

税務・財務相談

Q&A

“緊急” 資金繰り対策と キャッシュ・フロー経営

村上 敬子 (むらかみ けいこ)

村上敬子税理士事務所
税理士



日本の中小企業は、リーマンショック以後、非常に厳しい経済環境に置かれ続けています。中小企業の多くが、「このような経済情勢下では、無事年越しはできたものの、緊急的な資金繰り対策を講じる必要に、いつ何時、迫られることになるか知れたものではない！」という漠然とした危機感を、この先も払拭できないままなのではないでしょうか。

こんなご時勢で、一際華々しく脚光を浴びることになるキーワードがあります。それが「キャッシュ・フロー経営」です。「キャッシュ・フロー経営は大企業だけの問題だから関係ない」と考えていませんか？ もしそうなら、それは大きな間違いです。昨今の不況を背景として、今や企業規模を問わず「キャッシュ・フロー経営」の重要性がますます高まっています。

そこで、「いま、中小企業にとって重要なことは何か？」という観点から、「キャッシュ・フロー経営」の基本を再確認してみましょう。

〔質問1〕

どうして今、中小企業に「キャッシュ・フロー経営」が必要なのですか？

〔回答〕

一言でいうと、「資金繰りに困らない経営を行うため」です。キャッシュ・フローとは、資金の動きのことをいいます。「キャッシュ・フロー経営」の必要性は、企業規模を問いません。むしろ、経営基盤の脆弱な中小企業こそ、「キャッシュ・フロー経営」を自社の経営戦略に取り込むべきです。

よく「勘定合って銭足らず」「黒字倒産」と言われるように、利益と資金は必ずしも一致しま

せん。利益はあくまで中間の成果であり、本当の成果はキャッシュ（資金）なのです。

特に中小企業は、日常の資金繰りの成否が経営に大きく影響します。利益を上げた分、これを資金として残し、キャッシュ・ポジション（手元流動性）を高めることが、資金繰りの改善につながります。

さらに、近年のように、石油価格高騰、為替変動、環境問題、地震・風水害被害など、経営環境の変化が激しいときには、さまざまなリスクに耐えられる健全性が必要です。売上の伸びが見込めない成熟社会においては、堅実・健全な経営が求められます。

〔質問2〕

当社は中小企業ですが、キャッシュ・フロー計算書は必要ですか？

〔回答〕

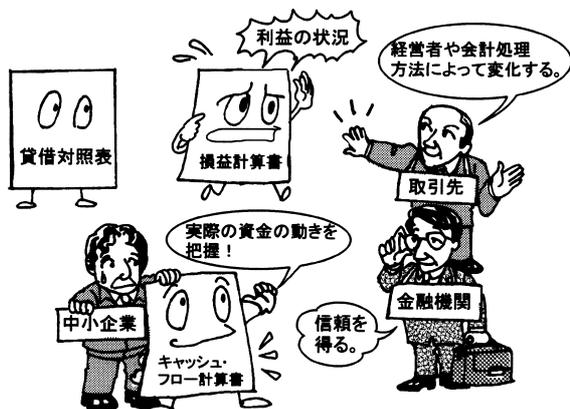
キャッシュ・フロー経営を進めていくためには、キャッシュ・フロー計算書が必要です。では、何故、キャッシュ・フロー計算書を作成するのでしょうか？

ひとつは、自社の経営実態を正確に把握するためです。会社が利益を上げたかどうかは、損益計算書からわかります。しかし、利益と資金は一致しないため、利益が上がっていても実際には現金・預金がなく、資金がマイナスになっていることもあります。キャッシュ・フロー計算書によって、実際の資金の動きを把握することで、経営の現状や課題の分析が可能になります。

さらには、金融機関や取引先からの信頼を得るためとも言えます。損益計算書の数字は、経営者の考え方や採用した会計処理方法によって変わりますが、キャッシュ・フロー計算書は、貸借対照表や損益計算書からではわからない、実際の資金の動きを表します。金融機関も信頼性の高い会計情報として、キャッシュ・フロー計算書を重視しています。

〔質問3〕

キャッシュ・フロー計算書からは何がわかるのですか？



〔回答〕

貸借対照表と損益計算書だけでは資金の動きがつかめないために、資金の本当の状況がわかりません。キャッシュ・フロー計算書は、「実際にいくらの資金が会社に入って、どれだけの資金が社外に出ていったか」を表したものです。具体的には、資金の増加と減少を、企業活動の内容ごと（営業活動、投資活動、財務活動）に表示しています。

キャッシュ・フロー計算書は、当事業年度における収入と支出を次の3区分に分けて表示します。

- ① 営業活動によるキャッシュ・フロー
- ② 投資活動によるキャッシュ・フロー
- ③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

キャッシュ・フロー計算書		○年○月○日～○年○月○日	
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		← 営業活動から生み出された資金。キャッシュ・フロー計算書の中心。	
1.	XXXXXXXX		
2.	XXXXXXXX		
小 計	XXXXXXXX		
合計	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		← 投資資産の回収額から投資支出額を差し引いた額で、投資活動から生み出された、あるいは投資のために使われた資金。	
1.	XXXXXXXX		
合計	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		← 株主や金融機関等からの資金調達額や返済額。	
1.	XXXXXXXX		
合計	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
合計（現金及び現金同等物の当期増減）		XXXXXXXX	
現金及び現金同等物の期首残高		XXXXXXXX	
現金及び現金同等物の期末残高		XXXXXXXX ← 期末の資金残高。	

〔質問4〕

「キャッシュ・フロー経営」を進めていくうえで、大切なことは何ですか？

〔回答〕

キャッシュ・フロー経営には3つの大きなポイントがあります。

- (1) 適正な利益を確保する
- (2) 利益を営業キャッシュ・フローとして残す
- (3) 営業キャッシュ・フローの範囲内で投資活動を行う

何といたっても資金の源泉は利益です。まず、適正な利益を確保することが「キャッシュ・フロー経営」の大前提となります。

適正な利益とは、自社が調達している資本のコストに見合う利益です。およそ総資本に対して7～8%、売上高に対して5%程度の税引前利益と考えていいでしょう。

経営革新への取り組みなど企業が経営活動を行う上では、新たな設備投資（投資活動）が必要ながあります。ただし、新たな設備投資は、新たなキャッシュ・フローを生み出すことが前提です。

設備投資は、利益と資金が確実に残る無理のない計画のもと、その大半を営業キャッシュ・フローの範囲内（自己資金）で賄えることが理想です。

〔質問5〕

適正利益を確保するためにはどうすればいいのでしょうか？

〔回答〕

ポイントは4つです。

(1) 限界利益率の改善

限界利益率（粗利益率）の向上のためには、提案型営業、サービス体制の充実など付加価値が高くなる売り方の工夫や製造コストの削減等が必要となります。

値引率、返品率、不良品などマイナス要因があれば、これを改善する対策が急がれます。

(2) 固定費の削減

すべての固定費を「限界利益を獲得する上で必要な経費か」という観点から見直しましょう。

(3) 不採算事業からの撤退

不採算の部門、得意先、商品などを見直すと

ともに、それらにかかわる社員の指導を徹底するなど、全社的な観点から再検討することも必要です。

(4) 経営革新に取り組む

従来の経営常識が通用しなくなっています。何も手を打たなければ、これまで利益を上げていた商品・サービスも消費者のニーズの変化、競合他社の参入などの様々な要因によって、商品の粗利益率は必ず低下していきます。

さらなる成長軌道に乗せるためには「経営革新」（設備投資や合理化、新商品開発、販路開拓等）に取り組むことも必要です。

〔質問6〕

利益を資金（現金）として残すためには、どうすればよいですか？

〔回答〕

運転資金を増加させない営業活動を心がけなければなりません。

売上高が増えると売上債権やたな卸資産が増加します。仕入の増加に伴い仕入債務も増加するのですが、仕入債務の増加より売上債権やたな卸資産の増加のほうが大きいので、必然的に運転資金が増加します。

この増加運転資金は、新たな資金の調達（増資、銀行借入）が必要なことを意味しますが、現実には、借入金に頼らざるを得ないことがほとんどでしょう。「売上高を増加させるには借入金の増加が欠かせない」という経営体質は、キャッシュ・フロー経営にはふさわしくありません。

運転資金の増加を伴わない営業活動とは、売上



高が増加しても売上債権や在庫を増やさないと、できれば減少させるような営業活動の事です。そうすれば、利益がそのまま資金として残るのです。

〔質問7〕

運転資金を増やさないための具体的な対策は何ですか？

〔回答〕

売上債権の管理とたな卸資産（在庫）の管理が大切です。具体的な対策は、次の4つです。

(1) 支払条件の良い得意先の売上構成を高める。

支払いの良い得意先に対する売上割合が増加するほど、売上債権の回収率は高くなり、売上債権の増加は抑制されます。

(2) 商品構成を売れ筋商品中心にする。

売れ筋商品は、在庫管理を徹底して品切れがないようにしなければなりません。そのため、毎月の仕入・在庫計画を立てて管理する必要があります。

(3) 支払条件と回収実績とを突き合わせる。

不況の影響で、当初契約の支払条件が大幅に変わってきているケースが見られます。売掛発生日ごとに分析した「売掛金年齢調べ」を作成するなどして早めに対策を立てましょう。

(4) 得意先に支払条件の変更を依頼する。

著しく支払いの悪い得意先には、取引条件の変更を依頼しましょう。改善がむずかしい場合に

は、思い切って取引を見直すことも必要です。

〔まとめ〕

企業は黒字体質であるに越したことはありません。しかし、繰り返しになりますが、企業はいくら赤字を出しても、資金が続く限り潰れません。逆に黒字企業であっても、資金繰りに失敗すれば倒産するのです。資金繰りとは「血液の循環」のようなものです。このような経済情勢下で、思いがけず資金繰りに切羽詰まった事態が生ずれば、金融機関からの融資や、「売上が急激に減少した企業」「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する企業」などに対して実施されている政府の緊急経済対策としての貸付制度を利用するなどの「緊急輸血」も必要でしょう。資金不足という一刻の猶予も許されない正にその時、必ず提出を求められる「資金繰り表」を速やかに提出できるようにしておくということも射程に入れなければなりません。また、昨年11月30日に成立した、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（いわゆる「中小企業金融円滑化法」）の適用を受けて貸出条件の変更を求める場合にも、「経営改善計画書」と「資金繰り表」の提出は必須です。つまり資金管理がいかに大切かということです。

中小企業の存続・発展のために、今こそ「キャッシュ重視の経営」にいち早く転換することが重要なのではないのでしょうか。

