連載

# 資金繰り予想を活用した企業支援

第5回

## 資金繰り予想による課題把握

竹橋経営コンサルティング
代表 古尾谷 未央

### 見えにくい社内に潜むムダ

前回は、「成り行き」で資金繰りを予想する方法をお伝えした。今回は、この資金繰り予想を活用してどのように企業の課題を把握し、支援していくのかを検討したい。

中小企業では経営管理が弱く、仕事の進め方を従業員任せにして管理ができていないことが多い。従業員が皆バラバラな考えで行動し、自分たちのやりやすいように仕事をしているのだ。例えば、営業部門は自分たちの都合で販売を最優先にし、納期交渉や契約書管理など面倒事を後回しにする。工場は納期優先で原材料の仕入管理をせず、仕事がしやすいよう在庫を多めに仕入れ、廃棄も見て見ぬふりをする。こういった慣習が見えないところで行われているのだ。そして、決算になって初めて粗利益率の悪化に気付くことになる。

現場がこうした状況のなか、金融機関から改善計画の作成を要請されても、往々にして経営者は数字合わせの計画を立てるにとどまり、実際に現場をどう改善していくかをわかっていない。

多くの中小企業では、このように従業員の都合で仕事が回り、組織や業務の中に自然と多くのムダが生じている。これが「資金の流出」につながっていることは、実は経営者自身にも見えていないことが多い。そこで、これらを「見える化」して、管理できるようにするのが「資金繰り管理」なのだ。

### 「資金流出」を中心に課題を探る

世の中に課題のない企業は存在せず、その内容は千差万別だ。経営者の多くは課題をわかりやすい「売上げ不振」として認識しているが、はたして本当にそうなのだろうか。

課題を把握するためには、「何が資金流出につながっているのか」という切り口で見ていくとよい。けっしてP／Lの損益状況だけを分析するのではない。見えない無駄を「資金流出」として資金繰り表で見える化し、資金が流出している要因を特定していくのだ。

具体的には、資金繰り表と合わせてP／LとB／Sの月次推移を見ることで、

①売上げが伸びて好調だが回収条件が厳しくなり、売掛金が増加していること

②期中のある一定の時期に仕入れが増えて在庫過多になっていること

③製造ミスなどにより仕入れが増加し、原価率が上がっていること

――などが見えてくる。

決算書では、年間を通して損益が黒字だったとしても、期中では資金が不足するなど資金繰りは大きく変動しているのが一般的なのだ。中小企業では、その資金流出は想像以上に多額だと思って間違いない。そこから、

企業にはまだまだ多くの課題があるということが見えてくるはずだ。

例えば、決算を締めて損益で粗利が1％悪化していた場合、期中の資金繰りでは大きな資金流出につながっているはずだ。また、売掛金や在庫の回転期間が前年対比で0・1カ月増加していた場合も、同様に期中では資金流出につながっている。

これらは、決算書だけではわからず、資金繰りを合わせて見ることで、初めて実態が浮き彫りになる。経営者が資金繰りを管理していないと、月次の損益では利益が出ていても、期中の資金繰りの悪化に気付かず、打つ手が遅れてしまう。特に数字に弱く、P／Lを重視している経営者では、こうした事象につながりやすい。

ここで、当社が金融機関と一緒に支援している企業の事例を紹介したい。この企業はある消費者向けの商品を製造しており、ここ数年、この商品がブームとなり売上げを伸ばしてきた。商品は海外で委託生産していたが、最近、工場を借りて自社で生産するようになった。しかし、メインの金融機関は、売上げ増に応じて不足する資金を増加運転資金の名目で言われるがままに応じてきた結果、この企業の借入れはここ数年で年商の半分以上にまでふくれてしまった。

当社が金融機関と一緒に資金繰りを分析すると、組織全体として売上げ志向が強く、新たに開拓した取引先によっては売掛金の回収が遅れがちなことなどが見えてきた。また、商品が多種多様になったことにより在庫が大幅に増え、管理ができなくなっていたこともわかった。ブームは続いており、在庫は売れない商品ではないが、その資金負担が重くなり、資金繰りを圧迫していた。このようにP／Lでは売上げが増加し、利益が出ている企業でも、売掛金や在庫の問題などから資金繰りは苦しくなってしまうのだ。

企業を改善していくためには、まず「企業の体質」を変えていかなければならない。そのためには、経営者以下、従業員一人ひとりが意識と行動を変えなくてはならない。また、当然ながら、従業員には企業にお金が残って初めて給与や賞与の源泉になることを知ってもらう必要がある。そのため、組織全体で「資金流出の現実」をまず認識することが大切になる。そして、資金が流出している要因を見極め、これを変えるために現場がどのように「これまでのやり方」を見直していけるかが重要になる。

これには、資金繰り予想で「ムダを見える化」することが従業員にとってもわかりやすい。そして、数字で管理することができれば、業務を是正することも可能になり、業績改善につなげていけるのだ。

## 金融機関と経理との関係構築

多くの中小企業では、経理担当者の仕事の中心は事後処理である「決算業務と支払い」であり、経営者もそれでよいと思っていることが多い。しかし、経理は本来、事前準備として「資金繰り予想と資金管理」を担う必要がある。つまり、未来を見据えながら資金繰り予想を立て、次の打つ手を考えること、そして組織を横断的に見て資金を管理し残せるようにすることが業務なのだ。

金融機関が企業支援を行う際、経理をこのような「あるべき姿」に育成していくことが欠かせない。金融機関も経理と一緒に資金繰りの予想を立てて管理していくことが求められるのだ。これは、実は経営者にとってもありがたいことで、経営者が気付かない点を経理が数字で指摘できれば、それをもとに打つ手を考え、前もって行動に移すことができる。こうした体制ができていないと、経営者は経理から突然「今月資金が不足する」と言われ、慌てて金融機関に駆け込むことになってしまう。

金融機関が経理と一緒に資金繰りを管理していくことで、社内のムダである「資金流出」を減らすことができ、経理は資金をもとに組織全体をコントロールできるようになる。これこそが業績改善の近道だ。企業の体質改善につながるように経理を育成していくことは、金融機関ならではの支援の一つといえる。