

資金繰り表作成マニュアル

株式会社しのざき総研
代表理事 篠崎啓嗣

【目次】

【1】はじめに

- 1) 資金繰り表とは？
- 2) 資金繰り表は誰が作成すべきか？
- 3) 勘定あって銭足らず
- 4) 資金繰りが必要な会社

【2】資金繰り表の種類と構造

- 1) 資金繰り表は集計範囲で3種類、時系列で2種類ある
- 2) 資金繰り表の構造
- 3) 日繰り資金繰り表について
- 4) 月繰り資金繰り表について
- 5) 年繰り資金繰り表について
- 6) 実績資金繰り表について
- 7) 予定資金繰り表について

【3】資金繰り表の作成方法

- 1) 初めから完璧を目指さない
- 2) 実績資金繰り表の作成方法
 - A) 現金取引（掛け取引含む）のみの場合
 - ・作成に必要な資料
 - ・作成方法
 - B) 現金取引＋手形取引（受取手形・支払手形）がある場合
 - ・作成に必要な資料
 - ・作成方法
- 3) 予定資金繰り表の作成方法
 - A) 現金取引（掛け取引含む）のみの場合
 - ・作成に必要な資料
 - ・作成方法
 - B) 現金取引＋手形取引（受取手形・支払手形）がある場合
 - ・作成に必要な資料

・作成方法

4) 資金繰り作成のポイント

【4】資金繰りの改善方法

- 1) 理想的な資金繰りとは？
- 2) 資金繰りをチェックする指標
- 3) 資金繰り表の確認ポイント
- 4) 予定資金繰り表の現預金残高がマイナスになった場合
- 5) 資金繰りが厳しい場合の対応方法
- 6) 資金繰りが厳しい場合の資金調達方法
- 7) 資金繰り表を運用する
- 8) 予実分析を行う

【1】はじめに

1) 資金繰り表とは？

資金繰り表とは、「過去及び今後の資金収支内訳が記録された一覧表」のことです。これによって、当面の財務状況が明確になり、資金不足等のトラブルを未然に防ぐことが出来ます。英語では、「Cash flow table」と呼びます。「キャッシュフロー計算書」としばしば混同されますが、資金繰り表は会社の数ヶ月先、数年先の資金繰りを予測するのに対し、キャッシュフロー計算書は過去のお金の流れを記録したもので大きく異なります。

会社経営は必ずしも右肩上がりに業績が良い状態が継続する訳ではありません。売上が減少すると一気に在庫が滞留し、資金繰りが悪化します。その為、資金繰り表の作成は中小企業経営には必要不可欠ですが、作成されていない会社が多いという現状があります。また、仮に作成されていても、融資前に金融機関から言われてEXCEL 右ドラックで作成されている全く意味のない資金繰り表であったりします。

一方、全ての法人が税務申告に必要な為、貸借対照表と損益計算書を作成します。これらは、経営にとって当然に有用なものです。資金繰りに関する資料は、税金計算に必要な為、作成されません。利益がどんなに出ていてもお金がなければ、企業は倒産してしまいます。逆に、どんなに赤字であったとしてもお金があれば企業は倒産しないのです。キャッシュフローは企業にとっての生命線です。

資金繰り表を作成していない会社は、夜の暗闇の中をヘッドライトも点灯せずに車で走り続けるようなもので、何を頼りに事業経営されているのか？と思わずにいられません。

2) 資金繰り表は誰が作成すべきか？

ここで、中小企業の経営者が資金繰りに関して相談する相手としては、税理士が

多い様ですが、税理士の受験科目の中に資金繰りに関する項目はない為、多くの税理士が資金繰り表を作成する事ができません。

そうすると、事業経営に必要不可欠な資金繰り表を誰が作成するのか？それは、言うまでもなく経営者自身です。資金繰り表を作成する事で会社のお金の流れを把握する事ができるからです。更に、お金の流れが把握できると、将来的に資金不足が発生する可能性も事前に察知する事が出来ます。事前に予測ができれば、早めに融資を申込、資金不足に対応する事が可能となります。

また、資金繰り表は金融機関から融資を受ける際にも役立ちます。ここで、経営者の多くは資金繰り表を外部の人間に任せているのが現状です。その結果、金融機関担当者に現状の説明を求められても、他人が作成した資金繰り表では、会社の現状や今後を社長自身が把握できておらず、最終的に金融機関担当者を説得する事が出来ない自体も起こり得ます。そうしますと、融資が実行されず、資金繰りが行き詰まってしまう事にもなります。

そうしたことを避けるためにも、資金繰り表は経営者自身で作成すべきです。

とはいうものの、簿記の知識も乏しく、その為の時間も確保できず、また、資金繰り表の作成方法が分からないと言ったご相談を多く受けます。そこで、今回は、出来るだけ易しく資金繰り表を作成する事を目的として本資料を作成しました。

3) 勘定あって銭足らず

さて、資金繰り表の重要性をお伝えしたところで、損益と資金の関係について説明したいと思います。

皆様は、「勘定あって銭足らず」という言葉をご存知でしょうか？これは、損益計算書上は黒字であるのにキャッシュが回らなくなって倒産してしまうという状態です。通常、損益計算書の利益と資金収支は一致しません。例えば、下記の様な

取引があったとしましょう。

- ① 1月1日にA商品 1,000 円を掛けで購入した。なお、買掛金の支払期日は2月10日である。
- ② 1月20日にA商品を 2,000 円で現金で販売した。

この場合は、1月20日に売上代金 2,000 円がまず入ってきて、その後、2月10日にA商品代金 1,000 円を支払う事ができるので、資金不足にはならず、手元に利益 1,000 円が残ります。

一方で、下記の取引の場合はどうでしょうか？

- ③ 1月1日にA商品 1,000 千円を掛けで購入した。なお、買掛金の支払期日は2月10日である。
- ④ 1月20日にA商品を 2,000 円で掛販売した。なお、売掛金の回収期日は2月28日である。

この場合は、A商品仕入代金支払時点までに売上代金が回収出来ない為、2月10日に▲1,000 円の資金不足が発生してしまいます。ただし、この点を何とか乗り切れば2月28日には手元に利益が 1,000 円残ります。

つまり、Aの取引もBの取引も結果としては、1,000 円の利益が獲得できますが、Bの取引条件では、月中に資金不足が発生し、会社が倒産してしまいます。

この様に損益計算書上の利益と資金収支は通常、一致しません。この点は、貸借対照表を見ても把握出来ません。資金繰り表のみがこの点を把握する事が出来ます

ので、繰り返しますが、この資金不足部分をどの様に対応するか？を事前に計画、対応する為に資金繰り表が必要となるのです。

ちなみに、中小企業において資金繰りを改善する為には、「回収は出来るだけ大きく早く、支払は出来るだけ小さく遅く！」が基本となりますので、念頭に置いておいてください。

4) 資金繰り表が必要な会社

資金繰り表は全ての会社において必須の財務資料となります。ここで、資金繰り表は手元預貯金残高が潤沢であれば特に作らなくても良いとも思えます。なぜなら、手元預貯金残高が潤沢であれば、損益計算書の利益だけを追っていても資金繰りの問題が発生する可能性が低いからです。

しかし、多額の固定資産購入、本業の赤字等はいつ発生するか分かりません。これらが発生しますと、今は潤沢な資金があったとしてもいつまでもそれが継続する訳ではないので、やはり資金繰り表が必要になります。

また、手元預貯金残高があまりない会社の場合は、売上金の回収スパンと仕入の支払スパン等次第で、資金ショートしてしまう可能性がありますので、資金繰り表の作成は必須となります。その場合には、月次資金繰り表ではなく日繰り資金繰り表を作成する必要があります。

例えば、手元預貯金残高が少なく、預金口座が複数ある様な会社は、口座間で資金移動をし忘れたことによって、決済ができなかったというようなことにならないよう、日繰り資金繰り表を作成すべきでしょう。

また、信用取引をしていて、(代金の決済が月末の翌月末回収(もしくは支払)という取引です。反対概念は商品の引渡と同時に現金を回収、商品の仕入時と同時に現金を支払うという現金取引です。) 売掛金の回収期間と買掛金の決済期間とに

乖離がある場合、損益計算書の利益と現預金の収支とが一致しません。利益は出ているのに資金がないような状態です。この場合、日繰り資金繰り表に加えて月次資金繰り表を作成するのが良いでしょう。

更に、銀行から融資を受ける場合、必ず将来の収支見込みを作成することを要求されます。借入をすることによって、どういった投資をし、その投資をどう回収していくかを、資金繰り表を使って銀行に対して表現していきます。この場合、半年～1年程度の月次資金繰り表を作成するのが一般的です。

最後に、事業計画（損益計算書と貸借対照表）を作成した場合、これを受けての資金繰り表も必要となります。この場合は、年次の資金繰り表を作成する事が一般的です。

【メモ】

【2】資金繰り表の種類

1) 資金繰り表は3種類ある

資金繰り表は、経営判断に必要不可欠な財務資料です。そこで、その集計範囲によって

- ・日繰り資金繰り表
- ・月繰り資金繰り表
- ・年繰り資金繰り表

に分類されます。

また、時間軸によって

- ・過去の資金繰りを把握する実績資金繰り表
 - ・今後の事業計画に伴う資金繰りを把握する予定資金繰り表
- にも分類されます。

では、どの期間の資金繰り表を作成するのが良いのでしょうか？

短期の資金繰りに困っているのであれば日繰り資金繰り表を作成する必要がありますし、とりあえず短期的には問題ないのであれば月次単位の資金繰り表を作られるのが良いでしょう。迷った場合は、とりあえず、1年の月次資金繰り表を作成しておけば間違いありません。

2) 資金繰り表の構造

資金繰り表の作成方法は任意ですので、本来、作成会社が自社に応じた項目、記載方法で作成しても良いはずですが。

しかし、各社が自由に作成すると利用者は理解しづらいので、多くの場合、資金繰り表は下記の項目で構成されています。

前月繰越金額		A
経常収支	売上・売掛金入金	B
	買掛金・諸経費支払	C
	差額合計	$D = B - C$
設備収支	固定資産売却収入	E
	固定資産購入支払	F
	差額合計	$G = E + F$
財務収支	新規資金調達	H
	借入金返済	I
	差額合計	$J = H - I$
当月繰越残高		$K \text{ (翌月のA)} = A + D + G + J$

このうち、設備収支に関しては、発生頻度が高くないので、独立記載せずに経常収支のその他支出欄に記載する事もあります。

ちなみに、この区分は、キャッシュフロー計算書と連動しています。

キャッシュフロー計算書	資金繰り表
営業活動によるキャッシュフロー	経常収支
投資活動によるキャッシュフロー	投資収支
財務活動によるキャッシュフロー	財務収支

以下、それぞれの区分を説明させていただきます。

・経常収支

経常収支とは「事業で現預金がどれだけ回収され、支払がなされたか？」ということを確認する項目です。つまり、事業収支の状況を示す値になります。

例えば、売上入金が 5,000 千円あり、売上を上げるためにかかった経費支払が 3,000 千円であれば、経常収支はプラス 2,000 千円です。その一方で、売上入金が 3,000 千円しかないにも関わらず、経費支払が 4,000 千円発生している場合には、経常収支はマイナス 1,000 千円になります。

経常収支がマイナス＝絶対ダメという事ではなく、例えば上記の例で経費支払が 4,000 千円発生しているが、その内訳を確認すると今後 6 ヶ月分の広告宣伝費が 3,000 千円含まれているという事であれば、たまたま支払が今月に発生しただけであり、その後の発生はないと推測されますので、特段問題はないのです。特に、売上計上の締日の関係などで売掛金の回収が少なく、一方で、保有在庫との関係で買掛金の支払が多い月などは、経常収支がマイナスになる事もあるからです。

ただ、数ヶ月も経常収支がマイナスの状況であり、また、一年を通して経常収支がマイナスの場合は要注意です。この場合、本業の収益性は低く、事業継続に必要な資金が本業では確保できていないという事になります。つまり、今後事業を継続していくことで、会社の現預金がドンドン無くなっていく可能性が高いということです。この様に、資金繰り表を作成する際には、必ず経常収支を確認する様にしましょう。

・設備収支

設備収支とは、設備投資などによって資金が流出したり、逆に設備の売却によって資金が流入したりといったような、設備によって変化する資金の収支です。

例えば、製造業であれば、機械を購入するときにかかる費用は設備収支になり

ます。また、不動産などの固定資産を売却することで得られる資金も、設備収支に含まれます。

設備投資は、借入金によってまかなうケースがほとんどです。なぜなら、金額が大きく、自己資金では用意する事ができないからです。また、よほどの資金余裕がない限りは、設備投資に自己資金を使用してしまうと資金繰りを悪化させることになります。そうした状況を避けるためにも、設備投資が資金繰りにどのような影響を与えているのかを確認することが大切です。

ただ、実務的には、設備投資の頻度が少ない会社においてはこの記載欄が省略されている場合があります。その場合は、固定資産の売却が発生した場合には、経常収支の「その他の収入」、固定資産の購入に伴う支出が発生した場合には「その他の支出」に記載されます。

・財務収支

財務収支とは、金融機関からの資金調達や既存借入金の返済などの収支を言います。現在の会社経営においては、無借金経営をしている会社はほとんどありません。その為、財務収支は資金繰りにおいて非常に重要なポイントとなります。

例えば、経常収支が毎月1,000千円プラスで、設備収支がゼロだったとします。そうした場合、財務収支のマイナスが1,000千円を超えていなければ、会社の資金繰りは上手くいきます。つまり、借入金をどんどん減らしていける状態です。しかし、現実には、このように経常収支のプラス範囲で財務収支をまかなえている会社はほとんど存在しません。

多くの場合、経常収支のプラス以上に財務収支がマイナス、すなわち借入金を獲得利益で返済できない、もしくは、経常収支がマイナス、そのマイナスを埋める為に財務収支をプラス（＝新規借入を行う）に持って行くというパターンが多

いのです。つまり、新たな融資を受けて資金繰りを繋いでいる会社が多いのが現状です。

その為、資金繰りにおいては、経常収支と設備収支、財務収支の3つを合わせて考えることが重要です。

3) 日繰り資金繰り表

日繰り資金繰り表は、3つの資金繰り表の中で最も精緻に作成される資金繰り表です。この資金繰り表は、

- ・手元資金が少なく、月中資金不足が発生する場合
 - ・管理体制の観点から日々の資金繰りを把握しておく必要がある業種
- である場合に作成されます。

日繰りである為、正確な資金繰り数値が把握できる反面、原則として毎日更新していく為、手間がかかるという欠点があります。日々の資金移動を把握するものですので、イメージとしては、現預金出納帳を全て合算したような形になる事が多いです。具体的には、下記の様な形式で作成されている場合が多いです。

	売上収入		その他収入		合計	買掛金支払		諸経費支払		借入金返済		その他支払		合計	残高
	摘要	金額	摘要	金額		摘要	金額	摘要	金額	摘要	金額	摘要	金額		
1日															
2日															
3日															
4日															
5日															

6日															
7日															
8日															
9日															
10日															

この様に縦型に作成するのが一般的なのですが、下記の月次資金繰り表は一般的に横書になりますので、E X C E Lの連携性を重視される方は下記の様に日付を横行に取る方法もあります。（個人的には、縦型の方が見やすいと思います。）

		1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日	10日
売上収入	摘要										
	金額										
その他収入	摘要										
	金額										
合計											
買掛金支払	摘要										
	金額										
諸経費支払	摘要										
	金額										
借入金返済	摘要										
	金額										
その他支払	摘要										
	金額										
合計											

残高										
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4) 月繰り資金繰り表

月繰り資金繰り表は、3つの種類の中で一番多く用いられる資金繰り表です。

月次資金繰り表は、

- ・月中の資金不足の可能性がほとんどない場合
- ・概ね一年程度の資金繰りを一覧したい場合

に作成されます。

企業活動において、1会計期間の間には、色々なイベントが出てきます。季節的要因が強い企業の場合は資金需要の多いシーズン、少ないシーズンがあります。また、夏・冬には賞与の支払、設備投資やそれに伴う借入れもあるかも知れません。そういった事業計画を加味し、借入がなくても資金は回るのか、借入をしないと資金が回らないのであれば、いつ借入をすれば良いのかなどを判断する為に月繰り資金繰り表を作成します。特に、設備投資計画がある場合は早めに資金計画を立てていきましょう。

なお、1年超のいわゆる年次資金繰り表を作成する場合も、まずは1年の資金繰り表を完成させ、それをベースに作成していく様にしましょう。

ちなみに、金融機関から資金繰り表の提出を求められた場合は、この月次資金繰り表を作成、提出する場合があります。なお、ひな形は下記となります。

こちらは、日繰り資金繰り表とは異なり、時系列を横行にとるのが通例となっております。

	1月	2月	～	11月	12月	合計
月初繰越残高						

経常収入	現金売上						
	売掛金回収						
	その他収入						
	合計						
経常支出	現金仕入						
	買掛金支払						
	諸経費支払						
	人件費支払						
	支払利息						
	その他支払						
	合計						
経常収支							
設備収支	設備売却収入						
	設備購入支払						
	合計						
財務収支	借入金収入						
	借入金返済						
	合計						

当月収支						
月末繰越残高						

5) 年繰り資金繰り表

年繰り資金繰り表は、中期経営計画（計画期間5年）等の事業計画に伴って作成される場合がほとんどです。この中期経営計画の中には、通常の営業活動計画のみならず、設備投資計画、資金調達（借換）計画が含まれます。

その為、作成単位も百万円単位（細かくても千円単位）で作成される事がほとんどです。数値の正確性よりも中期的な資金の動きを確認する為に作成されます。

なお、ひな形は、月次資金繰り表とほぼ同じで、下記となります。

		前年	1年	2年	3年	4年	5年
前期繰越残高							
経常収入	現金売上						
	売掛金回収						
	その他収入						
	合計						
経常支出	現金仕入						
	買掛金支払						

	諸経費支払						
	人件費支払						
	支払利息						
	その他支払						
	合計						
経常収支							
設備収支	設備売却収入						
	設備購入支払						
	合計						
財務収支	借入金収入						
	借入金返済						
	合計						
当月収支							
次期繰越残高							

6) 実績資金繰り表

こちらは、過去の現金出納帳、各金融機関の口座通帳から作成される過去の資金繰り表です。通常、資金繰り表は、将来の経営判断に資する財務情報を提供す

るものですので、過去の資金繰り表に意味がない様にも思えます。

しかし、通常の会社においては、売上げの季節的変動、原価率、固定費の発生については通年で大きな変動がない為、過去の資金繰りを分析、把握しておく事は非常に重要です。その為、将来の資金繰り表を作成する場合であっても、必ず過去の資金繰り表を作成してください。作成期間としては1年間の望ましいです。

7) 予定資金繰り表

こちらは、今後の事業計画から作成される将来の資金繰り表です。通常の会社であれば、今後5年程度の会社運営に関する計画（中期計画）を立案されています。そこで、その中期計画を更に来期一年の単年度計画に落とし込み、これが実現された結果を示すものが予定資金繰り表です。

この予定資金繰り表によって、来期以降の資金繰りの増減が把握でき、不足部分を金融機関からの融資で対応する、もしくは資金余剰が発生した場合には、一部借入金を繰り上げ返済するなどの意思決定を行って行く事になります。

作成期間は、通常一年の月繰り資金繰り表を作成します。また、この月繰り資金繰り表を5年分作成し、一年毎にまとめて年次資金繰り表とする事も有ります。

この様に資金繰り表には、過去の実績資金繰り表と将来の予定資金繰り表の2つがあります。これら2つを作成して初めて、現在の経営状況や今後の資金繰り状況の予測をする事が可能となりますので、資金繰り表を作成する際には、まずは過去の実績資金繰り表を作成し、その後で将来の予定資金繰り表を作成する必要があることを理解しておくことが大切です。

【3】資金繰り表の作成方法

1) 初めから完璧を目指さない（100%の完成よりも60%のスピード重視）

資金繰り表は非常に重要な財務資料です。その為、一円の狂いもなく正確に作成するべきと指導されている税理士先生もおられる様ですが、そもそも将来の収益は複数の要因が混在しており、予測通り推移するかどうか分かりません。（もちろん、予定通り推移する様に企業努力は必要です。）その為、正確性を期する事は不可能です。また、正確性を重視するあまり、作成に時間がかかり、また、多大なコストが発生する事も良いことではありません。資金繰り表の科目に関しても、詳細に記載されておられる会社もありますが、重要なポイントは限られていますので、その点の把握を間違わなければ、簡略化され、一覧性の高いものが良いのです。

ここで、企業活動において資金の移動は毎日起こっていますので、100%の完成度よりも60%のスピードを目指しましょう。

また、資金繰り表を作るとき、最初に行いたいのは「取引関係をすべて洗い出すこと」です。売上先と仕入先（支払先）をそれぞれ書き出し、その払い出しがいつになるのかをリストアップします。ここには、従業員への給料なども含まれますが、現金取引は大抵、帳簿を見れば明らかなので把握しやすいです。重要なのは、「売掛金と買掛金」なので、売上・仕入れと回収・支払いのタイミングがずれる取引を洗い出すのがポイントです。また、経営は経常的な収入・支出だけで成り立っているのではなく、予期しない出来事や突発的な支払いが起こることもあります。例えば、税金の予定納税などは最も頭に入れておきたい費用項目です。

なお、先ほど3つの資金繰り表（日繰り、月繰り、年繰り）があると説明させて

頂きましたが、それぞれ作成方法は重複する点が多い為、本マニュアルでは原則として月繰り資金繰り表の作成方法を記載させていただきます。

2) 資金繰り表作成のルール

資金繰り表には、現預金の収支を記帳していきます。その為、例えば売掛金の増加、買掛金の発生、受取手形の回収等の現預金の裏付けがない収支は資金繰り表の記載には含めませんのでご注意ください。

なお、最初からあまりたくさんの項目を入れると分からなくなってしまう可能性がありますので、できる限り項目は少なくするようにして下さい。どうしても必要だと判断したら、後から足していくようにしましょう。

収支を出すには以下のルールを把握する必要がありますので、まずはこのルールをしっかりと頭に入れてから、読み進めていって下さい。

- ・ 現金売上の入金＝経常収支の増加
- ・ 現金仕入の支払＝経常収支の減少
- ・ 売掛金の増加は記入なし、減少は現預金回収（＋）もしくは受取手形回収
- ・ 買掛金の増加は記入なし、減少は現預金支払（－）もしくは支払手形発行
- ・ 受取手形の増加＝記入なし

減少＝受取手形の期日回収⇒受取手形期日満期回収

＝受取手形の割引高⇒割引手形入金

＝裏書譲渡⇒記入梨

- ・ 支払手形の増加＝記入なし

＝減少⇒支払手形決済

ここで、受取手形と支払手形について少し説明させていただきます。

受取手形とは、手形債務者が手形債権者に対して一定期日に一定場所(取引銀行)で手形金額を支払うことを約束した有価証券のことをいいます。もう少し簡単に言いますと、売上先から販売代金をすぐにもらわず、受取手形という証券(紙、最近では電債(でんさい)というネット上での債権で処理される事が多くなってきました。)を貰います。この受取手形には、金額と現金化される期日が記載されており、その期日に取引銀行に換金を依頼すれば、現金になるという仕組みです。

ここで、「受取手形の回収と売掛金の回収と何が違うの?」というご質問を頂く事があります。売掛金も受取手形もお金を貰える債権という点では共通しているのですが、売掛金は原則として回収期日前に現金化する事は出来ない(ファクタリング等を除く)のに対して、受取手形は満期期日まで保有せずに金融機関で換金する事もできます(手形の割引と言います。当然、期日までの金利を支払います。)し、また、買掛先に代金支払の代わりに自社が保有している受取手形を渡す事もできます。(手形の裏書譲渡と言います。)この様に受取手形は売掛金よりも流動性が高いという特徴があります。

2) 実績資金繰り表の作成方法

実績資金繰り表を作成する際して、試算表や伝票を使って実績資金繰り表を作成する事もできますが、出納帳を用いた作成方法が最も簡単です。その為、本マニュアルでは出納帳を利用した方法を記します。

A) 現金取引(掛け取引含む)のみの場合

・作成に必要な資料

① 現金出納帳

② 通帳(普通預金、当座預金、定期積金など全て)

③ 試算表（月次貸借推移表）

④ EXCEL（それに準ずる表計算ソフト）

ちなみに、本マニュアルでは、EXCELにおける横軸を「行」縦軸を「列」という事に定義付けします。

・作成方法

1）現金と各通帳の月初繰越残高を合計して表の左上のセルに記載する。

2）現預金の入金額と通帳の預り金を合計し、収入金額に記載する。

3）現預金の支払額と通帳の払出額を合計し、支出金額に記載する。

3）複数の通帳間の資金移動をそれぞれ相殺する。

これで一番簡単な資金繰り表が完成です。こんな簡単な資金繰り表に意味があるのか？と思われると思いますが、意味があります。少なくとも数ヶ月先の資金不足が発生しない事が分かっただけでも良いのです。

下記の例題で作成してみましょう。

【通帳】

年月日	お支払額	お預かり額	差引残高
1月1日	月初繰越残高		500
1月10日	A商事	2,000	2,500
1月31日	1,000	事務所家賃	1,500
1月31日	現金預入	300	1,800
2月5日	A商事	1,500	3,300

2月15日	1,000	C工場より仕入	2,300
2月28日	1,000	事務所家賃	1,300

【現金出納帳】

年月日	収入	支出	差引残高
1月1日	月初繰越残高		500
1月10日	1,000	B株式会社	1,500
1月31日	従業員給与	1,000	500
1月31日	現金預入	300	200
2月10日	1,500	B株式会社	1,700
2月20日	500	C商事	2,200
2月23日	D加工(株)	300	1,900
2月28日	従業員給与	1,200	700

【資金繰り表 解答欄】

	1月	2月
月初繰越残高		
経常収入		
経常支出		
月末繰越残高		

【メモ】

【資金繰り表 解答】

	1 月	2 月
月初繰越残高	1,000	2,000
経常収入	3,000	3,500
経常支出	2,000	3,500
月末繰越残高	2,000	2,000

＊ 1）通常、金融機関口座は向かって左側が「お支払額」右側が「お預かり額」であり、現金出納帳は逆に向かって左側が「収入欄」右側が「支出欄」である点に注意する。（逆になっている）

＊ 2）1 月 31 日の現金預入 300 千円は、現金を銀行口座に預けただけであり、現預金残高に変更はないので、資金繰り表から控除する点に注意する。

ただ、この現金出納帳と預貯金通帳を見ているだけでは、資金繰りの全体像を把握する事は難しいので、まずは、E X C E L を加工し収入金額と支出金額を必要に応じて分類していきます。例えば、下記の様に分類します。

	1 月	2 月	～	合計
月初繰越残高				
経 現金売上				

	売掛金回収				
	その他収入				
	合計				
経常支出	現金仕入				
	買掛金支払				
	諸経費支払				
	人件費支払				
	支払利息				
	その他支払				
	合計				
経常収支					
設備収支	設備売却収入				
	設備購入支払				
	合計				
財務収支	借入金収入				
	固定性預金取崩				
	借入金返済				
	固定性預金預入				
	合計				

当月収支				
月末資金残高				

【各項目の説明】

【前月繰越残高】⇒前月から繰り越された預金の残高を記入しましょう。

【経常収支項目】⇒主に営業活動から発生する資金移動を記載します。

・経常収入⇒現金売上⇒現金で売上代金を回収したものを記載します。

⇒売掛金回収⇒売掛金を計上した時ではなく、その売掛金が回収された時に記載します。例えば、月末〆の翌月末現金回収の取引先の場合、1月売上が1,000千円であれば、2月に売掛金1,000千円が回収される事になりますので、2月の売掛金回収の欄に1,000千円を記載します。

⇒その他収入⇒受取配当金など通常の営業外での収入を記載します。

・経常支出⇒現金仕入⇒現金で仕入支払をしたものを記載します。

⇒買掛金支払⇒仕入先から物品を購入した時点ではなく、仕入先から請求書が発行され、その買掛金を支払った時に記載します。例えば、月末〆の翌月末現金支払の仕入先の場合、1月仕入代金が1,000千円であれば、2月に買掛金1,000千円を支払う事になりますので、2月の買掛金支払の欄に1,000千円を記載します。

・諸経費支払⇒事業運営に関わる経費を一括して記載します。こちらも当月に現預金で支払った金額を記載します。

・人件費支払⇒財務会計上は、上記、諸経費支払の中に含まれるものですが、事業

運営に関わる費用の中で重要な金額ですので、別途独立記載する事が多いです。こちらにも実際に従業員等に支払った金額を記載します。

- ・支払利息⇒金融機関からの借入に伴う支払利息を記載します。
- ・その他支払⇒その他、営業に関する支出がある場合は、こちらに記載します。

【設備収支項目】

- ・固定資産売却収入⇒固定資産を売却し、その代金を受領した段階で記載します。
- ・固定資産購入支出⇒固定資産を購入し、その代金を支払った段階で記載します。

こちらの項目は、発生の頻度が低い為、記載欄を省略し、上記経常収支の「その他の収入」「その他の支出」欄に記載する事も多いです。また、現金の回収、支出があった時のみ記載しますので、例えば、リース契約を締結した段階では記載をしません。

【財務収支項目】

- ・借入金収入⇒金融機関より新規借入を行った場合に記載します。
- ・固定性預金取崩⇒定期預金等の固定性預金を解約し、普通預金等に入金した時に記載します。
- ・借入金返済⇒金融機関に借入金の返金を行った場合に記載します。
- ・固定性預金預入⇒定期預金、定期積金等の固定性預金に支出した時に記載します。
- ・当月収支⇒経常収支＋設備収支＋財務収支の合計額を記載します。
- ・翌月繰越残高⇒月初繰越残高＋当月収支金額を記載します。ちなみに、ここが、翌月の月初繰越残高となります。

通常の資金繰り表の作成はここまでですが、資金繰り表の残高の正確性を確認する意味で、この翌月繰越残高の下に現預金の口座残高を記載するとより良いでしょう。

そこで、確認の意味で、先ほどの例題で下記の資金繰り表を埋めてみましょう。

【例題】

＊通帳への得意先からの入金と売掛金の入金とする。また同じく通帳から仕入先への支払は買掛金の支払とする。

【通帳】

年月日	お支払額	お預かり額	差引残高
1月1日	月初繰越残高		500
1月10日	A商事	2,000	2,500
1月31日	1,000	事務所家賃	1,500
1月31日	現金預入	300	1,800
2月5日	A商事	1,500	3,300
2月15日	1,000	C工場より仕入	2,300
2月28日	1,000	事務所家賃	1,300

【現金出納帳】

年月日	収入	支出	差引残高
1月1日	月初繰越残高		500
1月10日	1,000	B株式会社	1,500
1月31日	従業員給与	1,000	500
1月31日	現金預入	300	200

2月10日	1,500	B株式会社	1,700
2月20日	500	C商事	2,200
2月23日	D加工機	300	1,900
2月28日	従業員給与	1,200	700

【資金繰り表 解答欄】

		1月	2月	～	合計
月初繰越残高					
経常収入	現金売上				
	売掛金回収				
	その他収入				
	合計				
経常支出	現金仕入				
	買掛金支払				
	諸経費支払				
	人件費支払				
	支払利息				
	その他支払				
	合計				
経常収支					
設備収支	設備売却収入				
	設備購入支払				

	合計				
財務収支	借入金収入				
	固定性預金取崩				
	借入金返済				
	固定性預金預入				
	合計				
当月収支					
月末資金残高					

【資金繰り表 解答】

	1 月	2 月	～	合計
--	-----	-----	---	----

月初繰越残高		1,000	2,000		
経常収入	現金売上	1,000	2,000		
	売掛金回収	2,000	1,500		
	その他収入				
	合計	3,000	3,500		
経常支出	現金仕入		300		
	買掛金支払		1,000		
	諸経費支払	1,000	1,000		
	人件費支払	1,000	1,200		
	支払利息				
	その他支払				
	合計	2,000	3,500		
経常収支		1,000	0		
設備収支	設備売却収入				
	設備購入支払				
	合計				
財務収支	借入金収入				
	固定性預金取崩				
	借入金返済				
	固定性預金預入				

	合計				
当月収支		1,000	0		
月末資金残高		2,000	2,000		

B) 現金取引＋手形取引（受取手形・支払手形）がある場合

・作成に必要な資料

- ① 現金出納帳
- ② 通帳（普通預金、当座預金、定期積金など全て）
- ③ 試算表（月次貸借推移表）
- ④ EXCEL（それに準ずる表計算ソフト）
- ⑤ 受取手形帳
- ⑥ 支払手形帳

・作成方法

作成方法は基本的にA) 現金取引のみの場合とほぼ同じです。ですので、追加項目のみ（受取手形と支払手形の処理）記載させていただきます。

		1 月	2 月	～	11 月	12 月	合計
	月初繰越残高						
経常収入	現金売上						
	売掛金回収						
	受取手形期日入金						
	割引手形入金						
	その他収入						

	合計						
経常支出	現金仕入						
	買掛金支払						
	支払手形決済						
	諸経費支払						
	人件費支払						
	支払利息						
	その他支払						
	合計						
	経常収支						
設備収支	設備売却収入						
	設備購入支払						
	合計						
財務収支	借入金収入						
	固定性預金取崩						
	借入金返済						
	固定性預金預入						
	合計						
	当月収支						
	月末繰越残高						

・受取手形入金⇒受取手形を期日まで自社で保有しており、その期日に取立、入金された金額を記載します。

・割引手形入金⇒受取手形を期日前に金融機関に持ち込み、換金した場合の入金額を記載します。

受取手形の処理方法としては、前述しましたが、

- ① 満期まで保有し、入金を受ける（満期取り立て）
- ② 手形に記載してある期日前に金融機関で換金する（手形割引）
- ③ 買掛金の代金支払い手段として、仕入れ先に渡す（裏書譲渡）

の3パターンがあります。ここで、資金繰り表に記載されるのは、①満期取り立てと②手形割引の2つである点に留意しましょう。

ちなみに、実際の受取手形帳はこの様な形式である事が多いです。

受取手形記入帳

平成 11年	摘要	金額	手形 種類	手形 番号	支払人	振出人又 は裏書人	振出日 月 日	満期日 月 日	支払場所	てん末 月 日 摘要
8 10	売掛金	108,000	約手	H00026	Y書店	Y書店	8 10	11 10	〇〇銀行	10 31 割引
9 10	売掛金	117,000	約手	H00048	Y書店	Y書店	9 10	12 10	〇〇銀行	12 10 取立済
10 10	売掛金	135,000	為手	P09071	◇◇商店	Y書店	10 10	1 10	〇〇銀行	
11 10	売掛金	108,000	約手	G05894	××株式会社	Y書店	10 31	1 31	△△銀行	
12 10	売掛金	117,000	約手	H00175	Y書店	Y書店	12 10	3 10	〇〇銀行	
		585,000								

この手形帳で注目すべきは、満期日と顛末です。この二つで手持の受取手形がいつの段階で現金化されたかを把握します。

・支払手形決済⇒支払手形決済額を記載します。（支払手形発行額ではありません。）

ちなみに、実際の支払手形帳はこの様な形式である事が多いです。

支払手形記入帳

平成 11年	摘要	金額	手形 種類	手形 番号	受取人	振出人	振出日 月 日	満期日 月 日	支払場所	てん末 月 日 摘要
9 10	買掛金	332,500	約手	A00001	T出版	当店	9 10	12 10	銀行	12 10 支払済
10 10	買掛金	210,000	為手	S05987	☆☆有限会社	T出版	10 10	1 10	□□銀行	
		542,500								

こちらも注目すべきは、満期日と顛末です。支払手形は当座預金で決済される事で消滅していくだけですので、受取手形よりも把握はしやすいです。

この様に手形取引がある場合には、取引が複雑になります。この作業をスムーズに行う為には、常日頃から受取手形帳、支払手形帳を正確に作成されているかを確

認しておきましょう。

さて、これで過去の実績資金繰り表が完成しました。これで過去一年分の資金の流れが把握できますので、実際の現場では、作成した資金繰り表を見て、売上、経費の季節的変動等を確認してください。次は、いよいよ将来の予定資金繰り表の作成方法を説明します。

4) 予定資金繰り表の作成方法

A) 現金取引（掛け取引含む）のみの場合

・作成に必要な資料

- ① 月次売上計画⇒これに伴う売掛金回収予定表
- ② 売上原価計画⇒これに伴う買掛金支払予定表
- ③ 経費計画（人員計画含む）⇒これに伴う未払金支払予定表
- ④ 設備計画
- ⑤ 金融機関借入返済計画表

・作成方法

まず、資金繰り予定表を作成するためには、何よりもしっかりと経営計画を立てなければいけません。そうでなければ、数値合わせの資金繰り表になってしまいます。実務上、この作業が出来ない為（手間がかかる為）に予定資金繰り表が作成できない事が多いです。まずは、売上計画から策定しましょう。

【売上計画】

- ① 直近一年の売上を商品別、得意先別等の適正なセグメントに分類します。
- ② その分類された売上の各月の実績を記載します。⇒各売上の季節的変動を算定します。

- ③ 各セグメントの各月の売上割合を確認します。
- ④ 今年度の目標売上数値を③の割合で各月に配分します。
- ⑤ それを基に売掛表を作成⇒売上代金の回収月を確定します。⇒資金繰り表の売掛金回収に転記します。

実際にはE X C E Lを用いて計算しますが、イメージとしては、下記の様になりますので、図を埋めてみてください。

* A商品今期目標販売額 22,000 千円、B商品今期目標販売額 60,000 千円

		1 月	2 月	～	11 月	12 月	合計
A 商品 (甲に 販売)	販売金額	1,000	2,000		3,000	2,000	20,000
	比率						100%
	今期目標						22,000
B 商品 (乙に 販売)	販売金額	3,000	1,000		7,000	2,000	50,000
	比率						100%
	今期目標						60,000

また、予定売掛表も作成してみてください。(全て月末の月末現金回収とし、貸倒は発生していないと仮定する)

	前期 繰越	1 月				2 月			
		発生	現金回収	値引	月末残高	発生	現金回収	値引	月末残高
甲社				0				0	

乙社				0				0	
----	--	--	--	---	--	--	--	---	--

【メモ】

【売上計画と売掛表 解答】

		1 月	2 月	～	11 月	12 月	合計
A 商品 (甲に 販売)	販売金額	1,000	2,000		3,000	2,000	20,000
	比率	5%	10%		15%	10%	100%
	今期目標	1,100	2,200		3,300	2,200	22,000
B 商品 (乙に 販売)	販売金額	3,000	1,000		7,000	2,000	50,000
	比率	6 %	2 %		14%	4 %	100%
	今期目標	3,600	1,200		8,400	2,400	60,000

	前期 繰越	1 月				2 月			
		発生	現金回収	値引	月末残高	発生	現金回収	値引	月末残高
甲社	2,000	1,100	2,000	0	1,100	2,200	1,100	0	2,200
乙社	2,000	3,600	2,000	0	3,600	1,200	3,600	0	1,200

＊１）売掛表の前期繰越は、前期 12 月の実績となります。

この様に実績資金繰り表とは異なり、計画確定から数字を作り込む必要があるので、手間がかかります。

実務上は、回収条件から得意先別に売上計画を立案⇒その得意先に販売された過年度実績を各製品別に分類して売上計画を立案しますが、煩雑な事務処理を伴いますので、まずは、得意先別への売上計画を立案⇒予定売掛表の作成という手順で資金繰り表を作成される事をお勧めします。

【売上原価計画】

- ① 直近一年の商品仕入を商品別、仕入先別等の適正なセグメントに分類します。
- ② その分類された仕入の各月の実績を記載する。⇒各売上の季節的変動を算定します。
- ③ 各セグメントの各月の仕入割合を確認します。
- ④ 今年度の目標仕入数値を③の割合で各月に配分します。
- ⑤ それを基に買掛表を作成⇒仕入代金の支払月を確定します⇒資金繰り表の買掛金支払に転記します。

こちらの作り方も上記の売上計画と同じ方法で行います。

【諸経費計画】

- ⑥ 直近一年の各勘定科目の経費発生額を月別に記載します。⇒発生額の大きい数値に関しては、総勘定元帳でその内容を確認してください。

⑦ 各経費項目の季節的変動を記載します。⇒各月の季節的発生割合を確認します。

⑧ 今年度の目標経費数値を⑦の割合で各月に配分します。

⑨ それを基に未払金支払予定表を作成します⇒資金繰り表の諸経費支払の欄に転記します。

＊ 1) 諸経費の発生に関しては、毎月発生しない法人税、消費税の中間納付、固定資産税の納付を忘れない様にします。

【設備計画】

① 計画年度における設備投資案件の確認をします。⇒その資金原資として、①自己資金、②金融機関からの借入、③割賦契約、④リース契約のいずれによるかを確認します。

② それぞれの場合の資金支出額を計算します。⇒設備購入支払の欄に記載します。

【金融機関返済計画表】

③ 既存借入に関する返済計画表を E X C E L 表に転記⇒毎月の返済額を転記します。

④ 支払利息に関しても同様に支払利息の欄に転記します。

B) 現金取引＋手形取引（受取手形・支払手形）がある場合

・作成に必要な資料

- ① 月次売上計画⇒これに伴う売掛金回収予定表と受取手形予定表
- ② 売上原価計画⇒これに伴う買掛金支払予定表と支払手形予定表
- ③ 経費計画（人員計画含む）⇒これに伴う未払金支払予定表
- ④ 設備計画
- ⑤ 金融機関借入返済計画表

・作成方法

手形がある場合の予定資金繰り表の作成方法も、手形がない場合の予定資金繰り表の作成方法とほぼ同じです。ただし、売掛金回収の一部が受取手形で行われ、また、買掛金支払の一部が支払手形で行われる為、その処理が増加する事になります。

【例題】

＊ 1) A商品今期目標販売額 22,000 千円、B商品今期目標販売額 60,000 千円

＊ 2) 甲社の代金回収は月末の翌月 50%現金回収、残額は振出後 3 ヶ月の受取手形で回収するものとする。乙社の代金回収は末締めの翌月末 100%現金回収とする。

		1 月	2 月	～	11 月	12 月	合計
A 商品	販売金額	1,000	2,000		3,000	2,000	20,000
	比率	5%	10%		15%	10%	100%

(甲に 販売)	今期目標	1,100	2,200		3,300	2,200	22,000
B 商品	販売金額	3,000	1,000		7,000	2,000	50,000
(乙に 販売)	比率	6 %	2 %		14%	4 %	100%
	今期目標	3,600	1,200		8,400	2,400	60,000

予定売掛表を作成してみてください。

	前期 繰越	1 月					2 月				
		発生	現金回収	手形回 収	値 引	月末残高	発生	現金回収	手形回収	値引	月末残 高
甲社	2,000	1,100			0		3,300			0	
乙社	2,000	3,600			0		8,400			0	

【予定売掛表 解答】

	前期 繰越	1 月					2 月				
		発生	現金回収	手形回 収	値 引	月末残高	発生	現金回収	手形回収	値引	月末残 高
甲社	2,000	1,100	1,000	1,000	0	1,100	3,300	550	550	0	3,300
乙社	2,000	3,600	2,000	0	0	3,600	8,400	3,600	0	0	8,400

ちなみに、甲社の手形帳は下記のようになります。

振出人	振出日	金額	満期日	顛末
甲社	平成 30 年 1 月 31 日	1,000	平成 30 年 4 月 30 日	保有
甲社	平成 30 年 2 月 28 日	550	平成 30 年 5 月 31 日	保有

さて、この様に予定資金繰り表を作成するには、事業計画の策定が前提となる為、非常に手間がかかります。これが、予定資金繰り表を作成できない理由でもあります。例えば、売上計画にしても「なんとなく前期の1%UP」とかではなく、「A取引先は、今後、3%程度の受注数量増加は見込めるが、受注単価の削減要請が2%程度あるので、売上はトータルで1%程度しか増加しない」、また、人員に関しても、「今後、受注が増加しそうだから人員を2名程度増員しようかな?」という曖昧な考えではなく、例えば「3月から新規Bプロジェクトが発足するので、人員が2名程度必要だ。その為には、人材募集費1,000千円をかけて1月から人材募集を行う。また、その人件費は一人当たり月額250千円とする。」などと具体的に計画しましょう。

具体的には、ある程度の規模の会社であれば、各部署から情報をヒアリングして検討する事になります。ただし、ヒアリングした内容をそのまま事業計画に反映してはいけません。各部門とも自部門の利益を優先する傾向にある為です。そこで、一定の基準で判断する事になりますが、その基準は、前年実績です。各部門からの予定数値が前年実績と大きく乖離する場合は、「前年はこの程度の数値だが、今期がこの数値になる理由を教えて欲しい。」と問合せ、その理由に合理性があれば、計画数値に取り込むという作業を繰り返す事になります。(もちろん、その理由に合理性がない場合には、数値を修正します。) チェック項目としては、

- ・売上の見込みが過大になっていないか？
- ・売上代金の回収サイトが今期と大きく異なっていないか？
- ・仕入代金が過少になっていないか？
- ・仕入代金の支払条件が変更されていないか？
- ・経費が過大計上されていないか？

これらの5つの視点から数値を確認する様にしましょう。

4) 資金繰り表作成のポイント

- ・繰越金額が月次試算表の現金・預金残高と一致しているかを確認！

⇒計算が正しければ、翌月繰越金額と月次推移試算表の現金・預金残高の項目が一致します。もし、金額が合わない場合はどこか計算ミスをしている可能性が高いので、再度確認しましょう。特に金融機関に予定資金繰り表を提出する際には、必ず月末預貯金残高が試算表や貸借対照表の数字と一致しているかどうか確認するようにしてください。

- ・各取引先の代金回収条件、支払条件を確認！

⇒全社の回収期間、支払期間の平均値を取って資金繰りを計算される様にプログラムされている市販のソフトがありますが、当然、実態を反映したものになりません。皆様が作成される際には、必ず、各取引先の回収条件、支払条件を確認した上で作成してください。

- ・資金繰り表は随時更新する。

⇒資金繰り表は、将来の事業計画に基づいた未来予想図です。計画が変われば資金繰り表を更新する必要があります。日々刻々と財務状況は変わるので、できれば毎日チェックして加筆修正をしましょう。さらに詳細な資金の流れを把握

したい場合は、日繰り資金繰り表を作る事をお勧めします。

- ・入出金日に合わせて作成する

⇒資金繰り表で最も大切なのが、入出金日に合わせて正確に入力することです。

一日でもミスしていると、売上と支出のタイミングがずれて、資金ショート
のリスクが増えてしまいます。

- ・日繰り資金繰り表⇒月次資金繰り表⇒年次資金繰り表の連動性を付ける為、
「行」の科目は統一しておきましょう。

【5】資金繰りの改善方法

これまでは、資金繰り表の作成方法についてお伝えしましたが、ここからは、資金繰り表を作成する事で、どの様な事が分かるか、また、資金繰り表をどの様に経営に生かしていくかをお伝えさせていただきます。

1) 理想的な資金繰りとは

理想的な資金繰りとは、「当月収支がプラスになっていること」です。ここが毎月プラスになっているという事は、本業で獲得した資金の中から金融機関に返済を行ってもなお、資金余剰があるという事になります。この様な状態では、運転資金において銀行からの借入に頼る必要はありません。銀行借入がなくなると支払利息も減るので、利益率が向上します。

次に良い状態は、「経常収支がプラスになっていること」です。この状態では、本業で現預金余剰が出ている状態ですので、銀行からの借入に頼っているものの、事業が回っている状態です。

銀行への依存度が高くなりすぎるのは危険なので、毎月安定した資金調達ができていることを確認しながら、財政収支による変動を最小限にする経営努力をします。

経常収支が継続して（もしくは通年合計で）マイナスの状態は非常に危険なので絶対に避けるようにします。ここがマイナスということは、事業に根本的な欠陥がある可能性が高いので、早期に原因を見つけて改善する必要があります。

2) 資金繰りをチェックする指標

ここでは、資金繰りをチェックするための指標を紹介します。これらの指標を、前年・当年・翌年といったように何期かに渡ってチェックすると、お客様の資金繰りがどの様に変化しているかの流れが分かりますので、ぜひ、ご活用下さい。

(1) 売上債権の回収状況を確認する指標

売上債権回転期間（月）＝売上債権（受取手形＋売掛金）÷平均月商

売上債権がどの位の期間で回収されているかを確認する指標です。この指標が長期化していたら（大きくなっていたら）、回収不能や回収遅れが発生している可能性がありますから、資金繰りが悪化します。逆に、指標が短くなっていたら（小さくなっていたら）、自社の資金繰りは楽になります。（つまり、数値が小さいほど健全と言えます。）

(2) 仕入債務の決済状況を確認する指標

仕入債務回転期間（月）＝仕入債務（支払手形＋買掛金）÷（売上原価÷12）

仕入債務をどれ位の期間で決済しているかを確認する指標です。こちらについては、数値が小さくなればなるほど、資金繰りは悪化することになります。（数値が大きいのほど健全という事になります。）

(3) 棚卸資産の保有期間を確認する指標

棚卸資産回転期間（月）＝棚卸資産÷（売上原価÷12）

棚卸資産をどの程度有しているかを確認する指標です。売上債権回転期間と同様に、数値が大きくなればなるほど、資金繰りは悪化することになります。

(数値が小さいほど健全という事になります。) ちなみに、棚卸資産は、商品＋製品＋仕掛品＋原材料＋貯蔵品で求めます。

3) 資金繰り表の確認ポイント

更に、財務指標だけではなく、資金繰り表の見るべきポイントを説明します。

①経常収支がマイナスになっていないか

最重要項目になります。賞与の支払や月ズレなどの特別な要因がなく経常収支のマイナスが続いているのであれば、ビジネス自体に問題がある可能性があります。

②現預金残高は月間平均粗利益の3ヶ月分(又は平均月商の1ヶ月分)以上あるか？

現預金残高が月間平均粗利益の3ヶ月分以上(又は平均月商の1ヶ月分以上)あれば、資金的には問題ないと言えるでしょう。現預金の予想フローだけではなく、予想残高も合わせて確認するようにして下さい。

③経常収支よりも借入金返済の方が多くなっていないか

現在は現預金残高に問題がなく経常収支もプラスであるものの、借入金の返済額が経常収支を上回っており、毎月の収支がマイナスになっている企業が少なくありません。この状況が続くと、現預金残高がマイナスになってしまうので、経常収支が返済額を上回るように資金繰りを改善しなければなりません。この場合、金融機関から資金調達を行なうことも手段の1つですが、常に応じてもらえるとは限りません。その場合は、リスケジュール(返済条件の変更)等で対応してもらい、返済

額が経常収支内に収まるよう財務収支を改善することが必要となります。

④設備投資が資金繰りを悪化させる原因にならないか

工場や店舗の建設、機械等の購入は、いずれも多額の資金が必要となります。金融機関からの借入れで設備投資を行なったにもかかわらず、投資額に見合うだけの売上や利益に結びつかなかった場合は、資金繰りを大きく悪化させ、しかもそれが長期間続くこととなります。設備投資を検討するときは、売上や利益を慎重に予測しなければなりません。

4) 予定資金繰り表の現預金残高がマイナスになった場合

予定資金繰り表の現預金残高がマイナスになっているという事は、その時点で会社が資金ショートを起こし、ほぼ倒産している状態を意味します。その為、事業計画の修正、変更が必要となってきます。

具体的には、①収入が増える計画に変更する。②支出を削減する計画に変更する。③資金調達を行うという3つから選択する事になります。(それ以外にも増資をする等の選択肢もありますが、中小企業においては、法人≒代表者であり、資金ショートする段階までに経営者は会社経営維持の為、個人資産を会社に投入している事が多いですし、また、中小企業においては、第三者割当増資は実現可能性が低い為、この選択肢は無視します。)

この中で①は取り掛かってもすぐに効果が出るものではありません。そこで、②と③が通常選択されます。

5) 資金繰りが厳しい場合の対応方法

・入金を早める

売掛金として計上される売上を1日でも早く回収することで、その現金を資金繰りに使うことができます。ただ、売上拡大期は、仕入れコストが増えるので資金繰りの悪化を招きやすいですので注意が必要です。少しでも手元の現金を増やして、仕入支払、諸経費支払に対応することが資金繰り改善の近道です。その為には、

- ・締日に間に合う様に商品、サービスを提供する。
- ・売掛金を早期に支払ってもらえる様にお客様と交渉する。
- ・銀行振込ではなく、クレジットカードで支払ってもらう。(特に、最短翌営業日に現金回収ができる Square (スクエア) などを検討する。)

などを活用する事を検討します。

・支払を遅くする

ここで、企業が支払うべき債務は、①労働債務、②買掛債務、③租税公課、④金融債務の4種類に分類されます。この支払方法については、削減や延滞に順番があります。ここで、資金繰りが厳しい場合、多くの経営者は、④⇒③⇒②⇒①の順番で支払を行う傾向にあります。これは、新規の融資を受ける為には、既存借入の返済を行う必要がある(④を優先的に返済する。)⇒借入時には、納税証明書が必要なので次に③を納付する⇒更に、仕入れ先に代金の支払が滞ると材料仕入れが出来なくなるので②を支払う⇒最後に自社の従業員には多少無理も聞いてもらえるので、資金に余力があれば給与を支払う。とのパターンになりがちです。

しかし、この方法は大間違いです。予定資金繰り表の月末預貯金残高がマイナスになった場合は、自社の財務諸表を取り出し、(経常利益+減価償却費)

×70%＜借入金年間返済額となっている場合は、まずは、金融機関の返済を止める（返済条件の変更を金融機関に申し出る）べきです。なぜなら、既に獲得利益で借入金の返済が出来ておらず、新規借入金で既存借入金の返済を行っているからです。その次に租税公課の延滞交渉を行います。日本年金機構や税務署は、現状で納税出来ない説明と今後の納付計画を持参すれば、交渉の余地があります。その後で買掛先への支払遅延、分割交渉を行い、最後に従業員の給与支払の対応を行います。少子高齢化で人員の確保が困難な昨今においては、従業員雇用を守る事が企業存続を守る事にもつながるのです。

また、一般的な経費や事務用品の購入であれば、ビジネス用のクレジットカードを使うことで支払いが翌月に伸ばせるので、活用メリットは大きいです。個人事業主の方であれば、個人のクレジットカードを使うことも可能です。

更に、そもそも不必要に在庫を持たない「在庫圧縮」も有効な手段です。在庫が不足することで商品を円滑に提供できなくなる恐れがありますが、在庫圧縮によって運転資金が減るので資金繰りは楽になります。仕入先を拡大する、商品を納品するタイミングを遅くする代わりに値引きを実施するなど、在庫を減らして事業を継続させる方法はたくさん考えられます。必要最小限の在庫だけを確保する、できることなら受注精算や受注後の仕入れに切り替えるというのも資金繰りの観点からは、おすすめです。

・回収・支払条件の改善

回収や支払条件については、取引先ごとの条件を再度、確認しましょう。過去に、一度きまった取引条件が長期間、継続されていることが多いですが、明らかに不利な条件であれば、条件変更の交渉を検討してみましょう。ただし、このことが自社の信用不安につながると予想されれば、新規の取引先から取り組むよう

にするなど、少しずつでも改善していきましょう。

・取引先の信用管理

中小企業の多くが、新たな販売先の開拓や売上増加が実現できずに悩んでいます。この状況を打開しようと、信用面に不安のある取引先と知りながら取引を開始し、結果として取引先の経営破綻から売掛金を不良債権化させてしまうことがあります。このような行為は資金繰りに重大な影響を与えますから、何としても避けなければなりません。取引先の信用管理は、調査会社の活用に加えて、営業担当者取引先を日々チェックさせることも大切です。

・経費の見直し

資金繰りが厳しい会社において、何とか資金繰りを良化させようと必死に経費削減を実行している企業が多いですが、経費削減が徹底されていない企業も見受けられます。

例えば、

- ・事務所賃料の周辺相場が下がっているのに、契約時の高いままで改定がされていない場合は交渉してみるべきです。
 - ・また、会社が加入している各種の保険は本当に妥当な内容なのか？
 - ・交際費や広告宣伝費は売上増加に貢献しているのか？
- などを再度、検証すべきです。

6) 資金繰りが厳しい場合の資金調達方法

また、資金繰りが厳しい場合の資金調達方法も多種ありますが、まずは、手持に

受取手形があれば、手形割引を行います。また、同時に定期預金、定期積金等の固定性預金を取り崩します。それでも不足している場合は、短期借入金、長期借入金での資金調達を金融機関と交渉します。これらの交渉の結果によって予定資金繰り表の現預金残高がプラスになるまで計画修正と改善案の実行を行います。

また、資金調達を行う場合は、複数の調達方法を事前に立案される事をお勧めします。調達案が一つですと、その融資が実行されない場合に会社が資金不足に陥ってしまい、倒産の危機を迎えますので、資金調達方法は常に2～3個持っておくべきです。その為には、日ごろから金融機関と良好な関係を保つ必要があります。

7) 資金繰り表を運用する

予定資金繰り表は作成すれば終わりというものではありません。資金繰り表は少なくとも、週1ペースでは数値の見直しをする必要があります。

具体的には、経過して数字が固まった金額については「確定数値」を入れ計画値を実績値に変えていく必要があります。また、計画数値に変更、見直しがあれば、計画値を修正して、新しい資金繰り表を作成する必要があります。経営数値は、日々変動しています。計画の見通しが良くなったのであれば、多少資金繰り表への反映が遅れても問題はありませんが、悪くなったのであれば、早期に数値を変更しなければ、計画よりも前に資金がショートしてしまうリスクがあるのです。

8) 予実分析を行う

予定資金繰り表の当初数値の横に実績の資金繰りを入力し、予算と実績の比較分析を行います。これによって、例えば売掛金の回収が予定期日通りに行われなかった為に月末資金残高が減少している、計画にはなかった諸経費の支払が発生している等の原因が追究で来ます。更に、売掛金については、そもそも売掛金が予定通り

発生していなかったのか？予定通り発生はしていたが、回収が遅れていたのか？という風に分解し、更に予定通り発生していないという事は前月の売上が未達だったという事だが、これは、販売数量に問題があるのか？販売単価に問題があるのか？と問題点をドンドン深堀する事が可能となります。

その為、予定資金繰り表を作成した場合は、必ず予実分析を行ってください。企業の課題、問題点が浮き彫りになる事間違いなしです。

以 上