

キャッシュフローを改善する
経営計画のポイント

平成 29 年 8 月 29 日

第 1 版

(株)むらずみ経営

中小企業診断士

石堂 修

はじめに

当レポートは、資金の動き＝キャッシュフローをテーマにしています。このキャッシュフローを改善するためには、最初に「利益とキャッシュフローは違う」ということをしっかりと理解することが必要です。利益だけに着目してはキャッシュフローを改善することは難しくなります。また、経営計画は短期的な視点ではなく、中長期的な視点に立って策定することが必要になります。経営計画を策定する際や進めて行く際のポイントについて当資料にまとめております。ぜひ、当資料をきっかけとして皆様の企業においてもキャッシュフロー経営の導入をご検討ください。なお、対象企業としては中小企業を想定しています。大企業や上場企業の方はご了承ください。

目次

1. 損益計算書を見ても資金の動きはわかりません。.....	2
(1) 黒字なのに、なぜか資金が足りない。理由がわからなく漠然とした不安に。	2
(2) なぜ、現預金や資金の動きが見えなくなるのか。	2
2. どうすれば、資金の動きを掴むことができるのか。	3
(1) 資金の動きを掴むために必要な会計資料.....	4
(2) キャッシュフロー計算書とは.....	4
(3) 5年間のキャッシュフローを見通す.....	5
(4) キャッシュフローを見通すための計画作り	5
3. キャッシュフローを良くするために経営の舵を取る.....	7
(1) 運転資金や財務活動など貸借対照表（BS）を改善する.....	7
(2) 事業の成長により営業活動によるキャッシュフローを増やす.....	8
(3) 経営改善により営業活動によるキャッシュフローを増やす.....	10
(4) 人材育成と組織力強化により一人あたりのキャッシュフローを増やす	12
4. 社員と経営者のギャップを埋めるための勉強会や方針検討会	13
(1) 簡単な「利益と資金の勉強会」を開催して理解を促す.....	13
(2) SWOT 分析検討会を通して問題意識を熟成し社員の声を聴く	14
(3) 改善策検討会を通して、経営者の課題を掘り下げて考えてもらう.....	15
5. 経営計画発表会で目標と実施すべき事を明確にして伝える。	16
(1) 計画実行状況が見える化する KPI で経営の舵を取る。	17
(2) KPI を切り口にして各社員の目標に展開する。	17
(3) 月次会議などで KPI を活用して進捗を評価する。	18
6. まとめとして.....	18

1. 損益計算書を見ても資金の動きはわかりません。

(1) 黒字なのに、なぜか資金が足りない。理由がわからなく漠然とした不安に。

「損益計算書では利益が出ているのに・・・。」「税理士に説明してもらってもいまいちぴんとこない。」といった相談を受けることがあります。利益は出ているのに実際の資金繰りは忙しい。「決済資金が足りません。」「返済資金が足りません。」と言われて、急に資金調達に走り、都合がつかなかったで自分のお金を入れているという方もいます。そのような事態にはならなくてもヒヤヒヤした、という経験を持つ方も多いです。実は、このような資金繰りの不安は小さな会社に限ったことではなく、それなりの規模になっても起きています。資金の動きは意外と見えにくく、悩みの種になっているのです。資金の動きや流れのことは“キャッシュフロー”と呼ばれます。キャッシュフローが悪くなると先行投資もしにくいため経営計画が上手く進まないようになります。

(2) なぜ、現預金や資金の動きが見えなくなるのか。

そもそも資金の動きが見えなくなるのはなぜでしょうか。実は損益計算書と貸借対照表を見ているのに資金の動きは見えてきません。これは“資金の動きについて書かれていない会計資料”を見ているから当然の結果です。「資金の動きを管理するのが、会計ではないの？」会計という言葉の意味は広いので、そのような疑問を持つ方も多いです。しかし、一般的に使われている損益計算書や貸借対照表の目的と次のようになります。

損益計算書 : 一定期間の“利益”を計算する

貸借対照表 : ある時点（決算日）での資産や債務の残高を表す

ということですので、“資金の動きを明らかにする”という目的はありません。さて、ここで「一定期間の“利益”を計算しているのだから、やはり“資金の動き”も把握しているのではないの？」という疑問が起こるかもしれません。これが最初のボタンのかけ違いです。利益と資金の動きは同じ意味だと思っている方が多く、利益が出れば資金は増えて当然と思っているようです。この疑問を解消するために、次のようなことを考えてみてください。以前に次のような質問がありました。「銀行に返済した借入金は何で費用にならないのか。」「費用にできれば利益を少なくすることができ、税金が少なくなるのに」という質問です。確かに借入金を費用として計算できれば、返済が多い企業は赤字になり税金もほぼかからなくなります。しかし、そのようなうまい話はなく、借入金の返済は費用として認められません。利益の計算に入れてよいのは支払利息だけです。元金は入れません。仮にもし利益の計算に費用として入れるのであれば、逆に「借入したときには、売上として収入に含める」という考え方も出てきてしまいます。このようなことになると、資金が不足してせっかく借りたお金にも、税金がかかるということになってしまいます。

また、次のような場合はどうでしょうか。“中古車販売店が決算期である3月にセールを

行い、月末ぎりぎりまで頑張って販売した”という場合を考えてみます。車の販売の場合にはクレジットやローン等で決済されることもあるため、月末ぎりぎりまで販売できたとしても入金になっていないことがあります。このとき入金はまだないのに売上は決算期間内として計上されます。このため営業はぎりぎりまで頑張って売上を作ろうとします。

一方で在庫について考えてみましょう。3月決算セールを行うと展示車両の台数が減少するため、翌月の売上を確保するためには先行して仕入れをして在庫を持つておくことも必要となります。このように先行して仕入れをしても売れていない場合は、費用には計上しません。正確には商品仕入れなどに一旦計上されますが、棚卸資産としての在庫に残っている金額は費用から除く計算をしています。

これらの例のように、売上の方は資金が動いていない（入っていない）のに計算に入れていますし、仕入れの方は資金が動いている（出ている）のに計算に入れていません。損益計算書を作成するための会計では、利益を計算することが目的であるため、このように資金の動きと異なる計算をしているのです。このように計算された利益を見て、「資金の動きと違う」と考えることはナンセンスです。そもそも違うのは当然であり、資金の動きを見たいのであれば“別の資料”を作ることが必要となります。

また、もう一つのボタンの掛け違いとして、業績が良くなればそれだけ資金も円滑になる、キャッシュフローは良くなると思っている経営者が多いことがあります。しかし、売上や収入を得るためには人員の採用や商品・原材料の仕入れが必要となることや、売上の増加に伴い売掛金なども増加していきます。このため“業績が良くなる＝キャッシュフローが良くなる”という式は成り立たず、逆に必要な資金が増えていくという場合もあります。

このようなことも損益計算書には表れない事柄ですので注意が必要です。

2. どうすれば、資金の動きを掴むことができるのか。

資金の動きは、シンプルに考えると「資金が出た」「資金が入った」という事柄を整理していくことで把握できます。しかし、前述しているように、損益計算書では“資金が動いていなくても計算に入れる”という会計処理をしています。このため、シンプルに資金の動きを把握できなくなっています。

また、そもそも損益計算には“資金の借入や返済といった財務活動”や“機械設備・土地・建物・有価証券の購入などの投資活動”は含まれていません。機械設備など事業に使用する固定資産は減価償却という方法で損益計算に含めることができますが、この計算で算出した減価償却費も実際の資金の動きとは異なります。損益計算にはこの他にも資金の動きとは異なる計算をすることがあり、資金の動きはわからなくなっています。

もう一つ重要なことは時間のズレです。“先行投資”という言葉があるように、儲けを得るためには、先にお金を出していくことも必要になります。例えば、新しい製品を製造するために1000万円の機械設備が必要であったとします。その機械設備をしっかりと使いこ

なし軌道に乗って受注がそれなりになると年間 100 万円は儲かる、といった場合を考えてみます。この機械設備の購入から軌道に乗るまでに仮に 1 年間かかるとした場合、先行投資と儲けの回収には 1 年間の時間のズレができます。このような時間のズレがあるため、投資と回収のサイクルをしっかりとみていくためには、ある程度の期間、できれば 5 年以上のスパンで事業を見る必要があります。ちなみに、3~5 年程度のスパンで作る経営計画は中期経営計画と呼ばれています。

(1) 資金の動きを掴むために必要な会計資料

先ほど記載したように、会計担当者が作る損益計算書では資金の動きはわかりません。資金の動きを掴むためには別の資料が必要です。別の資料というと「貸借対照表かな？」と思われた方もいるかもしれませんが。貸借対照表は「ある時点（決算日）での資産や債務の残高を表す資料」です。このためある時点での資金（現預金）の残高は把握できますが、どうしてその残高になったのかはわかりません。損益計算書でも、貸借対照表でもなく、資金の動きを掴むためには、“キャッシュフロー計算書”という会計資料を作成します。キャッシュフローとは、資金の流れという意味ですので、この資料を見ればどのように資金が入り、出て行ったのかがわかります。

(2) キャッシュフロー計算書とは

キャッシュフロー計算書は、損益計算書や貸借対照表ではわからない資金の動きを明らかにする資料です。上場企業や大規模な企業には作成する義務がありますが、中小企業には義務付けられていません。このため会計担当者や税理士などから毎月提出されていないことが多いのが現状です。また、提出されている場合であっても、他にも多くの資料が担当者から提出されるため、関心が薄くなっている場合が多いです。キャッシュフロー計算書は経営者にとって“資金の動きを把握する大切な資料”です。利益を見るのと同じように関心を持って、キャッシュフロー計算書を見て、分析してほしいと思います。さて、このキャッシュフロー計算書にはどのようなことが書かれているのでしょうか。次のように、大きく三つ分けてキャッシュフローを計算しています。

- 「Ⅰ. 営業活動によるキャッシュフロー」・・・ 事業を通して得たもしくは減った資金
- 「Ⅱ. 投資活動によるキャッシュフロー」・・・ 設備や投資資産を買った売った
- 「Ⅲ. 財務活動によるキャッシュフロー」・・・ 資金の調達や返済の状況

この 3 つの区分でキャッシュフローを把握し、どのように資金が入っており出ているのかを明らかにします。このうち「Ⅰ. 営業活動によるキャッシュフロー」では、損益計算書の利益から資金の動きが無く費用として計上した金額を除くことや、売掛金などで残っておりまだ資金が回収されていない金額なども考慮して資金の動きを把握します。

＜キャッシュフロー計算書（簡易版）の例＞

「現預金の動き」＝「キャッシュフロー」
を把握する会計資料として、
キャッシュフロー計算書があります。

キャッシュフロー計算書(簡易版)		金額
	税引前当期純利益	5,000
	減価償却費	10,000
	受取利息及び受取配当金	-200
	支払利息	2,000
	有形固定資産売却損	1,000
	売上債権の増減	-10,000
	棚卸資産の増減	5,000
	仕入債務の増減	-10,000
	その他流動資産・流動負債の増減	5,000
	小計	7,800
	利息及び配当金の受取額	200
	利息の支払額	-2,000
	法人税等の支払額	-2,000
I	I. 営業活動によるキャッシュ・フロー	4,000
	固定資産の取得	-50,000
	固定資産の売却	10,000
	その他の増減	-20,000
II	II. 投資活動によるキャッシュ・フロー	-60,000
	短期借入金の返済	-10,000
	短期借入金の借入	20,000
	長期借入金の返済	-30,000
	長期借入金の借入	70,000
	その他の増減	0
III	III. 財務活動によるキャッシュ・フロー	50,000
	現預金の増減額	-6,000
	現預金の期首残高	40,000
	現預金の期末残高	34,000

（3）5年間のキャッシュフローを見通す

前述したように資金の動きには先行投資による時間のズレがあるため、今現在の資金の動きを見ているだけでは資金の動きを掴めたとはいえません。時間のズレを解消するためには3～5年程度の期間で、将来のキャッシュフロー計算書を作成します。各年度のキャッシュフロー計算から資金がどのように動くのかを見通します。この資料を中期キャッシュフロー計算書といいます。なお、会社全体で中期キャッシュフロー計算書を作成すると、会社全体の資金の流れを把握することでき、投資案件に関連する部分だけで中期キャッシュフロー計算書を作成すると、資金の動きを考慮して投資判断をするための資料が作れます。

（4）キャッシュフローを見通すための計画作り

中期キャッシュフロー計算書を作成するためには、売上がどうなるのか、原価がどうなるのか、人件費は増えるのかなどの各項目を見通すことが必要になります。また、設備投資はいつ発生するのか、返済はどの程度必要なのかなどについても見通しが必要となります。

この見通しはそれぞれが次のような計画になります。

- ・ 経営計画 …… 会社をどのように成長させるのかなど経営の基本計画。
- ・ 売上計画 …… どの分野・事業・商品でどの程度の売上や粗利を獲得するか。
- ・ 人件費計画 …… 社員数や給与などをどのように推移させるか。

- ・設備投資計画 . . . 新規の設備投資や更新が必要な設備を計画する。
- ・利益計画 . . . 売上・人件費に加えて、各種経費を検討し利益を計画する。
- ・財務計画（借入と返済） . . . 資金の借入と返済予定を計画する。

これらの計画を取りまとめて、全体の資金がどうなるのかを見通すのが、中期キャッシュフロー計画です。

<キャッシュフロー診断 無料実施中> お申し込みはホームページから。

当社ではキャッシュフロー診断を無料で実施しています。決算書を3期分提出していただければ、過去2期のキャッシュフローを簡易的に計算し、営業・投資・財務の3区分でキャッシュフローを診断してレポートを提出致します。キャッシュフロー経営計画を検討する際、はじめにこの診断を活用してください。下記のURLまたはQRコードから申込ページからお申し込み頂けます。

申込 URL http://infomurazumi.wp.xdomain.jp/shindan_cf/



3. キャッシュフローを良くするために経営の舵を取る

前章までは3~5年間程度の期間で中期キャッシュフロー計画を作成することをお伝えしました。この章では「どのようにキャッシュフローを良くするか」という視点でお伝えしていきます。資金の動きを把握することはあくまでも最初の一步であり、経営基盤を盤石にするためには、計画的にキャッシュフローを良くしていく取り組みが重要です。この取り組みには次の4つがあります。

- (1) 運転資金や財務活動など貸借対照表（BS）の残高を改善する
- (2) 事業の成長により営業キャッシュフローを増やす
- (3) 経営改善により営業キャッシュフローを増やす
- (4) 人材育成と組織力強化により営業キャッシュフローを改善する

それぞれの取り組みの内容は次のようになります。

(1) 運転資金や財務活動など貸借対照表（BS）を改善する

キャッシュフローを改善するためには、A：貸借対照表の残高を改善する方法とB：営業キャッシュフローを増やす方法があります。貸借対照表の残高を改善する方法を行ったことがなく、運転資金の残高に改善の余地がある場合は、Aの方法から始めることがオススメです。例えば、運転資金として“売掛金”や“在庫”が多くなっている場合、滞留している売掛金や在庫が無いかをチェックしていきます。

① 売掛金残高の改善について

売掛金残高は回収ができずに滞留している債権が無いかを確認していきます。まずは月次の売上金額に対して、売掛債権が多くなっていないかを確認します。1か月サイト（月末締め翌月末払い）の場合は、1か月分の売掛金+受取手形が売上債権として残っていることが想定されます。この1か月分の金額以上に売上債権が残っている場合は注意が必要です。次に会社として回収管理のルールや与信限度額の判断が整っているかを確認していきます。回収が遅延となってしまう場合は早い段階で回収方法について協議し、回収の目途がつきにくい場合は取引を継続するかを判断していきます。金払いが悪い会社は業績が悪いため取引が増えることも少なくなります。このためズルズルと継続して取引していくよりも取引を中止して別の会社に注力する方がよい場合が多いものです。支払い交渉を続けることも余計な労力となるため管理職や経営者が取引を継続するか判断していきます。

② 在庫の改善について

在庫残高についても、適正な残高金額になっているかを確認します。このチェック

には、製造業の場合であれば、月次の材料仕入れ金額と原材料在庫として残っている金額が適正かをチェックしていきます。会社の発注サイクルにもよりますが、半月分の原材料が在庫されている場合は、その月の仕入れ金額の半分程度が在庫金額として残ることになります。このため月によって原材料在庫の量が大きく変動する場合や原材料在庫が大きくなっている場合は、現場の管理が行き届いていないことや不良在庫となっていることがあるので掘り下げてチェックしていきます。在庫は持たないよりも持った方が楽ですので、担当者任せにしていると適正な発注量ではなく、作業がしやすい発注量になっている場合もあります。ある企業では一年分の材料を一度に発注している担当者もいました。担当者としては毎月発注していくことが手間だったので改善したと思っていました。数か月後に仕様変更があり使用量が激減してしまったことで不良在庫として残ってしまいました。また、在庫管理については5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の取り組みが行われて整理整頓され、定期発注や仕様見直しなどのルール等が整っていれば一定水準の管理はできていると考えられます。

③ 買掛金や支払手形の改善について

買掛金や支払手形についても売掛金と同様に、貸借対照表の残高が月次の仕入れなどと比較して多くなっていないかを確認します。支払いサイトが1か月の場合、通常は1か月分の仕入れ金額が買掛金残高として残ることになります。支払いサイトは下請けとの取引に関する法律には「60日の期間内でできるだけ早く支払うこと」と記載されています。このため45日や60日程度に延ばすことで資金の動きが円滑になる場合があります。基本的には売上債権の回収サイトよりも長く設定することができるとよいです。買掛金の支払いサイトの変更は取引先との交渉が伴いますが、資金の動きと密接に関係しているため実現できると効果的です。

④ 借入金の返済条件を改善する

借入れをするときには、“できるだけ早く返したい”という気持ちがあるため、短い期間で返済する条件で借りていることがあります。このような場合は営業活動によるキャッシュフローよりも財務活動によるキャッシュフローの方が多くなるため資金が減少してしまいます。資金の動きにおいてバランスが悪い状態になりますので、借り換えなどを検討してバランスが取れるようにしていきます。

(2) 事業の成長により営業活動によるキャッシュフローを増やす

貸借対照表の残高の改善を進めた後には、具体的に業績自体を改善することにより営業活動によるキャッシュフローを増やすことを考えます。中期キャッシュフロー経営計画として、5年間の計画でキャッシュフロー見通していきます。このため単年度（1年間）の計画と比べてある程度の先の将来について考えることになります。このように将来を意識す

ることで現在の状況から少し離れることができ、大局的な検討ができるようになります。業績のことを考えると目先の売上や利益に走ってしまいがちですが、キャッシュフローのように根本的な解決策を考えたいときには、長い目で大局的に経営方針を見直すことが必要となります。例えば“今の市場環境は全体的にお客様が減ってしまい厳しさが増している”といった場合に、この状況を打開して成長するための方法は何かを考えていきます。今の環境の中でなんとか頑張ることは当然ですが、それだけでは業界全体が縮小していくため頑張っても現状の売上を維持する程度になりがちです。このような場合においてキャッシュフローを良くするためには、新しい視点が不可欠になります。具体的には次の通りです。

- 今までに進出していない新しい地域を開拓する。
- 今まで取引をしていない新しいお客様を開拓する。
- 新しい商品やサービスを開発する。
- 新規事業を行う。
- 今までに行っていない新しい方法で事業を提供する。
- 今までとは違う新しい方法で製品を製造する。

といったように“新しい”視点で打開策を検討していくこととなります。しかし、新しい視点を持つことは大事ですが、取り組みを行う根拠として自社の強みや事業の機会が無ければ実施しても成果が乏しいことや、社員のやる気が少なく実行度合いが鈍くなるのが懸念されます。このため新しい取り組みを検討する前提として、自社の置かれている状況を分析することが必要となります。この分析はSWOT分析（スウォット分析）と呼ばれています。分析の視点については後述しています。

さて、いろいろな分析を踏まえて検討した打開策であっても、すぐに実現ができない策であったり、1年間で利益を出すことができない策になってしまう場合もあります。このため数年間の計画として考え、現在の営業活動によるキャッシュフローの中から投資できる金額を考えます。また、営業活動によるキャッシュフローを少なくしてでも打開策を行う人員を投入していきます。人員を新しい取り組みに割く場合は、前年以下の売上計画や利益計画となりますが、成長へ向かう前段階として考えていきます。しかし、多くの企業では“前年”を中心に予算や利益が考えられています。前年を意識しすぎると長期的に行う新しい視点が欠けていることや、役割分担が変更できない場合もあります。中期キャッシュフロー経営計画では、前年に拘らず将来を見通して大局的な判断が必要になりますので、前年意識が強い企業の場合は注意が必要です。さて、将来のことを考えて進めて行く際の投資は先行投資となるため、すぐにキャッシュフローを生み出すことにはなりません、長い目で見ると“先行投資がどのように行われたか”ということが大きく効いてきます。今のキャッシュフローだけを追いかけても、なかなかキャッシュフローは生まれえないもの

です。少し先を見てキャッシュフローを獲得できるようにしていきましょう。なお、先行投資をしている段階の企業は、利益はぼちぼちになります。投資が一度に多くなる場合は赤字になる場合もあります。赤字になると資金の動きが把握できていない経営者は不安になります。自分の判断は間違っていないと思うが、現実には手元の資金が減っているという現象が起こるからです。利益が「赤字だ」「黒字だ」ということに一喜一憂しないように中期キャッシュフロー経営計画として、予め資金の動きや利益の水準を描いておくことが必要となります。

（３）経営改善により営業活動によるキャッシュフローを増やす

新しい地域・商品・事業に進出するときは、実現が困難であり進出に時間がかかることが多くなります。このため現在の事業からできるだけ多くのキャッシュフローをねん出するといった取り組みを同時に実施していくと効果的です。短期的には現在の事業からのキャッシュフローを増やし、長期的には新しい取り組みからのキャッシュフローを増やすという繋がりになります。これが短期的な視点だと、長期的にはキャッシュフローが不足することになり、長期的な視点だと、短期的には資金が減少するため、貯蓄を取り崩すことが必要となります。両方を一度に進めていくことにより、キャッシュフローのバランスを取りながら先行投資をしていくことができます。このように短期的にキャッシュフローを改善する取り組みは経営改善とも呼ばれ、売上アップ策やお客様増加策、原価や費用の削減策などを検討していきます。経営改善に必要なポイントとして、次ページに経営改善チェックシートを掲載します。このチェックシートは、経営改善に必要な視点として「売上」「マーケティング」「利益改善」「経費削減」「組織運営」に分けて25のチェックポイントを挙げています。自社の経営を見直す際にそれぞれをチェックしていただき、100点満点中どの程度点数が取れているか確認してみてください。

経営改善チェックシート

下記の25項目について、○・△・×でチェックしてください。

NO	区分	内容	チェック
1	売上	売上アップを図るために企画や宣伝は実行されているか？	
2	売上	売上予算は経営企画担当者と現場担当者の両方の視点で検証されており、単純な前年アップや必要売上の逆算になっていないか？	
3	売上	売上予算は各部門・各責任者に割り当てられ、達成度が管理されているか？	
4	マーケティング	マーケティング情報に各自が敏感になり会議等でも共有されているか？	
5	マーケティング	新規取引先開拓や新商品開発など“新”が付く取り組みは推進されているか？	
6	利益改善	粗利益率と取引数量に着目して力を入れるべき商品やサービスを見極めているか？	
7	利益改善	仕入先や外注先を個人任せにせず組織の目で厳しく判断しているか？	
8	利益改善	過剰なサービスや収益性の低い訪問や配達など非効率な活動をしていないか？	
9	利益改善	製造業の場合は、原材料のロスや使用量などは検証されているか？	
10	利益改善	小売・飲食業などにおいてシフト管理は担当者や店長任せにせず厳しく管理されているか？	
11	利益改善	改善活動など現場の知恵を活用して0.1%でも良くしていくという組織風土があるか？	
12	経費削減	創業家などが私的に使っている費用（車、社宅、燃料費など）は無いか？	
13	経費削減	固定でかかる家賃や諸経費などは削減できないか？	
14	経費削減	水道光熱費など現場が努力して削減できる経費は管理されているか？	
15	経費削減	広告宣伝費は計画的に支出されており、費用対効果を見極めているか？	
16	組織運営	経営者によるリーダーシップが発揮されており方針管理や動機付けがなされているか？	
17	組織運営	重点的に行うべき施策は周知徹底して現場社員は理解し実践しているか？	
18	組織運営	目標は設定されており、達成するために粘り強く最後まで行えているか？	
19	組織運営	目標は定量数値評価や計画実行評価などを組み合わせて達成度を管理しているか？	
20	組織運営	会議は適切な頻度で開催され、単なる報告会にならずに議論されているか？	
21	組織運営	やるべきことが後手にならず、先手先行で実行されているか？	
22	組織運営	週間売上や受注案件などタイムリーに伝えるべき情報が伝わっているか？	
23	組織運営	赤字事業や赤字製品にしがみつくとなく撤退判断ができていないか？	
24	組織運営	「売るのは営業、作るのは製造」といった部門間の壁は無いか？	
25	組織運営	タテの組織が多層になってしまい多くの中間管理職や管理部門を抱えていないか？	

○の数	個	× 4点	=	
△の数	個	× 2点	=	
×の数	個	× 0点	=	
100点満点中				合計

経営改善活動ではこれらのチェックシートを始めとして、色々な視点で経営状況を分析し改善効果が高い施策から優先して実行していきます。改善効果とは金銭的な業績に反映することだけに留まらず、組織風土を変えていけるような取り組みも重要です。例えば、整理整頓ができておらず雑然として不用品や廃棄品が放置されているような場合は、整理整頓を最初に行い風土を変えていくことが先決です。また、経営改善を行うために IT や設備の導入などで先行投資が必要になる場合があります。例えば、工場の電気代を削減するために LED 照明に変更する場合、経営改善を行うために必要な初期費用が発生します。このような場合は将来的にはキャッシュフローが増えるかといった視点で考えていきます。イニシャルコストが 1000 万円かかったとしても、毎年 100 万円ずつ経営改善効果が見込める場合、10年で費用は回収できます。11年目以降も改善効果が得られることが確実であれば、経営改善策としては実行していくべきです。経営改善を行うと筋肉質であり計画的に動く組織作りができます。組織風土としても協力して行う活動が多くなるため活性化してきます。このようなことからキャッシュフローを継続的に生み出すための組織作りとして経営改善活動は効果的に働きます。

（４）人材育成と組織力強化により一人あたりのキャッシュフローを増やす

一人一人の能力が高くなれば、一人あたりの営業成績が増える、一人あたりの生産性が上がるといった成長を図ることができます。しかし中小企業においては管理職もほとんどがプレイングマネージャーであり、人材育成にはそれほど時間を割くことができていないのが現状です。また、管理職自身も管理職教育を受けていない方が多くいます。キャッシュフローを生み出すための人材育成としては、最低限、計画したことを振り返り対策を推進していける人材として育成していくことが必要です。中期キャッシュフロー経営計画では今後の成長分野や経営改善策を考えますが、現場の社員が動かしていくことができなければこれらの計画は進みません。計画して動かしていく力を磨いていかなければ、いつまでもキャッシュフローは改善していきません。このため人材育成としてパフォーマンスマネジメントや目標管理などを実施していきます。パフォーマンスマネジメントとは、経営方針管理、目標管理、定期的なビジネスコーチングを一体的に行う人事施策です。この人事施策では経営方針を具体的に現場の社員が実現できるように導きながら、同時に人材育成を図ります。業務を通して人材育成することで、具体的で、かつ、実践的な人材を育成することができます。実践的であることがキャッシュフローを生み出すためには不可欠です。なお、パフォーマンスマネジメントの特徴は次の通りです。通常目標管理では個人主導の目標設定や業務から離れた目標設定などが目立ちます。このような目標設定では経営方針や上司の意向に沿っていない目標となることがあり、せっかく目標管理をしても経営の役に立っていないこともあります。パフォーマンスマネジメントではこのような状況を避けるために、経営層や上長から各個人への期待を伝える面談というプロセスを設けます。各人がこの面談を通して自分にかけている期待を知り、この期待に沿って目標を設定

していきます。このようなプロセスを踏むことにより、上司は部下がより高いパフォーマンスを上げられるように導きます。また従来の目標管理では人事評価や賞与査定タイミングに併せて目標を振り返るという運用となっていることが多いため、6か月や1年スパンでの管理になっています。6か月という期間は人材育成のための振り返りとしては、期間が空きすぎてしまい指導や改善要求をすることもできなくなってしまいます。このためパフォーマンスマネジメントでは、最低でも3か月に一度、できれば毎月、面談を設けます。またこの際に振り返り資料の提出を求めます。このような取り組みを通して目標達成に向けて上司と部下が共同で取り組むことで、より良い成果を上げることができるようになります。しかし、このような人材育成の取組がキャッシュフローの改善に効果が出てくるのは、一年間では難しいのが現状です。人材育成には数年間かけて長い目で取り組むことで、会社の基礎力が変わってきます。また、成長分野を考える際に必要なスキルとして「○○○ができる人材がいれば」といった議論が出てくる場合があります。このような場合において、計画的に育成することが必要な際には、指名制にしてスキルアップを図ることも重要です。

4. 社員と経営者のギャップを埋めるための勉強会や方針検討会

経営者層と幹部や一般社員の間には、立場や役割の違いから様々な意識の差（ギャップ）があります。このギャップは各社員と経営者の能力や責任の差に加えて、情報量の差によって生まれます。キャッシュフロー経営計画として様々な方針を策定したとしても、このギャップがあるためすぐには理解されないのが一般的です。このような状況を解決するためには、勉強会や方針検討会を行うことでギャップを埋めていくことが必要となります。一般社員にとっては、そもそもキャッシュフローや資金繰りという言葉は知らない方がほとんどです。利益が出ていれば会社は順調であり問題が無いと思っている方もいます。あるいは、利益が出ているのに“なぜ会社は社員に還元をしないのか”、“もっと賞与を増やして還元してほしい”と不満を抱えている場合もあります。このような場合に、利益計画を作成して「目標利益は○○○○万円」と掲げても、“どうせ達成しても還元もしないのでしょ”、“私には関係ない”と受け入れられないことにもつながります。

(1) 簡単な「利益と資金の勉強会」を開催して理解を促す

経営者にとって利益と資金の違いを知ることが大事なように、社員にとっても利益と資金は異なることを知ることは重要です。このため、キャッシュフロー計算書を理解するところまでは必要ないとしても、利益と資金は違うことを勉強会で説明することが必要です。ポイントとして次のような点を伝えていきます。

- ✓ 出た利益から運転資金や投資資金、借入金の返済資金がねん出されること
- ✓ そもそも利益には税金がかかること

- ✓ 売上債権の回収遅れや在庫増加により必要な運転資金が増えること
- ✓ 必要な運転資金が増えると、手元の資金が減るので資金繰りが苦しくなること
- ✓ 利益の増減は投資のタイミングによるため、出る年と出ない年があること
- ✓ 予算と比べて達成状況が良い場合は、決算賞与として還元を考えること

2～3 時間ほどの勉強でこのような点をお伝えし、自分で実際に計算をしてみることで利益と資金について理解を深めます。また、運転資金について理解することで、回収や与信をしっかりとしようという考えや不良在庫をできるだけ出さないようにといった考え方を持ってもらいます。なお、会計情報が公開し、部門予算を自ら管理するような体制をとる場合は、それぞれが予算に責任を持つことが期待されています。このような体制を取るときは利益と資金の違いについて理解するだけでは足りませんので、管理職向け研修などで会計の基礎勉強会を行っていきます。

（2）SWOT 分析検討会を通して問題意識を熟成し社員の声を聴く

会計に関する勉強会が済んだあとは、利益目標を達成するために具体的な経営方針作りにも社員を参加させることでギャップが埋まります。参加するための場としては、① 大枠的な方向性を考えるための SWOT 分析検討会や② 具体的な策を検討する改善策検討会があります。

① SWOT 分析検討会

SWOT とはスウォットやスワットと読み、英語で“Strength 会社の強み”、“Weakness 会社の弱み”、“事業環境の脅威 Threat”、“事業環境の機会 Opportunity” の4つの単語の頭文字をとっています。この4つの視点から考えることで、自社の置かれている状況（経営環境）を大局的に理解することができます。また、強みと機会を生かすことで自社の成長を担う分野を特定していくこともできます。この SWOT 分析を行うための検討会として、社員から日ごろの業務で感じている強み・弱み・機会・脅威を聞いていきます。3～5人程度の少人数グループに分けて討議としていくことで様々な意見が出てきます。このような意見は社員の生の声として経営方針作りに役立てることができます。なお検討会を開催する際には、あらかじめ強み・弱み・機会・脅威について事前検討書に記載してから参加してもらいます。検討会では先に考えてきた内容をポストイットに書き出していただき、そのうえで各人の意見をグループ内で順番に発表していきます。この際の発表では弱みとして内部批判になるような意見が出ることもあります。内部批判であっても重要な意見であることもあるため、事前に「ざっくばらんになんでも言ってよいこと」「否定はしないこと」「意見の数を出すことを意識すること」を伝えたいうで進めていきます。実際の検討会では弱みとして「給料が安い」「営業部門の成績が悪い」「魅力のある商品が少ない」などの意見が出てきました。このような意見を耳にすると、経営者として「なにい～」と怖い顔

になりがちですが、ギャップを埋めるための場ですので意見を言ったことを褒めるべきです。決してすぐに叱ってはいけません。

SWOT 分析検討会では、このような意見を出すことでそれぞれの考えていることを聴き、今後の経営方針としてどのような強みを伸ばすのかどの弱みを解決していくのかを考えていきます。具体的に強みと機会を組み合わせた戦略案や経営方針が出せると、検討会としては大成功と言えるでしょう。ただし、この検討会の目的は経営者と社員のギャップを埋めることですので、意見を言う場があり自社の置かれている状況が少しわかったという程度でも効果があったと考えます。なお、SWOT 分析の考え方についてはホームページで詳しく図解しています。

参考 URL <http://infomurazumi.wp.xdomain.jp/swot/>



(3) 改善策検討会を通して、経営者の課題を掘り下げて考えてもらう

SWOT 分析検討会は大きな枠で会社を捉えて、社員の皆さんが考えたことを自由な意見として出してもらう場です。このため、経営者が考えている課題や問題意識に対する意見が出されないことがあります。例えば経営者としては、「倉庫の在庫が増加しているため削減を図りたい」といった問題意識を持っていても、SWOT 分析結果から会社の弱みとして「在庫が増加している」というテーマは出てこないことがあるのです。改善策検討会ではこのような欠点を補うため経営者が考えている問題をテーマとして挙げ、この問題点の原因を参加者が掘り下げて考えていきます。次に真の原因に対して解決策を体系的に検討していきます。「倉庫の在庫が増加している」といった問題を掘り下げるために、原因を色々な視点から考えていきます。例えば「不良在庫が残っている」「預かり品が増えている」「材料の発注量が多い」「包装資材が統一されていない」などのように原因を挙げていきます。この中で解決できそうな原因に対して、効果が得られそうな解決策を考えていくように進めていきます。ここで解決策を検討する手法として、フィッシュボーンというツールを使い網羅的にかつ掘り下げて問題の原因を考えていきます。改善策検討会ではこのようなツールを使いながら具体的な改善策案を出すことが目的となります。このように SWOT 分析検討会とは異なり、個別の問題を改善するために何をすべきかといった絞り込んだ議論ができることが特徴です。このときに出された改善策を今後の経営方針に盛り込むことで、経営層が考えている問題に対して、現場のアイデアを盛り込んだ方針を策定することができます。SWOT 分析検討会と改善策検討会を実施すると、会社の課題や問題として色々な事柄があることがわかります。このような課題を一つずつ解決していくことでキャッシュフローは改善していきます。経営者としては検討会を通して見えてくる経営課題に対して、

会社全体の方向性を付けること、優先順位を決めること、全社的な思考で判断をすること、改善策に対して責任者を任命することなどが重要な仕事となります。ここで行った判断は経営計画書として整理して経営計画発表会で各社員に伝えていきます。

5. 経営計画発表会で目標と実施すべき事を明確にして伝える。

中期キャッシュフロー経営計画として検討した内容については、経営計画発表会や全社会議などを開いて伝達していきます。現場の社員が具体的に行動を変えていかなければ計画倒れになってしまうため、発表会のようなコミュニケーションは重要です。

なお、経営計画発表会の開催に当たっては次の点がポイントになります。

- ✓ 口頭説明ではなく計画資料を配布して説明すること
口頭だけでは受け取る側の聞き方で伝わる内容が限られ、思い出す際にも内容のズレが生じることもあります。このため計画資料を配布して説明するようにします。
- ✓ 計画資料に盛り込む数値情報は、現場向けに絞った内容が良い
細かな予算やキャッシュフロー計画までを公開する必要はありません。事業別の売上目標数値と目標としている営業利益だけを公開するなど、覚えてほしい内容に絞り込みます。
- ✓ 中期計画として目指す姿（ゴールのイメージ）を明確に伝える。
例えば、借入金ゼロの会社を目指す、新規事業を開始し多角化する、〇〇分野に進出するなど大枠として目指す姿を伝えるようにします。
ここは重要な部分であるためパワーポイントなどを利用して、その背景や理由をビジュアルとしても伝えたいところです。
- ✓ 日々の業務において行動目標となる指標を伝える
例えば、営業であれば年間 100 件の新規開拓、製造であれば生産効率 3%アップ、残業時間抑制 5%などのように、日々の行動目標となる指標を伝えていきます。売上や利益は最終結果であるため、日々努力する行動に置き換えて理解してもらうことが必要です。ここではあまりに個別の細かな数値までは落とし込まないように注意します。例えば営業新規開拓 100 件といった内容を「××商品によって有効商談案件 300 件の創出し成約率を 33%以上として営業新規開拓 100 件を実現する」といった掘り下げた数値にまでする必要はありません。このような数値の掘り下げは営業部長や営業担当者が現場の状況に沿って行うように指導していきます。

- ✓ 各部門やプロジェクトの責任者に発表してもらおう。

経営者だけが伝える場にするのではなく責任者の自覚と目標の掘り下げを行ってもらうため、各責任者から発表をしてもらいます。この発表内容も簡単な資料を配布することや行動目標を明確にすることでより具体的になっていきます。また、発表者とするにより人材育成にもなります。自分の言葉で全体に伝えることができることは管理職として必要な能力だからです。

(1) 計画実行状況を見える化する KPI で経営の舵を取る。

中期キャッシュフロー経営計画を策定した後は計画した施策を実行していくこととなります。計画倒れにならないように実行していくためにはそれぞれの施策について責任者を明確にすることと、施策の実行結果を評価するための重要業績管理指標を設けます。この指標は KPI (Key Performance Indicator) と呼ばれます。例えばハウスメーカーであれば完成工事高は業績管理として重要ですが、営業活動を見える化するために受注工事高やモデルハウスへの来客数、見積り提出件数などを KPI として管理していきます。このように現場の活動を見える化する指標は色々あります。各施策の実行状況の評価するために、当社ではどのような指標が重要かについて現場を交えて検討します。この評価指標が現場の活動にあっていない場合は見える化できないため注意が必要です。またプロジェクトを進めることが中心の施策については、四半期でどこまで進めるのかなど中間到達点 (マイルストーン) を明確にして振り返りができるようにしていきます。KPI はこのようなことを検討しながら計画の骨子となる施策が評価できるように設定していきます。なお、販売促進施策・原価改善施策・人材育成施策などの分野別に計画されている場合は、それぞれに KPI を設定していきます。

また、KPI は一つの施策に一つというルールではないので複数の観点から施策を評価することも必要となります。例えば小売業において商品ラインナップを変更する場合、どの程度変更できたか、変更した結果として売場の販売効率が伸びているのかなどを管理する必要があります。この場合は商品変更率やカテゴリ別の坪売上高などの複数の KPI を設定していきます。

(2) KPI を切り口にして各社員の目標に展開する。

全社の KPI が決定した後はそれぞれの KPI を改善するために各社員は何をすべきかを考えていきます。目標管理制度を導入している場合は、KPI を改善するためにはどのような目標を持つべきかを各社員に考えてもらいます。各人が自分の立場でどのような点を努力して KPI を改善すべきかを各人が考え、目標として設定することにより経営計画が現場レベルまで落とし込まれます。上記のように KPI を各社員の立場まで展開することではじめて各社員は何に対して努力すべきかどのくらい努力すべきかが明確になります。KPI は具体

的な数値目標であるため、ここまで展開してはじめて各社員の活動の方向付けができたこととなります。稀に「ノルマ主義は嫌いだから・・・」といった理由で KPI 設定を嫌がる方もいますが、KPI が無ければ到達すべきところがぼやけてしまうため「ノルマもないが、評価もできない」ということになりがちです。また、日々の活動と財務業績は直接結びつかないことも多いものです。例えば学習塾が売上を増やしたいと考えた場合、「とにかく売上を増やせ！」という指示よりも「夏季休暇中の集中講座への入塾を増やそう」とか「塾のチラシを置いてくれるところを増やそう」といったことが現場の社員にとって活動をイメージしやすい指示になります。このような場合の KPI としては、“夏期講座新規入塾数”や“塾チラシ設置数”などを設定すると現場の活動が変わってきます。仮に売上はなかなか難しい塾があったとしても、「なんとか夏期講座だけはほかの塾よりも多く入れます」といった頑張りにもつながってきます。このように KPI は財務目標を達成するための指標として設定することにより、具体的な行動につなげやすくなり「KPI を達成するためには〇〇を努力しよう。」といった個別の目標も設定しやすくなります。

（3）月次会議などで KPI を活用して進捗を評価する。

KPI は数字ですので良くも悪くも現状が見える化します。毎月のミーティングで各責任者が現状を振り返る際にも KPI によって実情が見えるため、各責任者の伝え方に惑わされずに実情を把握することができます。また、実情は良いのにもかかわらず責任者が控えめな人で悪く聞こえる場合もあります。このような場合に KPI を切り口に会話を進めることにより、一歩踏み込んだ振り返りができ対策もポイントを押さえた内容になってきます。また KPI をざっと眺めるだけでも経営計画の進捗状況がわかるため、経営者としては全体が見渡しやすくなります。経営計画を達成するためには定期的に会議などを設けていきますが、前述のようなことから予算実績対比資料などに加えて KPI 管理資料を用意して振り返りを行うことが効果的です。

6. まとめとして

当資料に記述したことを注意して自社のキャッシュフローを中長期で描きながら成長や改善に資金を投下していくことができれば、安定的にキャッシュフローを獲得して地に足がついた経営ができるようになります。ただでさえ中小企業を取り巻く経営環境は厳しいため、ざっくりとした方針や話だけで会社を動かしていくのは危険です。また利益と資金は異なるため、利益だけにこだわらずに運営していくことも重要な点です。当資料でご説明した内容を参考にしてキャッシュフロー計算書を作成し、そのうえで中期キャッシュフロー経営計画を策定してください。

以上