

# NBC Plus+

vol.26

## 新たな時代に



改革者たちの  
奇跡に学ぶ。



## 備えよ。

# フツターの社長か？スーパー社長か？ それは、資金を増やす経営の仕方を 「知っているか？」「知らないか？」である。

## 事例企業紹介

この社長は先代社長の二男。先代社長の突然の死によって、否応なく会社を承継せざるを得なかった。

創業45年の食品卸売業。年商10億円で自己資金が800万円という、吹けば飛ぶような会社は、「月末決算」を導入し、利益状況・資金状況をタイムリーに把握することによって、売上を伸ばさず利益率を上げる経営を実践し、約5年間で資金1億円、そして約1億円あった借入金をゼロにした。奇跡とも言える改革の背景には、社長自身が固定観念を捨て、「資金からの経営」に転換したことがある。

改革前、この会社には利益率を無視してとにかく売ってくるだけの営業マンがいて、また債権の回収が悪く、資金不足で銀行に走る経理担当者がいた。それでも、運転資金と利益率の改善によって、資金が見事に改善したのである。

社長はこう振り返る。「売上の追求は自殺行為であった。」そして、「このような改善手法によって多くの会社が救われるだろう。」と全国の経営者に改善事例としての紹介を快諾くださった。

多くのフツターの社長は、売上を上げれば資金が増えると勘違いしている。「資金は、天から降ってくるものではない。瞬間、瞬間の積み重ねにより、創るものである。」

多くのフツターの会社は、売上を上げることで利益を確保する経営を目指しているが、売上を上げていくことが倒産の引き金を引いていることに気づいていない。

本誌では、資金不足を嘆き経営に苦心していた社長が見事に経営改善を遂げ、利益・資金を回復させた実際の話を紹介する。「素直で頑固な、あなたのような社長」の経営の一助となれば、幸いである。

## 5年間でどんな会社になったか？

- ・限界利益率は5年間で平均17.2%に改善(改善前12.5%)  
→平均改善率4.7%
- ・5年間の売上高53億円 × 平均改善率4.7% = 限界利益2.5億円増加
- ・5年間の売上高53億円 × 限界利益率17.2% = 限界利益9.1億円
- ・限界利益9.1億円 - 経費6.2億円(人件費4.2億円+人件費以外の経費2億円)  
= 営業利益2.9億円増加

限界利益率を改善することで、利益・資金が増えるのは、  
経費・人件費・営業経費は増えず、さらには固定資産等の投資も不要だからである。  
(売上成長による経営とは逆)

## フツターの会社に 何が起きたのか？

この会社は、決して優秀な会社ではなく「フツターの会社」であり、資金はわずかで借入金が多く、赤字であった。資金難、借入依存、赤字…と三重苦の経営状況は、先代社長の突然死で承継を余儀なくされた若き後継者に重くのしかかった。まずは、運転資金を改善して資金を安定させ、次に利益を確保する。そのために、売上よりも利益率を伸ばし、売り方を変え、顧客視点に立った経営を次々と導入していった。増員もせず、投資もせず…、そして、「売上を伸ばさず」わずか5年で自己資金1億円、借入金1億円を完済できる会社に成長できた要因は、「利益と資金を軸とした社員教育」と、「社長の資金改革の決断」にある。

## 改善前の会社

前期の決算書によれば、借入金は約1億円、資金800万円、赤字250万円、さらに労働分配率が67%。後継者(42歳)は、承継すべきか、やめるべきか、苦慮していた。地元の商工会議所、金融機関などに出向き相談するも、納得のできる回答は得られない。心配する家族…。親戚からも「お前が会社を承継することで亡くなった父親は喜ぶ」と激励されたが、内心強く反発していた。「ちくしょう!こんな会社、誰も承継したいはずがない。」しかし、金融機関から再三再四借入金の保証人を変えるように督促を受け、代表に就任した。NBC主催の経営セミナーに参加したのはちょうどその頃。売上を下げた利益と資金が同時に改善できたという会社の事例を聞き、「売上を追求すると資金が不足する…。そういえば以前勤めていた会社も同じような経営をして倒産した…。営業マンに利益率、運転資金など考えさせたことはなかった。講師が言うように売上を伸ばした翌月は必ず資金が不足する。なぜ、売上が増え利益も伸ばしているのに、資金が不足するのか?」「自身の前職での経験と重ねあわせた。経営セミナーは社長の胸を躍らすものではなかった。気分が落ち込んだまま帰宅した社長は、床についても講師の話が頭を巡り寝付けない。「現

状の会社には良いところが見当たらない。改善の可能性はゼロではないか。」結局、この日は一睡もできなかった。

3日後、心が晴れない中、NBCを訪れた社長は、講師に事情を説明しながら「会社を潰すか、続けるかについて悩んでいる。」と本音をぶつけた。先代社長が亡くなって目の当たりにした資金難の実態を赤裸々に語ると同時に、会社を承継することに対する不安を先代社長である父親に対する思いに乗せて延々と話し続けた。それは、生前の父親との確執の深さも物語っていた。

これまでの不満がせきを切ったようにあふれ出した社長を、講師はささげることにはなかった。社長はゆうに1時間以上話し続け、そしてようやく落ち着きを取り戻した。講師がゆっくりと語りかける「御社には探せば良いところは山ほどある。売上は10億円、社員もいる、仕入先もある、金融機関もある。嘆くエネルギーをプラスのエネルギーに変えるのです。恨むエネルギーも燃えるエネルギーも同じです。今ある資源を活かすのが成功する経営者です。必ず、そこには改善できる可能性がある。自信を持って闘うのです。」そしてこう続けた。「仮に、社長が会社を本気で再起させたいのならば、経営改善を支援します。ただし条件があります。」



## のちに奇跡を起こす改革者たち

### 社長(42歳)

先代社長の二男。先代社長の突然の死によって、否応なく承継せざるを得なかった。前職で経理経験もあり、比較的數字には明るい。承継当時、惨憺たる財務状況に加え、亡くなった先代社長との確執も手伝って、承継することに大きな抵抗を示していた。生真面目で心配性。



### 営業部長(51歳)

先代社長に仕えてきた古参社員。長年先代の営業方針を踏襲してきたこともあり、保守的な言動が目立つ。新社長による体制や改革を真っ向から批判する。営業社員を牽引する力強さを持つ一方で、視野が狭く、全体観や柔軟性に欠ける。エネルギーシユであるが、折り合いがつかないことはねじ伏せようとするタイプ。



### 経理責任者(53歳)

先代社長に仕えてきた古参社員。一人の経理担当者としては優秀であるが、会社の一翼を担うまでには至らない。問題意識を持っている一方で、資金状況に応じて銀行へ融資を依頼しにいくなど、その場しのぎの対応をしてしまう。資金面を重視した経営を行っていくうえではキーマンであるが、受け身で被害者意識が強く、主体性に欠ける。



講師が提示した条件とは…

**社長はアドバイスされたことを「素直で頑固」に実践すること。**

社長はその条件に合意した。しかし、まだその表情は晴れなかった。

## 最悪な状況

当社は、食品卸売業で、創業時から良い商品を探して安く得意先へ販売してきた。その姿はさながら得意先の「御用聞き」のようであった。昨今、外国からの安い商品が市場に出回り、ネットで購入できることから、利益率を維持することがますます難しくなってきた。「卸売業に未来はあるのか。」と社長は常に不安を感じていたし、同時に「物流コストのダウンやスピード配送の時代に卸は要らない。」と考える経営者が増えつつあることも知っていた。「過当競争、インターネット上での価格破壊から利益率を維持することが難しくなり、増えたのは借金とやる気のない社員の群れ。」社長は肩を落とす日が増えていた。

3年前から売上の悪化が顕著となった当社では、売上を維持するために商品を安く売る傾向が目立ち始めていた。そのような状況において安売りを助長させることを危惧し、社長は営業マンに各商品の原価を知らせないようにしていた。当然、原価を把握していない営業マンは利益には関心がなく、売上のみを追い求

め、売上を伸ばすためだけに特定の得意先を毎日のように訪問している。また、債権回収もすべて営業マン任せの状態だったために、気の弱い営業マンは未収金を多く抱えていた。さらに、在庫は売上の2ヶ月分を抱える状態で、運転資金は毎月ショートする。そして資金が不足すると、長年付き合ひのある金融機関からの融資に依存する状況だった。

社内にも活気はなく、机の上にはサンブルや資料が山積みになっている。社員は挨拶もロクにできず、服装もだらしない。同じことを同じように続けてきた無気力集団。ここからは改善のイメージは浮かばなかった。負け癖のついた社風は、社員の表情や服装からすぐにわかった。

**なぜ、借入金が増えるのか？**

**なぜ、資金がないのか？**

**…このままの会社で、**

**いつまで経営ができるのか？**

承継した当時から経営は非常に厳しい状態にあった。特に御用聞き営業マン、先代から仕えた古参営業部長と経理責任者が事態を深刻化させていた。

得意先の多くは、零細な飲食店や地元食材を加工する昔ながらの食品製造業であり、大きな売上を期待できなかった。売上をある程度期待できる先は、大



手卸売業者から安い価格で購入できるルートを持っており、商品の安さで勝負しなければ、取引を継続できない状況にあった。当社が勝負できるとしたら「利便性」だけか？担当コンサルタントは状況分析すればするほど、当社の強みが不鮮明になっていくような感覚さえ抱いた。

## 昼食時に社長とこんな会話

「社長は、以前どこかの企業に勤務されていたのですか？」

「親父の知り合いの会社に営業で入社したのですが、営業成績が上がらず経理に回されました。」

「経理をご経験されてどうでしたか？」

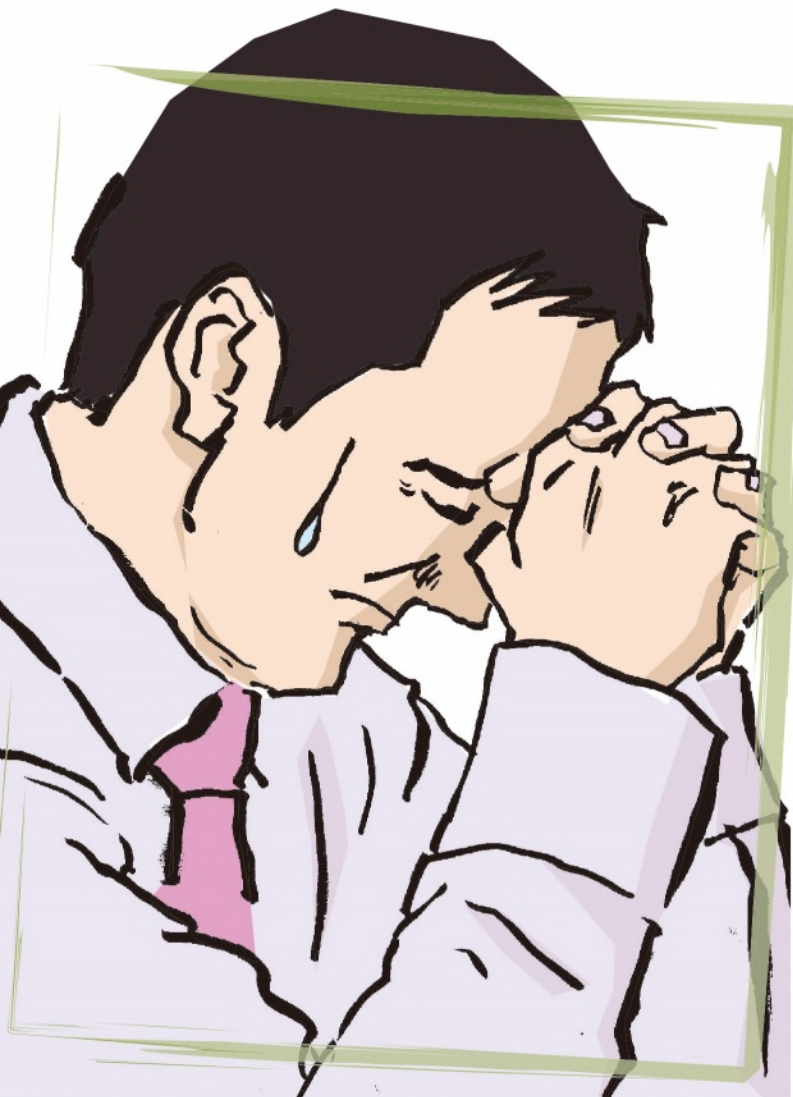
「…それはひどい仕事でした。資金がなく、毎月銀行まわりです。帰宅しても翌日の資金繰りで頭を悩ませる毎日でした。」

「そこで何を学びましたか？」

「資金の厳しさです。最後は倒産したのですが、社長は社員に給与を払えず…。資金がなければ社長というのは乞食同然です。倒産したときには債権者集会で土下座までして詫言っていました。地獄でしたね。倒産して建物はガランとしていますが、壁には、立派な社是と社訓が飾ってありました。外からも見えるんです。」

「御社に、同じ運命を感じませんか？」

「コンサルタントの問いかけに社長は静かに頷いた。」



### ① 決算書を見れば、

企業の1年先がわかります。

…税理士事務所から経営に対する的確なアドバイスを受けていますか？

### ② 商品を見れば、

企業の3年先がわかります。

…商品別の利益率や売上シェアを分析し、対策を打っていますか？

### ③ 人材を見れば、

企業の5年先がわかります。

…社員に覇気がありません。また、原価を公開していません。社長は頭を垂れた。

そんな中、担当コンサルタントは当

社の唯一の財産を発見した。それは、社長に経理の経験があったことだった。そして、のちに倒産することとなる会社に勤務し、厳しくつらい経験をしたことだ。担当コンサルタントは社長にこう告げた。「このままでは当社も同じようなことを経験します。つまり倒産です。社長の経験した試練を活かすのです。倒産する社長は、過去の良い時期のことばかり得意気に話をする方が多いのです。しかし、社長は大変貴重な体験をされています。それは財産です。言ってしまうと、それが唯一の財産です。」

7日後、NBCから現状分析と、利益と資金を改善するための方針書が届いた。

## 問題点

### ① 運転資金の悪化

■ 利益率の管理をさせない営業体制で、売りっぱなしであるから支払遅滞先が多い。

■ 経理部門が機能していない。単なる集計と銀行まわりのみ…運転資金を管理できていない。

### ② 赤字

■ 限界利益に対し人件費(労働分配率)が高い。

■ 営業マンには目標売上は設定されているが、人件費は固定されているため、利益率が下がれば人件費が過重になり経営を圧迫する。

### ③ 利益・資金の状況が見えていない

■ 社長が経営判断するために必要なデータが存在しない。そのため利益・資金に対する具体的な改善策がない。

■ 月次決算データの到着が遅い(翌月25日)

### ④ 借入金増加

■ 借入金が増え続けており、銀行の支払利息が営業利益を超えている。

## 改善方針

### ① 営業部長・営業マンの改善

■ 運転資金のショートを短期間で改善させる。

■ 債権回収目標、在庫削減目標、支払管

理の徹底。

■ 営業部長は債権回収目標、在庫削減目標を立て、推進・管理を徹底する。

■ 解決できた商品の商品の原価を公開し、売上よりも利益率を上げる営業体制に切り替える。

### ② 経理の改善

■ 経営実態を把握できるデータが早期に出るようにする。

■ 月次決算ではなく締日(月末)に決算ができるようにする。(月末決算体制の導入)

### ③ 給与制度の改善

■ 前述①②の改善ができた時点で労働分配率経営を導入し社員に意欲動機づけを図る。

### ④ 固定費の削減

■ 毎月見直しを図る。最低10%は社長の決断で経費削減を行う。

■ 方針書を見ても、社長は相変わらず、改革に自信が持てずにいた。社長は、「先代社長が『売上さえあれば会社の資金は回る』と、1社でも多くの得意先訪問をするという利益よりも売上のみに集中する体制をつくってきたことが現状の会社にした。」と言いつつ放った。

■ まず、毎月月末に主要な資産・負債の残高を明らかにし、現状把握することからスタートした。

経理責任者に方針書を見せた。すると経理責任者は「月末に残高を報告する：!?」できるわけがないでしょう。毎月80時間も残業している私を殺す気ですか：?」と激昂：。さらに「営業担当者から売上発生伝票が上がってくるのが遅いので、翌月10日以降でないかわかりません！」と無然とした表情で続けた。社長から「月末で残高を把握できるように工夫してください。」と告げられたが、経理責任者は反応すらしなかった。

### NBCから経理責任者に方針内容について説明がなされた。

「このままでは倒産する危険があるとは思いませんか?」：経理責任者はうつむいたままだった。担当コンサルタントは、「倒産したらあなたは どうするのですか?」と強気で改善の必要性を説き、理解を求めた。しばらくして、経理責任者はおもむろに口を開いた。蚊の泣くような声で：「そうです。このままでは会社は継続できない：。そしてこう続けた「私はいつの間にか無気力になっていました。この会社には資金のことを考えられる人がいない。だから、資金不足になると銀行に走るのです。この会社は銀行の手先なのですか?」そこまで言うのと、経理責任者は泣き出した。ほどなくして、顔を上げ「社長！銀行に融資依頼に行く私の気持ちを考えたことがありますか?」

と言い、泣き崩れた。社長は頭を下げ、「申し訳ない。」と繰り返した。そして「私も以前に勤めていた会社で同じことをしてきたんです。それもあって、資金難の会社には勤めたくはない」と思っていました。ところが、親父の突然の死で：。家族もあり逃げられません。」

担当コンサルタントは、社長に向かい「社長、もし、社長が突然亡くなるような事態が起きれば、社長の奥様、お子様が、この会社を承継することになります。社長がお父様を恨む気持ちが、そのまま奥様、お子様に乗り移るだけのことです。」と伝えた。社長は観念したような表情を浮かべた。そして経理責任者に対し、「本当に申し訳なかった。私は、今まで見て見ぬふりをしてきました。資金難の苦しきだけは二度と味わいたくない：逃げ

ていただけでした。本当に申し訳ない。」改めて深々と頭を下げた。そして、涙ながらに「これが最後の賭けだ。これができなければ会社を閉める！」と握手を求めた。経理担当者は社長の手を握り、そして再起を約束した。この瞬間が改善のスタートであった。

この5年後、自己資金1億円、借金ゼロの優良な会社に生まれ変わることができたのは、この時社長自身が涙を流し、経理責任者に陳謝することで過去の負を清算したからに他ならない。この時の社長の涙は、希望の涙でもあった。

### いよいよ始動

それから、改善に理解を示した経理部門がNBCの指導を受けた。事務改善が

スタートする。無駄なことが山ほどあるが、売掛金、買掛金を毎月20日で締めて、21日から月末までは伝票から計算し月末残高を計算、報告する。そして、初めて完成した月末決算データは見るも無様な結果だった。

**資金** 920万円不足

(自己資金から借入金を除いた金額)

**赤字** 196万円

**運転資金** 724万円ショート

最悪なスタートだった。社長は、このデータを見て月末決算の素晴らしさに感銘したが、一方で最悪の事態にこれまで以上に危機感を募らせた。

担当コンサルタントは、月末決算データから問題点を整理した。

#### ① 運転資金

900万円の追加融資は、資金が足りなくなれば銀行に走る今の実態を表している。

#### ② 赤字

赤字196万円は、今月の売上9560万円の2%に相当する。赤字196万円をゼロにするためには利益率を2%アップするか、それとも売上を16%アップするか：どちらを選択するか?売上を上げれば営業経費は増え、人員も増やさなければならぬ。当然、貸し倒れのリスクも発生する。



そこまで伝えると、社長は前職の会社が売上に走り倒産したことから、「売上げを上げようとするれば間違いなく倒産する。」と言いつつ切った。

まずは、運転資金の改善に立ち上ることを約束した。

担当コンサルタントはさらにこう告げる。「営業部長は当社のナンバー2です。もう避け続けることはできない。正面をきって社長自身の意志を伝えてください。そして全社員に月末決算のできる社内体制を確立することを伝えてください。」しかし、社長は弱々しくもハッキリこう言った。「営業部長をクビにしないと改革はムリです。」

## 営業部長が吠えた。

「いい加減にしろー!」

打ち合わせを重ねるも、社長は徐々に改革に対する疲労感をあらわにするようになっていた。そしてこんな反応を示すようになっていた。「利益率改善は無理です。営業部長は私の言うことを聞き入れません。」担当コンサルタントは、社長の発言を受け止めながら、「社長が弱腰では改革はできません。」と背中を押した。この会社の最大の問題点は、社長に最高責任者としての自覚が欠如していることである。頼りない表情を浮かべる社長に、「この改革は営業部長を巻き込まないと前には進みません。」と告げた。



翌朝、社長は営業部長を社長室に呼び、担当コンサルタントとの打ち合わせ内容と今後の方針を説明した。すると営業部長は血相を変え、「なぜ、このようなやり方をするんだ。俺を無視するようなことは許さない。先代に任せ、この会社を支えてきた俺を排除するつもりか!」と怒鳴り散らした。社長に迫るその声は社長室の外へも響き渡っていた。「今の時代は競争が激しくて安くなければ売れない。それなのに、利益率を上げる!? 笑わせるな!」と猛烈に批判した。

社長も感情的になり、「自分本位で仕事をすると部長が許せない。」と声を荒げた。…そして「あなたには、今日で会社を辞めていただきたい。この改革は私の人生を賭けた改革であり、その失敗は私自身の死を意味する。」と言いつつ切ったのであ

る。そして、「会社の現状を知っているのか? 資金は銀行依存で赤字は垂れ流し

…一体誰が責任を取るのか。あなたに、先代から仕えた」という自負心があるのなら、役員となり銀行の保証行為をすればいい。それから、好きなように経営してください。この改革に協力しないと申すのなら、私が会社を潰すか、あなたが去るかのいずれかです。」と言った。長い沈黙が続いた。社長は気迫に満ちていた。その気迫に営業部長は恐れをなしていた…。

その後、5年に亘り経営改革が続いた。

## 5年後の主な改善効果

### ① ヒト…質の高い人財の集団

改善当初赤字250万円から  
利益8287万円へ!

■ 価格競争をしていた御用聞き営業マンが、顧客満足を徹底し利益率を重視する提案型営業スタイルに転換。

■ 5年間で平均24万円昇給しても労働分配率は67%から42%までダウン。

### ② モノ…設備投資は不要

■ 不良在庫がなくなり運転資金が改善。  
■ 売上を伸ばさないうえ、増員は不要となり車両などの設備投資が発生しなくなった。

### ③ カネ…利益と資金を同時に改善

■ 営業経費の削減が営業マンの昇給原資となった。

■ 運転資金・利益率の改善が、利益II資金増加の体質を生んだ。

■ 自己資金：改善当初800万円が1億円へ!

まず運転資金の改善からスタートし、利益と資金改善の基盤づくりを実施、その後永続発展する企業とするために、顧客満足経営を導入し価格競争とは無縁の営業スタイルを確立した。また、全社員に利益率を浸透させ、個々の貢献利益により人件費を変動させる「労働分配率経営」を導入。経営基盤が強化された当社は地域ナンバーワンの食品卸売企業として、市場変動に左右されない堅実で夢のある経営を行っている。



# 資金を10倍にする改革の全貌は・・・



『フツの社長で過ごすか、スーパ社長で過ごすか。～資金は天から降ってくるものではない～。資金を10倍にする社長とゼロにする社長。～』をご覧ください！

小冊子

参加特典

## セミナー 利益と資金の革新塾 参加者全員にプレゼント

セミナーには同梱のチラシからお申し込みください



## 危機迫る会社の「利益と資金の改革」への軌跡！

	出会い	3ヶ月	1年目	2年目	3年目	4～5年
	厳しい現実	月末決算の導入	改革スタート	経営基盤づくり		経営基盤の強化
指導内容		●運転資金の改善	●利益・資金改善の基盤づくり	●顧客満足経営の導入 ●価格競争をしない企業イメージづくりへ挑戦	●利益率重視の対策 ●新商品開発・小売業への進出	●固定費・営業経費の削減などムダを排除する風土づくり ●労働分配率経営の導入
社長	●経営する自信なし ●先代への反発	●やる気が見えなかったが改革リーダーとして立ち上がる ●営業部長と本音の闘い…人間関係ができた？	●原価・利益率を公開 ●改善に対する意欲を強める	●顧客満足経営の推進 ●報奨金制度を確立		●同業他社の研究 ●目標資金を達成する対策を次々と打ち出す ●成果連動型の給与制度を導入
営業部長	●社長との関係は最悪で互いに口を利かない	●債権回収管理、不良在庫管理・対策を実施	●利益率重視の営業体制の構築	●得意先ごとの方針・営業戦略を立案	●重点開拓先への訪問	●社長の参謀としての機能を発揮し、経営に参画
営業部門	●利益に無関心 ●売りっぱなしで債権回収意識が低い	●支払い遅滞先へ毎日訪問 ●在庫一覧表を共有し、不良在庫削減運動を行う	●売上至上主義から利益至上主義へ転換	●顧客満足の追求から配送サービスを充実させる	●同業他社との差別化に自信 ●提案型の営業スタイルへ転換	●個々が主体性を持ち、考え行動するようになった
経理部門	●責任者は頑固で無気力 ●単なる集計のみ	●債権回収状況が見える化 ●商品の発注方法を変更 ●在庫・仕入管理の強化	●月次決算から月末決算体制へ改善	●瞬間くん・月末決算の事務局機能を発揮する	●仕入業者の分析・交渉 ●計画仕入れの実施	●労働者から喜働者への転換
効果	■自己資金…800万円 ■借入金…1億300万円 ■限界利益率…12.5%	運転資金のショートを解消、3ヶ月で資金が930万円増加、利益490万円を計上	■自己資金…2,100万円 ■借入金…500万円返済 ■限界利益率…15.0%	■自己資金…3,500万円 ■借入金…2,800万円返済 ■限界利益率…16.5%	■自己資金…5,500万円 ■借入金…1,000万円返済 ■限界利益率…17.8%	■自己資金…1億円 ■借入金…1億300万円返済 ■限界利益率…19.3%

## 売上を伸ばさず資金が大幅に改善した5年間の実績

	改善前	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	5年平均
資金	800万円	2,100万円	3,500万円	5,500万円	7,900万円	1億円	
借入金	1億300万円	9,800万円	7,000万円	6,000万円	3,000万円	0	
売上	9.8億円	10.0億円	10.8億円	10.1億円	11.0億円	10.9億円	10.6億円
限界利益	1.2億円	1.5億円	1.8億円	1.8億円	2.0億円	2.1億円	1.8億円
限界利益率	12.5%	15.0%	16.5%	17.8%	18.2%	19.3%	4.7% UP

### 各年度経費・人件費・営業利益

	改善前	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	5年平均
人件費	8,000万円	8,100万円	8,250万円	8,560万円	8,600万円	8,900万円	8,482万円
労働分配率	67.0%	54.0%	46.0%	47.5%	43.0%	42.0%	47.0%
人件費以外の経費	4,250万円	4,200万円	4,150万円	4,100万円	3,900万円	3,850万円	4,040万円
営業利益	▲250万円	2,700万円	5,420万円	4,510万円	7,520万円	8,287万円	5,687万円