

『先輩！お金の相談に乗ってください！』の著者が伝授する 震災後これから本格化するお金の危機管理と対処法4つのポイント

震災後3ヶ月以上経過し、製造業やサービス業をはじめとして、娯楽・イベント・観光関連事業等でも大きな売り上げダウンとなっています。またここに来て、経済的な第2次・3次被害の影響も出てきました。東日本を中心とした原発被害は、真夏の「節電」というインフラ被害に波及することとなり、ベンチャー・中小零細企業にとっては、売り上げ減、収入激減への備えと対応は必要不可欠となってきています。

これまで数百社にのぼる企業再生コンサルティングを手がけ、本年3月に『先輩！お金の相談に乗ってください！』（東洋経済新報社）を著した、㈱S.K.Iビジネスパートナーズ（東京都品川区、<http://www.skibp.co.jp/>）代表取締役・川原慎一は、今後の中小企業経営者がとるべきお金の危機管理と対処法を、大きく4つのポイントにまとめています。

①売り上げ減少のシュミレーション

経営者やマネジャーは、まずは企業（担当部署）の売上減少のシュミレーションを冷静に行うことが大切です。通常、経営者は売り上げが減少することなど考えたくもないもの。けれどそれ以上に考えたくなかった地震や津波が実際に起きた際、以前からそれに備えていた企業・団体・学校（幼稚園・保育園）・個人は救われ、シュミレーションしていなかった人は悲劇に泣きました。危機管理の鉄則は「悲観的に備えよ！柔軟に対応せよ！」このシュミレーションこそが経営者（マネージャー）の仕事です。

②固定費の変動費化を最大限目指す

自社の販売・管理費の中で可能な限り、売り上げに連動する変動費にしていくことがこの荒波を乗り切るポイントです。またそれがどの程度のスピードで出来るかも問われます。売り上げが5%・10%・15%・・・と減少した際に自社の損益分岐点を如何に下げていけるかを把握しておきましょう。そしてどこまでの売り上げ減少なら黒字、どこからが赤字かを事前知っておくことが大切です。

	A 社	B 社
売上高	10,000	10,000
固定費	7,000	5,000
変動費	2,000	4,000
利益	1,000	1,000

●A社の売上損益分岐点は**(分岐点高い)**
 $7,000 / (1 - 2,000 / 10,000) = 8,750$ 万円（限界利益率=0.8）

●B社の売上損益分岐点は**(分岐点低い)**
 $5,000 / (1 - 4,000 / 10,000) = 8,333$ 万円（限界利益率=0.6）

③キャッシュフローは売り上げや利益とは違うことを再認識する

①と②は主に損益計算書を見ながらやるべき作業ですが、キャッシュフロー（資金繰り）は違います。毎月の収入・支出が過去どうなってきたか、そして売り上げの減少に伴ってこのキャッシュフロー（資金繰り）がどう動くかをしっかりシュミレーションしましょう。

④バーンレートを把握する

売上げが減少すれば、いずれ収入は減少していきます。逆に売上が増加に転じれば、収入も増加してしかるべきです。けれど業種や業態によって、両者のタイミングにはかなりの時間差があります。今月は売上げが多かったのに、なんでお金が足りないのか？そんな素朴な疑問を持つ経営者もいらっしゃいます。売上げの減少期には、今月は売上げが少ないのに、お金は以外にあるという事象も起こります。はたして売上げ減少の危機に際して、いつから支出が収入を上回ってしまうのか？それをシュミレーションすることが重要です。

支出が収入を上回ってしまう金額(数値)を「バーンレート」と呼びます。バーンレートがどの段階から現れ、売上げが5%・10%・15%・・・と減少した際どのような推移をするかを把握することが、企業生き残りの生命線となります。またバーンレートは、売上げ減少の影響だけで大きくなっていく(お金が減っていく)訳ではなく、売上げ回復期にもいったん増大してしまうことがままあります。(よりお金が減っていく)。なぜなら、売上げの回収(収入)前に新たな仕入れや、新たな費用が発生することがあり得るからです。つまり、黒字倒産もありえるということです。バーンレートをしっかりと把握すること。これも経営者の必須課題です。

