

経営者向けのビジネス誌

「近代中小企業」「日本の専門コンサルタント」などで話題！

# 儲かって潰れない会社の秘訣 ダイヤモンド財務®のポイント

<メディア掲載>



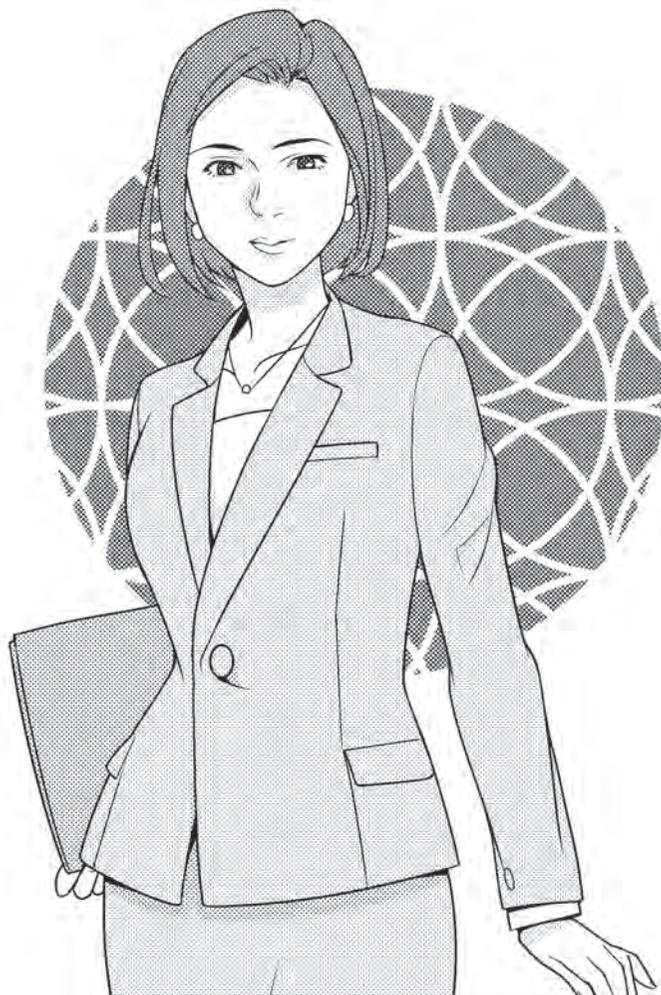
この小冊子は「近代中小企業」に寄稿した  
連載記事を再編集したものです

# 会社を潰す社長に共通する 会社経営にまつわるお金の盲点

儲かって潰れない会社の秘訣「ダイヤモンド財務<sup>®</sup>」のポイント

第1回

8割以上の社長が  
「お金」の落とし穴にハマる理由



多くの経営者はこう考えます。「売上を増やせば、潰れない会社になるはずだ…」「お金がなくなったら、銀行から借りて…」「利益が出たら、節税のために保険に入らないと…」しかし、これらはすべて間違いです。財務を知らない社長は、無意識のうちに自社の財務を悪化させる悪手を打ちます。

その結果、気付いたら「借入依存」「資金不足」「赤字体質」の、負のスパイラルに陥ります。

一方で、儲かって潰れない、利益を出してお金が残る強い財務の会社も存在します。本連載では「会社を潰すガラス財務の社長」と「豊かに繁栄していくダイヤモンド財務の社長」、どちらの道に進むのかを事例なども交えて解説します。

原作／館野 愛

ユメリアコンサルティング株式会社  
ダイヤモンド財務<sup>®</sup> コンサルタント  
URL <https://www.yumerea.co.jp>

マンガ／silversnow



はあ…

今月は何とかしのいだが  
来月以降も心配だ…

それじゃあ  
よろしく  
お願いします

あやう  
さいまは

岡池社長  
株式会社岡池建設工業 社長  
2年前に社長就任  
(建設業) 47歳



あれ？  
岡池君  
久しぶり

あつ  
松森先輩！

松森社長  
松森電子株式会社 社長  
8年前に社長就任  
3年前に倒産危機を経験  
(電子部品製造業) 48歳



よかったら  
昼食でも  
一緒にどうかな？

あ、はい  
では  
お言葉に甘えて…

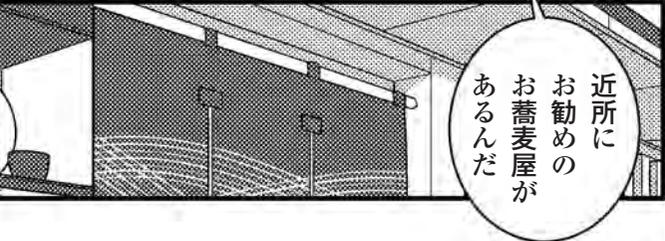


3年前の  
高校野球部の  
OB会以来かな  
ここで  
何しているの？



それが  
会社の資金繰りで  
困ってまして…

そうか  
私も父親の会社を  
継いだけど  
岡池君も  
同じだったね



近所に  
お勤めのお蕎麦屋が  
あるんだ



利益を出したら  
経営は楽になると思って  
やってきました

新規顧客開拓  
人材採用、人材育成…

社長に就任してから  
自分なりに  
精一杯やってきました

資金繰りが  
苦しくて  
月末になると  
胃がキリキリ  
してきます



お恥ずかしい  
話ですが



私でよければ  
話を聞くよ



だから、岡池君の  
八方塞がりな気持ちは  
よく分かるよ

実は  
私も3年前までは  
売上が増えれば  
問題が解決すると  
信じていたんだ



でも…

借金が  
思うように  
減らないし

資金も増えるどころか  
むしろ減っています



今の岡池君の  
考え方では  
会社を潰すよ

気を悪くしたら  
ゴメンな



なるほど…



自分でもこれ以上  
どうしたら  
いいのかわ  
分からなくて…

まあ  
お蕎麦  
食べなよ

会社を  
潰しかけたとはいえ  
銀行の支店長から  
丁寧な対応を  
受けていましたよね？

あの件は  
来期の新工場建設に  
向けた融資の話で…  
今は経営も順調で  
借金が減り  
資金も増えて  
いるからね



大丈夫！  
私も  
岡池君と  
同じ考えで  
3年前に会社を  
潰しかけたから！

あ、はい

うらやま  
しいな  
会社を  
どうやって  
立て直し  
たんですか？

まずは  
財務の専門家から  
教わった方がいいよ

簡単にいうと  
「**財産管理の実務**」  
のこと  
私がお世話に  
なっている  
館野先生の言葉では  
「社長と会社にお金が  
残る仕組み」だよ

財務ですか…？

それ  
すごく興味が  
あります！

今度  
紹介しようか  
この  
スケジュールで  
どうかな？

ぜひ  
お願いします

松森社長から  
お話は伺って  
いますよ

お困りの  
ようですね

はい

現状を打破して  
松森先輩のように  
なりたくて…

なるほど  
そうなのですね

ユメリアコンサルティング株式会社  
コンサルティングルーム

私は、社長と会社に  
お金が残る  
仕組みづくりの  
専門家として

20年近く  
300人以上の  
経営者のご支援を  
してきました

ですが  
多くの方が「お金を残す」  
ということについて  
大きな誤解をしていると  
感じています

そこで  
岡池さんの現状を  
確認するため

まず3つの  
質問させて  
もらっても  
いいですか？

はい…

売上と利益が増えれば  
お金も増えていくはずだと  
思っていますか？

節税商品を使った  
節税対策をしたら  
お金は残るはずだと  
思っていますか？

銀行借入の金利は  
安ければ安いほど  
良いと思っていますか？

はい！

はい！

はい！

売上を増やす  
利益を出す

お金が増えると  
勘違い

節税対策をやる

お金がドンドン  
減っていく

金利だけで判断  
資金繰りを考えない

資金ショートする

多くの経営者が  
「経営改善」という  
言葉に騙されています

みなさん  
そう回答しますが  
すべて  
間違いです！

えっ、そう  
なんですか？

そんな…

では  
どうしたら  
お金が残る  
会社になるん  
ですか？

大企業であれば  
財務担当役員(CFO)を  
雇って任せることが  
できます

でも、中小企業の場合は  
そうはいきませんよね

だからこそ  
社長である  
岡池さんが  
財務を見るしか  
ないんです！

これが  
本当の意味での  
お金が残る会社の  
第一歩になります

いい  
質問ですね

その答えが  
「財務」にあります

まずは  
次ページに載せた  
「お金の原理原則」について  
学んでください

## なぜ、売上至上主義の社長が会社を潰すのか？

「売上を増やせば潰れない会社になる！」  
それが、会社を潰す

多くの経営者が「経営改善」という言葉に騙されています。「売上を増やして利益を出せば、お金も増えるはず」と、勘違いしているのです。

当然、売上も利益も大切です。しかし、それだけでは、お金は増えるどころか減ってしまいます。さらに、世間一般で言われている「節税対策」をやればやるほどお金は減ってしまいます。

では、どうしたらお金が残るようになるのでしょうか？

実は、その答えが「財務」にあるのです。財務とは、まさしく「財産管理の実務」であり、分かりやすい言葉で言い換えるなら「社長と会社にお金が残る仕組みづくり」のことです。

大企業であれば、財務担当役員（CFO）を雇って会社のお金のことを見てもらうという選択肢もあります。しかし、中小企業の場合はそうはいきません。ズバリ、経営

者である「あなた」が財務を見るしかないのです。

これが、豊かな成功繁栄に恵まれる「ダイヤモンド財務の会社」にするのか、いつ潰れてもおかしくない「ガラス財務の会社」にするのか、その分岐点なのです。

### 潰れる会社に通ずる「売上至上主義」

早速ですが、ここで質問です。

あなたは「3代続くような会社」「100年続く会社」と聞いて、どのようなイメージを持ちますか。

この問いかけに対して、

「誰もが知っている有名な会社」

「売上規模が大きい会社」

「大勢の社員がいる会社」

「自社ビルを持っている会社」

などの回答が寄せられますが、やはり共通しているのが「売上が増えれば、潰れない会社になるはずだ」という「売上至上主義」的な考え方です。

しかし、それは間違いです。なぜなら「売上」と「倒産」は、全く別次元の話だからです。売上をつくること自体は、当然重要なことで絶対的に不可欠なものです。とはいえ、それが、

「売上が増えれば、潰れない会社になる」

「利益が出れば、お金が残る」

というわけではないのです。ここで、多くの経営者が勘違いをしてしまうのです。

事実、売上が減っても会社は潰れません。本当に会社が潰れてしまうのは、あくまでも資金が底をついたときなのです。そうすると、どんなに立派な自社ビルがあっても、どんなに社員の数が多くても、一夜にして会社は潰れてしまうのです。

### 経営者の多くが知らない

#### 「お金の原理原則」

お金の問題は、経営者が最も優先して解決しなければならぬ「最重要経営課題」ですが、その事実に気づかないまま「売上至上主義」で経営の舵取りをしているケースが見受けられます。

そこで、待ち構えているのは「売上が増えれば増えるほど、お金は減っていく」と

いう会社経営にまつわる「お金の原理原則」の落とし穴です。

例えば、店舗型のビジネスを営んでいるとしたら、新規出店のための敷金、礼金、広告宣伝費などの費用、商品仕入のコスト、店舗スタッフの人件費や、集客のための広告宣伝費など、事業の成長のために先にお金を投下しなければなりません。

さらに、商品を自社で製造販売している場合には、新規設備を購入したり、工場のスペースを増床したり、当然、新商品の製造、開発のためのコストも計算に織り込んでおかなければなりません。その後、順調に売上が増えていったとしても、利益が出て、税金が発生するとなれば、当然、納税資金の準備も必要になってきます。増収増益ということであれば、頑張ってくれた社員のために決算賞与の支給も必要になります。

つまり「売上を増やそうと思えば思うほど、そして、そのスピードが速ければ早いほど、お金の入金よりも、支払が先行して経営が苦しくなっていく」という見ええない落とし穴が潜んでいるのです。

ですから、売上拡大を図っていく一方で、この原理原則に気づかないまま、経営の舵取りをしていくと、知らず知らずのうちに資金ショートを起こして会社を潰してしま

うのです。

東京商工リサーチの調査によれば、倒産企業の約半分が「黒字倒産」というデータが出ていますが、これは、まさに現実の問題なのです。しつこいようですが、会社は赤字でも潰れません。しかし、資金が底をついたら、会社は一夜で潰れてしまいます。どんなに売上があっても、経営者に「お金を残す能力」がなければ、事業を継続させることはできないのです。

だからこそ「売上をつくる能力」と「お金を残す能力」は、全く別の能力であることを知っておかなければなりません。そして、このお金を残す能力こそが「財務」なのです。

### まずは、売上も借金も増やすことなく「お金を増やせ」

これも繰り返しになりますが、「財務」とは「財産管理の実務」のことであり、「社長と会社にお金が残る仕組みづくり」のことです。この財務が分かるようになると必ず良い事が起きます。

具体的には「売上も借金も増やすことなく、お金を増やす」ことができるようになります。

「そんなことできるのか？」「無理に決まっている！」と、思われる方もいるかもしれませんが、創業10年以上経過している会社には、必ずと言って貸借対照表（BS）に埋もれている埋蔵金があるのです。気づいていないのは経営者本人だけなのです。

例えば、多くの経営者は、損益計算書（PL）だけを一生懸命に見ています。私の経験上、貸借対照表（BS）は、ほとんどの経営者が見ていません。「貸借対照表はサッパリ分からない」「まるで外国語のようだ」と口を揃えて言います。でも、これは本当にもったいない話です。

私は、常々「財務を知らない人は、経営者になってはいけない」と申し上げていますが、それは、財務を知らない人が社長になってしまうと、社長自身が無意識のうちに、

「借入依存」

「資金不足」

「赤字体質」

この、負のスパイラルに陥ってしまうからです。

その結果、会社や社員、その家族が不幸になってしまいます。そうならないためにも、できる限り早い段階で財務の実務を身につけてください。

# 会社を潰す社長に共通する 会社経営にまつわるお金の盲点

儲かって潰れない会社の秘訣「ダイヤモンド財務<sup>®</sup>」のポイント

## 第2回

間違った節税対策が  
「お金」を減らす理由



「事業は順調なはずなのに、お金が残らない…」 「資金繰りのことが心配で、月末になると不安になる…」 「節税対策をやればやるほど、なぜか資金繰りが苦しくなる…」 多くの社長が、財務を知らないことが原因で、このような悩みを抱えています。

その一方で、年を重ねるごとに、会社だけでなく社長もキャッシュリッチになっていく会社があります。本連載では、「会社を潰すガラス財務の社長」と「豊かに繁栄していくダイヤモンド財務の社長」を分かつ違いを事例を交えながら解説します。

原作／館野 愛

ユメリアコンサルティング株式会社  
ダイヤモンド財務<sup>®</sup> コンサルタント  
URL <https://www.yumerea.co.jp>

マンガ／ silversnow



上場会社や  
大手企業は  
「経営（社長）」と  
「所有（株主）」の  
関係が明確に  
線引きされています

丸の内コンサルティングルームにて

ほとんどのケースが  
「経営（社長）」＝「所有（株主）」  
です

その結果  
「会社の財務」と  
「社長個人の財務」が  
表裏一体の関係に  
なっています



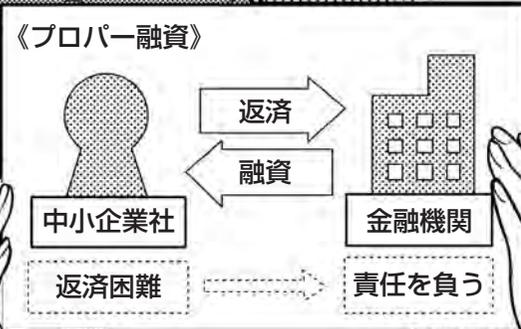
でも  
中小企業は  
どうでしょうか？

・・・

深く考えたことは  
ないですね

ウチの場合も  
連帯保証を求められ  
気付いたときには  
本社の土地・建物も  
担保に入っていました

例えば、最近  
プロパー融資（信用  
保証協会を挟まず事業  
者自身が銀行から直接融資  
を受ける）も  
一般的になってきましたが  
多くのケースで  
社長が連帯保証に  
入っていたり  
不動産が担保に  
入っていたりします



父 (死去)

相続が発生すれば  
争続問題や  
税金問題も  
出てきます

自社株式  
事業用不動産

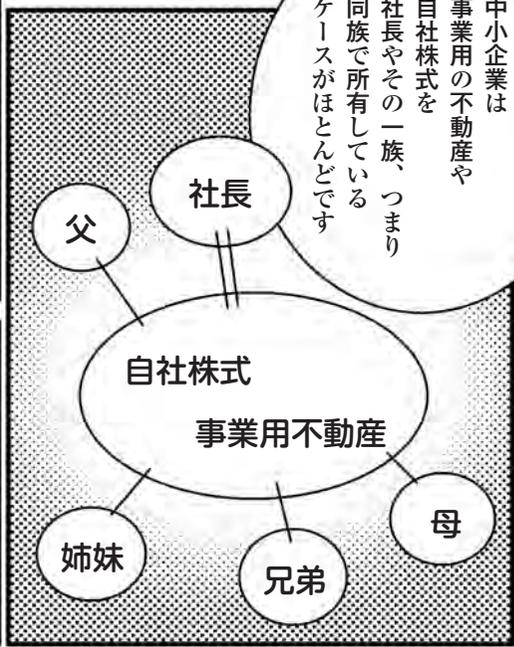
社長

兄弟  
姉妹

相続税

そうですね

それに  
中小企業は  
事業用の不動産や  
自社株式を  
社長やその一族、つまり  
同族で所有している  
ケースがほとんどです



私も  
岡池君と同じように  
事業用の資産や  
自社株式を  
持っているけれど

現実問題として  
売るにも売れないです…

そうですね

中小企業の財務は  
売上が増えればすべて  
解決するものでは  
ありません

それに  
税理士がお金のことを  
見てくれていると  
思っていたら  
大間違いです

でも…

ウチには  
長年付き合っている  
税理士がいるし  
お金のことは  
何でも見てくれて  
いるはずだと…



確かに  
よくよく考えてみると  
いつも税務署を  
気にしているし

先日の税務調査も  
税務署の味方なのか  
ウチの味方なのか  
よくわからなかったし…



岡池社長  
それって  
本当だと  
思いますか？



えッ!?



法人税の申告書を作成するのに必要な  
「損益計算書 (PL) の税引前当期純利益」

消費税の申告書を作成するのに必要な  
「課税」「非課税」

えッ  
そうなんですか？

具体的には  
この2つになります



誤解を恐れず  
申し上げますと

税理士が見ているのは  
会社の税金のことです



か知らな  
た

岡池君は  
税理士さんとの  
顧問契約書  
読んだことあるの？

僕も以前は  
気付かなかったんだけど  
顧問契約書には  
「税理士は税金の仕事をする」  
とハッキリ書いてあるよ



あの時は、本当に危なかったですね！

間違った節税対策をすると  
資金ショートを引き金になる

意図的に赤字をつくって  
決算書を悪化させると

金融機関の格付けが  
下がってしまう

結果  
資金不足の際に  
資金調達しづらい  
状況になる

そして  
八方ふさがりの状況に  
陥ってしまう



あッ！

言われてみれば  
税理士に進められた  
節税対策を  
やればやるほど  
資金繰りが苦しく  
なっていたような…

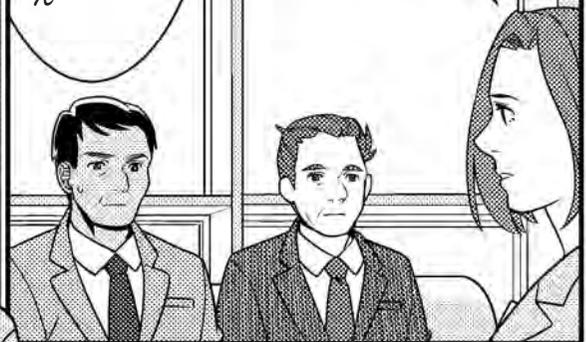
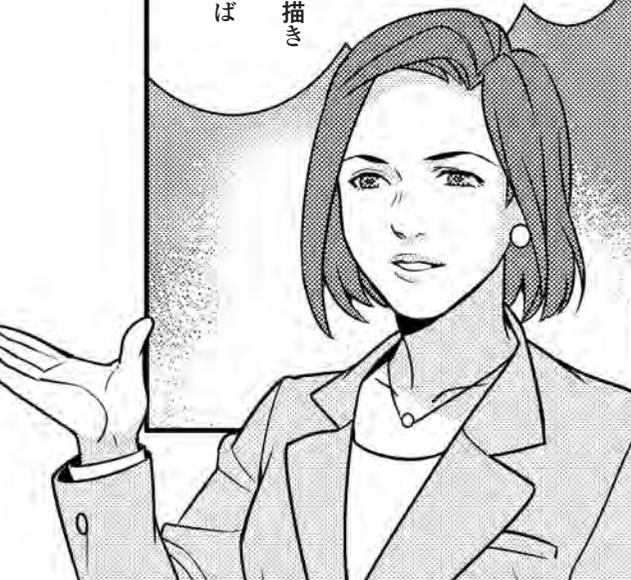
税理士さんは  
岡池社長の期待に  
応えようと一生懸命  
節税対策を考えて  
くれたのだと思います

しかし  
多くの税理士が  
税金だけしか  
見えていません

そのため  
アドバイスを鵜呑みにして  
間違った節税対策をすると  
会社を潰すことになりかねません

大切なことは  
経営者が税務の  
大枠を理解した上で  
財務の視点から見た  
税務戦略をイメージ  
できるように  
なることです

経営者が「全体の絵」を描き  
細かい実務を税理士に  
お願いできるようにすれば  
お金は残ります



## ほとんどの社長が間違った節税対策でお金を減らす

多くの社長が間違った

### 「節税対策」をしてしまう理由

#### ●節税商品に惑わされるな

あなたは「節税対策」と聞いて何をイメージしますか？

「セールスマンに勧められて、節税対策用の保険に加入した」「銀行の紹介でオペレーターにリースを買った」「高級外車に買い替えた」など、このような話を耳にしたことがあるのではないだろうか。

もし、このようなお金の使い方を見れば、節税対策のために行っていたのなら、それは「お金が残らない社長」の典型的な行動パターンです。

特に、節税商品で代表的なものは、

- ・不動産
- ・保険
- ・リース商品

などがありますが、これらはいずれも高額で、どんなに安くても数百万円、上は億単位の商品も数多く存在します。しかも、一

度購入すると後で「待った」が効きません。

そして最も悩ましいのが、失敗が発覚するタイミングが購入時ではなく、購入後数年経過してからであるという点です。気が付いたときには傷跡が大きく広がっていることになりませぬ。

したがって、弱い財務体質の会社が節税商品を購入すると、みるみるうちに「資金不足」「借入依存」が深刻化していきます。当然、銀行も、財務が悪化している会社に対して厳しい対応をします。すると悪条件での借入を余儀なくされ、加速して負のスパイラルに突入していくわけです。

#### ●本当にお得！なのか：

ここで、知っておかなければならないのが「節税対策の商品には、至る所に数字のトリックが潜んでいる」ということです。本稿では詳細を割愛しますが、一見すると「お得だー」と思うような情報も、実際にきちんとチェックすると「そうでもない？」というケースが多々あります。したがって、その真贋を見極めるためにも「財務」を知っておかなければなりません。

大切なことは、あくまでも節税対策は手元にお金を残すための「手段」であり、決して「目的」ではないということです。真にお金が残る経営を実践したのであれば、上手にお金を使わない節税対策を最優先で行うべきなのです。

### お金を使わずにできる

#### 「節税対策」を探そう

#### ●探せば必ず最適解が見つかる

では、質問です。あなたは「お金を使わずにできる節税対策」とは、どのようなものだと考えますか？

「そんな方法、本当にあるのか？」「うちの会社にはそんなのないよ！」と思われたかもしれませんが、私がこれまでサポートしてきた会社にも、必ず一つはありました。きっと貴社でも見つかるはずですよ。

例えば、

- ・回収できない不良債権を貸倒損失で処理する
  - ・販売できない商品を廃棄して商品廃棄損を計上する
  - ・含み損のある土地や有価証券を売却する
- などで、1円もお金を使わずに節税すること

とができます。このような「過去の失敗」を活用した節税対策は、最優先で実践すべき節税対策です。

その他にも、所得税と法人税の課税構造の違いを活用した節税対策などもあります。具体的には、所得税は「超過累進税率」で、所得に応じて税率が段階的に上がっていく課税体系になっているのに対し、法人税は「固定税率」です。

経営者個人が収益を生むような資産を個人で所有していたとしたら、所得税がタツプリ課税されてしまつて、手元にお金が残らなくなつてしまいます。

そこで、同族会社の経営者こそ、資産管理法人を上手に活用すべきなのです。所得税の課税構造と、法人税の課税構造を上手に活用した独自の税務戦略を持てば、経営者だけでなく、上手に経営者一族にキャッシュを残せるようになります。

### ●投資に対する優遇税制

また、今であれば、

- ・モノに対する投資
- ・ITに対する投資
- ・ヒトに対する投資

への優遇税制があります。種類も多く、ほ

とんどが時限立法で、ある一定期間しか利用できないものですが、全てを経営者が理解する必要はありません。それこそ大切なのは、税理士を上手に活用することです。

具体的には、「〇〇への投資を予定しているけど、何か税制上の優遇措置はありませんか？」と税理士に相談し、詳しいことは調べてもらえばいいのです。

どんな会社であっても、経営者が真剣に会社の未来を考えれば、自ずと自社をもっと強くするための投資案が次々と出てくるはずなのです。

繰り返しになりますが、手元資金が少なかつたり、借入依存の状況でお金を使う節税対策をしたりするのは、自分で自分のクビを絞めているのと同じです。経営者自身が会社の寿命を縮める行為なのです。

### 最強の節税対策は 未来につながる「投資」

#### ●継続的な事業投資

あくまでも経営の本質は、最小の元手で最大の利益を稼ぐことです。未来への投資を継続し、その結果、きちんとお金が残るからこそ社員やその家族を守ることができます。

そのために、節税対策よりも継続的に未来への投資を一生懸命に行うことが、実は、最も効果的な節税対策であり、かつ長期的にお金を残す方法なのです。

この、自社の未来を創るための「継続的な事業投資」が、必要なときに、必要なだけ出てこない会社は必ずと言っていいほど衰退していきます。

逆を返せば、強く永く続く会社の経営者は、お金の使い方がとても上手なのです。これは、事業規模や業種を問わず、どんな場合でも共通します。

#### ●財務視点の判断で決まる

常々、私が「ダイヤモンド財務を目指しましょう」とお伝えしているのは、「継続的な事業投資に耐えうる強い財務にしましょう」と、同じ意味です。

とはいえ、何でもかんでも投資をすればいいというわけではありません。もし、万が一、会社の将来の利益や売上に貢献しないものにお金を使うのであれば、もはや投資とはいえません。それは単なる「浪費」です。

大切なことは、経営者自らが正しい投資を継続するための経営判断を、財務の視点から下せるようになることです。

# 会社を潰す社長に共通する 会社経営にまつわるお金の盲点

儲かって潰れない会社の秘訣「ダイヤモンド財務<sup>®</sup>」のポイント

最終回

金融機関対応で失敗する  
社長の共通点



「自社のメインバンクは、どの銀行なんだろうか？」「将来を見据えて、銀行とどうやって付き合ったらいいのか？」「今の融資条件は、妥当なものなのか？」多くの社長が、このような不安や悩みを抱えています。

その一方で、上手に金融機関を活用することで、会社だけでなく社長もキャッシュリッチになっていく会社があります。本連載では、「会社を潰すガラス財務の社長」と「豊かに繁栄していくダイヤモンド財務の社長」を分かつ違いを、事例を交えながら解説します。

原作／館野 愛

ユメリアコンサルティング株式会社  
ダイヤモンド財務<sup>®</sup> コンサルタント  
URL <https://www.yumerea.co.jp>

マンガ／silversnow

最近は  
社長の連帯保証なしの  
資金調達も一般的に  
なってきました

とはいえ

まだまだ銀行は  
会社と社長を  
一体として見る  
傾向にあります

ここで  
岡池さんに  
質問です  
貴社の  
メインバンクは  
常に貴社のことを  
応援してくれて  
いますか？

えっ!?

どうかなあ…  
正直わかりません

必要な時に  
必要なだけ  
資金調達  
できるかどうかは

社長の努力  
次第ですよ

よく  
「ウチの地元では  
融資が厳しい」とか

「地方だから  
担保や連帯保証が  
当たり前」という  
方もいますが

誤解を恐れずに  
申し上げれば  
それはただの  
言い訳です

連帯保証書  
〇〇殿

担保

当社の  
全国各地の  
お客様は

地方であろうが  
都市部であろうが

社長がきちんと  
財務中心の会社  
づくりをしていけば  
必要な融資は出ますし

担保も  
連帯保証も  
外れています

ね？  
松森さん

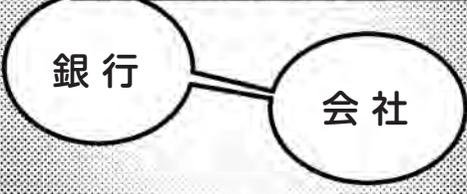


「ウチは〇〇銀行だけしか付き合わない」とか  
逆に「複数の銀行から借りれるだけ借りている」という話を聞くこともありますが  
いずれも間違いです

はい！  
私も館野先生のアドバイスで担保も連帯保証も外すことに成功しました  
特に連帯保証が外れた安心感は大きいですね

えッ!?  
そうなんですか...

それと...



ただし  
取引銀行をむやみに増やすとメインバンク不在になり危険です  
最後に助けてくれるのは「メインバンク」「サブメインバンク」です

大切なのは社長が意図的に「メインバンク」と「サブメインバンク」を決めて定期的に融資残や取引条件などを上手にコントロールすることです



一行取引は銀行に「生殺与奪権」を与えている

ビジネス界で「1」という数字は危険と言われる  
それは銀行取引の場合も同じ

銀行側に有利な融資条件になってしまう





岡池君！

会社を  
守れるのは  
社長だけだよ



お金が尽きたら  
会社はおしまいだ  
社員やその家族が  
路頭に迷う

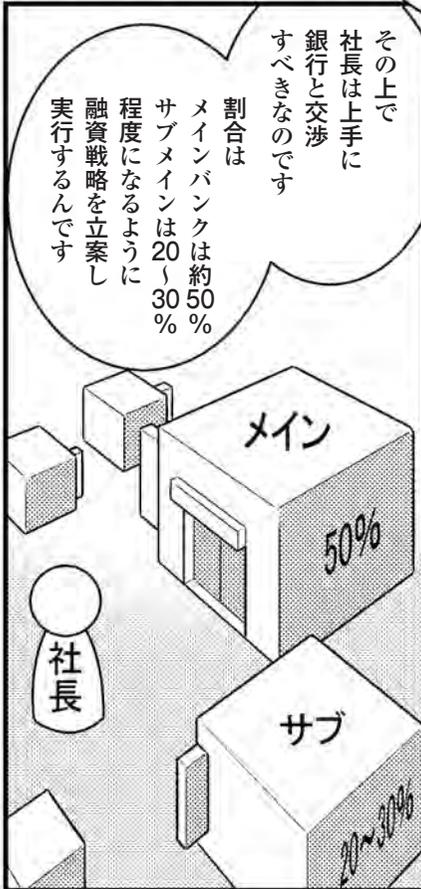
そうならない  
ためにも  
正しい財務の  
実務を学び  
融資戦略を  
身に付けないと



えッ？

銀行と  
交渉をする…  
そんな思考  
ありませんよ

今まで  
銀行さんには  
お世話に  
なっているし  
もし  
機嫌を損ねて  
しまったら…

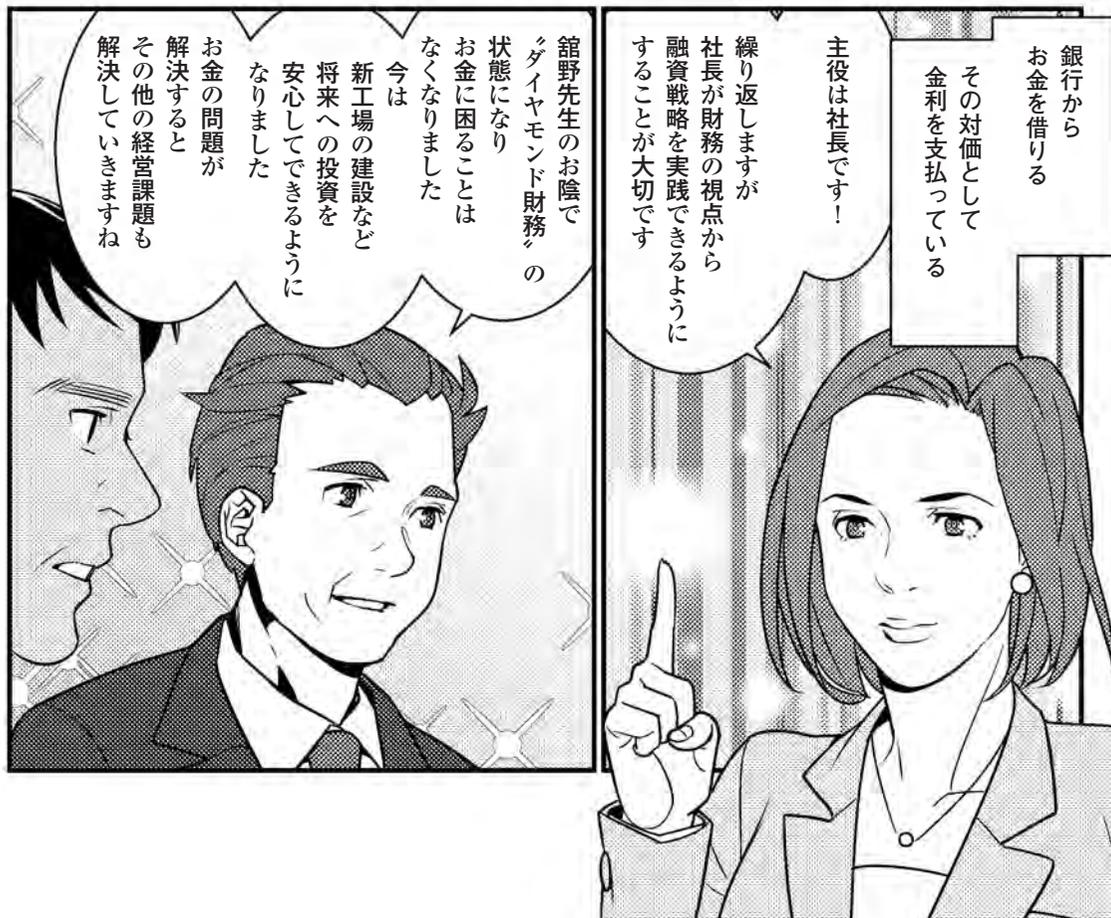
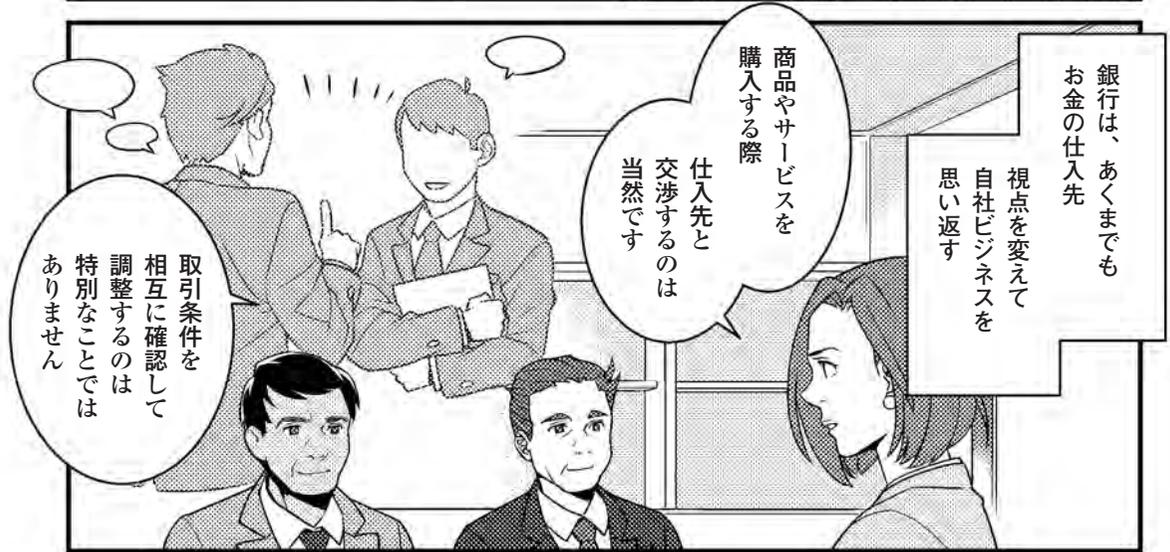


中小企業こそ  
3行取引が重要

そうですね！

この「3」という数字がミス

会社の事業規模にあわせて  
「メガバンク」  
「地方銀行」  
「信用金庫」  
「信用組合」  
「政府系」など  
別の業態を組み合わせる



① 外部資本に頼らない経営状態  
 ② 最小の元手で最大の利益が稼げる  
 ③ いつでも新規事業投資ができる  
 ④ 売上ゼロでも潰れない構造

4 C 経営 (フォーシーケイエイ)

私は究極のダイヤモンド財務の状態として 4 C 経営 (フォーシーケイエイ) を提唱しています

以上のキャッシュ戦略で構成されている

自由な経営を  
実践するためにも  
社長はダイヤモンド財務を  
目指すべき

今回の内容は  
ダイヤモンド財務化に  
向けてのほんの入り口です  
岡池さんにも  
松森さんのように  
事業を通じて  
夢の実現を  
していただきたいと  
願っています

はい！

暗闇をさまよっている  
感覚でしたが  
希望の光が  
見えてきたように  
思います

自分も  
松森先輩の後に  
続けるように  
頑張ります

今後ご指導  
よろしく  
お願いします

## 多くの社長が間違った資金調達のと穴にハマる理由

### 目先の金利が目がくらんで 資金ショートするリスク

誤解を恐れずに申し上げます、

- ・「借金イコール悪」と考えている
- ・「金利がもつたない」と考えている

ケチな社長ほど、間違ったお金の借り方・返し方をしてることがあります。

例えば、ケチな社長ほど「金利がもつたないから」という理由で、無理に早い返済期間を設定することがあります。

具体的には、その借金の目的が将来の収益に貢献する設備投資をした場合、本来なら、5年とか10年とか長い期間をかけて利益を回収していくものです。それにも関わらず、無理に3年などの短期で返済をすると資金繰りが苦しくなってしまう。

なぜなら、一般的に機械装置などの設備投資をした場合、すぐに資金回収できるものではないからです。これは、設備投資だけの話に限らず、あらゆる事業投資に相通ずる考え方で。

投資とは、本来、5年や10年などの長い月日をかけて、少しずつ投下資金を回収していくものです。したがって、借入金の返済期間も、

- ・将来の売上アップへの貢献度
- ・将来の利益アップへの貢献度
- ・その効果は何年間続くのか

を数字で具体的に考えて、返済期間を決定すべきなのです。

ズバリ、会社を守るという視点に立てば、金利よりも「返済期間」の方がよほど大事なのです。

成功している社長は、すべての投資を「長期目線からの費用対効果」で考えます。今、目の前で見えているお金の動きだけでなく、中長期にわたったどのようなお金の流れになるのかを予測して判断しているのです。金利を支払うこと自体は、短期目線で考えれば、多少なりとも資金が減ります。しかし、長期目線で考えれば、資金ショートを起こしてしまうことの方が、比べものにならないぐらい重大なリスクです。

## 「つもり」借金と「つっつけな」借金の違いとは

「してもいい借金」とは、どのようなものでしょうか？ その回答は「将来のお金を増やす借金」です。

具体的には「投資」をしたり、資金を稼ぐ「資産」を購入したりすることです。これらの場合は、借金の力を上手に活用することで会社の成長を加速させます。

つまり、本当の意味での正しい借金の使い方である「自己資金を貯める時間を買うこと」ができるのです。そして、借金の返済も、その将来のお金を生み出す「投資」や「資産」がもたらす売上・利益から返済することができます。したがって、このような借金は「してもいい借金」です。

逆に「してはいけない借金」とは、どのようなものでしょうか？ その回答は「将来のお金を1円も生み出さない借金」のことです。

具体的には「借入金を返済するための借入れ」「保険金を支払うための借入れ」「社長の趣味娯楽のための借入れ」「自社ビルを建設するための借入れ」などになります。

このようなことを申し上げると「自社ビ

ルを建てて何が悪い!」「高級車のどこが悪い!」と反論をいただくことがあります。ちなみに、自社ビルを建てること自体を否定しているわけではありません。ここで、お伝えしたいのは「自社ビルそのものは収益に直接貢献しない」という事実なのです。この意味を知っておかないと確実に失敗します。

なぜなら、自社ビル建設をした後、経営が悪化した会社を、私は、これまでイヤというほど見てきたからです。では、どうしても自社ビル建設をした後、経営が苦しくなってしまうのでしょうか。それは「借金の返済原資」の本質を正しく理解しないまま間違った借り方・返し方をしてしまったことに起因します。

### 成功している社長に共通する 上手な借り方・返し方

まず、絶対に知っておいていただきたいことは「借金の返済原資は、税引後の利益である」という事実です。毎月、あるいは毎年稼ぎだされる利益は「すべてがすべて、手元には残らない」ということを頭の中だけでなく、本当の意味で理解することが重要になります。

では、なぜ「利益」は全額手元に残らないのでしょうか。ポイントは、

- ・ 利益を出せば、利益に対して「税金」がかかってくる
- ・ その税引後の利益から「借金返済」をしていく

その順序を理解することにあります。利益を出して、税金を払って、そこから借金の返済をするという一連の順序を、社長はしっかり頭の中に叩き込んでおかなければなりません。繰り返しますが、手元に残るお金は、「利益」から「税金」を差し引いて、そこから「借金」を返済した額なのです。

これまでの経験上、借金を返すために借金をしている会社で、この返済原資に関する正しい考え方を知っている社長を、私は見たことがありません。

現実には、多くの社長が知らず知らずのうちになんとなくお金を借りて、気づいたら「借金を返すために借金をする…」という負のスパイラルに陥っているのです。それほど、無意識のうちに間違った借り方・返し方をしているものなのです。

特に、将来の利益に貢献しない資産を借金で購入した場合、その返済原資は、将来

に向かつて重くのしかかってきます。なぜなら、既存の売上加えて、プラスアルファで稼げなければ、資金繰りは苦しくなっていくからです。

これは、当然の話ですが、現実には多くの社長がそのことを甘く考えているように感じます。それに対して、将来の利益に貢献する資産を借金で購入した場合は、その資産が借入の返済原資を稼いでくれることになりません。

あくまでも、借金は「自己資金を貯めるための時間を買うもの」であって、「将来の利益の先食いをすることである」という原理原則を、社長は、知っておかなければならないのです。厳しいようですが、この会社経営にまつわるお金の法則を知らない社長が会社を潰すのです。

財務を知らない人、財務を学ぶ努力をしない人は社長になってはいけません

事業を永續させて、社員やその家族を守っていくために、自社のどこに問題があるのか確認したいと思った方は、当社が定期的に開催している「ダイヤモンド財務の実践セミナー」(「ダイヤモンド財務」で検索)をお役立てください。



## プロフィール

【同族会社専門】社長と会社にお金が残る  
仕組みづくり(財産管理実務)の専門家  
**舘野 愛**(たての あい)

20年近くにわたって、300人以上の同族社長を指導してきた「財務」のプロ。独自の手法で体系化した「ダイヤモンド財務<sup>®</sup>」プログラムの開発者。

財務のチカラで、売上も増やさず、借金も増やさずに、「1年で手元資金を2倍にした事例や、3年かけて実質無借金経営を実現した事例」、「節税のためにお金を使うことなく3年間法人税の支払をゼロにした事例」や、「1億円相当の相続税負担を9割圧縮した事例」など、あらゆる角度から同族会社と社長の会社経営にまつわるお金の悩みを解決に導く。

氏が関わった企業からは、「社長と会社にお金が残るようになった!」「自信を持って経営判断を下せるようになった!」「銀行に選んでもらう立場から、銀行を選べる立場に変わった!」「相続税の不安がなくなった!」・・・などの絶大な信頼を獲得。全国から寄せられる指導依頼に応え、東西奔走している。

### 【略歴】

法政大学経営学部卒業後、中央青山PwCコンサルティング株式会社・税理士法人みらいコンサルティングへ入社。財務顧問部の責任者として幾多の同族社長の支援に従事。

特に、同族会社向けの経営財務・事業承継・企業再生・組織再編・経理改善コンサルティングを得意とし、会計税務を基軸にした連結納税導入支援や決算申告業務などにも精通。ある同族会社の倒産を目のあたりにした経験から、「財務は、会社と社長一族の命運を左右する」と痛感。

日本唯一の「同族会社専門」ユメリアコンサルティング株式会社を設立し、同族社長のために体系化した専門メソッド「ダイヤモンド財務<sup>®</sup>」プログラムを開発。全国の同族会社のオーナー社長・2代目社長に「社長と会社にお金が残る仕組みづくり」を指導。現在、同社代表取締役社長。

### 【保有資格】

税理士(東京税理士会・登録番号 109556号)  
プロコーチ(GCS認定コーチ・認定番号 1406SJ0951)

### 【著書実績】

「同族会社のためのダイヤモンド財務3つのポイント」(日本コンサルティング推進機構)  
「企業再編・組織再編入門」(日本実業出版社・共著)他多数。

## 同族会社のオーナー社長・2代目社長向け 限定開催セミナーのご案内

同族会社だからできる! 売上も借金も増やさず、1年で資金を2倍にする「仕組み」を公開



**社長と会社にお金が残る仕組みの作り方**

「ダイヤモンド財務<sup>®</sup>」の  
実践法セミナー

経理や会計の知識は一切不要!

同族会社だからできる! 売上も借金も増やさず、  
**1年で資金を2倍にする「仕組み」を公開**

詳しくはこちら

<https://www.yumerea.co.jp>

社長と会社にお金が残る仕組みづくり

**ユメリアコンサルティング株式会社**

<日本で唯一の「同族会社専門」財務コンサルティング機関>

<https://www.yumerea.co.jp/>

〒107-0062 東京都港区南青山2-6-6 スカイカラー南青山2階

TEL:03-5771-8073 FAX:03-6868-5742 担当:堀江

 **Yumerea Consulting**