

コンピュータ利用による

財務計画作成と予算管理の仕方(下)

Computing Financial Plans and Budget Contorols (PartⅢ)

神 山 英 夫*

Hideo Kamiyama

(承前)

第1章 財務分析の仕方

長野大学紀要 第17巻第3号

第2章 利益計画

第3章 利益の予算管理

同 上 第17巻第4号

第4章 資金計画

1 資金計画の意義

1) 利益と資金の不一致

現在の企業会計は発生主義を大原則としている。発生主義とは、権利・義務の発生日を取引日として売上・仕入等の伝票を起票する会計方法である。しかし、現在の企業間の日常取引は「月末払いの約束で材料を買う」とか、「月末請求・3ヶ月後期日の手形払いの約束で製品を売る」、等のように大半が信用取引であり、売買時点での現金授受は一部小売業を除き希である。このため、発生主義による伝票を集計して作成した損益計算書上の利益と現金収支上の現金増加額とは一致しないのが普通である。

2) 資金管理の必要性

人間の体が血液の循環によって維持されているように、企業における現金(資金)は経営活動を支える潤滑油の役割を担っている。「黒字倒産」という言葉に代表されるように、損益計算で幾ら利益を計上していても、支払資金が不足すると企業はもはや存続できない。一方、企業は最少の資金で最大の利益を得ることを目的としており、過剰な資金保有は資金効率を低めることになる。こ

のため、発生主義の会計においては損益管理とは別に、資金収支の管理が大切になる。

3) 資金計画の目的

一般に、売上が増加する企業では、増販のために商品・製品・原材料等の棚卸資産(在庫)を増加させるとともに、売掛金・受取手形等の売上債権も増加し、資金が必要になる。一方、原材料・商品等の仕入の増加は仕入債務を増加させ、ただちに支払う資金は必要としない。また、赤字企業においては、長期的に見ると赤字分は資金が減少する。これら資金収支を総合して、資金が余剰となるのか・不足するのかを把握し、余剰となる場合はその余剰分を何処に・幾ら運用するか、不足となる場合はその不足分を何処から・幾ら調達するか、を事前に立案したものが資金計画である。

4) 資金計画の種類

資金計画には幾つかの作成方法があるが、代表的なものは「狭義の資金計画表(以下資金計画表と略)」と「資金繰り表」である。

前者は通常年度資金計画表として年単位で作られるが、大型設備投資を予定している場合や、長期経営計画を作成している場合は、年度単位の資金収支予想を3～5年の期間でまとめて長期資金計画表とする。一方、後者は通常月毎の資金収支予想を6ヶ月又は12ヶ月の期間でまとめて月次資金繰り表とするが、必要に応じて、更に1週間毎又は10日毎に細分化した資金収支予想を1ヶ月でまとめた「月中資金繰り表」も見られる。

なお、年度資金計画表作成に当たっては、当該企業の資金収支の特性を知るために、過去の決算

* 助教授

書2期分を使って「資金運用表」を作成するとともに、売上高と営業関係主要各勘定科目残高とにより勘定科目毎の回転期間を把握する準備作業も必要である。(算出方法については長野大学紀要第17巻第3号36頁参照。)

2 資金運用表の作り方・見方

1) 資金の3区分

企業が経営活動に使った資金の期末残高は貸借対照表の資産の部を見れば運用状況(何に・幾ら使っているか)が分かる。また、負債及び資本の部を見れば調達状況(誰から・幾ら借りているか)が分かる。しかし、費用における変動費・固定費の区分と同様に、資金も売上の増減にスライドして増減する資金、経営活動の基礎となる資金、更に、それらの過不足を調整する資金、とその性格により3つに区分し、それぞれの資金の調達・運用の適否を知ることが肝要である。

① 基礎資金

基礎資金とは企業の経営活動の基礎となる部分に関する長期資金で、貸借対照表においては固定資産、繰延資産、固定負債、自己資本として表示されている。

② 営業運転資金

営業運転資金とは企業の営業活動に伴い発生する部分に関する短期資金で、貸借対照表においては流動資産、流動負債の中心となる科目である。具体的には、売上債権(売掛金・受取手形)、棚卸資産(商品・製品・仕掛品・原材料・貯蔵品)、前渡金、仕入債務(支払手形・買掛金)、未払費用、等として表示されている。

③ 財務資金

財務資金とは基礎資金、営業運転資金の各過不足を調整するための資金で、長期財務資金と財務運転資金に分かれる。貸借対照表においては、前者は長期借入金・社債、後者は短期借入金・割引手形、等として表示されている。

なお、全ての資金の調整の結果として増減する「現金・預金」もここに含める。

2) 資金運用表の作り方

① 準備作業

i 前期と前々期の決算書を用意する。

ii 計上されている勘定科目とそれぞれの金額を見て、資金運用表に計上する主要勘定科目

を決める。

iii 資金を前記基礎資金・営業運転資金・財務資金に、また、調達・運用に分けて、資金運用表の様式を決める。

iv 流動資産・流動負債で金額の多い勘定科目については、それぞれ前期と前々期の増減差額を算出する。

v 金額の少い科目はまとめて、その他流動資産・同負債として一括計上する。(これをしてないと集計したときに金額が合わなくなる。)

なお、資金運用表の様式・金額の算出方法は毎期一定であり、一度プログラムを組みコンピュータに登録しておけば以後何回でも反復使用でき、計算の煩雑さから開放されて便利である。

② 資金運用表への数字の記入

次頁に3区分法による資金運用表を例示した。

この表はA電子帳の第Ⅲ期資金運用表である。数字については末尾の決算書を参照されたい。以下においては、これを使った前期資金運用表の記入方法を説明する。

i 基礎資金の運用

ア 決算関係資金

決算資金と呼ばれる役員賞与・配当金・未払法人税等は決算日の2~3ヶ月後すなわち翌期に支払われるから、ここに記入する金額は前々期の実額である。

イ 固定資産の増加

ここには減価償却前の固定資産増加額を勘定科目別に記入する。具体的には、期中総投資額から期中除却額を控除した金額である。

ウ 長期借入金返済額

ここには長期借入金・社債等の期中返済・償還の実額を記入する。

実額を記入するのは、それが資本の増加額で賄えたか否かチェックするためである。(チェック方法は次の見方の項で説明する。)

ii 基礎資金の調達

ア 当期利益

ここには貸借対照表の当期利益を実額で記入する。

イ 固定資産償却

(社名) A電子㈱

資 金 運 用 表

(自Ⅱ年4月1日)
(至Ⅲ年3月31日)

基 礎 資 金

単位 千円

運 用		調 達	
科 目	金 額	科 目	金 額
決算関係資金(前期)	(9,800)	資本の増加	(8,400)
実記 額入		当期利益	6,600
役員賞与	1,400	固定資産償却	7,800
配当金	5,400	繰延資産償却	
未払法人税等	3,000	増	
		その他※△	6,000
固定資産の増加	(15,100)		
建物	10,000	当期末払法人税等(実額記入)	(1,500)
構築物			
機械装置	2,500	引当金の増加	(△ 400)
車輛運搬具	1,700	貸倒引当金	△ 400
工器具備品		退職給与引当金	
土地	800		
建設仮勘定			
無形固定資産		固定負債の増加	()
投資	100	社債	
		長期資金借入(実額)	
長期借入金返済(実額)	(47,800)	その他(実額)	
その他返済(実額)			
小計	72,700	小計	9,500
正味運転資金の増加	D	正味運転資金の減少	E 63,200
合 計	A 72,700	合 計	A 72,700

営業運転資金

運 転 資 金 増 減 明 細 表

(月平均売上高増加額 △959千円)

運 用		調 達	
科 目	金 額	科 目	金 額
売上債権の増加	(△ 17,000)	仕入債務の増加	(9,500)
受取手形	6,700	支払手形	5,900
売掛金	△ 23,700	買掛金	3,600
棚卸資産の増加	(△ 27,300)		
製品・商品	1,600	未払金の増加	(400)
半製品		未払費用の増加	()
原材料	3,600	前受金の増加	()
仕掛品	△ 32,400		
貯蔵品	△ 100		
前渡金の増加	()		
前払費用の増加	()		
小計	△ 44,300	小計	9,900
減少運転資金	G 54,200	増加運転資金	F
合 計	B 9,900	合 計	B 9,900

財務運転資金

運 用		調 達	
科 目	金 額	科 目	金 額
増加運転資金	F	減少運転資金	G 54,200
現金・預金の増加	6,700	割引手形の増加	△ 7,900
その他流動資産の増加	1,200	短期借入金の増加	24,000
		その他流動負債の増加	800
小計	7,900	小計	71,100
正味運転資金の減少	E 63,200	正味運転資金の増加	D
合 計	C 71,100	合 計	C 71,100

ここには損益計算書の減価償却費を実額で記入する。

減価償却費は損益計算上費用となり、その分だけ利益が減少するが、資金は社外に流失しないため、調達に加算するのである。

ウ 繰延資産償却

ここには損益計算書の繰延資産償却費を実額で記入する。

その理由はイと同じである。

エ 増資

ここには増資があったときに、資本の増加額を記入する。なお、時価発行等で資本準備金が増加したときも、ここに含める。

オ その他

記載例は別途積立金の取崩し分である。

カ 当期末払法人税等

ここには期末未払いの法人税等を実額で記入する。その理由は決算資金で記したとおり、支払が翌期になるからである。

キ 引当金の増加

ここには計上している諸引当金の前々期比増加額（減少の場合は△表示する）をそれぞれの科目毎に記入する。

その理由は、減価償却費と同様に諸引当金の繰入額は損益計算上費用となり、その分だけ利益が減少するが、資金は社外に流失しないためである。

ク 固定負債の増加

ここには固定負債の期中調達実額を、それぞれの勘定科目毎に記入する。

iii 正味運転資金の減少（増加）

上記基礎資金区分の中の運用額小計が調達額小計より少ない場合は正味運転資金の増加欄に、逆の場合は同減少欄に差額で記入する。

以上の作業により基礎資金の運用額合計と調達額合計とは一致する。

iv 営業運転資金の運用

この区分内の各勘定科目の金額はすべて前記準備作業で算出した前々期との増減差額（減少の場合は△表示する。以下同じ）を記入する。

v 営業運転資金の調達

この区分内の各勘定科目の金額もすべてivと同様に増減差額で記入する。

vi 営業運転資金の増減

営業運転資金区分の中の運用額小計が調達額小計より少ない場合は差額を減少運転資金欄に、逆の場合は増加運転資金欄に記入する。（注、正味運転資金の増減とは左右が逆である。）

以上の作業により営業運転資金の運用額合計と調達額合計とは一致する。

vii 財務運転資金の運用

ア 増加運転資金

ここにはviで増加運転資金の記入がある場合に、その金額を移記する。

イ 現金預金の増加額

ここには前記準備作業で算出した現金預金の前々期との増減差額を記入する。

ウ その他の流動資産の増加

ここには前記準備作業で一括計上した金額の前々期との増減差額を記入する。

エ 正味運転資金の減少

ここにはiiiで正味運転資金の減少に記入がある場合に、その金額を移記する。

viii 財務運転資金の調達

ア 減少運転資金

ここにはviで減少運転資金の記入がある場合に、その金額を移記する。

イ 割引手形の増加

ここには前記準備作業で算出した割引手形の前々期との増減差額を記入する。

ウ 短期借入金金の増加

ここには前記準備作業で算出した短期借入金の前々期との増減差額を記入する。

エ その他の流動負債の増加

ここには前記準備作業で一括計上した金額の前々期との増減差額を記入する。

ix 正味運転資金の増加

ここにはiiiで正味運転資金の増加に記入がある場合に、その金額を移記する。

以上の作業により財務運転資金の運用額合計と調達額合計とは一致する。合計額が一致しない場合は増減差額の算出が、各区分毎の集計において計算ミスをしたためである。

3) 資金運用表の見方

前表の数字に基づいて、資金運用表の見方を説明する。

① 基礎資金の調達・運用

- i 正味運転資金は63,200千円減少している。
正味運転資金の減少は短期支払能力の低下を示しており、この意味で前期の基礎資金の調達・運用は不適切であったといえる。資金の長期・短期調達方法について再検討する必要がある。
- ii 長期借入金の返済47,800千円に対し、資本の増加が8,400千円にすぎないことが、正味運転資金減少の主因である。(資本の増加による返済が出来ず、新規借入金により旧債務を返済することを「金繰償還」と呼ぶ。)
- iii 固定資産の増加15,100千円に見合う長期資金の調達がないのも、正味運転資金減少の一因である。
- iv 更に、資本の増加欄のその他6,000千円の中身は別途積立金の取崩しであり、これにより当期利益を水増しして、役員賞与・配当金6,800千円を支払っている。(俗にいう、「タコ配」をしている。)

② 営業運転資金の調達・運用

- i 営業運転資金は54,200千円減少している。
その要因は運用の44,300千円減少及び調達の9,900千円の増加にある。
- ii 営業運転資金の減少について、回転期間を使って、金額の大きい科目の要因分析をするのと次のとおりである。

(回転期間の数字については前記第17巻第3号37頁参照)

ア 売上債権回転期間0.4ヶ月短縮

△12,300千円

売上959千円減少スライド分 △4,700 //

イ 棚卸資産回転期間0.7ヶ月短縮

△21,530 //

売上959千円減少スライド分 △5,770 //

ウ 仕入債務回転期間0.5ヶ月延長 16,380 //

売上959千円減少スライド分 △6,880 //

以上から、企業努力による運用分の回転期間の短縮効果が33,830千円、これに仕入債務の延長効果を含めると、50,210千円が回転期間

の変化によるもので、売上減少スライド分は3,590(4,700+5,770-6,880)千円にすぎないことが分かる。

iii ただし、同書36頁の同業数値と比較すると、売上債権・棚卸資産の回転期間はなお同業平均に比べ大幅に長く、引続き短縮努力が必要である。

iv また、仕入債務の回転期間は従来から同業平均に比べ長かったものが更に延長されており、資金繰り面では効果があるものの、支払条件悪化による対外信用低下や仕入単価への影響を慎重に検討する必要がある。

③ 財務運転資金の調達・運用

- i 正味運転資金の減少63,200千円のうち、54,200千円を営業運転資金の減少で賄い、不足額は9,000千円である。
- ii ただし、現金預金の増加6,700千円等により、割引手形を含めた金融機関からの短期資金調達額は16,100千円増加している。その内訳は短期借入金増加24,000千円と割引手形減少7,900千円である。
- iii 資金不足となった場合、割引できる受取手形があれば割引を優先させ、なお不足するときは短期借入金に依存する。資金余剰となった場合は、逆に短期借入金から返済する。これが金融慣習であり、前期の不足資金調達方法はこの慣習に反しており、その原因を調べる必要がある。

3 資金計画表の作り方・見方

1) 年度資金計画表の意義

年度資金計画表は今後1年間の経営活動の結果、運用額が何処で・幾ら増減するかを予想し、それに対して、調達額を誰から・幾ら増減させるか決めるために作成する予想資金運用表である。

また、後記する月次資金繰り表はこの資金計画表を基に作成される。

この表を作成するためには、基礎資金で、当期利益・減価償却費等、営業運転資金で予想平均月売上高、等の計数を使うため利益計画を作成後でないと作成できない。

また、作成した資金計画表で、借入金・割引手形に大きな増減がある場合、支払利息も大幅に変わるの、利益計画でこの変動分を見込んでいな

い場合は、利益計画の修正が必要になる。

2) 資金計画表の作り方

① 資金計画表の様式

資金計画表の様式は資金運用表と同様に資金の性格に応じた3区分法を使うのが便利である。ただし、現金・預金については増減差額でなく、前期繰越金と期末現金・預金に別建し、実額で、表示したほうが利用しやすい。

また、金額の少ない勘定科目や増減の少ない勘定科目は計上を省略するか一括計上し、金額の単位は千円・万円・百万円等企业規模により選択する。

3区分法による資金計画表を右欄に例示する。

② 前期繰越現金・預金の記入

ここには前期貸借対照表の現金・預金の金額を移記する。

③ 基礎資金の記入

資金運用表と同様に、この区分の金額は実額を記入する。

i 法人税等

ここには利益計画で作成した、予想損益計算書の法人税等の金額を記入する。

ii 役員賞与・配当金

ここには前期決算による当期の予想社外流失額を記入する。なお、当期の金額が未定の場合は前期の実績社外流失額を記入する。

iii 設備投資

ここには経営計画に基づく期中設備投資予定総額から期中除却予定総額を控除して記入する。

iv 長期借入金返済額

ここには期中返済予定総額を記入する。

v 設備手形・延払金決済

ここには期中決済予定総額を記入する。

vi その他

ここには上記以外で基礎資金の流失が予想される場合にその実額を記入する。

vii 調達額の記入

調達欄の各勘定科目の金額も、それぞれ予想損益計算書の税引前利益・減価償却費や、経営計画に基づく増資・長期借入金借入予定

資 金 計 画 表

自 年 月 日
至 年 月 日

(単位 千円)

				年 月 期	
前期繰越現金・預金					
基 礎 資 金	運 用	法 人 税 等 役 員 賞 与 ・ 配 当 金 設 備 投 資 長 期 借 入 金 返 済 額 設 備 手 形 ・ 延 払 金 決 済 そ の 他			
		小 計 A			
	調 達	税 引 前 利 益 減 価 償 却 費 繰 延 資 産 償 却 費 増 資 長 期 借 入 金 借 入 額 設 備 手 形 ・ 延 払 金			
小 計 B					
基礎資金の過不足 (B-A)					
営 業 資 金	運 用	受 取 手 形 売 掛 卸 資 産 そ の 他			
		小 計 C			
	調 達	支 払 手 形 買 掛 金 そ の 他			
小 計 D					
営業資金の過不足 (C-D)					
財 務 資 金		割 引 手 形 短 期 借 入 金			
期 末 現 金 ・ 預 金					

額の実額を記入する。

viii 基礎資金の過不足

ここには調達小計から運用小計を控除した金額を記入する。

(ii) 諸引当金は資金収支に影響しないので計画には計上しない。

④ 営業資金の記入

資金運用表と同様に、この区分の金額は各勘定科目ともすべて前期比増減差額を記入する。その算出方法は次のとおりである。

- i 前期貸借対照表及び損益計算書により、営業資金関係の主要勘定科目についてそれぞれの実績回転期間を求める。
- ii 経営計画に基づく改善目標月数を加減して、それぞれの予定回転期間を求める。
- iii 予定平均月売上高にそれぞれの予定回転期間を乗じて、各勘定科目毎の予定期末残高を求める。
- iv 各勘定科目毎に、予定期末残高から前期末残高を控除して増減差額を求め、その金額をそれぞれこの表に記入する。
- v 営業資金の過不足

ここには調達小計から運用小計を控除した金額を記入する。

⑤ 期末現金・預金の記入

ここには次のいずれかにより算出した現金・預金の金額を記入する。

- i 過去の売上高増加率に対する現金・預金の増加割合を求め、これに前期末現金・預金残高を乗じて預金・現金の増加予想額を算出し、前期残高に加算して予想期末残高とする。
- ii 現金・預金の実績回転期間を求め、これに改善目標月数を加減して、予定回転期間を算出し、予定平均月売上高にこの予定回転期間を乗じて、予定期末残高とする。

⑥ 財務資金の記入

i 財務資金過不足額の算出

総資金の増減額を計算式で表わせば次のとおりである。

「前期繰越現金・預金＋基礎資金の過不足－営業資金の過不足＋財務資金の過不足＝期末現金・預金」

これを財務資金の過不足を求める式に変形すれば次のとおりである。

「財務資金の過不足＝期末現金・預金－前期繰越現金・預金－基礎資金の過不足＋営業資金の過不足」

この式に②～⑤で算出した金額を入れれば、財務資金の過不足額が算出される。

ii 割引手形・短期借入金金額決定

i により財務資金の過不足額が決まったから、次により科目別の金額を決定して、この表に記入する。

ア 資金不足の場合は、受取手形予想残高を基に割引手形増加額を決め、なお不足する場合はその不足額を短期借入金の増加額とする。

なお、基礎資金も不足している場合は、資金の長・短調達方法に問題があることを示しているので、単に短期借入金を増加させるのではなく、長期借入金の借入を検討する必要がある。

イ 資金余剰の場合は、まず、短期借入金の減額に当て、なお余剰の場合は割引手形を減額する。

⑦ 年度資金計画表の応用

以上により年度資金計画表が完成したので、長期資金計画を作成する場合は同様にして多年度分を作成する。

また、財務資金の過不足額が大きい場合は、金融機関別に割引・短期借入金の借入枠拡大交渉や短期借入金の返済交渉を行なう。

3) 実例による年度資金計画の作成

① 勘定科目別金額の算出

末尾のA電子簿第Ⅲ期決算書及び利益計画作成の前提、第Ⅳ期予想損益計算書（前記第17巻第4号8～9頁参照）をもとに第Ⅳ期資金計画表作成のための各勘定科目金額の算出方法を説明する。

i 基礎資金

ア 法人税等

予想経常利益の50% 7,000千円

イ 役員賞与・配当金

利益計画作成の前提条件 1,800 〃

ウ 設備投資

投資額5百万円、除却額なし 5,000 〃

エ 長期借入金返済

既存分24・新規分2百万円 26,000 〃

オ 設備手形・延払金決済

なし 0 〃

カ 運用小計A

ア～オまでの計 39,800 〃

キ	税引前利益	
	予想経常利益と同額	14,000 //
ク	減価償却費	
	予想損益計算書計上額	13,800 //
ケ	繰延資産償却費	
	同上なし	0 //
コ	増資	
	なし	0 //
サ	長期借入金借入額	
	資金構成は正のため20百万円	20,000 //
シ	設備手形・延払金発生額	
	なし	0 //
ス	調達小計B	
	キ～ンまでの計	47,800 //
セ	基礎資金の過不足	
	(B-A)により算出	8,000 //
	② 端数は調整して100千円単位とした。 (以下同じ)	
ii	営業資金	
	第Ⅲ期貸借対照表の営業資金関係勘定科目 の残高を平均月売上高で割り実績回転期間を 求め、これに利益計画作成時の回転期間改善 計画月数を加減し、第Ⅳ期の予想平均月商 33,300千円を乗じて各勘定の期末予想残高を 計算し、さらに、前期の実績残高との増減差 額を算出すれば、次のとおりである。	
	② 以下の各項目の()内の数値のうち、前半 は実績回転期間、後半は改善値である。	
ア	受取手形(割引手形を含む)	
	$(1.01+0) \times 33,300 - 31,200$	2,400千円
イ	売掛金	
	$(4.09-1.0) \times 33,300 - 125,800$	$\Delta 22,900 //$
ウ	棚卸資産	
	$(4.31-1.3) \times 33,300 - 132,500$	$\Delta 32,300 //$
エ	運用小計C	
	ア～ウまでの計	$\Delta 52,800 //$
オ	支払手形	
	$(3.37-0.5) \times 33,300 - 103,700$	$\Delta 8,100 //$
カ	買掛金	

	$(0.59+0) \times 33,300 - 18,300$	1,300 //
キ	調達小計D	
	オ+カの計	$\Delta 6,800 //$
ク	営業資金の過不足	
	(C-D)により算出	$\Delta 46,000 //$
iii	期末現金・預金	
	現金・預金の増加は売上高増加率の50%と する。利益計画の同増加率が8.4%であるか ら、現金・預金の増加率は4.2%である。	
	期末現金・預金額	
	前期末残61,700 \times (1+0.042)	64,300千円
iv	財務資金の過不足	
	前頁⑥iで見た財務資金の過不足を求める 式に上記の金額を入れると財務資金の過不足 額は、	
	$64,300 - 61,700 - 8,000 + \Delta 46,000 =$	$\Delta 51,400$
	すなわち、51,400千円の余剰となる。	
v	科目別の割当	
	ivにより、51,400千円の余剰となり、この 金額は前期末の短期借入金の残高より少ない ので、金融慣習に従い全額を短期借入金の返 済にあてる。なお、この結果割引手形残高は 前期末と同じである。	
②	資金計画表への記入	
	①で算出した各勘定の金額を資金計画表に移 記すれば次頁のとおりである。	
4)	資金計画表の見方	
①	長期借入金20百万円借入により基礎資金は8 百万円増加しており、基礎資金の調達・運用は 総体としては適正である。	
②	ただし、長期借入金の返済は引続き「金繰償 還」となっている。	
③	役員賞与・配当金の減額により、「タコ配」 は解消する。	
④	営業資金の運用減52,800千円により調達減 6,800千円を賄い、営業資金は46,000千円減少 する。	
⑤	現金・預金を2,600千円増加させても、①及 び④により短期借入金を51,400千円返済でき る。	

資 金 計 画 表
自Ⅳ年4月1日 至Ⅴ年3月31日
(単位 千円)

			V 年 3 月 期
前期繰越現金・預金			61,700
基礎資金	運用	法人税等	7,000
		役員賞与・配当金	1,800
		設備投資	5,000
		長期借入金返済額	26,000
		設備手形・延払金決済その他	0
		その	0
	小計 A		39,800
	調達	税引前利益	14,000
		減価償却費	13,800
		繰延資産償却費	0
		増資	0
		長期借入金借入額	20,000
設備手形・延払金		0	
小計 B		47,800	
基礎資金の過不足 (B－A)			8,000
営業資金	運用	受取手形	2,400
		売掛金	△ 22,900
		棚卸資産	△ 32,300
		その他の	0
		小計 C	△ 52,800
	調達	支払手形	△ 8,100
		買掛金	1,300
		その他の	0
		小計 D	△ 6,800
		営業資金の過不足 (C－D)	
財務資金	割引手形	0	
	短期借入金	△ 51,400	
期末現金・預金			64,300

4 資金計画表の応用

1) 予想貸借対照表の作成

実績貸借対照表に資金計画表の金額を加減し、予想貸借対照表を作ることが出来る。

次頁の表は前記実例の金額によるA電子㈱の第Ⅳ期予想貸借対照表である。

2) 増加運転資金算定表

① 増加運転資金算定表の意義

資金計画表のうちの営業資金の部分を取り出し、売上増減・回転期間の変化が営業資金の増減にどのように影響するかを知るために作成するのが増加運転資金算定表であり、これにより企業の運転資金体質が把握できると共に、今後の営業運転資金量が簡便に予測できる。

② 増加運転資金算定表の作り方

この表は実績貸借対照表の主要営業関係勘定科目の各回転期間を求め、これに経営計画による回転期間の延長・短縮を加減して各予定回転期間を求め、予定月商を乗ずることにより各予定残高を算出する。更に、運用額合計から調達額合計を差し引き増加運転資金額を算出する。

③ 増加運転資金算定表の様式

この表の一般的な様式は40頁のとおりである。なお、記入してある数字はA電子㈱第Ⅲ期実績と第Ⅳ期予定である。

④ この表の使い方

ア 売上高の変化による営業関係勘定科目毎の増減額が把握できる。

イ 各勘定科目の回転期間の変化による増減額が把握できる。

ウ (運用回転期間計ー調達回転期間計)により、営業運転資金回転期間を求めておけば、売上増減に伴う必要増加運転資金量が簡単に把握できる。

なお、コンピュータ利用の場合はこの表を登録しておき、実績残高・実績売上高を入力すれば実績回転期間が、また、予定売上高・予定回転期間を入力すれば予定残高及び実績との差額が自動計算されるように、表計算ソフトを利用すると予定売上高や勘定科目毎の回転期間を変えてシミュレーションが出来て便利である。

5 資金繰り表の作り方

1) 資金繰り表の意義

企業は日常、仕入→(生産)→販売という一連の流れを、同時・大量に、反復継続している。しかも、信用取引の発達により、物の動きと資金(現金)の動きが一致しないことは先に説明したとおりである。損益計算においてどんなに利益を得ていても、支払資金が1日でも不足すると、不渡手形発生・契約不履行となり、その時点で企業の信用は失墜し、以後の経営活動は危うくなる。

第Ⅳ期 予 想 貸 借 対 照 表

V年3月31日 (単位 千円)

勘 定 科 目	前期残高	増 減 額	期 末 残 高
現 金・預 金	61,700	+ 2,600	64,300
受 取 手 形	※1 18,600	+ 2,400	21,000
売 掛 金	125,800	- 22,900	102,900
貸 倒 引 当 金	※2 △1,500	+ 0	△1,500
棚 卸 資 産	132,500	- 32,300	100,200
そ の 他	※3 21,100	+ 0	21,000
流 動 資 産 計	358,200	- 50,200	308,000
固 定 資 産	※4 193,800	- 8,800	185,000
繰 延 資 産	100	+ 0	100
資 産 合 計	552,100	- 59,000	493,100
支 払 手 形	103,700	- 8,100	95,600
買 掛 金	18,300	+ 1,300	19,600
短 期 借 入 金	221,700	- 51,400	170,300
そ の 他	※5 27,200	+ 0	27,200
流 動 負 債 計	370,900	- 58,200	312,700
固 定 負 債	※6 68,000	- 6,000	62,000
資 本 金	18,000	+ 0	18,000
法 定 準 備 金	2,700	+ 0	2,700
剩 余 金	※7 92,500	+ 5,200	97,700
自 己 資 本 計	113,200	+ 5,200	118,400
負 債 資 本 計	552,100	- 59,000	493,100
割 引 手 形	12,600	+ 0	12,600

- (注) ※1 前期と同額の割引手形12,600千円控除後の金額である。
 ※2 資金には影響ないので計画段階では前期と同額とする。
 ※3 「雑勘定」と呼ばれるものの合計で計画段階では前期と同額とする。
 ※4 増減額は期中投資額5,000千円-減価償却費13,800千円。
 ※5 「雑勘定」と呼ばれるものの合計で計画段階では前期と同額とする。
 ※6 増減額は新規借入額20,000千円。期中返済額26,000。
 ※7 増減額は税引前当期利益14,000千円-前期分決算資金8,800千円。

このため、常に、販売条件・仕入条件等を正確に把握し、支払資金の不足が生じないように留意する必要がある。

いいかえれば、利益計画の金額を月別に配賦して、利益の予算管理をするように、資金計画表の金額を受けて、これを月別に配賦し、資金の予算管理の原資料とするのが資金繰り表である。

この目的で現金の収支予想と過不足資金の調達・運用を月単位でまとめ月次資金繰り表(以下資金繰り表という。)とする。通常、資金繰り表は

月単位のものを6ヶ月又は12ヶ月単位で作表する。また、資金の出入の激しい企業では、月中の支払回数に合わせて、週単位や10日単位の資金収支予想をし、これを月単位でまとめた月中資金繰り表も作成する。

2) 資金繰り表の作成時期

資金繰り表の作成は、通常、月次利益計画や資金計画作成後となる。それは、ここで使う計数が、利益計画で算出した月別売上高・月別諸経費額や資金計画表作成時に使用した諸回転期間等を

増 加 運 転 資 金 算 定 表

(単位: 金額 千円、回転期間 月)

	実 績		予 定		増 減 差 額
月 商	30,758 (A)		33,300 (A')		2,542
	残 高 (B)	回 転 期 間 (C)=B÷A	回 転 期 間 (C')	残 高 (B')=A'×C'	
売上債権	(157,000)	(5.10)	(4.10)	(136,500)	(△20,500)
受取手形 ※1	31,200	1.01	1.01	33,600	2,400
売 掛 金	125,800	4.09	※2 3.09	102,900	△22,900
棚卸資産	(132,500)	(4.31)	(3.01)	(100,200)	(△32,300)
製 品	4,200	0.14	0.41	4,700	500
仕 掛 品	65,500	2.13	※3 1.43	47,600	△17,900
原 材 料	62,200	2.02	※4 1.42	47,300	△14,900
貯 蔵 品	600	0.02	0.02	600	0
そ の 他	21,100	0.68	※5 0.63	21,100	0
運 用 計 D	310,600	10.09	7.74	257,800	△52,800
仕入債務	(122,000)	(3.96)	(3.46)	(115,200)	(△6,800)
支払手形	103,700	3.37	※6 2.87	95,600	△8,100
買 掛 金	18,300	0.59	0.59	19,600	1,300
そ の 他	25,700	0.83	※7 0.07	25,700	0
調 達 計 E	147,700	4.79	3.53	140,900	△6,800
営業資金D-E	162,900	5.30	4.21	116,900	△46,000

(注) ※1 実績・予定とも割引手形金額を含める

※2 経営計画により1ヶ月短縮予定

※3 “ 0.7ヶ月 “

※4 “ 0.6ヶ月 “

※5 見積り不能のため前期と同額とし、回転期間は $B' \div A'$ で算出

※6 経営計画により0.5ヶ月短縮予定

※7 見積り不能のため前期と同額とし、回転期間は $B' \div A'$ で算出

使ったり、資金計画表の設備投資額・長期借入金の調達・運用額等を月別に配賦するためである。

3) 資金繰り表の様式

資金繰り表は通常次の6区分法による。

なお、資金繰り表においては預金を、当座・普通・通知預金等いつでも支払に充てられる流動性預金と定期預金・定期預金等原則として期日が来るまで解約できない固定性預金に区別し、流動性預金は現金と見なす。

① 経常収入…営業活動により生ずる現金入金

売上、恒常的雑収入(作業屑代等)、等

② 経常支出…営業活動により生ずる現金支払
仕入、人件費、現金払経費、等③ その他収入…営業活動以外による現金入金
増資、固定性預金取崩、等④ その他支出…営業活動以外による現金支払
設備投資、決算資金、等⑤ 財務収入…財務資金調達による現金入金
長期借入金、短期借入金

⑥ 財務支出…財務資金返済による現金支払

長期借入金、短期借入金

以上をまとめて翌月に繰越す現金を算出した表が資金繰り表であり、次頁にその様式を例示する。

4) 資金繰り表の金額の決め方

次頁の表を基に資金繰り表の各科目の金額の決め方を説明する。

ア 売上高

月次売上予算の金額を記入する。

イ 仕入高

売上高に対応するように在庫・生産期間を考慮した上で、仕入時期を決める。また、金額は商品については利益計画の売上原価率、材料については同製品材料費比率を使い算出する。

ウ 売上回収 (現金)

売上金の回収は、現金売上金 (売掛金月中現金回収を含む)、翌月以降現金回収の売掛金、受取手形により回収し手形期日に現金化、受取手形割引による現金化、の4つに区分する。

これを図示すると下図のとおりである。

なお、受取手形の期日現金化分は後記「キ」に、同割引現金化分は「オ」に記入する。

エ 売上回収 (手形)

営業運転資金を多額に必要とする企業では、通常、受取手形を割引いて現金を調達する。このため、月中受取手形金額の把握も必要であり、その金額を記入する。

オ 割引手形

前月繰越手持手形 (受取手形のうち割引及び裏書譲渡していない手形) 金額に当月の月中受取手形金額を加算したものが割引可能金額であり、この範囲内で割引いて現金化する金額を記入する。

カ 割引手形期日落込

金融機関では割引枠を設けており、自社の割引枠の空残高を把握するために、月中の落込額を記入する。

キ 取立手形期日入金

受取手形を割引・裏書譲渡せずに手持し、期日に取立する場合は、その金額を記入する。

ク 営業雑収入

作業屑・梱包資材等本来の売上以外の営業付帯現金収入がある場合は、ここに記入する。

ケ 経常収入計 A

(ウ+オ+キ+ク) の合計額を記入する。

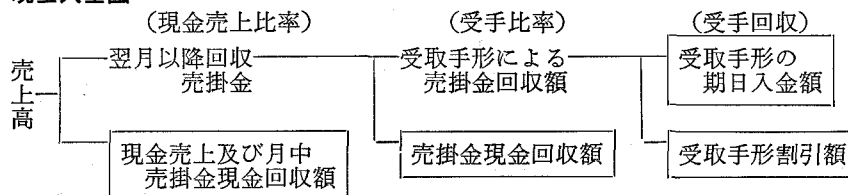
コ 仕入支払 (現金)

売上回収と同様に材料・商品代の支払も、現金払 (買掛金月中現金払を含む)、翌月以降現金払の買掛金、支払手形により手形期日に現金払、の3つに区分する。

これを図示すると43頁のとおりである。

なお、通常ここには、当月現金仕入額に前月買掛金のうちの当月現金支払額の合計額を記入する。ただし、一括払いシステムを導入している企業では買掛金支払期日の属する月にその月支払金額を合算する。

現金入金図



(例) 4月予定売上高31,000千円の回収

現金売上比率10%	売掛金回収期間 3ヶ月	受手比率50%	手形期間60日
4月現金回収額 (現金売上分)	31,000×10%		3,100千円
7月現金回収額 (売掛期間 3ヶ月)	31,000×90%×50%		14,000 //
9月現金回収額 (手形期間60日)	31,000×90%×50%		14,000 //

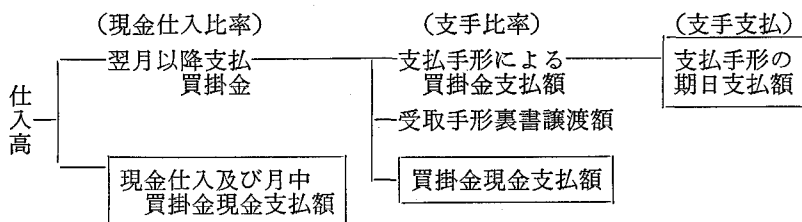
よって、4月の売上高は、4月の現金売上回収に3,100千円と7月 (3ヶ月後) の現金売上回収に14,000千円を記入する。

資金繰り計画表(月～ 月)

(単位 千円)

				月 実 績	月 予 定	月 予 定	
売 上 高					ア		
仕 入 高					イ		
経 常 収 支	収 入	売 上 回 収	現 金 (手 形)		ウ		
		手 形 割 引			エ		
		(割引手形期日落込)			オ		
		取立手形期日入金			カ		
		営 業 雑 収 入			キ		
		経 常 収 入 計 A			ク		
	支 出	仕 入 支 払	現 金 (手 形)		コ		
		支 払 手 形 決 済			サ		
		裏 書 譲 渡 手 形			シ		
		諸 経 費	人 件 費		ス		
			経 費	現 金 (手 形)		セ	
			支 払 利 息		ソ		
		営 業 雑 支 出			タ		
		経 常 支 払 計 B			チ		
		(手形振出額計)			ツ		
経 常 収 支 尻 C (A-B)					テ		
そ の 他 収 支	収 入	固 定 性 預 金 取 崩			ト		
		増 資・仮 受 金 等			ナ		
		現 金 収 入 計 D			ニ		
	支 出	設 備 投 資	現 金 (手 形)		ヌ		
		設 備 支 手 決 済 額			ノ		
		固 定 性 預 金 預 入 高			ハ		
		決 算 資 金 支 払 高			ヒ		
		現 金 支 払 計 E			フ		
そ の 他 収 支 尻 F (D-E)					ヘ		
総 合 収 支 尻 G (C+F)					ホ		
前月繰越現金・預金 H					マ		
差 引 過 不 足 I (G+H)					ミ		
財 務 収 支	借 入	甲 銀 行	短 期 借 入 金		ム		
			長 期 借 入 金		メ		
		乙 銀 行	短 期 借 入 金		モ		
			長 期 借 入 金		ヤ		
	返 済	甲 銀 行	短 期 借 入 金		ユ		
			長 期 借 入 金		ヨ		
		乙 銀 行	短 期 借 入 金				
			長 期 借 入 金				
財 務 収 支 尻 J					ラ		
翌月繰越現金・預金 (I+J)					リ		
翌 月 繰 越 手 持 受 取 手 形					ル		
借 入 残 高	短 期 借 入 金	甲 銀 行			レ		
		乙 銀 行					
	割 引 手 形	甲 銀 行			ロ		
		乙 銀 行					

現金支払図



サ 仕入支払（手形）

支払手形の発行高は数ヶ月先に次項の支払手形決済高となるものであり、その準備作業として月中の発行額を記入する。

シ 支払手形決済

前項で発行した支払手形の当月決済額を記入する。

ス 裏書譲渡手形

企業によっては、買掛債務支払手段として、販売先より受取った受取手形を裏書し、仕入先等へ譲渡する場合がある。このような場合はその金額をここに記入する。

セ 人件費

人件費は金額が大きいこと、賞与支払のために月別変動が大きいこと、等の理由により他の経費とは区別し、ここにその金額を記入する。

ソ 経費（現金）

人件費を除く現金払経費の月中合計額をここに記入する。利益計画では減価償却費を計上しているが、それは現金支出を伴わないため、利益計画の経費とは一致しない。

タ 経費（手形）

外注費・運賃等を手形で支払っている場合は、その発行額をここに記入する。その理由は仕入支払（手形）と同じである。

チ 支払利息

長・短借入金、社債の支払利息額及び手形割引料の合計額をここに記入する。なお、一般に短期借入金の利息支払は3ヶ月毎、社債のそれは6ヶ月毎、割引料は割引日毎である。ただし、長期借入金の支払利息は借入れ時の契約により毎月・3ヶ月毎・6ヶ月毎等と異なるので、借入契約書（借入金証書控）を見て個別計算し、ここに記入する。

ツ 営業雑支出

支払利息を除く現金払の営業外費用がある場合、その金額をここに記入する。

テ 経常支出計 B

（コ＋シ＋セ＋ソ＋チ＋ツ）の合計額を記入する。

ト 手形振出額計

（サ＋タ）の合計額を記入する。

ナ 経常収支尻 C

（A－B）の額を記入する。

これは営業活動に伴う月中現金の過不足を示すものである。一般にはA＞Bであるが、季節商品を大量に現金仕入したときや、賞与支給月にはA＜Bとなることもある。

ニ 固定性預金取崩

賞与・決算資金支払目的等で定期積金をし、その満期が到来して解約したときや、一時的余剰資金の運用として定期預金をし、期日が到来して解約したときなどに、その金額を記入する。

ヌ 増資・仮受金等

ここには営業活動以外で、前項を除く現金収入があったときにその金額を記入する。想定されるケースとしては、増資、有価証券・固定資産売却、仮受金・前受金などがある。

ネ その他収入計 D

（ニ＋ヌ）の合計額を記入する。

ノ 設備投資（現金）

ここには設備投資に伴う月中現金支払額を記入する。

ハ 設備投資（手形）

ここには設備投資に伴い月中に発行した支払手形や延払金の金額を記入する。その理由は次項の設備支手決済額を把握するための準備作業である。

ヒ 設備支手決済額

ここには前項により前月以前に振出した設備関係支払手形の月中決済額や延払金の月中支払額を記入する。

フ 固定性預金預入額

ここには賞与・決算資金等一時に多額の支払を必要とする資金の支払準備や一時的な余剰資金の高利息運用を目的として、月中に預入する定期積金・定期預金の預入額を記入する。

ヘ 決算資金支払高

ここには役員賞与・配当金・収益税（法人税・事業税・住民税）の納税額等を記入する。なお、利益の中間配当や収益税の中間納税をする場合も、それらの金額をここに記入する。

ホ その他支出計 E

（ノ＋ヒ＋フ＋ヘ）の合計額を記入する。

マ その他収支尻 F

（D－E）の額を記入する。

これは営業活動以外による月中現金の過不足額を示すものである。

ミ 総合収支尻 G

（C＋F）の合計額を記入する。

これは財務資金を除き、経営活動による月中現金の過不足額を示すものである。

ム 前月繰越現金・預金 H

ここには文字通り前月末の現金・預金の残高（資金繰り表の前月「リ」の金額）を移記する。

メ 差引過不足 I

（G＋H）の額を記入する。

この金額がプラスの場合は、累積額で資金余剰を示し、その金額が大きいたときは借入金の返済か、余剰資金の高利運用の増額を考慮する。

一方、マイナスの場合は同不足を示し、受取手形の割引増額が幾ら可能か（手持手形残・割引枠空額）、固定性預金の取崩の増額が幾ら可能か検討し、それでも不足の場合は次項短期借入金の借入額を決める。

なお、過不足額の計算に当たっては後記「ヨ」の長期借入金の約定返済額を考慮する。

モ 借入（短期借入金）

前項で資金不足となった場合は短期借入金により現金を調達する。留意点は、金融機関別の

借入枠の枠空状況を調べ、金融機関別にそれぞれの借入金額を決めることである。なお、最近流行の一括払い当座借越もここに含める。

ヤ 借入（長期借入金）

ここには設備投資や財務構成是正等のための長期借入金の借入額を金融機関別に記入する。

ユ 返済（短期借入金）

ここには短期借入金で借入時に月々の分割返済を約定している場合は、その約定額を金融機関別に記入する。また、期日返済の約定の場合はその約定月に返済額を記入する。

なお、前項「メ」で大幅な資金余剰となり、余剰分を短期借入金の返済に当てる場合、枠外借入・季節資金・枠内借入れの順に返済するのが金融慣習である。

ヨ 返済（長期借入金）

ここには長期借入金の月々の約定返済額を金融機関別に記入する。

ラ 財務収支尻 J

財務資金の（借入合計－同支払合計）により財務資金の収支差額を計算し、ここに記入する。

リ 翌月繰越現金・預金

（I＋J）の額を記入する。

この金額は当月末の現金・預金の残高であり、必ずプラスでなければならない。

また、経常収入の現金入金遅延・経常支出で予定外の支払発生の場合や、月中支払先行・月末入金集中などの場合に備えて、ここは余裕を持った金額にするのが普通である。

ル 翌月繰越手持受取手形

（前月末「ル」＋エーオーケース）により当月末手持受取手形の金額を計算し記入する。これは翌月の手形割引可能金額を算出する準備作業である。

レ 短期借入金残高

（前月末「レ」＋モ－ユ）により、金融機関別の当月末の短期借入高を計算し記入する。

ロ 割引手形残高

（前月末「ロ」＋オーカ）により、金融機関別の当月末の割引手形残高を計算し記入する。

5) 実例による資金繰り表の作り方

次頁の表はA電子帳の第Ⅳ期月次利益計画及び

資金繰り計画表 (4月～9月)

(単位 千円)

				3 月 実 績	4 月 予 定	5 月 予 定	
売 上 高				31,000	31,000	※1	
仕 入 高				10,300	11,600	※2	
経 常 収 支	収 入	売 上 回 収	現 金	17,500	18,000	※3	
			(手 形)	11,000	14,900	※4	
		手 形 割 引	(割引手形期日落込)	11,000	21,400	※5	
			8,500	13,500			
			取立手形期日入金	0	0	※6	
			営 業 雑 収 入	400	300		
	支 出	入 計 A	経 営 収 入	28,900	39,700		
		仕 入 支 払	現 金	0	0	※7	
			(手 形)	9,800	10,300	※8	
		支 払 手 形 決 済	裏 書 譲 渡 手 形	10,400	9,600		
			0	0			
		諸 経 費	人 件 費	12,000	12,500	※9	
			経 費	現 金	6,600	5,400	※10
				(手 形)	0	0	
支 払 利 息			営 業 雑 支 出	3,400	1,700		
	0	0					
	経 常 支 払 計 B	32,400	29,200				
	(手 形 振 出 額 計)	9,800	10,300				
経 常 収 支 尻 C (A-B)				△ 3,500	10,500		
そ の 他 収 支	収 入	固 定 性 預 金 取 崩	0	0			
		増 資 ・ 仮 受 金 等	0	0			
		現 金 収 入 計 D	0	0			
	支 出	設 備 投 資	現 金	0	0		
			(手 形)	0	0		
		設 備 支 手 決 済 額	固 定 性 預 金 預 入 高	0	0		
			決 算 資 金 支 払 高	0	0		
			現 金 支 払 計 E	0	0		
			そ の 他 収 支 尻 F (D-E)		0	0	
総 合 収 支 尻 G (C+F)				△ 3,500	10,500		
前 月 繰 越 現 金 ・ 預 金 H				4,200	2,700		
差 引 過 不 足 I (G+H)				700	13,200		
財 務 収 支	借 入	甲 銀 行	短 期 借 入 金	4,000	0		
			長 期 借 入 金	0	0		
		乙 銀 行	短 期 借 入 金				
			長 期 借 入 金				
	返 済	甲 銀 行	短 期 借 入 金	0	9,000	※11	
			長 期 借 入 金	2,000	2,000	※12	
		乙 銀 行	短 期 借 入 金				
			長 期 借 入 金				
財 務 収 支 尻 J				2,000	△11,000		
翌 月 繰 越 現 金 ・ 預 金 (I+J)				2,700	2,200		
翌 月 繰 越 手 持 受 取 手 形				18,600	12,100		
借 入 残 高	短 期 借 入 金	甲 銀 行	121,700	112,700	※13		
		乙 銀 行	100,000	100,000			
	割 引 手 形	甲 銀 行	12,600	20,500	※14		
		乙 銀 行	0	0			

(注) 100千円未満の端数は調整した。

資金計画表をもとに資金繰り表を作成したものである。

主要項目の金額算出方法を説明する。

- ※1 売上高は月次利益計画の数字である。
- ※2 当社の仕入はすべて材料であり、仕掛期間は2ヶ月である。また、材料費比率は31.3%であるから、当月の仕入高は
 $6 \text{ 月売上高} 37,000 \times 31.3\% = 11,600$
- ※3 4) 現金入金図設例のとおり売掛期間3ヶ月・現金比率10%につき、
 $4 \text{ 月現金売上} 3,100 + 1 \text{ 月売上分売掛金} 4 \text{ 月現金回収} 14,900 = 18,000$
- ※4 同上、受手比率50%につき、
 $1 \text{ 月売上} 33,000 \times 90\% \times 50\% = 14,900$
- ※5 前月末手持手形18,600 + 受取手形14,900 = 33,500が割引可能手形額であり、短期借入金減額のため21,400千円を割引く。
- ※6 受取手形はすべて割引しており、取立手形期日入金額は「0」である。
- ※7 当社は現金仕入がなく、買掛金も100%手形払いのためここは「0」である。
- ※8 買掛期間1ヶ月であり、3月仕入額10,300千円がそのまま手形発行額である。
- ※9 前年比4%のベースアップ率を見込み、
 $12,000 \times 1.04 = 12,500$
- ※10 月次利益計画の人件費を除く現金払経費額を移記する。
- ※11 割引手形増額により現金・預金が13,200千円の見込みなので、長期借入金返済2,000千円及び翌月繰越現金・預金2,000千円前後を予定し、短期借入金を9,000千円返済する。
- ※12 2,000千円は約定返済額である。
- ※13 前月末残121,700 + 借入額0 - 返済額9,000 = 112,700
- ※14 前月末残12,600 + 割引額21,400 - 落込額13,500 = 20,500

6) 実績資金繰り表

① 作成目的

利益で予算と実績を対比し差異分析をするように、資金においても月次で計画と実績を対比

し、どの項目で・幾ら差異が生じたか把握し、差異の大きい項目についてはその原因を分析することが大切である。この目的で実績資金繰り表を作成する。

② 実績資金繰り表の様式

ア 縦欄の項目は資金繰り表と同一にしておくと、コンピュータ利用の場合予定金額がそのまま移記されて便利である。

イ 横欄は予定、実績、差異の3欄とする。

コンピュータ利用の場合は、実績金額を入力すると差異が自動計算されるように、表計算ソフトを利用すると計算が省けて便利である。

③ 差異分析の仕方

ア 売上高が変われば回収額も当然変わる。したがって、差異分析はまず売上変化要因分と、それ以外の要因分(回転期間変化分)とに分ける。(その手法については前記第17巻3号42頁参照)

イ 売上変化以外の要因分について重点的に原因追求をする。

- 例1 売上回収の下回りは、どの取引先の販売条件悪化(現金比率・受手比率変化)によるものか。
- 2 仕入支払の上回りは、どの仕入先への支払条件悪化によるものか、また予定以上の仕入れはないか。
- 3 現金払経費の上回りはどの費目・どの部課によるものか。
- 4 割引手形・短期借入金の上回りはやむを得ないものか、固定性預金で取崩し可能なものはないか。
- 5 金融機関別の割引手形・短期借入金の枠空額はそれぞれ幾らか。

(1996. 9. 25 受理)

参考文献

『財務管理の手引き』(上・下) 財長野経済研究所
 神山ほか共著

資料1

貸 借 対 照 表

(社名) A電子㈱

(単位・千円)

資 産		I年3月	II年3月	III年3月	負 債・資 本		I年3月	II年3月	III年3月
流 動 資 産	現金預金	65,700	55,000	61,700	流 動 負 債	支払手形	113,000	97,800	103,700
	受取手形	9,300	4,000	18,600		買掛金	16,500	14,700	18,300
	売掛金	122,400	149,500	125,800		短期借入金	186,700	197,700	221,700
	有価証券					未払金	900	800	1,200
	貸倒引当金	(-) 1,000	(-) 1,900	(-) 1,500		未払費用			
	債権償却引当金	(-)	(-)	(-)		前受金			
	小 計	196,400	206,600	204,600		預り金	23,100	23,700	24,500
	製品・商品	4,300	2,600	4,200		仮受金			
	原材料	58,000	58,600	62,200		未払法人税等		3,000	1,500
	仕掛品	122,500	97,900	65,500	固 定 負 債	賞与引当金			
固 定 資 産	貯蔵品	900	700	600		前受収益			
	小 計	185,700	159,800	132,500					
	前渡金								
	前払費用								
	仮払金	13,600	18,000	19,000		そ の 他			
	未収金	100							
	短期貸付金					小 計	340,200	337,700	370,900
	その他の	2,200	1,900	2,100	固 定 資 本	長期借入金	138,400	115,800	68,000
	小 計	15,900	19,900	21,100		長期預り金			
	合 計	398,000	386,300	358,200		退職給与引当金			
有 形 固 定 資 産	建物	54,900	52,400	59,400		社 債			
	構築物	900	900	800					
	機械装置	26,000	17,500	15,600					
	車輛運搬具	3,500	3,100	4,500					
	工器具備品								
	土地	34,200	34,400	35,200		小 計	138,400	115,800	68,000
	建設仮勘定					合 計	478,600	453,500	438,900
	小 計	119,500	108,300	115,500	資 本 金	資 本 金	18,000	18,000	18,000
	権利金	4,800	5,000	5,000		資本準備金			
						利益準備金	2,500	2,600	2,700
無 形 固 定 資 産	小 計	4,800	5,000	5,000					
	投資有価証券	4,000	1,900	1,900		小 計	2,500	2,600	2,700
	長期貸付金	8,100	8,700	8,800	本 剰 余 金	別途積立金	91,400	91,500	85,600
	出資金	100	100	100					
	子会社貸付金	62,500	62,500	62,500		当期未処分利益	6,600	7,300	6,900
	小 計	74,700	73,200	73,300		(うち当期利益)	(4,900)	(6,900)	(6,600)
	合 計	199,000	186,500	193,800		小 計	98,000	98,800	92,500
	繰延資産	100	100	100		合 計	118,500	119,400	113,200
	資産合計	597,100	572,900	552,100		負債・資本合計	597,100	572,900	552,100
						割引手形	18,800	20,500	12,600

資料2

損 益 計 算 書

(社名) A電子㈱

製 造 原 価 報 告 書

(単位・千円)

科 目				Ⅰ年3月	Ⅱ年3月	Ⅲ年3月	科 目				Ⅰ年3月	Ⅱ年3月	Ⅲ年3月
経 営 業 常 損 益	營	純 売 上 高	363,800	380,600	369,100	材 料 部 品 費	期首材料部品棚卸高	61,200	58,000	58,600			
		総 売 上 高	363,800	380,600	369,100		(+)当期材料部品仕入高	130,200	114,600	124,100			
							(-)他勘定振替高						
		(-)売上値引戻り高					(-)期末材料部品棚卸高	58,000	58,600	62,200			
	業	売 上 原 価	267,800	275,800	275,300	労 務 費	小 計	133,400	114,000	120,500			
		当期製品製造原価	252,000	266,700	276,900		賃 金 ・ 給 料	50,700	52,900	54,700			
		期首製(商)品棚卸高	5,000	4,300	2,600		そ の 他	4,900	5,100	5,100			
		当期商品仕入高	15,100	7,400	0		小 計	55,600	58,000	59,800			
	損					外 注 加 工 費	外 注 加 工 費	38,000	34,300	34,000			
		(-)期末製(商)品棚卸高	4,300	2,600	4,200		経 費	23,400	35,800	30,200			
		売 上 総 利 益	96,000	104,800	93,800		(うち減価償却費)	(1,800)	(12,600)	(7,700)			
		一般管理販売費	70,800	74,400	75,200		当 期 製 造 総 費 用	250,400	242,100	244,500			
	益	(うち減価償却費)	(900)	(1,800)	(100)	当 期 首 仕 掛 品 棚 卸 高	(+)期首仕掛品棚卸高	124,100	122,500	97,900			
		営 業 利 益	25,200	30,400	18,600		(-)期末仕掛品棚卸高	122,500	97,900	65,500			
営 業 外 収 益		4,600	6,800	5,700	(-)他勘定振替高								
営 業 外 費 用		26,400	26,400	22,600	当 期 製 品 製 造 原 価		252,000	266,700	276,900				
益	(うち支払利息割引料)	26,400	26,300	22,500									
	経 常 利 益	3,400	10,800	1,700									
	特 損 別 益	特 別 利 益	2,500	1,000	7,900								
		特 別 損 失	1,000	1,900	1,500								
	法 人 税 等 充 当 額		3,000	1,500									
	当 期 利 益	4,900	6,900	6,600									

利 益 金 処 分

内 部 保 留 実 施 状 況

当 期 未 処 分 利 益	6,600	7,300	6,900	普 通 減 価 償 却 額	2,700	14,400	7,800
(うち当期利益)	(4,900)	(6,900)	(6,600)	(同 上 限 度 額)	(12,700)	(14,400)	(12,800)
社 内 保 留	利 益 準 備 金	100	100	100	特 別 減 価 償 却 額		
	別 途 積 立 金	100	100	100	繰 延 資 産 償 却 額		
					価 格 変 動 準 備 金	△1,500	
					貸 倒 引 当 金		900
					退 職 給 与 引 当 金		△400
	後 期 繰 越 利 益	400	300	400	そ の 他		△6,000
社 流 外 出	役 員 賞 与	600	1,400	900	計	1,200	15,300
	配 当 金 (%)	(30)	(30)	(30)	内 部 保 留 利 益	△1,100	100
		5,400	5,400	5,400			300
	計	6,000	6,800	6,300	合 計	100	15,400
							1,700