

キャッシュフローを見直し、細やかな対処をすることが会社を救う

売上よりも資金繰りに目を向ける

☆☆☆ 企業価値を高める経営を目指すシリーズ⑪ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】 中小企業の倒産数
- 【2】 不安定な資金繰り
- 【3】 突きつけられた経営課題
- 【4】 財務改革のスタート
- 【5】 認識の強度次第で行動が変わる！



【今月のハイライト】

さて、現在の経営状況下では業績不振を打開するための大胆な営業施策は取りづらい、というのが現実です。しかし、売上を伸ばす営業施策ばかりが業績を安定化させる方法とは限りません。「キャッシュフロー」「資金繰り」が現状を乗り切るキーワードになってきています。今月は、売上向上施策ではなく、まず資金繰りを見直すことに注目した経営状況の改善法について考えてみたいと思います。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

Tax House 東三栄店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : ykeiri@soho-net.ne.jp

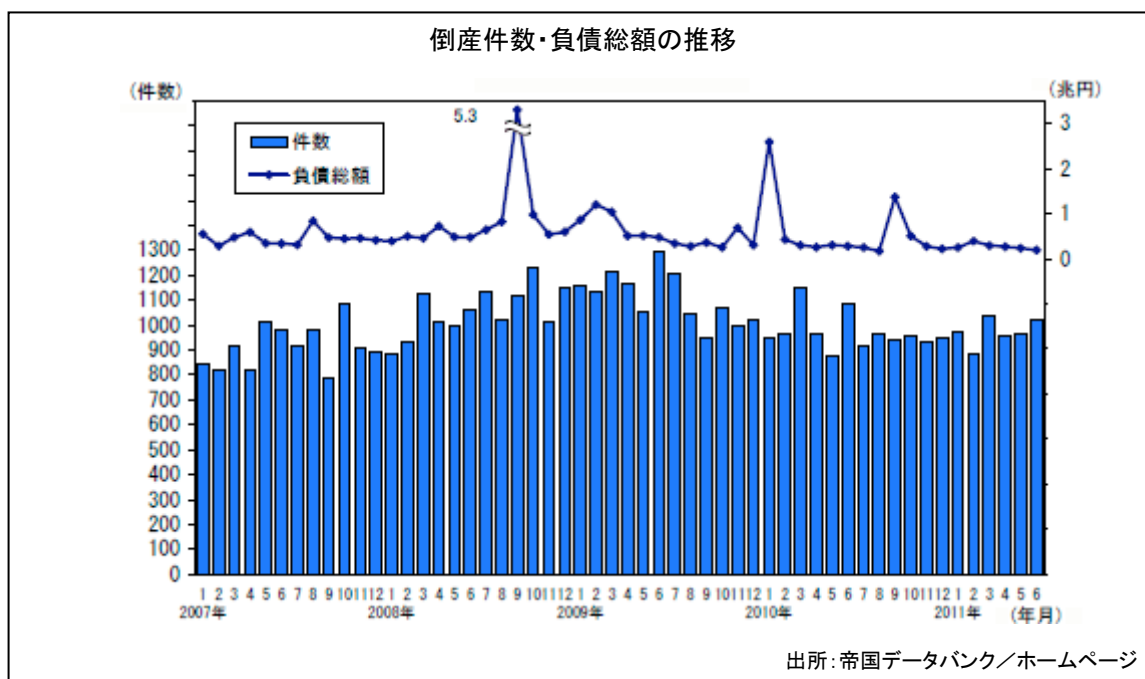
URL : <http://c-keiri.net/index.php>

【1】中小企業の倒産数

1》月間 1000 件超え

2011 年 7 月、帝国データバンクは「全国企業倒産集計」を発表しました。調査によると、2011 年上半期の倒産件数は 5846 件と、前年同期の 5989 件を 2.4% 下回り、2 年連続の前年同期比減少となりました。

とはいえ、景気がよくなったと言うには程遠い状況です。6 月の倒産件数は 1025 件となり、2 カ月ぶりに前年同月（1085 件）を下回ったものの、2011 年 3 月（1041 件）以来、3 カ月ぶりに 1000 件を超えました。



2》売上より資金繰りの重要性

倒産件数の内訳を見てみますと、負債額が 5000 万円未満での倒産が 544 件（53.1%）で、前年同月比では 4.9% の増加。

業種別に見ると、7 業種中 6 業種で前年同月を下回ってはいますが、まだまだ厳しい景況が続いていると言えるでしょう。

販売不振や不良債権の累積など原因はさまざまですが、中には、売上は立っているものの、

資金繰りがうまくいかに倒産してしまう

例も少なくありません。

そこで今回は、資金繰りよりも売上を重視してきた結果、経営が悪化した会社の事例を挙げ、検討していきたいと思います。



【2】不安定な資金繰り

1》空白の10年を乗り越えて

昭和60年に立ち上げたK社は、紙媒体の広告の企画・制作を行う会社です。

K社長とデザイナーの2人で立ち上げた会社でしたが、バブル景気のおかげで不動産のチラシ、旅行代理店のパンフレットなど、

わざわざ営業活動を行わなくとも日々依頼がくるほど盛況

でした。早々にデザイナーを増員し、20人の制作チームを抱え、社員数が50名を超えるまでに成長しました。

しかし、バブル崩壊とともに受注は減る一方となり、徐々に人員も削減。**デザイナーをSOHOという形で確保しながら、ライバル会社よりも安価で短期納品を売りに積極的な営業を行うこと**で、不況の時代を乗り越えてきました。

2》売上至上主義

社員を13名まで縮小したK社でしたが、日々の営業努力なしには生き残れない厳しい状況は続いていました。K社長は一日のほとんどをクライアント回りに徹し、夜には得意先の接待を欠かさないのが日常でした。そこまで営業に注力しなければ、

ライバル会社に仕事を持って行かれてしまい倒産してしまう

のではという不安があったといいます。

そんな不安を払拭するように売上至上主義を掲げるK社長が、会社に出す時間は1日1時間程度。社内の管理や人事、財務は専務兼経理部長のT専務に委ねられていました。

3》安定しない経営

T専務は月次の収支をまとめてK社長に報告するわけですが、

収入の振り幅が大きく、経営は不安定極まりない

というのがK社の実情でした。

その主な原因は、**クライアントの都合による納期のずれや入金**の遅延などにより、**見込んだ時期に見込んだ入金がないこと**にありました。ところがK社長は「あれだけ営業を頑張っていて、現に売上もあるのだから、経営が悪いわけがない」という意識が強く、状況を正しく理解しようとしません。

ですから、T専務にとって月末のK社長とのミーティングほど憂鬱なものはありませんでした。



【3】突きつけられた経営課題

1》営業主義 vs. 管理主義

このような経営状態の中で、T専務は財務の安定化のために、まずは夜の接待を控えてくれるようK社長に口を酸っぱくして提言してきました。

削れるところからムダを削っていかうとの意図ですが、そもそもK社長は接待費をムダだとはまったく考えていません。

「接待費を削ることはクライアントをなくすに等しい。**個人的な付き合いがあるから仕事が貰いやすくなり**、そのうちに大口案件だって貰えるかも知れないんだ」

T専務の提言をK社長はいつもこうして一蹴してきたのです。

2》キャッシュがない

T専務の意見に頷かないK社長でしたが、心の奥では、

毎月末の資金のやりくりをT専務にほとんど任せっきり

であることに後ろめたさを感じてはいました。

K社長が会社に寄り付かず、営業と接待に精を出していたのは、そうした心情を払拭するためでもあったのかも知れません。

ですから「今月は何とか給料も支払いも遅れないですみましたが、**手持ちのキャッシュは減ってきています。来月は分かりませんよ**」というT専務の言葉にも、K社長は曖昧に頷くしかありませんでした。

3》決断のとき

T専務の危機感は日々募っていきました。会社に見切りをつけて辞めることは簡単ですが、再就職の困難さは目に見えています。といって、このままでは早晚資金ショートは明らかです。

「どうせ職を失うことになるなら」という開き直りがT専務の^{はら}肚を決めさせたようです。

T専務はついに「**本気で経営を見直すか、さもなければ自分が辞めるか**」と自らの首を懸けてK社長に詰め寄ったのです。

K社にとって、T専務の存在はある意味でK社長のそれよりも大きく、彼なしでは会社は機能しません。

K社長に、T専務を失うという選択肢など持ち得るはずもなく

先延ばしにしてきた経営の懸案事項を見直すことを約束

し、ようやくT専務を納得させることができたのです。



【4】財務改革のスタート

1》難問をどうするか？

即日、社長室で話し合いがもたれ、当面の対策としては2つの課題が挙げられました。①コスト削減と②安定した収入の確保がそれです。

①については、営業経費の大部分を占める交際接待費を大幅に削減し、それに伴って営業方針の見直しを図ることにしました。

問題は②です。**単発案件を獲得することさえ厳しい中で、定期の案件を獲得する見込みは甚だ薄く、対策として「長期的な営業戦略を立てる」という漠然としたことしか言えなかったからです。**

2》サイトを見直す

そこでT専務は別の方法を提案しました。それは、

入金サイトを短くし、支払サイトを延ばす

ということです。これにはK社長も難色を示しました。

「入金時期を早めてもらおうと経営悪化の兆候として不信感を抱かせることになるんじゃないか？ **支払を延ばすにしても外部デザイナーたちの生活もあるし……**」

「もちろん慎重にやらなければなりません。でも社長、うちが潰れてしまつては元も子もないんですよ」

「再来月あたりB社から大口の企画が貰えそうなんだが……」

「予定をあてにするほどうちは余裕がないんです。**今すぐに手当てを始めないと命取りになりますよ**」

3》地道な改革

T専務としても積極的にやりたいわけではなく、

資金がショートしてしまつてからでは遅い

との思いがK社長より切迫していたということです。

「何もそこまでやらなくても……」と躊躇するK社長の気持ちは、T専務の鬼気迫る表情に押さえ込まれました。

そして何より、会社の財務を一番よく解っているのはT専務であることを思い返したのです。

ここに至って、K社長は本当に覚悟を決めたといいます。

取引先との関係性を洗い出し、**入金短縮については業績が好調なクライアントから、支払延期については印刷会社など規模が大きい取引先から交渉していく方針を決めました。**



【5】認識の強度次第で行動が変わる！

1》K社長が得た「成果」

地道にスタートしたK社の経営改革ですが、その「成果」は大きかったようです。接待費の削減は内部留保に直結しましたし、入金・支払サイトの見直しによって資金繰りも楽になりました。

ただ、こうした「成果」を得るために、K社長は交渉の場で**何度も頭を下げる**ことになりました。これまで営業回りで幾度となく頭を下げてきたK社長ではありましたが、それは

同じ頭を下げるという行為ではあっても、まったく別の辛い体験であったといいます。

そして同時に、状況がもっとひどくなれば、頭を下げる回数は増え、その下げる角度も深くなるだろうことを強く認識したといいます。この認識もK社長の大きな「成果」の一つでした。

2》車の両輪の強度

その後K社長は、T専務の意を容れて、資金繰り表の作成を始めたそうですが、それも先の経験があったからだと思います。

K社長は、資金繰りを少しでも好転させるために、何度も頭を下げるという辛い体験はしましたが、

頭を下げて倒産を避けられるならまだましとも言えます。

冒頭に掲げた通り、いわゆる「黒字倒産」は少なくありません。これを避けるには「売上」と「資金繰り」は車の両輪であるべきです。そして、その両輪の強度は、資金繰りの重要性をどこまで本気で認識しているかで違ってくるのです。

3》積み重ねた強さ

資金繰りの大切さを強く認識していればこそ、関係先に入金・支払サイトの見直しを頼まざるを得ない場合でも、理解を求めるための慎重な行動ができ説得力を持てるのだと思います。

もちろん、そうしたことは避けられるに越したことはありませんが、そのためには早めの対応と地道な積み重ねが不可欠です。

たった1つのことであっても、どんなに細かなことであっても、それを積み重ねていくことが会社の基礎体力を強くしていくのではないのでしょうか。私どもは常に経営者の皆様をバックアップいたしますので、いつでもご相談ください。以上

