

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 222)

発行日：平成27年12月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「資金繰りとキャッシュフロー⑤」・・・資金繰りを楽にするには(その2)

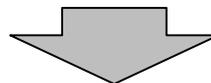
本誌では、今、「資金繰りとキャッシュフロー」というテーマを特集しています。
前回は、資金繰りを楽にするための方法として、「在庫の削減」について説明しました。
今回は、それ以外の方法について考えてみます。

1. 会社の「倒産」と「資金繰り」とは？・・・前回までの復習

これまでのことをまとめると、以下の通りになります。

「倒産」とは、払うべきお金を払えなくなってしまった状態
⇒ いくら損益計算書で利益が出ていても、倒産することがある！
＝黒字倒産！！

「資金繰り」とは、いついくら実際にお金が入ってくるのか、
また、出て行くのかをしっかり管理し、
常に、払うべき時に払える状況にしておくこと
＝利益の確保とは、別の課題！！



会社は、「資金繰り表」を作成し、厳しい場合には、
銀行から借入したり、入手した手形を使いながら
資金が不足しないようにする！

2. 資金繰りを楽にするためには？（その2）・・・（その1）は前号参照

（1）過剰な投資に注意する

企業が成長発展するためには、将来のための「投資」が欠かせません。しかしながら、今の時代は先行きが不透明。バラ色の未来を描き、身の丈以上の投資をしてしまうと危険です。未来が変わってしまった時、致命傷になりかねません。

スカイマークは、なぜ破綻してしまったのか？

2015年1月28日、スカイマークが民事再生法を申請しました。いわゆる経営破綻、実質的な倒産です。なぜ、スカイマークは破綻してしまったのでしょうか？その大きな理由は、まさにバラ色の未来を描いた過剰投資でした。

倒産から、わずか3年前。スカイマークの2012年3月期の決算は素晴らしいものでした。売上高が約800億円。そして、営業利益が約160億円。この20%の利益率は、世界の航空会社の中で3番目の高水準でした。当時の社長は、筆頭株主でもある西久保慎一氏。2004年に経営不振だったスカイマークの社長に就任し、見事、高収益企業に立て直したカリスマ経営者です。その西久保氏が考えたこと。「これからは、世界に向けて飛躍したい！」まさに、大きな野望です。欧米向けの路線を運航するためには、当然、新たな飛行機が必要です。そして、発注したのがエアバス社のA380という超大型機。2014年に納入予定で、約2,000億円の大型投資でした。

ところが・・・その後、日本で大きな変化が起きました。政権交代後のアベノミクス。輸出促進策として、どんどん円安が進みました。1ドル80円だった為替レートが、あっという間に120円。エアバス社との契約はドル建てでしたので、2,000億円のつもりが、3,000億円の投資になってしまいました。また、航空業界自体の変化もありました。多くのLCC（格安航空会社）が市場参入し、スカイマークの価格優位性が消されてしまいました。JAL、ANAの逆襲もあり、スカイマークの搭乗率は、どんどん低下。2014年3月期の決算では、一気に赤字に転落してしまいました。

「こんな状態での国際線進出は難しい・・・」そう判断した西久保氏は、エアバス社にA380の解約を申し入れました。しかしながら、飛行機は受注生産品。簡単に応じてくれる筈がありません。違約金として800億円を超える金額を請求されてしまいました。「そんなお金がどこにあるのか・・・」結局、資金繰りに窮してしまい、経営破綻に至ったのです。

(2) 支払は遅く、回収は早くする



商業では、仕入れた商品を販売し、製造業では、生産した製品を販売します。通常、仕入や製造のためのお金がかかると、出金から入金までの間に、タイムラグが生じます。

例えば、上図のようなケース。

10月15日に商品を仕入れて、1ヵ月後に販売します。

仕入先との取引条件は「月末締め翌月末払い現金」。

販売先との取引条件は「月末締め翌月末払い120日手形」です。

仕入れた商品の代金の支払いは11月30日、そして、販売した商品の入金は、翌年の4月30日。

5ヵ月間のタイムラグです。

当然、その間でも新しい仕入が必要ですし、また人件費や家賃等の経費もかかります。

その分のお金が運転資金。

本誌218号(2015年8月号)で説明した通り、この資金が不足してしまうと、会社は倒産してしまいます。

それでは、運転資金をなるべく少なくするためにはどうしたらいいのでしょうか？
結論としては、以下の2つの方法しかありません。

1) 支払を遅くする

仕入先に対する支払を遅くできれば、タイムラグは短くなります。

例えば、上記のケースで、もし仕入先との取引条件が、販売先との取引条件と同じ「月末締め翌月末払い120日手形」であれば、支払いのタイミングは3月31日。

タイムラグは1ヵ月になります。

近年、手形は、その発行コストの削減等の目的から、大手企業を中心に大幅に減少しています。帝国データバンクによると、2012年の全国の手形交換額(金額)は20年前と比較して10分の1とのことですが、まだ約4割の企業が決済に手形を利用しています。

現在でも、特に中小企業にとっては、資金繰りのための重要な手段なのです。

2) 回収を早くする

支払を遅くすることは、仕入先の資金繰りにも影響してしまいますので、あまり好ましい手段とは言えません。

また、大企業が外部の会社に製造を委託したり、システムの開発を依頼する場合は、下請法(下請代金支払遅延防止法)によって、納品から60日以内の支払が義務付けられています。

会社として、より重要なことは、代金の回収を早くすること。
すなわち、手形での取引ではなく、極力、現金取引にすることです。
例えば、前のページの場合、販売先との取引条件が「月末締め翌月払い現金」であれば、入金
は12月31日。

やはり、出金とのタイムラグは1ヵ月に短縮されます。

営業担当者の中には、新規顧客を開拓できた嬉しさで、「取引条件は貴社にお任せします」なんて
簡単に言ってきてしまう人がいます。

こうしたことは論外。

一度、決まってしまったしまった条件は、なかなか変えることができません。

注文を獲得することと同様に、取引条件についても客先としっかり交渉して決めて欲しいものです。

(3) 財務体質を健全にしておく

資産		負債	
流動資産			
	合計	5,000	
固定資産		合計	6,000
		純資産	
		資本金	1,000
		その他(儲け等)	3,000
	合計	合計	4,000
合計	10,000	合計(総資本)	10,000

ひとことで言えば、貸借対照表の純資産を多くしておくことです。

本誌211号の「安全性分析」で説明した通り、借金(負債)に過度に依存した経営をしていると
「万一」の場合の余力がありません。

急に資金が必要になって銀行に駆け込んでも、「もうこれ以上はお貸しできません」と言われて
アウトです。

「当たり前なことじゃないか！」

なんて声が聞こえてきそうですが、決して、「当たり前」のことではありません。

純資産の中身は、元手である「資本金」と会社を経営する中で得られた「儲け(利益)」です。
当然、儲け(利益)が多ければ、その分、純資産が多くなるはずですが。

しかし、実は中小企業の中には、「儲かっているけれど、純資産が増えない」会社も多いのです。
それは、利益を配当として支払ってしまっているためです。

中小企業の場合は、社長=オーナーですので、配当は社長の懐に入ります。

結果として、会社のお金が社長の個人口座に流れ、会社としての財務体質は向上しません。

中小企業の社長の中には、「会社は自分のもの」と考えている人も多いですが、存続・発展のため
には、しっかりと公私を分けて欲しいものです。

<次号に続く>