

実践！ コンサルティング 営業 第38回

(株)財務支援研究所 代表取締役社長 ● 小島宏之

中小企業における キャッシュフロー改善

—子世帯の家計から、親世帯のセカンド&ターミナルライフプランまで—

中小企業において、その浮沈は経営者に負うところが多い。先代経営者の価値観、方法論、施策などを無批判に踏襲している後継者は意外と多い。今回は、先代が残した課題であるキャッシュフローの改善から事業用不動産の整理、さらには事業承継・相続対策までをコンサルティングする。

顧客プロフィール

小森広樹 67歳
小森印刷2代目社長。現在は引退し、悠々自適の生活。後継者である長男・一郎を温かく見守っている。社長交代に際し、生保セールスに勧められるまま自身と長男の保険を契約した。社屋の上階を2世帯住宅に改造し、4階で妻・良恵（65歳）と2人暮らし。

小森一郎 40歳
小森印刷3代目社長。昨今の価格競争の激化と設備投資が響いて、利益確保に苦心しており、年収300万円と家計を逼迫している。「廃業」の二文字が頭を掠める一方で、先代・広樹が敷いた経営方針を離れ、自らの力で会社を立て直したいとも考えている。社屋の3階で妻・美樹と小学6年生の子どもと3人暮らし。



今月のFP

大海幸弘◎43歳

乗合代理店に勤務する、マーケティングや財務、不動産に強いベテランFP。法人向け提案を得意とし、中小企業経営者から厚い信頼を寄せられている。今回の依頼を持ち込んできた小森正樹（57歳）は遊び友達で、正樹の兄（広樹）とその長男（一郎）を紹介され顧客となった。



1. 突然の依頼

その依頼はある日突然もたらされた。FPコンサルタントの大海幸弘が友人の小森正樹とクラブで飲んでいることだった。小森との付き合いは十数年来になるが、もっぱら遊びだけで仕事の話は一切してこなかった。

「実は甥っ子のことで相談がある。うちの実家は3代続く町の小さな印刷屋なんだ」

いつになく真剣な眼差しで語りはじめた小森を前に、気持ちよく酔っていた大海も姿勢を正さざるを得なかった。小森の話の要約すると次のようになる。

小森正樹の兄・広樹が引退し、その長男・一郎が印刷会社の3代目を継いでいる。売上げは4,000～5,000万円あるものの、昨今の価格競争の激化と設備投資が響いて、実情は一郎の役員報酬300万円を確保するの精一杯だ。一郎の妻の美樹も無報酬で会社を支えており、資金繰りのため一郎家の貯金を数百万円も会社に貸している。印刷所も続けたいが、現在の年収レベルなら夫婦共に外でアルバイトをした方が今より稼げるであろう。来年は一郎と美樹の間の子どもが中学に入学することもあり、子どもの教育資金のことを考えると、今すぐにも家計を立て直さないといけない。そのためにはどうしたらいいだろう——つまり、甥の一郎から受けた相談ごとを、小森はそっくりそのまま大海に回してきたのである。

「というわけで、ひとつ相談に乗ってやってくれないか」
ほかならぬ小森の頼みだ。引き受けざるを得なかった。「まずは一郎君と美樹さんにお会いしましょう。お代は地元名産の旨い魚とボン酒ですからね」

2. 一郎家の家計分析

一郎と美樹の両人から大海がヒアリングをした結果、伝統ある小森印刷の屋号を守り続ける意識は夫婦共に決して低くない。さりどて家計は苦しい。贅沢な生活をしたくない訳ではないが、人並みの生活水準を保ち、子どもに高等教育

を受けさせることができれば十分との考えであった。

これを受けて大海は、まずは「家計収支改善の可能性の見極め」に取り組み、現状では立ち行かないと判断した場合は、業種転換や転職もやむなしとの方向で検討を進めることを一郎夫婦に合意してもらった。

(1) 現状調査と解析

まずは次の各種情報を入手することからはじめた。

- ①過去5期分の決算書類並びに申告書類
- ②法人借入金の現況と返済計画表
- ③土地・建物の登記簿謄本
- ④法人契約の保険証券
- ⑤年末調整資料並びに社会保険関係資料
- ⑥家系図
- ⑦一郎家の預金残高
- ⑧一郎家の生活費・住宅ローン返済計画・自動車更新予定
- ⑨子どもの進学予定
- ⑩一郎個人契約の保険証券

(2) 家計の将来キャッシュフロー分析

これらから、将来における一郎家の家計キャッシュフロー解析を実施した（P.16図表1の改善前）。ここではインフレ率や運用利回り、さらには昇給率や年金の物価スライド等も含め全て0ベースとして、収入は低め、費用は多めに、極めて簡易かつ保守的な収支分析を試みた。

その結果、①一郎の年収だけでは日々の生活が非常に厳しく、特に子どもの高校・大学進学時期には600万円超の資金不足が発生する可能性があること、②現状の定期付養老保険1,000万円では万一のときの必要資金（試算では2,200万円）から絶対的に不足する可能性があること、の2点が浮かび上がってきた。

他方、老後に関しては厚生年金給付水準と事業保険からの退職金積立の効果により、それなりの生活水準を維持できると予想された。

したがって、一郎家の現状における解決の方向性は、「企業経営上の支出のムダを徹底的に排除して、1円でも多く報酬アップを図り、当面ここ10年間の出費に耐えうるレベルを確保すること」を第一義とした。

(3) 解決策

法人決算書類を5期比較検証した結果、値下げ圧力によ