

キャッシュフロー重視の経営の勧め

パートナーコンサルタント 宮一弘

一橋大学法学部卒

東京銀行(現・三菱東京UFJ銀行)ニューヨーク支店勤務、
東京三菱銀行ブエノスアイレス支店長等歴任

私は約30年間銀行に勤務しましたが、そのあと7年半東証第1部のメーカーにも勤務しました。私の勤務したメーカーのカリスマ経営者は、潤沢なキャッシュフローを重視する経営について、事あるごとに強調されていました。そのカリスマ経営者は創業間もない頃、製品の開発資金、製品の製造設備資金が足りず、一般市中銀行にはなかなか融資してもらえず、大変苦勞したとのこと。また、売り掛け債権が不良債権化して、突如資金繰りが悪化して倒産の危機に瀕したこともあったと述懐されていました。このため、彼の経営哲学は、いかにキャッシュフローを潤沢に維持する経営を行うかに注力してきたとのこと。

私もお金の貸し手としての銀行に勤めて、多数の融資先を見ていた経験から、会社の期間損益が好調で、売上、利益率も毎年増加している先は、融資先として有力な候補先であるとは思っています。しかしながら、会社に借りた資金を返済する能力があるかという観点から見ますと、やはり会社に現金並びに現金に相当する(現金に換金できる)資産が借入金に比べて、相対的に多い会社は安心して融資できる、融資を継続できると思っていました。やはり、会社として、如何にしてキャッシュフローを潤沢にする経営を目指すかが肝要と思われます。

企業として成長するためには、売り上げにつながる確固たる製品、サービス内容を持ち、売り上げを増加させ、利益を確保・増大させることであることは経営者の皆様であれば言うまでもないことでしょう。しかし、キャッシュフローを高め、経営の基盤を安定させ、拡大させる施策がどこまで徹底されているか、もう一度見詰め直すことは重要と思われます。すなわち、十分な現金、潤沢なキャッシュフローがあれば、万一会社の経営に逆風が吹いた時でも持ち堪えることができます。製品・サービスの拡大のための新製品(新サービス)の開発、投資等へも積極的に対応でき、会社を更なる成長に導きます。

これから数回にわたって、経営者として、キャッシュフローを潤沢にする施策、如何にして市中銀行からの借入を有利な条件にて引き出すか、また、キャッシュフローを減らさない施策について、私のこれまでの経験をもとに説明させていただきたいと思います。

(I) 会社創業期には出来る限りキャッシュフローを厚くせよ

まず、会社の創業時期であれば、事業を開始し、軌道にのせるための手厚い資本金、自己資金のキャッシュがあれば申し分ないでしょう。もちろん多くの会社は、潤沢な資本金、経営者の自己資金等が十分でないため、外部借入に頼らざるを得ません。

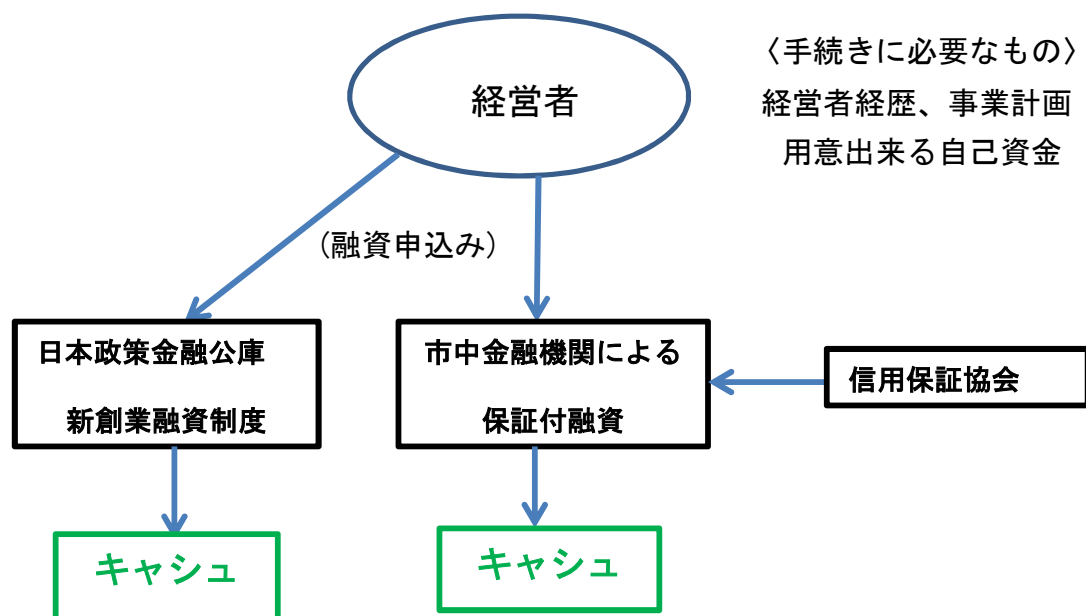
しかし、一般の都市銀行、地方銀行等は少なくとも、3期分の決算書が良好な成績でなければ融資を検討してくれません。

創業時に資本金、経営者の自己資金が十分でなければ、まずは、日本政策金融公庫からの借り入れや保証協会の保証の取り付けによる市中金融機関からの借り入れを検討し、設備資金、運転資金のキャッシュの確保を目指すことが第一歩となるでしょう。

また、現在の会社から別の事業を行う新しい会社を設立する場合にも、上記日本政策金融公庫の資金や、信用保証協会の保証を申し込むことが出来ますので、検討する価値があると思います。とにかく、現在の低金利の時代では、会社創業時は支払い金利のことを余り考えず、如何にして将来の成長のために、キャッシュフローを確保するかを考えるべきです。

(日本政策金融公庫融資や信用保証協会の保証に関しては、弊社にてもその手続きについてご相談に応じます。)

創業時は日本政策金融公庫と保証協会保証付き融資を検討



創業時は可能な限りキャッシュフローを豊富に

(2) B/Sの負債・資本部門でキャッシュフローを重視する施策

経営者の方は毎期末に作成する貸借対照表 (Balance Sheet=B/S) をご覧になっていると思います。期末の会社の資産と負債 (他人資本) と資本 (自己資本) の状況を表しているのが、B/S です。

B/Sの右側貸方 (調達) サイドは、期間 1 年未満の短い流動負債 (買掛金、短期借入金、未払金等)、期間 1 年以上借りていられる固定負債 (長期借入金、役員借入金等)、そして返す必要のない自己資本 (資本金、剰余金) が主な勘定科目でしょう。

キャッシュフローを潤沢にして、経営基盤を安定させるためには、自己資本を厚くして、負債は出来る限り長期負債を多くして、流動債務を小さくする。すなわち、調達サイドの底辺部分を厚くするように工夫して、施策を打ってほしいのです。

まず、資本金は出来る限り大きければ大きいほど、経営基盤は安定します。事業の投資の大部分を資本金で賄えれば、設備資金や投資資金を借入れて賄う割合が少なくなり、利益の外部流失を少なくすることができます。

また自己資本に組み入れられる剰余金は、会社設立以来の税引き後利益の蓄積です。

剰余金が多くなればなるほど、キャッシュフローも増え、利益が上がれば、銀行からの借り入れを増やしたり、短期借入れから長期借入れにシフトしたり、更に剰余金が増えれば、銀行借り入れや役員借入れを返済することさえ可能となります。

よく、税金を払いたくないから、出来る限り経費で落としたいとか、節税商品 (生命保険等) を購入して利益を減らしたいという経営者の方がいらっしゃいますが、実際にキャッシュを外部に流失させることになりお薦めできません。

利益を蓄積させると経営が安定し、利益を元手に、更に借入れ等により資金調達を行い、事業を拡張することが出来るのです。「お金がお金を生む」というのはまさにこのことなのです。

次に、流動負債ですが、短期借入金の他に買掛金や未払金等があります。

買掛金や未払金は原材料や経費・人件費の支払い等で未だ支払いがペンディングとなっている短期債務です。

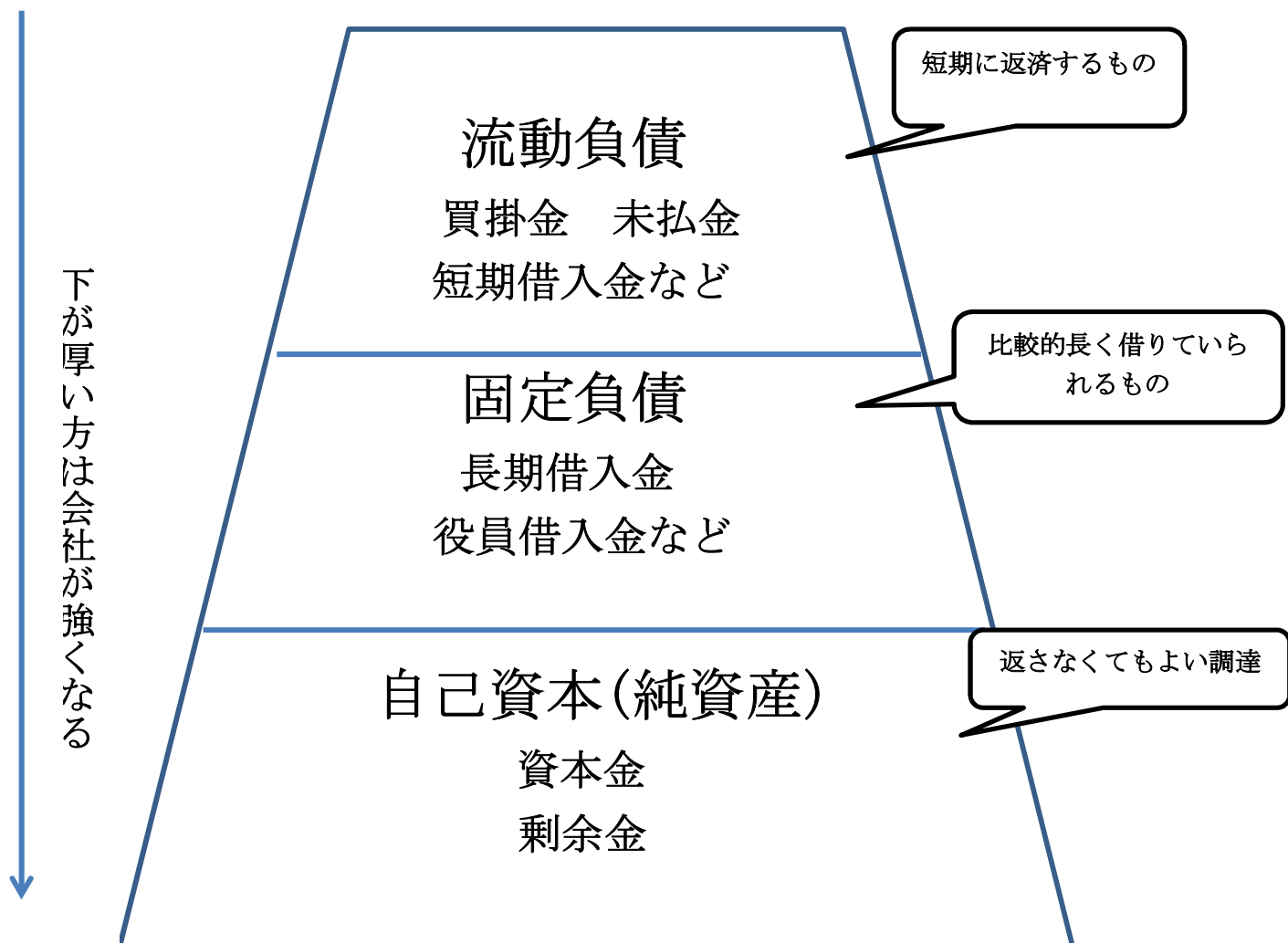
経営者の皆様は買掛金の支払いを出来るだけ遅く出来ないかと考えたことはありませんか? 「支払いは遅く、回収は早く」というのが短期のキャッシュフローを出来る限り増やす鉄則です。

原材料費や経費の支払いは相手があることですので、相手が大手企業ですと相手方の回収条件に従わざるを得ない面はもちろんあります。

しかし、企業経営者であれば、「いつもニコニコ現金払い」という訳にはいきません。

やはり、会社のキャッシュフローを勘案すると、少なくとも「月末締め翌月末支払い」以上長いサイトで支払い条件を交渉して見ましょう。「支払いを出来る限り遅く」を心掛けましょう。

【B/S の調達サイド】



(3) 銀行(市中金融機関)から有利に借入する方法

a. 過去 3 期分の決算業績を良くする

まずは、会社の過去 3 期分の業績を良くして、剰余金を増加させることが大事です。

銀行は過去 3 期分の業績を分析して増収増益企業、每期利益を上げている企業(営業利益が黒字では十分でなく、経常利益、税引き後利益が黒字を確保している企業)に対して融資取引を行おうとします。

従って、過去 3 期分の決算が増収増益となるように努力して、短期・長期運転資金、設備資金の所要金額(例えば 50 百万円)複数行から同額融資を申し入れましょう。

b. 信用保証協会枠融資からプロパー融資への条件変更を狙う

銀行は信用保証協会の保証が付くと、銀行の貸し倒れリスクが 20%に軽減されるため、銀行はプロパー融資を始めて取り上げることになり腰となります。

しかし、中小企業融資に比較的積極的な信用金庫・信用組合、商工組合中央金庫(商工中金)、地方銀行等複数の金融機関にプロパー融資を依頼して見ましょう。

信用保証協会保証付き融資より若干金利が高いとか、経営者個人の連帯保証や不動産担保を付けてほしいとか、条件を付けられるかもしれませんが、まずはプロパー融資を交渉しましょう。

信用保証協会枠はいざという場合の別枠として残しておけば、資金調達枠を増やすことができます。各銀行のプロパー融資条件を比較し、より有利な条件の銀行複数(最低 2-3 行)にお願いしましょう。

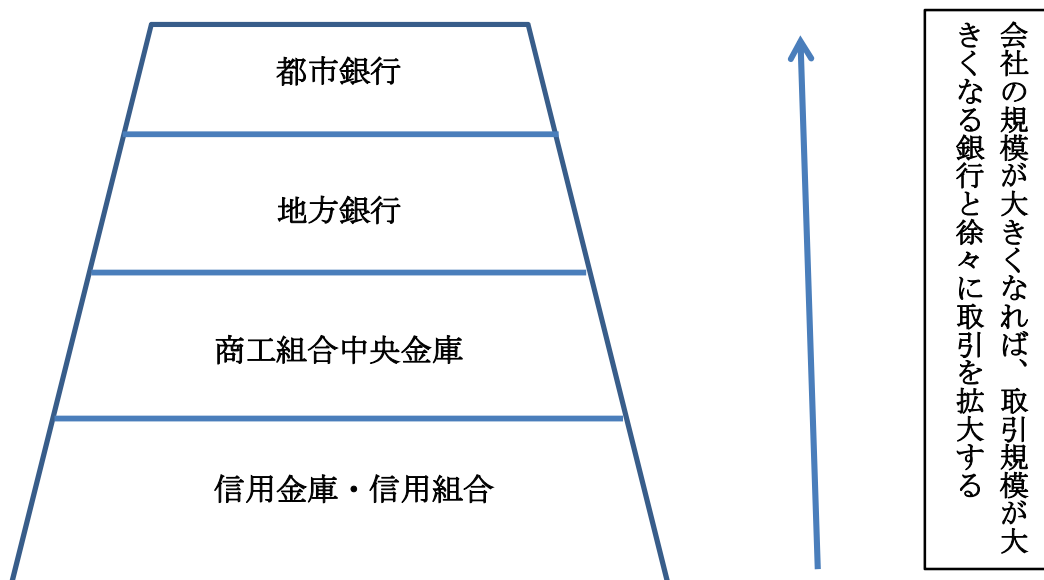
融資行を複数にすれば、条件交渉にあたり、銀行を競わせて借り手に有利な条件を引き出すことが可能となります。例えば、「A 行さんでは、個人連帯保証の要求がなかったのですが、御行も同条件でお願い出来ませんか?」とか、「B 行さんでは無担保で 3 年の長期運転資金を提供してくれますので、御行も 1 年ではなくて 3 年無担保で同額融資願えませんか?」等々他の取引銀行の条件と比較しながら交渉が可能となります。

c. 信用金庫・信用組合、商工中金の借入れから地方・都市銀行からの借入へ、短期から長期借入へ、連帯保証・担保付から無担保・無保証借入へ

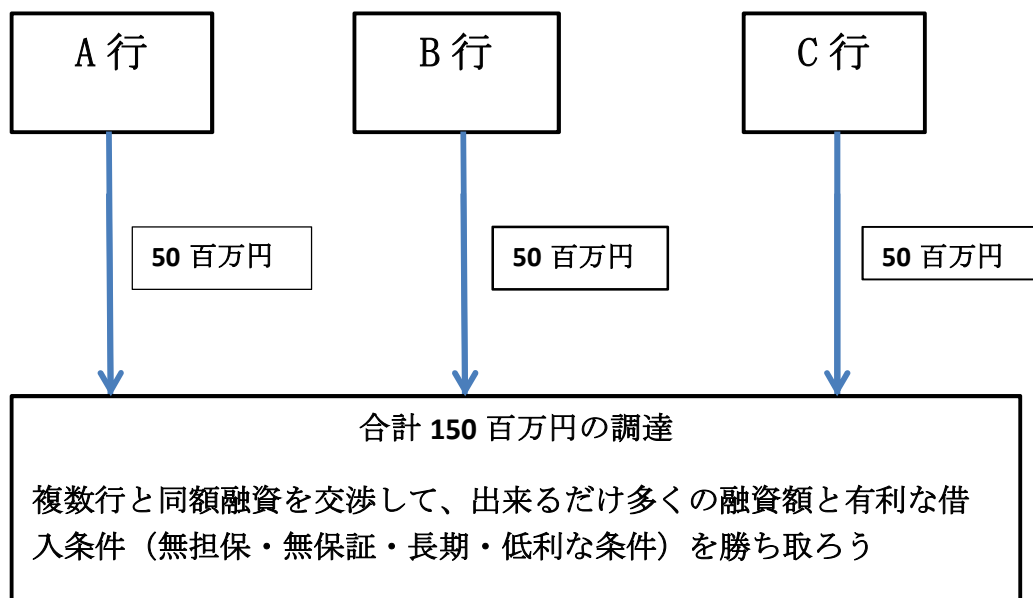
会社の規模が段々大きくなれば、それだけ運転資金、設備資金の金額も大きくなりますので、やはり金融機関も規模の小さい信用金庫・信用組合、中小企業融資を専門に行う政府系金融機関である商工中金から地方銀行や都市銀行との取引を大きくするように努め、調達金額を増やしていきましょう。

また、記述の通り、借入期間も短期(1 年未満)から長期(1 年以上)へシフトすることにより、キャッシュフローが安定し経営基盤が安定します。更に連帯保証・担保付融資から無担保・無保証融資にするように複数行と交渉し、時期を見て借入金利の引き下げも交渉してみてください。会社が成長し、決算成績が良くなればなるほど、銀行は貴方の会社とより有利な条件での取引を提示してくれるでしょう。そうすれば、支払利息も減り、コスト削減も可能となります。

【どの金融機関と取引するか】



【複数行と同額融資取引を交渉して有利な融資条件を引き出す】



(4) B/Sの資産部門でキャッシュフローを重視する施策

B/Sの左側(借方サイド、資産サイド)を見ますと、右側で調達した資金がどう運用されたかがわかります。

左側の上から流動資産(現預金、売掛金、在庫等)、固定資産(土地、設備、機械、車両等の有形固定資産とソフトウェアや営業権等の無形固定資産、株式への投資、長期貸付、保険積立金等に分かれる)、そして、繰延資産(開業費、開発費等)があります。

資産サイドでキャッシュフローを重視するためには、流動資産、それも現預金を厚くし、その他の流動資産、固定資産、繰延資産を出来る限り圧縮できないかを検討することです。

(添付イラスト参照)

それでは、流動資産、固定資産の各項目をチェックしながら、キャッシュが無駄に運用されていないか見てみましょう。

A. 流動資産(現預金・売掛債権)

a. 現預金は潤沢に

現預金を出来るだけ多くすると、経費の支払い、いざという時の支払いや借入の返済への手当が十分にあることになり、経営を安定させます。

もちろん、余りに現金が多いのは不効率であり、借入に頼っているのなら、支払金利削減のために借入金の返済に充てた方が良いという議論があります。

しかし、創業間もない数年は、経営を安定させることが大事です。

借入を返済して銀行の融資枠を削減されるより、将来の更なる成長のために、融資枠を拡大して、多少キャッシュが潤沢くらいの方が良いと考えます。

まして現在の低金利時代では、支払金利コスト(営業外費用)はそれほどのインパクトはなく、やはり本業の営業利益をいかに大きくするかを考えるべきです。

b. 売掛金の回収は出来るだけ早くし現金化する

以前に「回収は早く、支払は遅く」ということを申し上げましたが、売掛金は出来る限り早く回収し現金化しましょう。

飲食店等のサービス業では昔は顧客からの現金回収が原則でしたが最近はクレジットカード払いも多くなってきました。クレジットカードで回収するとカード会社から加盟店手数料を差し引かれるので、現金回収より期間が遅くなり、減収となります。

現金回収を多くしたいところですが、売上金額が大きくなり、顧客の利便性を勘案するとカード決済も認めざるを得ないでしょう。

しかし、カード決済分の売上処理が効率化するように、カード会社と相談し、売上傳票処理が容易になるような仕組みを考えましょう。

また取引先が大手の場合、大手の支払い条件に従って決済されてしまう可能性があります。少なくとも自社が仕入れている支払条件以内での回収ができないか交渉するべきです。会社の営業部門は製品・商品、サービスを是非とも売り込みたいために、新規顧客に対して実際の代金振込は何時でも良いようなことを言って、代金回収を先延ばしにする場合があります。

しかし、営業部門には税務会計上の売上と違って、実際に現金回収が実現した時がはじめて売上実現であり、売掛金計上では十分でないことを徹底させましょう。

売上回収期間が自社の支払期間よりも長くなれば、それだけ資金負担が生じます。

「回収は早く、支払は遅く」を実践できれば、資金負担が生ぜず資金繰りが楽になります。

c. 売掛金の中に不良債権は混じっていないか。不良債権はすぐ処理する。

会社のB/Sの売掛金を買掛金に比べて異常に大きくなっている場合があります。

これば前述の通り売掛金回収期間が買掛金支払期間に比べ、異常に長い場合のほか、期末・月末に駆け込みで押込み販売をして売上を上げた場合、売掛債権の中に回収の見込みが立たない不良債権が混入している場合等々が考えられます。

このような売掛債権の異常な増大は、B/Sの調達(負債)サイドにおいて不必要な短期借入の増大を招き、B/Sの健全化からは程遠い状況となります。

特に、回収が困難な不良売掛債権は支払いを顧客と交渉し、少しでも回収できるように努力しましょう。

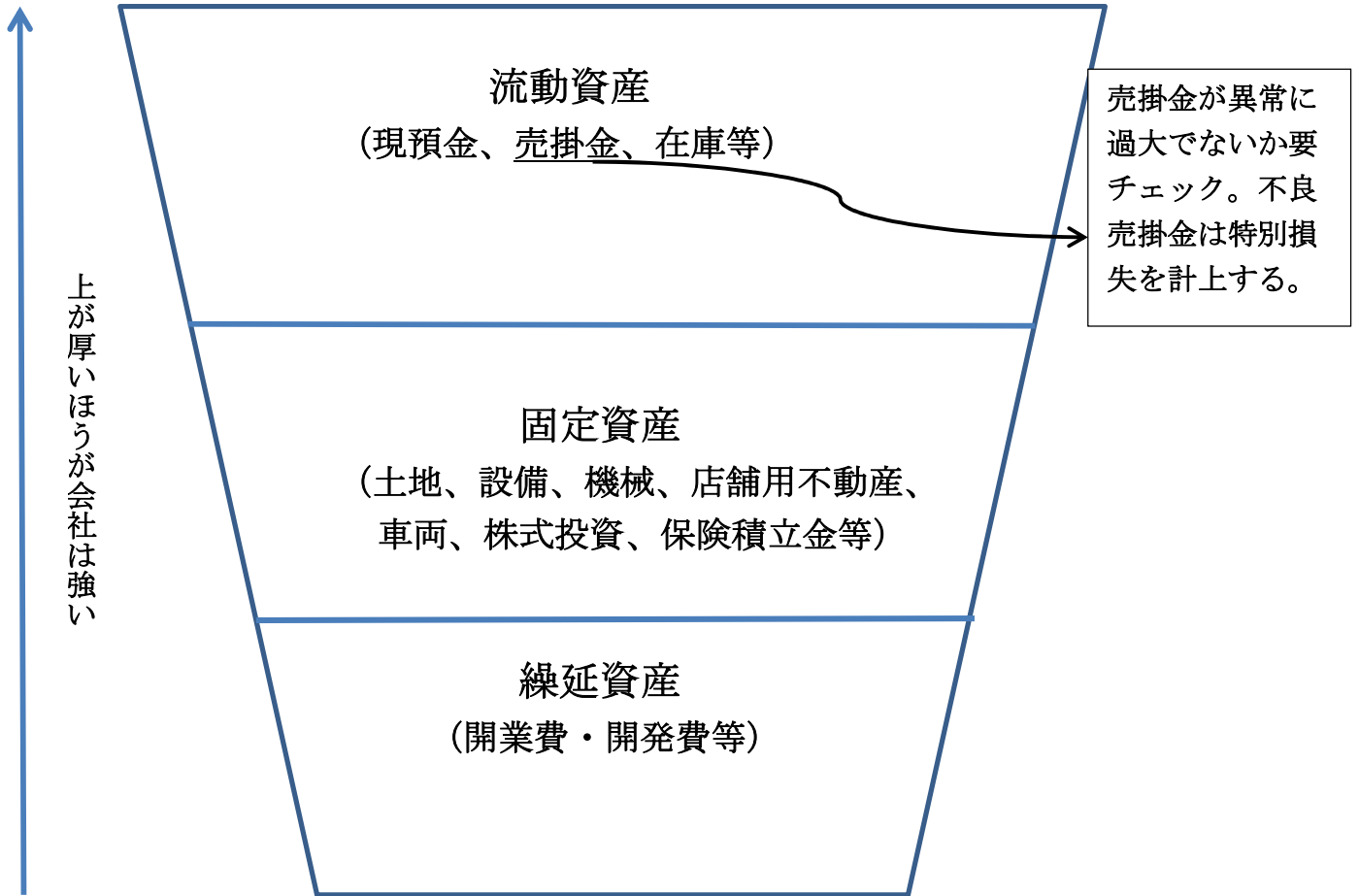
万一、回収不能であれば、回収不能額を期末に貸倒損失として特別損失を計上してB/Sから除却しましょう。

特別損失を計上できれば、期末の「税引前利益」を減らし、税金支払い金額を減らすことが出来、会社からのキャッシュアウトを減らすことができます。

但し、不良売掛債権を除却して特別損失を計上するためには、客先に内容証明郵便で支払いを督促して支払いを得られないことを証明するなり、裁判所の破産・清算決定証明書等、証拠書類を整備して行ってください。

税務署の調査に耐えうる証拠を残し、税理士と良く相談して処理することが重要です。

【B/S の資産サイド】



B. 流動資産(在庫)

a. 在庫は出来る限り少なく

製造業、製品販売業等では顧客の注文に迅速に応じるために、原材料、部品等の在庫のみならず、製品在庫を持たざるを得ませんが、在庫が適正であるかどうかを絶えずチェックすることが肝要となります。

トヨタのカンバン経営の例が典型的ですが、大手製造業では出来るだけ原材料・部品在庫を減らし、原材料・部品がなくなれば直ちに調達できるシステムを確立しています。

1台の車を製造するための部品点数は2万個とも言われており、この在庫管理が上手くいかないと、膨大な在庫を抱えることになり、その資金負担も莫大となります。

「在庫は出来るだけ少なく、在庫がなくなればいつでも調達できるように手配する」ことが重要です。

b. 眠っている在庫は早期処分し、生産や取扱いをやめる勇気が必要

不定期的にしか売れない製品、特定の時期・季節以外には売れない製品等を抱えていると在庫保有期間が長くなり、在庫が膨らんでしまいます。

このような「眠っている在庫(スリーピングストック)」は思い切って安売りして処分し、以降生産、取扱いを止める勇気が必要だと思います。

スリーピングストックを安売りして現金化すれば、在庫を減らし資金負担を減らすことが出来ます。

また、安売りして原価割れした場合には、売却損を特別損失を計上して、税引前利益から控除して支払う税金を減らし、会社からのキャッシュアウトを減らすことが可能です。

c. 不良在庫、陳腐在庫の処理は迅速に

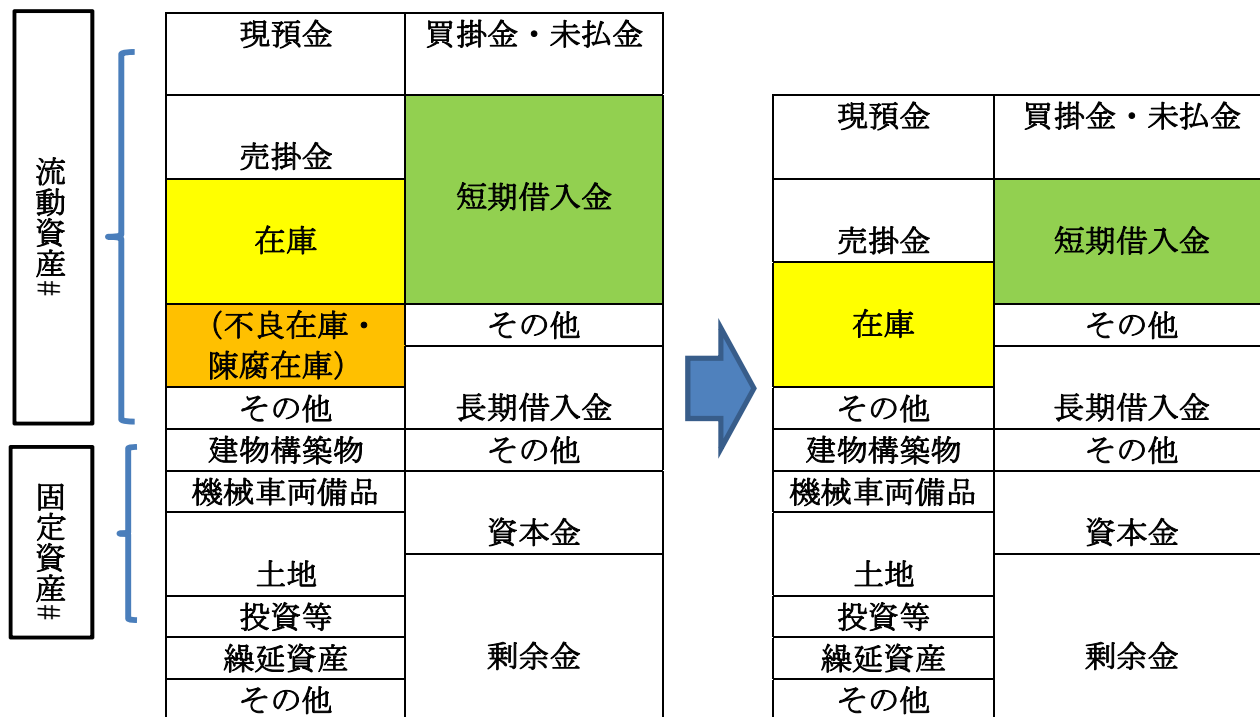
製品在庫、部品在庫にすでに使い物にならない不良在庫や陳腐在庫が潜んでないでしょうか？生産部門や販売部門ではもう使いものにならない在庫を正直に申告せずに倉庫等にそのまま放置している場合があります。

このような不良在庫、陳腐在庫を定期的にチェックする体制を作り、これら在庫を少なくとも毎期末までに処分するようにしましょう。

「不良在庫・陳腐在庫は悪」という意識を社員に自覚させ、これら在庫を減らすことが、無駄なキャッシュ負担を減らし、キャッシュフローを楽にします。

この不良・陳腐在庫を処分する際には、棚卸資産除却損として特別損失を計上して、税引前利益から控除して支払う税金を減らし、会社からのキャッシュアウトを少なくしましょう。

この棚卸資産除却損を処分する際、取締役会で承認された旨の議事録を残す、処分する不良在庫の明細を記録し、写真を取り、廃棄業者に依頼して廃棄証明を発行してもらう等税務当局への説明に耐え得る証拠を残すことが重要です。



(不良在庫・陳腐在庫を減らすと総資産は減少し、無駄なキャッシュ負担を減らし、資金繰りを楽にすることが出来ます。総資産経常利益率、自己資本比率も改善できます。)

C.固定資産(投資等、土地、建物)

a. 無駄な固定資産、投資その他の資産が過大ではないかチェック

無駄な固定資産はないでしょうか？

取引先の株式への投資や節税のつもりで加入した経営者の生命保険等のその他固定資産が過大となって、長期に資金が固定されていませんか？

これらの株式投資、生命保険等の長期固定資産は実際に利益を生んでいるでしょうか？

投資利回り等を勘案せずに取引先とのお付き合いで株式を購入し、また、節税のために生命保険に入って、その為に資金が固定され利益を生んでいない場合には、もう一度見直すべきでしょう。

取引先への株式投資も時が経つにつれ、必ずしも株式保有が取引の絶対条件ではなくなったりしますので、取引先と交渉してみてください。

これらの投資は長期に固定されてしまうため、資金を長期借入金や経営者借入金等で借入していませんか？

売却するとキャッシュが増え、不必要な長期借入金等を返済することが出来、キャッシュフローが楽になります。

万一、投資株式等の売却により売却損が出る場合には、特別損失を計上し、税引前利益を減らし、税金によるキャッシュアウトを防ぐことも可能です。

b. 土地、建物保有が会社経営に有利かどうかもう一度見直しましょう

会社経営者として土地を保有して自社ビルを建てるのが、会社の規模拡大・成長の証しとしては是非とも必要であると考えるのはもったもだと思います。

しかしながら、キャッシュフロー経営の観点から考えますと、土地を購入すると土地購入代金が長期に固定され、減価償却も出来ず、いつまでもバランスシートに残ってしまいます。

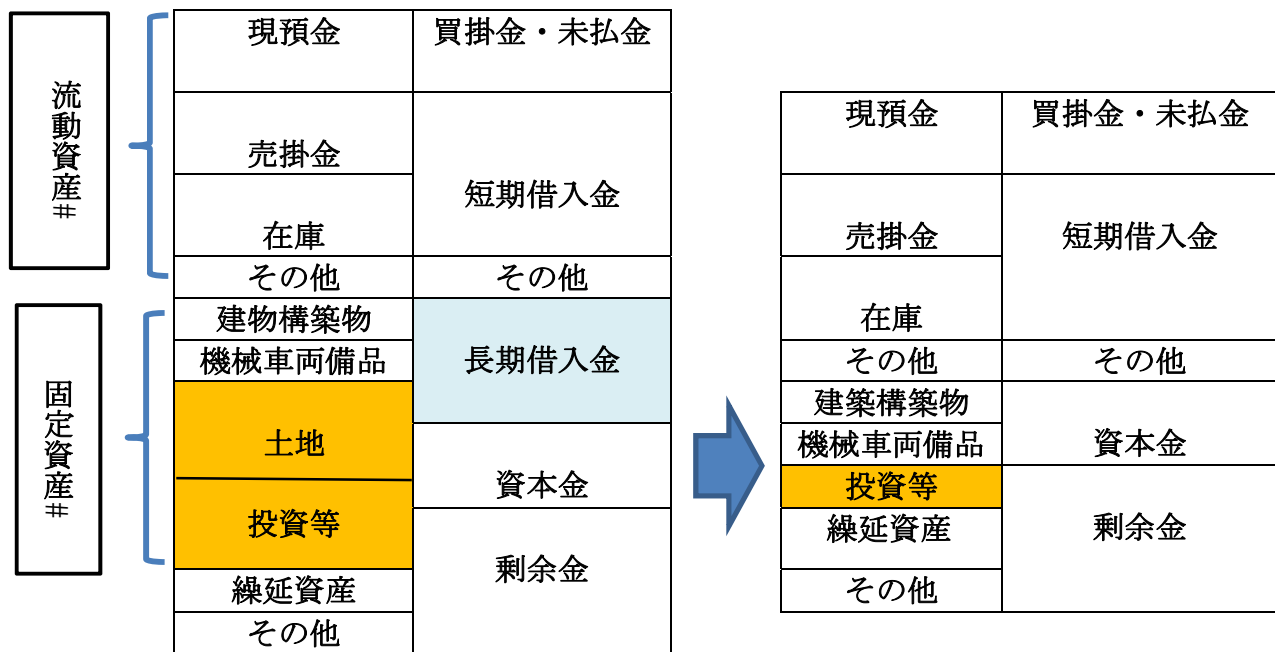
また、土地購入代金として長期借入金や経営者借入金を工面せざるを得なくなり、会社の資金負担が増え、十分な純利益が出なければ、借入金を返済するのが困難となり、キャッシュフローが悪化します。

自前で土地・建物を持たずに賃借する場合には、土地・建物の購入代金の負担よりはるかに少なく済みますし、事業の進展により臨機応変に場所を移転したりして、身軽な経営が可能となります。

本当に会社が土地・建物を保有すべきかどうかもう一度見直してみても如何でしょうか？

土地・建物を売却すると売却代金で長期借入金等の返済も可能となり、資金繰りは楽になります。

また、万一土地・建物の売却損が出る場合でも、特別損失を計上して税引き前利益から差し引き、税金のキャッシュアウトを減らすことが可能となります。



(投資株式等・土地を売却すると総資産は減少し、長期借入金等で調達していた資金負担を軽減し、金繰りが楽になります。総資産経常利益率、自己資本比率も改善出来ます。)

(I) 徹底した経費削減・節約施策

徹底した経費削減・節約施策の実施は出ていくキャッシュを減らすことができ、これも重要なキャッシュ対策です。

以下は私が勤務していた東証 1 部のメーカーで実施していた経費削減・節約施策の例です。この他にも削減・節約できる費用があると思います。それぞれの費用項目をチェックして、削減できるものがないかももう一度見直してみてください。

a. (機械設備費用・原材料費の削減・節約)

機械・設備・備品、原材料の購入は少なくとも 2 社以上から相見積もりをとって、機能・品質が同じであれば安いところから買う。また、ボリュームディスカウント(大量発注による割引)が可能かどうか交渉する。

b. (出張旅費の削減・節約)

出張はネット等を利用して、格安チケット、格安ホテルを利用する。

新幹線は普通車、飛行機はエコノミークラスを徹底する。出張ベースの社内会議は極力少なくして電話会議、テレビ会議で行う。

c. (接待費の抑制、管理)

接待費・贈答費の使用は財務・経理責任者による承認事項として抑制する。

d. (光熱費の節約)

店舗以外の社員用執務オフィスでは、日中の休憩時間帯は消灯を徹底する。夏の冷房の温度設定を高くし、冬の暖房の温度設定を低くする等節電に努める。

e. (紙・コピー、文房具等消耗品代の削減・節約)

紙の申請書の作成・承認決済制度を改め、メール、電子決済システムに変更する。コピー用紙の使用は出来るだけ少なくし、個人別使用枚数を管理する設定を行う。コピー用紙は裏紙も利用する。カラーコピーは使わない。会議資料はコピーを配布せず、プロジェクターや PC 等電子媒体を使って説明する。文房具の在庫はもたず、社員には支給しない。

f. (雑誌・新聞等の購読費の抑制)

雑誌・新聞等の会社による購読を極力抑制する。

g. (店舗等の備品費用の節約)

オフィス・店舗に飾る花、鑑賞植物等は造花として、長持ちするもの、メンテナンス費用が掛からないものとする。

以上は経費削減・節約策の一例ですので、経営者、管理者、社員皆で、色々な費用削減・節約策を話し合い、提案を出してもらっては如何でしょうか。

(完)