

将来を予測して先手を打つ

資金繰り表 活用のポイント

経営の先行きが不透明なか、入出金の予測を確実にしない、資金繰りを安定させることが大事です。そこで、資金繰り表の意義とつくり方、活用の仕方について、ポイントを解説します。

ビジョン税理士法人
税理士

佐々木 良一郎

資金繰り表とは

突然ですが、「潰れない会社」とはどんな会社でしょうか。業績がよい会社でしょうか。借入れが少ない会社でしょうか。

これらも間違いではありませんが、本質的な答えではありません。潰れない会社とは、「資金」が十分にある会社です。

会社が潰れるのは、資金が不足して支払わなければいけないものを支払うことができなくなり、事業活動が行き詰まったときです。逆にいえば、どんなに業績が悪くても、借入れが多くても、資金が十分にあれば、会社が潰れることはありません。

つまり、潰れない会社をつくるには、「資金」に着目する必要があります。そのためには「資金繰り表」をつくって確認することが一番です。

「資金繰り表」とは、3か月〜6か月先の近い将来の資金の出入り（資金繰り）について、月ごとに実績と予測を集計したものです。収支の種類ごとに、次の3つの区分から構成されるのが一般的

です。

① 売上、仕入れ、人件費等、本業の収支を集計した「営業収支」
② 設備の購入と売却を集計した「投資収支」

③ 銀行等からの借入れと返済を集計した「財務収支」

月初の資金残高を表わす「前月繰越」にその月の営業収支、投資収支、財務収支を合計して月末の資金残高を表わす「次月繰越」の金額を計算し、今後の資金繰りを予測していきます（図表1）。

資金繰り表をつくるメリットとは

資金繰り表をつくることには、2つのメリットがあります。

(1) 将来の資金不足を予測できる
資金繰り表をつくることで、数か月先の資金不足の予測ができ、余裕をもって対策がとれます。

たとえば、数か月先に資金が不足しそうだとわかれば、その時点で銀行に融資を打診することができます。

(2) 資金繰りを悪化させている原因がわかる

資金繰り表を見れば、資金繰り悪化の原因が、本業の不振による

図表1 資金繰り表の例

年月	2021年10月		2021年11月		
	予算	実績	予算	実績	
前月繰越	1,500	1,500	1,520	1,543	
営業収支	売上収入	2,000	2,030	1,715	1,700
	営業収入	2,000	2,030	1,715	1,700
	仕入支払	410	425	340	320
	外注費支払	195	203	170	165
	人件費支払	615	614	615	615
	その他経費	750	735	750	750
	営業支出	1,970	1,977	1,875	1,850
	営業活動収支	30	53	-160	-150
投資収支	固定資産売却	-	-	-	20
	投資収入	-	-	-	20
	固定資産購入	-	-	-	300
	投資支出	-	-	-	300
	投資活動収支	-	-	-	-280
財務収支	借入実行(銀行)	-	-	-	300
	財務収入	-	-	-	300
	借入金返済(銀行)	10	10	10	10
	財務支出	10	10	10	10
	財務活動収支	-10	-10	-10	290
当月資金収支	20	43	-170	-140	
次月繰越	1,520	1,543	1,350	1,403	

ものなのか、借入れの返済によるものなのかといった原因がわかります。原因がわかれば、対策を講じることができず。

このように説明すると、「わざわざ資金繰り表をつくらなくても、損益計算書でよいのでは」と考える人もいるかも知れません。しかし、損益計算書は「業績を正確に測定する」ことを目的としているため、資金繰りを確認することには適していません。特に次の5つの点で、実際の資金の流れと乖離した集計がされています。

- ① 掛売上、掛仕入れ
 - ② 在庫
 - ③ 減価償却費
 - ④ 貸倒引当金等の引当金
 - ⑤ 借入金の借入れと返済
- 損益計算書で資金繰りを判断していると、最悪の場合、「黒字倒産」に陥ってしまいます。黒字倒産とは、損益計算書上は黒字であっても、資金不足で倒産することです。
- 資金繰りを把握するには、資金繰り表を使って判断するのが、一番よい方法です。

資金繰り表をつくる 3つのステップ

さて、資金繰り表を初めてつくるといふ人を念頭に、次の3つのステップに沿って、資金繰り表のつくり方を説明しましょう。

- (1) フォーマットを用意する
- (2) 過去の実績を入力する
- (3) 将来の予測を作成する

(1) フォーマットを用意する

資金繰り表は、エクセルなどの表計算ソフトを使って作成すると便利です。自分でフォーマットを作成しなくても、インターネット上には無料のひな形がたくさん公開されています。自社にとって使い勝手のよさそうなひな形を選んで利用するとよいでしょう。

項目が細かすぎると入力が大変なので、なるべくシンプルなものを選びましょう。

(2) 過去の実績を入力する

まずは、自社の資金繰りのパターンを掴むため、過去3か月分程度の実績の資金繰り表を作成していきます。

入出金の実績は、預金通帳や現金出納簿を確認すればわかります。これらを資金繰り表の項目ごとに入力していけば完成です。

現金出納簿を作成していない場合は、現金で支払った領収書や請求書を見て入力します。通常は現金で大きな金額をやり取りすることはないと思いますので、入力に手間がかかりそうな場合は、概算額で計上してもよいでしょう。

(3) 将来の予測を作成する

将来の資金繰りの予測を作成していきます。先の予測ができるほど、資金不足の際に対応する時間が稼げます。それには最低でも3か月先、できれば6か月先までの資金繰り表が必要です。

将来を予測することは難しいですが、次のポイントを踏まえて、できるだけ正確につくっていきましょう。

① 売上収入の予測

まずは、毎月の売上（どれだけ販売できるのか）を予測します。売上は毎月変動しますから、直近の販売状況や過去の実績をもとに、得意先ごとに分解して予測を立てましょう。

次に、予測した売上代金の回収時期の見通しを立てます。代金の

回収時期は得意先ごとに条件が違
うので、それぞれで判断してい
きましょう。代金の回収時期が決ま
れば、月ごとに回収できる代金の
合計額を計算できます。これが、
その月の売上収入となります。

このとき、売上収入は厳しく、
少なめに予測しましょう。甘めの
予測だと、資金不足の判断が遅れ
てしまいます。

② 仕入れや外注などの原価の支 払いの予測

原価の支払いは、売上に連動し
て大きく変動する部分です。売上
と同じように、直近の状況や過去
の実績を確認して原価を予測して
いきましょう。予測するのが難し
い場合は、原価率等を使うのも1
つの方法です。

原価が予測できたら、取引先ご
とに支払い時期の見当をつけ、月
ごとに集計していきます。これが
仕入代金となります。

なお、仕入代金は厳しめに、多
めに見積もりましょう。甘めの予
測だと、資金不足の判断が遅れて
しまいます。

③ 原価以外の支払いの予測

人件費や家賃など原価以外の支
払いは、毎月ほぼ同額になりま
す。基本的に、過去の実績と同じ

金額を入力すればよいでしょう。
ただし、月によって賞与の支払
いや税金の支払いなどがあります
ので、これらの支出が集計から漏
れないように注意しましょう。

④ 投資収支の予測

投資収支は、車両や設備の購入
を予定している場合は支出項目と
して計上し、売却を予定している
場合は収入項目に計上します。

⑤ 財政収支の予測

財務収支は、主に金融機関から
の借入額を収入項目に計上し、返
済額を支出項目に計上します。

なお、コロナ対策による月次支
援金や雇用調整助成金などの補助
金、助成金収入は、財務収支に計
上します。

資金繰り表の3つの チェックポイント

資金繰り表を作成したら、次は
分析していきます。分析する際
は、次の3つのポイントを見てい
くとよいでしょう。

- (1) 次月繰越は十分か？
- (2) 営業収支はプラスか？
- (3) 営業収支と財務収支のバラ
ンスはよいか？

(1) 次月繰越は十分か？

次月繰越とは、その月末におけ
る資金の残高です。資金繰り表の
次月繰越が十分でない場合は、今
後、資金繰りが厳しくなることが
予測されます。特に、次月残高が
マイナスになると予測される場合
は、経費の支払いや借入れの返済
等ができず事業を継続できなくな
る、まさに倒産寸前ということに
なります。

短期間で経営を立て直し、自力
で資金を確保することは非常に難
しいので、この場合には金融機関
からの融資を検討しましょう。融
資を受けて時間を稼ぎ、その間に
資金繰りを改善していくことにな
ります。

ところで、十分な資金の残高と
いうと、どれくらいと考えればよ
いでしょうか。

十分な資金の残高とは、言葉を
換えれば、当面の資金繰りに困ら
ない程度の資金残高です。会社そ
れぞれの事情によって具体的な金
額は変わってきます。

おおよその目安として、月商の
3か月分、もしくはネットキャッ
シュ比率（貸借対照表の総資産額
に占める資金の割合）30%以上の
資金は常に保有しておきたいとい

ろです。これくらいの資金があれ
ば、たとえ急激な売上の減少とい
った事態に陥ったとしても、何ら
かの対策を打つ時間を稼ぐことが
できるでしょう。

(2) 営業収支はプラスか？

営業収支は、会社の本業部分の
資金の流れを表わします。つま
り、顧客に商品やサービスを提供
し、その代金を回収し、材料費や
人件費等の経費を支払うという一
連の資金の流れです。

この営業収支が継続してプラス
にならないということは、事業と
して問題があることとなります。
いまは資金が十分にあっても、資
金繰りが厳しくなるのは時間の問
題です。

もともと、営業収支が一時的に
マイナスになる分には問題ないで
しょう。納税や賞与など特定の月
に大きな支出が発生することがあ
るためです。

営業収支が継続してプラスでな
いときは、大きく2つの原因が考
えられます。

まず、①そもそも利益を稼ぐ力
が弱いということです。つまり、
損益計算書の営業利益が赤字とな
っている場合です。

赤字から脱却するためには、売

図表2 営業収支と財務収支のバランスから見た分析

営業収支	財務収支	分析
プラス	プラス	営業収支、財務収支ともにプラスなので、手元に十分な資金がある →資金繰りは順調
プラス	マイナス	営業活動では収益が上がっているが、銀行からの借入金の返済などで財務収支はマイナスになっている →返済ができていれば、資金繰りは問題なし
マイナス	プラス	営業活動で収益が上がっておらず、銀行などからの借入れが増えて財務収支がプラスになっている →資金繰りはやや危険 今後、借入金の返済が続くため、営業収支をプラスにする必要がある
マイナス	マイナス	営業活動で収益が上がっておらず、銀行などから借入れもできていないので財務収支もマイナスになっている →資金繰りは非常に悪化していて、早急な立て直しが必要

上を増やし、経費を減らして利益を増やすしかありません。そのためには、事業自体を見直す必要があります。

② 売上代金の回収が遅いことも、資金繰りの悪化原因として考えられます。損益計算書で利益が出ていても、実際に売上代金が回収されなければ資金繰りはよくありません。たとえば、売上の代金

を手形で受け取ると、支払期日まで現金が入ってきません。その間に経費の支払いが先行するため、資金繰りが悪化します。

売上代金の回収状況を確認するには、得意先ごとに個別に調べる方法のほかに、売上債権回転月数という財務指標を確認する方法があります。

● 売上債権回転月数(月) ÷ 売上債権(受取手形 + 売掛金) ÷ (1 か月当たりの売上高)

売上債権回転月数(月) ÷ 売上債権(受取手形 + 売掛金) ÷ (1 か月当たりの売上高)

売上債権回転月数が大きいほど代金回収に時間がかかっていることを意味します。売上債権回転月数が1・0だと、全体として1か月後に代金が回収されていることになり、2・0だと2か月後に回収されていることになり、目業種によって目

安は様々ですが、一般的に2・0を超えるようだと、回収が遅いと考えるとよいでしょう。

売上代金の回収に時間がかかっている場合には、

- ・ 期日を過ぎた未回収の代金があるかを毎月チェックする
 - ・ 得意先との契約を見直して早期に代金を回収できるようにする
- また、経費の支払いを遅らせることも資金繰りをよくする方法の一つです。

得意先の経営悪化により、売上代金が回収できなくなる場合もあります。最悪の場合、得意先の倒産により連鎖倒産してしまいます。新規の得意先に対しては、経営状態に問題がないか信用調査などして貸し倒れることがないようにしましょう。

(3) 営業収支と財務収支のバランスはよいか？

最後に、営業収支と財務収支のバランスを確認します。

財務収支とは、借入れとその返済の収支です。返済による支出は毎月発生するため、基本的には毎月マイナスとなります。これ自体は正常な資金の流れであり、問題ありません。

問題となるのは、営業収支で財務収支のマイナス分を補えない場合です。つまり、本業では毎月の返済を賄えないほどの借入れがあるということ。この場合は、いずれ資金不足に陥ります。早急に事業の立て直しを図り、金融機関にリスケを申し入れましょう。

図表2は、営業収支と財務収支のバランスから見た分析と対応をまとめたものです。自社の状況確認の参考にしてください。

* * *

新型コロナウイルス感染症はまだ収束せず、経営の不確実性はかつてないほど高まっています。資金繰りは経営にとって生命線ともいえるほど重要なものです。資金繰り表を使うことによって、会社の資金の流れを可視化することができま。

資金が十分でない会社は、目先の資金繰りにばかり目が行ってしまい、将来を見据えて対策を打つことができま。逆に、資金が十分にある会社は、将来のために必要な投資に資金を振り向けることができま。

本記事を参考に資金繰り表を作成し、経営に役立てていただければ幸いです。

ささきりょういちろう 税理士、公認会計士論文合格。ビジョン税理士法人は、キャッシュの最大化と財務に強い会社創りを応援するビジョン式「月次決算書」と3年で利益が10倍になるビジョン式「経営計画書」で、ワクワクする会社創りを応援。