### 業支援

第4回

# 営者に未来を示す

〈金繰りの「成り行き予想



竹橋経営 コンサルティング 未央 代表

## より明確に資金流出の原因を

きる。

映させていく。

繰り返すことで、いつしか「不 ない。その場しのぎの借入れを 悪化を招いている。 安易な思考となり、財務体質の 足すれば借りればよい」という の年度調達計画を立てられてい 多くの中小企業では、 借入金

それぞれの月次推移表を作成し 売掛金、買掛金、 と月商12カ月分の数字などから を作成している。決算書2期分 ために、まず「資金繰り実績」 ろうか。当社は資金繰り予想の のように立てていけばよいのだ 難しい資金繰りの予想を、ど 在庫について

> ら現金回収されるか、 ていく。 ついては、 移表を作成し算出する。 いくらの売上げが発生し、 支払いを算出する。 そこから毎月の買掛金の発生と 算出することができる。そして 製品の額を在庫推移表で 原材料仕入高から仕 売掛金は 売掛金推 在庫に くく

繰りの実績を作成することがで 移表を作成でき、そこから資金 うに企業実態を把握していれば で算出したものになる。このよ 間などから在庫の推移を理論値 売掛金・買掛金・在庫の月次推 在庫推移表である。月次で棚卸 しをした数値ではなく、製造期 図表は、ある食品メーカーの

> 予想できる。 慮して、決算数値からおおよそ いは、消費税や法人税などを考 想する。さらに、固定費の支払 件を勘案して毎月の支払額を予 し、在庫期間を加味し、支払条 予想から仕入れや外注費を予想 金額を予想する。同様に売上げ 条件をヒアリングして毎月の入 上げ予想を立て、大まかな回収 ろうか。一般的には、月次の売 のように立てていけばよいのだ それでは、 資金繰り予想はど

どを考慮し、その企業の管理レ 手法だ。企業規模や財務体質な 想は、「成り行き予想」という これに対し、当社の立てる予

確にとらえることができる。

ごとの経営管理の状況を見て反 ことが予想できる。これは業種 や企業ごとに異なるため、 前など、期中で資金不足に陥る これにより、売上げが増加する とその支払いが期中で増加する。 ル」が低いと判断した場合、予 のだ。具体的には、 想では在庫高は増加し、仕入れ 金繰り実績をもとに予想するも 「管理レベ

金流出につながる課題をより るのだ。これにより、企業の資 で経営した場合の予想を作成す のように、あくまでも成り行き を反映させて予想していく。こ も、業種や企業ごとのトレンド 売上げや原価率の増減について 悪化」を予想すればよい。また 掛金は実績の回収率などを算出 買掛金・在庫の実績推移をもと てる《予想ではない。売掛金 し、これをもとに「改善または で予想するものだ。例えば、売 に、どう増減するかを成り行き 来期の資金繰りを〝ピタリと当 この成り行き予想は、 企業の

営した場合にどうなるかを、 ベルを判断して、成り行きで経

			<b>工</b> 库在1930								(単位 円)
			8月	9月	10月	7.	3月	4月	5月	6月	7月
原材料	月初棚卸高		618,669	845,345	3,274,877	7	581,190	586,461	702,177	615,493	730,739
	原材料仕入高		1,116,685	3,989,820	6,496,474	77	643,775	764,412	902,486	836,486	1,006,048
	月末棚卸高		845,345	3,274,877	957,295	70	586,461	702,177	615,493	730,739	677,110
	原材料費	(仕掛品へ振替)	890,009	1,560,288	8,814,056	77	638,504	648,696	989,170	721,240	1,059,677
仕掛品	月初棚卸高		11,667,776	11,607,497	12,645,556	$\supset L$	12,394,498	11,986,345	11,919,256	12,459,219	12,270,198
	当月投入		3,064,982	4,026,087	14,448,809	11	2,691,779	2,614,781	3,016,019	2,778,507	3,233,786
		原材料費	890,009	1,560,288	8,814,056	77	638,504	648,696	989,170	721,240	1,059,677
		外注費	791,156	994,297	4,209,767	_) [	640,807	522,328	664,624	694,061	722,672
		労務費	337,780	337,780	337,780	II	337,780	337,780	337,780	337,780	337,780
		その他経費	1,046,037	1,133,722	1,087,206	IL	1,074,688	1,105,977	1,024,445	1,025,426	1,113,657
	月末棚卸高		11,607,497	12,645,556	23,451,552		11,986,345	11,919,256	12,459,219	12,270,198	12,769,949
	当月完成	(製品へ振替)	3,125,261	2,988,028	3,642,813	JΔ	3,099,932	2,681,870	2,476,056	2,967,528	2,734,035
製品	月初棚卸高		569,832	1,239,464	798,528	1	864,385	1,128,160	562,295	624,628	1,180,951
	当月完成		3,125,261	2,988,028	3,642,813	_][	3,099,932	2,681,870	2,476,056	2,967,528	2,734,035
	月末棚卸高		1,239,464	798,528	1,680,615	JL	1,128,160	562,295	624,628	1,180,951	623,660
	当月販売	(売上原価へ振替)	2,455,629	3,428,964	2,760,726	7 [	2,836,157	3,247,735	2,413,723	2,411,205	3,291,326
(	data ha dd h					, ,					

### (出所) 筆者作成

高め、自ら行動を起こす もらうことができる。経 想により、経営者に自社 営者に最も響く「資金が してあらためて認識して の課題を「資金流出」と 者も改善に向けた意識を 実を見せることで、 足りなくなる」という現

残るのか」など、自社の だ。これを提示すると、 資金繰りを提示するもの 行き予想は企業の未来の るため、興味を示さない 未来の姿が浮き彫りにな か」「どれくらい資金が 「いつ資金不足になる

と告げたのだ。また、この資金 くようでは支援が難しくなる」 金が増え、年商の半分以上にな を提供し、「このままでは借入 繰り予想と連動したB/S予想 応するが、この状況が今後も続 金融機関はこの予想を提示し、 「期中の不足分は当行が融資対

経営者はいない。

資金繰りの成り行き予

く管理できる仕組みをあらため た、燃料費の抑制に向けてドラ に本気になって取り組んだ。ま の取引先に対して値上げの交渉 討し行動に移した。まず、既存 る」とも伝えた。 ・バー一人ひとりに対し、 経営者はすぐさま対応策を検 細か

立てたケースだ。当該企業は、 ある運送業者の資金繰り予想を 融機関での事例を紹介したい。 ようになるのだ。 当社が一緒に支援している金

らしてみても、

過去であ

かし、私自身の経験に照 心に対話をしていた。

車両ごとの採算管理が甘く、

ド

で済んだ。

当初の成り行き予想の半分程度

の上昇分を吸収でき、借入金も

年後の決算では原価や人件費

て作っていったのだ。その結果

経営者はあまり多くなか る財務分析に興味を持つ

った。それに対し、成り

は決算書の財務分析を中

これまで、

金融機関で

経営改善を促す未来の姿を提示

この金融機関は毎月訪問しなが 善し、決算でも相応の黒字で着 効果が出て資金繰りは大きく改 値上げや車両ごとの採算管理の ず資金が不足気味であったが、 た」と金融機関の支援に感謝し らえたおかげで早めに対応でき 地することができた。経営者は て改善の取組みをフォローしつ ら、予想の資金繰りと実績を見 示され、厳しいことを言っても してきた。それにより下期は、 つ、融資の対応などで全面支援 「資金繰り予想で現実を数字で 年度の上期は改善の効果も出

収益

中でショートする予想が出た。 は赤字に転落し、資金繰りは期 とを予想した。このため、 原価である燃料費が上昇するこ がアップ。また、外部環境から ドライバー確保の点から人件費 ない。このことから、予想では ライバーの定着率があまり高く

また経営者も、早い段階で対策 に多くの気付きを与えられる。 信頼関係は強固になった。 企業に提示することで、経営者 金融機関は、 資金繰り予想を

することで、企業支援につなげ ことができる。金融機関は、原 を検討し、速やかに行動に移す ていくことができる。 点である資金繰りを有効に活用