



お金のことで悩む社長のための、 認定支援機関の活用法

中小企業診断士 森 若 壽 英

プロフィール

東北大学大学院修了後、大手自動車部品製造業に勤務。6年間、営業、原価管理、経営企画等に従事。2018年に退社後、地元広島で若手中小企業診断士として独立・開業。正しい意思決定を支援することをミッションに、企業再生、事業承継、セミナー講師等を中心に活動中。

1. 中小企業の社長の悩みの8割はお金に関すること

中小企業の2/3が赤字と言われている昨今、実際に企業様へ支援に伺うと、債務超過に陥っている会社が実に多い。そういう会社に限って、「資金繰り表はありますか?」と聞くと、ほぼ100%「ない」と言われます。そもそも資金繰りとは、お金の出と入りをチェックし、将来的に資金が底をつくことのないよう管理することであり、支払日の直前になって急に資金が不足しそうだということのないよう、お金の減少する時期をいち早く把握し、対策を打つために、計画的にお金を管理することです。資金繰り表がないということは、会社がドンブリ勘定であるということの意味しています。つまり、「どれくらいお金が入ってきて」「どこにどれだけお金が出て行って」「最終的にどのくらい残っているのか」という会社としてのお金の入りと出の全体像とそのメカニズムが解明できていないため、社長は会社の財務状況を把握できていないということになります。多くの中小企業の社長は、1人で判断して、意思決定することが迫

られます。しかし、事業が忙しい社長は、数字や会計が苦手なことが多く、会社のお金のことが分からない場合が多いのです。そうすると重要な判断もカンと気合と経験と根性で判断せざるを得ません。その結果として、売上はあるはずなのに全然手元にお金が残らず、社長が経営上不安を抱えていたり、あるいは、債務超過に陥っていたり、借入額が売上に比べ大きい状態になっていたりするのです。事業継続を考えたとき、この状態は非常に危険であると言わざるを得ません。まずは資金繰り表を作成し、現状を正しく把握することが第1歩です。会社のお金の流れを理解して、例えば「借入をしても大丈夫か」「いくらまでなら大丈夫か」「人を採用しても大丈夫か」「人件費はいくらまでならかけられるか」といったときに、納得のいく意思決定ができるようになります。そうした上で、資金繰りを改善・安定させるために、なるべくキャッシュインが大きく・早く、またキャッシュアウトが少なく・遅くなるための施策を実施し、キャッシュが少しでも手元に残るようにするのが次のステップになります。

2. 資金繰り表の概要

それでは、資金繰り表でどの程度先まで見通せば良いのでしょうか。大きく分けて、①

1カ月の短期間を見通す日繰り表、②1カ月～12カ月先を見通す月別資金繰り表があります。

①日繰り表について

	入金（万円）	支払（万円）	経費（万円）	現預金残高（万円）
前月末残高				400
1日				400
2日				400
3日				400
...				
10日			家賃20	380
...				
20日		仕入250	給料100	30
...				
31日	売上入金400			430
合計	400	250	120	430

表1 日繰り表

作成の大まかなステップは下記になります。

- Step 1. 縦軸に1日～31日を記載する。
- Step 2. 横軸に「入金」「支払」「経費」「差し引き現預金残高」の欄を設ける。
- Step 3. 1行目の現預金残高は前月の月末残高を転記する。
- Step 4. 毎日のお金の出入りを記入する。
※取引が多い場合は行数を増やしても可
- Step 5. 日々の残高がマイナスにならないようにする。
- Step 6. 翌月の支払日までに入金がない場合は、月末にいくら残高を繰り越す必要があるか確認する。

上図のように、実際はエクセルで作成し、

単純な足し引きの関数を入力します。これで、毎日のお金の出入りを記入し、日々の残高がマイナスにならないようにします。この日繰り表を3カ月分程度作ってみると、大体毎月「何日に」「いくら」「何の」お金が入り出しているか分かるようになってきます。すると月末にいくらのお金があれば1カ月の支払ができて、翌月へいくら繰り越すことができるか分かってきます。また、月中にいつお金が一番少なくなるかという時期も分かります。これが日繰り表の効果で、支払日の直前になってお金がなくなるという事態を避けることができます。

②月別資金繰り表について

		4月実績	5月予定	6月予定	・・・
	(A)前月繰越	5,700	4,690	5,980	
	(現金預金)				
経常収入	その他の現金回収等	400	400	400	
	売掛金回収	42,000	41,000	42,000	
	前受金等	1,000	900	200	
	(B)収入合計	43,400	42,300	42,600	
経常支出	現金払	110	110	110	
	買掛金払	20,000	21,000	23,000	
	人件費	5,300	5,300	5,300	
	経費	14,000	13,000	13,000	
	税金他	3,000	0	0	
	支払利息・割引料	1,000	600	600	
	(C)支出合計	43,410	40,010	42,010	
経常収支 D (B)-(C)		▲10	2,290	590	
経常外収入	借入	0	0	0	
	その他経常外収入	0	0	0	
	(E)経常外収入合計	0	0	0	
経常外支出	固定資産購入	0	0	0	
	借入金返済	1,000	1,000	1,000	
	その他経常外支出	0	0	0	
	(F)経常外支出合計	1,000	1,000	1,000	
経常外収支 G (E)-(F)		▲1,000	▲1,000	▲1,000	
次月繰越 A+D+G		4,690	5,980	5,570	

表2 月別資金繰り表

上図のように、こちらもエクセルで作成し、単純な足し引きの関数を入力します。まず、人件費や家賃経費など、決まっている金額を入れます。次に、いくら売ったものがいつ入ってくるか、入金時期を確認し、当月入金の高額を入れます。当月支払わなければならない金額、その他支出金額を記入します。これを6カ月～12カ月先まで見通しを立てます。売上と仕入の計上時期と、お金の出入りの時期にはズレがありますので、そこだけ注意してください。

なお、私の所属する(一社)広島県中小企業診断協会の資金繰り表研究会作成のものもありますので、是非ご活用ください。下記URLからダウンロード可能です。

<https://www.hiro-smeca.jp/2018/10/23/%E8%B3%87%E9%87%91%E7%B9%B0%E3%82%8A%E8%A1%A8%E3%83%95%E3%82%A9%E3%83%BC%E3%83%9E%E3%83%83%E3%83%88-%E3%81%AE%E6%8E%B2%E8%BC%89/>

3. 収支をプラスにする4つの対策

収支をプラスにするには、下記4つの方法があります。具体的に列挙します。

①回収を早くする

- ・請求書を即時発行、請求書の支払期日を早くする
- ・遅延損害金を請求する
- ・リース販売を提案する
- ・入金未了の売上には、賞与や紹介料・販売手数料を支払わない
- ・会費制や回数券の場合は、一括払いを導入する
- ・支払の遅い顧客に対して値上げする

②回収金額を多くする

- ・回収不能になるのを未然に防止、あるいは未回収を回収する
- ・即日督促など売掛金の管理を強化する
- ・現金払いを割引などで入金の早い顧客を増やす
- ・未回収の売掛金を回収する。売れない在庫は早期に売却する
- ・使わない資産は早期に売却する

③支払を遅くする

- ・節税する（決算期、法人税の繰戻還付、期限切れ繰越欠損）
- ・相見積をし安価な方を選ぶ、価格交渉をする
- ・社長や役員に安易に資金を貸し付けない

④支払金額を少なくする

- ・翌月末支払を翌々月末支払にする
- ・支払にカード決済を利用する
- ・小口現金を廃止する
- ・仮払制度を廃止し立替金精算にする
- ・購入せずリース契約にする

※即効性が高い資金繰り対策は、新規借入ですが、本質的な資金繰りの改善策は上記①～④であり、借入は本業のキャッシュフロー増加までの時間稼ぎの手段です。

4. それでもなお事業継続が厳しいときは…

資金繰り表を作成、現状把握し、さらに資金繰りの対策をしてもなお資金繰りが厳しい場合は、各都道府県にあります「経営改善支援センター」の「経営改善計画策定支援事業」の活用をご検討ください。

専門家の力を借りて経営改善計画書を作成しませんか？

現在、税理士、会計士等、国が認める専門家の支援を受けて経営改善計画書を策定する場合、専門家に対する支払費用の2/3を負担する事業を実施しています。

- こんな方にお勧めです -

- 金融機関への返済条件等を変更し資金繰りを安定させながら、
- 売上を増加させたい
- 人件費以外でコストを削減したい
- 黒字体質の企業に転換させたい
- 業況悪化の根本的な課題を見つけたい
- 従業員に会社の方向性を示したい
- 計画策定後も継続的にフォローアップをお願いしたい

(利用イメージ図)

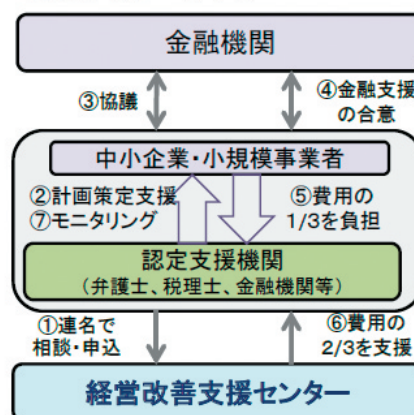


図1 経営改善計画策定支援事業における支援スキーム

これは、中小企業・小規模事業者の皆さまが、一定の要件の下で、国の認定を受けた専門家（認定支援機関：税理士・公認会計士・中小企業診断士・弁護士等）の支援を受けて「経営改善計画」を策定する場合、計画策定支援及びモニタリングに要した費用の一部を経営改善支援センターが補助するものです。借入金の返済負担等の影響による財務上の問題を抱えているものの、自分では作成することが難しい「経営改善計画」（目安となる数値基準は、①経常黒字化3年以内、②5～10年以内に債務超過解消、③計画終了時に債務償還年数が10年程度）を、認定支援機関の支援を受けて策定することにより、金融機関からの金融支援（条件変更等・借換融資・新規

融資）が見込める中小企業・小規模事業者の皆さまです。経営改善計画策定支援に係る費用総額（モニタリング費用を含む、消費税込み）の2/3（200万円）を上限として、費用が補助されます。まずはお近くの認定支援機関へご相談ください。

（下記中小企業庁のURLから、認定支援機関の検索ができます。

https://ninteishien.force.com/NSK_CertificationArea

なお、私自身も認定支援機関として、事業者様の支援をしております。早め早めの対応が、事業改善へと導きます。1人で抱えず、少しでもお悩みであれば、ぜひお気軽にご相談ください。