

— お金が増えないぞ……何で？ —

山田専務(40歳)はオフィスで1人、呆然と預金通帳を見つめていた。

「いずれはお前に会社を継がせたい」

父からこう打ち明けられ、まずは取引の流れなどを学ぼうにと経理部に配属されたが、山田専務には気がかりなことがある。



「数字を見るとうちは利益は出ているのに、なぜお金が増えていないのだろう……」

不安を募らせた山田専務は、顧問税理士にその疑問をぶつけた。

「山田専務、そのことですが、社長には以前から『売上は伸びていますが、資金が不足していますよ』とお伝えしているんです。しかし社長は決まってこう言うんです……」

『売上はきちんと確保できているから問題ない。商品が順調に売れていればお金は後からついてくるはずだ』と。

「え、うちの社長が言っていることは間違っているんですか？」

「はい。どんなに売上が順調に見えても、“勘定合って銭足らず”の状態が続くと、いずれ会社は破綻してしまうかもしれないのです」

「先生、教えてください！！“勘定合って銭足らず”にならない方法を！」



「わかりました。毎月の巡回監査とは別に、私は四半期に一度御社に伺いますので、その際に一緒に勉強していきましょう。」

(この課題、何としても俺が克服してみせる！)

決意を胸に拳を力強く握りしめた山田専務。こうして、1年にわたる挑戦が幕を開けた……

ポイント 1

利益と資金の関係を理解する

第1四半期後にお会いして…

山田専務 : 先生、先におっしゃっていた“勘定合って銭足らず”ってどういう意味ですか？

税理士 : 「利益」が出ていても(勘定が合っている)、実際には「お金」が足りない(銭足らず)ということです。

山田専務 : どうしてそんなことが起こるのですか？

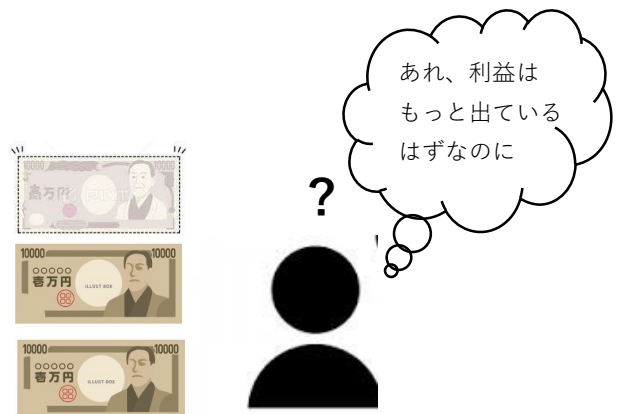
税理士 : それは、「利益の流れ」と「資金(お金)の流れ」が一致しないからです。詳しく説明しましょう。

1 利益が出ているのにお金が足りない……なぜ？

資金繰りについての難しさを表す「勘定合って銭足らず」とは「損益計算上では利益が出ているのに、実際の資金が足りない」という意味で、「利益」と「お金」の違いを端的に言い表しています。

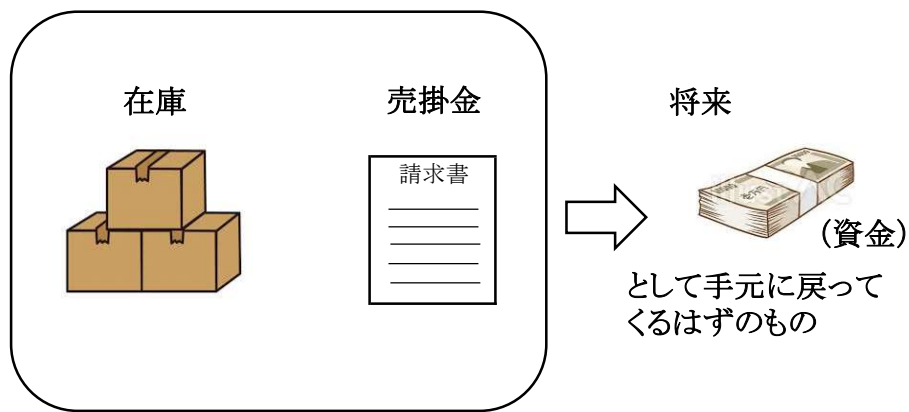
たとえば、利益(勘定)が100万円増えても、預金口座の資金(銭)が100万円増えるとは限りません。それは、「資金収支」と「会計上の利益」が異なる動きをするからです。

しかし、売上が増えているときには「利益がでているはずだから、お金も同じだけ増えているはず」と錯覚しがちです。



なぜ、利益と資金は異なる動きをするのでしょうか？その原因の1つに“**お金が寝ている**”という状態があります。

たとえば、「在庫・売掛債権(売掛金・受取手形)」という状態は、将来資金として手元に戻ってくるはずのものが、在庫や売掛金などの現金以外の形に止まっていることであり、その分だけ資金が寝ている(固定化される)ことになります。



これが非常に分かりにくいいため、知らないうちに資金不足に陥ることになります。

2 利益アップだけでなく、資金管理も大切

一時的に会計上の損益(勘定)が赤字になっても、すぐに倒産することはありません。

しかし、資金が足りなくなれば、新たに調達ができない限り、
会社は確実に破綻に追い込まれてしまいます。

つまり、「赤字＝倒産」ではなく、「お金が足りなくなる(資金不足)＝倒産」なのです。倒産を防ぐには資金不足にならないようにすることが大切です。そして、資金不足にならないためには資金収支の仕組みを理解し、資金繰りの管理(資金管理)をすることが大切です。

資金管理をするためには、利益を増やすことだけでなく、
“お金が寝ている”(資金の固定化)状態を極力減らすことが
重要になります。

ポイント 2 必要な運転資金はいくらかを知る

第2四半期後にお会いして…

山田専務 : 先生、ちなみにウチは毎月いくらお金があればよいのでしょうか？
それが分からないと管理のしようがありませんね。

税理士 : そのお金のことを「運転資金」といいます。毎月の貸借対照表で計算
できますよ。

山田専務 : 必要なお金が分かれば、どうすればいいかも分かりますね。

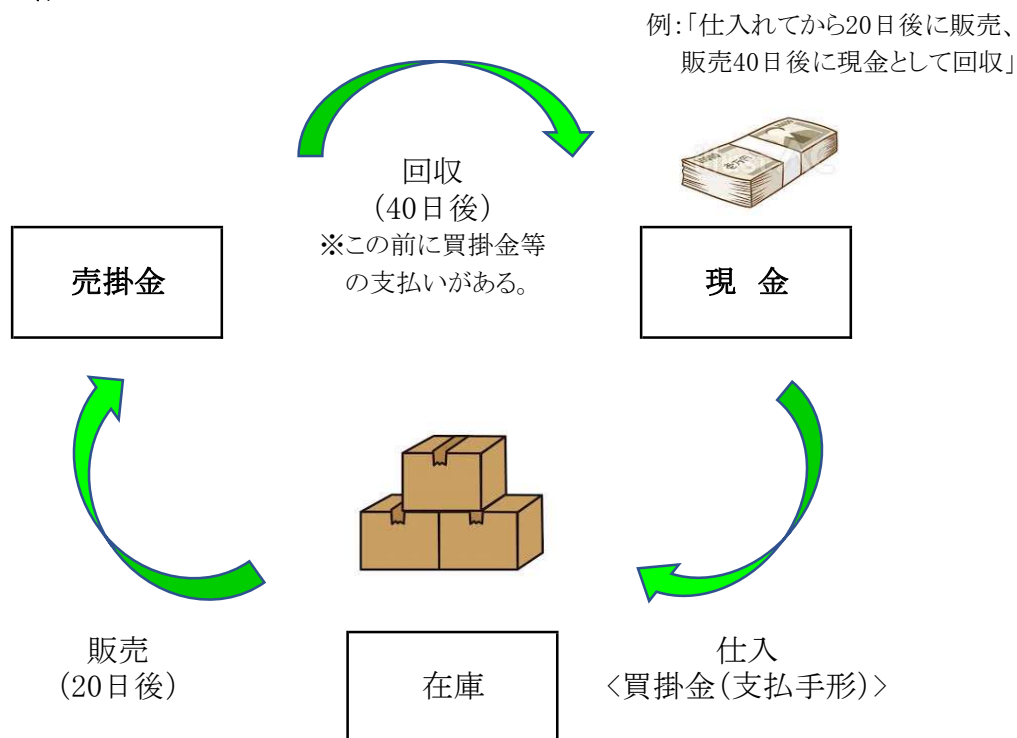
税理士 : いえ、そう簡単ではないのです。必要な運転資金が増えているよ
うな場合は、そうなった原因を見つけて、改善方法を考えなくて
はいけません。

1 運転資金の基本を知ろう

(1) 運転資金とは？

営業活動に必要なお金を「運転資金」と呼びます。

〈運転資金のイメージ〉

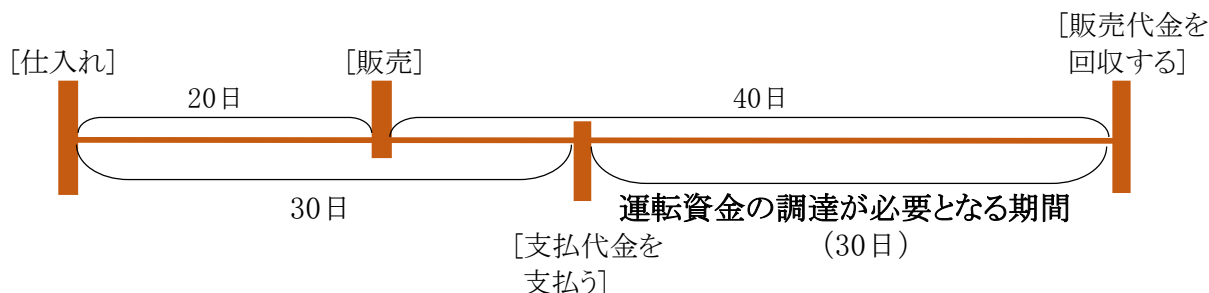


(2) “調達が必要な”運転資金を知ろう

一般的な商売においては、すべてが現金取引で在庫が全くないようなケースを除き、売上債権（受取手形・売掛金）、棚卸資産（いわゆる在庫）、買入債務（支払手形・買掛金）が存在しています。

ここで支払いが回収（入金）より早いこととなります（下表）。

【例】仕入→支払が30日、販売→回収が40日の企業の場合



このズレ（仕入代金を支払ってからお金を回収するまで）の資金、つまり、“営業活動を遂行するために会社が一時的に必要となるお金”のことを“調達が必要な”運転資金（運転資金の調達高）といいます。

(3) 調達が必要な運転資金はどうやって計算するの？

“調達が必要な”運転資金（運転資金の調達高）の計算式は以下の通りです。

※なお、当セミナーではわかりやすくするために、売上債権を「売掛金」、買入債務を「買掛金」としています。

運転資金の調達高＝売掛金＋棚卸資産－買掛金

■貸借対照表から運転資金の調達高を計算

ここでは以下の例をもとに計算しますが、自社の貸借対照表を使って、調達が必要な運転資金を計算してみましょう！

(例) 売掛金： 1,000万円
棚卸資産： 500万円
買掛金： 600万円

売掛金 1,000万円	買掛金 600万円
棚卸資産 500万円	運転資金の 調達高 900万円

One Point

運転資金は借入に頼らないことが理想！

本業に必要な運転資金を調達する際は、短期の資金で賄われることが一般的です。

しかし、運転資金は営業上発生するものであるため、営業活動が継続している間はほぼ慢性的に発生するものであることから、

運転資金はできれば自己資金で賄われるべきです。

これを短期借入金で賄おうとするので、常に資金繰りで忙しくなりやすいのです。

2 必要な運転資金は取引の状態によって変化する

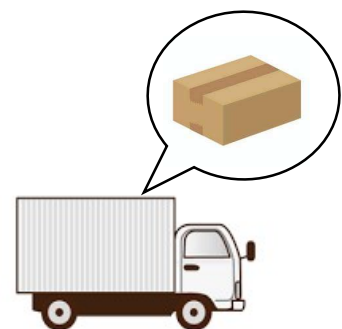
“調達が必要な”運転資金(運転資金の調達高)は、売上が伸びているときや、その時点の取引先との「回収サイト」や「支払サイト」(11ページ参照)、仕入れてから売れるまでの在庫の期間によって変化します。以下で詳しく見ていきましょう。

(1) 売上が増加しているとき

このとき、お金の動きはどうなるのでしょうか。

事業拡大に伴う売上の急拡大や季節変動に伴う売上の増加の際には買掛金と在庫も増えますが、一般的にはそれ以上に売掛金が増加します。するとその差額だけ必要な運転資金が増えることになります。

つまり、売上を伸ばすためには、より多くの資金が必要になるわけです。



(2) 在庫が増えているとき

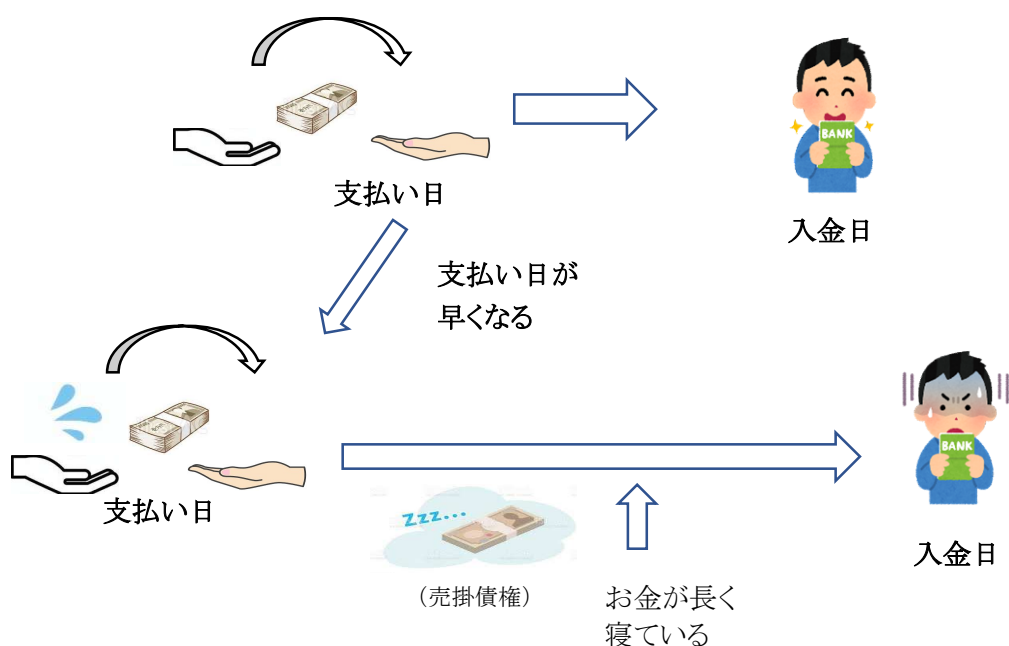
しっかり管理しないと、在庫はどうしても増加する傾向があります。

在庫が増えると、「仕入⇒在庫⇒売掛金(受取手形)⇒資金」までが長くなるので、この資金化されない期間の資金が必要です。



(3) 回収サイトや支払サイトに変更があったとき

売上先からの入金が遅くなったり、逆に仕入先への支払いが早くなったりすることで、支払いをしてから入金があるまでの期間が長くなり、この延びた分の期間の資金が必要になります。



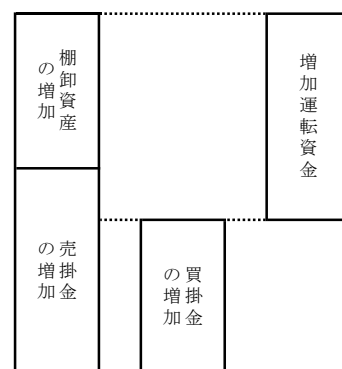
3 必要な運転資金を抑えるにはどうすればいいの？

(1) 運転資金の動き(増加運転資金)を見る

運転資金のコントロールには、まず「調達が必要な運転資金はどのくらい増えるのだろうか」という動きを見る必要があります。

この動きを見るには、「売掛金」「棚卸資産」「買掛金」の3つの動きに着目します。

期首と比べての増加額を「増加運転資金」と言い、この分だけ運転資金が余分に必要になります。計算式は以下のとおりです。



$$\text{増加運転資金} = \text{売掛金の増加} + \text{棚卸資産の増加} - \text{買掛金の増加}$$

One Point

自社の運転資金の基準値を把握しよう！

運転資金の増加分を知るためには、「基準値」も一緒に知る必要があります。まずは、「売掛金・棚卸資産・買掛金」の自社の平均的実績値を把握しましょう。また、自社の実績値が果たして適正なのかどうかを知るために、同業他社平均と比較を行い、自社の強みと弱みを見つけ、“強みを伸ばして弱みを改善する”ことも資金繰り改善につながります。

通常は増加運転資金を手元資金で賄うことになりますが、さまざまな事情（下記の例参照）で手元資金に余裕がない場合、資金繰りを圧迫することになります。

（例）手元資金が減っていく要因とは

たとえば、以下のような事情で手元資金が減少していくと、ほんの数日の入金が遅れが致命的なものとなりかねないおそれがあります。

- ・売掛金が約定どおり入金されない
- ・受取手形による回収が増えて、結果として売上債権の回収期間が長期化している。
- ・現金仕入の割合が高まり、支払が先行している など

日頃より運転資金を一定に保つよう、「売掛金」「棚卸資産」「買掛金」を管理しておく必要があります。

（2）回転期間から増加運転資金の抑え方を検討する

必要となる運転資金が増加する原因には先述したとおり、主に以下の要因があります。

■必要となる運転資金が増加する主な原因

- ・売上が増加しているとき
- ・在庫が増えているとき
- ・回収サイトが長くなったとき
- ・支払サイトが短くなったとき

増加運転資金をコントロールするには、回転期間を調べて、その改善のための方法を検討することが有効です。

計算式は次のとおりです。

貸借対照表		回転期間
売掛金 1,000万	買掛金 40日	
棚卸資産 500万	純資産	

$$\text{棚卸資産の回転期間} = \frac{\text{棚卸資産}}{\text{年間純売上高}} \times 365 \text{日}$$

$$\text{売掛金の回転期間} = \frac{\text{売掛金}}{\text{年間純売上高}} \times 365 \text{日}$$

$$\text{買掛金の回転期間} = \frac{\text{買掛金}}{\text{年間純売上高}} \times 365 \text{日}$$

例えば、売掛金900万円、年間純売上高7,300万円の売掛金の回転期間は、

$$900 \text{万円} / 7,300 \text{万円} \times 365 \text{日} = 45 \text{日}$$

(例) 売上高が10%アップして8,030万円になったが、取引先との条件変更により回転期間に変更(売掛金:45日→50日、棚卸資産:15日→20日、買掛金:40日→35日)が生じたため、調達すべき増加運転資金が370万円になった企業の例

■運転資金の調達高の変化

	現 状	10%UP	増 減
売上高(万円)	7,300	8,030	730
限界利益率(%)	30	30	—
限界利益(万円)	2,190	2,409	219
売掛金(万円)	900	1,100	200
回転期間(日)	45	50	5
棚卸資産(万円)	300	440	140
回転期間(日)	15	20	5
買掛金(万円)	800	770	-30
回転期間(日)	40	35	-5
運転資金の調達高(万円)	400	770	370
調達期間(日)	20	35	15

売掛金・棚卸資産の回転期間を5日短くして、買掛金の回転期間を5日長くするための方法を検討する。

利益の増加額(219万円)よりも多いので資金繰りには悪影響！

なお、もし回転期間に変更が生じなかった場合、運転資金の要調達高は以下のように40万円しか増えず、利益の増加額(219万円)を下回ります。

$$\langle \text{売掛金} 990 \text{万円} + \text{棚卸資産} 330 \text{万円} - \text{買掛金} 880 \text{万円} = 440 \text{万円} \rangle$$

資金繰り改善の具体的対策は “サイトのバランス”と密接に関係する

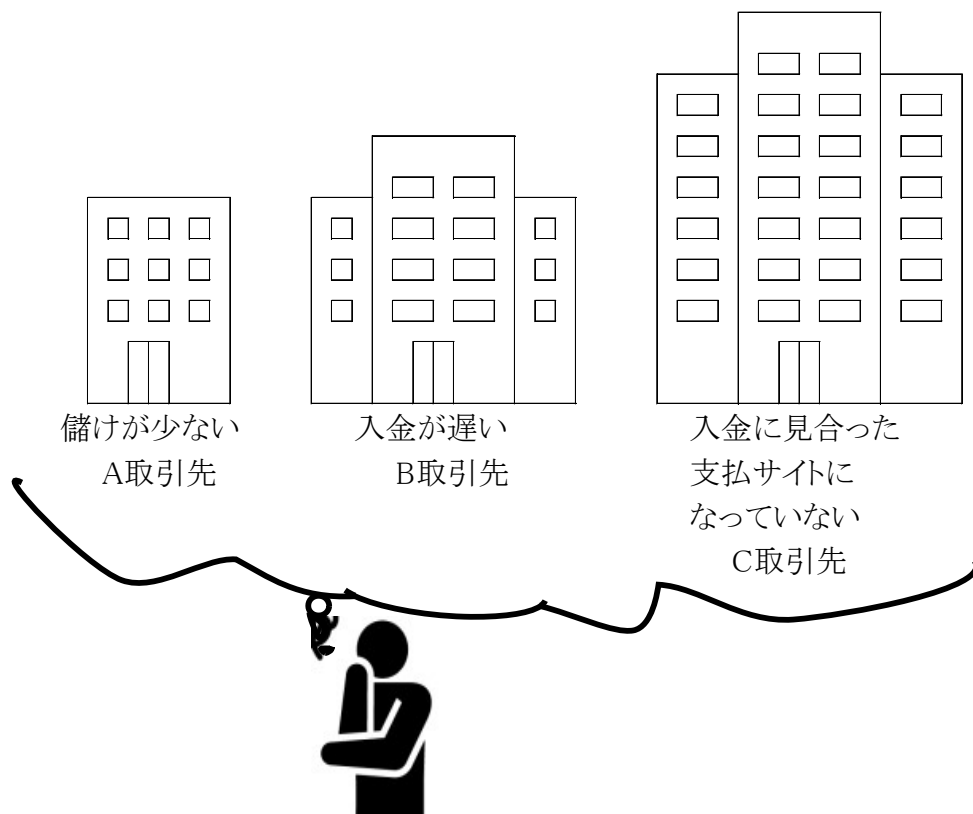
材料や商品を仕入れてから代金を支払うまでの期間を「**支払いサイト**」、逆に売り上げ
てからお金を回収するまでの期間を「**回収サイト**」と言います。

仮に月初1日に商品100円を「**未締め翌15日払**」の約束で仕入れ、同日に「**未締め翌月末払**」
の約束で売り上げたとすると、この取引の支払サイトは45日、回収サイトは60日という
ことになります。

取引先によって、仕入金額、売上金額、利益率、支払・回収サイトは異なりますので、こ
れらの項目について、次のような把握をすることが重要です。

1. 利益率（儲け）が大きいのは？ → ①取引先別 ②商品別 ③営業マン別
2. 売上の回収サイトが早いのは？ → ①取引先別 ②商品別 ③営業マン別
3. 仕入の支払サイトが遅いのは？ → ①取引先別 ②商品別

「**儲けが大きく・回収が早く・入金に見合った支払サイトになって
いる**」状態を目指すことが、資金繰り改善でとても重要です。逆に「**儲けが少なく・回収
が遅く・入金に見合った支払サイトになっていない**」状態は、資金繰りに非常に悪影響を与
えます。このような状態を改善する方法を検討していきましょう。



ポイント3 借入額の妥当性をチェックする

第3四半期後にお会いして…

- 山田専務 : 回転期間を計算して運転資金が増加しないように対策を実行した結果、少しずつコントロールできるようになってきました。
- 税理士 : よかったですね。ところで、社長が「設備投資を検討したい」と話していましたが。
- 山田専務 : はい。でも以前に融資を受けているので、追加で借りてもいいのでしょうか。もし借りられたら、これも運転資金で管理するのですか？
- 税理士 : いえ。設備投資に使うお金は「固定資金」といい、別の管理が必要です。このお金も毎月出している月次決算の資料から計算できますよ。借入れは“身の丈”にあったものにすることが一番のポイントです。



1 固定資金の基本を知ろう

(1) 固定資金とは？

企業が売上を上げるためには、製造業であれば「製造するための設備」などが必要です。このような長期間使用する設備は「固定資産」と呼ばれます。設備には使用期間に応じた「耐用年数」があるので、それに見合った返済期間に設定することが基本です。



この固定資産に投じるお金を「固定資金」といいますが、わかりやすくするために、ここでは「設備資金」と呼ぶことにします。

(2)設備投資を短期資金で賄うと返済が苦しくなる

設備に投じたお金は運転資金とは違い、それ(機械)自体がお金を生むわけではなく、それ(機械)が作ったモノがお金を生みます(つまり、モノを通して間接的にお金を生む)。

機械は通常1年以上使いますので、「複数年にわたり、お金以外のもの、つまり機械に姿を変える(お金が寝る)」ということです。

固定資産のように、その回収までの期間が長期にわたるものの取得にあっては、短期の資金で賄おうとすると無理が生じかねません。



そのため、

固定資産の取得資金等は、長期資金で賄うのが「原則」です。

(3)設備資金はできるだけ「自己資本」で賄う

固定資産への投資は“返さなくてよい自分のお金(=自己資本※)”の割合が高いほど安全です。

※自己資本とは、資本金や利益の蓄積など、返済不要のお金のことです。

(19ページ「超基本!『貸借対照表』のしくみ」を参照)

そして、自己資本で賄えない部分を長期借入金で賄うようにするのが「理想的」です。



借入金の元本返済は「費用」になりません。

借入金の元本返済は「お金は減るが、費用にならない(負債が減る)」ことに注意をしてください(なお、利息はお金が減って、費用になります)。

「利益はでているのに、なんでお金がないのだろう…」となるのは、借入金の元本返済が多いということが考えられます。このズレをきちんと把握することも資金管理のポイントです。

2 自社の事業規模(身の丈)にあった借入をする

(1) 借入金の「身の丈」がわかる計算式

まず、「自社の身の丈」にあった借入額が“ざっくりわかる”ようにしましょう。なお、ここでは「今期末に、来期使用する設備購入のための借入を検討する」という状況を前提とします。計算式は次の通りです。

「借入金の返済額(1年分) < (税引後利益 + 減価償却費※)」

※ 減価償却費とは

事業などの業務のために用いられる建物、建物附属設備、機械装置、器具備品、車両運搬具などの資産は、一般的には時の経過等によってその価値が減っていきます。このような資産を減価償却資産といいます。

減価償却資産の取得に要した金額は、取得した時に全額必要経費になるのではなく、その資産の使用可能期間の全期間にわたり分割して必要経費としていくべきものです。この使用可能期間に当たるものとして法定耐用年数が財務省令の別表に定められています。

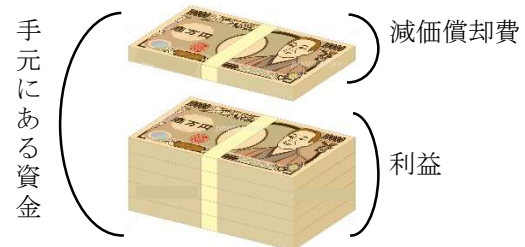
減価償却とは、減価償却資産の取得に要した金額を一定の方法によって各年分の必要経費として配分していく手続きです。

(出典: 国税庁ウェブサイト)

One Point

なぜ「減価償却費」を加えるの？

税引後利益に減価償却費を加えるのは、なぜでしょうか？
減価償却費は「お金が出ない費用」なので、
会計ルールとして減価償却費を引いた金額を利益として計上します。
しかしお金は支払っていませんので、その分だけ資金が社内に蓄積されるとみなされるからです。



(2) 減価償却費の範囲内で返済をする

「事業で得た利益は返済で使わず、会社の成長のために使いたい！」

このような場合は、減価償却費の範囲内での返済を計画することが理想です。

「借入金の返済額(1年分) < 減価償却費」

この考えをつらぬくためには最低でも償却後の黒字を続ける必要があります。

(3) 過去の借入も考慮に入れて返済をする

前期以前に借入をしている場合には、その分を含めて返済を計画しなければなりません。

このような場合の計算式は以下になります。

「借入金の返済額※ < (税引後利益 + 減価償却費)」

※1年分、前期以前の借入金の1年分の返済額を含む

運転資金と固定資金をきちんと使い分けよう！

これまでの設備資金は、自己資本(もしくは長期借入金+自己資本)より多くなっていませんか？
「固定長期適合率」という指標を使って、運用状況をチェックしてみましょう。

■固定長期適合率の計算方法

$$\text{固定長期適合率(\%)} = \frac{\text{固定資産} + \text{繰延資産}}{\text{固定負債} + \text{自己資本}} \times 100$$

流動資産	流動負債
【流動比率】	
固定資産	固定負債
【固定長期適合率】	
繰延資産	自己資本

この固定長期適合率が100%を超えている場合、短期(1年以内に返済)のお金が設備資金として使われています。この場合、短期的な資金繰りの安全性が損なわれている状況にあります。

設備投資を決断するとき、もし長期借入金で賄いきれないのであれば、**設備投資の金額を下げる(中古品でがまんする、ワンランク下げる)**等の検討が必要です。

「**運転資金と設備資金(固定資金)を使い分ける**」という考え方が、資金管理にはとても重要です。

ポイント 4 銀行借入の前に改善すべきことをチェックする

第4四半期後にお会いして…

山田専務 : 先生、資金繰りは少しずつ改善されてきました。ところで、今後もし資金繰りが厳しくなっても「借入に頼らない」ようにするには、何か方法があるのでしょうか？

税理士 : まずは現状認識をしっかりと行ってください。たとえば、「借入金の返済 > 利益 + 減価償却費」になっているなどです。

山田専務 : その現状を改善するには、具体的にどんな方法があるのでしょうか？



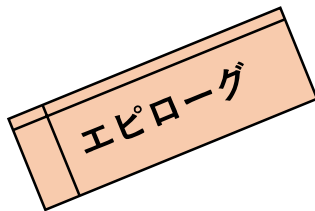
税理士 : たとえば、「今ある資産は本当に必要なものだけか？」など、まずは足元をしっかりと見て、不要なものがあれば売却して返済に充て、「借入金の返済 < 利益 + 減価償却費」になるように努力してください。

1 借入に頼る前に改善できること

これまで、基本的な資金繰りの勘所を説明してきました。ここでは、借入に頼らずにお金を回すための検討プロセス例をご紹介します。これを参考に、資金繰り改善に取り組んでみましょう。

■資金繰り改善の検討プロセス

現状認識 (どうなっているか)	設備投資をしたが、毎月の返済に充てるお金が足りない ■設備資金 > (長期借入金 + 自己資本) になり、その分運転資金を圧迫している (つまり、借入金の返済 > 利益 + 減価償却費 となっている。)
目標の確認 (どうなればいいのか)	資金繰りを楽にしたい ■借入金の返済 < 利益 + 減価償却費 にしたい
具体的な方法 (どうすればいいのか)	①月々の借入金の返済を少なくする ⇒増資をする、返済期間を延ばす(条件変更)、 いま必要でないものを換金して一部返済に充てる(有価証券、土地) ②資金回収の早いビジネスモデルに変える 等



—えっ！来期から私が社長！？—

年次決算を終えた山田専務はオフィスで1人、この1年の出来事に思いを巡らせていた。
「資金繰り改善が、これほどまでに大変なものだったとは」



4回にわたり税理士からの指導を受けた山田専務。思い知らされたのは「ほんの少しの資金繰り改善」であっても「ほんの少しの行動」では実現しないという厳しさであった。

支払サイトと回収サイトの改善のために、取引先とは何度も誠実に交渉を重ねた。はじめは若造と軽く見られて、話すらまともに聞いてくれなかった。しかし、相手も命がけで経営している。そう簡単に自分た

ちの思い通りにしてくれるはずがないことも思い知らされた。

社長(父親)の決定に意見して大ゲンカもした。新しい設備を入れたがる社長に、『今は中古品で我慢するべきだ！』と何度も進言し、議論の末にようやく受け入れてもらった。

「でも、資金繰りが良くなって、本当に良かった……」
できあがった決算書を見つめている山田専務のところへ、打ち合わせを終えた社長が税理士とともにやってきた。

「ほんとうに良くやってくれた。先生が、会社の資金繰りは当分心配ないと言ってくれたよ。専務、来期から社長になってくれ。君に会社を任せたい。」

「……えっ！来期から私が社長！？」

「私も顧問税理士として強い会社づくりを精一杯ご支援します。」

「あとのことは頼んだぞ」

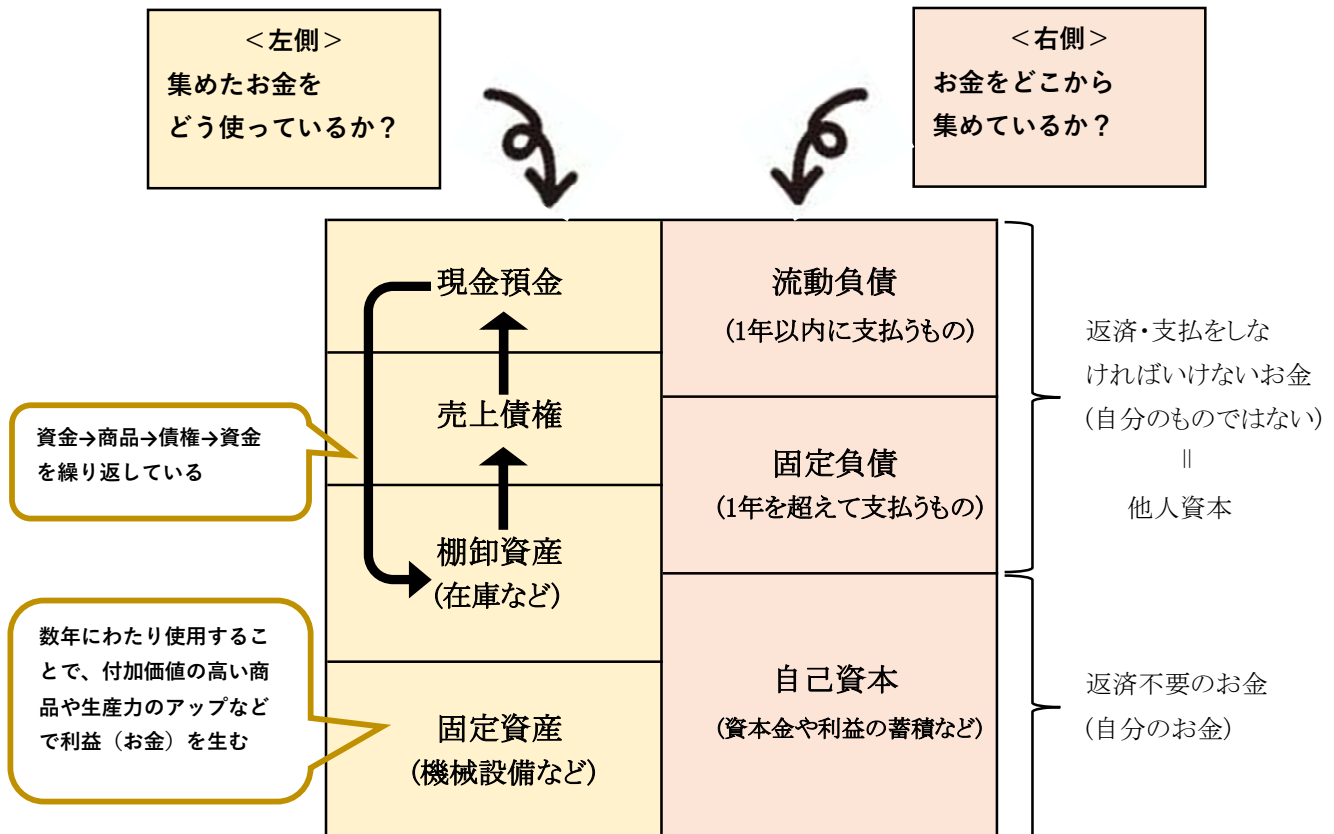
社長と堅い握手を交わす専務。その顔には経営者としての自覚と覚悟がにじみ出ている。



超基本！「貸借対照表」のしくみ

このセミナーでは、決算書のうち「貸借対照表」と言われる資料を活用した資金管理の方法を紹介しています。「貸借対照表」のしくみを簡単に見てみましょう。

貸借対照表のしくみ



資金繰り改善のためのチェックリスト

1. 運転資金について

- ☐ 必要な運転資金の金額を確認しましたか？

2. 売掛金について

- ☐ 売掛金の回収の基準は決まっていますか？
- ☐ 売掛金の回収が基準通りに実施されているか確認しましたか？
- ☐ 売掛金の長期滞納取引先に督促を行いましたか？
- ☐ 売掛金の回収条件の短縮化について検討しましたか？
- ☐ 取引先の与信管理を行っていますか？（特に不良債権になりそうな取引先）

3. 買掛金について

- ☐ 買掛金の支払サイトを確認しましたか？
- ☐ 買掛金の支払条件の見直しを検討しましたか？
- ☐ 買掛金の支払条件の見直しについて、取引先と交渉しましたか？

4. 在庫管理について

- ☐ 在庫の管理基準はありますか？
- ☐ 定期的に実地棚卸を行い、適正在庫を維持していますか？

5. その他

- ☐ 新規の設備投資については、費用対効果を検討しましたか？
- ☐ 定期預金の取り崩し、積み立て型保険の解約を検討しましたか？
- ☐ 株式、会員権等の売却処分を検討しましたか？
- ☐ 固定資産の活用を考慮し、売却処分を検討しましたか？
- ☐ 借入金の内容を確認しましたか？（設備資金が短期になっていないか等）