

NIKKEI TOP

日経トップリーダー LEADER

2018
10
October

新日本プロレス
V字回復
経営術



特集

労基署が ウチの会社に やってきた

本当の「働き方改革」が
できていますか

シリコンバレー最新事情
破壊者の脅威



星野佳路のファミリービジネス研究会

名門ゴルフコース・鹿沼カントリー倶楽部社長と考える
「古参との距離」





実例に学ぶ

主任編集委員 田村賢司

財務チカラ

現金重視で、付加価値の高い仕事に集中

強い会社をどうやってつくるか。

経営者なら誰もが悩むこの問題に、メトロールの松橋卓司社長は独自の

方法で答えを出しつつある。事業の柱は、工作機械などに使う機械式位置決めセンサー。自動車部品などの切削加工用の工作機械では世界でも高いシェアを持つ。

2018年1月期の売上高は22億3500万円。まぎれもない中小企業だが、経常利益率は2ケタを超える(下グラフ参照)。

松橋社長が徹底してきたのは、すべての従業員、部署が付加価値のある仕事に集中すること。付加価値のない仕事はやめて、生産性

を押し上げているのである。

「現預金」を積み上げる

目指すはキャッシュ重視経営だ。「不動産は買わない。設備もできるだけ早く減価償却をして資産価値を小さくする」と松橋社長。

不動産を購入すれば、多額の資金がかかるし、事業が軌道に乗って回収するまで資金の活用度が下がる。設備についても最近は制度的に特別償却が使いやすくなっているものの、状況によっては有税になっても実施する。

会計上の利益は一時的に減るが、設備の資産価値は低く抑えられる。

さらに「売れ行きの見通しが付きにくい仕掛品や在庫

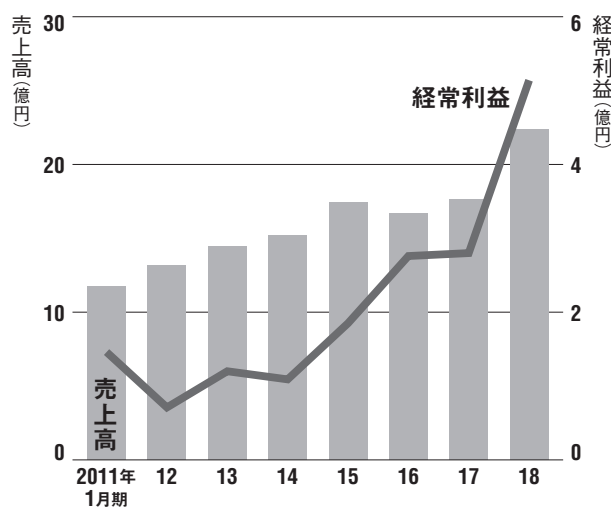
などは積極的に処分する」(松橋社長)ことで固定資産をもう一段圧縮。その比率を5%程度まで抑えるという(左ページ下グラフ)。

そうして、現預金を中心とした流動資産を増大させる。キャッシュを潤沢にすることは当然、必要ときに機敏な投資ができるので、強さを生む第一歩になる。

さらに、手形を使わなくて済む。手形を多数振り出すと「その決済を管理するために経理の人員が必要になるなど、間接部門が増大す

ほぼ右肩上がりで成長を続けている

メトロールの業績推移



メトロールの松橋社長

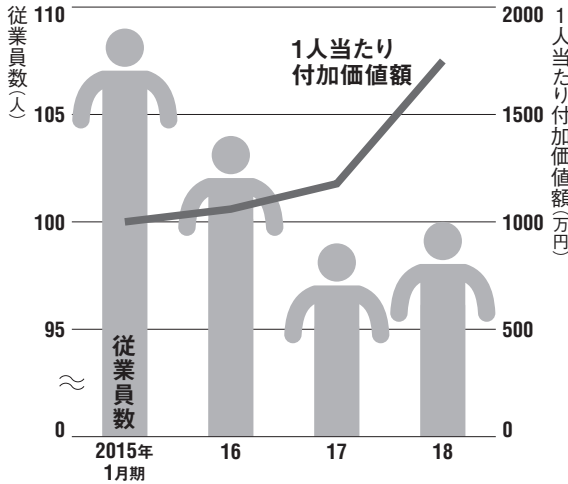


ると松橋社長は言う。

メトロールでは経理の専任者や、人事、総務などの間接部門を設けていない。加えて経理面では、10年ほど前から営業部全員と製造、開発部門の幹部に会社のクレジットトカードを渡している。これで交際費や物品購入、接待などの各経費を、手作業で入力しなくてもカ

人は減り、生産性は向上した

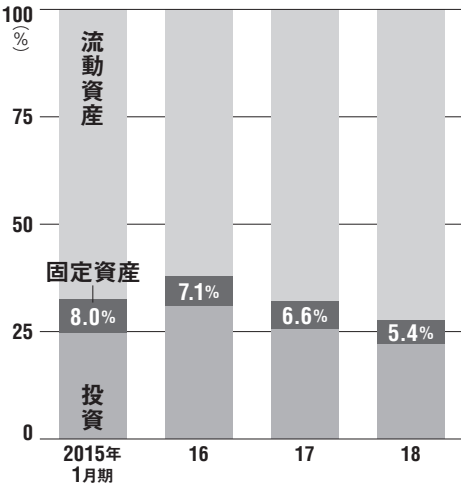
メトロールの1人当たり付加価値額と従業員数の推移



注: 1人当たり付加価値額は「1人当たり売上高-1人当たり変動費(原材料費・外注費)」

固定資産比率を低く保ってきた

メトロールの資産構成比率の推移



こうした策を打つ松橋社長の本質的な狙いは、単なるコスト削減

「経費精算のような作業は、時間だけかかる割に何も付加価値を生まない。専任の経理担当者を置かない分は、資金需要の予測や銀行との交渉など、(付加価値のある) 昔からのルーティンワークだからと惰性で続けていては、財務は改善しない。松橋社長はそこを見過ぎさず、手を打ってきたのだ。昨年からは、マネーフォワード

社員の取り組みの結果、メトロールの従業員1人当たりの付加価値額は、この4年だけで見ても70%も増加。売上高が同じ期間中に約28%伸びながら、従業員数は109人から100人に減少している(上グラフ)。強い会社はこうしてつくられていく。

5

財務の仕事に注力

「経費精算のような作業は、時間だけかかる割に何も付加価値を生まない。専任の経理担当者を置かない分は、資金需要の予測や銀行との交渉など、(付加価値のある) 昔からのルーティンワークだからと惰性で続けていては、財務は改善しない。松橋社長はそこを見過ぎさず、手を打ってきたのだ。昨年からは、マネーフォワード

「経費精算をさせる。精算頻度を上げれば、1日当たりの作業量が少なくなり、各部門で承認できるからだ。これで経費精算を担当する経理社員を置かなくて済んだ。

財務の仕事に振り向けられる(松橋社長)というわけだ。多くの企業では従業員が、経費精算の作業に相当な時間を費やしているだろう。しかも、従業員が提出する精算伝票を部門長がチェックし、経理部がさらにチェックしていれば、人的なコストは極めて大きい。伝票を紙に印刷すれば、その分のコストも増える。

社内のクラウド経費システムを導入し、さらなる効率化を進めている。クレジットカードなどの購入情報があれば、自動的にデータを会計科目別に分類・管理。カード以外の購入品も紙の領収書を読み取るだけで、同様にデータ化できる。従業員が経費を使う際の申請と承認も、スマートフォンでできるようになったから、業務改善にも役立つようになった。

定型的に捉えない

プロジェクトチームでは、採用や研修会などのような「間接業務」的なものから、「中国の新規顧客からの引き合いへの対応」といった事業そのものも担っている。「より従業員のアイデアを引き出し、スピード感を上げていく」(松橋社長)のが目的だという。

仕事を定型的に捉えていては何も生まれない。「何をすれば新しいことができるのかと常に考えている。社員にもそこに意識を集中するように促している」(同)。