



同族会社・
中小企業の

キャッシュフロー 戦略と 財務経営の ポイント



は じ め に

～潰れない会社には理由がある～

多くの同族会社が資金繰りに悩む背景には、「やり方」と「順番」を誤っている現実があります。

たとえば、税金を減らすために保険や経費を増やすという安易な方法は、確かに一時的には数字を整えているように見えます。しかし、手元資金は減り、銀行評価も下がり、結果的に経営基盤が弱体化していくのです。これは、財務の原理原則を無視した「誤ったやり方」の典型例です。

本来、会社の数字は粉飾や小手先の節税ではなく、原理原則に基づいて組み立てなければなりません。PL（損益計算書）・BS（貸借対照表）・資金繰り表は、それぞれ役割も動きも異なるため、正しく理解しなければ「利益は出ているのにお金が残らない」という矛盾に陥ります。

重要なのは、返済・納税・内部留保というキャッシュフローの流れを踏まえた数値計画を立てることです。これが「正しいやり方」なのです。

さらに見落としてはならないのが、「順番」の問題です。どんなに良いやり方を知っていても、順序を誤れば成果は出ません。

財務経営の正しい順番は、お金を「増やす→引き出す→守る→回す」です。

まず、お金と利益を増やす仕組みをつくり、その利益を基軸に銀行の信頼を得て資金を引き出し、税務や相続の工夫で守り、最後に経営計画と月次決算で回していく。この流れを守ることで、資金は会社に積み上がっていくのです。

本冊子が、同族会社のオーナー社長・後継社長の皆様のお役に立てば幸いです。

はじめに ～潰れない会社には理由がある～

STEP 1 増やす 売上を上げずに資金を増やす方法

- 1 **赤字を止血せよ** 4
赤字経営がもたらす致命的な影響／自社の強みに集中する／コスト削減よりも粗利（売上総利益）改善を重視せよ／赤字を止血して未来への布石を打つ
- 2 **粗利率よりも粗利額が大事** 6
粗利率に惑わされる社長たち／粗利額が会社の血液になる／数字に潜む“錯覚”に要注意／粗利額を優先し、次に効率を高める
- 3 **売上の方程式は、客数×客単価×リピート** 8
売上アップの本質は「方程式」にある／社長が陥りやすい優先順位の誤解／リピートが難しい業種とその対策／売上の方程式を経営判断の軸に据える
- 4 **総資産は小さく、利益は大きく** 10
最小の元手で、最大の利益を稼ぐ／BSは時間とともに膨らんでいく／「利益が出ているのに資金が苦しい」の正体／「BSを小さく、PLを厚く」が黄金ルール
- 5 **PLよりも、BSの方が大事** 12
多くの社長がPLしか見ない理由／BSこそが会社の「健康診断書」／PLは全員の力、BSは社長の力／社長の最重要業務は「BS経営」
- 6 **利益が出ていても資金繰りが苦しい理由** 14
黒字倒産という経営の現実／「必要利益」を確保する／資金を食いつぶす3つの要因／資金繰りを救う「キャッシュフロー視点」

STEP 2 引き出す 同族会社の銀行との正しい付き合い方

- 1 **あらゆる取引で避けるべき「1」** 16
資金繰りを悪化させる“単独取引”の危険／三行取引とは何か／三行取引がもたらす効果／資金調達の“見えない武器”を持つ
- 2 **借入金の正しい活用方法を知れ** 18
借入金は会社の成長を左右する“諸刃の剣”／成長スピードを加速する“攻めの借入”／延命措置に過ぎない“時間稼ぎの借入”／返済原資の答えは「税引後利益」にある
- 3 **金利よりも返済期間の方が大事** 20
資金繰りを苦しめるのは「金利」ではなく「返済期間」／返済期間の設計が資金繰りを左右する／金利交渉よりも返済期間の見直しを／資金繰りを守る“時間の借入”
- 4 **不動産担保・連帯保証に依存するな** 22
不動産担保と連帯保証の意味／担保が外れることのメリットとデメリット／“無担保・無保証”を実現する財務体質／担保・保証を外すための考え方

STEP

3

守る

なぜ多くの社長が間違った節税対策をするのか

- 1 **税務は過去目線、財務は未来目線** 24
税務と財務は似て非なるもの／未来と過去で視点は正反対／税務と財務は“混ぜるな！キケン”／財務は社長の仕事
- 2 **節税よりも「お金を残す」発想を持て** 26
“節税＝得”という思い込みの危険／「税引後キャッシュ」を最大化せよ／税金は「信頼を得る投資」である／「お金を残す経営」への転換
- 3 **優先すべき3つの節税対策** 28
資金流出を伴わない「永久型節税対策」を最優先に／過去の失敗の取り戻し／課税構造の違いを活用／政策的優遇の活用
- 4 **オーナー社長は株式を100%持て** 30
議決権の仕組みと株式割合の意味／株式が分散すると起こるリスク／経営権を守るための株式管理／100%保有を目指すための実務ポイント
- 5 **会社を守る“相続と承継”の原則** 32
財産分与→納税資金→節税対策の順番／いちばんのハードルは、財産分与／遺留分をめぐるトラブルは避けて通れない／相続税は現金一括払い

STEP

4

回す

理想の未来を逆算する経営計画の作り方

- 1 **売上至上主義と財務至上主義** 34
売上至上主義を待ち受ける末路／財務の原理原則が導く「正しいやり方」／成果を左右する「正しい順番」／正しいやり方と正しい順番の両輪が大事
- 2 **攻めの経営を支える“財務の意思決定”** 36
決算書は経営の“健康診断書”である／数字を理解する力・使う力・伝える力／月次決算は“経営の現在地”を映す／会計を“未来の意思決定”に進化させる
- 3 **PL・BS・資金繰り表を使いこなす経営へ** 38
三表はそれぞれ違う動きをする／攻める・守る・捨てる経営には部門別PLが必要／お金の動きは資金繰り表で読む／3つの数字を結びつけて経営判断する
- 4 **決算書にまつわる3つの能力の違い** 40
「つくる」能力は正確な数字を早く出す力／「読む」能力は数字の裏にある“現実”を見抜く力／「使いこなす」能力は未来を設計するための数字活用／3つの力をつなぐのは“社長の関心”
- 5 **経営計画は“残す利益”から逆算して決定** 42
利益は“残したい額”から逆算して決める／賞与は“残したい利益”から逆算して決める／経営計画は“数字の連動”で考える／経営計画を“現場に落とし込む”仕組みをつくる

1 赤字を止血せよ

1 赤字経営がもたらす致命的な影響

会社経営がうまくいかないとき、最初に取り組むべきは「赤字の止血」です。赤字が続くと、資金繰りは急速に悪化し、借入金返済や仕入れの支払いが重荷となります。赤字は単なる一時的な数字ではなく、現金の流出を意味し、会社の体力を削り続けます。どれだけ売上があっても、赤字を放置したままでは資金ショートが目前に迫ります。まずは「赤字を止めること」が生き残りの最優先課題なのです。

2 自社の強みに集中する

赤字から脱却するためには、闇雲に売上を追いかけるのではなく、自社の強みに徹底的に集中することが不可欠です。あれもこれもと手を出す経営は、固定費や人件費を膨らませ、余計に赤字を拡大させる原因になります。「自社は何で利益を上げるのか」を明確にし、収益性の高い事業・商品・顧客に経営資源を集中させること。それこそが赤字を止める第一歩です。

3 コスト削減よりも粗利（売上総利益）改善を重視せよ

赤字を止めようとする、多くの社長は「コスト削減」を真っ先に考えます。しかし本質はそこではありません。重要なのは「粗利を増やす」ことです。売上から原価を引いた粗利がプラスに転じなければ、どれだけ経費を削っても黒字化は実現しません。まずは赤字事業や商品・サービスの撤退、価格設定の見直し、利益率の高い商品の拡販、原価管理の徹底など、粗利改善に直結する施策を優先することが、赤字脱却の近道です。

4 赤字を止血して未来への布石を打つ

赤字を止めることはゴールではなく、次の成長へ進むための布石です。まずは徹底してキャッシュアウトを抑え、強みを活かして粗利を確保し、黒字転換する。この「止血」のステップを飛ばしてしまうと、いくら資金調達をしても穴の空いたバケツに水を注ぐようなものです。会社を潰さないためには、赤字を放置せず即座に止血し、未来の投資につなげる経営基盤を整えることが欠かせません。



事例 「何をやるか」が会社を救った日

Before

東北地方で金属加工業を営むN社長は、取引先からの要望に応えるうちに、採算度外視の仕事を増やしていました。売上は右肩上がりでしたが、利益率は年々低下。気づけば赤字が3期連続となり、資金繰り表は真っ赤に染まっていました。経理担当から「このままでは支払いができません」と告げられたとき、初めて“売上の増加”が“資金流出”を生んでいたことに気づいたのです。



After

そこで、赤字事業の撤退を決断しました。採算の取れない下請け案件を整理し、自社の強みである高精度部品の少量多品種生産に集中。さらに、原価を徹底的に見直し、粗利率を30%から42%まで改善しました。半年後には赤字を脱し、翌期には現金残高が2倍に増加。今では毎月の利益計画と資金繰り表を自らチェックし、赤字を出さない仕組みの経営を実現しています。



POINT

- まず最初にやるべきなのは「赤字経営を止める」こと！
- 赤字脱却にはコスト削減より、自社の強みを明確にして粗利を改善することが重要！

2 粗利率よりも粗利額が大事

1 粗利率に惑わされる社長たち

多くの社長は「粗利率が高ければ会社は安泰」と思い込みがちです。確かに粗利率は経営の効率性を測る重要な指標ですが、それだけに依存するのは危険です。たとえば粗利率が50%の商品でも、売上が100万円なら粗利は50万円にすぎません。一方、粗利率が20%でも売上が1,000万円なら粗利は200万円です。会社を支えるのは率ではなく「額」です。粗利率にとらわれて本質を見失うことは、経営判断を誤らせる典型例なのです。

2 粗利額が会社の血液になる

会社が日々の支払いを続け、投資や返済を行うために必要なのは「粗利額」です。粗利額こそが、人件費・家賃・広告費といった固定費を賄う原資であり、残った分が利益として積み上がります。粗利率だけを重視した経営判断をすると、固定費を賄うことすらできません。経営者は常に「粗利額が十分か」「その額で固定費を吸収できるか」を確認する必要があります。

3 数字に潜む“錯覚”に要注意

特に製造業や建設業では、粗利の計算に落とし穴があります。これらの業種は建設業会計、製造業会計といった特殊な会計の仕組みがあるため、粗利だけではなく、限界利益を考慮した経営判断が不可欠です。たとえば、粗利率が低くても、案件の規模が大きければ粗利額は稼げます。逆に粗利率が高くても、案件の数が少なければ固定費を賄えず赤字転落する場合もあります。大切なことは、数字の“パーセンテージ”に惑わされないことです。

4 粗利額を優先し、次に効率を高める

赤字や資金繰りに悩む会社は、そもそも粗利の額が固定費を賄っていない可能性があります。この段階でいくら経費削減や効率化をしても、根本解決にはつながりません。まずは「十分な粗利額を確保すること」が最優先です。その上で、経営効率をさらに高めていく、という二段構えが必要です。順番を間違えてはいけません。経営においては、どの課題に先に取り組むべきか、優先順位を見極めることが生き残りのカギになるのです。



事例 「率」ではなく「額」で救われた町工場の話

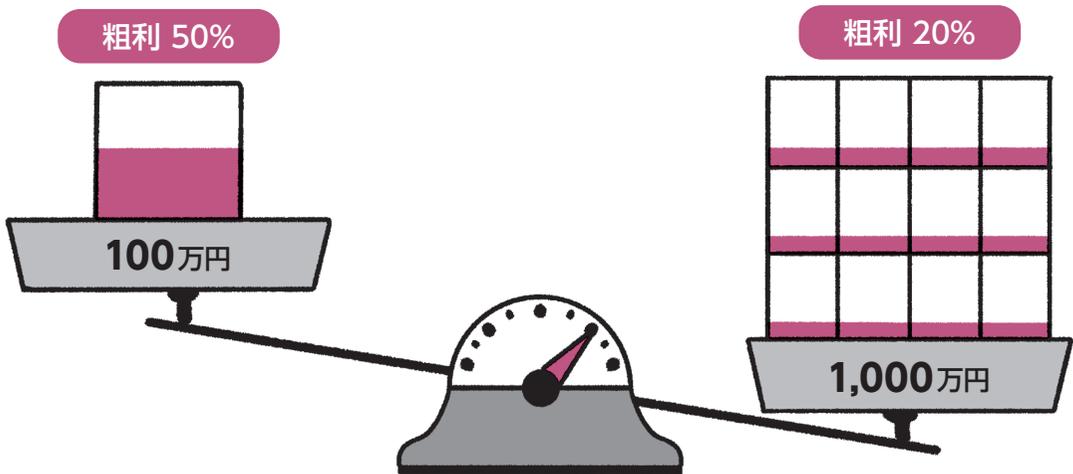
Before

九州地方で板金加工業を営むT社長は、単価交渉やコスト削減に奔走していました。しかし、案件数が減少し、売上自体が伸びないまま固定費だけが重くのしかかる状況に。確かに一件あたりの利益率は高いものの、月末の資金残高は減り続け、社員の賞与も払えない。会計上は“効率の良い会社”に見えても、現金は確実に減っていく一方でした。「なぜ黒字なのに金がないのか」と悩む日々が続きました。



After

T社長は“粗利率ではなく粗利額”を見る経営に切り替えました。高利益率だが少量の受注よりも、低利益率でも粗利額が大きい安定案件を獲得。新たに大手メーカーとの定期契約を結び、月間の粗利額は120万円から320万円に増加しました。結果としてキャッシュフローが安定し、決算期には自己資金で設備更新が可能に。いまでは粗利額を基準に事業判断を行う“財務至上主義”へと進化しました。



POINT

- 経営を支えるのは「粗利率」ではなく「粗利額」
- 固定費を賄う原資は粗利額であり、利益体質改善の出発点になる
- まずは十分な粗利額を確保し、その上で効率化（粗利率改善）に着手する

1 あらゆる取引で避けるべき「1」

1 資金繰りを悪化させる“単独取引”の危険

会社経営において最も危険なのは、取引先や銀行との関係が“一点集中”している状態です。特定の得意先や仕入れ先、あるいは特定の金融機関に依存してしまうと、資金繰りが一気に悪化してしまう可能性があります。たとえば、支払条件の変更や融資姿勢の変化ひとつで、突然お金の流れが止まる…。これはまさに、資金繰りの生殺与奪権を他人に握られているのと同じです。会社を守るためには、常に「複数の選択肢を持つこと」が基本。資金の入口と出口を一箇所に頼らない仕組みづくりが、経営を安定させる第一歩です。

2 三行取引とは何か

そこで、おすすめしているのが、「三行取引」です。「三行取引」とは、メインバンク一行、サブバンク二行で、複数から借りること。ひとつの銀行だけに依存すると、融資判断が厳しくなった際に資金調達が行き詰まるリスクがあります。対して、複数行との取引実績を築くことで、金融機関同士の競争が生まれ、条件改善や迅速な対応を引き出しやすくなります。

3 三行取引がもたらす効果

三行取引を実践すると、銀行間に健全な競争意識が生まれます。たとえば、ある銀行が提示した金利や条件に対し、他行がより有利な提案をしてくるケースも少なくありません。これは単に借入条件の改善に留まらず、「この会社は複数の金融機関から評価されている」という信用力の向上にもつながります。また、どこか一行の融資姿勢が急に厳しくなっても、他の二行でカバーできるため、資金繰りの安定性が格段に高まります。取引先や銀行に依存せず、複数の選択肢を持つことが、結果的に“潰れない会社”の防衛線となるのです。

4 資金調達の“見えない武器”を持つ

三行取引は、会社を守るための“見えない武器”です。実際にこれを徹底した会社では、借入条件が改善され、保証や担保を外せた事例が数多くあります。逆に、一行に依存していた企業は金融機関の方針変更ひとつで融資が止まり、資金ショートに陥るケースもあります。資金調達の主導権を握るには、「選べる立場」をつくることが何より重要です。そのためには、

財務中心の会社づくりをして「この会社と付き合いたい！」と相手に感じさせることです。



事例 一行依存のリスクに気づいた日

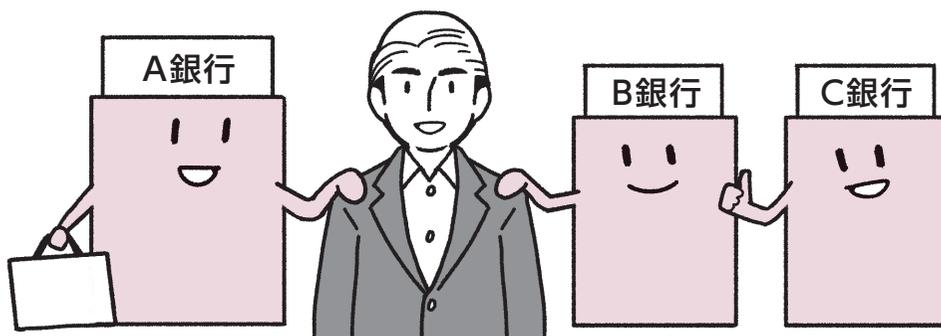
Before

中部地方で製造業を営むA社長は、創業以来ずっと地元の信用金庫だけと取引を続けていました。社長は「うちは昔からの付き合いがあるから大丈夫」と信じて疑いませんでした。しかし、景気の変動で取引銀行の融資姿勢が急変。借入の更新を断られ、一時的に運転資金が不足。資金の入口を一箇所に頼る危うさを、社長は身をもって体験しました。



After

その後、A社長は「三行取引」を実践。メイン一行、サブ二行と取引を広げ、複数行からの信用と競争原理を活用する体制を整えました。結果、融資条件が改善し、金利も低下。いざというときには他行からの追加融資も受けられるようになり、資金繰りの安定度が格段に向上しました。金融機関の担当者からみても、自行での融資が難しいときに他行が資金を繋いでくれるという安心感につながりました。



POINT

- 一行取引は危険！取引は常に「複数の選択肢」を持つ
- 三行取引（メイン一行+サブ二行）で銀行間の健全な競争と信用力を高める
- 「選べる立場」をつくることで、融資条件改善と資金繰り安定を実現

1 税務は過去目線、財務は未来目線

1 税務と財務は似て非なるもの

多くの社長は「お金のことは税理士に任せているから安心」と考えがちです。しかし、ここに大きな落とし穴があります。税務は過去の数字を整理し、税金を計算する業務です。一方、財務は未来に向けてお金を残すための戦略であり、会社の生死を左右する経営そのものです。両者を混同してしまうと、税金を抑えても資金繰りが悪化し、黒字倒産という最悪の事態を招きかねません。税務は過去を処理する専門家の仕事であり、財務は未来を設計する社長の責任です。この本質を理解しなければ、持続的な発展は望めません。

2 未来と過去で視点は正反対

税務の世界では、過去の決算書を整理し、正確に申告することが目的になります。そこには未来を描く視点はありません。一方、財務は「今後の借入返済に耐えられるか」「来期に必要な投資をどう準備するか」といった未来の経営戦略を考える営みです。つまり、税務が過去を見据える作業だとすれば、財務は未来を見据える羅針盤です。この視点を切り替えられないと、「数字は黒字なのに資金が足りない」という矛盾に陥ります。未来に備える財務思考を持たない限り、社長は過去に縛られ続けることになります。

3 税務と財務は“混ぜるな！キケン”

医療の現場でも同じです。外科医と内科医が専門を混同すれば、患者は命を落としかねません。スポーツにおいても、野球とゴルフでは、同じ球技でもまったくルールが異なります。税務と財務を一緒に考えるのは、まさに外科医に内科治療を任せるようなものです。財務戦略を税理士に丸投げするだけでは、会社は誤った治療方針のまま進み、知らぬ間に体力を失っていきます。専門性を区別することは、会社の生命線を守るために不可欠です。

4 財務は社長の仕事

結論として、財務は社長自身が担うべき最重要実務です。税務を税理士に委託することは問題ありませんが、財務まで丸投げすることは決して許されません。未来に必要な資金をどう確保し、どのように会社を成長させるのか。その意思決定は社長にしかできないのです。

同族会社においては、社長の財務感覚が会社の命運を左右します。財務を「人任せ」にするのか、それとも「自らの仕事」として覚悟を持つのか。その姿勢の差が、10年後に残る会社と消えていく会社を分けるのです。



事例 「財務は社長の仕事」と気づいた瞬間

Before

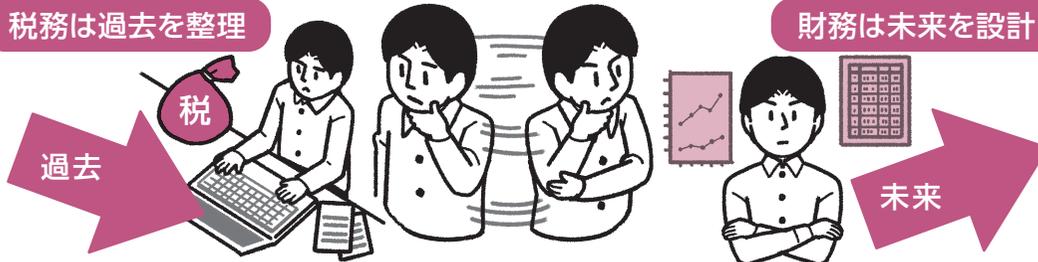
東北地方で製造業を営むT社長は、創業以来ずっと同じ税理士に決算を任せていました。「黒字だから大丈夫」と安心していたのです。ところが、売上は安定しているのに資金繰りは常にギリギリ。原因は、節税ばかりに目が行き、将来の返済計画や投資準備が一切考慮されていなかったこと。税務に任せきりで、財務という“未来設計”が抜け落ちていたのです。



After

T社長は、税理士には過去の整理を任せ、自らは未来の資金計画を主導。資金繰り表を導入し、返済・投資・納税を含めたキャッシュフローを常時把握しました。半年後には資金ショート不安が解消し、融資交渉もスムーズに。社長は「財務は数字ではなく“意思決定”の道具」と気づき、今では毎月の資金会議を自らリードしています。

税務は過去を整理



財務は未来を設計

POINT

- 税務は“過去を整理”、財務は“未来を設計”するもの
- 財務を税理士任せにせず、社長自身が「未来のお金」を管理・判断する姿勢が必要
- 財務は数字の処理ではなく「意思決定の道具」。社長の関心が会社の未来を左右する