

第2章

資金繰りの基礎知識編

The Turn-around Method

Ver 2.0



第2章目次

1. 資金繰り表とは	2
資金繰り表を作成していない企業は意外と多いです。	
資金繰り表の種類	
2. 資金繰り表の作り方	7
日次資金繰り表の作り方	
月次資金繰り表の作り方	
3. 資金繰り表は自社で作るからこそ意義がある	15
4. 資金ショートには2つのパターンがある	16
「経常ショート」と「営業ショート」の区別とその対処方法	
5. 損益と資金収支が合わない3つの原因	18
6. 資金繰り悪化の原因	20
売上増加は資金繰りを悪化させる	
売上減少は資金繰りを悪化させる	
売掛期間の長期化は資金繰りを悪化させる	
買掛期間の短縮化は資金繰りを悪化させる	
在庫増は資金繰りを悪化させる	
設備投資は資金繰りを悪化させる	
借入金の返済は資金繰りを悪化させる	
無駄な投資は資金繰りを苦しくする	
無計画な借入	
7. 在庫は資金を減少させる	30
在庫を抱え込むことによるリスクや問題点	
8. キャッシュフローを直撃する売掛金未回収にご用心	32
そもそもなぜ、未回収が発生してしまうのか	
売掛金回収の最終手段 仮差押・差押	
ご用心！売掛金にも時効があります	

1. 資金繰り表とは

資金の動きは、貸借対照表や損益計算書を眺めているだけでは全く見えません。貸借対照表に記載されている借入金の数値は、決算時点で借入金の残債がどれだけ残っているかという結果を示しているに過ぎず、年度内にどれぐらい新規の融資を受け、そしてどれだけ返済してきたのかといった、資金の動きを捉えることはできません。

一方、損益計算書は企業の利益がどれぐらい出たのかを教えてくださいますが、どのようなプロセスを経て利益を生み出したのかという、資金の動きを知ることはできません。そして、損益計算書上の利益全てが手元資金になる訳ではありません。逆に、利益が全く出ているのに手元資金が増えることだってあるのです。ですから、資金の流れを把握するためには、資金繰り表を作成しなければ、きちんと把握することができないのです。

資金繰り表を作成していれば、なぜ資金繰りが苦しいのか、どのような経緯で資金繰りが苦しくなってしまったのか、その原因がすぐに分かります。損益計算書にある程度の利益が計上されている企業でも、資金繰り表を見れば、それが本当に合理性のある無理のない儲け方であるのか、そうでないのかということも、すぐに分かります。

そして資金繰り表とは、過去を見るだけにとどまらず、過去の資金繰り実績との対比により、少し先の未来を予測することが可能になるのです。来月の月末の残高はどれぐらい手元に資金が残るのか、再来月はどれぐらい手元資金が残るのか、かなり高い精度で予測することが可能になります。3ヶ月先の資金ショートを予測できれば、「どのようにしたら、3ヶ月後の資金ショートを回避できるのか？」等といったように、対策を練ることができるようになります。そして資金繰り表を用いて、どの項目がどのように改善されれば資金繰りはどの程度改善するかといった、シミュレーションを行うこともできるのです。

どうでしょう？資金繰り表を作成する事が如何に重要なのか、理解していただきましたでしょうか？企業を経営する上で資金繰りを把握する事は、非常に大切なのです。そして資金繰りが厳しい企業ほど資金繰り表が必要なのです。

資金繰り表を作成していない企業は意外と多いです

しかし、実際に資金繰り表を作成している企業は多くはないのが実情です。「資金繰りが苦しい」と悩んでいる経営者様が弊社に相談に来られた際、資金繰り表を作成しているか聞いてみると、「顧問税理士・会計士に任せてある」、「資金繰り表なんて作成していない」、「あとで経理の人間に聞いてみる」と答える方が殆どです。

たまに、きちんと資金繰り表を作成している企業も見かけますが、当月と翌月の資金繰りだけであったり(良くて3ヶ月程度)、資金繰り予定表を作成していない企業が多いです。これから事業を立て直していく企業としては、最低でも6ヶ月先の資金繰り予定表は欲しいところです。

そもそも、資金繰りに苦しんでいるのであれば、資金繰り表の作成は必須事項のはずですが(私がそう思っているだけかもしれませんが...)、なぜ、多くの企業は資金繰り表を作成しないのでしょうか?その理由として以下のことがあげられます。

資金繰り表を作らない、若しくは作れない理由として、

- 売上だけ考えれば良かった。
- 経営者が入出金状況をきちんと把握していない
- 請求書が来た分だけ払っていた、払えない時は待ってもらった。
- 銀行から資金調達できていたので、なんとかなった。
- 作り方がいまいち良く分からない(計数管理の欠如)

こうした理由がほとんどです。

資金繰り表を作成するのは面倒かもしれませんが。ゼロから作ろうと思ったら、それなりのエネルギーが必要になるでしょう。しかし、面倒なのは最初だけです。一旦作成してしまえば後は月に2~3回更新するだけです。事業を立て直すという気持ちがあるのなら、資金繰り表は作成しなければなりません。

ちょっと厳しい言い方ですが、「資金繰り表」を作成することができない企業が、今後事業を立て直せるとは考え難いです。近い将来、同じ過ちを繰り返してしまうことでしょう。あなたが「事業を立て直す」という気概を持っているのであれば「資金繰り表」は絶対に必要になります。面倒などと思わず、作成するようにして下さい。

資金繰り表の種類

資金繰り表には1日単位で現金の動きを把握する「日次資金繰り表」と、1ヶ月単位の「月次資金繰り表」があります。企業に潤沢な現金があれば「月次資金繰り表」を作成するだけで事足りますが、資金繰りが逼迫しているのであれば「月次資金繰り表」とは別に「日次資金繰り表」を作成されることをお勧めします。

それでは、これから日次資金繰り表と月次資金繰り表の説明をしていきます。

■ 日次資金繰り表

企業の財政状況をリアルタイムに把握するために、日々の現金の動きをしっかりと把握する必要があります。日々の現金の動きを知るには月次資金繰り表では把握することはできません。そのため、1日単位の資金繰り表である「日次資金繰り表（日繰り表とも呼ばれます）」を作成する必要があります。

資金に余裕があれば1日単位で現金の動きを把握する必要はありませんが、資金繰りが逼迫しているような状況下において、月次資金繰り表の「翌月繰越金」の数字だけを見て、黒字だからと安心してしていると、日々の営業活動において資金ショートしてしまう可能性が出てきます。資金ショートを回避するため、日次資金繰り表を作成し、1日単位で現金の動きを把握しましょう。

例えば、4月1日「前月繰越額」が300万円あったとします。4月20日に400万円の手形決済があり、同月25日には200万円の入金があるといった資金繰り表では、日々の現金の動きは全く見えません。

資金繰りが逼迫しているのであれば、資金繰りが安定するまでの間は日々の現金の動きに着目する必要があります。そして、特に「手形決済の動向」を把握するためにも、向こう3ヶ月前後の日々の「日次資金繰り表」が必要になってくるのです。

			4月20日	4月21日	4月22日	4月23日	4月24日	4月25日	4月26日	
前	日 繰 越		3,000	▲1,000	▲1,000	▲1,000	▲1,000	▲1,000	1,000	
経 常	収 入	現金売上								
		売掛金回収						2,000		
		受取手形期日入金								
		雑収入								
	小 計		0	0	0	0	0	2,000	0	
	支 出	現金仕入								
		買掛金支払								
		支払手形決済	4,000							
		人件費支払								
		販売費支払								
支払利息・割引料										
雑支出										
固定資産（現金払）										
小 計		4,000	0	0	0	0	0	0	0	
経 常	収 支 差 額		▲4,000	0	0	0	0	2,000	0	

■ 月次資金繰り表

資金繰り状態の良し悪しを調べるために、1、2ヶ月だけでなく過去数ヶ月分のデータを洗い出し、データを元に今後進むべき方向性を定める必要があります。そのためには、1ヶ月ごとの収支状況を数ヶ月に渡って資金繰りの動向を把握する必要があり、実績月を含めて4～5ヶ月まとめた「月次資金繰り表」が重要となってきます。

月次資金繰り表の経常収支をチェックすれば、本来企業が進まなければならない方向から外れて、倒産の道へと進んでいるのか、それとも正しい道のりを順調に歩んでいるのかが分かるようになります。

このような取り組みを愚直に行うことによって、例えば4ヶ月先には資金ショートしてしまい、このままの状態であれば、長期的に資金ショートする可能性もありうるといった事態を読み取ることができるようになるのです。数ヶ月先に起こりうる危機を前もって把握しておれば、その間に様々な対処を取ることができます。経営危機が発覚するのが1ヶ月前だとしたら、打てる手立ては限られてしまいます。ですから資金繰り表は作成した方が良いでしょう。

以上の理由から、多少面倒だとは思いますが、2種類の資金繰り表を作成し、常に資金動向を注視して下さい。そして早い段階で経営危機を察知したら、早めに専門家(再生実務に詳しい弁護士、税理士、事業再生コンサルタント)に相談してください。放っておくと取り返しのつかない事態を引き起こしかねません。

また資金調達の必要性を銀行にアピールするための重要な資料にもなります。リスケジュールを申請する時も「資金繰り表」が必要になります。

資金繰り表の中で最も重要な部分は、「月末の現金残高（翌月繰越）がいくらであるか」です。マイナスであれば、その月の最後には資金不足に陥るということですから、事前に対策を打たなければなりません。新規借入の相談、若しくはリスケジュールの相談をする等といった対応をする必要があります。

				4月	5月	6月	7月
前日繰越				6,000	2,837	2,627	2,972
経常	収入	売上金	現金売上	567	502	430	560
			売掛金回収	7,600	6,000	6,500	7,500
			受取手形期日入金	4,200	3,000	764	0
		雑収入	23	10	3	0	
			0	0	0	0	
	小計			12,390	9,512	7,697	8,060
	支出	仕入	現金仕入	793	0	0	0
			買掛金支払	2,000	4,300	2,000	260
		支払	支払手形決済	4,100	500	430	5,000
			人件費支払	4,500	4,530	4,520	5,500
販売費支払		450	322	380	443		
支払利息・割引料		90	90	90	90		
雑支出		120	110	32	0		
固定資産(現金払)		0	0	0	0		
	0	0	0	0			
小計			12,053	9,852	7,452	11,293	
経常収支差額				337	▲ 340	245	▲ 3,233
財形割引				0	430	100	3,000

2. 資金繰り表の作り方

それでは実際に、日次資金繰り表や月次資金繰り表を作成していきます。ここでは資金繰り表の作り方や、作成上のポイントを説明していきます。

日次資金繰り表の作り方

「日次資金繰り表」を作成する意味は、手形決済の動向を把握することや、日々の営業活動において極力資金ショート避けるために必要であると説明した通りです。ここでは日次資金繰り表の作成方法を説明していきます。

日次資金繰り表を作成する際、2つの資金繰り表を作成して下さい。一つは通常のもの、もう一つは緊急用の資金繰り表です。これから順を追って作り方と作る意味を説明していきます。「資金繰りが逼迫している状況下に置かれている」と想定した事を前提に説明していきます。

① 通常の日次資金繰り表を作成する

最初に、一ヶ月の営業活動において発生した(若しくはこれから発生する)全ての入出金状況を書き込んで下さい。記入漏れすることなく、全て書き込みます。

※エクセルで資金繰り表をご用意しております。もし、資金繰り作成ソフトをお持ちでなければ是非活用して下さい。

			4月20日	4月21日	4月22日	4月23日	4月24日	4月25日			
前	日	繰	越	0	838	981	1,022	919	1,479		
経	収	売	現金売上	200	234	90					
		入金	売掛金回収	245				560	2,500		
			受取手形期日入金	1,200					3,620		
		雑	収入								
常	入	小	計	1,645	234	90	0	560	6,120		
収	支	仕	現金仕入	10	23	45	56				
		支払	買掛金支払	450							
		支払手形決済	340					4,250			
		人件費支払						2,150			
		販売費支払	4	56		43					
		支払利息・割引料	3								
		雑	支出		12	4	4				
		固定資産(現金払)									
支	出	小	計	807	91	49	103	0	6,400		
経	常	収	支	差	額	838	143	41	▲103	560	▲280
目	収	手	形	割	引						

② 資金ショート回避のため、緊急時の日次資金繰り表を作成する

通常の日次資金繰り表では、手形決済、買掛金の支払い、銀行への返済を約定どおり支払う事を前提とし、資金繰り表を作成するのですが、約定どおり支払いをしてしまうと資金ショートが発生してしまいますから、資金ショート回避のためのやむを得ない、いわば「**緊急時の日次資金繰り表**」を作成する必要があります。

「緊急時の日次資金繰り表」とは「通常の日次資金繰り表」の一部を修正(未払い状態)したものです。緊急用の日次資金繰り表を作成するには、まず通常の日次資金繰り表を作成してください。作成できたらプリントアウトしてファイルを保存してください。保存し終わったら、再度ファイルを開いて下さい。

資金ショートしていない事を確認しながら下記の支払い項目の数字を削除・減額して下さい。減額する項目は、銀行支払い、支払手形、買掛金支払、税金・社会保険料、です。(減額の優先順位として、①銀行、②税金・社会保険、③経費、④買掛金、⑤手形という順番が望ましいです。そして一ヶ月分が完成しましたら、プリントアウトして下さい。

下記のように、支払いを削除したものが緊急用資金繰りになります。支払いを削除・減額した項目を赤で×(バツ印)なり=(二重線)なり引いて、第三者が見ても分かるように支払い部分を削除・減額して下さい。

マイナスにならないように調整する

			4月20日	4月21日	4月22日	4月23日	4月24日	▲4月25日	4月26日		
前	日	繰越	0	838	981	1,022	919	29	7		
経	収	現金売上	200	234	90			7,800			
		売掛金回収	245				560	2,500			
		受取手形期日入金	1,200					3,620			
	雑	収	入								
	常	入	小	計	1,645	234	90	0	560	13,920	
	収	支	現金仕入	10	23	45	56				
			買掛金支払	450				300			
		支払手形決済	349				1,150	4,250			
		人件費支払						2,150			
		販売費支払	4	56		43					
支払利息・割引料		3									
雑		支	出		12	4	4				
支	出	小	計	807	91	49	103	1,450	6,400		
経	常	収	支	差	額	838	143	41	▲103	▲890	7,520
財	収	手	形	割	引						

見やすいよう、赤でチェック

削除・減額項目として、

- ✓ 手形は棚上げ、分割決済して(交渉内容によって金額が変化します)、支払い金額を修正します。修正しましたら、**修正箇所をチェック**してください
- ✓ 光熱費、電話等の公共料金の支払い項目は、減額できませんので、削除して下さい(一時的に棚上げし、振込用紙が届いたら支払う)。
- ✓ 税金・社会保険等の項目は、棚上げ・分割交渉ができれば、手形の時のように金額を修正し、**修正箇所をチェック**して下さい。
- ✓ 銀行返済のうち、元金部分を削除します。それでも不足する場合は、金利支払い部分を削除します。

緊急時の資金繰りを回すために、支払いを修正(支払わない)若しくは減額し、不足額を未払額にしてしまい、手形不渡り等の信用不安回避のため、とりあえずの資金繰りをつかせてしまうのです。

そしてそれぞれの未払い先に「通常」と「緊急用」の2種類の資金繰り表を合わせて相手に提示し、「このまま通常通りの支払いをしていくと資金ショートしてしまい、不渡りを出して倒産してしまいます。緊急用日次資金繰り表に書いてあるような支払いを実行していないと資金が回りません。

身勝手なお願いとは重々承知しておりますが、緊急用日次資金繰り表のように支払いを変更していただけないでしょうか？今後の支払いについてですが、数ヶ月は未払いとならざるを得ませんが、猶予等の形で協力して下さい。未払い分については〇月より〇回払いの分割で完済する予定です」といったようお願いすることになります。

上記のように交渉しやすい材料として、また、資金繰りが逼迫している時の資金繰り予定を立てるために2つの日次資金繰り表が必要になるのです。

月次資金繰り表の作り方

エクセルの資金繰り表を2種類ご用意しています。状況に合わせて使い分けて下さい。

■ ご用意している資金繰り表につきまして

窮境状態でなければ、月次資金繰り表だけを使用すれば良いです。窮境状態の場合、日時資金繰り表と月次資金繰り表が連動している資金繰り表の使用をお勧めしています。

日繰り&月次資金繰り表.xls

窮境状態に置かれているようであれば、日繰り表での管理をお勧めしています。1日単位で資金繰りを管理する事により、数日の資金のズレを確認する事ができるようになります。

月次資金繰り表.xls

資金繰り・計画というフォルダに「資金繰り表.xls」というファイルが入っておりますので、窮境状態でなければ、こちらを使用して下さい（シミュレーション例もありますので、作成の参考にしてみてください）。

■ 資金繰りの項目につきまして

資金繰り表の項目ですが、自社の商売に合わせて使いやすいよう、縦の欄の項目をカスタマイズしてください。

（日繰り&月次資金繰り表.xlsをご利用の方は、月次資金繰り表は左下タブの「月次合計」で利用することができます）

また、ファイルをコピーして将来の予定も作成しておいて下さい。できれば最低でも3ヶ月先（6ヶ月先まで欲しいところですが）まで作成しておいて下さい。これは、当月の売上は、翌月、または翌々月に入金され、支払いも翌月、または翌々月に支払いとなることから、3ヶ月先の数字を入力しておけば、かなり確実な数字として把握できるからです。

また、企業再建の方針を立てるためにも、さらに債権者の不安を解消するためにも、3ヶ月先の資金繰りがいったいどうなっているのかを、把握しておかなければなりません。

では、これから作成上のポイントを説明していきます。

経常収支・収入の部

■ 現金売上

「現金売上」の項目で、当月の売上高を記入してしまうケースが見られますが、それは間違いです。月次資金繰り表の作成において、「現金売上」に記入する数字は、**実際に入金された金額を記入して作成**します。これは現実主義と言われています。

例えば5月に売上が1,600万円あるとします、そのうち発行請求書が700万円あったからといって、「回収700万円」と記入してしまうのは間違いです。

また、5月の売上が1,000万円あったとします、取引先の支払い条件が、20日締め翌月25日払いであると仮定します。この場合、5月25日に商品を納品した場合は、6月20日締め日の翌7月25日(7月分)の入金となってしまいます。実に納品後2ヶ月経ってから現金化される事になるのです。

しかし損益計算書上は、5月に1,000万円の売上が計上される事になります。これを発生主義といいます。この異なる点は覚えておいて下さい。発生主義(損益計算書)と現実主義(資金繰り表)とを混同して考えてしまい、正確な区別をしていないケースが散見されます。しっかりと区別できるように覚えておきましょう。

■ 受取手形入金

現金を受け取る代わりに手形を受け取った場合、その受取手形の金額を、受け取った月の資金繰り表に記入してしまう方がいますが、それは間違いです。手形は決済日を迎えない限り「現金」になりません。それまではただの紙切れです。この手形を現金として使うためには、

- ✓ 決済日が来るまで持っている
- ✓ 金融機関で手形を割り引いて現金化する
- ✓ 回し手形として利用する

という3つの方法しかありません。上記いずれかの方法によって現金化したら、現金化した日に、実際手元に入ってきた現金を月次資金繰り表に記載します。

例えば5月に1,000万円の売上があり、そのうち手形で400万円受け取ったとしましょう。ここで、5月の資金繰り表に「受取手形入金400万円」と記入するのは間違いです。支払い日が、受取手形に「7月15日」と記載されていれば、7月の資金繰りに400万円記入とするのが正しいやり方です。

受取手形を金融機関で割り引いた場合、資金繰り表の記入方法が変わります。例えば、受取手形400万円のうち、200万円は割引料4%(60日後を想定)で手形を割り引いて現金化した場合、198.6万円の現金が手に入ります。さらに残り200万円分の手形のうち、50万円は回し手形として利用した場合、5月の「売上入金」の手形現金は合計248.6万円となり、7月の「売上入金」の手形現金は150万円となるのです。

ポイント

資金繰り表の枠外に、受取手形の残高がどれくらい残っているか記入しておく、「資金繰り余力」の目安となります。

経常収支・支出の部

「支出の部」で、特に注意しなければならないのが仕入れの資金です。ここでは手形と小切手に分けて説明いたします。

■ 支払手形

原材料、もしくは商品を仕入れた際、仕入れ代金を手形で支払った場合について解説していきます。例えば、8月に500万円分の原材料を購入し、手形で支払ったとします。これをそのまま資金繰り表に500万円の支払手形として記入するのは間違いです。

8月に振り出した手形のサイトが90日だとしたら、支払日は11月になりますから、8月仕入分の500万円についての支払手形は、「支出の部」の11月欄に記入しなければなりません。逆に考えると、8月の支払手形に記載されている支払手形の金額は、5月、もしくは6月に仕入れた商品の分ということになります。

■ 小切手支払

もし、あなたの企業で先日付小切手を振り出しているのであれば、注意しなければならぬことがあります。例えば、5月15日に500万円の先日付小切手を振り出し、その期日を6月20日としており、さらに、資金繰り表にも「6月20日支払い」と記入しているような場合です。

結論から言えばこれは大きな間違いです。そもそも先日付とはいっても、小切手であることにはなんら変わりありません。5月15日以降は、受け取った側はいつでも回収することが可能です。また、受け取った相手が第三者に回すことも十分考えられます。「決済日が6月20日だから大丈夫」と悠長に考えていたら大変なことになります。

このような場合、資金繰り表上は、振出日の翌日に支払いとして記入しておき、5月15日以降はいつ決済されても問題無いように、現金500万円を用意しておく必要があります。期日前に決済されてしまい、残高不足で不渡りとなったら目も当てられません。十分に気をつけてください。

ポイント

資金繰り表の枠外に振り出した先日付小切手の日時や残高を記入しておくこと、実際の支払いの目安となります。

■ 借入金返済

以上は経常収支の欄でしたが、これ以外に財務収支の欄も注意が必要です。銀行等からの借入金に対する返済については、元金の返済と利息の返済とを分けて記入してください。

※支払利息は「経常収支・支出」へ記入して下さい。元金は「財務収支・借入金返済」へ記入して下さい。

		4月	5月
収	支払手形決済	4,590	
	人件費支払	11,050	
	販売費支払	558	
	支払利息・割引料	124	
	雑支出	20	
	固定資産(現金払)	0	
		0	
支出	小計	16,926	
経常収支差額		▲477	
財務	手形割引	0	
	定期預金取崩	0	
	借入金	0	
	有価証券売却	0	
		0	
入	小計	0	
収	借入金返済	870	
	定期預金預入	0	
	有価証券買入	0	

なぜ、元金と金利を分けて記入するのかというと、資金繰りの不足を解消するためには、「元金」の返済方法を改善するか、「金利の減額交渉」、若しくは「金利支払いストップ」の検討等といった必要が生じるからです。

借入の返済について、元金の返済猶予については金融機関も比較的協力してくれますから、その金額については常に把握しておくようにします。しかし、金利については別です。銀行は元金の返済がストップしても、金利が支払われている間は特に問題視することが無いからです。

この事を念頭に置きながら、返済をストップしたら、どれぐらい資金繰りが楽になるのか？という事を考察し、当月に資金ショートの可能性が出てきてしまったら、銀行の元金返済をストップしてしまうのです。

こうした理由から、元金と金利を別に記載する必要があるのです。元金と金利をストップしてしまうと、銀行との交渉が面倒になってしまうため、金利を別に管理し、最悪、金利だけでも払っておく必要があるのです。

3. 資金繰り表は自社で作るからこそ意義がある

基本的に資金繰り表は自社で作るべきものです。他人任せで資金繰り表を作ったとしても、企業の本質を捉えた管理をすることは難しいです。顧問税理士や会計士に頼めばすぐに作成してくれますが、将来的な資金繰り計画である資金繰り予定表は顧問税理士、会計士等の外部の方は分かりませんから、結局は自社で管理する必要があります。

資金繰り予定表を作成するには、社内関係部署から販売計画、購買計画など資金繰りに関する各種情報の吸い上げが必要になります。こうした情報を経理部門でまとめ、資金繰り予定表を作り上げていきます。

資金繰り予定表は、資金繰り実績表が作れないと作ることができません。過去についての記録である資金繰り実績表は、必要帳簿さえあれば作れます。ですから、外部の方に作ってもらうこともできます。ですが、上記の理由から資金繰り実績表も自社で作るべきです。

社	常	入	売上	売掛金回収		
			入金	受取手形期日入金		
			雑	収		
			入	計		
			支	出	仕入	現金仕入
					支払	買掛金支払
						支払手形決済
						人件費支払
						販売費支払
						支払利息・割引料
	雑					
	固定資産(現金払)					
支出	小	計				
経	常	収	支	差	額	
財	収	手	形	割	引	

自社の勘定項目に合わせ、カスタマイズして使用してください。

一度作成してしまえばとっても楽です。
企業を再生させるため、必ず作成しましょう。

4. 資金ショートには2つのパターンがある

一口に資金ショートと言っても、次の2つに大別されます。

一つは、現状で資金ショートはしていないものの、現状維持で経営継続すると、近い将来(数ヶ月先)、資金ショートに陥ってしまう営業状況にある場合。

もう一つは、現状で、事実上資金ショートの状態に置かれてはいるものの、特別収入とも言える経営者の個人資産の投入、友人・知人等からの借入、有価証券の売却、ノンバンク・消費者金融からの借入といった特別収入が底をつき、近い将来、資金ショートが確実視されることが明白な営業状況下にある場合です。

後者のように特別収入でカバーされ、あたかも「資金繰りが回っているように見える」場合は、はっきり言ってただの自転車操業に過ぎず、健全な企業の資金繰りと言えるものではありません。早晚破綻してしまうのは明白です。こうした場合も、早急に対策を立てる必要に迫られていることは、前者の場合と同様です。

「経常ショート」と「営業ショート」の区別とその対処方法

ところで資金繰り上の資金ショートには、次の2種類があります。

- ① 営業収支上は、資金が続くが、経常収支の段階で資金ショートしてしまう場合(経常収支損)
- ② そもそも営業収支上の段階で、すでに資金ショートしてしまう場合(営業収支損)

※今回ご用意している資金繰り表では経常収支しか計算できません。予めご了承下さい。

①の経常収支損の場合は、借入金が多いため、多額の金利負担が発生してしまい、結果的に利息払いでマイナスになってしまう、あるいは月々の実際の約定返済額(元利合計)の過大性に問題があることから、経常収支損になってしまうのです。

このような場合、取引金融機関の協力を得る事により、資金ショートの回避、健全化への改善は、比較的容易です。初めから可能返済額を超えて過大返済をしていた訳ですから、可能返済額に条件変更するだけで済みます。

これに対し、②の営業収支損による資金ショートの場合、問題はかなり深刻です。金融機関がリスケジュールによる金利支払いのみ(元金ストップ)という条件を応諾してもらい、

経営再建に協力してくれたとしても、事業を続ければ続けるほど資金が徐々に減ってしまう状態を表しているからです。

このような状態に陥っている企業は、金融機関が協力したとしても早晩行き詰ってしまうのですから、金融機関としては協力する必要がないと判断します。(メガバンク等は、早い段階でサービサーに債権回収の委託をするケースもあります)

金融機関の協力を得るためにも、営業収支損を比較的早期に(6ヶ月前後くらいには)改善し、「営業収支」の段階で利益を計上できる体質とするために、全ての費用項目をチェックし、いくらの費用・金額の支出を削減できるかシミュレーションを実施し、思い切った合理化に着手する必要があります。

5. 損益と資金収支が一致しない3つの原因

「黒字倒産とは（【第1章4】参照）」で、損益と資金収支が一致しない理由を簡単に説明しましたが、ここではさらに踏み込み、なぜそのような事が起こるのか、具体的な原因を説明していきたいと思います。

損益と資金収支が一致しない原因は3つあります。【時間の差】【借入金】【設備投資】の3つです。この3つの原因を理解することで資金繰りを理解することができます。

■ 損益と資金収支が一致しない原因 【時間の差】

損益と資金収支が一致しない原因の1つに「時間の差」があげられます。時間の差が売上与仕入れの2つの場面で起こるのです。

損益計算書上、商品を販売先に納入すると売上が発生します。しかし、売上が現金として回収されるのは、現金売上の場合を除き、1～2ヶ月後になるケースが殆どです。なぜなら、わが国の商習慣上、掛売りで商品を納入するケースが多いからです。掛売りの間は「売掛金」とか「受取手形」の勘定が発生します。

しかし、売上が発生した時点では現金が回収されていないため、売上発生と同時に資金収支がプラスになることはありません。売掛金が現金として回収されて、ようやく売上と資金収支が一致することになるのです。つまり、売上が発生したからと言って現金が増えるわけではありません。現金が増えるのは回収された時点でしかありえないのです。

同じように仕入れの場面においても時間の差が発生します。商品を仕入れても、その商品が売れるまでは損益計算書上においては「仕入れ」である売上原価は発生しません。つまり損益計算書上マイナスになることはありません。一方、商品の仕入れ代金は多くの場合売上が発生する前にその支払期日が到来しますから、先に現金が出て行く、つまり資金収支がマイナスになることとなります。手元の現金が減るということです。

以上の事をまとめますと、商品を仕入れた場合、資金収支はマイナス(現金が減る)になってしまいますが、損益上計算書上では「仕入れ」である費用が発生していないため、損益と資金収支は一致しないのです。仕入れの場面で損益と資金収支が一致するのは、仕入れた後にその商品が販売された時点でようやく一致する事になるのです。

■ 損益と資金収支が一致しない原因 【借入金】

損益と資金収支が一致しない2つめの原因は「借入金」です。銀行借入を行った場合と借入金返済の場合をみてみましょう。

銀行借入を行った場合現金が増えるわけですから、資金収支は当然プラスになります。ですが銀行借入は損益計算書上、利益ではありません。ということは、銀行借入は損益上プラスにもマイナスにもならないのです。

さて、今度は返済の場合ですが、返済すれば当然現金は減りますから、資金収支はマイナスになります。しかし、銀行借入の返済は損益計算書上「費用」ではありません。ということは、先程と同じように銀行借入れの返済は損益計算書上、プラスにもマイナスにもならないのです。

上記のことを纏めると、銀行借入と返済は資金収支には影響しますが、損益計算書上全く影響しません。つまり資金収支と損益は一致することがないのです。

■ 損益と資金収支が一致しない原因 【設備投資】

損益と資金収支が一致しない3つめの原因は「設備投資」です。設備投資で機械を購入した場合をみてみましょう。

機械購入代金の支払いは、資金収支に代金全額がマイナスに働きます。ですが、損益計算書上では、機械の代金の一部である「減価償却費」の部分しか費用として計上されません。つまり設備投資を行った場合、代金全額の現金が減ることになりますが、損益計算書上の費用はその一部分しか発生しません。資金収支のマイナス分の一部しか損益計算書上マイナスとはならないのです。

機械を購入した後は代金の支払がありませんから、現金が減ることはありません。ですがここで注意しなければならないのは、損益計算書上、数年間(法定耐用年数によって何年か決まります)は減価償却という費用が発生します。つまり資金収支は今後変わることが無いのに、損益上は費用が発生することになってしまうのです。

資金収支と損益は【時間の差】【借入金】【設備投資】の3つの原因で不一致になることを覚えておいてください。

6. 資金繰り悪化の原因

再生中の企業が資金繰りに苦しんでいるのは、特段珍しい話ではありません。しかし、売上が右肩上がりに上がっており、一見好調に見えてしまうような企業でも、資金繰りに苦しんでいる企業は世の中には沢山存在します。なぜ、このような事が起こるのでしょうか？

売上が上がれば資金繰りの問題など、簡単に解決してしまうように思えてしまいがちですが、どうやら話は単純ではないようです。資金繰りが悪化する原因を把握しなければ効果的な資金繰りの改善策を打つことなどとうてい出来ません。ここでは資金繰り悪化の原因について解説していきます。

資金繰り悪化の原因はおおむね次の9つに集約されます。

- ① 売上が増加しているとき
- ② 売上が減少しているとき
- ③ 売掛期間が長期化しているとき
- ④ 買掛期間が短縮化しているとき
- ⑤ 在庫水準が多いとき
- ⑥ 設備投資負担が重いとき
- ⑦ 借入金の返済負担が重いとき
- ⑧ 無駄な投資をしているとき
- ⑨ 無計画な借入れ等

それぞれの原因が、なぜ、資金繰りを圧迫するのか、資金繰り悪化のメカニズムは順次ご説明していきますが、ここでは上記9つの原因が資金繰りを圧迫することを認識しておいて下さい。現状で資金繰りに行き詰っているのであれば、問題点はこの9つのどれか、あるいは複数の原因に必ず当てはまるはずです。

もし、原状で一つでも該当する箇所があれば、直ちに状況を改善するように心がけて下さい。資金繰りを楽にしていく上で重要な施策の一つです。問題を発見したら直ちに修正する。一見当たり前すぎて、このような正しい行動を軽んじて見られてしまいがちですが、結局はこのような一つ一つの積み重ねによって、徐々に資金繰りは改善されていきますので、もし、資金繰り悪化の問題点を発見しましたら、改善するように心がけて下さい。

売上増加は資金繰りを悪化させる

「売上が上がればなんとかなる」資金繰りが悪化して相談に来られる経営者様がよく口にする言葉です。一般的に、売上が増加すれば資金繰りが楽になると認識している経営者様とても多いですが、実際は逆です。売上が増加している時は、資金繰りは悪化してしまいます。売上が上がれば上がるほど、資金ショートの実率がどんどん上がってしまうのです。

しかし、飲食・小売店、サービス業等といった現金商売をしている企業は別です。売上が増加すれば入ってくる資金が多くなりますから、資金繰りは楽になります。売上が上がれば上がるほど、手元に潤沢な資金が蓄えられていきますから、資金繰りに苦労する事はあまり見られません。

ただ、ほとんどの企業は掛売りで取引を行っていますから、掛売りの場合は売上が増加すると資金繰りが悪化してしまうのです。それではなぜ売上が増加すると資金繰りが悪化してしまうのでしょうか？

それは必要な運転資金が増加するからです。つまり売上の増加に備えて、今までよりも多くの商品や材料を仕入れ、在庫を準備する必要があるからです。このため売上が現金として回収するまでの間、今まで以上に多額の仕入れ支払いが発生してしまうからです。

所要運転資金は次の算式によって求められます。

$$\text{所要運転資金} = (\text{売掛債権回転期間} + \text{在庫回転期間} - \text{買入債務回転期間}) \times \text{月商}$$

売上が増加するという事は、上記算式の「月商」が増加することになります。単純に考えれば、売上の増加は企業にとって、とても喜ばしいことなのですが、売上の増加を計画するときは資金面の準備もあわせて計画しておかないと、黒字倒産に陥ってしまう確立が跳ね上がってしまうので、気をつけなければなりません。

売上減少は資金繰りを悪化させる

「売上が少なくなると資金繰りは悪化する」この件に関しては説明するまでもないと思いますが、一応解説していきます。売上が減少すれば入金額が少なくなりますから、当然資金繰りは悪化します。ただ、売上が減少すれば、原材料の仕入れが少なくなりますから、必要な運転資金も減少することになります。仕入れが少なくなれば売上回収までの仕入れ支払いも少なくなりますから、所要運転資金は少なくなるのです。

売上が減少するという事は月商が減少することですから、所要運転資金も減少することになります。では、いったいなぜ、所要運転資金が減少するのに資金繰りが苦しくなってしまうのでしょうか？それは人件費に代表される固定費負担が相対的に重くなってしまうからです。

固定費というのは売上の増減に関わりなく、毎月一定の負担が常にのしかかってしまいます。売上が減少し、入金額が少なくなっても人件費は一定の決められた額を支払わなければならないなりません。売上が減少したからといって、すぐさま人件費などの固定費をカットすることなど基本的にはできません。派遣社員や日雇いの場合、即座に対応することが可能ですが、殆どの企業で社員を雇用している事を勘案すると、やはり、即座にカットすることは考えられません。

資金の流出を食い止める対策として、売上の回復に尽力することはもちろんですが、経費削減の余地はないのか、余地があれば徹底的に削減し、少しでも資金流出を抑えるような取り組みが必要になってきます。また、日頃から売上が減少しても固定費負担が発生しないように、無駄な支出の削減に努め、固定費の支出を抑制しておくことが重要となります。

売掛期間の長期化は資金繰りを悪化させる

売掛金回収期間、つまり売が発生してからその代金を現金として回収するまでの期間が長くなってしまうと、資金繰りは間違いなく悪化します。商品と引き換えに現金を回収する現金商売であれば、売掛期間を考える必要は全くありません。しかし、ほとんどの商売は掛売りでの取引が多いですから、取引先ごとの売掛金回収期間を把握しておかなければなりません。

例えば、商品を販売して1ヵ月後に現金決済するといった条件で商品を販売したとします。この場合、売掛金回収期間は1ヶ月となり、翌月には口座に現金が入金されることとなります。では、売掛金回収期間が2ヶ月になったらどうでしょう？つまり商品を販売してから2ヵ月後に代金である現金を回収する場合です。今までより1ヶ月も入金が遅くなるわけですから、当然資金繰りは苦しくなります。

売掛金回収期間が長期化するケースとして、4つの原因が考えられます。

- ✓ 仕入先より取引条件の見直し要請があった場合
- ✓ 仕入先の資金繰りが苦しくてなかなか代金が回収出来ない場合
- ✓ 売上を確保したいために、自社に不利な条件で契約をしている場合
- ✓ こちらの代金請求が遅れた場合

これらのケースから分かりますとおり、売掛金回収期間の長期化は資金繰りを悪化させるだけでなく、事業そのものにもあまり好ましいとはいえません。なるべく入金を早めるように取引先と交渉し、改善を図るのが望ましいです。

買掛期間の短縮化は資金繰りを悪化させる

買掛期間、つまり商品や材料を仕入れてから、実際に現金を支払うまでの期間が短くなると、資金繰りは悪化します。

例えば、今まで商品・材料を仕入れてから2ヶ月後に支払えばよかったものが、1カ月後の支払に変更されてしまえば、決済するための現金を用意しなければなりません。買掛期間短くなれば、それだけ早く現金を用意しなければいけませんから、資金繰りは悪化します。

資金繰りを楽にするために、買掛期間を出来るだけ長くすることが、資金繰りを安定させる上で望ましい事なのですが、買掛期間を長くするにもいろいろな問題点が浮上してしまいます。

まず、仕入先からは当然のごとく嫌がられてしまうことでしょう。仕入先としては早く現金を支払ってもらったほうが仕入先自身の資金繰りの観点から、プラスになります。仕入先への支払を延ばすことは仕入先自身の資金繰りにはマイナスの影響を及ぼしてしまうわけですから当然嫌がられます。

そしてあなたが仕入先へ「支払いサイトを長くして欲しい」と交渉したとします。この話を聞いた相手は当然「この企業は資金繰りが苦しいのかもしれない」と勘繰るようになってしまい、相手の企業は警戒するようになります。取引先の企業からしたら、「このまま取引していても大丈夫か？ひょっとして回収できなくなるかもしれない」などと勘ぐられてしまい、最悪、取引を止められてしまう恐れもでてきてしまいます。

さらに、金融機関から見ても買掛期間の長期化は懸念材料となってしまいます。現状で融資を受けられなくて、リスケジュールを申し込んでいるのであれば、特に問題視することはありません。しかし、借りることができるような場合、買掛期間が長期であると、融資の審査にマイナスの影響を及ぼしてしまいます。

銀行の融資担当者からしたら、資金繰りが苦しいから買掛期間が長期化していると考えられるからです。買掛期間の短縮は資金繰りを悪化させてしまいます。しかし、資金繰りを楽にしようと買掛期間を長期化しようとするとうりのようにいろいろな問題も出てきてしまい

ます。ですから、取引先との関係やその他の外部環境を勘案して、慎重に対応する必要があります。

在庫増は資金繰りを悪化させる

商品を販売するために在庫は必要です。在庫がなければ購入する人のニーズに即対応することが出来ません。ですから、顧客を確保し、売上を確保するには一定の在庫は必要不可欠です。しかし在庫を抱え過ぎてしまうと、資金繰りの悪化を招いてしまいます。さらに、資金繰りだけにとどまらず、無用なリスクを内包してしまうことになってしまいます。

■ 在庫は資金繰り上マイナスに作用する

資金繰りの観点から考えれば、在庫を抱えるということはそれだけでマイナスです。在庫を抱えるには当然ながら資金が必要です。その資金は在庫が販売されてはじめて回収することができます。在庫を抱えたものの、在庫が売れなければ在庫を抱えるのに費やした資金は手元に戻ってくることはありません。

在庫を抱える時間が長ければ長いほど資金繰りを圧迫するのです。したがって常に在庫量を管理し、適正な在庫量に調整することが資金繰りをスムーズにする上では極めて大切なことです。

■ 適正な在庫水準はどれくらい？

では適正な在庫量とはいったいどれくらいなのでしょう？企業の業態によって在庫の適正水準は異なりますが、概ね月の売上の1か月分程度が適正な在庫水準と考えられます。

自社の在庫量はどれくらいあるのかを把握するには、棚卸を実施すれば正確に把握することができますが、決算書からでも簡単に自社の在庫量を把握することが出来ます。それは在庫回転期間と呼ばれる数値です。

在庫回転期間は次の算式によって求めることができます。

$$\text{在庫回転期間} = \text{在庫} \div \text{月商}$$

例えば在庫量が2,000万円、年商1億円の企業の場合、
在庫回転期間 = 2,000万円 ÷ (1億円 ÷ 12) = 2.4ヶ月

つまりこの企業は決算期時点では月商対比2.4ヶ月の在庫を抱えていることとなります。

■ 在庫回転期間の傾向を把握することが資金繰り管理の第一歩

資金繰りが悪化している企業は、在庫回転期間が決算期毎に年々長期化している傾向があります。逆に資金繰りがスムーズな企業は、在庫回転期間は決算期毎に安定しており、かつ年々減少傾向にあります。

在庫回転期間の傾向を把握することは、資金繰りを楽にするという観点から、重要な施策となります。在庫管理を適正に行えば、資金繰りは良くなります。ここ数年の在庫回転期間の傾向を確認してください。一定しているか、あるいは年々短縮化傾向にあれば、企業の在庫管理は適正に行われていると考えられます。逆に在庫回転期間が長期化する傾向にあれば、在庫管理を従来以上に厳格にする必要があります。

在庫回転期間が長期化するのを何の対策もせずに、そのまま放置してしまえば、資金繰りはますます悪化してしまいます。ずさんな在庫管理は資金繰りを簡単に破綻させてしまいます。資金繰りが破綻するということは、企業が破綻するという事になります。

設備投資は資金繰りを悪化させる

業容の拡大、あるいは企業の経営継続を維持するために、設備投資は避けて通れません。しかし、設備投資は通常多額の費用を伴うため、間違いなく資金繰りを苦しくしてしまいます。

設備投資にかかった費用は損益計算上、法定耐用年数に応じて減価償却の形で一定の年数に分散させることが出来ます。しかし、実際の資金の動きは、設備投資を実施した時期に支払が発生してしまうため、資金繰りは苦しくなります。損益計算書のように減価償却費という名目で、支払いを分散することができればそれに越したことはありませんが、そのような事はできる訳がありません。

そこで、設備投資による資金繰りの影響を極力少なくするために、設備投資資金を銀行融資で分割返済していく事により、資金負担を軽くしているのです。しかし、ここで問題となるのは銀行融資の借入期間です。

設備投資借入は、なるべく長くするのが資金繰りを安定させるコツです。 儲かっている企業が設備投資名目で融資の申請をする場合に多いケースですが、3～5年といった比較的短期間の借入で設備投資借入を調達する場合があります。もちろん設備投資の金額が少額であれば3年や5年の返済で借りるのも良いのですが、それなりの金額の設備投資であれば、長期間で融資を受けた方が資金繰りは安定します。

短期間で借りる理由として、「なるべく早く返したい」「儲かっているからこれぐらいで返せるから」という返答が多いです。しかし、資金繰りを長期的に安定させるという観点から見ると、良い融資の受け方とは思えません。借入期間が短期であればあるほど毎月の返済額は当然多くなります。これからずっと先まで「儲かっている」とは限りません。「儲からない」時期も必ず来ると考えた方が良いでしょう。

3～5年等の比較的短期の設備投資借入を行い、その後の業績悪化で資金繰りが悪化し、返済できなくなってしまい、結局、リスケジュール(返済条件緩和)を申し込む羽目になってしまったというケースは少なくありません。リスケジュールで毎月の支払い負担が軽くなるのであれば、資金繰りは楽になるかもしれません、しかし、リスケジュールをしてしまうと新規借入のハードルが上がってしまう等、ペナルティも大きいものがあります。

こうしたことから、ある程度余裕を見て、設備投資借入の期間は長めに設定し、毎月の返済負担を少なめに抑え、仮に業績が悪化しても資金繰りに大きな支障がないように備えておくことが大切です。

かといって長ければ良いというものでもありません。設備投資借入の最長借入期間は10年までと考えてください。もちろんこれより長期の借入も不可能なわけではありませんが、返済に10年超を要する設備投資は明らかに「過大」投資です。10年以内に完済できる範囲の設備投資が適正な投資額です。

設備資金借入の期間は5年から7年が妥当だと思います。

借入金の返済は資金繰りを悪化させる

企業の事業継続、あるいは拡大するにあたり資金は必要となります。事業を継続・拡大するために必要な資金を、全額自己資金で賄うことが出来ればそれに越したことはありませんが、多くの中小企業は銀行融資により、その資金を賄っています。

銀行融資は当然ながら返済しなければなりません。銀行融資の返済の元になるのは売上による回収金ですが、売上の回収金は銀行融資の返済のほか、様々な用途に使われます。

例えば、新たな仕入れや人件費、保険料、諸経費など。さらに毎月の売上金は必ずしも一定ではありません。多い月もあれば少ない月もあります。さらに販売先からの入金が遅れる事態も想定しなければなりません。

このようなことから、多くの中小企業では借入金の返済が資金繰りを圧迫してしまうのです。ではいったいどうすればこのような状態が改善されるのでしょうか？

それは返済期間をできるだけ長期にすることです。返済期間が長期になれば、それだけ毎月の返済額は少なくなります。「出来るだけ早く返したいから」「少しでも金利が低いほうがいい」などの理由で比較的短期での銀行融資をされる企業が多いです。

出来るだけ早く返済したいのであれば、繰上返済をすれば問題ありません。また金利は少しでも低い方が良いことが分かっていますが、例えば期間3年の場合と期間7年の場合を比べた場合、その金利差は0.5%程度だと思います。0.5%でも低い方が良いと考えられる方もいると思いますが、それよりは返済負担を少なくし、資金繰りを必要以上に圧迫しない方が堅実な選択と言えます。

返済負担が重ければ、返済のために新たな借入が必要になるかもしれません。新たな借入が出来ないとなれば、返済条件の変更を銀行に依頼しなければならない事態もありえます。返済条件の見直しを行えば、正常な銀行取引は期待できなくなり、新規融資は難しくなります。

銀行融資は資金繰りを圧迫しますが、その圧迫感を少しでも和らげるためには可能な限り長期の借入を行い、毎月の返済負担を軽減することがベストです。

無駄な投資は資金繰りを苦しくする

意外と本業以外の投資に熱心な方が多いのが中小企業の経営者です。事業に関係のある投資は止むを得ないとしても、事業に直接関係のない投資を行っている経営者が目立ちます。例えばゴルフ会員権とかリゾート会員権、多額の保険積立金など。

このような投資は、事業に直接関係していないケースが殆どです。事業に関係がないということは、要するに、お金となって企業に戻ってくることが殆ど期待できないということです。無駄な投資に費やした資金は固定化してしまい、企業には戻ってこないということになります。

投資資金が固定化し、企業には戻ってこないわけですから、当然、資金繰りを悪化させます。また、無駄な投資に回した資金を事業に費やせば、新たな収益源になったかもしれません。これは機会損失とも言えます。財務内容が良い中小企業の決算書にはこのような本業外の投資はほとんど存在しません。本業外に殆ど投資をしていない企業であっても資金繰り

の苦しい時期があります。という事は、本業外に無駄な投資をしているような企業は、さらに資金繰りが苦しくなってしまうという事になります。

往々にして、このように無駄な投資を多く行っている企業は資金繰りが常に苦しいため、資金繰りをなんとか良くするために銀行融資を必要としますが、無駄な投資を多く行っている企業に、銀行が安易に融資を応じることはありません。本業外の無駄な投資は間違いなく資金繰りを圧迫します。さらに銀行の評価も下がります。結果的に企業の利益につながることは何もありません。

無駄な投資にプラスはないという事を、覚えておいてください。

無計画な借入

無計画な借入とは、資金繰りが悪化した企業に見られることですが、銀行への返済を新たな借入で返す自転車操業がこれに該当します。銀行融資の返済をするために、ハネ資金(追い貸し)を融資してもらう分には全く問題ありませんが、業績が悪化し、どこの銀行からも融資を断られてしまい、銀行の返済資金を用立てるために、ノンバンク、ビジネスローン、商工ローン、消費者金融等といった高利の金を借りて、その借りたお金で銀行の返済をする等と言った、低利の金を高利の金で返済するという事に手を染めると、資金繰りのさらなる悪化を招いてしまう事になってしまいます。

このような状態に陥ってしまうと早晚経営が破綻してしまいます、ですから、このような行動は避けるべきです。

とは言っても、実際、資金繰りに苦しんでいる経営者の殆どが、無計画な借入を行っているとと言っても過言ではありません。その背後関係には、銀行への無理な返済が上げられます。

なぜ、銀行へ無理な返済をしてしまうのでしょうか？中小企業が金融機関から融資を受ける際、ほとんどの場合、債務保証をする事になってしまいます。金額によっては不動産担保を入れている場合もあります。自宅を担保に入れている経営者も少なくありません。その結果、銀行への支払いが遅れてしまうと担保を処分されてしまうという恐怖感から、銀行への返済を優先し、高利のお金を借りてしまうことになるのです。

事業所や工場、店舗などが担保に取られていれば、「担保を処分されたら事業を続けることができなくなってしまう」、と考えるのは当然です。気持ちは痛いほど理解しています。自宅を担保に取られていけばなおさらです、多少金利が高くても、担保権者である銀行に返

済していれば、処分されなくて済むと考えるのは当然の事だと思います

しかし、金利の低いお金を返す事すらままならないのに、高利の金を借りて、今後資金繰りがまわるようになり、高利のお金を返せるようになるとは思えません。

ノンバンクでお金を借りる場合は、将来確実に入金があつて、それまでの繋ぎとして借り入れる分には問題ありませんが、明らかに今後支払うことができないとなった場合は、新たな借入れを起こす前に、リスケジュールを申し込み、既存の返済を棚上げして資金繰りを改善する方が、結局は資金繰りが改善する事になります。

短期的な目線で安易な借入れを起こしてしまうと取り返しのつかない事態に陥ってしまう恐れが出てきますから、金利の高い金を借りる前に、銀行の支払いをストップさせてしまうことをお勧めします。【第3章】でリスケジュール(返済条件緩和)について解説しています、まずは銀行の返済を止める事が第一です。

7. 在庫は資金を減少させる

在庫を抱え込むということは、資金を眠らせているのと同じことです。いったん在庫を抱え込んでしまったら、よほどの事が無い限り資金が増える事はありません。(希少品であれば価値は上がるかもしれませんが...)しかもそれだけにとどまらず、在庫を抱え込んでしまうと着実に手元資金を食い潰してしまいます。

なぜそのような事になってしまうのでしょうか？まず、在庫に投じられた資金を借入金によって調達しているような場合は、金利が発生してしまいます。そして在庫を保管するための倉庫は、家賃・光熱費や管理者に対する人件費がかかってしまいます。

また、在庫を抱え込んでしまうと、資金を喰い潰すだけではなく、余計なリスクを抱え込むこととなります。たとえば在庫を保管している倉庫が火事に遭ってしまった場合、保険をかけていなければ在庫の価値はゼロになってしまいます。衣服のように流行の激しいものやコンピューターのように技術進歩が早いものは、時間の経過と共に価値を失っていく陳腐化リスクも抱えることとなります。

このような事態を回避するために日頃から在庫管理を強化しなければなりません。安全在庫量の把握、発注量の算出(定期的に見直しましょう)等、少しでも在庫を減らすように努力しましょう。在庫管理のできていない企業は、資金繰りに苦しんでいるケースが多いです。

在庫を抱え込むことによるリスクや問題点

■ 保管コストの増加

商品を保管するには、どうしてもコストが掛かってしまいます。倉庫の家賃や光熱費、在庫管理の担当者の人件費、商品に掛ける保険代などです。また、場所をとりますので作業効率や生産性が下がり、作業ミスや不正行為の可能性も増えてしまいます。

■ 商品寿命(ライフサイクル)の問題

商品は恒久的に売れるようなものではなく、「寿命(ライフサイクル)」があります。寿命が迫ると徐々に価格が下がり、寿命が切れると全く売れなくなってしまいます。これは生鮮品、季節商品、流行商品などに顕著に現れます。それ以外でも品質向上やマーケティング上の事情で、商品がバージョンアップされたりラベル表示が変更されたりします。すると、その前の商品は販売することができずに「廃棄対象」となってしまいます。在庫が多ければ多いほど、このようなリスクが高くなってしまいます。

■ 心理的な影響

上記の問題は経営判断において、少なからず影響を及ぼしてしまうこととなります。商品の投げ売りをして粗利益を自ら削るような押し込み販売をしてしまい、結果的にリベートや返品に苦しんだり、古い商品を販売して顧客からの信用を失ったりする企業は少なくありません。

また、在庫が多いと新商品導入の意欲が抑制されますので、販売戦略を間違える危険性もあります。

■ どうして在庫が増えるのでしょうか？

在庫が増える原因を簡潔に言ってしまうと、「作り過ぎ、仕入れ過ぎ」ということとなります。商品を確保する数量とタイミングを間違えなければ、在庫が増えることはありません。

しかし、在庫管理がしっかり出来ていないと必要量を読み違えてしまったり、欠品の恐怖感から機会損失回避のために大量に在庫を抱え込んでしまったり、大量仕入によるディスカウントの誘惑にかられ、つい多めに確保してしまったりすることも考えられます。

他にも原因は色々ありますが、このような事が積み重なり「何となく」在庫が増えてしまうのです。

8. キャッシュフローを直撃する売掛金未回収にご用心

経営危機に陥ってしまっている以上、売掛金の回収は至上命題と言えます。資金繰りが悪化した状態で「A社の入金が遅れてしまっている」という事態に遭遇してしまったら、資金繰り予定がズレ込んでしまい、資金繰りのさらなる悪化を招いてしまう恐れがでてきます。ここでは、売掛金に対して覚えておかなければならないことを説明しておきます。

資金繰りを圧迫する代表的なものに、売掛債権の回収期間の長期化があげられます(6項：資金繰り悪化の原因参照)。簡単に言えば、販売した商品・サービスの代金回収がなかなか出来ないということです。月末締め翌月末払いという条件であれば、今月販売した代金は来月末に販売先から回収出来ることになります。

しかし、販売先の資金繰りが厳しく、予定日になっても代金が回収出来ないケースがあります。資金繰りが苦しい時に、このような状況に遭遇してしまうと、自社の資金繰りに甚大な悪影響を及ぼしてしまいます。これを防ぐには、代金回収の期日をしっかりと管理するとともに、販売先の信用状態を随時チェックすることが大切です。販売先が倒産してしまえば、販売した商品代金を全額回収することはほぼ不可能になります。

とはいえ、販売先の資金繰り状況を正確に知る事は非常に困難だと思われます。基本的に取引先の財務内容が分かる資料を見る機会は殆どありません。また、窮境状態にある事を知られまいと、頑なに決算書を開示しないケースもあります。このような企業も、取引銀行、取引先が上場企業であれば、決算書の開示を求められればすぐに開示するでしょうが、中小企業が「決算書を見せて欲しい」「資金繰り表を見せて欲しい」と言ってくることは稀です。見る機会があるとしたら、相手が支払いの延期を求めてきた時ぐらいです。

それではどのようにして販売先の危険状態を察知すればよいのでしょうか、販売先の信用状態の悪化は、資金繰り表や決算書を入手しなくても、ある程度察知することが可能です。信用状態が悪化する際には必ずそれを示すシグナルがあるからです。

そのシグナルとはいったい何だと思いませんか？それは「なんとなく今までとちょっと違う」という「感じ」・「雰囲気の違い」です。精神論と思われるでしょうが、「今までとちょっと違う」という感触はおおむね当たっていることが多いです。

これは逆の立場から言える事でもあり、あなたにも当てはまる事かもしれません。もし、あなたが資金繰りに苦しんでいるのであれば、もしかしたら一つぐらいは該当しているかもしれません。

「今までとちょっと違う」と感じる例としては、

- ✓ 相手からの折り返しの電話の待ち時間が長くなった
- ✓ なかなか電話に出なくなった(金融機関の返済に追われている可能性大)
- ✓ 中心的な社員がやめた。
- ✓ 訪問すると何となく暗い、あわただしい
- ✓ 社長の髪型が整っていない
- ✓ 仕入先が変わった
- ✓ 入金口座の変更依頼がきた
- ✓ 在庫が急に増えた、あるいは、減った
- ✓ 自己振り出しの手形が多くなった。
- ✓ 手形の期間が長くなった、先日付け小切手を切るようになった。
- ✓ 態度がよそよそしい
- ✓ 電話の受け答えがいつもと少し違う
- ✓ 以前訪問時より、事務所内が汚くなっている(整理整頓が以前よりされていない)

といった事があげられます。

特に最後の「事務所内が汚くなっている」というのは如実に危険状態を表しています。信用状態が悪化した企業に当てはまる事がとても多いです。

しかし、上記の例に一つも該当することなく、整理整頓もきちんとしてあり、社員も普段どおりで、一見活気があるような企業が突然倒産するケースもあります。そのような倒産をする企業は「計画倒産」であるケースが多く、ある程度逃亡資金を溜め込んで、夜逃げしてしまうことがあるのです。

若干話が反れてしまいましたが、以前と様子が少し違うと感じたら、それは要注意です。取引先が発信している危険シグナルです。早い段階でそれを察知し、売掛金の回収に力を入れることが大切です。倒産してしまえば後の祭りです。回収することほぼ不可能となります。

売掛金の未回収は、正直言って「よくあること」です。事業を行うなかで、売掛金の未回収という問題はどうしても発生してしまいます。あなたも1度ぐらいは経験しているかもしれません。

売掛金の未回収も、ある程度余裕があるうちでしたら「とりあえず仕方がないから、少しぐらい支払いを待ってみよう」という気にもなると思いますが、本 e-book を読んでいるという事は、売掛金の未回収を笑って許せる状況下では無いと思います。ですから、取引するたびに売掛金100%回収を心がけ、常に取引先の動向を注視しておく必要があるのです。

しかしながら、売掛金の未回収は放置されることが多いのが現実です。回収方法がわからない、時間がない、専門家に頼むと高くつくというのが主な理由でしょう。

「よくあること」という認識を持った上に、「いつでも起こりうるものだ」という心構えをしておくことはとても大切なことです。心構えを持っていれば、取引の際に常にリスクを感じながら契約することができるからです。

そもそもなぜ未回収が発生してしまうのか？

「企業にお金がないからだろ」と、思われてしまいそうですが、お金だけの問題ではありません。意外な理由が存在するのです。

- ① 支払いを忘れている
- ② 特に理由はないが、支払わない
- ③ 金額が少ないから支払わなくてもよいと考えている
- ④ クレームなど合理的な理由があって支払わない
- ⑤ 資金繰りが苦しいから支払わない

未回収が発生してしまう代表的な原因として上記5つのパターンがあります。

例えば①のパターンなど、過去にお勤めを経験されたことのある方からしたら違和感を覚えるかもしれませんが、相手も色々忙しいのでしょう。こういうことが本当にあるのです。取引先がどんぶり勘定の場合や、経営管理がずさんな企業によく見られます。

【過去のご相談者様：加工食品製造業、Hさんの例】

取引先に請求したはずのお金が翌月末になっても入金されませんでした。私の会社も資金繰りに余裕があるとは言えるような状況ではなかったのですが、かといってお客様に催促するのも気が引けるので少し待つ事にしました。しかし待っていてもなかなか入金されず、さすがに私も痺れを切らしてしまい、3カ月経った頃に連絡を入れますと「請求書を紛失したようでして、再発行お願いできませんか」等という返事が返ってきたのです。

もちろん、このような場合、さほど大きな問題になりませんが、入金が滞れば連絡の一本でも入れる方がよいということが判明しましたし、なにより小さい事例で未入金のリスクを認識できたことは有意でした。今でも時々ですが「あ、忘れてます」とお客様に言われることがあります。

長年事業を営んでいる経営者の方には説明しなくてもわかると思いますが、世にあるすべての企業が、必ずしも順調に支払をしてくれるとは限りません。経営者であれば、常に債権未回収の発生というリスクを頭に入れておく必要があります。

売掛金債権未回収という事故の発生は、自社の資金繰りを直ちに直撃してしまい、資金繰りの更なる悪化を招いてしまいかねません。もし、支払いが不能になるようなことになってしまえば取引先の信用を失い、最悪、倒産してしまうような状況さえ招くかもしれません。それほど売掛金を回収する事は重要な事なのです。

そうならないように、販売先の与信管理を徹底し、常に100%の回収ができるようにアンテナを張り巡らせる必要があります。自社の月商が仮に1000万円だとしましょう、そのうちの10%にあたる100万円が焦げ付いてしまったとします。

この100万円を回収するのに、どれ程の苦労が伴うのか。仮に売上高営業利益率が10%と仮定すると、この100万円を回収するのに1000万円の売上が必要になってきます。このケースだと翌月には2000万円の売上が達成してようやく回収することができる計算です。経費を削減することも大事ですが、貰えるはずの売掛金の未回収をなくすことも重要な施策です。

【売掛金回収最終手段 仮差押・差押】

※手形取引をしている企業に差押えをするとどうなるのでしょうか？

再三に渡り、催促の電話をしているのに一向に売掛金を払う気配がない、訪問しても相手は開き直って払うそぶりも見せない…。そんな時に効果的な回収方法はないのでしょうか？

通常、このようなケースでは相手先に内容証明郵便を出すのですが、はっきり言って何の効果もありません。内容証明を送りつけるだけで、回収することできたら何の苦勞もありません。開き直っている相手に対して、内容証明郵便を送っても時間の無駄です。

このような対応をしてくる相手のほとんどが、内容証明がいかに無力かを知っていると思われまますから、意味が無いのです。では、相手が開き直ってしまった場合、回収は不可能になってしまうのでしょうか？

相手が手形取引をしていたら、非常に効果的な方法があります。その方法とは、相手の手形決済銀行に仮差押・差押をしてしまうのです(とりあえず実行してはいけません)。

仮差押・差押を一発でも食らってしまった企業は、銀行から借りているお金を全額引き上げられてしまいます。これは意外と知られていませんが、ほとんどの銀行の「銀行取引約定書」に書かれています。

第五条(期限の利益の損失)の中に仮差押・差押を食らったら直ちに全額弁済すると・・・

もしそのような対応をされた場合、交渉の際にこの事をほのめかしてみてください。そして相手の出方を様子見てください。お金があるのに払いたくないという人には、非常に有効です。

※取引先がすでに銀行取引停止になっていれば、この方法はあまり効果はありませんが、銀行借入がある、若しくは手形を発行している企業に対しては非常に有効です。

ご用心！売掛金にも時効があります

「ツケの時効」という話、ご存知ですか？飲み屋などでいわゆる「ツケ」を支払わなかった場合、どの位で時効になるのかという話を聞いたことはありませんか？ 民法や商法には債権（債務）の消滅時効についての規定があり、一般債権は原則10年、商事債権は原則5年と定められています。

売掛金も債権の一つです。売掛金は商取引の債権ですから時効は5年と思われるかもしれませんが、そうではありません。商法には「他の法令に5年間より短い時効期間の定めがあるときは、その定めるところによる」という規定があります。そして民法において「生産者、卸売商人又は小売商人が売却した産物又は商品の代価に係る債権（売掛金）」は2年で時効になると規定されているのです。

では、どのような売掛金でも2年で時効になるのかといえば、そうではありません。民法には「時効の中断」という規定があり、相手が債務を承認したり、こちらが法的措置などの強い請求を行った場合は時効が中断されます。

一般的によく取られる方法として、「残高確認書」や「支払誓約書」に署名捺印等させることがあります。相手の協力が得られない場合は電話で催促をしてそれを録音しておくという方法もあります。それでも払ってもらえない場合、内容証明郵便で請求・催告し（1回限り6ヶ月間時効が中断します）、とにかく支払ってもらうように促します。最悪それでも払ってもらえなければ、6ヶ月以内に訴訟等の法的措置を取ることも検討することになります。

請求書などを送付して、とりあえず請求さえしておけば
時効は成立しないと考えている方もいますが、
通常の請求だけでは時効は中断されませんのでご注意ください。
当然、請求書を送り続けるという行為は無駄な行為となります

また、債権の種類によっては短期消滅時効が適用される場合があります、いわゆる「ツケ」の中で「旅館、料理店、飲食店、貸席又は娯楽場の宿泊料、飲食料、席料、入場料、消費物の代価又は立替金に係る債権」は、1年の短期消滅時効が規定されています。ご注意ください。

■ 時効一覧

6カ月	小切手債権、約束手形債権
1年	宿泊料、飲食費、引越し代金・運送費、各種レンタル料（ビデオ・本・DVD・衣装・その他）
2年	商品の売買代金、職人への代金請求（床屋、洋服屋・靴屋、大工・左官・植木職人など）、弁護士・公証人報酬、学習塾・各種教室の月謝
3年	建築請負工事代請求権、各種（交通事故・傷害・器物破損・その他）損害賠償請求権、名誉毀損等の各種慰謝料請求権
5年	商取引に関連する債権（営業上の貸付等）、地代・家賃、建物の欠陥修繕要求、損害賠償請求（鉄筋・石造等の堅固なものについては10年）
10年	個人間の貸金、個人間の取引における売買代金、確定判決に基づく請求権、不当利得返還請求