

われ虚心に
経営を語る

II

いわもとまさかず
岩本政一

〈やまなし〉有限会社ヨンマルサン 代表取締役



info@403.co.jp

設備投資と正社員拡充で成長発展へ

質問一 新規設備投資にあたり、売上規模と借入金の関係を含めたタイミングについてアドバイスいただきたい。

質問二 原油高騰時における値決めについて、ご指導をいただきたい。

弊社は入塾当時（二〇〇五年）、売上高一億二千五百万円、対売上高借入金比率はリースも含めて一〇〇%、自己資本比率は二・六%という会社でした。三年がたった現在、売上高は一億七千七百万円となり、対売上高借入金比率も三六%、自己資本比率も二六%になりました。しかし六千万円以上の借入金が残っています。

今後の弊社の成長発展のために、以下の三点の質問をさせていただきます。

質問一 借入金は四年後にゼロとなる予定です。もし一部設備などが壊れても、自己資金のなかで中古機の購入は可能と考えます。売上高に関しては、今まで全店舗で積極的な営業活動を展開してこなかったことを考えると、ポスティングや新規のお客様にご来店をいただけるサービス広告など、費用をかけず地道な全員営業

■会社概要 創業一九九二年 事業内容 一般クリーニング業 資本金 三百万円 売上高 一億七千七百万円（七月決算）
従業員数 六十三名（正社員四名、パート、アルバイト二十八名、取次店舗スタッフ二十八名、宅配デリバリー一名、洋服のリフォーム二名）

質問三 パート比率の高い企業なので、正社員の雇用を増やそうと考えているが、その際に心得ておくべきことは何か。

業を行うことができます。また、新規取次店舗も同エリアで十店舗は開発できます。この結果として、現在の市場シェア三〇%を四〇%に引き上げ、売上高を二億四千万円まで伸ばすことは、あまり費用をかけずに到達できると見込んでいます。

今後の発展成長のために、工場設備や直営店舗の他地区展開など新規設備投資（五千万円規模）を行う際、その資金を貯めてから行うのが理想ですが、売上高対借入金比率が二〇%以内で運営できるのであれば、タイミングをみて近い将来、新規設備投資を行いたいと思います。

新規設備投



本社社屋

資に対する正しい心得を、ご教授いただきたいと思います。売上規模と借入金との関係を含めたタイミングについても、アドバイスをいただけたら幸いです。

質問二 原油高騰による値決めについて、ご指導をいただきたいと存じます。

クリーニング業は多くの蒸気が必要です。そのボイラーの燃料が灯油であり、価格は三年前の三倍にもなっています。またクリーニング溶剤からハンガー、ビニール袋、運搬車両の燃料等々と、クリーニング業は石油から切っても切り離せない業界であり、昨今の原油高騰を受けて、たいへん厳しい状況になっています。現在はお客様にハンガーのリサイクルをよびかけたり、経費をあまりかけない出店方法である取次店舗の積極的開発、また生産性向上によって何とか対応しています。

五%程度の値上げを行えば、今の原油高騰に対応できそうですが、価格に敏感な消費者の反応によって値上げが経営悪化につながることをどうでしょうか、どのような考え方をしたらよいのでしょうか。

質問三 今後、正社員を増やすうえでの心得を、ご指導をいただきたいと思えます。

弊社は女性中心、とりわけパートの主婦に支えられている会社です。高い能力を持った主婦の方には責任ある立場、リーダーの役割を担ってもらいたいと思うこともしばしばですが、主婦ということや過去の期待のかけ過ぎによる退職等もあり、今は相手によって過度の負荷にならないように気をつけながら働いてもらっています。

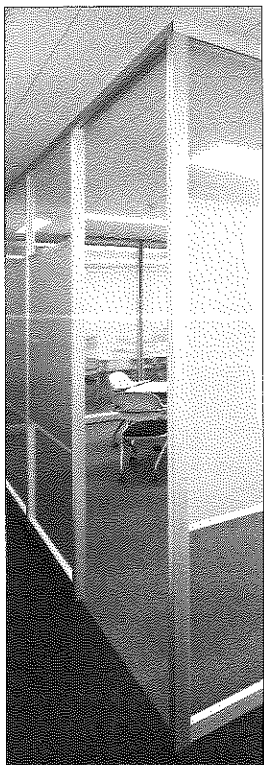
恐れています。そこで、生産性至上主義による労働強化や社員教育の行き届かない取次店舗によるサービス低下に陥る心配はありますが、さならなる売上増大、自分も含め社員一丸の生産性向上によって、「価格維持」

を貫いていこうと考えています。このような考え方でよいのでしょうか。

それとも、今回のように原油価格が高騰し、経営を圧迫している事実を認識し、他業界のように、適切な時期に値上げを行うことも必要なのでしょうか。値決めは、商品、サービスの価値を見極め、企業もお客様も喜ぶ一点で決める

質問一でも触れましたが、将来の展開を考えると、人件費抑制の面でパートに頼る一方で、正社員以上の能力をもつ人材を少しずつ正社員に登用し、企業風土、フィロソフィを共有する会社幹部を育て、強固な企業体を目指したいと考えます。私のような企業規模で、かつパート構成比（正社員四人に対してパート・アルバイト二十八人）の高い業種で、正社員を増やすうえでの心すべきことをご指導いただければ幸いです。

正社員を増やすことができた場合は、社員、パート、隔たりなくフィロソフィ勉強会やコンパを通じて企業風土構築に努めたいと考えますが、そのような考え方でよろしいのでしょうか。



オフィスを創る。
デザインで創る。

いい空間には、いいソバーティションがある。

COMANY

www.comany.co.jp

代表取締役社長 塚本幹雄
盛和塾[石川]塾生

あわせてご指導のほどよろしくお願いいたします。

◎苦しみの「設備投資先行経営」

それでは、質問の背景として私とヨンマルサンについてお話しします。

私は山梨県富士河口湖町、人口約二万三千人の地で一般のお客様を対象としたクリーニング業を経営しています。創業は平成四年三月二十九日、現在十六年目になります。直近の売上高は一億七千七百万円。直営四店舗に正社員四名、パート・アルバイト二十八名、取次店舗二十八店舗で二十八名、宅配デリバリー一名、洋服のリフォーム係二名、合計六十三名の仲間と共に仕事をしています。

まず、私がどうしてクリーニング店をはじめたのかということから、ご説明します。

私の生まれ育ちは静岡県沼津市です。クリーニング店の三代目として生まれ、中学校卒業後、クリーニングの見習い、実家の勤務も含めて十年間働いていました。当時はバブル景気も手伝

とが資金繰りに苦しみ、借入金の返済に追われる経営のはじまりでした。クリーニング店の経営は、店舗やクリーニング機械が必要な設備産業です。夢としていた売上高一億円は創業七年目に達成するものの、売上金額以上に借入金があります。働いても働いてもお金が足りない毎日でした。

八年目に大きな機械リースが終わり、これです少しは資金繰りもラクになる、家族にも人並みの給与を渡してあげられると思い、多少先が見えはじめた頃です。

私どもには四人の子供がいますが、その頃に授かったのが四番目の子供です。子供も生まれ、会社も少しずつ改善して、これからを楽しみに

い、年商千五百万円のお店が年商六千万円にまでなっていました。私としては「夢の一億円」が見えてきて、さらに努力をする予定でしたが、祖父や父は「もうこれ以上はいいのではないか」という意見でした。

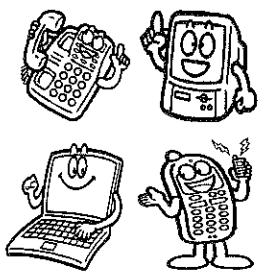
しかし私としては夢をあきらめられません。悩みに悩みぬいた結果、「自分の力を試してみたい」ということで、家内の生まれ育った山梨県に移り、夫婦二人で新しくクリーニング店を創業することになりました。今から十六年前のことです。

店舗名は「クリーニング四〇三」。平成四年三月開業なので、ヨンマルサンにしようとか家内に言いましたら、四〇三という数字は開業する場所の郵便番号だということ。お子様やお年寄りまで、日頃聞きなれている、言いなれている数字です。地域の人みんなに愛される店名になるし、開業の日を店名にすることによって、いつでも開業時の気持ち、つまり初心を忘れないという戒めにもなります。

いま思いますと、自己資金もなく開業したことにしていたのですが、その四番目の子供が一年たち、二年たっても話をしようとしないうのです。さまざまな病院をまわった結果、「この子は生まれながらに脳に障害を持っています。治りません」と言われました。

三年間ほど悩みましたが、この子のためにも、もう一度がんばろうと思ひ、一年二年と一生懸命働きました。しかし、また同じ失敗をしてしまったのです。売上がないのに費用を優先した赤字経営です。それも減価償却をする前で、赤字の経営状態でした。せっかくなかやる気になったのに、どうしてうまくいかないのだろうと思ひました。

豫洲ネット四兄弟が勢揃い



- 長男 豫洲ネット
- 次男 オーダーシステム
- 三男 PC販売管理システム
- 四男 iモード携帯電話システム

ISO9001 認証取得

ステンレス鋼材のデパート

BE WELL OFF
YOSHU

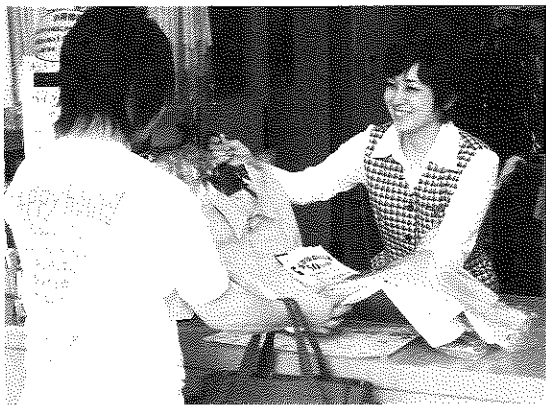
豫洲短板産業株式会社

☎ 06-6473-1881
fax 06-6474-1443
URL <http://www.yoshu.co.jp>
i-mode <http://www.yoshu.ne/>

◎「売上最大、経費最小」で赤字脱却

そんなときに、先輩経営者である〈やまなし〉塾の桑原さんから「きみも盛和塾と一緒に経営を学ばないか」という誘いがありました。今から三年六カ月前のことです。

入塾させていただいた私の心に最初に飛び込んできた塾長の言葉は、「経営とはいったってシンプルです。売上を最大限に、使う経費は最小限に」でした。



私の経営はまず費用優先で、あとから売上を追いかける経営でした。頭では、使う費用を最小限にしていけばお金は残ると思っています。でもそれを実践できない、なぜ実践できないの

族からは労働強化があったからだ、社内でのじめがあったからだと言われ、従業員からも「ヨンマルサンにいと死んでしまう」などという話が出てきて、そのために何人かの従業員が辞めていきました。

私は家内と初めて共に参加させていただいた渡良瀬での塾長例会の二次会で、このことを塾長にご相談させていただきました。

そのとき、塾長から「従業員さんの待遇をよくして、素敵なクリーニング屋さんになさい」と、ご指導をいただきました。現在も経営は苦しく、まだ十分ではないのですが、そのお言葉を胸にできる限りの還元を少しずつですが従業員にさせていただいています。

か、自問自答をしました。

その当ても従業員、取次店舗を合わせて女性四十名がいましたが、伝えられないのです。「経費を最小限に」と言えば、ケチな経営者だと思われるのが恐かったからです。格好をつけていたのです。

しかし、このままでは潰れてしまう。勇気を出し、会社のことを正直に全員に話そうと決めて、三年前の九月、みんなに集まってもらいました。

「私の至らなさに、ヨンマルサンの経営状況は二期連続の赤字です。このままでは、いつか潰れてしまいます。皆さんを守っていくためにも、これからは売上を最大限に、経費を最小限にした経営をしていきます」

みんなに少しずつ協力していただきました。私も率先垂範し、休みなく働きました。従業員もがんばってくれました。

ところが、入塾して十カ月目となる二〇〇六年二月でした。いまだに原因はわかりませんが、若い従業員が自殺をしてしまったのです。ご遺

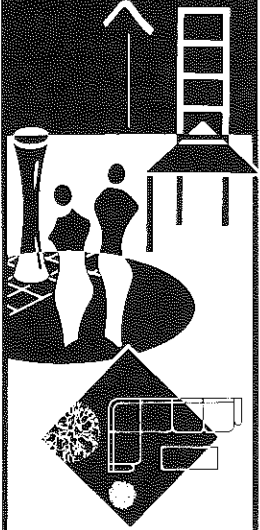
◎勉強会とコンパで信頼関係を構築

その後の取り組みとしては、弊社は主婦が中心の職場ですから、毎月一回、会社を休みにして、朝八時三十分から、夕方はお子様のお迎えに間に合う時間の十五時まで、フィロソフィ勉強会やコンパなどを開いています。

主婦や学生さんにもわかるように、「家庭や人生に役立つ話」としてフィロソフィを伝え、より皆さんに伝わるような解説と補足を使います。数字への取り組みは、勉強会の午前中を使って部署ごとに少しずつ現状を知ってもらい、結果をみて今後の目標を決めて、その目標の周知徹底をするように努めています。

フィロソフィ勉強会終了後は全員がレポート

ライフデザインの時代へ



SPACE DESIGN & FURNITURE
OTAN
株式会社 家具組
大谷賢三商店

本社 / 〒579 東大阪市
横小路町5丁目5番5号
Tel. (072)982-3311
Fax. (072)984-4350

を提出し、一週間以内に全員のレポートを全員で読み、学びをさらに深めようとしています。また、居酒屋さんに無理をいってお昼に開けていただいで、十二時から十五時まで、コンパを催したり、レクリエーションをして信頼関係を築くようにしています。



入塾当時、私は会計のことをまったくといってよいほど知りませんでした。貸借対照表の数字が読めないというのではなく、貸借対照表という漢字すら読めない状態だったのです。自己資本比率が決算書のどこにあるのかも探しました。労働分配率を知ったのも、最近のことです。

●塾長コメント

設備投資は急ぐことなく
キャッシュフローの観点で判断を

◎貯めて設備投資か、借金で設備投資か

岩本さんは盛和塾の活動にたいへんご熱心で、追っかけとして、いつも奥さんと一緒に来ていらっしやいますので、よく存じ上げております。熱心な方だという印象を強く持っています。

一つめの質問は、新規投資に対する心構えとタイミングということでした。

お祖父さんお父さんの代からクリーニング屋

そんな私ですが、この三年間、塾長の「経営はいたってシンプル。売上を最大限に、経費は最小限に」という言葉、ただそれだけを信じて経営をしてきました。

もうひとつ、私の心にしみている塾長の言葉があります。それは「経営が悪いのなら、悪いですという顔をして盛和塾に入りしなさい。恥ずかしいのなら努力しなさい」という言葉です。

盛和塾の勉強会にはできるだけ参加しています。また、昨年からは盛和塾（やまなし）の開塾準備を通して多くの先輩塾生と出会い、その先輩塾生の方々から支えられ、教えていただきながら必死に学んでいます。

本日はたいへん未熟な質問ですが、一、新規設備投資に対する心得およびタイミング、二、原油高騰における値決め、三、正社員を増やすうえで心得ること、以上三点の質問をさせていただきます。

さんをしておられて、売上が六千万円くらいまで伸びました。そこであなただは、それ以上伸ばそうとしたけれども、お祖父さんとお父さんから「もうこのくらいでよろしい」と言われ、やむなく奥さんの里である山梨で、今のクリーニング屋さんを徒手空拳ではじめることになりました。

経営内容としては、三年前まで赤字で、盛和塾に入って勉強をして、今では約一〇%の利益率をあげるまでになっています。すばらしいと思います。一億七千万円ほどの年間売上上で、一千七百万円の経常利益をあげていらっしやいます。ほんの三年前は赤字だったのに、見事に黒字を続けて、一〇%の利益率を出しています。

目指せ！ 文武両道。

体育会学生の採用を続けて15年。

文系・理系を問わず

体育会学生の 採用なら！

◇合同会社説明会



◇体育会就職読本



<http://www.gs559.co.jp>

◇日刊スポーツ
就活特報版



HPよりパンフレットが
ダウンロードできます。

ガーディアンシップ 検索

◆塾生企業の皆様には
体育会ナビ無料サービス
お問合せは

☎ 0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

まず、クリーニング業は装置産業ですとおっしゃいました。最初に設備があるので、岩本さんはその設備を借金で導入されました。一億円くらいの設備投資をして一億円くらいの売上ではどうにもならないと、今までがんばってききました。現在六千万円ほどの借入れが残っているが、四年後くらいには返せるはずで、借金ゼロにできると思うとおっしゃいました。

しかし、会社をもっと大きくしていきたいし、売上高十億円、利益一億円という規模の会社にしたい。そのために設備投資をしたいと考えているが、お金を貯めて設備投資をしていくのか、今まで苦労してきたように借金をして設備投資をしていくのか、どうすればよいのかという質問だったわけです。

◎「税引き後利益十償却」で設備投資を

設備投資の基準は、キャッシュフローの経営という観点からみるべきなのです。

こうお話しするのを許していただきたいのですが、中学しか出ていない岩本さんは、貸借対

けをわかっているという人が一般です。まさに岩本さんもわかっているらしいしやらなかったわけです。

その岩本さんが盛和塾に入り、「売上を最大に、経費を最小にすればよいのですよ。経営はシンプルなものなのです」と聞いて、元氣を出してがんばられました。そして、税理士さんにつくってもらった損益計算書と貸借対照表をやっと理解できるようになりました。

今ある六千万円の借金は、四年で返せる自信があるし、今は一千七百万円ほどの利益が出ています。償却だけでも、年間六百万円ほどあります。だから設備投資をして売上をもっと伸ばし、会社を大きくしていきたいと考えていらつ

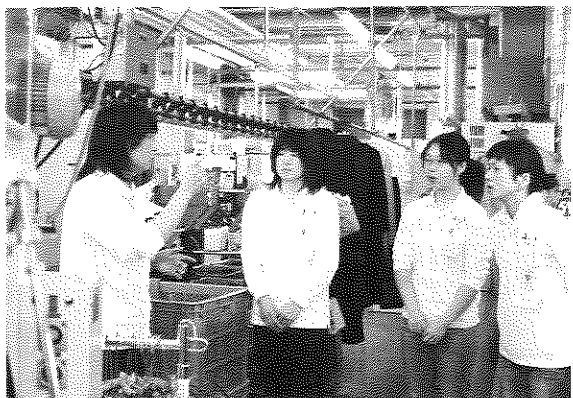
照表というものを知らなかったし、その文字も読めなかったといえます。労働分配率も最近になつてようやくわかったと、素直におっしゃいました。

損益計算書もよくわかっていませんし、もちろん貸借対照表もわかっていません。会計事務所さん、または税理士さんにお願いで決算をしてもらい、期末になって「おたくは利益が出ていますよ」と言われて、「なんぼ出ていますか」と聞くと、「百万円の利益が出ている」と言われ、「ああ、よかったな」というような経営を、だいたいの経営者がしているのです。経営の数字というものがわかっていない人が大半で、商売だ

しゃるわけです。

しかし、過去に赤字を出していますから、今は税金がかかっているのです。ですから、一千七百万円はそのまま利益となっております。ですが、今度から半分ほど税金に取られます。一千七百万円の利益を出していても一千万円くらいしか残らないでしょう。六千万円の借金は四年で返せるとおっしゃいましたが、そうではありません。この一、二年は今のペースでいけますが、その後は一千万円くらいしか残らないのです。

利益が出て、税金を納めて残ったお金、つまり一千七百万円の利益なら七百万円ほど税金に取られて、一千万円が残ります。そこに六百万



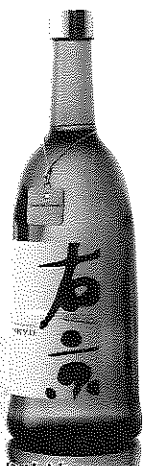
元Dレーサー

片山右京の名を冠した

本格焼酎「右京」

「右京は、「夢のかけ橋プロジェクト」を応援したい、というクリエイターたちの思いからスタートしました。売り上げの一部はチャリティとして役立てられます。

蔵 肝 魂 麹 黒



お求めは、
www.y2yy-shop.com

子供たちの未来を応援する
夢のかけ橋プロジェクト
絵画コンテスト開催中!
締め切り4月20日。
Tel. 03-3486-4211
www.yumenokakehashi.net

円ほどの償却がありますから、一千六百万円ほどは使えます。借金の返済にも充てることでできます。「税引後利益+償却」の分を再投資にまわしていくというのであれば、それは健全経営です。

売上に対して二〇%の借入れで運営していけるのならよいのではないかとおっしゃいました。一億円の売上があれば二千万円の借入れ、二億円の売上があれば四千万円の借入れをしてもよいのではないかとおっしゃったわけですが、そういう基準はありません。それはあなたが勝手に考えたものにすぎません。

借入れるとしても、それを自己資金で賄うとしても、「税引後利益+償却」で投資をしていくとすれば、健全な投資です。

六千万円の借入れをすべて返していこうと思えば四年間で返すことができるわけですが、その六千万円をそのまましておきます。二、三百万円ほどの金利はそのまま払って、一千六百万円くらい残っているお金を三年間貯めれば四千五百万円になります。そこから投資

とあります。

現在、一億七千万円の売上で一千七百万円という一〇%の利益を出しています。クリーニング屋さんとしてはすばらしい数字だろうと思います。

◎値上げはタイミングをみて行う

二つめの質問は、原油の高騰によって値段を五%くらい上げたいと思っているが、どうだろうかということでした。

今日、札幌塾の世話人の方々も「材料代が上がってきて、このままではどうにもならん。値上げをしたいと思うけれども、お客さんがなかなかウンといってくれない、困っています」というお話をされていました。

クリーニング屋はボイラーで蒸気を作るなど、すべてに燃料代がかかります。岩本さんは、燃料が高騰している今、五%程度の値上げをしたいと思っているが、それによって客離れが起きたのでは大変だという心配もしています。社員と共に一生懸命努力をして、生産性の向上に

をすることでもできます。ただし、六千万円の借入れは残っています。

繰り返しですが、「税引後利益+償却」で設備投資をしていくという考え方をされれば、問題はありません。

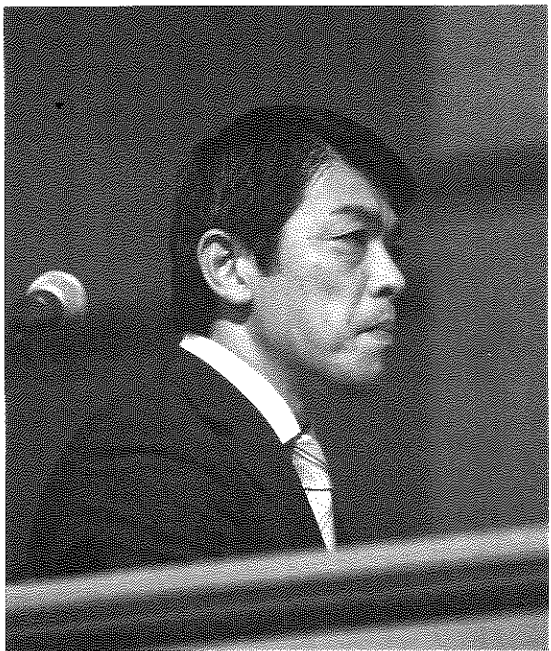
もうひとつ気になることがあります。お祖父さんとお父さんのクリーニング屋の売上が六千万円ほどになったとき、あなたがもつと伸ばして、売上一億円くらいまでにしようとしたけれども、しなくてもいいと言われて、あなたは自分で独立することになりました。

売上を大きくすることに、あまり急がなくてもよいと思います。自然にそうなっていくのならよいのですが、急ぐ必要はありません。今のままでいけば、二億円は軽く越えて、二億五千万円くらいはいくだろうと思います。

しかしそれを十億円にしようということ、設備投資を先行してやりたいと思っていられないから、私に「設備投資のタイミングは？」「借金はどこまであったら？」と質問されているわけですが、そんなに急いでやる必要はない

努め、今の価格を維持していくことがよいのではないかと思っています。塾長から「値決めは経営なり」と教わっているが、どうしたものだろうかとおっしゃいました。

これはたいへん難しいことです。岩本さんの会社では生産性の向上を図っています。従業員の自殺もあって、たいへん心を悩ましています。たしかにみんなはよく働いてくれています。さらにがんばって働いてもらって、今の原価高騰、



した。

いま正社員が四名いて、あとはパートもすべて入れて六十何名がいる、家庭の主婦の人たちの力で会社が成り立っているとおっしゃいました。これは異常だと思えます。正社員をもっと増やしていくべきではなからうかとおっしゃいましたが、その通りです。もちろんクリーニング屋さんで、それほど多くの正社員を抱える必要はありません。

岩本さんいづまでも元気でありません。健康のことを含めて、いろいろな問題が起こります。そのときのためにも、自分の片腕となって今の事業をみてくれるような力のある正社員を育てておかなければなりません。

現在の二億七千万円、いや三億円くらいの売上になれば、取次店から何から、それらをおさめていくだけでも大変だと思えます。やはり中堅幹部として、あなたの片腕になってくれるような人が、十人はいりませんが四、五名は必ずいります。そういう人たちを正社員にして、あなたの弟かと思われるくらい必死になってヨナルサンを守っていこうとする社員を育てていくことが大事です。

そういうことをしていきたいとおっしゃいましたが、その通りです。

ただ、正社員を今の四名から増やしていくとすれば、待遇もよくしていかなければなりません。そうすると、現在の二〇%の利益率は、おそらく減っていきます。赤字経営から生懸命にがんばり、三

そしてその人たちを入れて、主婦の人たちと一緒に一体化していくのです。正社員が七名になった、十名になった、だからパート・アルバイトのおばさんたちと差別化をしようというのではなくて、パート・アルバイトのおばさんたちには子供さんがいて家庭がありますから、三時くらいまでの仕事で終わって、あとは家庭のことをしてもらおうような雇用の仕方をするわけです。

案外、アルバイトできている主婦の方のほうが悪がよかつたりするのもかもしれません。勘定もわからんような社長よりは、家計をみている主婦のほうが数字をわかっているかもしれません。

そういう優秀な主婦の人には、その時間内で責任を持ってやってもらうのです。正社員とパート・アルバイトを分けるのではなく、準社員みたいな名称にして、少しばかり責任を持ってもらう人をつくっても、よいのではないかと気がします。

そして正社員、パート・アルバイトを含めて、みんなファイロソフィの勉強会を開きます。正社員とパート・アルバイトを区別するのではなく、一体感のあるような教育をしていくのです。岩本さんも、

かく経費を減らしていくこともしなければなりません。つまり、待遇をよくしていったうえに利益率二〇%を守っていくのです。給料を増やしボーナスも増やし、みんなが喜んでくれるようにして、なおかつ利益が出るようにしなければならぬと思います。

そういうがんばりのなかで、若干の値上げをすることも必要なかもしれません。従業員を大事にしていくという意味で、いくらかの値上げをします。いま岩本さんの会社は利益が出ています。人件費が増えてもいいから、従業員の面倒をもう少しみてもよいのではないかと思います。

岩本さんはいへんご立派な経営をしていらつしやいます。取次店、直営店があり、そこへクリーニングしたものをデリバリーしています。それも広範囲にやつていらつしやいます。遠い販売店の人たちの面倒をみなければならぬので、大変なことだと思えますが、すばらしいことをやつていらつしやると思えます。ぜひ、がんばってください。

〇〇八年九月十日 北海道地区製菓例会札幌経営問答より



年間で二〇%の黒字を出してきましてが、正社員を増やして待遇をよくするとなれば、給料や人件費も増えていき、利益率は落ちていきます。ですから、今よりも、もつときめ細