

はじめに ～潰れない会社には理由がある～

## STEP 1 増やす 売上を上げずに資金を増やす方法

- 1 **赤字を止血せよ** ..... 4  
赤字経営がもたらす致命的な影響／自社の強みに集中する／コスト削減よりも粗利（売上総利益）改善を重視せよ／赤字を止血して未来への布石を打つ
- 2 **粗利率よりも粗利額が大事** ..... 6  
粗利率に惑わされる社長たち／粗利額が会社の血液になる／数字に潜む“錯覚”に要注意／粗利額を優先し、次に効率を高める
- 3 **売上の方程式は、客数×客単価×リピート** ..... 8  
売上アップの本質は「方程式」にある／社長が陥りやすい優先順位の誤解／リピートが難しい業種とその対策／売上の方程式を経営判断の軸に据える
- 4 **総資産は小さく、利益は大きく** ..... 10  
最小の元手で、最大の利益を稼ぐ／BSは時間とともに膨らんでいく／「利益が出ているのに資金が苦しい」の正体／「BSを小さく、PLを厚く」が黄金ルール
- 5 **PLよりも、BSの方が大事** ..... 12  
多くの社長がPLしか見ない理由／BSこそが会社の「健康診断書」／PLは全員の力、BSは社長の力／社長の最重要業務は「BS経営」
- 6 **利益が出ていても資金繰りが苦しい理由** ..... 14  
黒字倒産という経営の現実／「必要利益」を確保する／資金を食いつぶす3つの要因／資金繰りを救う「キャッシュフロー視点」

## STEP 2 引き出す 同族会社の銀行との正しい付き合い方

- 1 **あらゆる取引で避けるべき「1」** ..... 16  
資金繰りを悪化させる“単独取引”の危険／三行取引とは何か／三行取引がもたらす効果／資金調達の“見えない武器”を持つ
- 2 **借入金の正しい活用方法を知れ** ..... 18  
借入金は会社の成長を左右する“諸刃の剣”／成長スピードを加速する“攻めの借入”／延命措置に過ぎない“時間稼ぎの借入”／返済原資の答えは「税引後利益」にある
- 3 **金利よりも返済期間の方が大事** ..... 20  
資金繰りを苦しめるのは「金利」ではなく「返済期間」／返済期間の設計が資金繰りを左右する／金利交渉よりも返済期間の見直しを／資金繰りを守る“時間の借入”
- 4 **不動産担保・連帯保証に依存するな** ..... 22  
不動産担保と連帯保証の意味／担保が外れることのメリットとデメリット／“無担保・無保証”を実現する財務体質／担保・保証を外すための考え方

## STEP

## 3

## 守る

## なぜ多くの社長が間違った節税対策をするのか

- 1 **税務は過去目線、財務は未来目線** ..... 24  
税務と財務は似て非なるもの／未来と過去で視点は正反対／税務と財務は“混ぜるな！キケン”／財務は社長の仕事
- 2 **節税よりも「お金を残す」発想を持って** ..... 26  
“節税＝得”という思い込みの危険／「税引後キャッシュ」を最大化せよ／税金は「信頼を得る投資」である／「お金を残す経営」への転換
- 3 **優先すべき3つの節税対策** ..... 28  
資金流出を伴わない「永久型節税対策」を最優先に／過去の失敗の取り戻し／課税構造の違いを活用／政策的優遇の活用
- 4 **オーナー社長は株式を100%持て** ..... 30  
議決権の仕組みと株式割合の意味／株式が分散すると起こるリスク／経営権を守るための株式管理／100%保有を目指すための実務ポイント
- 5 **会社を守る“相続と承継”の原則** ..... 32  
財産分与→納税資金→節税対策の順番／いちばんのハードルは、財産分与／遺留分をめぐるトラブルは避けて通れない／相続税は現金一括払い

## STEP

## 4

## 回す

## 理想の未来を逆算する経営計画の作り方

- 1 **売上至上主義と財務至上主義** ..... 34  
売上至上主義を待ち受ける末路／財務の原理原則が導く「正しいやり方」／成果を左右する「正しい順番」／正しいやり方と正しい順番の両輪が大事
- 2 **攻めの経営を支える“財務の意思決定”** ..... 36  
決算書は経営の“健康診断書”である／数字を理解する力・使う力・伝える力／月次決算は“経営の現在地”を映す／会計を“未来の意思決定”に進化させる
- 3 **PL・BS・資金繰り表を使いこなす経営へ** ..... 38  
三表はそれぞれ違う動きをする／攻める・守る・捨てる経営には部門別PLが必要／お金の動きは資金繰り表で読む／3つの数字を結びつけて経営判断する
- 4 **決算書にまつわる3つの能力の違い** ..... 40  
「つくる」能力は正確な数字を早く出す力／「読む」能力は数字の裏にある“現実”を見抜く力／「使いこなす」能力は未来を設計するための数字活用／3つの力をつなぐのは“社長の関心”
- 5 **経営計画は“残す利益”から逆算して決定** ..... 42  
利益は“残したい額”から逆算して決める／賞与は“残したい利益”から逆算して決める／経営計画は“数字の連動”で考える／経営計画を“現場に落とし込む”仕組みをつくる