

特集

借金頼りの体質から脱却しよう!!

「資金繰り」を劇的改善するための着眼点

20

皆さんの会社も銀行借入があると思います。しかし、あまりに銀行借入に頼り過ぎると毎月の返済が増えて、逆に資金繰りを圧迫することになりかねません。なにより大切なのは資金繰りを改善させることです。その着眼点をアドバイスしました。

今月号の
おススメ記事を
ご紹介します。



編集長のおススメ記事

編集部華子のおススメ記事



経費節減 貸倒れ防止 減税制度の活用…

経理部門が「会社の利益」に貢献する法 ……67

会社の利益を生み出すのは営業部門や開発部門だけではありません。経理部門でも債権管理を徹底して貸倒れを防ぐなど利益に貢献することができます。今日から利益貢献できる経理を目指しましょう!

旅行積立金 親睦会費 社宅費用…どこまで許される? 意外と知らない「給与天引き」に関する実務 ……74

毎月の給与天引き。税金や社会保険料は当然ですが、旅行の積立金や親睦会費などは天引きしてよいのでしょうか? また天引きするためにはどんな手続きが必要なのでしょう? 意外と知らない「給与天引き」に関する実務知識をレクチャーします。

編集部マミのおススメ記事



自分のパソコンにブックマークしておこう!!

「経理・総務・人事」の仕事に役立つサイト集 ……51

経理や総務の処理で迷ったとき、以前は専門書を開いていましたが、現在はまずネットで調べるといった人が多いのではないのでしょうか。ここでは編集部で厳選した「経理・総務・人事」の仕事に役立つサイトをご紹介します。いまずぐブックマークしましょう!



編集部陽子のおススメ記事

経理 WOMAN

2011
NO.188

11

経理・総務の仕事が丸ごと分かる月刊誌「経理ウーマン」



「資金繰り」を劇的改善するための着眼点

1011年10月10日発行(毎月1回)10月発行(1997年6月)第3刷印刷物誌認可

このパソコンバックリテイ…
よらに…

SPECIAL 借金頼りの体質から脱却しよう!!

「資金繰り」を劇的改善するための着眼点

多くの中小企業は資金不足を銀行借入で凌いでいます。もちろん借入が必要なケースもありますが、大切なのは、銀行借入に頼るのではなく、在庫の圧縮や支払サイトの変更等で資金繰りを改善させることではないでしょうか。今月の特集では「資金繰り」を改善するための着眼点をズバリアドバイスします。

20

平井満広

コスト削減はペーパーレスから始めよう!

会社の「紙」を徹底追放するテクニック教えます

長引く不況を乗り切るために徹底したコスト削減が求められています。そうしたなかで案外見落とされているのが「紙の削減」です。塵も積もれば山となる。社内のペーパーレス化を徹底すれば、意外に大きなコストダウンが図れます。会社の「紙」を徹底追放するテクニックを専門家がお教えします。 片桐 明

46

自分のパソコンにブックマークしておこう!!

「経理・総務・人事」の仕事に役立つサイト集

いまや仕事にインターネットは不可欠のツールとなっています。数あるサイトのなかには経理や総務の仕事に役立つものがたくさんあります。しかし、膨大な情報の海からそうしたサイトを見つけ出すのは至難の業です。ここでは編集部で厳選したサイトを紹介します。 編集部

51

経費節減 貸倒れ防止 減税制度の活用…

経理部門が「会社の利益」に貢献する法

会社の利益を生み出すのは営業部門や開発部門だけだと考えられがちですが、そんなことはありません。経理部門でもコストダウンの方法を考えたり、債権管理を徹底して貸倒れを防ぐことで利益に貢献することができます。経理部門が「会社の利益」に貢献する方法をアドバイスします。 安藤 匡

67

景気を読む	6
今月の事務チェックポイント	8
今月のクロスワードパズル	50
ホームページガイド	56
読者プレゼント	59
今月のシネマ	61
わたしの「金銭哲学」	62
お気に入りのこの1冊	66

仕訳ワンポイントレッスン	79
実務レッスン講座	80
税理士のひとりごと	82
恋愛勘定論	84
わたしの駆出時代	86
バックナンバーリスト	106
姉妹誌のご案内	108
井戸端会議室	109
次号予告	114

REGULARS/etc

旅行積立金 親睦会費 社宅費用…どこまで許される? 意外と知らない「給与天引き」に関する実務

会社によっては給与支払いの際にさまざまな名目で天引きが行なわれているケースがあります。なかには旅行の積立金や親睦会費など、あまり仕事とは関係なさそうな名目で天引きされていることも少なくありません。こうした天引きはどこまで適法なのでしょうか。「給与天引き」に関する知識をレクチャーします。 小島史明 74

車庫のダンボールに60億円 倉庫の中から裏帳簿…

「査察(マルサ)レポート」から見る最新脱税事情

「マルサ」が2010年度に摘発した脱税の手口が公開されました。それによると、工事会社敷地内の土の山を穴を掘っていくと、深さおよそ2メートルの地中から札束がぎっしり詰まった泥まみれのスーツケースが見つかったケースもあったそうです。こうした悪質脱税の最新事情をご紹介します。 藤田佳高 88

添付を忘れると特例が受けられなくなる!!

新制度「適用額明細書」のことがわかるQ&A

平成23年4月1日以後終了する事業年度から、法人税の租税特別措置法を適用する場合は「適用額明細書」を作成し、法人税申告書に添付して税務署に提出することになりました。添付がない場合は、租税特別措置法の適用が受けられません。まだ馴染みのない「適用額明細書」についてわかりやすく解説します。 齋藤 明 94

なぜ必要なの? どんなふう計算するの?

経理初心者でもスラスラわかる「原価計算」入門

原価計算は、製品やサービスの原価を計算するものですが、製造業以外の経理ウーマンには馴染みが薄いかも知れません。ただ製造業でなくても、たとえばソフトウェアを製作する場合などには原価計算がからんでくることがあります。ここでは初心者でも理解できるよう分かりやすく原価計算の基本知識をレクチャーします。 久保豊子 99

短期連載／社会保険各種届出マニュアル②

社員を雇用したとき、解雇したとき、給与がアップしたとき等々…社会保険の届出が必要となるケースは数多くあります。そんなとき初心者は戸惑うことも少なくありません。本連載では社会保険の各種届出について詳しく解説していきます。 笹島敏邦 122



◆月刊経理ウーマン2011年11月号
◆編集・発行人…天野恵実子
◆発行所…(株)研修出版
◆住所…112-0012
東京都文京区大塚2-1-9
◆電話…03-3944-2684
◆URL…http://www.kens-p.co.jp
◆©研修出版/無断転載を禁じます

◆編集顧問(順不同)
税理士・神山博則
税理士・北岡修一
◆イラスト…山口まぐ
志賀均





資金繰りの大変なときにつれない返事をされると、「長年培ってきた信頼関係は何だったんだ」と文句のひとつ

「モノが売れない、販売価格がドンドン下がる、社員の士気が上がらない、中国経済の成長、極端な円高、世界的な信用不安…」右肩上がりの時代には考えられなかった様々な課題に、多くの会社が直面しています。

厳しい経済環境が続くなかで、会社経営のあり方は大きく様変わりしています。銀行との付き合い方も考え直す時期がきているようです。景気が良いときは親切で前向きだった融資担当者も、最近はやそよそしくなった、と感じている経営者や経理担当の方も多いと思います。

資金繰りの大変なときにつれない返事をされると、「長年培ってきた信頼関係は何だったんだ」と文句のひとつ

「そもそも資金繰りとはなんだらう？」

本題に入る前に、まずは資金繰りについておさらいしましょう。

資金繰りとは「約束の期日までにきちんと支払いができるように、おカネ

も言いたくなりますが、感情的になってもはじまりません。「何でも銀行頼み」にならないように、自助努力で資金繰りを改善することが、これからの会社経営には求められます。

「25日に社員へボーナスを支払う予定だが、売上入金のある月末まで一時的に資金不足になりそうなので、銀行からつなぎでおカネを借りよう」といったことを検討・実行するのが資金繰りです。

会社を経営していくためには周囲からの信用を得ることが欠かせませんが、その信用は「おカネを約束どおりに支払えるかどうか」にかかっています。もし約束を守れないようなことがあれば、会社の信用は失墜し、仕入先からモノが入ってこない、社員は安心して働けない、といった問題が発生し、事業を継続することが困難になってしまいます。

Lesson 1

まずは「資金繰り」の意味を理解しておこう

特別企画

借金頼りの体質から脱却しよう!!

「資金繰り」を劇的改善するための着眼点

税理士 平井満広

多くの中小企業は資金不足を銀行借入で凌いでいます。もちろん借入が必要なケースもありますが、あまりに銀行借入に頼り過ぎると、逆に資金繰りを圧迫することになりかねません。大切なのは資金繰りを改善させることです。今月の特集では「資金繰り」を改善するための着眼点をアドバイスします。





会社というのは多少の販売不振が続いても、赤字がドンドン増えても、不測のトラブルに巻き込まれても、資金の工面さえできれば続けることができます。反対にいくら素晴らしい商品を持つていても、どれだけ規模の大きな会社でも、どんなに有名なブランドを抱えていても、支払いに行き詰まった会社は信用不安を招き、その時点でほとんどが破たんしてしまいます。

例えば「翌月に売上300万円が入金され、経費200万円を支払う」予定の場合、「売上300万円が25日に入金され、月末に経費200万円を支払うのか」、「経費200万円を25日に支払って、月末に売上300万円が入金されるのか」では、資金繰りはまったく異なってきます。

繰り返しになりますが、資金繰りで最も大切なことは「払えるかどうか」なので、その時点で手持ち資金がいくら残っているのかを把握することが最終的には重要になります。「先に経費を200万円払って、後から売上300万円が入る」場合でも、月初の時点

資金繰りを考える際の4つのポイントとは

これまでは、そうした事態を未然に防ぐために取引銀行も親身になって協力してくれましたが、今後は外部に頼るだけでなく自社内の取り組みで現状の問題点を見直し、解決策を検討・実行して資金繰りを改善することが大切になってきます。

1 「いくら支払うのか」を把握する
資金繰りの最大の目的は、おカネを円滑に流すことにあります。流れを止めないようにするためには、「いくらのおカネが必要なのか」を把握しておかないとはじまりません。ですから資金繰りを考える際にまず押さえておきたいポイントは、「いくら支払うのか」になります。

次に押さえてみたいポイントは、「いくらのお金があるか」です。お金がどれくらい入る予定なのか分かれば、工面しなければいけない金額もより具体的にたてられます。例えば来月300万円の支払いがある場合、入金が50万円ある見込みなのか、100万円しかない見込みなのかで、準備するおカネの金額が大きく異なり、資金繰りの対策も変わってくることになります。

把握することが大切です。

3 タイミングを把握する

資金繰りを考える際に押さえておきたい3つめのポイントは、「タイミング」です。「タイミング」とは、支払いや入金が「いつ行なわれるのか」ということです。これまで説明した支払額や入金額を把握するといった基本的な内容は、普段から意識している人が多いと思いますが、「タイミング」についてはあまり深く考えていないケースがあります。

例えば月単位で資金繰りを考えるなら、「入金か先・支払いが後」であれば資金繰りは問題ありませんが、「支払いが先・入金が後」だと、一時的に資金不足になる可能性が出てきます。支払いより入金が多いとしても、順番によっては資金繰りが厳しくなる場合があるので、「タイミング」を把握することが大切になります。

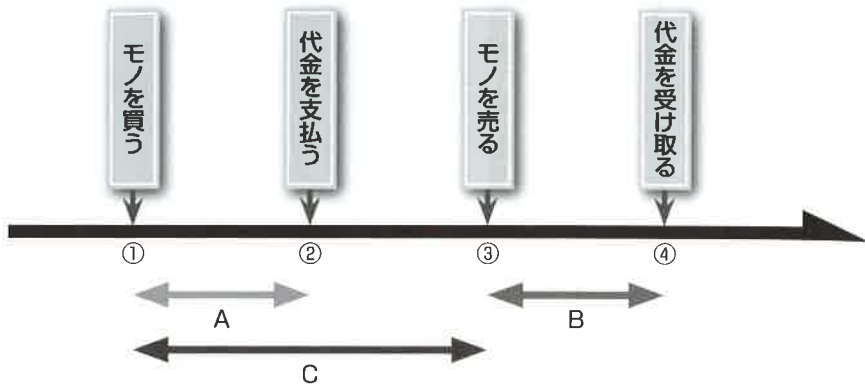
上記をまとめると、例えば翌月の資金繰りを考える際に「給与300万円、仕入等で700万円の支払いがある」、「売上のお金が1200万円ある」、「給与は15日払い、仕入等は月末払い、売上は25日振込み」、「月初の手持ち資金は400万円」といったことが把握できれば、「給与の支払いをすると手持ち資金が一時的に100万円になってしまふ。用心のために何か資金の工面を考えよう」といった結論を導きだすことができます。

4 残高を把握する

資金繰りを考える際に押さえておきたい最後のポイントが、「残高」です。「残高」とは手持ち資金の額のことです。

繰り返しになりますが、資金繰りで最も大切なことは「払えるかどうか」なので、その時点で手持ち資金がいくら残っているのかを把握することが最終的には重要になります。「先に経費を200万円払って、後から売上300万円が入る」場合でも、月初の時点

図表1 支払い・入金タイミング



商品を購入して3ヵ月後に入金されるのも、7月に商品を買って翌月に入金されるのも、資金繰りの点ではまったく変わりません。逆に考えると「入金の見込みがまったくない売上は、いくら計上してもゼロに等しい」ということにもなります。

ちなみに上記のような商品売買による資金繰りと損益計算とのタイミングのズレは、決算書（や試算表）の貸借対照表で把握することができます。例えば①モノを買う（納入される）のと、②代金を支払うまでの間（Aの期間）は、貸借対照表の「買掛金」という科目に金額が計上されています。損益が同じであれば②のタイミングが遅ければ遅いほど、つまり買掛金が多ければ多いほど資金繰りは楽になることになります。

なおビジネスの中には、①と②の順番が逆になるものがあります。例えば、海外から物品を輸入する事業では、品物を受け取る前に料金を先払いすることがよくあります。こうした取引の場合、②から①の間は貸借対照表の「前渡金」という科目に金額が計上されます。「前渡金」が多い業種は資金繰りが厳しい会社が多くなります。

また、③モノを売る（出荷する）のと④代金を受け取るまでの間（Bの期間）は、貸借対照表の「売掛金」という科目に金額が計上されています。同じように損益が同じであれば、④のタイミングが早ければ早いほど、つまり売掛金が少なければ少ないほど資金繰りは楽になることになります。ちなみにビジネスの中には、③と④の順番が逆になるものがあります。例えば、航空運賃や演劇などの予約販売などがそれに該当します。こうした取引の場合、④から③の間は貸借対照表の「前受金」という科目に金額が計上されます。場合によっては①のモノの購入や②の代金の支払いよりも先に、④の代金

Lesson 2

資金繰りと損益の違いを押さえておこう

ここまで資金繰りについて細かく説明してきましたが、「結局は利益が出ていればいいんじゃないの？」と考えている方も多くいらっしゃると思います。そこでここでは、資金繰りと損益計算との違いについて説明しておきましょう。

おさらいになりますが、資金繰りでは「実際のおカネの出入り（収入と支出）」が重視されます。それに対し、損益計算では会社の経営成績を明らかにするために「会計基準」と呼ばれるルールが重視されます。

例えば、3月に10万円分の商品を購入して、4月に代金を支払い、5月にすべての商品を20万円で販売して、6月に代金が入金される場合を考えます。

資金繰りとして認識されるのは4月の支払いと6月の入金ですが、損益計算では売上とそれに対応する売上原価を5月に認識することになります。

どちらも「最終的には手持ち資金」利益が10万円増えた「ことには変わりありませんが、それぞれ認識する時期に大きな違いがあるのです。

資金繰りと損益計算には、こうした「認識する時期の違い」がいくつかあるので、以下に簡単に説明しておきましょう。

商品売買

先程も紹介したように、商品売買には①モノを買う、②代金を支払う、③モノを売る、④代金を受け取る、という4つの手順があります。

資金繰りでは、おカネの支出を②の時点で、おカネの収入を④の時点で認識するのに対し、損益計算では、売上与売上原価を③の時点で認識することになります（次ページ図表1参照）。

資金繰りはタイミングが大切なので、②の支払いのタイミングが早ければ早いほど、④の入金のタイミングが遅ければ遅いほど、資金繰りは厳しくなります。

ここで大切なのは、「③のタイミングは資金繰りではそれほど重要ではない」ということです。例えば、5月に



を受け取る場合もあります。「前受金」が多い業種（例えば授業料を前払いで受け取る教育関連事業など）は、資金繰りに余裕のある会社が多いようです。

なお、①モノを買うのと③モノを売るまでの間（Cの期間）は、貸借対照表の「棚卸資産」という科目に金額が計上されることとなります。この期間も短ければ短いほど、つまり棚卸資産が少なれば少ないほど資金繰りは楽になります。モノの売買が多くほとんどが信用取引（代金を後から決済する）の卸売業や製造業等では、資金繰りをきちんと管理しておかないと資金不足の把握が遅くなって対策が後手になる可能性があります。損益計算書だけでなく貸借対照表もきちんと確認するようにしましょう。

補足すると、銀行に借入を申し込む際の「運転資金」とは、ここでご紹介したような商品売買によるタイミングのズレで生じる資金不足を一時的に補

たように、こうした場合は購入額すべてが経費になるわけではないので、税負担の軽減額はそれほど大きくなりません。無用で高額な買い物は、単に資金繰りを悪化させるだけです。慎重な判断が必要です。

資産の処分等

うのが本来の目的になります。「売上不振や赤字補てん」というのは、本来の目的と異なるので注意しましょう。

設備投資と減価償却費

資金繰りと損益計算の「認識する時期の違い」としてよく目にする項目が、設備投資と減価償却です。

減価償却とは、設備の購入金額を何年かに分けて経費に計上する手続きのことで、毎年の会社の経営成績を適正に計算するための会計処理のルールになります。例えば6年間乗れる自動車を120万円で現金購入した場合、資金繰りでは購入した年度で120万円の支払いとなりますが、損益計算では全額は経費とならずに、20万円ずつ6年に分けて経費にすることになります（最終的には支払った金額＝経費とな

資金繰りと損益計算の「認識する時期の違い」には、他にも費用の先払い（翌月家賃を当月に前払いするなど）や後払い（月末締めめの給与を翌月20日に支払うなど）といったものや、土地や株といった資産の処分などが挙げられます。

費用の先払いは、おカネを支払ったのに経費となっていない項目のことで、少なれば少ないほど資金繰りは楽になります。逆に費用の後払いはまだお

ります。

この場合、自動車を購入した年度はおカネの支払いよりも経費が100万円も少なくなるので、手持ち資金に比べて損益計算の利益は多く出ているように感じます。減価償却は建物や機械、高価な工具や備品、ソフトウェアなどを購入した場合にも適用されます。そのため、こうした設備投資が多い製造業やシステム開発業などは、手持ち資金よりも損益計算の利益が多く感じる傾向があります。

逆に考えると、損益計算で利益が出ているからといって安心してると、資金繰りが苦しくなる可能性がある、ともいえます。該当する業種の会社は、損益計算の利益だけでなく、資金繰りの管理も行なうことが大切です。

ちなみに、多額の黒字が出そうなきは高級外車を購入すれば税負担を軽減できる、と考える経営者の方がまれにいらつしゃいます。しかしご説明し

カネを支払っていないのに経費となっている項目のことで、多ければ多いほど資金繰りは楽になります。

資産の処分については、例えば購入価格が5000万円の土地を3000万円で売却した場合、損益計算では2000万円の損失となりますが、資金繰りでは3000万円の収入（プラス）となります。こうした項目が多い会社も、損益計算とは別に資金繰りの管理をする必要があります。

また、細かいですが、おカネが出て行かないのに経費になる項目である「引当金の繰入れ（将来発生する費用や損失を予め見積もった金額）」も、資金繰りと損益計算の違いの原因となります。

借入と返済



これまでの内容から「資金繰りを改善することの重要性」をご理解いただけたと思いますが、実際に改善を実践するためには経理部門がリーダーシップをとって全社的に取り組むのが理想です。その際に大切なのは、経理担当者自らが資金繰りの問題を正確に把握しておくことです。

そこで活用したいのが「キャッシュフロー（C/F）計算書」です。「キャッシュフロー計算書」とは、資金の増減を「営業活動によるキャッシュフロー」、「投資活動によるキャッシュフロー」、「財務活動によるキャッシュフロー」の3つに区分して集計し、さらにこれら3つを合計した「現金及び現金同等物の増減額」を計算し、これに

「現金及び現金同等物の期首残高」を加えた「現金及び現金同等物の期末残高」を計算する書類のことです（次ページ図表2参照）。それぞれの内容を簡単に説明しておきましょう。

「営業活動によるキャッシュフロー」には、主に会社の本業に伴って発生する資金の動きを記載します。具体的には、商品の販売による収入、商品の購入による支出、従業員や役員に支給する給与の支出等、営業損益の計算の対象になった項目等です（この記載方法を直接法といいます）。

「営業活動によるキャッシュフロー」の表示形式には、このような直接法（主な取引の収入総額と支出総額を記載する方法）とは別に、間接法とよばれる表示形式があります。間接法では、税引前当期純利益に必要な調整項目を加

いる場合、損益計算書の売上高に売掛金の増加額をマイナスした額が、営業収入の金額となります（売掛金は販売代金の未回収のことなので金額が増えるとその分お金が入っていないと考えらる）。なお、モノの動きと資金の動きは直接関係ないため、この場合は在庫の増減を考慮する必要はありません。また、減価償却費や貸倒引当金の繰入なども直接お金が出ていかないので記載しません。

Lesson 3

キャッシュフロー計算書について知っておこう



借入と返済は、銀行からおカネを借りて、その後約束に従って借りたおカネを少しずつ銀行に返していく取引のことです。

益が出ていても手持ち資金はほとんどない、ということがよく起こります。逆に、いくら赤字が出ていても、担保を提供するなどして銀行から多額の融資を受けている会社は、手持ち資金に余裕があるといったこともあり（ただし後々返済で苦しむことになる場合が多いですが）。いずれにしても、銀行借入や返済のある会社は、損益計算だけでは資金繰りの良し悪しを把握することは難しいので、別途管理する

ことが大切です。ところで、銀行への返済が多いと手持ち資金が増えないので「業績赤字Ⅱ納税もない」と感じる経営者の方がいらっしゃるかもしれません。しかし、ご説明したように借入が売上でないのと同様に、返済も経費ではないので、いくら返済が多くても節税になることはありません。手持ち資金が少なくても納税が発生する場合はよくあるので、違いをしっかりと認識しましょう。

このように、資金繰りと損益計算には様々な違いがあります。該当する項目が一つでもあれば、「利益が出ていれば資金繰りも安心」とならない可能性があります。銀行の融資姿勢が慎重な今の時代を生き抜くためには、売上や利益だけでなく、あわせて資金繰りも自社で管理し改善することが今後は不可欠となってきます。



キャッシュフロー計算書のしくみを理解したところで、今度は図表2を使って資金の状況を分析してみましょ

C/Fを分析してみよう

「財務活動によるキャッシュフロー」には、資金の調達と返済による資金の動きを記載します。具体的には、銀行等からの借入や社債・株式の発行による資金の調達、借入金の返済や社債の償還、自己株式の取得による資金の返済、配当金の支払いなどを記載します。なお元金返済に伴って支払う利息は、営業活動によるキャッシュフローに記載します。「財務活動によるキャッシュフロー」の金額は、営業活動や投資活動を維持するために、1年間どの程度の資金調達や返済を行なっているかを把握するための情報になります。

キャッシュフロー計算書のしくみを理解したところで、今度は図表2を使って資金の状況を分析してみましょ

事例の会社の特徴としては「当期は300万円の黒字となっている」、「営業活動によるキャッシュフローは200万円のマイナスイナスとなっている」、「銀行からの借入が700万円増えている」、「1年間を通じて現預金が500万円のマイナスイナスとなっている」といった点が挙げられます。それぞれについて具体的に考えてみましょう。

1 利益と営業C/F

事例の会社では「税引前当期純利益が300万円」となっているにもかかわらず「営業C/F(本業の資金繰り)は200万円のマイナスイナス」と500万円もの差額があります。なぜこのような大きな開きが発生したのでしょうか。

内訳を見てみると「売上債権の増加額として300万円のマイナスイナス」、「棚卸資産の増加額として300万円のマ

イナス」、「仕入債務の増加額100万円」などが発生しているのが大きな原因のようです。「売上債権の増加額」とは、期首に比べて売掛金などの販売代金の未回収額が増えた(売上が増えたわけではありません)ということですが、繰り返しになりますが、これは資金繰りを悪化させる原因になるのでマイナスイナスで計算します。「棚卸資産の増加額」とは、期首に比べて売れ残りの商品や製品が増えたということです。こちらも先述したとおり資金繰りを悪化させる原因なので、マイナスイナスで計算します。「仕入債務の増加額」とは、期首に比べて購入代金の未払い額が増えた(仕入が増えたわけではありません)ということですが、こちらは逆に資金繰りを楽にするのでプラスで計算します。これらを整理すると「利益は300万円あるものの、未回収の代金が300万円増えたので、手持ち資金は増え

図表2 キャッシュフロー計算書(間接法)

単位：万円	
I 営業活動によるキャッシュフロー	
税引前当期純利益	300
減価償却費	200
受取利息	△ 10
支払利息	160
貸倒引当金の増加額	10
売上債権の増加額	△ 300
棚卸資産の増加額	△ 300
仕入債務の増加額	100
前受金の減少額	△ 60
未払費用の減少額	△ 50
小計	50
利息の受取額	10
利息の支払額	△ 160
法人税等の支払額	△ 100
営業活動によるキャッシュフロー	△ 150
II 投資活動によるキャッシュフロー	
固定資産の取得による支出	△ 1,000
投資活動によるキャッシュフロー	△ 1,000
III 財務活動によるキャッシュフロー	
短期借入金による収入	320
短期借入金の返済による支出	△ 120
長期借入金による収入	500
財務活動によるキャッシュフロー	700
IV 現金及び現金同等物の減少額	△ 500
V 現金及び現金同等物期首残高	1,700
VI 現金及び現金同等物期末残高	1,200

減算して表示します(図表2は間接法)。どちらの表示形式でも最終値は同じになります。計算過程が一部異なります。直接法は取引総額を把握しやすいため、作成するのが煩雑になります。間接法は直接法に比べて作成の手間がかからないため、実務上はほとんどの会社が間接法で作成しています。「営業活動によるキャッシュフロー」

「投資活動によるキャッシュフロー」には、土地や建物などの「固定資産」

「財務活動によるキャッシュフロー」



資金繰りを改善するための一つめのポイントは、債権債務の管理の徹底です。もう少し具体的にいうと「債権はより早く確実に入金されるように、債務はなるべく遅い期日で支払えるように、しくみやルールをつくってしっかりと運用する」ということになります。

債権債務の管理を徹底する

資金繰りが悪化している状況や原因を理解できたら、次は改善策を検討することになります。具体的な改善策としては次のような事項があります。

債権というのはおカネ等を請求する権利のことで、ここでは物卸等の販売に伴って発生する売掛金や受取手形などの売上債権を中心にご説明します。債務というのは債権を逆の立場から見たもので、おカネ等を支払う義務のことをいいます。ここでは債権と同じく買掛金や支払手形などの仕入債務を中心に説明します。

繰り返しになりますが、債権というのは少なくとも増えるほど、債務というのは増えれば増えるほど、資金繰りが改善される、という特徴があります。会計の知識がないと「債権はおカネをもらえる権利なんだから、多い方がおカネは増えるんじゃないの」、「間違っ

Lesson 4

売掛金管理で資金繰りを改善する！

事例の会社では「減価償却費として200万円」が計上されているのに対し、「固定資産の取得（＝設備投資）による支出1000万円」となっています。当期に限れば、資金繰りと損益計算とで800万円の差額が発生しています。これも「黒字なのに手持ち資金が減った」原因のひとつだと考えられます。

事例の会社では「短期借入金金の返済として120万円」が計上されているのに対し、「短期借入金金の収入として320万円」、「長期借入金金の収入として500万円」があるため、差し引きで銀行からの借入が700万円増えたことが分かります。当期は黒字を達成したものの、未回収代金や在庫の増加により本業の資金繰りが悪化していることに加えて、多額の設備投資を行なったために銀行借入に頼らざるを得な

くなっている状況が伺えます。さらに、銀行借入が増えたにもかかわらず手持ち資金は減少していることから、今後も資金繰りが厳しくなることが予想されます。未回収代金や在庫増加の問題解決、設備投資の方針見直しなどにより資金繰りを改善しないと、銀行の融資姿勢によっては資金不足に陥る可能性があります。

ただし、設備投資は将来の収益獲得のために不可欠な項目でもあるため、資金繰りを悪化させるからといって安易に取りやめられるものでもありません。それよりも、将来の収益獲得として妥当なのか、支払額に無理はないかといったことを事前に検証することが大切です。

3 借入と返済

2 設備投資と減価償却費

このようにキャッシュフロー計算書を活用することで、利益が出ていても資金繰りが厳しくなっている状況やその原因を、具体的な数字で説明することができます。



まず翌月末払いでは、未入金の上は1ヵ月分なので売掛金は300万円となります。それに対し、翌々月末払いでは未入金の上は2ヵ月分なので売掛金は600万円となります。売上が締め日などの条件が同じ場合、サイトが伸びるほど売掛金の額が増えること(例えば、サイトが2倍なら残高も2倍)になります。

さらに、売掛金が多い⇨未入金が多いということは、その分手持ち資金は少ない(例えば売掛金が300万円多ければ手持ち資金は300万円少ない)ということになります。

これらを整理すると「締め日から入金までのサイトが短いと資金繰りが楽になる」ということになります。

2 資金繰りと締めの期間

今度は資金繰りと締めの期間について考えてみます。締めの期間とは、売

らう、「月1回締め」を「月2回締め」に増やしてもらおう、といった条件変更を得意先にお願いできませんか検討してみましょう。

ただし、こちらの資金繰りを案にするのは、相手の資金繰りを苦しくすることと同じになるので、誠意を持って対応することが大切です。場合によっては信用不安を招いたり取引自体に影響が出たりする場合もあるので、慎重に検討する必要があります。

既存の取引先の取引金額やサイトを調べて、「極端にサイトが長く、取引金額が少ない得意先」からコツコツお願いしていくのもひとつの方法です。新規開拓の多い会社であれば、新しい得意先と付き合う際には、資金繰りについては当社に有利な条件になるよう各営業担当者に徹底することも大切です。

販売代金を手形で受け取っている場合は、ファクタリング(金融機関等の

上などの請求を締める日数(1ヵ月毎半月毎、10日毎など)とを考えてください。毎月の売上が300万円で締め後30日払いの場合、月末締めと半月毎締め(締め日が15日と末日の2回)の場合を比較すると、売掛金や手持ち資金はどうなるでしょうか。

まずは売掛金ですが、これは月末1回締めでも半月毎2回締めでも同じ300万円となります(どちらも入金サイトは同じ30日のため)。また手持ち資金も「月末時点」ではどちらも同じになります。

このように入金サイトが同じであれば、売掛金も月末の手持ち資金も同じなので、締めの期間は資金繰りに影響がないように感じますが、じつはそうではありません。例えば月末1回締めの場合、1ヵ月分の売上300万円は翌月末にまとめて入金されますが、半月毎2回締めの場合は翌月15日に150万円、末日に残りの150万円が入

第三者に手形を譲渡して販売相当額を早期に入金してもらおうしくみ)などの導入を、得意先や金融機関に相談してみるのがよいでしょう。

その他の取り組みとしては、「前受け」を導入する方法もあります。継続取引をしている得意先であっても、1ヵ月の取引額が一定額を超えた場合は一部を前払いしてもらおう、といった交渉をしてみましょう。毎月300万円までは月末締め翌々月末払いだが、1ヵ月の取引額が300万円を超えた場合は1/3の100万円は翌月末日払いにしてもらおう、など少しでも当社に有利な条件を引き出せないか社内で考えてみてください。

「前受け」以外では「預り金」を活用することも資金繰り改善につながります。商品売上の多い業種では、新規の取引をはじめの際に「保証金」という名目で相手から事前に一定額を預かることで、資金繰りを改善している会社

金されることとなります。仮に16日、29日の間で多額の支払いがあったとしたら、月末1回締めだと入金が必要になるので資金繰りが厳しくなる可能性があります。

これらを整理すると、「締めの期間(売上上の請求を締める日数)が短いと資金繰りが楽になる」ということになります。

支払条件変更を お願いしてみる

先にご説明したように、債権管理で資金繰りを改善するためには、「締め日から入金までのサイトを短く(売掛金を少なく)する」、「締めの期間(売上上の請求を締める日数)を短くする」というのがひとつの方法になります。

例えば「月末締め45日後払い」を「月末締め30日後払い」に短縮しても

もあります。

また「滞納や遅延の多い得意先には、まめに催促する」ことを徹底するのも、資金繰りの改善につながります。毎月1回、どういった得意先にくらの滞納や遅延が発生しているのか、営業担当者全員に伝達する、といった取り組みをするのもよいでしょう。

なお、これまでは債権を中心に説明してきましたが、債務についても支払いサイトを伸ばしたり、分割払いをするなどして資金繰りの改善をすることは可能です。ただしこういった対策は、先に触れたように、自社の信用不安に直結する危険性があります。とくに既存の仕入先には、こうした依頼をするのが業界の噂になって取引に影響が出る場合もあるので、注意が必要です。

Lesson 5

在庫の圧縮で資金繰りを改善する！

在庫の圧縮は 資金繰り改善に不可欠

資金繰り改善のための2つめのポイントは、在庫の圧縮です。もう少し具体的にいうと「在庫である期間を短くする」ということとなります（25ページ図表1であれば、Cの長さを短くするということ）。

在庫とは、外部から仕入れてきた商品や自社で製造した製品のうち、売れ残っているモノのことで「棚卸資産」とも呼ばれます。商品や製品などの完成品だけでなく、製品を製造するための原材料や製造途中の仕掛品も「棚卸

資産」に含まれます。「棚卸資産」は、すでにおカネを払っているのにもかかわらず、まだ販売されていないため、会計上は収益にも費用にもなっていない。

つまり「棚卸資産」とは、損益に何の貢献もしないで「ただおカネが眠っている」とも考えられます。

この「棚卸資産」をできるだけ少なくすれば、ムダなおカネの支払いが減ることになり、結果的に手持ち資金が増えることとなります。例えば、毎日10万円分の仕入がある会社の場合、常に15日分の在庫がある場合と、5日分の在庫しかない場合では、手持ち資金に100万円の開きが出てきます。

また、月末在庫が1000万円ある

ような会社の場合、在庫を半分に圧縮できれば、手持ち資金に500万円の余裕が出てきます。中小企業であれば、借入1本分くらいの効果があるのです。

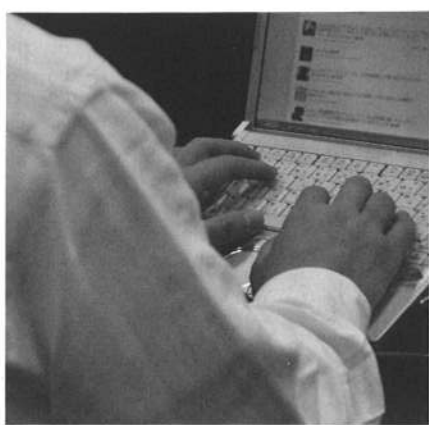
このように在庫の圧縮は資金繰りの改善に不可欠な取り組みですが、経理などの管理部門だけが「在庫を減らそう」といくら頑張っても簡単には実現しません。原材料、仕掛品、製品、商品などの棚卸資産には、発注、納品、管理、出荷などの様々な過程があり、営業、購買、製造、倉庫など複数の部門がかかわっています。

そのため、問題がどこで発生しているのか正確に現状を把握すること、全社一丸で取り組むための一元化されたルールを設定することが大切です。

具体的な取り組み手順としては、次のようなものが考えられます。

まずは現状を正確に把握する

在庫を圧縮するためには「売れない製品や商品はためすぎない」、「売行きが鈍い製品や仕掛品はつくりすぎない」、「売行きが鈍い商品やあまり使わ



ない原材料は買すぎない」などの取り組みが必要です。そのためには、アイテム毎の発注量や販売量、投入量なるべく正確かつタイムリー（最低でも毎月）に把握する必要があります。しかし、多くの中小企業では、自社の在庫を正確に把握できていません。そのため、いざ在庫を減らそう、と思ってもどこから手をつけて良いのか分からず、「全アイテム一律5%カット」といったあいまいな方針で進めてしまうこととなります。その結果、結局は現場の猛反発にあつてすぐに頓挫し、取り組みが自然消滅してしまふ、というのがお決まりのコースのようです。

真剣に在庫の圧縮を考えるのであれば、まずは毎月在庫を正確に集計することからはじめてみてください。

ちなみに、工場毎、倉庫毎、の数字だけでは全体の増減が分かりにくいので、集計した在庫は必ず「一覧表」にして全社合計が分かるようにしましよ

う。メーカー等への「預け在庫」があれば忘れずに集計します。「一覧表」には在庫数量だけでなく価格（商品や原材料の購入価格や製品の販売価格など）も記載して、在庫「金額」も把握することが大切です。在庫を「金額」で知ること、売上や人件費といった身近な数値との比較が可能になり、各部門の担当者も問題の大きさを実感できるようになります。

在庫の集計がきちんとできるようになったら、今度は発注量や出荷量等も記載して、出入庫と残高が妥当な数値なのか検証してみるのもよいでしょう。もしかしたら、盗難や不正な横流しなどが発覚するかもしれません。

「在庫なんていくら正確に数えても1円の得にもならないし意味がない」と考えている経営者の方も多くいらっしゃいますが、資金繰りに余裕がないのであれば、その考えを改める良い機会です。まずは「自社の在庫を毎月正し



く把握する」ことからはじめてみてください。

在庫をためすぎではいけない

在庫の現状が把握できたら、実際に在庫の圧縮に取り組みましょう。はじめに取り組みたいテーマが、「売れない製品や商品はためすぎない」です。

在庫が減らない原因として最も多いのが、過去に発注した商品や製造した製品が売れずにそのまま残っている、というものです。長期間保管しても品質が劣化しない品物を扱っている会社では、とくにこの傾向が強いようです。「今は売れ残っているけど、いつか売れる機会が訪れるのではないか」という未練があつてずっと在庫で残っていることが多いようですが、実際は流行遅れだったり規格が変わったりして、

売れることはほとんどありません。

未練を断ち切るためにも、「いつまで100%まで減らす」という明確な目標を立て、営業部門が中心となって在庫削減に取り組むことが大切です。

なお、その際はあまり損得を考えないようにしましょう。そもそも売れ残っている時点で、利益があまり出ないのは薄々感じているはずで、資金繰りの改善を目指すならば、目先の損得よりも在庫を少しでも現金化すること優先します。また、目標期限までに売れ残ってしまった在庫は、勇気を持って廃棄することも大切です。そうした経営者の覚悟が、社員の士気を大きく左右します。

製品をつくりすぎてはいけない

在庫を圧縮するために次に取り組み

果的に売上予測の精度が向上することとなります。

製造部門が中心となって、作業手順を見直す、モノの置き場所を工夫するといった取り組みを行ないましょう。

商品や材料を 買いつぎではいけない

在庫を減らすための最後のテーマは、「売行きが鈍い商品やあまり使わない原材料は買いつぎしない」です。これは卸小売・メーカー共通の課題になります。

これらの在庫が増えてしまう原因は、先程の「つくりすぎない」と同じように、「欠品がこわい」というのが最も多いようです。とくに中小企業では、仕入品の発注は購買部門や出荷部門が独断で行なっていることが多く、営業部門に今後の売行きなどを確認してい

たいテーマが、「売行きが鈍い製品や仕掛品はつくりすぎない」です。これは自社で製品を製造しているメーカーの課題になります。

メーカーの製造部門の方の多くは、「欠品がこわいのでなるべく多くの製品を抱えておきたい」「1個あたりの製造原価を抑えるために生産量を増やしたい」といった考えを持っています。こうした現場の考え方一つひとつは決して間違つてはいませんが、資金繰りを改善する、という立場で考えると必ずしも望ましい状態とはいえません。

先程も述べましたが、抱える在庫が多いほど、その分手持ち資金は不足してしまいます。現場の都合も考えつつ、在庫を圧縮する方法を全社で考える必要があります。

まず取り組みたいのが、得意先からの注文量をなるべく正確に予測する体制をつくることです。営業部門に今後の売行きを確認する、製品毎の過去のことはほとんどありません。

先程と同じように部門間のコミュニケーションを密にして、得意先からの注文量をなるべく正確に予測する体制をつくりましょう。また、仕入先に依頼して、発注から納品までの期間を短縮することも検討してみましよう。これによって売上予測の精度が向上することとなります。

さらに検討したいのが「発注回数を増やす」一度の発注量を減らすことです。例えば1ヵ月分の材料30個が必要な場合、30個まとめて発注するのかわりに10日に1度10個ずつ発注するのかわかり平均在庫に3倍の差が出てきます。支払い方法によっては、その分手持ち資金にも違いが出てきます。

最終的に使いきるのは同じですが、資金繰りを改善したいのであれば、小刻みに発注することも検討してみましよう。

Lesson 6

資産の処分とムダの追放で資金繰りを改善する！

資金繰りの問題を根本から改善するためには、前述したような取引先との条件や業務のルールの見直しから取り組むのが基本です。しかし、それでも資金不足になりそうなときは、所有資産を処分することも検討しなければいけません。自社の所有資産にどういったものがあるのか、貸借対照表などで事前に調べておくのがよいでしょう。

なお、処分できる資産には次のようなものがあります。

・保険積立金

決算書の資産の部に「保険積立金」があれば、契約を解約することでいくらか現金が返ってくる可能性がありま

す。手続きは比較的簡単なもので、他の資産の処分よりも現金化しやすいといえます。契約している保険会社の担当者

・有価証券やゴルフ会員権

に、「有価証券」や「ゴルフ会員権」があれば、会社所有の株や会員権があると思われ

ます。購入金額（貸借対照表の計上額）よりも値下がりしていることが多いので「処分すると損してしまう」と感じる経営者の方が多くようですが、資金不足を回避するためには止むを得ません。事業継続に影響のある資産（子会社株式等）でなければ前向きに検討しまし

・車両

営業車やトラックといった事業に直接関係ある車両以外は、処分の対象として検討してみましょう。例えば「高級外車」などは高価で現金化しやすいので、資金繰りの改善に一時的な効果があります。会社の資金繰りをよくするためには、見栄や体面を捨てることも大切です。

・機械や設備

製造業では、稼働していない機械や設備のなかに高価で処分できるものがある場合があります。決算書の明細や、実際に現場を見に行つて調べてみるのも一つの方法です。

・土地や建物など

土地や建物などの不動産は、他の資産に比べて高価である場合が多く、処分できれば資金不足にも大きな効果があります。ただし不動産は銀行借入の担保となつている場合が多いので、

ります。

いざというときに備えて、所有不動産が「いくらで売れそうなのか」「売り先はすぐ見つかるのか」「諸経費はいくらかかるのか」といったことを専門業者に聞いておく

・その他

決算書には記載されていない「簿外資産」にも、処分して現金化できるものがあります。倒産防止共済等が該当



資金繰りに苦しんでいる会社の多くは、売上不振や収益確保にも苦しんでいます。業績そのものを改善することも「資金繰りの改善」につながります。業績の改善には様々なアプローチの仕方が考えられますが、売上が伸びにくい現状では「ムダをなくす」のが近道だと考えます。

景気が良かった時代は売上さえ伸ばせば銀行の協力も得られ会社も安泰でした。そんな時代を生き延びてきた経営者の中には、「売上アップのアイデアを考えるのは得意でも、経費の見直しはよくわからない」という方も多くいらっしゃるようです。逆に考えると、経費のムダを削減する余地はまだ残つ

「資金繰り」を劇的改善するための着眼点



度外視の商品やサービス、得意先を抱えている会社がたくさんあります。売上確保や取引維持のためにやむを得ず引き受けているものの、本音では注文を断りたいという場合もあるでしょう。取引を継続することで得るものがあると確信しているなら話は別ですが、ギリ貧になるのが分かっているのにダラダラ付き合いを続けるのはよくありません。そうした採算悪化の原因になっている商品やサービス、得意先は思

会社のおカネの流れをヒトの血液の流れに例えるなら、資金繰りの改善は血液がサラサラ流れるように体質を改善するのに似ています。取引先との条件の見直しや在庫ルールの徹底は、食生活の見直しや運動不足の解消と同じかもしれません。不測の事態を防ぐために、日頃から健全な体にするよう取り組むことが大切です。

ているともいえます。

まずは決算書や試算表を見て「支払金額の多い科目上位5つ」を調べてみましょう。次にそれぞれの科目の内訳を調べるために「総勘定元帳」を見ます。「総勘定元帳」を見れば「どんな支払先に、いくら払っているか」といった詳細を把握することができます。最後にそれぞれに該当する請求書を見て個々の支払内容を調べます。

書類の確認ばかりで地味な作業に思えますが、ここまで徹底して調べると、誰も気づかなかった経費のムダ（なくても売上や利益に影響しない項目など）が面白いほど見つかります。

なお削減を徹底したい場合は、事前に「経費削減総額〇円」「〇%カット」といった目標値を設定するのがおススメです。何かしらの指標がないと、現場から「あれも大切」「これも必要」といった意見が噴出して、何も決まらないことがあります。業績回復のため

に、全社員に理解を得られるような目標値を設定しましょう。

業績の悪い会社は時間にルーズだ

業績の悪い会社には「時間にルーズ」「仕事が遅い」という共通点があるように感じます。こうした責任感や緊張感の欠如は、「動きのムダが多い」ことが原因だと私は考えています。こうした問題を解決するためには「動きのムダをなくす」取り組みを進めることです。

まずはこういったムダがあるかを把握するために、製造工場や出荷倉庫などの現場を見に行きましょう。動きが止まっている、移動距離が長い、判断に時間がかかるといったムダがどれくらいあるか、写真を撮ったりストップウォッチで時間を計測したりして問題

を洗い出します。

次にこれらのムダをなくすためにはどんな工夫ができるか、皆で話し合ってもらいましょう。なおこの場合も、事前に生産量や出荷量に対する作業時間の目標値を設定しておきます。こうすることで「作業時間を〇%削減する必要があるか」が明確になります。

営業のような移動範囲の広い部門は行動を監視するのが難しいので、日報や朝礼による報告で行動を確認するのも一つの方法です。客先の訪問件数や商談時間を毎日確認することで動きのムダを見つけることができます。この場合も事前に数値目標を設定するようにしましょう。

売上のムダをなくす

価格下落や原料高騰によって、採算

い切つてやめてしまうのも一法です。

まずは商品やサービス、得意先ごとにどれくらい利益が出ているのか調べることから始めましょう。そのうえで、採算の悪いモノは何か、やめるとどういった影響が出るか、いつをめどにやめるのか、得意先の迷惑を軽減するにはどうするか、といったことを検討しましょう。



●ひらい みつひろ

1975年埼玉県生まれ。日本大学文理学部心理学科卒業。中央競馬ピーアールセンター（JRA関連企業）を経て、KCCSマネジメントコンサルティング（京セラ関連企業）入社。2008年、平井会計事務所開業。【近況】平成23年5月にアックスコンサルティング様より販売したDVD教材「社長に喜ばれる説明の仕方」が上半期の売上ナンバー1になりました。テーマは会計事務所向けですが、経理担当の方にも分かりやすい内容になっています。興味がある方は是非一度ご覧ください！その他DVD教材「問題解決型会議」運営法、「未来提案型・試算表説明ノウハウ」も絶賛販売中です。