

特 別 記 事

信用力につながる 「資金会計分析」 のすすめ

税理士
佐藤修一

企業の資金体質から経営分析を行なう「資金会計分析」。損益計算書の利益をベースに1年間の資金の流れを把握する「キャッシュフロー計算書」に対し、貸借対照表の繰越利益剰余金をベースとした「資金別貸借対照表」で資金の状態を把握する手法だ。企業の「安全性」を見る1つの指標として、金融機関等からの信用力の向上も期待できる管理会計について紹介する。

決算書を
中小企業の安定成長に
役立てるには

「資金別貸借対照表」は
従来と何が違うのか

資金面から
自社の実力を示し、
融資交渉等に活かす

決算書を中小企業の 安定成長に役立てるには



決算書や毎月の試算表は本来、
税務申告を行なうためでも、金融
機関から融資を受けるために作成
するわけでもありません。現状を
きちんと把握し、会社をよりよく
するために用いるものです。

しかし、決算書等を構成してい
る貸借対照表や損益計算書の数字
をただ眺めるだけでは、経営の実
態は見えにくいものです。
そこで、**図表1**のような各種指
標による分析が必要となります。

図表1 経営分析の代表的な指標

- **収益性分析** (利益水準)
…総資本利益率、損益分岐点比率、
粗利益率、経常利益率
- **安全性分析** (資金繰り、倒産リスクの程度)
…自己資本比率、流動比率
- **生産性分析** (経営の効率性)
…付加価値率、労働分配率
- **成長性分析** (企業の成長程度)
…売上高伸び率、経常利益伸び率

項目ごとに分けたうえで、時系列
で損益の推移を分析したり、同業
他社比較などを行ないます。

キャッシュフローを 把握することの重要性

近年の企業会計は、当期業績主
義のもと、損益計算書が常に中心
にあり、貸借対照表はいわば、財
産目録のような位置づけでした。
そこへ登場したのが「キャッシ
ュフロー計算書」です。

キャッシュフローとは
「資金の流れ(出入り)」
のことで、会社の活動を
「営業活動」「投資活動」
「財務活動」の3つに分
け、1年間のそれぞれの
活動にかかるキャッシュ
の増減が、どのような要
因によってもたらされた
のかを、損益計算書から
把握します。
決算書を作成するうえ

で、減価償却の方法、在庫の評
価、賞与引当金など決算処理や会
計方針の違いにより、利益を変動
させることはできますが、キャッ
シュだけは変動させることができ
ません。

そこで、絶対値で信頼性のある
キャッシュをベースに会社を分析
し、より安定したキャッシュの状
態から、会社が飛躍するためのキ
ャッシュの状態を描くことが可能
となります。つまり、「キャッシ
ュフロー経営」の目的は、大きく
次の3つに分けられます。

① 長期的・安定的な経営のため

会社を継続していくには、毎月
の給与、諸経費の支払い、借入金
の返済などが発生します。しか
し、目先の資金繰りに不安がある
場合、短期的な利益を追求し、顧
客志向から自社の利益を重視した
戦略にシフトしがちです。

そこで、長期的な視野をもち、
安定的な経営を行なうには、キャ
ッシュが必要になります。

② 急な利益減少に備えるため

市場変化や景気変動、天災によ
る外部要因による売上の急減と、
原価の高騰や人材流出、設備トラ
ブルなど内部要因による利益の減
少に備えるため、キャッシュが必

要となります。

③ 戦略先行的に投資を行なうため

競争の動きが速く、市場シェア
をいち早く獲得したい場合など、
戦略先行的な投資を求められるこ
とがあります。

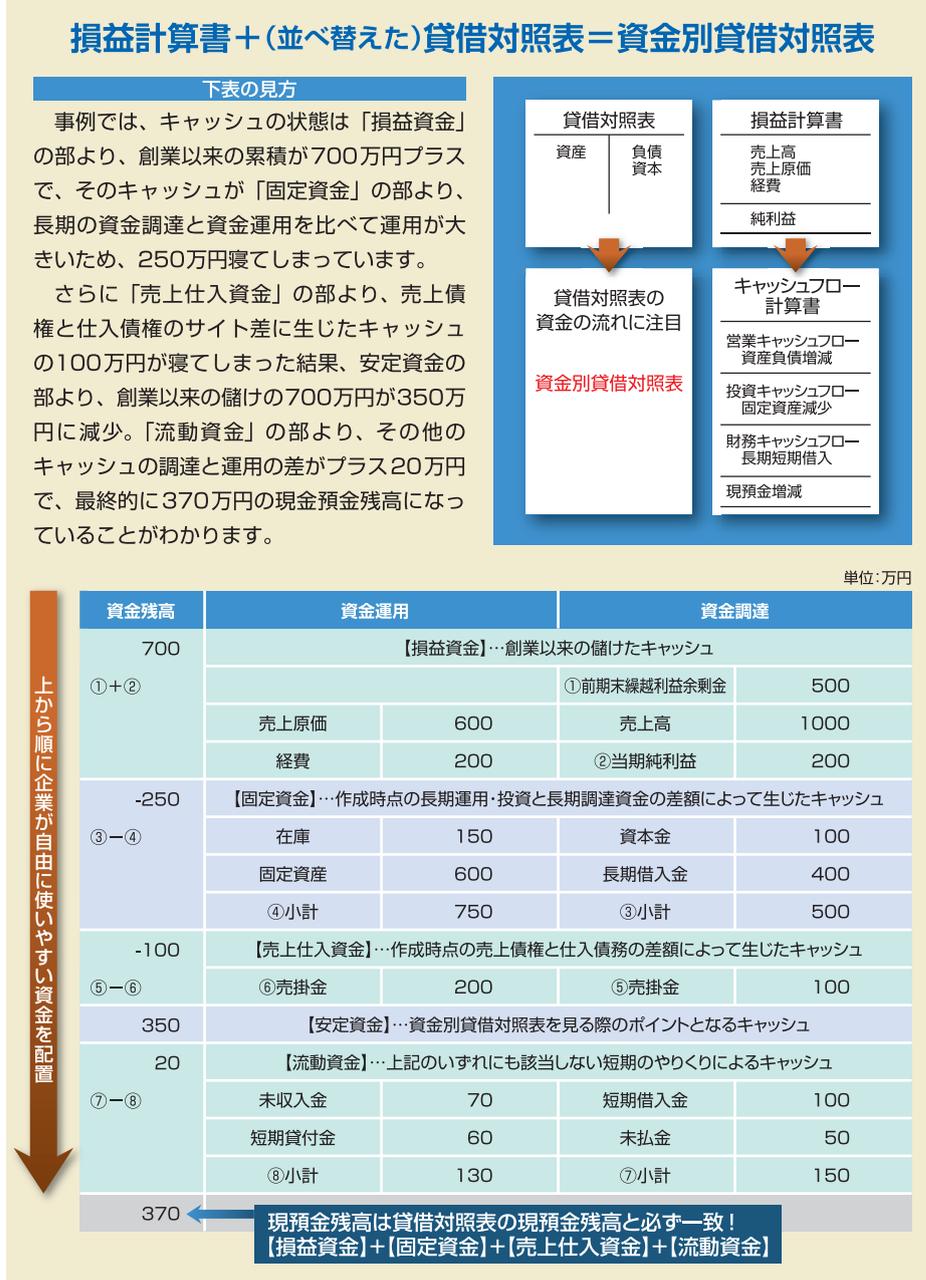
スピーディーかつタイムリーな
投資を行なうには、常に手元にキ
ャッシュを準備しておく必要があ
ります。

創業以来の資金の累積から 経営の「安全性」を分析

事業活動においてキャッシュ
は、酸素や血液といえるものであ
り、経営を継続するのに欠かせま
せん。当然ながら、営業で稼いだ
キャッシュを投資や財務にまわせ
れば、キャッシュが正しく循環
し、会社は安定した成長をしてい
けることとなります。

損益計算書上の利益をベースに
1年間の資金の流れを把握するキ
ャッシュフロー計算書に対し、貸
借対照表にも同じ考え方を採り入
れたのが、これから紹介する「資
金別貸借対照表」です。「企業の
創業以来の資金の累積」がわか
り、経営の「安全性」を見る1つ
の指標となります。

図表2 資金別貸借対照表(簡易版)



◎企業の資金体質を把握

資金別貸借対照表と聞くと、難しそうに聞こえるかもしれませんが、要は、損益計算書と貸借対照表の勘定科目を並べ替えて合体させたものです(図表2)。

資金の欄は、大きく「資金運用」「資金調達」に分かれ、その

差額が資金残高になります。各勘定科目を「資金の流れ」キッシュの出入りの原因」としてとらえ、貸借対照表の「借方科目」キッシュの運用先」「貸方科目」キッシュの調達元」という見方をしていきます。

これまで簿記の知識をベースに

経理を行なってきた方には少し抵抗があるかもしれませんが、資金別貸借対照表の場合、上から順に、より安定的で企業が自由に使いやすい資金が配置されるのが特徴です。

企業は常に、資金の調達と運用の連続した投資サイクルで事業活

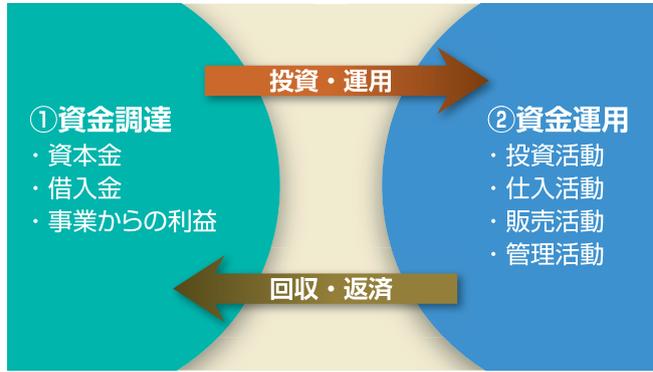
- ①企業の儲けである「損益資金」
- ②長期的な運用と調達のバランスである「固定資金」
- ③本業である営業活動によって生じる「売上仕入資金」
- ④右記に該当しない短期的で変動の大きい「流動資金」

「損益資金」「固定資金」「売上仕入資金」の現金の合計が「安定資金」となり、そこから短期の「流動資金」で調整したうえで、現金の合計が示されます。

◎損益計算書と貸借対照表の役割
理解を深めるために、ここで損益計算書と貸借対照表の役割を整理しておきましょう。

損益計算書は人にと考えると、1年間の体重や血圧などの「健康状態の変化」にあたります。一方、貸借対照表は「一定時点の健

図表3 企業の投資サイクル



健康状態」である体重、血圧などの健康状態、体質を表わします。人が健康になるためには、体重の増減や血圧の上下など年間の変化を見るだけでは足りず、現在の状態や体質を正しく把握しなければ、今後どのように健康管理を行なえばよいかもわかりません。会社の「今後の健康状態」、すなわち資金体質や安全性を知り、資金調達と運用計画に役立てることで、資金別貸借対照表を作成する目的です。ただし、業種業態や経営戦略によっても、固定資産、在庫、買掛金などのウエイトは大

きく変わってきます。一般に、小売業であれば、固定資産はそれほど大きくならず、在庫、買掛金の金額が大きくなります。一方、製造業であれば、固定資産、在庫、売掛金、買掛金の金額が大きくなります。

資金別貸借対照表のメリットとデメリット

これまで筆者は、いろいろな企業の資金別貸借対照表を作ってきましたが、それを通して感じることは、企業の見え方がらりと変わることがあるということです。

たとえば、決算書からは利益が出ていて安全そうに見える企業が、実はキャッシュの安全性が低い場合があります。貸借対照表の繰越利益剰余金が潤沢なのに、なぜ企業に資金がないのか、あるいは、損益計算書の利益が少ないのになぜ資金が蓄積されているのかが明確になります。

詳しい説明に入る前に、資金別貸借対照表のメリットとデメリットを押さえておきましょう。

たとえば、損益計算書と貸借対照表が合体しているため、投資や資金調達に関する「ストック情

図表4 資金別貸借対照表の特性

| メリット(有用性) | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 期間比較を行なうことにより、期間中のキャッシュの増減理由が明確になり、キャッシュフロー計算書の役割を兼ねることができる 損益計算書と貸借対照表が合体しているため、投資や資金調達に関するストック情報と売上、原価、経費、利益に関するフロー情報を同時に検討することができる 期間比較で把握できる安定資金の増減により、会社のキャッシュフローベースでの安全性・体力が高まっているかどうかが明らかになる 実体のない利益ベースではなく、実態のあるキャッシュベースで会社の安全性を把握できる | <ul style="list-style-type: none"> 会社の資金繰りが悪い根本的な原因がわかるため、資金繰り改善へのアプローチ方法が明確になる 会社の事業計画の策定の際に、損益計算書のみならず、貸借対照表の両面から安全性や資金調達の方法について今後の目標・方針設定ができる 創業以来の累積利益の合計である繰越利益剰余金＝現預金残高にならない理由、繰越利益剰余金と現預金の関係が明確になる 利益によるキャッシュ、投資によるキャッシュ、運転資金によるキャッシュ、その他のキャッシュに区分し、それぞれが手元のキャッシュの残高に対して影響している割合がわかる |
| デメリット(限界) | |
| <ul style="list-style-type: none"> 他の分析指標のように〇〇%が適正、安全という比較基準がなく、絶対値での判断になる 期間損益を重視する制度会計と考え方がまったく異なるので、理解しづらい部分がある | <ul style="list-style-type: none"> マクロな視点による分析であるため、資金繰り表のように直近の資金繰りに用いることはできない 勘定科目を形式的に判断するのではなく、不良在庫、不良債権の存在など実質的に判断するので作成が難しい |

報」と売上、原価、経費、利益に関する「フロー情報」を同時に検討することができず、他の分析指標のように「〇〇%が適正」「△△%以下なら安全」といった比較基準がないため、絶対値での判断になります。また、資金繰りが悪い場合、その根本的な原因がわかるので改善

方法は明確になりますが、マクロな視点による分析なので、資金繰り表のように直近の資金繰り判断に用いることはできません。このほか、資金別貸借対照表には図表4に掲げたような特性があります。これらを踏まえ、このあたりの分析方法を読み進めていただければと思います。

「資金別貸借対照表」は 従来と何が違うのか

資金別貸借対照表と、従来の制度会計により作成された貸借対照表との違いは、「重視すること」「想定する利用者」などを比較するとよくわかります（図表5）。

図表5 貸借対照表と資金別貸借対照表の違い

| | 貸借対照表 | 資金別貸借対照表 |
|---------------|-------------------------------|-------------------------|
| 重視すること | 企業の財政状態(資金の調達方法と運用結果)を明確にすること | 創業以来の会社のキャッシュ状態、体質を知ること |
| 想定する利用者 | 経営者ほか、株主、金融機関、税務署など外部の第三者など | 経営者および企業戦略に携わる者 |
| 作成方法・表示方法の自由度 | 制度会計における各種規則・ルールに制約を受ける | 会社ごとに自由な科目の配置や表示方法を行なえる |

◎勘定科目に対する考え方の違い

まず、勘定科目に対する考え方が異なります。資金別貸借対照表では、資産、負債という概念はありません。

貸借対照表の資産は価値を有するもので、一般的に資産の増加はプラスイメージがあり、負債は債務で将来キャッシュフローの生じるものなので、負債の増加はマイナスイメージがあります。

一方、資金別貸借対照表では、すべてのケースに当てはまるわけでは無いですが、資産のプラスはマイナスに働くことが多く、負債の増加はプラスに働くことが多いのです。

事業戦略を考えたうえでの判断になりますが、現預金以外の資産増加⇨営業活動や投資にキャッシュフローが回っているため、キャッシュポジションが悪くなったととらえ、負債の増加⇨キャッシュフローの調達額が増加したため、キャッシュポジションがよく

なったととらえることができる場合もあります。

また、銀行からの借入れの考え方も特徴的です。借入れがあった場合、キャッシュインが生じますので、資金別貸借対照表では借入金の増加⇨収入となり、将来の利益の先取りとして考えます。

◎商取引に対する考え方

資金別貸借対照表では、その取引の範囲を商取引に限定し、経済実態に着目しています。

商取引とは、財、サービスを対象として、取引相手の存在するB to B、あるいはB to Cの間で行なわれる売買行為等、「実際の資金の収支が生じる経済活動」のことを指します。

会計上の取引や処理内容は、商取引以外より広範囲に及びます。

商取引以外の取引に関して、資金別貸借対照表では、損益資金の部に調整して表示されます。

具体的には、次のような期間損益の計算のために計上された科目と資産の評価損益のために計上された科目が調整対象となります。

- ・減価償却費の計上
- ・資産の評価損益
- ・繰延資産の計上

・前払費用、前受収益などの期間損益の計上

資金別貸借対照表では、「一時点でのキャッシュの状態」を表示するため、キャッシュの動きとは関係しない期間損益の計算のために計上された科目や資産の評価損益などの非現金支出項目を損益資金の部で調整します。

減価償却費は、固定資産の価値の減価や費用の期間配分という会計上の要請によって計上されるもので、減価償却費の計上の有無や金額の大小は、節税効果を除き、キャッシュの増減に影響を及ぼすものではないからです。

資金別貸借対照表の各項目の意味と配置

図表2の資金別貸借対照表は簡易版のためシンプルな内容でしたが、今度は、もう少し科目を増やした事例（図表6）で、各項目の意味と配置について説明します。

なぜ、前払費用が損益資金の部分になるのかなど、項目の配置に違和感があるかもしれませんが、ここでは、例にあげた会社がどのようなキャッシュの状態なのかを理解するだけで十分です。

図表6 資金別貸借対照表(詳細版)

平成27年12月31日 単位:千円

| 内容 | 現預金 | 資金運用 | | 資金調達 | |
|---|----------|---|-----------|-----------|-----------|
| | | 【損益資金の部】 | | | |
| 創業以来の儲けのキャッシュフロー 調達合計448,000-運用合計3,000 | 445,000 | 前払費用 | 3,000 | 減価償却累計額 | 120,000 |
| | | | | 貸倒引当金 | 1,000 |
| | | | | 繰越利益 | 260,000 |
| | | 小計① | 3,000 | 小計② | 381,000 |
| | | 売上原価 | 1,400,000 | 売上高 | 2,000,000 |
| | | 販売管理費 | 550,000 | 営業外収益 | 47,000 |
| | | 法人税等 | 30,000 | (当期純利益)③ | 67,000 |
| 運用合計① | 3,000 | 調達合計②+③ | 448,000 | | |
| 長期的なキャッシュの運用・投資と調達差額 調達合計136,000-運用合計490,000 | -354,000 | 【固定資金の部】 | | | |
| | | 棚卸資産 | 100,000 | 資本金 | 30,000 |
| | | 有形固定資産 | 200,000 | 資本剰余金 | 1,000 |
| | | 減価償却累計額 | 120,000 | 株主調達資金④ | 31,000 |
| | | 無形固定資産 | 20,000 | 長期借入金 | 100,000 |
| | | 投資その他 | 50,000 | 長期未払金 | 5,000 |
| | | 運用合計 | 490,000 | 他人資本調達資金⑤ | 105,000 |
| | | 調達合計④+⑤ | 136,000 | | |
| 営業活動によって生じるサイトキャッシュ 調達合計265,000-運用合計310,000 | -45,000 | 【売上仕入資金の部】 | | | |
| | | 売掛金 | 70,000 | 買掛金 | 30,000 |
| | | 受取手形 | 260,000 | 支払手形 | 250,000 |
| | | 前受金 | -20,000 | 前渡金 | -15,000 |
| | | 運用合計 | 310,000 | 調達合計 | 265,000 |
| 安定資金 手元キャッシュと【流動資金の部】の差額 | 46,000 | 安定資金合計=損益資金445,000+固定資金△354,000 +売上仕入資金△45,000=現預金105,000-流動資金59,000 | | | |
| 短期的に生じるキャッシュフロー 調達合計65,000-運用合計6,000 | 59,000 | 【流動資金の部】 | | | |
| | | 短期貸付金 | 5,000 | 短期借入金 | 25,000 |
| | | その他流動資産 | 1,000 | 短期調達合計 | 25,000 |
| | | | | 未払法人税 | 30,000 |
| | | 運用合計 | 6,000 | その他流動負債 | 10,000 |
| | | 短期支出資金合計 | 65,000 | | |
| | 105,000 | 現預金合計 安定資金+流動資金 貸借対照表の現預金と一致 | | | |

資金別貸借対照表の上から順に「損益資金」「固定資金」「売上仕入資金」「流動資金」「安定資金」と見ていきますが、損益計算書上の利益と混同しないよう、以下、キャッシュをベースとした利益の

概念を「儲け」という言葉を使っ
て見ていきます。
【損益資金】
会社が創業時から現在まで、企業活動によって儲けた資金の累積金額です。会計上の繰越利益に該

当する金額を表示しています(例では4億4500万円)。

返済義務のない資金で、企業が自由に投資を行なうことができま
す。この金額が大きければ大きい
ほど、より安定した財務状態にな
ります。儲けは企業が自由に使え
るものだからです。

当然ながら、納税し、利益を増
やすことで損益資金を増やすこと
ができます。

【固定資金】

企業規模を拡大するにあたり、
設備投資や在庫への投資とその資
金調達に関して表示される資金で
す。固定資金のバランスが企業の
財務に大きな影響を与えます。

長期的な調達と運用・投資のバ
ランスの金額を表示しています。

他人資本調達資金は、将来の利
益で回収するべき資金で、キャッ
シユアウトスピードの遅い調達資
金です(例では1億500万円)。

長期投資資金とは、一定の資産
価値を有し、回収に時間にかかる
投資や剰余資金の運用にかかるキ
ャッシュ金額のことです(例では
4億9000万円)。

したがって、固定資金の金額
は、キャッシュアウト・インのス
ピードの遅いもの、もしくは、キ

ャッシュの固定化されている投資
と運用のバランスを見ていきます。

長期の調達と運用の差額が運用
超過の3億5400万円となつて
おり、長期運用が長期調達資金の
範囲内となっています。

しかし、損益資金の部のプラス
4億4500万円-固定資金の運
用超過3億5400万円=910
0万円なので、運用超過部分を利
益である損益資金でカバーはでき
ており、この段階で大きな問題は
ありません。

資金別貸借対照表上、長期投資
資金に棚卸資産が含まれている
点がぴんとこないかもしれませんが
、棚卸資産は、小売業、メーカ
ーでは営業を継続する以上、常時
必要なものであり、恒常的に資金
が固定化されるため、ここでは固
定資金の部としています。

【売上仕入資金】

売上回収サイトと仕入支払サイ
トの差で発生する資金の増減で
す。事例では、調達側の合計が2
億6500万円、運用側が3億1
000万円、4500万円の運
用超過となっています。

この資金は、得意先や仕入先の
回収サイトによって左右されま
す。運用超過あるいは調達超過に

なっているかだけで、良い悪いなどの判断は行ないません。

恒常的に運用超過となっている場合、売上が増加したときに買掛金の増加額以上に売掛金の増加が発生し、運用超過額が増加するため、資金繰りが一時的に悪化するので注意が必要です。

売掛金の回収サイトの短縮は、得意先との関係上難しいことが多いですが、買掛金の支払いサイトの延長は交渉すれば可能なケースもあるため、仕入先へのサイト変更により、資金繰りが改善することが多いようです。

〔流動資金〕

「損益資金」「固定資金」「売上仕入資金」に該当せず、1年以内に動きがある調整資金です。事例の運用側に表示されている資産科目が1年以内にキャッシュインが生じる金額、調達側に表示されている負債科目が1年以内にキャッシュアウトが生じる金額です。

ここでは、流動資金の調達と運用の差額が重要になってきます。

1年以内のキャッシュアウト金額である流動資金の調達側が6500万円、1年以内のキャッシュアウト金額である流動資金の運用側は600万円となっており、差

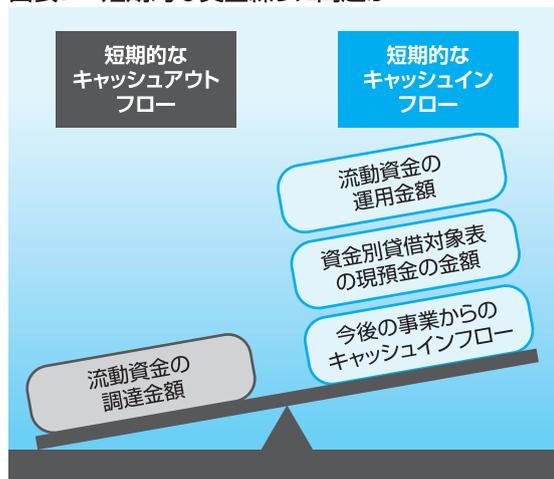
額の5900万円のキャッシュアウトが1年以内に生じることがわかります。流動資金がマイナスの場合、1年以内のキャッシュインのほうがキャッシュアウトより大きくなるため、直近の資金繰りで大きな問題はありません。

一方、流動資金がプラスの場合、1年以内のキャッシュアウトのほうがキャッシュインより大きくなるため、直近の資金繰りで問題が生じる可能性があります。

この場合、手元に十分なキャッシュを保有しておらず、今後事業から十分なキャッシュインが見込めない場合、短期的な資金繰りに問題が生じます。つまり、資金別貸借対照表で**図表7**のような状態になってしまふのです。

このように、流動資金の調達金額（1年以内のキャッシュアウト） \vee 流動資金の運用金額（1年以内のキャッシュイン） $+$ 資金別貸借対照表作成時点の現預金 $+$ 今後の事業からのキャッシュインフローであれば、短期的な資金繰り問題があり、新たな資金調達を検討する必要があります。

図表7 短期的な資金繰りに問題が...



ここまで見てくると、「売上仕入資金」と「流動資金」の欄の間にある「安定資金」というものの役割が明らかになってきます。

〔安定資金〕

短期的な資金繰りが安定しているかどうかの目安です。安定資金がプラスであれば、短期的な資金繰りのリスクは低く、安定資金がマイナスであれば、短期的な資金繰りのリスクは高くなります。

事例では、4600万円のプラスとなっており、短期的な資金繰りの危険度は高くないものの、安心して経営を行なうには十分ではありません。プラス金額の小さい場合も、短期的な資金繰りのリス

クは低くはなく、何かしらの手当てが必要なケースがあります。

市場の変化や人材の流出など様々な事業リスクがあるなか、資金繰りに頭を悩ますことなく、安心して経営を行なうためには一定額以上のキャッシュを保有しておくべきです。

一般には「必要な安定資金の金額 \parallel 毎月の固定費 \times 2 \sim 4か月」とされています。保有月数に幅があるのは、経営方針、事業の安定度、事業の成長期等によって異なるからです。

市場が安定しており、各種事業リスクがそう高くなく、事業の利益の安定している場合には、保有月数は少なくてもよいのですが、市場が不安定で各種事業リスクが高い場合、年間の季節性による変動が大きいほど保有月数を多くする必要があります。

資金別貸借対照表の期間比較のやり方

資金別貸借対照表は、期間比較を行なうと、期間中の損益資金、固定資金、売上仕入資金、流動資金の動きを表示することができます。これは、資金別貸借対照表の

図表8 資金別貸借対照表の期間比較 (図表6と比較します)

| 平成28年12月31日 | | 単位:千円 | | 増減 | |
|-------------|--|-----------|-----------|----------|-----------|
| 現預金 | 資金運用 | 資金調達 | | 現預金 | |
| 542,000 | 【損益資金の部】 | | | 97,000 | |
| | 前払費用 | 3,000 | 減価償却累計額 | | 130,000 |
| | | | 貸倒引当金 | | 1,000 |
| | | | 繰越利益 | | 327,000 |
| | 小計① | 3,000 | 小計② | | 458,000 |
| | 売上原価 | 1,400,000 | 売上高 | | 2,200,000 |
| | 販売管理費 | 710,000 | 営業外収益 | | 47,000 |
| 法人税等 | 50,000 | (当期純利益)③ | 87,000 | | |
| 運用合計① | 3,000 | 調達合計②+③ | 545,000 | | |
| -484,000 | 【固定資金の部】 | | | -130,000 | |
| | 棚卸資産 | 130,000 | 資本金 | | 30,000 |
| | 有形固定資産 | 250,000 | 資本剰余金 | | 1,000 |
| | 減価償却累計額 | 130,000 | 株主調達資金④ | | 31,000 |
| | 無形固定資産 | 30,000 | 長期借入金 | | 70,000 |
| | 投資その他 | 50,000 | 長期未払金 | | 5,000 |
| | 運用合計 | 590,000 | 他人資本調達資金⑤ | | 75,000 |
| | | 調達合計④+⑤ | 106,000 | | |
| -60,000 | 【売上仕入資金の部】 | | | -15,000 | |
| | 売掛金 | 80,000 | 買掛金 | | 35,000 |
| | 受取手形 | 280,000 | 支払手形 | | 260,000 |
| | 前受金 | -20,000 | 前渡金 | | -15,000 |
| 運用合計 | 340,000 | 調達合計 | 280,000 | | |
| -2,000 | 安定資金合計=損益資金542,000+固定資金△484,000+売上仕入資金△60,000 =現預金92,000-流動資金94,000 | | | -48,000 | |
| 94,000 | 【流動資金の部】 | | | 35,000 | |
| | 短期貸付金 | 5,000 | 短期借入金 | | 40,000 |
| | その他流動資産 | 1,000 | 短期調達合計 | | 40,000 |
| | | | 未払法人税 | | 50,000 |
| | | | その他流動負債 | | 10,000 |
| 運用合計 | 6,000 | 短期支出資金合計 | 100,000 | | |
| 92,000 | 現預金合計 安定資金+流動資金 貸借対照表の現預金と一致 | | | -13,000 | |

大きな有用性の1つです。キャッシュフロー計算書では見えてこない会社の安全性の変化、つまり会社がより健康な状態へ変化しているかどうかが明らかになるからです。最初に資金別貸借対照表を作成される際は必ず、期間を比較

してみてください。
では、先ほどの事例(図表6)と図表8とで1年後の資金の状態を比較してみましょう。現預金は1年間で1300万円の減少(1億500万円↓9200万円)で、大きな減少ではありません。

しかし、本当に財務上の変化はわずかなものといえるでしょうか。まず見るべき点は「安定資金」です。4800万円の減少で、平成28年12月には200万円のマイナスとなってしまいました。直近の資金繰りのリスクが高くなっている理由を検討してみましょう。

【損益資金】
設備投資もあり、生産効率および価格が上昇し、原価率は70%から63%に低下し、損益資金が9700万円増加しています。

【固定資金】
固定資金の運用サイドで機械装置への投資が5000万円、無形固定資産への投資が1000万円あったこと、さらに売上が20億円から22億円に増加したことによる在庫の増加3000万円があり、総額で1億円増加しています。一方、調達サイドでは借入金の返済が進み、3000万円減少したため、総額で1億3000万円の固定資産が減少しています。

【売上仕入資金】
売上仕入資金で1500万円の減少が生じています。売上の増加に伴い、仕入債務の増加に比べ、売上債権の増加が大きいことが原因です。

売上の増加に伴う売上債権の急増は、とくに大手メーカーなどが取引先にある場合に見られる現象で、売上が増加している場合、一時的に資金繰りが苦しくなる原因となります。売上が増えている、利益が出ているのに資金繰りが楽にならないのは、このようなケースが想定されます。

【流動資金】
借入金の短期返済の増加、利益の増加に伴う、法人税の発生により、流動資金が3500万円増加しています。平成28年12月の流動資金は9400万円となっており、1年以内にキャッシュアウトする金額ですが、同月末の現預金残高を上回っており、利益の蓄積があったとしても資金繰りが相当厳しくなることが予想されます。また、売上増加に伴い固定費も増加しています。固定費は企業内に保有しておくべき安全資金の金額に影響するので、さらに財務は悪化したといえるでしょう。

安定資金にゆとりがあまりない場合、売上の増加による固定資金、売上仕入資金の減少の場合には、金融機関から前もって調達することなどの対策が必要となります。

資金面から自社の実力を示し、 融資交渉等に活かす

毎年多くの中小企業が、倒産を余儀なくされています。

後継者を含めた人材不足や開発力の衰えなど理由はさまざまですが、資金調達がうまくいかないというケースは少なくありません。

もともと手元の資金が少ないうえ、得意先が大手企業になると、売上が増えても、売掛金回収までの時間がかかるため、どうしても資金が増えにくいという現状があります。また、節税をしすぎて資金が残らなかつたり、売上が安定しにくいという面もあります。

ならば、「売上を伸ばせば資金繰りは楽になるのでは……」と考へがちですが、売上から原価、経費を引いた「キャッシュベースの儲け」を増やさなければ、資金繰りはよくなりません。

しかし、「儲けを伸ばす＝税金が増える」という思いからか、肝心の「儲け」が出にくくなっている企業は意外と多いようです。

これは、中小企業の会計帳簿が



大企業が同じルールで作成されているため、決算書にあらわれる数字の動きと実際のお金の動きがリンクしにくくなっているのです。

その問題を解消しようというのが、資金別貸借対照表です。

既存の財務諸表での利益は経理処理方法によって決算調整が可能ですが、資金別貸借対照表では、資金面からその会社の真の実力を知ることができます。

決算利益（未処分利益）と手元資金の関係がよくわかり、仮に会計に精通していなくても、自社の経営実態を正確に把握でき、予算を立てたり、経営指標などを使得って同業他社と比較する際の精度も高まります。

繰り返しになりますが、経営を継続するうえで大切なのは「利益より資金」です。それもただ貯めこむのではなく、「キャッシュのバランスをとること」が重要です。抽象的でわかりにくいかも知れませんが、言うなれば、投資の回

収スピード、回収リスクにあった資金調達（利益によるのか、借入によるか）を行なうことです。

経営学者のP・F・ドラッカーは、その著書『イノベーションと企業家精神』のなかで、「事業拡大の際にはまずキャッシュが必要」「企業の成長のためにはキャッシュフローの分析と管理と予測が必要」と述べています。

つまり、キャッシュフローをきちんと把握し、日々管理を怠らず、将来の予測に役立てることが大切だということです。

会社の経営状況を キャッシュベースで示す

企業が融資を受ける際は、会社の現状、過去の業績や財務の動き、今後の見込み、経営計画などを金融機関等の融資担当者に理解してもらわなくてはなりません。

その際、資金別貸借対照表を使えば、会社の経営状況をキャッシュベースで説明できるので、財務内容の理解が深くなるのが期待できますし、追加融資を受ける場合にも、希望額の根拠を示しやすくなります。

とくに、資金不足による融資の

場合、利益の減少ではなく、売上増加に伴う売上仕入資金の運用側の増加や、在庫の増加などによる資金不足であることを明確にし、あくまで前向きな資金であることを説明できれば、希望額を獲得できる可能性も高くなるはずです。

また、金融機関等に提出する事業計画書に予算の資金別貸借対照表を添付すれば、将来のキャッシュフローの安全性を踏まえて説明することも可能になります。

ただ、現時点ではまだ、資金別貸借対照表を知っている金融機関は少なく、最初は理解してもらうことが難しいかもしれません。

しかし、金融機関からすれば重要な返済原資であるキャッシュを共通言語としているため、説明して理解してもらえれば、従来よりもスムーズなコミュニケーションが図れるようになるでしょう。

資金別貸借対照表を作成してみると、これまで見えてこなかった経営の状況が見えてきます。

そして、利益からキャッシュを中心とした戦略に転換することで、企業の成長スピードを速め、種々の経営リスクに耐えうるより強い会社へ変わっていくための一助になれば幸いです。

佐藤修一 公認会計士事務所代表。中小企業の経営体力強化、業績向上に役立つ会計サービスを提供。2013年6月、九州経済産業局より経営革新等支援機関として認定。 <http://satoscpa.com>