



### 【事例 1: 月次資金繰り表作成による経常収支比率管理の導入支援(建材卸売業)】

C社は、従業員50名、年商15億円の地場有数の建材卸業者。業歴62年を有し、営業基盤も確立されているが、競争は激しさを増し、昨今の売上減から、経営層は危機感を強めておられました。同社は、この厳しい環境を乗り切るため大手仕入先の指導を受けながら、「中期経営計画」を策定、これを単年度の「年度間事業計画」に落とし込み、事業展開に取り組まれておられました。

#### ◆従来の資金繰り表の問題点

「年度間事業計画」推進に当たっては、この計画に沿った目標数値に基づく資金繰り表(年度間、あるいは半期資金繰り計画)の作成が必要です。同社が従来作成されていた資金繰り表は資金不足に陥らないための「入金予想」の域を出ず、期間も二〜三カ月の予想のみで、借入れが必要な場合に限って、金融機関提出のため、六カ月予想の資金繰り表を作成されていました。支払いは比較的把握しやすいのですが、入金予想は難しいということで、過去の入金実績を参考に堅めに算出するのみでした。

#### ◆計数意識の高まる資金繰り表

本来、資金繰り表は、年度間事業計画から導かれた目標損益計算書を中心に、期中の資金の動きを現金ベースの「収支」と「残高の変動」の両面からとらえ、経常収支比率を分析することが必要です。そこで、中期経営計画にリンクした「年度間事業計画」を推進するために「経常収支」「設備収支」「財務収支」の三つのカテゴリーで構成される左のような新しい資金繰り表の導入を提案しました。

・「経常収支」: 営業活動に伴う資金収支。売上等の現金回収(経常収入)と、売上原価や販売費、管理費等の現金支出(経常支出)の差を表す。

・「経常収支比率」: 経常収入÷経常支出の比率(②÷③)。この数字が100%を超えるよう(収入が支出を上回るよう)に管理する。

・「設備等収支」: 大きな設備投資等の投資活動に関する資金収支。

・「財務収支」: 増資や金融機関借入など、財務活動による資金収支。

従来の同社の資金繰り表では、資金の入出金が営業活動によるもの(「経常収支」と営業活動によらないもの(「財務収支」「設備等収支」)とが混在していました。新様式での資金繰り表の作成方法では、年度間の売上・仕入計画目標額が資金計画に反映されるため、営業会議等で積極的に活用するようになりました。

現在同社では、新しい資金繰り表で月次単位で実績と予想の差異の原因を分析し、その要因を全社共有して資金収支マインドの高揚を図りながら、中期経営計画の達成に向け全力で取り組まれています。

別表

		1月	2月	3月	
①前期繰越額		10	12	15	
経常収支	収入	現金売上	15	7	20
		売掛金回収	73	63	58
		受取手形入金	12	8	10
		受取利息・配当			
		その他入金			
	②計	100	78	88	
	支出	現金仕入	5	3	5
		買掛金支払	58	53	48
		支払手形決済	15	14	15
		人件費	4	4	11
諸経費		7	5	6	
支払利息	1	1	1		
その他支出					
③計	90	80	86		
④経常収支差額(②-③)		10	-2	2	
設備等収支	収入	設備売却収入	111%	98%	102%
		⑤計	経常収支比率		
	支出	設備購入			10
		⑥計			10
⑦設備等収支差額(⑤-⑥)		0	0	10	
財務収支	収入	手形割引	12	10	15
		借入金			20
		⑧計	12	10	35
	支出	借入金返済	20	5	25
		その他			
⑨計	20	5	25		
⑩財務収支差額(⑧-⑨)		-8	5	10	
⑪収支過不足合計 (①+④+⑦+⑩)		12	15	17	
⑫翌月繰越額		12	15	17	



## 【事例 2:損益分析実施による経費削減(貨物自動車運送業)】

F社は、従業員130人、年商15億円の貨物自動車運送事業者。100台の車両を有し、工業用部品をはじめ、幅広い産業分野の荷主を持ち、特定業種・特定荷主にシェアが集中することなくバランスのとれた営業基盤を確立されています。また、大型の物流倉庫・自社整備工場の建設等、運送ニーズの拡大に合わせて、積極的に設備投資をされてきました。

しかしながら近年の物流需要の低迷による倉庫の稼働状況の悪化、収益源であった運送収入の減少から二年連続赤字計上となり、設備投資による借入れ負担が大きな課題となっていました。

現在、同社では収支改善を目的とした「経営計画策定」が進行していますが、これまでのコンサルティングを通して以下のような課題が明らかになりました。

同社には、運送、倉庫、作業・整備部門と、複数の部門がありますが、各部門別の収益管理が行われていないため、それぞれの事業実態が不明確で、「収支改善を図ろうにも要因分析が不可能」という根本的な問題点を抱えていたのです。

そこで、以下の取り組みを行っていただきました。

### ①決算書に基づく部門別損益の分析

各部門を利益責任単位として明確に位置づけ、経理処理基準を細分化し「売上原価」「販売費・一般管理費」の仕分けを徹底、部門別の損益が把握できる体制を確立しました。従来から導入していた会計ソフトを有効利用し、経費区分コードを細分化、部門別に自動集計される仕組みを構築いたしました。

### ②各部門別の「売上・経費目標」の設定

従来は「各部門を利益責任単位とする」という概念が希薄であったため、部門別売上目標と全体粗利目標を設定することで、中長期ならびに年度間の全体損益計画を策定してきました。現在は、部門別損益の把握・分析が可能となったことから、損益計画を部門ごとに策定し、各々の目標管理を実施、各部門の収益マインドを高めることができました。また全社レベルでの「一日一車当たり」「従業員一人当たり」「1km当たり」等の稼働の効率性は把握していたのですが、共通経費の各部・各課への適正配分がされていなかったため、各部・各課レベルでの「一日一車当たり」「従業員一人当たり」の収益性を把握することは困難でした。

現在、経費区分の細分化の実現から、これらのデータが入手可能となり、目標管理を推進していく中で、問題点の明確化、早期是正への取り組みに活用されています。

さらに、部門別の経費目標設定を通して各経費実態の総ざらいを実施し、人事面でも部門ごとの人員配分の見直し・高齢者再雇用の活用等により、大幅経費削減を達成することができました。

### ③月次損益計画・資金繰り表の作成

年度間計画の進捗をフォローするため、月次損益計画を策定するとともに年度間の月次ベースの資金繰り表と日繰り表を新たに作成、社長が長らく構想していた業務管理と経理管理の一体化に成功いたしました。

月次損益計画フォローでは、月次の確認資料の作成に従来は三カ月ほどかかっていましたが、現在その作成も一月に短縮され、さらに翌月十日までには提出できるよう各部門の協力を仰ぎながら連携を密にして改善を図っているところです。

同社では、このように整備された業務管理資料を業務会議での業績進捗管理資料として活用、経営の意思決定に役立てています。



### 【事例3：営業所別収支、取引先別粗利益分析等を踏まえた中期経営計画策定支援（化学製品卸売業）】

J社は業歴40年、年商30億円、従業員数50名の化学製品卸売業です。関東地区主体に営業所7カ所を有し、自動車部品や建築資材メーカー向けに各種化学製品を販売しています。素材の高騰・リーマンショック・円高の影響等から、ここ数年売上・収支ともに低迷しており、かろうじて黒字計上するのが精一杯の状況になっています。一方で過去の設備投資に伴う借入返済負担から、資金繰りは厳しい状況が続いています。

こうした状況から、複数の取引金融機関から経営計画や資金繰り計画の提出を求められました。金融機関に対しては返済のための借入を依頼せざるを得ない資金繰り状況となっており、従来以上に合理性や客観性のある計画書を策定する必要があります。また、当面の経営環境は依然として不透明感が残る状況であり、収益改善のための羅針盤となるしっかりとした経営計画を策定することの重要性を強く認識しました。

しかしながら、経営計画策定に割ける人的余裕もノウハウもなく、「何とかしなければ」という思いに駆られながらも、ただ時間だけが過ぎていました。

このような経営課題の相談を受けた弊社（商工研）では、財務コンサルティング（中期経営計画・資金繰り策定支援）を提案、実施の運びとなりました。

#### ◆各営業所別の収支の把握

コンサルティングの開始に当たり、まず現状分析として今まで管理されていなかった営業所別収支の算出を行いました。過去の事業年度における各営業所ごとの売上、仕入金額を抽出し、在庫の増減を調整し、粗利まで算出。次に各営業所ごとの人件費のほか、家賃や物流費などの直接的な経費を集計し、最後に本社の管理部門のコストを各営業所ごとの人数で按分、計上することで各営業所の粗利、営業利益を把握することができるようになりました。

その結果、営業所ごとの粗利率は、予想以上にバラツキがあることが明らかになり、また、粗利率改善の余地があることもわかりました。

#### ◆取引先の利益貢献度分析

次に同社の顧客の売上上位20社について過去5年分の年間売上を時系列に並べ、さらに主要な商品アイテム別、主要取引先別の粗利率の分析を進めました。

J社では売上上位20社で売上の約80%を占めており、各担当営業所長が当該20社ごとの今後3年間の売上見通しを試算した結果、各社ごとに増減はあるものの、現状のままでは全体として横這い推移がせいぜいであることがわかりました。

また、売上上位20社を含めた売上先数は約100社ありますが、口座数はその倍の約200社もありました。すなわち過去に売上実績があり、その後、取引が途切れてしまった先が100社も存在していたのです。

その他、月次損益が翌々月中旬にならないと確認できないことや、営業担当の行動管理が徹底されていないことなどの「課題」のほか、営業基盤（大手を中心にそうそうたる企業が名を連ねている）、仕入ルート（大手化学製品メーカーの指定代理店）などの「強み」も確認できました。

#### ◆中期経営計画の策定支援

以上の商工研との現状分析を踏まえて、中期経営計画における3カ年の数値目標について売上33億円（+3億円）、経常利益1億円（+1億円）を1つの目安として、具体的なアクションプランの検討に着手しました。

