
売上が減少する状況にもかかわらず、黒字で每期2%以上の黒字を確保

■ コンサルティング事例 C社

業種:ギフト品卸売業

売上高:35億

法人所有不動産:本社

私どもとは6年のつきあいになりますが、コンサルティングをはじめた当初は、資金繰りが困窮し、リスクを借入金融機関全行に要請、決算においても過去から現在において粉飾があり、本当の経営状態を金融機関が知らない状況にあったことから、リスク要請時に粉飾の事実を開示。

大変な銀行交渉を乗り越え、会社組織や規定の整備、人事評価と賃金制度の見直し、計画経営の体制作り、将来に向けた事業承継など、着実に企業としての体質改善を進めてきました。

この経緯は、後日、事例として紹介いたします。

しかし、肝心の売上が市場の消費低迷の影響や贈答の簡素化などの影響を受け、ここ数年毎期2~3%程度減少するという事態に。このままでは、資金繰りが再び困窮状態に陥ることから、黒字戦略を実行することに。

具体的に、まず、常に経費最小の状態をすることに着手。

常に経費を最小にするということは、経費をコントロールする必要があります。

そのために、幹部が自部門の経費を把握し、前年や計画と対比することで、どうしなければならないかを考え、実行できるような仕組みを作ることで、経費を常に最小の状態に維持することができるようになりました。

さらに、売りやすいものを売るのではなく、利益率の高い商品、利益額の高い商品を把握し、それを売る。当たり前のことですが、これがきちんと定着している会社はあまりありません。

現在、これらに加え、各支店各部門別の採算性を管理する仕組み作りを行い、各支店各部門において最大利益の確保のための行動が自分たちで考え実行できるように取り組みを進めています。

これらだけでなく、次の課題は売上最大戦略の実行です。

各支店営業担当者に任せている売上確保の取り組みを、会社として戦略的に取り組むことで5~8%程度の売上の増加が可能と見込んでいます。

このような取り組みの結果、売上減少であるにもかかわらず利益額、率ともに常に高いレベルで維持することができています。経費最小戦略、選択と集中戦略、採算性向上戦略などの取り組みは、「黒字メソッド」「黒字4大戦略」として、弊社セミナーでさらに詳しく、事例を通じてお話をしています。

元の会社から会社分割による第2会社で再スタート そして4年後には黒字優良企業へ優良企業へ

■ コンサルティング事例 N社

業種:運送業

売上高:8億

法人所有不動産:本社

元の会社の社長の弟が新会社の社長となって、元の会社から会社分割で子会社として新会社を設立。

この経緯は、「組織再編型事業承継、別会社による事業再生 事例」のN社をご覧ください。

第2会社として事業を引き継ぎスタートしたが、得意先を全て引き継ぐことができず売上が減少し、苦しい資金繰りを何とか毎月乗り切るという状況に。

元の会社がメガバンクだけでなく、地元金融機関から軒並み借入をしていたこともあり、貸してくれる金融機関はゼロ。

事業を引き継ぎ、従業員の雇用確保を考えて、意を決して異業界からこの第2会社の社長になったにもかかわらず、資金繰りが毎月苦しく先行きが全く見えない状態に。

資金の調達もできず、どうすればいいかという糸口が見えない中、あることに社長は取り組む。それは、経理担当者が退職し、新たな経理担当者を雇用するコストもかかることから、さらには経営を学ぶ意味もあって、振替伝票の入力から銀行の資金移動、振り込みなどのいわゆる経理業務を社長自らが担当。経費最小の考えに基づいて、勘定科目の中身を毎月チェックし、経費を徹底的に減らすことに注力。原油高騰による燃料費のアップ、高速料金の値上げなど、経費を削減しても別の経費が増加するというたちごっこのような状況にあっても、経営者自身が経理を行うことで、誰に聞かなくても、リアルタイムにどこから入金があり、どこにいくら支払がされているのかがわかり、その結果、1円の経費増さえも見逃さない経費最小戦略の取り組みを実行。

同時に、得意先を課別に集約した課別損益計算書を進化させ、得意先別営業利益を算出し、採算性の観点から、儲かっている得意先に対してはどうすればもっと利益は増えるのか。利益が少ない得意先は売上を増やす以外にどうすれば利益を増やせるのか。ということを経営分析検討し、考えたことは即実行。

さらに、ドライバーを含めた全社員と個人面談を行い、働くことの意味や会社の存在価値、給与以外のやりがい、会社の方向性や将来ビジョンなどを話しし、考え方や価値観を共有。

これらの取り組みが相乗効果となって、ドライバーのトラックの運転の仕方が変わることによって使う燃料の量が減り、燃料費が下がり始め、高速も一つ手前で降り一つ手前で降りることをドライバー自身がきちんと守るようになった。さらに、ドライバーの事故や違反が激減し、挨拶などのモラルもよくなることで、荷主から高い評価をもらえるよ

うになり、それがきっかけで新たな仕事を受注するという成功循環を獲得。

1年前に広大な敷地に本社を移転し、トラックターミナルも併設。
この本社購入に当たっては、金融機関からの融資が実行され、それも超低金利での融資が行われた。
今では、多くの金融機関が借りて欲しいと日参する状況に。

「第2会社は、融資を受けることができない。銀行はそういう会社には貸さない」ということを元銀行マンの事業再生コンサルタントなどがよく言っているが、実際に融資を受けることができている事実から、元銀行マンのコンサルタントと言っても知らないことが意外と多いのでは...

直近決算においては、経常利益率10%近くをたたき出す優良黒字企業化を実現。

さらに、経費最小、部門採算性管理、売上最大を実行し、経常利益率15%を実現できる運送会社を目指す。

経費最小戦略、選択と集中戦略、採算性向上戦略などの圧倒的な黒字事業の実現に向けた取り組みは、「黒字メソッド」「黒字4大戦略」として、弊社セミナーでさらに詳しく、事例を通じてお話をしています。

粉飾と横領から黒字への変革

■ コンサルティング事例 E社

業種：中古車販売業

売上高：9億円

法人所有不動産：本社店舗

個人所有不動産：自宅

連帯保証人：社長、専務

E社は業種でいうと中古車販売業ですが、普通の中古車販売業ではなく、中古車を仕入れた後に自社でパーツなどを取り付け、元の車を遙かに超える見栄えとグレード、付加価値を生みだし、新たな商品として販売をしている会社です。

経営陣は、社長、専務の二人。社長が営業と現場。専務が経理、銀行窓口という役割で経営。

それなりに売上が増えているにもかかわらず、借入が増加傾向にあり、このことを不審に思っていた社長が、弊社のセミナーに参加したことをきっかけに弊社に事前診断を依頼。

その後、事前診断を進める中で、借入と売上と経費のバランスがおかしいことを発見。

横領の可能性のあることから経理体制の見直し、資金管理の見直しを社長に勧告。同時に、利益があまりにも少ないことを指摘し、経費と仕入管理が不十分であること、売上拡大余地があることをアドバイス。

事前診断後、弊社がコンサルティングを進めることになり、その着手後すぐに専務の横領が発覚。

なんと、約10年に亘り、ほぼ借入額と同額の横領の可能性のあることが予測され、資金と会計処理を調べ直すとともに、新たな経理体制を構築するために、現在の顧問税理士を解任し、弊社から税理士を新たに紹介し、経理体制の構築と同時に過去の会計処理を精査した結果、決算の粉飾、横領の事実が明白に。

粉飾については、専務が独断で行っていたという結果に。

会社が被った損害を専務に賠償してもらうことを公正証書にしたのちに、専務は責任を取って退任。

今後このようなことが起きないように社内の経理担当者を選任し直し、経理のルールと仕組みを再構築。

さらに、全勘定科目の中身を社長、後継者で把握し、経費最小に向けた経費最小戦略を実行。その結果、経費は毎月減少中。

直近月において、近年では最高の利益額（経常利益率8%）を生み出す。

現在、部門別採算性管理の導入を推進。

これによって、利益を増やすためにどうすればいいかを誰かに教えてもらうことなく、自分たちでわかる仕組みができあがり、経常利益率10%ではなく、20%を生み出す体質を今年度中に作り上げるべく取り組み中。

また、売上最大に向けたブランディングとAMTULの法則に基づく試用客獲得に向けた取り組みも今後、実施を予定。

Consulting Case 3

赤字から黒字に、さらに圧倒的な黒字へ

■ コンサルティング事例 T社

業種：婦人靴製造販売

売上高：7億円

借入金額：6億円

法人所有不動産：本社

創業者である会長から社長が引き継いだ時には既に6億を超える借入。

元本に加え、多額の利息を毎月返済する中で、主要得意先の取引減少により売上が2年で4億近くも減少するという事態に。

資金繰りも厳しい状況になり、社長は、リスクをするか、それとも借入をして資金繰りを回すかということに悩んでいたとのこと。

借入をして資金繰りを回すことは根本的な解決ではないとは思っているものの、リスクをすると追加融資を受けることが難しくなる。できれば何かあったときのために融資を受けられる状況にしておきたい…そう思うとリスクに踏み切れないという状況でした。

仮に、リスクをするにもどのように金融機関に申し入れを行っていけばいいのか、今後の関係を考えるとどのように交渉すればいいのか…。

同時に、売上を増やし、経費を削減し、何とか経常利益をあげなければならない。

もし、これができなければ元本返済どころか利息の返済も難しくなる…。

社長の頭の中は、日常の業務に加え、リスクをするか追加借入をするか、売上をどう増やすか経費をどう減らすかということがぐるぐる回っているような状況だったのではないかと思います。

このような状況下で、弊社がコンサルティングを行うことになり、まず、資金繰りを安定させるために、キャッシュアウトを減らす、すなわち経費の削減と元本返済の据え置きに取り組み始めました。

しかし、メインバンクである地銀は、簡単には元本据え置きには応じず、少額弁済、あるいは中小企業再生支援協議会の関与を求めました。

交渉の結果、据え置きには応じてくれたものの、金融機関の支援協の関与を求める言動に少々違和感を覚えたことを思い出します。

支援協議会そのものに意味がないとは思いますが、税金を使って100万円を超える財務デューデリジェンスや事業デューデリジェンスを行い、絵に描いた餅のような計画書を作っても、所詮ほとんどの支援はリスクか元本据え置きで、数カ月以上の時間とコストをかけた成果としてはこんなものかと言わざるを得ません。

社長とも検討をした結果、支援協議会の関与はやんわりと拒否し、自力で計画書を作成し、支援を求めるという方針の基、メインバンクと交渉を再開。

メインバンクは支援すると言いながら、支店と本部の意見が今ひとつかみ合っていないような状況で、計画書の見直し、新たな書類の提出など金融機関の対応に振り回されるという状況が数カ月以上続き、その後、やっと一年間の元本据え置きを実行。

現在は、黒字化を実現したこともあり、約定返済は難しいが返済を開始。

この間、社内的には経費最小に取り組み、一年間で固定費を4千万以上削減。

翌年にもさらに削減を行い、2年間で5千万以上の経費を削減し、黒字を生み出す体質を作り上げ、3年前と比べて営業利益で6千万以上の改善を行い、黒字化を実現。

円安による仕入のアップもある中で、すでに固定費を大幅に削減したことと他社にはない自社の強み（これを本当の強みといいます）を活かして、新規の大手得意先との直接取引によって、円安の影響を受けながらも黒字を継続。

現在、ネット通販やテレビショッピングでの販売が好調なことから、この販売が好調の間に売上最大戦略の一つとして、見込み客の囲い込みと自社サイトへの誘導の仕組み作りに取り組みはじめ、エンドユーザーからの直売上の確保の増加を図っています。

黒字企業の実現と事業承継

■ コンサルティング事例 I社

業種：衣料品小売業

売上高：2億円

借入金額：1億5千万円

個人所有不動産：自宅（メインバンクが根抵当を設定）

経営は実質的にはほぼ毎年赤字で、資金繰りは苦しい状況にあり、自宅も担保に取られ、将来に向けてのビジョンも策もない中で、弊社のセミナーに参加。

個別相談後、コンサルティングを開始。

社内で算出している店舗ごとの利益数値を基に、閉鎖店舗と継続店舗を選別。

閉鎖店舗は速やかに閉鎖し、継続店舗に社員を異動し選択と集中戦略を実行。

税理士からの指導が不十分で経理体制が確立されていないことから、弊社から税理士を紹介し、経理体制との確立と店舗別採算性管理を実施。

小売業で赤字ということもあり、社員教育に十分な時間やお金をかけることができないなか、社長は社員に対して「なぜ、こういうことがわからないのか」と。

社員は、「自分たちは自分たちなりに一生懸命やっている」と気持ちから、会社としての一体感が生まれず状態に。

会社を黒字にし、その黒字を圧倒的にするには社員を巻き込むことが不可欠との考えから、社員に対して、近い将来、各店舗を分社することを表明。

社員に、経営者として自分の店が持てるチャンスを与える。

同時に、店舗ごとに利益を生み出す努力とそのための手法や考え方を弊社から社長に伝え、社長が店長や社員に対して指導を開始。

このことで、社員に利益意識、採算性意識、さらに独立意識が芽生え、徐々に社員の意識とともに行動が変わり始める。

接客対応、店舗ごとの経費、仕入のタイミングとその量。

新たな仕入れ先の発掘。

新たな販促アイデア。 など社員やパート社員からの改革のアイデアや行動が生まれ始める。

景気は低迷、同業者は瀕死状態の時に過去最高益を生み出す。

これで自信がつき、さらに改善が定着。

今では、毎月、部門別採算性管理表を基に、店舗ごとに店長自らが利益を増やすための取り組みを考え、実行に移し、またその結果が部門別採算表に現れるという好循環になり、社内に利益を増やす仕組みが定着。

すでに1社分社をしているが、今後さらに店舗ごとの分社を計画的に進め、事実上の債務を引き継がない事業承継を実現すること、各社が常に最大利益を生み出すための黒字メソッドを分社した会社に定着させることが今後の課題である。

ちなみに担保に入っていた自宅は、弊社から金融機関を紹介し、最も身近な親族が資金調達し社長から買い取り保全完了。

黒字と事業継続への執念

■ コンサルティング事例 G社

業種：婦人服小売、卸売販売

売上高：6億円

借入金額：2億円

個人所有不動産：貸店舗、貸家、倉庫、自宅

連帯保証人：社長、会長

売上は上昇傾向にあったが、主力店舗と同エリアに外資系のファストファッションが続々とオープンしたことにより売上が急減。

また、FC店舗の撤退も売上を減少させる要因となった。

さらに、円安による輸入仕入原価アップによって限界利益率が減少。

このような中で弊社がコンサルティングをスタート。

まず、足下の資金繰りを改善するために、各金融機関へ元本据置要請を行い、各行応諾。

次に、赤字経営から黒字経営に変革するために、

- ①不採算事業を明確にし、撤退を進める。
- ②同時に、経費を最小にするための計画実績管理によって、経費を大幅に削減する。
- ③その後、部門別採算性の仕組みを導入し、部門利益を最大にする。
- ④担保不動産の売却することで借入債務を圧縮する。
- ⑤最後に、現取引金融機関だけでなく、新たな金融機関との取引を開始し、リスクから脱出する。

ということを進めると決め、取り組みをスタート。

また、これらを進める上で経理体制の確立と速やかに結果数値が出すことが求められることから、顧問税理士も弊社から紹介し税理士を変更。

しかし、ことは思うように進まず。

会長と社長との思惑の違いや危機感の差から、取り組みスピードや各施策の重要度の認識に違いが生じ、変革が頓挫。しばらくの時間をおいて会長が退任し、ようやく社長が経営改善を進めることができるようになり、改めて改革に着手。

部門別採算の数値が算出できるようになって、小売部門が利益面においても資金繰り面においても足を引っ張っていることが明確になり、小売部門の撤退を検討。

何度かの検討とシミュレーションを重ね、撤退を決断。

順次、実行し、小売部門が撤退した時点で、シミュレーション通り月次の営業利益がプラスに転じる。

営業利益がプラスになることで、資金繰りも徐々に改善。

小売部門がなくなったことで売上規模は縮小されたが、在庫や経費が減少したことがプラス効果を生みだした。

また、小売撤退による成果だけでなく、卸部門、本社部門においても、経費最小戦略を着実に実行し直近においても経費は過去最小。

経費最小に終わりがいいことを社長も確信。

黒字を生み出す仕組みが社内に定着し、社長だけでなく社員においても意識の改革が見られるようになってきた。

会長所有の担保不動産売却による借入圧縮も少しずつではあるが進んでおり、借入残高も減少。

平成27年度中に、租税滞納をゼロにし、その翌年には売上最大戦略と経費最小戦略で経常利益率10%を超える会社を目指す。