

赤字に対する危機感を持つよう！

税理士・中小企業診断士 野村

中小企業にとって
厳しい状況が続いている

「2003年4月～6月期の業況判断D・Iは製造業・非製造業ともに、マイナス幅が拡大し、前期実績▲13・0から今期実績▲15・5と6期ぶりの悪化となっている」

これは、全国の中小企業に資金を供給している政府系金融機関である中小企業金融公庫が四半期に一度発表している、「中小企業動向調査」（2003年7月31日付）からの抜粋です。

「業況判断D・I」といわれると、なんだかとても難しい分析をしている

ように聞こえますが、何のことはない、業況が好転したと回答した企業の割合から、業況が悪化したと回答した企業の割合を差し引いたものです。以上をふまえた上で冒頭の文章を翻訳すると、次のようになります。

「2003年4月～6月期について、中小企業金融公庫の融資先にアンケートを取ったところ、業況が好転したと回答した企業より業況が悪化したと回答した企業が15・5%多かった。」

2003年1月～3月期については13・0%で、それ以前からこの割合は縮小傾向にあったのだが、6期（1期が3ヵ月なので1年半）ぶりに再び悪化したと回答した企業の割合が多くなった」

ちなみに、業況判断D・Iは2002年1月～3月が▲31・4、2002年4月～6月が▲22・7、2002年7月～9月が▲16・8、2002年10月～12月が▲13・0なので、2002年の間は結構いい感じで改善されてきました。ところが、2002年末から2003年明けにかけて足踏み状態となり、さらに2003年の春には一歩後退か、という状況になっています。

この調査結果から、中小企業の状況は一時よりは改善されたものの、一気に回復する気配はなく、依然として厳しい状況が続いているといえます。不況のときの会社経営は、いわば嵐の中を航海するようなものです。好況

のときは、とりあえず波に乗ってそのまま進んで行くことができましたが、現在は羅針盤を頼りに経営者が進むべき道を探っていかなければなりません。

その羅針盤となるのが、経営者がまとめた過去の数値情報です。それが間違っていたり遅かったりしたら、判断を誤りビジネスチャンスを逃すことになりかねません。

ここで、経理担当者の役割が重要になってきます。経営トップが必要とする



る数値情報を正確かつタイムリーに提供できるのは、経理担当者においてほかにはいないからです。

赤字企業と黒字企業の 経理の違いとは？

赤字企業と黒字企業の経理を比べてみると、この「タイムリーかどうか」が決定的に異なります。赤字企業の多くは、試算表の作成が遅かったり、売掛金の回収状況や固定費が把握できていなかったりします。その結果、経営者の判断が後手へ後手へと回り、そのしわ寄せが赤字決算という結果に出るといっても過言ではありません。

タイムリーな経理を行なうポイント
は次のとおりです。

- ① ITを駆使する
- ② 今までの慣習を打破する
- ③ 日次決算を目標にする

④ 会社の将来に関心を持つ

とくに大切なのは、④の将来に関心を持つという点です。「経理は過去のデータ処理」「社長にいわれた資料を出せばいい」と考えている人がいますが、赤字経営においてはそれだけでは不十分です。たとえば資金繰り予定表を作成したり固定費の予算を組むなど、会社の将来に関することで社長の意図する情報を素早くキャッチし、提供していかなければなりません。

そのためにも、会社の将来に関心を持つて、経営者がどんな未来を描いているのかを理解することが必要なのです。

また、いうまでもなく、経営者からの質問に即答することも大切な役割です。「あとで調べてから」ということになる、ビジネスチャンスを逃すことになりかねません。普段から、急な仕事に応じられるよう余裕を持って業務を進めておくこと、機械的に処理す

るだけでなく大まかな数字や推移は頭に入れておくことなどを心掛けましょう。

赤字経営から脱却する 秘策はあるか？

「成績の悪いやつほど一発逆転を狙おうとする」。これは、クライアントの社長が、営業マンの一般論として私に



話してくれたたひと言です。そのときはなるほどとうなずいただけでしたが、今回、「赤字体質脱却」というテーマを考えてみて、ふとこのコトバを思い出しました。

企業についても、まったく同様のことがいえると思います。赤字経営から脱却できる特別な手法や考え方が存在するのなら、すべての赤字企業はそれを取り入れて黒字転換していることでしょう。

しかし、そのような特別な方法はありません。具体的には次ページ以降の解説でお話しますが、赤字体質から脱却するためには地道に努力していくほかないのです。まず初めに、「秘策はない」ということを認識することが赤字脱却の第一歩です。

ただ、重要なのは、経営者だけでなく従業員全員が赤字経営に対する危機感を持つということです。全員のベクトルが同じ方向を向かなければ、荒波

を乗り越えることはできないでしょう。そのためには、経営者はある程度の情報開示を行わなければなりません。そうしなければ社内全員が赤字であるかどうか、またその程度についての認識を共有することができないからです。

情報を開示して、赤字は企業の存続を危うくする→企業が存続しなければ給料をもらい続けることはできない→自分の給料は自分で稼ぐしかないという図式を理解・浸透させることが必要です。

経理担当者は、単なる会計の集計にとどまらず、月次決算でどのような情報を営業担当者に提供すればよいのか、会社の現状をどのように社員に伝えればよいのか、これらを経営者と一緒に考えて欲しいと思います。経営者と社員のよきパイプ役となり、社員全員が危機感を持てるよう大切な役割を担ってください。

解説

赤字体質脱却のための着眼点

税理士・中小企業診断士 野村幸広

自社の赤字体質を チェックしてみよう

利益は収益－費用で計算します。収益より費用が多いと赤字になるのは、「経理ウーマン」読者の皆さんならご存知でしょう。世の中には多様な業種・多様な規模の会社が存在しますから、赤字が発生する要因もさまざまです。

たとえば、収益を上げるにも、1件受注が決まれば数ヶ月分の固定費をまかなえる建設業のような業種もあれば、100円ショップのように少額の売上をひたすら積み重ねていく会社もあります。

また、経費といっても、私達会計事務所のように入件費がメインの業種もあれば、製造業のように装置関係の投資や経費がかさむ業種もあります。

したがって、赤字経営に陥りやすい会社の共通項を導き出すのはなかなか難しいのですが、一つの方法として、あなたの会社が活気にあふれた会社かそうでないかを決算書を使って調べてみましょう。

財務分析の指標の一つに、「商品回転率」というものがあります。モノを売る商売にしかない概念なので、サービス業にはそのまま適用できませんが、製造業、卸売業、小売業の活気分析には使えます。

この商品回転率は、次の算式により

計算します。

売上高÷商品(在庫)

つまり、在庫を年間何回売ったのかを表わす指標ということです。

ちよつと古いデータですが、中小企業診断協会が発行している「平成12年度調査中小企業の経営指標」によると、黒字の小売業の商品回転率は28・2回です。ところが、赤字企業に限ると19

・6回に激減します。もちろん、同じ小売業でも取扱商品の性質により回転数には相当の開きがあります。しかし、同じ商品を取り扱っている小売業で比較すると、商品回転率はまず間違いなく赤字企業より黒字企業の方が大きくなります。

商品回転率が低いということは、商

品がなかなか売れないということ。消費者の視点でいうと、真新しい商品ばかりが並んでいるお店は商品回転率の高いお店、黄ばんだ箱が目立つお店が商品回転率の低いお店ということができます。

自社の商品回転率を過去何期かにわたって調べてみると、活気が増しているか、失われてきているかという趨勢が分かります。また、同業者の商品回転率と自社の商品回転率を比較す



ることによって、自社の活気度を同業者の中で位置付けて見ることができ

ます。このような分析で、自社が（年を追うごとに）赤字に陥りやすい体質になっているか、あるいは同業者と比べて赤字に陥りやすい体質かを調べることでできます。

赤字脱却のために見直すべき 八つの着眼点

赤字体質からの脱却の特効薬は、経費を減らすことです。

売上を伸ばすことは中長期的な仕事になります。業務が生じない限り、減らしたその日から利益に大きく影響します。

まずはそのあたりから見直しを図りましょう。

着眼点1

仕入コストの見直し

損益計算書は、一番上に売上高があり、その下に売上原価（仕入）が表示されています。サービス業以外では、通常この仕入が最大の経費となります。削減できれば劇的な効果が見込めますが、そう簡単にできるのなら誰も苦労はしません。

ここでちょっと視点を変えてみましょう。通常、仕入勘定には、商品の購入代価のほか、その引取運賃、荷役費、運送保険料、購入手数料などが含まれます。商品購入代金のディスカウントは無理でも、それらの削減は可能な場合があります。

たとえば、材料を少量多頻度で配送してもらっている場合、発注パターンを変えて配送頻度を下げるか、あるいは配送業者との交渉によって、1回あたりの配送料を削減するような方法で

す。

経理担当者は一度、仕人に付随する経費をリストアップして、何か削減できるものはないか調査してみてください。

着眼点2

人件費の見直し

販売費・一般管理費の多くを占めるのが人件費です。



人件費といっても、役員報酬、給料

手当、雑給、賞与、退職金のように従業員等に直接支払われる直接人件費と、社会保険料や社員旅行等の福利厚生費のように直接的には支払われない間接人件費の大きく二つに分かれます。

リストラなどにより直接人件費を大きく削減できれば短期的には利益貢献は大きいですが、会社の成長を考えると、疑問が生じてしまいます。

そこで、効果は限定されますが、福利厚生費を見直してみたいかがでしょうか？ たとえば、あまり利用しないのにスポーツクラブやリゾートホテルの年会費を支払っているなどというのは格好の削減ターゲットになります。

経理担当者は、福利厚生費の全貌を知り得る立場にあります。また、福利厚生費は社員が利益を感じなければ、費用をかける意味がありません。ご自身の感覚で「あんまり意味がない」と思う福利厚生費をピックアップして、

思い切って社長に進言してみましよう。

着眼点3

広告の見直し

広告費、交通費、交際費の三つを合わせて不況時に真っ先に削減される3Kといわれています。

たとえばグリーン車を普通車にしたり、贈答品の送り先を絞ったり、単価を抑えるといった対策はすでに実施していることと思われます。しかし、屋外広告などで効果をあまり検証せずに長期契約で出し続けているケースなど、見落としがちなものもあります。

案外、社長自身も意識せずにムダな広告費を払い続けている場合がありますので、もう一度すべての広告費を見直してみることをお勧めします。

一方で、ホームページを単なる会社紹介で終わらせずにより高い宣伝効果を期待できる内容に変えたり、メール

マガジンを広告に活用することを検討してみてはいかがでしょうか。

着眼点4

通信サービスの見直し

規制緩和の流れの中で、もつとも変化の激しい業界が通信業界ではないでしょうか。

業者間の競争によってさまざまなタイプの通信サービスが提供されている



反面、選ぶ側も真剣に勉強しなければもつともお得なサービスを見つけることができない時代になりました。

インターネット、携帯電話、電話、FAX、一度契約をしてしまうと、なかなか見直す機会がありません。しかし、通信サービスは日々変化していきますので、定期的にチェックをする必要があります。

着眼点5

経理処理を的確に行なう

これまであげたような経費の見直しは、毎月、毎年、同じ勘定科目で同じ内容の取引を記帳していなければ有意義に行なうことはできません。

たとえば、着眼点1の仕入の引取運賃の例など、あるときは仕入勘定で処理し、別の機会には運賃や通信費で処理しているとしたら、削減の対象とすべきかどうかの判断も難しくなります

し、削減対策を実行したあとの検証作業も難しくなります。

基本的なことですが、経理担当者としては長期間にわたって比較可能な経理処理を行なうことが、何よりも重要です。

着眼点6

商品構成の見直し

商品回転率については先述しましたが、1期ならともかく、5期も6期も同じ商品だけを扱って同じ回転率を維持するのは極めて困難です。

おそらく皆さんもどこかで「商品ライフサイクル」というコトバを耳にしたことがあると思います。一般には商品ライフサイクルは、導入期、成長期、成熟期、衰退期と四つの時期に分けて考えます。

導入期は、新しい商品が市場に導入される時期です。需要が小さいので、

需要創造のために多くの経費がかかります。

成長期は、需要が急速に拡大する時期です。現在では、PDP（プラズマディスプレイ）や液晶画面の薄型TV、DVDプレーヤーが成長期にある商品だと思えます。この時期は需要が急速に拡大するため、競争者の参入が激しくなり、価格が低下していきます。

成熟期は、需要が停滞し始め、さらなる価格低下が起こる時期です。この



時期は差別化がうまくできないと撤退する羽目になります。

衰退期は、文字通り需要が縮小し、多くの企業が撤退を始める時期です。デジカメの出現によって需要が急速に伸びたDPE屋さん（写真の現像とプリント屋さん）は衰退期に入っているといつてよいでしょう。

皆さんの会社の事業や商品はライフサイクルのどの時期にありそうか、考えてみてください。成長期も導入期と同じ価格で売れると思っていれば価格が急速に下がって大赤字とか、衰退期に突入しているのにとくに努力をしなかったため売上急減なんてことはないでしょうか。

現実にはその商品がライフサイクルのどこにあるのかを判定するのは難しいのですが、経理担当者としては、得意先別の売上高や商品別の売上高を集計して、経営者に判断の材料を提供することが重要な役目となります。

着眼点7

販売方法の見直し

今年の春、化粧品店のインターネット販売で急成長している会社の社長とお会いしました。

その社長は2代目で、先代は30年ほど前に商店街でおもちゃ屋を興しました。15年ほど前に化粧品が儲かるというところで、化粧品店に業種転換したのですが、ここ数年はドラッグストアや郊外立地の店舗の台頭、価格破壊により苦戦していたようです。

2年前に2代目社長に代替わりし、その2代目社長はネットベンチャー出身の方だったので、その強みを生かしてインターネット上に化粧品の通販サイトを開設しました。通販サイト開設2年で、売上割合は店舗1に対して通販4に激変したそうです。

着眼点6では商品ライフサイクルのお話をしましたが、成熟期にある商品

であっても売り方によっては売上を伸ばせる(市場全体の規模は一定でも、自社のシェアを伸ばせる)ということが分かる実例です。

売り方を変えると、顧客からの注文受付、商品発送、請求、代金発送など、従来とは異なるしくみを構築しなければなりません。

その際、経理担当者は積極的にアイデアを出し、行動することが求められます。



着眼点⑧

サービス内容の見直し

こちらがよかれと思って提供しているサービスでも、顧客はその価値を認めてくれないということがあります。ガソリンスタンドのセルフ化が進行しているというのも、顧客が窓拭き等のサービスに(提供コスト以上の)価値を見い出せないからではないでしょうか。

2002年版中小企業白書に、おもしろい事例が載っていました。

年商5000万円の婦人物衣料品店が、近隣への年商10億円スーパーの店に備えて取った対応策です。このお店は、顧客満足度をいかに高めるかという観点から、次の四つの実行しました。

- ① 店頭椅子を置き、来店者にお茶を出す
- ② スーパーにはない商品を置く

- ③ 1000円引きではなく、ガソリン10リッターサービスを取り入れる
- ④ 在庫処分品はプレゼントにする

③はセールでの値引きをやめて、代わりに隣接するガソリンスタンドで、ガソリン10リッターをもらえるというサービスに切り替えたというものです。単に1000円値引きするより、車が必須の土地柄では、顧客はこちらの方により価値を見い出しました。

④は、季節外れの商品だと、定価1000円のを300円にしてもなかなか売れず、たとえ売れたとしても顧客は300円の価値しか見い出してくれません。だったら1000円の値札のままプレゼントしてしまおうという発想です。

この④の発想は、顧客満足度の向上の観点からよいですが、さらに財務的にも合理的な発想です。

お金を投資したのだから1円でも多く回収したい。これは誰しも考えること

とです。赤字のときはなおさらでしょう。

しかし、この考えに囚われ過ぎると結局は店さらし商品が増えて商品回転率を下げるようになってしまいます。タイミングのよい思い切った損切りもときには必要です。

ちなみに、事例であげた企業はスーパー進出にもかかわらず、2年で30%の売上増を達成したということです。



中長期的な見直し

8月18日のテレビ朝日「ニュースステーション」で、株式会社トゥーワンという広島のマガネ屋さんが紹介されています。大手マガネチェーンをリストラされた社員を中心に設立された会社で、10年で9倍以上も売上を伸ばしている急成長中の会社です。

その会社は、資金調達を出資会社や金融機関に頼らず、社員が経営権を買い取る形でまかっています。利息や利益は社員に還元されますから、社員の勤労意欲を最大限に引き出すことができます。また、会社の業績はチラシにも掲載されているほど、オープンな経営を行なっています。中長期的に見れば、このような経営方針を取り入れることも、赤字から抜け出す一つの改

善策といえるのではないのでしょうか。

赤字体質脱却には、何といっても後ろ向き姿勢から前向き姿勢への転換が大切です。少しでも前向きに考えるきっかけとなれば幸いです。



●のむら ゆきひろ

1992年早稲田大学法学部卒業。同年税理士試験合格。会計事務所勤務、税理士・社労士としての共同事務所経営を経て、2001年中小企業の会計・税務・意思決定支援を目的としたノムラ・コンサルティング・オフィスを開業。2002年中小企業診断士登録。

e-mail info@nomura-co.com

URL http://www.nomura-co.com

【近況】事務所のレイアウトを、島状に机を配置していたスタイルから壁に向かって座るスタイルへ変更しました。狭いオフィスでも多少は広く感じるようになりました。

ます。

- ② スーパーにはない商品を置く

く回収したい。これは誰しも考えるこ