個性的な経営を目指す社長のための経営情報　【月刊創レポート】　≪2008年11月号≫

世界を揺るがせた「リーマン・ショック」が意味するもの！

「貸し渋り」再燃に備える対策とは！？

☆☆☆ 時代背景から“資金繰り“を再考する！ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

あと一歩先の経営を考えるシリーズ①

「貸し渋り」再燃に備える対策とは！？

【1】時代背景から“資金繰り”を再考してみる
【2】多くの社長が抱える共通の悩み……
【3】それは構造の問題だった！？
【4】比べてみると“当たり前”なのに……
【5】魔法のような方法ではなく小さな工夫

【今月のハイライト】

米大手証券リーマン・ブラザーズの破綻は、米国の金融危機をいっそう深刻なものにしました。日本の金融市場への悪影響も必至で、再び「貸し渋り」が始まったとも言われています。資金繰りは企業にとって生命線です。いざというとき困らないために、早め早めの対策を取っておきたいものです。

【公認会計士・税理士　伊藤　隆】

伊藤会計事務所
〔本　部〕〒102－0081
東京都千代田区四番町1－8
四番町セントラルシティ602
TEL:03－3556－3317

（株）創コンサルティング
〔会計工場〕〒510－0071
三重県四日市市西浦2－4－17
(エスタービル3F)
TEL:059－352－0855

e-mail: itoh@cpa-itoh.com
URL: http://www.cpa-itoh.com

会計事務所がお届けする～経営トレジャー～
本レポートは経営者の皆さんと経営についてご一緒に考える目的で作成されています！

【1】時代背景から“資金繰り”を再考してみる

1》世界を揺るがせた「リーマン・ショック」

9月に明らかになった米大手証券リーマン・ブラザーズ破綻のニュースは、まさに全世界を駆け抜けました。米リーマン・ブラザーズの負債総額は、64兆5000億円と米国史上最大規模の倒産であったため、市場関係者の動揺も尋常ではなく、その動揺の大きさは「リーマン・ショック」という言葉にもよく表れています。今後もサブプライムローン問題が世界の金融市場に影響を与えるのは必至です。

そして、この問題の怖いところは、どこまで影響が広がるか、いまだに誰にもはっきりしたことが言えないことです。

というのも、サブプライムローンはそもそも信用度の低い人向けのローンであったため、リスクを分散するために分割・証券化して金融商品の構成要素の一つに組み込まれました。その組み込み方があまりにも複雑かつ広範囲であったため、どこまで影響が広がるかを把握するのが至難になっているのです。

2》「貸し渋り」が再び始まった！？

ただ、一つはっきりと言えることは、この問題は日本にとっても対岸の火事ではなく、直接間接に影響を受けるということです。日本にとって、長年最大の貿易相手国であった米国（08年7月に中国が最大の貿易相手国となった）の経済が後退することが、日本の経済規模を縮小させる恐れがあることは容易に想像がつくでしょう。

また、日本の金融機関もサブプライムローン問題による損失を抱えていますから、収益増化を図るために、貸出先や貸出額など貸出全般を見直す動きに出ており、審査の基準が厳しくなってきています。

実際、07年度通年で、中小企業向け貸出金残高は約182兆円と3年ぶりに1.8%減少しました。

この傾向は現在進行形であり、再び「貸し渋り」が始まったとも言われています。すべての企業活動がお金を介して行われていることを考えれば、資金繰りは企業にとって生命線と言えるのかもしれません。今後、金融機関からの資金繰りがいっそう難しくなると予想される現在の状況下であるからこそ、資金繰りについて考えてみたいと思います。

【2】多くの社長が抱える共通の悩み……

1》兄はハンバーグ、弟はエビフライ

40 代と思しき二人の男性が、今日の仕事を終えて、久し振りに食卓を共にしていました。つけっぱなしのテレビのニュースがリーマン・ブラザーズの破綻を伝えています。二人とも何気なく見ていたことに変わりはありませんが、受け止め方がちょっと違うようなのです。

「他人事じゃないな」「ん、そうか？」

こんな会話を交わしていた二人は、実は双子の兄弟で、兄が社交的な性格であるのに対して、弟はどちらかというと人と接するのが苦手という性格上の違いと、兄はハンバーグ、弟はエビフライが好物ということを別にすれば、顔の造作や体つきばかりか、話し方まで似ています。

そして二人には、もう一つ共通点がありました。それは、兄は椅子、弟はタンスと得意とするところは違いますが、二人とも、それぞれ

家具の製造販売のお店を営んでいる

のです。

2》タンス職人の憂鬱

「お前のところの経営も順調なようだな。腕の良い職人として雑誌で特集されているのを見たぞ」と兄が弟に言いました。

すると、「おかげで、あの雑誌に出てから売上も伸びたよ。結婚の記念にって、嬉しい注文も入るようになったし……」

弟の家具屋では、雑誌に取り上げられてから、注文が殺到しています。

しかし、その割には元気がありません。弟は、「うん……。別に仕事で失敗したわけじゃない。ただ、いつも金がないんだよ。月末はいつも金策に走り回ってる。」どうやら、

憂鬱の原因は、毎月の資金繰りのようなの

です。

『業績は悪くないのに、資金繰りがちっとも楽にならない』と思ったことはないでしょうか？資金が足りなくなるのには、必ず原因が存在します。資金繰りの改善に取り組むには、まずは原因を知ることから始めましょう。

ここからは、双子の兄弟がどのような資金繰りをしているかを、実際に見ていきたいと思います。

【3】それは構造の問題だった！？

1》資金繰りが苦しい弟の会社は？

まずは弟の資金繰りがどうなっているか見てみましょう。弟が持参した 8 月から 10 月までの入金と出金を示した表によると、雑誌の特集の影響で、

8 月初旬に大口の注文がありました。

注文と同時に仕入を済ませ、早速家具の製造に取りかかったわけです。兄は表をしばらく眺めていると、どうやら納得した様子です。人と接するのが苦手という弟の性格を兄はよく知っていますから、おそらく交渉事もできるだけ早く済ませたいに違いなく、それで相手の言うままになってしまっているのではないか、と見当をつけたわけです。弟の会社では、売上発生から売上回収までのサイトが 3 カ月あります。それに対して、原価や経費などのコスト支払いまでのサイトは 1 カ月もありません。つまり、

売掛金の回収が遅く、買掛金の支払いが早くなっている

ケースです。

弟の資金繰りが苦しい原因を確信した兄は呟きました。

「これじゃ、売上げを上げれば上げるほど、資金繰りが苦しくなるのは当然だよな」

1》注文から３カ月後にプラスへ好転

売上 1000 万円…売上発生日 8 月 5 日、売上回収日 10 月 31 日
仕入 300 万円…仕入発生日 8 月 5 日、仕入支払日 8 月 31 日
経費 300 万円…経費発生日 8 月 20 日、経費支払日 8 月 20 日

○＝発生日、単位＝万円

	売上	仕入	経費	残高
8／5	○	○		
8／20			−300　○	−300
8／31		−300		−600
10／31	＋1000			＋400

弟の会社では、8 月初旬に 1000 万円の売上が計上されましたが、現金化したのは 10 月末日です。ところが、仕入や経費の支払いは 8 月中だったために、残高はずっとマイナスが続き、

400 万円のプラスに転じたのは、3 ヶ月後の 10 月末日

ということです。

【4】比べてみると“当たり前”なのに……

1》兄の会社の資金の流れを見てみると・・・

兄は一冊のファイルを取り出して、同じように、自分の会社の 8 月から 10 月までの入金、出金状況が分かる一枚の書類を、無言で弟へと差し出したのです。それを見ると、兄の会社の場合では、売上発生から回収までのサイトが 1 カ月程度と短く、仕入に掛かったコストの発生から支払いまでのサイトが 3 カ月と、売上回収サイトよりも余裕があることが分かります。つまり、

売掛金の回収が早く、買掛金の支払いが遅くなっている

ケースです。

「俺のとこと兄貴の会社とでは、売上回収サイトと支払いサイトがまるで逆だな。入金が遅くて支払いが早いんだから、そりゃあ、資金繰りが苦しくなっても当たり前か」

「そうだな。だけど、仕入先は早く入金が欲しい、顧客も支払いが遅い方がありがたいはずだ。この関係を逆転させるんだから交渉事が苦手なんて言ってられない。でも、俺にできたことをお前ができないはずないだろ？」

2》特殊要因がなければ資金繰りはシンプル？

売上 800 万円…売上発生日 8 月 5 日、売上回収日 8 月 31 日
仕入 300 万円…仕入発生日 8 月 5 日、仕入支払日 10 月 31 日
経費 300 万円…経費発生日 8 月 20 日、経費支払日 8 月 20 日

○＝発生日、単位＝万円

	売上	仕入	経費	残高
8／5	○	○		
8／20			−300　○	−300
8／31	＋800			＋500
10／31		−300		＋200

兄の場合、売上は弟よりも少ない 800 万円ですが、売掛金の回収が早かったために、残高がマイナスだったのは 10 日余りで、8 月末日には早くもプラスに転じています。兄と弟を比べた場合、売上が少ないにもかかわらず、兄の会社の資金繰りが楽なことは明らかです。兄は、

この資金の流れを理解していたために、

“意識して、取引先との交渉”が出来たのです。

【5】魔法のような方法ではなく小さな工夫

1》“売上”と“資金繰り”のバランス感覚

根っからの工作好きが昂じて、兄と弟はともに家具職人の道に進んだのですが、最近はそれぞれに仕事が忙しく、二人でゆっくり話す時間も久しぶりだったそうです。

久しぶりの時間を過ごした弟は、「ついつい現場で、良い商品を作ることに躍起になってしまう。いくら売上が良くても、資金繰りが悪ければ倒産しかねない。バランスが大事だよな。」と新たな一歩を踏み出すきっかけにはなったようです。しかし、力強く答える弟の皿を見ると、エビフライは一本も残っておらず、でもライスは大量に残っているというバランスの悪さに、兄は「これからだな」と苦笑せざるを得なかったそうですが……。

2》まずは、“現状の把握”から

円滑な資金繰りのために、まず行うべきことは、

正しく現状を把握すること

です。現状把握なくして、問題点や改善点を見つけることさえ出来ません。今までの

入金・支払いのサイトを事後的にでも検証してみること

も重要です。普段からの地道な作業の積み重ねと早めの対策こそが、円滑な資金繰りの真髄なのかもしれません。

3》ゆとりある資金繰りの目安は

では、資金繰りと一口に言いますが、企業はどれくらいの現金預金を確保しておくべきなのでしょうか。業種や規模によっても異なりますが、一般的な目安として

それは「月商１カ月分」と言われています。

売掛金が予定した時期に回収できない、あるいは取引先が倒産して回収できなくなった、という事態は企業活動にはつきものです。ですから、不測の事態に備えて現金預金の確保は不可欠であり、その最低ラインが「月商１カ月分」ということです。

私どもは、企業の日常的な業績管理はもちろん、資金繰り計画や資金調達を含めた財務体質の健全化についての支援を行っています。

金融情勢が不安定な現代だからこそ、健全な経営のために、資金の流れを見直してみてはいかがでしょうか？

以上