

# Chapter 1

## 保守的な売上計画を立てる

売上高を読み間違えた会社は資金繰りを悪化させ、最悪の場合、倒産してしまいます。自社の売上をどう計画（予想）するかは、資金繰り・銀行交渉の最重要論点と言っても過言ではありません。

### ポイント1

#### 売上計画は「成り行き」を考慮する

#### ▶ 安易な売上計画で倒産したX社

経営改善計画書とは、業績悪化で財務内容を悪化させた中小企業が追加融資を受けたり、リスク（返済条件の変更や緩和）を行なう際に金融機関に提出する事業計画書のことです。

図表1は、リスク後に倒産したX社の経営改善計画書に記載されていた数値です。

ここでは**売上高に注目**してください。

計画0年目の210百万円から計画1年目は230百万円に増収し、さらに計画3年目まで増収が続く計画になっています。

X社は、なぜこんなふうに売上が右肩上がりになる計画を立てたのでしょうか？

X社の経営改善計画書では、計画5年目の債務償還年数が9.4年になっています。

債務償還年数は、借入金を何年で返せるかを表わす指標です。一般に銀行の基準では、債務償還年数が10年以内に収まっている会社は「正常先」と判断されます。

つまり、**X社の売上計画は、「計画5年目の債**

図表1 X社の経営改善計画書

		売上190百万円で 大幅な未達		自己破産 を申立て				(百万円)
		計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目	
売上高		210	230	235	245	245	245	銀行を 意識した 売上計画
営業利益		8	9	10	14	14	14	
経常利益		4	6	7	12	12	12	
当期利益		4	5	7	12	12	12	
現預金残高		10	16	18	20	23	25	
借入残高		160	160	154	143	133	122	
債務償還年数		32.0	26.7	19.2	11.0	10.2	9.4	
借入内訳	A 銀行	94	94	90	84	78	72	
	B 銀行	32	32	31	29	27	24	
	C 信金	24	24	23	21	20	18	
	D 公庫	10	10	10	9	8	8	
	合計	160	160	154	143	133	122	

\* 計画0年目は経営改善計画書を作成した決算期（進行期）のこと

務償還年数を10年未満にする」というゴールからの逆算で立てたもので、かなりの部分が「絵に描いた餅」だったのです。

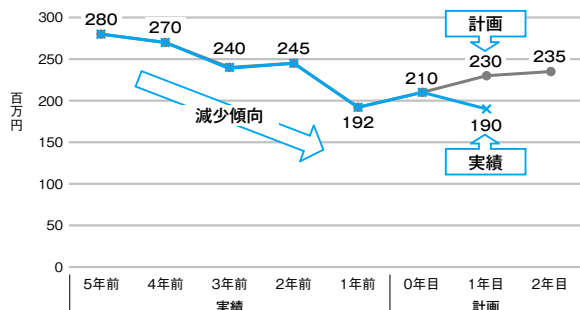
案の定、X社は、計画1年目の売上が「計画230百万円に対して190百万円」という大幅な未達となり、赤字を計上します。黒字の予定が赤字になれば、当然、資金繰りが狂います。X社は、銀行返済をリスクしても資金繰りが回らない状況に追い込まれ、計画2年目で自己破産しました。

このように売上高を読み間違えた会社は、資金繰りを悪化させ、最悪の場合、倒産してしまいます。

## ▶ そもそも問題認識が間違っていた

図表2は、X社の売上高を5年前にさかのぼり、グラフにしたものです。

図表2 X社の売上推移



5年前に比べ、X社の売上は明らかに減少しています。このトレンドを考慮すると、安易に増収（売上アップ）を計画することはできません。

なぜなら、売上が連続して下がっている会社は、経営戦略が陳腐化している可能性が高いからです。

ここでいう経営戦略とは、「誰のどんなニーズにどう応えるか」という基本方針のことです。コンセプト、ビジネスモデルなどと呼ばれるものとはほぼ同義と考えてください。

顧客の目線でX社を眺めると、地域密着という

点を除いてこれといった売りがなく、魅力が不足していました。

X社が売上を回復するには、自社の強みを再定義し、「住宅を商品化する」「得意な工事領域に特化する」「地域性を活かした新サービスを付加する」「FCに加盟する」など、思い切った戦略変更が必要でした。

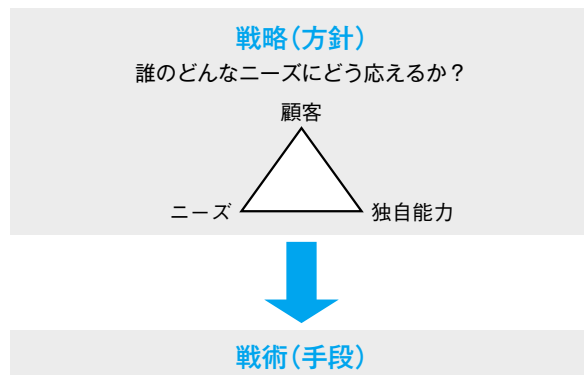
ところが、X社の経営改善計画書には、経営戦略レベルの内容はどこにも書かれておらず、代わりに、次のような内容が売上対策として記載されていました。

- ・営業担当者を教育します
- ・営業日報を書くことを徹底します
- ・顧客への提案内容を工夫します
- ・接客やアフターサービスの質を高めます
- ・DM発送やポスティングを行ないます
- ・ホームページやSNSの更新頻度を上げます

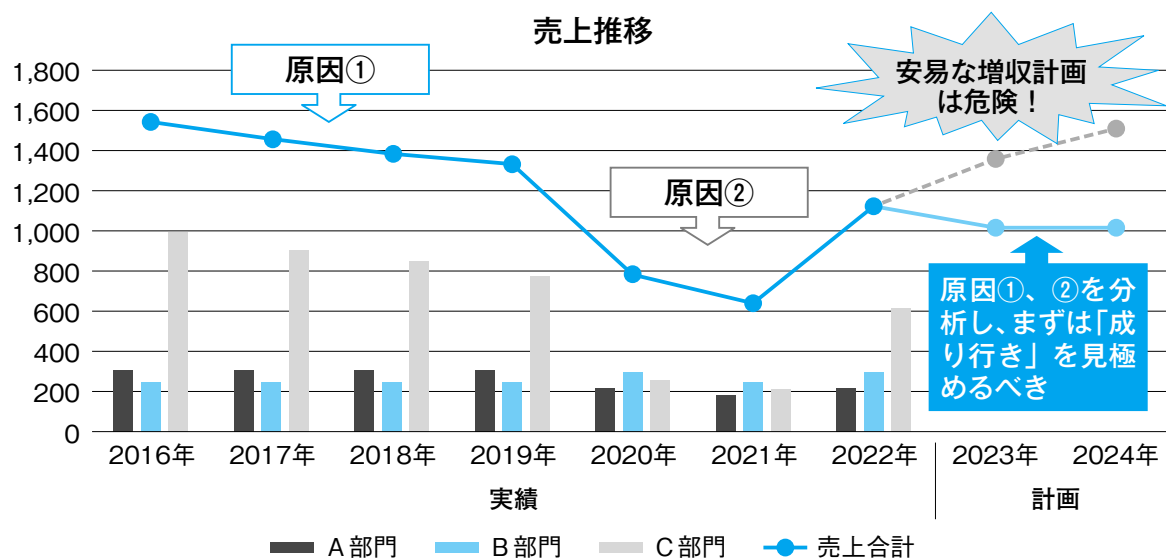
上記は一見、売上対策のように見えますが、「従来の経営戦略において実行すべきこと（＝戦術）のうち、実行できていないこと」を列挙しているにすぎません。

売上対策は、戦略と戦術の二層構造で展開されます。戦略は方針であり、戦術は方針を実現するための手段です。両者の位置づけは、戦略が上で、戦術が下になります（図表3）。

図表3 戦略と戦術



図表4 コロナの影響を受けたA社の売上推移



ここで大事なのは、戦略が通用していない状況で戦術のみを改善しても、売上は回復せず、下がり続けるという点です。

X社の計画が早々に破綻したのは、そもそもの問題認識が間違っていたからなのです。

### ▶ まずは「成り行き」を検討する

図表4は、製造業A社の売上推移です。

2017年から徐々に下がり続けていた売上が、2020年以後、新型コロナウイルスの影響を受けて大幅ダウンしたものの、2022年にはコロナ前の8割程度まで回復しています。

コロナ禍を経た現在、こういう売上推移の会社が散見されますが、注意を要するのは2022年の売上回復に気をよくして、2023年以降の売上計画を高く見積もってしまうことです。

売上ダウンの原因が、本当にコロナによる一過性ののであれば、売上は2019年の水準に戻りますが、そういう単純な話とは限りません。

コロナ前の売上ダウン（原因①）、コロナ禍による売上ダウン（原因②）を、それぞれ別に分析する必要があります。

このように売上分析は、直近3期分の売上を見

るだけでは不十分である場合がほとんどです。会社の実力を見極めるには、過去5～10年前にさかのぼって、会社のヒストリーを再確認することが重要です。

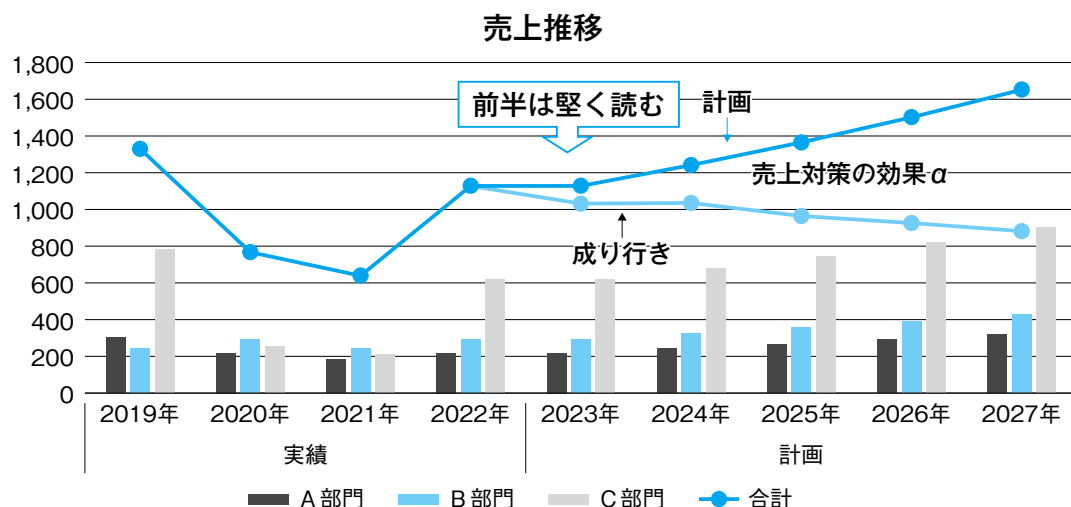
実際、A社では、次のようなことが起きていました。

- ・競争激化でコロナ前からC部門の顧客数が減少している
- ・社員の退職で営業力が低下しているが、人材を補充できていない
- ・コロナ禍で最終製品の需要が低迷。2022年の売上回復にはコロナ自粛期間の反動増が含まれる

積極投資で売上拡大を急ぐ社長は、上記のようなマイナス要因を軽視しがちです。結果、高すぎる売上目標を設定して赤字を出します。

この場合に有効なのは、「成り行き」をベースに売上を計画することです。「成り行き」とは、現在の体制で何も対策を講じない場合の業績予想のことです。ここでは、**社長や部門長が過去のトレンドを考慮のうえ、「少なくともこれくらいは上がるだろう」と考える予想売上高**と理解してく

図表5 「成り行き」に基づく売上計画



ださい。

図表5は、成り行きを用いた売上計画のイメージです。成り行きに売上対策の効果(α)を加算して計画値を決めます。売上対策の成果が上がらない場合は、成り行きレベルの売上にとどまることを覚悟して費用を計画します。

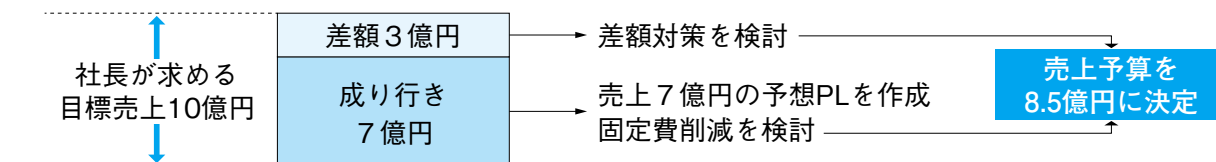
あまり難しく考える必要はありません。売上のボトムを意識し、そこに「努力」を上乗せするつもりで売上計画を立てる、という程度の話です。それだけでも、売上の読み間違いで会社が倒産するリスクを抑えることができるはずです。

### ▶ 事例：「成り行き」を用いた予算で黒字化

営業スタッフ30名を擁するC社では、売上予算が形骸化し、予算の未達が当たり前のような状態が続いていました。社長は「営業の言い訳は認めない」が持論で、每期、年率10%の売上アップを求めるものの、営業担当からは「目標値が高すぎる」「精神論で決めた予算だ」という不満の声が上がっていました。

C社の事業計画は、社長が掲げる高い売上目標に引きずられて「予算を達成すれば過去最高益、

図表6 成り行きで売上予算を決定 (C社)



<導入手順>

	項 目	内 容
①	成り行き売上高の算定	営業担当者が自己申告→経理担当者とコンサルタントがヒアリングを行ない算定
②	差額対策の検討	営業担当者が差額対策を検討、社長と1対1のミーティングを実施、努力次第で達成できる売上予算を決定
③	成り行きの予想PL	経理担当者が成り行き売上高で予想PLを作成、売上低迷に耐え得る「固定費削減案」を作成、社長報告
④	予算策定	①～③の結果から、経理担当者が新予算案(売上、費用)を策定、社長承認

達成できないと大赤字」という両極端なものになっていました。その結果、2期連続で大幅な赤字を計上し、銀行返済をリスケする状況に追い込まれました。

赤字の反省から、C社は成り行きに基づく予想数値で経営改善計画書を作成することにしました。

成り行きの売上高は、営業担当者にヒアリングを行なって算定しました。その結果、社長が設定した売上目標10億円との差額が3億円であることがわかりました（前図表6）。

3億円の差額を埋めるためにどうすればいいか？ 営業担当者は差額対策をアクションプランとしてまとめ、社長との1対1のミーティングに臨みました。このミーティングでは、精神論を排し、現実を踏まえた具体的な方策について意見交換が行なわれました。

一方、経理担当者は、成り行きの売上高7億円を用いたワーストケースの予想PLを作成、売上を伸ばせない場合の備えとして、役員報酬、事務所家賃、保険料などの固定費削減案を作成しました。

最終的にC社では、「社長が求める売上目標」「成り行き」「差額対策」「固定費削減」という複数の観点から、売上予算8.5億円を決定しました。

この取組みにより、C社の損益は計画着手から1年で黒字化し、銀行返済も正常化することができました。

## ポイント2

### 銀行に「成長投資の必要性」を伝える

#### ▶ 銀行員の着眼点は2つ

銀行に経営改善計画書を提出すると、よく次のようなやりとりになります。

銀行員「来期に増収する計画になっています

が、根拠はあるのですか？」

社長「ECサイトをオープンする予定で、それによる増収を見込んでいます」

銀行員「そのECサイトはどんな内容ですか？」

社長「まだ制作会社を探している段階で、詳しいことは決まっています」

銀行員「その状態で増収を織り込むのは無理がありますね。ECサイトによる増収を計画からカットし、他の経費を減らすことを検討してください」

経営改善に取り組む会社に対する銀行員の着眼点は「売上を強く読む」と「可能な限りコストを削る」の2つしかないと言っても過言ではないでしょう。

上記のようなやりとりになるのは、銀行員が、「できるだけ売上を強く読んで、経費を削れば会社が倒産しにくくなる」と考えているからです。

つまり、銀行が求めているのも成り行きをベースにした保守的な計画なのです。

しかし、こういった場面で、社長は銀行員より一枚上手である必要があります。

なぜなら、経費を削りすぎると、売上が減少し、会社が衰退していくからです。

社長「確かに増収の根拠としては弱すぎますね。しかし、削れそうな経費はほとんど残っていません。増収策を再検討します」

このように社長は、手堅い売上計画を立てると同時に、「成長に必要なカネは使う」という強い考えをもって、銀行と交渉する必要があります。

#### ▶ 「計画」と「口頭説明」は異なってもよい

そもそも実績主義の銀行に、売上が伸びる計画を出したところで、さほど信用されません。逆に、



何らかの事情で計画が大幅な未達に終わった場合などは、「この会社（社長）の言うことはあてにならない」と確実にマイナス評価となります。

すなわち、「**低く計画、高く達成**」が、**銀行の信用を獲得するうえで、最も効果のある方法**なのです。

もちろん、売上が伸びないと利益が出ない、といった場合は別です。ここで言っているのは、「必要以上に売上計画を高く見せなくてもよい」ということです。

また、低く計画するのはあくまでも提出書面上の話であり、口頭では、計画値以上の売上が期待できることをどんどん話すべきです。書面上の売上計画については、「あえて保守的な数字を置いている」という説明であれば、まったく問題ありません。

紙として残り、かつ銀行内の融資審査部にそのまま送られる可能性がある**事業計画書と、証拠が残らない口頭説明の売上高は使い分けるべき**です。銀行交渉に慣れている会社（社長）は、たいてい、そうしています。

### ポイント3

#### 「量的」で「リアリティ」のある売上対策を持つ

#### ▶ 銀行員に伝わりやすい 売上対策等の切り口

売上対策には、銀行員に「伝わりやすいもの」と「伝わりにくいもの」があります。

両者の違いは「客観的に見て売上アップにつながる可能性が高いかどうか」です。例えば、「新製品の取扱い開始」は、新たに製品が増えるわけなので、売上アップにつながる可能性は高いと銀行員も考えるでしょう。

一方、「営業担当者の教育」のような話は、質的な施策なので、売上に効果があるかどうか、外部の銀行員にはよくわかりません。

それをまとめたのが次の**図表7**です。総じて、銀行に伝わりやすいのは「量的な内容」であり、「質的な内容」ではないということに注意してください。

また、外部要因から売上の改善根拠を述べる場合は、自社に直接影響する「顧客」「競合」に関する内容は伝わりますが、それ以外は伝わりにくい傾向があります。

もちろんこれは銀行に伝わりやすいかどうかという話であり、質的な対策に効果がないと言っているわけではありません。実際、経営戦略が優位にある会社は、質的な対策だけで売上が伸びていきます。

#### ▶ 数字、固有名詞でリアリティを高める

銀行に売上対策を伝える際に注意してほしいのは以下の3点です。

##### ① 数字を明確にする

例えば、新規の顧客数が何人から何人に増えたか、1日当たりの生産量はいくらからいくらに増えたか。こういった数字を銀行提出資料に書くことによって、説得力が高まります（提出資料に数字が書いてあると、銀行の担当者は融資稟議書を書きやすくなります）。

ここでは売上の「中身」をよく見るのが大事です。例えば、自社の売上高1億円のうち、わずか100万円の話、さも重要そうに語るのは、銀行員目線で見ると“経営能力が疑わしい社長”になります。

##### ② 固有名詞を伝える

例えば、競合先の廃業は、ライバルの減少であり、自社の売上にプラスになる情報です。銀行には「競合先が廃業した」ではなく、「競合先の××社が廃業した」と名前まで伝えるべきです。銀行員が信じるのは、リアリティのある情報なので、具体名を挙げるかどうかの違いは大きいです。

図表7 銀行に伝わりやすい対策・伝わりにくい対策

	伝わりやすい	伝わりにくい
内部要因	量的な切り口	質的な切り口
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新製品の取扱い開始</li> <li>・取扱いアイテム数の増加</li> <li>・顧客数や販売チャネルの増加</li> <li>・生産力の増強</li> <li>・営業担当者の増員</li> <li>・販売データに基づく値上げ</li> <li>・新店舗、ECサイトなどのオープン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントの強化</li> <li>・人事評価等のモチベーション施策</li> <li>・営業担当者の教育</li> <li>・採用方針の変更</li> <li>・提案、サービス内容などの変化</li> <li>・管理部門への投資</li> <li>・自社ホームページのリニューアル</li> </ul>
外部要因	直接的な切り口「顧客」「競合」	間接的な切り口「マクロ環境」
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場規模（マーケット）が拡大</li> <li>・業界の売上が好調</li> <li>・競合先の廃業が増加</li> <li>・競合先に対する顧客の不満</li> <li>・自社に寄せられた感謝の声</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政治経済</li> <li>・社会環境</li> <li>・技術革新</li> <li>・さまざまな未来話</li> </ul> <p>一般論</p>

「数字」と「固有名詞」を  
伝えとさらによい

できれば口頭で済ませず、提出資料に書くように  
しましょう。

### ③ 一般論を語らない

少子高齢化、エコ意識の高まり、消費の多様化  
など、そういった一般論を語れば語るほど、銀行  
員は社長の経営能力に疑念を抱きます。

実際、業績の悪い会社の社長ほど、一般論を語  
ります。

以前、筆者は「売上が下がったのは、アメリカ  
同時多発テロ事件の影響が大きい」と語る内装工  
事の社長と面談したことがあります。「御社の売  
上はアメリカの影響を受けるのですか？ 銀行に  
そういう適当な話をしたら、融資は下りませんよ」  
と伝えましたが、すでに手遅れでした。

上記は極端な例ですが、毎日多くの社長と会っ  
ている銀行員は、**売上に関する社長の発言を注意  
深く聞いて、比較しています。**

売上対策は、自分の考えを語ればよく、変に格

好をつける必要はありません。業界のマニアック  
な話でもOKです。

日頃から目の前の顧客や商品をどう見ているか、  
その真剣さを伝えるようにしてください。

なお、銀行員は融資先の事業内容を理解するに  
あたり、「業種別審査事典」をチェックすることが  
多いです。

業種別審査事典は一般社団法人金融財政事情研  
究会が編集し、きんざい出版している事典です。

この事典は日本の産業と業種を幅広くカバーし  
ており、各業種の基本情報、最新の業務知識、商  
品知識、取引形態、審査の要点、関連する法律な  
どがまとめられています。

自社の業種が業種別審査事典にどう書かれてい  
るかを知っておけば、銀行員とのコミュニケーションに役立つでしょう。業種別審査事典は、購入  
もできますが、比較的大きな図書館で閲覧するこ  
ともできます。