



丸山未来経営研究所 所長 丸山 一樹  
 (経産大臣認定 経営革新等支援機関)  
 一般社団法人 日本キャッシュフローコーチ協会  
 キャッシュフローコーチ (認定 No 122)  
 URL <https://mirai-keieiken.com/>  
 E-mail [info@mirai-keieiken.com](mailto:info@mirai-keieiken.com)

# キャッシュフロー経営への道！ ドンブリ社長からの変容と進化

## 国の支援で 生きながらえている企業

まずは、右のカコミ記事をご覧ください。2020年のコロナ禍における倒産件数は、意外に低いことがわかります。

これは、日本政策金融公庫から始まった、いわゆるコロナ融資で手元資金を確保し持続化給付金や雇用調整助成金、家賃支援給付金などの政府の支援策で「固定費」

「東京商工リサーチ」  
 全国企業倒産状況より記事抜粋

2020年(令和2年)の全国企業倒産  
 7,773件。件数は50年間で4番目の低さ  
 「新型コロナ」関連倒産は792件

2020年(1~12月)の全国企業倒産(負債総額1千万円以上)は、件数が7,773件(前年比7.2%減)、負債総額は1兆2,200億4,600万円(同14.2%減)だった。件数は、コロナ禍の各種支援策に支えられ7月以降、6カ月連続で前年同月を下回った。

年間では2018年以来、2年ぶりに前年を下回った。8,000件を下回ったのは30年ぶり。1971年以降の50年間では、バブル期の1989年(7,234件)に次ぐ、4番目の低水準だった。

の確保ができたからです。

有事なので融資や補助金の審査が緩く、平時なら借りられない会社が資金調達できました。これは一様に喜ばしいことなのでしょう。本来は借りられない会社がコロナ禍に紛れて資金調達していたとすると、その余波は今年から始まると危惧します。

「コロナ融資は一巡したが、今後返済ができなくなる会社が出てくるだろう」と、金融機関の関係

## キャッシュフロー経営と ドンブリ経営の思考の違い

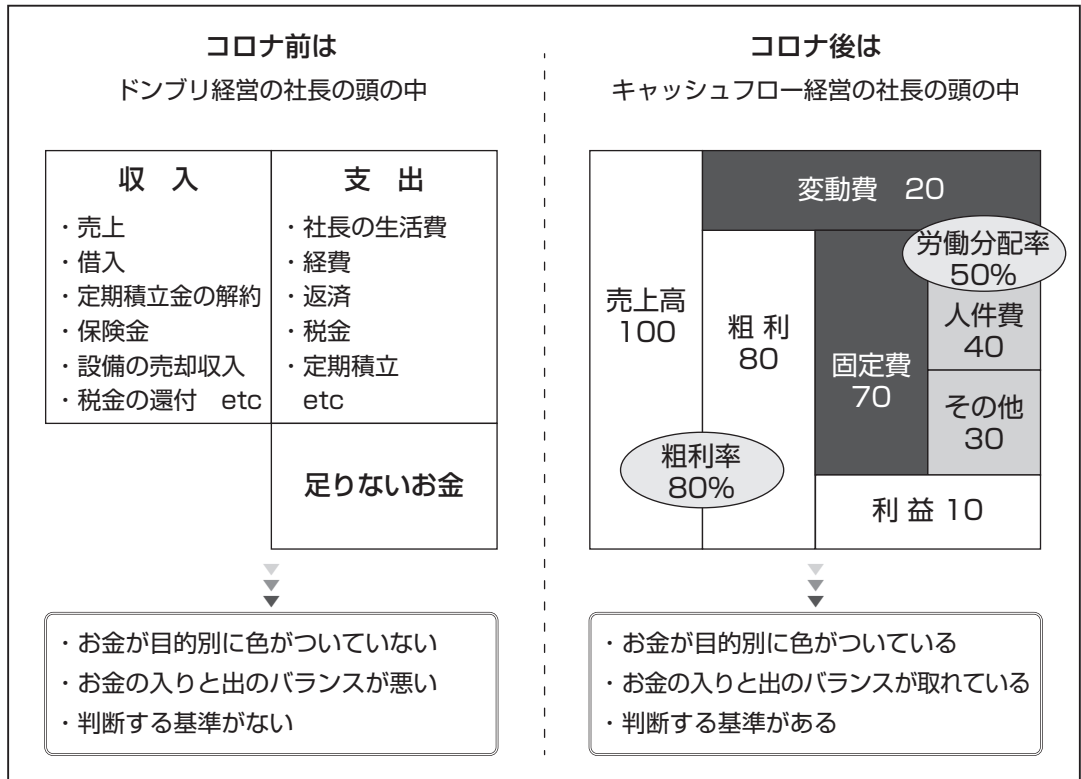
者は口を揃えます。これは、お金の流れが見渡せない「ドンブリ経営」な会社に見られる現象です。

逆に、キャッシュフロー経営を導入している社長は、手元資金が何カ月分の固定費に相当するのか常に把握しており、更なる悪化に備えて融資を受け、別口座に着金させて必要が無かつたら一括返済するようにしています。

キャッシュフロー経営とは「会社のお金の流れが見渡せて、本業にアクセル全開で踏み込める経営能力」のことです。本稿で、ドンブリ経営からキャッシュフロー経営へ変容・進化するための解決策を紹介します。

次頁の図1は、会社のお金の収支が視える化できる「お金のブックパズル」で、キャッシュフロー経営を導入している会社の社長が経営目標を描いたり、経営実績を幹部社員と共有したりするとき

図1 お金のブロックパズルとは



に、経営数字を当てはめて意思決定のために使います。

僅か数%の改善で利益が2倍、3倍にもなる作戦が短時間で描けるとしても効率が良い図です。

では、図1の左図をご覧ください。これはドンブリ経営の社長の頭の中を図にしたもので、収入（お金の入り）より支出（お金の出）が大きいのので、いつもお金が足りない感があります。

試算表や決算書が黒字でもこの現象が起きる場合は、同じ収入でも中身がごっちゃになっていることが原因の一つです。

一例を見てみましょう。

- ・ 売上で入って来たお金
- ・ 銀行の借入で入って来たお金

どちらも、お金の入りという意味では同じですが、性質も一緒でしょうか…。もちろん違います。

支出もそうです。ただし、高度経済成長期やバブル経済時は支出より収入の方が大きかったので問題はありませんでした。

ひっくり返っています。

お金の収支バランスが崩れている原因の一つとして、会社のお金が目的別の色がついていないことが挙げられますが、これはコロナ前からこのような感覚の経営者が漫然と存在していたことを意味しています。

その理由は「学校で習っていない」からです。もちろん、私も習った記憶はありませんが、習わずとも事業を創業できる、承継できている方をむしろ尊敬しています。

そこで、今までのことは一旦置いて、今後、本格化すると予測されるコロナ禍にもなう大不況と向き合い、短・中・長期的に自社経営のあり方を見つめ直すいい機会と捉えてみましょう。

**「コロナ禍後に訪れる「パラダイムシフト」**

コロナ禍後の世界観ですが「ウイルスを封じ込めれば元に戻る」のでしょうか…。

例えば、コロナ禍があったから

## キャッシュフロー経営を導入して会社にお金を残す！

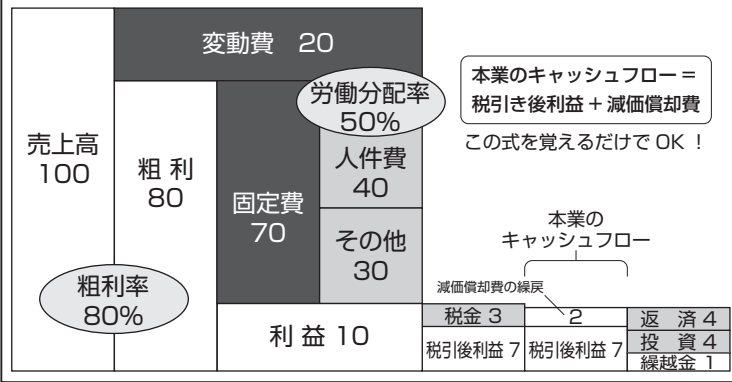


図2 キャッシュフロー経営者の頭の中

こそこの「テレワーク」ですが、実施をした会社の中で、売上が落ちた、サービスが低下したなど悪影響が生じたケースはほとんどありません。

テレワークは今後も継続され、社員の出社が減れば賃料の高いオフィスは必要なく、地方や海外での採用も可能となります。そうす

ることで固定費が抑えられて利益が増えます。その効果が出ているIT系の企業などが既に存在しているように、コロナ禍後の「バライムシフト」は必ず起こります。

当然、不動産、運輸、飲食、宿泊などの業界も、何らかの影響を受けることとなります。

### キャッシュフロー経営で基準に合わせた行動を！

コロナ禍後は、コロナ禍前のような世の中には戻りません。この環境変化に合わせて経営者も変わる必要があります。「ドンブリ経営」から「キャッシュフロー経営」へパラダイムシフトされたい方は、続きをお読みください。

図2は、キャッシュフロー経営者の頭の中です。図1では、利益までになっていますが、キャッシュフロー経営は利益から先のお金の入りと出、残るお金を見渡す経営能力です。そして、お金の色がついています（本誌はモノクロですが、実際のお金のブロックパス

ルは色付けされています）。ドンブリ経営は、これがひとまじめになっており「何に使ったか分からない」のです。

お金のブロックパズルの一番バワフルなのは「判断する基準」が持てることで、次のような基準も、図を描くことで納得のいく意思決定が可能になります。

・会社にお金が残る適正な粗利率の基準

・人件費予算の基準

・借金の上限の基準

・根拠ある売上目標の基準

このように、人は基準を設けると、その基準に合わせるようになります。

一方、ドンブリ経営は、

・何人雇えばいいの？ エイヤーで決める

・利益が出そうだから基準なくポ

ーナスを払う

・銀行が貸してくれるうちに目一杯借りておく

・今期の売上目標は前期の10%増

ぐらいでいいだろう

つまり、基準がなく感覚で判断している感じですね。どちらの経営が上手いききそうかは、一目瞭然です。

私の経験から、次のことが確実に言えます。

「会社のお金は定期的に向き合うと、いつか微笑んでくれます。逆に放置しておくと言を向いて襲いかかります」

最後に、新約聖書に書かれている言葉が参考になるので読者の皆様と共有したいと思います。

狭い門から入りなさい。滅びに通じる門は広く、その道も広々として、そこから入る者が多い。しかし、命に通じる門はなんと狭く、その道も細いことか。それを見いだす者は少ない。

マタイによる福音書7章7節〜14節

あなたは、これからもコロナ禍前と同じ「広き門」を選択しますか。それとも、コロナ禍後は「狭き門」のアイデンティティを選択しますか。

### ●無料オンライン（Zoom）勉強会のお知らせ

ウチもキャッシュフロー経営を導入してみたい！という方はキャッシュフロー経営が体感できるオンライン勉強会への参加を歓迎します。読者様にオンライン会議室の【Zoom】でキャッシュフロー経営が無料で体験できる勉強会の特典をご用意しました。参加方法は、以下の通りです。

①「脱★ドンブリ経営実践 Zoom 無料勉強会 丸山」で検索ください。詳細ページから勉強会の日時が確認できます。

②Eメールで「脱★ドンブリ経営実践 Zoom 無料勉強会希望」とお書きの上、下記アドレスまで送信ください。オンライン会議室の入室URLを送りますので、時間になったらクリックするだけでパソコン画面を通じて体験勉強会に参加できます。 ※無料勉強会への申込連絡先 Email info@mirai-keikei.com