

もう会社が つぶれる!! と思ったら読む本

キャッシュが残る事業計画が楽に作れる!
公的支援活用実践マニュアル

経産大臣認定 経営革新等支援機関
キャッシュフロー経営導入支援パートナー

丸山一樹
Kazuki Maruyama

はじめに

読者の皆さま、はじめまして！

キャッシュフロー経営導入支援パートナーの丸山一樹です。拙書を手に取っていただき、誠にありがとうございます。

私は本書を、「中小企業の経営者の方々が資金繰りから解放され、ワクワクしながら経営を継続できるようになってほしい」という想いで書き上げました。

私はこれまで、多くの中小企業経営者の方々にお会いしてきましたが、「資金繰りに困っている」という経営者には共通点がありました。それは、「売上さえ上げれば会社は儲かる」と考え、「事業計画を立てずに経営している」こと（皆、「計画を立てればキャッシュを増やせる」と思っているのです！）。

とてもシンプルな理由なのですが、多くの経営者がこのような状況のなか、資金繰りに悩まされながら日々の業務に追われている——というのが実情でした。

現在、日本には約358・9万社の会社があり、そのうち99・7%が中小企業・小規模事業者です（中小企業庁 2016年6月時点）。

これらの会社を支援する中小企業庁という政府の組織もあり、様々な支援策が用意されていますが、中小企業経営者の方々に周知徹底されているかというと、必ずしもそうではありません。経営者自身が探しにいかなければ、欲しい支援策にたどりつけない方がほとんどです。

逆に言えば、ごく少数の中小企業経営者だけが、それらを貪欲なまでにうまく活用し、安定経営を実現しています。

私がキャッシュフロー経営導入支援パートナーとしてコーチングに携わる際、胸に抱いているのは「ビジョンとお金の両輪経営で会社を100年永続させる」という自ら掲げたミッションです。

このミッションを抱くようになったのは、現職に携わる前、上場企業で約27年間勤務した経験がきっかけでした。

前職では財務・営業・調達を経験し、それぞれの立場から事業計画策定に関与していました。最初に配属された会計では内勤で、外部との接触は銀行くらい。営業に異動してからも、得意先は日本の名だたる会社ばかりでしたから、当然、事業計画に基づき社員も行動していました。

そうした職場環境もあって、当時の私は「会社というものは、アプローチの仕方はともかく、基本は事業計画書を作り、それに書かれた方針に従って経営を行うものだ」と信じていました。しかし、調達（協力会社や下請け会社から部品を調達する）に異動した時、その考えはいとも簡単に崩れ落ちたのです。

部品を調達する先は、いわゆる「下請け中小・零細企業」。少し規模感がある取引先には担当者もいましたが、私が商談する相手はほとんどが社長でした。年齢が何十歳も離れた方も多く、その話し方から「サラリーマンとは違うな」と感じていました。

それは、着任して間もない頃のことです。

とある会社の社長に「ところで、御社の事業計画では、何が課題で、どのような方針で解決するのですか？」と伺った際、返ってきた言葉に私は衝撃を受けました。

「〇〇さんみたいな大きな会社と違って、そんなものはないよ。ウチの技術で、〇〇さんや他から注文をいただき、言われた通りに作るだけだよ」

最初、社長が言っている意味が、私には理解できませんでした。けれども後々、バブル崩壊後の不況も重なって、こうした中小・零細企業がいきなりバタバタと倒産や廃業するのを

目の当たりにした時、「会社経営は、経営理念に基づき、事業の方向性や理想の姿を定性かつ定量的に言語化し、社員や外部とも共有し、日々改善を重ねることで存続できる」ということを再認識したのです。と同時に、その手段の一部が『事業計画書』なのだ、私の中であらためて明確化されました。

こうした経験のもと、キャッシュフロー経営導入支援パートナーとして活動する中、「中小企業経営者の方々に経営力強化策の〝武器〟を手に入れていただきたい」という想いが強まり、それが拙書を執筆する原動力となったのです。

ところで、皆さまの会社の現在のステージは、どこにあるでしょうか？

創業から5年以内のスタートアップ期、10年以内の成長期、それ以上の成熟期……。

それぞれのステージにおいて、経営のアプローチは異なります。

経営力強化策の〝武器〟を確実に手に入れていただくには、それぞれの状況に応じ、具体的かつ再現性があるものとして施策をお伝えすることが不可欠です。

そこで、紙幅の許す限り、皆さまの会社のステージに合った施策の入手方法や事例をあますところなくご紹介することを目指そうと考えました。

ですから本書の最大の特徴は、中小企業等経営強化法に基づく最新の経営支援策を、必要な時にすぐ実践できるよう実用性を重視しているところにあります。そして、読者の皆さまが「気づく↓決める↓やる↓続ける」のサイクルが回せるように、実際の事例を通してワクワクするような内容に仕上げています。

また、本書では公的機関の支援策を無料でダウンロードする方法を紹介しますが、どうか「無料」とは思わないでください。それらは全て、国費で賄われているからです。つまり、皆さまが納めている税金で提供されているのです。「私が払っている税金で用意されているのだから、その分、元を取るぞ！」という意気込みで取り組み、次への成長をつかんでいただければと思います。

初めの一步としては、中小企業庁が提供している「中小企業施策利用ガイドブック」を入力することをおすすめします。

これは、中小企業への年度毎の経営支援策（補助金・助成金・経営計画・融資制度）が総括された冊子です。毎年4月～5月に刊行され、中小企業庁のホームページで紹介されるので、送料の負担のみで発送してくれます。商工会議所・商工会でも配布されているので、職員に聞いてみてください。

きっと皆さまにミートした支援策が見つかると思います。

そして、その年の目標とする支援策が見つければ、ワクワクするかもしれませんね。

2021年8月吉日

経産大臣認定 経営革新等支援機関 キャッシュフロー経営導入支援パートナー

丸山一樹

contents

**もう会社がつぶれる!!
と思ったら読む本**

キャッシュが残る事業計画が楽に作れる！
公的支援活用実践マニュアル

第1章

脱・漂流経営編

つねに資金繰りに悩んでいる方におすすめ

『事業計画書』を書いて

資金繰り地獄から解放されよう！

95%の会社が『事業計画書』を書かない

『事業計画書』を書けない5つの理由

『事業計画書』を書かないと起こり得る経営上の危機

2日間で完成する『事業計画書』の作り方

追記

『事業計画書』を作る前に、あらかじめ知っておこう！

起業・創業期編

起業から5年以内の方におすすめ

第2章

『経営力向上計画』の認定取得
黒字経営の土台を固める！

『経営力向上計画』で経営力を強化

『経営力向上計画』認定事例1

市場ニーズと真摯に向き合った

『経営力向上計画』認定事例2

顧客ニーズを的確につかんだ改善策

コラム

変動費とは？

不良品やミスが多いと、なぜ儲からないのか？

追記 『経営力向上計画』を作る前に、あらかじめ知っておこう！

成長・飛躍期編

創業5年以上10年以内の方におすすめ

第3章

『経営革新計画』の認定取得で
新規事業に挑戦する！

新たなステージに飛躍するための『経営革新計画』

『経営革新計画』認定事例

下請けからオリジナルビジネスを展開する企業へ

第4章

コラム ● インタビュー

『経営革新計画』のテーマ…「デザイン性と技術力を活かした
オリジナル照明と自社「照明技術」のブランド化戦略」
二度の『経営革新計画』で人材が集まる会社に成長

コラム

借金して元を取るには？

追記 『経営革新計画』を作る前に、あらかじめ知っておこう！

75

71

69

60

成熟・黎明期編 創業10年〜20年くらいの方におすすめ

『知的資産経営報告書』で
潰さない経営に挑戦する！

新たなビジョンを構築する『知的資産経営』

『知的資産経営報告書』で経営課題を視える化

事業価値を高める経営レポートの事例

価値創造のストーリーを描く重要性に気づいた

コラム

『知的資産経営報告書』は、なぜか関西以西でブーム

93

85

80

78

第5章

『早期経営改善計画』は
補助金を活用して専門家と作ろう！

早期の経営改善に取り組む『早期経営改善計画』

「早期経営改善計画」が認定された事例

3期連続赤字を脱出、未来を描けるお弁当屋へ

追記 『早期経営改善計画』を作る前に、あらかじめ知っておこう！

112

103

98

第6章

「資金繰り表」で
お金の流れを“視える化”しよう！

なぜ「資金繰り表」が必要なのか？

会社が倒産するのは赤字になったからではない

資金繰り表は難しくくない

120

118

116

最終章

見たくない数字を視える化するれば勇気が湧く

126

「お金のブロックパズル」で改善した事例
KKD（経験と勘と努力）から数字の管理へ

132

コロナ後の国家の再生を賭けた
史上最大の作戦！ 『事業再構築補助金』

姿を現した超大型予算の補助金

142

予算規模は1兆1485億円の超マンモス級

144

『事業再構築補助金』の申請事例

補助金で新事業にチャレンジ

146

おわりに — 155

155

第1章

脱・漂流経営編

つねに資金繰りに悩んでいる方におすすめ

『事業計画書』を書いて
資金繰り地獄から
解放されよう！