

第2章

# 4つの手法で収支ずれを改善 営業キャッシュ・フローを増やす方法

【この章のエッセンス】

- 営業キャッシュ・フローを改善させる早道は、収支ずれを改善することである。米国企業はキャッシュ・コンバージョン・サイクルという経営指標を使い、収支ずれを改善させる努力をしている。
- 収支ずれを改善させるには、その構成要素である売上債権と在庫を減らし、買入債務を増やせばよい。
- 優良な売上債権はノンリコース条件で売却する。危険な債権は早期に回収するよう交渉する。または、リースやクレジットカードで販売し代金を早期に回収する。
- 仕入先を支援し定時に安定供給させる態勢を構築することで、在庫を減らしていく。生産委託を上手

に利用することで、買入債務を増やしつつ売上を伸ばす。  
● こうすることで、新たなキャッシュを創出する。そうすれば借入余力も生まれる。

## キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)とは

営業キャッシュ・フローを増やす方法は、利益を増やすことと、収支ずれを改善することに尽きる。先進的な米国企業はキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)という経営指標を目標設定することで、収支ずれを日々改善するよう努力している。CCCの算式は算式6のとおりで、収支ずれと同じであることがわかる。

ここで回転期間の精緻な計算方法について説明したい(算式7)。回転期間とは売上債権や在庫という資産、買入債務という負債が何日間残っているかという指標である。売上債権は売上と同時に発生するものだが、買入債務と在庫は仕入と同時に発生する。これまで買入債務回転期間と在庫回転期間の計算式

(算式6) CCCの求め方

$$CCC = \text{売上債権回転期間(DSO)} + \text{在庫回転期間(DIO)} - \text{買入債務回転期間(DPO)}$$

(算式7) 回転期間の精緻な計算方法

- ・ 売上債権回転日数 = (前期末の売上債権残高と今期末の売上債権残高の平均値) ÷ 今期売上高 × 365日
- ・ 在庫回転日数 = (前期末の在庫残高と今期末の在庫残高の平均値) ÷ 今期仕入高 × 365日
- ・ 買入債務回転日数 = (前期末の買入債務残高と今期末の買入債務残高の平均値) ÷ 今期仕入高 × 365日

分母を売上高としてきたが、精緻に計算する場合には、分母を仕入高(または売上原価)とする。そうすることで、仕入れてから何日間、買入債務や在庫が残存しているかが明確になる。  
また、分子の売上債権、在庫、買入債務はあくまで期末現在の一時点の数字であり、分母の売上高や仕入高は期間中のすべての売上や仕入を合計した数字である。すなわち、た

またま期末時点の売上債権や在庫、買入債務の数字が異常値だった場合、回転日数は実態から乖離してしまう。これを防ぐために、売上債権、在庫、買入債務は2期間の平均値を取る。

こうした計算を行うことで、買入債務回転日数は平均的な自社の支払条件、売上債権回転日数は平均的な自社の売掛条件に近づく。

なお、各日数算出で365日を掛けているのは、年換算の数字を日数換算にするためである。

米国企業では、アップルが典型的な改善例だが、同社のCCCはマインナスにまで下がっている。同社の2020年9月期の決算書で計算す