

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.116

ナゴムプレス (会員情報誌)

2024年10月1日発行 発行: NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)
商売繁盛 (こころのあきない)
社会貢献 (おやくだち)



NAGOMU 第336回経営セミナー

日時: 2024年9月12日(木)
会場: キリンビール会議室
演題: 資金力の最大化とキャッシュ・フロー経営
講師: 株式会社ビーワンフード
代表取締役社長 廣瀬好伸氏



キャッシュアウトは遅く

例) 融資実行額が5000万円。5年返済、月々の返済が約83万円。7年返済、月々約59万円。毎月約23万円の現金に差がでます。長期で借りれば借りるほどいいって言うことです。2年余分に借りるので利息は増えますが、キャッシュフローが圧倒的に楽になります。新規の借入れの場合は、利息ばかりではなく借入期間を気にしてください。

キャッシュインは多くするとき、収益力改善だけでなく、補助金や助成金を活用していきましょう。キャッシュアウトは、コスト削減、在庫管理の徹底、税制の活用による節税策。

■補助金・税制について

中小事業経営強化税制というのがあります。利益を削減すると格付けが悪くなるという話をしました。これは格付けを下げることなく節税できるのでメリットがあります。中小企業等経営強化法という認定を受けるために、経営力向上計画を作ります。一定の設備を新規取得した場合に即償却もしくは取得価格10%の税額控除を選択適用することができ、例えば1000万の10%の100万円がはじきだされた税金金額から差し引かれます。利益の金額を変えなく、税額を減らせるので得ですが、面倒くさいのであまり提案されないのかもしれない。

皆さんのいらっしやる外食産業です

が、資本に勝る大手が有利と言えはそうとも限りません。コロナ禍で多くの外食産業が瀕死の状態にあったわけですが、潜在的に元々あった問題が浮き彫りになってきたという面もあります。

一方で最近では物価高や人件費の高騰、人不足などの問題や地震や台風などの災害の影響もあると思います。いずれにしても資金力を最大化しておくということが、できたら守りだけではなく攻めもしていかなければ、皆さんが思い描く未来へ到達スピードが早くなっていくと考えられます。

皆の意識

- ①無借金経営をしていたがBSの大切さが理解できました。
- ②会社経営における数値管理のポイントを確認することができました。
- ③現在事務所にて経理を担当していますが、会計士さん頼みになっていくことが多かったんですが、今日のお話をきっかけに部門管理、キャッシュフロー管理を作って行きたいと思える時間となりました。
- ④お金を借入れなくスモールビジネスをしていますが、借りるやり方も参考に準備はしておこうと思いました。

⑤最近顧問税理士を変えたので一緒にこればよかったと感じました。とても勉強になりました!

⑥中小企業の経営者として、大変参考になりました。ありがとうございました。

⑦自分の資金調達が間違っていないことが確認できただけでも本当に助かりました!

⑧キャッシュフロー経営を自力で実践するにはハードル高そうな気がしましたが⑨数字管理について顧問税理士の主張に流される傾向にありますが、別の角度でのお話を聞き改めて数字の重要性に気付きました。ありがとうございました。

⑩資金や財務関連の話聞く機会は多くないため、貴重な機会でした。助成金や補助金の活用については、できるだけ多く活用した方がいいかとも思いました。

⑪経営も営業も未来をどれだけ先に考えて、守りと攻めのバランスをとるのか、結局どれだけ数字で語れるのかという事が大事だと学ばせて頂きました。知らない単語も多く、勉強不足を実感しましたので、経営目線にもっと立てるように、振り返りとアウトプットを行っていきたいと思いました。

⑫とてもタメになりました。言葉が専門的なのも多くて理解が追いつかなかつたです!数字は好きなんでもっと勉強します。

「皆様どんな未来を達成したいと思っていますか?」

店舗数を増やしたい、年商目標、海外進出したい、上場したい、M&Aしたい、多角化経営したい等、様々なビジョンや夢があると思います。それらを達成しようと思った時の鍵が今日のお話の「資金力の最大化」にあります。

■資金力って何なのか?

目標、ビジョンの未来に向けての道中全てが順調なわけではないですし、コロナ禍のようなトラブル・アクシデントにぶち当たった時に解決する糸口になるのも資金力になります。資金力を最大化すると、皆さんの想い描く未来に向けて、「速度・安全性・効率」を高めるための「財務戦略・財務管理」。

資金力を最大化には2つの力があると思っています。①資金調達力 ②自己金融力。資金調達力、これはその名の通り皆さんの会社の外部からお金を調達する方法。銀行の融資、リースもこのファイナンスの1つに上げられます。お金の流れは、日本銀行が民間銀行にお金を流し民間銀行から皆さんの所にお金が流れてくるという構図です。民間の銀行は日本銀行もしくは他の銀行からお金を調達して皆さんに貸出します。仕入れと売りみたいな感じですね。

利上げとは仕入れの金利が上がることで、TIOR(利上げの影響)と言いますが基準金利が上がり、銀行の仕入れ

OPENING

9月6日

プリンセスタルト

東京都目黒区上目黒1-26-1

株式会社 DREAMON

9月21日

りきゅう熱田神宮前店

名古屋市熱田区神宮3-608

株式会社 RIKYU

9月30日

君のハンバーグを食べたい渋谷店

東京都渋谷区宇田川町13-16 2F

株式会社 DREAMON

今後のスケジュール

第336回 経営セミナー

株式会社ホス・マリティ&グロイング・ジャパン

代表取締役会長兼社長 有本均氏

日時: 10月2日(水) 14:30~

会場: ウィンクあいち 1001

第337回 経営セミナー

株式会社 BOOMA

代表取締役 大島 大五郎氏

日時: 11月6日(水) 14:30~

会場: サッポロビール会議室

ナゴム忘年会&ディスカッション

日時: 12月2日(月) 18:00~

会場: 道南農林水産部 錦本店

価格が上がると皆さんへ貸出す金利の価格も上がります。貸し出す金利は「基準金利」と「スプレッド(銀行の利益)」を足して計算されます。

銀行の審査のスピードがどう決まってくるのか、そもそも融資の判断、いくら貸せるのか、返済期間、借入れの保証か、担保が必要なのかなどの審査をします。与信審査は何をもとに判断されているのか?これの決め手は会社の格付けです。決め方には色々な要素がありますが1番ウエイトが高いのはこの格付けです。会社の格付けの決め方は銀行に提出される決算書です。その決算書を銀行は分析し、結果に基づいて定量的な評価、数字の評価、定性的な評価、経営者としての姿勢、経営方針が定性的に評価がなされ、会社の格付けが決まります。

定量評価は決算書の分析に基づく評価で結構重要です。会社によりですが1から12ぐらいの表のどこにランキングされているのか、ということ。資金調達力を上げる上で根拠となるこの銀行の格付けは決算書を基にされています。もう少し具体的に資金調達力を図る会社の格付けの説明をします。会社の安全性、返済能力、収益性、成長性の4つのカテゴリーで評価されます。

《安全性》

自己資本比率・自己資本額・経常収支比率・ギャラン比率・固定長期適合率・流動比率が決算書から弾き出されます。

それを銀行が持っている飲食業界の平均値と比べて高い低いというのを指標ごとに判断されています。これが皆さんの会社が潰れないかどうかを判断するための指標です。

《返済能力》

貸したお金が返済されるかどうかの判断するための分析です。債務償還年数・キャッシュフロー額・デットキャパシティーレシオ・支払利息割引料対売上高比率・インタレスト・カバレッジ・レシオなどあんまり聞いたことないかもしれませんが、このような指標も決算書から引き出されて、業界標準値と比べ会社が点数化されます。

《収益性》

売上高経常利益率・総資本経常利益率・利益推移がどうなってるのか。

《成長性》

売上高増加率・売上高が昨対どれくらい増えているのか、売上高・売上の規模はどれくらいか。総資本増加率・経常利益増加率・総資本とか経常利益がどれくらい伸びているのか。決算書を基に弾き出されて算定・比較されて評価します。PLは損益計算書から弾き出される指標とBS貸借対象表から弾き出されるものです。PLをいくら良くしてもBSが悪かったら点数上がりません。

■ 格付けを意識した決算書

税理士さんと決算の話をされると思いますが、どれぐらいの利益にしますか？

という話が多いかと思えます。

資金調達力、格付けの点からすると、BSの方をいかに良くするかという議論をした方がいいです。その議論をされる税理士さんはほほいなのでは？

資金調達のレベルが上がれば、お付き合いできる銀行も増えてくるでしょう。金融公庫から信用銀行、地方銀行、都市銀行、お付き合いできる銀行のランクも上がっていきます。

資金調達の融資条件も良くなっています、最初は保証協会付きでもだんだんプロパーになってくる。プロパーでも3年から5年1〜2%の金利で借入れているものが、7〜10年の返済期間で1%以下で借りられるようになり、代表者保証も外れ当座貸越など特殊な借り方もできる社債が発行できるなど、ステップアップすると資金調達のレベルが上がり、条件もよくなっています。

資金調達、資金力の最大化をするためのポイントの1つとしては、格付けをアップさせることを意識して決算書を作る、ということですね。具体的な例でお話をすると、同じ材料のメニューでも盛り付け方でお皿の印象が変わります。それと同じで、皆さんの業績や会社の状態が同じだとしても、決算書の盛り付け方、作り方で銀行からすると美味しそうに見えるかどうかは変わってきます。

例えばリースの活用についてですが、BSの右と左に貸借がありますが、融資

金融庫でお金を借り入れると思えますが、中小企業金融公庫からお金を借入ができ、融資枠がデカイです。資本性劣後ローンといった財務戦略要素のある制度融資に前向きです。

決算書は一年に一度しか作りませんが、一度作り上げたら未来永劫変えることはできないので、その都度格付けを意識し、一生懸命作ることが大事です。もう1つの注意点は利益の額。節税はいいですが、やればやるほど必ず評価を下がります。

■ 資金力最大化のポイント

攻めるために守りを固めておく自己金融力という話をします。資金調達は外部からの調達でなければ、自己金融力は皆さんの会社の内部で金を生み出す力ということを定義にしています。自己金融力を高めるためにいくつか方法論をお話します。

本部と各店舗の損益を部門別でちゃんと管理していますか。店舗別もしくは本部のPLをそれぞれ管理していますか。本部の予算もちゃんと作られていますか。その予算には利息という営業外の損益もちゃんと組み込まれていますか。予算作る際には損益分岐点ではなく、収支分岐点をベースで組みます。この売上を達成すれば黒字になるという売上と、この売上を達成すればキャッシュフロー収支が黒字になるよね、という売上は違います。

を借りてお店を出すと、貸借対照表に載ってきます。リースを載せる場合もあり、リースの場合は載せなくてもいいという書類もあり得ます。BSに載せなくてもいい処理をすれば自己資本比率が上がります。

例えばBSの中の借入金とか未払金を精査して1年以内に払うものなのか、1年先またはそれ以上先に払うものなのかによって処理が変わります。借入金も1年以内に払うものは短期、1年以上かけて払うものは長期という計上の仕方をしますし、未払金も1年以内に払うものは普通の未払金ですが、それ以上の期間をかけて払うものは長期未払金という処理をします。これらはBSの話なので税理士さんは気にされませんが、これらも正しく修正すると、流動比率・固定長期適合率みたいな指標が上がります。会社の中身は変わっていないが変ってみるちょっとしたテクニクです。

このように格付けさえ上げておけばいつでも借りやすい状態になります。そうすると投資のチャンス逃さない、キャッシュフローの補填、バランス調整ができます。つまり資金力の最大化とは攻めと守りの両面の対応ができるのです。

■ 銀行融資における攻めのお話

運転資金・設備投資は新規出店する時だけの借入ではなくて通常の運転資金の借入もし、有事の際の借入ができる状態にしましょう。キャッシュアウトの見直

額が分かりやすくなります。例として、ビアホールの労働分配率が約41%。僕らが考えるのは、目標値は35〜37%。適正値は38〜42%がいいと考えています。みなさんの会社でも決算を見て、何%だろうかと店舗毎に出していただくと思います。

■ キャッシュフローを軸とした 予算策定と管理会計の徹底

自己金融力の話をしていますが、先ほどは数値管理でした。次はキャッシュフロー経営についてのお話をします。損益計算書の当期純利益の追求を前提として、適正な手元現金残高の確保を重視し、資金の流れを認識することをいいます。キャッシュフロー経営というのは、キャッシュフローを意識しながら、手元の現金がどんな風に推移していくのか、資金の流れを認識しておくことです。この管理が甘いと黒字なのに税金が減っていく、黒字なのに倒産しそうということになります。

例えば利益が1億あっても、1億のお金が手元に残るわけではないというシンプルなお話。手元に残るキャッシュは、適正額として月商の2ヶ月分以上(理想は3ヶ月分)販売管理費の3ヶ月以上(理想は4カ月分)は欲しいです。急激に落ちた時に備えて対応期間中に必要とする運転資金がベースになります。3ヶ月資金があれば、この期間のうちに銀行からの借り入れ準備も行えます。多い方が

し、既存の借入れの借換えはできると思えます。そうすることによって返済額を減らすことができます。またすぐに返済開始せず返済猶予を取ってください。帝國データバンクの名古屋支店のレポートで、愛知県の企業のうち18・1%がコロナで借りた無利子無担保の00融資を繰上げて全額返済しているというような調査結果があります。全国平均は11・4%ぐらいらしく大きく上回っています。

全額返済や繰り上げ返済を検討している会社があれば個人的にはやめといった方がいいと思っています。全額の繰上げ返済はせず、既存の借入も借り換えをすればもっとキャッシュフローも楽になります。いざという時のために銀行取引数を増やす。銀行の取引数が増えれば増えるほど、いざという時に助けてくれる銀行さんも増えます。一行集中というより分散させた方が絶対的にいいと思います。

■ 守りがしっかりしていると 攻めもしやすい

融資をお願いする時、自社の未来を語りそこに共感をと考えがちですが、銀行は過去7割、現在2割、未来1割ぐらいで会社を見ています。過去がちゃんとしている上での未来の説得力があるか？ おすすめの銀行は守りを固めるために、日本政策金融公庫があります。意外と知られてないのが国民生活金融庫と中小企業金融公庫の2つ。多くの方が国民生活

いいですが、かえって多すぎるとお金がジャブつきすぎて投資できず、ここを常に把握していくことで、新店舗出店の際に、手元資金か、融資すべきか、融資とキャッシュの比率をどうするのか、バランスを常に考えながら決断することができます。

キャッシュフローの管理は、キャッシュフロー計算書で営業で稼ぐ収支、投資に使ったお金、財務収支、借入れの返済など、3つの区分で作っています。

過去を踏まえて未来がどうなりそうなのか、それに対してどうするべきなのを常に考えることを「感覚」ではなく、「数字」ではじきだし、予測をしながら逆算で行動をしていくことが大事です。

■ キャッシュフロー改善の4原則

■ キャッシュフローを良くしようとおもったら、キャッシュインは多く、キャッシュアウトは少なく、どちらも当然だよ、と思われまますよね。見落とがちになるのは、キャッシュインは早く・キャッシュアウトは遅く。この視点です。

■ キャッシュインは早く

例) カード売上げが31万円。1日あたり31000円(均等)、クレジットカードの売上の入金回数、月2回と月6回した場合、6回の方が月末のキャッシュ残高が23万増えます。