



企業 経営情報 レポート

A v a i l a b l e I n f o r m a t i o n R e p o r t f o r C o r p o r a t e M a n a g e m e n t

資金に困らない企業体質をつくる 資金繰り改善の ポイント

- ① 資金不足が起こるワケ
- ② 当面の資金を確保しピンチを乗り切る
- ③ 資金不足に陥らないための秘策
- ④ 公的資金の活用で資金調達の選択肢を拡げる

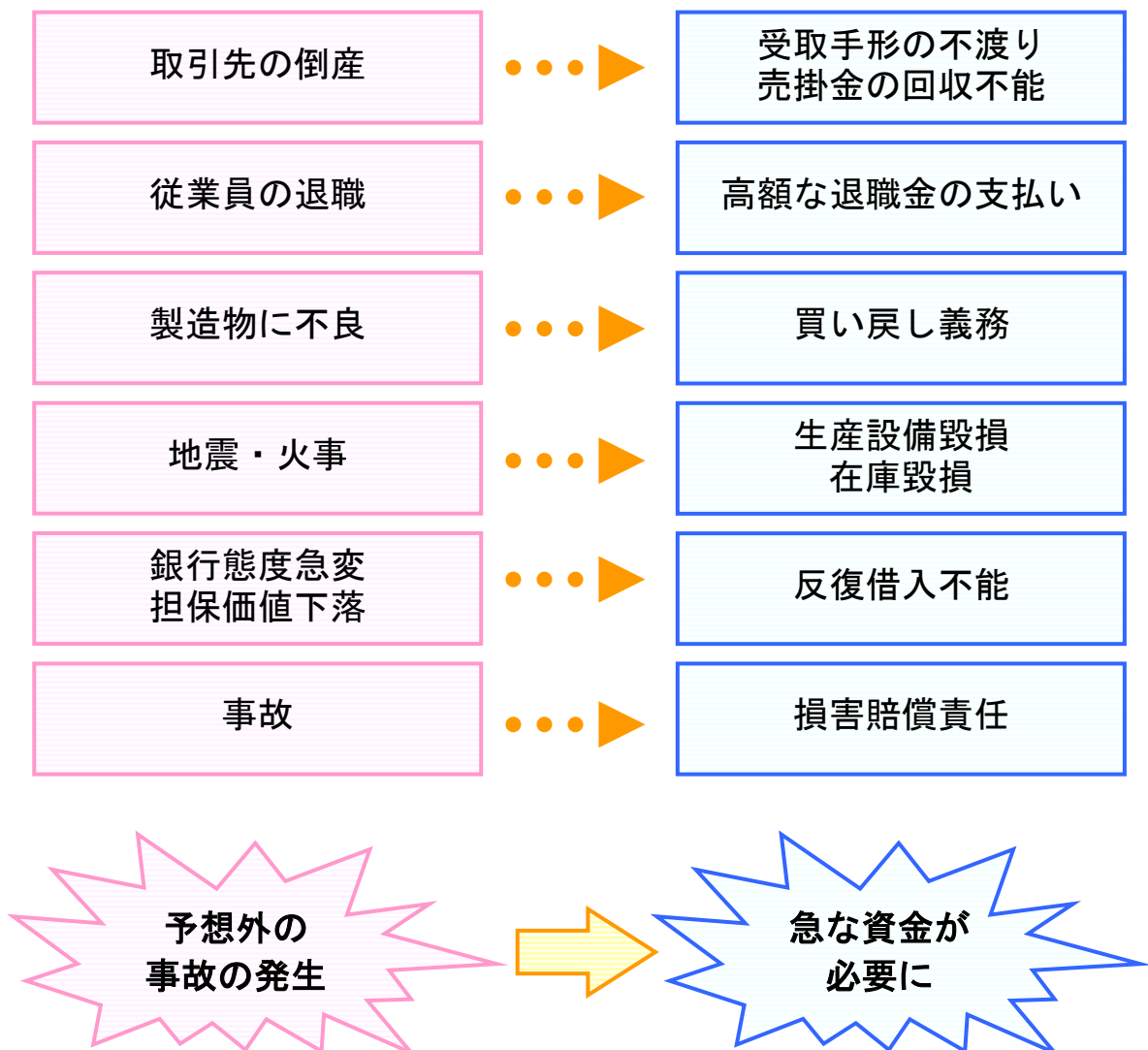
1 | 資金不足が起こるワケ

常に潜んでいる資金不足のリスク

会社が突然、資金不足を起こす原因はいくつもあります。代表的なものは取引先の倒産です。大口の売掛金が回収不能になることで、連鎖倒産する例は多くみられます。

その他にも、期日一括返済型の借入金の反復借入ができなかった場合や、ベテラン従業員の退職に伴う高額な退職金の支払が突然発生した場合、地震や火事などの自然災害による商品や設備の毀損による損害など、常に会社の周りには資金不足を招くリスクが存在しています。

■資金不足に突然陥るリスク



資金不足の4つの原因

企業経営において、資金が不足する原因は、以下の4点に整理することができます。

- (1)収益力の低下(利益の減少、欠損金の発生)
- (2)過大な設備投資(固定資産の増加)
- (3)資金バランスの悪化(運転資金の増加)
- (4)その他

(1)収益力の低下

- ①売上高の減少（販売数量の減少、得意先の減少、販売単価の低下など）
- ②限界利益率の低下（販売単価の減少、仕入単価の上昇など）
- ③固定費の増加（管理経費の増加、労働分配率の上昇など）

(2)過大な設備投資

- ①見通しの甘い長期投資（付き合いでの投資、購入）
- ②借入依存の設備投資による返済元金と支払利息の増加
- ③計画性のない不動産投資
- ④非償却資産（土地、ゴルフ会員権、株式など）への投資

(3)資金バランスの悪化

- ①急激な売上増加による増加運転資金の不足
- ②売掛債権の回収遅延
- ③過剰生産、過剰在庫、不良在庫
- ④仕入先からの圧力による仕入債務の決済期間短縮

(4)その他

- ①不良債権の発生（取引先の倒産など）
- ②返済能力を超えた借入金返済
- ③仮払金、貸付金などの不明瞭勘定
- ④過大な税負担（交際費に対する課税など）

これらの原因に対する対策は、緊急対策と恒久対策とに分類できます。

緊急対策で一時しのぎはできても、資金繰り悪化の真の原因をつかみ、しかるべき対策を立てていかないと、何度も同じことを繰り返してしまいます。

詳細は第2章、第3章で説明します。

2 | 当面の資金を確保しピンチを乗り切る

金融機関に頼む前に取り組むべきこと

資金が不足する可能性があるとき、真っ先に思いつくのは金融機関からの借入ですが、金融機関に頼む前に、自社でできる対策は打っておく必要があります。

決して安易に金融機関への融資依頼をしないことです。まず、自社で資金を捻出する方法を考え、金融機関への依頼は最後の手段として考えるべきです。

そうしないと、金融機関に融資の申し込みを行ない、それが通ったならば、多くの場合、それで安心してしまい、自力で資金を捻出することなど頭から離れてしまい、また同じことを繰り返すことになりかねません。

以下に、自社でできる資金捻出の方法を紹介しますが、これらは、あくまでも緊急避難的な手法であって、キャッシュの源泉である利益を増加させる仕組みをつくらないことには、いつまでたっても負のスパイラルから脱することはできません。

コスト削減のポイント

(1) コスト削減は金額の多いものから

資金繰りを改善するためにまずやるべきことは、コスト削減です。

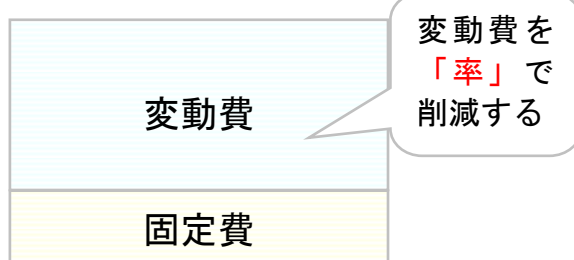
しかし、やみくもに削減してはいけません。コスト削減にもセオリーがあります。それは、金額の多い方から削減することです。

変動費と固定費の割合の高い方から着手し、その中でも金額の高いものから削減を図っていきます。

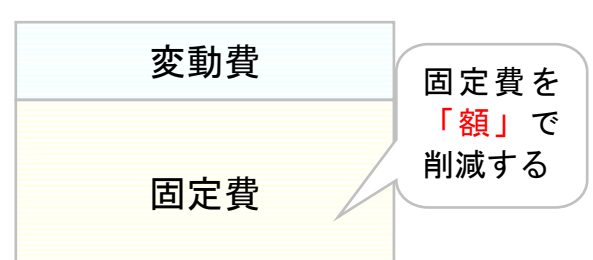
変動費の割合の高い製造業や卸売業、小売業は、変動費率を低下させることができないかを検討します。ここでのポイントは、変動費は額でなく「率」で下げることです。

一方、固定費の割合の高いサービス業などは、固定費のうちどの科目の金額が多いのかを勘定科目別に分析し、「額」で削減を検討します。

【変動費の割合が高い業種】



【固定費の割合が高い業種】



(2)生命保険を活用して資金をつくる

生命保険は役員や従業員の退職金や万が一の保障として必要なものですが、保険料が資金繰りを圧迫することも少なくありません。

もし貯蓄性のある生命保険に加入してれば、以下の方法で一時的に資金を捻出することができます。

- | | | | |
|-----|-------------|----------|--------|
| ①解約 | ②払い済み保険への変更 | ③保険金額の減額 | ④契約者貸付 |
|-----|-------------|----------|--------|

(3)決算期を変更して役員報酬を減額する

役員報酬が負担になっている場合は、役員報酬の減額を行ないます。

ただし、役員報酬の減額は期の途中で行うことはできず、減額をした場合、減額後の報酬は損金としては認められず課税対象となります。

ところが、決算期を変更することで、役員報酬を減額することが可能になります。気を付けたいのはその期の決算が赤字となってしまった場合、金融機関からの融資に影響ができる可能性があるということです。

在庫や遊休資産を処分して資金をつくる

在庫がすべて「生きている」在庫とは限りません。時代遅れになったものや、過剰在庫となっているものがあれば、原価を割ってでも処分し、現金化することです。そのまま在庫として抱えていても、1円の徳にもなりません。むしろ、資金を寝かしてしまうことになります。

また、事業に直接関係していない遊休資産を所有している会社は意外と多く、資金繰りの改善を図るためには、遊休資産はすべて売却して現金化すべきです。

資金繰りが厳しい場合には、不動産価格が下がっているから今売るのは損が出るなどと考える余裕はありません。不動産は所有しているだけで固定資産税がかかり、管理費などのコストも発生します。

損切りにより赤字になっても、翌期で繰越欠損金として扱えます。そのため、翌期以降で出た利益を繰越欠損金と相殺できるため、節税効果も期待できます。売却により手元資金が入ることと節税効果があることから、結果的に資金繰り改善を行うことができます。

支払日の見直しと交渉により資金を確保する

支払は代金回収の後に行なうことです。

取引先への支払いであれば、締め日や支払日、手形の決済日を変更します。もちろん、取引先の同意が必要ですが、実現すれば資金繰りは楽になります。

また、給与の支払日も代金回収の後にする 것도効果的です。

仕入に関しては、締め日の後に行なうことや過大な仕入を行なわないように、社員にルールを徹底することも重要です。

もし、支払いサイトが1ヶ月であれば、2ヶ月や3ヶ月にしてもらうよう交渉しましょう。

■仕入代金5,000千円を1ヵ月後に支払う会社

(単位：千円)

	売上計上	1ヵ月後	2ヵ月後	3ヵ月後
買掛金残高	5,000	0	0	0
買掛金回支払	0	5,000	0	0
現金預金残高	5,000	0	0	0

■仕入代金5,000千円を3ヵ月後に支払う会社

(単位：千円)

	売上計上	1ヵ月後	2ヵ月後	3ヵ月後
買掛金残高	5,000	5,000	0	0
買掛金支払	0	0	5,000	0
現金預金残高	5,000	5,000	0	0

■資金繰り改善事例①「コスト削減等で当面の資金確保」

A社は創業30年の建設業で年商は5億円。全盛期の年商は30億円あったが、公共工事の減少により、公共工事依存度の高いA社の業績は悪化。資金繰りも厳しい状況に陥り、3ヵ月後の手形決済のための資金が20,000千円不足することになったため、緊急資金繰り改善に着手。

■改善手法（削減効果は3ヶ月の金額）

①固定費の削減

- 営業は社長自ら行うことにし、営業社員を3名から1名に削減。削減効果 1,500千円
- 個人保有の携帯電話の会社負担を基本料金のみに変更 削減効果 300千円
- 役員報酬の減額 1,000千円/月 → 200千円 削減効果 2,400千円

②資産の売却

- 社有車の売却 社長の趣味で購入した高級車を売却（売却損1,000千円）売却価格 3,500千円
- 遊休不動産（土地）の売却（売却損5,000千円）売却価格 6,000千円

③保険の解約

- 社長含む役員名義の保険（長期平準）を解約 解約返戻金 8,000千円
- ただし、保障がなくなるため、掛け捨て（10年）に加入 保険料減額分 1,200千円

上記の取組みで、一時資金22,900千円を確保。それ以降については、変動費の削減に着手し、資金繰りを安定させた。

3 | 資金不足に陥らないための秘策

売掛債権の徹底管理

売上代金を確実に回収できなければ、売掛債権が現金化されないために資金繰りに影響が生じます。また、売上を上げて相手先が倒産することになれば、資金繰りは厳しくなります。このようなケースの予防策としては、売掛金推移表の作成など、数字の推移をチェックする方法があります。

■売掛債権管理表例

(単位：千円)

得意先	前月残高	当月売上	現金回収	当月残高	滞留月数 (ヶ月)
A	2,000	1,000	700	2,300	2.3
B	1,500	600	200	1,900	3.2
C	1,000	500	500	1,000	2.0
計	4,500	2,100	1,400	5,200	2.5

上記のような売掛債権管理表を作成すると、顧客別の売掛債権回収状況が一覧で確認することができます。

代金回収率の向上

販売代金が回収されないと、資金が寝てしまい資金繰りに影響を与えます。

「営業は代金の回収をして完了する」ということを、営業マンに徹底することが重要です。営業マンは販売には一生懸命ですが、いざ回収となると「自分の仕事でない」と勘違いしていることもよく聞く話です。

営業マンの評価は、「売上高」「利益」の他に「代金回収率」も加えて行なうことが必要となります。売掛債権の一覧表を営業マンに回覧したり、回収率のワースト先を表にしたりして、営業マンに意識を付けさせるべきです。

また、取引先別に与信限度を設定し、回収率の悪い取引先には、限度額を低くするなどの対策も必要です。

前受金の積極採用

通常、商取引は「売上計上→売掛金→代金回収」という流れですが、売掛債権の回収よ

り仕入等の支払いが先行するため、資金繰りに影響を与えます。

そこで、前受金として売上計上する前に顧客から資金を受け取る手法を検討します。

「この業界ではそんなことは無理だ」と考えるかもしれませんが、バスカード、Suica、Wacon、Nanaco、商品券、家賃、駐車場など、あらゆるビジネスの形態に前受金方式は採用されています。是非検討すべきビジネス形態であるといえます。

■前受金方式導入事例

楽天の三木谷氏は、創業当初から顧客から事前に資金を回収するために、6ヶ月分の前払いシステムを構築。これを行なおうと考えたのは、三木谷氏が顧客から6ヶ月の無担保・無利子融資を受けたのと同じであるということを理解していたからである。このおかげで、創業当初の資金繰りの厳しい時代を乗り切ることができた。

在庫の削減

(1)在庫は借金と考える

在庫を持つと、様々なコストがかかります。

在庫は販売し、代金回収をしてはじめて仕入代金が払えることになりますので、代金回収までの間は借入金に頼らざるを得ません。借入金には利息がかかりますので、在庫は「借金」と同じことになります。

(2)在庫の管理コストもバカにならない

在庫を抱えると、在庫を保管する倉庫や在庫を管理するための人件費もかかりますし、光熱費、保険料などもかかります。さらに、不良在庫となってしまったものは最終的には廃棄処分をするしかありませんが、廃棄処分にもコストがかかります。

在庫を持つためのコストは、決して無視できないものなのです。

(3)廃棄処分にもコストがかかる

不良在庫は廃棄処分することになりますが、廃棄処分するにも、焼却処分費用や事業用ゴミの回収費用、それを実行する従業員の時間コストなど、様々なコストがかかります。

ゼロベースでの仕入先・外注先見直し

仕入先や外注先は、ゼロベースで見直します。業暦の長い企業であればあるほど、以前からの付き合いだから、と見直しをかけないケースをよく見かけます。一昔もふた昔も前でしたら、取引先が支援をしてくれることもあったかもしれませんが、今はそんな時代で

はありません。

少なくとも3～4社から見積もりを取り、総合的な判断をする必要があります。

また、「仕入担当者しかわからない」「業者選定は〇〇さんに任せてあるから」というのは、大変危険です。中小企業の場合、仕入を1人で行なっているケースが多いため、内部統制の観点からも、複数名で担当し、透明性を持たせるべきです。

銀行が納得する経営計画のあり方

経営計画を作成する際に、損益計算書しか提出しない企業を見かけますが、損益だけに意識がいて、資金のことはその場しのぎというケースをよく見かけます。

これでは、いつまでたっても資金繰りの心配から逃れることはできません。

損益と資金は常にワンセットで考え、経営計画を作成する必要があります。経営計画に最低限必要なものは、以下の通りです。

これらの計画を作成し金融機関に提出すれば、経営者の経営改善にかける強い姿勢を示すことができ、相談にも乗ってくれるでしょう。

- 損益計画
- 計画貸借対照表
- キャッシュフロー予定表
- 資金繰り予定表（最低6か月分）
- テーマ別取り組み方針
- 活動計画

■ 資金繰り表 事例

（単位：千円）

	8月	9月	10月
売上高	44,000	59,000	44,000
売上原価（仕入高）	125,000	47,000	35,000
売上総利益	▲81,000	12,000	9,000
月初現預金	31,300	29,800	前月の仕入高をもとに入力
現金回収合計	39,000	44,000	
現金支払合計	31,000	125,000	47,000
販管費合計	5,000	5,000	5,000
支払利息	1,000	1,000	1,000
現金支払合計	37,000	131,000	53,000
現金収支戻	2,000	▲87,000	
銀行借入返済（計上運転資金）	3,500	5,000	3,500
銀行借入返済（つなぎ・季節資金）			
差引繰不足	▲1,500	▲92,000	2,500
銀行借入金調運		100,000	
月末現預金	29,800	37,800	40,300
銀行別借入金一覧	A銀行 5,000万円 B銀行 5,000万円		

■ 資金繰り改善事例②「仕入先と外注先の見直しで変動費率をダウン」

B社は、創業35年の製造業で現社長は2代目。原材料や資材などは、創業当時、先代がお世話になった業者から購入しており、現社長も長い付き合いだから、当然他よりは有利な条件で買っていると思っていた。

しかし、その業者から購入しているC社が自社よりも安い価格で購入していることがわかった。そこで、過去のしがらみを捨てて、数社から見積もりを取り、入札を行ない、原材料や資材別に購入業者を決めた。

結果として、購入価格は10%程度低下させることができたが、一旦決めた業者も固定せず、金額の大きなものについては、都度入札をかけ、さらに変動費率の低下を図っている。

4 | 公的資金の活用で資金調達の選択肢を広げる

中小企業新事業活動促進法とは

中小企業新事業活動促進法は中小企業支援法三法（新事業創出促進法、中小企業創造活動促進法、中小企業経営革新支援法）が統合、改正されて平成 17 年に公布施行された、次の 3 つの柱をもって中小企業の支援を行うことを目的とした法律です。

■ 中小企業新事業活動促進法の 3 つの柱

① 経営革新支援

② 創業支援

③ 新連携の取組支援

① 経営革新支援

中小企業の経営の向上を図る経営革新への取組を支援することです。具体的には、中小企業信用保険（別枠付保）や中小企業投資育成株式会社法の特例により経営革新に取り組む事業者の資金調達を支援し、また設備投資について所要の税制措置を講じるなど経営革新を幅広く支援します。従来の「経営革新支援法」を引き継ぐ内容となっています。

② 創業支援

これから事業を開始しようとする個人や創業 5 年以内の事業者などについて、中小企業信用保険（第三者保証不要）や中小企業投資育成株式会社法の特例を通じて、その資金調達を支援します。

また、エンジェル税制によって個人投資家からベンチャー企業へ投資を促進させ、さらに最低資本金規制の特例を引き続き措置するなど、創業を幅広く支援するものとなっています。

③ 新連携の取組支援

中小企業が他の中小・中堅・大企業、大学・研究機関、NPO 等と連携し、それぞれの強みを活かし、高付加価値の製品・サービスを創出する新たな事業（新連携）を支援するというものです。

具体的には、中小企業信用保険（別枠付保）や中小企業投資育成株式会社法の特例、設備投資減税措置などにより、新連携を幅広く支援します。

以下で、経営革新支援に必要な経営革新計画の策定を取り上げて説明します。

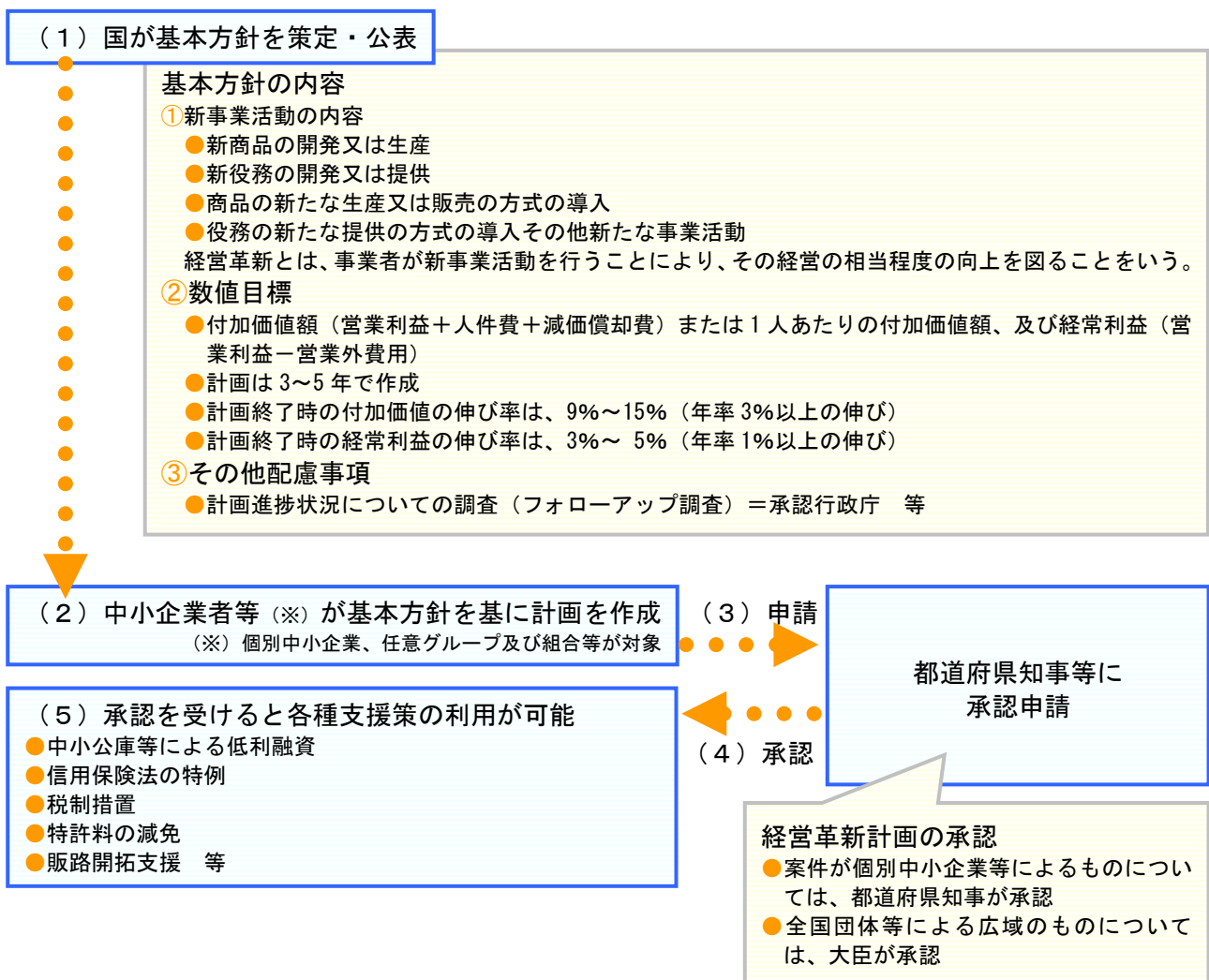
経営革新計画とは

(1) 経営革新計画の概要

経営革新計画の大きな特徴として、承認制度があります。これは、中小企業者が経営革新計画を申請受付機関に提出し、一定の要件を満たせば承認を受けることができるという制度です。

申請受付機関は、提出された経営革新計画を一定の基準にしたがって審査し、この審査の結果にもとづいて承認を与えます。この承認は「計画の妥当性」を公的な機関が認めたという、いわば「公的なお墨付き」であるといえます。なお、単独の中小企業者が承認申請を行う場合、都道府県がその申請受付機関となります。

■ 中小企業新事業活動促進法が定める経営革新支援の全体像



(2)経営革新計画承認の該当企業

中小企業新事業活動促進法は、中小企業の支援を目的とした法律です。そのため、経営革新計画を策定する主体は、中小企業者（個人事業者も含む）および中小企業組合等に限られます。

■経営革新計画承認の対象企業である中小企業者の定義

業種	資本金	従業員数
製造業、建設業、運輸業、 その他の業種	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業（自動車または航空機用 タイヤおよびチューブ製造業並びに工 業用ベルト製造業を除く）	3億円以下	900人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下
ソフトウェア業、情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5,000万円以下	200人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下

■経営革新計画承認の要件

要件	対象期間	定性的／定量的
新事業活動（新たな取り組みであること）	計画の全期間	定性的な要件
経営の相当程度の向上 （一定の収益等をあげること）	計画の終了時	定量的な要件

詳細は、経営革新の支援を行なっている専門家に相談すると良いでしょう。

■事例

清酒製造業	従業員 32 人
利用した 支援策	政府系金融機関低利融資
経営革新計画の テーマ	清酒製造設備の高機能化及び観光客への販売増加
企業の概要と 経営革新に 至る経緯	明治 15 年創業の酒造会社。清酒全体の売上が落ち込む中、「日本最北の酒蔵」として、近年着実に売上を伸ばしているが、需要に対して供給が不足気味となっている。
経営革新の 特徴	●新工場を建設し、清酒製造工程の一部を機械化。貯蔵倉庫の建設。 ●新工場の外観を石造り風にするなど周囲の景観に配慮し観光客への売上増加を図る。
経営革新計画の 結果・現状	●新工場の建設と原料処理工程の機械化による清酒製造設備の高機能化計画を達成 ●売店の売上が、経営革新初年度対比前年比 108%、客数は 106%となった。

温泉旅館	従業員 50 人
利用した支援策	市場化ステージ支援事業補助金
経営革新計画のテーマ	浴室の改築による日帰り客の獲得
企業の概要と経営革新に至る経緯	明治 30 年創業の温泉旅館。日露戦争の時に、戦争で傷ついた軍人が療養に訪れる療養所に認可されて以来、観光よりも湯治目的の顧客が中心だったが、次の時代に引き継ぐためにも、時代の変化に対応できる特色ある温泉旅館になることを決意。
経営革新の特徴	日帰り客に提供する弁当の改良、バリアフリー仕様の低めの椅子とテーブルの開発
経営革新計画の結果・現状	●美術品や郷土史に関する資料を館内に展示したことで、顧客との話題づくり、コミュニケーションに効果 ●浴室のバリアフリー化により、ゆとりや癒しの場として利用できる ●結果、リピーターの顧客が増えつつある

資金繰りは、企業にとって生命線であるといっても過言ではありません。資金繰りの巧拙で優良企業となったり、倒産の憂き目にあったりします。

資金繰りの改善は、経営者が頑張るだけでは実現しません。本レポートで見てきたように、資金繰り悪化の原因は実に多岐にわたっています。したがって、資金繰りを本気で改善しようとするならば、「経営者の本気」と「従業員の意識改革」が不可欠となってきます。

本レポートで紹介した以外にも、資金繰り改善の手法は数多くあります。自社にあった手法を取り入れて、資金繰りの心配のない会社にしていきましょう。

■参考文献

「『会社が危ない!』と思ったときにお金をひねり出す 61 の方法」

見田村 元宣・内海 正人 共著（日本実業出版社）

「銀行が教えてくれない 小さな会社の資金調達の方法」 塩見 哲 著（中経出版）

「資金繰りをラクにする 108 のセオリー」 高橋 敏則 著（ダイヤモンド社）

事例集「経営革新で元気企業!! 中小企業経営革新計画作成のすすめ」

北海道 経済部（北海道の公式ホームページ）

「クラウド会計シリーズ 資金繰り改善マニュアル」

日本ビズアップ・日本プランニングセンター・日本会計グループ 著（ビズアップ総研）