

## 経営Q&A

回答者

日本税理士会連合会  
理事・中小企業対策部副部長  
鴨田 和恵

### 経営者が知って得する税務講座

### ～ 上手な資金繰り方法 ～

#### Question

私は、4年前に、先代創業者の父からアクセサリーの卸売業を営む会社を引き継ぎました。幸いなことに、海外の新規仕入先を開拓し、安価で流行にマッチした商品を提供することによって、この2年間で売上が急増し、利益が出ています。

会社を引き継ぐ前は、私は営業を担当しており、会社の資金繰りは先代の社長がすべて行っていました。そのため、売上が増加しても月末になると資金不足になってしまうなど、資金繰りに頭を悩ませています。なぜ、利益が出ているのに、資金繰りが厳しくなるのか、また、資金繰りを上手に行う方法について教えてください。

#### Answer

損益計算書上では黒字なのに、資金繰りがうまくいっていないという会社は多く見受けられます。そこで、次の4つのステップに従って、この問題を解決していきましょう。

【ステップ1】なぜ資金繰りが悪化してしまうのでしょうか？

資金繰りが悪化する原因を考えます。



【ステップ2】現状の資金の状況を把握しましょう

自社の資金繰りの状況を数字で捉えます。



【ステップ3】資金繰りの改善方法を検討しましょう

現状を把握した上で、改善方法を検討します。



【ステップ4】資金繰り表を作成してみましょう

資金繰り表を作成し、資金ショート危険を回避します。



## 【ステップ1】なぜ資金繰りが悪化してしまうのでしょうか？

「勘定あって銭足らず」という言葉があります。利益は出ているのに、資金がない状態で、最悪の場合は、「黒字倒産」となるケースもあります。そこで、まず「利益＝資金」ではないことを理解します。

### 1 期間のズレ

#### (1) 売上債権と仕入債務の存在

創業時あるいは一般消費者への販売を除いて、商取引の慣習として、掛売りと掛仕入が一般的です。具体的な例 [\(図\)](#) をみてみましょう。この例の場合、6/30の支払手形の決済日に資金100円が流出し、9/30の受取手形の決済日に資金150円が流入しますので、6/30から9/30までの90日が資金不足となります。しかし、利益については、4/30に商品を販売した時点で150円－100円＝50円の利益が発生しています。このように支払手段（買掛金・支払手形）と回収手段（売掛金・受取手形）の期間のズレが、利益と資金が一致しない要因となります。

#### (2) 在庫の存在

[\(図\)](#) の例でみてみましょう。4/30時点では、利益が50円発生していますが、資金は動いていません。例では、在庫期間が60日ですが、長期になれば、売掛金よりもっと期間のズレが長いことになってしまいます。

(1) と (2) から、以下の算式が導き出されます。

$$\text{運転資金} = \text{売上債権} + \text{在庫} - \text{仕入債務}$$

### 2 損益に関係ない取引

損益には影響せず、資金が流入する取引があります。

例えば、固定資産を購入すると資産は増加し、資金は減少します。しかし、損益に影響は生じません。また、金融機関から融資を受けると負債が増加し、資金は増加します。逆に、借入金の返済をすると負債が減少し、資金も減少します。よく経営者の方で、借入金を返済して資金が減少し、資金繰りが厳しいのに、利益が出ているのはおかしいとおっしゃる方がいますが、これは利益と資金の違いを理解されていないことからくる誤解です。

### 3 非現金支出費用の存在

これは、費用として計上するが、資金は出ていかない場合です。

例えば、固定資産を購入するとその資産が使用できる期間にわたって費用配分するために減価償却を行います。減価償却は、費用として計上しても、資金流出は伴い

ません。なお、減価償却費に相当する資金については、社外流出することなく企業内に留保され、この資金で、借入金が返済できると考えられるのです。また、減価償却を全く計上していない企業は、固定資産を買い替えるときに、取得価額全額の更新投資が必要となりますが、正しく減価償却をしていると、減価償却分だけ節税効果を通じて、企業の更新投資額を減額することができます。

利益と資金が一致しない理由を理解すれば、資金繰りが悪化する原因は何かということがわかってきます。以下に5つの原因を挙げてみます。

#### ①売上の減少

売上が減少すれば、資金繰りが悪化するのは当然のことと思います。特に売上の減少に比例して経費も減少すればよいのですが、経費は人件費や地代家賃といった固定費も含まれていますので、売上の減少は単なる減少した分を超えて、資金繰りに影響を及ぼします。また逆に、売上が急増した場合にも短期的に資金繰りが悪化することもあります。それは売上に対応する仕入や人件費の増加による資金流出が原因であり、資金ショートしないように注意が必要です。

#### ②経費の増加

経費の増加は、そのまま資金流出の増加につながりますので、資金繰りを悪化させます。節税のために支出（保険の加入や消耗品の購入等）をすることがありますが、本当に事業に必要なものかどうかを考えてください。

#### ③固定資産購入や設備投資

固定資産等を購入すると資金流出となるので、資金繰りが悪化します。将来のキャッシュフローを生み出すものであるかどうかで投資の意思決定をすべきです。

#### ④回収サイト、支払サイトの変化

前述したように回収サイト（入金までの期間）が遅いと資金繰りが悪化します。また、支払サイト（支払までの期間）が早いと資金繰りが悪化します。

#### ⑤資金調達の失敗

業績悪化により新規の借入ができなかったり、金利が引き上げられたりすると資金繰りが悪化します。

## 【ステップ2】現状の資金の状況を把握しましょう

次に、自社の資金状況を把握することにより、資金繰りの悪化の原因を探ることができます。次のような簡単なシート [\(表1\)](#) を作成してみましょう。3年分の決算書を用意して、数字を記入してみてください。

- 1 売上高の増減と利益との関係を把握します。  
売上高が増加しているのに、利益が減少している場合は、材料費等の売上原価が増加して売上高総利益率が減少しているか、販売費及び一般管理費における固定費が増加していることが考えられます。
- 2 減価償却費は固定資産等の購入があったときに増加し、あとは漸減していきます。  
規則正しく減価償却が行われているか、確認してください。
- 3 売掛金+受取手形=売上債権もそれほど増減せず、売上高と連動するはずですが、それ以外の要因での増加は回収条件の悪化が疑われます。
- 4 在庫もそれほど変化しません。増減しているということは在庫を利益調整で使っているか（金融機関対策で行っている会社も見受けられます）、また、買掛金とともに在庫も増加し続けているということは、不良在庫、滞留在庫を多く抱えていることが考えられます。
- 5 買掛金+支払手形=仕入債務もあまり変化しませんが、理由がなく増加している場合は、支払が滞っているなど資金繰りが厳しくなっていることが考えられます。
- 6 借入金=短期借入金+長期借入金+個人借入金ですが、増加し続けていれば収益性がどうであれ、資金的に厳しい可能性があると考えられます。変化がなければ、何とか資金は回っているでしょうし、減少していれば収益性が資金に結びついていると考えられることもできます。

## 【ステップ3】資金繰りの改善方法を検討しましょう

自社の資金繰りを悪化させる原因が分かれば、改善方法は自ずと見えてきます。

- 1 売上債権を削減する
  - (1) 売上債権の振込予定日には必ず得意先別に入金をチェックして、未入金があればすぐに営業担当者を通じて、先方へ確認します。特に回収が滞っている売上債権については管理表を作成し、長期に滞留している場合は、取引先と返済計画を協議し、「金銭準消費貸借契約」に切り替えることも検討します。
  - (2) 逆に早期回収に協力的な得意先には、報奨金などを支払う制度を提案します。
  - (3) 営業担当者には、「回収までが営業の仕事」という意識を徹底してもらい、評価に

は、売上高や利益の達成額だけではなく、回収率も考慮するようにします。

- (4) たった1日の納品日の違いで、回収が翌月に回されることもあるため、各担当者には、締め日も意識してもらいます。
- (5) 得意先に回収条件の変更（回収サイトの短縮、手形から振込みへ、売上代金が大きい場合の一部前受金等）をお願いします。取引先との力関係でなかなか頼みにくいという経営者の方もいらっしゃると思いますが、早期回収には奨励金といったインセンティブを付与することも検討します。また、逆に仕入先や外注先に、支払サイトを変更する交渉もしてみるとよいでしょう。
- (6) 取引先への適正な与信限度額を設定します。取引先の倒産というリスクを考えれば、事前の与信調査は重要です。

## 2 過剰在庫を削減する

在庫の保有によって、売上の機会を逃さないことができますが、同時に資金繰りを悪化させます。このことを現場担当者に理解してもらうことが必要です。適正な在庫量を把握し、既に陳腐化している在庫や過剰在庫は原価割れしてでも処分しましょう。これによって、保管にかかるコストが節約できます。

## 3 遊休資産を売却する

事業に十分に活用されていない土地や設備を保有していることにより、維持管理コストといった余分な費用を負担している場合が多いものです。不要な資産とそれに対応する負債を圧縮することにより、財務構造の健全化を図ることができます。

## 4 金融機関と密接にコミュニケーションをとる

日ごろから会社の状況を報告し、コミュニケーションを重ねることが大切です。突然、お金を貸してくれといわれても、金融機関としては判断材料が乏しく困ってしまいます。事業計画書や後述する資金繰り表を作成し、なぜ借入が必要かを経営者自身の言葉で説明できるようにしなければなりません。また、現在の借入よりも、低金利で借りられる資金調達方法を常に探しておくことも必要です。

さらに、信用保証協会の「借換保証制度」を利用することも検討します。借換えにより返済期間が長くなることや複数の保証付き融資を一本化することにより、月々の返済額が少なくなります。

## 5 利益率を高める

この方法が最終的には、最も資金繰りをよくする方法です。利益率を高めるためには、例えば商品の付加価値を高め、販売価格を高くしたり、利益率の高い商品を重点

的に販売し、採算の取れない商品または市場から撤退することが考えられます。

## 6 多様な資金調達の方法を考える

### (1) 少人数私募債

50 人未満の投資家に対して募集を行う社債ですが、メリットとデメリットがあるので、発行する際には、十分検討する必要があります。

### (2) 補助金・助成金の活用

補助金や助成金は、返済不要の資金です。国、地方自治体、その他の関連団体から提供されていますが、応募時期や予算等が限られていますので、常に情報を入手しておきます。

(情報入手先) ミラサポ <https://www.mirasapo.jp/subsidy/index.html>

J-NET21 <http://j-net21.smrj.go.jp/index.html>

## 7 万が一のリスクに備える

取引先の倒産に備えて、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「経営セーフティ共済」の加入も有用です。

### 【ステップ4】資金繰り表を作成してみましょう

資金繰り表 [\(表 2\)](#) を作成することにより、突然の資金ショートを防ぐことができます。

最初から綿密なものを作成しようとすると長続きしませんので、当初 6 カ月の期間の資金繰り表を作成してみてください。最近では、会計ソフトに資金繰り表作成機能がついているものもありますので、是非利用してみてください。

### 1 資金繰り表作成のポイント

#### (1) 用意するもの

- ・月次残高試算表
- ・現金出納帳
- ・預金出納帳
- ・手形帳
- ・借入金返済明細表

#### (2) 留意点

- ・臨時的な支出は忘れやすいので漏れないようにします。  
例) 冬期・夏期・決算賞与
- ・税金は大きな金額となるので、必ず記入します。



- 例) 法人税・住民税・事業税・消費税・固定資産税・源泉所得税等
- ・売上予測は難しいですが、取引先別や商品別等にできるだけ細分化して、売上を算出するようにしてください。
- ・前月繰越残高が試算表の数字と一致していることを確認します。

## 2 資金繰り表の見方のポイント

### (1) 営業収支がプラスになっているか

資金繰り表の中で、最も重要な項目です。営業収支が赤字であると借入金の返済に支障をきたし、運転資金を金融機関からの借入に頼ることになります。また借入金返済額が営業収支の範囲内に収まっていることも確認してください。

### (2) 次月繰越金額が月間の売上高以上となっているか

次月繰越金額が月間の売上高以上となっていれば、ある程度資金に余裕があると判断できます。

資金繰り表を実際に作成してみると、事業計画と密接に関連していることがわかります。月次で作成した資金繰り表の予測と実績を比較し、差が出たときはその原因を分析し、修正することで、資金繰り表の精度をより高めていくことが重要です。

### 【最後に】

上手な資金繰り方法について述べてきましたが、資金繰り改善については、経営者の方針を各担当者に伝え、理解してもらい、実行していくことが大切です。

### 《執筆者紹介》

鴨田 和恵 (かもた かずえ)

昭和 60 年 7 月 税理士登録

現 在 日本税理士会連合会理事 (平成 29 年 7 月～)

中小企業対策部副部長 (平成 29 年 8 月～)

