

キャッシュフローを  
見える化する

# 「資金繰り表」の つくり方と活用法

資金繰り表は、自社の資金繰りが適正に行なわれているか否かをあらわす経営の羅針盤ともいえる資料です。ここでは、より実態に即した資金繰り表を作成するための実務とその分析・活用のコツを紹介します。

至誠コンサルティング株式会社  
中小企業診断士

藤井 正徳



## 資金繰り表の 役割とは

コロナ禍によって、資金繰りに窮する会社が増加しています。コロナに限らず、会社経営は常に環境変化のリスクにさらされており、どんな会社でも資金不足に陥る可能性は否定できません。

筆者は、コロナ禍以前から、資金繰りに窮する企業の経営改善・事業再生の支援に取り組んできました。その経験において、業績不振から資金繰りに窮する経営者の

典型的1つが、「資金繰り表」を作成していないケースです。

貸借対照表では、期末の残高を把握できますが、期中でどのように資金を調達して返済していたのかまでは把握できません。

また、損益計算書では、一定の期間に得た利益を把握できますが、資金がどのように動いたかまではわかりません。

資金繰り表とは、資金の収支（現預金ベースの収入と出費）をあらわす表です。これにより、貸借対照表や損益計算書からはわからない資金の流れが明確になります。

会社のお金がどのようにまわってきたのか、これからどのようにまわっていくのか、資金に余裕ができるのはいつか、資金が足りなくなるのはいつかを見極めることができます。

資金繰り表をつくっていない経営者は、現預金残高や売上管理表だけを見ながら一喜一憂します。平常時なら乗り切れるかもしれませんが、売上減少局面や突発的な収入減・コスト増加が生じたときには、あつという間に資金繰り難に陥ります。

その対策も「足りなくなったら

借りればよい」という大雑把なものになりがちで、結果として経営者が資金繰りに奔走せざるを得ない状況に追い込まれ、時間的にも精神的にも余裕がなくなります。

資金繰り表を作成すれば、嫌でも現実を直視せざるを得なくなります。仮に資金不足が予見されるのであれば、しっかりと時間をかけて対策を講じることが可能です。その対策として金融機関に支援を依頼するにしても、時間的余裕を持つてお互い検討することができ、相互の信頼関係にもつながります。

## 資金繰り表の 基本構造

ここでは、図表1のフォーマットに則って、「経常収支」と「財務収支」に分類した資金繰り表における資金の動きや、その内容について説明します。

① 前月繰越資金残高  
前月繰越資金残高には、前月末時点の資金残高を記入します。ここを起点として、特定期間の資金の増減を把握していくこととなります。基本的には現預金残高とイコールになります。

② 経常収入  
経常収入の各項目には、売上に

による収入など経常活動による収入を記入します。たとえば、現金売上による収入、売掛金の入金、受取手形の決済による入金、受取手形の割引による入金、補助金や助成金等の入金等が該当します。

③ 経常支出  
経常支出の各項目は、仕入れや販管費の支出、支払利息など、経常活動における支出を記入します。たとえば、現金仕入による支出、買掛金の支払、支払手形の決済、給与・地代家賃・水道光熱費・その他販管費の支払、借入利息の支払等が該当します。

④ 財務収入  
財務収入には、新たに借入を行なった場合や、役員借入金として個人資金を投入した場合に記入します。

⑤ 財務支出  
財務支出には、毎月の借入金の返済額を記入します。ビジネス活動における資金増減をあらわす経常収支と、借入金の調達や返済を

【図表1】資金繰り表フォーマット

|                         |       | R3. 2月<br>実績 | R3. 3月<br>計画 | R3. 4月<br>計画 | R3. 5月<br>計画 | R3. 6月<br>計画 |
|-------------------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ①前月繰越資金残高(A)            |       | 1,000        | 1,400        | 1,300        | 1,200        | ▲ 1,000      |
| ②経常収入合計(B)              | 営業収入  |              |              |              |              |              |
|                         | 現金売上  | 1,000        | 1,200        | 1,000        | 1,000        | 1,200        |
|                         | 売掛金回収 | 1,500        | 1,300        | 1,400        | 1,050        | 1,200        |
|                         | 手形入金  | 1,000        | 1,000        | 500          | 500          | 3,000        |
|                         | その他   |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
| ③経常支出合計(C)              |       | 2,900        | 3,400        | 2,800        | 4,550        | 2,850        |
| 経常収支(D)=(B)-(C)         |       | 600          | 100          | 100          | ▲ 2,000      | 2,550        |
| ④財務収入合計(E)              | 借入金入金 |              |              |              |              |              |
|                         | 役員借入金 |              |              |              |              |              |
|                         | その他   |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
|                         |       |              |              |              |              |              |
| ⑤財務支出合計(F)              |       | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          |
| 財務収支(G)=(E)-(F)         |       | ▲ 200        | ▲ 200        | ▲ 200        | ▲ 200        | ▲ 200        |
| ⑥翌月繰越資金残高(A+D+G)=翌月の(A) |       | 1,400        | 1,300        | 1,200        | ▲ 1,000      | 1,350        |

① 前月繰越資金残高  
前月繰越資金残高には、前月末時点の資金残高を記入します。ここを起点として、特定期間の資金の増減を把握していくこととなります。基本的には現預金残高とイコールになります。

② 経常収入  
経常収入の各項目には、売上に

③ 経常支出  
経常支出の各項目は、仕入れや販管費の支出、支払利息など、経常活動における支出を記入します。たとえば、現金仕入による支出、買掛金の支払、支払手形の決済、給与・地代家賃・水道光熱費・その他販管費の支払、借入利息の支払等が該当します。

④ 財務収入  
財務収入には、新たに借入を行なった場合や、役員借入金として個人資金を投入した場合に記入します。

⑤ 財務支出  
財務支出には、毎月の借入金の返済額を記入します。ビジネス活動における資金増減をあらわす経常収支と、借入金の調達や返済を

## 資金繰り表の つくり方

### (1) 月次計画

ここでは、わかりやすく見やすい資金繰り表の作成方法について説明します。

まずは、入力フォーマットの作成を行います。資金繰り表の基本構造が理解できていれば、自分でエクセルを使って作成することができます。

なお、エクセルで作成する場合は、合計欄および残高欄については必ず数式で自動算出できるように

【図表2】 日繰り表のイメージ

| 日 付      | 内 容        | 収 入 | 支 出  | 残 高   |
|----------|------------|-----|------|-------|
|          | (前月繰越)     |     |      | 1,200 |
| R3.05.01 | 売掛金回収 (A社) | 300 |      | 1,500 |
|          | 買掛金支払 (甲社) |     | 1000 | 500   |
| R3.05.03 | 現金売上       | 100 |      | 600   |
| R3.05.05 | 支払手形決済     |     | 500  | 100   |
| R3.05.10 | 人件費支払      |     | 700  | ▲ 600 |
| R3.05.15 | 売掛金回収 (B社) | 800 |      | 200   |

にしておきましょう。手入力の場合はミスが起こりやすく、メンテナンス負荷も膨大になります。インターネットで検索すれば、無料でダウンロードできるテンプレートがありますので、自分の好みと使いやすさで選んで活用することもおすすめです。フォーマットを作成したら、いよいよ数値を入力していきます。

#### ① 前月繰越資金残高

スタート月の前月末の現預金残

高を入力します。

預金通帳と現金有高で簡単に把握できると思います。

なお、翌月以降の当該欄は、基本的には当月の⑥翌月繰越資金残高を参照する数式を入れておくので、別途入力は不要となります。

#### ② 経常収入

将来の経常収入の入力には、未来の売上予測が必要となりますので、必要に応じて営業部門等から売上見込を収集して、取引先ごとの支払サイトの違い等を勘案して、どの月にいくら入金されるかを把握します。

すでに金額と期日が確定している売掛金・受取手形などがあれば、それを反映させます。

なお、資金繰り表の計画と実績が乖離する場合、売上見込の甘さに起因するケースが多くあります。資金繰り計画は、万が一にも資金ショートさせないことが目的ですので、営業目標とは切り離して、前年度実績や直近トレンド等を勘案して保守的に作成すること推奨します。

#### ③ 経常支出

まずは、地代家賃・人件費・支払利息など、毎月固定で支払う金額の把握が簡単な費目から入力し

ていきます。

買掛金など、売上と連動する項目については仕入費率を乗じて計算することもあります。また、季節変動が大きな費目については、前年度実績を参考にしながら精度を高めていきます。

その他、経費などで金額が小さいものはある程度ざっくりとした見込数値でも構いません。逆に、消費税や法人税・賞与など、特定の月に多額の支払が生じる費目については、全体の資金繰り計画に大きな影響を及ぼしますので特に注意が必要です。

#### ④ 財務収入

すでに予定されている融資の計画等があれば入力します。資金繰り対策として、役員個人から役員借入金として資金調達する場合もここで入力します。

#### ⑤ 財務支出

金融機関から送られてくる借入返済予定明細等を参考に、返済予定金額を入力します。

#### (2) 日繰り表

資金繰りが厳しい会社では、月末の資金残高はプラスを確保できるとしても、給与の支払日や借入金返済期日など、月の中で資金不

足となるケースがあります。

このような場合、月次の資金繰り表とともに、日次の資金繰り表（日繰り表）をつくって資金繰りを管理します（図表2）。

日繰り表では、入金のある取引もしくは支払のある取引を、1件ずつ入力します。そして入金もしくは支払後の現金預金残高を入力します。これにより、日ごとに現金預金残高の推移や、資金不足となるタイミングを把握することができます。

#### 資金繰り対策への活用

資金繰り表により、資金不足となる見通しが明らかになった場合は、対策が必要となります。たとえば図表1のケースでは、令和3年5月に資金ショートとなる見込であることが判明しました。

資金繰り対策としては、売掛金回収の前倒し、買掛金等の支払の後倒し、役員個人からの借入、金融機関からの新規借入、借入金返済スケジュールの見直し（返済猶予）等が想定されます。

いずれにしても、月末はもちろん、片時たりとも資金残高がマイ

【図表3】 資金繰り対策を資金繰り表に反映させる

■資金繰り対策実施前

|                         | R3. 2月<br>実績 | R3. 3月<br>計画 | R3. 4月<br>計画 | R3. 5月<br>計画 | R3. 6月<br>計画 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ①前月繰越資金残高(A)            | 1,000        | 1,400        | 1,300        | 1,200        | ▲1,000       |
| ②経常収入合計(B)              | 3,500        | 3,500        | 2,900        | 2,550        | 5,400        |
| ③経常支出合計(C)              | 2,900        | 3,400        | 2,800        | 4,550        | 2,850        |
| 経常収支(D)=(B)-(C)         | 600          | 100          | 100          | ▲2,000       | 2,550        |
| 借入金入金                   |              |              |              |              |              |
| 役員借入金                   |              |              |              |              |              |
| その他                     |              |              |              |              |              |
| ④財務収入合計(E)              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| 借入金返済                   | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          |
| 役員借入金返済                 |              |              |              |              |              |
| その他                     |              |              |              |              |              |
| ⑤財務支出合計(F)              | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          |
| 財務収支(G)=(E)-(F)         | ▲200         | ▲200         | ▲200         | ▲200         | ▲200         |
| ⑥翌月繰越資金残高(A+D+G)=翌月の(A) | 1,400        | 1,300        | 1,200        | ▲1,000       | 1,350        |

資金ショートの見込!

■資金繰り対策実施後

|                         | R3. 2月<br>実績 | R3. 3月<br>計画 | R3. 4月<br>計画 | R3. 5月<br>計画 | R3. 6月<br>計画 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ①前月繰越資金残高(A)            | 1,000        | 1,400        | 1,300        | 1,200        | 2,000        |
| ②経常収入合計(B)              | 3,500        | 3,500        | 2,900        | 2,550        | 5,400        |
| ③経常支出合計(C)              | 2,900        | 3,400        | 2,800        | 4,550        | 2,850        |
| 経常収支(D)=(B)-(C)         | 600          | 100          | 100          | ▲2,000       | 2,550        |
| 借入金入金                   |              |              |              | 3,000        |              |
| 役員借入金                   |              |              |              |              |              |
| その他                     |              |              |              |              |              |
| ④財務収入合計(E)              | 0            | 0            | 0            | 3,000        | 0            |
| 借入金返済                   |              |              |              | 200          | 250          |
| 役員借入金返済                 |              |              |              |              |              |
| その他                     |              |              |              |              |              |
| ⑤財務支出合計(F)              | 200          | 200          | 200          | 200          | 250          |
| 財務収支(G)=(E)-(F)         | ▲200         | ▲200         | ▲200         | 2,800        | ▲250         |
| ⑥翌月繰越資金残高(A+D+G)=翌月の(A) | 1,400        | 1,300        | 1,200        | 2,000        | 4,300        |

資金繰り対策の実施

残高がプラスになることを確認  
(日繰り表で月中残高も確認)

資金繰り表を活用した  
経営分析

資金繰り表の本来の目的は、当

ナスになることを避けなければなりません。  
資金繰り対策の目処が立ったら、それを資金繰り表に反映させて、資金残高がプラスで推移することを確認します(図表3)。

(1) 経常収支は、プラス傾向にあるか

面の資金繰りに困らないことだけではなく、事業活動の継続力強化や財務体質の強化にあります。  
ここでは、経営分析や課題明確化のために、資金繰り表をどのような目線でチェックするかを解説します。

経常収支は、本業の事業活動に

おける収支です。

たまたま大きな支払がある月でマイナスになることはあり得ますが、長期的にマイナス傾向あるいは年間通算でマイナスとなる場合は、次の2つのどちらに原因があるのか確認します。

① 経常収支がマイナスだが「損益計算書」では黒字の場合

仕入や販管費の支払が先行して、売掛金回収が遅れている懸念があります。

まずは回収懸念がある売上債権がないかをチェックしたうえで、取引先との折衝により、回収サイトや支払サイトの見直しを検討します。

② 「損益計算書」が赤字の場合

「損益計算書」が赤字の場合は、事業活動そのものに原因があります。

「不要不急の経費が増えているか」「売上に対して人件費率や原価率は適正か」「売上が減収傾向にないか」等、さまざまな視点で分析を行なったうえで対策を講じます。

必要に応じて、中小企業

診断士等の外部専門家の助言を仰ぎながら、根本的に利益体質に転換するための具体的なアクションプランにつなげます。

(2) 財務収支のマイナスが、経常収支を上回っていないか

財務収支は「借入金入金」と「借入金返済」が中心となります。

財務収支がマイナスということは、借入金返済が進んでいるということであり、それ自体は問題ではありません。

しかし、経常収支を上回るペースで借入金返済を行なっている場合は注意が必要です。この状態が長く続くようであれば、本業の事業活動における収支では借入金返済を賄えないという実態が明らかとなります。

中長期的には、新たな借入をしながら返済を継続するか、返済計画の見直し(リスクジュール)をするか、いずれにしても金融機関からのさらなる支援協力が不可欠となります。前述のコスト削減・原価率改善・売上アップ等の収益改善取組と並行して、早めに金融機関担当者で現状認識の擦り合わせや金融支援の要請を行なうことが必要です。

ふじい まさのり 多くの経営改善・事業再生プロジェクトに携わり、金融支援を成功させている「経営の救命救急士」。

商工会議所・商工会からの受託事業等で延べ500社以上の経営相談に対応。セミナーの講師としても活躍している。