



<著者>Profile

税理士・中小企業診断士 知野 福一郎

第四銀行本店貸付第1課次長にて退職後、昭和47年7月に事務所を開設。会計事業をはじめ、事業承継、M&A、相続対策などあらゆる面で中小企業の相談に応じている。

札幌商工会議所中小企業相談所専門相談員

お金と利益の空回り

Q 道産食品を加工し、全国の有名デザートや大手ショッピングセンターで販売しています。評判が良く、売上が二倍に増加しました。ところが、売れば売るほど資金繰りが苦しくなった上に、利益も全然増えず結果的に空回りです。

1 売上増加で問題が隠されている

A 経験則ですが、「年間売上増加率が三十%を超える企業は要注意」という言葉を思い出しました。デフレ経済が長期間続いたため、すっかりお蔵入りしていた格言です。この意味は、あまり急激な売上増加は経営全体にキシミが出来、バランスを崩し、場合によっては黒字倒産を招くということです。経営者も右肩上がりの売上高に有頂天になって経営体質の悪化に気付くことが遅くなるのです。

2 売上増加に伴う経営サイクルの変化

売上高の増加は資金面、損益面に大きな影響を与えるため、これまでのバランスが大きく変化するのです。「原材料仕

入の増加、外注費支払額の増加、在庫増加、売上債権増加、人件費を中心とする営業経費の増加（場合によっては新規設備投資）、このように通常、売上増加に伴う現金流入より資金流出が先行するため借入金が増加というサイクルです。

(一) 運転資金対策

当社の運転資金構造には、大きな特徴があります。季節的に売上が偏り、ピーク時の売上増加に対処するために、見込生産により商品を備蓄しておく必要があること、さらに、大手デザート、ショッピングセンターなどから売上金が入金されるまでに二カ月以上の期間を要することです。つまり、当社の売上増加は多額の運転資金調達を前提としなければ成立しないことです。売上増加を理由に金融機関借入金が増加できるかと言えば、それなりの準備が必要です。重要なことは、まず、買掛金支払サイトの利用を最大限に活用し、その上で、その不足額を金融機関と協議する必要があったのです。必要資金額は「売上債権予想額＋在庫増加予想額－買掛金支払サイト利用

額」で計算出来ます。売れば金融機関が何とかしてくれるだろうという考え方が甘かったと指摘せざるを得ません。

(二) コスト計画の甘さ

次に、損益面で見ると、やはり売上高増加を急ぐあまり、コスト管理が甘かったと言わざるを得ません。急激な生産増加による不良品の増加、在庫備蓄用冷凍倉庫の倉敷料増加、新規採用した不慣れたマネキンの販売効率の低さなど売上規模拡大の効果が全く出なかったと総括できます。

ここはひとまず、戦線を縮小し、調達できる資金範囲内で、利益を確実に計算できる販売先に絞るなど、反省から再出発しましょう。

税理士法人知野会計事務所

札幌市中央区北一条西二丁目

北海道経済センタービル

☎011-251-5631