



回 答 者

経営デザインコンサルティングオフィス

代 表 川 居 宗 則

## ベテラン中小企業診断士が、分かりやすく解説 ～アフターコロナを見据えた「資金繰り」を考える～

### Question

【相談者：婦人服販売店 S 社 代表取締役 T 氏】

当社は、創業 5 年目の婦人服販売店です。シンプルなデザインで仕事に着ていくことができるカジュアル服をコンセプトに開業しました。デザイナー出身の経験を活かした品揃えにより、1 年目、2 年目と順調に推移していました。しかし、コロナ禍により 3 年目の売上が前年の半分程度に落ち込み、初めて融資を受けて資金繰りを乗り切りました。

最近では客足が戻ってきて、売上は最盛期の 8 割程度に回復しています。今年から借入金の返済が始まるとともに、資金需要期の冬季仕入を迎えるに際し、資金繰りがどうなるか心配です。どのように対応したらよいか教えてください。

## Answer

経営者にとって、売上・利益という損益を把握するとともに、実際の資金の動きについても把握することが重要です。

いわゆる「資金繰り」を把握するということです。アフターコロナを展望して、新たな販売計画や、コロナ融資で調達した借入金の返済が始まるなど、資金の動きが変化することがあります。

また、最近はキャッシュレスの進展により、現金回収からクレジットカードの回収が増えて、入金までのタイムラグが生じるケースもよく耳にします。

今回は、「資金繰り」の重要性を説明するとともに、資金繰りを管理する「資金繰り表」の作成についても説明します。

資金需要期のお金の流れや、毎月の借入金返済が問題なくできるかどうか、事前に予定を立てて確認しておくことが、経営の安定化につながります。

### 1. 「資金繰り」とは（「資金」と「利益」の違い）

「資金」とは、現金や預金など、企業にとってすぐに利用できるものを指します。人間の体に例えると「血液」のようなものです。健康体で血液が循環しているときは、問題ありませんが、病気などにより血液の流れが止まると生きることができません。事業では、倒産してしまうことを

意味します。

「利益」とは、会計上、発生した収益から費用を差し引いたものです。利益は、損益計算書において発生主義として取引や費用の発生が確定した時に計上する方法が採られます。

事業では、「帳簿上で利益が発生する月」と「発生した利益が口座に入金される月」が異なるケースがあります。利益を把握するだけでは資金繰りができているとはいえません。発生した利益を回収するまでのタイムラグが長い場合、一時的に資金が枯渇し、黒字であっても倒産するリスクが高まります。いわゆる「勘定合って銭足らず」のリスクです。

そのため、資金の出入りをチェックする「資金繰り」が経営上大変重要なのです。

## 2. 「資金繰り表」を作成しよう

資金繰り表は、一定期間のすべての現金収入と現金支出を分類・集計し、現金収支の動きや現金過不足の実態などを把握できるような表です。

資金の流れにおいて注意すべきことは、商品を仕入れた際には、仕入時期と資金支出時期とのズレが発生し、商品を販売した際には、売上時期と資金回収時期のズレが発生することがあります（「掛け取引」といいます）。最近ではキャッシュレスの進展で、顧客のクレジットカード払いにより、店舗には翌月入金というような入金ズレが発生することも増えていきます。

資金繰り表を作成することで、資金の流れを月次で把握し、早めの予測をすることができます。

S社は婦人服販売店です。これから冬季に向かう時期は、もっとも仕入資金がかかり、販売回収までの資金負担が大きくなります。よって、経営者としては、資金の出入りを予測することで、手元の資金に不足が生じないか、事前確認することが重要です。

【S社の冬季販売計画】 単位：千円

冬物衣料 仕入 10,000 (a) 売上 20,000 (b)  
売上総利益 (b-a) 10,000

【S社の仕入・販売条件】

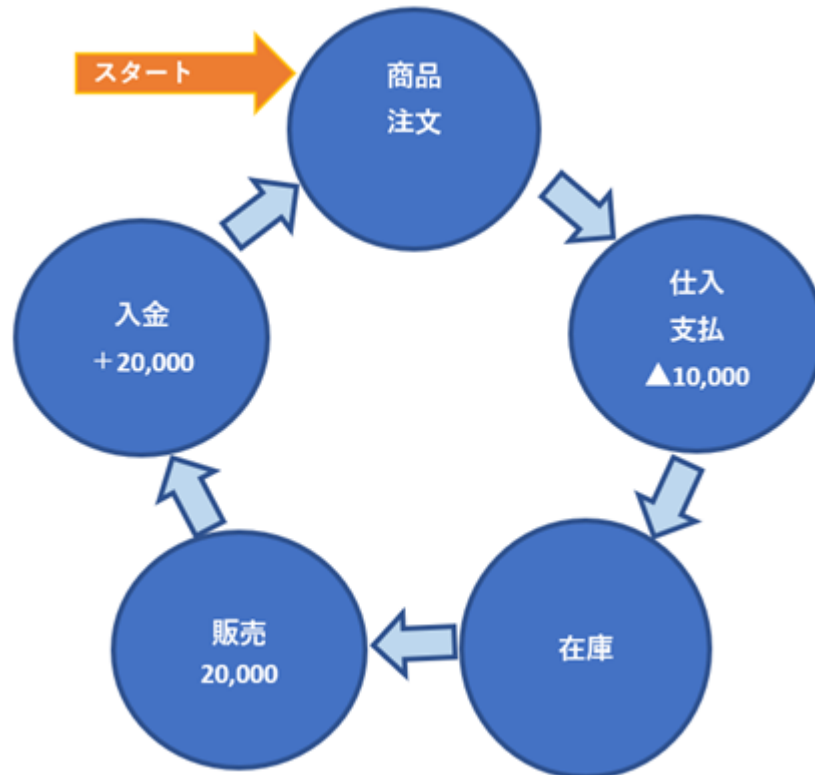
仕入：全て現金で当月支払

販売：50%は現金で当月入金 50%はクレジットカードで翌月入金

【S社取引スケジュール】 単位：千円

8月 商品注文  
9月 商品仕入 ▲10,000⇒当月支払  
10月 商品販売 +2,000⇒50%は現金で当月、  
50%はクレジットで翌月入金  
11月 商品販売 +3,000⇒50%は現金で当月、  
50%はクレジットで翌月入金  
12月 商品販売 +10,000⇒50%は現金で当月、

50%はクレジットで翌月入金  
1 月 商品販売 +5,000⇒50%は現金で当月、  
50%はクレジットで翌月入金



この図のように、仕入れによる支払が先行します。そして、販売されるまで店頭在庫となり、販売により代金入金を得ます。

S 社の場合、商品仕入が、9 月から始まり、10 月～1 月までの 4 か月間で販売しています。最終的に 1 月に販売したクレジットカードからの入金は 2 月になります。このような資金の流れを見える化するのが、資金繰り表なのです。

#### 【S 社の資金繰り表作成】 単位：千円

資金繰り表は、決まったフォーマットはありませんが、ここでは、日本政策金融公庫のホームページからダウン

ロード可能なフォーマットを使用して説明します。以下は、S社の6か月間の資金繰り表です。

|   |                           | (予定) 9 月   | (予定) 10 月 | (予定) 11 月 | (予定) 12 月 | (予定) 1 月 | (予定) 2 月 |
|---|---------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| ① | 売上高                       | 5,000      | 2,000     | 3,000     | 10,000    | 5,000    | 1,000    |
|   | (参考) 前年同月の売上高             | 3,000      | 1,500     | 2,000     | 6,000     | 3,000    | 800      |
| ② | 前月繰越金 (A)                 | 10,000     | 2,400     | 4,300     | 5,200     | 9,600    | 10,500   |
| ③ | 収<br>入                    | 現金売上       | 2,500     | 1,000     | 1,500     | 5,000    | 2,500    |
|   |                           | 売掛金回収      | 1,500     | 2,500     | 1,000     | 1,500    | 5,000    |
|   |                           | 受取手形入金・割引  | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        |
|   |                           |            |           |           |           |          |          |
|   | 計 (B)                     | 4,000      | 3,500     | 2,500     | 6,500     | 7,500    | 3,000    |
| ④ | 経<br>常<br>収<br>支<br>出     | 現金仕入       | 10,000    | 0         | 0         | 5,000    | 0        |
|   |                           | 買掛金支払      | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        |
|   |                           | 手形決済       | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        |
|   |                           | 外注加工費      | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        |
|   |                           | 人件費        | 800       | 800       | 800       | 1,300    | 800      |
|   |                           | 諸経費        | 600       | 600       | 600       | 600      | 600      |
|   |                           |            |           |           |           |          |          |
|   | 計 (C)                     | 11,400     | 1,400     | 1,400     | 1,900     | 6,400    | 1,400    |
|   | 差引過不足 (B)-(C)=(D)         | ▲ 7,400    | 2,100     | 1,100     | 4,600     | 1,100    | 1,600    |
| ⑤ | 経<br>常<br>外<br>収<br>支     | 経常外収入      | 0         | 0         | 0         | 0        | 1,000    |
|   |                           | 経常外支出      | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        |
|   |                           | 計 (E)      | 0         | 0         | 0         | 0        | 1,000    |
| ⑥ | 財<br>務<br>収<br>入          | 借入金 (当公庫)  | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        |
|   |                           | 借入金        | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        |
|   | 支<br>出                    | 借入金返済 (短期) | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        |
|   |                           | 借入金返済 (長期) | 200       | 200       | 200       | 200      | 200      |
|   | 財務収支計 (F)                 | ▲ 200      | ▲ 200     | ▲ 200     | ▲ 200     | ▲ 200    | ▲ 200    |
| ⑦ | 翌月繰越金 (A)+(B)+(E)+(F)=(G) | 2,400      | 4,300     | 5,200     | 9,600     | 10,500   | 12,900   |

## <作成手順①>

まず、売上高の前年同月実績を記入します。今年度は、過去の実績、季節変動、確定している分などを考えて売上

高の予定を記入します。

### <作成手順②>

決算書、試算表をもとに前月の現金・預金残高を記入します。

### <作成手順③>

経常収入とは、毎月経常的に発生する収入です。予定売上高に対する入金を記入します。S社の場合、現金売上とともに、クレジットカードの売上代金が1か月後になるため掛け取引と見なして売掛金回収として記入しています。

### <作成手順④>

経常支出とは、毎月経常的に発生する支出です。予定仕入に対する支払いや外注加工費、給与などの人件費、その他の経費を記入します。

### <作成手順⑤>

経常外の収入は、毎月経常的に発生するわけではない収入です。投資収入や設備売却による収入、補助金・助成金収入などです。

経常外の支出は、毎月経常的に発生するわけではない支出です。投資や設備購入による支出、納税による支出などです。

### <作成手順⑥>

財務収支は、金融機関からの借入による収入や返済による支出を記入します。

### <作成手順⑦>

翌月繰越金が、月末に残る現金預金残高です。この数字が問題ない水準であるか（資金繰りに不安がないこと）、

見る事が重要です。

**<月次の記入説明>**      単位：千円

・ 9月の資金繰り表作成例

- ① 前年同月の売上高実績 3,000  
売上高 5,000（今年度は売上が改善傾向であり、  
+2,000を見込んでいます）
- ② 前月繰越高 10,000（8月末に繰り越した現金・預金  
残高が 10,000 です）
- ③ 現金売上 2,500（9月売上予定 5,000のうち現金回  
収が半分の 2,500 予定です）  
売掛金回収 1,500（8月のクレジットカード売上  
1,500 が 9月に入金です）
- ④ 現金仕入 10,000（冬物衣料仕入 10,000 を、当月 9  
月に現金で支払います）  
人件費 800（代表者 1 名、従業員 1 名、パート 1 名  
の毎月の人件費支払です）  
諸経費 600（人件費以外、家賃や広告費などの経費  
支払が 600 あります）
- ⑤ 経常外の収入、支出とも 0
- ⑥ 借入金返済 200（コロナ融資 10,000 の返済が毎月  
200 で 9月から始まります）
- ⑦ 翌月繰越金 2,400（月初繰越金 10,000 が、仕入など  
により月末 2,400 になります）



### 3. 資金繰り表からわかること

#### (1) 売上高 ≠ 現金収入ではないこと

(単位：千円)

|     | [予定] 9月 | [予定] 10月 | [予定] 11月 | [予定] 12月 | [予定] 1月 | [予定] 2月 |
|-----|---------|----------|----------|----------|---------|---------|
| 売上高 | 5,000   | 2,000    | 3,000    | 10,000   | 5,000   | 1,000   |
| 収入  | 4,000   | 3,500    | 2,500    | 6,500    | 7,500   | 3,000   |

これは、S社の資金繰り表から、売上高と、現金収入を抜粋したものです。クレジットカード売上の回収が1か月後の翌月にずれることから、売上高と収入の数字が違っていることがわかります。手元で使える資金を認識するためには、この現金収入を把握しておくことが重要です。

#### (2) 月末の現金残高の動きを認識

S社の8月実績と9月～2月までの月末の現金残高は、下記のようになります。

(単位：千円)

|       | [実績] 8月 | [予定] 9月 | [予定] 10月 | [予定] 11月 | [予定] 12月 | [予定] 1月 | [予定] 2月 |
|-------|---------|---------|----------|----------|----------|---------|---------|
| 翌月繰越金 | 10,000  | 2,400   | 4,300    | 5,200    | 9,600    | 10,500  | 12,900  |

このように、9月に冬物衣料仕入を現金で当月支払していることから、大きく減少しています。その後、順調に販売する計画により月末の現金繰越金が増えてきます。

しかし、これはあくまでも予定であり、例えば暖冬になった場合には、予定通りに販売できないかもしれません。その場合でも、人件費や家賃など毎月必ず発生する固定的な費用や借入金の返済資金について問題なく支

払うことができるかどうか事前に認識しておくことが大事です。

### (3) 予定と実績を記録することによる経営の振り返り

該当月が終わった翌月に、資金繰りがどうだったのか実績の欄を作って振り返ることをお勧めします。このことにより、予定と実績の差異を検証することができ、翌月以降の資金繰り計画の見直しに活かすことができます。資金繰りに見込み違いが生じた場合には早めに対策を立てましょう。場合によっては、金融機関に新たな借入を申し込むことや、借入金の返済額を軽減するなど、数字に基づいて早めに相談しやすくなります。

#### 【参考】

日本政策金融公庫 国民生活事業 各種書式ダウンロード 「資金繰り表」

[https://www.jfc.go.jp/n/service/dl\\_kokumin.html](https://www.jfc.go.jp/n/service/dl_kokumin.html)

#### 《執筆者紹介》

**経営デザインコンサルティングオフィス**

代表 中小企業診断士 川居 宗則（かわい むねのり）

金融機関に 32 年勤務、在職中は主に融資業務、審査業務に従事し、中小企業支援に携わった。融資支援に関わった企業は 1,000 社以上。2 店舗で支店長を務め、2019 年 9 月に退職、2020 年経営コンサルタントとして「経営デザインコンサルティングオフィス」を開業。

また、東日本大震災後は、阪神淡路大震災における地域復興支援経験をもとに、気仙沼市の商店街復興など地域活性化にも取り組んでいる。

中小企業診断士資格は 2009 年に登録。

ホームページ： <https://keieidesign.net/>

メールアドレス： [kawai.munenori@gmail.com](mailto:kawai.munenori@gmail.com)