

S'core

次代を創造する
ビジネスプランニング・マガジン[スコア]

ソニー生命

「利益が出ているから」だけでは安心できない!?

「お金の流れ」を把握する キャッシュフロー経営

TREND Eye's

変化するニーズをキャッチ!
時代を超えて愛される
ロングセラー商品育成術!

注目のニュースワードを解説

アンコンシャス・バイアス
無意識の思い込み

日本全国名産品探訪

[埼玉県]春日部市
麦わら帽子



特集

“セオリー通り”の経営のすすめ

経営思考のフレームワークで、 より強い企業に変身する

「ポ」 ストコロナの現在、企業を取り巻く経営環境は大きく変化しています。資源・資材のコスト高に加えて、人件費や金利は上昇傾向。コロナ禍のゼロゼロ融資の元本返済や、残業規制、インボイスの導入等も新たな負担となっています」

こう指摘するのは、中小企業向けの経営支援、中でもコスト削減やキャッシュフロー改善に実績のあるウィザーズプラス顧問の橋本幹彦氏とコンサルティング事業部長の海老澤剛氏です。

「現在、特に注意したいのはキャッシュフローの悪化です。帳簿上の利益は出ていても、キャッシュが足りなければ従業員の給与や仕入代金の支払ができず、たとえ黒字でも倒産リスクがあるからです（図1、2参照）」（橋本氏）

下のチェックリストを参照してください。各項目はほんの一例ですが、一つでも当てはまれば、利益が出ていたとしても倒産リスクはゼロではありません。「リスクを回避するには、『オペレーション的課題』と『構造的課題』を把握する必要があります。オペレーション的課題とは、主に入金が出金のサイクルよりも長く、キャッシュ不足になる

「利益が出ているから」だけでは安心できない!?

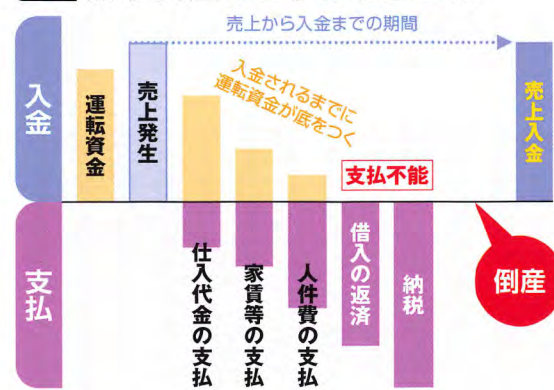
「お金の流れ」を把握する キャッシュフロー経営

帳簿の上では利益が出ているのにキャッシュはいつも不足気味で、月末には給与や各種の支払に四苦八苦……こうした会社も多いのではないのでしょうか。油断していると待ち受けているのは「黒字倒産」です。この機にキャッシュフローについて再確認してみませんか。

黒字倒産の リスクをチェック

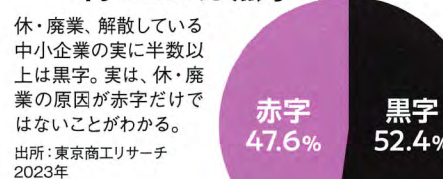
- 1 入出金のタイミングをきちんと把握していない ☒
- 2 売掛金の受取期間が、買掛金の支払期間より長い ☒
- 3 長期間、在庫が滞留したままになっている ☒
- 4 原材料コストが上がったが価格に転嫁できていない ☒
- 5 事業拡大を図るために、無理な投資をしている ☒

図1 黒字倒産はこうして起こる



仕事を受注した、または、商材を売って帳簿上は利益が出たとしても、入金は先となる。その間の仕入や給与支払には現金が必要で、不足すれば不渡りを出すなどして破綻する。

図2 休・廃業、解散した会社の約52%は黒字



休・廃業、解散している中小企業の実に半数以上は黒字。実は、休・廃業の原因が赤字だけではないことがわかる。
出所：東京商工リサーチ 2023年

「在庫期間などのルールを決めて、たとえ原価割れでも、損を覚悟で値引きして売り切る覚悟も大切です」（海老澤氏）

もう一つの「構造的課題」は、いわば企業の土台や基礎体力に当たる部分です。

「具体的にはBS（貸借対照表）とPL（損益計算書）の確認です。BSでは、調達した資金をどこに投資しているか、前年との比較などによって確認します。成長のために投資は必要とはいえ、過剰な借入は要注意です。返済のために新たに借入を繰り返すのは本末転倒。無理のない返済のためにも、BSの流動比率など安全性項目の検討が欠かせません」（橋本氏）

PLでは、入りを増やして出を削る方策を再確認します。

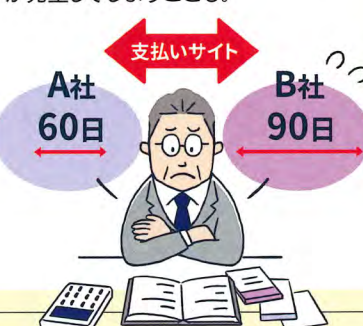
キャッシュフロー経営には「オペレーション的課題」と「構造的課題」の解決が重要

オペレーション的課題を解決

オペレーションとは、お金や在庫のサイクルのこと。まずは自社の入金や在庫のサイクルを把握することで課題が可視化される。その上で解決策を見出す。

1 入出金のサイクルを確認する

まずは、取引先ごとに異なる売上債権の「入り」と、仕入債務の「出」のサイクルを確認すること。このサイクルの確認を疎かにすると、「手元にキャッシュがない」ために不要なつなぎ融資等が発生してしまうことも。



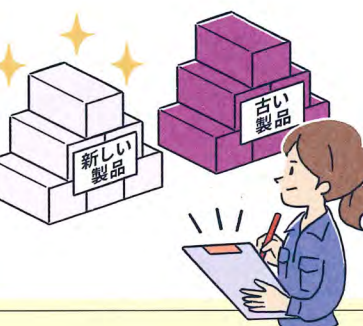
2 入金サイクルを早く、出金サイクルを遅くする交渉

2024年11月より、下請法の「下請代金の支払遅延の禁止」（第4条第1項第2号）において、支払の期日を60日以内とするよう厳格化される。入出金のサイクルを確認し、入金までの期日が60日を超える取引先と交渉する。



3 滞留在庫は早めに処分する

余剰在庫や滞留在庫がないよう適切な在庫管理を行う。滞留在庫は思い切って、年商の何か月分や仕入から何日で処分など「損切り」のルールも決めて現金化する。



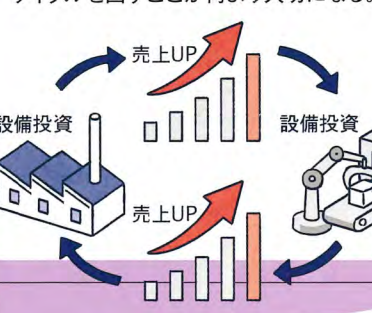
4 利益率の高い製品・サービスがキャッシュを増やすことにつながる

本業の利益率が高ければ借入の返済にも余裕が生まれる。まずは、既存の製品・サービスの利益率を改善。さらに、新たに、利益率の高い製品・サービスを開発・導入。コスト高で原価を抑えることが難しい現在、取引先とも価格交渉を行う。



5 長期的な視野で投資を行うことで成長サイクルを作る

設備投資による生産性の向上や優秀な人材の確保のための賃上げなどは、今後経営における必須の課題。インフレ下においては、「現状維持」では経営は悪化するだけ。適切な投資によって成長サイクルを回すことが何より大切になる。



土台となるのが構造的課題の解決

事業の土台部分にあたるBS（事業構成・投資等）とPL（利益構造）を精査し、現状把握と将来の計画を見通す。この土台をしっかりと押し固めることが大切となる。

「中小企業の場合、コスト高で受けた影響を価格転嫁できず、利益率が低下する傾向にあります。まずは固定費を見直すことから始め、さらに既存の製品・サービスに付加価値をつけたり、新たに利益率の高い製品・サービスを開発・導入したりすることを目指します。その上で取引先との価格交渉により利益率を高める必要があります」

コスト高、インフレの流れは不可逆的

また、「安易に借入に頼らないこと」としつつも、イザというときのために「金融機関からのように見られているのかを意識する」ことも大切です。

例えば、決算書を見直し、手元の現金を把握して、専門家に相談してみるのもいいでしょう。「その上で、四半期に一度取引先金融機関に向いて財務状況を説明することなどにより、良好な関係を築きたいものです」

コスト高やインフレ、賃金上昇といった現在の流れは不可逆的なものだとして橋本氏。キャッシュフローにこれまで以上に意識を向けつつ、企業の基礎体力を高めることが、結果的に倒産リスクの回避にもつながるのです。