

経営Q&A

回答者

税理士

木村 治司

上手な資金繰り方法

Q1. 先日、経営をするのにはしっかりと利益をあげることはもちろん、キャッシュ・フロー経営が大事と聞きました。どういうことでしょうか？

A1. 次のような点に留意して、キャッシュ重視の経営に転換するという事です。

経営者は、まず「利益」と「キャッシュ・フロー」は同じではないこと、また、利益が出ていても資金繰りが行き詰まることがあることを、よく理解しなければなりません。

そこで、最悪の事態を考慮して、法人と経営者個人の財産及び借入金を管理しておく必要があります。

特に、売上減少に伴って資金がショートしたり、売上が伸びないために設備投資に伴う借入金の返済原資の資金がショートしたりすると、経営者は目先の資金繰りに追われがちになり、他のことが見えなくなってくるのです。

その反対に、経営者が日頃から資金繰りをしっかり管理できていると、心にも余裕が生まれ、経営により積極性が出てきます。

中小企業経営者は、世界的な金融危機の時代であろうとなかろうと、いつの時代でも地道な努力によってお客様第一主義を貫き、キャッシュ・フローを重視し、毎年少しずつでもキャッシュを増やしていく経営を目指していく必要があります。



日本政策金融公庫

国民生活事業

● 「利益」と「キャッシュ・フロー」は同じではない

例えば、

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{売上高} \\ \hline 100 \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{費用} \\ \hline 80 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{利益} \\ \hline 20 \\ \hline \end{array}$$

の場合、取引条件によってキャッシュ・フローは次のように異なってきます。

| | | | | | |
|----|-------------|---|------------|---|------------------|
| A社 | 掛売上 100 | - | 掛仕入 80 | = | キャッシュ・フロー 0 |
| B社 | 現金売上 100 | - | 掛仕入 80 | = | キャッシュ・フロー 100 |
| C社 | 掛売上 100 | - | 現金仕入 80 | = | キャッシュ・フロー -80 |
| D社 | 現金売上 100 | - | 現金仕入 80 | = | キャッシュ・フロー 20 |

Q2. 資金ショートを防ぎ、資金繰りに強い会社になるにはどうすればよいですか？

A2. 「キャッシュ・ポジション（注）」を高める必要があります。

（注）キャッシュ・ポジション(手元流動性)：現金預金と短期所有の有価証券の合計

①資金繰りとは「血液の循環」のようなもの

資金繰りとは人間にとっての「血液の循環」のようなもの、血液が循環しなければ人は死んでしまいます。企業は資金繰りが行き詰まれば、どんなに優秀な人材がいても、またどんなに凄いノウハウや特許を持っていても、倒産する可能性を秘めています。

デフレ状態にあっては、企業も個人も無意識のうちに支出を控えています。そしてそのことは、結果として不況の拡大に追い打ちをかけることになり、企業の売上を減らし、バランスシートをも悪化させてしまっています。この悪循環は、企業の商取引における信用収縮に繋がっていると考えられます。

②キャッシュ・ポジションを高める

このようなときには、経営者は冷静に利益とキャッシュの違いをきちんと理解し、一定以上（月商の約1～2か月分、理想は約3か月分）にキャッシュ・ポジションを高め、資金繰りにびくびくしなくてもよい体制を築くことが大切です。

まず、キャッシュ・フローと借入金の返済金額のバランスをみるのが重要です。

◆ キャッシュ・フローと借入金の返済金額のバランスをみておこう！

年間のキャッシュ・フロー：500万円（利益 300万円＋減価償却費 200万円＝500万円）

年間の借入金返済金額：2,000万円

年間の資金収支は 500万円－2,000万円＝△1,500万円

→1,500万円の資金調達が必要

◎このことを経営者がしっかり理解することが資金繰り対策のスタートです！

現在、資金不足に陥り、資金繰りが思わしくない企業は、政府の緊急経済対策による融資制度等の活用を早急に検討するとともに、既存借入金の返済計画の見直し等を行い、安心できる水準までキャッシュ・ポジションを高めておくべきです。

そして資金繰りを改善するために、棚卸資産の適正在庫の確認及び処分、売掛債権の回転率、買掛債務の水準の検討、不良資産の処分等を検討する必要があります。

あわせて「資金繰り表」の作成を実行すべきでしょう。さらに将来に向けた体制を築くために、黒字決算を導く業績管理システムの早期構築が望まれます。

◆ 資金繰り改善のヒント

通常、資金繰りを悪化させている要因は大きく分けて次の5つに分類できます。

- (1) 赤字経営
- (2) 売上債権の回収が、買入債務の支払に比べ遅くなっている
- (3) 過剰な在庫
- (4) 得意先の倒産、債権の貸倒れ
- (5) その他、投資の失敗 無理な利益処分等

ここでは(2)の商品の売買活動に限定して、必要資金を理解しましょう。

①必要運転資金

一般的に売上が増加すれば、売上債権・棚卸資産が増加しますが、同じように買入債務も増加します。そのため、売上債権が最終的に現金として回収されるまでの間に、買入債務の増加した分を支払うための資金が必要となるため、このバランスに注意する必要があります。

改善点として、次のポイントが挙げられます。

チェックポイント

- ☑ 売掛金の回収促進を行う
- ☑ 回収条件の良い得意先にシフトしていく
- ☑ 製品については売れ筋製品に構成を変える
- ☑ 材料・仕掛品については計画生産や在庫管理を徹底する
- ☑ 仕入先ごとの支払い条件の見直しを行う
- ☑ 計画生産・計画仕入を行う



日本政策金融公庫


国民生活事業

②資金繰り管理

必要運転資金だけではなく資金繰り全体を管理することは、収支のバランスが崩れることを予見し、それを未然に防ぐことにつながります。

■資金繰り対策チェックシート

| | | | |
|--------------------------------------|---|---|--------|
| 売上 | 1. 商品・サービスの数量や単価に目を配り、売上向上の努力を行っていますか？ | Yes・No | |
| | 2. 運転資金の調達高を圧縮するため、前受金の交渉を行っていますか？ | Yes・No | |
| 仕入 | 3. 複数購買などの条件折衝を行い、材料費の削減に取り組んでいますか？ | Yes・No | |
| 経費 | 4. 人員・工数・単価を見直し、適正人員の検討を行っていますか？ | Yes・No | |
| | 5. 設備投資を見直し、減価償却費の削減に取り組んでいますか？ | Yes・No | |
| | 6. 経費節減・効率化に取り組み、製造経費の削減に取り組んでいますか？ | Yes・No | |
| | 7. 運賃などの販売直接費を効率化し、削減に取り組んでいますか？ | Yes・No | |
| | 8. 過度の費消を防止し、販売間接費の削減に取り組んでいますか？ | Yes・No | |
| | 9. 常時効率化に努め、一般管理費の削減に取り組んでいますか？ | Yes・No | |
| | 10. テーマ検討・効率化・予算見直し等により、研究費の削減に取り組んでいますか？ | Yes・No | |
| | 11. 不要・不急のものを洗い出し、広告宣伝費の削減に取り組んでいますか？ | Yes・No | |
| | その他 | 12. 運転資金の調達高を圧縮するため、前払金の縮小に取り組んでいますか？ | Yes・No |
| 13. 貸付限度見直し・貸付金回収等を行い貸付金の減少に努めていますか？ | | Yes・No | |
| 投資 | | 14. 固定資産への過大な投資については、投資延期や中止を検討していますか？ | Yes・No |
| | | 15. 機械の更新・修繕については計画の延期・縮小を検討していますか？ | Yes・No |
| | | 16. 研究設備投資については研究テーマの再検討・予算見直しを行っていますか？ | Yes・No |
| 17. 関係会社への投資については内容を厳密に洗っていますか？ | | Yes・No | |
| 時間のズレ | | 18. 入出金管理を徹底し、特に大口入金入金日を厳格に管理し、資金繰りの見込み違いを起こさないようにしていますか？ | Yes・No |
| | | 19. 支払期間延長、手形利用等を検討し、支払決済期間の短縮を防いでいますか？ | Yes・No |
| 偶発債務 | | 20. 貸し倒れを最小限にするためリスク管理を徹底していますか？ | Yes・No |
| | | 21. 保証は借入金と同様に考え、保証・保証予約の増加を防いでいますか？ | Yes・No |
| | 22. 災害など臨時巨額の損失に備えて、保険付保、借入枠設定を検討していますか？ | Yes・No | |
| 利益 | 23. 財務施策（運用方針等）を見直し、財務資金の流出を防いでいますか？ | Yes・No | |
| | 24. 借入金の返済は経常収支の範囲内に収まっていますか？ | Yes・No | |
| | 25. 配当支払の是非を検討していますか？ | Yes・No | |

 「No」に印が付いた項目について、社内に対策を検討してみましょう。

Q3. 自社の資金管理や資金繰りの計画を立てるには、どのようなものが必要ですか？

A3. 資金繰り（計画）表の作成をおすすめします。銀行に借入を申し込む際にも、この資金繰り（計画）表の提示を求められます。

資金繰り（計画）表は経常収入（注1）と経常支出（注2）の状態を表したものです。特に、経常収益がプラスとなっているかどうかポイントです。マイナスの場合は、先に述べたような方法で改善していく必要があります。

金融機関に提出する際は、資金繰り（計画）表から、いつ頃、どんな理由で、どの位の金額が不足するのか（例えば「3か月先、売上低下により500万円～など」）を示し、借入後はこの借入資金で収支が安定することを説明していきます。サンプルのような資金繰り（計画）表を会社で常時作成して、資金の流れを確認しておく必要があります。

(注1) 現金売上、売上回収(売掛金回収)、受取手形期日入金、手形割引など

(注2) 現金仕入、仕入支払(買掛金支払)、支払手形決済、人件費支払など

| 資金繰り計画表 | | 23年 3月期(平成22年 4月 1日～平成23年 3月31日) | | | | | | 1頁 |
|----------------|-------------|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 商号：TKC電子工業株式会社 | | 作成：H21_8_13(17.25) | | | | | | (単位：千円) |
| 収支区分 | | 22年 4月 | 22年 5月 | 22年 6月 | 22年 7月 | 22年 8月 | 22年 9月 | |
| 経常収入 | 売上高入金 1 | 36,753 | 26,229 | 14,860 | 21,525 | 20,603 | 22,213 | |
| | 営業外収入 2 | 137 | 137 | 137 | 137 | 137 | 137 | |
| | その他経常収入 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 経常収入(A) 4 | 36,890 | 26,366 | 14,997 | 21,662 | 20,740 | 22,350 | |
| 経常支出 | 仕入高支払 5 | 19,252 | 14,271 | 12,237 | 14,131 | 10,271 | 12,325 | |
| | 人件費支払 6 | 5,398 | 6,655 | 6,927 | 5,532 | 5,649 | 6,532 | |
| | 経費支払 7 | 1,995 | 2,229 | 2,101 | 2,024 | 2,109 | 2,099 | |
| | その他経常支出 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 経常支出(B) 9 | 26,645 | 23,155 | 21,265 | 21,687 | 18,029 | 20,956 | | |
| 経常収支比率(A/B) 10 | 138.5% | 113.9% | 70.5% | 99.9% | 115.0% | 106.7% | | |
| 過不足(C=A-B) 11 | 10,245 | 3,211 | -6,268 | -25 | 2,711 | 1,394 | | |
| 財務等支出 | 既存借入金の返済 12 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | |
| | 新規借入金の返済 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 固定資産購入 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 法人税等支払 15 | 0 | 1,755 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | その他財務等支出 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 財務等支出(D) 17 | 900 | 2,655 | 900 | 900 | 900 | 900 | |
| 過不足(E=C-D) 18 | 9,345 | 556 | -7,168 | 925 | 1,811 | 494 | | |
| 財務等収入 | 手形割引 19 | | | | | | | |
| | 短期借入れ 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 長期借入れ 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | その他財務等収入 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 財務等収入(F) 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 過不足(G=E+F) 24 | 9,345 | 556 | -7,168 | -925 | 1,811 | 494 | | |
| 月初資金有り高 25 | -14,821 | -5,476 | -4,920 | -12,088 | -13,013 | -11,202 | | |
| 過不足(累計) 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 月末資金有り高 27 | -5,476 | -4,920 | -12,088 | -13,013 | -11,202 | -10,708 | | |

TKCコンピュータ会計事務所



日本政策金融公庫
国民生活事業

◆ 与信管理の重要性

資金繰りの問題は、平常時、緊急時を問わず常に襲ってくる経営上最大の課題の一つです。

景気悪化の状況の中では取引先の倒産の危険もあり、与信(注3)の管理は特に気をつけたいものです。

取引先の倒産情報が、各種の情報機関から出回ってからは遅きに失するため、取引先の業績や経営者の交代、事業内容の変化などの情報を、取引先をよく訪問する営業担当者等は常に注意し、回収状況の思わしくない取引先や回収条件の変更を頻繁に行うような取引先については、取引縮小などの適切な処置を早めに施し、不良債権の発生を未然に防止するための与信管理を、徹底しなければなりません。

また、万一取引先が倒産した際の資金手当対策の一つとして、経営セーフティ共済(中小企業倒産防止共済)(注4)への加入を検討し、不測の事態に備えることも必要です。

(注3)商取引の際に取引先等に対して信用を与えること。

(注4)独立行政法人中小企業基盤整備機構運営の共済制度。本制度加入後6か月以上を経過して取引先事業者が倒産し、これに伴い売掛金債権等について回収困難となった場合に、回収困難となった売掛金債権等の額と、共済掛金総額の10倍に相当する額のいずれか少ない額の範囲内で、共済金貸付けが受けられる制度。

詳細は中小企業基盤整備機構共済相談室 TEL：050-5541-7171



日本政策金融公庫

国民生活事業