

## 1 はじめに

### 1. 「資金管理経営」とは

資金繰りと聞いて多くの方は企業の苦しい台所事情を想像されるのではないだろうか。もちろん、そのような場合は最重要の問題であるが、倒産を避けるためではなく強い財務体質を作り無理なく成長するためにも、「資金」繰りを「管理」することが重要である。本稿では「資金」繰りの「管理」を重視する経営を「資金管理経営」と呼ぶこととし、企業にとって決算書による利益管理経営よりも必要だと考えている「資金管理経営」について、その重視する理由と具体的方法について説明したい。

### 2. 資金管理の重要性

まず、本稿では「資金」とは現金、預金など必要な時にすぐに使える資金のことを指す。また、法人を対象とした用語を使用しているが個人事業主も対象である。

手元資金が無くなって支払いができなくなれば倒産である。しかし、中小企業の評価や経営管理では利益がどうなったということが第一で資金が主題となることはあまりない。資金の動きが分かるキャッシュフロー計算書が2000年3月期の決算から株式公開企業は作成が義務付けられたが、中小企業には未だ浸透しているとは言えない状況である。企業経営において重要な資金管理についてもっとスポットライトを当てるべきである。

## 2 利益管理が優先のワケ

すべての企業や個人事業主は、企業活動を総括するために一年間の活動を集計し、納付する税額

を計算する税務申告が求められる。その計算の基礎となるのが利益である。

上場企業等であれば、金融商品取引法に沿った決算開示書類も同様に作成する義務もあるが、中小企業にはない。中小企業の対外向け書類は決算書が唯一のツールであると言える。従って、税務申告のために作成した決算書上の利益を見て経営判断するのは自然な流れといえる。

社内のシステムや会計ソフトは、取引の記録と集計の作業を簡単に正確に行うためのものである。それらを使って作成し、今年1年の利益とそれに対応する税金を計算した結果について、さらに良い助言をもらえるようにと公認会計士や税理士に見てもらってから申告する。

こうして算出された利益は、正確で間違いなく経営状態を映す鏡であると自信をもってしまうことになる。利益＝会社の成績と考えるのは当然といえる。

だが、ある期間にどれだけ儲かったかということ計算するためのルール（税務申告を行うための決まり）で事業の安定性や将来の経営構想を考えるのは、上手くいかないことが多い。例えば、今年は利益が大きかったので、利益をそのまま次に始める事業に投資しようと考えていることである。もともと商売をするということは、商品を仕入れて代金を支払い、その商品を売って代金を手に入れることで手元の資金が増える。この増えたお金（売値と買値の差）が儲けで本来は「儲け」と「資金が増える」とは同じことのはずである。

ところが、商取引が活発になり、商品を作ったり、商品という形がないサービスを提供したりと様々な商売手法が登場すると商取引は複雑になっていき、儲けを計算するための専用のルール（税務申告）と本来の商売の成績がきちっと一致しな

いことが起こる。これは税金額算出に必要な利益を計算するために、仕入れたが売れていないものは利益の計算から除こうとか、売れて代金は後払いだが、確かに売れたので利益が出ているはずだという考え方を取り入れたためである。

こうして、一定期間に生み出した利益と次の商売に実際に使える資金との差が大きくなり、現状を正確に理解できないほど複雑になってしまうことになった。

### 3 利益と資金の違い

#### 1. 相違の理由

利益と資金の動きは異なる。この差異の原因は、利益は税金を払うもととなるものであり、減価償却費や売掛金などの勘定科目を用いて切れ目なく動いている企業活動の中の「決算期」という一定期間の成績を計ろうとしていることにある。利益は事業の存続や拡大のために算出されるのではないということである。

#### 2. 相違の出る科目

具体的に各科目についてその特徴やどのような差異が発生するのかを見ていく。

##### (1) 売上について

最初の原因は、売上計上と現金収入の時間差で

ある。小売業や飲食業など現金売上の割合がほとんどを占める場合を除くと、多くの企業では商品の納品をもって売上とするが、後払いとしていれば、その売上代金は売掛金として後日受け取ることになる。1か月分をまとめて翌月に入金してもらおうとすると、1~2か月後（月初に納品して翌月末に資金を受け取れば約2か月後、月末近くに納品するなら約1か月後）に資金をもらえることになる。取引条件としてその一部を約束手形でもらうこともあるが、その場合は手形の支払期日まで現金となる時期がさらに遅れることになる（図表1）。

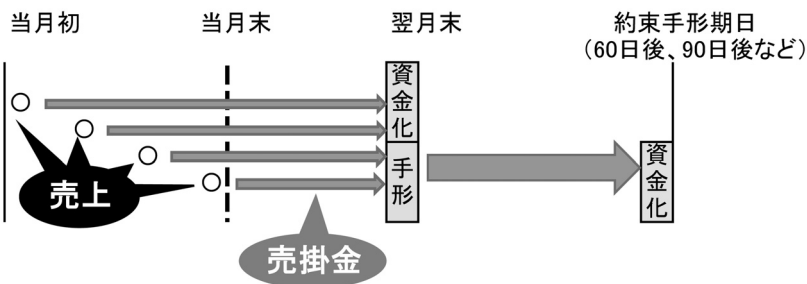
##### (2) 仕入について

仕入では売上と逆のことが起こる。商品などが納品されると仕入れをしたことになり支払の義務が発生するが、その場で支払うことは少なく、納品後実際に資金を支払うのは1~2か月後程度後になることが多い。売上の時と同様に約束手形で支払う取引条件となっていれば、資金を支出するのはさらに約束手形の期日である何か月か後になり、その分資金繰りには余裕が生じる。

##### (3) 棚卸資産について

棚卸資産は商品や製品の在庫、半製品、仕掛品、原材料等のことを総称して言う。これらは決算書上資産として扱われるが、販売して売上代金が入金となって初めて資金化となる。売上として販売されるまでは現金が姿を変えた滞留品と言うこともできる。在庫が滞留する傾向にある時は、これら棚卸資産を現金の滞留物とは考えず、いつか使えるものとして抱えてしまう経営者も多

図表1 納品・売上となった後、翌月末50%支払い、50%約束手形のイメージ



い。廃棄は直接の損失となるため思い切ることができず、そのまま寝かせておくと売れないという現実を直視しなくてもよい。しかし、資金が働かなくなると考えれば、寝た資金として資金効率を悪化させ資金繰りを圧迫するという悪影響がある。

決算書では売れたものだけに着目し、売れずに滞留在庫となったものは特段の劣化などがなければそのまま評価をする。ここが利益管理と資金管理との差異となる。

付け加えて言うと、各部門担当者の立場に立つと、営業担当者は顧客の要望にすぐ応えたいために在庫を確保したがらる。仕入担当者は、材料や商品在庫を多めに仕入りたいという気持ちになる。在庫を持ちすぎるより在庫不足となる方が担当者のミスになる恐れが大きいからだ。このように棚卸資産は放っておいたら膨らむものなのである。仕入れて販売できない在庫は、損失とはならないが現金として入金されることもなく、適正な期間を超えて滞留することで企業の資金繰りを悪化させる。資金管理と在庫管理は一体で行うべきである。

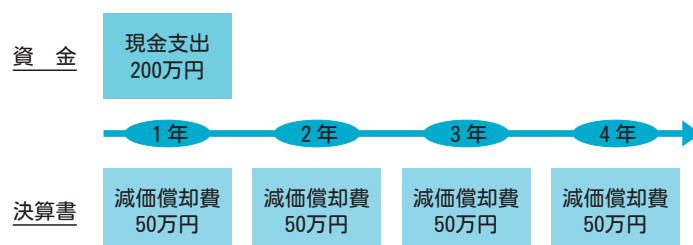
#### (4) 借入金について

借入・返済は利益に影響を与えない。資金を借りたことや返済したことは利益とは関係ないからである。従って、借入れは資金管理では収入となるが決算書上は表記されず、ここに差が生じる。返済の場合もこの逆で同様のことで差が生じる。

#### (5) 減価償却について

減価償却は設備など金額の大きな固定資産が対象であるため、企業経営への影響が大きい。建物や設備など代金を一括払いで導入する場合は投資

図表 2 減価償却のイメージ  
(200万円で法定耐用年数4年の定額法で償却する場合)



初年度に資金を支出するが、決算書上の費用としては法定耐用年数で決められた年数で分割され、当年度の使用期間のみ当年度の費用として認められる。次の年度以降は減価償却費として決算書上の費用が計上されるだけで資金には影響を及ぼさない(図表2)。

#### (6) 社会保険料、源泉徴収税

給与から支払う社会保険料や所得税の源泉徴収分は、給与支払い時に人件費として決算書上の費用となるが、従業員には直接支払われずに納付の期日まで会社が預かる。そのため、1ヶ月弱ほどではあるが、費用と資金繰りで差異が出る。賞与支払いに関わる月は金額の差異が大きくなる。

#### (7) 納税

法人税・法人住民税・事業税の決算書上の費用は決算期末に発生する。原則として事業年度終了の日の翌日から2か月以内が納期限とされており、中間納税は原則として前事業年度の法人税の1/2を6か月経過後支払うことになっている。3月決算の企業であれば2か月後の5月末に納期限となり、中間納税分が11月末に納期限となる。この期間の差が差異となる。

消費税は納税のための預かり金の位置づけで利益の計算には関わりがないことから、一般的には

決算書上は消費税抜きで表記することが多い。一方、現実の取引では税込みで資金が動くため、売上入金の際に同時に預かった消費税相当額は、消費税の納付額によって年に何回かの納税期限が決められており、金額も大きくなりがちである。

先に預かった資金を後払いで納税することになるが、事業資金と預かり金である消費税の区分管理が必要になる。

#### (8) 前受金、前払金

文字通り、今期の利益に反映すべきでない期日「前に」支払ったり受け取ったりした金額で、差は発生するが通常は大きな金額とはならない。

## 4 資金管理されない状況

このように決算書上の利益と資金には差異がかなり存在するが、現実の経営の現場では資金管理を行っていない場合もよく見受けられる。それは次のような場合である。

①売上利益計画は立てても資金管理は成り行き任せのケースが多い。

売上が上がれば利益も上がり、同時に資金もついてきて、経営上問題はなく、専門家である顧問税理士にチェックしてもらっている決算書ができ上がる。それが自社の姿を適正に表しており、他の観点から自社を眺めることは必要がないと考えている。

②小規模な企業で会社の状態がつかめている

経営規模が小さく現預金を含め目が行き届いているから、資金管理の必要性を感じない。「資金繰りの厳しい会社だけが資金管理する必要があり、それまでは必要ない。」と考えている。

③融資申し込みの際に資金繰り資料は不要となっ

ているため、作成する必要性はない

資金繰りの手当てのために相談に行く銀行で融資申し込みをする際、銀行は決算書の提出を求めが資金繰り資料の提出を求める場合はあまりなく、資金繰り管理の必要性を感じない。

④現預金が豊富にあり、当面の資金繰りには懸念なく経営が行えている。

前頁で見た利益と資金の差異があることは理解しているが、事業用としての手元の現預金は豊富にあり、資金管理だけを別に区分して管理するのは手間がかかるだけと考えている。

⑤担当する人材がいない

資金管理の専門知識を持つような人材は社内にはいない。

## 5 資金管理をした方がよい理由

### 1. ケース毎の問題点

これらの各ケースでは先のことが見えていないところがあると言えるだろう。具体的には、どの程度先まで心配なく支出できるのか、どの程度の事態が発生すれば支払困難になるのか、次の投資はどれだけの資金が使えるのか、逆に次の投資のためにどれだけの資金を準備しないといけないのか、等についてはあいまいな部分が多いということである。

④ ①のケースは、税務申告のために算出する利益に過剰な期待をしすぎている。顧問税理士に税務申告を依頼する場合、特別に相談を持ち掛けない限り黙っていても資金計画までチェックしてくれるようにはなっていないことが多い。

④ ②では、規模が小さければ大きな会社に比べれば全体把握は容易かもしれないが、経営者の記憶や感覚に頼る場面が増え、資金管理や将来の

計画など経営者一人だけで考えざるを得なくなってしまう。

④ ③では、銀行への融資申込の際に資金繰り資料は提出しないかもしれないが、銀行内部では資金繰りを予想している。もし何かの行き違いで銀行が資金供給を止めると判断してしまった場合は不幸にも資金が手当てできないことが起こってしまう。万が一にもそういうことを起こさないためには、自社から資金管理資料を提出し、銀行と双方向で自社計画やそれぞれの意思疎通をすることで、資金手当てが万全にできることになり建設的な意見交換ができる。

④ ④のキャッシュリッチで資金が余っているケースはそもそも資金繰りの心配はなく、次の投資に対しても手持ちの現金の範囲で十分な展開が図れるであろう。しかし、④においても精一杯の投資をすべき時には手持ち資金のうちで十分余裕ある範囲のみで投資するという訳にはいかない。大きく成長できる好機を見逃す手はない。

## 2. その他のメリット

この他にも資金管理を行うメリットと考えられるものがある。

- ①資金管理、経営計画の実行・見直しや社外への交渉資料として利用価値が高い。現金残高がベースなのでごまかしが効かず信憑性の高い資料になる。
- ②前もって資金の枯渇時期がわかるため、資金繰り対応に時間的余裕ができる。
- ③次月の入金がなくても支払予定分が払える残高を目指すなど目標が明確になる。目標が明確になると行動に移れ速い対応ができる。
- ④あえて借入をしないで経営を行う資金計画を作り、自分自身を追い込むことも大切で、危機感

が生まれ問題の先送りがなくなる。根本の問題を解決せず借入で先送りしてきたような場合、過去からの経営成績が蓄積されている。そこには社長の性格、経営の失敗などが詰まっている。都合の悪いことを放置しないのは重要で、自社を客観的に見るためには資金管理による自社分析が有効になる。

- ⑤資金管理は現預金の流れを追うため、会計知識がなくても、「資金を渡した」、「受け取った」というルールをきちり守れる人が適任で専門人材は不要である。

## 6 資金繰り表の活用

以上、見てきたように資金繰りに余裕のある場合でも資金管理を行うことで、見える化による経営効率の改善に効果がある。では、それにはどのような方法を用いればよいだろうか。

代表的なものは次の2つである。

- ①キャッシュフロー計算書
- ②資金繰り表

この2つについてそれぞれの特徴を見て行こう。

### ①キャッシュフロー計算書（図表3）

キャッシュフロー計算書は企業の利益と資金収支がどの項目でどれだけ乖離しているかを示すもので、決算年度での企業の資金状況が分かり、次のような特徴がある。

- 会計ソフトで出力できるものもあり手軽に作成できる。
- 財務に関する比率分析など指標も整備され活用もできる。
- 経営計画策定の際に使われることも多い
- ×毎月棚卸しをしないと正確なものを作れない。
- ×科目の増減だけが示される書式で資金の動きが

実感しにくい。

上場企業などでは作成が必須化されており外部への提出資料にも使いやすいが、期中に使用する場合、棚卸しが必要となり現実的ではない。

図表3 キャッシュフロー計算書見本

2020年3月期	
税引前利益	〇〇〇
減価償却及びその他償却費	〇〇〇
受取利息及び受取配当金	〇〇〇
支払利息	〇〇〇
売上債権の増減額	〇〇〇
棚卸資産の増減額	〇〇〇
仕入債務の増減額	〇〇〇
小計	〇〇〇
法人税等の支払額	〇〇〇
営業活動によるキャッシュ・フロー	〇〇〇
定期預金の増減額（増加：－）	〇〇〇
有形固定資産の取得による支出	〇〇〇
無形資産の取得による支出	〇〇〇
敷金及び保証金の増加による支出	〇〇〇
その他	〇〇〇
投資活動によるキャッシュ・フロー	〇〇〇
短期借入金の純増減額（減少：－）	〇〇〇
長期借入金の返済による支出	〇〇〇
配当金の支払額	〇〇〇
その他	〇〇〇
財務活動によるキャッシュ・フロー	〇〇〇
現金及び現金同等物に係る換算差額	〇〇〇
現金及び現金同等物の増減額	〇〇〇
現金及び現金同等物期首残高	〇〇〇
現金及び現金同等物期末残高	〇〇〇

## ②資金繰り表（図表4を参照）

通常は資金管理を行うには月次の管理が必要となる。

- 資金の入出金を追いかけるので自社ですぐわかる範囲のデータで作成できる。
- 自社の資金の状態によって1か月未満（毎日、5日、10日のサイクル）の資金管理が必要な場合も作成しやすい。

以上のように比較的簡易に対応、管理できるのは、②の資金繰り表である。

## 7 実際に入力してみよう

ここでは資金繰り表の書式と活用について説明していく。図表4はサンプル企業の数値を入力した見本書式である（便宜上、小売業としている）。

まず、資金繰り表は7部門に分かれており以下に構成を示す。なお、一般的な資金繰り表とは異なり、簡易にするために売掛・買掛金、受取・支払手形の残高を省き資金の動きに注目している。

営業収支	売上入金、仕入支払、販売管理費を記載し、本業の動きを表す。本業で必要な支払いをカバーできているかが重要。
営業外収支	金融関連の収支、特別損益、法人税などを記載。本業の利益から借入利息を支払えるかが重要。
預り金等	法定福利費、消費税などの預り金を記載。
投資収支	設備投資、他社への投資等を記載。
財務収支	金融機関等の資金の貸し借りについて記載。
現預金	月ごとの収支の合計を記載。当月の現預金残高がマイナスになると資金繰りに行き詰まるということになる。
現金・預金残高	資金繰り表と実際の銀行口座、手許現金との整合性をチェック。

入力には直前3か月～1年の実績値を用いる。数か月に一度の大きな支出がある場合は長めの期間の実績が必要である。

資金繰り表を活用するには、過去の数値を用いた実績表を作成した後に、将来を予測する予想資金繰り表を作るとよい。



## ②仕入高

売上と同様に、仕入の時ではなく、現預金での支払いのタイミングで入力する。買掛金や支払手形を考慮しない。支払タイミングを明確にすることで、事業活動を行い翌月に資金が残っていくことが実感できる。

## ③売上原価

現預金の動きだけを入力するため、商品、製品、半製品、仕掛品、原材料などの棚卸資産の動きは反映しない。棚卸資産は価格評価が難しいものもあり曖昧さが生じる要因となるため対象外とする。

## ④販売費及び一般管理費

減価償却費など支出を伴わない費用は入力しない。給与支払時の預り金は除外し⑥で管理する。

## ⑤営業外収支

営業外収益、営業外損失、特別利益、特別損失においても、評価損など資金の動きに影響を与えない取引は入力しない。除却設備などで売却したものは、収入となった額だけを入力する。

## ⑥社会保険料、源泉徴収税、労働保険料

給与支払いのタイミングではこれらの資金は支払わないため、従業員からの預かり分については実際に納付する際に支出額を入力する。

## ⑦消費税

決算書上は預かったものとして収入の表示はされないが、資金管理面では消費税込みで入金額を捉えるため、この項目で支出を管理する。事例企業の場合は、納税は年4回必要で都度まとまった金額の納付が必要となるため、資金管理では重要な項目である。

## ⑧投資収支

毎年発生するような投資であれば実績値を記載する。ただし、経常収支段階で資金繰りが赤字となるような状況での投資は、本来必要なのかをも

う一度見直す必要がある。

経常収支が黒字となる状況であれば（キャッシュを生んでいる状態であれば、）新たな投資の程度を検討する尺度になる。

## ⑨財務収支

返済額、借入れなどを入力する。

## ⑩手許現金残高、口座残高

入力ができると当月資金過不足、月初繰越現金、当月末現預金残高が算出されるが、計算結果の整合性を実際の手元現金残高や通帳残高と照合して確かめる。

# 8 資金繰り表のチェック

## 1. チェックポイント

完成した資金繰り表の主なチェックポイントは次の通りで、問題点が見えてくることがある。

### ①1年間の資金収支の合計

1年間の資金収支合計は本業の企業活動で得た資金の合計であり、企業存続のためにはプラスでないといけない。この資金を基に設備投資や借入金の返済を行う。

### ②毎月の経常収支

6か月以上赤字月があるとたいていの企業は収入が不安定で借入れ体質に陥りやすく、資金繰りが苦しいことが多い。ビジネスモデルなど根本的な変革を検討する必要がある。

### ③毎月の現預金残高

売上の増減とは連動しない固定費（販売管理費）1ヶ月分の現預金があることが最低条件で、これを下回ると資金繰りが気になり経営どころではなくなる。できれば月商1ヶ月分程度は保有したい。

### ④財務収支

経常収支と財務収支のバランスをみる。経常収



支の黒字で返済に充てるのが理想である。しかし、月ごとの資金収支で赤字と黒字が混在している企業が多く、その場合は3か月を一つの単位として返済資金を賄えているかがポイントとなる。

## 2. 資金繰りが厳しい場合

資金繰りに余裕のない場合は月次単位ではなくさらに5~10日単位の精緻な資金繰り表を作成する必要がある。月次単位では収支結果が月末時点の資金収支・残高となり、月中で先に支払が発生し後で入金があるケースだと、資金繰りが厳しい場合は月中で資金不足となってしまうからである。

入金ペースの遅れや支払額が資金繰りを圧迫している場合は、入金までの期間と支払までの期間のバランスを分析し、入金条件や支払条件の変更交渉を検討すべきである。得意先である売掛先や、話をすれば信用問題となりかねない仕入先に交渉はできないという感覚を多くの方がお持ちだろうが、現在取引を続けているのは自社が取引先にとって不可欠であるからであり、継続した取引を相手が望むのであれば話し合える可能性はある。何よりも突然倒産されるより、時間的余裕を持った交渉ができれば解決方法も見つかるはずである。この時間的余裕を生むのが資金管理なのである。

## 3. その他のケースでのメリット

資金繰りに余裕がある場合でも月次資金繰り表で常に資金繰りが把握できれば、次の投資に対して判断がつきやすい。また、資金繰りは苦しくなくても漠然とした不安を持っていることもあり、その不安を解消するために多めに現金を確保しておくこともあるが、資金繰りが目に見えることで何よりも安心でき、過剰な借入をする必要がなくなる。

## 9 予想資金繰りシミュレーション

実績表ができれば、次は来年度以降の予想シミュレーションを行う。実績を基に係数を掛けて予想数値を算出し将来のどの時期に資金が足りなくなるのかの予想することができる。

予想シミュレーションの基本は「常態予想」で、実績値を基に入力する(図表5)。今回例とするのは、実績に対して収入98%、仕入102%、販売管理費支出103%とする。予想通りならない場合の余裕をみた保守的な数値で見積もることが重要である。

設備投資は毎年必要となる経常的な金額があれば入力する。

財務収支は借入金の予定返済額を入力する。

新規の借入れを考慮せずに一旦完成させるとどの時点で資金が足りなくなるのかが分かる。その結果を基に経営方針や営業施策を決めていく。生産や営業をどのようにすべきか社長自身が考えられる資料、きっかけとなるのが予想シミュレーションである。

先が見えないと人は不安になり、物事を悲観的に考えてしまい、前向きな発想ができなくなる。

予想シミュレーションにより未来が見え、やるべきことが明確になると本気になって、やる気や知恵も出てきて改善に取り組めるようになるものである。

さらに、予想を精緻なものにするためには、楽観シナリオと悲観シナリオを設定してもよい。

楽観シナリオは、事業がうまくいった場合の想定で、売上収入110%、仕入107%、販売管理費100%で試算する。売上の10%アップは従業員を増やさず対応できる場合が多いと思われるため、人件費を増やさない水準を想定し100%としてい

図表5 予想資金繰りシミュレーション（抜粋）

令和3年3月期 第30期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計CF	売上比率
売上入金合計	45,555	39,227	38,700	44,689	42,160	41,160	38,844	42,612	43,856	40,683	40,775	44,186	502,448	100.00%
売上原価合計	31,507	27,226	33,195	35,170	32,654	29,638	31,673	35,185	33,151	30,647	33,181	36,693	389,920	77.60%
売上総利益(粗利)	14,048	12,001	5,504	9,519	9,507	11,522	7,171	7,428	10,705	10,035	7,594	7,493	112,528	22.40%
販売管理費合計	8,554	8,280	8,088	8,872	8,095	14,252	8,193	8,251	8,240	8,278	8,134	14,546	111,783	22.25%
営業収支 計	5,494	3,721	-2,583	646	1,412	-2,730	-1,022	-824	2,465	1,757	-539	-7,052	745	0.15%
収益						1						1	2	0.00%
雑収入	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	888	0.18%
小計	74	74	74	74	75	74	74	74	74	74	75	74	890	0.18%
支出														
支払利息割引料	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	4,248	0.85%
雑損失													0	0.00%
小計	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	4,248	0.85%
法人税、住民税、事業税			150						150				300	0.06%
営業外収支 計	5,214	3,291	-2,863	366	1,133	-3,010	-1,302	-1,254	2,185	1,477	-818	-7,332	-2,913	-0.58%
経常収支	3,794	811	-3,543	-314	-1,347	-3,690	-2,722	-3,734	1,505	797	-3,298	-8,012	-19,753	-3.93%
投資収支合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
財務収入合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
財務収支合計	-350	-350	-350	-350	-350	-1,350	-350	-350	-1,350	-350	-350	-1,350	-7,200	-1.43%
当月資金過不足	3,444	461	-3,893	-664	-1,697	-5,040	-3,072	-4,084	155	447	-3,648	-9,362	-26,953	-5.36%
月初繰越現金	14,545	17,989	18,450	14,557	13,893	12,196	7,156	4,085	1	156	603	-3,045		
当期末現金残高	17,989	18,450	14,557	13,893	12,196	7,156	4,085	1	156	603	-3,045	-12,408		
預金残高計	17,689	18,150	14,257	13,593	11,896	6,856	3,785	1	6	303				
現金	300	300	300	300	300	300	300	0	150	300				
合 計	17,989	18,450	14,557	13,893	12,196	7,156	4,085	1	156	603	0			

る。このシナリオで銀行借入をしないと資金収支がマイナスになる場合は借入金が過大となっている可能性があり、財務構造の見直しが必要となる。

悲観シナリオは、悪い事態が発生した時を想定するもので、売上収入 80%、仕入 85%、販売管理費 105%で試算する。例えば、取引先の倒産や主力商品のクレームで販売急減などを想定する。悪い場合を想定していれば慌てることはなくなる（楽観、悲観シナリオとも表省略）。

③安易に借り入れに頼らなくなると、結果的に過剰な借り入れを減らし強固な財務体質を作ることができる。設備投資の一部でも自己資金で用意することができるようになれば、経営の自由度も増す。

④予想資金繰りシミュレーションを活用し経営計画の策定にも応用できる。経営計画を検討するにあたり、資金計画がクリアになっていることでより明確に将来の戦略が描ける。

## 10 おわりに

資金管理のために資金繰り表を活用することについて、概要はご理解いただけたかと考える。

資金管理を行うことのメリットはすでに述べたようにいくつかある。

- ①資金繰りが明瞭になり対策にも時間的余裕がで  
き、資金不足に陥らないよう対応しやすくなる。
- ②企業実態の把握がしやすくなり、自社の抱える  
様々な問題を「借入金で先延ばし」するのでは  
なく、改善に取り組む姿勢を持つことができる。

本稿で示した資金繰り表のひな型を活用して資金繰りを管理し、更なる経営の改善、向上の実現に繋げて頂ければ幸いです。

（刀祢善光）

### 【参考文献】

「使える！ 資金繰り表の作り方」 大森雅美著 ㈱旬報社

2020年

「借りない資金繰り」 古尾谷未央著 ㈱同友館 2017年