

中小企業が成長するための 財務戦略



経営の4要素



財務戦略とは

企業価値を上げる仕組(=自己資本比率向上)
調達と運用(=投資)の仕組
利益配分の仕組

▶ 資金繰りの改善＝潤沢な現金預金
資金繰りは究極のリスク管理



■ 財務立て直し = 売上獲得 + 生産性↑ + 経費節減↓

- ・ 銀行借入 → ○ 資金調達 → マーケティング強化へ
- × セールス → 自力調達(利益) → マーケティング
ポスティング、DM(名簿活用)

■ 財務強化

- ・ 投資リターンの追求



継続的生産性向上↑の仕組化 継続的経費節減↓の仕組化

- ・ 調達(借入)の超長期化、低コスト化

損益計算書

のポイント

売上高	〇〇
製造原価	〇〇
販管費	〇〇
利益	〇〇

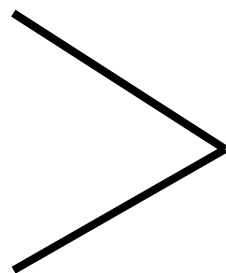


損益分岐点
よりも
収支分岐点

収支分岐点

必要キャッシュフローの確保

キャッシュフロー

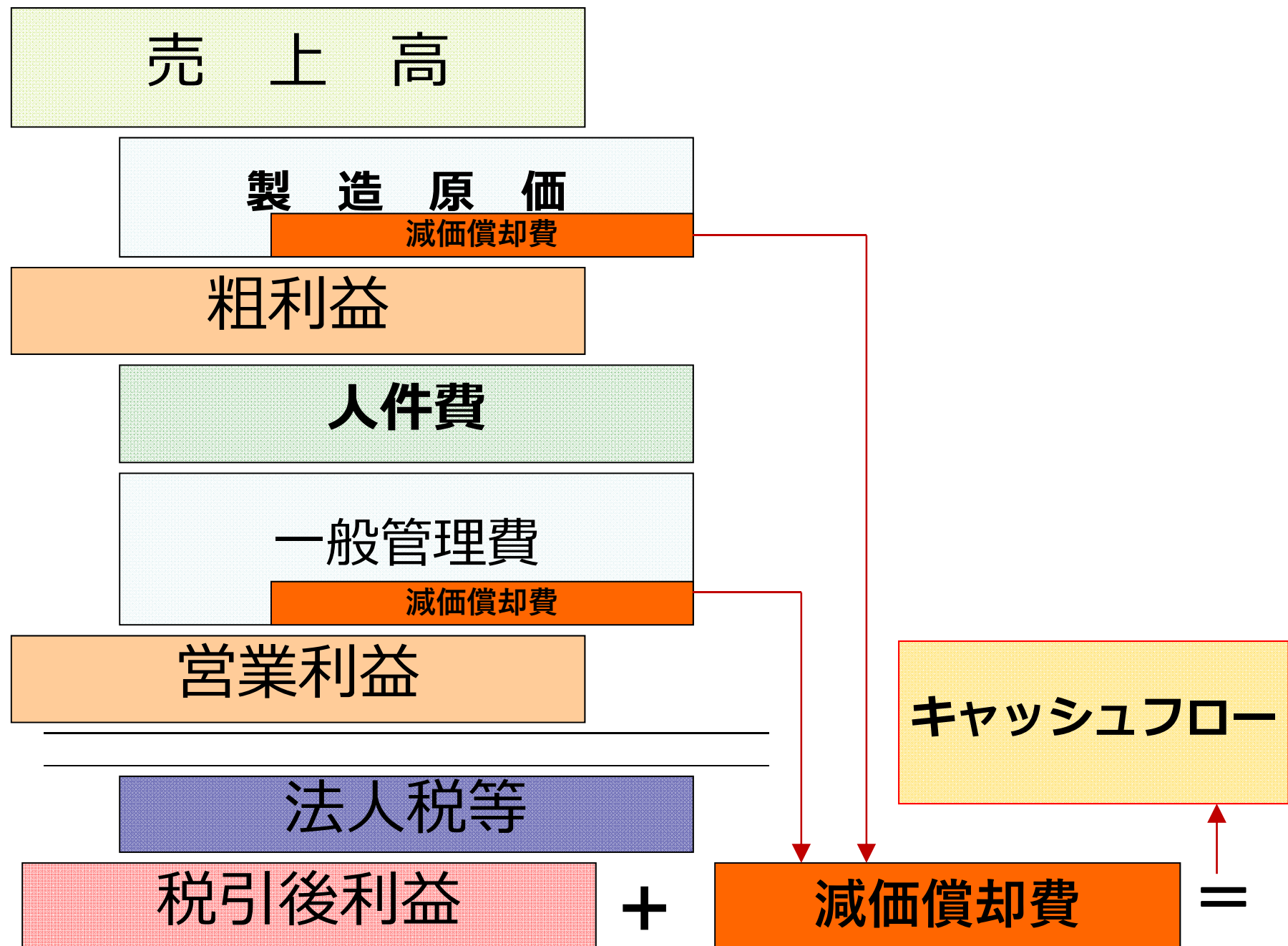


借入金年間返済額

**キャッシュフロー
(償却前利益)
(実質利益)**



**税引き後利益
+
減価償却費**



同規模会社の収益力比較

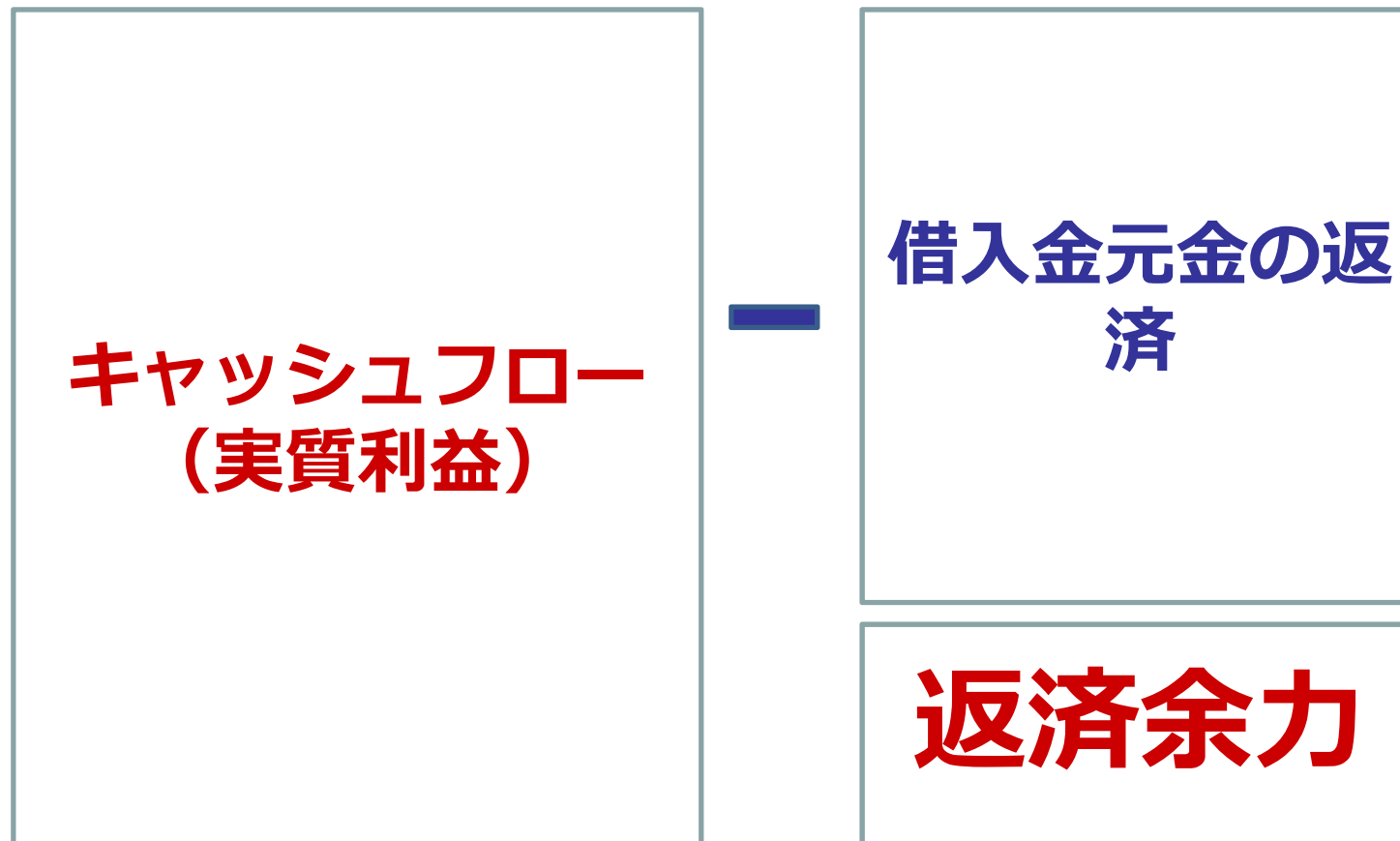
A 社
売上 1 億円
利益 5 百万円
減価償却費
1 0 百万円

キャッシュフロー
15 百万円

B 社
売上 1 億円
利益 5 百万円
減価償却費
1 百万円

キャッシュフロー
6 百万円

銀行が見る返済余力とは？



銀行が見る返済余力とは？

当期利益 10,000千円
+
減価償却費 15,000千円
=
キャッシュフロー 25,000
千円

—

借入金元金返済
20,000千円

返済余力
5,000千円

会計出納は、 ・ ・ (中略)
入るを量りて
出づるを制するの外
更に外の術数なし

西郷隆盛

最大売上 - 最小経費 = 最大利益

売上高 =

客数 ↑ × 1点単価 ↑ × 点数 ↑ × 頻度 ↑

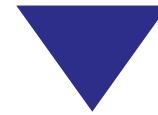
$$1,000 \times 300 \times 5 \times 1 = 1,500,000 \text{円}$$



$$\begin{array}{ccccccc} 1,050 & \times & 315 & \times & 5 & \times & 1 = 1,653,750 \text{円} \\ 5\% \uparrow & & 5\% \uparrow & & & & 10.25\% \uparrow \end{array}$$

$$\begin{array}{ccccccc} 1,050 & \times & 285 & \times & 5 & \times & 1.1 = 1,645,875 \text{円} \\ 5\% \uparrow & & 5\% \downarrow & & 10\% \uparrow & & 9.73\% \uparrow \end{array}$$

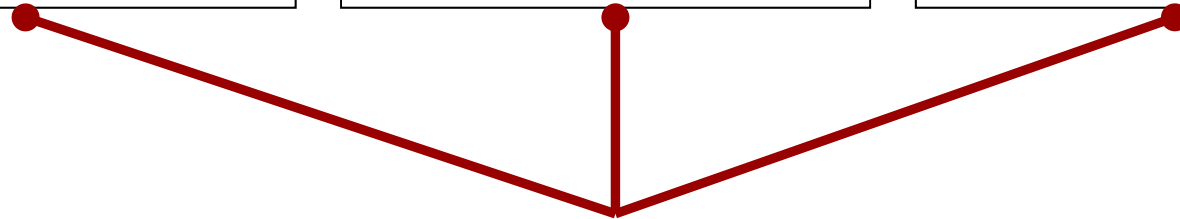
絶対優先 決算賞与の支給 セールで還元



会社

社員

顧客



共通利益の追求
(利益バランスの追求)

貸借対照表 のポイント

運用

資産〇〇

調達

負債〇〇

資本〇〇



貸借対照表 (B/S)

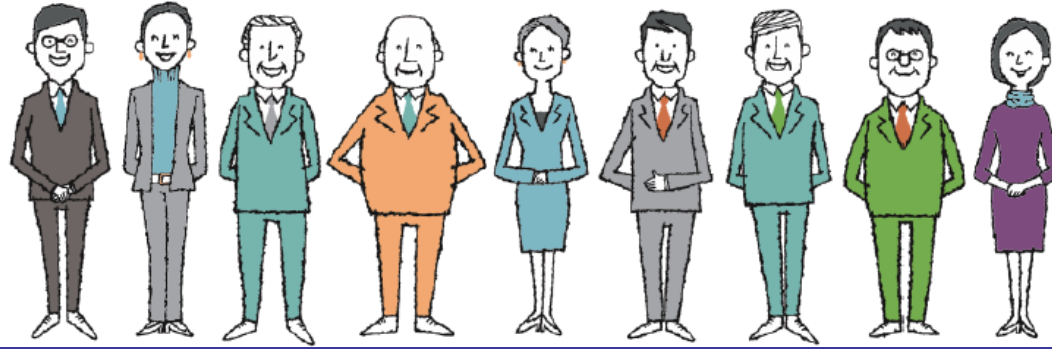
運用

調達

【資産の部】		【負債の部】	
流動資産	〇〇〇〇〇	流動負債	〇〇〇〇〇
現金・預金	〇〇〇〇	支払手形	〇〇〇〇
受取手形	〇〇〇〇	買掛金	〇〇〇〇
売掛金	〇〇〇〇	短期借入金	〇〇〇〇
有価証券	〇〇〇〇	社債 (1年以内に償還予定)	〇〇〇〇
棚卸資産	〇〇〇〇	未払金・諸税金	〇〇〇〇
製品	〇〇〇	前受金	〇〇〇〇
半製品・仕掛品	〇〇〇	製品保証引当金	〇〇〇〇
原材料・貯蔵品	〇〇〇	その他	〇〇〇〇
その他	〇〇〇〇		
貸倒引当金	△ 〇〇〇〇	固定負債	〇〇〇〇〇
		社債	〇〇〇〇
固定資産	〇〇〇〇〇	長期借入金	〇〇〇〇
有形固定資産	〇〇〇〇	退職給与引当金	〇〇〇〇
建物・構築物	〇〇〇	特別修繕引当金	〇〇〇〇
機械・装置	〇〇〇	その他	〇〇〇〇
工具・器具・備品	〇〇〇		
土地	〇〇〇		
建設仮勘定	〇〇〇		
無形固定資産	〇〇〇〇	【純資産の部】	
工業所有権	〇〇〇	株主資本	〇〇〇〇〇
その他	〇〇〇	資本金	〇〇〇〇
投資等	〇〇〇〇	新株式申込証拠金	〇〇〇
投資有価証券	〇〇〇	資本剰余金	〇〇〇
子会社株式・出資金	〇〇〇	資本準備金	〇〇〇
長期貸付金	〇〇〇	利益剰余金	〇〇〇
その他	〇〇〇	利益準備金	〇〇〇
		自己株式	〇〇〇
繰延資産	〇〇〇〇	自己株式申込証拠金	〇〇〇
開発費	〇〇〇	評価・換算差額等	〇〇〇〇
		新株予約権	〇〇〇〇
		少数株主持分	〇〇〇
合計	〇〇〇〇〇〇	合計	〇〇〇〇〇〇

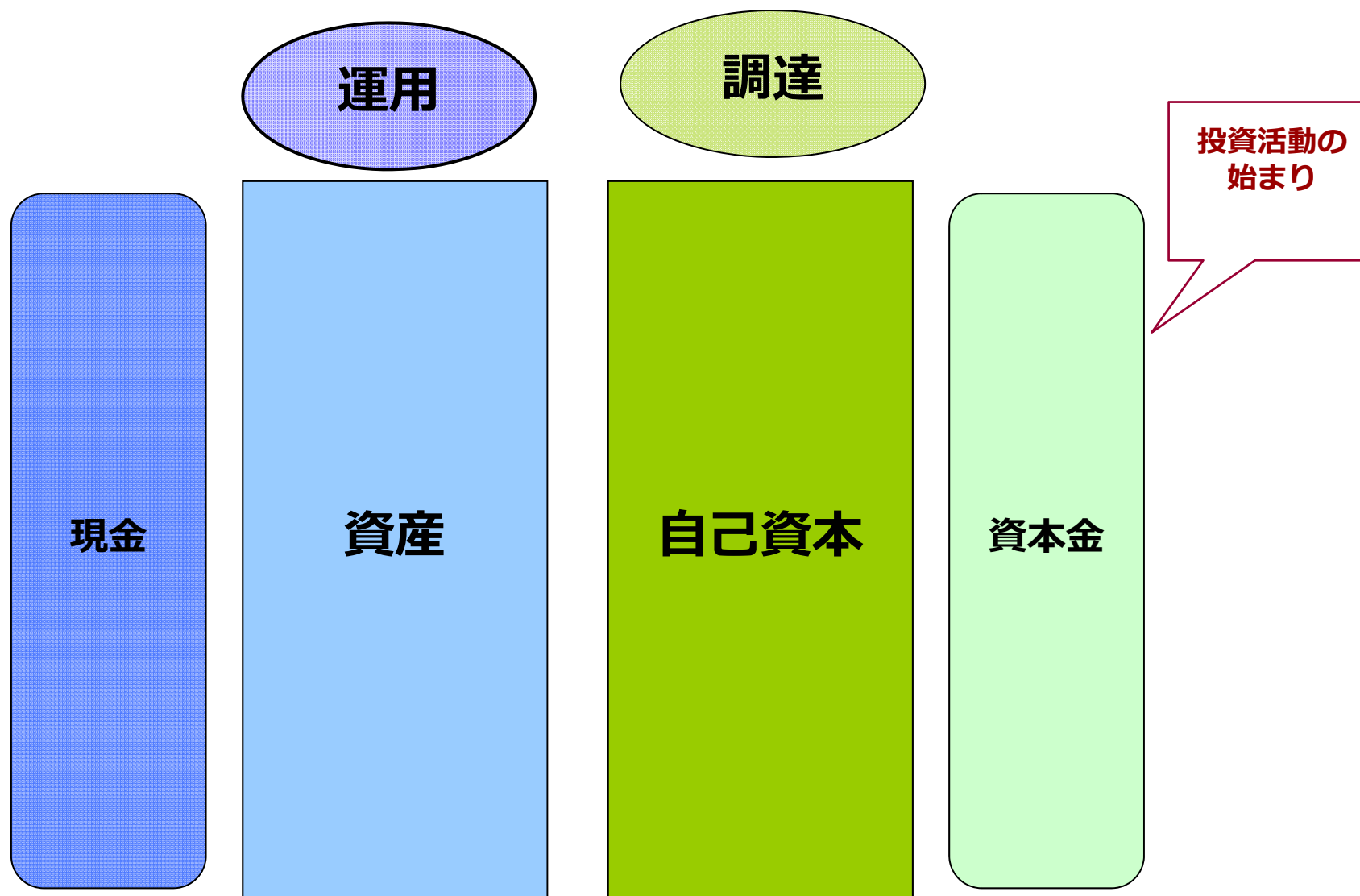
利益

資金源

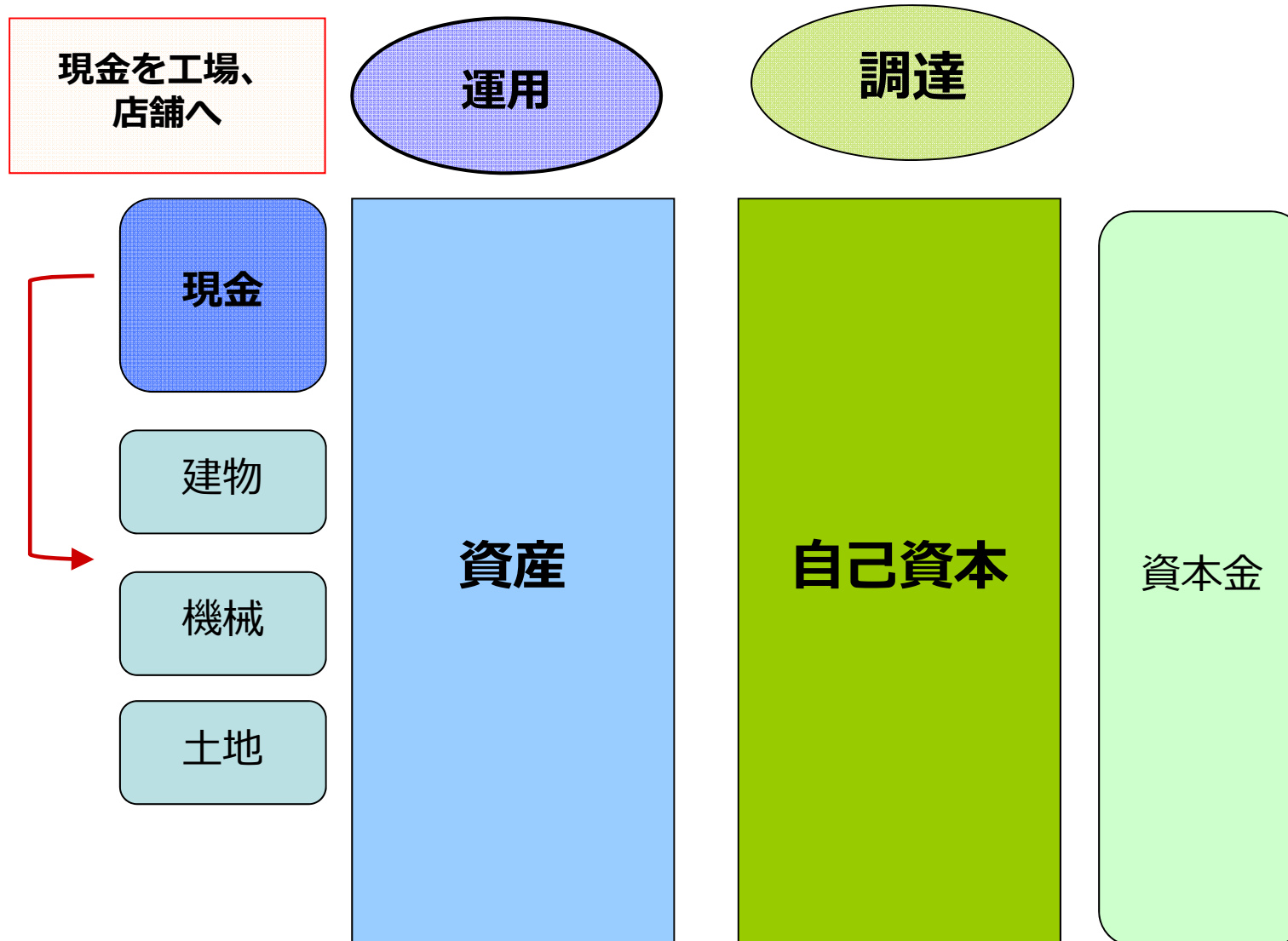


社長は投資家

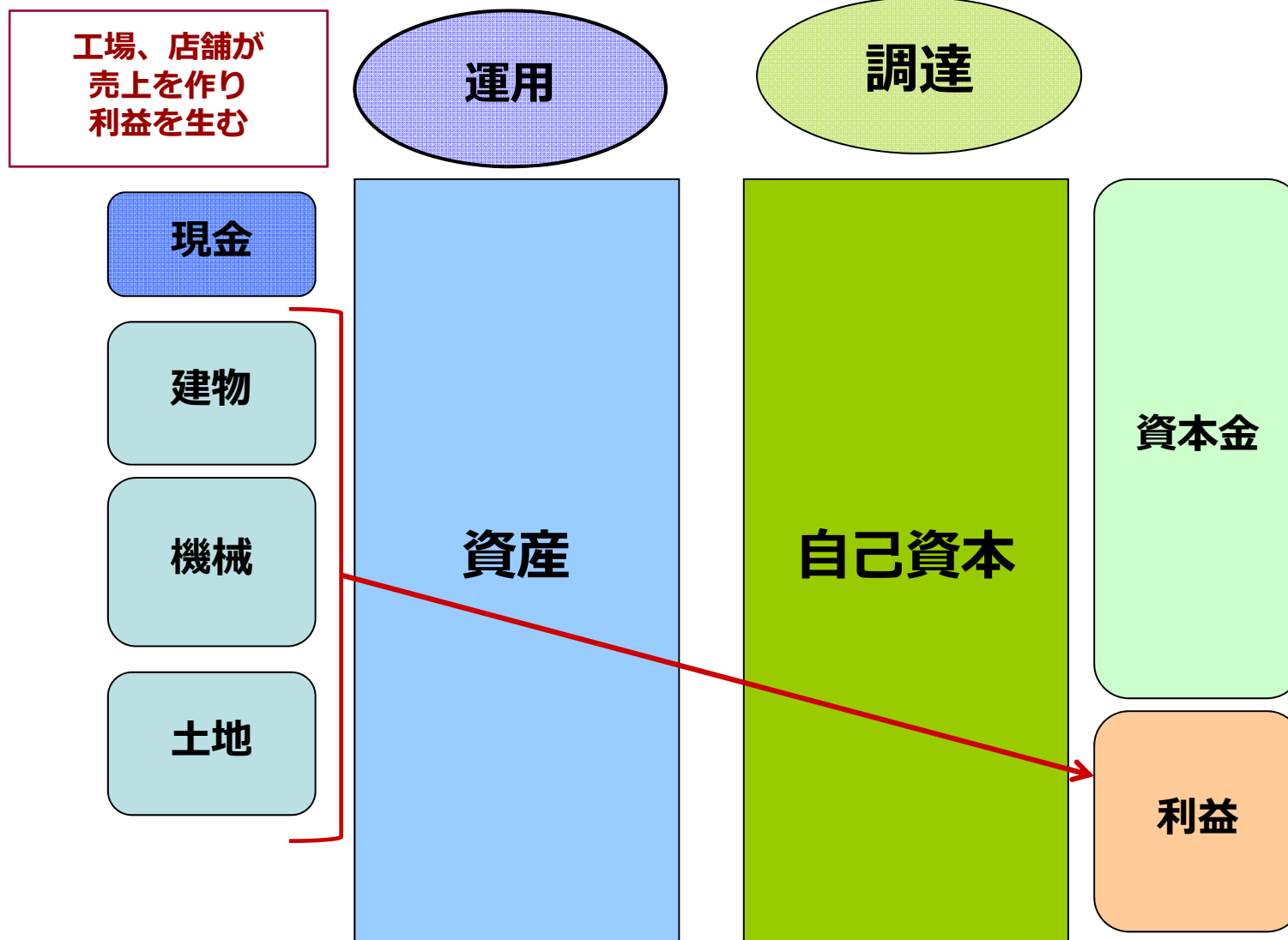
貸借対照表 (B/S)の変遷 (1/5)



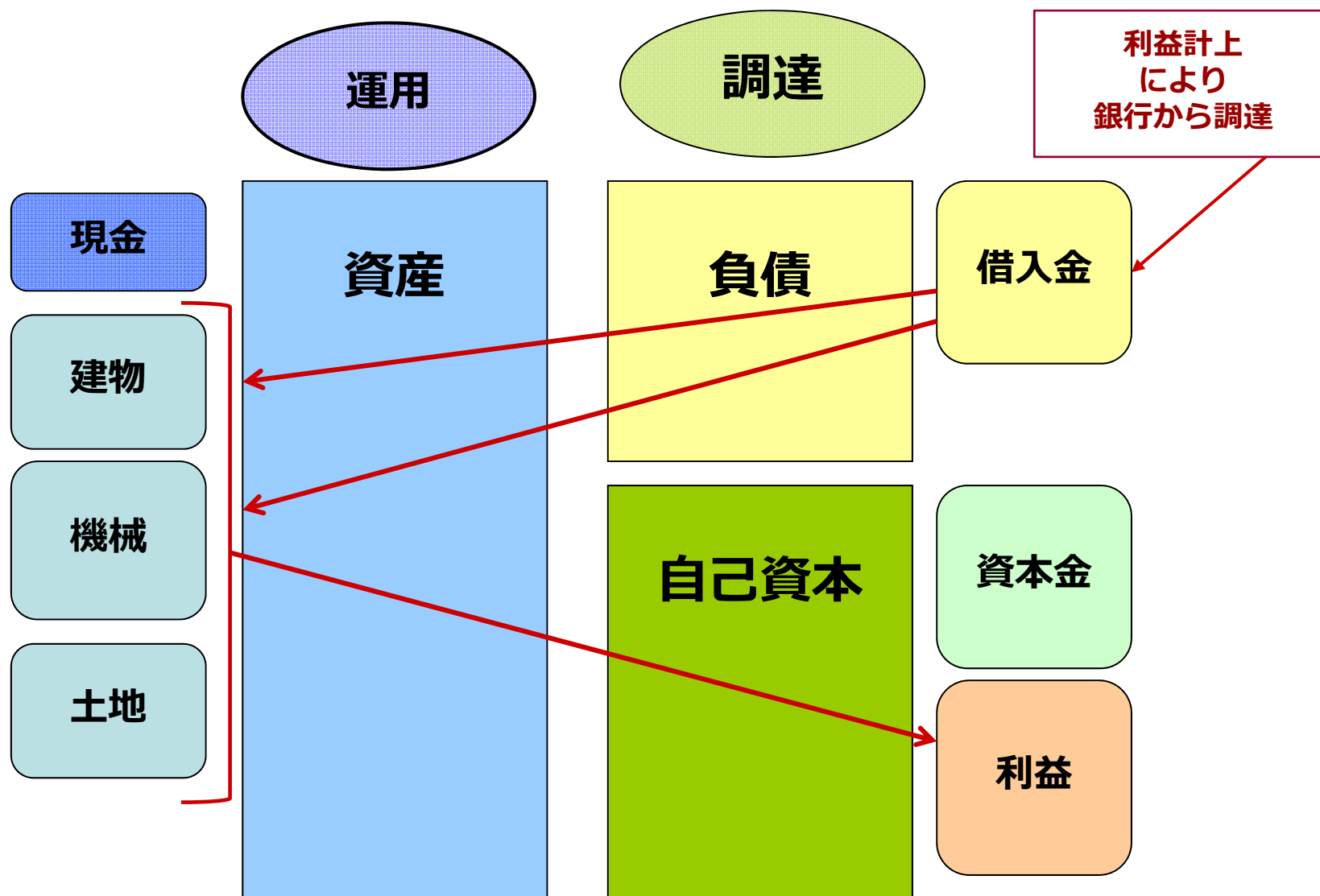
貸借対照表 (B/S)の変遷 (2/5)



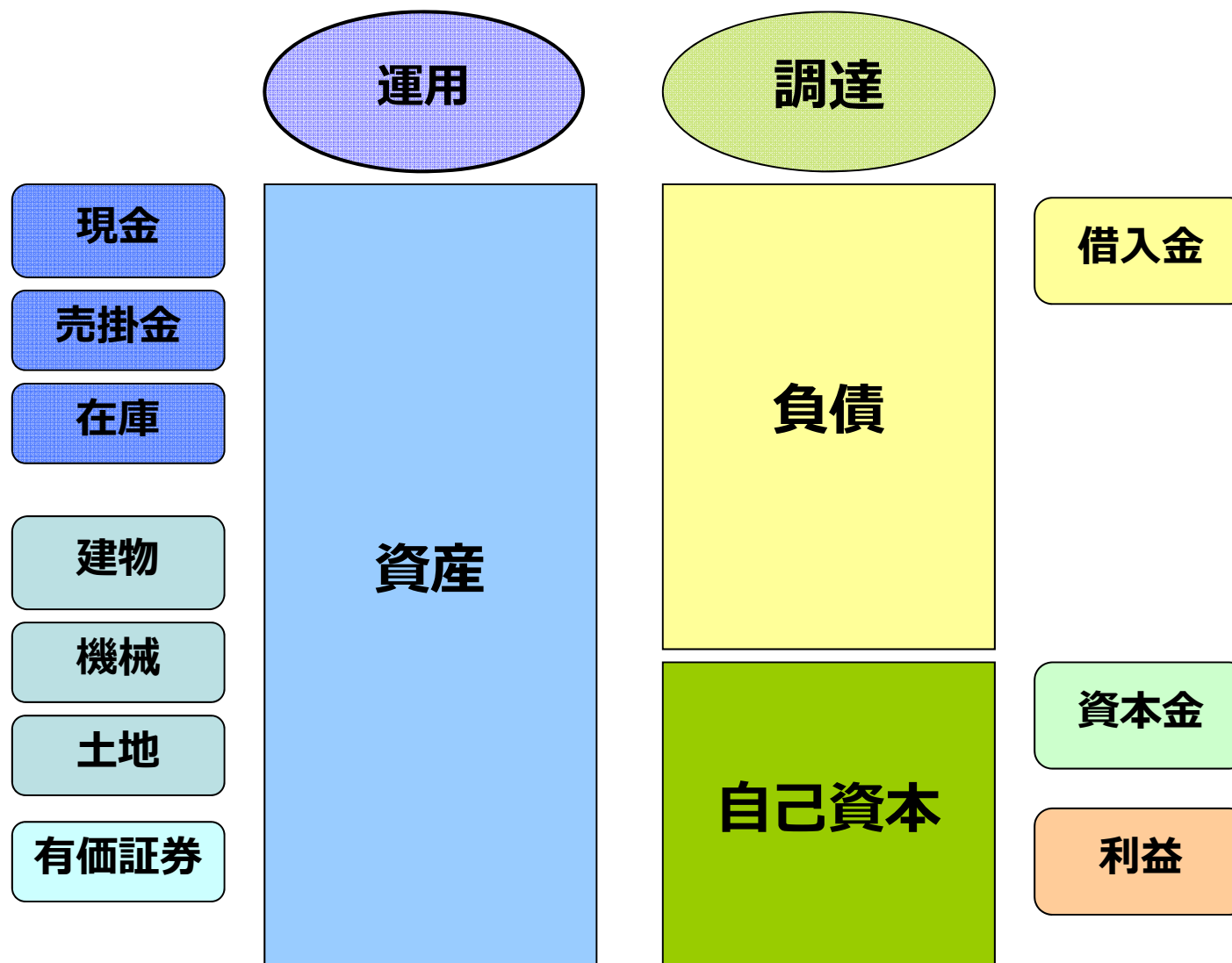
貸借対照表 (B/S)の変遷 (3/5)



貸借対照表 (B/S)の変遷 (4/5)



貸借対照表 (B/S)の変遷 (5/5)



貸借対照表 (B/S)

運用

調達

現金

売掛金

在庫

建物

機械

土地

有価証券

借入金

借入金、資本金、利益は
調達という視点では一緒
(性質が違う)

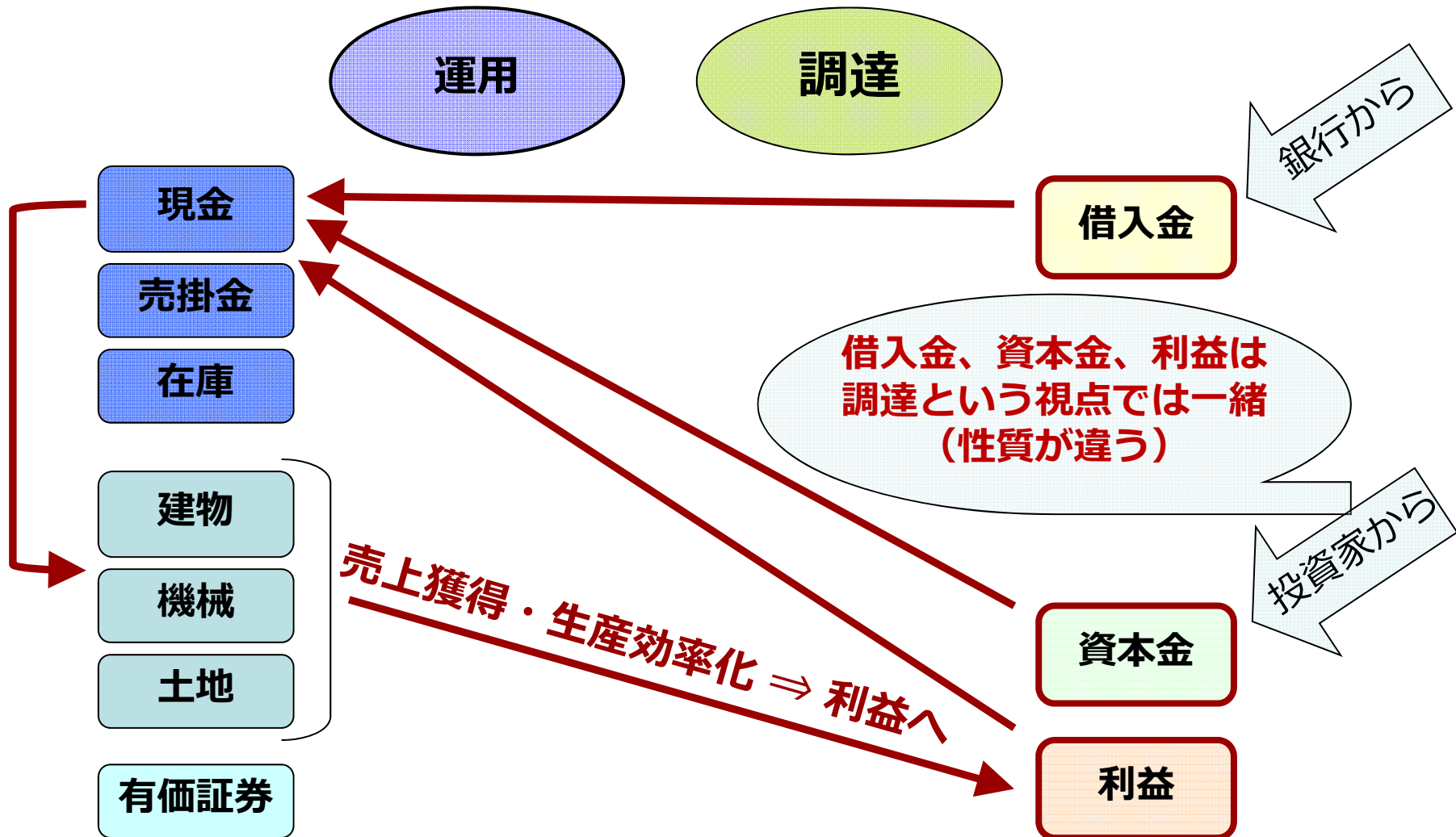
資本金

利益

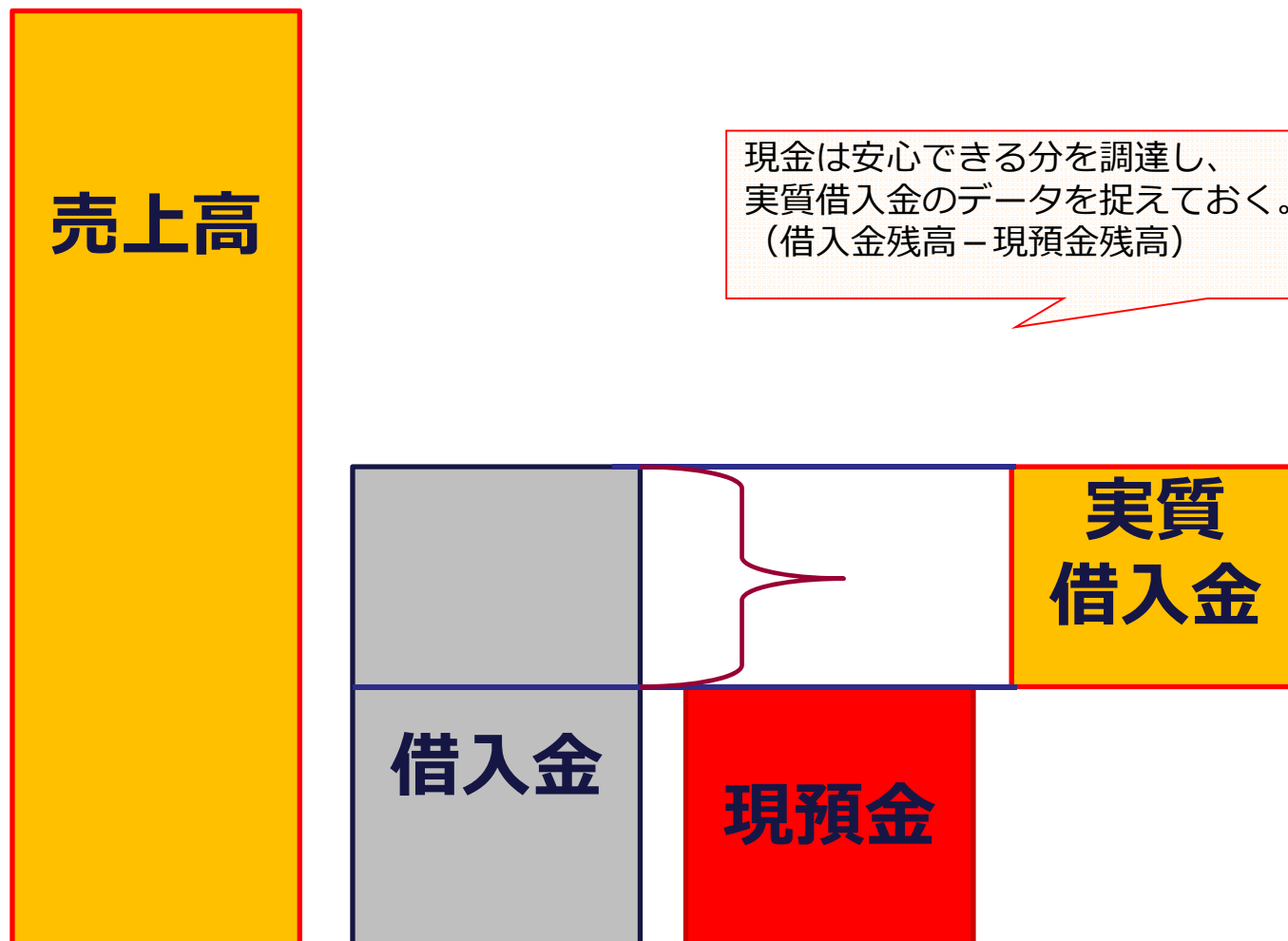
銀行から

投資家から

売上獲得・生産効率化 ⇒ 利益へ



実質無借金を目指す



実質無借金を目指す

借入を減らす発想から**現預金を増やす**発想へ

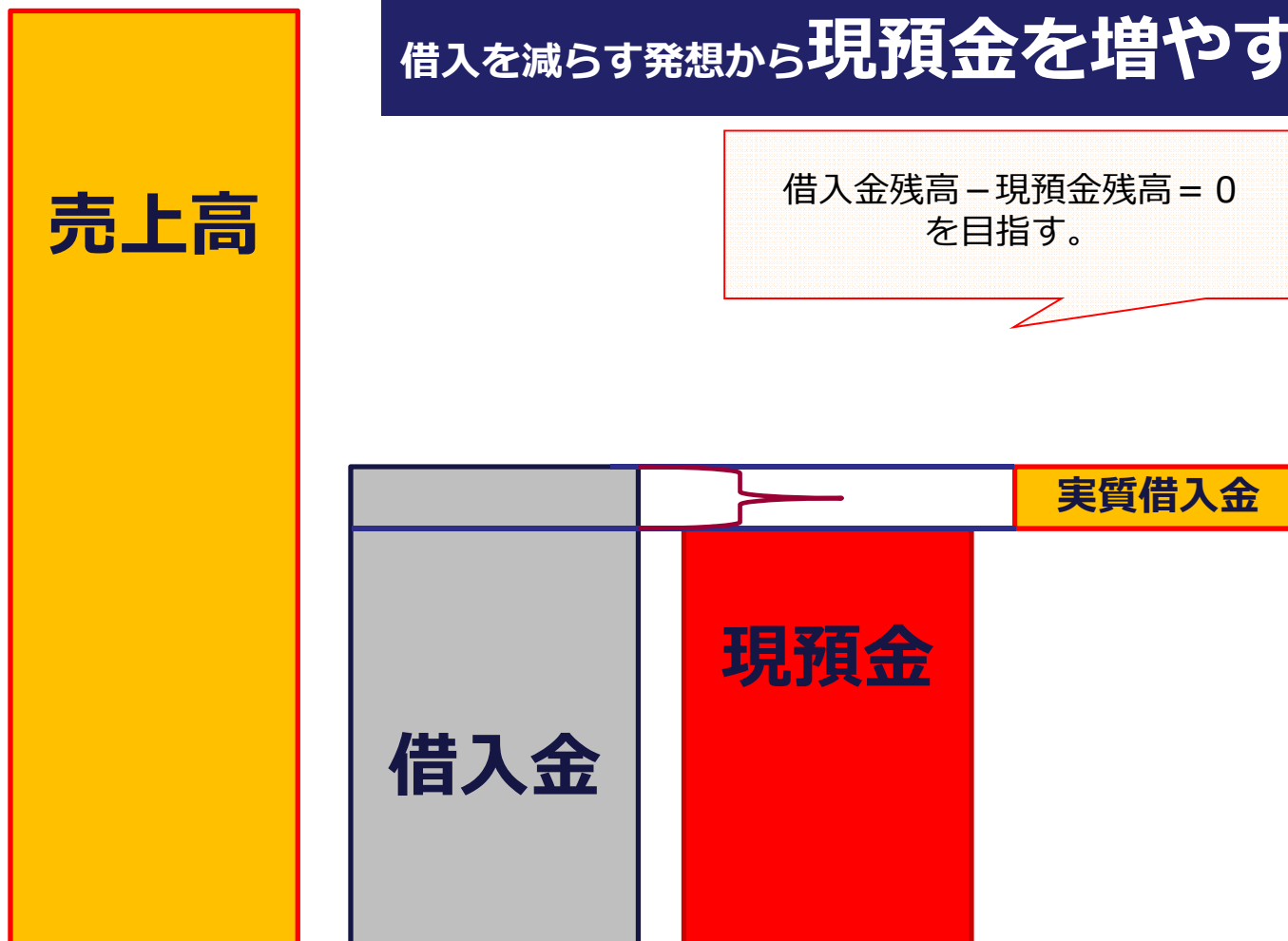
借入金残高 - 現預金残高 = 0
を目指す。

売上高

借入金

現預金

実質借入金



貸借対照表 (B/S)

運用

調達

現金

買掛金・未払金

売掛金

借入金

在庫

資本金

建物

機械

土地

利益

保証金・有価証券

簿価

時価

のれん (人財・ブランド)

含み益

人材への投資も目に見えない数字のひとつ。
計画的な人材投資も必要。

重要な投資のひとつ

中小企業のバランスシート経営

現金預金の確保
(安心現金預金)

(運用)効果のある投資

資金繰り改善策

1. 経費削減・(不採算店閉鎖)

2. 資金調達・(条件変更)

3. 売上↑ 生産性↑

1.2.3.+投資=経営

成長するために
投資計画を立てる

機械投資

機械投資は、人件費と比較し投資効果を計ることも一つの考え方。品質、生産性の向上も機械投資のポイント。

単位:円				
機械投資額	リース料率	月額リース代		月額人件費
5,000,000	1.50%	75,000	<	150,000

看板投資

看板のリニューアルは投資額が低い分
効果が期待しやすい。
どれだけ売上が伸びるかがポイント。

	A	B	差額	単位: 円
投資額	0	1,000,000	1,000,000	
売上	13,000,000	13,500,000	500,000	3.8%
40%	5,200,000	5,400,000	200,000	
粗利	7,800,000	8,100,000	300,000	
人件費	3,600,000	3,600,000	0	
家賃	1,800,000	1,800,000	0	
その他販売費	1,200,000	1,200,000	0	
販管費計	6,600,000	6,600,000	0	投資差額単純利回り
営業利益	1,200,000	1,500,000	300,000	30.0%
利益率	9.2%	11.1%		

広告宣伝投資

広告宣伝費の売上比率が上昇しても、売上が上がればその他の経費率が下がること大きなポイント。継続的取り組みと総合力（品質、納期、接客、店構え等）を向上させていくことが費用対効果を高める。

	単位：円		
売上高	10,000,000	10,600,000	10,900,000
		6.0%	9.0%
製造原価	4,000,000	4,240,000	4,360,000
	40.0%	40.0%	40.0%
総利益	6,000,000	6,360,000	6,540,000
人件費	2,500,000	2,500,000	2,500,000
	25.0%	23.6%	22.9%
家賃	1,000,000	1,000,000	1,000,000
	10.0%	9.4%	9.2%
広告宣伝費	0	200,000	300,000
	0.0%	1.9%	3.0%
その他販管費	1,500,000	1,500,000	1,500,000
	15.0%	14.2%	13.8%
一般管理費合計	5,000,000	5,200,000	5,300,000
営業利益	1,000,000	1,160,000	1,240,000
営業利益率	10.0%	10.9%	11.4%
チラシ配布枚数	20,000 枚	30,000 枚	
反応率	0.10%	0.10%	
来店世帯数	20 世帯	30 世帯	
1世帯1回利用額	1,300 円	1,300 円	
合計年間利用額	624,000 円	936,000 円	
(月2回×12ヶ月)			



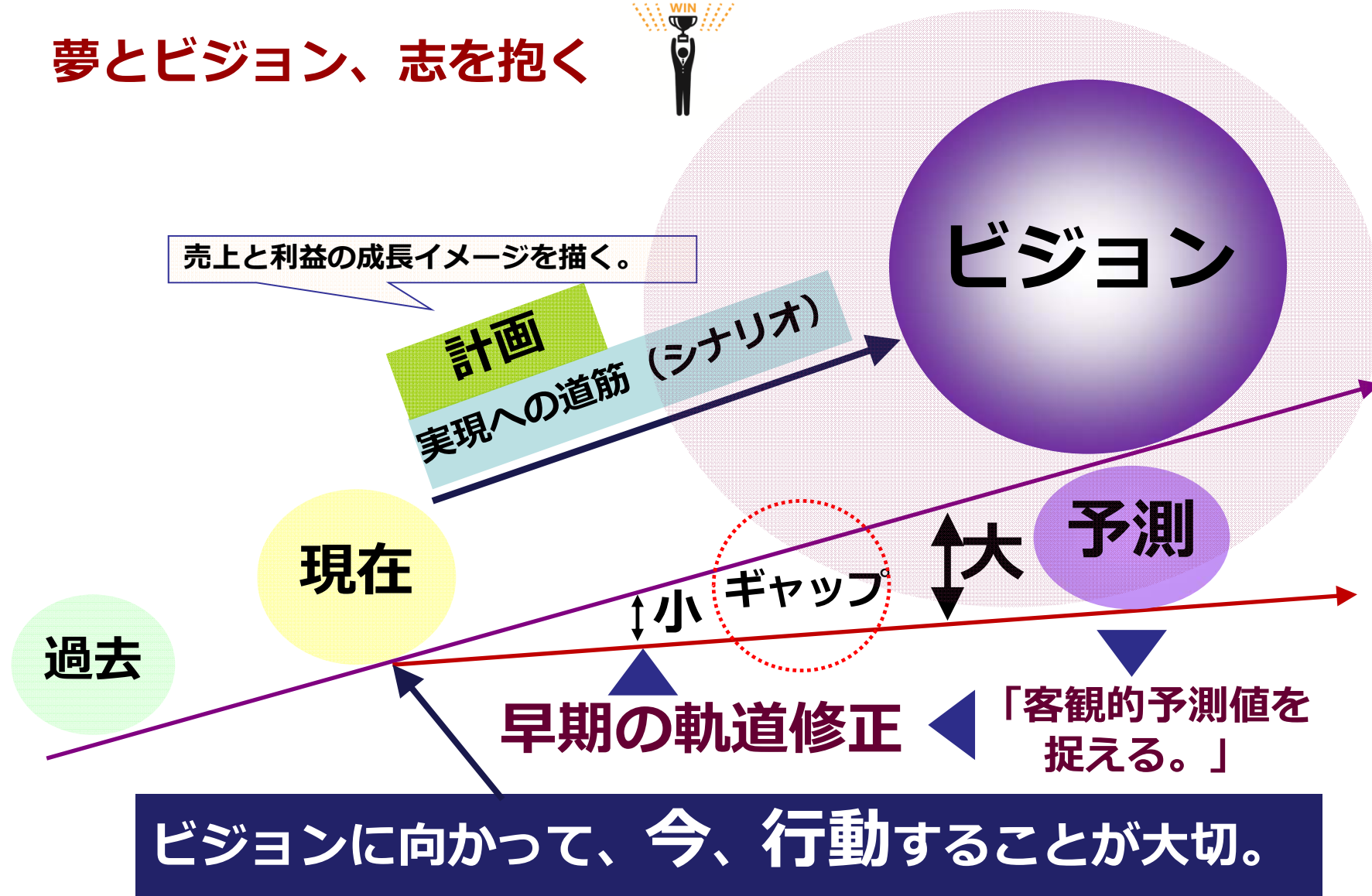
ビジョン

現在

過去

ビジョンを示すことが大切。

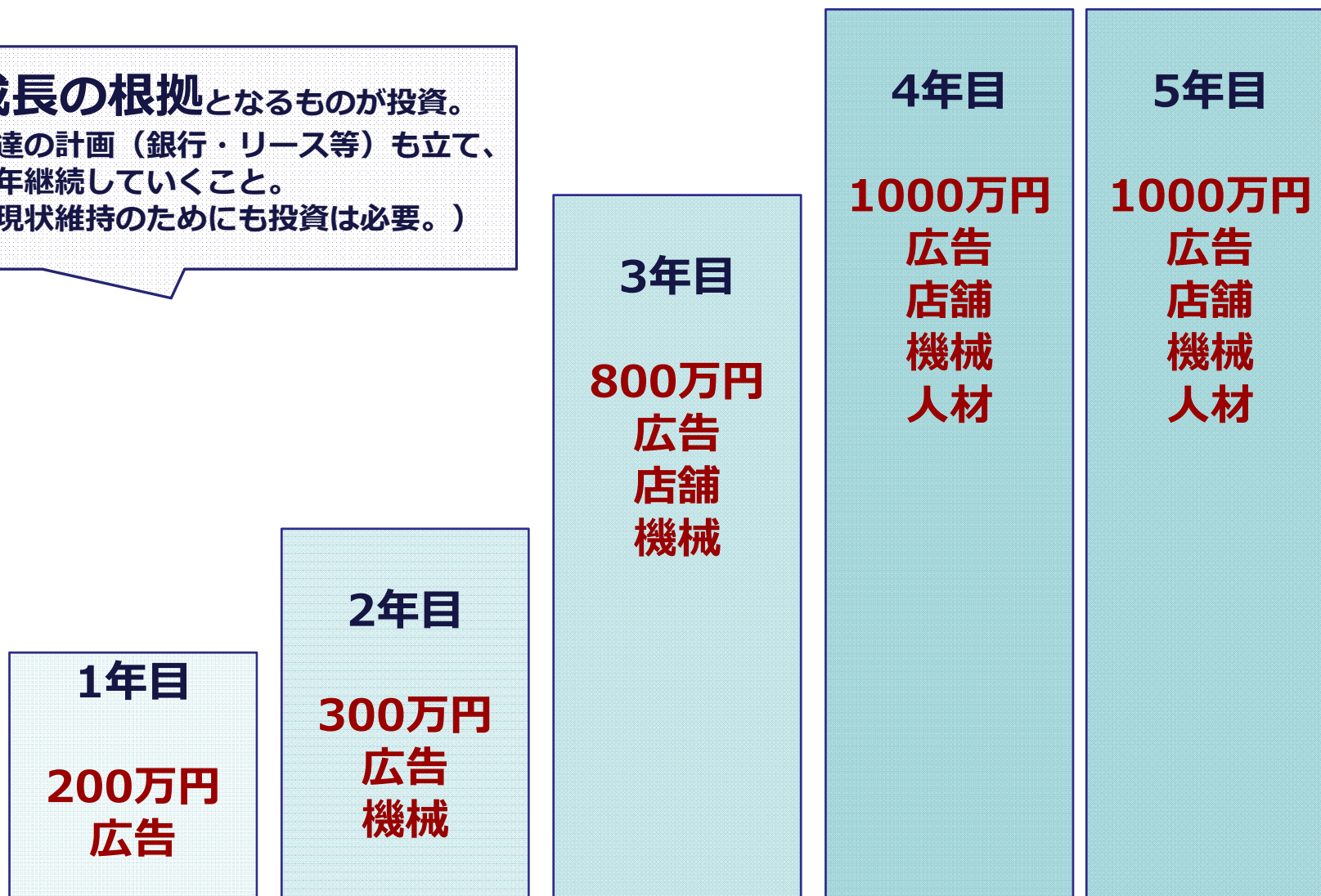
夢とビジョン、志を抱く



投資計画を立てる



成長の根拠となるものが投資。
調達計画（銀行・リース等）も立て、
毎年継続していくこと。
（現状維持のためにも投資は必要。）

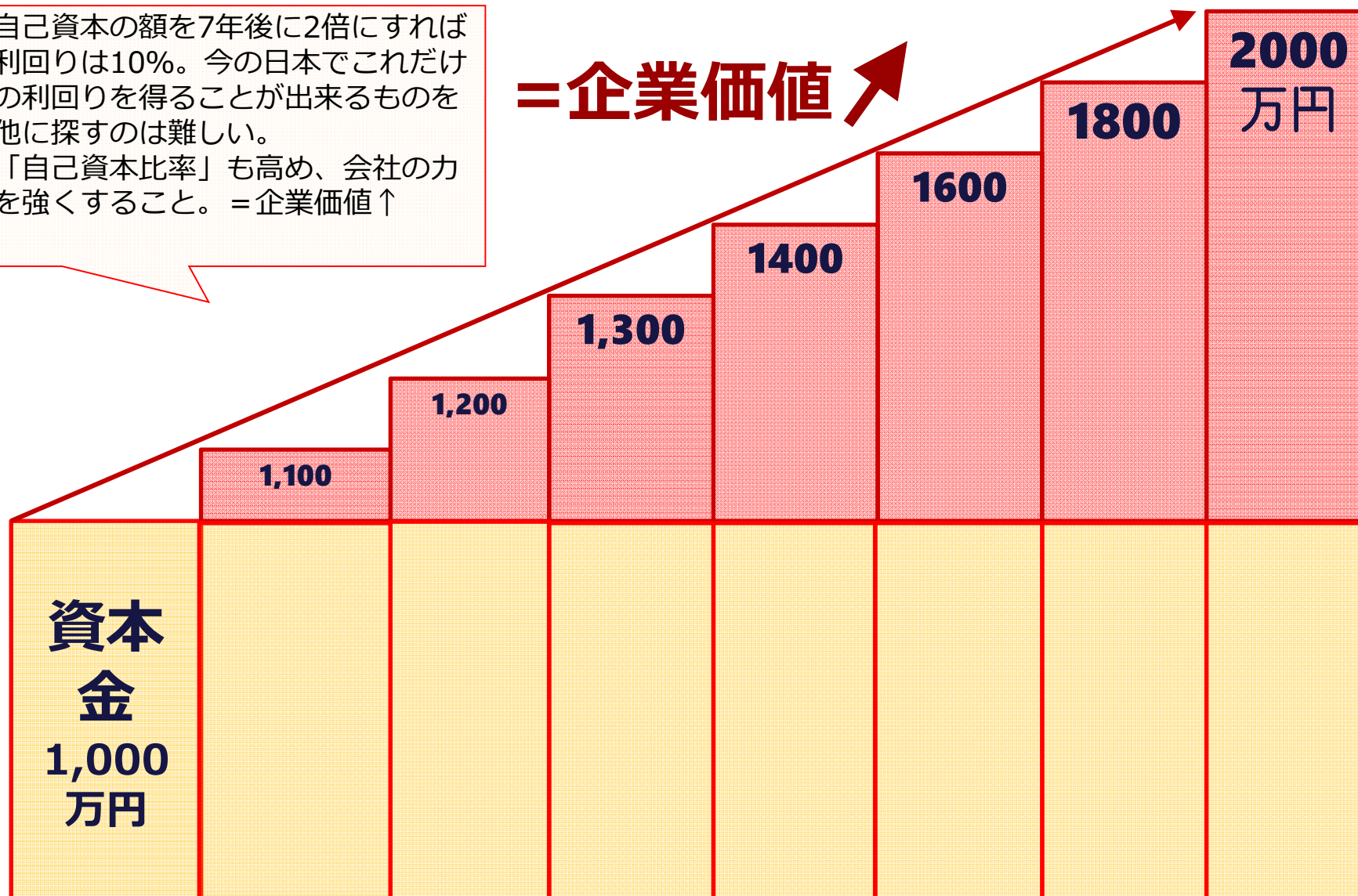


自己資本の増大を目指す



自己資本の額を7年後に2倍にすれば
利回りは10%。今の日本でこれだけの
利回りを得ることが出来るものを
他に探すのは難しい。
「自己資本比率」も高め、会社の力を
強くすること。=企業価値↑

=企業価値↑





財務戦略と行動が 会社を変える 業界を変える 日本を変える



社長の笑顔と夢があれば会社は元気に伸びる！