

# 創業10年!

# 若い企業が切り開く新領域

起業して10年以内。そんな若い企業の経営者が選んだ分野は、競合他社の少ない新たな領域だった。しかし、競合他社が少ないゆえにその歩みは手探りにならざるを得ない。そのうえ、事業が軌道に乗り始めると新たな困難や競合相手が現れる。そのとき、彼らが取った一手とは？



東京商工リサーチの調査（平成26年）によると、業歴10年未満の企業の倒産件数は2062件で、倒産件数（8642件）に占める割合は23・8%に達している。相変わらず厳しい経営環境が続く中で、2割以上の企業が「10歳の誕生日」を迎えることができない。それはなぜなのか。中小企業の経営に詳しい税理士法人古田士会計代表社員の古田士満さんは、多くの経営者が「膨張拡大と成長拡大の区別がついていないため」と指摘する。

**大成功ではなく  
小成功を積み重ねる**

膨張拡大とは次のようなケースのことを言う。「売上高の増加に伴い仕入れ・人件費・経費が大幅に増え、税引き後利益が増えていない」「売上高も税引き後利益も増えているが内部蓄積ができずに資金が不足しており、借入金の返済ができていない状態が続いている」といったものだ。

他方、成長拡大とは売上の拡大は当然として、「長期借入金の返済を利益で賄えている状態」を指す。つまりキャッシュフロー計算書の営業キャッシュフローの額で借入金の返済ができていく状態で

## 事業の成長は、「1と3の組み合わせ」

古田士満氏  
税理士法人古田士会計

ある。膨張拡大している企業は人材の育成が間に合わず事業の質が落ちる可能性も高い。そこで古田士さんは「経営者は無理が生じる大成功を目指さず、着実にもうけを積み重ねる小成功を目指したほうがいい」とアドバイスする。「社長が成功したい、財産を増やしたいという思いで起業すること否定するつもりはありません。創業当初は利益を蓄積するためには賃金を上げられないこともあるでしょう。でも、創業10年を迎えることができたのであれば、社員や家族を幸せにする経営に切り替えるべきです。ところが社長は2000万円、3000万円とい

う高給を得て、高級マンションや高級車の自慢をしている。その一方で、社員には長時間労働・低賃金を強いている例がとて多いためです。社員は社長の背中を見て育つので、社長自身が成長して人格を高める努力をしなければなりません」

古田士さんは事業の成長を「1と3の組み合わせ」と説く。1人で起業したら3人の会社になることを目指す。3人になったら10人の会社になる努力をする。10人になったら30人の会社を目指す。創業10年の会社は、この辺りの規模なのではないだろうか。

**経営計画書をつくと  
社長が変わる**

そこで次にやるべきことは30人の会社を目指すために「一生をともにするナンバー2と出会うこと」だ。ナンバー2と出会うためには経営理念・経営ビジョンをつくり、志を共有しなければならぬ。30人の会社になったら3人の優秀な幹部を育てて100人の会社、300人の会社に育てていく。売上高・利益も同じように1億円↓3億円↓10億円↓30億円↓100億円というように「常に3倍を考えた長期事業構想」を練る。



法政大学卒業後、公認会計士試験に合格。監査法人にて会計監査を経験し1983年に古田士公認会計士・税理士事務所を設立。企業の財務分析、市場分析、資金繰りに至るまで徹底した分析ツールを武器にさまざまな企業の体質改善を実現。中でも年商50億円、従業員100名以下の中小企業オーナーに絶大な信頼を得ている。著書に「社員100人までの会社の社長の仕事」（かんき出版）など