

新型コロナウイルスから企業を守る ～資金繰り対策とは～



税理士法人

大分綜合会計事務所



蔵前 達郎（税理士・中小企業診断士・事業承継支援マスター） kuramae@tkcnf.or.jp

別府事務所：別府市石垣東9丁目2番2号 TEL 0977-27-0100 FAX 0977-22-0249

大分事務所：大分市今津留3丁目13番17号 TEL 097-553-0100 FAX 097-553-1117

佐藤事務所：大分市東津留2丁目2番7号 TEL 097-558-5678 FAX 097-551-8789



1. 緊急で必要な資金繰り対策の支援
2. 具体的な先行き（資金繰り）予測
3. 資金面以外の対応

支払期日の先延ばし

Q 当社は、支払手形を利用しています。支払期日までにお金が必要できないかもしれないのですが、どうすればよいのでしょうか？

A 支払先に事情を説明して「手形のジャンプ」ができないかお願いしてみましょう。信頼関係が壊れないように誠意を伝えることが肝心です。

(1) 支払手形の期日支払いは重要

支払期日に資金不足が見込まれるのであれば、支払先に事情を説明し「手形のジャンプ」(支払期日の先延ばし)を依頼することも考えましょう。支払先には、資金繰り表などの資料を添えて「次の支払日までには、融資が下りること」を伝えるなど、誠意をもってお願いします。

(2) 仕入れた商品などの返品も検討

順調に売れていた商品の売れ行きがパツタリ止まってしまい、在庫が山積みされている場合には、納品済み商品の仕入先への返品も交渉すべきです。

(3) 信用第一! 「業況が改善したら元に戻す」など丁寧に説明を

役員報酬を減額する・人件費を減らす

Q 売上が減少して、従業員に給料を払うことが難しくなっています。なんとかして雇用は維持したいのですが、何かよい方法はないでしょうか？

A 会社の都合で従業員が働けなくなった場合は、休業手当として、通常の給与の100分の60以上の金額を払うこととなります。その分は雇用調整助成金で補填するとよいでしょう。しかし、まずは経営者の覚悟を示すためにも、自身の役員報酬カットの検討が必要です。

(1)役員報酬を減額する

- ①税法上、事業年度の途中において役員報酬を減額できる場合は限られるが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、経営状況が著しく悪化した場合には、業績悪化事由に該当し、認められる。
- ②事業の存続や従業員の雇用維持のため、役員自らが役員報酬の減額に踏み切ることは、厳しい経営環境を社員が結束して乗り切るための原動力になる。

(2)従業員に仕事を休んでもらう

- ①会社の売上(需要)が急激になくなったことに伴い従業員を休業させる場合、従業員に休業手当(通常の給与の100分の60以上)を支払わなければいけません。
- ②その場合は、雇用調整助成金を申請しましょう。雇用調整助成金については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を鑑み、政府が特例措置を講じています。

家賃・水道光熱費等(固定費)の支払猶予

Q 店舗・事業所の家賃や水道光熱費など毎月発生する経費が払えなくなってしまう。支払猶予はできるのでしょうか？

A 平時では当たり前のように支払っていた費用も、緊急事態時にはゼロベースで見直して支払猶予をお願いしましょう。

固定費項目	削減策
家賃	貸主に支払猶予(支払期限の延長や分割納付など)を依頼する。
水道光熱費	休憩時間の消灯や冷暖房機器の室温調整、残業の停止や営業時間短縮による削減に取り組む。
交際費	原則として、冠婚葬祭等の最低限必要な支出を除き、支出の取りやめや大幅な削減に取り組む。
広告宣伝費	宣伝効果が見られないもしくは宣伝効果が低い広告の取りやめや広告媒体の変更による大幅な費用の削減を検討する。
諸会費	会員としてのメリットが無いにもかかわらず、毎年支払い続けているような会や団体の会費については、この機会に退会を検討する。
通信費	電話・FAXの電子メールへの切り替えプランやサービスの変更による削減に取り組む。
保険料	必要な保障額を超える部分の減額や保険料の安い掛け捨て保険への変更などを検討する。

税金・社会保険料の支払猶予

売上が激減して、給料の支払いだけでも厳しく、税金や社会保険料を払うことができません。国は何らかの措置をしてくれるのでしょうか？

令和2年2月以降の任意の期間(1か月以上)に、事業等の収入が前年同期比で、概ね20%以上減少した場合に納税が猶予される特例措置があります。担保不要で延滞税も免除です。

(1) 特例制度

① 税金・年金・社会保険料

企業や個人事業主が、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、令和2年2月1日以降の任意の期間(1か月以上)に、収入が前年同期比で概ね20%以上減少した場合、同日以後に納期限が到来する税金(消費税、法人税、個人事業主の所得税など)と、企業が負担する社会保険料(年金や健康保険など)の支払いが1年間猶予されます(所轄税務所に申請が必要)。この制度は無担保かつ通常の猶予では生じる延滞税も免除されます。

② 固定資産税・都市計画税

中小事業者等が所有する償却資産及び事業用家屋に係る固定資産税及び都市計画税について、令和3年度課税の1年分に限り、次の軽減措置が講じられます。

税金・社会保険料の支払猶予

(2) 国税の換価の猶予

新型コロナウイルス感染症の影響により、国税を一時に納付することができない場合、各税務署に申請すれば、法令の要件を満たすことで、原則として1年以内の期間に限り、換価の猶予(注)が認められます。

(3) 国税の納税の猶予

新型コロナウイルス感染症に罹患した場合等、個別の事情がある場合は、納税の猶予が認められる場合もあります。地方税についても同様の措置があります。

(4) 厚生年金保険料等の換価・納付の猶予

新型コロナウイルス感染症により事業所の経営状況等に影響があり、時的に厚生年金保険料を納付することが困難な場合は、年金事務所に申請することにより、一定の要件を満たすことで、換価の猶予が認められる場合があります。

借入金の返済猶予等

Q 売上が急減して、借入金を返済をする余裕がありません。しかし、金融機関に返済猶予を求めると今後、新たな融資を受けられなくなるのではないかと不安になります。何か良い手立てはないでしょうか？

A 資金繰りが厳しくなる中で、返済猶予を受けることも一つの手段ではありますが、それ以前に検討すべき手段があります。まずはメインバンク等に業績や資金繰りの現状を説明して、対応方法について相談しましょう。

(1) まずは新規融資を受けられないか確認する

既存の借入金がある場合でも、まずは当面6か月を乗り越えられるだけの資金について新規融資を受けられないか、日本政策金融公庫やメインバンクに相談しましょう。

(2) 「借り換え」と「元金据置」の交渉をする

保証協会付きの融資制度を使って既存融資の「借り換え」ができないか、金融機関と話をしてみましょ。また新しく受ける融資については「元金据置」をしてもらいましょう。これらにより、実質的に返済猶予と同様の効果を得ることが出来ます。

(3) 据置期間が終わった段階で返済猶予を受ける

元金据置を受けている期間中に業績が改善できていなければ、据置期間の延長をお願いすることになります。また、そもそも借り換えや元金据置が受けられなければ、返済猶予をお願いすることになります。

金融機関以外の借入金の選択

Q 支払期限の近いものがあり、金融機関からの借入だと入金まで時間がかかり間に合わなそうです。ほかにキャッシュを増やす手段はありますか？

A 保険会社の契約者貸付制度や経営セーフティ共済の貸付制度などがあります。国も「持続化給付金」等のさまざまな制度を用意しています。

(1) 経営者等の余裕資金を借りる

当面のつなぎ資金として、経営者等の余裕資金を活用せざるを得ない場合も想定されます。経営者や経営者の家族でどの程度資金が準備できるか確認しておきましょう。

(2) 定期預金・積金を取り崩す

平時に戻ったら再び定期預金・積金をすると伝え、取り崩すことも考えましょう。

(3) 生命保険の契約者貸付制度を利用する

例えば大同生命保険株式会社では、契約者貸付の特別扱いを開始しています。資金の交付も早く、金融機関の借入金が行われるまでのつなぎ資金等に活用できます。

(4) 経営セーフティ共済(倒産防止共済)・小規模企業共済制度の貸付制度等を活用 貸付制度を活用することも有効な手段です。

(5) 各種補助金等

国・都道府県・市区町村が新たな取り組みに対する補助金等を設けています。

金融機関からの借入①

Q 融資を受けたいのですが、具体的にどうすればいいのでしょうか？

A メインバンクや売上代金を入金している金融機関に相談しましょう。

(1) 金融機関に説明すること(6か月程度売上が減少したと仮定して、いくら必要か)
金融機関に相談する際には、資金がいくら必要か説明する必要があります。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響がいつまで続くのかわかりません。

この場合、売上の減少した状態が一定期間続いた場合に必要な資金を算定して説明しましょう。その際に合わせて「新しい生活様式にどのように対応するのか(3密を避けた営業方法など)」「それが売上にどう影響するのか」も説明しましょう。

(2) 説明資料として必要なもの

- ①直近の試算表
- ②キャッシュ・アウトを抑える緊急対策を踏まえた資金繰り予測
- ③直近の売上高と前年同月の売上高に関する書類(試算表、売上日報等)
- ④資金繰り実績表
- ⑤返済予定表(既存の借入金に関するもの)

(3) 資料作りに時間をかけすぎないこと

金融庁は金融機関に、不必要に多大な書類等を徴求することがないように配慮するよう要請しているため、有事の資金調達はスピードを最重視してください。



(4) 主な融資制度

① 政府系金融機関による融資

⇒ 新型コロナウイルス感染症特別貸付(日本政策金融公庫)

売上高が前年又は前々年同期と比較して5%以上減少している場合に利用できます。また、一定の要件を満たせば、3年間の特別利子補給制度も活用でき、「無利子・無担保」で融資を受けることができます。

② 民間金融機関による信用保証付融資

⇒ 民間金融機関における実質無利子・無担保融資

国が補助を行う都道府県等による制度融資において、「セーフティネット保証4号・5号」「危機関連保証」(下記参照)のいずれかを利用した場合、一定の要件を満たせば保証料・利子がゼロとなり、「無利子・無担保」で融資を受けることができます。

金融機関からの借入②

Q 追加で資金が必要になったので融資を受けたいのですが？

A 新規融資は難しくなっています。手順を踏んでみましょう。

(1) 日本政策金融公庫から融資を受けていない場合は、新規申し込みをしましょう。

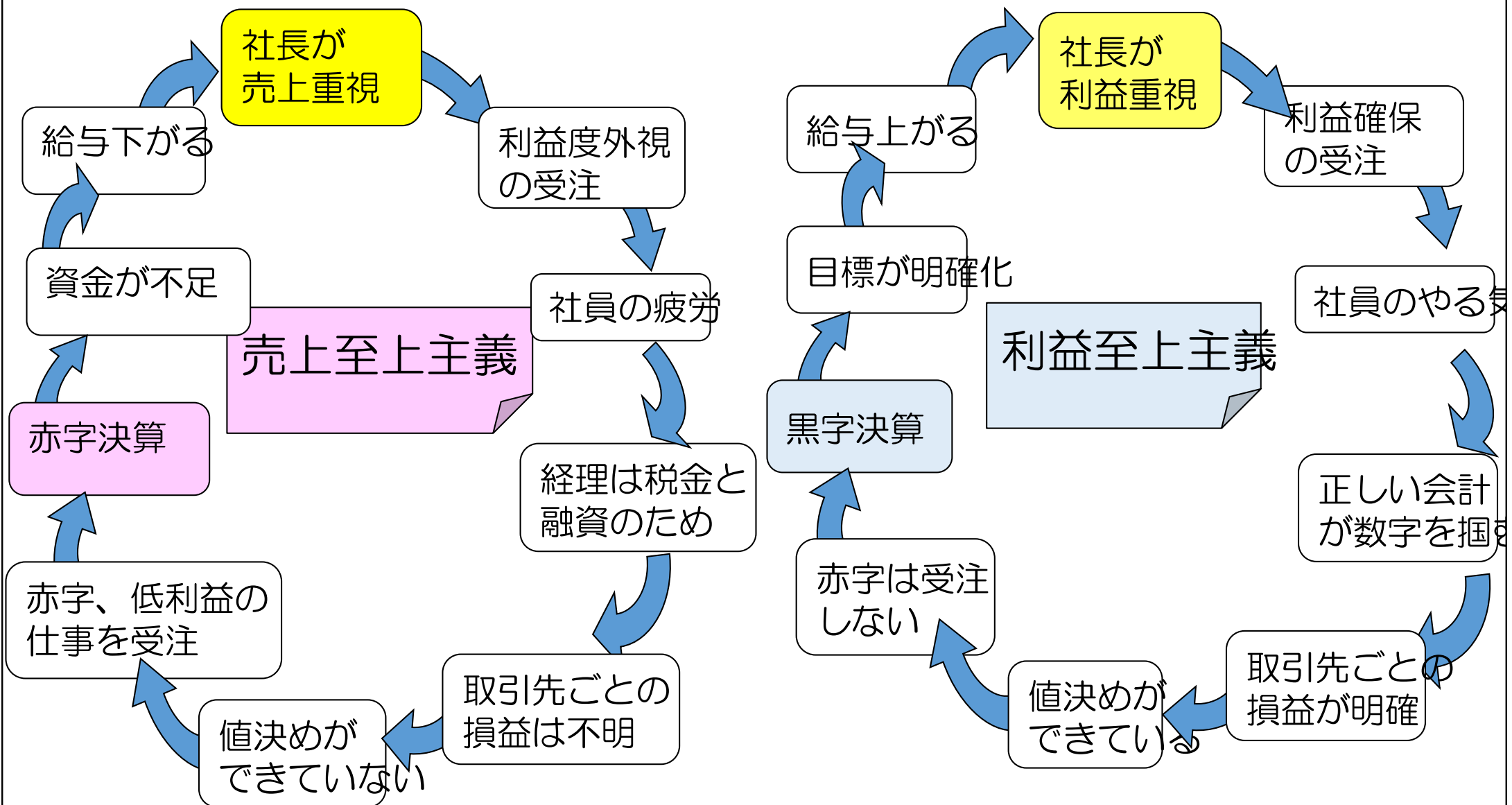
(2) すでに、日本政策公庫との取引がある場合は、折り返し融資を相談しましょう。

当初の借入金から、すでに返済された金額を補充する形で「真水」の資金が融資されます。

(3) 新規融資が困難な場合は、返済猶予をしたい旨を、メイン銀行と話しましょう。

その際は、早期改善計画や資金繰り表など準備します。

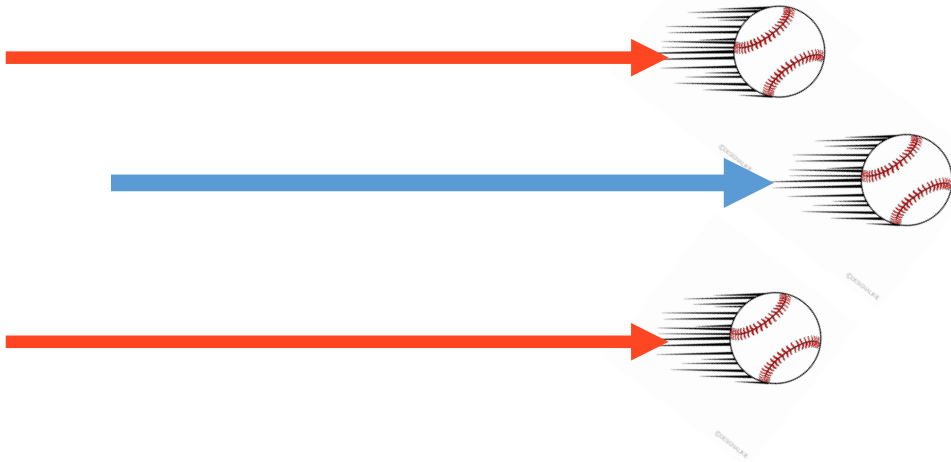
社長の方針を変えましょう





「明らかなボール球」を打ちにいくと利益率は悪い

売上を増やす



利益が出ない仕事はボール球もすべて打ちにいく。打ち損じが増えて、無駄にアウトが増える。

利益を増やす



ストライクのみをしっかりと狙う。選球眼が良ければ打率は上がる。打率は、経営で言えば利益率のようなもの。



1. 緊急で必要な資金繰り対策の支援
2. 具体的な先行き（資金繰り）予測
3. 資金面以外の対応



資金の流れについて

現金主義						
	仕入先		販売先	利益		
商 品	10,000		12,000			
現 金	10,000		12,000	2,000		
現金売上・掛仕入						
	仕入先		販売先	利益		
商 品	10,000		12,000			
現 金			12,000			
掛 仕 入	10,000		10,000	2,000		
掛売上・掛仕入						
	当月		翌月		翌々月	
	仕入先	残高	販売先	残高	販売先	残高
商 品	10,000		12,000			
売 掛 金				12,000	-12,000	0
買 掛 金		10,000	-10,000			0
借 入 金			10,000	10,000	-10,000	0
現金						
借入金調達			10,000			0
掛仕入支払			-10,000			0
売掛金入金					12,000	0
借入金返済					-10,000	0
差 引 残	0	0	0	0	2,000	2,000



掛売上・掛仕入・手形決済

	当月		翌月		翌々月		3か月	
	増減	残高	増減	残高	増減	残高	増減	残高
商 品	50,000	50,000	-30,000	20,000	-20,000	0		0
受 取 手 形					16,500	16,500	11,000	11,000
売 掛 金 (粗利10%)			33,000	33,000	-33,000 22,000	22,000	-16,500 -22,000	0
支 払 手 形			25,000	25,000		25,000	-25,000	0
買 掛 金	50,000	50,000	-50,000	0				
借 入 金			25,000	25,000	-16,500	8,500	-2,500	6,000
現金								
売掛金入金			0		16,500		11,000	
手形入金(割引含む)							16,500	
買掛金支払			-25,000		0			
手形支払							-25,000	
借 入 利 息								
借 入 金			25,000		-16,500		-2,500	
借 入 返 済								
差 引 残	0	0	0	0	0	0	0	0
支払手形(期日翌々月)	借入利息は計							
受取手形(期日翌月)	売掛・買掛(手形は半金)							



資金繰りのカラクリを理解する

大分総合会計(1)現金商売ならば資金繰りの悩みなし

売上個数100個(すべて現金売り) 仕入個数100個(すべて現金仕入れ)

損益計算書	
売上高	10,000
売上原価	<u>5,000</u>
粗利益	<u>5,000</u>

資金収支表	
売上入金	10,000
仕入支出	<u>5,000</u>
お金	<u>5,000</u>

売り上げ
@100円
仕入れ
@ 50円

儲け(利益) 5,000円
資金の残高 5,000円

資金5,000	利益5,000
---------	---------

左右の箱の高さは常に一致!

(2) 売掛金が資金繰りに与える影響

売上個数100個(うち60個現金売り、40個ツケで売り) 仕入個数100個(すべて現金仕入れ)

損益計算書	
売上高	10,000
売上原価	<u>5,000</u>
粗利益	<u>5,000</u>

資金収支表	
売上入金	6,000
仕入支出	<u>5,000</u>
お金	<u>1,000</u>

売り上げ
@100円
仕入れ
@ 50円

儲け(利益) 5,000円
売掛金に化けたお金 Δ 4,000円
資金の残高 1,000円
税金 Δ 2,000円 資金不足

資金1,000	利益5,000
売掛金4,000	

左右の箱の高さは常に一致!

売掛金の増加により利益は増えても売掛金相当額のお金は増えない



(3) 在庫が資金繰りに与える影響

売上個数100個(すべて現金売り) 仕入個数120個(すべて現金仕入れ)

損益計算書	
売上高	10,000
売上原価	<u>5,000</u>
粗利益	<u>5,000</u>

儲け(利益) 5,000円
 在庫に化けたお金 Δ 1,000円
 資金の残高 4,000円

資金収支表	
売上入金	10,000
仕入支出	<u>6,000</u>
お金	<u>4,000</u>

資金4,000	利益5,000
在庫1,000	

左右の箱の高さは常に一致!

売り上げ
 @100円
 仕入れ
 @ 50円

在庫の増加により利益は増えても在庫相当額のお金は増えない

(4) 買掛金が資金繰りに与える影響

売上個数1000個(すべて現金売り) 仕入個数1000個(すべてツケでの仕入れ)

損益計算書	
売上高	100,000
売上原価	<u>50,000</u>
粗利益	<u>50,000</u>

儲け(利益) 50,000円
 買掛金での仕入れ 50,000円
 資金の残高 100,000円

資金収支表	
売上入金	100,000
仕入支出	<u>0</u>
お金	<u>100,000</u>

資金 100,000	買掛金50,000 利益50,000
---------------	-----------------------

左右の箱の高さは常に一致!

売り上げ
 @100円
 仕入れ
 @ 50円

買掛金が増加すれば利益以上に買掛金相当額のお金を残す



(5) 売掛金・在庫・買掛金が資金繰りに与える影響

売上個数1000個(うち900個現金売り) 仕入個数1100個(すべてツケでの仕入れ)

売上高	100,000
売上原価	<u>50,000</u>
粗利益	<u>50,000</u>

売上入金	90,000
仕入支出	<u>0</u>
お金	<u>90,000</u>

売り上げ
@100円
仕入れ
@ 50円

儲け(利益)	50,000円
売掛金に化けたお金	<u>△10,000円</u>
在庫に化けたお金	<u>△5,000円</u>
買掛金での仕入れ	<u>55,000円</u>
資金の残高	<u>90,000円</u>

資金 90,000	買掛金 55,000
売掛金 10,000	利益 50,000
在庫 5,000	

左右の箱の高さは常に一致!

売掛金と在庫の増加はお金を減らし、買掛金の増加はお金を増やす

企業経営と資金繰りのかかわり

(1) 何が何でも支払不能を防ぐ

資金の「入」と「出」をバランスさせ必要なときに必要な量の資金を用意する

当座預金の動き

平成18年	摘要	相手科目	預入	引出	借貸	残高
6 1	前月繰越				借	100,000
10	A社売掛金入金	売掛金	120,000		借	220,000
15	家賃支払小切手振出	地代家賃		120,000	借	100,000
20	支払手形決済	支払手形		120,000	貸	△20,000
25	B社手形落入金	受取手形	150,000		借	130,000

当座借越契約を締結していなければ不渡手形に



損益と資金は違う

収益 — 費用 = 利益

#

#

#

収入 — 支出 = 資金

- 株主からの払込による元手（資本金）
- 銀行からの借入（借入金）
- 製品や商品を販売した代金（売上げ）

- 設備投資（固定資産）
- 原材料、商品の調達（仕入原価）
- 人件費や経費を支払う（販売費・一般管理費）
- 銀行への借金返済（借入金返済）

資金とは、現金・預貯金のこと



資金繰り表のしくみ①

		8月		
前期繰越高 A				前月資金(現金残・普通残・当座残)残高
経常収支	経常収入	売上代金	現金売上	現金売上高
			売掛金回収	現金、小切手、振込で回収した売掛金額
			受取手形期日入金	満期日になり入金した手形金額
			手形割引	満期日前に割引した金額
	雑収入		主たる業務外の収入	
	経常収入合計		上の収入項目の合計を記入	
	経常支出	仕入代金	現金仕入	現金仕入高を記入
			買掛金支払	現金、小切手、振込で支払った買掛金額
			支払手形決済	手形期日が来て決済した支払手形
		給料賃金		給料賃金を記入
営業経費		1. ①経常収入合計が経常支出合計を上回っていること、②借入金返済がないこと $\text{経常収入} - \text{経常支出} > \text{借入返済}$		
借入利息				
雑支出				
経常支出合計		2. 経常収支に対する経常支出の多さや借入金返済によって資金が目減りしていく $\text{経常収入} - \text{経常支出} < \text{借入返済}$		
収支過不足①				

資金繰り表のしくみ②

投資収支	収入	設備売却収入		
		その他		
		合計		
	支出	設備代支払		
		その他		
		合計		
	収支過不足②			
財務収支	収入	借入金		資金の不足を補うために銀行等から
		その他		借りた金額を記入
		合計		
	支出	借入金返済		借入金の返済額を記入
		その他		
		合計		
	収支過不足③			
収支過不足合計B①+②+③				
次月繰越 A+B+C				



		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月			
前期繰越高 A		250	270	290	220						
経常 収支	経常 収入	売上代金	現金売上	30	40	30				営業担当者に聞く	
		現金売上	200	220	200					営業担当者に聞く	
		受取手形期日入金	220	210	200					受取手形帳から転記	
		手形割引	600	550	500					資金繰りを見ながら判断	
	雑収入	10	10	10							
	経常収入合計		1060	1030	940						
	経常 支出	仕入 代金	現金仕入	30	20	20					購買責任者に聞く
			買掛金支払	200	210	180					購買責任者に聞く
			支払手形決済	480	450	480					支払手形帳から転記
		給料賃金	150	150	150						実績から導く
営業経費		80	80	80						社長、営業担当者に聞く	
経常収入合計		940	910	910							
収支過不足		120	120	30							
投資 収支	収入	設備売却収入								社長、営業担当者に聞く	
		合計									
	支出	設備代支払								社長、営業担当者に聞く	
合計											
収支過不足											
財務 収支	収入	借入金									
		合計									
	支出	借入金返済	100	100	100						借入返済一覧表から転記
		合計	100	100	100						
収支過不足		-100	-100	-100							
収支過不足合計		20	20	-70							
次月繰越		270	290	220							



予定資金繰り表を作ってみよう②

1. 7月の実績

①現金出納帳より

現金売上高 40千円

現金仕入高 20千円

②現金・当座預金・普通預金出納帳より

売掛金回収 210千円

買掛金支払 200千円

雑収入 10千円

給与賃金 150千円

賞与 150千円

営業経費 70千円

③受取手形帳より

期日到来 220千円

手形割引 550千円

④支払手形帳より

期日到来 440千円

2. 8～10月までの予測

①営業担当者より(毎月)

現金売上高 30千円

掛売上毎月 950千円

売掛金回収の内、
受取手形3ヶ月 750千円

手持手形を毎月割引く
550千円

②購買責任者より(毎月)

現金支払 20千円

買掛金支払 8月 300千円

9月 200千円

10月 200千円

支払手形期日到来 480千円

③経理責任者より

雑収入 10千円

給与賃金 150千円

営業経費 80千円

④8月に短期借入(10月返済)

200千円

				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	
前期繰越高 A				250	270	290	220	220			
経常 収支	経常 収入	売上 代金	現金売上	30	40	30	40	30	30	30	営業担当者に聞く
			売掛金回収	200	220	200	210	200	200	200	営業担当者に聞く
			受取手形期日入金	220	210	200	220	200	200	200	受取手形帳から転記
			手形割引	600	550	500	550	550	550	550	資金繰りを見ながら判断
	雑収入	10	10	10	10	10	10	10			
経常収入合計				1060	1030	940	1030	990	990	990	
経常 支出	仕入 代金	現金仕入	30	20	20	20	20	20	20	20	購買責任者に聞く
		買掛金支払	200	210	180	200	300	200	200	200	購買責任者に聞く
		支払手形決済	480	450	480	440	480	480	480	480	支払手形帳から転記
	給料賃金	150	150	150	150	150	150	150	150	実績から導く	
	営業経費	80	80	80	70	80	80	80	80	80	社長、営業担当者に聞く
	経常収入合計				940	910	910	1030	1030	930	930
収支過不足				120	120	30	0	-40	60	60	

投資 収支	収入	設備売却収入									社長、営業担当者に聞く
		合計									
	支出	設備代支払									社長、営業担当者に聞く
		合計									
		収支過不足									
財務 収支	収入	借入金					200				
		合計					200				
	支出	借入金返済	100	100	100	0	0	0	0	200	借入返済
		合計	100	100	100	0	0	0	0	200	
		収支過不足	-100	-100	-100	0	200	0	-200		
収支過不足合計			20	20	-70	0	160	60	-140		
次月繰越			270	290	220	220	380	440	300		

忘れやすい
ポイント

- ①賞与
- ②税金
- ③設備投資
- ④借入返済

資金繰りの1年先を見る方法

1. 経営計画（予算）から1年の資金繰りが出来る
 - ①まず売上計画（予算）を組む（月間、年間予算）
 - ②固定費の計画（予算）を組む（月間、年間予算）
 - ・人件費
 - ・販売費・一般管理費
 - ③粗利益が前年同様だと
仕入計画（予算）を組む（月間、年間予算）
2. 借入金返済、税金支払、積立などの支出を見込む
3. 固定資産投資の支出を見込む
4. 資金繰りなので毎月修正していく

1. 売上債権の管理

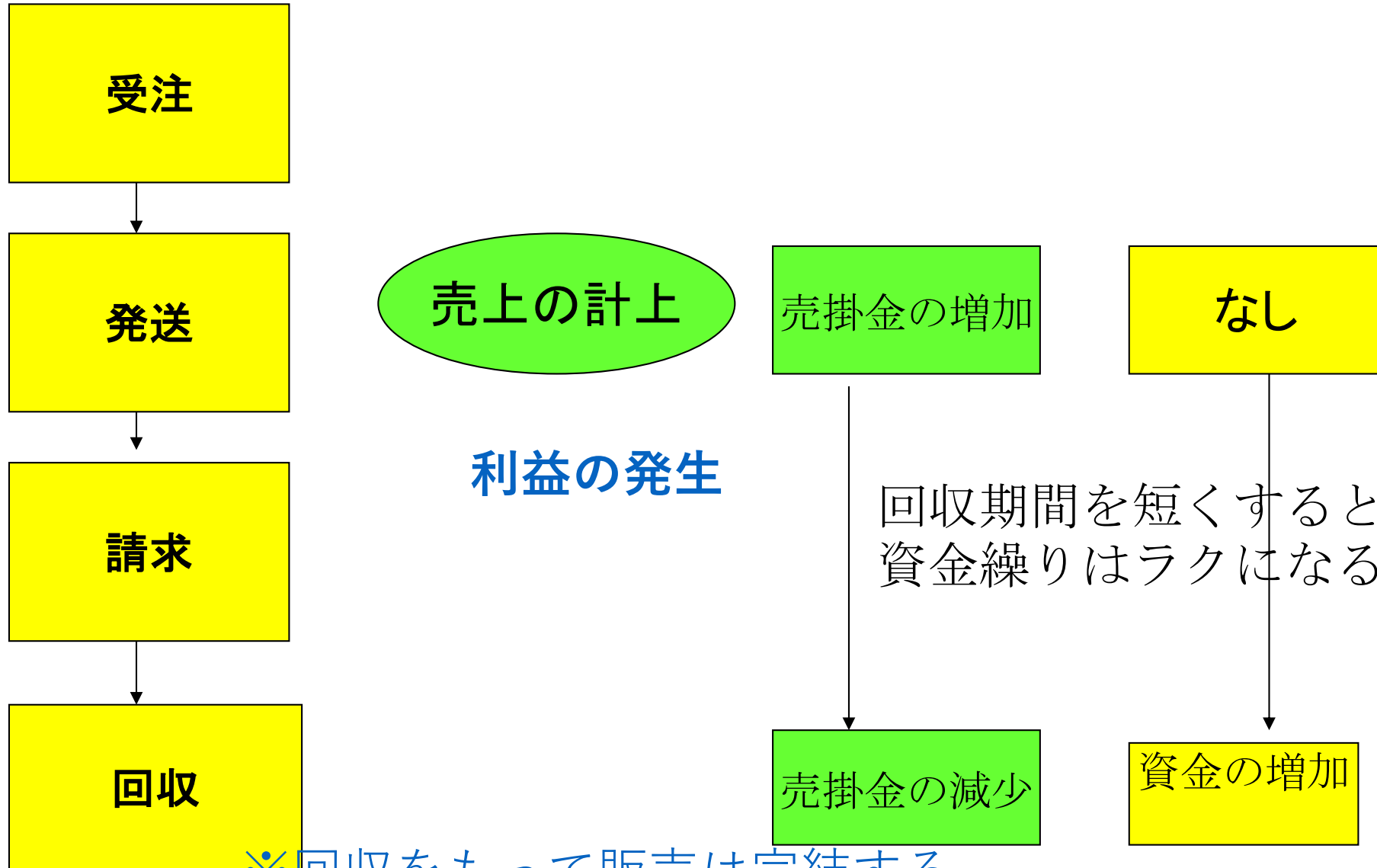
1. 売上債権（売掛金＋受取手形）の残高を減らす
2. 代金の回収を徹底する
（回収無くして販売なし）
3. 売掛金の回収期間が短くなるように
4. 受取手形を減らそう
5. 高額な手形は分割して受け取れ
6. 売掛金管理を徹底せよ

掛け売りの流れ

(企業のアクション) (売掛金の流れ)

資金繰り改善策

(資金の流れ)



※回収をもって販売は完結する



得意先元帳

(株) 凸凹商事 殿

月日	品名	数量	単価	借方	貸方	残高
7. 1	前月繰越					187, 800
7. 2	A商品	800	100	80, 000		267, 800
7. 4	B商品	1500	100	150, 000		417, 800
7. 10	C商品	2000	50	100, 000		517, 800
.
.
.	売上金額
6. 20	振込入金				187, 800	330, 000
6. 25	D商品	200	150	30, 000		360, 000
6. 20	6月合計			360, 000	187, 800	
	前月繰越			187, 800		
					360, 000	
				547, 800	547, 800	31

回収・返品・値引

既存の売上債権早期回収法

1. 売上債権年齢表の導入

取引先	残高	当月	1ヶ月前	2ヶ月前	3ヶ月前
第一商会	600	600			
第二商会	1200	800	200	200	
第三商会	400	300	100		

- ①不良債権がわかる
- ②リスクがわかる
- ③回収条件の良否がわかる
- ④キャッシュフローを考えた販売計画が立てられる
第二商会よりも第一商会

2. 与信管理

信用調査

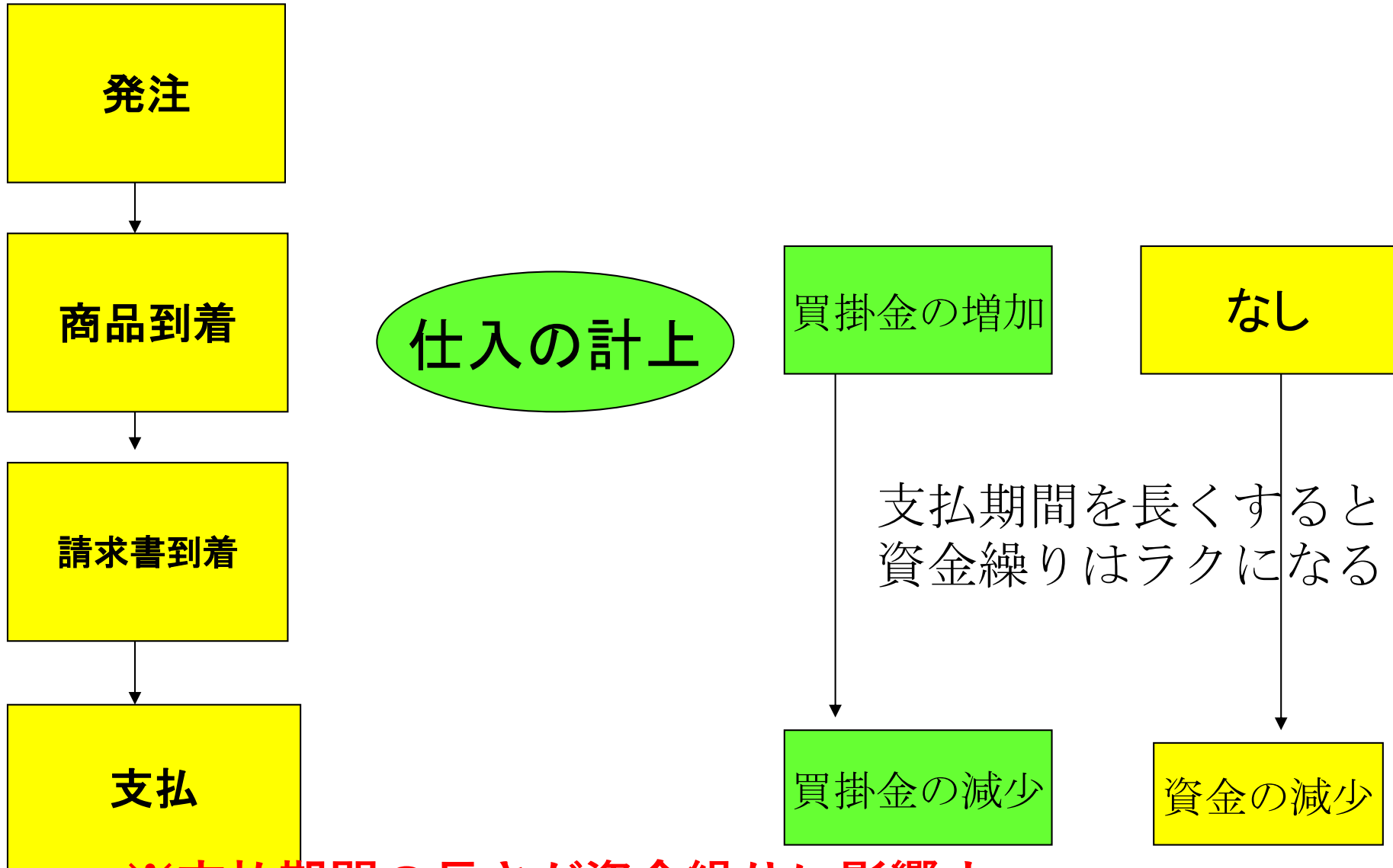
- 現場調査（社外の歩き方、社長の不在度）
- 決算資料調査（経営分析）
- 登記所調査（乙区の金融機関の存在と名前）
- 業界調査（聞き込み）



掛仕入の流れ

(買掛金の流れ)

(資金の流れ)



※支払期間の長さが資金繰りに影響す



2. 仕入債務の管理

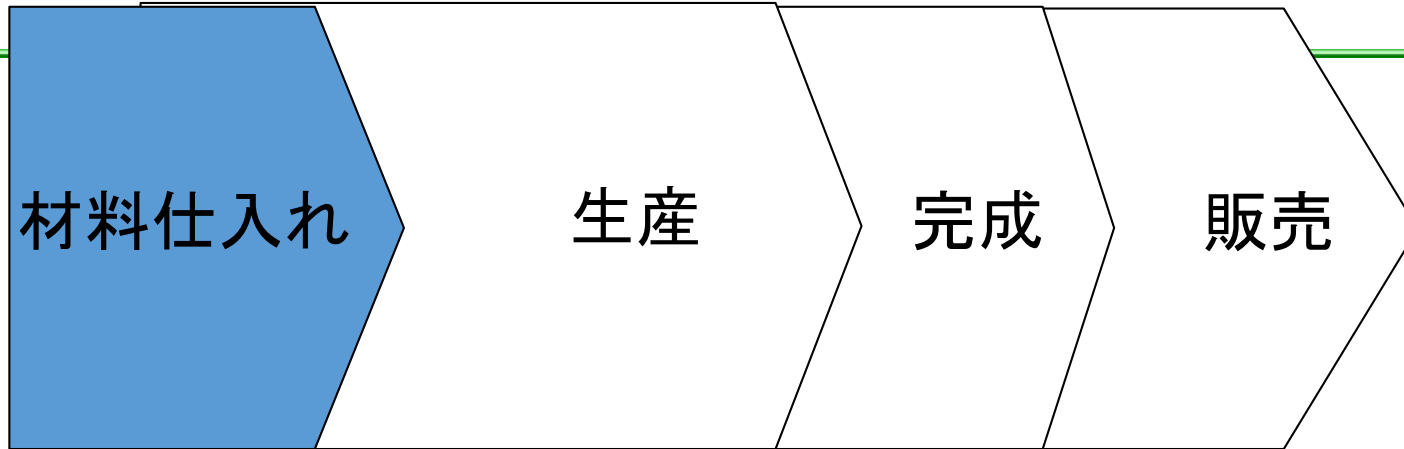
1. 支払日は回収日のあとにせよ
2. 仕入れは締日が過ぎてから行え
3. 仕入代金の支払いを先延ばしにせよ
4. 掛で売るなら、掛で仕入れる
5. 手形を振り出さない

3. 棚卸資産の管理

1. 在庫を見たら借金だと思え（仕入れたが販売できずに、残ったままの商品）
 - ①仕入れのために借入金に金利がかかる
 - ②保管コスト（倉庫代、人件費、諸経費）がかかる
 - ③劣化、陳腐化による廃業コストがかかる
2. 在庫が増える理由
 - ①不意の受注に應じられないと折角の販売チャンスを逃す
 - ②納期を早める
 - ③まとめて生産・購入すると効率が良く、単価がやすくなる。
 - ④販売計画と仕入・製造計画の失敗
3. **売上至上主義から脱出せよ**
売上高の極大化を目指すと在庫は増加する。
4. 不用品は処分せよ
滞留在庫や不良在庫は早めに処分しよう。
5. **実地棚卸しと在庫の年齢調べをせよ**
実地棚卸しと在庫の年齢調べで滞留在庫や不良在庫をチェックする
6. **在庫は売れ筋商品だけを持って**
全品目の20%を持っていれば売上高の80%はカバーできる。

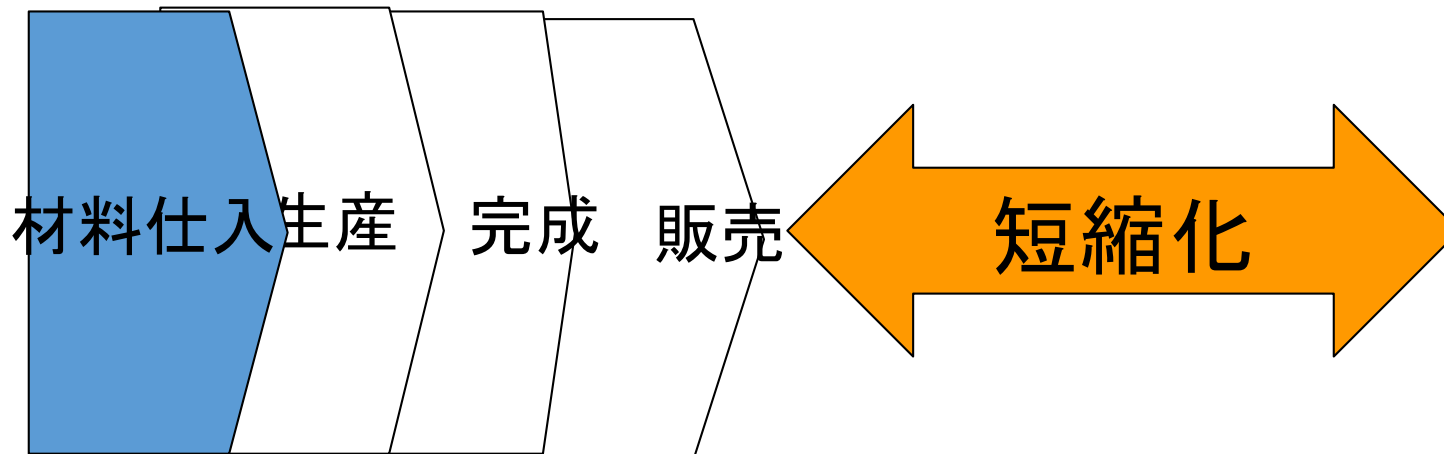


在庫は資金を食いつぶす

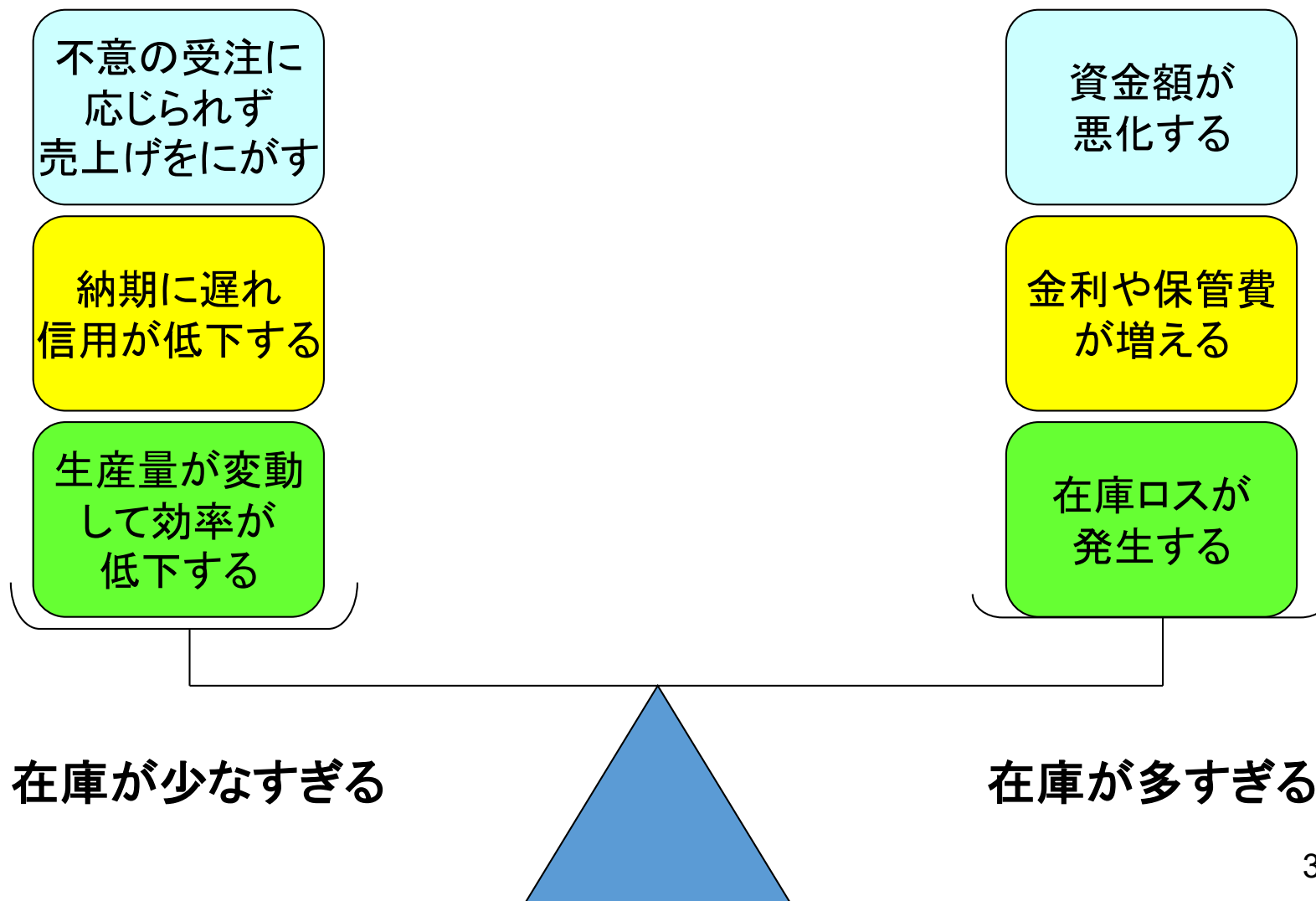


在庫を減らすために

- ・材料仕入れから生産開始までの時間
- ・生産時間
- ・完成から販売までの時間



在庫の調整は難しい



残高目標設定の方法

1. 残高目標の設定

① 1日当たりの売上げの何日分

$$\text{棚卸資産} \\ \text{回転日数} = \frac{\text{棚卸資産}}{\text{売上高}} \times 365$$

② 金額でこのくらいにしたい

③ ABC分析

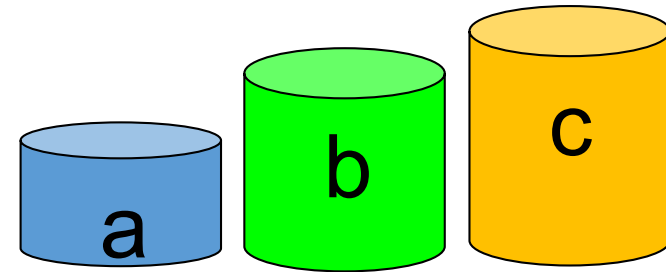
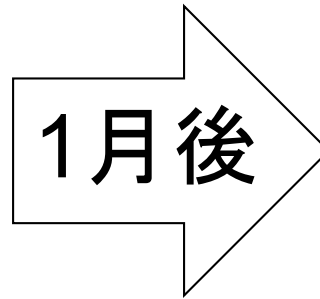
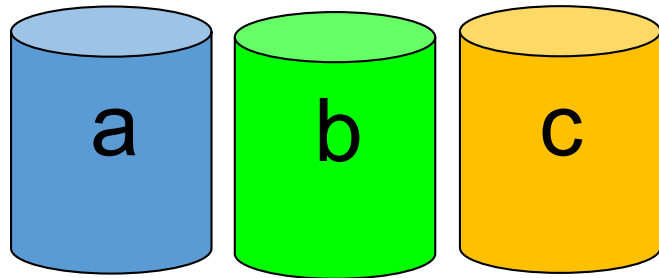
- ・ 68%の在庫は、20%の商品数 **Aランク**
- ・ 27%の在庫は、20%の商品数 Bランク
- ・ 5%の在庫は、60%の商品数 Cランク

2. 現場での実行

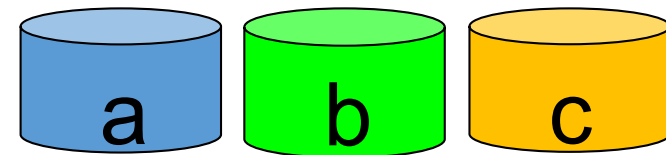
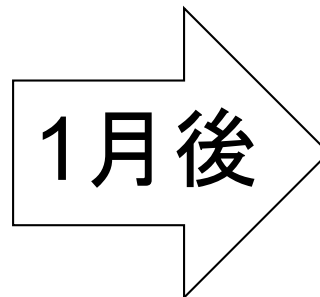
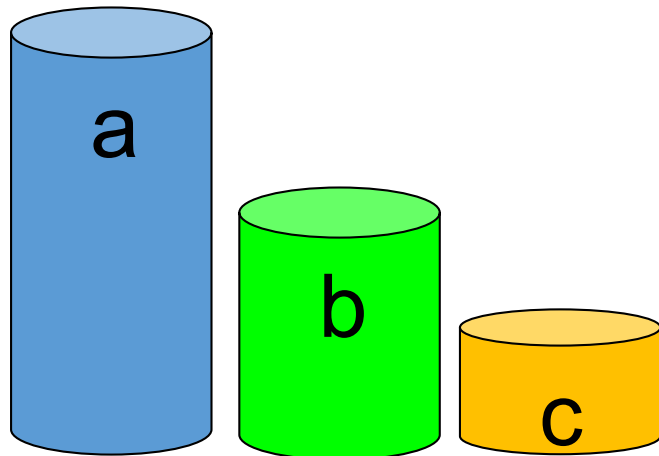
- ① 小ロット受注 単価より出ていくお金に注目
- ② キャンペーン
- ③ 目標と実践の差の把握

A B C分析での在庫管理

同一の在庫水準

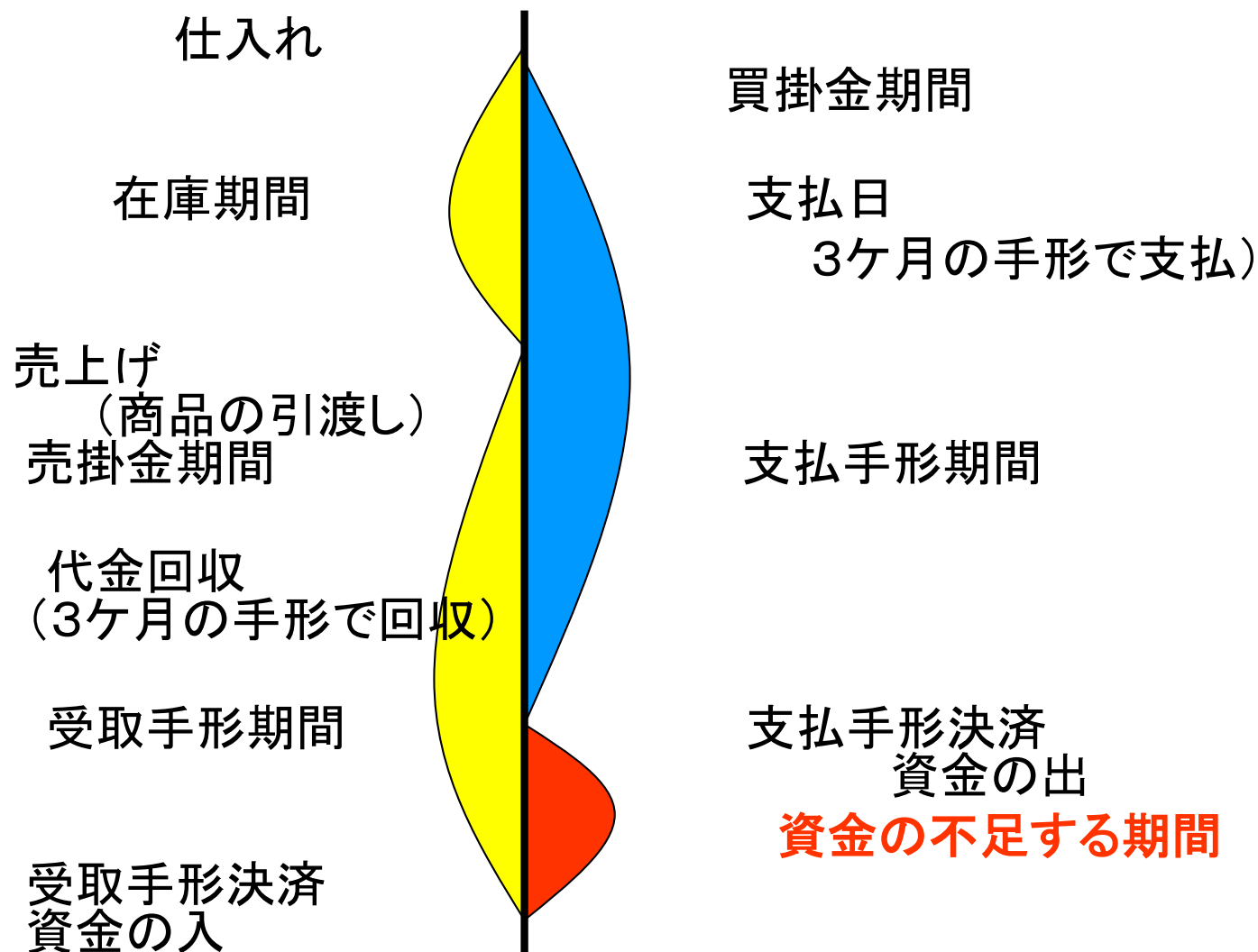


個別の在庫水準



在庫期間は資金不足期間に対応している

仕入・売上・在庫の関係



図が理解できれば「商売するほどお金が足りなくなる」という事実がわかる

4. その他流動資産、流動負債の管理

1. 仮払金、立替金、貸付金をなくす
2. 人件費
人材派遣会社は、月末締め翌月末支払い
3. 固定資産をリースへ
一度に払わなくて良い
4. 「欲しいもの」と「必要なもの」

5. 借入の管理

証書借入

- 長期借入の場合
- 返済は通常分割
- 利息の支払いは月払い

手形借入

- 約束手形を振り出す
- 手形の期日は通常3ヶ月
- 利息は前払

当座借越

- 当座預金取引のある金融機関と借り越し契約を結ぶ
- 契約にあたって担保の提供が求められる
- 優良会社のみ応じてくれる

手形割引

- 商品代等として受け取った約束手形を差し入れる
- 優良会社の手形のみ応じてくれる



1. 緊急で必要な資金繰り対策の支援
2. 具体的な先行き（資金繰り）予測
3. **資金面以外の対応**

早期経営改善計画 (ポストコロナ持続的発展計画事業)

■ポストコロナ時代における早期経営改善計画の重要性

コロナ禍において、多くの中小企業者等が、売上の減少や借入の増大に直面していますが、資金繰り計画を作成せず、今後のアクションを把握できていない者も多くいます。コロナ禍の影響は先行きを見通すことが難しいものですが、手元の現預金がどのように推移するかを予測する資金繰り計画を作成し、逆算をして、早期に売上の向上や費用の抑制などの経営改善の取組を始める必要があります。

そこで、

本事業の通称はこれまで「プレ405事業」でしたが、ポストコロナ時代において、中小企業者が本事業を活用して、資金繰り等を把握することの重要性を鑑み、通称を「ポストコロナ持続的発展計画事業」とします。

■事業の概要

本事業は、資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などの基本的な経営改善に取り組む中小企業者等が、国が認定した税理士などの専門家の支援を受けて資金繰り計画やビジネスモデル俯瞰図といった内容の経営改善計画を策定する際、その費用の3分の2(上限20万円)を補助することで、中小企業者等の早期の経営改善を促すものです。

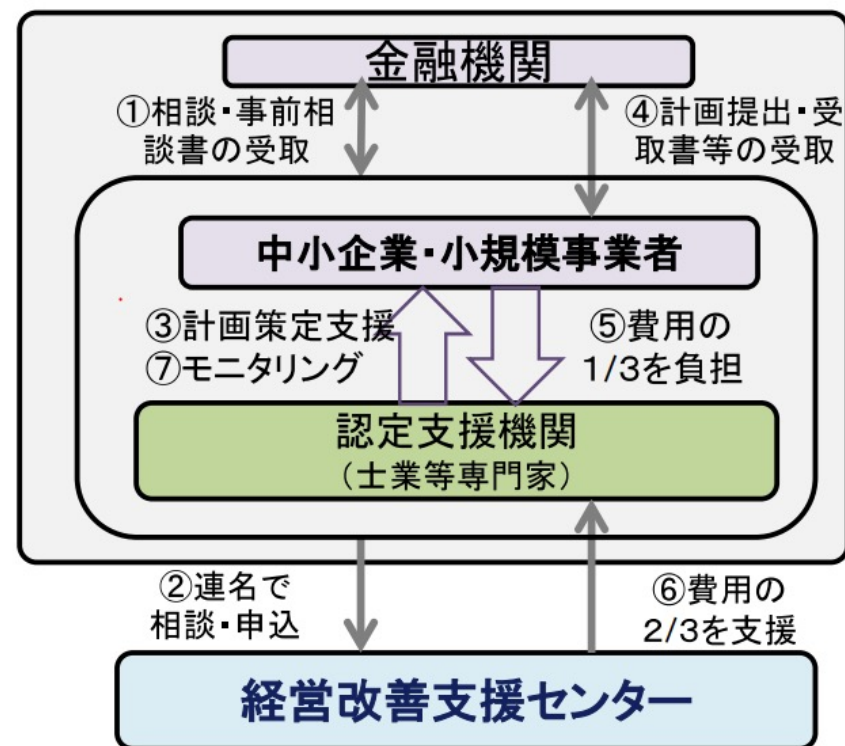
早期経営改善計画 (ポストコロナ持続的発展計画事業)

■こんな人におすすめ

このところ、コロナの影響などで資金繰りが不安定になっている。コロナなどの影響で売上が減少し、先行きが分からず不安だ。自社の状況を客観的に把握し、今後の取組事項を整理したい。初めてお願いする専門家に、いきなり高額のコストは払えないので、まずは1度お試しで計画を作りたい。

■この事業でできること

過去の資金繰り状況を分析し、今後の資金計画を策定することができます。自社の経営課題を把握し、具体的な行動計画を作成できます。計画策定から1年後に、専門家によるフォローアップを受け、計画の進捗を確認できます。

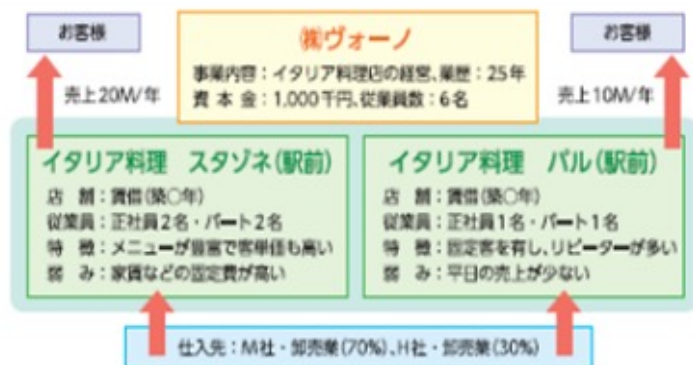


1

ビジネスモデル俯瞰図

～「事業を俯瞰」し、収益の仕組み、商流等を「見える化」～

- 主たる顧客、仕入（外注）先の流れを記載
- 専門家は、俯瞰図を用いて経営者と対話を行い、課題を抽出
- 「見える化」された課題に対する改善策の検討



2

資金実績・計画表

～過去の資金繰り実績を分析し、将来の資金計画を作成～

- 今期を含めた資金実績表を作成
- 各項目の実績を月別に記載し、自社の資金の動きを把握
- 今後の資金計画を作成

(単位：千円)

27年9月期	前年 繰越	10月	11月	12月	1月	...	6月	7月	8月	9月	計
売上高	-	2,400	2,300	3,800	2,800		2,200	2,100	2,200	2,300	31,000
借入	-	0	3,000	0	0		0	0	0	0	3,000
返済	-	280	280	280	280		350	350	350	350	3,710
借入金残高	21,560	21,280	24,000	23,720	23,400		21,900	21,550	21,200	20,850	-
現金残高	500	600	2,800	1,200	1,200		800	800	400	400	-

29年9月期	前年 繰越	10月	11月	12月	1月	...	6月	7月	8月	9月	計
売上高	-	2,200	2,300	3,500	2,400		2,000				23,200
借入	-	0	3,000	0	0		0				3,000
返済	-	380	330	330	330		330				3,020
借入金残高	20,000	19,620	22,290	21,960	21,630		19,940				-
現金残高	900	700	2,800	1,500	1,400		800				-

3

アクションプラン

～「見える化」された課題を行動計画に落とし込み～

- 「ビジネスモデル俯瞰図」や「資金実績・計画表」をもとに抽出した課題の解決策を検討
- 「いつ」「誰が」アクションプランを実行するのかを明確にして、具体的な実施時期を整理

主な経営課題				
1	店舗毎の在庫を把握しておらず、幅広い顧客に対応するための材料を多く仕入れているが廃棄食材も多い			
2	料理毎の原価を把握しておらず、利益率などを意識した経営が出来ていない			
3	資金不足になると安易に運転資金を調達し、経営費などの見直しが出来ていない			

主要課題に対するアクションプランの具体的な内容	実施期間	担当	計画0年目	計画1年目以降
① ●前店でのようなお客様が来店しているかを調べて実態を把握する。 ●把握した客層を踏まえたメニューを設定して売り上げ増加につなげる。	今期中	店長 認定支援機関	±0	売上+1%
② ●共通費なども考慮した店舗別の原価を把握する。 ●原価を比較し、定常費の削減につなげる。 ●社長以外にもこれらについて検討できるように、後継者についても検討していく。	・当期中に着手 ・来期中に日誌	社長 店長 認定支援機関	±0	経費費 ▲0.5M

4

数値計画（損益計画）

～アクションプランの改善効果を数値化し、計画を設定～

- アクションプランの改善効果を数値化し、損益計画を作成
- 専門家は、このアクションプランの進捗状況について、経営者と対話をしながら、モニタリングを実施

(単位：千円)

	直近期	計画0年目	計画1年目	計画2年目	コメント
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	アクションプラン①
売上原価	12,000	12,000	11,666	11,666	アクションプラン②
売上総利益	18,000	18,000	18,635	18,635	
販売費・一般管理費	18,500	18,000	17,400	17,200	アクションプラン③
営業利益	-500	0	1,235	1,435	
...					
法人税等	70	70	70	70	
当期利益	-1,370	-870	405	645	



持続化補助金

*赤字など業況が厳しい中でも、賃上げ等に取り組む事業者や、事業規模の拡大に取り組む事業者向けに特別枠を創設し、補助率や上限額を引き上げます。

*小規模事業者が経営計画を作成して取り組む販路開拓等に加え、賃上げや事業規模拡大（成長・分配強化枠）や創業や後継ぎ候補者の新たな取組（新陳代謝枠）、**インボイス発行事業者への転換（インボイス枠）**といった環境変化に関する取組を支援します。

類型		補助上限額	補助率
通常型		50万円	<p>2/3 （成長・分配強化枠の一部類型の赤字事業者は3/4）</p>
成長・分配強化枠	賃上げ（事業場内最低賃金を地域別最低賃金より30円以上引き上げる事業者が対象）や事業規模の拡大	200万円	
新陳代謝枠	創業や後継ぎ候補者の新たな取組み	200万円	
インボイス枠	インボイス発行事業者への転換	100万円	

IT導入補助金

令和3年度補正予算



インボイス制度への対応も見据え、クラウド利用料を2年分まとめて補助するなど、企業間取引のデジタル化を強力に推進します。ITツールの導入補助に加え、PC等のハード購入補助等を行います。

類型		補助上限額	補助率
ITツール	会計ソフト、 受発注システム、決 済ソフト等	~50万円	3/4
		50~350万円	2/3
PC、タブレット等		10万円	1/2
レジ等		20万円	1/2

事業承継・引継ぎ補助金★★★

事業承継・M&A後の経営革新やM&A時の専門家活用等を年間を通じて機動的かつ柔軟に補助します

- ①経営革新事業：事業承継・M&A後の経営革新（設備投資・販路開拓等）に係る費用を補助します
- ②専門家活用事業：M&A時の専門家活用に係る費用（ファイナンシャルアドバイザー（FA）や仲介に係る費用、デューデリジェンス、セカンドオピニオン、表明保証保険料等）を補助します
- ③廃業・再チャレンジ事業：事業承継・M&Aに伴う廃業等に係る費用（原状回復費・在庫処分費等）を補助します

類型		補助上限額	補助率
①経営革新事業	事業承継・M&A後の経営革新に係る費用を補助	150万円～ 600万円	1/2
			1/2
②専門家活用事業	M&A時の専門家活用に係る費用を補助	600万円	2/3
③廃業・再チャレンジ事業	事業承継・M&Aに伴う廃業に係る費用を補助	150万円	2/3

ものづくり補助金

令和3年度補正予算



- *赤字など業況が厳しい中でも、賃上げ等に取り組む中小企業向けに特別枠を創設し、優先採択や補助率引上げを行います。
- *グリーン・デジタル分野への取組に対する特別枠を創設し、補助率や上限額を引き上げます。
- * 補助対象：革新的製品・サービスの開発又は生産プロセス等の改善に必要な設備投資等
- * 開始時期：10次公募(2月中旬に公募開始予定)からの実施

類型	補助上限額	補助率
通常型	750万円、1000万円、1,250万円	1/2
回復型賃上げ・雇用拡大枠		2/3
デジタル枠	1,000万円、1,500万円、2,000万円	
グリーン枠		

事業再構築支援金



＊対象要件：

① 2020年4月以降の連続する6か月間のうち、任意の3か月の合計売上高が、コロナ以前と比較して10%以上減少していること

② 事業再構築指針に沿った事業計画を認定経営革新等支援機関と策定すること

＊対象経費： 建物費、機械装置・システム構築費、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、外注費、知的財産権等 関連経費、広告宣伝・販売促進費、研修費

類型		補助上限額	補助率
最低賃金 枠	最低賃金引上げの影響を受け、その原資の確保が困難な特に業況の厳しい事業者に対する支援	500万円、1,000万円、 1,500万円（※2）	中小3/4 中堅2/3
回復・再生 応援枠	引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者に対する支援		
通常枠	事業再構築に取り組む事業者に対する支援	2,000万円、4,000万円、 6,000万円、8,000万円	中小2/3 中堅1/2
大規模賃 金引上げ 枠	多くの従業員を雇用しながら、継続的な賃金引上げに取り組むとともに、従業員を増やして生産性を向上させる事業者に対する支援	1億円	
グリーン 成長枠	研究開発・技術開発又は人材育成を行いながら、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組を行う事業者に対する支援	中小1億円、中堅1.5億円	中小1/2 中堅1/3

事業復活支援金①

令和3年度補正予算



*概要 : コロナ禍で大きな影響を受ける事業者、地域・業種問わず、固定費負担の支援として、5か月分の売上高減少額を基準に算定した額を一括給付します。

*対象者 : 新型コロナの影響で、

対象月 : 2021年11月～2022年3月のいずれかの月の売上高が、

基準期間 : 2018年11月～2021年3月までの間の任意の同じ月の売上高と比較して50%以上または30%～50%減少した事業者

(中堅・中小・小規模事業者、フリーランスを含む個人事業主)

売上高減少率	個人	法人		
		年間売上高※ 1億円以下	年間売上高※ 1億円超～5億円	年間売上高※ 5億円超
▲50%以上	50万円	100万円	150万円	250万円
▲30%～50%	30万円	60万円	90万円	150万円

※ 基準月(2018年11月～2021年3月の間で売上高の比較に用いた月)を含む事業年度の年間売上高

$$\text{給付額} = (\text{基準期間の売上高}) - (\text{対象月の売上高}) \times 5$$

2. 新型コロナウイルス感染症の影響

- 新型コロナウイルス感染症の拡大や長期化に伴う需要の減少又は供給の制約により大きな影響を受け、自らの事業判断によらずに対象月の売上が基準月と比べて50%以上又は30%以上50%未満減少している必要があります。

需要の減少による影響

- ① 国や地方自治体による、自社への休業・時短営業やイベント等の延期・中止その他のコロナ対策の要請
に伴う、自らの財・サービスの個人消費の機会の減少
- ② 国や地方自治体による要請以外で、コロナ禍を理由として顧客・取引先が行う休業・時短営業やイベント等の延期・中止
に伴う、自らの財・サービスの個人消費の機会の減少
- ③ 消費者の外出・移動の自粛や、新しい生活様式への移行
に伴う、自らの財・サービスの個人需要の減少
- ④ 海外の都市封鎖その他のコロナ関連規制
に伴う、自らの財・サービスの海外現地需要の減少
- ⑤ コロナ関連の渡航制限等による海外渡航客や訪日外国人旅行者の減少
に伴う、自らの財・サービスの個人消費機会の減少
- ⑥ 顧客・取引先※が①～⑤のいずれかの影響を受けたこと
に伴う、自らの財・サービスへの発注の減少
※ 顧客・取引先には他社を介在した間接的な顧客・取引先を含む

供給の制約による影響

- ⑦ コロナ禍を理由とした供給減少や流通制限
に伴う、自らの財・サービスの提供に業務上不可欠な財・サービスの調達難
- ⑧ 国や地方自治体による休業・時短営業やイベント等の延期・中止その他のコロナ対策の要請
に伴う、自らの財・サービスの提供に業務上不可欠な取引や商談機会の制約
- ⑨ 国や地方自治体による就業に関するコロナ対策の要請
に伴う、自らの財・サービスの提供に業務上不可欠な就業者の就業制約

※新型コロナウイルス感染症の影響とは関係のない以下の場合等は、給付要件を満たしません

- ・ 実際に事業収入が減少したわけではないにも関わらず、通常事業収入を得られない時期（事業活動に季節性があるケース（例：夏場の海水浴場）における繁忙期や農産物の出荷時期以外など）を対象月とすることにより、算定上の売上が減少している場合
- ・ 売上計上基準の変更や顧客との取引時期の調整により売上が減少している場合
- ・ 要請等に基づかない自主的な休業や営業時間の短縮、商材の変更、法人成り又は事業承継の直後などで単に営業日数が少ないこと等により売上が減少している場合 等

上記に記載されたいずれかの新型コロナウイルス感染症の影響を受けたことについて、その裏付けとなる書類（※）の追加提出を求める場合があります。

※書類の具体例：自治体等の要請文、他者がコロナ禍を理由として休業・時短営業等を行ったことが分かる公表文、自らの事業との関連性を示す書類（店舗写真等） 等

事業復活支援金②



①個人事業主 売上高30%減少の場合

$$\text{給付額} = (\text{基準期間の売上高}) - (\text{対象月の売上高}) \times 5$$

①基準期間：2018年11月～2019年3月までの売上高 380万円

②基準期間の対象月と同じ月 2018年12月売上高100万円

③対象月：(2021年12月 売上高70万円) × 5 = 350万円

∴ 380万円 - 350万円 = 30万円 (給付金)

②個人事業主 売上高50%減少の場合

$$\text{給付額} = (\text{基準期間の売上高}) - (\text{対象月の売上高}) \times 5$$

①基準期間：2018年11月～2019年3月までの売上高 380万円

②基準期間の対象月と同じ月 2018年12月売上高100万円

③対象月：(2021年12月 売上高50万円) × 5 = 250万円

∴ 380万円 - 250万円 = ~~130万円~~ (給付金) 50万円

事業復活支援金③



①法人 売上高30%減少の場合

$$\text{給付額} = (\text{基準期間の売上高}) - (\text{対象月の売上高}) \times 5$$

①基準期間：2018年11月～2019年3月までの売上高 2,800万円

2019年11月～2020年3月までの売上高 3,000万円

2020年11月～2021年3月までの売上高 2,500万円

※ 5か月の売上高が多い基準年度を探す

②基準期間の対象月と同じ月 2019年12月売上高 700万円

③対象月：2021年12月 売上高 450万円（35.7%減）

④給付金：3,000万円－450万円×5 = 750万円

∴ 60万円（給付金）

事業復活支援金④



②法人 売上高50%減少の場合

$$\text{給付額} = (\text{基準期間の売上高}) - (\text{対象月の売上高}) \times 5$$

①基準期間：2018年11月～2019年3月までの売上高 2,800万円

2019年11月～2020年3月までの売上高 3,000万円

2020年11月～2021年3月までの売上高 2,500万円

※ 5か月の売上高が多い基準年度を探す

②基準期間の対象月と同じ月 2019年12月売上高 700万円

③対象月：2021年12月 売上高 300万円 (57.1%減)

④給付金：3,000万円－300万円×5 =1,500万円

∴ 100万円 (給付金)



まとめ

1. 基本は、正確な経営成績、財務状態の把握（月次試算表）
2. 会社は資金繰りを改善すると業績も改善する
⇒ 目の前の「資金」は、経営心理に絶大な影響を及ぼす
 - ・手元の資金＝時間の余裕＝心の余裕
 - ・「利益」よりも「資金」が先
3. 月商3か月分の資金を持って
 - ・月商1か月分…賞与、納期の特例、法人税・消費税の支払いで資金不足
 - ・月商2か月分…だいぶ余裕をもって対処
 - ・月商3か月分…先行投資の回収を焦らず、心に余裕がある経営
4. 「売上至上主義」が資金繰りを悪くする
⇒ 売上が増えると手元資金が減る（運転資金）
3. 過度な節税は、資金不足を助長する
⇒ 資金繰りが分かればお客様は進んで法人税を支払いたくなる