

提携先86社を束ねる弊社CNCが  
158社の実例から編み出した経営の道しるべ

10の分析項目からなる  
『**経営・財務**』自己診断  
ガイドブック

経営者としての資質から、役員・従業員との  
コミュニケーション、またはモチベーション管理、  
さらには金融機関・取引先との折衝までを網羅。

コンサルティング会社が使っている  
プロの基準で、御社の「**強み・弱み**」が分かる！  
収益改善から企業再生まで対応できる！

## 目 次

- ・ まえがき p2
- ・ 第1章 経営革新 p4
- ・ 第2章 経営者 p8
- ・ 第3章 原価・固定費 p13
- ・ 第4章 売上・収益性 p18
- ・ 第5章 幹部・従業員 p23
- ・ 第6章 組織活性化 p29
- ・ 第7章 決算書（貸借対照表） p33
- ・ 第8章 決算書（損益計算書・キャッシュフロー計算書） p37
- ・ 第9章 メイン銀行対策（資金調達編） p43
- ・ 第10章 企業再生 p51
- ・ あとがき p57

## まえがき

### （魅力ある会社づくり）

今回は弊社「経営・財務」自己診断ガイドブックをダウンロードいただき誠にありがとうございます。株式会社コンサルティング・ネットワーク（CNC）代表取締役澤田和明（さわだ かずあき）と申します。

私はこの13年、一貫して企業経営の成長発展をサポートする「経営基盤構築」に取り組んできました。

またCNCを立ち上げてからは、さらに突き詰めて「コンサル支援を必要としない企業体力＝自力経営」をミッションとして、企業様にワクワクした経営を行って頂くサポートを展開しております。

私のことはさておき、サポートさせていただいております社長様が常におっしゃっている言葉があります。それは「魅力ある会社づくり」という言葉です。今回その言葉をそのまま本小冊子のテーマとさせていただきました。

これまでの社長様や役員の方々を通して私なりに「魅力ある会社づくり」について定義してみました。それが以下の5つです。

### 【魅力ある職場5項目】

<b>1. 経営者自身に魅力がある</b>	経営者の魅力は何かと言えば、「若さ」「夢」「情熱」である。ここでいう若さは暦年齢ではなく、精神年齢。目はキラキラと輝き、発言する言葉からは夢や情熱がほとばしるような人。成長発展する企業は社長自ら社員に夢を語り、共に夢の実現に向かって働く人たちを引っばっていく。
<b>2. 会社に将来性がある</b>	現状は増収増益であっても、これは過去に打った手の結果である。将来に対しての先行開発投資（人財・商品・事業）を、どの程度行っているかで将来は決まる。常に成長している会社は、売上げに対して5%～10%の先行開発投資をしている。
<b>3. 労働条件が整備されている</b>	「水は低きに流れ、人は高きに流れる」と言われるように、優秀な人財を採用するためには、業界・地域・規模別に労働条件を比較、検討して給与・賞与・休日などの

	整備をすることが必要である。
4. 経営に参画できる	創業期の経営はトップダウン型・ワンマン経営が多いが、2代目、3代目の経営スタイルはミドルアップ型やボトムアップ型の方が良い。経営に計画段階から参画することで、社員のやる気を向上させることができる。
5. 自分の能力開発ができる	弊社で実施している社員のモラールサーベイでも、「仕事を通して自分の能力アップをしたい」という意見が90%以上を占める会社が多い。 能力アップができない会社では、退職者が続出している。社内教育・社外教育・海外視察などを通して自己啓発、レベルアップができる会社は、社員のやる気も向上し、魅力ある会社にもなる。

しかし毎日が御忙しい社長様にとってこの5項目を同時に実現することは、大変時間と費用がかかることだと考えます。

そこで本小冊子で、まずは「魅力ある会社づくり」に対して自社に何が満たされて、また何が満たされていないのかを自己判断できるようまとめさせていただきました。

※本書は13年で158社のコンサルティングを実践して作られた小冊子です。

すべて弊社のお客様が困っていた課題であり、対策内容です。

今回は、業種問わずどの企業でも当てはまるように執筆しております。

それでは 本小冊子を皆様の経営にお役立てください。

株式会社コンサルティング・ネットワーク  
代表取締役

澤田 和明

## 第1章 経営革新

### （中小企業が経営革新を実行する必要性について）

少子化や市場の海外流失など市場の縮小傾向が進む中、近年、アベノミクス施策の一環として中小企業の経営革新の支援策（補助金など）制度が整い、新しい商品やサービスの提供、またその提供方法についてのサポートが国によって活発化してきております。

またそれは我が国を支える中小企業に対し、現状から一步踏み出し、新しい事業展開へのチャレンジが期待されているということです。

それを反映して国の支援のありかたも、すべての中小企業を対象とする時代から、やる気ある前向きな企業を支援していくという方針に変わりつつあります。

市場自体が拡大していった時代とは違い、企業が厳しい競争にさらされている中、常に時代の変化を敏感に捉え、変革を図っていくことこそが今の時代最も大切なことと言えます。

この小冊子では、中小企業・小規模事業者の新たな活動や企業再生の指針となるよう、本項の「経営革新」も含め、“経営・財務”に関わる10の現状分析・改善項目について記載させていただき、中小企業の経営革新の参考になればと思っております。

### 【中小企業の経営革新手段】

1. 既存商品の新たな開発又は提供方法の導入
2. 既存サービスの新たな提供方法の導入
3. 新商品の開発又は生産
4. 新サービスの開発又は提供
5. 新商品の販売方法の導入
6. 新サービスの提供方法の導入
7. 販路開拓・新たな顧客の創出
8. 新事業の創出

### （中小企業にとっての仕組みづくりの重要性）

今までの時代、中小企業の多くが二つの理由でどの企業も発展を遂げることが出来てきました。一つは市場の拡大による、営業活動に比例した売上の拡大が可能な環境に

あったことです。

もう一つは、経営者の強力なリーダーシップで会社機能の全てを決めることが出来ていたため一貫性のある決断がスピードを持って出来ていたこと。しかし市場の拡大も終わり、企業規模が大きくなるにつれて経営者の役割を変化させていく必要があります。具体的には「社長が現場で自ら営業して売上をつくる」ことから「仕組みを廻して売上をつくる」ことへ転換していく必要があります。

売上が伸びないのは社員のせいではなく、社長の能力不足でもなく、ただ会社に「売上をあげる仕組み」(勝つための条件)が構築されていないことが散見されます。

企業の経営革新の第一歩として、以下を整えておく必要があります。

1. 企業の活動指針としての戦略の立案
2. その活動を推進するための戦術の立案
3. 現場での能力が最大限に発揮されるよう戦闘のための準備

### 【勝ち組企業になるための条件チェック】

<p><b>1. 戦略レベル</b> 企業戦略、事業戦略、経営戦略の3大戦略を知り、各々が明解になっているか。</p>	<p>(1) 企業戦略 ビジョン、企業性格、後継体制などが明瞭か。</p> <p>(2) 事業戦略 「勝てる場」(自社の強みを活かし、どこの誰を相手に、何を提供するか)をとらえているか。</p> <p>(3) 経営戦略 (攻めと守り) × (内部努力と外部活用) で「勝てる条件」をハッキリさせているか。</p>
<p><b>2. 戦術レベル</b> PDCAのマネジメントサイクルが正しく、速く回っているか。</p>	<p>(1) 計画力 正しい現状認識で、正しい目標設定になっているか。</p> <p>(2) 実行力 決めたことをやり抜くトップ、幹部の率先垂範があるか。</p> <p>(3) 反省力 タイムリーな報告、会議などで問題を発見しているか。</p> <p>(4) 対策力 3～6カ月先行で早めに手を打っているか。</p>

<p><b>3. 戦闘レベル</b> きびしく、明るくモチベーションを高めているか。</p>	<p>(1) OJTリーダーが存在し、メンバーを激励しているか。 (2) 基本動作を型決めし、日ごろから鍛錬しているか。 (3) コミュニケーションが良く、不満ガスを除去しているか。</p>

これら1～3の項目におけるポイントは、  
「ブレない行動・スピード・チームワーク」です。  
これらを重視することで、経営者が現場に出なくても「売上をあげる仕組み」  
(勝つための条件)を整えることができます。

（“実行”を阻害する6つの要因）

~~~~~

- もっとも強い種が生き残るわけではない
- もっとも賢い種が生き残るわけではない
- もっとも変化に適応できる種が生き残るのだ

~~~~~

これはチャールズ・ダーウィンの有名な言葉です。  
多くの中小企業が経営革新を起こすためには環境に合わせた“戦略に基づいた行動”が必須です。しかしトップが情報を知っていても、現状が変わることを拒み実行に移さないことが多くみられます。

経営の転換期といわれる現在、成長戦略の再構築をはかっている企業が多い。「いかに戦略を構築するのか」ということへの意識を持っていても「いかに実行していくのか」という“実行度”について対策を立てていなければ、戦略は推進されません。  
以下に、実行を阻害する代表的な要因と対策を記載します。  
自社にどれが当てはまるか確認してみてください。

**【“実行”を阻害する6つの要因】**

<p><b>1. 重点欠乏症</b></p>	<p>「あれもこれも」と取り組まなければならないテーマがありすぎて重点が絞り込めず、結果的にやり切れない。</p>
------------------------	---

	問題の本質は何かを掘り下げ、「あれかこれか」で重点策を絞り込むこと。
<b>2. 方針展開欠乏症</b>	会社方針を部門（チーム）に具体化することが出来ず、具体的にどう行動していくのかイメージが沸かずに実行力が低下する。部門方針策定のチェック機能、部門長・リーダーの方針策定能力を向上すること。
<b>3. コミットメント欠乏症</b>	戦略・方針・目標に対して「やらされ意識」が強く、主体的に行動することが出来ない。第一線の社員が目標設定に参画するなど、理解・納得させることに注力する。
<b>4. 人財欠乏症</b>	実行できる人財が配置されなければ、どれだけ素晴らしい戦略・方針でも推進されない。中堅・中小企業は人財不足なので適材適所の配置は難しいが、組織が機能するよう役割分担を明確にすることが重要となる。
<b>5. プロセス管理欠乏症</b>	どんなに精緻な計画を立てても、組織に管理能力が備わっていないければ機能しない。戦略・方針と同じく「あれもこれも」管理するのではなく、重点管理項目に特化することが重要である。
<b>6. 人財力向上策欠乏症</b>	どれだけ方針どおりに行動し成果を上げてても、それが適正に評価され、処遇にも反映されなければ社員のやる気を落としてしまう。また、日常における上司のフォロー（意欲・能力不足へのフォロー）も実行力を高めるため必要である。

## 第2章 経営者

### (経営者の役割)

第1章で記載したように経営者の役割は、貴方が頑張って売上をあげるのではなく、「売れる仕組みづくり」を構築することです。

それには、貴方の想いを達成するために貴方の代わりに動いてくれるヒトが必要となります。それが社員です。そのため経営者として「売れる仕組みづくり」の第一歩は、自らの仕事に対する想いや理想を明確にして、確実に社員に浸透させておく必要があります。

### (経営者に求められる5つのシヨンは)

「経営者の想いや理想」は次の“5つのシヨン”で表すことができます。堅苦しく考える必要はなく、ストレートな貴方の欲望・願望・独り言です。

### 【経営者に求められる5つのシヨン】

<p><b>1. ミッション</b> (社会的使命・存在価値)</p>	<p>目先の利益追求より、ミッションを明確に持って活動する企業が、顧客や社会に高く評価され、発展する。</p>
<p><b>2. ビジョン</b> (夢・あるべき姿)</p>	<p>企業は夢を追って、成長する。全社員で共有できるビジョンを、トップ・幹部は描くことが重要。ビジョンなき企業は成長しない。大きく広げすぎた屏風は倒れる。「身の丈に合った」ビジョンを持つことだ。</p>
<p><b>3. パッション</b> (情熱)</p>	<p>リーダーは、熱き思いがなくてはならない。得意先、関係先社員の協力を得るのもリーダーの情熱で決まる。トップ・幹部が自社の経営に情熱をなくし、燃えていないと社員はやる気にならない。自分が燃えなくして他人の心に火はつけられない。</p>
<p><b>4. デシジョン</b> (決断)</p>	<p>今はスピード時代、決断が遅れるとビジネスチャンスはなくなる。成長する企業のリーダーは1分もあれば決断する。優柔不断のリーダーは会社を潰す。決断することにより会社は動く。</p>

<p><b>5. アクション (実行)</b></p>	<p>素晴らしい戦略・方針も、実行しなければ成果は出ない。企業の格差は実行力の差である。経営者・経営幹部は、決めた事を「やり切る、やらせ切る！」社風をつくることだ。1つが崩れると全てが崩れる。 徹底する実行力が成長企業のポイントである。</p>
---------------------------------	--

もし更に深く考えることができるのであれば、ビジョンについては以下の4つの要素があれば尚良いでしょう。

~~~~~

- ・ビジョンは、人を魅了し、力を与える。
- ・ビジョンは、働く人に意義をもたらす。
- ・ビジョンは、超一流の規範を創り上げる。
- ・ビジョンは、現在と未来の架け橋になる。

(パート・ナヌス：ビジョン・リーダー—魅力ある未来像(ビジョン)の創造と実現に向かって より)

~~~~~

**(経営計画書における3つの意義と3つの視点)**

次は経営者の“5つのシヨン”に“意義”としての生命を吹き込み、社内及び社外にアピールできる“視点”をもつ「経営計画書」に落とし込み、社会と会社へ共有できる内容にする必要があります。

そのためには以下の3つの意義と3つの視点を網羅しておく必要があります。

**【経営計画書の3つの意義】**

<p><b>1.“わが社がどこへ向かって進むのか”という社内外への道標となる</b></p>	<p>社員は目先のことでなく、会社の将来を見据えながら自分の人生を考える。今後、どっちへ行くのかもわからない会社では、大事な人生を送る上で不安である。社外的には例を挙げると、企業にしっかりとした明確な中期経営計画があることで、金融機関などの利害関係者に安心感を与えることができる。</p>
--	--

<p><b>2. 経営の舵取り（方向修正）ができる</b></p>	<p>現状と5年後の計画数値とのギャップが、企業が中期的に取り組むべき戦略的ギャップである。中期的な方向性の下、段階的に単年度ごとの計画があり、それと現実との差がわかるからこそ企業が基準（あるべき姿）へと取り組むことができるのである。</p>
<p><b>3. 環境変化により計画が大幅に変わる場合、修正・見直しを図ることができる。</b></p>	<p>どのような経営環境になってもしっかりと利益を出すことのできる計画を立てておくことが必要である。また、どのコースにおいても1年目、2年目と数字に乖離が出てくることもあり、その際には毎年の実績を加味し、修正可能なものにしておくことも必要である。</p>

**【経営計画書の3つの視点】**

<p><b>1. 社会性 （顧客の視点）</b></p>	<p>まずは会社の軸をしっかりと定める。「わが社の存在価値」は何か？経営計画は数字の羅列であってはならない。数字は手段。その先の「生きる目的」がなければ、計画は無機質である。わが社は誰にどんな価値を提供する会社なのか？</p> <p>スターバックスはコーヒーを通じて「サードプレイス（第3の場所）」を提供する。そのコンセプトはライバル他社と一線を画した価値を生み、社員も生き活きと働き、顧客から愛され、社員からも愛される会社になろう。</p>
<p><b>2. 戦略性 （経営者の視点）</b></p>	<p>社員がやる気になるためには、計画はチャレンジングでなければならない。先行きが見えない経営環境にあっては、現状の延長線上で考えると現状維持が精一杯となる。そこからは小手先の対策しか出てこない。</p> <p>まず、「あるべき姿」を描こう。それから逆算して何をすべきか考える。現状とのギャップが戦略テーマであり、そこに抜本改革の知恵が眠っている。</p> <p>ユニクロを経営するファーストリテイリングは5兆円企業を目指している。これは戦略経営の極みと言えよう。</p>

<b>3. 蓋然性</b> <b>(金融機関の視点)</b>	どんなに崇高なコンセプトを掲げても、いかにチャレンジングな戦略を描いても、「画に描いた餅」では意味がない。金融機関の視点で確実な策を講じることも重要。売上アップは「相手ある」話なので、蓋然性は低い。社内のできるコストダウンの着眼が必要である。
-----------------------------------	---

(経営者に必要な財務センスとは?)

営業については元々得意な経営者は多いですが、財務(お金の出し入れ・流れ)になると途端に苦手意識を持ってしまう方も多いようです。また税理士に全て委託している方もいらっしゃると思いますが、税理士の言いなりではなくある程度こちらでコントロールできるレベルになっておく必要があります。

※財務に関しては後の章にも登場しますが、まずは経営者に必要な基本的財務センスについて記載いたします。

まずは多くの企業が経営危機に陥らないよう事前チェックポイントと、それを踏まえて安全指標のチェックを行う必要があります。

また銀行も自己資本比率低下を恐れて「貸し渋り」や「貸しはがし」などに走ることもありますので、下記の指標などは認識しておくべきでしょう。

【財務の事前チェック】

- 追加借入不能・返済資金不足になっていないか
- 過剰在庫・過剰設備で資金が回らなくなっていないか
- 取引先の焦げ付きが生じる、または生じる可能性がないか

【財務の安全指標】

1. 現金預金が月商の2カ月分以上あるか?
2. 比較的現金化しやすいもの(上場企業の発行手形や株式)が3カ月分程度あるか?
3. 上記1と2を足して5カ月分以上の資金準備があるか?

この3点を満たしていれば、極端な話、半年近く売上がなくても会社は潰れません。その間に対策を立てることができます。

【経営者に必要な財務センスとは？】

- 平常時から危急時を想定し、資金を5カ月分以上は確保しておく意識を持つ
- 危機に焦らず、早期着手が出来て効果的な所から順に支出を抑え、余裕資産の資金化を迅速に、徹底的に断行する

### 第3章 原価・固定費

(原価・固定費の見直しについて)

事業活動にかかる費用には「固定費」と「変動費」があります。

固定費とは売上の増減にかかわらず一定にかかる費用、変動費とは売上の増減に比例して変化する費用のことをいいます。

#### 【固定費・変動費の見直しについて】

##### 固定費

(製造業) 人件費・減価償却費・保険料 など

(商業) 人件費・賃貸料・保険料 など

売上が落ちるとき、利益も大きくマイナスとなります。なぜなら、売上の増減に比例して変化する変動費の割合が小さいため、売上が落ちると固定費の負担が一気にのしかかってくるからです。

##### 変動費

(製造業) 材料費・外注加工費・工場消耗品費・動力費 など

(商業) 売上原価・物流コスト・販売手数料 など

売上が落ちるとき、利益の減少は、固定費の割合が高い企業ほど大きくはありません。なぜなら、売上の増減に比例して変化する変動費の割合が大きいため、売上が落ちると変動費としてかかる費用も落ちるからです。

そこから考えると、月ごとの売上の増減が激しい企業は、売上が落ちても利益への影響を少なくするため、費用の中で変動費の割合を高く、固定費の割合を低くすることが定石となります。

### 【固定比率の高い製造業の事例】

製造業は受注状況によって、売上が大きい月もあれば小さい月もある企業が大半でしょう。固定費の代表的なものは社員の給料、変動費の代表的なものは外注費です。私どもが相談を受ける製造業で、赤字企業の特徴を見ると、売上が大きい月に合わせた人員構成となっている、ということです。

ただ、そのような状態では、売上が小さい月には、余剰人員がでてきてしまうこととなります。余剰人員、余剰時間が発生するという事は、その分、会社の費用負担は大きく、そこで赤字を発生させてしまう、ということになります。

これが、赤字企業でよく見られる特徴です。そのような企業は、売上が小さい月でも、利益が大きく赤字にならないように仕組みを変える必要があります。つまり、製造部門をスリム化し、売上が小さい月でも余剰人員や余剰時間が発生しない程度まで、人員を減らします。

そうすると、売上が大きくなった月は当然、人手が足りなくなります。そこは、外注でカバーします。こうすると、余剰人員・余剰時間の発生を防ぐことができるため、赤字の発生を抑えることができ、その企業の損益は大きく改善します。

(人件費の変動費化について)

固定費として見られる経費の代表は、上記事例で見られるように人件費です。

固定費の割合を減らし変動費の割合を増やすかを考えることによって、売上低下の局面に強い企業作りができます。

その人件費を、変動費化する方法を考えてみます。もちろんその対策についての弊害・対策も次に考えてみたいと思います。

### 【人件費の変動費化の4つの対策方法】

<p>1. パート社員、派遣社員の活用</p>	<p>売上が減少した時、社員の削減を考えなければならなくなりますが、正社員では、なかなか辞めてもらうことはできません。パート社員は辞めてもらいやすいですし、派遣社員であれば派遣を終了すれば良いです。</p> <p>つまり、売上が減少してもなかなか辞めさせづらい正社員は固定費として、辞めさせやすいパート社員や派遣社員は変動</p>
-------------------------	---

	費として、見ることができます。
2. 外注化	外注費は、変動費の代表です。例えば製造業などで、仕事が最大にある時を基準とした工場の社員を抱えている企業がありますが、仕事が少ない時を基準として工場の社員を確保し、仕事が多くなった時は外注を活用するなど、効率を考えた人員配置も変動費化により可能となります。
3. 社員の成果により変動する給与を拡大	営業部署などで考えられる対策です。売上を多く作る営業社員も売上を全く作らない営業社員も、同じ給与であれば、売上を全く作らない営業社員は、そこで会社に赤字をもたらしていることとなります。売上や粗利益の獲得に応じた成果給部分を多く、成果によって変わらない基本給部分を少なくする給与体系を作ることにより、人件費の変動費化が進みます。
4. 会社の業績に応じた賞与	毎月の給与部分を少なくし、会社の業績に応じた賞与を多くします。 例えば月給 25 万円の社員がいるとすると、会社の業績が赤字であれば、年間賞与を 0 円とし、会社が大きく利益を出しているとする、賞与を年間 100 万円とします。このように、会社の利益が赤字やトントンであれば賞与を出さず、利益を上げれば賞与を出す方式にすることにより、人件費が変動費化します。

しかし企業はヒトで成り立っているため、この手法への変更には年間を通してある程度の受注予測と基本人員計画を立てておく必要があります。

例えば現状で売上が減少して赤字が出ている場合は、待った無しの状況だと思しますので、すぐにもどれかの策を実施した方が良いでしょう。

#### （固定費の変動費化についての問題とその対策）

固定費である正社員給料は上記のように変動費化できるのですが、一方で外注比率は高まります。また必要な時にタイミングよく外注できるルートは確保しておかなけれ

ばなりません。

外注に対しての時間単価は、正社員の場合よりも、支払う費用が高くなりがちになることも計算しておく必要があります。

このように、固定費の変動費化、つまり正社員や正社員固定給の割合を少なくし、外注に変えていくと、毎日の職人の手配の負担は大きくなります。

タイミング良く職人の手配ができないと、受注できた仕事をキャンセルしなければなりません。そしてその受注先から仕事が今後来なくなってしまうおそれもあります。無理して技術のない高い外注費の職人を連れてこなければならなかったり、それで逆に利益が出なくなってしまうたり、技術不足から補修などがかさんで赤字になってしまう場合もあるでしょう。職人を手配し段取りをする職長の負担は、予め考えておく必要があります。

#### 【人件費の変動費化のための管理体制チェックポイント】

- 仕事の受注見通しはどうか、職人のスケジュールはどうか、ということ、職長、職人、経営者で共有しているか
- 職長、職人、経営者間で Google カレンダーなどを使って作業スケジュールを共有したり、全くパソコンが使えない人であれば1日1回は連絡をとってスケジュール確認するなど、情報共有手段に抜けがないか
- 仕事が多い時に困るからと、余剰人員を抱えていないか
- 仕事が多い時でも外注の活用など仕事の受入体制を確保できるか、その体制の構築方法が分かるか、その作業担当する職長の負担は他の作業へ影響を与えないか
- 外注化した職人の仕事の状況を、職長がチェックできる方法を整備しているか

(固定費カバー率を高めよう)

一般的に企業の収益体質を図る指標としては損益分岐点があり、これを低く抑えることで不況対応力（高収益体質）が高まります。これとは別に「収益の安定度」を測る指標として「固定費カバー率」があります。

固定費カバー率は以下の数式で表せます。

$$\text{固定費カバー率 (\%)} = \text{固定収益} \div \text{固定費}$$

これらの関係から、経営の安定を図るためには、できるだけ固定収益のウエイトを高めて、負担する固定費の金額をコントロールするのが良いでしょう。

◎固定収益 とは

(1) 固定売上高

ベースとなる顧客（固定客）や商品（定番商品）からの売上高で、毎月あるいは毎年安定的に計上される売上高

(2) 固定収入

家賃やロイヤリティなど、安定的に得られる収入

◎変動収益 とは

スポット的な売上高で、金額・時期とも不確実な売上高（変動収入）

## 第4章 売上・収益性

売上を上げることは会社内のすべての要素が絡んできます。そのためこの小冊子の内容のすべてが売上・利益アップに関連すると言えます。そこでこの章では、**売上利益の改善策として①基本となる「仕組み」改善について ②原価・固定費削減以外での利益率アップの方策 ③債権回収の進め方**についてまとめてみたいと思います。

(業績を伸ばす3つの要素)

売上と利益を改善していくためには商品・サービス自体の改善以外にも、社内の「仕組み」の見直し・改善をしていく必要があります

※「売れる仕組みづくり」については第1章参照

業績を改善していく、ということは「仕組み」を要素ごとに改善していくということです。

### 【業績を伸ばす3つの要素】

<p><b>1. マーケティングを活用した営業展開</b></p>	<p>マーケティングを活用するとは、市場動向・商品・顧客ニーズの3つの側面から、今売れるモノは何かをつかみ取るということです。</p> <p>ある商品が売れることで付帯商品のニーズが増える、商品以上に付随する特定サービスが求められているなど、市場からの情報を迅速かつ的確に収集・分析し、本質を見極めた営業展開が最も必要とされています。そのため、これまでの顧客・商品に固執することなく、なおかつ既成概念を打ち払う必要があります。</p>
<p><b>2. 営業プロセス管理の徹底</b></p>	<p>営業プロセス管理とは、まず営業活動を「ターゲット先の選定→アプローチ→ヒアリング→企画・見積書提出→プレゼンテーション→クロージング→受注→目標達成」の各プロセスに分割し、目標達成のためのプロセスを重点的に改善するということです。</p> <p>また「できたのか」「できていないのか」その情報を共有化することでより意識と効率を上げることができます。</p>
<p><b>3. 社内の意思統一</b></p>	<p>業績を伸ばしている企業には明確なビジョンがあり、末端の社員まで浸透しています。いくら優秀な社員が多数在籍している</p>

	<p>企業でも、ビジョン達成のために進むべきベクトルを合わせている企業には到底ありません。</p> <p>そのような企業は成長するスピードが圧倒的に違います。</p>
--	---

(業績革新の着眼点「粗利こそ企業の競争力」)

粗利率の高い企業には全社の体制として「考える習慣」が身につけており、商品・サービスの企画・開発・仕入・販売など過程を徹底的に磨き、自社に有利に進めている結果が、高粗利につながっていると考えられます。

では、どのように粗利率を高めていけば良いのでしょうか。

【中小企業が粗利率を高めるポイント】

**1. 価格は自社が決めるという考えを持つ**

法律で規制された商品以外は、自社で商品の価格を決める＝適正価格を決めることが重要です。

適正価格とは、「顧客が納得して購入してくれる価格」のことであり、安易に「安売り」に走らず、「どれだけ高く売ることが出来るか」ということを真剣に考えることがスタートラインです。「安売り慣れの脳死状態」になっていないか確認することが必要です。

**2. 粗利が取れる商品を開発（仕入）する**

粗利が取れる商品とは、顧客が価格を知らない商品である。そのためには常にアンテナを高く持ち、情報収集することが必要です。今の時代、顧客が知らない商品を探すのは難しいテーマですが、掃除機機能とエアコンを組み合わせたパナソニックの「おそうじロボエアコン」のように、「既存技術（商品）」の組み合わせによって新しい商品を生み出すことは十分可能なのです。

**3. 提案と情報を付加する**

顧客に対して「商品説明が必要な商品」は、その分高く販売することが出来ます。化粧品もスーパーやコンビニで売られている商品は安いのですが、百貨店で美容部員が接客すると高価格となります。ポイントは、買い手より売り手の方が情報を持っているということです。そういった商品に重点を絞り、自社の社員の提案力と情報力の強化を図りながら、高粗利商品を販売できる人財力を磨くことも必要です。

### 【限界利益を向上できた企業事例】

攻めの手段である“商品の用途変更”によって、限界利益を向上させた企業事例を紹介します。

包装資材メーカーのA社は2年間で限界利益率を約17%アップさせました。A社はその2年で何をしたのでしょうか。主な実施策は以下の3点です。

#### 1. モノ売りではなく、機能を売ることに徹底追求

A社は、従来の販売ルートである食品・菓子メーカーのうち、「箱詰め作業」に人手をかけている中堅・中小企業クラスに注目した。そこで徹底したマーケティングを行い、既存製品である紙箱を改良し、「組みやすく、元へ戻しやすい箱」として製品化した。

また、通常なら購買責任者に提案するところを、顧客の経営トップに対して営業活動を展開し、「アルバイト人件費の削減効果」を訴求ポイントに採用提案を実施した結果、多くの企業で採用されたのである。“紙”という機能特性を最大限にPRした結果である。

#### 2. 従来の常識を変えた

A社は次に、最終消費者へ目を向けた。通常、紙箱は製品を「包む」ものであるが、A社はそうした従来の紙箱の“常識”を覆し、「包む」から「その場で使用する」へと用途を変えたのである。具体的に言うと、保冷機能を持たせて飲料品などを持ち運べるようにしたのである。

さらに、中身の飲料品を取り出した後に、イスや小さなテーブル代わりに使えるように改良したことで、消費者の支持を得た。「包む」から『使用する』への発想の転換が生んだ成功と言える。

#### 3. 紙でないものを紙化(100%紙製を提案)

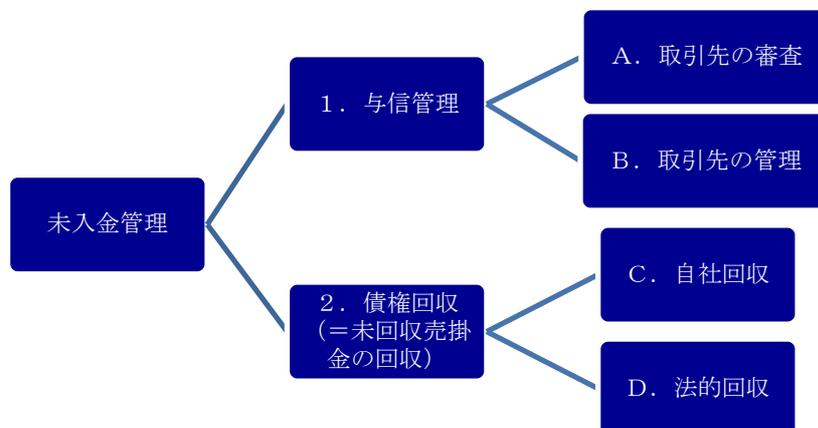
A社が次に提案したのは、通常はプラスチックやアルミ、鉄などで作られる製品を、紙で製作するということである。具体例としては、紙の机やイスなどの家具製品や、金具を一切使わない扇子などが挙げられる。

#### (未入金管理の基本と効率化)

売上・利益は、請求した後の回収が完了して初めて成果となるものです。売掛金（売上債権）の確実な回収は、企業の命運を左右するほど重要なことです。売掛金の回収方法には大きく分けて任意回収と法的回収があります。任意回収とは自社で対応でき

る売掛金の回収で、法的回収とは裁判所の力を借りる回収を言います。  
以下、任意回収を取り上げます。

【図：未入金管理の構成】



上図のように「未入金管理」は、相手企業との取引が発生する前から行われるものです。せっかくの販売努力をムダにしないためにも、未入金管理をプロセスで見えていく必要があります。

自社で機能しているか・していないかをプロセス毎にチェックしてみてください。

【未入金管理プロセス】	
<b>プロセス1. 取引先の審査</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇取引先の情報収集</li> <li>◇取引の可否決定</li> <li>◇取引限度額の設定</li> <li>◇取引条件の設定</li> <li>◇契約条件の検討</li> </ul>
<b>プロセス2. 契約</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇契約書・規約の取り交わし</li> </ul>
<b>プロセス3. 取引開始</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇連絡体制の確立</li> </ul>
<b>プロセス4. 取引先の管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇請求業務</li> <li>◇入金確認</li> <li>◇取引先の定期チェック</li> </ul>
<b>プロセス5. 未入金が発生</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇責任者・担当者への即時連絡</li> </ul>

**プロセス6. 自社による回収活動**

- ◇回収プラン策定   ◇支払能力調査
- ◇支払意思喚起     ◇交渉（口頭・手紙・内容証明）

**プロセス7. 法律家への相談**

**プロセス8. 強制回収アクション**

- ◇自社対応   ⇒差押え手続   ⇒裁判
- ◇法律家対応
  - ⇒法律家名での内容証明郵便（督促状）
  - ⇒差押え手続   ⇒裁判

**プロセス9. 回収完了**

## 第5章. 幹部・従業員

(社員管理はコミュニケーションとモチベーション)

「社員が思い通りに動いてくれない・・・」

貴方もこう考えた事は一度や二度ではないでしょう。しかし社員は今のままの状況では、今後も貴方の思い通りには動いてくれないでしょう。

言うことを聞かない社員に貴方は「自分は必要ないのか？」と思ったことはありませんか？

決してそんな事は考えないでください。社員に必要なのはリーダーである貴方です。また貴方と社員で作る環境整備も大切です。

簡潔に言いますと、社員の行動は次の2つの要素で成り立っています。

1. リーダーとのコミュニケーション
2. 権限委譲・報酬などのモチベーション

本章では上記の2つについて解説していきます。

その前に弊社がコンサルティングで携わった会社の「強い会社の社員の共通点」「弱い会社の共通点」をお伝えいたします。

強い会社の社員は意見や提案があれば、会議や面談の際に意見具申をする。弱い会社の社員は何も言わず、陰でマイナス発言をする組織破壊者が多い。

経営者・経営幹部のリーダーシップのもと、方針の徹底や社員教育の実施、あるいは上下間のコミュニケーションができていのかどうかで差が出てくる。あなたの会社の社員はどちらに当てはまりますか？

### 【強い会社の社員の共通点・弱い会社の社員の共通点7つ】

1. 原因自分論である	強い会社の社員は目標が達成できなかったことについて、決して他人や環境のせいにせず、自分自身にその原因を追究して対策を講じている。弱い会社の社員はすぐに他人や環境のせいにしがちである。
2. 後ろ向きの発言をしない	これは会議に出席すればよくわかる。強い会社の社員は後ろ向きの発言がなく、どうしたらできるのかといった前向きな発言が多い。弱い会社の社員は「無理です」「できません」といった後ろ向きな発言が飛び交う。

<b>3. 数字（業績）に興味を持っている</b>	強い会社の社員は幹部・一般社員までの全員が、直近の会社の業績（売上・利益）をよく知っている。弱い会社の社員は、営業部門の社員ですら前月の売上高を知らない状態である。
<b>4. 価値判断基準が高い</b>	強い会社の社員は目標に対して100%達成することを常に目指しており、最後まで妥協しない。弱い会社の社員は90%の達成でも「目標は達成していないがよくやった」と妥協しがちである。
<b>5. 決めたことは必ず守る</b>	強い会社の社員は、自分で決めたことや会議で決まったことについて、その期限や行動を必ず遵守する。弱い会社の社員は期限を守らず、誰かに言われるまで行動しない。
<b>6. 問題に対する処理のスピードが速い</b>	強い会社の社員は気づき能力が高く、小さな問題の段階で処理する。弱い会社の社員は問題が大きくなるまで放っておき、誰かが処理するだろうといった考えがある。
<b>7. 陰口を言わない</b>	強い会社の社員は意見や提案があれば、会議や面談の際に意見具申をする。弱い会社の社員は何も言わず、陰でマイナス発言をする組織破壊者が多い。

（社員とのコミュニケーションについて）

組織を人体にたとえるなら、コミュニケーションは血液やリンパの流れにあたります。この流れが良くないと組織に栄養を流すことができませんし、悪い不純物を外に排出することができず、あとは病気が発症するのを待つのみとなります。

「男は黙って仕事しろ」というのは今の時代では成り立たなくなってきました。

まず組織でのコミュニケーションは業務外と業務内に分けることができます。

業務外でのコミュニケーションについて重要なのはただ一つ「リーダーから働きかけ

る」ことです。社員は間違いなくリーダーのあなたに遠慮をしています。貴方から声をかけなければ永久に双方が交わることはありません。「声をかけるきっかけ」を見つけるのも貴方の仕事です。

そのほかの業務外でのコミュニケーションとして個人面談・ロールプレイングなどがあります。リーダーが最も意識して社員の現在の能力を把握し、次の進路に導くための重要な場となります。そこで「社員育成のための個人面談ステップ」をまとめてみました。

【社員育成のための個人面談ステップ】	
<b>ステップ1. 面談の目的を説明する</b>	雑談はかえって緊張や警戒を生む。単刀直入に面談の趣旨について話をする事。
<b>ステップ2. 問題について説明する</b>	事実のみを話し、自身の判断や感情を加えないこと。
<b>ステップ3. 話を聞く</b>	◎受け入れる：「なるほど」「うんうん」など、目を見て相槌を打つ。 ◎繰り返す：相手の言葉をそのまま繰り返す。 ◎言い換える：自分の判断を加えるのではなく、相手の言葉を同じような意味の言葉に置き換える。 ◎話を引き出す質問をする：「はい」「いいえ」で答えられないような質問をする。 ◎黙っている：相手が話し終わったあと、すぐこちらから話をしない。黙っていることによって話を続けてくれる。
<b>ステップ4. 問題点について 同意を得る</b>	相手が問題について認めない限り話を進めてはいけない。問題点が存在することについて同意が得られるまでステップ2・3を繰り返すこと。
<b>ステップ5. 一緒に解決策を決める</b>	こちらから解決策を一方向的に押し付けないこと。一緒に解決策を決めることで2つのメリットがある。 (1) 自分でできる現実的な方法を考えられる。 (2) 押し付けの対策より自身で考えた対策のほうが確実に取り組む。

**ステップ6. 自分の言葉でまとめさせる**

最後に自分の言葉でまとめさせること。いつまでに何をすべきかがわかっているか、この問題に対してどのように思っているかがわかる。

(社員のモチベーションについて)

社員がリーダーや他の社員とのコミュニケーションが取れるようになれば、“帰属意識”というものが目覚めます。この会社で働いていたい！と思ってもらえることはリーダーとしては至福の喜びでしょう。

ただ言われた作業だけをこなす社員で溢れ返ってしまったらどうでしょう？  
会社が成長するはずはありません。

次の段階では社員に“自分が会社を大きくする！”という「当事者意識」を持ってもらう必要があります。

そこで言われたことをこなすだけの社員から、「当事者意識」を持つ社員へ成長してもらうための4つのポイントをお伝えいたします。

**【社員に当事者意識を持たせるためのポイント】**

<p><b>1. 自社についての情報を共有する</b></p>	<p>できる限り、自社の業績や経営陣が決めた情報を社員にオープンにする。 また、自社の歴史や会社の取り巻く経営環境などを考えさせ、自社の全体像を理解させる。</p>
<p><b>2. 自社がどのように業績を上げているかを理解させる</b></p>	<p>自社の業績がどのようにあがっているのか、顧客はどのような価値を求めて自社の商品やサービスを利用しているのか、それらがどのように自社の業績と結びついているのかを理解させる。</p>
<p><b>3. 新たなことに挑戦する行動を奨励する</b></p>	<p>失敗のリスクを恐れるのではなく、そのリスクを冒して新しいことに挑戦することを褒め称える。</p>
<p><b>4. 業績や挑戦に対しての評価・報酬</b></p>	<p>人間は社会的に認められたい（自己承認）生き物。 業績・挑戦に対しての評価・報酬は社内規程としてあらかじめ決めておくべきである。また全社員の前で褒め称え認めてあげることも必要。</p>

(社員のやりがいをアップさせる目標管理制度)

社員も一人の人間であることから、コミュニケーションやモチベーションなど属人的な要素を解説いたしました。そして次は社員一人一人の管理から、組織の管理をしていく必要があります。

組織活動の根幹となる経営方針・行動指針の策定やそれを踏まえた管理制度を持つことが、それがより理想の姿に近づける手段となります。

【成果のあがる目標管理制度の導入手順】
1. 自分の立場・役割・主任務を明確にする。
2. この1年でやるべき経営方針と連動した重点目標を、所属長と話し合いの上で設定する。
3. 目標管理を個人別に分類したノートを携帯し、業務内容を記入するなど、本人による推進・実践活動を実施する。
4. 本人自ら半期の評価を実施する。
5. 上司とのフィードバック面接を実施し、成長対話を図る。
6. 評価結果を給与・賞与・昇格・昇進に連動させる。

このように、何も奇をてらったものでもなければ、難しいシステムでもありません。現状の目標管理制度を自社の経営方針・品質方針などの方針管理を主体として、個人あるいはチームの成果配分にまで連動させ、一般社員が自主・自立性をもってウキウキ、ワクワクと楽しくなるような制度でなければなりません。

#### （社員・役員を育てる権限委譲）

リーダーが社員・役員を育てるためには、「権限委譲」が必要です。決して貴方のためだけではなく、社員・役員のモチベーションを上げるためにも有効な手段となります。社員・役員の能力が上がることで意思決定のスピードが早くなったり、貴方がより戦略的な業務に集中できたりと、中・長期的な会社の業績を上げることにも繋がります。

※ここでの「権限委譲」の解釈については、意思決定権や責任を単に委譲することよりも、社員・役員の更なる自立を促しそれを支援するといった意味です。

しかしこれまで貴方が行ってきた仕事を部下に任せることは、躊躇するところでもあると思います。

ここでは貴方に経営者としての仕事に集中してもらうために、権限委譲の進展具合を確認してみましょう。

以下の項目で半分以上あてはまる場合は、これまでの作業内容を棚卸しし、権限委譲できる作業をピックアップしてみてください。

【権限委譲の進展具合のチェック】
1. 長時間残業している。家に仕事を持ち帰る。
2. 部下より勤務時間が長い。
3. 請求作業など雑務に時間を費やしている。
4. 緊急事態の時、自分の代わりに対応してくれるメンバーがいない
5. 会社の次の展開（戦略）を練る時間がない
6. 帰社したとき、机の上に書類が山積みされている。
7. 社長になった後と、なる前の作業内容が変わらない
8. 期限に追われてゆっくり考える時間がない。
9. 会議やプロジェクト、業務について自分がいないと始まらない
10. 他社の経営者との情報交換の時間がとれない
11. 会社業務のすべてを把握しておかないと気が済まない
12. 仕事の優先順位が、自分の選択で選べない

## 第6章 組織活性化

### （組織的活動のバックボーン）

会社は個々の社員の集まりですが、各社員の思うままに活動させるのではなく、“経営を行う”ことで会社組織としてのゴールを目指す必要があります。

“経営”とは、トップの考えを、幹部を通して社員全員の協力（日常活動）により実現させることで、その設計図を個人の行動計画まで落とし込まなければなりません。

また、一度社員に自社の「経営方針」についての意見を聞く事も重要です。

そのためには、社員が「経営方針」を見ていることが必須条件となります。そして、経営方針も社員に分かりやすい内容であるか、また確実に内容を伝える場を設けているか、ということも一つのゴールを目指す組織としては大事なことです。

ビジョンや戦略が不明確、または社員に伝えていない企業は、目先の業績が中心の行動となり、企業体質そのものを環境に合わせて変えていく、という発想が不十分となります。組織として目指すべき企業像へ体質強化させていく力を働かせ、社員一同、将来の業績のための行動をとっていく必要があります。

【組織を同じゴールに向かわせるための要素】
1. 経営理念（存在目的、使命は何か）
2. ビジョン（夢、目指すべき姿は何か）
3. 戦略（勝てる場の発見と勝つための条件づくり、競争優位の確立）
4. 目標（中期経営計画の作成）
5. 組織（戦略を実行する体制づくり）
6. 年度計画（全社方針を部門方針から個人目標へと落とし込む）
7. 実行と成果（PDCAにより計画を確実に実行）
8. 評価・分配（行動・スキル・成果を評価、給与は高く人件費は低く）

これらの要素を踏まえて、あるべき未来を実現するために、経営者・役員は下記ステップによりこの1年の戦い方を共有していく必要があります。不透明だからこそ、社員に対してあるべき姿を明確にし、組織に活力を与えることが求められます。

**【組織に活力を与える12ステップ】**

<p><b>ステップ1 存在価値の 再確認</b></p>	<p>わが社がなくなれば誰がどのように困るのか。この1点を常に明らかにする姿勢が方針策定のスタートになる。</p>
<p><b>ステップ2 ビジョンの設定</b></p>	<p>あるべき姿を具体化する。企業経営は厳しいマラソン競争であるが、ゴールのないマラソン競争が存在しないのと同様、目的なき経営があってはならない。</p>
<p><b>ステップ3 先見する</b></p>	<p>過剰と不足、主役交代などの変化・進化の潮流を正しく認識する。</p>
<p><b>ステップ4 現実の直視</b></p>	<p>顧客は変化、進化する以上、企業価値と顧客価値には常にギャップが生まれる。この事実から経営者は逃げてはいけない。</p>
<p><b>ステップ5 目標の設定</b></p>	<p>設定目標は2つ。1つは中長期的な到達目標。そしてもう1つは短期的な勝てる目標の設定である。中長期ビジョンの実現には、勝てる組織が必要である。それは勝ちグセから生まれる。なぜなら勝つから強くなるからである。</p>
<p><b>ステップ6 戦略の策定</b></p>	<p>どのポジションでNO. 1となるかを明確にする。そのために「やらぬことを決める」ことが欠かせない。これが戦略である。</p>
<p><b>ステップ7 組織化を行う</b></p>	<p>組織は戦略に従う。誰がやるかを明らかにする</p>
<p><b>ステップ8 年度経営方針 の策定</b></p>	<p>上記7つのステップを踏まずして策定した経営方針で、1年間組織が戦うことは難しい。</p>

<p><b>ステップ9 実行具体策の 策定</b></p>	<p>具体的ステップと6W（いつ、誰が、誰に対して、どこで、なぜ、何を）3H（どのようにして、どのくらいの期間で、どのくらいの量（いくら）を）は欠かせない。この際、大切なのは『プラン2』の準備である。これから実施する具体策を『プラン1』とすれば、それで達成できない場合の策。それが『プラン2』である。</p>
<p><b>ステップ10 方針管理の実 施</b></p>	<p>少なくとも四半期に一度は方針管理を実施し、進捗状況を正しくチェックしなければならない。</p>
<p><b>ステップ11 修正と実行</b></p>	<p>目標未達の場合は、直ちに『プラン2』を実行に移さなければならない。方針書は作品ではなく、目的達成の手段である。</p>
<p><b>ステップ12 信賞必罰</b></p>	<p>賞罰を厳格に行うこと。賞すべき功績のある者には必ず賞を与え、罪を犯し、罰すべき者は必ず罰するという意味です。まさしく組織の存在意義を整えておくことが重要です。</p>

（組織の活性化のキホンは「報・連・相」（ホウレンソウ））

情報過多の時代と併せて進んでいるコミュニケーションの希薄化ですが、それは会社内でも進んでいます。いかにコミュニケーションに対する価値観の異なる社員と関わっていくかも組織をまとめるためには重要です。

職場内トップと幹部、上司と部下の不信感など、トラブルの原因のほとんどが「報・連・相」不足から起きていることであり、これが常態となるとお互いの不信から不満へと変わります。不満が充満すると組織は崩壊せざるを得ません。そこで今一度「報・連・相」の基本と本質を考えてみたいと思います。

### 【ホウレンソウの役割】

1. 仕事の締めくくりであり、次のステップへの始まりである
2. 業務の流れを円滑にする潤滑油である
3. 作業能力を向上する手段である
4. 相手の立場と考え方を知り、チームワークを向上する手段である

しかし役割が分かっている人間同士、うまくいかないことがあるでしょう。報・連・相が徹底しない真因のひとつは、(役割は分かっている)本質を理解していない場合がほとんどです。そのため役割と共に“本質”も徹底理解しておく必要があります。

### 【ホウレンソウの本質】

本質の第一は価値判断である。何が大事なことか、トップや上司が何を求めているのか、何を報告しなければならないのか。これらの判断が自分の価値判断基準で行われる。したがって、各人の上司やトップの重要順位を事前に合わせておく必要がある。

本質の第二は、お互いの信頼関係である。トップや上司との信頼関係がなければ「報・連・相」をしたくないものである。機能的本質と併せて、信頼関係という情緒的本質も事前に整えておく必要がある。

## 第7章 決算書（貸借対照表）

（あなたの会社の状態を図るものさし）

会社の経営実態を示すものさしとして、三つの資料があります。

1. 貸借対照表(バランスシート)
2. 損益計算書
3. キャッシュフロー計算書

社会的な存在である企業は自らの成績を自己満足で終わらせる事無く、第三者でも評価できるよう毎年、決算書を作成します。特に銀行が新規の融資をする際には、決算書が審査のウェイトの8割を占めます。

そこで決算書のどこが重点的に見られるかを知り、銀行から融資を出しやすいのどのような決算書か、理解したいと思います。

（まずは自己資本を増加させる）

自己資本比率＝＜自己資本÷総資本（自己資本＋他人資本）＞を増加させるためには、自己資本を構成している**資本金・資本剰余金、利益剰余金**を増やさなくてはなりません。一般的には自己資本比率が40%をこえると会社はつぶれません。

### 【自己資本の増やし方】

1. 資本金・ 資本剰余金	会社の設立や増資によって株主が払い込んだ出資金が含まれます。株主は成長の見込める企業にしか出資しませんので、経営実態が良いことが資本金を増やすための前提です。
2. 利益剰余金	利益剰余金は過去の税引後純利益の蓄積です。これは会社の経営安定性を左右する重要な要素となります。任意積立金は、別途積立金などの条件で会社が任意に利益を社内に留保するものです。利益の内部留保である利益剰余金は、利益のたくさん出ている会社であれば自然に増加し、それとともに自己資本比率を増加させてくれます。

よって自己資本は株式増資と利益の内部留保で増加します。特に内部留保は資本金と異なり調達リスクのない最も安定した自己資本であり、「企業利益の積立て分」ですので、この比率が高いことは客観的にも評価が高い企業として見られます。

これとは逆に資金繰りの厳しい企業の貸借対照表は以下の特徴があります。  
自社の状況と比較して、当てはまる項目があれば早期の対策をお奨めいたします。頑張っている社長でも、当てはまるようであればお金の管理や財務への関心を強化する必要があります。

(不良債権を少なくする)

自己資本は「純資産」とも呼ばれます。純資産＝資産－負債ですが、純資産がマイナスということは、資産より負債の方が大きい（債務超過）ということです。  
しかし、純資産がプラスで、見た目は債務超過ではなくても、実質債務超過と見られることもあります。

それは資産に計上されている勘定科目に資産価値がなければ、その分、資産は差し引きして見られます。そのため、貸借対照表の資産の部において、いかに不良資産を出さないかが、融資審査において大きく左右します。

債務超過かどうかは、融資審査においては天と地ほどの大きな差です。

ではどうしたらよいかというと、資産の部において、不良資産として見られるものを少なくするしかありません。

例えば、経営者に対しての貸付金は、経営者が会社に返済して貸付金をゼロにすることができれば良いのです。しかし、それができれば苦労しません。

この場合、生命保険を使って貸付金を消す方法があります。

この方法を使って貸付金を保険積立金に振り替えてしまえば、不良資産として見なされる資産を少なくして、銀行から良い評価を受けるようになることが期待できます。

今回は貸付金が不良資産の場合を例にしましたが、仮払金、未収入金など他の資産科目でも、返ってくる見込みのない資産として不良資産として見なされるものは消した方がよいのです。

関係会社向けや従業員向けなどで、返ってくる見込みのない資産も同じことが言えます。不良資産として見られるものを、保険積立金に振り替える方法などを活用して、消していくとよいでしょう。

(銀行が必ず確認する勘定科目について)

銀行の担当者が貴方の会社に「決算書を見せていただけますか?」と言った場合、必ず確認する貸借対照表の勘定科目があります。

それは「前渡金」「立替金」「前払費用」「貸付金」「未収入金」「仮払金」です。

これらは雑勘定といって、銀行員の感覚で言えば、「本当にこれって資産としてみなしていいの?」と考えるものです。

これらの金額が多額であると、銀行員としては、勘定科目明細でそれらの内訳を一つ一つ見て、資産としてカウントできるものか、それとも資産とみなせないものか、一つ一つ吟味していきます。

銀行は、資産としてみなせないものを純資産からひいて、実質の貸借対照表を作ります。

例えば、貸借対照表の純資産が5百万円あるが、一方、貸付金が経営者に対して8百万円あり、それらが全て不良資産(ちなみに経営者への貸付金は、大抵不良資産とみなされます)とみなされると、 $5-8=\Delta 3$ 百万円の実質純資産、つまり実質債務超過とされ、融資審査において大きなハンデとなります。

また「投資有価証券」「出資金」などの金額が大きくなると、銀行員としては、「なぜこんなところにお金が出ているの?もしかして、以前に出した融資が流れてしまっているのでは・・・」と疑いかねません。

(実態を表す貸借対照表への修正方法)

実態を表すために銀行では、御社の貸借対照表を以下のとおり修正して作成し直します。

1. 回収不能の資産がある場合は、回収可能額に修正
2. 時価のある資産については、時価ベースに修正
3. 粉飾によって実態と乖離している資産については、実態ベースに修正

銀行に修正させる前に、出来る限り自社で修正しておく必要があります。

上記3点を踏まえて、各勘定科目の修正方法を以下に示します。

## 【自社で出来る勘定科目修正方法】

1. 売掛金	長期間固定化した回収不能（困難）な売掛金、倒産会社への焦げ付き債権はマイナス
2. 受取手形	不渡手形、融通手形は不良性資産としてマイナス
3. 棚卸資産	不良在庫、架空在庫、換金不能な商品・製品・原材料等はマイナス
4. 貸付金	（1）関連会社へのものについては、関連会社の健全性を確認して回収不能と見込めばマイナス （2）代表者・役員へのものについては、個人の収支状況、資産・負債、返済状況等を総合的に判断して回収不能と見込めばマイナス
5. 未収入金	相手先の支払能力がなければ不良性資産としてマイナス
6. 仮払金	相手先の支払能力がなければ不良性資産としてマイナス
7. 有価証券	（1）関連会社へのものについては、関連会社の健全性を確認して回収不能と見込めばマイナス、あるいは時価に修正 （2）代表者・役員へのものについては、個人の収支状況、資産・負債、返済状況等を総合的に判断して回収不能と見込めばマイナス
8. 土地	時価に修正
9. 建物	減価償却不足額を不良性資産としてマイナス
10. 出資金	（1）関連会社分は健全性を確認し修正 （2）ゴルフ会員権等、相場があるものはすべて時価修正
11. 繰延資産	将来収益に対する貢献度、期間損益の合理的配分から判断して修正 ※各銀行の修正する判定基準は異なります

## 【資金繰りが厳しい会社の貸借対照表の特徴（自己資本以外）】

- 「現金及び預金」が少ない
- 「固定資産」が多い
- 「支払手形」が多い
- 「借入金」が多い
- 「在庫」が多い
- 「売掛金」が多い
- 「仮払金」「貸付金」「投資有価証券」等が多い

## 第8章 決算書（損益計算書・キャッシュフロー計算書）

決算書は、銀行審査のウェイトの8割を占めます。決算書の重要性を今一度、ご認識ください。見せかけの決算書より、経営状態が健全であるか（社会的役割を果たしているか）ということの方が重要なのは間違いありません。

次に解説する損益計算書は、事業内容が「儲かる仕組み」になっているかが判断できるものです。

（儲かる仕組みの分かる5つの利益）

まずは損益計算書に出てくる5つの利益について確認しておきましょう。

1. 売上総利益	商品・サービスの販売により稼いだ利益です。 【売上高-売上原価】で表されます。
2. 営業利益	商品・サービスの販売を含めた営業活動で稼いだ利益です。 【売上総利益-販売費及び一般管理費】で表されます。
3. 経常利益	営業活動以外の株の売買の財務活動で稼いだ利益などを含めた利益です。【営業利益+営業外収益-営業外費用】で表されます。
4. 税引前 当期純利益	営業・財務活動以外からの損益を表す、税金を支払う前の利益です。 【経常利益+特別利益-特別損失】で表されます。
5. 当期純利益	企業の全体的な活動により、最終的に残る利益です。 【税引前当期純利益-法人税等】で表されます。「自己資本」として留保される大切な利益です。

通常、銀行員がいちばん最初に確認するのは企業の純然な活動（営業活動と財務活動）から生み出される「**経常利益**」です。

また経営の出発点としては、売上げではなく、利益の状況を毎月の推移で把握しておくことが、非常に大切です。なぜなら、利益の配分が企業の将来を決めるからです。一般的に利益配分の大きいものとして次の5つが代表的です。

①将来への投資原資 ②内部留保 ③返済 ④税金 ⑤従業員への還元

これら5つは利益額に対して一定で配分されるものですので、いかに利益が重要か分かると思います。

(売上ではなく利益で考える商売人の体質)

個人事業主であれ、会社経営者であれ商売人にとって大切な視点は、**事業の成否を“利益”で考える**ことです。

その算式は「**利益=売上一経費**」という単純なものです。しかし多くの事業者は「**売上一経費=利益**」という頭で商売をしています。つまり、利益を先に考えるか、後に考えるかの違いですが、それによって商売のやり方は大きく異なります。

わかりやすい例として、A、B二人の商売人のケースで考えてみましょう。  
貴方はAとBどちらの考え方ですか？

#### 《●Aさんの商売スタイル》

Aさんはまず最初に「**いくら**の利益を稼ぎたいのか」をイメージして自分の商売を組み立てるタイプ。そのためには**いくら**の売上が必要で、**経費がいくら**かかるのかを試算する必要があるが、その答えは何種類もあることに気付いた。仮に、年間1千万円の利益を目的とする場合なら、以下のようなプランだ。

- (1) 5千万円の経費を使って6千万円の売上を得る商売=1千万円の利益
- (2) 1千万円の経費を使って2千万円の売上を得る商売=1千万円の利益

いずれも「1千万円の利益」を達成しているが、どちらの稼ぎ方が賢いかといえ  
ば(2)であることは一目瞭然だ。そこでAさんはできるだけ経費がかからない  
商売のテーマを選ぶことにした。そこでわかったことは、「**経費のかからない商  
売=利益率が高い商売**」ということだ。

#### 《●Bさんの商売スタイル》

Bさんは大手企業に勤めていたサラリーマン時代には社内で“やり手”として知られ、  
数十億円単位のプロジェクトを任されてきた人物。自分の能力に自信を持って脱サラをし  
た。元同僚からケチな商売人になったとは思われたくないこともあり、創業初年度から“年  
商1億円”を達成する会社を作ろうと決めた。そのために、社員も雇って立派なオフィス  
も借りた。持ち前のド根性もあって、1年後には目標どおりに年商1億円を達成するこ  
とができたが、経費がかかりすぎてしまったために収支は赤字で、社長である自分は無給の  
まま働き続けている。

しかし売上の額は大きく、オフィスでは若い社員がキビキビと働いているため、会社の  
台所事情までは知らない昔の同僚達からは“成功した”と羨ましがられている。

AさんとBさんとの違いは「商売理念」によるもので、優劣の差を付けることはできません。独立起業の目的を「大富豪になること」に設定するのなら、Bさんのようなやり方でチャレンジするのも良いのですが、「月収 100 万円の生活を安定的に維持すること」が目的であれば、Aさんのように“損をしない商売”を追求する発想が大切になるでしょう。

(損益分岐点を意識して“会社の採算性”を考える)

「損益分岐点」とは事業にかかる経費と売上高とが均衡する(赤字でも黒字でもない利益ゼロの地点：収支トントンの状態)ときの売上高のことです。

これを知っていれば、“いくら売上が上がれば利益がでるのか”を把握しておくことができます。

わかりやすい身近な商売として「飲食店の開業」による独立プランで考えてみましょう。脱サラをして飲食店を開業しようとする場合には、まず店の立地とサイズ(店舗面積)から物件を決めることから始めます。繁盛店にするためには、できるだけ好立地であることが望ましいし、店舗面積が広いほど多くの席数が取れて一日の売上も高額が狙えます。しかし店の規模が大きいほど月々の家賃や人件費、食材の仕入れにかかる経費は大きくなるため、店を黒字化するための損益分岐点は高くなります。

●20 坪の店舗 にかかる月額 経費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 材料費…………… 60 万円</li> <li>・ 人件費…………… 50 万円</li> <li>・ 諸経費…………… 24 万円</li> <li>・ 店舗家賃…………… 20 万円</li> <li>・ <u>減価償却…………… 10 万円</u></li> <li>経費合計…………… 164 万円 → 損益分岐点 低い</li> </ul>
●30 坪の店舗 にかかる月額 経費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 材料費…………… 90 万円</li> <li>・ 人件費…………… 70 万円</li> <li>・ 諸経費…………… 36 万円</li> <li>・ 店舗家賃…………… 30 万円</li> <li>・ <u>減価償却…………… 15 万円</u></li> <li>経費合計…………… 241 万円 → 損益分岐点 高い</li> </ul>

このように 20 坪の店舗を月 20 万円の家賃で借りる場合と、30 坪の店舗を月 30 万円で借りる場合とでは、家賃の金額は月 10 万円の差でしかありませんが、店の規模

に連動して他の経費も増えるため、最終的な損益分岐点では大きな差が生じてきます。

また社員が30名いるベンチャー企業の経営者と、個人事業のSOHOではどちらが成功者としてのイメージが強いかといえば前者ですが、「どちらが潰れにくい」といえば迷うことなく後者です。これは手掛ける事業の規模によって損益分岐点に大きな差があるためです。

(キャッシュフロー経営のキホン)

キャッシュフロー計算書とは、会社の「1年間の現金の流れ」を示したもので、収入(キャッシュ・イン)と支出(キャッシュ・アウト)の差額がどのようになっているかを示すものです。

※ 損益計算書の売上・経費は、“発生したもの”が計上されますが、キャッシュフロー計算書では、“実際に入出りしている現金”が計上されます

またキャッシュフローは企業の3つの活動分野によって区分されます。

<p><b>営業キャッシュフロー</b></p>	<p>会社の本業による現金の出入りのこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品/サービスの販売活動による収入</li> <li>・ 商品/サービスの仕入活動による支出</li> <li>・ 社員の給与など報酬による支出</li> </ul> <p>→ 健全な会社は常にプラスの状態である</p>
<p><b>投資キャッシュフロー</b></p>	<p>企業の将来を見据えた諸活動についての現金の出入りのこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固定資産の処分、有価証券の売却による収入</li> <li>・ 設備投資、固定資産/有価証券の購入による支出</li> </ul> <p>→ 通常はマイナスの状態が多い(投資などのため)</p>
<p><b>財務キャッシュフロー</b></p>	<p>企業の資金調達に関する諸活動についての現金の出入りのこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式の発行による収入</li> <li>・ 借入金による収入</li> <li>・ 借入金の返済による支出</li> </ul> <p>→ 「営業活動」「投資活動」の2つの活動を補う</p>

(決算書や資金繰り表を銀行はどう見るのか)

決算書は作成したり、銀行への提出準備が目的ではありません。自社の設定目標との乖離の確認をしたり、または外部からの評価により相手との信頼関係構築に活用する

ことが、本当の目的です。

ここでは実際の企業活動を通してよく使われる銀行交渉時の使い方について、質疑応答形式で表してみました。

Q1. 銀行の担当者のお話では、経常収支を非常に重視しているということですが、経常収支と営業キャッシュフローとどういう違いがあるのですか？

A1. 経常収支は、資金繰り表の中で計算されるもの、営業キャッシュフローは、キャッシュフロー計算書の中で計算されるものです。似たような概念ですが、計算式が違います。銀行においては、キャッシュフロー計算書が企業から提出されることはあまりありません。一方で資金繰り表が提出されることはよくあることです。したがって、資金繰り表の項目である経常収支を重視している、と言われます。

Q2. 経常収支は単純に判断するとプラスになれば良いというらしいのですが、2期連続や3期連続とか、隔年でマイナスの場合の判断方法があれば教えてください。

A2. 経常収支は月ごとにプラスマイナスのこぼこはあっても、やはり年間を通じてプラスであることが望ましいです。マイナスがある年があるということは望ましくないため、そのマイナスはあくまで一時的な要因があった、ということを銀行に説明する必要があります。

Q3. 実際、金融機関は、中小企業の決算書にどのくらいの信憑性を見ているのですか？人によっては1割という人もいるみたいですが。

A3. 信憑性は1割といえども、銀行は企業の状況を判断するためには決算書を見るしかありません。したがって銀行としては、企業から提出される決算書は信頼するしかないのです。銀行は企業から提出される決算書を信頼することができなければ、こわくて融資をすることができなくなってしまいます。

Q4. 銀行は、債務超過でなく、経常黒字で、債務償還年数が10年以内で、経常収支がプラスなら、基本的に融資できるという判断になるのでしょうか？

A4. 銀行は、企業の財務状況がこうだから融資は出せる、という基準があるわけで

はなく、質問にある状況で融資は絶対に出るということはないですが、融資審査においては有利となる状況であることは間違いありません。

## 第9章 メイン銀行対策（資金調達編）

貴方の会社がどのような状態であろうが、メイン銀行との付き合い方を間違っ  
てはいけません。今は良いかもしれませんが、いざとなった時に助けてくれるように日頃か  
ら「信頼関係」を構築するための種をまいておかなければなりません。

（見ているのは貴方の会社の“将来性”）

私がお客様と接していると思うのですが、経営者が自社のことを語る時、売れる経営者  
と売れない経営者の特徴がそれぞれあります。それは“売り方を知っているかどうか？”  
の違いから発生するものです。

### ①商品やサービスの素晴らしさ、技術力の素晴らしさを中心に語る経営者

### ②商品やサービスをどうやって売っていくかを中心に語る経営者

あなたはどちらのタイプですか？

私が経験上から判断しますと①のタイプの経営者は、たいてい売上は上がっていきま  
せん。横ばいか減少傾向であることがほとんどです。②のタイプの経営者は、高い確率  
で、売上が増加傾向です。

①と②の経営者の違いは、日頃何を重視しているか？ ということです。

商品やサービスが素晴らしくても、売る力がなければ企業存続ができません。

売上を増加させていきたいのであれば、経営者として②を意識するべきです。将来性  
がある企業は、商品やサービスが素晴らしいというよりも、売る力がある企業です。

銀行も当然、御社に“将来性があるか”を見えています。そのため担当の銀行員と接す  
る場合、日常会話から交渉ごとまで“将来性”を意識して話をしたほうが良いでしょ  
う。

【自社の将来性についての重要項目】

- 市場ニーズが将来どのように変化していくか？
- 同業他社の現在の動向がどのように変化しているか？
- 1と2を踏まえ、商品・サービスをどのように販売していくか

(できる銀行員・できない銀行員の見分け方)

自分の会社をより良くするため、銀行と有効な関係を築くために働きかけることはとても大切なことです。しかし、御社担当の銀行員が「ダメ銀行員」だったことを考えたことはありますか？ その場合、いくらあなたが頑張っても、銀行と円滑な融資取引ができる可能性が低くなり、良くない影響が出てしまうことになります。

下記に「できる銀行員・できない銀行員」の特徴をまとめてみました。

<p>できる銀行員</p>	<p>◎担当者からあなたの会社に、融資の提案をしてくれます。</p> <p>◎また銀行の得意先係は、ノルマを課されています。 仕事ができる担当者であれば、そのノルマの達成に積極的であり、企業に積極的に融資の提案をし、企業から融資を申込みたらその審査が通るように、支店長などを説得できるような融資稟議書を書くこともできます。</p>
<p>できない銀行員</p>	<p>◎ 「何かご用はないですか？」としか言えない人。 このような担当者は、論理的に物事を組み立てることができない人です。つまり、論理的に書く技術が必要である稟議書を上手く書くことができない人である可能性が高くなります。</p> <p>◎また、企業側から融資の話をされることを待っているということは、受身の姿勢の人、ということになるでしょう。</p> <p>※仕事ができない銀行員を「属性」で見えていくと、30代後半以降で、特には、仕事ができない人である可能性が高いです。 銀行の標準では、30代前半頃から、係長や課長、支店長代理など、なんらかの役職につきはじめます。 それが30代後半以降の年齢でも平行員であると、銀行内で仕事ができない人であるとみなされていることになります。</p>

(銀行から融資を受けられない会社とは?)

銀行から融資を受けるためには、会社(経営者もしくは経理・財務等の担当者)として日頃から銀行融資を受けられるように対策を行うことが前提条件です。

銀行からどのように融資を受けるかの知識が不足しているようであれば、どうあがいても融資を受けることは出来ません。このような状況の企業の場合、いざ資金繰りがきつくなってから行き当たりばったりで銀行に融資の申込みをするため、銀行側としては、そのような企業に先の展望が見出せず、融資した資金が(利息と共に)戻ってくるのか心配になります。

中小企業側の知識不足の原因は、以下の2つが考えられます。

- ・**経営者もしくは経理・財務等の担当者が勉強していない。**  
もしくは勉強の仕方が分かっていない。
- ・**中小企業に、銀行融資を専門にアドバイスするアドバイザーがいない。**

いちばん早いのは我々のようなコンサルタントに直接聞いていただくことです。なぜなら御社の状況に沿ったアドバイスをし、借りられなくなるリスクを減らすことが出来るからです。

すぐに融資を受ける必要がなくても、いずれ融資の申込みをするときに備え、日頃から銀行対策をしておくことが重要です。

普段は銀行に対してそっけないのに、資金需要が発生し、いきなり融資を申込みされても、銀行としては融資の準備ができていないため、融資を審査するのに手間取ってしまいます。様々な資料をもらい、書類を作成する時間と手間がかかりますと、融資の審査が遅くなってしまいます。通る案件が通らなくなることもあります。

融資の申込みをして銀行がスムーズに融資審査を行うようにするために、また融資審査を通りやすくするために、日頃から銀行対策を練って、実践しておくことが必要です。

日頃から忙しい経営者の方は、銀行対策の優先順位は低くなっているでしょう。しかし実は企業にとって銀行対策の優先順位は非常に高く設定しておくべきものなのです。なぜなら銀行は、「金融パートナー」として御社の企業再生や成長発展に不可欠な存在だからです。業績が悪くなる前から銀行とのパートナーシップを築いておいてください。

(業績が悪い会社でも融資が受けられる方法 その1)

通常、“業績の悪い会社”が新たに銀行から融資を受けることは非常に困難です。

“業績が悪い”とは一般的に以下の状態のことをいいます。

【業績の悪い企業の要件】
<p><b>1. 利益が赤字である</b></p> <p>利益とは、特に営業利益・経常利益を指します。赤字である会社は、利益により融資の返済をすることが難しくなりますから、融資が返ってこないことを心配し、銀行はそのような会社に融資をしなくなります。</p>
<p><b>2. 債務超過である</b></p> <p>債務超過とは、決算書の貸借対照表における純資産の部合計がマイナスの会社です。または不良売掛債権・不良仮払金などがあり、実質的に純資産がマイナスの会社も当てはまります。その場合、銀行が融資をするのは難しいでしょう。</p>
<p><b>3. 赤字・債務超過とまではいなくても、低迷している会社</b></p> <p>現在、赤字もしくは債務超過ではなくても、業績が低迷している会社は、いずれ赤字・債務超過となることを銀行も予想するため融資が難しくなります。</p>

しかしCNCがコンサルティングを行ってきた中で、以下の方法により“業績が悪い”状態でも融資を受けることが出来る場合があります。

※以下の方法はきちんとした知識・ノウハウがないと、銀行に対しての印象が逆効果になってしまう場合もありますので、事前に必ず当方などの専門家と相談の上での実施をお奨めします。

● 業績を良く見せる「決算書」をつくる

赤字もしくは債務超過であっても、実態よりも業績を良く見せる決算書を作る。

(粉飾決算を作るというわけではありません。粉飾決算ではなくても、決算書の作り方によって業績を良く見せることができます。)

また、最近決算書を提出済みの会社でも、決算書の内容よりも実態の業績が良くなって赤字もしくは債務超過の状態から脱することができることを銀行にうまく説明することです。

### ●企業の将来性を見せる「経営計画書」をつくる

赤字の場合、「借金を返済する余力がない」と見られ新規の融資は不可能と思われていますが、実はそうではありません。

例え決算書が赤字でも、以下を書類にまとめ説明することで融資を受けることができる可能性があります。

- ・ 赤字になってしまった原因・経緯などを説明する
- ・ 今後の利益見込みを対策やスケジュールなど具体的に説明する

この書類は「経営改善計画書」と言われています。

この「経営計画書」を使って近い将来、業績が良くなって赤字もしくは債務超過の状態から脱することができることを、銀行に説明します。

ただ“経営計画書なんて作成したことない”という経営者の方もいらっしゃるでしょう。そのためにも国が行う経営改善計画書策定支援事業もありますので、こちらも事前に専門家に御相談ください。もちろん当社にご連絡いただいても大丈夫です。

つまり、どのような状況であっても可能性を探し、それを専門家に相談して実行してみることが大切です。今は対策不可能でも2、3ヶ月後には対策可能になっている場合もありますので希望は決して捨てないでください。

#### 【経営計画書作成のキホン】

##### 1. 銀行より、政策公庫/商工中金などの、いわゆる政府系金融機関に有効

政府系金融機関は、営利を第一目的とせず中小企業の育成を第一目的としているので、現在の状態が良くなくても、経営計画書でアピールすることにより融資を期待しやすいのです。そのため御社の熱意をそのまま計画書に落とし込めれば良いのです。

##### 2. 金融機関が計画書に求めることは「将来の売上・利益」の推移

会社の理念、商品の将来性などを書くことも重要ですが、今後3年間の売上・利益はどのように推移していくのかの「数字」を求めています。もちろんその数字の根拠も書かなければなりません。

##### 3. 「将来の売上・利益」を達成するための具体的な方法

「将来の売上・利益」も単なる絵空事では、金融機関にすぐに見抜かれてしまいます。市場分析と自社の強みについて今後の見通しも含め、販売可能性とその実

**現可能性を具体的に記載する必要があります。**

(業績が悪い会社でも融資が受けられる方法 その2)

その1の方法で融資が不可能だった場合、次の手を考える必要があります。それが「売掛金を担保にする」方法です。このやり方については、国の保証制度も利用できます。

下に解説する方法は、弊社が実際に行ってきた方法です。専門的なノウハウも必要になりますので、本対策を実施される場合は、事前に専門家に御相談ください。

### 【売掛金を担保にする方法】

#### 1. 売掛先と債権譲渡禁止条約を結んでいない

取引契約書などで、売掛金を第三者に譲渡しません、という特約を結んでいない状態であることです。

特約を結んでいると売掛金は担保にすることができませんが、そもそも売掛先と契約を交わしていなければ大丈夫です。

#### 2. 売掛先が事業者であり、継続的な取引がある

個人向けの売掛金は担保にできません。またスポットの取引の売掛金も担保にすることは困難です。

(その場合、ファクタリングという手法を考えることもあります。ファクタリングとは売掛債権を買い取って、その債権の回収を行う金融サービスのことです)

#### 3. 売掛金の総額が2千万円以上ある

売掛金の総額が小さいと金融機関が話に乗ってくれにくくなりますので、ある程度の売掛金のボリュームが必要です。もちろん単月ではなく、定期的に発生する売掛金合計が年度単位で大きくなれば大丈夫です。

次は「銀行への返済」にスポットを当てて解説いたします。

会社の状況が借りるときより、返済するときの方が良くなっていけば良いのですが、万が一スムーズな返済が出来なくなった場合に役立つノウハウをまとめてみました。

### (リスケジュールについて)

リスケジュール(リスケ)とは、銀行を含めた金融機関との返済計画(金額・期間)の変更のことです。

当然会社の都合だけではなく、金融機関側の判断も含めて行われるものです。

一般的には、返済金額の負担を減らすための対策と捉えられていますが、考えなくてはならないのは、会社の資金を一定額確保するために行われる対策です。

#### ①実行のタイミングについて

リスケジュールにおいて重要なのは、その**タイミング**です。このタイミングは、早すぎても遅すぎてもいけません。

タイミングが早ければ、リスケジュールをしなくても良い状況でリスケジュールをすることになってしまったり、タイミングが遅ければ、遅れる間に返済がどんどん進んでしまうので、資金が枯渇してしまったりします。

リスケジュールを行うべきかどうかは、リスケを行う以外の銀行から新たな融資が受けられるか否かを基準にします。

なぜなら(万が一キャッシュフローがゼロの場合)年間返済額に満たない金額の融資しか受けられない場合、現金預金がマイナスになってしまうからです。

#### ②全ての取引銀行の融資スタンスを把握する

ここから考えると、各銀行のあなたの会社への融資スタンスを常に把握しておき、リスケジュールのタイミングが遅くなりすぎないようにすることが重要であることが分かります。

#### ③必要書類について

銀行へリスケ申請を行うときは口頭で申請してはいけません。融資を申請するときと同じように必ず書面で申請することが鉄則です。口頭で伝えてしまった段階であなたの事業継続に対する熱意は「低い」と勝手に判断されかねません。

リスケ交渉に基本的に必要な書類は以下の通りです。

- 金融機関別(借入・返済)取引明細書
- 資金繰り表
- 経営改善計画書

この中で一番重要な書類は「**経営改善計画書**」です。

金融機関別取引明細書と資金繰り表はいわば、これまでのやり繰りとこれからのやり繰りを表すものであるのに対して、「経営改善計画書」はこれからの会社の自助努力（熱意）を表すものだからです。また銀行側が企業からのリスク申請を受けるかどうかの判断材料（りん議を上げる際の資料）として使うためです。

これらの書類は銀行側に言われてからではなく、言われる前に提出することが重要です。銀行側が知りたいであろう情報は決まっていますから、自社の有利になるよう事前に用意しておくほうが良いです。

またリスク申請が通った場合は、定期的に銀行への報告が必要です。その時には経営改善計画の進捗状況を書類にして提出することも忘れないでください。

銀行の目的は、あくまでも御社への融資資金の回収です。

目的が達成されないと分かった時点で銀行側はさらに厳しい次の一手を講じてきます。

この定期報告の必要性から分かるように、銀行との友好的関係性を構築するための一番の方法は「社長と会社のことをよく知ってもらうこと」です。

銀行も、よく知らない会社に融資したりリスク対応したりはしません。

逆によく知っている会社であれば多少のことには目をつむるはずですが。

銀行との普段からのコミュニケーション（おもに頻度）が、御社の事業を左右する可能性があるのです。

## 第10章 企業再生

第1章から第9章までは事業を「持続的発展」させるための内容をお伝えしてきました。しかし全てが100%必ずうまく行くとは限りません。

第10章では、うまく行かなかった場合の「企業再生」についてお伝えしていきます。

(中小企業の再生のためには)

まず企業再生に最も重要なことは、会社と社員を守り抜くという「**経営者の意思**」です。

経営者自らがやる気を出し、自社の再生のために動くことができれば、その企業は再生に向かうことができるでしょう。経営者や、その企業の人たちだけで会社が再生できれば、これほどすばらしいことはありません。

再生がうまくいく社長様の特徴	再生が苦戦する社長様の特徴
<p><b>精神力・判断力について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 強い志を持ち、常にポジティブ（積極的）に物事を考えられる。</li> <li>・ 時間の大切さを知っているので、決断も非常に早い。</li> <li>・ 社員に対して信頼を置いている。</li> </ul>	<p><b>精神力・判断力について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 猜疑心が強く、社員を信用していない。</li> <li>・ 優柔不断であり、肝心の決めごとを社員任せにする。当然、決断を先送りにしがち。</li> <li>・ 苦言を呈する社員を遠ざけ、イエスマンしか近づけない。</li> </ul>
<p><b>リーダーシップについて</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員のさまざまな意見を聞き、その情報をもとに分析し、的を得た的確な判断を下せる。</li> <li>・ 社内の規律は厳しく、信賞必罰。</li> <li>・ モチベーションが高く常にミッション（使命）を持ち続けている。</li> <li>・ 会社の未来像が明確に示されていて、社員にやる気を持たせる社風がある</li> </ul>	<p><b>リーダーシップについて</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長であることを鼻にかけ社員の痛みが分からない。また分かろうとしない。</li> <li>・ 社内の規則がなく、指示命令系統が徹底していない。</li> <li>・ 失敗を社員のせいにしたがるため、社員からの忠誠心も薄い。</li> <li>・ 社員にいらだった表情や怒声をあげる。</li> </ul>

次に重要なことは「**経営者の数字を見る力**」です。

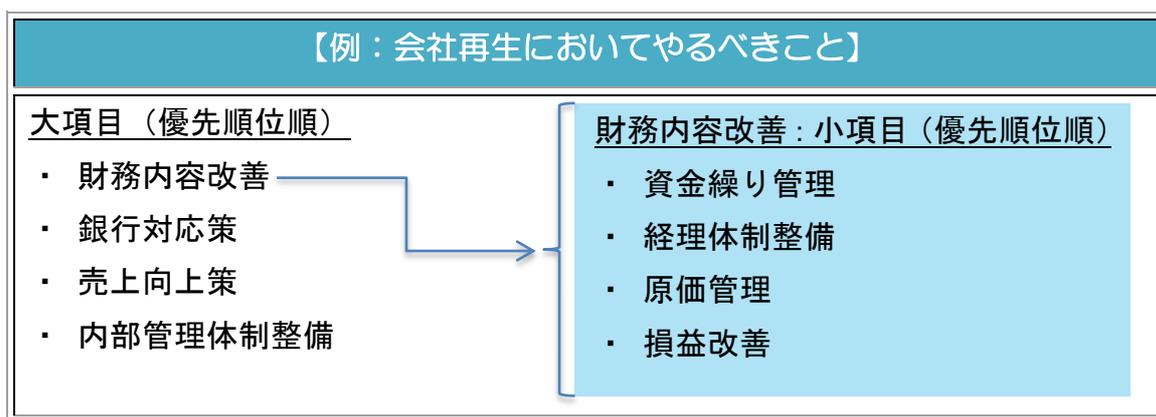
会社が厳しい状態、というのは、イコール資金繰りが厳しい状態です。やる気があることは最低限必要ですが、さらに経営者が数字を見ることができる、つまり財務・会計が分からなければ、自力で自社を再生させることは困難です。

企業再生の専門家に任せる場合でも、再生の方向性について経営者である貴方の意思を反映させていくために（専門家の言われるがままに進められないように）準備をしたほうが良いです。数字にうとく、財務・会計が分からないのでは、資金繰り改善・損益改善の対処が滞ってしまいます。

（会社再生のための方向性）

いったん傾いてしまった会社を立て直すためには、方向性というのはとても重要です。傾いた原因を明確にして、やるべきこと・やめるべきことと対応の優先順位を決めます。

なぜなら厳しい状況になって、弊社にご相談にこられた企業のタイプは2つあります。ズバリ、「企業再生のためのやるべきことをやってきた会社」と「やるべきことをやっていない会社」です。会社を立て直すためには、まずはやるべきだが対応していなかったことを挙げそれをやっていくという、シンプルですがそれしか方法はありません。



企業再生での「やるべきこと」は一つではなく、複数の項目がありそのすべてが繋がっています。どれか一つが改善できてもその場しのぎの対策になるため、すべてを順番に対策していく必要があります。

例えば銀行対応のテクニックだけ知って、リスケジュールはうまくいっても、利益改

善のことや、売上向上のこと、内部体制整備のことなど、何もできていなければ、その会社にとってなんの解決にもならないのです。

**（会社再生の方向性・施策を経営者がいかに自分のものにするか）**

私たち企業再生コンサルは面談相談の場で、対応可能な再生箇所を指摘し、その会社においてやるべきことを経営者の目の前で列挙します。その理由は、経営者が真に現状と対応方法・進め方を理解しないと、私たちがいくらその会社の再生のための取組を行っても、それがなかなか進まない（改善できない）ためです。

例えば以前このような事がありました。「社長、工事原価管理はどのように進んでいますか」と聞くと、面談時に立てた実行予算はその結果は振り返りしていない、サービス工事は安易に受けている、外注先から当初予算からオーバーの請求書がきてもそのまま払ってしまっている、結果1件の工事で本当は粗利が25%とれるはずが結果を見ると粗利が5%まで下がってしまっている、というように、とてもずさんな工事原価管理の状態になっている、ということが多いです。

そのため私たちは、企業再生の準備（現状と対応方向性の明確化）と対応の進捗管理まで行います。

**（会社を再生させるための第一歩）**

事業が厳しくなる原因のほとんどが“資金繰りの悪化”です。

そして悪循環なことに、資金繰りが厳しい状態になると経営者として冷静な判断ができなくなり、状況がより悪化することが多くあります。

そのような場合に、冷静さを取り戻すために、むこう6カ月～1年ぐらいの、「月次資金繰り予定」を、資金繰り表に書き出します。また月次資金繰り計画とともに、むこう3カ月ぐらいの、「日次資金繰り予定」も資金繰り表に書き出します。

人間の心理として、見えないものに対しては恐怖心が湧いてくるからです。資金繰りの状況が目に見えるだけでも、心が落ち着いて冷静な判断力を取り戻すことができます。

資金繰りをまわすためには、銀行の返済を止めるところからはじまり、それで足りなければ、税金や社会保険の支払いを止めることも行い、それでも足りなければ、経費類や買掛金まで手をつけていくこととなります。

対策方法は会社ごとの状況により異なりますが、必ず対策は見つかります。社長ご自

身で判断せず専門家に相談することで最適な方法を選択することができます。

### 【会社を再生するための第一歩】

会社を再生させるには、まずは何よりも、経営者が落ち着きを取り戻し、前向きな気持ちになれるかどうか、第一歩となります。

会社の立て直しの方法はその会社の状況により様々ですが、ここでは多くの企業で必要になる対策についてお伝えいたします。

#### （売上大幅激減の会社の立て直し方）

多くの企業から“売上が激減した！”というご相談をいただきます。

この理由としてよくあるのは、1社や2社に多くの売上を依存しているパターンです。売上が激減した場合、倒産を回避して再生への道を進むにはどうすればよいでしょうか。

対策方法には2つの考え方があります。

1つは、今まで1社や2社に売上を依存していた体制を見直し、売上先を分散する体制を作ること。リスク分散の考え方です。自社の技術を生かし、今まで依存していた業界ではなく異なった業界にアプローチできないか、を考えます。

ただ、この場合は新規売上先の開拓の必要があり、すぐにとれる対策ではないでしょう。将来的な策ではあっても、緊急事態にすぐに行うことができる策ではありません。

そこで、2つ目は「縮小均衡」

売上5億円が、例えば4.5億円に減少するような少しの売上減少であれば、一部の経費削減でしのげるのかもしれませんが、しかし売上5億円が、2億円にまで減少するような売上激減の状況であれば、経費削減という生ぬるいことでは全く足りません。売上2億円で損益がトントンとなるように、損益計画を一から作ります。

ほとんどの場合、損益計画で一番最初に対策すべき経費（最も削らなければならない経費）は“人件費”でしょう。社員を辞めさせることができなければ、会社は破たんして、全員、共倒れということになってしまうからです。

この場合の解雇は、整理解雇ということになります。

整理解雇には次の4要件が必要です。

【整理解雇のための4要件とは】

<p><b>1. 人員整理の必要性</b></p>	<p>整理解雇を行うには、相当の経営上の必要性が認められなければなりません。対象社員も含め、全社員が納得いく形ですすめないと後々帰属意識などの問題に発展する場合もあるためです。</p>
<p><b>2. 解雇回避努力義務の履行</b></p>	<p>解雇は、最後の手段であることが要求されています。役員報酬の削減や、新規採用の抑制、希望退職の募集など、整理解雇を回避するための経営努力がされていることが必要です。</p>
<p><b>3. 被解雇者選定の合理性</b></p>	<p>解雇される社員の選定基準、具体的人選が合理的である必要があります。基準があいまいなまま使用者が恣意的に解雇者を選定した場合は、権利濫用として解雇無効となることがありますので注意が必要です。</p>
<p><b>4. 手続の妥当性</b></p>	<p>説明、協議など、整理解雇を納得してもらう手順を踏んでいる必要があります。整理解雇を行う前に、整理解雇の必要性や手順、規模、対象者の選定基準などについて十分に説明・協議することが重要です。</p>

(売掛金回収について)

実際に、当社のクライアントやご相談に来ていただく会社でも、高確率で未回収売掛金や貸付金が残っていて、既に倒産していたり、所在不明なこともあるのですが、相手先が営業している状態で回収できない売掛金があることもかなり多いです。

売掛金回収の方法としては、自社で対応する場合と外注（売掛金の売却など：ファクタリング）する場合があります。

解決の根底にあるのは「円満解決」ですので、強引なやり方より相手先企業との理解を得られる方法を模索する必要があります。

また未回収の債権を無くすためには、予め取引企業の営業面・財務面を事前に確認しておくことが重要です。それでも発生してしまった場合、相手先企業に確認することは2つです。※早めに確認した方が良いです

1. 未入金理由を尋ねる
2. 支払い期限を切る

売掛金回収方法には、直接相手先企業との話し合いなどで解決できれば一番効率的ですが、もしもの場合でも民間や国の支援施策もありますので決して諦めずにお気軽にご相談くださいませ。

(会社を失った経験からの言葉)

下記は、会社を失った社長が相談にきた時の状況です。

●その時のすべてを失った喪失感・孤独感は、死に体と同然であり、まだ必死で企業再生のために戦っていた時の方がどんなに精神的に充実感があったかを全国の社長に分かってもらい、私と同じ過ちを繰り返してもらいたくないのです。

●好況期には頼れる精神力・リーダーシップをいかんなく発揮し、事業も順調に進んでいたはずなのに、時代も変わり厳しい経済環境の中で会社経営が悪化し始めると、社長の10人のうち10人ともその精神力及び判断力が鈍ってくるものです。本当に社長は攻めには強いのですが、守りに対しては非常に弱くなってしまいます。

●また、社長を取り巻く環境は非常に厳しく、他人には言えない悩み・いらだち・孤独感にさいなまれ、「経営」という道から「焦燥感という非経営」の道に陥ってしまうものです。そうすると、お客様や社員及び金融機関に対して、見かけの冷静さを保っていくことが精一杯であり、そんな状態で相手に弱みを見せてしまえば、今まで築き上げた会社が、さらに窮地に追いやられてしまう悪循環に陥ってしまいます。

●「なんとしても会社を守り抜いて見せる」という強い意志をもった社長の会社は、必ず再び蘇り復活していくことができます。

冷静に物事を判断し、「経営」という道の原点に立ち戻ってください。たとえば起業した時のポジティブに富んだ、前向きな気持ちを思い出して下さい。

あとがき

### **（経営はバランス）**

10章分もお付き合いいただきありがとうございました。

今回の小冊子がなぜ10章にも及んだかと申しますと、魅力ある会社づくりに大切なことが「バランス」だということです。私自身も執筆して改めて再認識しております。一時的に伸びる会社は10項目のうちのどれかが突出している場合が多いですが、長期的に伸びている会社は10項目のバランスが優れている会社が多いです。

この小冊子を通して経営者様には、この10項目のすべての改善を始めるというよりは、まずは“自分の会社はどの項目を伸ばすべきか、補うべきか”を意識することから始めてはいかがでしょうか。それが「魅力ある会社づくり」の第一歩だと思います。

昨今の経営環境は厳しいことと思います。

しかし裏を返せばアベノミクスが経済を復興させるための施策に伴い、その経済の地盤を支える中小・零細企業を救うための補助金・助成金などの補助施策も増えているのが現状です。

当社はそういった国や地域の制度を活用した復興方法もサポートしておりますので、まずはお気軽にご相談くださいませ。（無料）

貴社の躍進のきっかけとなるようなサポートをたくさん用意してお待ちしております。

それでは今後ともよろしくお願い致します。

**【連絡先】株式会社コンサルティング・ネットワーク**

メールアドレス：info@cnc-holdings.jp

専用電話番号：03-3518-9440

担当：澤田、長堀

<著者>

澤田 和明（さわだ かずあき）

資金繰り改善から企業再生まで、中小企業の経営改善サポートのための86社からなるネットワークを束ねる 株式会社コンサルティング・ネットワーク の代表取締役を勤める。大好物はお酒。

■著書

「企業再生コンサルが明かす経営分析実践の手法」ほか8冊（監修含め）。

■メディア掲載

日本経済新聞、日刊工業新聞 他多数。

<発行>

株式会社コンサルティング・ネットワーク

10の分析項目からなる「経営・財務」自己診断ガイドブック

（無断転載・複製を禁止します）非売品