いです。そういう人には新たな発想で、次の事業をやることを勧めています。

　私は常に「自分が道内の中小企業を支える」という目標を持って業務を進めております。おかげさまで職員も育ってきました。関与先も増加しておりますし、どんどん黒字化しています。目標を持って実現した時の楽しさを思い出してほしいと思いますね。

山谷　私どもはスタッフに、お客さまの現場を体験させてもらうようお願いしています。おすし屋さんの厨房に入れさせてもらったり、クリスマスにはケーキ屋さんの配達をさせていただいたり、朝からジャージーで美装の現場に行ってもらったり。業種によってはできないこともありますが、社長のカバン持ちを1日させてもらったりもします。

　私はお客さまのバーを1カ月お借りして、バーテンダーをやらせていただいたことがあります。店員として実際に店に入ってみると、冷蔵庫の掃除が行き届いてなかったり　飲食業の基本ができていないことがわかったりしました。お客さまに数字を理解していただくとともに、私どももお客様を知るということが大切なことだと思っています。

島元　当事務所は明瞭な料金体系でサービスをおこなっております。お客さまにとって必要なサービスを適正価格で提供する。このためには事務所内で分業化をおこない、常に効率性を高めるよう努力しております。そして、その分業が税理士の資格を持つスタッフを相談業務に集中させることができます。

――本日はありがとうございました。

島元宏忠税理士事務所所長
島元宏忠氏

（しまもと・ひろただ）1973年小樽市生まれ。2004年税理士登録。2007年に島元宏忠税理士事務所を設立。顧客ニーズに合わせた明瞭な料金体系が特徴。関与先は300社。15年から税理士法人シマ会計に変更。

星田会計事務所所長
星田英治氏

（ほしだ・えいじ）1969年熊本県生まれ。2002年に税理士登録、同年　星田会計事務所を設立。職員数21人、関与先約300社。医療機関や介護系分野を得意とする。

砂野隆英税理士事務所所長
砂野隆英氏

（すなの・たかひで）1970年倶知安町出身。2005年税理士登録。06年に砂野隆英税理士事務所を設立。「関心を抱かれ、歓心を得て、感心される会計事務所」を理念に、法律、労務、登記など他士業との提携も。