

NBC Plus+

vol.72

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!
part2

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

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—。
その思いから【瞬間くん[®]】は生まれた。

NBCコンサルタンツ株式会社 創業者・取締役会長／税理士 野呂 敏彦

資金は経営資源として極めて重要であり、資金対策においてスピードは生命線です。また、単に増えたからいいということではなく、何によってその資金が増えたのかを分析し、対策を講じることが大切です。

今号では前号に続き「あなたの会社の資金を必ず増やす」経営法の一部をお伝えします。

■まずは現状の把握から

■資金改善は

スピードがすべてである

縮日の翌日に前月の資金の増減がいくらか、その要因が明らかになる。利益率改善による資金はいくらか、運転資金のショートはあるのか、売上債権によるものか、支払債務によるものか……。その他、労働分配率、債権・債務の回転期間、資金繰り表の作成など、経営の全体像を見ることができ、利益・資金を改善するためのシミュレーションが利用できる。(左上図参照)

社長にとって最も重要であり、必要なことは「縮日の翌日に利益・資金がどのようになっているか」である。前月の利益・資金・運転資金が判明し、

数字で会社を読む
【瞬間くん[®]】システム

“月末決算”で縮日の翌日に
利益・資金・運転資金がわかる



経営の安心と成長

迅速

縮日の翌日には、前月の業績を把握できます。↓「月末決算」

簡潔

主要な資産・負債の残高を入力するだけで「利益」「資金」「運転資金」が判明します。

経営改善

・利益と資金を同時に改善するための羅針盤となります。
・いち早く改善に着手することができ効果が上がります。

即、資金を安定させる対策を打つことは大きな成果となつてあらわれる。例えば、利益がでなければ経費削減、利益率アップ、運転資金がショートすれば、売上債権の回収を早め、支払債務のサイトを伸ばすなどの対策を打つことができる。

月末決算の流れ

ステップ1

経理部

月末での残高集計

主要な科目

- 棚卸資産
- 受取手形
- 支払手形
- 売掛金
- 買掛金
- 未払金

月末決算

社長へ送信

NBCへ提出

ステップ2

社長は…

前月分析

- 利益
- 資金
- 運転資金
- 回収支払

当月対策

利益 & 資金対策ができる!

シミュレーション

対策

ステップ3

社長・幹部研修

正式な残高へ修正

1日概算計算修正

月次監査

会議活用・指示

- 原価管理
- 資金
- 営業対策

利益と資金改善指示

【瞬間くん®】システムを活用し
問題点を的確に指摘する

事例1

前月の利益は540万円、
ところが資金は
1200万円減少

① 資金面の対策を指示

期首から比較して前月は資金が1200万円減少した。利益は540万円だったが運転資金は1740万円ショート。これが資金減少の原因である。今月は前月の運転資金のショートを解消するために、今月分の資金回収額に上乗せして回収対策を立てるよう指示。さらに経理担当者や営業責任者に適正な在庫にするための削減策を講じることや、支払先への支払条件の変更依頼を指示する。

② 利益面の対策を指示

利益率は前期比較で2・1%改善した。貢献利益額は670万円である。当期利益から、この利益貢献を控除すると

前月利益540万円

670万円

赤字130万円である。

赤字を発生させた原因分析と対策を指示する。

■ 資金を残す
資金を増やす
社内ルールを設定

資金は、売上や利益と異なり、残し方と増やし方がわからないと、いつまで経っても増えることはない。よって、資金の残し方と増やし方の両方を学び、その両方に対策を講じ、さらに体質化する必要がある。

資金を残すための第一の法則は「**入り**が**少な**ければ**出**を**制**する」こと、そしてそれを社内浸透させることである。

■ 社内の管理で
資金を残す

■ 資金は社内眠っている

計数・データを徹底的に活用すると「**資金は社内眠っている**」ことが明確になってくる。

管理の利益とは、データをもとに現状ある経営資源（社員・取引先・設備など）を効率的に活かしているかを見直し、対策を講じながら利益と資金を生み出すことである。

【この経費削減を売上に換算するといくらになるか】
【この仕入額の削減

で利益率がいくらアップするか――。人件費をコストにするか投資にするかは非常に重要な問題である。能力を発揮していない社員の適正を見極め、適材適所に配置することで、眠っている資源を活かすことになる。同じようなことは社内に山ほどある。**管理の利益を追求することで、資金を残すのだ。**

$$\begin{array}{l} \text{経費} \\ 100\text{万円} \\ \div \\ \text{営業利益率} \\ 1\% \\ \parallel \\ \text{売上} \\ 1\text{億円} \end{array}$$

例えば、営業利益率1%であれば経費100万円は、売上1億円に相当する。

■ 仕入コストの削減に成功した会社

外部流出する資金のほとんどは次の3つに絞られる。

- ① 原価・在庫
- ② 人件費
- ③ 経費

ことに原価に関しては、運転資金の改善と利益率を高めるために、管理の利益でローコストの企業体質をつくらなければならない。



仕入コストを 3,000万円削減

◇ 取引業者 A・B・C・D社

A社	: 取引額	3.5億円
B社	: 取引額	0.5億円
C社	: 取引額	1.5億円
D社	: 取引額	0.5億円
		合計: 6.0億円

◇ 取引条件の提示

来期は取引総額6億円を4社のうち1社にまとめて発注する。その代わりに、支払条件を現金30%から40%、支払手形のサイトを90日から120日に延長するという取引条件の変更を申し出た。D社は、現在の0.5億円から6億円に取引額が上がる可能性を秘め、一方A社は3.5億円がゼロになる危機をはらむ。

◇ 結果

**A社に決定。提示条件は、
現行の取引単価から5%ダウン。**

◇ 効果

仕入コストを3,000万円削減。

■ 仕入単価交渉の方法例

《1》取引業者ごとに

前期の年間取引高を計算する。

《2》仕入コストを下げるために、

取引業者を1社に限定することを条件に単価交渉を行う。

その際、こちらの支払条件を提示する。

■ 自社の強みで 資金を増やす

経費削減などで出を制することに
は限度がある。自社の強みを活かし、
売上や利益率を上げること、さらに

利益を増やし資金を増やすことができる。また、短所の改善に力を注ぐよりも長所を伸ばした方が企業としては成長する。**当社の強みは何か?**その強みを伸ばし、強みを活かして資金を増やす。

■ 自社の強みは 探せばいくらでもある

例えば「顧客数が多い」「商品力が高い」「良質な取引先が多い」「社員のレベルが高い」「立地が良い」など、強みを活かして付加価値の高いビジネスを追求するのである。





強みを伸ばせば資金は増える



「売上を増やすな、資金を増やせ」という経営で、1年間で資金5500万円増やした会社

来客数が年間32万人を超える地域No.1の飲食店。

以前は、売上が下がるたびに店舗改装や新店舗出店、設備投資を繰り返し資金不足に陥っていた。さらに、最悪なのは関連会社への資金流出である（幹部には公開できない事実）。

しかし、駅前で4店舗営業していることから来客数では他の追随を許さない。絶対有利な立地にあり、自社の強みはその店舗に集まる32万人の顧客である。例えば、客単価を200円ずつアップすることは、資金が年間6400万円、5年間で3・2億円増えることを意味する。当時の店舗戦略は、客数を増やすことであつたため、客単価はあまり気にしていなかった。そのため、客数が落ちると

売上が落ちるという構造。客単価を上げることによって、客数が減少しても売上が維持できる……という当たり前のことを理解できていなかった。

幹部が把握しているのは、売上・客数程度。そのため、知恵・工夫が生まれにくい。また、社長が投資を繰り返し、売上を維持してきたため、新店舗出店（投資）することでしか売上・利益を上げるイメージがなかった。

改善の進め方としては、まず「資金を残す管理規程」をつくり、当面は設備投資をしない、関連会社への資金流出はしないことの徹底からスタートした。次に「資金を増やす管理規程」をつくり、利益率向上、客単価アップにより増えた資金

は専用口座に積み立て、全社員に成果として「見える化」した。さらに動機づけとして増えた資金の20%を褒賞金という形で配分することとした。

来客数……年間32万人（店舗での平均滞在時間2時間）という強みを存分に活かすため、顧客満足推進のための教育を強化し、客単価200円アップをはかった。具体的には、接客サービスを強化、全社員に追加注文目標を課した。

資金というデータを軸に経営することで、社員・幹部・役員のやる気・知恵・工夫が生まれてくる。利益率が改善され、客単価アップが実現され、結果1年後、資金は5500万円増えた。



従来までであれば、この会社は新店舗出店や設備投資を繰り返すことを対策として講じたであろう。新店舗を出店することは当然ながら借入金が発生することであり、社員の採用や営業経費、維持費の増加といったリスクを抱えなければならぬ。客単価アップであれば、原価を除けば経費が増えるわけでもないため、資金は確実に増える。

「売上を増やすな、資金を増やせ」という経営の極意、ご理解いただけるのではないかと思う。

■ 資金管理規程づくり

■ 資金を残すための対策

資金を残すためには、無駄な経費の削減、運転資金である債権・債務のバランス（資金回収の改善、在庫の削減、支払条件の見直し、取引先の見直しなど）をチェックし、また固定資産の過大な取得や関連会社への資金の流出を止める必要がある。そのために「**資金を残す管理規程**」を設ける。

■ 資金を増やす体質への挑戦

資金を残す体質ができたなら、次は**資金を増やす体質**への転換をはかる。

資金を増やすためにまず着手すべきは**利益率の改善**である。利益率の改善は投資や経費などの資金流出を必要としないからである。利益率の改善による資金増は、すなわち自己資金の増加、営業利益の増加につながる。

■ 資金が増えた！という実績を形に残す

資金を増やすための利益率改善を体質化するためには「資金が増えた！」という成果を社員に実感させなければならぬ。前期と比較して利益率ほどのくらい改善したか？またその利益率改善によって増加した資金がどのくらいか？利益率改善により増加した資金は通常の資金に含めるのではなく「専用口座」を設けて預金する。これを繰り返すことで、利益率改善により資金がどのくらい増加したかを体感させ、体質化させるのである。こうして「**資金が確実に増える企業**」を実現していく。

■ 資金改善のスタートは資金を「残す」管理規程から

日本企業の70・2%は赤字である。赤字であることよりその体質に問題がある。赤字は自己資本比率を下げ、金融機関からの格付けを下げ、信用を

落とし、融資条件・金利が不利になる。

資金不足の会社には、「支払いはきれいで、回収は甘い」傾向が見られる。つまり、資金がなくても給与や取引業者への支払いを行い、資金不足になると支払手形、金融機関からの借入金に依存する……。そのような時にこそ、役員報酬を返上するような社長でなければ再起することはできない。

会社は赤字でも「資金を残す」ために出を制する**資金管理規程**を設け、黒字化するための対策を講じるところからスタート。頑張る社長、頑張る会社は、赤字を成長のための試練と受け止め、苦しい時には、塩を舐めて頑張るから、その塩が幸福の隠し味になるのだ。金に厳しくない会社・金に厳しくない社長は淘汰される。これは自明の理である。**資金改善のスタートは資金を残す規程づくりからである。**



事例 4

最高の資金管理責任者、諦めなかつた経理部長

先代社長は生前後継者である長男がお人好しで金に甘いため、経理部長を資金管理の責任者に任命した。



ある日、経理部長は後継者である社長から「明日、取引先の融資の保証人になるので実印が必要だ」と告げられる。経理部長は社長に保証人にはならないように再三忠告するも無視。それでも経理部長は社長を説得することを諦めなかつた。3ヶ月後、保証を予定していた会社は倒産した。

■ 資金を「増やす」管理規程

儲けた金の「使い方」を見ると会社（社長）の体質、将来の姿が見えてくる。経営に甘い社長は、資金のムダに気づかず、交際費、事業への投資、過大な役員報酬などを自分の判断で支出する。社長を注意する社員はいない。この

ような会社は最悪である。

資金を残すには、規程の作成と資金管理責任者を選定する必要がある。無駄な資金流失を見直し、資金を効率的に運用する内容にする。

【対策例】

- ▼ 経費削減、運転資金をショートさせない対策（仕入先への支払い、取引先からの回収責任）、内部牽制制度、社内稟議制度など
- ▼ 1万円未満の支出は資金管理責任者の決裁、1万円以上5万円以下の支出は資金管理責任者と専務取締役の決裁とする。5万円以上の支出は役員の承認事項とする

■ 資金を「残す」管理規程を月次チェック！

資金を残す管理規程に則った経営がなされているかを、コンサルタントがチェックし役員に報告する。

■ 資金を「増やす」管理規程

資金を残す管理規程の導入により、資金が残るようになれば、次は**資金を増やす管理規程**づくりに着手する。資金を増やすために、どのようなことをするかを明確にする。

■利益率 アップのための対策

1. 戦略会議

毎月1日に前月データを分析しながら、利益率を高めるための商品開発、客単価アップ対策を検討。また、利益率を高める営業推進、管理体制の導入を検討する。

2. 利益貢献の見える化

利益率改善、経費削減などにより増えた資金は「見える化」する。次にその資金は専用口座を開設して積み立てる。努力の成果を預金額で自覚させ、その預金額の一部を社員への褒賞金として還元する。

3. 取引先管理・顧客満足経営の導入

取引先ごとの取引実績を分析し、重点化する先、保守的な先、開発する先、訪問回数を減らす先に分類して対策を講じる。

■資金を「増やす」管理規程を月次チェック！

資金を増やす管理規程は、「瞬間くん」[®]システムを用い、利益・資金・運転資金を分析し、さらには社員教育、業務改善の進捗度、資金を増やす管理規程に準拠し経営がなされているかを、コンサルタントがチェックし役員に報告する。



■利益・資金の成果を上げるためには、どのようにするか？

自己資金とは、**手元の現金・預金・借入金**と定義づけられる。まず、期首と今月までを比較して自己資金が増えているか、減っているかを確認する。

■資金を増やす法則

■資金を「増やす」経営

売上を下げること、仕入コストが下がり、在庫が減り、売上債権が少なくなり運転資金不足が解消される。さらに利益率が上がれば利益と資金が同時に増える。

■資金を「減らす」経営

売上を上げ続けると、投資・営業経費が膨らみ、貸し倒れのリスクが増す。さらに利益率が下がれば運転資金が不足する。

■資金改善は、どこから対策を打つか

■利益が出ていながら肝心の自己資金が増えない

資金を安定させるには、利益増加が資金増加に連動する会社づくりをしなければならぬ。

社長！どちらを選択しますか？

資金を増やす経営 vs 資金を減らす経営



売上債権の回収が遅く、支払いが早いと資金ショートする。さらに、固定資産を減価償却費以上に取得すると資金が寝てしまったため、**利益が出ても資金が増えない状態に陥る。**(決算において、利益が出れば自己資金から納税資金が発生するので資金はさらに減ることになる)

資金改善対策 5つのポイント

POINT 1 まずは、運転資金の改善に着手

資金不足に陥らないためには、売上債権と支払債務のバランスを適正にし、資金ショートしない管理体制をつくる必要がある。

よって、まずは「**債権回収**」と「**商品在庫**」に着目し、次に「**支払条件の変更**」によりバランスをとる。

いかに利益を上げてても、その利益の中身が売掛金の増加や商品在庫の増加（資金が寝ている状態）だと、利益を上げることがかえって資金減少を招く。

■なぜ、売上債権が増えると資金が減るのか？

売上債権は、売掛金・受取手形・棚卸資産で構成され、これらの資産が増えれば資金が寝る……つまり資金が不足することになる。売上債権は、得意先に資金を貸したと置き換えられる。貸すということは資金減少するということ。ただ、返してくれば資金が増える。

支払債務は、買掛金・未払金・支払手形で構成され、これらの債務が減れば資金が減り、増えていけば資金は増える。支払債務は、支払先からの借入金と考える。借りたら資金が増え、返したら資金が減る。つまり、支払債務が多くなれば、支払先から資金を借りたと考え、少なくなれば借入金を返済したと考えるのである。

このように運転資金を「お金の貸し借り」というイメージで捉える。違いは、相手が金融機関か、取引先かだけである。金融機関から借入するということは利息の発生が伴うため、安易に判断しないはずである。ところが、取引先への販売に関しては極めて甘い判断を行う。中には融資を受けられないような先があるにもかかわらず、実に簡単に販売行為を行ってしまう。債権・債務の管理を厳しくし、資金が減るような行為を避けなければならない。

■どの取引先が倒産しても不思議ではない

運転資金が不足したら、金融機関からの融資を受け支払資金を確保しなければならない。これ以上ムダなことはない。

なぜ、運転資金が不足するか？その要因は社内管理体制にある。タイムリーな情報とタイムリーな対策が資金不足回避のカギを握る。そのため、月次試算表を毎月1日に完成させることが必要である。

■資金が不足する最大の要因は運転資金の不足である

取引先へ販売したら回収まで管理・監督し、回収した資金から借入金返済・経費・仕入先などへ約定日に支払いを行う。そのため債権の保全・管理に厳しくないと会社は倒産する。取引先の70・2%が赤字経営と考えれば、どの取引先が倒産しても不思議ではない。利益率30%の会社であれば原価70%が債権リスクであり、営業利益率3%であれば債権リスクは97%。倒産の要因は赤字ではない。倒産は、運転資金のバランスが崩れることが引き金になる。

運転資金の管理とは、取引先1社ごとの債権に目を光らせ、回収と支払のバランスをとることである。そうであれば取引先と共倒れになる。

取引先が倒産すると、債権の回収ができないために支払資金が不足する。

そのため、支払手形を乱発、銀行融資依存に追い込まれるのだ。結果、利益率を無視して売上に走り、資金難・借入依存・赤字の三重苦の会社となる。売上が止まれば倒産である。

■毎月の債権回収目標をどう算出するか？

$$\begin{aligned} & \text{今月の支払債務} \\ & \text{(買掛金・支払手形決済・未払金)} \\ & + \text{経費} \\ & + \text{借入金返済} \\ & + \text{前月の運転資金不足} \\ & = \text{今月の債権回収目標額} \end{aligned}$$

この金額を毎月1日に明らかにする。

POINT 2 利益率の改善

多くの社長は「売上は心を癒す」と言う。売上を追い求めると貸しリスクが高まり、資金不足を招く。

気になる続きは**セミナー**で!!
詳細・お申し込みを
同梱のチラシを
ご覧下さい