ーゆとりある企業づくりをサポートするー
株式会社建設ドットウェブ

SCC
Studies of Cost Control
一般社団法人 原価管理研究会

㈱建設ドットウェブ／（一社）原価管理研究会

中小建設業における資金繰り表の作成ポイント

― セミナーご参加の経営者に捧ぐ ―

服部 正雄

中小建設業における資金繰り表の作成ポイント

私は中小建設業経営の補佐役として、これまで多くの建設会社で会計の仕組み作りを支援させていただきました。とくに原価管理については、「見える化」する仕組みをつくることで、完成工事高（売上高）重視の経営から粗利益高重視の経営に変わり、儲かる建設会社へと変身させていくことができました。

この過程で、計数管理による会社の見える化で、自然と経営者を含めた社員皆さんの利益意識が変わっていき、会社への目標数値に対する意識が芽生え、粗利益率が向上する会社へと生まれ変わっていく様を各社で経験していただく事ができました。

その中で原価管理とともに、建設会社にはとても重要な資金繰りの見える化にも同様に支援してきました。入金予定や支払予定が見えることで、会社の資金繰り予定表も簡単に作成できるようになり、資金調達にゆとりが生まれ、本来、社長が行いたい営業活動や現場への目配りにも時間がとれるようになります。

中小建設業のほとんどが弱いとされる、数字が見えていない状況（どんぶり勘定）を、「見える化」することで会社を強化する。「脱！どんぶり勘定」、この１点こそが最重要であると考えてきました。

今回、未曽有のコロナ渦で考えてもいなかった、難しい経営への舵取りが必要となる中、中小建設業の勝ち残り戦略に特に必要な、「自社でできる資金繰り表の作成方法」と、「会社の経理力アップ策」について、二部構成で書かせていただきました。

第１部　自社でできる資金繰り表の作成ポイント

1. 金融機関が中小建設業に求める入金・支払予定への把握

　銀行の支店長経験者である友人との話の中で「建設会社の融資稟議書には苦労する」との愚痴を聞いたことがあります。なぜなら、「受注明細が把握出来ていないため、今後の入金見通しが掴めない、さらには工事毎の支払予定も分からない。だから融資の稟議書が書きにくい」その場合、融資への稟議が通せない可能性もあると言うのです。　一方、私自身が支援してきた、下請工事中心の建設会社で債務超過の厳しい経営内容の会社であっても、大型工事の受注をされた時に、元請からの入金までの繋ぎ融資が実行できた経験もあります。材料や職人さんの労務費など先行する工事の立替金的な資金（特定した工事の立替分を借入し特定した工事の入金額で返済する資金）を「紐付き融資」と呼びますが、資金用途と返済見通しがついていることなどから、融資稟議が通りました。

2. 建設業独特のキャッシュの動き

　建設業の資金繰りにおいてキャッシュの動きが特徴的で、入金と出金の波が大きいということがあげられます。一般的な業種の場合、前月分の売上高に対して仕入高も同じ様な比率で推移することが多いのですが、建設業の場合、長期間の工事が多いため、資金管理も独特となり要注意です。新築住宅やリフォームなどを受注する元請工事会社の場合、工事が始まる前に契約金など入金が先行しますが、逆に下請工事会社

の場合、支払が先行し元請先からの入金は工事完成後となります。さらに、後述の事例にある様な資金繰り表の通り、出来高で数回に分けての入金なども発生するため、完成後になるとは限定できない事から、立替金的な資金が必要になってしまいます。そのため、資金繰りを楽にするべく、元請化を目指す下請工事会社も増えています。

3. 具体的な資金繰り表の作成

今回、資金繰り表の作成経験がない建設会社向けに、かんたんに作成してもらった事例を下に紹介します。

次頁、参考資料の「A 建設株式会社の工事別入金予定表と工事別支払予定表」と「資金繰り予定表（A 建設株式会社）」をご覧ください。

工事別入金予定表（A建設株式会社）

工事名	営業担当	請負金額	既入金額	10月	11月	12月	1月	2月	3月
荒木ビル新築工事	伊藤	20,000,000	10,000,000	0	0	10,000,000	0	0	0
山田工業本社改修工事	加藤	35,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	5,000,000	0
細川製作所工場新築工事	高橋	80,000,000	20,000,000		20,000,000	40,000,000			
近藤商店新築工事	大野	20,000,000	5,000,000				5,000,000		10,000,000
ABビルテナント改修工事	高木	7,500,000	0			7,500,000			
その他小工事30件		30,000,000	0	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
合計		192,500,000	41,000,000	11,000,000	31,000,000	68,500,000	16,000,000	10,000,000	15,000,000

工事別支払予定表（A建設株式会社）

工事名	工事担当	実行予算	既払額	10月	11月	12月	1月	2月	3月
荒木ビル新築工事	福田	14,680,000	4,000,000	2,000,000	2,000,000	3,000,000	3,800,000	0	0
山田工業本社改修工事	安倍	24,500,000	5,000,000	2,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	8,500,000	0
細川製作所工場新築工事	田中	70,000,000	10,000,000	15,000,000	10,000,000	10,000,000	25,000,000		
近藤商店新築工事	福田	15,000,000	0	0	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
ABビルテナント改修工事	福田	5,500,000	0		1,000,000	1,000,000	3,500,000		
その他小工事30件			0	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
合計		129,680,000	19,000,000	22,000,000	22,000,000	23,000,000	41,300,000	14,500,000	6,000,000

資金繰り予定表（A建設株式会社）

〈千円〉

		10月実績	11月予定	12月予定	1月予定	2月予定
	繰越	15,000	9,440	3,940	32,940	−7,860
入金	既契約入金	6,000	26,000	63,500	11,000	5,000
	小工事入金	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	当月手形電債期日入金	2,000	0	0	1,000	0
	その他入金	0	0	※2 5,000	0	0
	小計	13,000	31,000	73,500	17,000	10,000
支出	10日給料	5,220	5,300	5,300	5,300	5,300
	20日経費、リース支払	2,120	2,000	2,000	2,000	2,000
	月末工事金支払	22,000	22,000	23,000	41,300	14,500
	月末返済利息	3,968	4,000	4,000	4,000	4,000
	月末社保・家賃他	3,210	3,200	3,200	3,200	3,200
	その他支出	2,042	2,000	2,000	2,000	2,000
	特別支出	0	0	※3 10,000	0	0
	支出合計	38,560	38,500	49,500	57,800	31,000
	収支	−10,560	1,940	27,940	−7,860	−28,860
	手形・電債割引	0	2,000	0	0	0
	借入	※1 20,000	0	※4 5,000	0	0
	その他調達	0	0	0	0	0
	繰越	9,440	3,940	32,940	−7,860	−28,860
	備考	＊1銀行からの借入金2000万円実行＊2賞与用の定期積立が満期解約500万その他入金＊3賞与資金が1000万特別支出計上　＊4銀行から賞与資金の不足分500万借入実行 本来の資金繰り表には受取手形と電子債権の残高把握が必要ですが、難しくなる為この資金繰り表では割愛させて頂きます。（お知りになりたい方は直接メール等でお問合せ下さい） ブルーが毎月固定的に必要な資金です。グリーンが工事入金予定と工事支払予定です。				

まず、現在の会社の受注残高と今後の入金見通しを作成します。こうした資料は経理部で作る会社が多いのですが、A 建設さんでは、あえて営業担当役員さんに作成していただきました。営業担当役員の意識を変えるためです。仕事の受注にプラスして、契約条件なども熟知してもらいました。会社にとっての目標受注高や受注残高の把握といった、受注全般に対する責任意識を育てるためにも、営業担当役員が関わる方がよいと思います。

次に工事別支払予定表の作成です。こちらも経理部ではなく工事担当役員に作成していただきます。同じように、工事毎の支出額の把握・実行予算の管理・外注先などの支払管理などに関わっていただき、工事施工の責任者としてお金の意識を高めていただくためです。当然ながら、最初から上手くは作成できません。そこは経理部の方と一緒に、実績をもとに作成するところから始めました。A 建設も 2 年ほどかかりましたが、少しずつ精度も向上しています。また営業や工事の責任者が作成することで、会計数値に対しての意識が向上します。

資金繰り予定表は、まず 10 月の実績数値を入れます。これは経理の方が具体的な数値を主な支出内容と支出日に合わせて作成します。9 月 30 日の普通預金や現金残高（定期預金などを除いた）自由に使える現金預金 1,500 万円が 9 月の繰越額です。工事別入金予定表の 10 月実績と受取手形の期日取立が 200 万、合計 1,300 万円を足して 2,800 万円の入金に対して A 建設の主な支出日の 10 日・20 日・月末での目的別の支出実績を計上します。

細かな支出額については、その他の金額で合算して計上します。月末工事金の支払額は工事別支払予定表の 10 月実績値です。支出合計が 3,856 万円となります。2,800 万円－3,856 万円＝－1,056 万円が当月の不足額です。当然マイナスでは資金ショートになりますので、2,000 万円の借入金を実行しました。繰越金額は 944 万円です。11 月以降は予測値となりますので 1 ヶ月毎に経理で実績値に更新していきます。

このようにして、毎月資金繰り表を更新していきます。10 月末の段階で現在の受注状況では、3 カ月先の 1 月には 786 万円の資金不足、2 月には 2,886 万円の不足資金が発生することが分かります。この表から、新規受注か借り入れといった何らかの入金が必要になることが見てとれます。このように、資金使途が分かることで金融機関にも好印象が持たれます。

4. 資金繰り表の作成メリット

① いつキャッシュ不足が生じるか予測できる。

② 早めに資金手当てに着手できる。慌てるほど信用が低下し、資金調達コストも増大。時間があれば選択肢も拡がる。

③ 社内に対して、経理担当者と社長で対応することは必要だが、その前段として工事受注や回収条件、大きな支払金額の把握など、営業部や工事部とも問題意識を共有することで、各担当役員の責任意識の向上に繋がる。

④ 厳しい状況になっても紐付き融資などが期待できる。

⑤　資金調達能力の強化

（ア）短期的には手形や電債など、期日前の割引などを止め期日入金にします。（万一急な資金需要に対応出来るよう、安全パイを持つことが大事）

（イ）長期的には事業計画書・年度利益計画・社内目標を作成し、PDCA を実施します。決算書など数値で比較できる以外の項目、例えば社長の事業意欲や会社の将来性、取引先、社内の雰囲気など、銀行の支店長は社長を見ています。会社の数値能力だけでなく、定性的能力の向上も資金調達能力アップに役立ちます。

（ウ）社長個人の資金資産が大事です。

中小建設業では会社も社長も表裏一体です。会社が万一の時には社長も保証人として運命を共にします。中小建設業の社長にとって、個人資産の拡充が会社の信用力・調達能力の向上に不可欠です。そのためには可能な限り、社長や奥様役員の給料を多くとることです。

私の顧問先のひとつ、年間売上高 4 億円の専門工事業です。現在も実践中ですが、会社の業績が順調なので、奥様役員と 2 名で毎期 3000 万円役員報酬を取り、手取 2000 万として 1000 万家計費、残り 1000 万を個人預金で取引銀行に預金します。10 年続けば 1 億の現金が会社の口座とは別の財布に蓄積されます。会社から支出が難しい秘匿費もここから支出します。そして来期はコロナ渦で業績の下降が予測されます。そんな時にも役員報酬を下げることで、簡単に固定費が削減できます。社長が会社に提供できる担保的資産・会社に貸付

できる現預金の充実が、会社の信用力増大に繋がります。

第２部　コロナ渦に負けない、会社の経理力アップ策

1.　「収支」と「収益」の違い

中小建設業の社長さんがよく勘違いしやすいこと、それは収支と収益の違いです。

いくら売上を上げいくら儲かったかといったことを「収益」と言います。収益は工事が完成した時に発生します。資金繰りの項目でもご説明したように、会計上の売上や利益が計上されても、実際の入金がなくては資金が足りなくなります。今回は、お金がいくら入り支払がいくらあって、いくらキャッシュが残るか？　つまり「収支」の話です。

黒字倒産と言う言葉もあるように、入金＜出金 の状況になれば会社は倒産します。だから資金管理は重要です。銀行からの借入金は入金になります。返済は出金になります。だから収支が厳しい会社は、リスケをして返済を止め、少しでも会社の出金を減らすようにします。

毎期すごい金額の赤字決算でも倒産しない建設会社を知っています。債務超過で倒産した会社よりも数段悪い決算書です。でも倒産しません。それは社長が沢山の資金を持ち、会社にお金を入れるからです。社長からの借入金も寄付も入金です。入金＞出金の状態ですので、倒産しません。

2.　所要運転資金の把握

所要運転資金（工事に必要な短期借入金の目安）＝｛受取手形+完成工事未収入金（売掛金）+未成工事支出金｝－｛支払手形+工事未払金（買掛金）+未成工事受入金｝

未成工事受入金とは、一般企業の前受金に相当するもので、発注者から工事完成前に請負代金の一部を受領する場合などがあげられます。未成工事支出金とは、売上になる前に支払う工事代金の立替金のことで、材料費・労務費・外注費などがあげられます。

資金繰りとは直結しませんが、上記の把握ができれば、短期借入金の目安となります。銀行にも説明がしやすくなるでしょう。そのためにも、毎月の未成工事支出金と未成工事受入金の把握が重要になります。

3.　コロナ渦の影響とオリンピック後の対策を考える

最後になりますが、建設業にもコロナ渦の影響が出てくると思います。オリンピック後は業界の仕事が減るというお話もたくさん聞きました。コロナ不況はリーマンショックより酷く、数年間は続くと聞きます。ですが、仕事が減っても職人さんを遊ばせる訳にはいかない、仕事が止まれば資金繰りが止まるなど、厳しい局面が増えてくると思います。

そんなときでも、受注金額と実行予算の把握、最終原価の把握などができていないと、知らないうちに赤字工事が発生し、会社の首を絞めます。赤字を覚悟して受注す

るなら、赤字額がいくらになるか、資金繰りは大丈夫か、把握して受注すべきだと思います。

受注時の見込み粗利益⇒実行予算時の利益⇒最終利益の３つを並べたとき、最も大事なことは、工事利益の増加に努力すること、最終利益を確保し増加させることです。建設業では、施工方法、建設機械、素材といった現場の技術は目覚ましく進歩してきたと思います。しかし原価管理や資金管理といった会計の技術は昭和の時代と変わっていません。人は見えるものにフォーカスします。計数管理でお金の見える化を図り、利益意識を向上させましょう。

　お読みいただいた中小建設会社の生き残りと今後の発展を祈念して、結びの言葉とさせて頂きます。

【文責】株式会社アイユート　代表取締役　服部正雄（原価管理研究会 特別講師）

服部 正雄（はっとり まさお）

株式会社アイユート代表取締役。一般社団法人原価管理研究会特別講師。
中小建設業専門財務・原価コンサルタント。（一般社団法人日本経営士会　経営士）
大学卒業後、機械メーカー/電気工事業にて取締役経理担当、経営企画担当等を経て 2007 年 4 月より株式会社アイユート代表取締役に就任。
長年にわたる実務経験を活かして中小建設業を専門に、“脱!どんぶり勘定”で業績向上を図る支援を中心に活動中。
住宅工務店、建設工事業、土木工事業、専門工事業等で原価管理の改善、経営の見える化、財務改善等、経営支援実績多数。自らも熟年起業家として 10 年前に起業した経験をベースに、起業家支援も実施中。
著書として、「小さな建設業の脱!どんぶり勘定」

「中小建設業における資金繰り表の作成ポイント」

第 1 刷　2020 年 5 月 20 日

著者：服部 正雄
校正：三國 浩明（原価管理研究会）
発行：㈱建設ドットウェブ

服部正雄著書：小さな建設業の脱!どんぶり勘定

（Amazon などで絶賛発売中）

「どっと原価 NEO」製品紹介

（建設ドットウェブ WEB サイト）

「中小建設業における資金繰り表の作成ポイント」

発行：㈱建設ドットウェブ