

# 管理会計を徹底し、高収益企業を目指す

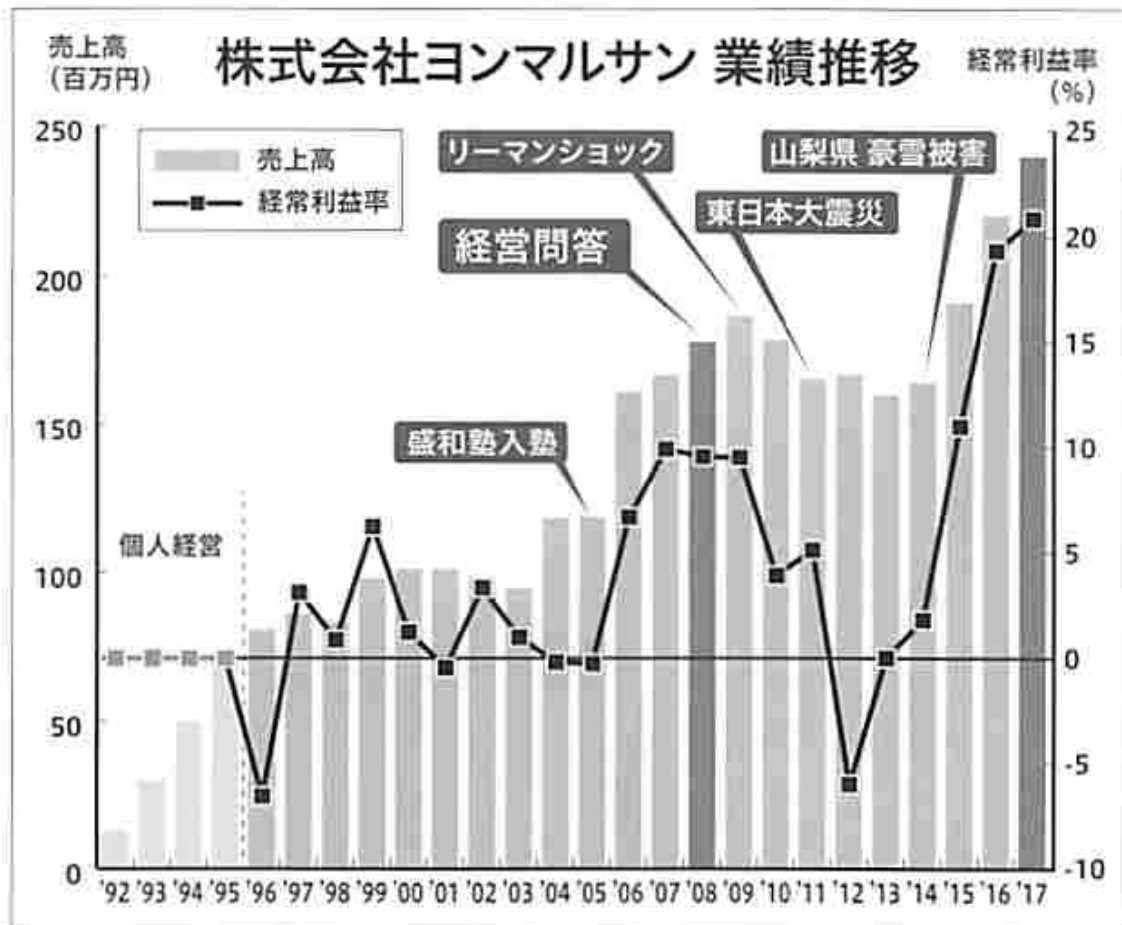


いわもと まさかず  
**岩本 政一**（やまなし）五十一歳  
 株式会社ヨンマルサン 代表取締役

## ■会社概要

創 業：1992年  
 入 塾：2005年  
 業 種：クリーニング業  
 売 上 高：2億4,000万円  
 従業員数：40名（パート・アルバイト含む）

<https://www.403.co.jp>



岩本塾生は、二〇〇八年に塾長への経営問答を行い、次の三つの質問をされました。

(機関誌九十一号「参照」)

質問一・新規設備投資に当たり、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アドバイスをいただきたい。

質問二・原油高騰時における値決めについて

「指導をいただきたい。」

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したいが、その際に心得ておくべきことは何か。

この質問に対する厳しい塾長のアドバイスをただひたすら実践され、経営問答時と比べ、現在は売上・経常利益ともに大きく伸ばし、素晴らしい実績を上げておられます。

創業から経営問答まで、そして経営問答後の取り組みを、米国交流勉強会にてお話しいただきました。

## ◎弊社の現状

盛和塾「やまなし」の岩本と申します。本日は、このような場で経営体験発表をさせていただくことに感謝しております。私は皆様とは違い、たいへんに小さな経営で、ご参考にならないかと存じますが、精いっぱい発表いたします。

まずは、上図が創業から入塾まで、そして現在までの業績をグラフにしたものです。入塾前には売上高一億二千万円だったのが、今期は二億四千万円。経常利益は赤字から五千万円へ。借入金一億五千万円が無借金へ。自己資本比率は二%が七〇%になりました。

また、従業員は正社員がゼロで、パート十八名でしたが、現在では正社員十名、パート三十名となっています。

私は創業当時、何を基準に経営すべきか分かりませんでした。しかし、盛和塾に入塾し、ど真剣に学んだことこそが、弊社の経営を変えたと確信しています。塾長の教えは、会社の規模、業種にかかわらず、経営の本質を示していると感じています。

では、盛和塾に入塾して、どうしてこのように経営数値が改善されたかという考え方や取り組みを、稲盛塾長からの直接のご指導を含めて、お話しさせていただきます。

### ◎借入金に苦しみ続ける経営

私は二十五年前の一九九二年に、家内と二人で徒手空拳で十坪の小さなクリーニング店を始めました。場所は富士山の麓、河口湖町です。そこは標高九百メートル、人口二万五千人の地で、一般のお客様を対象としたお店でした。現在は山梨県を中心に、二十六店舗を展開しています。

私の生まれと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、中学校を卒業後はクリーニングの見習い、実家の勤務も含め、十一年間働いていました。当時バブル景気も手伝い、年商二千五百万円の店が、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、さらに上のほりたいと思っていました。祖父

や父は、「もうこれ以上はいいのではないか」と意見の食い違いが起きました。

私は夢を諦め切れず、悩み抜いた結果、自分の力を試してみたくて、家内の生まれ育った山梨県にて、夫婦二人で会社を創業することになりました。

店舗名はクリーニングよんまるさん403とい

います。平成四年三月開業なので403にしようとか内に言いましたら、403という数字は、偶然にも開業する場所の郵便番号でもありました。それならお子様や年輩の方まで、なじみ深い数字でもあります。皆に愛される店名になる



創業当時

し、開業が平成四年三月ということ、いつでも開業時の気持ち、つまり初心を忘れないようにという戒めにもなることから、この屋号403にしました。

今思うと、自己資金もなく開業したことが、資金繰りに苦しみ、借入金返済に追われる経営の始まりでした。入塾する前、私の経営に対する考え方は

①お客様に良いサービスを提供すれば業績は良くなる。

②新規の出店をしていけば業績は良くなる。という単純なものでした。売上目標や計画といったものも全くありませんでした。また、自分の生活もままならないので、従業員のためにという発想もありませんでした。今から考えれば、間違った考え方だったと思います。

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装置産業です。創業一年目は一生懸命良いサービスを提供し、お客様も順調に増えました。しかし、売上高は一千三百万円、利益はありませんでした。それでも、「もっと

もっとお客様に喜んでいただけるようにがんばろう」と思いました。

その後、順調に店舗も増え、創業七年目には五店舗となり、夢としていた売上高一億円を達成するものの、売上金額以上に借入金があり、働いても働いてもお金が足りない毎日でした。

創業八年目に大きな機械のリースが終わり、「これで少しは資金繰りも楽になる。家族にも人並みの生活をさせてあげられる」と思い、多少先が見え始めてきた頃です。私には四人の子どもがいますが、その頃授かったのが四番目の子どもです。子どもも生まれ、会社も少しずつ改善して、これからを楽しみにしていたのですが、その四番目の子が生後一年たち、二年たっても話をしようとしませんのです。

家内とさまざまな病院を回った結果、「この子は生まれながらに脳に重度の障害を持っています。一生治りません」と言われました。三年程悩みましたが、この子のためにも、もう一度がんばろうと思い、一年、二年と懸命に働きました。

しかし、また同じ失敗をしてしまったのです。売上がないのに設備投資などの費用を優先したために赤字経営。それも減価償却をする前での赤字の状態になりました。その原因は、売上を大きくすることを目的に設備投資をする際に、内部留保や売上計画をよく吟味しないまま実行したことだと思えます。

### ◎実践するも、結果に結び付かない学び

「せっかくやる気になったのに、どうしてうまくいかないのだ」と思っていたそんな時に、山梨の株式会社セルバ桑原社長から「君も盛和塾と一緒に経営を学ばないか」と誘っていたいただきました。今から十二年前、二〇〇五年のことです。

盛和塾に出会う前には、クリーニング業界の勉強会や、異業種交流会などにも参加をしていましたが何かピンとくるものがありませんでした。今思えば、当時は、業種の違いや売上規模、社員数などを理由に、自分の経営と向き合うことを避けていたのかもしれない。

家内と二人で初めて行った第十三回全国大会で、塾生の皆さんがど真剣に勉強している姿を見て、「やっと自分の求めていたものがあつた。この塾は真面目に真剣に勉強していても嫌われたりしない。ここは僕が求めていた経営の道場だ！」というのが盛和塾の第一印象でした。

入塾させていただき、最初に心に飛び込んできた塾長のお言葉は、「経営とは至ってシンプルです。売上を最大限に、使う経費は最小限に」でした。入塾当時、会計のことは全くといっていいほど知らず、貸借対照表は数字が読めないのではなく、その貸借対照表という漢字すら読めませんでした。自己資本比率という項目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。ただこの十二年間、塾長のお言葉の「経営は至ってシンプル。売上を最大限に、経費は最小限に」だけを信じて私は経営をしてきました。

塾長からの教えを踏まえ、自分自身を見つめ直しました。当時の私の経営は、まず費用優先で、後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。でも実践できない。なぜ実践できないのか」を自問自答しました。そこで分かったことは、それまでの私は

①売上だけを上げていけば、いつか良い経営になる。

②クリーニング業は装置産業であり、借金しても致し方ない。

③経営者と従業員では考えていることが違うから、従業員に話をしてもらっても仕方がない。

という考え方をしていたことでした。

当時、パートの女性が十八名ほどいました。さっそく実践しようと、何度か現状を話し、これから先のことについて伝えようと思いましたが、伝えられないのです。「経費を最小限に」と言うと、ケチな経営者だと思われるのが恐かったからです。格好を付けていたのです。

塾長は「会社は経営者の器以上にならない」と言われますが、当時は覚悟が足りず、経営者として心が高まっていなかったのだと思います。でもこのままでは会社はつぶれてしまう。勇気

を出して正直に従業員に話をしよう」と決め、入塾半年後に全員に集まってもらい正直に話をしました。

「私の至らなさで403の経営状況は二期連続赤字経営です。このままではいつかつぶれてしまいます。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、経費は最小限にした経営をしていきます」と伝えました。

私自身、何かすっきりしたというか、素直に話ができ



数々の機械が並ぶ工場内部

よかったと思いました。社員が辞めてしまうのではないか、責められるのではないかという心配とは違い、従業員も経費を下げるよう、さまざまな協力をしてくれるようになりました。赤字経営で資金がありませんので、全従業員がどんな小さな仕事でも一生懸命に取り組み、売上を上げるよう努力してくれるようになりました。

従業員も、自分を取り組んでいる貢献度が数字に見えるようになれば、良くしたいという気持ちでさらにアイデアを出してくれるようになります。塾長の言われる「ガラス張り経営」の意味が少し理解できました。同時に、従業員も私と同じように「会社を良くしたい」という気持ちを持つていることがたいへんうれしく、従業員に対する感謝も芽生えるようになりました。

一方、経営者として私自身も会社を数字で見ればならないと考えました。まず税理士さんに「私は会計のことは知りません。先生が『何か質問がありますか?』と言われても、その質問す

ら分かりません」と正直に話をしました。経営者として、たいへん勇気がいることでしたが、税理士さんは基本的な言葉の意味から順番に、丁寧の一つひとつ教えてくれるようになりました。

全従業員に話をしてからは、皆に少しずつ協力をしてもらいました。私も率先垂範して休みもなく働き、従業員もがんばってくれて、これで会社の経営が良くなると思い始めた入塾十カ月後、あることが起きました。

いまだに原因は分かりませんが、若い従業員の自殺という出来事でした。ご遺族からは「過重労働」「社内いじめ」など厳しい非難を受けました。また従業員間では「403にいと死んでしまう」と何人かの従業員が辞めていきました。その年の業績は、売上高一億二千万円、三十二万円の赤字でした。盛和塾で学んだことを必死で実践するように努力しましたが、なかなか実績に結び付かないまま月日が経過していききました。当時は、従業員に採算意識を持って取り組んでもらうことが良いことなのか、という迷いがあったのかもしれませんが、

## ◎経営問答と、その後の取り組み

入塾から三年目の二〇〇八年九月、塾長例会で経営問答をさせていただく機会がありました。その時、入塾後に悩んでいた三つの質問をしました。一つ目は、「設備投資に対する心構えと、売上規模と借入金を考慮した設備投資をするタイミングについて」、二つ目は、「原油高騰に伴う値上げをどう考えればよいか」、三つ目は、「正社員雇用を増やす上で心すべきこと」です。いずれも盛和塾で学んだことを踏まえ、自分なりの回答を持って発表したのですが、塾長からは厳しい指導がありました。

入塾して三年間、少しは勉強したつもりでしたが、塾長からは「あなたは会計のことを全く理解していませんね。勘定もできない社長より、あなたが雇用しているパートの女性の方が優秀ではないですか」と言われてしまいました。

また、「商売には借入金があるのが当たり前」と思っている私の考え方を一喝されました。経営問答では「経営とはキャッシュフローの観点で判断するように」、つまり弊社の場合ですと、

今後は、赤字のため免除されていた税金を支払い、税引き後の利益に償却分を含めた金額での投資を考えるように、と強くご指導をいただきました。

### ● 経理の仕組みを大きく変える

経営問答後は、損益計算書はもちろんのこと、特に貸借対照表を詳細に見るようになってきたことが、ここ数年の業績につながっていると考えています。貸借対照表の資産の部の現預金の動き、負債の部の借入金残高の減少、利益剰余金が



2008年札幌での経営問答の様子



どれくらいあるのかを意識しています。

そのためにいちばんたいへんだったことは、取引業者に素早く請求書を発行するよう説得することでした。取引業者にとっても資金回収が早くなるなどのメリットを説明して、それぞれの会社の社長を直接説得し、当社だけより早く請求書をもらえるようにしました。

また、経営の中で大きく変わったことは、日々の数字をリアルタイムに見るようになったことです。月初五日以内に自社で月次決算書が出るようになり、その数字を見て経営できるようにになりました。

現在は、月次採算から日次決算で管理するようになり、注文一件、商品一つの動きに合わせて、キャッシュの変動がリアルタイムに分かるようにしています。店舗ごとの損益計算書も作成し、自社で作成したプログラムを各人がパソコンでリアルタイムに見ることができ、その数字を見ながら全従業員は毎日業務に当たっています。

このシステムは、長男と協力してつくりました。既製品ではないため、私の会社が必要とす

る情報が目に見える最適なシステムになり、導入開発費用も最小限に抑えることができました。

現在、このシステムが弊社の経営のコックピットになっていることは確かですが、重要なことは、自社システムがあることではありません。「経営者と全従業員がさまざまな数字を見て、日々の仕事をどうしていくか」という考え方を共有することが大事であることを、ここ数年で実感できるようになりました。

#### ◎サービスの差別化で値上げを実行する

塾長のご指導では「従業員を大事にしていく」という意味で、タイミングを見ていくらかの値上げをするのです」と言われたので、値決めも見直し、発表から三カ月後には料金を値上げ改正しました。

通常のクリーニング店の一点当たりの商品単価は全国平均で三百五十〜四百円くらいだと思います。弊社では、安いものは百円から高いものは一万円までありますが、平均で六百円以上の価格で仕事をさせていただいています。

# 冷やすほど、熱すぎる会社。

業務用冷凍冷蔵庫・ショーケースメーカー  
福島工業株式会社

本社  
〒555-0012 大阪市西淀川区御幣島 3-16-11  
TEL. (06) 6477-2011  
東日本支社  
〒111-0052 東京都台東区柳橋 2-17-4  
TEL. (03) 5835-2181

他社の価格を参考に値決めをするのであれば、値段を据え置く、さらに値下げする、という判断もありましたが、値決めを見直す際に、改めて「自分の会社をどうしたいのか」という原点に戻って考えました。その結果、他社との価格競争ではなく、お客様が喜ぶ高付加価値・サービスを提供することを第一に考えました。そして新たな商品サービスを生み出すことにもつながり、サービスの差別化により価格改定する前より売上が上がり、利益率も各段に高くなりました。

## ○ 正社員を増やす

入塾当時は正社員がゼロでしたが、塾長から

「正社員が少ないので正社員雇用を強化すること」「給与も増やしボーナスを増やし、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りません」とのご指導をいただき、正社員の採用を行ってきました。

雇用形態が変わると、責任感や使命感も生まれ、期待以上の活躍をしてくれるようになったと同時に、私の発言や考え方も受け入れられるようになったと感じています。毎月フィロソフィ輪読会や、毎朝の『心を高める、経営を伸ばす』の輪読だけでなく、レクリエーションなども多く開催し、また少人数でのコンパなどもしてきました。

弊社は主婦が多い職場なので、コンパは居酒屋

屋さんに無理を言つて昼に開けてもらい、十二時十五時までコンパを行つたり、レクリエーションをしたりして正社員とパートの隔たりをなくし、信頼関係を築くようにしています。

そのためには、なにより私自身が「誰にも負けない努力」をしなければなりません。毎朝私は四時三十分には出社して、定時に来る従業員と共に汗して働き、皆は早く帰宅させたり、休みを多くとらせたりしています。誰よりも早くから働き、誰よりも遅くまで働くこと―私は年間五千時間以上は現場で働いています。

### ●「数字」を経営の共通言語に

社員数が増え、待遇をよくしていけば、当然人件費が膨らんでいくので、利益はなくなっていくきます。塾長は、その上で利益率一〇%にしなさいと言われます。そのために、管理会計を徹底的に活用して、きめ細かく経費を減らしていくことを考えました。

管理会計のおかげで、全従業員が日次収益、売上、経費を共有していますが、すべての経費

の見直しや現場の指示は私が管理しています。その日の天気や全店舗の点数の動きを、どこにいてもリアルタイムに見ながら、ボイラーの稼働時間や人員配置を細かく社員に指示しています。

そのためには、従業員に数字の意味するところをしっかりと理解してもらふ必要があります。勉強会や私が現場で教えただけでは、なかなか理解してもらえません。そこで、従業員に分かるような採算表にすることを心掛けています。

例えば、会計上は「燃料代」という項目も「車両ごとの油代」「ボイラーの油代」「店舗別の、暖房用の油代」など細かく分けています。また水道代も、使用量の単位を「立方メートル」ではなく「リットル」に自社で変換して、誰にでも使用量や水道料金を分かりやすくし、全従業員の経費への意識も大きく変わりました。社員と目標や夢を語りながら数字をつくり上げることを徹底しています。

## ◎内部留保がもたらした変化

弊社のある河口湖町は、人口二万人という田舎町なので、売上を大きくするには他地区店舗展開が必要です。ただ急速な店舗展開は、費用や人も多く必要で経営を圧迫する危険があるので、現在の工場設備や人員で売上を少しずつで上げるにはどうしたらいいのかと、常に考えていました。

そして思い付いたのが大手のクリーニング店、個人のクリーニング店が、やっていないこととであり、またやりたくないこともある「特殊クリーニング」の全国展開という新商品です。具体的には、弊社の登録商標でもある、キャンブ用の「テントクリーニング」や、オートバイ用のヘルメットクリーニング、富士登山の登山靴、登山用のリュックサックなどのクリーニングです。

現在は日本全国に約一万人のお客様があり、毎日全国各地より河口湖町の弊社まで洗濯物が届きます。多い日には宅配会社のトラック二台分も届きます。また、比較的近い首都圏のお客

様はもちろんのこと、遠くは愛知県、滋賀県、大阪府、岡山県より、「直接職人に会いたい!」と遠路をわざわざ河口湖までご来店くださるお客様も大勢いらつしゃり、びっくりしています。

実は、この新製品・新商品が弊社の利益率の向上に非常に大きく関係していて、これらの開発を通して気付いたことがあります。それは、高収益体質の重要性です。

新商品が売上に貢献するには、時間がかかります。場合によっては、それだけの人や資金を投資しても、利益を生む商品になるかは分かり



テントクリーニングの様子

ません。私は、塾長の教えを受け内部留保に注力して経営してきました。

この新商品の開発に当たっても、資金的な余裕が少しだけあったために、どっしりと構えて十年以上取り組むことができました。借金を抱えている時期は、節税対策なども考えましたし、勧められました。しかし、さまざまな方に何を言われても、塾長に言われた会計の鉄則を守り、正しい決算を念頭に置いて、コツコツと借金を返済していきました。

何億円という借金の返済には長い時間がかかりましたが、返済が終わると経営が劇的に変わりました。今までは一月、二月の積雪の多い閑散期のために、運転資金を調達していたのが、現在は資金調達をしないですむようになりました。

また、新規出店、設備投資も現預金で素早く実行できるため、金利負担もなく、損益分岐点も下がりました。早い段階で投資資金を回収できる体質となり、利益に貢献してくれるようになりしました。その結果、今期は利益率二〇％を達成することができそうです。

◎学びが「数字」に表れていなければ、心が高まっていない

経営問答が終わった後のコンパの席で稲盛塾長より言われたことです。

「岩本さん、もう一度話しますよ。あなたは実家にいた時は、夢の売上一億円、現在は十億円と言っていますよね。岩本さん、違うのです。売上とは自然と売りが上がるものなのです」

入塾当時、自己資本比率という言葉の意味は分かりませんでした。この比率を高くしていくことが難しいことは理解していました。塾長の言葉を信じ、ぜいたくをする時間もないほどに地道に働いて、利益を積み上げてきました。その結果、借入をできるだけせずに経営できるようにになりました。

自己資本が高くなれば、経営に余裕ができると同時に、新しいことにチャレンジすることができます。そうすれば、自然と売上を伸ばしていくことができます、ということも分かってきた気がします。今になって、「岩本さん、売上とは自然と売りが上がるものなのですよ」という、



問答後の懇親会でも、熱心にお話をされる岩本塾生

このお言葉の意味が分かり始めてきた気がします。

創業した時から、私は焦っていました。経営向上に一番必要な「心を高める」こと、自分自身の考え方を劇的に変えることをしてこなかったのだと、毎日猛省しています。

特に、塾長から教わった「管理会計の重要性」

「数字が分からないで経営ができるか」という視点があれば、「心を高める、経営を伸ばす」という神髄が分かるような気がしますし、心を高めた結果は必ず数字に表れるということが納得できます。つまり、「数字に表れなければ、心は高まっていない」と言われていると最近思っています。

弊社の売上は小さく、地味な経営で愚鈍な私ですが、愚直に稲盛哲学を学び、実践してきた途中経過を報告させていただきました。いまだに人の好き嫌いが態度に出たり、我慢できなくてカッとしてしまったりと、未熟な私です。

私は塾長から直接いただいたお言葉の、「誰にも負けない努力とは：お前の背中やな」を常に胸に刻み、今後も経営していく所存です。

最後になりましたが、従業員や家族、稲盛塾長、また多くの塾生の皆様方に深く感謝申し上げます。つたない発表ではございましたが、私の経営体験発表と代えさせていただきます。

（二〇一七年五月二十八日 米国交流勉強会「ヘシカ」体験発表

より）