

日本で唯一！

同族会社と社長のための

財 **お金を残す** **務** 産管理実 専門機関

急成長を
遂げている企業が
続々！

当社のクライアント企業より
いただいた『喜びのお声』を抜粋



「潰れない会社を次世代に残すために、館野先生と事業承継の準備を進めています。手元資金3年分確保・実質無借金経営・根抵当権を外すなどを…」

株式会社 西村交益社 代表取締役 西村 正司氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

(株式会社 西村交益社 について)

西村交益社は兵庫県 養父（やぶ）市で葬祭業を展開している企業です。1961年創業、従業員数11名（パート含む）。市内に葬祭会館3棟を保有。

■ あと3年で社長業を引退。

- ー 西村交益社の現況と将来について教えてください。

西村交益社は兵庫県の山間部、人口2万人の小都市、養父（やぶ）市で葬祭業を展開している会社です。昭和36年に父が創業して私は二代目です。

私はいま64歳ですが、あと3年で社長業を引退すると決めています。館野先生にコンサルティングを受けたのも、事業承継の準備のためです。なお事業は子供に継がせません。息子3人は、すでに葬祭とは別の分野で就職しており、それぞれ自分の生活を確立しています。

西村交益社はもともと両親が二人で切り回していた「家業」に近いものでした。私は一人息子だったので、将来は家業は継ぐものと小さい頃から漠然と思っていました。ただ正直、積極的に事業を継ぎたかったわけでもなく、そういうものだと半ばあきらめに近い気持ちでした。

大学を出て、京都の葬祭会社に一年間、丁稚奉公して仕事の基礎を学び、その後、西村交益社に入りましたが、最初は仕事をこなしていただけで、本当の意味で仕事への納得感、腹落ちを得たのは、入社して約20年後、45歳になってからでした。

■ 最初は自分の仕事に納得感が持てなかった

ー 何がきっかけで腹落ちしたのでしょうか？

地域向けにニュースレターを出し始めてからです。過去に弊社で葬祭をお手伝いしましたご家庭に向け、葬祭への自分の思いを「有縁千里」と題してつづり、2000通を配布しました。

最初はほとんど反響もなく落胆しましたが、2号、3号と続けるうちに「西村さんの仕事への思いが伝わった」など良い声がいただけるようになり、次第に「自分はこの仕事でやっていくんだ」という決意が芽生えました。

30年前、1997年に二階建ての倉庫を建てました。当初は一階に霊柩車、二階に葬祭道具をしまう単なる倉庫の予定でしたが、当時、社長だった父から「三階建てにして葬祭もできるようにしろ、これからはこの町でも会館で葬儀をおこなうようになる」と言われました。

農家の多い養父市では当時、葬祭は自分の家でおこなうのが当たり前だったので、最初は父の言葉を疑いましたが、社長指示なので従いました。建築費用は、当時の年商の二倍に膨れました。

ただ、結局は、父の読みは正しく、この町でも会館葬が一般化しました。借り入れをして葬祭会館を作ったのは正解だったのです。とはいえもともとが倉庫想定だったので、葬祭での使い勝手は良くなく、そこで2007年、あらためて土地を入手し2つめの会館を建て、さらに2014年には3つめの会館を建てました。この時点で、計3つの不動産を所有することになり、今に至っています。



■ 事業承継への子供たちの反応

ー 今回、社長業を引退するにあたり「事業は子供には継がせない」と決めたのはなぜですか？

子供には自分の生きる道を自分で決めてほしいと思ったからです。

ただ長男は大学を卒業するとき「継がなくていいのか？」と聞いてきましたが、私は「気を遣わなくていいよ」と答えました。三兄弟の反応はおもしろかったですね。長男は、葬祭という仕事に興味はあるが、経営には興味はないと言い、次男は逆に経営には興味があるが葬祭は興味ないという。そして三男は、そういうのは兄ちゃんたちの仕事やと、最初から我関せずでした（笑）。

会社を息子に継がせないなら、では誰が事業を継承するのか？詳細は伏せますが、すでに大きな方針は決まっています。そして誰にどう継いでもらうにせよ、それには、まず「潰れない会社」にする必要がある。

誰だってバトンタッチするなら、安心して引き継げる強い会社がいいに決まっている。そのためにも、会社の財務をもっと強くしたい。特に「資産」の部分、特に3つの葬祭会館、不動産のあり方を「キレイに」する必要がある。これは以前から考えていたことでした。

そんな時、館野先生のことを知りました。中小企業向けのしっかりした財務コンサルティングは少なかったので、受講することを決めました。

それからは「事業承継のための準備」を館野先生の指導のもと着々と進めていきました。



■ 不動産管理のために別会社を設立

ー 具体的にどんな準備を進めたのでしょうか？

例えば、「不動産管理会社の設立」「根抵当を外す」「会社の無収入寿命を3年に延ばす」ということだったり、最近では、引退後を見据えた資産設計戦略や退職金戦略など、様々な角度から準備を進めています。

まず「不動産管理会社の設立」。これは「葬祭会館という不動産を所有・管理する会社」をもう一つ新設し、「不動産所有・管理」と「葬祭の実行」を2社に分離するということです。

従来は、西村交益社が金融機関から融資を受けて会館を建て、それを資産として所有し、そこで葬祭をおこなうというあり方でした。今後は西村交益社が、不動産を保有する新会社に対し、会館の使用料、家賃を支払って、葬祭をおこなうことになります。

さらに、その2社の株式を保有・管理する「持株会社」も新設しました。つまり現在、私のもとに3つの会社があることとなります。

詳細は複雑になるので割愛しますが、こういう形にすれば、従来の西村交益社1社がすべてを一緒くたに抱えている状態に比べ、それぞれの事業・資産が整理され、次世代への継承が格段にスムーズになるのです。

■ 不動産から根抵当を外す

ー 「根抵当を外す」とは具体的には？

会館（不動産）の建設で、融資を受けた時、その不動産には、金融機関の根抵当がつきましたが、これを外すことに成功しました。この話は、金融機関から相当驚かれました。

「根抵当がある方が今後も融資が受けやすい、外すとなると手続きだけで100万円近くかかる。やめた方がいいよ」と必死に引き止められました。

そこで金融機関には、すでに不動産と葬祭運営で会社を分け、さらに持ち株会社もつくと決めたこと、これらの動きは全て私の引退後も事業を継続させ、雇用を守り、地域社会に貢献していくためであることなど訥々（とつとつ）と説明しました。

最後は、「これは私の経営者としての矜持です」と言い切り、めでたく根抵当を外すことができました。

■ 無収入寿命を3年に伸ばす

ー 「無収入寿命を3年以伸ばした」とは。

館野先生に「会社の無収入寿命」という考え方を習いました。無収入寿命とは、もし売上がゼロになっても、人件費など固定費の支払いと、借り入れの返済はつづけられる期間のことです。

館野先生からは「売上を増やすことよりも、潰れない会社にするの方が重要です」と言われました。つまり、本当の意味で従業員の幸せや地域の方々への貢献を考えると、霸道でなく、王道を歩むべきだと。

それを念頭に、集客増や経費などを含めた経営戦略を財務の視点から全て見直して最適化し、ついには、実質無借金経営となりました。今も、無収入寿命は、30カ月～36カ月の間で安定しています。

なお、葬祭業は、その業態上、売上がゼロになることはまずありません。とはいえ、季節変動的な不安定な部分もあり、月によっては売上半減ぐらいになることもあります。

社員には、売上の増減に一喜一憂する必要はないということを理解してもらうために、「実際の無収入寿命は、まあ60カ月、5年はあるよ」と言っています。

■ 金融機関にも税理士にもできないこと

ー ここまでを振り返っての館野への評価をお聞かせください。

今回、館野先生のコンサルティング、アドバイスを受けられたのは幸運でした。おかげで会社の円滑継承の目処が立ちました。

以前の私は、売上至上主義。とにかく売上が多ければ多いほどいいという考え方でした。しかし、会社を継承するとは、会社の「資産」も継承することなので、売上や利益よりも、むしろBS（貸借対照表・バランスシート）の方が重要になります。

ただ、（貸借対照表・バランスシート）というのは、売上を伸ばす、利益を上げる、会館の稼働率を上げるという話に比べ、何をどうしたらいいのか、どの方向に進むべきか、最初のとっかかりさえ簡単にはわからないものです。

ちなみに、昔の私は、売上と同じで資産も多い方がいいのかなと思っていました。しかし、これは、逆で、館野先生の指導はむしろ資産を筋肉質にする、ブヨブヨは悪、という方向性でした。

会社の収益向上、継承への道筋づくり、退職金や社長個人の資産形成などオーナー社長のためのお金に関わる総合的な戦略指導、ここまでできる人はそうそういないと思います。地元の税理士や金融機関だけではとうてい無理で、館野先生ならではのことで。

同じような課題を抱えている経営者には、ぜひおすすめいたします！

■ <館野's VOICE>

西村社長のお話を伺いながら、経営者としての「覚悟」と「誠実さ」に心から感銘を受けました。特に印象的だったのは、「あとを継ぐ人のために、まず潰れない会社にする」というお考えです。

売上至上主義ではなく、会社の根幹を支える財務体質を鍛え抜き、根抵当を外し、無収入寿命を3年へと伸ばし、実質無借金経営を実現された。その一つひとつの判断には、地域と社員を守るという強い信念が宿っていました。

また、「子どもたちには自分の道を歩ませたい」と語られる姿にも、一人の父としての温かさ、経営者としての清々しい覚悟を感じました。

誰かに誇示することなく、静かに、しかし確かに“次の世代へ渡すべきもの”を形にしてこられた西村社長。その生き方こそ、私が目指す「ダイヤモンド財務®」の真の体現者だと感じています。これからも、地域の灯を守り続けるそのお姿を、心から尊敬とともに応援しております。（記：館野愛）

■ ユメリアコンサルティング経営者に聞く- 間瀬 喜弘社長（有限会社 榊宗モータース、愛知県）



有限会社 榊宗モータース 代表取締役 間瀬 喜弘 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

（有限会社 榊宗モータースについて）

有限会社 榊宗モータースは、愛知県半田市で自動車整備、車検、損害保険、新中古車販売などを営んでいます。従業員11名。年商1億8000万。

■ おじいちゃんが好きで、会社の後を継ぐことに

ー 間瀬社長が会社を継ぐことを意識したのはいつごろからですか。

うっすら意識したのは小学校のときですね。ウチの会社はおじいちゃんが戦後まもなく、これからは自動車の時代と確信して創業しました。読みは当たり、高度経済成長の波に乗り、一時は本当に儲かったようです。一度、おじいちゃんが、会社の通帳を見せてくれて、そこには驚きの金額が書いてありました。

おじいちゃんは、ときどき幸せそうな顔で酔っ払って帰っては、「この会社は、おまえが継ぐんだよ～」と僕に言います。強制とかでなく、ただ言ってるだけでしたが、何かが気持ちに残りました。

でも、十代の頃は会社を継ぐつもりは特になく、大学も、自動車とは無関係な『流体力学』を専攻し、本当は、そのまま大学院に残るつもりでした。

ところがその頃、おじいちゃんが体調を大きく崩しました。見舞いにいくとやっぱり継いでほ

しいようなことを言う。僕はおじいちゃんが大好きだったので、会社を継ぐことにしました。

それから大学を出て、自動車関係の専門学校に入り直し、整備の資格をとりました。その後、修行のために、地元のディーラーに就職し、整備・検査員・サービスフロント・営業・自動車保険など、一通りの実務を経験しました。

この頃、おじいちゃんが他界しました。会社は僕が継ぐからと伝えると、安心した顔つきになってくれました。そして2008年33歳で、榊宗モータースに入社、2012年に社長になり、5年前の42歳の頃から、会社の経営全般をきりもりするようになりました。

■ 会社の数字がわからない...

－ 後を継いだ時の会社の状況はいかがでしたか。

正直いって、よくはありませんでした。高度経済成長と共に儲かった会社は、それが終わると成長も終わる。決算が赤字で終わることも、珍しくない状態でした。

中でも特に問題と感じていたのは、期の途中の段階で、会社の数字が全くわからない、ブラックボックスの状態だったことです。それこそ、決算書にハンコを押す直前まで、今期が黒字か赤字か着地点がわからないのです。

もちろん税理士には、改善を求めました。あるいは「今期は売り上げはそこそこあるのに、なぜ赤字なのか？」など質問もしました。しかし、「今までこの方法でやってきたから」とか「製造業会計だから」「減価償却の都合で」など、イマイチ的を得ない回答が返ってきます。

ウチにとって税理士は、昔から税務を担当している、ほとんど古参の番頭さんのような存在だったので、私だけでなく父も強くは出られませんでした。

当時のウチの会計のやり方は、高度経済成長で会社がイケイケのとき作り上げたもので、正直なところ、けっこうユルい、雑なわけです。しかし、税理士本人としては、今さら仕事のやりかたを変えるのも面倒で、私からの質問もけむたがられるわけです。

しかし、私はとしては、自分の会社のことがわからないのは納得いかない。数字が見えないことには会社は改善できない。もともと理系なので、原因がごまかされているとか、仕組みがブラックボックスとかの不合理は、生理的に許せません。この他、融資でも問題がありました。

■ 迷った末、コンサルティングを受けると決める

－ どんな問題があったのでしょうか？

融資はいつも高金利で私個人の連帯保証付き、場合によっては根抵当までつきました。赤字続き決算書では、当然こうなります。

ツライですよ、連帯保証。会社の数字は、不明で手出しできない。それなのに、責任だけは連

帯保証という形で、死ぬほど明確に課せられる。これについても、税理士からは「社長は、連帯保証するものです。以前からそうでした」と言われました。

かつての会社が儲かっていた頃ならともかく、赤字続きの状態です。連帯保証人になるのがどれほど恐ろしいことか。「税理士のあなたは、他人事だから気軽に言えるのでは？」と言いかかるのをぐっと飲み込み、毎回、しぶしぶハンコを押していました。

このままではいけない、なんとかしたい。そんな想いで、会計の本を読んだり、地元のセミナーに通ったりしました。でも、それで何か状況が変わるわけでもない。そんな鬱屈していた頃に出会ったのが、舘野先生のフェイスブック広告でした。

「同族企業に特化」「手残りが増える」などのフレーズに惹かれ、一度、話を聞いてみたくになり、セミナーに参加しました。

余談ですが、このときセミナー参加費は自腹でした。会社の経費にすると、税理士から「これ何ですか？」とけむたがられるからです。私が財務セミナーなどに出て「よけいな知識(?)」をつけて帰るのは好まなかったようですね（笑）。

セミナーでは、「世間でまことしやかに言われていることが、実は正しくない」、そんな学びがたくさんありました。

例えば、節税対策一つとっても、本やセミナーでこうすればトク、やらないのはアホ、ぐらいい言われているその方法が、実は、経営全体を中長期的に見たとき得策ではない、あるいは有害であること、いや、そもそも節税に見えるのも実はまやかして、実際はトクどころか損していることなど、私にしてみれば、衝撃的な話の連続でした。

今の状況から抜け出るには、やはり信頼できる専門家を味方につけるしかない、そう結論し、個別相談を経て、コンサルティングを申し込みました。



■ 安定した黒字経営。当座貸越契約で、好きなとき好きなだけ融資が受けられるように。

－ コンサルティングを受けて、どんな変化がありましたか？

端的には、すでに黒字が安定的に続いています。月次決算も可能になり、期の途中でも会社の数字が明確にわかるようになったので、問題に対し早期に手が打てます。

この他、舘野先生の指導により、価格の見直し（適正な値上げ）、仕入先の見直し（なあなあで決めない）、在庫改善（余計な在庫をもたない）、従業員の働き方を見直し（シフトの組み方の改善）など行いました。

舘野先生の指導スタイルは、財務の視点から経営全般を支援する方法です。一つ一つの取り組みが現場に根差したものになるので、わかりやすく行動に移しやすかった点が良かったです。

融資も改善されました。まず先生の助言どおり銀行について、従来のなあなあ一行取引をやめ、三行取引に変えました。安定的な黒字が続いているとなれば、融資環境は、当然良くなります。連帯保証や根抵当も外れ、金利も正常化しました。

連帯保証が外れたのは、大いにほっとしました。あれは本当に嫌でしたから。

また、当座貸越契約も重宝しています。当座貸越契約のお陰で、数千万円のまとまったお金が、必要な時いつでも、審査なし、無担保・無保証、低金利で借りれる状態になりました。

これは、金融機関から営業があった時「当座貸越契約であれば、御行とのお付き合いを始めても良いのですが…」と伝えるよう、舘野先生から指導を受けていたのがキッカケです。今は、車販仕入など出費が重なった時でも、お金の心配をすることなく、いつでも資金調達できるので安心です。

今振り返ってみると、本当になにからなにまで、全て改善されました。舘野先生のコンサルティングを受けて、本当に良かったです。

■ 金融機関の対応が変わった

－ 今、ダイヤモンド財務®コンサルティングを検討している経営者に向け、先行ユーザーとしてアドバイスなどあればお聞かせください。

三行取引をはじめて分かったのが、以前の自分は、金融機関からみて「雑に扱われていた」のだなということです。こちらに財務知識がないと、相手は、昔通り、従来通りの方法で接してくる。

新しい提案もない、少しぐらい雑なことをしてもどうせわからないから大丈夫、という態度で接してきます。しかし、今は、舘野先生というコンサルタントが後ろにいるので、しっかり扱ってくれるようになりました。

館野先生は、質問した内容には、常に丁寧に、本当のことを教えてくださいます。

それから、話の内容は、いつも実践的です。こういうことがやりたいと相談すると「大丈夫ですよ。こうゆう感じでやってみてください。」と返答が来る。

信じてやってみたら、本当に大丈夫でした。もちろん、ダメな時は、ダメな理由が明確な根拠付きで返ってきます。館野先生には、何でも相談できるので、何でも相談しています。

これをお読みの皆様にも、館野先生を自信をもってお勧めします！

■ <館野's VOICE>

社歴が長い会社ほど、昔からやり続けていた方法が、今の時代に合わなくなる瞬間があります。会社の未来を切り拓く立場にある後継社長にとっては、どうしても避けて通れない問題なのですが、その問題を乗り越えるのは「言うは易し、行ふは難し」です。

間瀬社長は、「会社の未来を切り拓く上で、何が最も重要なことなのか？」を、常に自問自動しながら、共に、自分のことだけでなく家族・社員・取引先などの周囲のことも考えた経営判断をなさっています。一步一步、地に足を付けて着実に前進するお姿は、本当に素晴らしいです。間瀬社長とのご縁に心から感謝いたします。（記：館野愛）

※ 神宗モーターズの[ホームページ](#)

※ 取材日時 2024年8月

※ 取材制作：[カスタマワイズ](#)



石川住建 株式会社 代表取締役 石川 武 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

（石川住建 株式会社について）

石川住建は茨城県石岡市で、彩+house(アヤプラスハウス) というブランド名で、高気密、高断熱、和モダンの注文住宅を、企画、設計、施工しています。社員数18名、年商4億3000万円。

■ いったん家業を継ぐが、自分に向いていないと判断

ー 石川社長が2代目として会社を継ぐことを意識し始めたのはいつ頃からですか。

小さい頃からですね。私はけっこう重い小児喘息持ちで、ひどい時は3日に1度、病院に行っており、両親には苦勞とお金の両方をかけてしまいました。そうすると子供心にも、「将来は、自分が会社を継いで、両親に恩を返さないと」と思うわけです。

学校を出て、いったん茨城県内の大手ゼネコンに就職しましたが、3年後に母が体調を崩したこともあり、父を一人にもしておかず、地元にもどって家業を手伝い始めました。父の仕事は、ふすまや障子を作って工務店などに納入する、建具（たてぐ）業でした。ただ私は、図工や手仕事がどうも苦手というか、率直にいうとキライで、2年ほどやって、やはり自分には向いていないという結論になりました。

■ 建具から注文住宅へ業態転換

－ それで建具業から、今の注文住宅へ業態転換したということでしょうか。

そうですね。苦手意識もあったし、何より障子やふすまを作る建具業は、今後、先細りになるのが目に見えていた。それは両親も同じ意見でした。ではどうするか。自分は「高気密、高断熱、夏すずしく、冬あたたかい、くらしやすい家」を作っていきたいと思いました。そう思ったので、さっそく行動。業態転換の前の段階で、友人の家を何棟か建てました。

高気密、高断熱をめざしたのは、自分が喘息で苦しんだ経験からです。実家は、断熱、気密などない「昭和時代のふつうの家」「アルミサッシ、薄い壁の、ペラペラの家」でした。でも、そういう家だと喘息持ちの子供は、温度差、湿気、カビ、ほこりでけっこう苦しむんですね。

自分が建てる家で住む人にそんな思いはさせたくない、単純にそう思いました。また、高気密・高断熱は、今後、市場で必ず需要が高まるという確信もありました。そして1997年、27歳のとき注文住宅事業を開始しました。

売らないことには話が始まらないので、必死に営業しました。このとき自分は、けっこう営業が好きなんだなと気づきました。それから10年ほど頑張って2006年、36歳で社長就任。この時に、「彩+house」というブランドを立ち上げました。

当初の読みどおり、高気密・高断熱という特長は、次第に地元で受け入れられていきました。展示場もでき、社員も増え、年商は2億を超えました。しかし、ここで別の問題が浮上しました。お金が残らないのです。時には、赤字決算に終わることさえありました。

■ いくらがんばっても利益につながらない...

－ なぜ、お金が残らなかったのでしょうか。

当時は、理由がまったくわかりませんでした。もちろん家の売価は、粗利を見込んで設定しています。しかし、会社経営には、いろいろな経費がかかる。借入の返済もある。とにかく、お金はドンドン出て行ってしまふ。

いったい会社は、今、儲かっているのかどうか、決算になるまで分からない。これだけ頑張っているし、家も売れてるのだし、きっと利益が出ているはずだ、出ていないはずがない、そう思い込んで社員も私もがんばっていく。

しかし、最後に決算のフタを開けてみると、え、たったこれだけ...という利益しか出ていない、ひどい時は赤字にさえなっている。これだけ頑張っただけ赤字ってどういうこと！？となる。悔しいので来期こそ挽回しようと決意する。

もっと売上を増やせば何とかなるはずと、そう思って一年間、突っ走る。でも次の決算でも、結果はたいして変わっていない。売上は伸びても、それが利益につながらない。こんなことが何年かつづくと、さすがに原因は売上ではない、おそらく会社の数字のしくみがどこかおかし

いと気づいてきます。

では財務を勉強し、数字のしくみを正していくのか？しかし正直なところ、私は家づくりや営業は好きですが、会計はもう単純に「キライ」でした。本を買ったりセミナーにいったりすることもなかった。とにかくキライだったので。

今さら会計の勉強に時間を使いたくない。自分の時間は家づくりの企画や営業に割きたい。とはいえ目の前の問題を放置し続けるわけにもいきません、さて、どうしたものか...そう思いあぐねていたある日、ふと出会ったのが、舘野先生のフェイスブック広告でした。

まず「同族企業向け」というのが私にピッタリでした。そして、「この人は話が早そうだ」と直感しました。まだるっこしいことを言わず、端的に回答してくれるはず、そう感じました。判断したなら行動は早いほうがいい。すぐ連絡してコンサルティングを申し込みました。



■ 利益は5倍に、融資も無担保・無保証に

ー コンサルティングの成果はいかがでしたか。

まず端的に、純利益が5倍になりました。5倍というのは、それだけ以前が少なかったということで、そんな華々しいことでもありませんが、それでも5倍は5倍。これは端的な改善です。

さらに助かっているのは、融資の改善、お金が借りやすくなったことです。以前は資金繰りがキツくなったら銀行に「貸してください」と頼みにいく状態で、しかも決算書はあまり良くない。そうなると融資は保証協会付き、社長の私の個人保証付きになり、金利も高めでした。

しかし、今は、無担保・無保証、低い金利で希望の金額が借りられます。最近金融機関の方から「必要ならいつでも貸しますよ」と言ってくるのだから、変われば、変わるものです。

なぜ、ここまで改善したのか。大きく変わったのは、今や館野先生が弊社の財務参謀であることです。右か、左か、経営判断で迷う時に、端的に答えを示してくれる、目標実現までの「道筋」を示してくれる、そんな存在が出来たことです。

たとえば、5年後に年商ウン億、経常利益ウン千万円にするという「目標」ができたとする。その目標を実現するには今年、来年、再来年の決算書はこうであるべきで、そのために家をいつまでに何棟売らなければいけない、というふうに大目標を「誰でもわかる簡単な行動目標」まで落とし込みたい。その「道筋」さえ見えれば、あとは実行していただくだけです。

特に「投資」の時は、相談が必須です。ずっと営業しているうちに、市場の波が見えた、今、投資すれば絶対にうまくいく、そう確信できる瞬間があります。でも、投資とは先にお金が出ていくこと、大きな借り入れが必要になることでもあります。今、このタイミングで本当にやっていいのか、利益や決算への影響はどうか、そこの見極めが難しいのです。



(石川貴子様)：具体的な例をお話しします。実は去年、「平屋ブーム」が起きたんです。2階建ての大がかりな家ではなく、手ごろなサイズの平屋で楽しく暮らしていく、そんな需要がおきました。

茨城の南部は見渡すかぎり平たい場所で、住宅に使える土地も広く、例えば、ご両親が保有する大きな敷地の中に、もう一軒、自分たちの平屋を建てたいといった需要もありました。社長は「今、平屋の展示場を作れば、売り上げはハネる」と直感したそうです。

そんなとき幹線道路沿いに、展示場にぴったりの手ごろな広さの土地物件が出てきました。ぜひこれを買って、展示場を開きたい。でも、それには大量の資金が要る。融資が必要になる。金融機関にどう説明し、どんな形で融資を受けるべきなのか。いや、そもそもこの投資を本当に「今」やっていいのか。あまり悠長に構えていると、土地が誰かに買われてしまうし、早く判断しないとイケない。

ここで館野先生に相談したところ「その土地、買っていいです。借り入れの際の指定条件はこうこうで…」といった感じで、明確な方向性を示してくれました。あの時は、本当に助かりま

した！

（石川社長）：社長って孤独なんですよ。こういう投資、大きなお金が動くことは、地元の知人・友人にも相談できない。税理士に相談しても、結局は、税金視点の見解しかかえってこない。基本、相談相手はいません。でも今、私たちには館野先生という財務参謀がいる。これは本当に大きいです。

■ まず動くこと、早い方がいい

－ ダイヤモンド財務を検討している経営者向けに、先行ユーザーとしてアドバイスなどあればお聞かせください。

館野先生とコンサル契約すると、他にもいいことがあって、それは銀行との融資交渉がやりやすくなります（笑）。

私は銀行からお金を借りようとする時は、いつも「総額これぐらいで借入期間と金利はこれぐらい。担保も保証人もなし。この条件じゃないと借りちゃいけないってコンサルタントから言われてるんです」と言っています。そうやって「人のせい」にすると話がしやすい（笑）。

まあ、それは冗談として、コンサルタントが財務参謀としてついていることが伝われば、それだけ社長が経営をしっかりやっているという印象になるので、金融機関の対応も自ずから変わってきます。

今、お金のことで悩みがある経営者は、即、今すぐにでも館野先生に相談するべきです。わたしはせっかちなので、セミナーをすっとばして、すぐ契約しましたが、それでよかったと思っています。やってみて合わないと思うなら、やめればいいだけのことです。

あれこれ考えて時間だけが過ぎるのは、もったいない。さっさと相談した方がいい。さっさとコンサルティングを受ける、館野先生を財務参謀にする、それが一番話が早いと思います。

■ <館野's VOICE>

セールスが得意な社長さんほど「売上を増やせば、全てが解決するはず…」と思いたくなるものです。ところが頑張って売上を増やそうと思えば思うほど、逆に、お金がドンドン減っていく…ということが起きてしまい、八方塞がりの状況に陥りがちです。

石川社長は、持ち前の行動力と素早い決断力で意欲的に様々な取り組みを進めてくださいました。要所要所の大事なポイントをしっかりと抑えながら、的確な経営判断を重ねて、一步一步着実に理想とする未来に近づいていっておられます。本当に素晴らしいことです。石川社長とのご縁に心から感謝いたします。（記：館野愛）

■ ユメリアコンサルティング経営者に聞く

大山 圭介 社長（大山建設株式会社 山形県）



大山建設 株式会社 代表取締役 大山 圭介 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

（大山建設 株式会社 について）

大山建設 株式会社は、山形県 尾花沢市に本社をおく、公共土木工事の施工を主としている総合建設会社です。設立1965年（昭和40年）、年商10億円、従業員数45名。

■ 父の代は無借金経営、しかし...

ー 大山社長が会社を継ぐことを意識したのはいつごろからですか？

大山建設は祖父が興し、父が大きくした会社で、私は3代目となります。母や周囲からは、幼い頃から「この会社はおまえが継ぐのだから」と言われて育ち、当時は、そんなのかなと受け入れられるような、でもどうなんだろうと反発するような、あいまいな気分でした。

しかし、就職して営業部に配属され、神奈川や広島やらに転勤させられるうち、そろそろ潮時、やっぱり故郷の山形に戻ろうと思い、27歳で大山建設に入社しました。

最初は、いち作業員としてスコップを持ち、現場回りからはじめ、毎日、真っ黒になって働きました。次に、営業部員となって官公庁や元請け企業に日参し、まずは顔を覚えてもらうところからはじめました。それから35歳で取締役となり、42歳で社長に就任しました。

父の経営方針は「無借金・堅実経営」でした。過去、他社の工事保証会社になったばかりに、

どうにもならない工事を途中から引き継いで、会社が苦境に陥った苦い経験がありました。それ以来とにかく経営は堅実第一、お金もなるべく借りない、という方針になったようです。

その堅実経営が他社との差別化になった部分は、確かにありました。財務体質の良さは「経営審査事項」の高評価につながるため、受注の後押しとなりました。1992年には、山形で国体が開催され、その工事も多く請けることができ、会社の売り上げは順調に伸びていきました。

とはいえ、建設業のように先にお金が多く出ていく業態で無借金経営を貫こうとすれば、やはり資金繰りはキツくなります。また会社が大きくなるにつれ、工事規模や受注金額自体は大きいけれど、利益率はさほどでもない、という仕事も増えてきました。

さらに、下請け協力会社への支払も、かつては手形などを使って長期サイトで支払うというのが一般的でした。でも、今の時代は、「支払いはなるべく早くするように」という自治体や元請けなどからの要請や、世の中全体の流れもあります。

そのような外部の環境変化の中で、お金の流れが忙しくなっていたところに、5年前、経営上のさまざまな節目が重なって納税などの出ていくお金が増えました。手元資金が減ったせいで、さらにお金が忙しくなる、資金繰りがキツくなることになりました。

その頃、私は既に社長でしたが、営業と現場に注力しておりました。財務経理の方は、正直、母と、古参の経理部長に任せていました。（それは父の代でも同じでした）。私自身は財務とか経理とかは大の苦手で、いや、社長がそんなことではいけないと思い、本など読んで勉強はしたものの、どうにもなじめず苦手意識が先行していました。

ただ、母も経理部長も、じきに引退することが決まっていたので、そうなると会社のお金のことは、すべて私が自分ひとりで把握、判断、決定していかねばならない。しかし、このままでは、良い悪いの指標がないまま、結局、「めくら判」を押すことになってしまう。

財務がわからないまま社長をつづけていくのは、どう考えてもよくない。とはいえ、どう解決していけばよいのかわからない。そんな風にずっと心の中に重しをかかえて、ただただ不安なまま、時間だけが過ぎていました。

そんなとき出会ったのが、舘野先生のフェイスブック広告だったので。



■ ここでなら自分に必要なことが学べると確信

－ 広告を見て、どう感じましたか。

まず「オーナー企業のための財務」「同族企業の経営支援」というキャッチを見て、これなら自分にいま必要なものに合致していると感じました。

財務コンサルティングにもいろいろあって、中には、会社の経理をガラス張りにして、社員みなに見える化し、社長だけでなく社内全員で数字を改善していこう、といった趣旨のものもあります。それも素晴らしい考え方だと思いますが、弊社に向いているとは思えませんでした。

弊社のようなオーナー企業では、まず、社長自身がしっかりした知識、知見、決断力を持たないことには、そもそも、話が始まらないのです。

まずはセミナーに参加しました。話されている内容がすべて理解できたわけではありませんが、語り口はわかりやすく、また館野先生から「熱」のようなものは十分感じられました。よし、やろう、ここで学ぼう、そう思い、コンサルティングを受けることに決めました。

■ 会社のお金に対する「解像度」が上がる

－ コンサルティングを受けていかがですか？

最初のうちは、基礎固めに集中しました。そうこうしているうちに、ついに経理部長が引退することになり、いよいよすべて自分自身で判断することになりました。館野先生の知恵を借りつつ、建設業の複雑な数字を、自分なりに理解していきました。

その後、流動資産を増やしたり、不必要な保険を解約したりして、自由に動けるお金を増やしたこともあり、資金繰りはだいぶ改善しました。今では、所定の資料、必要な数字さえあれば、相当のところまで自分で判断できるようになりました。

以前は、資金繰りが厳しくなると漠然と怖く、不安になるだけでした。しかし、今は、会社のお金が動いていく「しくみ」が理解出来ているので、いま、どれくらいお金が足りないのか、それを埋めるには、あるいはつなぐには、どういう行動の選択肢があるのか。工期が長いのなら、それに合わせてどう数字を組み立てていくかなど、具体的なところまで、高い解像度で見えてきました。

舘野先生は、何でも話せる方です。私もお金のことだけでなく、人のことや相続のことなど、突っ込んだところまで相談し、答えをいただいています。話せばそれだけで気が楽になることも大きい。こんなこと聞いちゃいけないかな、などと思わずに何でも相談してみるのが良いと思います。

大山建設はこれからも、良い仕事をし、信頼を積み上げ、地域社会に貢献していく所存です。舘野先生にはそうした弊社の取り組みを、財務コンサルティングを通じてご支援いただくことを希望いたします。今後ともよろしくお願いいたします！



■ <舘野's VOICE>

社歴が長い会社ほど、古参の経理部長が業務を一人で切り盛りしていたり、高齢のお母様が経理業務を担っていたりします。このような場合ほど、多くの社長は「お金のことは、経理に任せておけば、きっと大丈夫…」と誤解しがちです。

建設業は、会計も複雑で、資金繰りの管理も一般企業と比べて難易度の高い業種の一つですが、大山社長は、社員さんやご家族を含めた周囲の方々の豊かな幸せのために、財務の知識・知見・決断力向上の研鑽努力を継続なさっています。本当に素晴らしいことです。大山社長とのご縁に心から感謝いたします。（記：舘野愛）

■ ユメリアコンサルティング経営者に聞く - 叶井 宏典 社長（株式会社カイト、千葉県）



株式会社カイト 代表取締役 叶井 宏典 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

（株式会社カイト について）

株式会社カイトは、千葉県湾岸の船橋エリアで、老人ホーム、グループホーム、訪問介護など介護事業をおこなっている企業です。現在、有料老人ホーム6拠点、障害者向けグループホーム6拠点を展開。現在、年商10億間近、従業員数150名、創立2010年。

■ **飲食事業と介護事業の共通点**

ー 叶井社長が介護事業に取り組むようになった経緯を教えてください。

弊社は創業当初、介護事業でなく、飲食フランチャイズの加盟店として事業展開していました。私は新卒で居酒屋系の飲食企業に入社し、調理、接客、店長をこなした後、エリアマネージャ、課長となり、その後、2010年に28歳で起業して独立し、フランチャイズ加盟店として、そのまま飲食事業をつづけていました。

しかし、4年後に飲食事業はやめることとなり、さあ、次はどうしようか・・・と思いあぐねていたとき出会ったのが、デイサービス介護事業でした。介護事業に取り組んだ理由は、まず祖父への思いがあります。私を可愛がってくれた祖父が他界した時、葬式に出ながら「もっと何か出来なかったのか」と思いが残りました。それが介護事業への関心につながりました。

また、介護も、飲食も、どちらも「人が好き」「目の前の誰かを喜ばせたい」という気持ちが重要で、この点は、大きな共通点といえます。それから7～8年は、デイサービス介護事業を小

規模展開していました。

転機となったのは今から3年前、2021年にはじめて老人ホームを開設したことです。そこから毎年2拠点のペースで、次々老人ホームを開設し、それに伴って、年商も昨対150%の勢いで成長してきました。

■ 老人ホームを還元価格で提供できるしくみ

－ 有料老人ホーム事業に進出することにした経緯を教えてください。

大きくは、そこに巨大なニーズがあると感じたからです。有料老人ホームの前は、主に「宿泊つきデイサービス」を提供していました。宿泊付きデイサービスは一泊が基本ですが、お客様によっては、数カ月にもわたり連泊し、実質的に老人ホーム入所のような利用形態になっていました。

こうなることには理由がありました。老人ホームは大きく、「介護保険が使える安価な特別養護老人ホーム（特養）」と「高価な高級老人ホーム」の2種があります。人気が高いのは特養ですが、どこも常に何十人もの入所待ちで、いつ入れるかわからない状態です。

かといって高級老人ホームは、多くの人にとって費用的にとても無理。ただ、健康状態やその他の事情を考えると、一刻も早くどこかに入所したい、そうなってくると「宿泊付きデイサービスへの長期連泊」となります。

この状況は視点を変えて眺めれば、「そこに巨大なニーズがある」といえます。このニーズに応えれば、人の役に立ちながら、企業として成長していける、そう考えました。

そしてたどりついたのが、「使われなくなった社宅など、老人ホームに転用可能な不動産物件を借り受け、それをリフォームやリノベーションした上で、リーズナブルな老人ホームとして提供する」という手法です。

この方法なら、老人ホームを新規に建てるのに比べて、初期費用は80%軽減されます。なのでそこで浮いた費用を、入居者に還元することができます。つまり、安く提供できるわけです。実際、弊社の老人ホームは、生活保護の方でも入居可能なものもあります。

加えて、当時はちょうどコロナ禍で「業績が悪化したので社宅を手放す企業」が増えていました。社宅は、老人ホームに転用しやすい物件です。こうして良い物件に恵まれて、それをリフォームし、19室の老人ホームを開設しました。

この時の反響はすごかった。まさに一瞬で満床になったんです。この実績ができたことで、その後は不動産会社から次々と物件が持ち込まれるようになりました。

それから3年足らずで6施設を運営するに到り、売り上げも毎年昨対150%で伸びていきました。老人ホームを運営する人材についても、飲食時代に培ったノウハウを生かし、良い人材の継続採用が可能になりました。

事業はヒト・モノ・カネと言いますが、そのうち「ヒト」と「モノ」については目途が立ったといえます。しかし、ここで「カネ」が大きな問題となったのです。



■ 売り上げ急伸、なのに現金が減っていく

ー 売り上げは毎年150%で伸びていたのでは？

はい、そうです。売り上げはどんどん伸びている。明らかに企業として成長軌道に乗っている。ところがなぜか、お金が全く残らなかったのです。それどころか、通帳の現金が毎月、着実に減っていく状態でした。

もちろん起業してから、以前も資金繰りで苦しい思いをした時期はありました。ただ、その時はお金が足りない原因は明らかで、単に売り上げが足りない、だからお金が入らない、残らない、ということでした。

しかし、今回の老人ホーム事業では、集客も採用も絶好調。売り上げはどんどん上がり、お金もどんどん入ってくる。にも関わらず、手元現金がどんどん減っていくのです。当時の私には、その理由、原因がまったくわかりませんでした。脇の冷汗が止まらない毎日で、これは大変な恐怖でした。

でも、舘野先生のコンサルティングを受けた今なら、ハッキリとわかります。資金繰りが苦しくなっていた一番の原因は、投資のコントロールが出来ているツモリ、わかっているツモリになっていたことにありました。

例えば、新しい老人ホームを作るとなると、いくら通常の8割減で済むとはいえ、初期費用がそれなりにかかります。そのため、銀行から融資を受けるわけですが、その後は、着々と返済しなければなりません。さらに、それ以外に諸費用も出ていきます。

入ってくる現金より、出ていく現金の方が多ければ、当然、現金は減っていくわけですが、売上が毎年昨対150%で伸びている真っ只中では、「売上が伸びているのだから、お金はいずれ増えていくはずだ」「銀行からの借入返済も問題なく返せるはず」と、自分で自分を納得させてしまっていたのです。

いや、中長期的に見れば確かにまかなえるのです。ただ、成長のスピードが速くなれば速くなるほど、短期的に見れば、どうしても資金繰りの辻褄が合わなくなります。つまり、売上の成長以上に現金が先にドンドン減っていくわけです。

それから、そうなってしまった原因の一つに「借り方・返し方がよくなかった」こともあります。振り返って考えてみれば、当時は、銀行との交渉も出来ているツモリでした。でも、本質的なところでは出来ていなかったのです。

銀行からお金を借りた後は、毎月の利益から融資を返済することになります。ですから、融資の総額や月々の返済金額、返済期間、そして投資した設備の減価償却費を適切に設定するなど、財務計画を緻密に構築する必要がありました。

でも、当時はそこまで頭が回らなかった。こうした状況がつづき現金不足になる。その結果、財務状況、決算書が悪くなる。そうすると次の融資が受けにくくなる、あるいは融資条件が悪くなる。その悪循環に陥っていました。

このままではいけない、ここでしっかり財務知識を身につけないと、この先の経営はおぼつかない。そう考えて、本格的に財務コンサルティングを受けることにしました。

■ 融資交渉で本当に重要なこと

－ ユメリアコンサルティングを選んだ経緯を教えてください。

舘野先生のごことは、ネット検索で知りました。私がコンサルタントを選ぶときの基準の一つに「そのコンサルティングを受けることで、自分自身にノウハウが身につくかどうか」というものがあります。

自分の考えが正しいか正しくないか、コンサルタントに判断してもらうのではなく、自分で判断する、それが自立してできるようになることを重視しました。その基準で見た時、最も良かったのが舘野先生だったのです。

1年間のグループコンサルを通じ、特に印象に残ったノウハウは、「融資を受ける時の優先順位付け」です。そこで、金利の優先度はなんと5番目でした。

私の感覚では、融資交渉は、イコール「金利引き下げ」の交渉でした。また、融資の金利というのは、経営者の自己評価に少なからずつながっていて、経営者同士集まると、自分はいかに低い金利で融資を受けたか、微妙にマウントを取り合うことさえあるものです。

それに、そもそも金利が違えば返済の総額も変わってくるわけで、そういうお金の損得に直結した要素は、当然、優先順位が高いのだと思い込んでいました。しかし、舘野先生によれば、金利が何パーセントといった話は、事業永続という視点では些事にすぎないとのことでした。

金利の高低にこだわるのでなく、真に大事なものは、これから1年、5年、10年先に、会社をどうしたいのか、どのくらい成長させたいのか、それにはどれほどの利益が必要なのか、その構想、絵を思い描くこと。それを実現させるには、どれほどの融資をどれほどのリスクを取り、何年かけて返していくか、その計画を立てること、それが重要だと気付かされたのです。

事業が拡大していくと、どうしても複数の融資を走らせることにはなりますが、その借り方・返し方のさじ加減一つで、お金の残り方は、大きく左右されます。それを総合判断にかじ取りしていくための技術、考え方が1年間のコンサルティングを通じて学べたのは大きかったです。

今は、銀行と融資交渉をする時も、自分の中で確かな絵や経営計画があるので、それに基づき、根拠を持って計画を説明し、それに沿った融資を引き出すという、正しい交渉ができるようになりました。

館野先生のコンサルティングにより、私の財務の地力は確かに向上しました。現在の年商は8億ですが、10億はすぐに超えるでしょう。その先、30億、50億、いや70億までは成長させたいところです。そのためには、その成長を支える強い財務基盤が必要です。

カイトは、今後も地域社会への貢献と、企業としての成長を同時に実現するよう、全力を尽くします。そのためには、確かな財務の知識、ノウハウが欠かせません。館野先生には、引き続きご支援いただきたく思います。今後ともよろしく願いいたします。

■ <館野's VOICE>

我々社長の仕事は、事業を通じて社会課題を解決することにあります。世の中に必要とされればされるほど成長が加速、つまり売上が急拡大します。その時に、財務の視点から経営戦略を考えられないと、一瞬にして会社を潰すことに繋がる、実は、最も危険な時期です。

叶井社長は、持ち前のバイタリティと行動力で、各回の宿題を誰よりも早く、確実に仕上げてきてくださいました。「やる！」と決めたら真摯に、愚直に取り組まれるお姿は、成功する社長の共通点といえます。叶井社長の「人の役に立つ」事業展開をお支え出来ますよう、今後とも鋭意、ご支援させて頂きます。叶井社長とのご縁に心から感謝いたします。（記：館野愛）

※ カイトの[ホームページ](#)

※ 取材日時 2024年6月

※ 取材制作：[カスタマワイズ](#)



木の香株式会社前川建築 代表取締役 前川 守 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

（木の香株式会社前川建築 について）

木の香株式会社前川建築（以下 前川建築）は、富山県で、木にこだわった家づくりを続ける、注文住宅専門の工務店です。年間竣工棟数20棟、年商9億円、従業員数20名、創立1948年（昭和23年）



■ 最初は会社を継ぎたくなかった

ー 前川社長が会社を継ぐことを意識し始めたのはいつ頃からですか？

物心ついたころから、父には「ウチは将来、おまえが継ぐんだぞ」と言われていました。しかし勝手に決められると、かえって反発心が湧くもので、最初はぜんぜんその気になれませんでした。

でも現場で、職人の仕事を見たり手伝ったりするのは、実はけっこう楽しかった。手仕事、何かつくることは、幼いころから好きでした。

高校卒業後は団体職員として地元で就職しました。ただやってみて分かったのですが、自分にデスクワークは向いていなかった。現場に出たい、手を動かして何かつくりたい、そんな自分

を再発見しました。ふと父の背中を見れば、ずいぶん忙しそうだし、なんだか手伝ってほしそうです。結局そこは3年で辞めて、家業を継ぐべく前川建築に入りました。

ただ、その時は、どうせなら就職する前にもう少し遊びたい！と思い、前からあこがれだったカナダで、1年ほど海外生活しました（笑）

■ 現場仕事は楽しかった。ところが...

－ 入社後はいかがでしたか。

やっぱり現場は楽しかった。大工仕事は最高だった。これが自分が本来やりたかったことだと再確認しました。しかし、そんな幸せな日々が続いていたある日、父が急病で倒れ、入院しました。それまでは、父が親方として仕事を取ってきて、それを私たち職人が作り上げるやり方でした。その父が抜けるとなると、新しい仕事が入りません。



それから1年は、ハウスメーカーの下請けなどで食いつなぎましたが、正直、こなすだけの仕事になり、私も他の職人も面白く仕事ができなかった。前川建築は本来、こだわりの木の注文住宅を、設計から施工までお客様ととことん話し合っって作り上げるやり方でした。その仕事に戻るには自分で仕事をとるしかありません。

■ 飛び込み営業で窮地を打開

もはややるしかないと思いを決め、昔の住宅見学会のリストをたよりに、一軒一軒、飛び込み営業を始めました。それまで営業などやったこともなく、気が重いところでしたが、それでもやりました。とはいえ、ほとんどの家庭で冷たく断られ、一時は心折れそうになりましたが、1年かけてやっと一軒、「ちょうど、家を建て替えようと思っていたんだよ」と言ってくださる方を見つけついに注文にこぎつけました。

待ち望んでいた、木の家をていねいに作る仕事です。もちろん仕事がいただけた背景には、父と祖父が長年地元で築いてきた評判、信用があります。先代の努力に感謝するほかありませんでした。

父はその後、復帰しましたが、体力は十分回復せず、後方で軽作業をこなすだけにとどまりました。自然と私が営業の第一線に出ることになります。周囲の職人は、私が仕事をとってくるのを待ち受けている。私はやるしかありません。こうして実質上、会社を継ぐことになりました。

■ なぜか、お金が残らない...

さらに2011年には、法人化と同時に代表に就任し、名実ともに三代目となりました。社員とともに、懸命に働き、おかげで着工棟数はぐんぐん増え、会社の売り上げも伸びていきました。

ところが売り上げは伸びていくのに、お金が残らなかった。え、なんで?、どうして? 着工棟数が2倍になったら、手残りのお金も、2倍とは言わなくても、1.5倍ぐらいにはなるでしょ、そう思っているのに、びっくりするほどお金が残らなかった。下手したら以前の、父がこじんまり事業していた時の方が、お金がよく残ってるんじゃないの? というぐらいでした。

会社のお金のこと、真剣に取り組まねばと思うようになったのは、この頃からです。

■ まずは会計の本を読んでみたが...

— そう考えてから、どんな行動を取りましたか。

とりあえず会計の本を買ってみました。「決算書がおもしろいわかる本」とか、そういうのですね。いや、別に読みたくはないですよ。正直、数字とか見るのもいやです。でも、そうも言ってもらえないし、とにかく読んでみた。読めば、まあ、分かったような気もする。でも、そこから先がない。本の中のモデルケースがわかっても、肝心の「自社にお金を残す」という目的のための応用がきかない。これじゃ意味ないなと。

どうしようかと思ひあぐねていたある日、facebook広告で、ダイヤモンド財務の広告を見ました。まず「お金が残る」という言葉が目にとまった。そう、それがやりたいことだから。さらに「同族会社のためのコンサルティング」という言葉にも、「そう、それがウチだから」と惹かれました。これ、何だかよさそうな気がする。この「同族会社にお金が残る」というのがどうしても気になって、まずはオンラインセミナーを見てみることにしました。それまでセミナーなど一度も出たことはなかったのですが。

■ 同族会社にお金が残る、それ、どういうこと?

— セミナーは、いかがでしたか。

期待通りの内容でした。お金を残すには、最初こうして、次にこうして、その次どうすればよいような、「お金を残す3ステップ」的な説明で、聞いていて、「あ、たしかに」と思える納得感がありました。

個別相談で話を聞いても、やっぱりよさそうに思える。これはもう、ちゃんと受講した方がいいと思い、グループコンサルティングに申し込みました。

■ あ、なるほど、こういうことだったのかと。

— コンサルティングは、いかがでしたか。

今までわからなかったことがわかっていく感覚。純粋に楽しかったですね！会社のお金の「しくみ」が見えてくるんです。

今までも損益決算書は見ていた。こちらは、これだけ売れて、そこから原価を引いて、経費を引いて、税金払って、残りはこれだけ、のような形で理解できてとっつきやすい。でも貸借対照表、バランスシートの方はよく見てなかった。これ、何の意味があるんだろう、ぐらいに思っていた。でも、舘野先生に学んで、会社の中身が本当に見えてくるのは、実はバランスシートの方なんだよなと分かりました。

それにこういう勉強が「自分の会社の数字」を使ってできるのがいい。私、勉強のための勉強は苦手なのですが、それでも二級建築士や宅建などの資格は取ってきました。つまり「目的が分かる勉強」なら、むしろやる気が出るんです。その点、今回のコンサルは「舘野先生の教えを理解すれば、自分の会社のお金のことがわかる」という道筋、メリットがハッキリしていたので、興味とやる気が自然に湧きました。



学ぶにつれ、会社にお金が残るしくみ、あるいは残らないしくみが、くっきりわかってきます。おい、ここか～、このせいで残らなかったのか、そりゃま、残らないよな～、ここに穴が開いていたら、というように、よく理解できました。さらに根拠ある、ちゃんとした資金繰り表、戦略的な決算書が作れたのもよかったです。

この決算書は銀行に褒められました。これまで二行取引だったのを、舘野先生のすすめで三行取引に増やす取り組みをしたとき、これら資金繰り表や決算書を先方に提示したところ、非常に好反応でした。結果として、非常に良い条件の融資を引き出せました。

着工棟数が伸びてるとか、売り上げは好調とか、その程度の情報だけでは不十分。銀行を相手にするには、それを決算書という形で表現することが重要なのだとよくわかりました。

あと、グループコンサルという形も良かったですね。単純な話、他の社長さんの悩みが分かります。そういう話を聞くと、自分もがんばろうと思える。良い刺激がもらえます。

1年のコンサルティングを通じて、最初の目標だった「会社にお金が残るしくみを理解する」ことは十分達成できたし、実際の行動も着実に前進しています。

■ 先輩ユーザーからのアドバイス

－ これから館野のコンサルティングを受けることを検討している経営者に向け、先に受けた立場からアドバイスなどあればお聞かせください。

単純ですが、「グループコンサルティング、いいよ！」というのが私が伝えたいことです。みんなで作るほうが絶対楽しいし、分かりもはやい。グルコンはおすすめですね！

あともう一つ、宿題はけっこう大変ですが、それでもしっかりやりましょう、と言いたいです。やれば必ずいいことがあります。だから、やろう！ということです（笑）。

※ 前川建築の[ホームページ](#)

※ 取材日時 2023年1月

※ 取材制作：[カスタマワイズ](#)



福島糧穀株式会社 代表取締役 鈴木 孝明 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

（福島糧穀について）

福島糧穀は、福島県いわき市を拠点とする、お米の卸と小売りの会社です。従業員数は20名、年商は4億円。内訳は、卸が5割、ネット販売が2割、実店舗での販売が3割です。



■ 米の卸、店頭販売、ネット販売を展開

ー 福島糧穀について教えてください。

弊社は昭和17年、戦中に祖父が米の配給所として事業を始めました。戦後しばらくは米の販売、配達が主力事業でした。2代目の父の代から卸事業が本格化しました。

仕入れ先は福島の契約農家約1000戸です。ここで作った、おいしいお米を、福島県内のスーパ

ーや東京の仲卸などに卸します。私は2017年に社長に就任しました。祖父から数えて3代目です。私の代では、特にネット販売を本格化しました。

最近、福島では「福、笑い」というブランド米の発売を始めました。このブランド名は、特定の生産基準を満たした農家だけが使えます。弊社の契約農家でも「福、笑い」をつくる農家が多くあります。これから全国の皆様に、どんどんご紹介していきたいです。

■ 「社長と専務では責任がぜんぜん違う...」

ー 鈴木様が三代目として会社を継ぐことを意識するようになったのはいつ頃からですか。

物心ついたときには、親戚など周囲の大人に「将来は孝明君が福島糧穀を継ぐんだからね」と言われていました。とはいえそんな先の話に現実感など持てず、小学校の頃は「将来は西城秀樹みたいになる！」と他愛ないことを言っていました。

高校ではサッカーに熱中し、社会に出てからは、東京で営業の仕事もしました。歩合給で、そこそ稼げていましたよ。ただ22、3歳の頃、「そろそろかな、帰って事業を継いだ方がいいのかな」と思い始め、父にもそれとなくそういう話をし始めました。

するとある日、父が、アパートの前に4トン・トラックに乗りつけてきた。これはつまり、「すぐ引っ越した。荷物を載せてこのままいわきに帰るぞ」という意味でした。観念して実家に戻り、福島糧穀に入社しました。

会社では現場仕事から始めました。それこそ米や灯油をかついでアパートの3階まで駆け上がったたり、なんでもやりました。30歳で専務となり、経営や企画に関わりはじめました。地元の中小企業家同友会に入ったのもその頃です。先輩経営者や、同世代の後継経営者の話を聞けば、おぼろげにでも経営が見えてくるのでは、と期待しました。



しかし2011年に東日本大震災が起き、ここ、いわきも大きな被害を受けました。弊社は、社屋への被害は軽微でしたが、本業の米の卸が大きく落ち込みました。

その後の処理が延々と続く中、2017年、47歳で三代目社長に就任しました。就任後は、ネット販売をさらに強化するなど企画面を強化しました。というのも、東日本大震災の後、福島の米は一時、店頭に並ばなくなりました。一方で「福島の米がほしい」というネット検索の動きが始まっていたのです。

ただ、実際に社長になってみて痛感したのは、「企画だけじゃダメだ。社長と専務では責任がぜんぜんちがう…」ということでした。

■ 「これって『どんぶり勘定』なのでは…」

— どのように違っていたのでしょうか。

いろいろありますが、やはり一番は「お金のことはすべて社長の責任」ということでした。

米の卸はなかなか特殊な世界です。仕入れは年に一回、米が取れる秋口だけです。ここでドンと仕入れて在庫を積み上げ、農家さんに代金を支払って、それから次の秋まで少しずつ出荷していく。つまり秋口にお金が一気に出て、入金はその後コツコツ、という流れです。

さらに米には相場があって値段が大きく変動する。店頭での販売価格はほぼ一定なので、消費者には見えづらいのですが、卸市場では、結構な幅で値段が乱高下します。時には仕入れ値を下回るほど下がることもあるのです。この相場は、株式と同じで、そうそう読めるものではない（だから江戸時代には米の先物取引がありました）。

■ 「会社の数字を正しく知りたい…」

このような業態では、いま会社に利益が出ているのかどうか、読み解くのがとても難しい。父は、その辺を割り切って「売上さえ上がれば、まあ何とかなる」「10年に1回、儲ければそれでいい」など言っていました。最初は「何を言ってるやら」と思いましたが、社長になると「なるほど、それでも思わないとやってられないな」と理解できました。

しかし、自分の代ではそうはいかないなと思いました。というのも、今や米の卸は「売り上げは全てをいやす」といえるほど、よく売れる業態ではないからです。ならばなおさら自分の会社の利益状況を、常に正しく知っている必要がある。

従来は、毎年、決算の2か月前にやっとわかる、という状態でした。そんなギリギリに分かってても、正直、打ち手はもうない。そして次の期に入り、またハッキリしない、モヤモヤした日々が続く…毎年、その繰り返しでした。

税理士に頼んで、期の途中で試算表を作ってもらったりもしました。しかし、それを見ても、いちばん知りたい「いまウチは利益が出ているのかどうか?」「今期、どのあたりに着地できるのか」はとうてい直感的に理解できませんでした。

会計の本を買って読んでみたりもしました。がんばって読めば、まあ、言いたいことはわかる。でも結局すべては、その本に出ている架空の会社の、架空の数字の話です。それをコメ卸

の業態に置き換えるのは、自分ひとりではやはり無理でした。

■ そして館野のセミナーに会う

結局、会社の数字はわからないままです。この状態ってなんだろう？ これ、って「どんぶり勘定」じゃないか、このままではいけない、何とかしなければ、そんな思いがつのっていました。そんなある日、facebook広告を通じて、館野先生のセミナーのことを知りました。

「同族企業向け」という言葉を見て、これは自分に関係ある話だ、と思うました。早速セミナーに申し込み、会場で館野先生の話を実際に聞いて、実感はさらに深まりました。話が具体的で真に迫っている。その迫力は、多くの企業の実際の財務に関わっているからだ、と感じました。

これはセミナーだけでお終わらず、指導を受けながら、実地で取り組んだ方がいい。そうすれば今のモヤモヤが解消できる、そう考えて、グループコンサルティングに参加することにしました。

■ 「館野先生は、言うことにいつも『根拠』があります」

ー グループコンサルティングはいかがでしたか。

私には非常に性に合っていました。関西の鉄鋼会社、北陸の自動車会社、そして米卸の私、この異業種3人が集まって、自分の会社の数字を材料にコンサルティングを受けました。単純に「みんながんばってるな～」と思いました。「だったら自分も」と励みになりました。

そして「自社の数字を使って学べる」のが良かった。一般の本やセミナーは、どんなに分かりやすくても結局は、「モデルケース」の話です。最初はわかった気になっても、いざ、自社の数字に落とし込むとなると、できなくなります。

その点、最初から自社の数字、決算書を使って学ぶのは、「脱どんぶり勘定」のための、もっとも効率的、最短距離の方法でした。「根拠ある、納得感の高い資金繰り表」を作れたのも良かった。自社の状況が数字でつかめれば、やはり気持ちの余裕がちがいます。

状態が悪い時でも、早めに分かれば、早めに打ち手が出せます。自社の数字に対し、一気に視界が晴れた思いです。館野先生は言うことが常に的確、的を得ています。

本にあるような抽象的な言い方でなく、具体的で心に迫ってくる。これは、多くの会社の現場の数字を見て改善に取り組んできた、その実績によるのだと思います。

適度にスパルタなのも良いですね。社長なんてものになってしまうと、もう周りの誰も厳しいことを言ってくれなくなります。しかし、このグループコンサルの場では、館野先生からも厳しいコメントがある。しかも、その厳しさは、単なる精神論ではなく、「自社の数字」という逃れようのない現実が根拠になっている。いい意味で厳しく接してもらえる環境です。



■ 先輩ユーザーからのアドバイス

ー 現在、館野のコンサルティングを受けることを検討している経営者に向けて、先に経験した立場からのアドバイスなどあればお聞かせください。

すなおに、まじめに取り組むことが重要だと思います。宿題も出ます。最初はきつく感じるかもしれない。それでもまじめに取り組んでください。コンサルの成果は、「コンサルタントの力と受講する人の力の掛け算」という話を聞いたことがあります。実際受講して本当にそうだと実感しています。

すなおに受けとめ、取り組めば、会社の数字は必ず変わる。これが私が経験したことです。

※ 福島糧穀の[ホームページ](#)

※ 取材日時 2023年1月

※ 取材制作：[カスタマワイズ](#)

■ ユメリアコンサルティング 経営者に聞く - 大竹順 社長（大和鋼業株式会社、大阪府）



大和鋼業株式会社 代表取締役 大竹順 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

(大和鋼業について)

大和鋼業は化粧品や食品の工場です。衛生圧力容器を製造する会社です。容器は最大で、高さ4メートル、重さ5トンに及びます。設立1939年、従業員数16名。年商2億2000万円。

（※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材当時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています）

■ 気がついたら数億円の連帯保証付き債務も引き継いでいた

ー 大竹社長が会社を継ぐことを意識し始めたのはいつ頃からですか。

小学校のときです。私が一年生のとき新社屋が建った。新しい工場、大勢が集まる落成式、カッコいいなと子供心に思い、学校の作文でも「将来の夢は大和鋼業の三代目！」と書いていました。

ただ高校大学と進むにつれ、気持ちが変わった。できれば継ぎたくないと思い、卒業後は福岡の一般企業に就職しました。ところが就職して2年目、母が大病を患った。父は落胆し「帰ってきてくれ」と私に言う。これは帰るしかないと観念し、27歳で大和鋼業に入社しました。

私が入社すると同時に営業部長がやめました。父からは「おまえ、かわりに営業やってくれ」と頼まれました。会社のことも製品のことも何も知らない。でも、やるしかない。とにかく取引先に挨拶にいきました。

すると「あんたが来るのを待ってたんや」と歓迎されました。「私は入社したばかりで何も知りません」と正直に告げても、「それはいいから」と図面を渡され、「これ、作って持ってきて」と頼んできます。「今さら大和さん以外のどこに頼んで良いかわからんし」とのことでした。

その後も取引先に行くたび、知らない人に「おやじは元気か～」と声をかけられる。一度、仕事で大きなミスをしでかして、担当者に大叱責されたときも、祖父をよく知っていたという役員が同席し、取りなしてくれた。父も祖父も、すごい信用を築いてきたんだなと実感しました。

そして37歳で社長に就任しました。そして、このとき、数億円に上る連帯保証つき債務も、知らない間に、引き継いでしまいました。



■ 債務を引き継いでしまった経緯

－ 「連帯債務を知らない間に引き継いだ」とは具体的には？

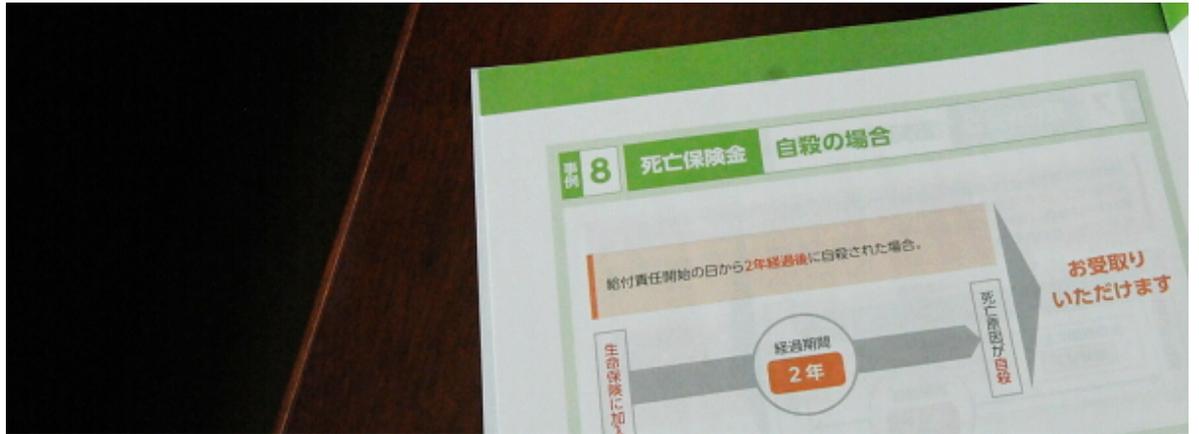
社長就任になると同時に銀行が挨拶に来て、分厚い契約書を机の上に乗せ、これに捺印願いますという。とにかく押し続けました。

後から父に聞くと「ウチは同族会社だ。社長はガンガン稼げ。だが責任も全部しょいこめ。社長が連帯保証人になるのは当然だ。これからはおまえが連帯保証人だ」といいます。こうして私は数億の債務の連帯保証人になりました。

しかしこの借金、館野先生のコンサルを受けてから分かったことですが、借り方がよくなかった。債務は膨らむ一方でした。実際、返済が滞る一歩手前までいき、父は「これが最後のゴルフになるかもしれない」と覚悟したこともあるそうです。

連帯保証人になることの重さ、何となくは知っていました。だが実際に自分になると重さはひとしおだった。えらいことやってしもたと思いました。わたし、経営者向け生命保険も入りま

した。例の「自殺でも保険金が下りる」というアレです。



■ 会社の数字が分からない...

ー 当時、社長は「会社の数字」や「会計」の知識はありましたか。

いえ、ぜんぜん。損益計算書は何となく分かる。売り上げがあって、経費を引いて、最後は利益？みたいな。でも貸借対照表の方は、何が何だかさっぱりでした。

ただ、借入金が多くてヤバいというのは、ひしひし実感する。社長になってからは、「もう借入はしない」と心に決め、つなぎ資金が必要なときは手形を割ってお金をつくってました。

だが、それをしたとて今までの借金が減るわけではない。苦しい。何とか連帯保証を外したい。そんなとき、とある中小企業向けコンサルタントが、「社長の連帯保証の外し方」という情報を出していた。その情報のとおりやってみたら、本当に連帯保証が外れました。その後、それを繰り返し、連帯保証は半分ぐらい外せました。

以前に比べれば、ひと安心です。だがまだスッキリしない。だって連帯保証を外せたといっても、本の情報を分けも分からずやってみただけのことで、自分に数字の知識がないことは相変わらずだからです。

それに保証が外せても債務は依然、残っている。きちんと経営して返していく必要がある。この先、会計の知識なしにやっていけるとは思えない。

とりあえず本を買って勉強しようと思いました。だが今いちゃわからない。わたし、セミナーは大好きだし、勉強意欲、学びの意欲は普通にあると思うのですが、でも財務みたいな「理屈」の勉強はやっぱり苦手でした。

そんなとき、facebook広告で館野先生のことを知りました。「同族会社向け財務コンサル」という謳い文句を見て、これは自分のための情報だと思いました。さっそくセミナーに出てみました。

■ セミナーの印象

－ セミナーはいかがでしたか。

正直言うそうですね、内容はよくわからなかった。でも、それで余計に危機感がつものつた。これ、社長として、ちょっとヤバすぎる。絶対、ちゃんと勉強しないとイケない。

そう考えて、グループコンサルティングに申し込みました。これが2020年の7月。それから月に1度、上京して、石川県のクルマ屋さん、福島県のお米屋さんなど、異業種の社長といっしょに、一年間みっちり勉強しました。

■ グループコンサルは目からウロコの連続

－ グループコンサルティングはいかがでしたか。

今度はバシバシ理解できた。目からウロコの連続でした。自分の会社の数字を見ながら、自分の会社を具体的に良くするために勉強する。この姿勢だと理解が進みます。

舘野先生は、良い悪いをハッキリ言うからいい。私、それまで何となく「資産は大きい方がいい」と思っていました。だって資産だし、多い方が立派だよなど。この考え、舘野先生には即座に却下されました。「ありえない、絶対ダメ」と。

この調子で、座学と個別相談と宿題を繰り返して、自社の決算書を「誰に見せても恥ずかしくないキレイなもの」にするよう頑張りました。そして、グループコンサル途中の3月に決算書ができた。その内容が帝国データバンクなどを通じて、金融機関の目に触れることになった。すると信じられないことが起きました。

■ 驚きの電話



－ 何が起きたのですか。

金融機関から次々、電話がかかってくる。そして「無担保・無保証でいいので融資させてほしい」と言ってくるんです。最初は何が起きたのかよく分からなかった。資金の必要はなかったもので、とりあえず断りました。それでも電話がかかってくる。

取引のない銀行からも飛び込み営業的に電話がかかってくる。しだいに分かってきました。そうか、銀行は優良な融資先を探してるんだ！と。父の代、そして私が会社を継いだ最初の頃は、決算書の内容も良くなく、担保と連帯保証がないと融資してもらえなかった。

しかし、決算書が改善されると、世界が変わる。良い意味で手のひらを返すかのように、向こうから融資を申し入れてくる。本当にびっくりしました。

■ 次の目標

－ 現在の数字や会計への理解度はいかがでしょうか。

まだまだです。でも自分の会社の数字なら、実用範囲で読み解けてきました。他の会社の決算書も、少しなら分かります。経営者の集まりなどで、「ここが改善の余地があるかもしれません。なぜならば…」なんて指摘できるようにもなった。ちょこっと気分がいいです。

銀行が私を見る目も変わった気がします。「そんなところに着目しているのですか？」と感心されることもある。これからは、自分の会社の数字を、金融機関相手に自由自在に説明できるようになりたい。そのためにも、もっと勉強します。

先日、連帯保証はついに全てが外せました。肩の荷が下りました。でも、ここで気を抜いてはいけない。今は、たまたま世の中がこういう状況で、自社の業績も悪くないので、銀行が融資をすすめてくる。

でも、世の中の風向きはまたきつと変わる。そのとき、私が数字が何もわからないままだったら、また「保証付き担保ありなら融資します」と言われるかもしれない。

そうはさせない。これからも、良い経営、良い決算書を継続し、世の趨勢に動じることなく、連帯保証なしの融資を得る、そう決意しています。

■ 先輩ユーザーからのアドバイス

－ 現在、館野のコンサルティングを受けることを検討している経営者に向けて、先に経験し

た立場からアドバイスなどあればお聞かせください。

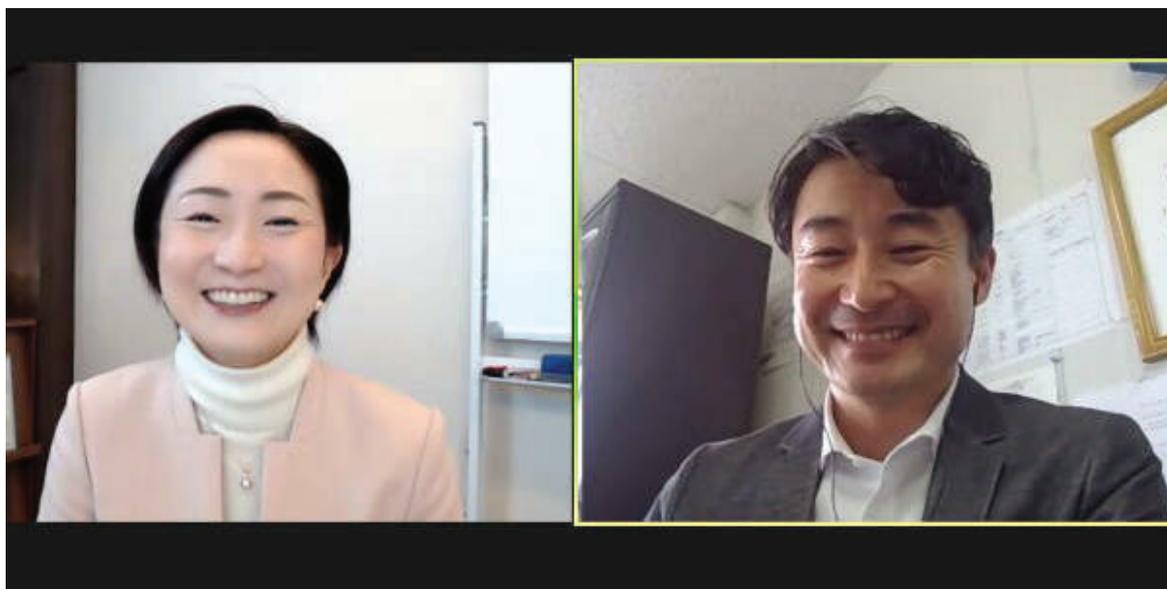
アドバイスは「宿題は絶対やってください」、ですね。宿題、けっこうキツイです。実は、私、ときどき手を抜いてた。でも、そうすると、やっぱり学びが薄くなる。それじゃコンサルを受けている意味がない、お金を払っている意味も薄くなります。これから参加する人には「めんどくでも宿題をきっちりやる」ことを強くおすすめします。

舘野先生、ここまでありがとうございました。これからさらに数字の勉強をして、ウチの会社をもっと良くしていきます。今後ともよろしく申し上げます。

※ 取材日時 2021年7月

※ 取材制作 : [カスタマワイズ](#)

- ユメリアコンサルティング 経営者に聞く - 村岡 洋平 社長（株式会社村岡組、秋田県）



「運転資金の課題を解決したいと思い、 コンサルティングを受けました」

株式会社村岡組、代表取締役 村岡洋平 氏に ユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務（R）を導入した経緯とその効果について詳しく聞きました。

（※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています）



（村岡組について）

村岡組は秋田県、横手市の土木建設会社です。主な事業分野は、注文住宅、リフォーム、土木工事、舗装工事、除雪業務など。年商10億円、従業員数43名。

- 新規事業を立ち上げて年商を2倍に。

— 村岡社長が、会社を継いだ経緯を教えてください。

私は20代は、東京のゼネコンで現場監督として働いていました。そのとき一級建築士の資格も取りました。東京での生活は充実したものでした。

村岡組は昭和14年の創立で、以来ずっと自治体の土木工事で食べてきた会社でした。しかしある時期、公共工事の見直しが入り、売り上げが激減。これを憂えた先代、つまり私の父が「住宅事業を始める」と決め、事業立ち上げを私に依頼してきました。それを受けて東京から地元、横手に帰り、事業責任者として入社したわけです。

それからは事業構想、企画だけでなく、営業、設計、施工まで全ての仕事をこなしました。特に営業には力を入れました。お客様がいないことには、どんな事業計画も無意味ですから。

最初は格安住宅を作っていましたが、2年後には「自然素材を使った健康住宅」に路線変更しました。価格は大手ハウスメーカーとほぼ同じ。安売りではない、付加価値志向です。

北国の家は、暖を確保するために高气密、高断熱で作るのが普通です。しかし建材にホルムアルデヒドなど化学物質が含まれている、その状態で高气密にすると、部屋に化学物質が充満してしまう。

国の基準では「化学物質が入っていても、換気するなら問題なし」となっています。しかし北国の冬で換気は難しい。だから弊社は、化学物質ゼロ、自然素材100%のを健康住宅を提供することに決めました。



この方針は、アトピーや喘息のお子さんをお持ちのご家庭に特に好評となり、おかげさまで売り上げは毎年1億ずつ積み増す形で伸び、現在は年商10億の約半分を占めています。「公共事業頼みの業態から脱する」という当初の目標、ひとまずは達成できました

■ 運転資金の課題

－ 村岡社長が財務について本格的に学ぶ必要を感じたのは、いつ頃からですか。

社長に就任する少し前からです。以前の会計は、税理士任せで。正直、社内の誰も数字のことをよく分かってなかった。ただ、なぜか毎年、秋口と年明けは必ず手元資金が薄くなるんです。だから毎年つなぎ資金を借りていた。

住宅事業の売り上げは順調でした。でも毎年、同じ時期にお金が足りなくなる。何とも気持ちの悪い状態でした。

このまま社長になって毎年、同じ時期に「来月はギリギリかなあ」と思うのはつらい。何とか解決したかったので、自分で会計の本を買って読みました。本を読めば一般的なことは、まあ、わかる。しかし自社の具体的な問題解決にはつながらない。

そんなとき、ふとfacebook広告で館野先生の広告を目にしました。「同族会社専門」という言葉が良かった。ここなら一般論でなく、自社の問題解決に直接役立つ情報が分かるかもしれない。まずはセミナーに出てみることにしました。

館野先生のセミナーでの話はわかりやすく、これなら具体的に行動できると思えました。話を聞こうち「みっちり一年間、勉強した方がいい」「できそうだ」「やるぞ」と、自分の中でやる気が湧いてきて、その勢いで、コンサルティングを申し込みました。



■ コンサルを受けた感想

－ コンサルティングを受けて、いかがでしたか。

まず、なぜ秋口と冬場に手元資金が薄くなるのか、理由がはっきり分かりました。では、どうすればそれが防げるのか、手元現金はいくらあれば安全水準なのかも分かった。あらゆる理解が進み、打ち手の選択肢が増えました。

いま過去の資金繰りを振り返ると、ゾツとするというか、「よくあれでやってこれたな」と思います。以前のウチは、「お金が足りないから、借りよう」「お金があるから、重機でも買っておこう（仕事は後から来るさ）」のように、行き当たりばったりでした。

いま思うと本当におっかない。あれでは苦しくなるのは当然でした。

今はそうではなく、常に根拠をもって判断できる。少なくとも、得体の知れない不安感はなくなりました。

■ 自分で話すことが勉強になる

ー 舘野への評価をお聞かせください。

「引き出しの多い人だな」と思います。たとえば「今こういう事業を考えている」と話すと、他社の事例、考え方など、財務以外のアドバイスがもらえます。舘野先生は常々「財務は経営の道具。あくまで経営優先」と言います。数字だけに凝り固まったコンサルタントでないことをありがたく思っています。

舘野先生は、「こちらに話させる」のがうまいんです。コンサルティングのときは、舘野先生ではなく、極力、私が話すよう仕向けてくれる。すると自分で話すうちに頭が整理されてくるのです。

考えてみれば、会社の財務の話を、わざわざ言語化して自分で話す機会はそうないわけです。地元の経営者仲間とは「最近、景気どう？」など言うだけで、会社の数字の深いところまで話すことはない。

そしてこの「自分で話す」ということが、やるとわかるのですが、とても勉強になる。舘野先生を相手に、毎回、話して、どんどん頭が整理されていきます。

■ 先輩ユーザーとして一言

－ いま、館野のコンサルティングを受けることを検討している経営者に向けて、先行ユーザーとしてのアドバイスなどあればお聞かせください。

同族会社の3代目、4代目の場合、私のように「勢いで社長になっちゃった」という人もいるかもしれませんが。そういう場合、なかなか、じっくり勉強する時間が取れない。

その意味で、館野先生のコンサルを受け、自分の会社の数字を使い、一年間、みっちり勉強するのは、すごくいいと思います。単なる知識の補強ではない、自分の会社を良くするための、明日から使える知識が手に入ります。

■ 今後の抱負

－ 今後の抱負などあればお聞かせください。

いまウチは年商10億ですが、私はこの会社を秋田で有数の規模、そう年商100億ぐらいに持って行きたい。やってやれない話じゃないと思うんですね。

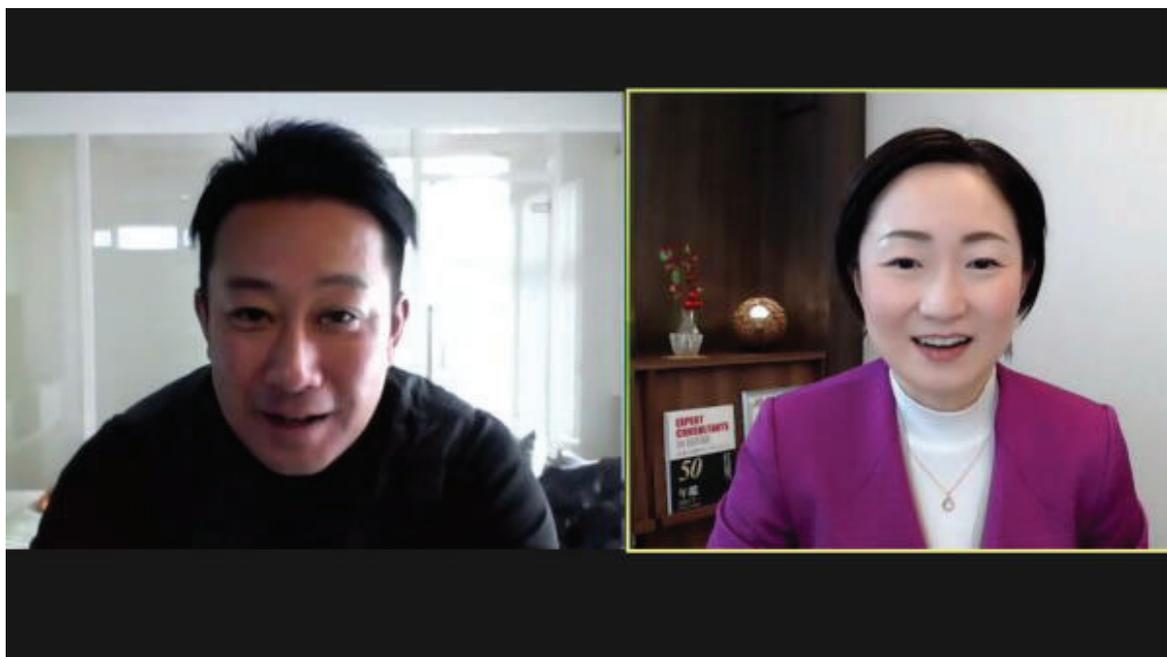
でも、会社というのはそうやって「売り上げ」が伸びるときが、実は資金繰りが危うくなるときでもある。着実に成功するために、ひきつづき館野先生のアドバイスを受けながら、自分の経営目標を実現していきます。これからもよろしくお願いします。

※取材日時：2020年12月

※村岡組の[ホームページ](#)

※取材制作：[カスタマワイズ](#)

■ ユメリアコンサルティング 経営者に聞く - 工藤 龍 社長（株式会社オートトラスト、青森県）



「借りているお金より、手元現金のほうが多くなりました！」

株式会社オートトラスト、代表取締役 工藤 龍 氏に ユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務 (R)を導入した経緯とその効果について詳しく聞きました。

(※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材当時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています)



■ 信頼第一の整備・钣金会社

- オートトラストについて教えてください。

オートトラストは青森県 南津軽郡の、畑の真ん中でやってる自動車整備・钣金の会社です。中古車、新車の販売もしています。社名のとおり、「信頼」を大事にしています。



子供の頃からの自動車好きです。乗るより、いじくる方が好きです。最近も、ボロボロになったサニートラックを譲り受けて、自分で修復、復活させました。その前はシボレーインパラもレストアしました。でも修復して眺めるだけ。あまり乗らない。会社には軽自動車通勤してます。

高校を出て地元の整備会社に5年勤めた後、東京の会社に転職しました。独立も夢見ていたし、都会で勉強するなら若いうちだなと。その時は、あてもないまま上京し、ウイークリーマンションを借りて、それから会社を探して面接に行きました。最初は何社も落ちました。津軽弁で喋って、すごい怒られ方をしたこともあったなあ。

でも何社目かで受かって、それからは、朝から晩まで働いて勉強しました。2年経って、青森に戻り、地元の钣金屋に入りましたが、そこが、すぐにつぶれちゃった。これは独立しろという天の声かなと思い、自宅の納屋を使って、1人で開業しました。最初のお客は、知人・友人です。毎回、全力でいい仕事をして、リピートと紹介につなげる。事業は少しずつ大きくなっていきました。

そんなある日、南津軽の畑に囲まれた土地が、競売物件で出てきた。まわりに何も無いから、のびのび仕事ができる。これは良いなと思って競り落としました。今でも現場が一番好きです。お客さんのクルマについての、「ここが困った」を解決し、「こうしたい」に答えていく。今までも、そうしてきたし、これからも社員4人と共に、そうしていくつもりです。

■ お金のことに関心を持ったきっかけ

－ 工藤社長がお金のことに本格的に関心を持ったきっかけは？

以前、会社のお金のことは、奥さんと税理士に任せきりでした。僕は現場で働きづめ、自分の給料も知らない、売り上げや利益も年に一回、決算の時期に知るぐらい。いい仕事をするのが第一、売り上げは後からついてくる、そんな考えでした。

ところが都合で、奥さんが経理を続けられなくなった。今日から全部自分でやらないといけない。だけど、さっぱりわからない。税理士に聞いても要領を得ない。とりあえず保険会社のセ

ミナーに行って、そこで「財務」という言葉をはじめて知りました。

そして「財務」でネット検索。すると舘野先生のセミナーが出てきた。なんか良さそうだ。これは一回、本格的に学んだ方がいい、そういう勢いで、生まれてはじめて有料セミナーに参加しました。



■ セミナーの感想

－ それまで会計や財務の勉強をしたことはありましたか。

いや、全然ないです。学ぶのはキラいじゃないです。自動車のことなら、いくらでも勉強する。でも座ってじっと本を読むとかは、たちまち眠くなる。そういうのはダメ。

実はセミナーでも、舘野先生の話は、「あ～、異次元の話だな～」と思いました。でもこの先生はたぶん良いとカンでそう思った。じゃあ、いくしかない。コンサルティングは勢いで申し込みました。

■ コンサルティングの感想

－ 今までコンサルティングを受けての感想をお聞かせください。

財務とか会計とか、まるで分かっていませんでしたが、舘野先生の丁寧な指導で、やっと目が開けてきました。

いま思えば以前の会計は、ただ節税したいだけの、本当ダメな会計だった。でも今は、「どこに出しても恥ずかしくない決算書」に生まれ変わった。まず「ウチの経営は、手元にいくらお

金があれば安泰なのか」という目安が分かった。

今は手元のお金の方が借りているお金より多い。つまり返す気になればいつでも返せる、実質的に無借金経営です。在庫管理のやり方も学んだ。今まではそういうことは全然、考えていなかった。でも在庫を適正にすると、手元のお金が増えるんです。びっくりしました。

「その場その場会計」「どんぶり会計」から「計画的な財務」に変わった。これは舘野先生のおかげです。

また舘野先生には財務だけでなく、集客や人事など経営全般についてアドバイスがもらえる。話しやすい人なので、気軽に相談できます。先生の前だと楽な気持ちで津軽弁が使えるんですね（笑）

■ 先輩ユーザーからのアドバイス

－ いま舘野のコンサルティングを検討している経営者向けに先輩ユーザーとしてのアドバイスなどあればお聞かせください。

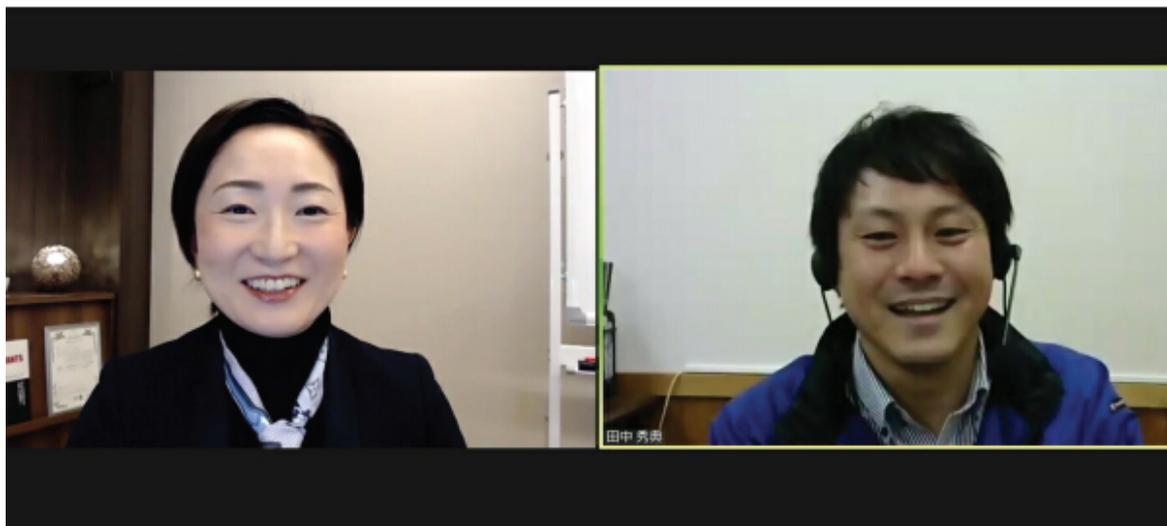
何も分からない人、何をどうするかさっぱりわからない人は、4年前の私のように、勢いでいくのがいいと思います。舘野先生はいい先生なので突進してください（笑）

※ オートトラストの[ホームページ](#)

※ 取材日時 2020年12月

※ 取材制作：[カスタマVOICE](#)

■ ユメリアコンサルティング 経営者に聞く - 田中 秀典 社長（株式会社ミュキ商会、愛知県）



「コロナ禍で逆風でしたが、ほぼトントンの決算で着地できました!」

株式会社ミュキ商会 代表取締役 田中 秀典 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務®コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

（※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材当時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています）

（ミュキ商会について）

ミュキ商会は、愛知県名古屋市を本拠とする、機械工具、工作機械の商社です。顧客は自動車業界が7割、航空、医療、その他が3割です。年商6億円。創立は昭和22年、初代社長が大手商社から独立する形で設立しました。日本の自動車業界の発展と共に歩んできた会社です。

■ **会社を継いだ経緯**

－ 田中社長が「会社を継ぐこと」を意識したのはいつ頃ですか。

大学三年生、就職活動を始めたときです。当時は就職氷河期。また自分自身も、特に強い志望もなく、将来を決めかねていました。そのタイミングで前社長である父から、「就職はどうか？何かやりたいことがあるならしかたないが、そうでないなら会社を継いでほしい」と言われ、納得し、会社を継ぐことを決めました。

まずは父の紹介で、仕入れ先のメーカーに入社しました。そこで2年間、現場と営業の仕事を覚え、その後、ミユキ商会に入社しました。

最初は平社員で始め、その後、営業部長となりました。そして4年前の2017年、父が70歳になったのを機に38歳で代表取締役3代目社長に就任しました。しばらくは父と2人で、共同代表取締役という形をとりました。

■ ユメリアコンサルティングを知った経緯

－ 田中社長が「経営の数字」に関心を持つようになったのはいつ頃からですか。

社長になってからです。社長である以上、数字に関心を持たざるをえない。ただ、本を読んで勉強する気にはなれなかった。正直、会計とか財務とかは嫌いです。細かい数字が並んでいるのを見ると頭が痛くなる。やらねばならいと分かっているけど、嫌なものは嫌。つい自分の得意分野である営業に専念しがちでした。

とはいえ社長が数字が分からないのはさすがにマズい。なんとかしなければいけない。そんなときネットで見つけたのが、舘野先生のセミナーでした。「同族会社向け」というキャッチフレーズが響いた。ウチのことじゃないかと。さっそく参加を決めました。

セミナーは分かりやすかった。お金が残る方法というのも実務的でよかった。また舘野先生のコンサルは、「自社の数字」を使った実際の内容というのが良かった。

私は一般論のお勉強はしたくない。自社の数字が分かって、自社の経営が改善できれば、それでいいわけですから。さっそくコンサルに申し込みました。

■ コロナ禍の中での決算

－ コンサルを受けていかがでしたか。

会社のお金の仕組みが、よ〜く分かりました。

まず「資金繰り」。以前、営業部長だった頃の私にとっては、「売上げが伸びる、イコール会社に現金がたくさんある」でした。だから業績が良い時期なのに、社内で「現金が足りない」という声が出るのがよく分かりませんでした。

しかし舘野先生と一緒に自社のお金を見ていき、よく分かりました。売上が上がっても、手元現金が増えるとは限らないんだと。

自社の数字を使って勉強するのは、本当にわかりやすかった。自社のことなら色々覚えてますからね。

あのときお金がなかったのは、なんだ、少し前のアレが原因だったのか、というように、いちいち実際の出来事に結びつけて理解できます。大企業の決算書や架空の決算書を見ても、結局、他人事、絵空事です。でも、自社のことなら腹落ちします！

こうして自社にお金が残らなかった理由、しくみがに分かってきた。じゃあ、どうすればいいかということ、単純には、その仕組みを逆回転させればいいわけです。財務の勉強をしながら、自社にお金を残す方法も同時に分かってきました。

ところがそうして勉強しているうちに、2020年に入って、コロナ禍に襲われました。これはまいった。毎日、毎月、状況が悪くなる。どうしよう、まずいぞと。市場環境はリーマンショック以来の落ち込みとなり、館野先生には毎月、真剣に相談し、やれることはすぐやりました。

時間のかかることは中期的に取り組む、ということを繰り返しました。でも、そして迎えた2020年10月の決算では、「ほぼトントン」で着地できたんですね。我ながら快挙。感動しました！

■ コンサルティングの感想

－ これまで館野のコンサルを受けての感想をお聞かせください。

やっぱり「自社の数字を見ながら勉強をするのは最強だ！」と思いました。数字が嫌いでも、自分のことならわかりますし、改善も具体的にできます。

そして、館野先生は、セミナーで予感したとおりの「実戦力のあるコンサルタント」でした。それはコロナ禍でも、きっちり私の会社の数字を良い方向に変えてくれたことでも分かります。

あと、館野先生が話しやすくてよかった。わたし、実は人見知りで、初対面の人は本当に苦手。でも館野先生は、ズバツとは言うけど、こわくはない。よかったです（笑）

■ 先輩ユーザーからのアドバイス

－ 現在、館野のコンサルティングを受けることを検討している経営者向けに「先輩ユーザーとしてのアドバイス」などあればお聞かせください。

「数字が嫌いな経営者」ほど受けた方がいいと思います。わたし自身がそうだったからです。

社長である以上、数字は避けて通れない。勉強せざるをえない。でも一般論は学びたくないですよね。だったらもう、自社をネタに学ぶのがいちばんです。知識が増えれば、手残りのお金も増えます。これもやりがいになりますよ。

これから世の中がどうなるか分かりませんが、今期の決算を狙い通りの着地にできたことは自分にとって大きな自信につながりました。館野先生、これからもよろしくお願いします！

※ 取材日時 2021年2月

※ 取材制作：[カスタマワイズ](#)

■ ユメリアコンサルティング 経営者に聞く - 壁貴義 社長（土井建設、兵庫県）



土井建設 代表取締役 壁 貴義 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務(R)を導入した経緯とその効果について詳しく聞きました。

(土井建設について)

土井建設は兵庫県高砂市の土木建設会社です。主な事業分野は、住宅地造成、公共事業、一般家庭の修繕、リフォームなど。従業員数16名。年商9億円。

（※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材時に発表されていた事実に基づきません。数字の一部は概数、およその数で記述しています）

■ 気がついたら後を継いでいた

－ 壁（かべ）社長が、土井建設を承継した経緯を教えてください。

ここは、私の叔父が作った会社です。親類の縁で、学生時代にバイトしていたら、気がついたときは、そのまま入社していました（笑）。最初の10年は、現場で泥まみれになって働き、それから役員になり、叔父が引退したら事業を継ぐという話になり、そして3年前に社長に就任して後を継ぎました。

土井建設は、前社長が仕切っていた頃は、公共工事一本やりでした。しかし、それでは収益が安定しないので、10年前から民間工事にシフトしました。今は、住宅地の造成の仕事が継続して入っています。ただ個人的には、将来もう一度、公共工事に回帰かなと思っています。10年後は、インフラの再整備の仕事が必ず発生しますから。

ウチの社員は、現場で監督から作業まで全部やります。設計図を見て、計算して、重機を操作するところまで一人でやる。さらに社員には、毎年一個ずつ資格を取らせています。一級土木

工事士、一級建築士、一級管工事士、造園士。資格が多ければ仕事の幅が広がる。能力があれば、本人のためにもなります。

社員は上の世代が70代、下の世代が20代。46歳の僕はちょうど真ん中ですね。若い世代が退職するまで、あと50年は、この会社を安定継続させたい。そう思って3年前から、収益不動産の事業も始めました。



■ 会社は安定してきたけれど...

ー 壁社長が会社のお金のことを真剣に考えるようになったのはいつ頃からですか。

役員になって間もない頃からです。前の社長の時は、お金は「足りなくなったら、都度、銀行から借りる」というやり方で、これには大反対でした。それだと黒字倒産もありえます。

それから社長になって、長期借入れを増やし、民間事業や不動産事業も始めて、少しずつ会社の足腰は強くなっていった。でも、やっぱり、スッキリしない部分があったんですね。

■ 何かがスッキリしない...

ー どんな点がスッキリしなかったのでしょうか。

自分の経営は「計画的なようで、実はうやむや」やなと思っていました。わたしは、事業計画を立てたり、お金のことを考えるのはキライではない。ただパソコンはやりませんので、全部頭のなかで、ざっくり計算してるだけです。そうして考えている最中は、それで良いような気がする。でも、本当に、全体のつじつまがっているのかは、結局ハッキリしない。これはアカンなと思っていました。

こういうのは、銀行と融資の交渉をするときもよくない。数字が頭の中にしかないので、担当者には、全てを口頭で説明するしかない。目の前の担当者には、熱弁して何とか伝えますが、そのままでは、担当者が自分の上司に説明できない。これでは、融資がスムーズに受けられません。

まず自分が自社の数字を理解できないと。ポヤーっと考えたまま、ま、ええかと適当に結論するのでなく、自分の中でストンと腑に落とさないとはいけません。

しかし、そうは思いつつも、特に行動を起こすわけでもなく、先延ばしにしていたある日、舘野先生のfacebook広告に出会ったわけです。

「会社にお金が残るしくみ」というコピーに心が引かれました。今は、どれだけ利益をあげようと、税金やら社会保険やらでござり持って行かれる世の中です。その制限の中で、いったいどうやればお金を残せるというのか、その方法論に興味がありました。facebookは普段はやりませんが、その時は、とある会合の専務理事だったので、やらざるを得なかった。そこで偶然、出会ったこともあり、舘野先生に縁を感じました。すぐ、事務の社員に「東京までのホテルと新幹線、押さえてや」と頼みました。

わたし、本は週5冊ぐらい読んでいますが、セミナーはほとんどいきません。だってタバコ吸えないから（笑）。ただ、そんな私でも、舘野先生のセミナーは、どうしても出席したいと思わせる何かがあったわけです。



そしてセミナー当日ですが、なるほどなかなか良いことを言います。話も分かりやすい。でも、キワドい話は、やはり出てこなかった。私が知りたいのは、もっとギリギリの話です。これは一対一で聞くしかないと思い、個別コンサルティングを申し込みました。そして2ヶ月前に、ちょうど一年間のコンサルティングが終わったところです。

－ 個別コンサルティングを終えての感想はいかがですか。

なるほど、さすがでした。1年かけて、会社のお金の状態を整理していき、あー、自分の会社はこんなやったんかと納得がきました。自分が思っていたのと同じ点もあれば、違う点もあった。ただ何にせよ、全てがハッキリした。全部を言葉と数字にして、頭の外に出せた。だから、紙にも書きとめられる。これで、銀行にも明確に説明できます。

頼んでよかったなと思います。こういうことは、人ひとり雇っても解決しない。でも放っとくと、いつまでも気になり続ける。だったらプロに頼んだ方がいい。そして、さっさと問題を一つ減らしてしまう。そうすれば、空いた時間で本業に集中できます。

■ 先行ユーザーからのアドバイス

－ いま館野のコンサルティングを検討している経営者に向けて、先行ユーザーとしてのアドバイスなどあれば、お聞かせください。

個人的には、迷ってるならやってみた方がいいと思います。少なくとも、セミナーくらいは行って良いんじゃないでしょうか。一步踏み出す前の景色と、一步踏み出した後の景色、私の場合はぜんぜん別の風景でした。



※ 土井建設の[ホームページ](#)

※ 取材日時 2019年10月

※ 取材制作 : [カスタマワイズ](#)

■ ユメリアコンサルティング経営者に聞く - 高山昭夫 社長（グランディール、群馬県）



グランディール 代表取締役 高山昭夫 氏に館野のコンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しく聞きました。

(グランディールについて)

グランディールは群馬県伊勢崎市を拠点とする不動産企業です。不動産仲介管理（ピタットハウス）、不動産売買が事業領域です。創立2002年、従業員数18名（正社員11名）。年商は4億4000万。ここ3年で2倍で急成長しています。

（※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材当時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています。）

■ 会社にお金が残らない....

ー 高山社長はダイヤモンド財務コンサルティングをどう活用していますか。

2018年5月から1年間、グループコンサルティングを受けました。その後も定期的なサポート契約を結んでいます。コンサルを受けた理由は、ひとことでいえば「手残りのお金を増やしたい」というものです。

私は商業高校を卒業した後、旅行代理店と不動産会社にそれぞれ6年間、勤めたあと、今のグランディールを創業しました。おかげさまで事業は好調で、特に、ここ3年間は年商が2倍近くに伸びるなど急成長できました。ただ、売り上げは伸びているのに、期末には結局、お金が残っていない。おかしいな、なぜだろう、とっていました。

そんなときfacebook広告で「会社と社長にお金が残るしくみ」と銘打ったダイヤモンド財務の

実践法というセミナーのことを知りました。すぐクリックしてホームページを読み込んだところ、お金を増やす「しくみ」がたしかにありそうです。ただ「同族会社専門」とあって、一瞬、「オレには関係ないかも」とも思いましたが、あまり考えてもしょうがないので、とりあえずセミナーに出てみました。

セミナーの内容は、すいません、もう忘れました（笑）。でも、館野先生、期待できそうと思い、グループコンサルティングを受けることに決めました。

■ グループコンサルティングを選んだ理由

－ なぜ個別コンサルティングではなく、グループコンサルティングを選んだのですか？

個別だと、先生と一対一で3時間差し向かいでしょ。やっぱりそれはちょっと、キツいかなと（笑）。コンサルは3～4人でやるので、他の人がコンサル受けてるとき、自分はとりあえず休めるし、ラクかな〜と。まあ、コンサルとはいえ、自社の決算書を持参して、けっこう突っ込んだ話はするわけですが。

－ そういう話を他人の前でするのは、恥ずかしくありませんでしたか。

うん、最初は少し恥ずかしかった。数字や事実をぼやかしてしゃべってました。でも、そのうち私も他のメンバーも、めんどくさくなって、3回目ぐらいから、隠しごとと抜きトークになりました。まあ、全員、県も業種も違うわけで、内情が知られて困ることもないし、次第に、同じ悩みを持つ社長どうして、変な連帯感みたいなものも生まれてきました（笑）。充実したコンサルティングでしたよ。



■ コンサルの成果

－ コンサルティングの成果はどうか。

ズバリ、会社に残るお金が多くなりました！コンサルを始めるとき、館野先生と一緒に「1年後に会社に残っているお金の目標額」を決めました。そしてコンサルを受けながら、財務体質の改善に努めたのですが、1年後、コンサルを終える頃には、目標金額が達成できてました。いやー、館野先生のおかげです。

今は「銀行からお金が借りやすい決算書作り」を意識しています。不動産業では物件購入のために、銀行からの融資は必須です。館野先生から、「銀行がいったい決算書のどこに注目するのか」を教わって、そこをテコ入れしていけば、自然と銀行から見て「貸しやすい会社」にな

れるわけです。

今までは目標といっても、「今年は、売上を上げるぞ！」ぐらいの話。もちろん一年間がんばるんですけど、決算は結局、いきあたりばったりの数字が出るだけで、まあ、そういう「出たところ数字の経営」でしかなかった。でも今は、1年後、3年後、5年後の利益目標を立てて、そこから売り上げを逆算し、それに向けて動いていこう、といった経営計画が立てられます。

■ 先輩ユーザーからのアドバイス

ー いま、グループコンサルティングを検討している人向けに「先輩ユーザーとしてのアドバイス」などあればお願いします。

財務っていうと「自己資本比率」「債務償還年数」とか難しい言葉が出てくるでしょう。あれ、勉強で学んでもぜんぜん面白くない。でも、自分の会社の数字で見ると、すごく面白いんですよ。

舘野先生のコンサルを受けていると、なぜその数字が重要で、その数字を上げると、それに伴って何と何の数字が上がるのか、とか分かってきます。自社のバラバラの数字が、一つにつながっていくのは、けっこう感動モノです。

みなさんへのアドバイスというと「宿題はちゃんとやりましょう」ですかね（笑）。ちゃんとやれば自社の数字が見えて、改善できて、良いですよ。舘野先生は、空欄を埋める方式のフォーマットとか用意してくれています。そこに数字を入れれば、自社のことが分かってくる。自分は勉強とか本を読んだりとか、好きじゃないんですけど、自分の会社の数字がわかる、この作業は面白かったです。



舘野先生は「こわくない」です。そこは安心していいです。くわしくはセミナーに一回出て、自分で雰囲気を知ればいいと思います。

※ 取材日時 2019年8月

※ 取材制作 : [カスタマワイズ](#)



平 (たいら) プロモート 代表取締役 平 知恭氏、奥様の有紀氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務(R)を導入した経緯について詳しくお聞きしました。

(平プロモートについて)

平プロモートは自動車メーカーを中心とする大手製造業向けに、作業手順のマニュアルを制作する専門会社です。製造現場の作業手順をイラスト、文書、映像などで文書化、視覚化します。既存の作業手順のマニュアル化にとどまらず、作業手順そのものの改善を提案し、さらには、そのための工具の設計、製造をも請け負っています。設立1964年(昭和39年)、年商12億6000万円、従業員数141名。本社は愛知県豊田市。その他、東京、シンガポールなど5箇所に拠点があります。



(※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材当時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています)

■ 製造業向けの技術資料の制作会社

- 平プロモートの設立経緯について教えてください。

平プロモートは1964年に父（現在の会長）が設立しました。父はもともとトヨタ自動車の技術者でしたが、この「作業手順の文書化、視覚化（イラスト化）」の分野に商機ありと判断し、独立しました。当初はイラストを描くだけでしたが、その後、文書やイラストだけでなく、ソフトウェアや映像も取り込むなど、お客様のニーズに合わせサービスを拡充してきました。

技術文書制作は一見、「文系」の分野に思えますが、実は社員の6割が2級整備士の資格を持つなど、人材スペックとしては「エンジニアリング系」の会社です。結局、こちらも技術に詳しくないとお客様の作業手順を見ても内容が理解できないわけです。現在、社内に営業部門は存在せず、その意味でも「制作部門、技術部門が主導している会社」といえます。おかげさまで足もとの業績は順調に推移しております。

■ 素材開発化学が好きだった

— 平さんが「自分はいつかこの会社を継ぐ」と意識したのは、いつ頃ですか。

小学生の頃から何となく意識していましたが、親から強く言われたことはありませんでした。ただ子供のころから理系が好きで、大学では工業大学の素材開発化学の学部に進みました。理由は、「卒業したら平プロモートで機械工学ばかりに関わることになる。せめて大学の間だけでも好きな化学を勉強したい」と思ったからです。



力学・物理学が「自然界の現象の分析」を行うのに対し、素材開発化学はまず「夢の新素材！」のような目標を定め、その物性を定義し、それ目指して実験・開発を繰り返すという世界です。個人的に、そちらの方が夢があって好きでした。

ただ大学在学中（1980年代後半）には自社の業務に対し、後継ぎとしての義務感ではなく、純粋に興味を持つようになりました。当時はパソコンの勃興期でした。従来、技術イラストは雲形定規とロットリングで描いていましたが、近い将来、PC上で作図することになるのは明らかでした。手描きの世界では、創業者である親を超えることはできません。しかしPCの世界なら自分の能力、特性が活かれます。これは「おもしろそう」と思いました。

平プロモートには大学を卒業してすぐ入社しました。ちなみに妻もほぼ同時期に入社です。妻は一貫して事務方で、現在は取締役経理担当です。

入社して以来、30年にわたり一貫して技術職であり、経営には直接、関与していませんでした。しかし2年前、2015年に当時の社長である父親から「そろそろ引退したい」と言われ、それを契機に、今年2017年に私が2代目の社長に就任しました。



■ 最初、財務はつまらなさそうに思えた

ー 平さんが財務知識の必要性を感じるようになったのはいつ頃からですか。

「社長としての財務」に関心を持ち始めたのは、2年前、社長になると決まった頃からです。ただBS/PLの一応の解説など「財務一般」については、20年前、取引先が倒産して債権回収の必要に迫られたとき、本など読んで自習しました。

この時は「仕事で必要だったので、（しかたなく）本を読んで勉強した」だけです。「会計って、決めごとを暗記して、それに沿って仕分けるだけ。あまり面白くないな」と感じました。

しかし社長に就任する以上、「財務は面白くないからやらない」とは言えません。自社のBS/PLを解析し、借入、投資、採用、非常事態への対応など経営者として意志決定を行う必要があります。これはちょっと本格的に勉強する必要があるなと思いました。

勉強するならセミナーが良いと思い検索しましたが、出てくるのは「事業承継セミナー」ばかりで、「財務」ではありませんでした。そんなある日、「同族会社 財務」でキーワード検索して見つけたのが、ユメリアコンサルティングだったわけです。

■ ユメリアコンサルティングに関心を持った理由

ー ユメリアコンサルティングにはどんな印象を持ちましたか。

「同族会社専門」というキャッチに魅力を感じました。

平プロモートは、いわゆる「同族会社」です。そして同族会社には、特有の「事情と制限」があります。同族会社の社長は、あれこれの「複雑な話」「面倒な話」から絶対に逃げられません。

そういう面倒くさい「同族会社」に対し、「専門」と標榜してくるからには、相当の専門性と覚悟あってのことだろうと感じました。ホームページ内のコラムも読み込みましたが、実に読み応えある内容でした。

そのユメリアさんが東京でセミナーを開くというので、まずは参加してみようと思いました。

■ 分からないことが明らかになるのはいいことだ

－ セミナーの印象はいかがでしたか。

「知らないことがいっぱいあるな～」と改めて思いました。私は技術系の人間なので、「何が分からないかが分かる」ことに大きな価値を感じます。それを明確にできるということは、この人、優れたコンサルタントなんだなと思いました。コンサルティングを申し込むことに決めました。

それから月に一度、館野先生に来社いただき、経理担当の取締役である妻も同席させて、指導を受けました。そしてこの11月に1年間のコンサルティングを終えました。



■ 経営財務はけっこう面白い

－ コンサルティングを受けての感想をお聞かせください。

半ば「いやいや気分」で始めた財務の勉強でしたが、やっていくうちに面白くなってきました。会計の仕訳などは私には面白くないですが、経営計画など「社長の財務」は、やると案外面白い。たとえばこんなことをしました。

1. 会社の将来の理想像（目標点）を構想する。
2. その理想像を「理想のBS/PL」という形で数値化する。
3. 「現状のBS/PL」を分析する。
4. ここまでで「理想」「現実」「理想と現実のギャップ」が数値で理解できる。
5. 「理想と現実のギャップ」を埋める財務戦略を考える。今の状態から5年後、10年後に向けて、「階段を作る」イメージ

これって大学時代の素材開発化学でやっていた、「1).まず『夢の素材』の特性を決める」、「2).その実現に向けて開発・実験・検証を繰り返してデータを取る」というのと同じなんですよね。社長になる前は、「もう現場作業は卒業か、さびしいな」と思っていたんですが、意外なところで「新しい楽しみ」が見つかりました。よかったです。

（奥様）：わたしは、舘野先生に「何でも聞ける」のが助かっています。税理士の先生には「こんなこと聞いていいの？」と思うことでも、舘野先生は気さくなのですぐ相談できます。

（社長）：12回のコンサルティングを通じて、以前の自分がいかに徒手空拳であったかよく分かりました。その状態のまま社長として銀行と交渉していたら…と想像すると、なかなか怖いです。

何も知らない、ただの良い人のままだと、交渉の場では結局、丸め込まれます。社長に就任した早い段階で、知識が身につけられてよかったです。

■ センセイと家庭教師の違い

ー いま舘野にコンサルティングを依頼しようとしている経営者に向けて、「先行ユーザーとしてのアドバイス」などあればお聞かせください。

ユメリアコンサルティングは「センセイ」ではなく「家庭教師」だな～という印象です。コンサルの「偉いセンセイ」と付き合うと、そのセンセイを立てなければならず、何かと面倒くさい。一方、家庭教師というのは、「こちらを合格させる」という目標をもって、「マンツーマン」で対応してくれるわけです。

ユメリアさんも同じように「会社を良くする」という目標実現のために指導、行動してくれます。やっぱり家庭教師のほうがいいなと思いました。

一年間のコンサルティング、ありがとうございました。今後とも平プロモートを発展させるべく

社長として頑張っていく所存です。ひきつづきよろしく申し上げます。

※ 平プロモートの[ホームページ](#)

※ 取材日時 2017年11月

※ 取材制作 : [カスタマワイス](#)

■ ユメリアコンサルティング お客様に聞く - 片山隆永 社長（福知山メモリーホール、京都府）



トラスト 代表取締役 片山隆永氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務(R)コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しく聞きました。

(トラスト、『福知山メモリーホール』について)

トラストは、『福知山メモリーホール』の屋号のもと、京都府福知山市で、葬祭業を展開しています。同ホールは福知山の幹線道路となる国道9号線沿い、見晴らしのよい好立地に位置しています。従業員数4名、年商1億8000万円。

(※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています)



『福知山メモリーホール』外観

■ 家業の多角化のために葬祭業に進出

- 福知山メモリーホールの設立経緯について教えてください。

福知山メモリーホールは、両親が「片山家の『次の事業』」として興した事業です。

両親は昭和57年に、福知山で贈答品店『和光カタヤマ』



を創業しました。当時の市の様子を見て、冠婚葬祭、お中元、お歳暮など贈答品を扱う店に需要ありと考えたようです。この『和光カタヤマ』は現在、兄が継いでいます。

その後、両親は家業を多角化する必要があると考え、贈答品業にとって「隣接業種」ともいえる葬祭業に乗り出すことを決めました。幹線道路沿いに絶好の土地が見つかり、ここに現在の『福知山メモリーホール』を建設しました。御陰様で業績は順調に推移しており、創業前の見込みを超える好況です。

私は2007年、『福知山メモリーホール』設立とほぼ同時に入社しました。そして10年後の今年2017年に、父の後を継いで代表取締役役に就任しました。



■ 入院をきっかけに家業の後継を意識

－ 片山さんが、家業を継ぐことを意識したのはいつ頃ですか。

はじめて意識したのは『福知山メモリーホール』に合流する寸前、29歳の頃です。

子供のころは将来、家業を継ぐなど全く思っていませんでした。大学は名古屋に行き、そのあと東京、大阪で会社員生活を送りました。20代の頃は「田舎には帰りたくない」、「いつか起業したい」と思っていました。

転機になったのは29歳で入院生活を送ったことです。原因不明の腹痛に襲われ大阪の病院に2ヶ月、入院しました。このとき心配して福知山から見舞いに来た母が、ベッドで寝ている私の横で、「今度、葬祭場を開こう思ってるんや。あんたも帰って手伝うか？」とボソリと言うんですね。

そうやってきたのは、創業時期で人手が欲しかったことのほかに、親心があったのだと思います。母としては、「小さくても家族経営で気兼ねせず働いて、ゆくゆくは社長として後を継いでくれたら…」、そう思ったのだと思います。

■ 実家に戻るか、それとも…

- お母様にそう言われてどう思いましたか。

最初はうーん…とと思いましたよ。正直、福知山に帰りたい気持ちもそれほどなかった。病気になったから帰るといっても何だか都会から逃げ戻るようすし…。

とはいえ入院中で時間はたっぷりあります。「このまま都会であがきつづけてモノになるのかどうか」、「福知山に帰って葬儀屋を継いだらどうなるか」など、ゆっくり冷静に考えました。そして最後には、「このタイミングで病気したのも天の配剤。20代は好き勝手やってたし、親孝行した方がいいかもしれない。うん、帰ろう」と気持ちがまとまりました。

退院してから岐阜の葬儀店で半年ほど修行し、「よし、やるぞ」という気持ちで福知山に戻り、両親ともども『福知山メモリーホール』の立ち上げに奔走しました。

■ 最初は本やセミナーで財務を学ぶ

- 片山さんが、本格的な財務知識の必要を感じるようになったのはいつ頃からですか。

それはもう、福知山に戻った最初からですね。当時は両親が財務を仕切っていましたが、やがては私が社長になるわけです。その時に備えて、「社長としての財務知識」を身につける必要がある、それは最初からそう思っていました。

とりあえず、「よく分かる決算書の読みかた」など本を買い込んで勉強しました。最初の2年で都合30冊は買って読んだと思います。大阪に出て、財務セミナーに参加したりもしました。

ただ本やセミナーだと、今ひとつじっくり来ませんでした。

■ 本やセミナーの難点

- 何が、じっくり来なかったのでしょうか。

本やセミナーで、「基本的な知識」、「一般的な方法」は分かります。でも私が知りたいのはもっと具体的な話、つまり、「この会社の今この状況で、どう考えどう動くのが正しいのか」、「右に行くか左に行くか、どう判断するべきか」など応用問題を解くための方法でした。

このまま勉強していてもラチが明かない、何とかしなければ…、そう思っていたある日、出会ったのがユメリアコンサルティングのネット広告でした。「会社にお金を残すための財務



コンサルティング」のようなことが書いてあり、私はその「お金を残す」というフレーズに反応しました。

たしかに、当時の弊社は、「お客様には好評で売上げも伸びている」、「従業員は一生懸命働いて、決算書上では利益も伸びている」、「なのになぜか、お金が残らない…」という状況だったからです。このコンサルティングなら、その問題を解決できそうに思えました。さっそく東京に行ってセミナーを受けることにしました。

■ コンサルティング申し込みを決めた経緯

－ セミナーの印象はいかがでしたか。

いや、もう、タイトルどおり「これならお金が残る！」と思える内容でした。セミナー後に個別相談も受けましたが、「深く取り組めば必ず効果が出る！」と確信できる内容でした。

両親に相談したところ「やる気があるのは良いことだ」という好反応でした。さっそくコンサルティングに申し込みました。

そして2年前にコンサルティングを終えました。詳細は、会社の具体的な財務内容に関わることなので言えませんが、非常に充実した内容でした。



■ 館野のコンサルティングへの評価

－ 実際に体験してみたの館野のコンサルティングへの評価をお聞かせください。

まず、説明がわかりやすい。館野先生は、相当に詳しい知識をお持ちですが、こちらのレベルを見極めて、こちらに分かる形で説明していただけました。

毎月「宿題」が出るのもよかったです。館野先生は、実際の決算書を見て、具体的な項目を指さして「これは何ですか？」と聞いてきます。曖昧な回答をすると、税務署並に厳しく厳しく追及されます。その後、「解決するための行動」を明確にした上で、「では次回までにこれとこれをやってきてください」と宿題を出されます。

こうした「具体行動」は、自分ひとりでは、なかなかできないことです。厳しい「宿題」を出してもらえるのはかえって助かります。厳しい姿勢は、弊社の課題解決を「自分事」として考えてくださるからこそです。有り難く思っています。

■ 館野からひとこと

私は会社員時代、税理士として超大手企業の決算業務に関わっていた時期があります。しかし、その仕事は「数字をいじくる」だけで、経営の意志決定に全く関わられませんでした。数字を見れば様々な改善案が浮かぶのですが、大組織を相手にそんな提案をしても結局、通りません。今ひとつ、やりがいの感じられない毎日でした。

私は会社を良くする意志決定に関わりたい。経営者に行動を起こさせて、会社が良くなる瞬間をこの目で見たい。そう思い、「同族会社専門の財務コンサルタント」として独立しました。

「同族会社専門にしたのは、顧客獲得のための絞り込み戦略ですか？」とよく聞かれます。もちろんその意図も幾分かありますが、根本的には「一族が株式を100%保有しているオーナー会社」、「社長が他にお伺いを立てず、自分で意志決定をできる会社」という点が私にとって魅力だったのです。

こういう想いでコンサルティングをしている以上、私にとってクライアントの課題解決は、当然、「自分ごと」になるのです。

■ 先輩ユーザーとしてのアドバイス

－ これから館野のコンサルティングを受ける経営者に向けて「先輩ユーザーとしてのアドバイス」などあればお聞かせください。

先生は、時には厳しいことも言ってきますが、それは真剣さの現れです。また「厳しいこと」といっても、怖い顔をするとか怒るとかいうことはなくて、単に決算書の問題点を冷静に指摘してくるだけなんですよね。実は「厳しいこと」ではなく「あたりまえのこと」であり、それが厳しく思えるのは、「こっちが今まで甘すぎたから」ともいえます。

これから先生のコンサルティングを受ける方には、宿題に素直な気持ちで取り組むことをおすすめします（笑）。分からないことがあったら、何でも質問するのが良いと思います。会社を良く

するための質問には喜んで答えてくれる先生ですから。



※ 福知山メモリーホールの[ホームページ](#)

※ 取材日時 2017年10月

※ 取材制作: [カスタマワイズ](#)

■ ユメリアコンサルティング 経営者に聞く

- 勝弘義人 社長（日本昇降機 株式会社、大阪府）



日本昇降機 代表取締役 勝弘義人氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務(R)コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

（日本昇降機について）

日本昇降機は、近畿一円をエリアとするエレベーター保守の企業です。設立昭和43年（今年で50期目）。現在は従業員数93名、年商12億円。勝弘義人氏は創業者であるお父様（現会長）の後を継いで、11年前、平成18年に社長に就任しました。



（※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材当時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています）

■ 関西初の独立系エレベータ保守会社

- 日本昇降機の設定経緯を教えてください。

日本昇降機は今から50年前、昭和43年に父が創業した会社です。父はエレベーターメーカーの保守技術者でしたが、会社の辞令に反発して社内で窮地に陥りました。ところが多くのお客様が「勝弘さんが独立するなら、勝弘さんと契約するよ」と言ってくださり、それを頼りに日本昇降機を創業したそうです。

日本昇降機は関西初の、メーカーと資本関係を持たない独立系エレベータ保守会社でした。ただメーカーは独立系の会社を快く思いません。創業当初は部品を売り渋られるなど圧力を受け、相当に厳しい時期が続いたようです。しかし「メーカーではなくお客様の方を向いて仕事する」という姿勢を貫いた結果、業績は順調に推移し、1992年には自社ビルを建てるまでに至りました。

現在は、エレベータ保守だけでなく、エレベータそのものの開発・販売にも事業領域を広げています。

■ 営業職のあと、総務職に転属

ー 勝弘さんが「自分はいつかこの会社を継ぐ」と意識したのは、いつ頃ですか。

物心ついたころには意識していましたね。両親にはそう言い聞かされ、親戚や周囲の大人にも「アンタは跡継ぎだから、がんばらなアカンよ」と言われていました。

大学卒業後にアパレル会社で営業職を経験した後、25歳で日本昇降機に入社しました。最初はエレベータ保守の仕事をしました。技術者として、作業服を着て、日々、お客様のエレベータの保守作業を行うわけです。それから28歳で、父のすすめで総務部に移りました。以来40歳で社長になるまで、ずっと総務でした。

■ 「会社のややこしいこと」は全て総務の担当

ー 総務部ではどんな仕事をしたのですか。

要するに「会社の中のややこしいことはぜんぶ私がやる」という役割でした（笑）。採用、人事、労務、お金の流れの管理など、すべて私の担当となります。会社も100人近くになると、様々な「一筋縄でいかないこと」が起きますが、その解決も私の役目です。父としては、やがて会社を継ぐ私に、「会社の表も裏も全部見せておこう」と考えたのだと思います。

■ 人事・給与改革を行う

ー 総務部の頃の「いちばん達成感があった仕事」は何ですか。

総務部になって3年目に行った「給与体系の改革」、あれは達成感がありました。従来の給与体系は、単なる年功序列で、「懸命に働いている人でもそうでない人でも、会社に居続けさえすれば給料が上がっていく」という仕組みでした。これでは優秀な人材を確保できないので、年功や勤続年数のほかに業務能力や貢献度も評価対象とするよう、人事制度、給与制度を変更しました。社内からは非常な反発を受けましたが、会社を良くするため避けて通れない改革だったので、断行しました。

■ 未来志向の財務の必要性に気づく

－ 勝弘さんが「財務知識の重要性」を感じはじめたのは、いつ頃からですか。

総務になって「会社の全体の数字」を見るようになってからです。

会社の財務は、経理部門や税理士に任せきりだと、なかなか良くなりません。ズバリ「お金が残らない」わけです。決算書を見ると表面の利益は上がっています。しかし通帳には、それに対応するほど現金が残っているわけではない。このちぐはぐさを、何とかする必要があると思いました。



このように「お金が残らない」のは、「在庫計上」が原因の一つだと後で分かりました。エレベーター保守会社として日々の保守業務を行うには、部品在庫を持つ必要があります。ウチのような独立系の保守会社の場合、メーカーから部品を売り渋られやすいので、先回りして部品を買い込むこととなります。そして、これら貯蔵部品は、会社の規模・実情に合った形で適切に在庫計上する必要があります。そこを誤ると、適正な利益が実現できず、結果として手残り現金が少なくなるのです。

財務の重要性に気づいてからは、少しでも知識を身につけようと、本やセミナーで勉強しました。さらに府内の専門家に相談もしました。しかし今ひとつしっくりきません。みなさん、弊社の決算書を見て、「いい決算書、素晴らしい経営状態だ」「これだけ資産があれば心配ないですね」など言ってきます。しかし決算書の表面数字を見るだけでは、会社の本当の姿、問題点は分かりません。

自分で勉強したり人に相談したりする中で、「過去の数字だけ見て、良いとか悪いとか論評しても意味が無い」ことに気づきました。そうではなく、まず「会社の理想の未来を思い描き」、「その理想を表す決算書を想定し」、「現在の決算書を起点にして、その理想の決算書にどうすれば近づくか、その策を練る」べきだと思います。この先、会社を良くするには、そんな「未来志向の財務能力」が必要だと思いました。

そんなある日、ネット広告を通じて知ったのがユメリアコンサルティングでした。

■ 館野にコンサルティングを依頼した経緯

－ その時の印象はいかがでしたか。

最初は「海のものとも山の物ともしれない。何ともいえないなあ」と思いました。ただ広告に書いてあった「オーナー企業2代目、3代目に特化した財務コンサルティング」という切り口が気になったので、とにかくセミナーに行きました。そのセミナーは素晴らしい内容で、「この人は会社にお金を残すことを真剣に考えている」「その方法を知っている」と分かったので、継続コンサルティングを受けると決めました。

■ コンサルティングへの評価

－ コンサルティングを受けての感想をお聞かせください。

館野先生には「財務体質を改善して会社にお金を残す、その方法」を徹底的に伝授いただきました。



自社の決算書を精査すれば、塩漬けの未収金や無意味な不動産など、「もったいないから」という理由で惰性で残っている項目が多くありました。それを先生の指摘に従い、徹底的に見切っていました。先生によれば、「資産には、売上げ、利益を生み出すタネになるものだけを計上するべき。それ以外の物は、すべて見切って外していかないと、お金の残る体質になれない」とのことでした。

また、安易な値下げが利益（あるいは現金の手残り額）に、いかに悪影響を与えるかも学びました。

エレベータ保守の業界は、基本的にデフレ体質で、常に値下げ圧力がかかっています。その中で「売上げ」至上主義の営業方針を取っていると、目先の受注を得るために、値下げ要求に応じて値引いてしまいます。

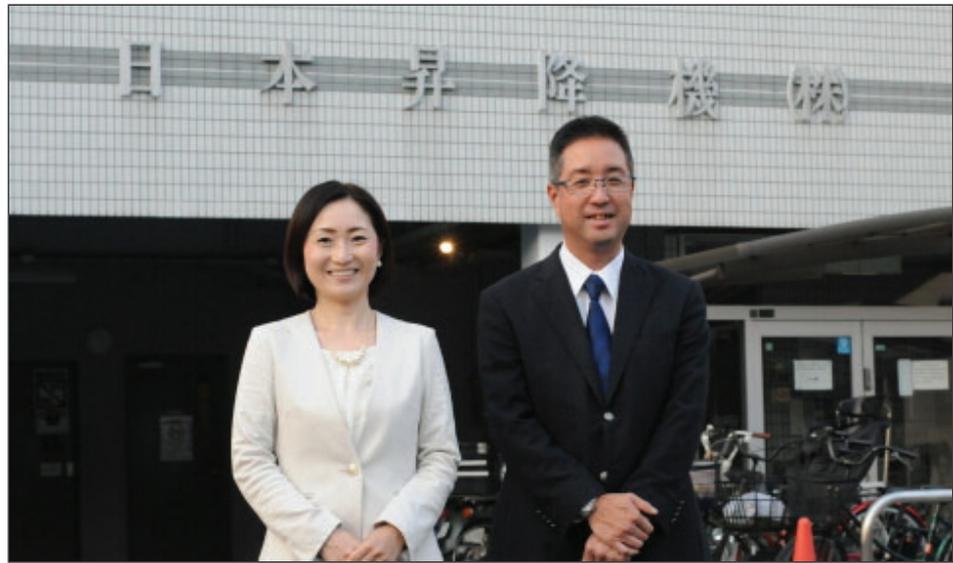
しかし保守管理は、契約後、長年にわたり原価の伴うサービスを提供し続けるものなので、安易に値下げして、その値段が半永久的に続くとなると、それはボディブローのように効いて、「利益」を目減りさせます。

もちろん売上げは追う必要があります。しかし、それと同じくらい「見切り」も重要です。そして適切な見切りを行うには、適切な基準が必要です。しかし日本昇降機には、これまでそれがありませんでした。

その「財務的な根拠を持った、見切りのための基準」を、館野先生の指導により、相当なレベルまで策定できました。私が先生に学んだことは、現在、社員教育の教材としても使っています。

1年間のコンサルティングを通じて、会社が「お金が残る体質」になるための、基本的なあり方、考え方を先生から学ぶことができました。

日本昇降機は今後とも技術とサービスに磨きをかけ、顧客満足を実現し、会社を永續させ、従業員の雇用を確保し続ける所存です。財務の改善には今後とも継続的に取り組んでいきます。館野先生、これからもよろしくお願いします。



※ 日本昇降機の[ホームページ](#)

※ 取材日時 2017年10月

※ 取材制作 : [カスタマワイス](#)

■ ユメリアコンサルティング、経営者に聞く

- 寺尾暁彦 社長（株式会社サワチカ、高知県） -



サワチカ 代表取締役 寺尾暁彦 氏にユメリアコンサルティングのダイヤモンド財務(R)コンサルティングを導入した経緯とその効果について詳しく聞きました。

サワチカについて

サワチカは、清流 四万十川で知られている高知県四万十市で、ガラス（アルミサッシ）を中心に、外構、水回りなどを販売している会社です。設立は昭和27年（今年で65期）、年商3億7000万、従業員数19名。ガラスについては同地区の一番店です。

（※ この事例に記述した数字・事実はすべて、事例取材時に発表されていた事実に基づきます。数字の一部は概数、およその数で記述しています）

■ 高知県四万十市の一番店

- サワチカについて教えてください。

サワチカは、昭和27年に祖父が興した会社です。祖父は、相当地にやり手だったようで、戦後の混乱期に様々な商売を手がけました。最終的に「これからはガラスが売れる！」と確信し、サワチカを創業しました。祖父の読みは当たり、高度経済成長の住宅ブームの波に乗ってサワチカは急成長しました。



そして昭和63年に父が後を継いで2代目となり、今年平成29

年には私が3代目として社長就任しました。

弊社の商圏となる高知県西部、幡多地区は周辺人口が10万人程度。四万十川の自然は有名ですが、基本的には産業の少ない田舎町です。もはや住宅ブームは遠い昔であり、会社を永続させるには、ガラス（サッシ）以外の事業の柱を興す必要があります。



ちなみに四万十市は全国でも屈指の「東京から遠い場所」です。舘野先生のコンサルティングは東京丸の内を受けていますが、家を出て現地に着くまで、ゆうに8時間はかかります。つまり時間距離でいえば沖縄より遠いわけです（笑）。

■ 就職間際におばあちゃんがアパートに来る

ー 寺尾さんが「自分は3代目としてやがて会社を継ぐんだな…」と自覚したのはいつ頃ですか。

小学生の頃にはもう「自分は家を継ぐんだな…」と思っていました。でも特に緊張感もなく、中学、高校、大学は「適当に過ごした」だけです。親にも特に厳しく言われませんでした。

大学は神戸でした。就職活動は、「家業と関わりが深い、住宅設備の大手メーカー（A社）」、「家具メーカー」の2社を受けて、両方とも内定取れました。でもその時は家具メーカーに入社しようかと思っていました。住宅設備より家具の方が華やかそうだったし、神戸にずっといたかったし。

でも四万十の実家にそう伝えたら、すぐに、おばあちゃんが神戸のアパートまで来たんですよ。その時、「70代のおばあちゃんが何時間もかけて一人で神戸まで来た。つまり、おじいちゃんが作った会社をオレに継いで欲しいんだな」と悟りました。家具メーカーには内定断りの電話を入れて、住宅設備A社に入社しました。配属されたは四国の高松市です。

入社後、営業に配属されました。最初は取引先の販売店に行って「すみません、まだ仕事のこと何にも分かりません」と正直に言いました。そして仕事を手伝いながら「すみません、一緒に弁当食べて良いですか？」など言って、メシ食って雑談しながら仕事を覚えました。

仕事に慣れた後は新規開拓に集中しました。営業成績もそこそこ良好で、営業って面白いな、案外、自分に向いてるかもなと思いました。A社では毎日、楽しかったです。

■ 将来のことで思い詰めてしまう

ー A社には何年いたのですか？

ざっと8年です。そのあと知人の社長の誘いで転職しました。そこでの仕事は、住宅設備のフランチャイズ店の立ち上げです。お店をイチから立ち上げる苦しさとおもしろさを味わいました。そこ

での仕事も楽しかったです。

でも、それと同時に「このままでいいのかな」という焦りもありました。結婚して子供が2人できて、将来のこと、お金のことが心配になってきたのです。勝手に思い詰めてしまいました。

そんなある日、ネット登録していた転職エージェントから「医療機器の日本トップシェアのメーカーで営業職の求人がある。給料は今の1.5倍。寺尾さんに向いていると思う。どうしますか？」という内容のメールが来たので、とりあえず面接を受けました。結果は「合格、採用」。いろいろ考えた末に転職することに決めました。



■ 実家に帰って「家業は継がない」と宣言

– このときは「将来、実家を継ぐ」ことをどう考えていましたか。

実はこのとき「実家を継がない」とはっきり決意しました。帰省したとき、両親と姉の前で「実家は継がないことに決めた」と伝えました。話が曖昧にならないよう、手紙も渡しました。

いま思うと、オレ、バカだったな、金に目がくらんで…と思うのですが、その時は真剣、というか思い詰めていたわけです。両親は何も言いませんでしたが、いま思えばショックだったろうなと思います

– 後ろめたい気持ちはありましたか。

はい、相当ありました。でもその時は自分の決断を優先させました。

■ 夜の駐車場で転倒し、朝まで気を失う

－ 新会社での仕事生活はいかがでしたか。

最悪でした。

以前の2社には体育会系の楽しさ、充実感がありました。でも新しい会社は、それとは反対の陰湿な世界でした。社内は常に足の引っ張り合いで人間関係は最悪。社内の会話は「そこにいない人の悪口」が中心話題でした。仕事内容もサービスマン業務が中心で、新規開拓力は活かせません。仕事は毎日夜遅く、休日は資格の勉強でほぼ潰れます。こんな生活が続くうち家庭も崩壊してきました。

そんなある日、真夜中の駐車場で転倒し、置き石に頭をぶつけて、そのまま朝まで気を失うという事故を起こしてしまいました。入院中のベッドの上で、「オレ、何やってるんだろう。あれだけタンカ切って、実家は継がないと宣言したのに、仕事も家庭も上手く行ってない…」と思い、イヤになりました。

この時は、さすがに親も心配して「帰ってこい」と連絡もありました。私としては、ここで実家に帰ったらカッコ悪すぎると躊躇しました。でも会社に居続けて良いことがあるとも思えませんでした。

グルグル終わらない自問自答が続きました。でも考えまくった末に最後は、上手く言えないのですが、開き直りました。実家に電話して「四万十に帰る。実家を継ぐ」と伝えました。家族も納得してくれました。これが5年前、31歳のときです。



■ 1億円の新規開拓、財務へのめざめ

－ 実家に帰ってサワチカに入社し、まず何をしましたか。

社長の息子とはいえ、私は社歴も年齢も最年少でした。早く実績を挙げないと誰にも認めてもらえません。私は得意の新規開拓を始めることにしました。当時のサワチ力は既存顧客からの売上に依存していたからです。市内を飛び回ってどんどん顧客を獲得しました。

それと並行して、社員みなさんとコミュニケーションを深めました。飲み会の席で、「近い将来、自分が父に代わって社長になります。長く続く良い会社になりたいです。まず僕が新規開拓して売上げを1億円上積みします。みなさんも協力してください」と伝えました。

おかげで会社の業績は急速に伸びました。そして入社して2年目、34歳のときに、父と話し合っ
て、「3年後、父が70歳になったら私が社長に就任する」と合意しました。

しかし当時の私には、ひとつ重要な能力が欠けている自覚がありました。それが「社長としての財務能力」です。

■ ユメリアコンサルティングを知る

ー 当時は財務について、どの程度の知識をお持ちでしたか。

深くは理解できていませんでした。営業マンとして取引先の与信調査はしていましたが、それは売上げ、利益、借入金の状況を見てマルバツをつける程度です。

しかし社長に就任するからには、自社のBS/PL、資金繰り表を読み解いて、何が問題なのか、どこを改善すべきなのか、判断しなければいけません。また銀行とも私が交渉することになります。

「売る」「新規開拓する」ことは何とかなります。しかし財務の知識、経験は大幅に不足していました。これではいけないと、本を買い込んで読んで勉強しましたが、手応えは今ひとつです。

そんなある日、人づてに知ったのがユメリアコンサルティングです。「同族会社専門の財務コンサルティング」という言葉を見て、「自分のためのサービスだ」と思いました。ホームページは隅から隅まで読み込みました。コラムを印刷して親にも読ませました。

さっそく東京開催のセミナーに申し込みました。

■ セミナーの印象

ー セミナーの印象はいかがでしたか。

舘野先生の話聞きながら、「これこそ自分が学びたかったことだ」と思いました。3時間のセミナーの後、すぐ個別相談に申し込みました。

個別相談の内容も充実していました。先生の回答は精神論ではなく、確固たる理論と経験に基づいています。会話のキャッチボールをしていて、「この人、できるな」と納得できました。

どうせ習うならホンモノの先生から習った方がいい。月に一回のコンサルティング、四万十から東京まで行けば片道8時間の大旅行(?)になりますが、その価値は十分あると思い、正式にコンサルティングを申し込みました。

それから月イチで東京に通い続け、この9月で一年間のコンサルティングを終えました。



■ コンサルティングへの評価

－ 実際に経験して分かった、館野のコンサルティングへの感想をお聞かせください。

まず「個別コンサルティング」は非常に良いと実感しました。グループコンサルティングやセミナーは結局、「一般的な話」です。しかし密室での個別相談なら、一対一で「こみいった話」ができます。

館野先生には、会社の決算書を見せて、それを分析し、問題を解決するための急所、つまり「ここを正せば、他の問題も付随して片付いていく」という点を見つけていただきました。とにかく全てが「一般的な解説」ではなく、自社の問題を具体的に解決するための「オーダーメイドの解説」であるわけです。

先生が「東京の人」というのも助かります。地元で「こみいった話」をしていると、その情報が、どこにどう曲解されて伝わるか分かりません。その点、遠く離れた東京のコンサルタントと話をするのなら安心感があります。

1年間のコンサルティングを終えて、自社の進むべき方向性について、精神論や一般論ではなく、「財務的な根拠」を以て明確に把握できました。銀行との交渉も今は堂々といえます。



■ 今後の抱負

－ 今後の抱負をお聞かせください。

まだまだ学ぶべきことはまだまだあります。しかし、「社長としての最低限の財務知識」は何とか習得できたと考えます。ここで学んだ事を生かして、サワチ力を、さらに地元経済に貢献できる良い会社、雇用を生み出せる会社として発展、永続させる所存です。

舘野先生には今後も経営サポートを依頼していきます。引き続きよろしく申し上げます。

※ 取材日時 2017年9月

※ 取材制作 : [カスタマワイス](#)