

弥報

Magazine

11 [やっほーマガジン]
NOVEMBER 2021

第26巻 第2号 (通巻63号)
2021年11月25日発行

特集
1

読者のお悩み 本気解決



読者アンケートからわかった、中小企業の課題と改善策

事業存続

伸び悩み

採用

教育

事業承継

トップの視点

コラムテーマ | 私が考える理想のリーダー像



株式会社土田十経営 代表取締役社長

飯島 彰仁



リノベル株式会社 代表取締役

山下 智弘



株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長

小室 淑恵



カレハワゴコロ 創業者

宗次 徳二

特集
2

2022年1月から

法人も個人事業主も **全員義務化!**

電子帳簿保存法 まとめ - @インボイス制度 -

デスクで心理学 脱・完璧主義のススメ
国際医療福祉大学心理学科教授 和田 秀樹

NEW!

法令改正にしっかり対応

弥生 22 シリーズ

読者のお悩み 本気解決

売上 人手不足 事業承継

売上低下で 事業存続の危機

「コロナ禍による売上低下、事業機会損失といった課題には、まず事業を維持し、存続するための『守りの経営』をする必要があります。」



石田 武裕 (いしだ・たけひろ)

株式会社船井総合研究所 財務・IPOグループ マネージャー
政府系金融機関で10年超、融資営業・審査一体の業務を経験し、現職。財務コンサルティングによるキャッシュフロー改善、調達枠拡大、無担保・無保証化など、支援実績多数。徹底した現場主義を貫き、経営者や従業員とともに汗を流して支援に取り組む。

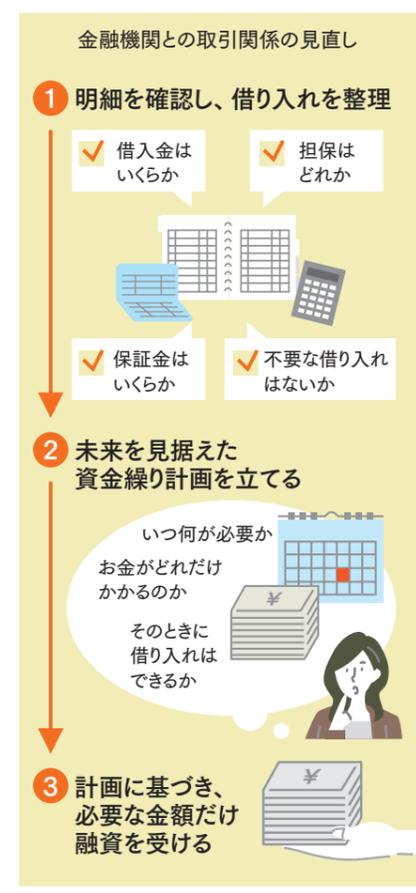
お悩み 60代経営者・男性 ほか多数
● コロナ禍での売上低下に困っている
● 会社を存続できるか
● 資金繰りが難しい

まずは金融機関との取引の見直しから

石田 売上低下に関するお悩みはとて多く届いていました。このような状況で一番重要なのは、会社の存続を考えることです。そのためにはまず、現在の金融機関との付き合い方を見直しましょう。そこから資金繰り計画を立て、財務戦略や調達構造を再構築していきます。最近では経営難の企業を支援するために、地方自治体や金融機関などの行う制度融資が普及し、それを活用する中小企業が増えていきます。政府系金融機関の無

担保・無保証・無金利の「ゼロゼロ融資」もあり、企業がお金を借りやすい状況です。だからと言って会社が経営難の状況を改善せず、無計画に場当たりの借入れを続けていると、新事業を始めるときなどに、本当に必要な融資を受けられなくなる可能性があります。そこでまずは、金融機関との取引関係を見直しましょう。明細で借入金や担保、保証金を確認し、本来は不要な借入れがないかを整理します。

次に、数年後に大きな設備投資があるなど、いつが必要で資金がどれだけかかるのか、そのときに借入れはできるのかという資金繰り計画を考えます。例えば旅館やマンションの運営であれば、定期的に大規模な修繕費がかかります。コロナ禍の今は、「5,000万円が必要」といえば簡易な手続きで融資



してもらえるかもしれませんが、コロナ終息後はそう簡単には受けられなくなります。そこで未来を見据え、この部分の修繕はいつ行う、数年後には大規模修繕があると計画を立てて、それに基づいて今は1,000万円だけ融資を受ける、などと決めていきます。これが金融機関との

付き合いの見直しです。「守りの経営」とは、売上を落とさないという資金繰りだけの話ではありません。財務戦略、未来の投資計画を踏まえて行うものです。この金融機関との取引の見直しに際しては、信頼できる税理士や会計士、あるいは第三者的立場の商工会議所などに相談するとよいでしょう。弊社にも比較的

安価な財務支援サービスがあるので、それらを活用するのも有効です。

お悩み 40代経営者・女性
● 年間を通して安定的な経営をしたい
● 売上の波をなくしたい

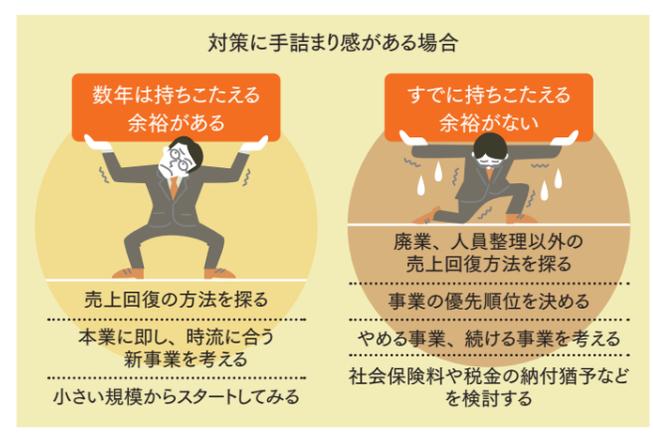
調達可能なお金の余力を知る

石田 例えば冬用タイヤを販売する会社であれば、夏場はタイヤを仕入れる時期となり、当然売上は落ち込みます。売上の波を抑えることは難しいですが、資金繰りの波を極小化することはできます。資金繰りの悩みから解放されれば、売上が一時的に減っても大きな問題になりません。そのためには、会社で今集められるお金がどのくらいあるのかという「余力」を知っておくことは大事です。A銀行から可能な借入れが5,000万円、B銀行は3,000万円、C銀行は2,000万円とすると、計1億円が調達可能です。この調達手段を増やし、キャッシュカードで借りる、当座貸越を導入などを検討します。仮にこれで計2億円の余力を確保できれば、多少の売上の落ち込みは吸収でき、資金繰りの不安を払拭できます。また余力を知っておくことで、守りから攻めに転じるときも、10割の力で目いっぱい行くのか、8割の力で安全な経営を行うのかなど、選択肢が増えます。

お悩み 50代経営者・男性
● コロナ禍で売上減少、対策も手詰まり

守りから攻めへの転換は 売上が一定の基準を超えたら

石田 対策に手詰まり感がある会社でも、まだ数年は持ちこたえられるという「余裕のある会社」と、大きな借金を背負い「余裕のない会社」に分かれます。余裕のある会社であれば、既存事業の売上の回復を目指すだけでなく、本業に即し、時流に合った新事業をスモールスタートするのがよいでしょう。



この成功例として、コロナ禍で居酒屋の売上が落ち込み、飲食事業を土台に、唐揚げ屋、フルーツサンド屋、お弁当屋を始め、もともと居酒屋も細々と続けるというポートフォリオで売上を回復させた会社があります。さらに今、新たな事業の柱を作ろうとしています。一方、余裕のない会社は新事業どころではありません。廃業や人員整理の前に、止血をしながら辛抱強く売上回復の方法を探ります。借金が膨れてしまった場合は、事業の優先順位を決めてやめるものはやめて、弁護士と相談しながら社会保険料や税金の納付猶予なども検討しましょう。会社が優先すべき経営が守りか攻めか迷ったときのために、転換のタイミングと基準について説明します。「守りの経営」で資金繰りのめどが付き、一定の基準以上のお金がたまったら「攻めの経営」に転じてよいでしょう。基準の設定の目

安は、コロナ禍など不況のときは前年の売上上(もしくは月固定費)の6か月分もあれば十分です。平時なら2か月分もあれば、守りから攻めに転じるときと言えるでしょう。コップに注ぐ水があふれる前、というイメージです。

「守りの経営」で状況が改善した例としては、先ほどの居酒屋を営む会社の成功例や、ここでお伝えしているように金融機関との取引を見直し、資金繰り計画や財務戦略を再構築して業績が回復した例が多々あります。

ここでもう1つ重要なのが、撤退開始基準を決めておくことです。例えば、3か月赤字が続いたら事業を撤退するなど。大企業では投資家や金融機関への説明責任があるため、こうした基準を設定しています。中小企業にも必要です。居酒屋の場合もここから着手しました。守りから攻めに転じるには前向きな基準が必要ですが、同時に後ろ向きな基準もきちんと設定しておきましょう。

現在、厳しい経営を強いられている中小企業は多いはずですが、しかし、弊社創業者である船井幸雄の言葉を借りれば、これも「必要、必然」です。だれもが平等に与えられた状況であり、それを活用して成功する人もいれば、失敗する人もいます。今の状況をプラス発想で捉え、前向きに取り組む経営者こそが、会社をさ