

NBC Plus+

vol.73

資金改善は 鮮度が命



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!
part3

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

なぜ、短期間で、 資金難・借入依存・赤字から 脱却できたのか？

文：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

事例

5年間で投資もせずに資金1億円増、 借入金1億円を完済した会社

当時の企業概況

- ◆ 3期連続赤字
- ◆ 運転資金の大幅ショート
- ◆ 資金不足で借入金は3期連続増加

「社長のコメント」
何をするにも資金がない。問題の本質は資金不足ではなく、私が会社を改革することを諦めていたことでした。
業種を変えず、規模も変えず、投資もせず、経費もかけずに「資金が増える」……。最初は、信じられませんでした。しかし、「瞬間くん®」システムを導入し6ヶ月経過したときには、利益率の向上により資金が500万円増えていたのです。
この500万円は会社の運命を変えました。

※写真はご本人ではなくイメージです。

会社の危機からの脱却 慢性的な資金不足は「倒産予備軍」である

経営状態の把握を目的とし、まず3期分の決算書を分析。
さらに社員の個人面接を実施した。面接の結果、社員の精神はすでに
「倒産状態」にあり、資金難・借入依存・赤字の三重苦の会社であった。

個人面接の内容

会社は、このままでは消滅する
「誰も資金の観点で営業することなど考えたこともないでしょう。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す。」

営業部長 「売ることのみでクタクタだ……。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

経理部長 「誰も資金の観点で営業することなど考えたこともないでしょう。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す。」

のに必死なのに、利益率の高い商品など売れるはずがない。」

売上を上げないと資金が増えないでしょう？
「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。売上を上げろ、回収を早めろ……そう言われ続けてきましたよ。」

利益率は誰も知らない
「利益率について私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、さらに安く売るだろうと知らせないのではないですか？」

営業社員 「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。売上を上げろ、回収を早めろ……そう言われ続けてきましたよ。」

営業社員 「利益率について私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、さらに安く売るだろうと知らせないのではないですか？」

過去3期の資金の流れ

3期で資金1,578万円の減少(借入金1,598万円増)。利益が1,027万円出ていながら
運転資金1,981万円ショート、固定資産を23万円取得したために資金が不足した。
運転資金1,981万円のショート……これが資金の大幅な悪化の要因。

(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	119,756	145,313	138,441	18,885	△6,472
⑫ 自己資本比率(%)	21.1	20.1	21.1	1.0	1.0

利益…3期合計と当期

(利益計算)	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
⑬ 償却前予定利益	△1,880	12,847	10,269	14,727
⑭ 減価償却費	4,795	2,340	7,135	2,340
⑮ 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-期首)
⑯ 限界利益	13.10%	12.50%	-0.60%
⑰ 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	7,731	8,000	200	269
(10)+(10)a+(10)b:借入金	87,020	15,980	15,980	△71,040	△2,330
差し引き自己資金	△79,220	△7,249	△7,980	△15,780	△2,599

*資金とは、自己資金と借入金を控除した金額です。

資金分析はどのようにになっているか	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
I 利益	2,578	10,269	10,269	△7,691	△14,727
(5)-(1)-(6) 減価償却控除前の利益	2,578	10,269	10,269	△7,691	△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	75,141	△16,803	△5,899
(8)+(8)a+(8)b:流動負債	28,212	28,212	28,212	0	△5,325
運転資金の差異	24,226	41,033	46,929	△19,809	△11,224

III 固定性資産増減	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
(6) 固定資産の増減	49,532	5,580	891	6,471	891

IV その他資産・負債の増減	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
(4)+(4)a:その他流動資産	12,560	11,345	12,341	△219	△996
(9)+(9)a:その他流動負債	4,520	3,549	4,532	12	983
その他資産・負債の差異	8,040	7,796	7,809	231	△13

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

VI 経営分析 回転日数からの分析

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	前月までの売上高	当月の売上高	一日の売上高
20,000,000	10,000,000	10,000,000	328,767

VII 回収と支出のバランス	期首	前月	当月	当期 (当月-期首)	当月 (当月-前月)
売上債権回転日数	20	2	2	△1	△0
買入債務回転日数	11	1	1	0	0
比率	53.80%	52.62%	41.40%	-12.74%	90.27%
立替期間(*売上の何日?)	9	1	1	△1	△0
立替金額	24,226	32,811	44,035	△19,809	△11,224

■ 利益率改善での資金・利益効果

■ 期首と当期累計対比

[利益効果分析]

(単位:千円)

	通期損益	期首利益率による損益	差引による貢献利益
売上	3,101,746	3,101,746	0
限界利益率	13.14%	14.50%	-1.36%
限界利益	407,569	449,753	△42,184
人件費	210,205	210,205	0
労働分配率	51.58%	46.74%	-4.84%
経費	195,228	195,228	0
償却後利益	2,136	44,323	△42,187

限界利益率
-1.36%

労働分配率
-4.84%

[資金効果分析]

(単位:千円)

	通期自己資金	期首利益率による自己資金	差引による資金増加
現預金	8,000	50,187	△42,187
借入金	103,000	103,000	0
自己資金	△95,000	△52,813	△42,187

自己資金
△42,187

分析 利益率ダウンが経営に与える影響

- 1 利益率1.36%ダウンにより、資金減少・利益減少・運転資金がショート
- 2 運転資金の不足がそのまま借入金の増加につながった
- 3 利益率ダウンにより労働分配率が46.74%→51.58%

■ 損益からの利益分析

(単位:千円)

	3期前	2期前	前期
限界利益率	13.8%	13.1%	12.5%
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

連続ダウン

連続赤字

- 3期連続赤字
- 3期連続限界利益率ダウン……という

厳しい現実。

■ 問題解決はどのようにするか

業績の3期連続低下の要因は「同業他社との競争」など、外的なものではない。社内にある甘えやいい加減さ、資金不足に陥ると銀行に走る体質にある。

目に見える業績低迷や資金不足は、目には見えない考え方に起因しているとしたら「内部にある倒産の芽を改善しなければ本質的な問題解決には至らない」。いかに良い商品があっても人間が腐っていたら顧客は商品も二流・三流とみなし、結局安くしなければ売れないのである。

4つの改善策

- 1 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。
- 2 「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。
- 3 「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。
- 4 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

これまででは、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それを経営に活かすことを誰も行わ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たため、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、月末決算から、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点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の改善すべき問題点を明確にし、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)

資金▲920万円
赤字196万円
運転資金▲724万円

しかし、決算まで7ヶ月間が残されている。資金不足920万円の内訳は、赤字196万円、運転資金不足724万円である。改善策を提案した。

■ 改善前の内容

■ 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

そして、 会社が変わり始めた。

「社長のコメント」

資金が増える会社への転換に挑戦し、会社が何をしなくてはいけないかが見えてきました。

「完全な負け癖」の会社に光が見えてきたのです。

「今ある経営資源を活かして資金を残す、資金を増やす」。これは最高の言葉でした。

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う。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・運転資金シヨートの解消に寄与する。

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

資金管理者の選任

現状分析から、資金が残らない体質が蔓延していることがわかった。そのため、運転資金がシヨ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、運転資金で資金を残すために**資金の管理規程**を作成した。(左表)
また、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。

資金管理規程

【第一条】

目的

本規程は「資金を残し、資金を増やす」目的からの社内規程である。

【第二条】

資金管理責任者

経理部長

【第三条】

資金管理責任者の職務

資金管理責任者は「資金を残し、資金を増やす」規程を遵守し、規程に準じて資金管理を行わなければならない。

【第四条】

規程の改正

本規程は6ヶ月ごとに見直し、改正する。

資金管理責任者の職務規程

資金管理責任者は「資金を残す」「資金を増やす」資金管理規程に基づき、以下の職務を遂行する。

【第一条】

本規程は「資金を残し、資金を増やす」目的からの社内規程である。

【第二条】

資金管理責任者は、資金が有効かつ適切に運用されているかを判断し、不適切な資金の運用と判断した場合は、直ちに役員会に報告する。

【第三条】

資金管理責任者は、資金管理規程が経営の実態と乖離すると判断した場合は、その内容を役員会に報告する。

【第四条】

資金管理責任者は、6ヶ月ごとに、資金管理規程が「資金を残す」「資金を増やす」という目的に適ったものであるかという観点で見直し、常に適正な制度に改正するための案を役員会に報告する。



資金を「残す」管理規程

【第一条】

資金管理責任者の職務

● 資金管理責任者は、運転資金のバランスを適正に維持する責任を有する。
そのための対策を毎週金曜日に社長・営業部長に報告する。

● 経費管理、資金管理のムダを排除するための対策を提案し遂行する。

● 毎月、現状報告、課題提示、改善提案を役員会にて行う。

【第二条】

債権管理と運転資金対策

1. 運転資金の適正バランス

売上債権と支払債務の適正バランスは「原価率」を参考にし、決して資金をショートさせない。

2. 限界利益率アップ対策

基準利益率以下の取引先を管理

該当する取引先は、毎月、売上債権残高から支払債務「債権残高×(1-利益率)」を控除して立替金を計算する。立替金に金利を計算して限界利益から金利相当額を控除する。

3. 未収金対策 遅滞先の報告義務

前月の売掛金が全額回収できていない先については、担当者より経理部長に報告させ、営業部長が回収計画を立案し、取引条件の見直しを指示する。

4. 不良債権発生時の担当者責任の明確化

不良債権が発生した場合は、24時間以内に担当者が社長・経理部長・営業部長に報告し回収対策を講じる。当該不良債権は、役員会でその内容を審議し、担当者に過失があると認められた場合はペナルティー(減給、賞与控除)を課す。

5. 取引先ごとの与信限度額の遵守

2ヶ月単位に見直しを図る。

6. 商品在庫

営業部長は毎月1日に在庫高を計算し在庫対策を検討、報告する。また、月商×原価率を限度として適正在庫にする責任を有する。売れ筋商品以外は、単品での仕入れとする。

7. 仕入先対策

単価を引き下げる対策、毎年2回、仕入先の単価見直しを行う(入札制度)。その際、支払先ごとに限界利益率を参考にし、支払条件を見直す。(利益率が低い商品の仕入先への支払条件は厳しく設定する。)

【第三条】

経費の削減

経費の科目ごとに削減目標額を設定し、実施責任者を据える。

【第四条】

固定資産の取得

取得は年間の減価償却費以下に抑える。減価償却費以上になる場合はリースなどで対応す

る。当月固定資産残高+減価償却費-前月固定資産残高≦ゼロ

【第五条】

内部牽制制度、社内稟議制度

……経費支出・仕入・資金移動に関する規程
1万円以上の支払いは3日前に稟議申請させ、経理部長の承認を得る。5万円以上の支払いは役員決裁とする。

【第六条】

資金繰り表の作成

経理部長は毎月3日までに6ヶ月間の資金繰り表を作成し対策を検討、役員に報告する。

【第七条】

評価制度

現行制度を改め、6ヶ月ごとに評価するものとする。個人の与えられた責任(貢献利益・資金回収)を軸とした評価制度とする。営業部長は、個人・部門に目標労働分配率を与え、目標と実績との差異を明らかにする。労働分配率が高く、貢献利益が低い個人あるいは部門には、2ヶ月ごとに改善のための対策を講じさせ、研修を実施する。

【第八条】

資金会議の開催

毎月3日に資金管理責任者は、役員へ前月実績から資金面での問題点を提示し、改善案を提出する。

資金を「増やす」管理規程

【第一条】

月次データの早期完成

経理部長は、毎月1日に「瞬間くん®」システムへのデータ入力を終わらせ対策を講じる。

【第二条】

利益率アップのための対策

営業部長および役員は、利益率を高める責任を有する。毎月3日、目標利益率と実績を検討し対策を講じる。(客単価アップ、重点商品、取引先対策など)

【第三条】

資金貢献の見える化

利益率改善や経費削減によって増加した資金を明らかにするために、

改善により増加した資金を積立て、見える化する。

【第四条】

利益貢献に対する評価

利益・資金に貢献した社員を適正に評価するため、貢献額を褒賞金として配分する制度を確立する。

【第五条】

役員の責任

利益・資金に関して目標をクリアしなかった場合の危機管理システムを導入する(責任の明確化)。

【第六条】

資産・負債の有効活用

6ヶ月ごとに、ムダやロスが発生する資産・負債の見直しを実施。

◆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、訪問規程に則り営業マンが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？

- 1 安定した取引先がある。
- 2 社員は真面目で、顧客からの評価が高い。
- 3 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。利益率を2・2%改善することは、

運転資金3174万円の改善を意味する。

■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を招く。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。

■実績の見える化で

50代社員が生き返った

毎日、個人の実績を見える化し、朝礼時には各人の利益率を発表した。ある50代の営業マンはそれまで売上には大きな成果を出せなかったが、利益率となると目を見張るような成果を出した。長年の営業で培った知恵と工夫が発揮されたのである。

■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く会社だった。

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。メイン銀行から見放されたら倒産していた会社である。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、また、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

「社長のコメント」
資金の残し方も、資金の増やし方もわからず、売上さえ上げれば資金が増えると思っていました。しかし経理は、利益率を無視して売上を上げれば、翌月には必ず資金不足に陥ることを知っていました。

資金の改善は、社長の改善である。

※写真はご本人ではなくイメージです。

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(利益率経営)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。利益率を上げる**」が標語のよう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。そしてそれを可能としたのは「瞬間くん®」システムであった。

「人材」が財産のような「人材」になり、運転資金が安定し、過剰在庫が解消、営業経費の削減、顧客満足の推進、増員ナシ、投資不要……！

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)に目を向けると将来はないはずだ。



3号にわたって紹介してまいりました
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
より詳しく知りたい!!という方は、
開催中のセミナーへ、ぜひご参加ください!



◀ こちらの同梱チラシ
または

NBCおすすめセミナー