

経営研究所 第49回研究会（シンポジウム）

開会の挨拶

東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

講演

良い会社って？

八木経営士事務所・経営士 八木 寛彰

司 会：小池 和彰（東北学院大学経営学部教授）

日 時：平成30年12月1日（土）

会 場：8号館842教室

【開会の挨拶】

小 池 和 彰

東北学院大学経営学部教授

みなさんこんにちは。こんにちはというよりもこんばんはかもしれないですね。最近、ちまたで問題になっている経営者というと、カルロス・ゴーンさんです。カルロス・ゴーンさん、コストカッターとしての異名を取る方ですよ。ゴーンさんは、ミシュランから、日産に移ったときに、日産はミシュランよりも20パーセント高い部品を購入していたことに気づいたんですね。日産は、いろんなところから部品を購入していたんで、そういう規模の利益というか、そういうものが得られていなかったんです。それで、ゴーンさんは、2年後にはなんと20パーセントのコスト削減を実現したんです。業績的にはすごい方です。

カルロス・ゴーンさんは、たくさんの言葉も残しています。一つは、キャリアはどこで始めるのかは関係ないと言っています。そこで、いかに成長するかであると。そこで一生懸命やればいんだということを言っています。稲盛和夫さんも同じようなことを言っていて、人生の目的は魂を磨くことだと言っています。ゴーンさんは、信頼性っていうのも非常に重要であると言っています。その信頼性の柱の一つは、成果です。成果を上げたかどうかで、信頼性が高まると。もう一つは、透明性に言及しています。ゴーンさん透明だったかっていうと、最近疑問なんです。

ゴーンさんは、レバノン、ブラジル、フランスと渡って、日本という形で移ってこられています。名は体を表すという言葉があります。例えば、法という文字は、さんずいに去ると書いて、水のように流れてとどまるところを知らないという、変わるっていうのが法だということです。カルロス・ゴーンさんの名前がゴーンなんでね。ゴーンといなくなってしまったのかなという感じがします。カルロスゴーンハズオンレディーゴーン。あんまり受けなかったかも知れません。どうもすいません。

さて、今日の講師の先生は、経営士の八木寛彰先生で、本学法学部ご出身の先生です。では先生、よろしくお願ひ致します。

良い会社って？

【講演】

良い会社って？

八木 寛 彰

八木経営士事務所・経営士

はじめに

皆さん、改めましてこんにちは。このたび、職業会計人であります税理士の深田一弥先生からご紹介をいただきまして、今回このようなシンポジウムで報告させていただくこととなりました八木寛彰です。いや～、懐かしい場所に来たなという印象でございます。

私自身、大学時代と大学院時代をこちらの大学でお世話になったので、非常に楽しみにして参りました。今日は、皆さんに向けてお話をさせていただきますが、皆さんからもお話を聴かせて頂く対話形式も入れながら進めていきたいと思っております。正解はありませんので、是非遠慮なく、忌憚のないご意見を、学生の皆さんからも頂戴できればなと思っております。よろしくお願ひします。

それではスライドのほうを始めさせていただきます。

今回のテーマですが、いろいろ悩みました。何にしようかな、会計の分野に携わってきたのでその関する話をしようかな、あとは事業再生の話しとかどうかな、あるいは金融の話しをしようかな等、いろいろ考えました。でもシンプルで単純に、「いい会社ってどんな会社だろう」ということをテーマにして、皆さんと考え語ってみたいと思い決めました。

まず始めに、当事務所の概要をお話しさせていただきます。

八木経営士事務所です。この経営士っていう資格を聞いたことある方、いらっしゃるでしょうか。遠慮なく挙手で。ありがとうございます。一般的には馴染みがない資格だと思います。経営士っていうのはコンサルタント資格の一つで、民間資格となっています。中小企業診断士という資格は聞いたことがあると思いますが、こちらは国家資格として認定されており、その資格を生かして活躍されている方々が多くいます。一方この経営士という資格は、戦後間もなくできた資格で、60年以上経過している資格でございます。では中小企業診断士と何が違うのっていうことですが、中小企業診断士は、経営分析やSWOT分析などいろいろな分析をして企業の実行を促すことを主流にして支援をしています。一方経営士は、分析に重点を置くのではなく、お客様の会社に入って、経営者や社員の皆さんと一緒に膝をつき合わせて実行支援を行うコンサルタントです。現在私が所属する一般社団法人日本経営士会は、全国に1,000名弱、東北支部には約80名弱の会員が所属しています。最近では、全国の経営士が仙台サンプラザに集まり全国総会を開催しました。結構マイナーな資格ですが、根強く残っている資格でございます。ちょっと

長くなってしまって申し訳ございません。

所在地は東松島市（旧鳴瀬町）になります。野蒜築港の跡地や野蒜海岸の近くにあり、航空自衛隊松島基地も近くにある住所になっております。こちらで事務所を構えて、平成26年4月に開業いたしました。主な資格は、このように資格を持ってやっております（スライドに表示）。

主流は、経営コンサルタント業で、事業内容は、次の3つになります。1つ目は、経営コンサルティング事業でございます。経営相談や経営計画策定だけで終わらせることなく、実行支援を行い、しっかり会社に入ってPDCAを回していくサポートを行っています。そして管理会計導入支援ですが、お客様の事業で「どこの事業で利益が出ているのか」、「どこの事業で利益が出ないのか」を、貸借対照表、損益計算書からひも解いて、見やすく、そして分かりやすく提示して、改善を図る支援をさせていただいております。次に金融機関交渉支援ですが、実際に社長さんと一緒に金融機関へ同行し、金融機関と折衝したり、聴いてきた内容を分かりやすくかみ砕いて社長さんと共有する支援を行っています。

二つ目は、ファイナンシャルプランニング事業です。FPという資格を活かし「くらしとお金」の相談業務を行っています。例えば、「住宅ローンの借り方はどうするの」、「固定金利・変動金利って何」、「相続が発生したとき、どんな手続きをすればいいの」などの悩みを抱えている企業の社員さんに向けてサポートをさせていただいております。それに伴ったセミナーも開催しております。

最後に人材育成事業ですが、会計事務所にいたということもありますので、経理担当者の育成をしております。学生の皆さんも新入社員として就職した際、「どのように仕事を進めたらいいの」という悩みを抱えることがあると思います。私は、新入社員や実際に働いている社員に対して、「経理業務をどのように進めたらいいの」と悩んでいる方々をサポートし、その育成をさせていただいております。あとは簿記3級や2級の資格を取得したいと考える社員に向けた勉強会などを行っています。またセミナー開催に関しては、決算書の見方や活かし方などを後継者あるいは経理担当者、現経営者の方々にもしっかりと理解していただき、日々の業務に生かしていただきけるようにお手伝いをしています。

簡単に自己紹介をさせていただきます。私は、東松島市（旧鳴瀬町）に生まれ、地元の商業高校を卒業後、一浪して東北学院大学の法学部に入学しました。4年間の大学生活を過ごす中で、ゼミの先生から「税理士の資格を取ったらどうだ」という勧めもありましたが、地元の金融機関に就職したいという思いが勝り、仙台信用金庫（現 社の都信用金庫）に就職しました。信用金庫の中でも大きな信用金庫だし安定しているだろうと言う理由で入りました。職員時代は、皆さんも見たことがあると思いますが、「カブ」というバイクに乗って集金業務を行ったり、本部では住宅ローンの推進業務を行っていました。その業務の中で、「税理士の資格を取りたい」と思うようになりました。その理由は、金融機関の方には大変申し訳ないのですが、「1年の業績をまとめた決算書を元に融資の判断をする立場ではなく、企業側の立場に立って経営を支援していきたい」という思いがだんだん強くなったからです。それであれば商業高校を卒業したし、簿記

の資格を生かせる職業と考えた時、税理士だという思いに至り、29歳のときに会計事務所に転職しました。転職時の私は、「大学院に行かせてもらえるし、二つの大学院に行けば早く税理士が取れるな。その方が楽だし早く独立できる」という不純な気持ちを持っていました。転職後は、仕事と大学院を両立し、最初は石巻専修大学大学院、次は東北学院大学大学院と進み、修了後は税理士試験の勉強と受験を繰り返す毎日を過ごしてきました。転職から約10年間、研鑽を積み重ねてきましたが、税理士試験に合格することは出来ませんでした。その時私は40歳を間もなく迎える年でした。正直、切羽詰まってきたという気持ちもありました。また今の立場では、お客さんに寄り添ったサポートできないと感じました。やはり自分は独立して、金融機関と会計事務所の経験を生かして、お客さんを支援したいという思いがだんだん強くなり、ライトコンサルティング事務所という名前で事業を立ち上げました。その後、事務所名が横文字で年配の方には分かりにくいということもありましたので、経営士という資格を事務所名に入れて事務所をやって行こう考え、現在に至っております。そんな中で開業から5年目を迎え、孤軍奮闘頑張っております。

では今回のテーマ・目的ですが、このように掲げてみました。まずは、当事務所が取り組んできた二つの事例を紹介させていただきます。そしてその事例を踏まえ、「よい経営者ってどんな人？」、そして「よい会社ってどんな会社？」を、各自で考えて頂き、そして皆さんからもご意見等々いただきながら、将来に向けて少しでも貢献できるような時間にしていきたいなと思っております。

次のような順番でお話を進めさせていただきます。1では、創業支援の実例ということで、創業者の方にどういったサポートをしてきたのか。2では、後継者の支援ということで、いわゆる家族経営における息子さんの後継者支援をどのように進めてきたのかを紹介します。そして3では、今回のテーマであります、「よい会社ってどんな会社」を皆さんと一緒に考えて、最後4で、まとめということをさせていただきます。

1. 創業者支援の実例報告

最初は、創業者支援ということで、介護福祉関係の仕事をしている女性の創業者です。一般社団法人を立ち上げたばかりの会社ということで支援をさせていただきました。経営者団体の仲間ということもあり面識はあったので快く応じました。その際、「介護福祉関係の知識はあるんだけど、会社の経営や会計は全く分からないので、どのように進めていっていいのか教えてほしい」という相談でした。

税理士さんに相談する前の段階の話でした。ここにも書きましたが、「会社は立ち上げたものの何をしたら良いのか分からない、帳簿もない、書類は煩雑、でも融資を受けたい」という問題や課題がポツポツと出てきたわけです。決算も近かったので、帳簿の整理をしようとしたところ、領収書が籠やビニール袋の中にごそっとあり、家計と事業が分けられずにブラックボックスのような状態で置かれていました。また届く書類は、封を開けずにそのままの状態でした。「何とかしなければ」と思っていたそうなのですが、私がお伺いするまでその状態でした。

まず私が最初に取り組んだのは、現状把握でした。「今、会社の中身がどうなっているのか」

を知るために、まず書類の仕分け作業から始めました。籠やビニール袋から領収書を全部取り出して、かるた取りのように全部並べて、それぞれのカテゴリーに分ける作業を行いました。郵便局員が郵便はがきを振り分けるようにやりました。また、開封していない封筒を開けて確認し、仕分け作業を行いました。面倒くさいなと思うときもありましたが、その人の顔を見ると、やるしかないなと思いましたし、しっかりサポートしないとこの人は次のステージへ行けなくなると思ひ必死に取り組みました。パソコンへの入力作業やまとめ、提出状況の確認なども行いました。顧問税理士との連携や引継ぎ等も行いました。

次に取りかかったのが、経営業務に関する指導です。顧問税理士が県外の方で、宮城県には頻繁に訪問できないとの事情を考慮して、私にも協力を頂きたいとの依頼が来ましたので、支援を行いました。

社長には、領収書整理の仕方等を家庭教師のように指導し、会計帳簿の作成は、顧問税理士にコンピューターを導入していただき、私が会計事務所と連絡を取りながら、入力を進めました。顧問税理士が来た際は、一緒に指導したり、会社の状況を伝えたりしました。

会社の試算表が出来上がる頃になり、融資の話しになりました。やはり創業するとなれば融資はつきものになる場合が多いです。例えば、パン屋さんをやりたいといったときには、店舗が必要になってきますし、小麦粉を仕入れたり、いろんな備品等が必要になってきます。やっぱり自己資金では賅えず融資を受けることがあると思います。そうなりますと金融機関は、計画書の提出を求めてきます。今回の支援も同様に計画書の提出依頼があったので、その策定を一緒に考えお手伝いさせていただきました。この計画書の策定は、「創業者が創業に至った経緯、なぜ法人を立ち上げたのか、なんでこの事業をやり始めたのか、自社の強みとは何か、どう売り上げを伸ばしていくのか、利益をどう上げていくのか」を改めて振り返り、紙に起こすことで、意識改革にもなります。こうしたヒアリングを行い、計画書策定のお手伝いをさせて頂きました。そして金融機関へ一緒に同行し、その計画書を持って行った結果、スムーズに融資を受けることができました。

以上のような支援を行った結果として、次のようになりました。

会計事務所との書類のやりとりがスムーズになった。また、領収書を揃えて貼れるようになり、帳簿もスムーズに書けるようになってきましたので、会計事務所側もスピードアップして処理できるようになりました。その結果、会社の数字を把握するスピードが上がり、今後の対策が立てられるようになってきました。

皆さんちょっとイメージしてください。例えば今、皆さんと一緒にいる東北学院大学から仙台駅まで行こうとしたとき、車・徒歩・地下鉄・バスとイメージされると思います。飛行機とは考えないと思います。ある程度の経路はイメージできると思います。そのイメージを持った時、長町や白石を経由して仙台駅に行こうとは思わないですね。つまり何が言いたいかというと、この東北学院大学という現在地（立ち位置）が分かり、向かう場所（目的）が明確であれば、最短距離で行けるということになります。今まで会社の状況が分からなかった人が、会社の状況を知

ることで、じゃあ次こうしようとする目印が早く分かるようになったのは、非常に大きいかなと感じます。

会社としては、めでたく融資が実行されて、社員を採用することができたので、私の役目は一区切りとなりました。良い結果の話で終わりましたが、創業して間もないということもあり、経営の方は道半ばの状況です。今後は、顧問税理士と意思疎通を取って成長に結びつけていただければなと思っています。また社員の定着率を上げるためにも、組織体制をしっかりと確立して進めていくことがこれからの課題になってくると思います。私も志半ばで顧問税理士へ引き継ぎましたので、反省点は多々ありますが、同じ創業者として関わる事が出来て、非常に勉強になりました。

2. 後継者支援の実例報告

続いて二つ目に移ります。二つ目は、後継者の支援でございます。水産加工業を営んでいる会社です。この会社の後継者は4代目の方になります。父と一緒に仕事をしてきたこともあり、新しく後継者ということで指名され代表者となりました。年齢は30代後半の方です。以前から税理士へ申告等を依頼していましたが、数字をまとめて書類を作成するだけで何のアドバイスもない状況とのことでした。後継者のお母さまは経理を担当していましたが、自己流で帳簿を作成し、会計事務所へほぼ丸投げして伝票入力をしてもらう状態でした。そのため、直近の財務状況は全く把握できず申告期限になってようやく内容が分かるといった状況でした。そんなとき、後継者から私に「会社を将来継ぐことになるので、会社を支えてほしい」とお話しを頂き、快くお引き受けしました。

実はこのお客様が私にとっての第1号のお客さんでございます。私自身、勢いで始めたこともあり、お客さんがゼロの状態からスタートしましたので、有難かったです。

この大切なお客様を何とかしたいと考えた時、やはり現状把握だと考え、取り組みました。お医者さんが問診をして聴診器を当てて確かめるように、会社が今どんな状況なのかを過去の資料を見て分析し、確認をしました。そのうえで、準備して頂きたい資料を依頼して用意してもらいました。その後、書類の仕分け作業を行いました。

ちょっと後に出てきますが、後継者の奥さんが経理担当者として業務を行うことになり、経理担当者の育成も同時に行わせていただきました。その際、私が作成した資料を見て頂き、目の前で実演し、実際に作業をしてもらうという流れで進めました。その後、領収書の整理の仕方や会計帳簿の作成等を、新しい税理士にも立ち会ってもらい、指導・支援をさせていただきました。

その結果、今までは申告時期に税理士が来て決算状況と税額の報告があったため、対策が取れなかった状況が、新しい税理士との連携を行うことで月次決算が確立され、会社の土台を作ることが出来ました。ちなみに今、この奥様は一人で試算表を完成させるレベルにまで達しました。それにより、リアルタイムで数字が把握できるようになり、対策が立てやすくなりました。また業績アップにもつながりました。

上記以外にも、法人の設立に伴う財務手続きや計画書の作成、金融機関への条件変更に伴う折衝等の支援をさせていただきました。なかでも法人設立の支援は、税負担の軽減に導くことができたので、大きい成果だったと思います。この成果は、決して私の力ではなく、会社の意識改革に取り組んだ後継者と後継者奥様の努力が非常に大きいと思います。

3. よい会社ってどんな会社？

これまで2社の事例を皆さんに見て頂きましたが、本当に「ダメな経営者」また「ダメな会社」だったのでしょうか？逆に「いい経営者」ってどんな人でしょうか。また「いい会社」ってどんな会社なのでしょうか。

私は、学生時代、有名な会社や安定した会社、給料の高い会社が「いい会社」だと思っていました。事業を始めた頃までそう思っていました。でも実際に地元企業に関わってみると、大変なことは多いですが、「いい会社」はあるなと思えるようになりました。やっぱり「いい会社」って、社員とのコミュニケーションが大きいですよ。その一方で会社を続けていくことが困難になり倒産していく企業も増えている。ましてや安定していると思われていた大企業もつぶれる時代になってきました。そんな世の中において目指すべき企業像とは、どんな会社でしょうか？

4. まとめ

それでは、まとめに入っていきたいと思います。私の主観もありますが、書かせていただきました。やはり、「よい経営者」とは、経営者としての責任を果たすことだと考えます。社長は誰でもなれます。名義を変えれば、代表取締役という肩書はつきます。でも、ここではあえて経営者と書きました。私自身、経営者は何人いても良いと思っています。なぜか？それは、社長という名ばかり代表者ではなく、会社や社員、その家族を守るという覚悟を持って取り組む役員が社長以外にいても良いと考えるからです。そして社員を良きパートナーと考えることも必要だと思います。業務だけをやってもらえばいいと思っている社長さんがいらっしゃれば、私は違うと思います。社員は、ロボットではありません。人間です。そして、経営者も人間です。会社での組織上では、経営者と社員は縦の関係になってしまいます。しかし、同じ人間であることを忘れず、気持ちの面で良きパートナーとして接することが必要だと考えます。

やはり社員は、人として接することが出来るリーダー（経営者）についていきたいと思うのではないのでしょうか。また学生の皆さんも、人として認め合う会社に入りたいのではないのでしょうか。改めて考えていただければ、有難いです。

一方「よい会社」ですが、やはり経営理念を明確にして、会社全体がその想いを共有することが大切だと思います。それは社訓、家訓でも構いません。何か会社の軸を基準にして話すことが重要です。社長の気分で会社の方針がコロコロ変わったり、それに従わなければ退職しろいうワンマン経営では人はついてきませんし、会社も傾きます。だからこそ、経営者と社員はお互いに人間として尊重、そして協力し合い、取引先からも信頼され、利益を上げ続け、未来に向けて継

続発展できる企業が「よい会社」だと考えます。

会社を続けるためには、利益を出さなければなりません。それは、何のために利益を出すのか。自分たちの私利私欲のために利益を出すのではない。やはり社員のため、社会のため、そして会社の将来のため、という3つの視点が必要だと考えます。

「社員のため」は、やはり家族があつての自分ということもありますので、その方々の生活を守るということも必要でしょう。「社会のため」の1つには納税という考え方があると思います。利益の30パーセントなりをしっかりと納税して、社会に貢献していくことも一つの社会貢献だと考えます。そして「会社の将来のため」としては、会社の継続発展が不可欠です。そのためには、利益を出してその一部を設備投資なりに回して、しっかりと会社を安定させなければなりません。それを実現するためには、何が必要なのかというと、私は人材だと思います。一緒に進んでいける仲間です。私は1人で事業をしておりますので社員はいませんが、何でも相談できる、腹を割って話し合える仲間がいます。ここでもあえて仲間と書かせて頂きました。皆さんも気軽に話せる友達は、多いと思います。でも、本音で「私（俺）、困っているんだ。助けてほしいだ」と自分をさらけ出し、それをじっくり受け止め、考え、時には厳しい話をしてくれる人は何人いますか？その関わりをするのが仲間だと思います。会社でも、お互いが本音で話せる環境を作ることが大切だと感じます。その環境や風土を作るのが、経営者の役割ではないでしょうか。

あの人が好きだから、あの人が嫌いだから、あの人と話したくないから、という基準で判断して良いのでしょうか。好き嫌いで会社の雰囲気は良くなるのでしょうか。やはり「好き嫌いで判断しない」ことが重要だと思います。

そして、「相手の話を聴くこと」が大切です。ここの聴くというのは、わざとこの聴くにしてあります。やはり心で聴くと言うことが必要だと思います。耳に入ってきたものをそのまま横流ししたのでは、相手の心情を汲み取れないと思います。

次に「相手を尊重する」ことです。相手も人間です。人は、人と人とのつながりの中で生きています。そのなかで、年齢関係なく尊重しあえる人たちを増やしていくことが重要だと考えます。私は信用金庫やめ、そして会計事務所に入り、事業をやり始めました。最初は新入社員です。そして、転職後もまた新入社員です。そうすると、長く働いている人は年下でも先輩になります。私よりも経験があるのは紛れもない事実です。そのなかで、年齢とか好き嫌いではなく、同じ人間として、相手のことを尊重することができるかだと思います。

そして「謙虚な姿勢で臨む」ことです。やはり人として謙虚でありたいと思います。私の願いも含めてなんですが、やはり相手の話を聴くのも謙虚な姿勢でなければ、上からものを言われて何って思うことも多々あるでしょう。しかし、お互いが謙虚な姿勢で対話することが必要であるし、円滑なコミュニケーションが作れるのではないのでしょうか。

そして、「関わりを深める」ことです。私もそうですが人は自分ことだけを考えてしまいがちです。私は出来ていないから人には言えない・出来ないとそのままにしておいてよいのでしょうか。時間はかかるかもしれませんが、自ら進んで関わりを深めれば、信頼関係を築いて行けるよ

うに感じます。

最後に、「目的を共有する」ことです。皆さんもいろんな就職先、あるいはいろんな企業を見ることがあるでしょう。1つアドバイスをさせて頂くとすれば、やはり「目的」を明確にしているかが一番だと思います。いろんな高校、大学があり、そこには、校訓などを掲げ、目的を持って進んでいると思います。会社も同じです。目的すなわち「経営理念」です。会社の目的は何か、どこに向かってみんなが一丸となって進んでいるのかを一緒に共有することで団結力が生まれ、そのなかで良いアイデアが出たりいろんな技術が生まれたりするのだと感じます。その共有がなければ、会社は思わぬ方向に進んでしまうでしょう。だからこそ、目的をしっかり共有できる会社を是非選んでいただきたいなと思います。決して私のように、大きい小さいで選ばないでください。地域にはいっぱい「いい会社」はあります。目的に向かって日々努力している会社、その会社を支えている税理士の先生方、様々な方々のサポートがあって世の中は成り立っています。そう考えますと、この目的をしっかり持っている会社こそ継続発展する会社、長く働き続けることが出来る会社になるのではないのでしょうか。

人への関心が薄い時代になってきたと言われますが、是非、大いに関心を持って、楽しい人生を送っていただきたいなと思っております。皆さんの、今後に期待します。

今回の時間が、皆さんの人生に少しでも貢献できていれば、うれしいなと思っております。5分ほどオーバーしてしまい、申し訳ございません。

改めまして、今日は貴重なお時間をいただき、ありがとうございました。そして風のふく中ご参加いただき、本当にありがとうございました。

小池：八木寛彰先生、本当に今日はありがとうございました。それでは皆さん、八木先生に今一度盛大な拍手をお願いします。ありがとうございました。

(了)