

# キャッシュフロー緊急改善 コンサルティング

保険の営業現場ではどのようなコンサルティングが行われているのか——。今年度より、本誌連載でおなじみの(株)財務支援研究所の小島宏之氏に、実際に手がけられた事例をレポート形式で紹介いただきます(3カ月に1回掲載予定)。これまでご愛読いただいた「実践! コンサルティング営業」の姉妹版ですが、従来の記事がストーリー展開や手法紹介にポイントを置いていたのに対し、こちらは「事実」の力で読者に迫ります。第1回は、未曾有の大不況に資金繰りが悪化した外食関連企業から依頼を受け、小島さんが保険の見直しを含め財務体質を改善し、キャッシュフローを増やした事例を取り上げてもらいます。

\*社名、人名など固有名詞については匿名となっています。

## 1. コンサルティング依頼の背景

(株)内田食品は、年商4億円、従業員15人(他にアルバイト多数)規模、外食レストランへの食材卸を手掛けると共に、外食チェーン店のフランチャイズ展開も図っている。創業は1974年、法人設立から23年を経ている。

その間、円高不況やバブル崩壊後の景気悪化を経験しているが、米国のサブプライムローン破綻を契機とした世界的な経済失墜による業績の悪化は、かつてない程の急激なる落ち込みで収益性も大幅に落ち込んでいる。

外食産業においては新規出店に伴う土地・建物、さらには設備機械への投資が必要で、本質的に借入金体質が強いところに現下の不況が重なり、資金繰りがタイトな事態に陥った。

創業者の内田裕也(60歳)は、先々期に代表権を返上し、会長に就任。子がないことから甥の一郎(46歳)を後継者に指名した。役員報酬は大幅に下げたものの借入金への個人保証が残っていることもあり、事業保障保険は継続している。

社長に就任した一郎は、自らの報酬について、先代の役員報酬レベルを踏襲したものの、会社の資金繰り上、かなりの部分を未払計上していた。その一方で、妻、花子との間に16歳の長男を筆頭に13歳、10歳と3人の息子がいる子育て世代であり、教育費負担がかさむ時期に入ってきており、家計においても厳しい状況になりつつある。

コンサルタントの外山孝之は一郎に呼ばれ、次のような

依頼を受けた。

「予想を超える業績の悪化から資金繰りが厳しくなってきた。人員整理まで手をつける段階ではないが、少なくとも先代からそのまま引き継いだキャッシュフローに関わる諸事項の棚卸しを実施して欲しい」

## 2. 各種資料入手と分析作業

依頼を受けた外山孝之は、さっそく下記諸情報の入手と各種分析に取り掛かった。

### (1) 過去5期分の財務諸表・税務申告書

→比較財務諸表分析、キャッシュフロー分析

### (2) 借入金返済予定表

→各借入金の返済予定と残高推移並びに繰上げ返済効果の検証

### (3) 法人保険契約証書

→保障の妥当性と資金効率、雑収入雑損失額と計上時期の検討

### (4) 個人確定申告書、家族構成・金融資産残高他家計に関する各種情報

→家計キャッシュフロー分析から現生活水準維持レベルの適正役員報酬の検討と確認

## 3. 課題の提起

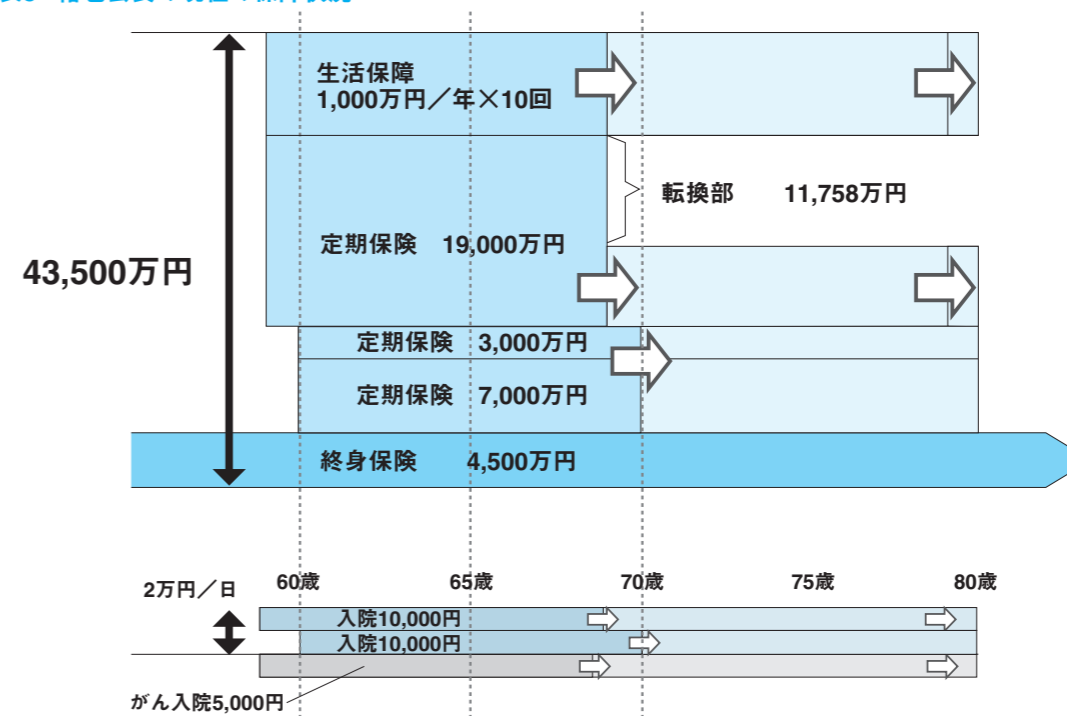
各種分析を通して明らかになった課題は次の通りである。

図表1 キャッシュフロー分析

単位:千円

		第23期	
①	売上高	364,000	→ 対前年3割ダウン
②	売上原価	119,103	→ 粗利率アップ(材料・燃料費コストダウン効果)
③(①-②)	粗利	244,897	67.3%
④	販管費	251,908	→ 役員報酬・法定外福利費・支払保険料負担大
⑤(③-④)	営業利益	-7,011	
⑥	営業外収益(うち受取利息)	3,525	(57)
⑦	営業外費用(うち支払利息)	2,741	(2,624)
⑧(⑤+⑥-⑦)	経常利益	-6,227	→ 借入金増による金利負担アップ
⑨	法人税等(実効41%)	141	
⑩	消費税	1,930	
⑪	減価償却費	11,231	→ 支出を伴わない費用
⑫(⑧-⑨-⑩+⑪)	経常の手元現金	2,933	
⑬	借入金元金返済	29,466	→ 費用化されない現金支出
⑭	保険資産部分	3,696	→ 営業フロー上の不足現金
⑮(⑫-⑬-⑭)	営業手元現金	-30,229	
⑯	社長借入金純増額	6,549	
⑰	借入金純増額	30,000	
⑱(⑮+⑯+⑰)	最終C/F	6,320	

図表3 裕也会長の現在の保障状況



図表2 年返済額と元金残の推移(予定)

