

NBC Plus+

vol.71

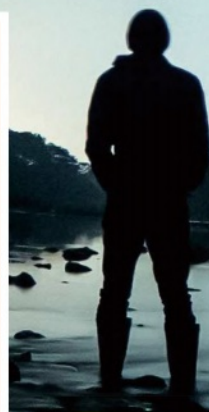
厳寒の夜空に輝く
北極星のようになー。



売上ゼロ成長で
あなたの会社の資金を
必ず増やす

経営術

その一部を
ご紹介!



売上ゼロ成長で
あなたの会社の資金を
必ず増やす

経営術

あなたの会社では
資金は順調に増えていますか？

売上を伸ばすな！資金を残せ！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、ものでもある。

社長への提言

■売上至上主義から脱却し、
業種も変えず、規模も変えず、
投資もせず、増員もせず、
経費も増やさずして

「利益と資金を改善する」!?

社長の中には、攻撃（売上を伸ばす）をしなければ会社は経営できないと考えている方が多いと思います。しかし、その売上アップが実は赤字や倒産の引き金となっているのです。売上を増やして利益が生まれても資金が増えるとは限りません。なぜなら、売上を増やすと運転資金が増し、運転資金が増えれば自己資金が減ってしまうから。つまり、売上を増やすことは自己資金を減少させる行為でもあるということです。企業の倒産とはすなわち資金の枯渇です。

これからの時代は、利益・資金・運転資金の3つの経営資源を同時に改善する経営をしなければなりません。

私は「売上を増やす経営」と「資金

を増やす経営」が違うことを研究し、瞬間、瞬間の積み重ねが資金を増やすという考えから「瞬間くん」システムを開発しました。これは、利益と資金を同時に改善するものであり、必ずや社長の経営の参謀になると考えています。

「瞬間くん」システムとは：

従来の売上至上主義からの脱却をはかり、業種も業態も規模も変えず、投資もせず、増員もせず、経費も増やさずに「利益と資金を改善するシステム」である。

売上至上主義の経営が 資金飢饉の日本企業をつくった 間違って 経営の常識

■日本企業は、儲かっても資金は
増えない仕組みになっている

企業の多くは、資金難になると目先のことに終始し、金融機関からの融資

に走ってしまう。資金は企業の生命線だが、簡単に解決できるものではない。何年経営をしても「資金が増えない」と実感されている社長は多いのではないだろうか。

■簡単にはわからないのが 利益の構造

B/S（貸借対照表）における前期の純資産残高と今期の純資産残高を比較し、増えていれば利益、減っていれば損失となる。

日本の法人税法は、利益を計上し納税すると資金は残らない仕組みになっている。

例えば、在庫が増えたら利益と見なされ、法人税を約50%納税する。売れるか売れないかわからない在庫に税金を課せられ「とんでもない」と経営者は嘆く。さらに、売上債権も前期より増えると利益と見なされ、資金に係なく利益に対する税金をキャッシュで納税しなければならない。

そのため、常に金融機関の融資に依

存せざるを得ず、金融機関からの融資が絶たれたら窮地に追い込まれ倒産する。こうした倒産が異常なほど多いのが日本企業の特徴である。これでは、いくら利益が増えてもキャッシュフロー経営はできないのである。

■利益300億円の会社が 決算6ヶ月後に倒産した

■資金がなければ企業は倒産する

利益が出たからといって資金に余裕が生まれるわけではない。それは、【儲け】であるはずの利益が、過剰在庫、売掛債権増加、債務の減少などに姿を変えているからである。また、倒産要因は「資金不足」だが、銀行から見捨てられたことでその倒産が現実になったことも忘れてはならない。銀行はあくまでも株式会社である。企業はいつも銀行から選択されているというのを肝に銘じておく必要がある。

■ではなぜ、黒字倒産したか？

4年間で売上5倍、利益13倍に急成長。致命的だったのは棚卸資産（商品在庫）が15倍に増えたことである。決算期になって初めて「利益は出ている

が、運転資金がない！」と判明しても、時すでに遅し……打つべき手が打てない。

■社長の心を癒す「売上」

■「資金」から逃げ惑う社長……

売上が増え、利益が出ても資金は増えない、という事実に気づかない社長は実に多い。「資金が残る」「資金が増える」経営を学ばないのである。中には、反論しないひ弱な経理責任者に「資金はお前に任せろ」と言い放ち、資金から逃げる社長までいる。社長に逃げられた経理責任者が、資金調達のために奔走……。

社長は、売上が伸びれば「もっと売上を伸ばしたい」となるし、売上が伸びても資金が増えなければ投資を繰り返して売上拡大に走る。当然、投資資金が不足するため、融資や手形決済に依存して、最後は資金難から倒産するので。

経営の究極的な目的は「資金を増やす」ことである。また、金融機関からの融資で増やすのではなく「自己資金」で増やす必要がある。

資金難の会社は、資金を回すために

売上を追い求める。しかし、売上が増えればそれに比例してリスクも増える。ここでのリスクとは、貸し倒れのリスク、運転資金不足のリスク、経費増のリスクである。

資金を増やすには「資金が増える」仕組みづくりをする前に、まずは「資金が残る」仕組みづくりをしなければならぬ。

■66・4%は倒産予備軍!?

■社長には地獄があるが 社員に地獄はない

赤字会社は次の2つに大別される。ひとつは、努力しても赤字経営に陥ってしまう会社、もうひとつは、納税したくないから赤字にする会社である。

■納税したくない社長は 資金が増えない

納税したくない会社は、節税対策という名目で【赤字にして納税しないこと】を会計事務所に求める。つまり、役員報酬を過大に設定し会社の利益を消す処理をするのである。このことで役員報酬に対する源泉所得税を納付するだけで、高い法人税とは縁がなくなるのだ。国税庁によると、納税しな

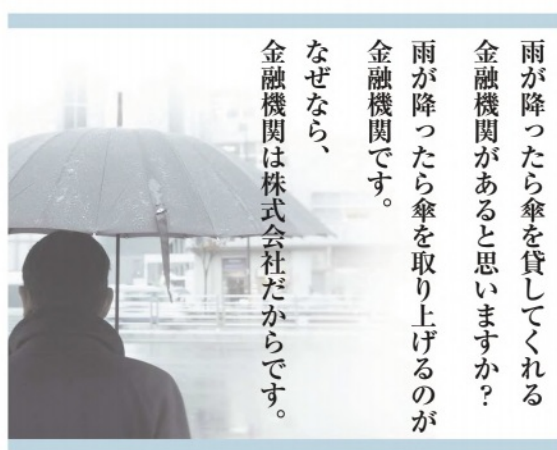
い会社の比率、つまり日本企業の赤字率は66・4%。赤字になれば自己資本比率が下がり、金融機関の与信格付けランクが下がり厳しい評価を受けることとなる。

資金は、瞬間、瞬間の積み重ねで増えるものである。利益を計上しない状態が続けば、当然会社の資金は増えずピンチになる。

雨が降ったら傘を貸してくれる金融機関があると思いませんか？

雨が降ったら傘を取り上げるのが金融機関です。

なぜなら、金融機関は株式会社だからです。



■消える社長は「努力の鬼」

消える社長は、資金を増やすために一生懸命《商売》するが、このような社長は残念ながら資金不足で消えてしまう。《商売》に関しては血眼になって努力するが、《経営》はしていない。

事業成功のカギは、売上ではなく資金である。繰り返しになるが、資金の残し方・資金の増やし方を知らないことは社長にとって致命傷となる。実際には、売上が伸びれば運転資金が不足し、利益率が下がれば資金が不足する。ところが、こんな当たり前のことさえ社長たちは知らないのである。

■資金を増やすことを知らない 倒産社長の共通点

赤字会社の多くは、資金難・借入依存・赤字の三重苦に見舞われているが、それは経営をする上で最も大切な【資金の増やし方】を学んでいないことに起因している。

目の前の仕事に明け暮れて、経営者の役目をサボる。……これが、倒産社長の最大の共通点である。身体を張って働くあまり、頭が働かない！社長の思考停止こそ、業績低迷の原因である。すなわち、最悪なサボリ屋は、社長の身体ではなく、社長の脳みそなのだ。

■資金には 色がいつている

企業が倒産する要因は、資金不足にある。売上を追い求めると同業他社と

のダンピング競争に巻き込まれ、利益率が下がり運転資金が不足する。売上が増えることで資金は回るが、増えることはない。さらに売上拡大を追求することは在庫の増加を意味する。つまり運転資金が不足し、借入金が増加する。最終的には資金不足で会社は消える。このような流れが企業の倒産を招くのである。

多くの企業は「資金を増やし、安定した経営をするためには売上を伸ばさなければならぬ」と考えている。売上を伸ばすことも大事ではあるが、必ずしも正解ではない。肝心なことは、利益率の改善により今期に増えた資金なのか、運転資金なのか、借入金なのか……を識別できるか否かである。その識別ができれば、的確な手を打つこともできるはずだ。このような指摘をすると、社長の中には「資金に色がついているわけではないから、わかるはずがない！」とおっしゃる方がいる。しかし、実は資金には信号機と同じように色がついている。

■どのよう 色が判別できるのか？

● 青色(安全)

利益率の改善により
増えた資金

売上 × (今期利益率 - 前期利益率)

● 黄色(注意)

運転資金の改善で増えた資金

今期資金改善額
青色 - 赤色

● 赤色(危険)

借入金で増えた資金

今期借入金 - 前期借入金

「青色」を識別する方法は、前期と比較して利益率がどのくらいアップしているかである。

【例】 売上10億円

$$10 \times (25\% - 20\%) = 5000 \text{万円}$$

この5000万円が青色の資金である。利益率がアップし資金が増えれば、経営は安定する。利益率アップを体質化すると、5年後には資金が2.5億円増えているのである。これだけの資金があれば経営は万全！最高の夢である。

利益率アップによる資金増加は、業種・業態・規模を変えず、また投資もせず、経費も増やさず、増員もせずを実現することができる。もし、売上を増やすことで資金を2.5億円増やすとしたら多大な投資を繰り返さなければならぬ。

■資金を増やしたければ、 利益率を高める

利益率を上げるための知恵は社内
にいくらでも転がっている。ところが、利益率をあげることで資金が増え

ることに気づいていない。そのため、相変わらず売上を追い求める。

〔利益率は会社の体質〕
〔売上は同業他社との競争〕である

利益率を上げる売り方を研究し、実践できれば資金は無尽蔵に増える。そのため、利益率を意識した管理、高付加価値のサービスを提供して「適正な利益率」を維持するための営業体質を身につけなければならない。

資金不足を解消し 資金を増やす法則

資金不足を解消するためには売上を下げ、利益率を高め、運転資金を改善する。その後、資金を増やすために、さらに利益率をアップする。これが資金不足を解消し資金を増やす法則である。

$$\begin{aligned} & \text{〔試算〕 利益2000万円} \\ & \div \\ & \text{売上9000万円} \\ & = \\ & \text{利益率22.2\%} \end{aligned}$$

例えば、売上1億円、利益2000万円（利益率20%）の会社で、売上を

10%下げた（売上9000万円）場合、同じ利益を確保するためには何%利益率をあげればいいか？

〔例〕

$$\begin{aligned} & \text{売上を10\%下げ、} \\ & \text{利益率を5\%改善} \\ & \text{（20\%→25\%）した場合} \\ & \text{売上9000万円} \\ & \times \\ & \text{利益率25\%} \\ & = \\ & \text{利益2250万円} \end{aligned}$$

つまり、現在の利益率を2.2%改善することで、売上を10%下げても同じ利益を確保できる。また、売上が下がることにより売上債権・支払債務が減少し、運転資金不足が改善される。この状態でさらに利益率を高めれば資金を増やすことが可能となる。

売上を上げると売上債権・支払債務が増加するため、利益は増えていても資金は流出し続ける。しかし、売上を下げ、利益率を上げれば、売上債権・支払債務が減少し運転資金が改善され、利益増＝資金増となる。



I. 決算書分析

4期の決算書から利益・資金の流れを分析し、当面の課題はどこか、資金面にとどのような課題があるか？利益面にとどのような課題があるか？を調査することからスタートする。

■ 改善すべき方向性のまとめ

1. 利益率を意識した営業がされていらないことに伴う問題点。運転資金の大幅なショートから資金不足を招き、ムダな融

資を受けている。

2. 固定資産の資金計画を無視して投資することで自己資金が不足する。
3. 利益は出ているが資金が増えない。勘定合つて銭足らずの課題はどこにあるか？

社長からコンサルタントに「安定的に利益計上していながら、なぜ、資金が増えないのか」という質問があった。

資金は、 売上を上げずに 「作るもの」

～管理と創造で利益と資金を増やす！～

資金を確実に増やす

社内改革の手順

I★ 決算書分析

決算書4期の経営分析
資金の流れを分析

II★ 問題点の調査

事務改善……経理、業績管理、資金、評価制度
現況調査……営業、製造などの現場調査

III★ 資金管理規程づくり

資金を「残す」管理規程
資金を「増やす」管理規程



勘定合って銭足らずを解消する対策

社長とコンサルタントとのやり取りから解決策が見えてきます。

社 長..前期は資金が4350万円ショートしました。利益は4500万円計上していたので

が、資金はわずか150万円しか

増えていますでした……。

コンサル..納税する10日前に突然会計事務所から「納付

税額が約2000万円」との報告を受けて、驚いて銀行に駆け込みました。

社 長..なぜ、早くわからなかったのでしょうか？

コンサル..なぜでしょうか……？

御社の利益と資金が一致しない理由は2つあります。

1つが運転資金のショート、

もう1つは固定資産の取得です。

この2つが要因となり、資金が不足したのです。

社 長..なるほど……そうだったのか。

コンサル..最も注意しなければならないことは運転資金のバランスを適正に維持することです。

売上債権(売掛金・受取手形・棚卸資産)と

支払債務(買掛金・未払金・支払手形)の

バランスが崩れると資金は不足します。

御社は前期1960万円ショートしています。

中身を見ると未収金が増えたこと、

在庫が増えたことが原因のようです。

社 長..売上も増えましたからね。どこを基準に

バランスをとればいいのか？

コンサル..基準を売上と原価の比率にすると

資金は不足しません。

御社の場合、原価率80%ですから、

売上債権100に対して

支払債務80が適正バランスです。

社 長..そうですか……目から鱗が落ちました。

誰も指導はしてくれませんか！

次に固定資産の購入による資金不足です。

固定資産の取得は、年間のどのくらいを目的に行えばいいのですか？

コンサル..減価償却費以下に抑えればいいのです。

前期は固定資産取得が2560万円、

減価償却費が670万円ですから

1890万円資金が不足したのです。

社 長..しかし、そのようなことを突然言われても、

機械などは摩耗するから

大きな金額が必要となります。

コンサル..解決策はリースを利用することです。さらに、

前期に資金を関連会社へ500万円貸し

付けていますね。これも資金が減る要因です。

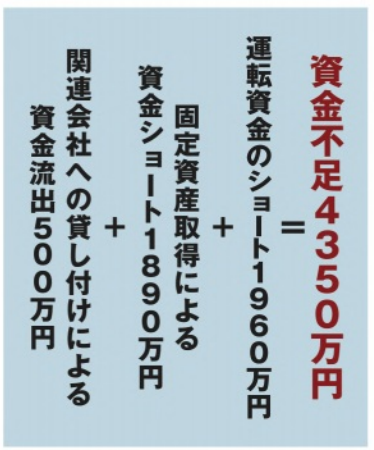
これからは、貸付金・有価証券などに

資金を流さないでください。これが

4350万円資金が不足した要因です。

毎月対策を講じなければ

決算期での資金不足は解決できません。



II. 問題点の調査

■ 見えてきた改善すべき方針

まずは、決算書分析から課題を明確にした。次に、現場でどのような業務が行われているか実態を把握する。

■ 調査前に実施する事項

《1》社風調査アンケート……………

数字の裏側にある人の問題をあぶり出す。職場の人間関係、仕事への満足度、給与の満足度、仕事における課題など。

《2》業務のフローチャート……………

業務実態と業務上の改善課題の明確化を目的に実施。社員の責任範囲の確認、仕事の流れなど。

■ 現況調査の実施

① 個人面接

アンケートの結果から、課題の原因説明、責任範囲の確認、業務の改善点はどこか、会社への要望など。

② 現場調査

資金、売上、利益率、教育制度、給与制度、業務管理の実態を調査して、問題点の本質はどこか？どのようにすると改善効果がでるか。

現況調査では「資金が残らない」課題はどこか「資金が増えない」課題はどこかをまとめて、資金を残す管理規程、資金を増やす管理規程の原案を作成する。

■ 資金を増やす 4つの体質づくり

- ① 経営データのスピード化！
翌月1日には利益・資金・
運転資金を判明させる。
- ② 資金を残す、資金を増やす
社内ルールを設定。
- ③ 社内の管理で資金を残す。
- ④ 自社の強みで資金を増やす。

■ 経営データの スピード化

資金を増やすにはタイムリーに改善の手を打たなければならない。そのため、経営状況が把握できるデータが常にそろっている必要がある。

資金とは、瞬間、瞬間の積み重ねの結果、増減するものである。それゆえ、経営判断を行うためのデータが常にそろっていることと、タイムリーに対策を講じることが必要である。

■ なぜ、月末決算は早くできないのか

多くの社長は、経理社員に対し「月初に試算表が完成していなければ打つべき手が打てない！」と厳しく指摘する。しかし「資料が整わない。」などの経理社員の言い訳に妥協して、社長は自身の勘を頼りに経営判断を繰り返す。これでは資金が増えることはない。売上があれば利益を確保することはできるが、資金は毎日の積み重ねにより増減し、自然に増えるものではない。そのため、細かく厳しく管理をしなければ資金は残らない。

では、なぜ月初に試算表が完成しな

いか？その理由はその必要性が理解されていないからだ。また、経理社員や会計事務所は、月末にデータが確定して損益計算書と貸借対照表がそろわなければ月次業績が判断できないということが、間違った認識であることに気づいていない。利益は主要な資産・負債の残高さえわかれば判明する。経営に必要なのは現預金、売掛金、受取手形、棚卸資産、買掛金、未払金、借入金の高である。タイムリーな資金対策を講じるためには、必ずしも正確な数字がなくてもよい。

社長の求めるデータと経理が作成するデータの目的は異なるのである。資金を増やすには、必要な情報のスピード化が必須である。

翌月20日頃に「前月は赤字でした」と判明しても、残り10日程で対策を打ち、改善することは無理に等しい。

「経営は計数で始まり計数で終わる」というように、社員・幹部に対し計数（結果）から問題を明らかに提示することで、社長ははじめて説得力のある改善策を指示することができるのである。

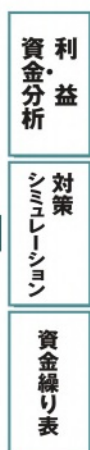
多くの企業から資金分析を依頼されるが「利益が出ても運転資金が不

足。また、固定資産に対する投資によ

り資金が増えなかった」といった内容の報告を受けることが極めて多い。報告を受けた社長は「なぜ、早く対策を打たなかったのか」と後悔する。繰り返しのなるが、資金はその瞬間、瞬間の「積み重ねにより増減する。【瞬間くん®】システムは、毎月1日に月次の業績データを作成し、さらには利益・資金分析を行い資金対策を明示するシステムである。これは、過去コンサルティングを行った4000社以上の企業の改善から生まれたシステムであり、翌月1日に前月の利益・資金の状況が判明することは大変画期的なことである。

経営データを活かす 改善と教育内容

（瞬間くん®）システム（月末決算）



「**セミナー**」で！！
詳細・お申し込みは、
同梱のチラシを
ご購入ください

社員のやる気と能力を引き出す 「目標設定」とは—？

社員の成長を促し、潜在能力を引き出す有効な方法として「目標設定」がありますが、そもそも目標が無い、目標はあるが根拠が無い、適切な形式になっていない、進捗管理や評価・フィードバックをしていない……など、うまく活用できていない企業も見受けられます。先日、目標設定に関してこのような質問が弊社に寄せられました。

Q. 新入社員も入社して半年が経過し、会社の雰囲気や業務にも慣れてきたようです。早期に戦力化してもらうためにも、そろそろ各自に目標を設定させようと思っているのですが、どのような点に注意すれば良いのでしょうか？

A. 目標設定の基本的なポイントは、次の二点です。

① 誰が見ても「その人が何をやるのか」がハッキリと理解できる形式・内容にする

これは、「相互支援・相互牽制」作用を働かせるためです。

「相互支援」とは、双方が目標を達成できるように協力し合うことを意味します。

「相互牽制」とは、双方が目標達成に向けた行動を取って取っているか否か常に監視の目があり、そうした行動を取っていない場合、非難の目にさらされることを意味します。

目標は立てることがゴールではなく、達成までの過程を通じた社員育成・能力発揮が目的のため、まずは「やらざるを得ない」状況・環境を作り上げることが大切です。

② 「できたか、できなかったか」を客観的に評価できる形式にする

目標設定後は必ず「評価」を行いましょう。その際、漠然とした目標では

評価する際に必ず困りますし、評価する人によって評価が異なったりもします。

「5W2H」を盛り込むこむことで、①②共に適切な形式に整えることができます。

Why (何のために)

When (いつ、いつから、いつまでに)

Where (どこで)

Who (誰が、誰と、誰を)

What (何を)

How (どのように)

How much/many (どの位)

この中でも特に重要な要素が、

When=期限、Who=責任の所在、How much/many=定量目標・達成度の三つです。

期限を切らなければ、人は動きません。

責任の所在を明らかにしなければ、人は動きません。

どの位やるのかを明確にしなければ、達成度を測ることができません。

ぜひ参考にしてください。