

# NBC PLUS+

vol.85



---

中小企業は〇〇なくして改革なし

---

事業承継【A社の事例】

---

資金管理の重要性

---

ラグビーの  
チームマネジメントに学ぶ  
中小企業経営

---

「貨幣」とは？

—現金決済好きな日本人に  
キャッシュレスは浸透するのカー

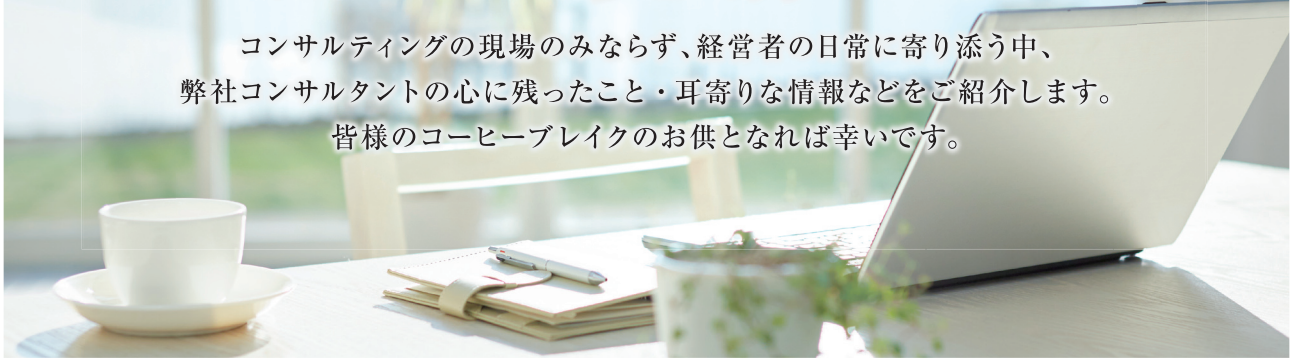
---

「ストック収益」はありますか？

---

# 日々の現場から

コンサルティングの現場のみならず、経営者の日常に寄り添う中、弊社コンサルタントの心に残ったこと・耳寄りな情報などをご紹介します。皆様のコーヒープレイクのお供となれば幸いです。



中小企業は〇〇なくして改革なし

文／竹内壯伍

## 新

年度を迎え、早くもひと月が過ぎようとしています。

新たに社員を迎え入れたり、プロジェクトを立ち上げたり、方針を社員の方々に発表した方も多いのではないのでしょうか？

経営コンサルタントという仕事柄、事業承継・後継者育成、業績・資金繰り改善や管理者のマネジメント力について……など、日頃からさまざまな経営課題に関するご相談をいただきますが「どうすればスムーズ・計画的に改革が進むのか？」といったご相談を非常に多くいただきます。

今回は多くの企業で社長・幹部・社員の方からお話を伺う中で感じた「改革がスムーズに進む会社とそうでない会社の違い」をお伝えいたします。

稲盛和夫氏の提唱した『人生方程式』は、多くの方がご存じかと思いますが、この方程式のポイントは、考え方がマイナスだと成果もマイナスになってしまふことにあります。

マイナスの考え方を持っていると、

稲盛和夫氏の提唱する  
「人生方程式」

人生・仕事の成果  
＝  
熱意 × 能力 × 考え方  
(-100~100)

能力があればあるほど、熱意が強ければ強いほど、大きなマイナスになってしまうのです。

私なりの見解ですが、これを「中小企業の成果を求める方程式」として置き換えてみると下段のような方程式になります。

つまり、どんなに優れた戦略や仕組みがあったとしても、経営者・経営幹部と社員の間信頼が欠如している場合、戦略や仕組みを導入すればするほど大きなマイナスになってしまいます。

当然信頼が欠如しているマイナス

中小企業の成果を求める方程式

成果  
＝  
戦略 × 仕組み × 経営陣と社員間の信頼  
(-100~100)

の状態では何を導入してもうまくいくはずもなく、それがさらなる社員の反発や不満を生み、ますます悪化していく……という負のスパイラルに陥るのです。

「色々取り組んでみたが、なかなか思うように進まない……。」

「毎年色々な方針を掲げるものの、いつも尻切れトンボで終わってしまふ……。」

このように感じている方は、今一度、改革の前提条件となる「経営陣と社員間の信頼」に着目してみてはいかがでしょうか。



# 事業承継【A社の事例】

文／真鍋巨樹

## 企

業の目的は永続させること。そのためすべての企業が避けて通れないのが『**事業承継**』です。

しかし、多くの企業でこの事業承継が思うように進んでいないことは周知のことかと思えます。今回は、私が事業承継を支援したある企業様の事例を紹介します。

### ◆ 企業背景

#### 継がせたい社長、継ぎたくない息子

某県で土木工事業・不動産業を営むA社。35歳で創業した社長も60代半ばとなり、会社の将来・事業承継を考え、息子を自社へ入社させました。

ところが、大手企業勤務の経歴を持ち、頭の切れるタイプでもあった息子は、中小企業の現状を目のあたりにし「こんな会社は承継したくない！」と社長と大喧嘩になってしまいました。社長の想いと息子の意見が相容れず、収拾がつかなくなり、NBCへ事業承継支援を依頼することになったのです。

息子が「承継したくない」と感じたA社の現状として、次の2点が挙げられました。

**借入金が多く希望が持てない**  
⇒ 売上4億円に対し借入金 1.7億円

**社員は何も考えておらず言われたことしかやらない**  
⇒ 言われたことも十分にやらない

息子は「こんな会社、継いだとしても倒産するのがオチだ。社長がこれまでいい加減な経営をしてきたからだ。俺はやりたくない！」と我々にも言い放つような状況でした。

そこで社長・息子との面談時に「息子さんに事業承継するかどうかは別

として、現状のような財務基盤や社風・組織力では、誰が承継するにしても、まともに承継はできないでしょう。」「**まずは業績改善と社風改善に着手し、財務改善を図りましょう。**」と話し、経営改革の着手に合意したのでした。

### ◆ 改革スタート

経営改革のスタートと同時に、**業績管理・原価管理の強化を進めたところ**、数名のベテラン社員が反発して退職する事態が発生しました。しかし、現場の原価管理を強化したことで、実は赤字工事や利益ダウンが多かったのは、退職したベテラン社員が原因だったことも判明したのです。

また、これまでA社の会議では、売上のみを社長が発表して、後は社長の独演会を社員がひたすら黙って聞いているような流れでした。改革後には、**全社員へ業績（損益計算書）を公開すること**で、目標までいくら不足しているのか？また対策はどうするのか？などを社員が自ら考えて行動するようになりました。

さらに**業績と給与・賞与を連動さ**

せることで、ますます社内のモチベーションも上がっていききました。

改革を進めていくと、社内には**計画を軸とした会話が多くなり「目標は達成することがあたり前」という社風に大きく変化し、毎年の営業利益目標も超過するようになり**ました。そして、目標利益超過で財務改善も大きく進み、今まで1億円を割ることは無かった借入金も数年間で劇的に減少し、A社は**実質無借金**にまで改善されたのです。

### ◆ 改革を経て

この改革・改善の結果、後継者候補であった息子は「この数年間で**経営を学び、自信が持てた。ぜひ、自分に承継させてもらいたい！」**と社長へお願いするまでになったのでした。その後、正式な事業承継ができたのは、ちょうどA社節目の30期目でした。

新社長（息子）は就任後、ご自身の言葉通り自信を持って経営にあたりました。さらに2年経過し、A社は完全に無借金経営となり、NBCの支援も終わりを迎えました。

約10年間にわたる支援が終了した際、先代社長から次のようなコメントをいただきました。

これまでいろいろなところに勉強に行きましたが

事業承継は、財産の承継よりも経営の承継が難しいと

言われる理由がよくわかりました。

当社は創業者である自分がワンマンで引つ張ってきた組織で、

経営基盤や管理体制は非常に脆弱でした。

しかし、NBCさんに依頼したことで

本来必要な経営基盤・管理体制を作ることができ、

同時に社員を育成することもできました。

この事業承継を作り後継者へ承継させることが

難しいのだと、本当に実感しました。ありがとうございました。



このようなことは多くの企業で起きているかもしれませんが、問題を放置して解決することはありません。事業承継でお悩みの企業様は、ぜひ弊社へお声がけいただければ幸いです。



## 資金管理の重要性

と

ある住宅工務店の業績検討会議での一コマです。



[現場監督]

引き渡しが10日ずれてしまいました。しかし、今期の決算までには引き渡しますので、売上には影響ありません！



[経理担当]

ええっ！この10日の差で資金繰りがすべて狂う！この工事の最終金をあてにしていた。銀行にもこの間、追加で借りたばかり。別の策を考えなければ……。

PL(損益計算書)重視で経営をしている企業での典型的なやり取りです。PLが良くても会社は倒産します。

いわゆる「黒字倒産」といわれるものです。実際に2017年度版「中小企業白書」に次のような記載があります。

2013年から2015年までの期間で休業・解散した企業84091者のうち、廃業直前の売上高経常利益率(以下、利益率とする。)が判明している企業6405者について集計したデータをもとに、休業前の利益率を確認すると、利益率が0%以上の黒字状態で廃業した企業の割合は50.3%と、半数超の企業が廃業前に黒字であったことが分かる。

2017年度版「中小企業白書」より一部抜粋

つまり、休業・解散した企業のうち、約半分は黒字であったということ。当然、後継者不在などで休業・解散するケースも考えられますが「利益は出ているがお金は無い……。」といった経営者の悩みを、コンサルティ

ングの現場ではよく耳にします。

業績検討会議などにおいては一般的に売上高や営業利益の目標、昨年対比の数字をもとに検討することが多く、財務諸表をもとにした会議を実施している中小企業はそう多くはありません。

特に注視していただきたいのが【**実質資金**】という考え方です。

これは【**現預金－借入金**】であらわれます。この数字がプラスであれば【**実質無借金経営**】といえます。通常の現預金月商倍率の考え方で現預金を月商の3ヶ月分保有していたとしても、その現金が返済が必要な借入金によるものなのか、返済不要な自社で獲得してきたものなのかによって安全性はまったく異なります。

また、金融機関からの融資で資金を調達した場合【**利息**】というコストが発生します。

支払利息は、会計上では営業外費用に計上されるため、社員にはあたかも借入金とは関係のない費用かのよう

に捉えられる場合が多いのです。現場での実務がどう資金繰りに影響

を及ぼすかという考え方と、現場の状況が正しく経理に流れる仕組みづくりをしなければ、企業の資金は円滑にまわっていきません。

まずは次の2点に取り組んでみましょう。

毎月、実質資金（現預金－借入金）の金額推移を確認する

現場KPIに売上・粗利だけでなく回収率や回転期間を設定する

特に原価構成比が大きい業界や、立替期間が長い業界では効果てきめんです。

NBC税理士法人では、一般的な会計事務所とは異なり、ただ試算表の集計に終始するのではなく、資金の増減分析やその要因を毎月追究し対策を練るまでをサービスの一環としています。

そして、NBCコンサルタンツでは経営における資金管理の重要性と具体的な管理手法について毎月開催のセミナーでお伝えしています。

ぜひ、毎月の試算表をもとに実質資金と利益の関係を追いかけて【**PL経営**】から脱却し【**BS経営**】を目指しましょう！

## ラグビーのチームマネジメントに学ぶ 中小企業経営

### ◆ 大学選手権9連覇達成

#### 「偉業・前人未踏」

2 018年1月『全国大学ラグビーフットボール選手権大会』決勝で明治大学を下し、9連覇を達成した帝京大学。それまでは同志社大学の3連覇が最高記録（1982～1984年度）であり、当時の同志社大学には平尾誠二氏・大八木淳史氏が在籍していました。

大学生は4年で卒業し、メンバーが入れ替わります。そのためチームの高いレベルを保ち毎年優勝を続け



**NBC税理士法人**  
「経営の相談」ができる税理士法人

**NBCコンサルタンツ株式会社**  
緑のあった会社は、必ず成功へ導く。

ることは、大学スポーツでは非常に難しいとされてきました。

それにも関わらず、帝京大学が9連覇を成しえた秘訣はどこにあるのでしょうか？

◆「ラグビーもビジネスも、それを動かすのは『人』。そして、人は『心（マインドセット）』によって動く」 — 岩出雅之氏著書より

帝京大学ラグビー部監督・岩出雅之氏の著した『常勝集団のプリンシプル』自ら学び成長する人材が育つ「岩出式」心のマネジメント」によ

文／市山智孝

## 参考書籍

### 常勝集団のプリンシプル ～自ら学び成長する人材が育つ 「岩出式」心のマネジメント～

帝京大学ラグビー部監督  
岩出雅之／著（日経 BP 社）



に変化・成長を意識してきたそうです。

ラグビーの技術を究めるだけではなく、リーダーシップのあり方や人間関係・チームワーク、組織文化・風土、空気感の醸成など、改革の可能性を常に追い求めている姿勢に帝京大学の強さがあるのでしょう。

一方で、日本の中小企業の約70%は慢性的に赤字体質であるというデータがありますが、赤字体質の会社の多くには次の共通点があります。

- ✓ 自分たちなりに**一生懸命**  
(現状維持のために**一生懸命**)
- ✓ 業界の「あたりまえ」を**打破できていない**
- ✓ **自立・自律した組織や幹部が育っていない**

まさに前例踏襲を繰り返していません。変化へのリスクを考えすぎて惰性で経営してしまっているのです。

例えば「最近会議がすぐにまとまるようになったな……。」と感じたら黄色信号です。惰性経営の傾向が

出始めているかもしれません。

#### ◆「常勝集団」づくりのポイントを学ぶ

勝ち続ける組織をつくるためには、左記のポイントが重要であると本書にはあります。

御社の環境は、スタッフの能力や自発的な行動を引き出せているでしょうか？

#### 体育会系イノベーション

業界の常識は**非常識**！

「常勝集団のプリンシプル」自ら学び成長する人材が育つ「岩出式」心のマネジメント」より

#### 1. 精神的余裕がある組織文化をつくる

成長・研鑽のために時間の配慮を行い、成長できる環境をつくる。

#### 2. 自律的に考え、行動し、仲間と助け合いながら、自ら学習・成長する風土をつくる

ビジョンを明確化しコミュニケーションを強化する。労働分配率経営

などの仕組みも活用し、自発的な行動を起こす環境をつくる。

#### 3. 最強のモチベーションは「お金」ではなく「楽しさ」にする

金力有限・心力無限。人のモチベーションが最も高まるのは、外部から与えられる報酬ではなく、内側から湧いてくる興味や楽しさを感じる時。

ると、帝京大学では昔ながらの軍隊的な体育会系の精神論を振りかざすのではなく、古い精神論や根性論、それを前提とした組織構造を見直し、新しい時代・世代にあったスポーツ心理学や科学的な手法に着目し、さまざまな試行錯誤をしながらラグビー部の活動に応用しています。連覇を途切れさせないために守りに入ってしまうと、今まで行ってきた練習を繰り返す前例踏襲となってしまう。常勝集団だからこそ、常





## 「貨幣」とは？

「現金決済好き日本人」  
キャッシュシユレスは浸透するの

文/木下貴之

## 加

速度的に進む世の中のキャッシュシユレス化。特に小売・サービス業においては、決済手段に電子マネーやクレジットカードを導入されている企業も少なくないこととされています。

今回は「現金決済好き日本人にキャッシュシユレスは浸透するのか？」という観点から、貨幣の価値について考えてみたいと思います。



かつて貨幣は、本位貨幣(本位金・銀貨)を指す言葉であり、貨幣そのものの価値が実質価値と等価である「正貨」といわれる物でした。その後、1971年のニクソン・ショックに

よって本位貨幣制度は崩壊し、管理通貨制度・変動相場制へと移行していきます。そして、貨幣の信用の源泉は発行する国家へと変遷していきま

した。

『通貨の単位及び貨幣の発行等に関する法律』によれば「通貨とは、貨幣及び日本銀行法の規定により日本銀行が発行する銀行券をいう。」(同法2条3項)とされ、また「貨幣の種類は、五百円、百円、五十円、十円、五円及び一円の六種類とする。」(同法5条1項)と規定されていることから、硬貨が貨幣であり、紙幣は正確には日本銀行券ということになります。

そして同法第7条により、貨幣は額面価格の20倍までに限り、強制通用が認められています。すなわち、支払いを受ける側は、貨幣の種類ごとに20枚までであれば受け取りを拒むことはできません。

例えば、12000円の買い物をした際は、五百円硬貨と百円硬貨の各20枚で支払うことが認められています。(21枚以上であっても、支払いを受ける側が拒否せず受け取るのは自由)

小銭入れが重くならないように一生懸命財布から硬貨を出して支払いをしても、21枚以上は断わられても仕方ないということになります。

このように、持ち歩くことに煩わしさを感じる場合もありますが、貨幣には以下のような重要な機能があります。

### ● 価値の尺度機能

貨幣は、計量可能なモノ(財布・サービス)の交換価値を客観的にあらわす尺度となります。これによって異なるモノの価値を、同一の貨幣において比較ないし計算することが可能です。

例えば、書籍20冊の価値とメモ11個の価値は、それぞれ貨幣で何枚分……。といった比較が可能になり、価格を計算することができます。

### ● 決済・交換機能

計量可能なモノを渡し、責務を決済する機能があります。共通に認められた価値である貨幣を介することで取引をスムーズに行うことができますが、貨幣を介さない等価交換においては、取引が成立する条件として、相手が自分の欲しいモノを持っていることと同時に、自分が相手の欲しいモノを持っていることが必要となります。まいます。

### ● 価値の蓄蔵機能

例えば、モノとしてのリング1個は腐敗すれば無くなってしまいますが、貨幣に換えておけば、将来新鮮なリング1個を手でできる価値を蓄えておくことができます。「リング1個の価値」を蓄蔵できるわけです。

ただし、自由な取引のもとでは通貨価値ないし物価変動により、貨幣で入手できるモノの量は増減することがあります。

仮想通貨は、貨幣としての機能を有しています。そして、その信用の源泉はブロックチェーンといわれる技

術により成立しているものです。

昔から現物志向の強い日本人が、電子マネーや仮想通貨を主要な貨幣として使用していくかどうかは未知数ですが、貨幣が長い歴史の中でその形を変えてきたとしても、そのものの本質は同じなのです。

**経営においても、本質を見定め、必要に応じて使いわけることが何事においても肝要といえます。**

ちなみに、日本銀行券の流通量は100兆円を超え、日本のGDP約500兆円の20%に相当します。(金融施策としてのマネーサプライ増加によるインフレ誘導もありますが)国際決済銀行が2016年に公表した統計によればユーロ圏10.6%、米国7.9%、英国3.7%ですから、ほかの主要国と比べても先進国の中では断トツです。

私もご多分に漏れず、現金決済に安心感を抱くタイプですが、日本人が現金を持たずに生活する日が来るのは、まだまだ先のことになりそうです。



## 「ストック収益」はありますか？

文／野呂泰史

### 最

近、売上を伸ばしているいわゆる「やり手社長」とのご縁を多くいただきます。各社とも黒字経営を維持しており、成長性という側面では申し分のない企業ばかりです。しかしながら、いずれも素晴らしい経営をされている一方、その売上の中身を拝見すると「フロー収益」に偏っている場合が少なくありません。

「フロー収益」とは、何かを販売するたびに金銭を受け取る……というような、一回売り切りタイプの収益構造であり、継続的な収入が保証されていないことを意味します。

この「フロー収益」に対して「ストック収益」という言葉があります。「ストック収益」とは、継続的に積み上がっていくタイプの収益を意味し、安定性があり、将来的にも非常に強固な基盤となっていく性質を持ちます。

短期的に見ると「フロー収益」の



ほうが金額も大きく、特に成長意欲の高い社長はここに焦点を置きがちです。しかし、地層のように積み上がった「ストック収益」は、派手さはないものの、景気が悪化したり本業の売上が落ちた場合にも会社を支えてくれるものです。

私は常々、表面的な収益の追求だけでなく「ストック収益」の重要性、さらに「収益の中身」が大事だということをお客様にアドバイスしています。

我が国は今、消費税の増税や東京オリンピックといった大きなイベントを控えており、この先どのような

経済状況となるかは不透明ですが「好況のあとには不況がやってくる」ということは歴史が証明しています。経営は「短距離走」ではなく、マラソンのような「長距離走」です。持つべき視点も、遠い未来のゴールに置かねばなりません。

確かに業績が悪化したときは、短期的に大きな売上が立つ「フロー収益」に力を入れざるをえなくなりますが、今業績が好調と感じているのであれば「ストック収益」がない、もしくはあっても金額が大きい会社は、リスク管理の観点を持ち、また安定的な成長を見据え、今のうちに「収益のストック化」に力を入れる必要があるでしょう。

私自身も「ストック収益」をとるも意識して経営を行っています。売上の金額だけではなく、中身がどのようなものになっているか、皆さんは意識されていますか？

ぜひ、これを機に「ストック収益」を自社のKGI(重要目標達成指標)として設定されることを強くおすすめします。