

キャッシュ・フロー改善のために

# 活用したい 資金繰り対策 チェックリスト

いわゆるゼロゼロ融資の返済が開始され、今後、資金繰りに窮する企業が増えることが予想されます。そこで、キャッシュ・フロー改善のためにチェックしておきたい資金繰り対策の確認事項を解説します。

江幡公認会計士税理士事務所  
公認会計士・税理士

江幡 淳

企業活動において、「資金」とは、現金、普通預金、3か月以内の定期預金等のことです。「キャッシュ・フロー」とは、資金の増加または減少です。また、「資金繰り」とは、資金の増加および減少をチェックし資金が不足しないよう調整する資金管理活動です。

キャッシュ・フローと資金繰りは似て非なるものですが、資金繰りにおいて資金残高を増やすためにはキャッシュ・フロー改善が伴います。換言すれば、資金繰りには要するに、キャッシュ・フローの管理です。

ここでは、「キャッシュ・フロー＝資金の増加－資金の減少」、「利益＝収益－費用」と定義します。キャッシュ・フローと利益が異なるということは、「資金の増加と収益が必ずしも一致しない」「資金の減少と費用が必ずしも一致しない」ということです。

いくら利益を得ていても資金残高やキャッシュ・フローに問題があれば、会社の存続が危うくなります。キャッシュ・フローと利益は違うことを押さえたうえで、資金残高とキャッシュ・フローを常に把握しておくことが重要です。

## キャッシュ・フローの 現状を把握するには

キャッシュ・フローの現状を把握するためのポイントは、次のとおりです。

### (1) 貸借対照表を読む

貸借対照表は、過年度と残高を比較して読むことが大切です。

図表1の例では、第10期末は会社設立時と比べて資金（現金預金）が30増加していますが、増加要因は、青色の勘定科目の増減である、と読みます。

つまり、貸借対照表の「貸方」は資金調達の内訳であり、「借方」は資金運用の内訳です。会社設立時は、借入金10と資本金10の合計20の資金調達をした結果、手元に20の現金預金がある状態でした。これが第10期末においては、現金預金は30増加しました。

現金預金が30増加した理由は、買掛金増加+10、借入金増加+10、資本金増加+10、利益剰余金増加+80により合計110の資金調達を行なった一方で、売掛金+20、商品+20、固定資産+40により、合計80の資金運用を行なったからです。

図表1 貸借対照表の例

会社設立時の貸借対照表

借方	貸方
現金預金 20	借入金 10
	資本金 10

第10期末の貸借対照表

借方	貸方
現金預金 50	買掛金 10
	借入金 20
	資本金 20
売掛金 20	利益剰余金 80
商品 20	
固定資産 40	

勘定科目の残高増減と資金増減の関係

勘定科目	残高増減額	資金増減額	資金増減の理由
現金預金	+30	+30	現金預金(資産)が増えたため
売掛金	+20	▲20	商品を販売しても掛取引による後払いで即座に入金がないため資金減少
商品	+20	▲20	商品に投下された資金が増えたため資金減少(例:新規取扱商品購入)
固定資産	+40	▲40	固定資産に投下された資金が増えたため資金減少(例:自社ビル購入)
買掛金	+10	+10	商品を購入しても掛取引による後払いで即座に出金がないため資金増加
借入金	+10	+10	新規借入により資金増加
資本金	+10	+10	増資により資金増加
利益剰余金	+80	+80	決済条件にかかわらずひとまず利益は資金増加

図表2 会社設立時から第10期末までのキャッシュ・フロー計算書の例

I 営業活動によるキャッシュ・フロー	
利益剰余金増減額	80
売掛金増減額	▲20
商品増減額	▲20
買掛金増減額	10
営業活動によるキャッシュ・フロー	50
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	
固定資産の購入による支出	▲40
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲40
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	
借入による収入	10
株式の発行による収入	10
財務活動によるキャッシュ・フロー	20
IV 現金および現金同等物の増減額	30
V 現金および現金同等物の会社設立時残高	20
VI 現金および現金同等物の第10期末残高	50

図表3 対前期比較試算表の例

勘定科目	前期	当期	増減額	増減理由
現金預金	2,400	2,200	▲200	
売掛金	150	100	▲50	決算月の売上減に伴う減少
商品	10	20	10	新商品仕入れによる増加
固定資産	5,000	5,500	500	新規設備購入による増加
買掛金	30	90	60	決算月の仕入増に伴う増加
借入金	20	10	▲10	約定弁済による減少
資本金	10	20	10	新株発行による増加
利益剰余金	5,000	5,200	200	当期純利益

現時点だけではなく、複数時点の貸借対照表間の勘定科目残高の増減とキャッシュ・フローを同時に分析することで、より多くの情報を得ることができます。

(2) 簡易キャッシュ・フロー計算書をつくる

キャッシュ・フローを管理するには、簡単なキャッシュ・フロー計算書があると便利です。

簡易的なキャッシュ・フロー計算書は、①貸借対照表の全勘定科目の増減額を把握し、②当該増減額を「営業活動によるキャッシュ・フロー」「投資活動によるキャッシュ・フロー」「財務活動によるキャッシュ・フロー」に振り分けることにより作成できます。

図表2は図表1を例とした簡易キャッシュ・フロー計算書です。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は商品の仕入・販売という本業に関するキャッシュ・フローを、「投資活動によるキャッシュ・フロー」は固定資産の購入に関するキャッシュ・フローを、「財務活動によるキャッシュ・フロー」は借入や増資に関するキャッシュ・フローを示します。

キャッシュ・フローを分析することにより、たとえば、本業から

得られるキャッシュ・フローが、借入や増資がなくとも固定資産を購入できる水準にあるかなどを把握することができます。

(3) 財務分析を行なう

財務分析から有用な情報を得るためには、財務諸表の数字に重要な誤りや不正などによる異常値がないことが前提です。ここでは、監査実務でも実施する、異常値等の発見につながる財務分析手法を紹介します。

① 前期比較

前期比較とは、当期の数字を前期の数字と比較することにより当期の数字の妥当性を分析する作業

です(図表3)。滞留売掛金や滞留在庫の発見につながるがあります。

② 月次推移分析

損益に関する勘定科目について、12か月間の金額の推移を分析する作業です。

たとえば、社会保険料などの法定福利費や、使用中の賃借物件の賃借料については12か月分が計上されていない場合は計上漏れの可能性が高いです。月次推移分析は、こうした経費の計上漏れの発見につながるがあります。

③ 回転期間分析

売掛金、買掛金、棚卸資産の回

図表4 回転期間分析表の例

回転期間分析表	X1期	X2期	X3期
1 売掛金残高	20	30	40
2 売上高	240	300	360
3 月数	12	12	12
4 回転期間(月) (1÷(2÷3))	1.0	1.2	1.3
5 商品残高	20	30	40
6 売上原価	120	150	180
7 月数	12	12	12
8 回転期間(月) (5÷(6÷7))	2.0	2.4	2.7
9 買掛金残高	10	15	20
10 売上原価	120	150	180
11 月数	12	12	12
12 回転期間(月) (9÷(10÷11))	1.0	1.2	1.3

  

得意先別回転期間分析表	X1期	X2期	X3期
A商事(当月末締め翌月末払い)			
1 売掛金残高	5	10	15
2 売上高	60	100	150
3 月数	12	12	12
4 回転期間(月) (1÷(2÷3))	1.0	1.2	1.2
B株式会社(当月末締め翌々月末払い)			
1 売掛金残高	3	5	7
2 売上高	18	28	43
3 月数	12	12	12
4 回転期間(月) (1÷(2÷3))	2.0	2.1	2.0

転期間を分析し、残高の妥当性を分析する作業です(図表4)。回転期間分析により、滞留売掛金、滞留在庫、滞留買掛金の発見につながる場合があります。

#### ④ 売掛金年齢表

売掛金年齢表とは、得意先別の売掛金残高を売上計上月ごとに分解し、売上計上月からの未回収の経過月数を把握することにより、売掛金の滞留状況を把握するための管理帳票です。

売掛金が発生してからの経過月数などの情報が得られるため、決済条件と照合することにより、滞留債権の発見につながるがあります。

## 資金繰り対策のチェックポイント

キャッシュ・フローの現状を把握したら、資金繰りの改善に着手します。その際、資金繰り改善のために実行すべき項目をまとめたチェックリストがあると便利です。社内調整や金融機関との協議においても有用です。

そこで、「営業活動」「投資活動」「財務活動」のどのキャッシュ・フローを改善すべきかという視点と、自社だけで実行可能か否かという視点で整理して、チェックリストを作成しました(図表5)。

チェック・リストの青色部分は社外関係者を介在させず、自社だけで実行可能な項目です。青色部分の割合は75%となっており、自社だけで実行できる資金繰り対策が多いことがわかります。

### (1) 営業活動によるキャッシュ・フロー改善のチェック項目

全チェック項目のうち51%が「営業活動によるキャッシュ・フロー」に関する事項です。これは、本業の改善こそが最も重要であることを示唆しています。

キャッシュ・フロー改善のためには、具体策を策定し、実行に移すことです。

たとえば、チェック項目の1と2は、キャッシュ・フローの現状を踏まえ、「販売価格をいくら上げればよい」「販売数量をどれだけ増やせばよい」について把握し、具体策にまで落とし込んだかどうかを確認する項目です。

「売上高÷販売価格×販売数量」と分解できるので、具体的な販売価格・販売数量を定めるところまで踏み込む必要があります。

仕入に関しても同様です。得意先や仕入先と交渉するにも、いかに具体的な話がでるかで交渉結果は変わってきます。

### (2) 投資活動によるキャッシュ・フロー改善のチェック項目

投資活動は、実行するもしないも自由であり、実行するからには費用対効果を事前に検討する必要があります。

たとえば、製造設備の増設のような生産性向上のための投資ではなく、土地・建物の取得や有価証券などの金融商品購入といった投資は、その必要性について慎重に検討する必要があります。

また、資金繰りに窮している場合や、近い将来に資金繰りに窮することが予想される場合は、事業遂行上不可欠と言えない資産については、売却可否を検討することも選択肢になります。

投資活動によるキャッシュ・フローの内訳やその金額は、投資活動に関する会社の考え方や会社の置かれている状況を浮き彫りにする面があると思われます。

### (3) 財務活動によるキャッシュ・フロー改善のチェック項目

企業の財務活動として一般的なのは、借入です。借入という点、金利を気にする人が多いですが、資金繰りを改善するうえで重要なのは、金利よりも返済期間です。返済が厳しいことが予想される

図表5 資金繰り対策チェックリスト

キャッシュ・フロー区分	分類	NO	チェック項目	回答
営業活動による キャッシュ・フロー	収入増加 のための 社内対策	1	販売価格に関する具体策が明確になっているか	はい いいえ
		2	販売数量に関する具体策が明確になっているか	はい いいえ
		3	売掛金の回転期間に関する具体策が明確になっているか	はい いいえ
		4	滞留売掛金の有無を検討し回収を実行したか	はい いいえ
		5	著しく増加した売掛金の有無を検討し対策を打ったか	はい いいえ
		6	与信管理の有効性を検討し対策を打ったか	はい いいえ
		7	在庫の回転期間に関する具体策が明確になっているか	はい いいえ
		8	滞留在庫の有無を検討し具体策が明確になっているか	はい いいえ
	収入増加 のための 得意先対策	9	決済条件見直しの交渉可否を検討し交渉を実行したか	はい いいえ
		10	販売価格見直しの交渉可否を検討し交渉を実行したか	はい いいえ
		11	顧客満足度を向上させ売上増加にも繋がる提案をしたか	はい いいえ
	支出減少の ための 社内対策	12	仕入価格に関する具体策が明確になっているか	はい いいえ
		13	外注費に関する具体策が明確になっているか	はい いいえ
		14	買掛金の回転期間に関する具体策が明確になっているか	はい いいえ
		15	経費の費用対効果を分析し経費削減を実行したか	はい いいえ
	支出減少のため の仕入先対策	16	決済条件見直しの交渉可否を検討し交渉を実行したか	はい いいえ
		17	仕入価格見直しの交渉可否を検討し交渉を実行したか	はい いいえ
投資活動による キャッシュ・フロー	社内対策	18	売却可能な不要有形固定資産の有無を検討し実行したか	はい いいえ
		19	売却可能な不要投資等の有無を検討し売却を実行したか	はい いいえ
		20	解約可能な不要定期預金の有無を検討し解約を実行したか	はい いいえ
		21	解約可能な不要保険契約の有無を検討し解約を実行したか	はい いいえ
		22	滞留貸付金の有無を検討し回収を実行したか	はい いいえ
		23	予定する固定資産購入の費用対効果を再検討したか	はい いいえ
		24	予定する投資の費用対効果を再検討したか	はい いいえ
財務活動による キャッシュ・フロー	社内対策	25	全借入金の残高・金利・返済期日等の一覧表を更新しているか	はい いいえ
		26	全借入金の返済スケジュール表を更新しているか	はい いいえ
		27	金融機関との交渉のための具体策が明確になっているか	はい いいえ
		28	金融機関に事業計画書を提出する準備ができているか	はい いいえ
		29	社長個人からの借入可能額を把握しているか	はい いいえ
		30	社長の役員報酬の妥当性を検討し必要な改定を実行したか	はい いいえ
	支出減少 のための 金融機関対策	31	財務情報や近況を定期的に金融機関に報告しているか	はい いいえ
		32	借入条件見直しの交渉可否を検討し交渉を実行したか	はい いいえ
		33	借換えの可否を検討し実行したか	はい いいえ

場合は、条件緩和などについて金融機関と交渉します。交渉では、これまでの金融機関との取引のなかでいかに誠意を尽くしてきたかが問われます。

具体的には、決算ごとに決算内容を共有してきたか、金融機関に頼まれなくても折を見て能動的に試算表を提出してきたかといった

ことです。

また、資金不足の理由とその解消策について定量的に説明できるようにしておくことも重要です。

そこで活用したいのが、STRAC図です。STRAC図とは、Strategy（戦略）とAccounting（会計）の概念を結合したもので、売上や利益を改善するための

具体策や、借入金の返済額を分析し、金融機関との交渉事項を、定量的に把握するための分析手法として使用される図のことです。

たとえば、図表6の例では、売上高を始点に左から右に読めば借入金の返済原資8の生成過程がわかり、借入金の返済原資8を始点に右から左に読めば、借入金の返

図表6 STRAC図の例

①売上高 30	②変動費(原価等) 10					
	③粗利 20 (①-②)	固定費 10 (④+⑤)	④人件費			
			⑤その他 経費			
	⑥営業利益 10 (③-④-⑤)	法人税 3	減価償却費 5 (⑤に含まれる)	設備投資 2		
		税引後利益 7	税引後利益 7	返済原資 8		
				手元資金 2		

済原資8を得るためにはどれだけの売上高が必要なのか、固定費をどの水準に抑えなければならぬのかといった「目標値」を捉えることができます。

実績値が目標値を下回っているならば、差異を解消するためにどのような手を打てばよいかという対応策の検討につながります。