

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK**産業企業情報****15 - 1****(2003.4.23)****SCB****信金中央金庫****総合研究所**〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1  
TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551  
URL <http://www.scbri.jp>

## 中小企業の財務管理

- 財務をめぐる環境変化と改善の進め方 -

(キ-ワード) 財務管理、キャッシュフロー、収益性、生産性、安全性、収益償還力、経営指標

(要 旨)

### 1. 財務をめぐる環境変化

企業活動のグローバル化などに伴い、我が国でも管理会計を戦略的に活用する動きが見られる。中小企業においても透明性のある健全な経営が求められており、自社の財務分析を通して問題点を把握し、財務改善を図ることが重要である。

### 2. 中小企業の財務改善の進め方

#### (1) 経営の羅針盤としての決算書の有効活用

バブル経済崩壊後のデフレ経済の進行や、金融機関の貸出姿勢も担保優先主義から返済力重視に変化する中で、中小企業もキャッシュフローや付加価値を重視した経営を求められており、決算書を活用した財務管理の必要性が高まっている。

#### (2) 財務改善の手順

企業の現有体力・体質を表す貸借対照表をベースに自社の資金の使途と調達の問題点を把握するとともに、経営指標の具体的目標を定めて改善を進めることが必要である。

#### (3) 収益性の改善

代表的指標である総資本経常利益率を売上高経常利益率と総資本回転率に分解し、それぞれについて、その水準と変化の要因を推定した上で、さらに詳細を分析していくことが必要である。

#### (4) 生産性の向上

適正な労働分配率を維持しつつ、1人当たり人件費を高めるには、1人当たり付加価値、すなわち「付加価値労働生産性」を高めることが不可欠である。

#### (5) 安全性～収益償還力の重要性

金融機関の融資審査において収益償還力(キャッシュフロー-)の重要性が高まっている。一方で、企業サイドでも負債過多の改善には、自社の資金循環にかかる問題点の把握と、キャッシュフローを生み出すための改善策が肝要である。

## はじめに

金融機関の不良債権問題や企業の過剰債務問題から企業再生のための経営改善計画の必要性が高まっている。右肩上がり経済の終焉により金融機関の貸出姿勢が不動産担保主義から経営力・収益償還力重視へ、実績だけでなく将来計画も重視へとシフトしている。また、財務をめぐる環境変化として、ディスクロージャーの要請、グローバルスタンダードを考慮した会計制度の変化（「会計ビッグバン」）が進展している。これらは主に大企業に大きな影響を与えている。しかし、中小企業においても、厳しい環境下で財務会計とともに管理会計を重視、活用するなどの対応が重要となっている。

本稿では、財務をめぐる環境変化、中小企業の財務面のアプローチからの改善の基本的な部分と、管理会計により戦略的運営に成功している企業事例について述べる。

## 1. 財務をめぐる環境変化

### （1）グローバルスタンダードを考慮した会計制度の変化（「会計ビッグバン」）

企業の経営状態は、いわゆる決算書（貸借対照表、損益計算書などの財務諸表）によって表されるが、その決算書を作成するルールとして会計基準がある。この会計基準は、国によって異なる部分があり、企業活動のグローバル化とともに、相互の違いを調整し、かなりの程度、統一されるようになった。

日本もこれまで独自の商法や税法などの法体系の中で、会計基準を形成してきたが、グローバル化の一方で経済が長期低迷する中で、相次ぐ企業の倒産や不良債権、粉飾決算などの問題から、企業の経営状態を的確に表す会計基準やその監査体制の見直しが重要な課題となってきた。

ここ数年間で、会計・監査のインフラ整備に向けた多くの改訂作業が行われ、このような一連の改革は「会計ビッグバン」とも呼ばれる。その柱は、資産計上の厳格化、オフバランス項目のオンバランス化、時価評価やキャッシュフロー重視、である。

未公開企業である中小企業の多くにとっては、「会計ビッグバン」の直接的影響は少ない。しかし、金融機関はもちろんのこと取引先等からも透明性・健全性の高い経営が求められており、会計制度の変化などにも注意を払いつつ、自社の財務分析を通して問題点を把握し、経営全般の改善を図ることが肝要である。

### （2）財務会計から管理会計へ～戦略性を増す管理会計

会計には財務会計と管理会計がある。「財務会計」とは、株主・投資家や債権者に対して、経営成績や財政状態を明らかにするために証券取引法や商法などの法律により規定されているものである。一方、「管理会計」は、企業の経営者等の意思決定や業績管理に資する情報提供を目的とした会計で、報告対象は、その企業の経営者・管理者である。管理会計は企業価値を高めるために、経営者層が企業の状況を把握するための手法

であり、その内容は、計画、コスト分類、コントロール、原価計算、事業部制会計など広範囲に及ぶ。また、管理会計は収益やコストの測定が前提となるため、会計数値の記録、集計、報告が求められる。特にコストについては、費目別、工程別、製品別、部門別などに集約するための原価計算が重要となる。中小企業にとっても社内の生産、販売などの様々なデータを活かした管理会計の有効活用が重要であり、その場合に、経営方針との関連で分析の目的・対象を明確化し、その手法を選択することが肝要である。

本稿では、管理会計における基礎的かつ代表的指標である総資産利益率（ROA）、キャッシュフロー（キャッシュフローには狭義での損益計算から生じる償却前経常利益と、これに運転資金の増減等を加味した営業活動キャッシュフロー（経常収支）等の広義のものがある）を中心に取り上げている。

## 2. 中小企業の財務改善の進め方

### （1）経営の羅針盤としての決算書の有効活用

右肩上がりの時代には、事業規模を拡大することが利益増加につながったが、経済が成熟化し、ニーズが多様でかつ変化が大きい時代には、量から質へ経営指標の転換が進んでいる。ところが、中小企業では今なお売上高を重視している企業が多く、また、決算書が税務申告や金融機関からの借入れのための資料を主目的として作成されて、経営の目標、利益管理の手段として十分に活用されていないのが実情とみられる。デフレ経済下で質の経営が求められる中、中小企業の経営のポイントは、決算書をベースに、

利益やキャッシュフローを生み出す法則を知り、それを計画や方針として具体化し、実践し、結果をコントロールする、ことである。その意味で、決算書は戦略的に重要な経営の羅針盤であり、財務強化に不可欠である。同時に、当然のことながら正確であり、信頼に足るものでなくてはならない。

また、一般に、中小企業では、社員にさえ決算数字を公開しないところが多いが、これからは、次に述べる理由によりガラス張りの経営が必要であろう。すなわち、自社の経営の現状や見通しが示されなければ、なぜ何をどのようにするのが明確でなく、社員にとって先行き不安要因でもある。経営者が社員に対して、企業の現状や課題を示し、社員一人ひとりの役割を明確にすることで、企業に求心力が生まれ、社員の力が発揮される。

一方、金融ビッグバンに伴い、銀行再編など金融業界も様変わりし、貸出姿勢は担保優先主義から償還力重視へ、それも実績から将来に向けた返済力が重視される方向へと転換しつつある。資産価格が一貫して下落し、担保割れが続くような状況では、従前に増して貸出金回収の財源としてキャッシュフローが極めて重要であることは言うまでもない。このため、金融機関は融資先の決算書以外の経営者の経営力、すなわち定性要因も判断するが、やはり、取引金融機関に対しては、定期的な決算書の提示と具体的な業績見通しなど経営方針の説明が必要である。

こうした状況を踏まえて、以下では、決算書をベースとする経営指標面から財務改善の手順、収益性、生産性、安全性について改善の進め方のポイントを述べる<sup>(注1)</sup>。

(2) 財務改善の手順～貸借対照表は企業体力を表す

一般に貸借対照表よりも損益計算書に関心のある経営者が多いと言われる。しかし、損益計算書は1年間の経営の結果を表したものにすぎない。これに対して貸借対照表は企業が創業以来蓄積してきた力量、現有体力の

図表1 貸借対照表の構造

全てを示しているという意味で重要である。たとえば、借入金過多、過剰在庫や遊休資産への資金の固定化といった構造問題の把握ができる。こうした過去の積み重ねから出来上がった体質は一朝一夕には修正できないが、具体的な目標を定めて計画に沿って修正していくことが重要である。そこで、貸借対照表からみた財務改善に向けてのポイントをみってみる(図表1)。

(資金の用途) (資産)	(資金の調達) (負債)	
流動資産	買掛金 支払手形	} (信用調達)
固定資産	短期借入金 長期借入金	
	割引手形	
	投資	引当金
	(資本)	
	(自己資本) 資本金 積立金	} (自己調達)

(備考) 信金中金総合研究所作成

貸借対照表の右側は資金の調達(源泉)、左側は用途である。右側の調達は、企業の資金調達力を量と質の両面で表している。これをみる場合、まずは買掛金や支払手形など個別の科目でなく、どこから資金を調達しているかという調達先の分類が重要である。すなわち、企業間信用調達(買掛金や支払手形、いわゆる買掛債務)、金融調達(短期・長期借入金、割引手形)、引当調達(引当金)、自己調達(資本金、各種積立金)の4つに分類される。一方、左側の用途は、「流動資産」「固定資産」「投資」という資産の保有形態、つまり資金用途を表している。したがって、調達構造については、その構成比や時系列での変化を把握するとともに、用途である資産の内容・性格(運用の目的・回収の期間)と調達とのバランスからみた今後の方向、経営指標(流動性比率、固定比率、自己資本比率など)の具体的な目標を定めていくことが必要である。特に、有利子負債による金融調達と、自己資本による自己調達のバランスが重要である。

また、調達と用途の金額は一致するため、用途側を小さくすれば、調達側の数字も小さくなることを意味している。要するに、貸借対照表の用途側をいかに少なくしていくかが、企業をスリム化し、贅肉を落として身軽な体質にしていく鍵を握るのである。そのためには、貸借対照表の左側の資産内容をよく吟味して無駄を排除し、これにより有利子負債も削減する。その結果として、次に述べる使用総資本とその利用により得られ

(注1) 財務分析の手順と各種経営指標(財務比率)の見方などについては、信金中金総合研究所の旧版企業経営情報No.11「中小企業の財務分析」(その1)～財務諸表による収益性の見方～(1999年6月)、同No.14同(その2)～財務諸表による安全性の見方～(99年8月)、同No.15同(その3)～財務諸表による生産性、成長性の見方～(99年10月)、同No.10「中小企業にも望まれるキャッシュフロー重視の経営」(99年5月)を参照

る利益との関係を表す総資本利益率の改善を図るのである。

### (3) 収益性の改善

利益はキャッシュフロー（税引後経常利益＋減価償却費）の源泉である。欧米企業と比較して我が国企業の特徴的な弱点は収益性の低さにある。企業の総合的な収益性をみる代表的な指標に総資本経常利益率があり、次式で求められる。この総資本経常利益率は収益性を表す売上高経常利益率と資産の運用効率を表す総資本回転率の2つの算式に分解できる。この分解式により、収益構造の変化の原因が収益性によるものか、資産の運用効率によるものかを判断することができる。なお、経営指標の参考データについては、「中小企業の経営指標」（中小企業庁編）、「TKC経営指標」（TKC全国会）などがある。

$$\text{総資本経常利益率} = \text{経常利益} / \text{総資本} = \text{経常利益} / \text{売上高} \times \text{売上高} / \text{総資本}$$

（売上高経常利益率）（総資本回転率）

売上高経常利益率についてみる。

損益計算書上の利益には、売上高から売上原価を引いた売上総利益、売上総利益から販売費や人件費などの一般管理販売費を引いた営業利益、営業利益に受取利息・配当金や支払利息割引料などの営業外損益を加減した経常利益、経常利益から固定資産売却損益などの特別損益を加減し当期に支払うべき法人税等を引いた当期利益がある。従って、各段階の利益を売上高で除した売上高利益率により、段階ごとに収益性をチェックでき、その良否の原因の糸口をつかむことができる。

まず、売上総利益率が同業種と比較して極端に低い場合は、製品・商品力の低下、付加価値が低いことなどが考えられる。営業利益と経常利益の間の費用項目には金融費用（支払利息割引料）を中心とする営業外費用がある。したがって、売上高経常利益率が売上高営業利益率に比べて極端に低い場合は支払利息割引料が多額であることが想定される。このように分析していくと、売上総利益率から売上高経常利益率までの段階では、次のようなポイントがある。比率に問題がある場合、こうしたポイントから原因を推定した上で、さらに詳細に分析していくことになる。

- イ．製品・商品の付加価値 付加価値率（部門・製品別）を検討する
- ロ．生産性 従業員1人当たり売上高・付加価値を検討する
- ハ．固定費 従業員1人当たり人件費、一般管理販売費の水準を検討する

次に総資本回転率をみる。

総資本回転率は、「売上高÷使用総資本」という算式で資産の効率性をみるもので、総資産を構成する主な資産である売掛債権、棚卸資産、固定資産を分母にして計算すれば、どこに資金が滞留しているかがわかる。この分子と分母を逆転させ、「使用資産÷



#### (4) 生産性の向上

企業の生産性には、事業活動に投入した資本の利用効率を表し、主として収益性分析に使われる「資本生産性」と、労働量の利用効率を表し、主として生産性分析に使われる「労働生産性」がある。生産性分析の中心は投下した労働量に対する付加価値の算出割合を示す「付加価値労働生産性」である。付加価値は、企業が生産（販売）活動を通じて新しく創出した価値で、次式で算出される。

**付加価値 = 経常利益 + 金融費用 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費**

付加価値労働生産性は1人当たりの付加価値で算出され、次式のように売上高に占める付加価値（加工高）を示す付加価値率、1人当たり有形固定資産を示す労働装備率、有形固定資産の利用度を示す有形固定資産回転率に展開される。

$$\begin{aligned}
 \text{1人当たりの付加価値} &= \text{付加価値} / \text{人数} \\
 &= \text{付加価値} / \text{売上高} \times \text{売上高} / \text{人数} \\
 &\quad (\text{付加価値率}) \quad (1人当たり売上高) \\
 &= \text{付加価値} / \text{売上高} \times \text{有形固定資産} / \text{人数} \times \text{売上高} / \text{有形固定資産} \\
 &\quad (\text{付加価値率}) \quad (\text{労働装備率}) \quad (\text{有形固定資産回転率})
 \end{aligned}$$

1人当たりの付加価値を高めるには、付加価値率あるいは1人当たり売上高を高める必要があるが、既述のように、価格が下落傾向にあるデフレ経済下では、1人当たり売上高を増加させるのは難しく、製・商品の差別化によって付加価値率を高めることが重要になっている。

付加価値には当期利益の他に金融費用、人件費などが含まれるが、経営指標として、特に付加価値に占める人件費の割合を示す労働分配率が重要である。

1人当たり人件費と労働分配率の関係は、次式のとおりである。

$$\begin{aligned}
 \text{1人当たり人件費} &= \text{人件費} / \text{人数} = \text{人件費} / \text{付加価値} \times \text{付加価値} / \text{人数} \\
 &\quad (\text{労働分配率}) \quad (1人当たり付加価値)
 \end{aligned}$$

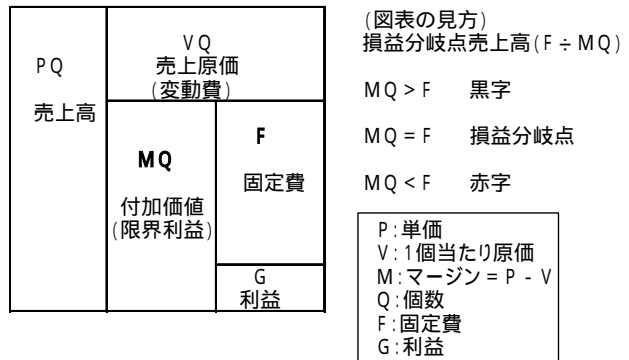
給与水準は1人当たり付加価値が高いほど支払能力が増すため高くすることは可能だが、付加価値のうち何%が人件費に回されているかを示すのが労働分配率である。この比率の上昇は、人件費の伸びが付加価値労働生産性の伸びを上回ることを示しており、将来の昇給財源などが乏しくなっているとみることできる。

1人当たり人件費を高めるとすれば、労働分配率を高めるか、1人当たり付加価値を高めるしかない。労働分配率をしだいに高めていく方法では、その分利益が減少するた

め、短期的には対応可能であってもいずれ困難になる。このため、企業の継続的・安定的発展のためには、適正な労働分配率を維持していく必要がある。したがって、1人当たり人件費を高めるには、1人当たり付加価値、すなわち、生産性の向上が不可欠となる。

この経営指標として重要な付加価値を売上高 - 変動費 = 付加価値（限界利益）と捉えて、売上高・費用・利益の関係を分析するのが損益分岐点分析であり、この手法は戦略的な管理会計として利用されている。ここでは、固定費を賄う付加価値をいかに増大させるかを経営の目標と考える（図表4）。

図表4 戦略的な管理会計の仕組みとその活用方法



(活用方法)

付加価値(限界利益)(MQ)によって、固定費(F)の回収を目指すことにより、利益(G)が確保される。製品別の付加価値を把握し、高付加価値製品のウェイトを高めることにより、採算の向上が図られる。

(備考)信金中金総合研究所作成

(5) 安全性～収益償還力の重要性

企業の財務諸表による安全性分析には、一時点における資産構成や財務体質を把握するための「静態分析」(流動比率、固定比率など)と、一定期間の資金収支や財務状態を把握するための「動態分析」があるが、ここでは収益償還力を中心に「動態分析」をみる。

キャッシュフロー(税引後経常利益+減価償却費)の重要性

わが国企業の財務面の特徴は負債過多にあるが、バブル崩壊後、借入金により調達され、投資された資産が大幅に下落し、多額の不良資産を生んだ。既に述べたように、「金融ビッグバン」に伴い、銀行再編など金融業界は様変わりしつつある中で、不良債権問題もあって、金融機関の融資姿勢はここ数年で大きく変化している。特に、担保優先主義から実績主義(返済能力重視)へ転換したことが大きい。デフレ経済といえる現在の状況では、金融機関からみれば、貸出金を回収できる財源としてキャッシュフローから生まれる収益償還力の重みが増しており、これらの予想値を含む経営計画を金融機関に積極的に提示することが重要になっている。

不良債権問題に関し、その処理を進めるため、企業再生のための基準作りが焦点になっているが、この基準において最も重視されるのが、借入金などの債務を

図表5 キャッシュフローの分類

(狭義)

税引後経常利益 + 減価償却費  
(非資金費用)

(広義)

1. 営業活動キャッシュフロー  
税引後経常利益  
減価償却費  
引当金増減額  
運転資金増減額等

2. 投資活動キャッシュフロー  
固定資産の取得・売却  
有価証券の取得・売却等

1 - 2 = フリーキャッシュフロー(F)

3. 財務活動キャッシュフロー  
借入金の返済・調達  
社債の発行等

(F) - 3 = ネットキャッシュフロー

(備考)信金中金総合研究所作成

今後何年で返済できるか、すなわち、債務償還年数であり、次式で算出される。なお、中小企業の債務償還年数（キャッシュフローを經常利益×1/2+減価償却費として算出）は1995年18.0年からピークの98年には21.4年まで長期化した後、最近では、2000年13.9年、2001年15.3年と短縮化しているもののなお高い水準にある（「法人企業統計年報」）。このため、債務償還年数を適切に管理していくことが一段と重要になっている。

**債務償還年数 = 借入金等の債務 / 年間償還資源（キャッシュフロー）**

キャッシュフローは、企業に年間どの程度の資金が残るかを測定するものであり、次式で算出される。なお、キャッシュフローは企業活動の各側面で考えると、「営業活動」「投資活動」「財務活動」によるキャッシュフローに分類されるが、ここでは狭義で考え、損益計算から生じるものとする（図表5）。つまり、資金を循環させるためには、まず損益計算上、資金の源泉であるこの狭義のキャッシュフロー（減価償却費計上前の經常利益（償却前經常利益））をプラスに維持することが必要である。

**キャッシュフロー = 税引後經常利益 + 減価償却費**

なお、将来のキャッシュフローを予想するためには、当然ながら損益予測に基づいて計算する必要がある。

資金繰りの重要性～「勘定合って銭足らず」の回避

企業における回収や支払いがすべて現金で決済され、在庫を持つ必要がないような現金主義の下においては、償却前經常利益と企業の資金残高が一致する。しかし、現実には、損益計算上、多額の利益が出ていても、企業内部における資金循環が円滑に行われていることを保証しない。第1に、回収条件の変化（たとえば、売掛債権の回収期間の長期化や現金払いから手形への変更など）や支払条件の変化、さらには手持在庫の増加・減少（通常、これらの変化に対応する資金が資産回転期間の項で述べた「運転資金」）が影響を与えること、

図表6 資金繰り表(3部制)

		4月	5月	……	合計
前月繰越高(A)					
經常 収支	手形割引				
	掛現金回収				
	手形期日落込				
	その他				
	合計(B)				
設備 等 収支	支払手形決済				
	仕入現金支払				
	人件費				
	その他				
合計(C)					
經常収支(B-C)					
財務 収支	設備売却代				
	設備支払代				
	その他収入				
	その他支出				
設備等収支(D)					
財務 収支	短期借入返済				
	長期借入返済				
	その他				
	返済合計(E)				
	短期借入金				
財務 収支	長期借入金				
	その他				
	調達合計(F)				
財務収支(E-F)					
翌月繰越高(A+B-C-D-E+F)					

(備考)信金中金総合研究所作成

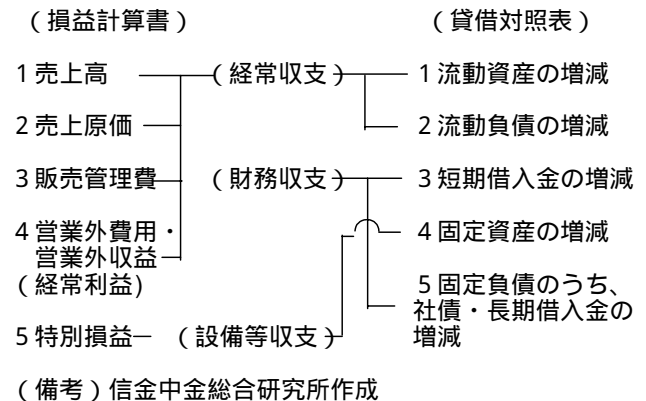
第2に、直接損益には反映されない設備などの支払いや借入金の返済などがあるからである。

このように、企業における資金の源は、損益計算書から計算されるキャッシュフローを基本的な財源として、それに貸借対照表で表示される資産・負債の増減が加味されて全体がとらえられる。

このことを総合的に表示するのが、企業実務において用いられる資金繰り表（図表6）である。

資金繰り表を区分すると、通常、経常収支欄、設備等収支欄、財務収支欄に3区分される（3部制）。経常収支欄は、企業の日常的な事業活動により生じる資金の収支（営業活動キャッシュフロー）を示す。設備等収支欄は、固定資産の購入や売却などによる収支（投資活動キャッシュフロー）を示すものであり、財務収支欄は、借入金の調達や返済などによる収支（財務活動キャッシュフロー）を示している。

図表7 損益計算書と貸借対照表の関係



こうした資金の動きを損益計算書と貸借対照表との関連でみれば、次のようになる（図表7）。経常収支とは、本来的な資金財源をみる損益計算書上で、売上額から営業外損益（支払利息を含む）までの資金の流れであり、これに貸借対照表上での流動資産と流動負債の増減（正味運転資本）が加味されたものである。つまり、

$$\text{経常収支} = \text{償却前経常利益} + \text{正味運転資本増減}$$

となる。したがって、正味運転資本に増減がなければ、経常収支は償却前経常利益と等しくなる。設備等収支とは、損益計算書上では特別損益における資金の流れであり、貸借対照表上では固定資産の増減の流れである。財務収支とは、支払利息割引料を除けば貸借対照表上の借入金の調達と返済その他（増資など）に関わる資金の流れである。

### 資金循環の3パターン

資金が循環する状態は、既述の資金繰り表からみると、大きく3つのパターンに分けることができる（図表8）。

**パターン1（健全型）**・・・企業活動から生じる利益が黒字で、流動資産や流動負債の増減に大きな変化がない場合、資金で表現すれば経常収支が黒字で、この収支により設備の支出と借入金の返済がすべて賄われる状態である（経常収支の余剰（100）で、設備支出（10）および借入金の返済（40）を賄う）。

図表8 資金循環の3パターンの数値例

	パターン1 (健全型)	パターン2 (一般型)	パターン3 (赤字型)
経常収支	100	20	10
設備収支	10	10	10
財務収支	40	10	20
(返済額)	40	40	40
(新規借入額)	0	30	60
残高	50	0	0

(備考) 信金中金総合研究所作成

**パターン2**（一般型）・・・企業活動から生じる利益だけでは設備投資の支払いや借入金の返済を賄いきれず、これらの支払いのために借入金を調達してくる状況である（経常収支が黒字（20）だが、設備投資の支払い（10）後、借入金の返済（40）を賄えず、不足分（30）を新たに借入するケース）。

**パターン3**（赤字型）・・・企業活動から生じる利益がマイナス（あるいは運転資金増）で当然、経常収支もマイナスであり、その補填資金が必要となる。設備投資の支払いや借入金の返済そのものもできないため、それらの総額を新たに借入金で調達して賄う状況である（経常収支が赤字（10）であり、この経常収支の赤字を埋めるための借入金（10）と、設備投資の支払い（10）および借入金返済（40）のための借入金（50）を併せて調達（60）するパターン）。

各パターンについての対応を考えてみる。**パターン1**は業績順調で内部蓄積もあるとみられ、まず問題がない。**パターン3**では赤字補填資金に加えて返済資金の借入ができなければ資金循環が途絶えることになる。既述のように、経常収支は損益計算上の償却前経常利益に運転資金増減が加味されたものである。したがって、まず、償却前経常赤字の解消が最優先されなければならない。同時に、運転資金について新たな増加を抑制すべく適正に維持することが必要である。**パターン2**は中小企業では一般的とみられる。キャッシュフロー経営の観点からは、設備投資等は、経常収支（営業活動キャッシュフロー）の範囲で賄うことが望ましいとされているが、一般の中小企業においては設備投資を長期借入金などに依存することが多く、経常収支で賄うことは困難な場合が多い。また、中小企業では、毎年のように設備投資をするというより、数年に一度、ある程度大規模な投資を行う場合が多い。この場合、通常返済条件のついた長期借入金で調達することになるが、投資効果を十分考慮しつつ、償還が見込み得る借入でなければならない。投資での収支予想の見込み違いから借入金が増加し財務体質の悪化を招いているケースが多いからである。また、同時に、当該投資の採算だけでなく、財務面全体への影響も十分に考慮し、慎重に判断する必要がある。先にみた借入金と年間償還資源のバランスからみて返済に目処が立ちにくいような償還可能年数ならば、財務面のリストラ（資産売却など）を含めて、より安全性を重視した経営の見直しが必要である。

### 資金繰り悪化の要因と対策

#### イ．不採算販売

文字どおり採算に合わない販売を継続していれば、資金繰りは苦しくなる。100 円の商品を作るのに 110 円もコストをかけていては資金繰り悪化は必然である。確かに、当面の資金が必要な時には、原価割れの販売をして、換金化する方法を取ることもあるが、あくまでも一時しのぎの方法である。また、採算の取れる仕事であっても、その絶対額が小さければやはり資金繰りは苦しい。固定費など支出する費用を上回る付加価値が必要である。

## ロ．自己資本不足

利益を上げるための営業活動にはそのための資金が必要となる。通常、支払いの回転期間のほうが受取りの回転期間よりも短く、運転資金が必要になる。資金をつなぐのには、借入金もあるが自己資本を持っていることがもっとも有利で安全である。自己資本を充実するには、資産圧縮による縮小均衡型のリストラもあるが、本筋は利益を上げて内部留保を厚くすることである。

## ハ．在庫の増大

よくある資金繰り悪化の原因は在庫の増大にあるといわれる。下請型企業のように受注生産を行い、本来製品在庫をあまり持たなくてよい業態であっても、多品種少量生産、短納期化の中で生産管理のつたなさなどから多くの在庫を抱えることがある。もちろん、売上の低迷により在庫が過剰になると資金繰りが苦しくなるのはどの業種・業態でも同じことである。ただし、在庫を圧縮する方法は業種・業態によって異なる。たとえば、卸・小売業では、過去の売れ筋などを分析すれば回転の速い商品や利益率の高い商品などを中心とした品揃え構成によって総在庫量を圧縮することができる。季節遅れ商品などは、在庫として抱えるよりは価格を切り下げてでも換金処分したほうが資金繰りを楽にする。一方、製造業では、生産管理の徹底で仕掛から完成品までの在庫を削減することが重要である。

## ニ．決済条件のバランス

自社にとって有利な決済条件は、買掛債務の期間を延ばし、売掛債権の期間を短くすることである。当然、相手先にとっては不利なことであるから、交渉には工夫を要する。しかし、売掛債権の期間が買掛債務のそれに比べて長い場合や、売掛債権の回収率（当期回収高 / (期首売掛債権 + 当期売上高)）が買掛債務の支払率（当期支払高 / (期首買掛債務 + 当期仕入高)）に比べて低い場合は、極力バランスを取ることが重要である。

## ホ．過大な設備投資

自己資本や長期負債に比べて、固定資産が過大な場合に資金繰りは苦しくなる。好景気の時に多額の借入金によって設備投資を行ったが、不況などで操業率が低下し、当初に計画した利益が達成できないことがよくある。このために慢性的に返済資金不足が発生し、短期資金借入などによる返済を繰り返しているような企業では、経常収支がプラスであることを前提に、対応策のひとつとして長期借入金の返済条件を償還財源に見合うように変更することで資金繰りを改善する方法がある。つまり、返済期限を長期化させることで1回の返済額も少なくなるので、借入金の返済が資金繰りに与える影響が小さくなる。もちろん、処分可能な有価証券や土地などの資産があれば換金して資金繰りを楽にすることができる。

## ヘ．ずさんな資金計画

自己資本が少なく、利益率がそう高くない企業であっても、資金繰りにあまり苦労しないという企業がある。そのようなケースでは、資金担当者があらかじめ資金計画表や

資金繰り表を作り、時間的余裕を持って不足資金への対応策を講じている場合が多い。不足資金は間際になってからでは調達方法も限定され、ずさんな計画では資金繰りに苦しむことになる。資金繰りというと、単純に銀行からの借入金に結びつけがちであるが、既に見たように、資金は、売掛金、在庫などにより大きく影響されるものである。資金繰りを成功させるには、借入の実行や返済といった狭い見地からだけでなく、全体を見た適切な資金計画作りが欠かせない。

## 5. 企業事例

以下では、財務改善の事例を紹介する。(1)は個人別損益計算書の導入で従業員の自立化を促すことに成功した袋物の製造問屋、(2)は損益分岐点分析を用いて社員に経営感覚を浸透させた印刷業者、(3)は戦略的な会計の導入による経営の透明化で目標達成をめざす香料等のメーカー、の事例である。

### (1) 吉正～個人別損益計算書で従業員の自立化促す袋物製造問屋

(東京都台東区 従業員 43 名 年商 15 億円)

当社は、大手量販店各社を得意先とするハンドバッグなど袋物の製造問屋である。中国産の中・高級皮製バッグを主力とし、企画力と品質の良さが取引先に評価され、安定した事業基盤を築いている。

企業は自己実現の場

現社長就任時に、従業員のやる気を引き出すことを目的に、収支など自社に関するすべての情報を従業員に開示するとともに、目標の達成度を個人別の損益計算書で把握し、賞与での利益配分によって還元するというユニークな経営に切り替えた。

従来は売上高を重視した経営をしてきたが、増収にもかかわらず赤字を出すという経験から、利益重視へと切り替えた。同時に、社員の目標管理も売上高中心では公正な処遇ができないため、日々の在庫管理を徹底し、売上高、費用の配賦基準を明確にして個人別の損益計算書の作成を可能にした。個人別の成果を評価する上で、公平を期するため、得意先別の営業難易度を加味した目標設定を行うなど工夫している。

財務管理の中心は社内管理

当社は資本と経営が分離している大企業と違ってオーナー経営なので、財務管理の中心は資本政策や対外的な公開よりも資金繰りや社内管理に置かれている。財務管理は部長と担当者の2名体制で、市販の会計ソフトなどパソコンの積極的活用により、社内管理用データを収集・管理し、日次、月次の決算に加えて翌年度の計画・予算を含めた社員の個人別損益計算書を作成し、個人別の採算管理に活かしている。また、経営指標としては同業者と比較した従業員の給与水準を考慮するとともに、借入金の返済を基準に借入金の償還年数などを重視している。さらに、損益分岐点分析や得意先別採算など必要に応じて管理資料を作成し、経営に役立てている。

## 取引銀行との情報交換

取引のある金融機関に対しては、四半期毎に財務諸表（貸借対照表、損益計算書、資金繰り表（キャッシュフロー計算書））によって実績と着地見通しについて説明を行い、当社の現状と課題等について理解を求めている。同時に金融機関からも財務分析を中心とした評価など情報が得られるとしている。

## （２）㈱フクイン～損益分岐点分析を経営の基本とする印刷業者

（東京都文京区 従業員 150 名 年商 37 億円）

当社は日進月歩の技術革新が進展している印刷業界にあって、業界に無縁であった現社長が、小さな会社を引受けて活版からオフセットへ、カラー物を経てコンピュータ・デジタル化へと、環境変化を先取りしながら柔軟に対応して安定した業績を上げている。

### 財務データは企業の共通言語

権限の大幅な委譲とグループ月次決算など業績の従業員へのオープン化によって、150名の全従業員の能力をフルに発揮させるなど、「やる気のある集団」づくりを目指している。

当社はワークフロー（仕事のシステム）で営業など9チームにグループ化し、各チーム別の採算管理を行っている。役員が決めたチーフリーダーと公募制によるサブリーダーを中心に各グループが年度計画と目標達成に向けた企画案を提出し、役員会で承認を得ることで予算の使用や人事権も任されて企画案を実行する。レベルの擦りあわせは行いが、計画の作成と目標の達成はリーダーに任される。

こうしたことを実施していくには、もちろん従業員全員のレベルアップが不可欠である。このため、「財務データは企業の共通言語」と考えて、入社2年目から全員が参加しての勉強会を行っており、そこでは決算書の見方、経営計画など企業経営全般について勉強する。レベル別にクラス分けがしてあり、上級クラスでは経営シミュレーションも行っている。

### 損益分岐点分析が経営の基本

従業員の研修内容は、できる限り簡易に自分の体験に引き寄せて考えられるように工夫をしている。たとえば、経営の基本を理解するためには、付加価値の重要性を理解し、付加価値（限界利益＝固定費＋利益）の増大には、どのような企業努力を行い、伸ばすべき分野で必要な売上高を実現するかを理解することが基本と考えている。

そのため、損益分岐点分析を基本において、その算式の意味するところを身近な事例によってわかりやすく理解できるように努めている。たとえば、損益分岐点分析の算式において、「分子」の固定費には経営の具体的方針、つまり「自分のやりたいこと」が反映されており、一方、「分母」は販売、仕入価格の変動、つまり、競合相手を考慮した価格政策など自社の企業努力が反映するものと理解する、などである。自社のチーム（部門）別採算もこうした基本的な費用・利益構造の延長線上で理解させ、社員全員が

経営感覚を持って事業に取り組むことが可能になっている。

### (3) 湘南香料㈱～戦略的な会計の導入による経営透明化で目標達成をめざす香料等のメーカー

(東京都中野区 従業員 60 名 年商 27 億円)

当社は、業歴 80 年の香料、エキス、果汁、野菜汁の製造業者。天然物の抽出・精製・濃縮技術を得意とし、高品質・短納期・多品種少量加工のノウハウを保有していることが特徴・強みとなっている。

#### 財務の重視

専務(創業者の孫で実質的なトップ)が生産管理、製品開発に携わりながら財務管理の研鑽を積み、改革を準備し、3年くらい前から従来の財務・税務会計中心の会計を見直して、本格的に付加価値重視の戦略的な会計システムを構築し、コンピュータ活用による管理会計を実施している。全部原価計算<sup>(注2)</sup>から直接原価計算に切り替え、売上高ではなく付加価値を経営目標とすることで、経営が数字で迅速に把握できる、未来志向の財務管理が可能になった。

#### 管理会計の導入による機動的・効率的経営

市販の経理ソフトをベースに一般的なデータベースソフトを活用して、製品、在庫、販売等の管理システムを自社で作成し、振替伝票からの基本データを財務会計(決算)、税務会計、管理会計の各用途に活用しており、その中心をなすのが管理会計である。

当社は、従来の過去会計、税務会計から管理会計・意思決定会計を志向した直接原価計算による、損益分岐点分析を主体とし、以下の改善を実現している。

イ．損益分岐点が視覚的に理解できるなど、利益を生み出す方法を容易に理解でき、利益のシミュレーションが可能となる。このため、戦略的な価格決定ができ、ロジックがわかりやすいので、人の行動が合理的・効率的になった。

ロ．日次で収益がわかるので毎日決算が可能となり、製品別、得意先別、営業マン別の採算管理、利益貢献度の把握が可能となった。

ハ．製品別の、時間当たり付加価値を出し、生産性を明らかにすることが可能となった。

ニ．売上高から付加価値重視に切り替えることにより、非効率な運転資金の減少で資金繰りが改善され、採算も向上している。

#### 経営目標の数値化と経営数値のモニタリング

会計をベースとした経営目標の数値化により、経営を透明化とともに、財務バランスの戦略的 pursuit が可能となった。具体的には、2004 年度を目標とする 4 年間の長期計画を作成、目標年度には自己資本比率 50%、ROA 10%、ギアリング比率(有利子負債/自

(注2) 全部原価計算は、製造原価のすべてを仕掛品や製品の原価に含める原価計算である。これに対して、直接原価計算は、原価要素のうちの変動費のみによって仕掛品や製品の原価を計算し、固定費は発生した期間の費用(期間原価)としてその期の収益に対応させる原価計算であり、損益分岐点分析を行う場合に活用される。

己資本) 50%、労働分配率 40%の達成を目指している。

#### キャッシュフロー経営の実践

当社は、財務諸表の重要度をキャッシュフロー計算書、貸借対照表、損益計算書の順序で考えている。負債の軽減を図るため、「営業キャッシュフロー」-「借入返済」をいかにプラスにするかに取り組んだ。このため、在庫回転期間(3~4ヵ月 1~2ヵ月)、売掛金回転期間(90日 60日)の短縮など改善が進んだ。メーカーでは在庫管理と生産管理が要と考え、「売れないものは仕入れない、製造しない」を徹底している。

#### 金融機関取引

取引金融機関に対しては、半期ごとに、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書により、経営状況を説明している。そうする中で、財務改善にも協力・支援を求めている。また、自社の格付けについても情報を得ることで自己評価に役立てている。

### おわりに

未公開会社である中小企業の多くでは、決算書が税務申告や金融機関からの借入れのための資料を主目的として作成されており、自社の経営状態把握や経営管理に十分活用されているとは言い難い。金融機関の融資姿勢もこれまでの含み益や不動産担保重視から企業の安全性、成長性を評価する方向にあり、中小企業でも様々な管理会計の手法を活用することが重要になっている。未公開の中小企業にとっても、社内で経営を透明化し、同時に顧客や債権者、地域など自社を取り巻く利害関係者に対しても積極的にディスクロージャーに努めること、換言すれば、経営者として当然の説明責任を果たすことが重要な時代になっている。

以上

(平井 昌夫)

#### <参考文献>

- 加登豊『管理会計入門』日本経済新聞社(1999)
- 高畑省一郎『会社存続の原理』ダイヤモンド社(1999)
- 佐藤誠一『野望と先見の社長学』日本経営合理化協会(1994)
- 小宮一慶『戦略経営のための管理会計入門』東洋経済新報社(1999)
- 茂腹敏明『未公開会社の会計ビッグバン』清文社(2001)
- 西順一郎『MG教科書A』ソーテック社(1992)

本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

【バックナンバーのご案内(旧産業調査情報)】

号数	題名	発行年月
1	生き残りを模索する書店業界	1998年4月
2	雇用の多様化と規制緩和で拡大続く人材派遣業界	5月
3	市場成熟で新展開を模索する中古車販売業界	7月
4	真価を問われる商店街(その1) - 厳しい景況下にある商店街の現状 -	8月
5	タクシー業界における新規参入の動向	8月
6	真価を問われる商店街(その2) - 街づくり関連3法の概要と商店街 -	9月
7	二極化が進む金型業界 - 強みを生かす明確な戦略がカギ -	9月
8	経営感覚が求められる病院・診療所	10月
9	業績低迷が深刻化する中小建設業界	11月
10	真価を問われる商店街(その3) - 活性化を目指して -	11月
11	構造変化により再編が予想される自動車部品業界	12月
12	転換期を迎えつつある消費者金融業界	1999年1月
13	厳しい状況が続くクリーニング業界の動向	1月
14	技術革新への対応を迫られる印刷業界	2月
15	企画力・販売力で大手に挑む中小マンション事業者	3月
16	高付加価値化が求められる金属プレス加工業界	3月
17	意識転換が求められる理美容所の動向	3月
18	中小企業におけるISOマネジメントシステムへの取り組み	4月
19	中小零細事業者の転業の動向	5月
20	需要停滞下、特色ある事業展開を求められる中小米菓製造業	5月
21	明確なコンセプトに基づく経営が求められるビジネスホテル	6月
22	品質認証規格ISO9000シリーズ取得のポイント	8月
23	環境変化への対応迅速な対応が求められる飲食店	8月
24	得意分野確立の重要性が高まる中小釣具製造業	9月
25	厳しい環境下独自の生き残り策を迫られる中小家電販売店	9月
26	新しいビジネス形態として脚光を浴びるSOHO	9月
27	環境変化への厳しい対応を迫られる工作機械製造業	10月
28	多様化する顧客ニーズへの対応力が問われる中小トラック運輸業	11月
29	ビジネスチャンスが広がる中食市場の動向	11月
30	業界再編への取り組みを迫られる中小建設業界	12月
31	環境変化への新しい対応を迫られるリース業界	2000年1月

号数	題名	発行年月
32	顧客指向の徹底で生き残りを目指す中小衣料品店	2月
33	きめ細かな顧客対応が成長のカギを握る中小ペットショップ	2月
34	地域との調和が求められる中心市街地活性化	2月
35	中心市街地活性化への取り組み事例 - 東京都葛飾区のケース -	2000年3月
36	中小企業基本法の改正と中小企業政策の新しい展開	3月
37	中心市街地活性化への取り組み事例 - 群馬県前橋市のケース -	3月
38	構造変化の中で新たな成長を模索する中小文具店	3月
39	厳しい事業環境が続く中、経営感覚が求められる中小学習塾	4月
40	ニュービジネスとして期待される時間貸駐車場	4月
41	中小企業向け施策の有効活用について(続編)	5月
42	定期借家権制度の導入で質への転換が予想される貸家市場	6月
43	中小企業経営革新支援法の実際(前編)	6月
44	中小パチンコ店は地域密着の顧客指向で魅力あるホールづくりを!!	7月
45	医薬分業の進展で拡大が予想される薬局マーケット	7月
46	中小企業の活性化策として注目される異業種交流活動	8月
47	環境変化の大波に洗われる中小写真店	9月
48	中小製造業における新分野進出の必要性和留意点	9月
49	商店街の活性化と信用金庫との関わり	9月
50	独自戦略が求められる中小ガソリンスタンド経営	2001年2月
51	介護保険施行後における介護ビジネスの現状と課題	2月
52	環境変化の下で新しい対応を求められる葬祭業	3月
53	構造変化への対応を迫られる青果店など青果物関連業者	3月
54	中小企業経営革新支援法の活用に向けて(続編)	3月
55	地域活性化・ビジネスチャンスの創出が期待されるNPO(前編)	5月
56	地域活性化・ビジネスチャンスの創出が期待されるNPO(後編)	5月
57	競争・淘汰の局面を迎えた建設業界	8月
58	コホ'ティブ'ハウスによる新しい住宅づくり	2002年2月
59	中小ビジネスホテルの経営改善策 - レストラン部門のテコ入れを中心に -	3月
60	自店の強みを活かす戦略が一段と求められる中小鮮魚店	3月
61	成長続くフランチャイズビジネスの現状と加盟における留意点	5月
62	規制緩和が弾みを付ける地域交通の新たな動き - 「乗合タクシー」、「コミュニティバス」への取り組み	8月
63	本格的な淘汰が始まる中小工務店業界	9月

(旧産業調査情報)

号数	題名	発行年月
64	注目高まる介護ビジネス - 急増する「グループホーム」事業について -	10月
65	激変する販売環境への対応が求められる中小酒類製造業者	10月
66	期待されるシルバービジネス	12月
67	民間事業者が目指す新たな保育サービス	2003年3月

(旧企業経営情報)

号数	題名	発行年月
1	中小企業の経営課題とその解決法(総論)	2001年6月
2	環境マネジメントシステムISO14001取得のポイント - 身の丈に合ったシステム構築でマネジメント能力の向上を -	8月
3	中小サ - ビス業のマーケティング戦略 - 喫茶店を事例に -	9月
4	診療所の患者獲得戦略	11月
5	中小企業における経営計画の作成と実行 - 経営計画の意義と留意点 -	2002年2月
6	中小企業の人材活用による組織活性化事例 - 能力を引出す5つのポイント -	2月
7	実践! 中小小売店の経営コンサルティング - 洋菓子店のケーススタディより -	2月
8	中小企業のIT導入時における基本的留意点 - 業務プロセスの分析などを通じた目的の明確化が不可欠 -	3月
9	広がりを見せる環境ISO取得の動き ~「PDCAサイクル」を核とした環境マネジメントシステム~	5月
10	中小企業が成長・発展するための社長の役割 ~ 社長に期待される役割と求められる能力 ~	5月
11	中小企業の製品開発戦略・マネジメント事例 ~ コア技術をベースにしたニッチ市場の開発 ~	8月
12	中小企業の事業内容変革におけるポイント ~ 円滑な新分野への進出と既存事業の縮小・撤退のために ~	9月
13	工程管理を中心とした中小企業の生産管理 ~ 多品種少量生産の管理改善事例 ~	11月
14	中小企業経営改善支援業務の実際 ~ 中小ガソリンスタンドを事例として ~	12月
15	中小製造業の有効なマーケティング活動について - 販売など競争力強化のために -	2003年1月
16	中小企業の特許活用の現状と留意点 - 重要性を増す特許の有効活用 -	2月
17	中小企業のインターネット活用 - 期待される効果と活用のポイント -	3月

(旧ベンチャービジネス情報)

号数	題名	発行年月
1	「投資事業組合」制度改革の動きとベンチャー企業	1998年4月
2	注目される産学連携 ~ その現状と問題点 ~	6月
3	ベンチャー企業の株式公開戦略 - 株式公開基準の見直しで一段と身近な成長戦略のひとつに -	1999年1月
4	ベンチャー企業創出をめぐる現状と問題点 - 新事業創出促進法の制定でベンチャー企業支援は新たな局面へ -	3月
5	ベンチャーキャピタルの現状 - 重要性が高まる「投資」を通じたベンチャー企業の育成支援 -	8月
6	新市場創設などで高まる信用金庫顧客の株式公開の可能性 - 信用金庫はいかに対応していくべきか -	2000年4月
7	「ベンチャー企業」評価のポイント - 信用金庫にとって身近な存在: 「ベンチャー企業」 -	12月
8	地域単位で活動を活発化するIT系ベンチャー企業 - “都市型産業集積”から“新しいタイプの地場産業”へ -	2001年6月
9	どんな企業が株式上場を果たしているのか(前編) - 2000年に上場を果たした企業群の分析 -	9月
10	どんな企業が株式上場を果たしているのか(後編) - 2000年に上場を果たした企業群の分析 -	10月
11	信用金庫取引先企業の上場事例 - 2001年新規株式上場企業169社の中の事例から -	2002年3月
12	信用金庫取引先企業の上場事例(続編) - 2001年新規株式上場企業169社の中の事例から -	6月
13	期待が高まる「大学発ベンチャー」 - 経営面や地域活性化などには課題 -	12月
14	創業支援を巡る最近の動向 - “普通の創業”のすそ野拡大で信用金庫の活躍機会も増大へ -	2003年3月

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の産業企業情報（15 - 1）について

今後、取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫 総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

貴金庫（社）名

ご担当部署・役職名

御芳名

御住所

（お取引信用金庫名）

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

（〒104 - 0031 東京都中央区京橋3 - 8 - 1）

（E-mail:s1000790@facetoface.ne.jp）

（FAX:03 3563 7551）