

NBCPlus+

vol.59

失敗したと
思えたのなら、
また飛べる。



半年後に資金シヨート。
現実から目を背けず、
正面から立ち向かつた
ある会社の軌跡。

文:NBCコンサルタンツ株式会社

Fly again.



「脱サラ」という言葉が流行した1971年に、創業者である会長が裸一貫から立ち上げたある会社。自動車販売と修理工場という、正直申し上げると特徴のない、よくある『街の自動車屋さん』だが、地場に根づいた経営で今年創業45年を迎えた。

現在、この会社を率いるのは2代目として会社を7年前に承継した社長である。多額の負債や、少子高齢化・若者の車離れに伴う市場縮小に頭を抱えていたものの、「厳しいけど、今までなんとかやってきたんだから、今回もきつとなんとか乗り越えられる」とあまり危機感を抱いていなかった。

しかしある日、顧問税理士から「半年後に資金シートします」と伝えられ、慌てて本誌『NBC Plus』を片手に、弊社の開催する『実践社長塾®資金改善版』(以下、社長塾)へご参加いただいたのがご縁の始まりである。

最初お伺いした際、社長は「顧問税理士から、『半年後に資金シート』とはつきりと言われました。だから、お見せできるような決算書ではあります」などと決算書を出すことを拒んでいた。

業績を確認してみると、約3億円の年商に対し、借入金は総額4億円以上、債務超過…。もつとも頭を抱えたのは、支払利息だけで年間1300万円あつたということだ。

これを聞いて弊社野呂は社長夫妻に離婚を勧めた。

「クライアントに離婚を勧めたのは創業以来、初めてのことだった」のちに野呂はそう振り返った。同様に、私や他コンサルタントの面々にも、「正直、この会社は救えないかも知れない…」という考えが頭をよぎった。

それだけ厳しい会社だったのだ…。
**しかし、
その7ヶ月後—
自己資金は
1690万円増加、
営業利益が
3000万円に改善。**

今号では、この会社の再起の歩みをご紹介したいと思う。

当時の状況

負債総額は約4億円。
支払い利息は
年間1300万円。

銀行6行から借入を起こし、
中には利息が5%の先も。
追加融資は当然不可能。

売上の7割を占める
車両販売部門は大赤字。

古き良き時代を忘れられず
変化できない。

古くから付き合いのある
「ローンの通らないお客様」に
自社ローンを組んでいるが、
回収できずに不良債権化。

最初にお会いした時の夫妻の様子は、彼らが置かれた状況とその深刻さをより鮮明に表わした。借入金が4億円を超え、債務超過企業の社長と社長夫人からは、一切の危機感が感じられなかつたのである。 目を覆いたくなるほどの現実に、夫

他にも看過できない点が無数に存在する状況であり、逆に良いところを見つけ出すことが難しかつた。

妻はどこか他人事のように遠い目をしている。散々な現実にそうせざるを得なかつたのだと思う。 夫妻はもはや「改善」という道を絶っているようだつた。人まかせ、運まかせ、風まかせ…。のらりくらりとやり過ごそうとしているように見えた。 二人のその姿が、余計に現状の厳しさと改善の難しさを、私たちに感じさせるのだった。

▲4期比較貸借対照表から見える危機的状況

単位:千円

	41期 H23年8月	42期 H24年8月	増 減	43期 H25年8月	増 減	44期 H26年8月	増 減
受取手形	0	0	0	0	0	0	0
売掛金	67,720	48,211	▲19,509	51,700	3,489	45,862	▲5,838
商品	49,301	58,160	8,859	36,178	▲21,982	40,759	4,581

問題点 売掛金(自社ローン)が不良債権化、また不良在庫が多く含まれる。

短期借入金	73,500	73,500	0	74,430	930	75,026	596
長期借入金	288,596	287,396	▲1,200	286,196	▲1,200	278,908	▲7,288
役員借入金	59,173	51,087	▲8,086	50,009	▲1,078	49,649	▲360

問題点 借入金の返済が進んでいない。総額4億円超。

純資産の部合計	▲212,973	▲205,548	7,425	▲226,904	▲21,356	▲229,511	▲2,607
自己資本比率	-91.3%	-93.4%	-2.0%	-110.1%	-16.7%	-117.3%	-7.2%

問題点 債務超過が年々悪化し、自己資本比率が-117%と危機的状況。

実践社長塾®初日

四期分の決算書を分析したところ、債務超過は年々と深刻化しており、前期の自己資本比率はマイナス117%。

当然、借入金返済も進んでおらず、現状総額は4億358万3千円。これを夫妻に伝えると、二人は絶句し、そして奥様がおいおいと泣き始めた。

「私は嫁です。だから会長にも社長にも言つたことがありますんし、誰にも言えなかつたんですが、なんでこんなにツライ思いをしなくてはならないんでしょうか?私たちがつくった借金ではないのに…」

奥様の涙は止まらなかつた。せきを

きつて溢れ出す涙は、彼女が嫁いでから堪えてきた10年のほんの一部だったと思う。

その晩、この会社の【事業再編シミュレーション】を、夜を徹して作成した。

朝になって、私たちが導き出した一つの指向性は、【利益率の悪い車両販

売は捨て、営業は整備収入つまり工場部門・修理部門に全力投下する」というものだつた。
このことは、社長にこれまでとは180度反対の方向に走ることを強いることであり、「今までの経営を捨て、厳しい決断をする」ことが求められた。そして、「これしかナイです!」社長に伝えた。

決意の時

私たちの提案を受け社長は、「わかりました。私たちにはもうあとがありますから」「決めたことは必ずやります。私がその先頭に立ちます」と言つた。自身の言葉をゆつくりとかみしめているようだつた。

社長は、おもむろにこう続けた。

「今こんなことを言うのは本当に申し訳ないと思つています…。ただ、どんなことでもやりますから、目標達成したら、今までずっと苦労をかけてきた社員に、わずかでもボーナスを出してあげられないでしようか…」

私は、涙を流し訴える社長と共に、資金改善のスタートラインに立つ

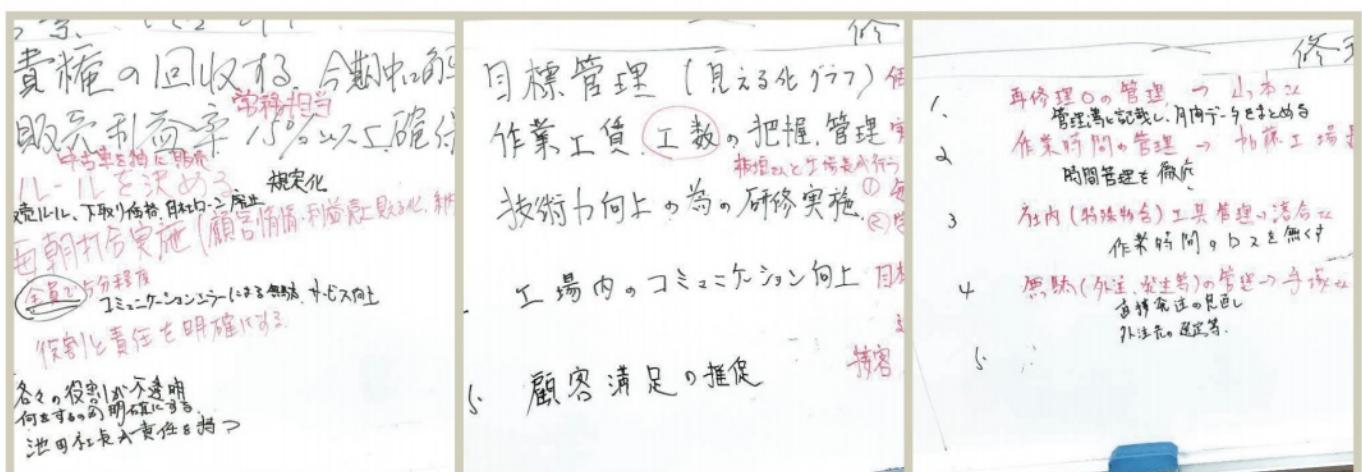
壳は捨て、営業は整備収入つまり工場部門・修理部門に全力投下する」という内部で改善できる部分に焦点を当て改善に取り組むこととした。

社長が先頭に立ち、社員を巻き込み改善に取り組むことは、短期的な改善にとどまらず、それ以降の会社経営の基盤をつくることにもつながつていく。

改善決起大会

しかし、社長一人でできることは限られている。そこで、社員全員が一丸となつて資金改善を行つていくために、改善決起大会を実施。現在在置かれている厳しい状況を包み隠さず公開し、資金改善に向けて一人ひとりに協力を求めた。

また、とにかく1円でも多く資金を残し、増やすために「自分自身、何ができるか?」をポイントに意見を集めた。ムリ・ムラ・ムダの削減・改善や、料金規定の策定、外注先の見直し、営業と工場のコミュニケーション改善など、集まつた意見をもとに【資金を残す規定】【資金を増やす規定】を作成した。



改善への課題

先述したように、利益率改善を目

私 「×××様はいかがですか？」
社長「×××様は△日くらいに払うと
は言ってたんですけどね…」
私 「この程度のこともできない
のなら、資金改善なんて

言うのはやめてください。

もつと言うと、

社長がだらしないせいでの

工場で社員の皆さんが

一生懸命稼いだ利益が、資金が…

全部ここに消えるんですよ？

こんなこともできないで、

ボーナスを出したいなんて

寝言を言わないでください」

車両販売部門の債権管理はまつ

たく行われていらない状況だった
が、それまでノータッチだった不
良債権の回収に動き出した。回収
自体は社長に行っていたが、

私はその状況を一件一件確認する
のだった。その最中、私は一度だけ
社長に声を荒げてしまつたことが
あつた。

私 「●●●様はまだ回収できて

いないようですが
状況はいかがですか？」

社長「あそこは少し厳しい先なので」

私 「×××様はいかがですか？」
社長「×××様は△日くらいに払うと
は言ってたんですけどね…」
私 「この程度のこともできない
のなら、資金改善なんて

ら、経費の見直し・削減によつて生
まれた資金については別通帳にて
管理したことによつて、改善効果
が実感でき、社長は意欲を持ち続
がれたと言える。

今期は社長就任以来、初の営業利
益3000万円超を達成。担当税理
士、金融機関担当者からも驚きの声
があつたと聞いている。

しかしながら、まだまだ課題は
山積みである。債務超過も大きく、
まつたく油断できる状況にはない。
なにしろ支払い利息だけで1300
万円の会社である。

今後は、増益はもちろんのこと、
今の体质を維持しつつ增收に向け
て一丸となり支援を続けていくつ
もりである。

社長にそうお伝えしたのだ。正直、
「少し言い過ぎたのではないか？」と思
わなくもなかつたが、これを機に
社長は変わつてくださつた。

最近では、私が社長に確認をする
前に、支払い遅延先への対策を報告
くださつてゐる。圧倒的にお金に厳
しい社長に生まれ変わりつつある。

社長はコンサルティング導入時
「どんなことをするんだろう？」と
イメージが持ちきれていたなかつた
という。しかし、改善活動の初月か
考えていきます。

NBCコンサルタンツにて経
営改善支援にあたらせていた

だく以前の状況を教えてください。
また、どのようなことに
もつともお悩みでしたか？

売上を伸ばすことができず、資金
も毎年減り続け、税理士さんから
は、「半年後に資金ショートして
しまうので、そろなる前に銀行に
相談した方がいい」と言われてい
ました。

毎月末にお金が足りるかどうか、
足りなければ何をしなくてはい
けないのか；そうしたことがあ
からず非常に不安を感じていま
したし、打開策を見出せないこと
にも悩んでいました。

支援がスタートしてから、
どのような変化がありましたか？

まず、資金を残すためにやるべきこ
とを福田さんと話し合いながら出
していきました。重要なけれど後回
しにしてきたこと・見て見ぬ振りを
してきたことが、真っ先にやるべき
項目としてあがりました。

毎月福田さんとの打ち合わせで期
限を決め（られ）て行うことだが、私
自身の後回し体质を大きく変化させ
ました。

言葉を変えて言えば、「強制的」に
【矯正】していく（していただく）こ
とが、私自身の変化につながつたと
考えていきます。

改善ポイント① 利益率改善

売上の7割を占めていた
車両販売から、整備収入への営業転換

更新率
58%→82%
改善!!

工場内の作業効率化

整備・修理案件の増加を見据えた生産性改善。

車検更新率の改善

車検の6ヶ月前から
DM・電話でのアプローチを徹底。

料金規定の策定

無料でサービス対応していた作業等を適正金額で請求。

改善ポイント② 運転資金改善

支払いサイトの見直し

今まで月末のまとまった支払いが怖いという理由で都度現金払いにしていたが、運転資金への影響を理解いただき、支払い方法を変更。

不良債権の回収

回収および他社ローンサービスへ移行。期限を定め全ての案件の回収状況を確認・管理した。

不良債権
1,146万7千円
↓
約350万円
約70% 削減

改善ポイント③ 経費の見直し・削減

経費の見直し・削減によって 生まれた資金に関しては別通帳で管理

経費意識と資金増の実感を持たせ、さらなる改善への意欲づけにつなげた。

工場のロス・再修理撤廃

土地の返却

販売システムの中止

保険見直し

自己資金の推移

単位:千円



業績改善状況

	45期	構成比	46期	構成比
売上	320,591	100%	308,627	100%
変動費	259,249	-	231,286	-
限界利益	61,342	19.1%	77,341	25.1%
人件費	36,708	-	31,018	-
販売管理費	16,377	-	15,493	-
営業利益	8,257	2.6%	30,830	10.0%
労働分配率	59.8%	-	40.1%	-

売上を落としてでも限界利益率に執着。また、運転資金も改善しており資金改善という観点ではポイントを抑え、上記の結果につながった。

売上昨年対比 限界利益率昨年対比 営業利益昨年対比
96.2% 6.0% 373%

➡ 自己資金1,690万円増加

先頭に立つて改善し、
そして、約束していく
冬のボーナスを必ず
社員にしてみせます！

最高の仕事をし、自分や会社に誇りを持ち、「この会社で働いてよかったです、会社を成長させる原動力としては、私も含め社員一人ひとりが最高の仕事をしていくことだと思います。」
「賞与が出せる会社にしたい！」
これが私が最初に掲げた目標でした。会社が健全に成長してこそ賞与を出すことができます。そして、会社を成長させる原動力としては、私も含め社員一人ひとりが最高の仕事をしていくことだと思います。
「かっこた！」そう思える会社にしてよいかといいます。

今後、どのような会社にしていきたいですか？

改善に向けての進捗状況を見ながら、次に何をするべきか、何ができるないか、できていない原因は何かを、常に大きな視点で、妥協なくアドバイスいただいています。私は自分自身・社員に対して特に要協議しながらですが、伝え方や考え方等も勉強になります。

担当者については、どのように感じますか？

コンサルタントの 視点

Consultant's Perspective

NBCコンサルタント株式会社

福田 雅弘

Masahiro Fukuda



ご支援にあたって

当初、私がご支援をさせていただく際に社長と確認したことは、「社内で資金が増える体質ができるまで売上を上げる指導は一切致しません」ということでした。資金というものは24時間動いています。「止血」をせずに「輸血」を続けてもいずれ輸血パックは底をつきます。この1年間で多くの経営者様とお会いしてきましたが、その状況に気づいていない方が非常に多いと感じます。

資金を増やすことと、資金を回すことの境界線が曖昧になっているのです。

特に業種を見ると外部環境は追い風どころか向かい風です。人口減少の時代に突入し、地域の労働者人口も減少。自動車離れが進んでいく一方で同業者は反比例して増加しているのです。

こちらの企業様も、創業以来ずっと苦しい経営を続けてきたわけではありません。売上を上げれば利益が増え、資金も残り、投資もできた。そんな時代も確かにあったのです。

改善の要因

しかし、そんな過去の栄光を捨て、社長は今までとは考えを大きく転換するという勇気ある決断をされ、改善の先頭に立っていただいたことが今回の改善に繋がった最大の要因であると感じています。時には迷われたこともあったかと思いますが、その度に奥様が横で決して芯がぶれないようしっかりと支えてくださったことも大きな後押しとなりました。特に資金の問題は社員や経理ではなく、社長が先頭に立たなければ本

質的な改善はできません。

そして、社長の姿がいかに社員の心に火を着けるか。改善のスピードはここで決まると言っても過言ではありません。改善に先立ち、全社員と面談を行いました。厳しい意見もありましたが、一様に共通していたのは、今の仕事が好きで、そして今までお世話になってきたこの会社を守りたいという想いでした。

こここの種火があることを確認し、この8ヶ月間、私は改善のエネルギーの大半を会社の内部でできる改善に注力してきました。その結晶がこの改善成果だと思っています。

社長の変化

半年ほど経過した頃、私から「社長、かなり数字に厳しくなられましたね」とお伝えした時の社長の表情が印象的でした。「そうですか?」とご自身では気づかれていないようでしたが、半年前とは別人になっていました。これが先述した「体質」ができつつある1つの結果なのだと感じたことを覚えています。

さらなる改善にむけて

ただ、社長もそして私自身も今がゴールだとはまったく考えておりません。油断や慢心も一切ありません。さらなる改善と社長とのお約束を果たすべく、引き続き全力でご支援いたします。

