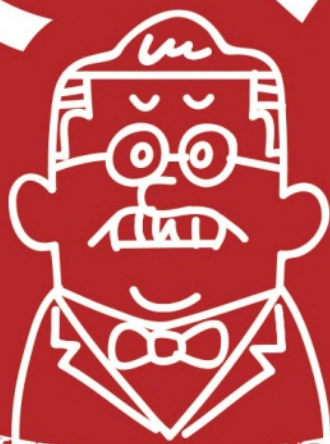


NBC Plus

vol.47



毎月、
預金残高に
がっかりの
社長へ。



創
資
れ
金
る
は

毎月、預金残高に がっかりの 社長へ。

文：NBC コンサルタンツ株式会社

俗に言う「資金」。

一般的に言われる資金とは、金庫の中に眠っているお金、そして通帳に書かれている現金残高を指します。しかし、私たちのような会計事務所、またはコンサルティング業界では「目の前にある現金から借入金を差し引かなければ、本当の資金とは言えない」と考えています。簡単に言うと、目の前に1億円あるからといって、1億円が自社のものかという点、そのじゃない。2億円の借入金があれば、マイナス1億円が実際の資金の有り高という考え方をするわけです。つまり、目の前のお金が「増えた」「減った」と、ここに「喜」「憂」してもなかなか実態は見えません。本誌では、我々の考える資金の概念をお伝えしながら、それをいかに残していくか？そして増やしていくか？をお伝えできればと考えております。

「資金」は、永遠のテーマ。

皆様の会社も入れて、日本全国の企業数（法人）は約260万社あります。この数、以前は300万社を超えてい

ましたが、年々減ってきています。そして、約7割が赤字の法人です。税金を納めていないという意味での赤字です。ご存知の通り、日本では企業の所得がマイナスであれば税金を納めなくていいのです。国税庁は、「どれくらい企業が税金を納めてくれるかな？」と毎年統計データを取り発表しています。が、実態は残りの3割の企業で税金を納めているのです。

国の財政が厳しいと言われていますが、厳しい所以は何かと言えば、多くの企業が赤字だから税金を納めていないゆえ、日本の財政が厳しい。そこにつながるというわけです。たまたま日本の税収が少ないのではなく、多くの企業が赤字であれば、世の中が変わっていく。日本の財政はもっとも豊かになるわけです。しかし、実際には多くの企業が税金を納められない状態だということなのです。

「黒字企業」の実態――。

さて、実は残りの3割の黒字企業も2つに分けることができます。5%と25%です。5%の企業は真の黒字企業。税引前で大体売上高に対し3%以

社長にお訊きします。

あなたは、 商売人？ それとも、 経営者？

上の利益を残す真の黒字企業は全体の5%しかありません。25%は売上高に對し0~2%ぐらいの利益を残している企業で、我々は「わずか企業」と言っています。黒字とされる30%の企業も、実は大多数が「わずか企業」なのです。

では、この「わずか企業」が計上する利益とは一体いくらでしょうか。納税額に直すと、5千円や1万円という企業がたくさんあります。

「5千~1万円ぐらいの税金を納めるように決算書を作ってほしい」

「本当は赤字だけれど、黒字にしてほしい。でも、利益出し過ぎたら税金がかかっちゃうからダメだよ。わずかな税金……大体5千~1万円だね」

我々は税理士法人を営んでおり、年間約3000社の決算を組んでいます。が、このような「わずかに黒字の決算書にして欲しい」という依頼が数多く舞い込みます。そうした企業の年商は、3~10億円だったりします。ところが、数千~数万円の利益に抑えてくれと言っ……

なぜ、このような調整を依頼してくるのか？それは、銀行に提出する決算書で3期連続赤字となると、新規融資が難しくなるからです。貸し渋り、貸し

剝がし、金利上昇……。当然さういったことを考えれば、借入を起こそうとする企業は無理にでも黒字にしようと「わずかに黒字の決算書」を望まれます。

赤字を黒字にする「実態をこまかす……これをいわゆる「粉飾」と言います。「よく見せる」「お化粧する」という意味の粉飾です。これは、違法かという違法ではありません。本当は赤字の企業の決算書を、無理して税金を納めるだけの利益を残した黒字の決算書にする。粉飾しているにもかかわらず、なぜ違法ではないのか？それは、国としては5千円でも1万円でも税金を納めてくれたらありがたいからです。だから、決して取り締まることはありません。

ただ、困るのは銀行です。銀行からすれば、こんな困った決算書でお金を借りようとするとお客さんは、言ってしまう「不良顧客」です。融資した後、もし焦げついてしまったら責任問題に発展します。よって、銀行は非常に慎重になるのです。まして、5千円や1万円ぐらいの利益水準となると、銀行の目は大変厳しくなります。赤か？黒か？と言うと、査定上黒ですから融資の対象になるわけですが、金利はそこそこ取らなきゃならないという厳しい判断をせ

ざるを得ません。

一方、黒字だけれども、わずかな税金に抑えようとする企業。そういった企業もこの中に入ってくるわけですね。合法的にやれば節税。違法的にやれば脱税。(ちなみに、我々は節税の支援はしますが、脱税は絶対にしません。)

なぜ、税金を抑えようとするのでしょうか？背景にあるのは、納税資金がないということなのです。日本全国の約260万社の実質95% (赤字企業+わずか企業) は厳しい経営状態に置かれていると言っても過言ではありません。

なるのは簡単。 続けるのが難しい社長業。

日本には約260万社の会社があるので、「社長」と呼ばれる方が法人だけで約260万人いらっしゃるということ。個人事業主を含めると約500万人ぐらい。実は、一番多い職業が社長業なのです。そして、明日からでもなれるところが、続けるのが難しいのです。5年、10年続く企業というのはほんのわずか。多くの社長はほとんど短い期間で淘汰されてしまいます。

さて、「社長」には二通りの方がいます。一つは、商売をやっている社長。「商売」をしている方です。俺が営業をする。俺が現場に行く。俺がモノをつくる。俺が納品する。俺が資金回収に行く。問題があったら俺が動く…。言うなれば、身体の汗を流し、一生懸命動く「**商売人**」です。

もう一つは、頭の汗を流し、人を動かす「**経営者**」。身体から流れるものは汗ですが、頭の汗を流すと、知恵があふれてきます。これが、経営者です。商売をなさる方なのか、経営をなさる方なのか…つまり、身体の汗をかく方なのか、頭の汗をかき知恵を出す方なのか。この二通りに分かれます。

例えば、身体の汗をかく商売人は売上を求めます。足元を見て、仕事落ちないかな？何かないかな？と探して歩きます。きまわっている…そのようなイメージです。今年、今月、今、この瞬間の売上をつくることに奔走する。これが「**商売人の仕事**」です。

一方、「**経営者の仕事**」というのは、売上ではありません。経営者が求めているのは資金です。そのため、お金を残す・お金を残すことを仕事にしています。

す。では、お金を残すこととは何か？それは利益を残すということです。利益率を高めることは、言葉を変えれば、未来をつくるということです。商売人の社長がなさる「今の売上づくり」ではなく、経営者は「未来の売上づくり」をしているわけです。商材の付加価値を高め、付加価値の高いモノを売るためのヒトを育てる…そうすることは、3年後、5年後の売上をつくることにつながっているわけです。そこには「知恵」が必要です。ゆえ、身体ではなく頭の汗をかかなくてはならない。利益を残すために、「どういう人を育てるべきなのか」「どういう売り方をするのか」「どういう商品、サービスを提供することか」「いいののか」そして、「それをするように資金として残すのか」。こうしたことを常に考え実行している方々を、我々は経営者だと考えています。

二通りの社長―。 「商売人」と「経営者」を 一発で見分けられる方法…

「損益分岐点」

さあ、この社長の分岐点、一体何でしょうか？答えは「**損益分岐点**」です。つまり赤字か黒字か。皆様はどちらの社長ですか？

決算書をお預かりする前に、我々はよく社長にこんな質問をします。

「社長、普段どんな仕事をされていますか？」

「俺は現場に出すつぱりだよ」「納品で忙しいんだよ」「営業だね」…。

そうお答えになる社長には次にこう伺います。

「社長は40歳を過ぎてますか？」
「45だよ」

「ということは社長、売上は横ばい、もしくは落ちてますよな？」

人も40歳を過ぎると、行動量は増えません。体力が落ちるからです。20代までがピークで、そこから上がることはありません。頑張っても維持できるかどうかというレベルです。ほっておいたら確実に落ちていきます。これが人なのです。

社長が動いた量しか売上が上がらないような企業は、社長の体力に紐づきますから、なかなか売上が伸びず、利益

も伸びません。一方、知恵を出すことを仕事とし、新しい商品を考えたり、人を採用・育成し、売り方や管理の仕方を考えている経営者は、確実に利益を計上しているでしょう。

決算書をお預かりする前に社長の行動や仕事内容をお伺いし、また年齢をお聞きすると、概ね状況はわかっています。身体を流し、営業に奔走している社長の合言葉は「売上」です。売上をつくること、新しいフランチャイズに入ること。そちらにばかり目が行って、資金・利益を残すことを忘れてしまっている。それは未来をつくるという本来の仕事を忘れてしまっていることなのです。

「儲かる企業」…これは利益をきちんと出して、資金を残し、増やしている企業を指しますが、儲かる企業と儲からない企業の違いというのは、儲けられる経営者と儲けられない商売人の違いだと考えています。

弊社の成り立ちは会計事務所です。いろんなビジネス誌で「将来なくなる職業」といった記事を見かけますが、必ず上位に出るのが税理士・会計士。あとは経理事務員とか、経理社員とかそういう方々の職業です。考えてみた

ら確かにそうです。これだけソフトウェアが発達していますから、自分たちで簡単に試算表をつくることができず。皆さんも税理士さんには申告時に多少お世話になっているかもしれません。しかし、納税する意識さえあれば、税務署で手取り足取り教えてくれます。税理士という職業はあと10年、20年でなくなってしまう職業かもしれません。仮にあったとしても、「食っていける職業」ではなくなっているでしょう。

実は、このことは今から15年・20年前からずっとわかっていることでした。世の中に税理士資格を持った人間はゴマンといます。それこそ、「石を投げれば当たるんじゃないか」というほどです。しかしよくよく考えると、実に7割の企業が赤字。この赤字企業にも必ず税理士さんがいて申告していますし、皆様は赤字・税金ゼロでも決算料や月々の顧問料を払っています。

「赤字申告をすることに何の価値があるのだろうか?」「この職業の価値って何だろうか?」これが弊社の創業の原点でもあります。税理士というのは、いわゆる赤字申告をするためにいるのではないはずです。本来であれば、縁あった企業の黒字申告をする、納税できる

だけの資金を残せる会社づくりを支援する…それが本来の税理士の使命であるはず。当然、利益が出た後の節税については問題ありません。ただし、あくまでも「資金の残る会社」をつくる。我々はそれを社とし、縁あった企業を必ず成功に導くことを前提としてまいりました。

余談ですが、税理士以外にも弁護士・司法書士・行政書士など士業はたくさんあります。士業は国から守られている仕事でもありますので、独占ではありませんが利幅が低い商売です。経営していくのは非常に難しい。当然、法人数の減少や人口の減少などの背景もあります。

「頭でっかちな仕事は儲からない」「下にいけばいくほど儲かる」という話があります。どういふことかと言うと、いわゆる士業のような頭でっかちな商売ではなく、それが下にくるにしたがって、例えば「口」に近づく飲食業です。首から下の「身体」に近づけばアパレル。そうした商売のほうが儲かるというわけです。結局、手でものをつくるほうが儲かる、そんなふうに言われています。ちょっと変な話ですが、ますます下にいけばいくほど、風俗業な

ど下半身相手の商売が、もっとも儲かると言われています。

話を戻しますが、税理士としてどのように社会貢献して残っていこうかと考えた時に、やはり付加価値の高いサービスを提供していかなかったら、絶対に淘汰されてしまいます。

付加価値の高いサービスとは、一言で言うならば、「経営支援」であり「資金改善」です。お金を残すことができるかどうかには尽きります。

倒産する企業とは、売上が落ちていく企業ばかりとは限りません。分析すると売上が落ちて倒産した企業というのは、実はほんの一部です。逆に、売上は伸びていたのに倒産している企業はたくさんあります。

企業は資金が尽きるから倒産します。逆に、資金が残れば企業は発展するということです。

「お客様と共に資金を残す会社をつくらう!」そこにコミットし、頭でっかちでお客様から支持されない付加価値の低い商売はやめて、本当にお客様が求めているものを提供しよう!と始めたのが弊社の成り立ちです。そして現在に至ります。

事例

短期間で、資金難・借入依存・赤字から脱却した事例をご紹介します。
投資もせずに5年間で**資金1億円増**、
借入金1億円を完済した会社

会社の危機から脱却

慢性的な資金不足は倒産予備軍である経営状況の把握を目的とし、まず3期の決算書を分析。さらに社員の個人面接を実施した。面接の結果、〈社員の間接をすでに倒産状態〉にあり、資金難・借入依存・赤字の三重苦だった。



当時の経営状況

3期連続赤字

運転資金の大幅ショート

資金不足で借入金の3期連続増加

個人面接の内容

会社は、このままでは倒産する。
 (経理部長)

「資金の観点で営業することなんて、誰も考えたことはないでしょう。この会社の支払利息は営業利益を超えています。つまり、銀行のための会社なのです。社長をはじめ誰も資金のことなど

考えていません。このままでは倒産……
 全員解雇せざるを得なくなると思いました。」

安くしないと売れない時代。
 (営業部長)

「売ることだけでクタクタだ。利益率を高める？ できるはずがない。俺たちに押し売りすることを強要するのか？ 今だって売らざるに必死なのに、利益率の高い商品など売れるはずがないだろ！」

売上を上げないと資金が増えないですよね？ (営業社員A)

「営業部長から『売らなければ資金が不足する。今月も●万円不足する。売上を上げ、回収を早めろ』……そう言われ続けてきました。」

利益率は誰も知らない。(営業社員B)

「利益率については私も詳しくは知りません。社長は社員に本当の原価を教えたら、さらに安く売らさうと思ひ、教えないのではないですか？」

過去3期の資金の流れ (単位:千円)

(資産)	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
① 現金	0	0	0	0	0
① a: 預金	7,800	7,731	8,000	200	269
② 売掛	23,560	32,100	28,340	4,780	△3,760
② a: 受取手形	9,980	8,234	14,354	4,374	6,120
③ 商品	18,902	28,911	32,450	13,548	3,539
④ ()	12,560	11,345	12,341	△ 219	996
④ a: ()	0	0	0	0	0
⑤ 流動資産合計	72,802	88,321	95,485	22,683	7,164

(固定資産)	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
⑥ 固定資産	49,532	5,580	891	6,471	-

(総資産)	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
⑦ ⑤+⑥ 総資産	122,334	138,638	144,353	29,154	8,055

(負債)	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
⑧ 買掛金	9,356	12,100	13,421	4,065	1,321
⑧ a: 支払手形	10,115	15,400	7,865	△2,250	△7,535
⑧ b: 未払金	8,745	8,934	9,823	1,078	889
⑨: ()	4,520	3,549	4,532	12	983
⑨ a: ()	0	0	0	0	0
⑩ 短期借入金	34,520	42,130	53,000	18,480	10,870
⑩ a: 長期借入金	52,500	63,200	50,000	△2,500	△13,200
⑩ b: () 借入金	0	0	0	0	0
⑪ 流動・固定負債合計	119,751	145,313	138,641	18,890	△6,472
⑬ 自己資本比率()%	2.1	3.2	3.2	1.1	0.1

利益・3期合計と当期

(利益計算)	前月	当月	当期 (当月-前月)	当月 (当月-前月)
⑮ 償却前予定利益	△1,880	12,847	10,269	14,727
⑯ 減価償却費	4,795	2,340	7,135	2,340
⑰ 償却後予定利益	△6,675	5,712	3,134	12,387

(利益率)	前月	当月	当期 (当月-前月)
⑱ 限界利益	13.10%	12.50%	12.50%
⑲ 人件費	71,245	69,400	140,645

(資金)	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
①+① a: 現金+預金	7,800			200	269
⑩+⑩ a+⑩ b: 借入金	87,020			15,980	△2,330
差し引き自己資金	△79,220			△15,780	△2,599
当期資金				▲15,780	

I 利益	期首	当期	当月
⑤-⑥ 減価償却控除前の利益	2,578	10,269	14,727
当期利益		▲10,269	▲14,727

II 運転資金収支	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
②+② a+③: 流動資産	52,442	69,245	75,144	△22,702	△5,899
⑧+⑧ a+⑧ b: 流動負債	28,216			2,893	△5,325
運転資金の差異	24,226			▲19,809	▲11,224

III 固定資産増減	期首	前月	当月	当期	当月
⑥ 固定資産の増減				6,471	891

IV その他資産・負債の増減	期首	前月	当月	当期	当月
④+④ a: その他流動資産	12,560	11,345	12,341	219	△996
⑨+⑨ a: その他流動資産	4,520			12	983
その他資産・負債の差異	8,040			231	△13
固定資産				231	

V 増資・配当等による資金の増減	期首	前月	当月	当期	当月
⑳ 資本金の増減				0	0
㉑ a: 利益剰余金の増減				0	0
増資・配当等による資金の増減				0	0

VI 経営分析 回転日数からの分析	期首	前月	当月	当期	当月
債権・債務が売り上げの何日分か判定します。					
当月までの売上高累計	20,000,000	10,000,000	10,000,000		
前月までの売上高					328,767
当月の売上高					
一日の売上高					

VII 回収と支出の資金分析	期首	前月	当月	当期	当月
売上債権回転					
買入債務回転					
比率					
立替期間(※売)					
立替金額					

今期は資金▲15,780千円減少。その要因は、利益が10,269千円出ているながら運転資金19,809千円ショート、固定資産を231千円取得したために資金が不足した。

3期連続赤字・3期連続限界利益率ダウン...

厳しい現実

(単位:千円)

	3期前	2期前	前期
売上	1,032,399	1,089,336	980,000
限界利益率	13.8%	13.1%	12.5% <small>連続ダウン</small>
限界利益	142,471	142,703	122,500
経費	144,423	154,739	124,990
営業利益	▲1,952	▲12,036	▲2,490 <small>連続赤字</small>

分析

利益率ダウンが経営に与える影響

限界利益率は13.8%から12.5%まで下がっており、利益率ダウンに伴う限界利益額減少の影響は12,740千円(売上980,000千円×1.3%)。

その結果、運転資金ショートを引き起こし、借入金の増加へとつながっている。

4つの改善方針

- 赤字体質・資金不足・利益率ダウンの原因究明のため、現状の業務と資金の流れを分析。
- 「資金が残らない体質」と「資金が増えない体質」を人・管理・資金・営業などの視点から究明し、対策の骨格づくりを行う。
- 「資金を残す管理規程」「資金を増やす管理規程」を作成し、管理の視点から資金改善策を導入する。
- 労働分配率経営を導入し、利益・資金・運転資金が同時に改善する評価制度を構築する。

資金が増える会社への転換

経営データのスピード化

それまでは、月末決算を行う目的が存在しなかった。なぜなら、仮に作成したとしても誰もそれを経営に活かしていなかったからである。データは決算書作成のためだけに存在しており、3ヶ月分をまとめて作成することが多かった。

本来、資金改善とは月末決算を行い、前月の利益・資金・運転資金の実績を明らかにし、その数字の裏側にある問題を解明しつつ対策を講じなければ成し得ない。そのため、データのスピード化を改善のスタートとした。これにより月末決算データから改善すべき問題を明確にし、タイムリーに対策を講じることが可能となった。

改善前の実態
期首から5ヶ月経過した段階で、資金は920万円減少していた。920万円の内訳は、赤字196万円、運転資金724万円。次の改善策を提案した。

運転資金の改善

回収・支払・在庫の3つのバランスを適正化する。毎月対策を講じないと改善されることはない。社長・営業部長・経理部長は毎週金曜日に対策会議を行い、回収遅延先や滞留先については社長と営業部長が手分けして対応することとした。

赤字の改善

5ヶ月経過で196万円(月平均40万円)の赤字。経費削減と利益率向上がで

きれば赤字から脱却できる。特に利益率の向上は利益・資金・運転資金ショートへの解消に寄与する。

まず行わなければならないのは月次試算表を毎月1日に完成させることである。そのために事務改善を行い、経理基準の徹底遵守をはかり、そのための社内改革を推し進めた。

資金管理規程

現状分析から、資金が残らない体質であることがわかった。そのため、運転資金がショートすると安易に銀行へ融資を依頼するのである。

経理からは「売上が大きく上がる5月・10月・12月の翌月は仕入が増えるために資金が不足する」との指摘があったが、そのことにそれまではだれも気付いていなかった。資金の流れを分析したところ、常に運転資金が不足しているため資金の無駄は見当たらなかった。そこで、資金を残すために資金の管理規程を作成し、資金管理規程を遂行する責任者として、経理部長を選任した。

資金は「管理」で増やす

利益率向上により資金を改善するためには「管理の利益」を追求することである。「ここで言う管理とは、効率性の追求や無駄の排除などを指す。

主な「管理の利益」は次の通りである。

人件費の管理

労働分配率経営の導入により、売上ではなく利益に対する動機づけを行う。全社員が利益率を意識し、終業時にはその日の利益率をはじき出した。

仕入コストの削減

利益率改善のために「自社商品の開発」を強化した。さらに仕入先を選定し直し、単価や支払条件の変更を交渉した。

営業マンの訪問管理

営業事務員は、営業マンが訪問規程に則り営業訪問をしているかをチェックした。

金融機関への金利交渉

すべての金融機関に対し、融資条件・金利ダウンの交渉を行った。

経費の削減

経費の内訳を公開し、10%削減の対策を立案、実施。

自社の「強み」で資金を増やす

自社の強みとは何か？

- 安定した取引先がある。
- 社員は真面目で、顧客からの評価が高い。
- 同業他社とは差別化された商品がある。当社独自の商品を取り扱っている。

自社の強みで資金を増やすために、社内勉強会を繰り返し実施し、利益率を上げる経営が利益・資金・運転資金を改善することを理解させた。

利益率改善のための特別委員会

社長・経理部長・営業部長・営業課長の4名は利益率改善のための特別委員会を発足し、「当社は利益率を改善しなければ資金不足に陥る。資金不足が続けば会社が倒産する。」という共通認識をもって、利益率改善のための営業・仕入・在庫対策などを繰り返し協議した。

資金の改善は、社長の改善である。

「どこでもできる資金改善術」

資金がないことが幸いした。

「企業の倒産の前に精神の倒産がある」とは我々がよく使う言葉であるが、ここで紹介した会社はまさにそのような状態であった。利益は減り、増えたのは借入金とやる気のない社員の群れ…。運転資金が不足するたびに銀行に融資依頼に行っており、メインバンクから見放されたら倒産していた会社である。しかし、ここまで資金が逼迫した状況にあったことは、幸いであった。なぜなら、投資して売上を増やすことができなからである。もし、この会社に資金があり利益が出ていたら、社長は投資して拡大策を講じていたに違いない。

資金というのは、売上を上げたら増えるものではなく、売上が減ったからといって不足するものでもない。資金を残し、資金を増やす経営とは、利益率を上げる経営に徹することである。そしてその成功の秘訣は、利益率改善を行うことで資金改善できるという実感を社長はじめ

全社員が持つことにある。改善策を講じ6ヶ月後に資金が数百万円残れば、社長は必ず改革の先頭に立つ。売上を上げていくことは多くの外的要因に左右されるが、資金改善は内部の改革であって、どの会社にもできるのだ。

改革は、まずは運転資金の改善、次に利益率の改善をし、そして労働分配率経営を導入するという手順である。労働分配率を意識するようになった社員は、営業の仕方を工夫するようになる。

社長は、同業他社が顧客にどのようなサービスをしているか、常に目を光らせる。自社が適正な利益を得るためには、どのようなサービスを提供したらいいのかを学ぶためである。

資金至上主義経営は完全定着した

利益率がさらに改善するためのノウハウを開発し、「売上のみを追い求めるな。利益率を上げる」が標語のようにになり定着したのは、借入金返済が徐々に進み、自己資金が増えてきたからである。売上を追い求めている経営者は、資金至上主義経営(利益率経営)に目を向けないと将来はないはずだ。