

NBC Plus



vol.45

倒産の 世の中を 語る。

NBC Plus 特別対談



改善の 意

NBC税理士法人 代表税理士
NBCコンサルタンツ株式会社
代表取締役社長 野呂 敏彦

1945年10月生まれ。

建具職人を経て金融機関に勤務するも、縦型社会・学歴偏重・年功序列に矛盾と不満を感じ退職。その後、トラックの運転手をしながら税理士試験に挑戦し合格。夢に燃え事務所を立ち上げるも、過去の数字を集計するだけの指導では会社を救えないと悟り、「売上を下げても資金・利益・運転資金は増やせる」という独自の理論を基に「瞬間くん®」を開発。

顧問先を倒産させない経営指導を実践し、全国の経営者から絶大な支持を得ている。

Toshikiko Noro

武沢 最近、少しずつ株価が上がってきているということでも明るい兆しもあるわけですが、それでも中小企業の経営という面では非常に厳しい状況に変わりはないと感じております。そのあたりの現状をどのようにご覧になっていきますか。今回のテーマでもある資金という観点から少しお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

野呂 私が税理士でありながら、経営コンサルタンの道を志した理由からお話することが良いかと思います。税理士というのは決算書をすべて見て、売上がどのくらいあるか、利益がいくらかということを見ているわけですが、ところが、経営者にとって重要なのは、売上や利益よりも「資金がいくらあるか」です。本来はそういうところに税理士が関わり、経営指導を行う中で資金を残したり、資金を増やすことについて説き、共に実践していかなくてはなりません。にもかかわらず、今も昔も税理士というのは、そういうことに手をつけようとしません。そこに大いなる疑問を感じてきましたし、そのことが私の出発点と言っても過言ではありません。本来、経営者の参謀でなくてはならない税理士が、経営

談

資金極

有限会社がんばれ社長
代表取締役 武沢 信行 氏

1954年4月生まれ。

製造業、小売業に従事した後、教材販売会社経営を経て、1994年に経営コンサルティング会社有限会社がんばれ社長を設立。中小企業経営者に圧倒的な人気を誇るメールマガジン「がんばれ社長！今日のポイント」の作者であり、読者数は国内版2万5000人、中国版16,000人におよぶ。

経営計画書作成支援実績700社超、企業・金融機関等各種団体への講演・研修実績多数。

対

の土台となる資金の問題に触れたがらない。それはなぜかと言うと、あまりにも難しすぎるからです。資金は経営者の人柄に左右されますし、ビジネスの中身にもよります。様々な要素が絡み合うのが資金なのです。だから手をつけたがらない。

少し話を変えますが、税制という面からみると日本は税金が高すぎます。税金が増え、その増えた中から、儲けとみなされた分の税金を払う。その点においては一定の納得性があります。一方で会計的には在庫も儲けとみなされ、増えれば約半分近くを税金として現金で納めなくてはならないことになる。在庫など増えても資金は増えないにもかかわらず。ですから、日本の中小企業に倒産が多いというのは、いろいろな要素がありながらも、やはり「税理士あるいは国の資金に対する考え方自体にも問題があるのではないか？」と言えるのではないかと考えています。

武沢 そうしますと、経営者の知識として、税制上の問題であったり、資金の性質のようなものをしっかり勉強している必要があるということですね。

野呂 それはそうです。まず、多くの経営者は必要以上に「売上を上げること」

に注視しています。しかし、それが倒産の引き金を引いているということにお気づきでない。ここが、経営者の一番の弱みだと考えています。

武沢 売上を伸ばそうとすることが、時には間違っているということもあるわけですね。

野呂 そうです。例えば、経営計画書を作られている方は多いと思いますが、そのほとんどは「売上を右肩上がりに上げ、利益も上げる」というものです。ここをまず改めたほうがいい。売上を上げるということは、その前に設備や人の採用など投資をしなければならなりません。投資をしたことで、目論見通り売上が伸びてくれるなら良いでしょう。しかし、現実にはそうなることのほうが稀。投資するも、売上が6〜7割という達成率であれば、未達の3〜4割分は資金が不足することになります。だから、売上を上げることが前提にしている、企業は救えないのです。

売上を上げる、ただそれだけでは中小企業に未来はない。



武沢 立ち上げ間もない会社や特定のビジネスは例外もあると思いますけれども「売上を伸ばさなければいけない」「利益を増やさなければいけない」というのは、いっぺん脇に置いたほうがいいわけですね。

野呂 そうなのです。日本では、利益が出れば必ず資金が増えるというわけではありません。なぜなら、利益が出れば税金を払えということになりますから。そのため、利益と資金が同時に増える経営をやらなければ、資金がなくなるわけです。極端に言えば、1億円利益が出て、税金を5000万円払いますという時に、その1億円が在庫や売掛

金など現金以外の資産増加だった場合、納税資金が一切ないという状況が発生します。そうすると、納税資金を銀行から借りて納税しないとならない…。こんなばかげたことが、どこの会社でも起きているのです。

武沢 売上を上げなくてもいいというのは非常にユニークな発想ですね。

野呂 日本全体で言うと、設立して10年以内に85%の企業が倒産するというデータがあります。同時に、利益を出している企業はせいぜい25%前後しかなく、75%の企業は赤字です。設立して数年で消えてしまうのは当然と言えば当然ですね。もし、資金を残す・増やすノウハウを携えた上で事業展開をすれば、倒産は免れることができたかもしれませぬ。しかし、多くの経営者は、売上を上げることに専念した過去を持ち、営業に非常に秀でている…といった性質を持っている方が多い。それは決して悪いことではないのですが、事実として「資金の残し方・増やし方」というのは習っていない。これが決定的な経営の差として出てきてしまうのでしょうか。

武沢 売上の上げ方をテーマとしたセ

ミナーはたくさんありますけれども「売上は上げなくてもいい」とは非常に衝撃的です。資金の残し方・増やし方を語られているのはNBCさんしかないでしょうね。

野呂 売上をテーマとした勉強会は世の中にあふれていますね。こういうところに参加する経営者というのは、非常に失礼な話ですが、私から見たら倒産予備軍です。売上を増やせば増やすほど、資金が減るのですから。そういう現状を正面から理解しなかつたらダメでしょうね。

私は資金がないからといって恥じる必要はないと思うのです。では、恥じるべきことは何かと言えば、資金の残し方・増やし方を知らないということです。よく勉強会に参加された皆さんが「目からうろこが落ちた」と盛んに言われます。「自分のやってきたことは間違っていた」と気づかれるのです。それは経営者にとっては非常に辛いことでもありますが、私は一刻も早く経営の真髓を知っていただきたいと思っています。本来、会社というものは5年経ったら5年分、儲けた額に相当するお金が増えていなければなりません。ところが、実際は資金がほとんど増えてお

らず、借入金が増える…。借入金が増えているから、資金が余っているという感覚もありますけれども、借入金はいつか返さないといけないわけです。手持ちの現預金から借入金を引いた残りを自己資金と見なすとしたら、その自己資金をいかに増やすかということに着目していかなくてはなりません。

武沢 例えば、「市況が…景気が…」となんともお答えするのが難しい嘆きをよく聞くのですが、自社努力だけでは解決できないことについてはどのようなすべがいでしょうか。

野呂 今おっしゃったような嘆きは、社長がまだ売上を上げる前提で言っていることです。そもそも売上というのは、同業者との競争にその成否があります。市況や景気に左右されるような、いわばミスモノです。視点を資金に合わせて考えればそのような嘆きは出てきません。私が多くのお客様にお伝えしているのは、第一に「売上を上げるな！」ということです。それよりも、身を強化して、無駄な支出をなくすとか、利益率を上げる工夫をするとか、社内の知恵を結集し全社員で取り組み、資金というのは社長が想像する以上に増えるものなのです。

武沢 以前、野呂社長は「経営にはステージがある」とおっしゃっていましたね。「まず目指すべきは自己資金5000万かつ自己資本率50%。そこに行くまでの間はステージ1というふうに捉えて、そのステージ1の過ごし方。ステージ1をクリアしたら、次の目標に進む。そこまでの間はステージ2の過ごし方をする。それぞれ、経営の前提が変わってくるので一緒に考えては大間違い」とおっしゃっていたことが印象に残っています。

野呂 そう。ステージ1では、資金の外部流出を限りなく食い止め、資金を残す企業の体質を作ること。資金を増やすということは、やはり利益率を1%、2%…と上げていく知恵と工夫のことなのです。ステージ1で資金が完全に安定した後、ステージ2ではその資金をどう活かすかということに集中すればいい。ところが、今は下手したらそれが反対になっているケースがある…。つまり、無理に借入を起し投資をするとかですね。そういうのはもはや絶望的でしょうね。中小企業において、売上とはさほど重要なファクターではないということをぜひ皆さんに知っていただきたいと思っています。

売上を追い求める限り、経営は楽にならない。
端的に言うとなので、
そういうことなのです。

武沢 太っ腹といいますが、お金や数字に淡泊で、社員にも優しい経営者もいらつしやいますね。そういう方が人格者にも見えたりするのですが…。

野呂 まず、資金と経営者の性格は、非常に連動していると考えています。今おっしゃったように「一見すると人格者に見える経営者の会社は、実はすごく資金繰りが悪い」というケースが多い。



まあ、もつと言うと、そういう方が人格者かどうかも非常に懐疑的ですが…。まず、そうした経営者のもとには資金は残りません。極端な話、経営者自身に厳しさを求めることが難しいのなら、資金管理は必ずしも経営者自らがしなくてもいい。かえて「いい人」ではダメなのです。社員から見たら「鬼」のような経営者でないとお金は残らないでしょうし増えません。やはり、資金というのは、経営者の人格・厳しさに比例すると言ってもいいくらいでしょうね。

武沢 社長の人格と資金は比例する？
野呂 そうです。それともう一つ言えることは、やはり「数字に弱い社長に未来はない」ということです。人がよくて、数字に弱い…この2つの条件がそろったら、その会社にはもう未来はないでしょうね。

武沢 そのあたり非常に、気になるところです。
資金を残したい・増やしたい方には、ぜひNBCさんのセミナーや研修にご参加いただきたいと思っていますが、もう一つ気になる大切なテーマが事業承継だと考えています。現在、経営者の高齢化が急速に進んでいます。同時に、

この事業承継があまり進んでいないという現状もある中で、どのように事業承継をスムーズに進めていったらいいのか、その辺りも野呂社長が専門とされている分野ですが、いかがでしょうか。

野呂 まず、ここまでの話とも関連しますが、とにかく資金がない会社に勝機はないということです。例えば、借入金金が売上の5倍もあるような会社の承継を想像してください。地獄以外見えません。日本の相続税法では、相続時に「財産も相続するが、借入金も相続する」ということになっています。つまり、こういう借入金がこんもりあるような会社の経営者が突然息子さんに事業を承継しようとしたら、息子さんは借入金も含め継がなければならぬということになる。だから、本来こうした会社は承継してはダメ！ところが、それがわかっていない経営者が多い。まず承継を考える方に申し上げたいことは「とにかく資金を安定させなさい」ということです。後継者もバカではありませんから、火の車のような会社を承継したくないのです。「後継者が承継したくないんです」と嘆く経営者も多いですが、それもそのはず…。

莫大な借入金を積極的に背負いに行くような判断を簡単にするはずもありません。

逆に、資金が安定さえすれば、M&Aでよそに売ってもいいし、廃業してもいいし、同族承継なり、非同族承継なり事業承継の選択肢は広がります。借入金が膨らみ資金がない会社には、選択肢は残されていません。継がせることも売ることもできないのです。

やはり資金の問題については、社長が正面から取り組む必要があります。とりわけ事業承継を控える企業においては、会社そのものというよりも、お子さんの人生をダメにしてしまう可能性があるということ念頭に、真剣に考えていただきたい。そう思っています。

武沢 事業承継の相談は多いですか。
野呂 もちろん多いです。例えば、最近よくある話は、会社があまり芳しくない状態で継がざるを得ないケースです。経営者つまり親がやってきた会社を引き継ぐわけですが、全部が全部うまくいっているわけではありません。失敗しているケースもあるし、うまくいくケースもある。一方、一つ共通しているのが、**後継者が経営を知らない**ということ。これは、経営の善し悪し

とは関係なく、後継者自身に多分に要因がある。そういう後継者を何名か預かっています。

その後継者には、毎朝早起きをさせて、起床してすぐに「昨日はどういうことをやりました」「今日は何をやります」と私にメールを必ず送らせる。私がそれを確認して「こうやれば利益率が上がる」とか「この経費はこうしたら削減できるのでは？」とアドバイスするのです。そうやって、毎日のように支援します。朝5時半とか6時にね。根気強く毎日続けると、メキメキと頭角を現す後継者もいますし、どんどん成果が上がる先が出てきます。その中でやはり、利益率を上げることの大切さを体感させるのです。資金の残し方・増やし方を覚えたら、面白いくらい資金が残っていきます。半年もすると、自己資金が500万、1000万と増えたりするので、それに感動し自信を持つわけですね。

例えば、私の支援している小売業の企業ですが、ご縁をいただいた当時は売上10億円程で、資金に全く余裕がなく、莫大な借入金がありました。5年経過した現在、自己資金を1億円増やすことができました。



武沢 売上を上げずに？

野呂 そう。売上を上げずに。売上を上げたからダメなのです。なぜ、そんなことができたかという点、まず5年間の売上がいくらかということに着目しました。売上10億円の企業であれば、5年間で売上は50億円。そうすると、利益率を2%あげたら、1億円の資金が残ることになる。

資金というのは、どの会社でも増やすことができます。それを「知っているか」「知らないか」という違いだけなのです。

武沢 NBCさんでは、毎月研修を開催されていらっしゃるんですけども、それはどのような研修なのでしょうか。

野呂 「社長のための資金改善研修会」という名前です。2日間でやっています。

武沢 経営者が参加されるのですか？

野呂 もちろん、そうです。

武沢 経営者一人で？

野呂 経営者一人でもいいのですが、やはりその会社をよくしようと思ったら、社長と改革の要となる方で参加してもらった方が改善は早いです。

武沢 役員でなくてもいい？

野呂 役員でなくてもいいですが、役員のほうがいいでしょうね。

武沢 経理部長とか、経理の方もいいわけですね。

野呂 そうです。社長が良しとしてやっていることを、必ずしも良しと思っている人ばかりではありません。資金が円滑にどんどん増えているところは別にしても、低迷しているところというのは、だいたい社内で対立構造があるのです。それを研修会の中で、御社はどうかというところがいいか悪いかというところを分析し、具体的に資金の残し方・増やし方を経営者と共に学んでもらう課程で、改善に向かっている意識改革・統一を行います。

武沢 普段、孤軍奮闘しがちな経営者を応援するために、資金改善のための「瞬間くん[®]」というのを開発されたとお聞きしました。これはどのようなサービスなのでしょうか。

野呂 「瞬間くん[®]」というのは、月次の業績資料が翌月の1日にできるといって、非常に画期的なサービスです。おそらく多くの会社で「試算表はいつできますか？」と問うと、翌月の10日とか15日、20日：そんな会社がほとんどだと思います。ところが「瞬間くん[®]」は、翌

月の1日に月次の業績資料が全部できあがる：ここが経営において大きなメリットになると考えています。

さらに、自社の資金が不足している原因はどこにあるか？ということ进行分析し、増やすにはどうしたらいいか、シミュレーションを行えます。経営者が毎月1日に「瞬間くん[®]」で前月の売上・利益・資金の額をみて、当月の対策を講じていく。非常にスピード感のある経営が実現可能です。ぜひ多くの方に利用していただきたいと思います。

武沢 最後、野呂社長から「倒産のない世の中を作っていきたい」という思いをうかがってもよろしいでしょうか。

野呂 私は創業して28年になるのですが、当時はお客様もたくさんいました。その中で、辛うじてお客様になつてくださった方々に本当にお世話になりました。ご夫婦でやっているような超零細の会社ばかりでした。ところが、その当時お世話になった会社のほとんどは、もう商売をやっています。潰れてしまったのか、夜逃げをしてみましたのか。いずれにせよ本当に残念なことですが、そういうものなのです。なぜ、あれだけまじめに夫婦で汗水を流してやっていた会社が倒産をす

倒産のない
世の中を語る。



Nobuyuki Takezawa

のか。創業当時お世話になった会社が倒産しているわけですから、そういうことを考えたなら、資金で苦しんでいる経営者に対して、全身全霊でご支援させていただくことが道だと考えています。「倒産のない世の中を作る」これが私の志・目標です。

資金繰りが厳しい、自己資金を増やしたいという方は、ぜひ気軽に相談してください。売上を上げることは投資を伴う上に、市況や景況・競合などの外部環境も影響するため、目論見通りに売上が上がらずより苦しい状況に陥ることが大半です。しかし、私共のノウハウは社内の知恵と工夫、そして管理を行うことで利益率を上げながら資金を残し、増やすものです。そのため、業種や業態・規模にかかわらずどのような会社でも改善が可能です。繰り返しになりますが、資金というのはどの会社でも増やすことができます。その方法を「知っているか」「知らないか」という違いだけなのです。

野呂 そうです。多くは、ご夫婦や一人

二人の仲間で会社を始められるケースがほとんどです。スタートの時は非常に忙しいですが、不思議とストレスはたまらないものです。ところが、それではダメだと言って、社員を増やしたり、投資をしたりすると経営者のストレスが増えます。思うように動かない社員、思うように伸びない売上、借入金が増加し、それらは経営者の一番のストレスになってくる。売上を上げようとすることは、ストレスを伴うということ。そうした苦痛を体験している経営者は、世の中に数えきれないほどいらっしゃると思います。だから、スタート段階は、規模が小さくとも、資金の残し方・増やし方を覚えて実践する。それから拡大していけばいいのです。

野呂 そういうことです。先ほどの「社長のための資金改善研修会」は各地で開催していますので、ぜひお気軽に足を運んでください。

研修 社長のための資金改善研修会
セミナー 資金と利益が増える社長のための経営術

同相のチラシからお申し込みください。

資金が残る、資金が増える会社を実現する。
社長のための資金改善研修会

資金改善は社長自身が先頭に立たなければ実現できません。
 代表者と、役員または経理責任者の各社2名以上でご参加下さい。

【研修会】の理解(操作と活用術) NBC式資金改善術の解説
 御社の資金改善への取り組み方

定員 21,600名

【研修会】の理解(操作と活用術) NBC式資金改善術の解説
 御社の資金改善への取り組み方

研修 社長のための資金改善研修会

資金改善は社長自身が先頭に立たなければ実現できません。

代表者と、役員または経理責任者の各社2名以上でご参加下さい。

1日目 「瞬間くん®」の理解(操作と活用術) NBC式資金改善術の解説

2日目 御社の資金改善への取り組み方

社長のための経営術を公開

資金と利益が増える社長のための経営術

売上を上げず、業種も変えず、投資もせず
ホントに資金と利益が増える!

2大プレゼント!

その① [オススメ小冊子] 光る最終指令 vol.12
 ツーの社長で過ごすか、スーパー社長で過ごすか。

その② [御社の資金はどうすれば増える?] 資金改善提案レポート (先着10社限定)

通常価格 108,000円 → **無料**

セミナー 資金と利益が増える社長のための経営術

売上を上げず、業種も変えず、投資もせず
ホントに資金と利益が増える!

2大プレゼント!

その① [オススメ小冊子] 光る最終指令 vol.12
 ツーの社長で過ごすか、スーパー社長で過ごすか。

その② [御社の資金はどうすれば増える?] 資金改善提案レポート (先着10社限定)

通常価格 108,000円 → **無料**