

# 元銀行員が教える 資金繰り表 活用術

「全ての中小企業に安心を」

私たちは財務の専門家として、抜本的なコンサルティングにより、会社が健康で長生きできる道筋を明確にし、お客様に安心を与えます。

そして全てのお客様から「相談してよかった」と言っていただけるよう、お客様の全てを受け止めます。



戦略財務  
コンサルティング事務所  
**TCR**

はじめまして！

資金繰りホットラインの武田健一です。

この度は、弊社が発行している「資金繰り表」をダウンロードしていただき、誠にありがとうございます。

こちらの小冊子では、資金繰り表に関連した補足情報を10の項目にわけて、ご説明しております。

ぜひ、資金繰り表とあわせてご活用くださいませ。

## その1 「資金繰り表の意義」についてご説明いたします。

---

### なぜ、資金繰り表が必要なのか

---

みなさま、とくに法人様の場合は、顧問の税理士先生が、決算業務・会計業務を担当されているかと思います。

しかし、それらの数値は、あくまでも過去の結果にすぎません。

また、たとえ予算管理をしても、「キャッシュフロー」や「資金繰り表」まで、作成されている方は少ないのが実情です。

少なくとも、弊社が過去に担当させていただいた数百社に関して言えば、1割にも満たないのが現状でした。

さらに言えば、それらの数値データを、金融機関からの資金調達等の説明にのみ使っており、日々の業務に活用できていないのです。

---

**資金繰り表は、  
事業の将来を見据える“羅針盤”**

---

たとえばどんなに素晴らしい事業計画を作成していたとしても、黒字倒産してしまう場合があります。

その原因は、資金繰りに関する数値データを可視化していないことです。

社長や経理担当者の頭のなかだけにしか、資金繰り表がない。それでは、短期的な資金繰りしかできません。

だからこそ、資金繰り表が必要なのです。

資金繰り表は、事業の将来を見据える羅針盤です。

資金繰り表を作成しておけば、中長期的な視野で考えることができ、さらには資金繰りのトレンドも把握できます。

資金繰り表によって、後手の資金繰りをするのではなく、先手を打てる資金計画を描きましょう。

---

まとめ

---

資金繰り表は、

- ・ お金がいつどのくらい入ってきて
- ・ いつお金が出ていくのか
- ・ どのくらいお金がストックされるのか

を明確にするものです。

まずは資金繰り表を作成し、その効果を実感していただければと思います。



## その2 「資金繰り表と損益」についてご説明いたします。

---

### そもそも資金繰り表とは

---

前回の内容を、簡単におさらいします。

資金繰り表とは、

- ・ 将来の入金予測
- ・ 将来の支払予定
- ・ 投資計画

などを加味しつつ、資金がマイナスにならないように管理するためのツールでした。

つまり、資金繰り表は、資金をコントロールするための資料であり、事業の将来を見据える羅針盤なのです。

---

### なぜ売上があっても現金がないのか

---

一方で、損益とは何でしょうか。

損益とは、予算上の損益も含めて会計上の利益となります。

会計事務所さんが毎月作成する試算表や決算書の数値がそれです。

よく言われるのが、会計上は利益が出ているのに  
なぜ現金がないのか、ということです。

その原因は、次のとおりです。

飲食店や小売店をのぞき、商取引では、「締日」「入金日」が異なります。

そのため、4月の売上が、5月末に入金するなどということが  
一般的に行われています。

支払いについても同様です。物が先に入ってきて、支払いは締日。  
だから損益と現預金は一致しないのです。

---

## 損益よりもキャッシュが大事

---

もっとも怖いのは、黒字倒産です。まさに「勘定合って銭足らず」。  
その原因は、キャッシュの不足です。

昨今では、キャッシュに注目するよう促している書籍も多く見受けられます。  
やはり損益よりもキャッシュが大事なのです。

手元にキャッシュがあれば精神的にも余裕ができます。  
また、ビジネスチャンスを見逃すことなく対応できるようになります。

資金繰り表を上手に活用して、手元にキャッシュを置きましょう。

---

まとめ

---

損益を意識するよりも、手元にキャッシュを置くことが先決です。

金利を“安心料”と考え、積極的に資金調達することをオススメいたします。

会計上の言葉に、次のようなものがあります

“利益は認識、キャッシュは事実”

日本にある法人の約7割が赤字企業と言われるなか、倒産しないのはキャッシュがあるからなのです。



### その3 「資金繰り表を作らないとどうなるか」についてお話しします。

-----  
すばらしい事業計画書。でも……  
-----

お客様のなかには、すばらしい事業計画と投資計画を持参して来られる方がいます。

数年後には、数億円の利益が積み上がり成功に至るなどのビジネスモデルです。

しかし、事業計画と投資計画に加えて資金繰り表が添付されていることはほとんどありません。

それは、金融機関に相談する場合も同様のようです。

では、資金繰り表がなければ、どうになってしまうのでしょうか。

-----  
**資金繰り表がないと、  
将来の見通しがたたない！**  
-----

資金繰り表がなければ、目先のことに振り回されてしまいます。

半年後や1年後ならまだしも5年、10年と先々まで考えるには短期的に足もとを固めるべく資金繰り表が必要なのです。

将来の展望すらままならず、毎月のようにお金に振り回されてしまう。それでは、精神的に疲弊するだけです。



たとえ大口の入金があったとしても季節ごとの売上変動で減る場合には、緻密な資金計画をたてることができません。

---

## 資金繰り表の活用方法

---

来月、3ヶ月後、1年後。事業の先を読むために、資金繰り表を活用しましょう。

資金の動きを把握できれば、先手を打って、金融機関に打診することも可能です。

将来的な見通しがたてば、心に余裕が生まれ、中長期的な戦略も構築できます。

新規事業、雇用、設備投資。そのような課題についても、資金繰り表とともに考えてみてください。

それこそが、社長が行うべき本来の業務であると思います。

---

まとめ

---

将来的な見通しをたてるために  
資金繰り表が必要です。

ただ、記入するだけでなく、  
事業を前に進めていくために。

ぜひ、積極的に活用していきましょう。

## その4 「資金繰り表を作ることの効果」についてお話しします。

---

### 資金に関する不安……

---

会社経営者にとって、一番大きな不安と言えばこれからの「資金繰り」です。

残念ながら事業を遂行していく以上、この不安から完全に逃れることは難しいと言えそうです。

具体的には、次のような不安材料があります。

- ・今どのくらいの資金があるのか？
- ・数か月後に資金はどうなるのか？
- ・資金不足にはどう対処すればいいのか？
- ・調達するべきか、経費削減するべきか？
- ・支払いを遅らせるべきか？
- ・入金を早めたほうがいいのか？

このような悩みを抱えているため、つねに漠然とした不安を感じている。

そのような方も多いのではないのでしょうか。

---

### 資金繰り表の内部的効果

---

そこで、資金繰り表の出番です。

資金繰り表があれば、資金に関する漠然とした悩みがキチンと整理できるのです。

悩みが明確になり、選択肢絞られることでやるべきことが明確になります。

資金繰り表がなければ、コンパスを持たずに  
大海原をさまよう船になってしまいます。

舵取りをする社長としても、明確な指標がないことになります。

だからこそ、資金繰り表を活用し大海原を駆け抜けてください。

---

## 資金繰り表の外部的効果

---

また、資金繰り表には外部的な効果もあります。

たとえば、金融機関への対応です。

資金繰り表を求められた場合に、あらかじめ用意しておくことによって、スムーズに対応することができます。

取引先への対応も同様です。

資金繰り表を活用し、数年後のキャッシュについて試算すれば  
会社の信用にもつながります。

場合によっては、社員にボーナスとして還元するなど  
前向きな対応もできるかもしれません。

つまり、健全な会社であることを外に向かってアピールすることが  
可能となるのです。

---

まとめ

---

将来的な見通しをたてるために  
資金繰り表が必要です。

ただ、記入するだけでなく、  
事業を前に進めていくために。

ぜひ、積極的に活用していきましょう。



## その5 「資金繰り表の見方、仕組み1」についてお話しします。

---

### 資金繰り表の全体像

---

見ていただくとわかりますが、資金繰り表は、それほど大掛かりのものではありません。ですので、難しく考えずに制作していただければと思います。

まず、横軸は時系列となっています。

3月からスタートして、1年間のスパンです。

こちらはお客様のニーズに合わせて変更して下さい。

つまり、これから先、1年間における資金の流れを一覧できるのがこちらの資金繰り表なのです。

---

### 縦軸についての個別解説

---

次に、縦軸についてです。順番に見ていきましょう。

<A・繰越>

月初の現金、および預金残高になります。定期預金などは外します。

<B・収入>

本業からの売り上げの入金であり、現金商売の売り上げが「現金回収」です。

すでに請求してあり、本月入ってくる売上金は「売掛金入金」です。

回収する手形は、「手形入金」となります。

以上に区分されないものは「その他」に入力します。

上記のうち、手形以外を合計したものが、キャッシュの入金合計額となります。

#### <C・支出>

ここには事業に関する支出を入力します。

外注などの売上に連動する部分と、一般管理費と呼ばれる固定費の部分とに分けてあります。

仕入・外注支払については、現金支払いが、掛けではない支払です。

ここは一般の企業さんではほとんどないと思われます。

そして買掛金支払は、掛け取引の部分になります。

手形決済は、すでに振り出した約束手形の期日決済部分です。

続いて人件費ですが、経費などと同様で一般的にはそんなに変動がありません。

いわゆる固定費として毎月同じ金額を入力してゆきます。

ただし、賞与があったり退職金がある月は、その金額を増額させて入力してください。

以上を合計したものが支出合計となります。

#### <D・過不足>

こちらは、

「A・月初残高+B・入金合計-C・支出合計」  
の金額です。

いわゆる本業での収支です。ここがマイナスになると要注意です。

#### <E~J・調達、返済>

この部分は、損益には出てきません。それだけに重要な指標となります。

「E・金融機関からの調達」は、つまり借入です。

上記Dがマイナスになるようであれば  
こういうところでの穴埋めが必要となります。

「F・固定預金と取り崩し」は、定期預金などの解約による  
資金の捻出ということになります。

#### <H・借入金返済>

こちらは毎月の借り入れの返済の元金部分になります。

利息は上記の支出項目の支払利息に入れますのでこちらに入れないようにして  
ください。

## その6 「資金繰り表の見方、仕組み2」についてお話しします。

---

### おさらい「資金繰り表の仕組み」

---

前回の「その5」にてご紹介した資金繰り表の仕組み、おおむね、ご理解いただけましたでしょうか。

項目としては、次のようなものがありました。

<A・繰越>

<B・収入>

<C・支出>

<D・過不足>

<E~J・調達、返済>

それぞれについて、まだ理解が不十分な方は、前回の「その5」を確認してみてください。

---

### 資金繰り表に数値を入力する

---

内容について把握できている方は、実際の数値を入力してみてください。

直近の数値を入力し、翌月、翌々月と、どうなっているでしょうか。

毎月プラスで推移しているなら合格です。



マイナスの月があるのなら、資金調達等を検討してみることです。

ただし、季節ごとの変動はありますので、損益だけでなく、資金繰り全体としてのプラスかマイナスかを考えてみてください。

資金ショートまで残り3ヶ月であれば、付き合いのある金融機関に打診しましょう。まだ間に合います。

もし、今月足りないという場合は、支払いを遅らせるなどの対策が必要です。

---

## 資金繰り表に数値を入力する

---

逆に、資金がどんどん積み上がっているなら、素晴らしいことです。設備投資など、攻めの経営も可能となります。

ただし、注意してください。資金繰り表でわかるのはあくまでも「月初の資金」です。月中の資金までは見られません。

たとえば、25日に給与を支払えば、資金繰りがマイナスに転じることもあるかもしれません。

だからこそ、資金繰り表は大きなトレンドをつかむためのツールとして認識しておいてください。

より細かく把握するには、5日ごと、10日ごとの**日繰り表**が必要となります。

そのような資金繰り表が必要な方は遠慮なくご相談ください。

-----  
まとめ  
-----

資金繰り表があれば、  
資金の見通しがたつようになります。

その都度、更新していけば、  
現状から将来までわかるようになるのです。

資金の現状を見える化し、  
必要な対策を行っていきましょう。



## その7 「資金繰り表と借入金、返済」についてお話しします。

---

### 売上の見込みをたてる

---

「半年先の売上なんてわからない」このように言われる社長さんがいます。

たしかに、先のことはだれにもわかりません。

しかし、こと経営に関して言えば、「見込み」はたてるべきだと思います。

売上目標と、最低限の売上見込、前年実績等。

これらを用意しておけば将来的な見通してもたちやすくなります。

厳密な数値は必要ありません。ざっくりした数字があれば問題ないのです。

まずは、見込みとしての売上を記入していきましょう。

---

### 入金日を確認する

---

売上げに関しては、通常、「締日」があります。

資金繰り表における収入はあくまでも売上金の現金回収です。

ですので、所定の月に入金となる金額を記入しましょう。

たとえば小売業の場合には、当月に回収できることが多いです。

一方で、入金サイトが長い場合、翌々日の入金ということもあります。

また、手形で回収する場合には手形入金に記入し、Bのところで手形を外します。

手形を割り引いて資金がする場合は、Eの借入金調達に記載します。

---

### 「外注支払」について

---

外注支払は、売上の増減に比例します。  
いわゆる「変動費」としてとらえてください。

多くの会社では、「売上の〇%」として計算されます。

たとえば、1000万円の売上に対し60%の比率であれば、600万円です。

これだけ大きいとなると、いつ支払うのかが重要となります。

売上の入金前か、あるいは入金後かそれぞれのタイミングで  
天と地ほどの差が生じてしまうのです。

資金繰りの観点からも慎重に判断したいところです。

---

### 「固定費」その他について

---

支出欄の人件費以下については、いわゆる「固定費」となります。  
資金繰り表で言えば次のとおりです。

- ・ 人件費
- ・ その他経費
- ・ その他
- ・ 支払利息

これらに関しては、一般的には売上に左右されない経費となります。

若干の変動はあるかもしれませんが、基本的には定額にて記入します。

損益計算書で言うところの「一般管理費」に該当します。

減価償却費については、ここに入れません。  
なぜなら、キャッシュアウトしないからです。

以上を考慮し、支出と収入がバランスしないと  
Dの部分がマイナスとなってしまいます。

-----  
まとめ  
-----

各項目については、  
入力することで理解が深まると思います。

まずは実際の数値を入力し  
実践しながら考えてみてください。

役立つことを実感できれば、  
入力作業も楽しめるようになりますよ。

## その8 「資金繰り表と借入金、返済」についてお話しします。

---

### 資金繰り表からわかること

---

資金繰り表の最大の特徴は、損益計算書には表示されない

- ・ 資金調達
- ・ 返済

が表示されることです。

たとえば毎月銀行の元金の返済が 100 万円あるとします。

これを資金繰り上でクリアするには収入から支出を差し引いて、100 万円以上のプラスが必要です。

これが 1 年続くと返済だけで実に 1200 万円。

この金額を利益で捻出するには、実効税率が 40%とした場合

- ・ 1200 万円の返済
- ・ 800 万円の法人税
- ・ 2000 万円の利益

が必要となる計算になります。

---

## 返済のための資金調達

---

これだけの資金がある会社は、  
現実的にはなかなかお目にかかったことはありません。

では、実際にどう対応しているのかというと・・・  
返済のために、借入れをしているのです。

資金繰り表を作ってみるとこうした実態が明らかになります。

このような場合、赤字決算などによって、資金調達ができなくなると  
一気に資金繰りが悪化してしまいます。

実際に、そのような状況となっている企業は少なくないのです。

---

## 「リスク」という対応策

---

もし、資金繰りが行き詰まってしまったら、どう対応すればいいのでしょうか。

もっとも良い方法は「リスク」です。  
いわゆる「リスクジュール」、つまり返済の見直しです。

たとえば年間 1200 万円の返済であれば、  
元金を据え置きし、銀行に待ってもらいます。

そうすると、年間で 1200 万円の現金が浮くので、借入と同じ効力が生じます。

2000 万円といった無理な利益に向かって頑張る必要もなくなります。

---

まとめ

---

資金繰りの悪化には  
リスクがもっとも有効な対策となります。

ただし、リスクを行うと  
新たな資金調達が難しくなるという  
デメリットもあります。

リスク中であって  
資金調達をする方法はありますので、  
ぜひ弊社までご相談ください。





## その9 「資金繰り表の数値はどこまで精緻にするか？」 についてお話しします。

---

### 資金繰り表の目的

---

これまでの内容でもご説明したとおり資金繰り表の目的とは、  
資金の大まかな見通しを把握することです。

ですので、精緻な数値を記入する必要はありません。

会社の規模によっては、万単位でも、百万単位でも構いません。

ダウンロード用の資金繰り表も、最初から千年単位となっています。

「お金のことだから」と考えず、まずはざっくりとした数値を入力してください。

---

### 資金繰り表を使いこなすには

---

資金繰り表を使いこなすには、まず、慣れていただくことです。

そのためには、数値の部分で戸惑うのではなく、  
どんどん記入することが大切です。

記入後の資金繰り表を見て大きなトレンドとしての、  
資金の流れをつかんでみてください。

いつ、どのくらいお金がストックされるのか。  
あるいは、いつ、どのくらい足りなくなるのか。

そうした情報をいち早くつかみましょう。

---

## ズレたら修正する

---

最初のうちは、資金繰り表と実際の数値とでズレが生じるものです。

そのような場合には、どんどん修正していきましょう。

修正する場合には、ズレた原因についても考えてみてください。

いずれにしても、誤差は生じるものです。

売上予測についてもズレが生じるのはめずらしくありません。

まずは、あまり気にせずどんどん資金繰り表を使っていきましょう。



---

まとめ

---

資金繰り表を作成することによって  
不安が解消されたという方もいます。

来月、再来月といった資金繰りの不安が  
資金繰り表によって明確となり、対応等を現実的に考えることができるためなのです。

資金繰り表を作成することは、  
課題に対して前向きになるための  
きっかけにもなるのかもしれない。



## その10 「資金繰り表をどんどん活用しよう！」についてお話しします。

---

### 資金繰り表の活用方法

---

資金繰り表は、さまざまな方法で活用できます。

たとえば、このまま事業を展開していくと、どの段階でどのくらい資金が残るのかわかるようになります。

試算表と比べてみると損益計算書と資金繰りの違いが明確になります。

そして会計に慣れてくると、金融機関との交渉もスムーズに進むようになります。

半年以上先の資金繰りが見えるので、長期展望を持てるようになり、資金をハンドリングできるようになります。

その結果、余裕が生まれ社長の本業である経営業、営業に力を注げるようになります。

すると業績が良くなりさらに資金繰りがよくなるのです。

---

### 収支のマイナスに対処する

---

そもそも収支がマイナスの場合、先のことを考えても仕方ありません。

その場合には、具体的な対策をとらなければならないのです。

たとえば、

- ・売上を上げる努力をする
- ・売上の入金を早める
- ・外注の支払いを遅らせる
- ・経費を削減する
- ・銀行の元金返済を抑える

このような対策をとり、マイナスをプラスに変える努力が必要です。

そのためにも、資金繰り表を作成することによって現状を把握することが大切です。

作成した資金繰り表を試算表と一緒に金融機関に持って行けば数字に強いという印象を与えることも可能です。

---

## 生き残る会社の条件

---

弊社もさまざまな企業とお付き合いさせていただいております。

そのなかで、生き残る会社の特徴は次の2点に集約されると思います。

- 1.営業力がある会社
- 2.資金繰りがうまい会社

営業力がある会社については言及するまでもありません。

仕事が途切れることなく、売上を確保し、業績は右肩上がり。  
金融機関からも評価されます。

そして資金繰りがうまい会社は、返済の見通しもたちやすいので  
金融機関の融資判断も前向きになります。

-----  
まとめ  
-----

営業力に自身がない場合には  
資金繰りに力をいれてみましょう。

そのために活用できるツールが  
資金繰り表です。

資金繰り表をうまく活用し  
将来の見通しを明確にして、  
経営に役立てていただければ幸いです。

ご不明な点等ございましたら  
弊社までお気軽にご相談くださいませ。

本小冊子を最後までお読みいただき、  
誠にありがとうございました。