

横越商工会主催

「経営力向上のための財務セミナー」

2010年2月17日

認定事業再生士(CTP)
(中小企業診断士、ITコーディネータ、特定社会保険労務士)

武田 浩昭



*** * 目 次 * ***

1. 決算書の種類
2. 財務諸表チェックリスト（勘定科目等）
3. 主な経営分析指標
4. 必要運転資金の考え方
5. 経営体力を知る定量的チェックリスト
6. 損益分岐点から見た経営改善手法
7. 財務リストラ
8. 決算書を見てみよう！！
9. 資金繰りの考え方
10. 銀行との付き合い方

（資料1） 制度融資など

（資料2） 『助成金』の活用

1. 決算書の種類

損益計算書

自 平成〇〇年〇月〇日

至 平成〇〇年〇月〇日

(単位:円)

項目		金額		
経常損益の部	営業損益の部	売上高	〇〇〇	
		売上原価	〇〇〇	
		売上総利益	〇〇〇	
		販売費及び一般管理費	〇〇〇	
		営業利益	〇〇	
	営業外損益の部	営業外収益		
		受取利息	〇〇	
		受取配当金	〇〇	
		雑収入	〇〇	
		営業外収益合計		〇〇
営業外費用				
支払利息	〇〇			
手形譲渡損	〇〇			
雑支出	〇〇			
	営業外費用合計		〇〇	
	経常利益		〇〇	
特別損益の部	特別利益			
	固定資産売却益	〇〇		
	投資有価証券売却益	〇〇		
	前期損益修正益	〇〇		
	特別利益合計		〇〇	
	特別損失			
	固定資産売却損	〇〇		
減損損失	〇〇			
災害による損失	〇〇			
	特別損失合計		〇〇	
税引前当期純利益			〇〇	
法人税、住民税及び事業税			〇〇	
法人税等調整額			〇〇	
当期純利益			Q	

貸借対照表
(平成〇〇年〇月〇日現在)

(単位:円)

項目	金額	項目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
I 流動資産		I 流動負債	
現金及び預金	〇〇	支払手形	〇〇
受取手形	〇〇	買掛金	〇〇
売掛金	〇〇	短期借入金	〇〇
有価証券	〇〇	未払金	〇〇
製品及び商品	〇〇	未払法人税等	〇〇
短期貸付金	〇〇	賞与引当金	〇〇
前払費用	〇〇	繰延税金負債	〇〇
繰延税金資産	〇〇	その他	〇〇
その他	〇〇	流動負債合計	〇〇〇
貸倒引当金	△ 〇	II 固定負債	
流動資産合計	〇〇〇	社債	〇〇
II 固定資産		長期借入金	〇〇
(有形固定資産)		退職給付引当金	〇〇
建物	〇〇	繰延税金負債	〇〇
構築物	〇〇	その他	〇〇
機械及び装置	〇〇	固定負債合計	〇〇〇
工具、器具及び備品	〇〇	負債合計	〇〇〇
土地	〇〇	(純資産の部)	
建設仮勘定	〇〇	I 株主資本	
その他	〇〇	資本金	A
(無形固定資産)		資本剰余金	
ソフトウェア	〇〇	資本準備金	B
のれん	〇〇	その他資本剰余金	C
その他	〇〇	資本剰余金合計	D
(投資その他の資産)		利益剰余金	
関係会社株式	〇〇	利益準備金	E
投資有価証券	〇〇	その他利益剰余金	〇〇
出資金	〇〇	××積立金	F
長期貸付金	〇〇	繰越利益剰余金	G
長期前払費用	〇〇	利益剰余金合計	H
繰延税金資産	〇〇	自己株式	△ I
その他	〇〇	株主資本合計	J
貸倒引当金	△ 〇	II 評価・換算差額等	
固定資産合計	〇〇〇	その他有価証券評価差額金	K
III 繰延資産	〇〇	評価・換算差額等合計	L
		III 新株予約権	M
資産合計	〇〇〇	純資産合計	N
		負債・純資産合計	〇〇〇

個別注記表

個別注記表
自 平成〇〇年〇月〇日
至 平成〇〇年〇月〇日

- この計算書類は、「中小企業の会計に関する指針」によって作成しております。
- 重要な会計方針に係る事項に関する注記
 - たな卸資産の評価基準及び評価方法
…総平均法による原価法
 - 固定資産の減価償却の方法
 - 有形固定資産…定率法
ただし、平成10年4月1日以後に取得した建物(付属設備を除く)については定額法を採用しております。
 - 無形固定資産…定額法
 - 引当金の計上基準
 - 貸倒引当金
債権の貸倒損失に備えるため、法人税法に規定する法定繰入率により計算した回収不能見込額を計上しております。
 - 賞与引当金
従業員賞与の支給に備えるため、将来の支給見込額のうち当期負担額を計上しております。
 - 消費税等の会計処理
消費税等の会計処理は、税抜方式を採用しております。
- 一株当たりの情報に関する注記
 - 一株当たりの当期純利益…〇円〇〇銭
 - 一株当たりの純資産額…〇,〇〇〇円
- 貸借対照表に関する注記
 - 有形固定資産の減価償却累計額
 - 受取手形割引高
 - 受取手形裏書譲渡高
- 損益計算書に関する注記
- 株主資本等変動計算書に関する注記
 - 当該事業年度の末日における発行済株式の数
 - 当該事業年度の末日における自己株式の数
 - 当該事業年度中に行った剰余金の配当に関する事項
 - 平成〇〇年〇月〇日の定時株主総会において、次の通り決議されました。

配当金の総額	〇〇円
配当の原資	利益剰余金
一株当たりの配当額	〇円〇〇銭
基準日	平成〇〇年〇月〇日
効力発生日	平成〇〇年〇月〇日
 - 当該事業年度の末日後に行う剰余金の配当に関する事項
 - 平成〇〇年〇月〇日開催予定の定時株主総会において、次の通り決議を予定しております。

配当金の総額	〇円
配当の原資	利益剰余金
一株当たりの配当額	〇円〇〇銭
基準日	平成〇〇年〇月〇日
効力発生日	平成〇〇年〇月〇日
- 重要な後発事象に関する注記
- その他の注記

上記の通り報告いたします。
平成〇〇年〇月〇日
〇〇〇〇株式会社
代表取締役 〇〇〇〇

株主資本等変動計算書

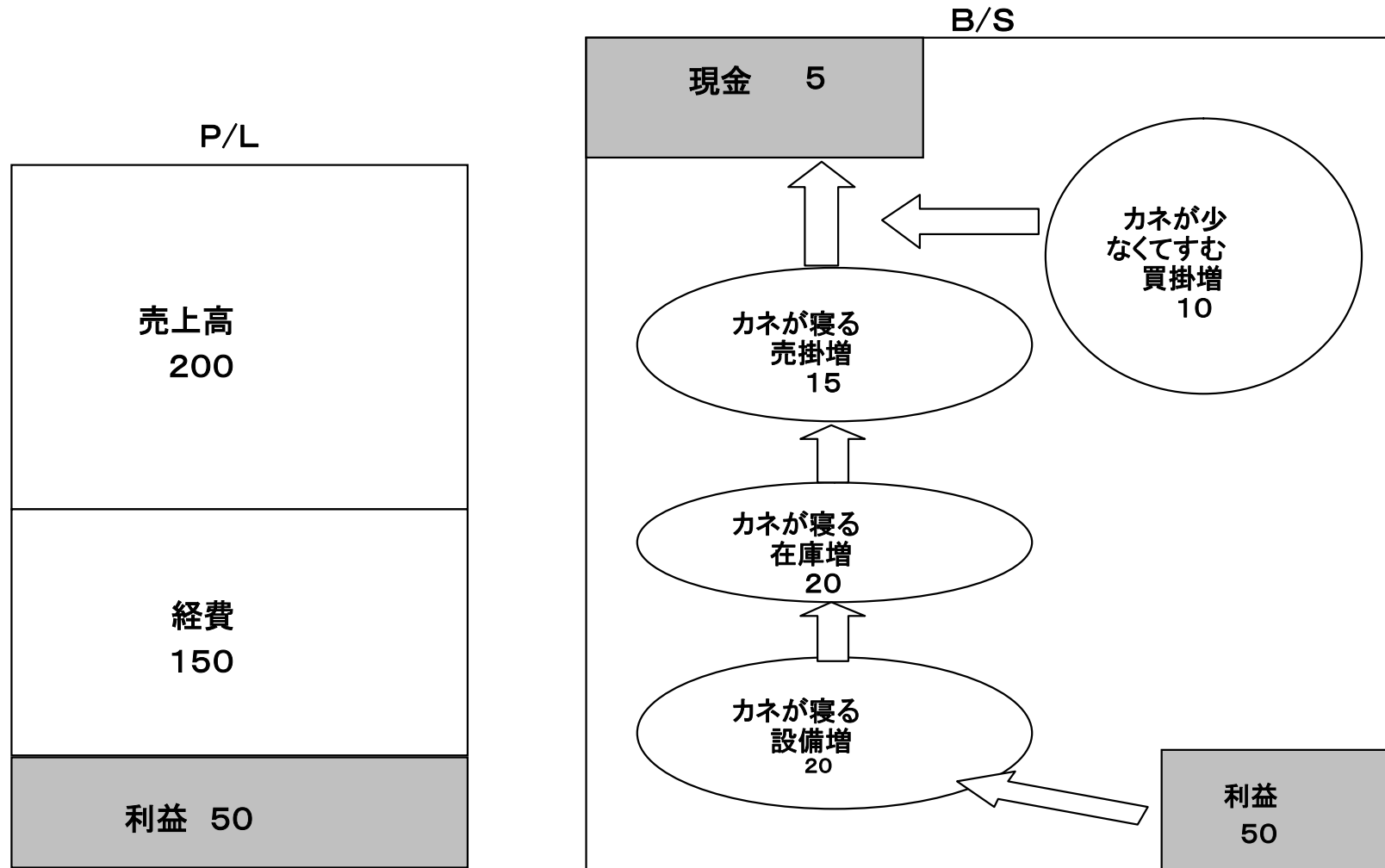
自平成〇〇年〇月〇日
至平成〇〇年〇月〇日

(単位:円)

項目	株 主 資 本									評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計	
	資本金	資 本 剰 余 金			利 益 剰 余 金			自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価 差額金	評価・換算 差額等合計			
		資本 準備金	その他 資本 剰余金	資本 剰余金 合計	利益 準備金	その他利益剰余金								利益 剰余金 合計
						×× 積立金	繰越 利益 剰余金							
前期末残高	〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	△〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇
当期変動額														
新株の発行	〇〇	〇〇〇		〇〇〇										〇〇〇
剰余金の配当							△P	△〇〇		△〇〇				△〇〇
剰余金の配当に伴う利益準備金の積立て					〇〇〇		△〇〇〇	〇〇〇		〇〇				〇〇〇
当期純利益							Q	〇〇〇		〇〇				〇〇〇
自己株式の処分									〇〇	〇〇				〇〇〇
×××××														
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)											〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇
当期変動額合計	〇〇	〇〇〇	—	〇〇〇	〇〇〇	—	〇〇〇	〇〇〇	〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇
当期末残高	A	B	C	D	E	F	G	H	△I	J	K	L	M	N

(注) 当期変動額は、株主資本の各項目の変動事由ごとに変動額と変動事由を明示し、株主資本以外が純額で表示します。

< なぜ利益と現金はイコールにならないか？ >



< B / S (バランスシート) の見方 >

良好

流動資産	当座資産	流動負債
	棚卸資産	固定負債
固定資産		資本

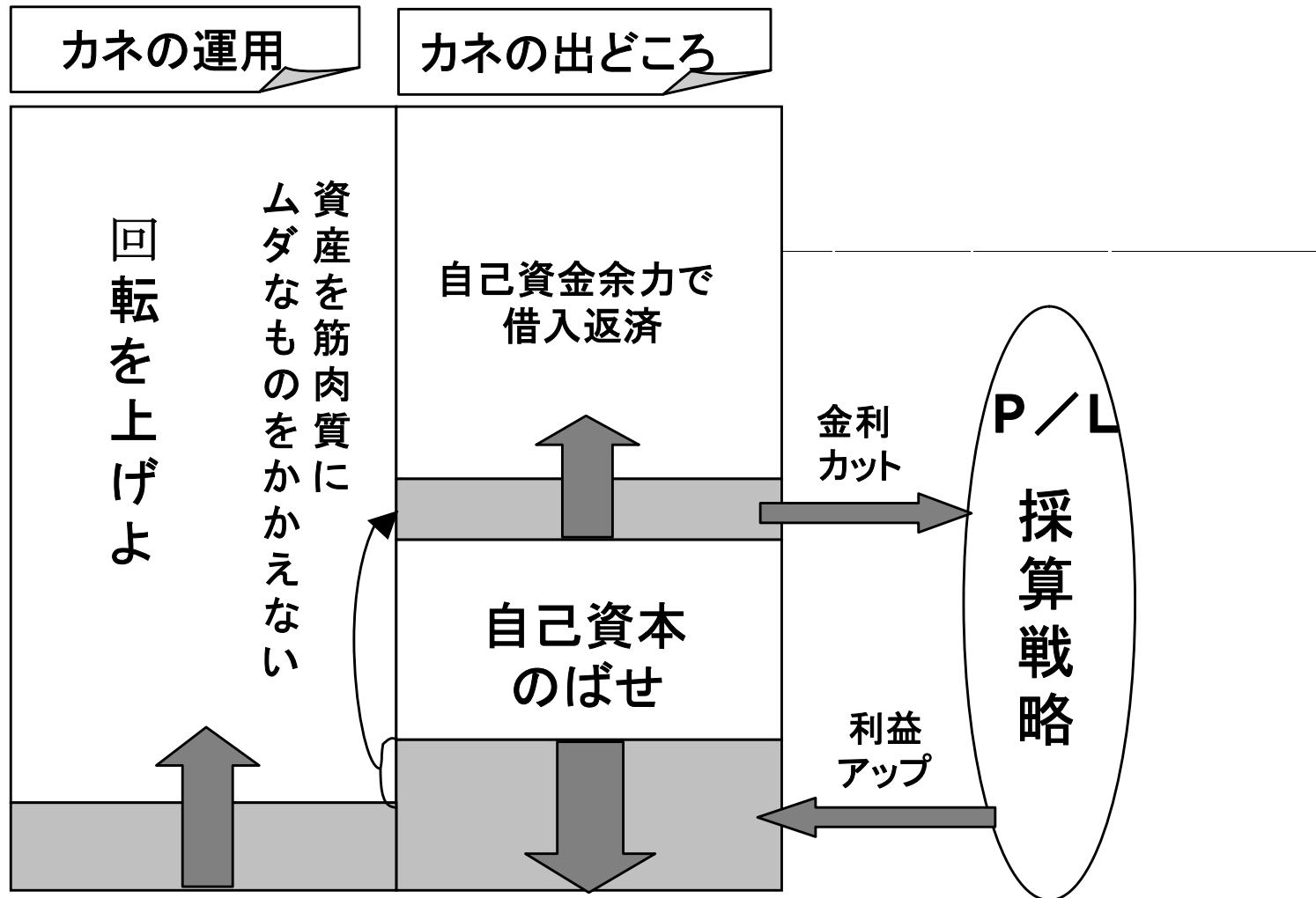
当座資産不足・自己資本不足

流動資産	当座資産	流動負債
	棚卸資産	
固定資産		固定負債
		資本

支払能力不足(自己資本)不足

流動資産	当座資産	流動負債
	棚卸資産	
固定資産		固定負債
		資本

< B / S (バランスシート) の考え方 >



* 資産の増加 ≤ 自己資本の増加

2. 財務諸表チェックリスト（勘定科目等）

（1）貸借対照表

<資本の部>

① 資本合計はプラスになっていますか。

貸借対照表の資本合計がマイナスとなっている場合を債務超過といいます。債務超過になりますと、一般的に金融機関からの借入が困難になるおそれがあります。

<資産の部>

（受取手形）

① 貸倒引当金の設定や貸倒損失の計上が行われていますか。

不渡手形やジャンプ手形（支払期日の延長要請）等期日までに回収できないと思われる受取手形については、回収不能額を見積もり貸倒引当金の設定をする必要があります。

（売掛金）

② 貸倒引当金の設定や貸倒損失の計上が行われていますか。

入金予定日から長期間滞留している等、回収可能性に疑義があると思われるものについては、回収不能額を見積もり貸倒引当金の設定をする必要があります。

（棚卸資産）

③ 販売可能価格が取得価額より著しく下落した場合は評価減を実施していますか。

滞留在庫や不良品等、販売可能価格が取得価額より著しく下落（おおむね50%以上）したもののについては、回復する見込みがないと判断される場合は販売可能価格まで評価減を行う必要があります。

（その他流動資産）

④ 長期間にわたって精算されないものは回収不能額を見積もっていますか。

貸付金・未収入金・仮払金・立替金・預け金等で長期にわたって精算されずに滞留しているものは、いわゆる資産性に疑義があるものです。このような長期滞留資産がある場合には、その理由を入念にチェックする必要があります。金融機関も注目しています。

⑤ 回収（精算）期日は、決算日から1年以内に到来しますか。

回収（精算）期日が決算日から1年を超えた後に到来するもの又は到来すると認められるものは、流動資産ではなく固定資産（長期前払費用など）の部に計上する必要があります。

（有形固定資産）

⑥ 減価償却費を正しく計上していますか。

自社が採用した会計方針（例えば、法人税法に基づく定率法など）に基づき、償却可能限度額まで每期規則的に減価償却費を計上する必要があります。

⑦ 償却年数が実際の使用可能年数より、おおむね同じか、又は短くなっていますか。

税法に定める耐用年数（償却年数）は、実際の使用可能年数と著しい差がないという前提で認められるものです。経済的陳腐化等で著しく差が生ずる場合は、実際の使用可能年数で償却する必要があります。

⑧ 使用していない休止資産は、除却していますか。

現在使用しておらず将来も使用見込みのない有形固定資産は、除却処理する必要があります。

< 負債の部 >

(支払手形)

① 営業取引に関する手形債務を計上していますか。

支払手形は、仕入先との間に発生した営業取引に関する手形債務のみを計上します。経営分析において回転期間などを算定するのに必要なためです。

② 営業外の支払手形は、支払手形勘定とは区別して表示していますか。

営業取引以外の取引、例えば、固定資産、有価証券の購入等により発生したもの、営業保証金の代用として振り出したものなどは、「設備支払手形」や「営業外支払手形」などと表示し、支払手形勘定と区別して表示することが必要です（ただし、金額の僅少なものは除く）。

(買掛金)

③ 営業取引に関する未払金を計上していますか。

買掛金は仕入先との間に発生した営業取引に基づいて発生した営業上の未払金（役務の受入を含む。）のみ計上します。経営分析において回転期間などを算定するのに必要なためです。

(借入金)

④ 決算日後1年以内に返済されるものは、流動負債の部（短期借入金）に計上していますか。

1年以内に返済期限が到来するものを短期借入金として流動負債に、それ以外を長期借入金として固定負債に計上します。短期的な支払能力と、短期的に返済しなければならない負債とを比較分析するためです。

(賞与引当金)

⑤ 従業員に対する賞与支給予定がある場合、賞与引当金（あるいは、未払費用）を計上していますか。

賞与支給見込額のうち、当期において発生していると判断される金額は、賞与引当金あるいは未払費用として計上する必要があります。

(その他流動負債)

⑥ 長期間にわたって精算されないものは含まれていませんか。仮受金等の仮勘定は速やかに精算されていますか。

仮受金や預り金等長期にわたって精算されず滞留しているものがある場合には、その理由を入念にチェックする必要があります。税務当局も注目しています。

⑦ 支払期日は決算日から1年以内に到来しますか。

支払期日が決算日から1年を超えた後に到来するもの又は到来すると認められるものは、流動負債ではなく固定負債（長期未払金など）の部に計上する必要があります

2. 損益計算書

(売上高)

① すべての売上高は、決算日までに実現していますか。

収益の計上はいわゆる引渡基準に準拠して、決算日以前において販売あるいは役務の提供が、実際に行われたものについてのみ計上する必要があります。

② 主たる営業からの収入のみで構成されていますか。

主たる営業以外からの収入は売上高の区分ではなく、営業外収益の区分に計上する必要があります。

(売上原価)

③ 販売費及び一般管理費との区分は明確にされていますか。

売上原価は売上高に個別に対応するものが計上される必要があります。販売活動に応じて付随的に発生する販売費や固定的費用で期間を通じて発生する一般管理費と明確に区分して表示する必要があります。

(販売費及び一般管理費)

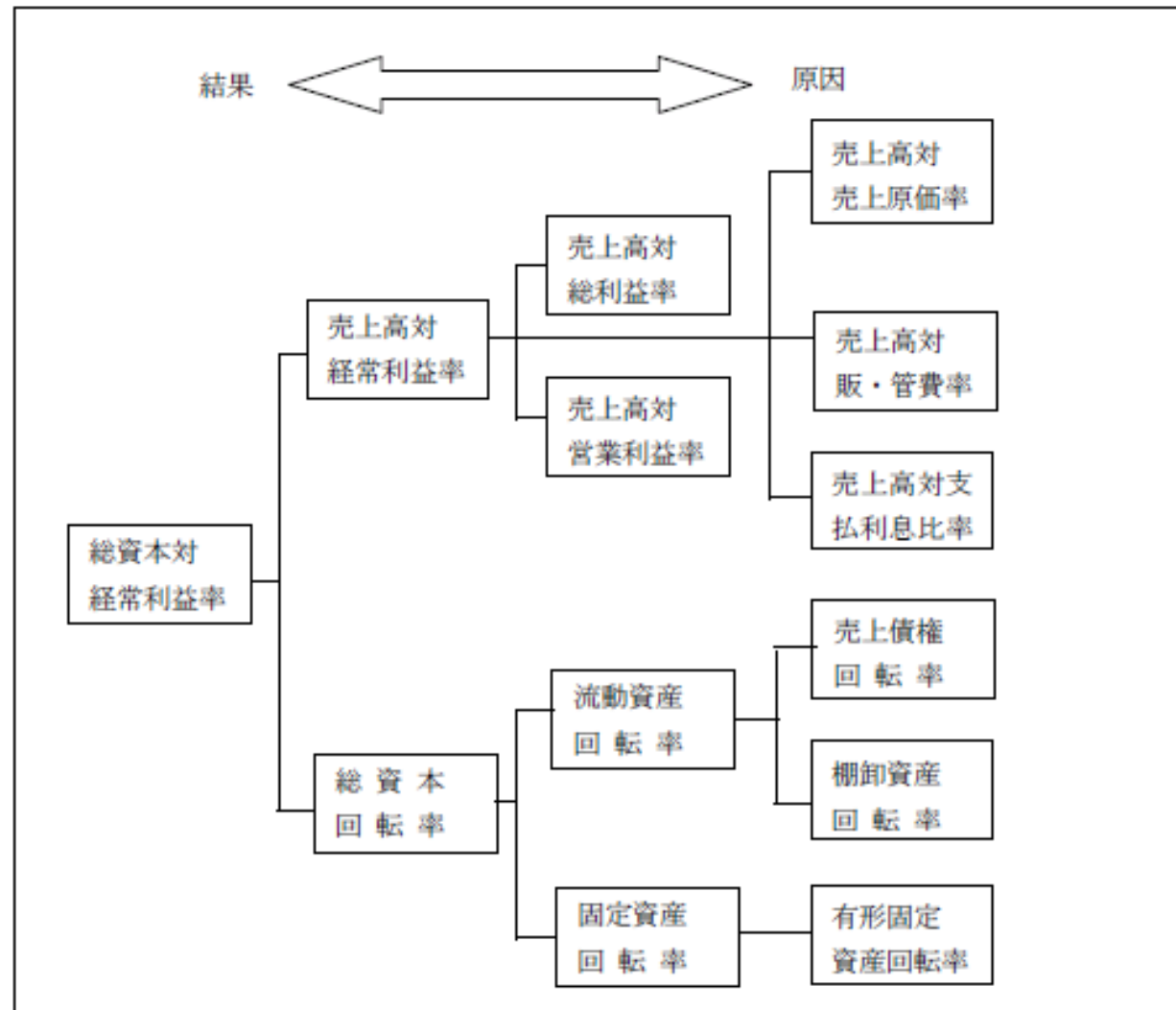
④ 決算日以前に生じた費用はすべて計上されていますか。

決算日時点で未払であっても、決算日以前に役務提供等を受けた費用はすべて計上される必要があります。

3. 主な経営分析指標

(1) 収益性 …… 儲かっている会社かどうか

< 資本利益率の
展開と比率の体系 >



(2) 流動性(安全性) …… 金を貸しても返せる会社かどうか

ストックからの分析

①短期の支払能力の分析

$$\cdot \text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100(\%) \quad : \text{近い将来 (今後 1 年程度) の資金繰り}$$

$$\begin{aligned} \cdot \text{当座比率} &= \frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100(\%) \quad : \text{当座 (今後 2 \sim 3 ヶ月程度) の資金繰り} \\ &= \frac{\text{現金} \cdot \text{預金} + \text{その他預金} + \text{受取手形} + \text{売掛金} + \text{短期有価証券}}{\text{流動負債}} \times 100(\%) \end{aligned}$$

$$\cdot \text{現預金比率} = \frac{\text{現預金}}{\text{流動負債}} \times 100(\%) \quad : \text{直近 (今後 1 ヶ月程度) の資金繰り}$$

$$\cdot \text{手元流動性比率} = \frac{\text{現金預金} + \text{短期有価証券}}{(\text{売上高} \div 365)}$$

< 資本安定性 >

$$\cdot \text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100(\%) \quad : \text{財務安定性の良否}$$

(3) 生産性(付加価値性) …… 効率のよい会社かどうか

付加価値とは

- ・ 経営活動によって新しく生み出された商品や用役の価値を付加価値という。

< 付加価値の計算法 >

○製造業の場合

・ 付加価値(加工高) = 売上高 - (材料費 + 買入部品費 + 外注工賃)

○建設業の場合

・ 付加価値(加工高) = 完工工事高 - (材料・部品費 + 外注費)

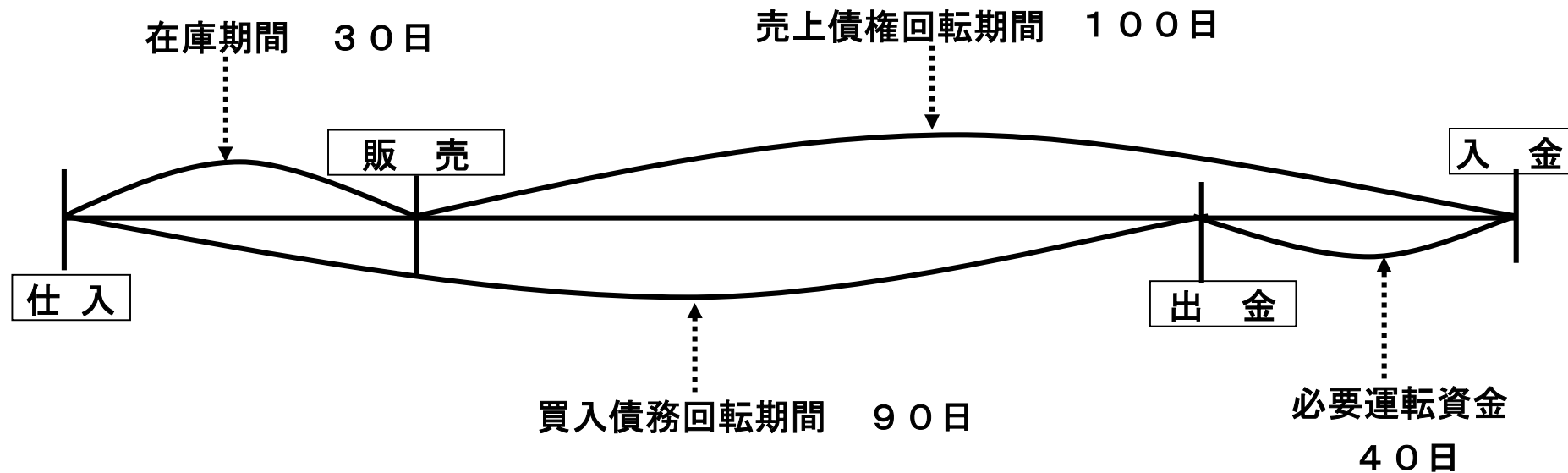
○卸売業・小売業の場合

・ 付加価値(粗利益) = 売上高 - 売上原価

$$\begin{aligned} \text{一人当り付加価値額} &= \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} && \text{: 労働生産性を意味する} \\ &= \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}} \\ & \quad (\text{付加価値率}) \quad \times \quad (\text{一人当り売上高}) \end{aligned}$$

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} \quad \text{: 付加価値に占める人件費の割合を示し、人件費の負担の大きさを示す}$$

4. 必要運転資金の考え方



$$\text{必要運転資金} = (\text{在庫日数} + \text{売上債権回転日数} - \text{買入債務回転日数}) \times \text{1日の売上高}$$

※必要運転資金は、売上高が増えるとそれに伴って増加する。そのため「増加運転資金」と言われます。

回転日数とは

$$\text{在庫日数} = \frac{\text{棚卸資産}(\ast 1)}{\text{年間売上高} \div 365} : \text{棚卸資産の活性速度}$$

$$\text{売上債権回転日数} = \frac{\text{売上債権}(\ast 2)}{\text{年間売上高} \div 365} : \text{売上債権の回収速度}$$

$$\text{買入債務回転日数} = \frac{\text{買入債務}(\ast 3)}{\text{年間売上高} \div 365} : \text{支払債務の支払速度}$$

(※1) 棚卸資産 = 商品 + 製品 + 材料 + 仕掛品 + 貯蔵品等

(※2) 売上債権 = 受取手形 + 売掛金 + 割引手形 + 譲渡手形

(※3) 買入債務 = 支払手形 + 買掛金 + 譲渡手形

< 運転資金算出の具体例 >

- ✓ 毎月々の売上 : **500**万円
- ✓ 毎月々の仕入 : **300**万円
- ✓ 仕入れてから販売されるまでの在庫期間 : 1ヶ月
- ✓ 売上げてからキャッシュとして入金されるまで : 1.5ヶ月
- ✓ 仕入れてからキャッシュとして出金されるまで : 1ヶ月

以上の条件の場合、運転資金はどのくらい必要か？

(回答) 売上債権 **500**万円×1.5ヶ月=**750**万円
在庫 **300**万円×1ヶ月=**300**万円
買入債務 **300**万円×1ヶ月=**300**万円

∴ (**750**万+**300**万) - **300**万=**750**万円 の運転資金を準備しておかなければなりません。

※ 売上債権で、もし売上げて翌月末に手形で回収し、その手形決済が4ヶ月後になれば、売上債権は、**500**万円×(1.5ヶ月+4ヶ月) = **2,750**万円となり **2000**万円も多くの運転資金が必要になります。

■ 売上の回収条件、仕入の支払条件によって運転資金は大きく変わりますので、しっかりと決定しておくことが肝要です。

5. 経営体力を知る定量的チェックリスト

1. 売上が減少傾向にある
2. 販売シェアが低い、低下傾向にある
3. 流動比率が130%を下回っている、悪化傾向にある
4. 自己資本比率が低い、低下傾向にある
5. 借入金月商倍率が高い、上昇傾向にある
6. 債務償還年数（有利子負債÷年間キャッシュフロー）が長い、長期化傾向にある
7. 営業・経常の格段階で利益がでていない
8. 粗利益率が低い、低下傾向にある
9. 経常収支比率が100%を下回っている、悪化傾向にある
10. 売掛金回転日数が長い、長期化傾向にある
11. 棚卸資産回転日数が長い、長期化傾向にある

6. 損益分岐点から見た経営改善手法

売上高計画が目標経費を上回る利益を上げることが可能かどうか、もし赤字になれば、「目標経費を減らすことができないか」、「売上高を増やす可能性があるか」、「変動費率（粗利益率）を引き上げできないか」などを再度検討する必要があります。

$$\begin{aligned}
 \text{必要売上高} = & \frac{\text{固定費} + \frac{\text{長期借入金} - \text{減価償却費}}{\text{返済年数}}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \times (1 - \text{法人税率})
 \end{aligned}$$

[固定費の削減]
 1. 生産革新
 2. 販売革新

返済年数の長期化

[借入金の削減]
 1 資産売却
 2 増資

[売上向上対策]
 1. 製品力強化
 2. 販売網の強化
 3. 技術力強化
 4. 受注網の強化

[変動費の削減] 仕入コストの見直し
 1. 外注費削減→単価の引下げ
 内製化
 2. 材料費削減→単価の引下げ
 歩留り向上

黒字: 0.4
 赤字: 0

7. 財務リストラ（中小企業の再生支援マニュアルより 加工）

①流動資産の見直し

a) 過大なキャッシュポジション（現金保有）

現金保有が多すぎる場合は、資本の有効活用が図られてないと外部に判断される場合があり要注意。

b) 収益を生まない担保定期預金

借入金の見合いで定期預金を積んでいるような場合には、支払利息の削減を目指して、定期預金の解約、借入金返済を検討する。

c) 資金化の目途の立たない売上債権

法的対抗措置をとるなど回収のためのアクションをとることが必要である。また、回収が見込めない場合は貸し倒れ損失処理を検討する。

d) 適正在庫を過度に超えた在庫水準

在庫量削減のために仕入れを控えたり、不良在庫や長期滞留在庫の調査・分析・処分を早急に行う。

e) 収益を生まない有価証券

処分を検討する。

f) 仮払金、前受け金、立替金など

常に支出の相手先や回収や費用処理の時期は明確になっていなければならないが、不明の場合は費用処理を検討する。

②固定資産の見直し

a) 遊休・低稼働の機械など

経営改善計画の合わせて処分を検討する。

b) 遊休・低稼働の土地・建物

工場棟、営業所や社宅など、その利用状況が低いものは売却を検討する。

c) 保険積立金の解約

保険積立の趣旨やその金額の必要性を十分に考慮し、過大な保険積立金があれば解約を検討する。

f) 敷金・保証金の減額交渉

継続更新の契約時などに賃料の他、敷金・保証金の減額交渉を行う

g) 遊休電話加入権の整理

早期に解約・資金化を検討する。

②負債の見直し

a) 簿外債務の計上

簿外債務（借入金や債務保証など）については、決算書にすべて計上済みであるかを確認し、漏れがあれば修正処理を行う。また、各種税金や社会保険料の確定債務も同様である。

b) 私募債の発行検討

e) 借入の期間延長可能性の検討

f) 仕入債務の支払条件改定（要注意）

g) 退職給与規定の改定（要注意）

②資本の見直し

a) 第三者割当増資の検討

b) 減資による欠損金の減額

8. 決算書を見てみよう！！

(1) 貸借対照表(B/S:Balance Sheet) (単位:百万円)

◆ 自社の決算書から、下記の簡略B/Sを作成して下さい。

資 産		負 債	
売 掛 金	①	借 入 金	X:
棚 卸 資 産	②	そ の 他	
その他流動資産		(小 計)	
土 地・建 物	③		
有価証券等	④		自己資本
その他固定資産		(小 計)	Y:
合 計		合 計	

◆ 資産のうち、不良資産・含み損などを算出して、時価ベースでのB/Sを作成します。

<修正事項>

① 売掛債権の内、回収不能分	()
② 株式等の含み損(※1)	()
③ 土地の含み損 (※2)	()
④ 建物等の償却不足	()
合 計(A)	_____
(A) = ① + ② + ③ + ④	_____

< 実質自己資本 >

自 己 資 本 : Y
-) 修正事項合計 : (A)

実質自己資本 : Z

(※1): ゴルフ会員権等の投資資産を含めます。

(※2): 大体のイメージでOK! もし、含み益がある場合には、加味してOK!

(注) バブル崩壊以降、不動産価格が大幅に下落していますので、極めて多くの企業が実質債務超過となっています。<これだけで余りご心配なさる必要はありません>

(2) 損益計算書(P/L: Profit and Loss Statement) (単位: 百万円)

◆ 自社の決算書から、下記の項目を記載して下さい。

売上		
営業利益		(イ)
経常利益		(ロ)
減価償却費		(ハ)

年間借入金返済財源 α

$$\alpha = (\text{ロ}) + (\text{ハ}) =$$

(注) この α がマイナスだと、借入金を返済できないこととなり、逆に借入金が増加することとなります。
⇒ 病気です。

< 自社の財務状況を自己診断 >

1) 借入金の返済年数

$$\frac{\text{借入金}}{\text{年間借入金返済財源}} = \frac{X}{\alpha} = \text{何年で返済できますか?}$$

10年以内	○	⇒	健康!
10~20年以内	△	⇒	健康診断要
20~30年以内	▲	⇒	やや病気です
30年超	×	⇒	完全に病気です

2) 実質自己資本

Zがプラス	○	⇒	健康! 健全!
Zがマイナス (実質債務超過)	×	⇒	病気です!

3) 営業利益

(イ)がマイナス	×	⇒	<u>病気です!</u> (但し、一過性の特殊要因による場合は別です。)
----------	---	---	---

＜債務者区分の形式基準(イメージ)＞

		債務償還年数			
		10年	20年	30年	50年
自己資本プラス		正常先	要注意先	要管理先	要管理先 ～ 破綻懸念先
	↓ 債務超過解消年数	要注意先 5年	要注意先 ～ 要管理		破綻懸念先
自己資本マイナス		要管理先 ～ 破綻懸念先 10年			
		破綻懸念先～実質破綻先			実質破綻先

* 形式基準のみで債務者区分を判定してはならない。

9. 資金繰りの考え方

1. 売掛金や受取手形といった売上債権を減らすこと
2. 原材料・製品といった在庫を減らすこと
3. 買掛金や支払手形といった仕入債務の支払条件を検討すること
4. 手付金などの前受金・従業員などの預り金などを増やすこと

<設備投資の資金原則>

1. キャッシュフローの範囲で
減価償却費と当期利益のうち、社外流出である配当金・役員賞与を除いた利益留保の範囲内で設備投資を行う
2. 増資の範囲で
増資とは、資本金を増加することだが、この資金は有償増資であれば、企業の現預金の増加をもたらす。しかもその資金は返す必要のない資金だから安全といえる。
3. 固定負債の範囲で
返済期間が調達した固定資産の耐用年数の範囲内であれば安全である。固定資産は長期資金で賄えることが必要で、仮にこれを短期の資金で賄うようなことがあれば「自転車操業」のようになり、資金の工面が難しくなってくる。

資金繰り表作成問題

■ 下記のデータに基づいて、次の資金繰り表を作成してください。

- ① 売上は現金で50%、売掛金で50%を回収している。
- ② 売掛金については月末締切り、翌月末入金であり、全額60日サイトの手形で受取る。
- ③ 仕入高は、全額買掛である。
- ④ 買掛金については、月末締切、翌月末払いであり、全額現金で支払う。
- ⑤ 諸経費はその月に発生したものはすべてその月に支払う。
- ⑥ 月末において、資金が3,000千円以下の場合、短期借入金10,000千円を借入れする。
返済は2ヵ月後で**利息は200千円とする。**
- ⑦ 10月に中間納税15,000千円の支払予定がある。
- ⑧ 9月末の現金残高は12,600千円である。
- ⑨ 12月に預金利息200千円が入金予定となっている。

(単位:千円)

	7月	8月	9月	10月	11月	12月
売上高	42,000	44,000	48,000	46,000	48,000	56,000
仕入高	30,800	33,600	32,200	33,600	39,200	29,400
諸経費	6,300	6,600	7,200	6,900	7,200	8,100

※9月以前に借入残高はありません。

< ワーク用シート >

(単位：千円)

	7月	8月	9月	10月	11月	12月
売上高	42,000	44,000	48,000	46,000	48,000	56,000
現金売上						
売掛回収						
手形期日落						
仕入高	30,800	33,600	32,200	33,600	39,200	29,400
買掛支払						
手形支払						
諸経費						

< 解答用紙 >

(単位：千円)

		10月	11月	12月	合計
前月繰越高					
収入	売上	現金売上			
		売掛金回収			
		手形期日落			
	雑収入				
	借入金				
	合計				
支出	仕入	買掛金支払			
		手形支払			
	諸経費				
	支払利息				
	税金支払				
	借入金返済				
	合計				
翌月繰越高					

【資金繰り表作成問題解答】

(単位：千円)

		10月	11月	12月	
前月繰越高		12,600	12,500	17,700	
収入	売上	現金売上	23,000	24,000	28,000
		売掛金回収	-	-	-
		手形期日落	21,000	22,000	24,000
	雑収入	-	-	200	
	借入金	10,000	-	-	
	合計	54,000	46,000	52,200	
支出	仕入	買掛金支払	32,200	33,600	39,200
		手形支払	-	-	-
	諸経費	6,900	7,200	8,100	
	支払利息	-	-	200	
	税金支払	15,000	-	-	
	借入金返済	-	-	10,000	
合計	54,100	40,800	57,500		
翌月繰越高		12,500	17,700	12,400	

(単位：千円)

	7月	8月	9月	10月	11月	12月
売上高	42,000	44,000	48,000	46,000	48,000	56,000
現金売上	21,000	22,000	24,000	23,000	24,000	28,000
売掛回収	-	-	-	-	-	-
手形期日落	-	-	-	21,000	22,000	24,000
仕入高	30,800	33,600	32,200	33,600	39,200	29,400
買掛支払	-	30,800	33,600	32,200	33,600	39,200
手形支払	-	-	-	-	-	-
諸経費	6,300	6,600	7,200	6,900	7,200	8,100

10. 銀行との付き合い方

- ① 身の丈に合った銀行と付き合い
- ② 「いかに借りずに済むか？いかに少なく借りるか」をまず考える
- ③ そのためには、会計（資金繰り）・税務・法律（不動産）の最低限の知識は持つ ⇒ 自分の身は自分で守る。金融機関出身者に聞く。
- ④ 第三者連帯保証はしない
- ⑤ 融資は早期打診
- ⑥ 銀行引受け私募債は受けない
- ⑦ 追加担保要求は受けない
- ⑧ 金利引き上げは、基準金利引上げ時のみ
- ⑨ **文書主義の徹底（日付）**

①金融機関にアピールする方法

- 経営(改善)計画書は非常に重要
⇒ 担保では金が借りにくい
- 御社の強みを聞きたがっている
- 経営者自ら新支店長にすぐ会い、アピールしよう
- 新聞記事を渡そう
- 決算内容や売上・利益減少理由はしっかりと説明しよう

【金融機関が求める資料】

- 経営改善計画書、資金繰り表、月次損益表、**CF計算書**
 - 金融機関別借入明細書、担保物権一覧表
- ※注文書・見積書の原本・・・短期資金の場合**

②融資を受けやすくする方法

- 支店長がポイント
- 「稟議書」をうまく書いてもらうための材料を提供
- 資金使途は明確に、返済計画は慎重に
- 融資相談は早めに
- 回答期限を決めよう ⇒ **書面で日付をいれることが大切**
- 複数取引(最低2行)が重要 ⇒ **自分の身を守る**
- 保証人のウエイトは低い、第一は企業業績。
- 「大丈夫でしょう」で安心してはいけない
⇒ ダメだった時は結論はくつがえらない
- 否認理由を銀行員は言わない(?)
⇒ 本当の理由は殆どが企業業績

③金融機関との上手な付き合い方

- 複数取引のメリット
 - ・有利な金利(メイン銀行はサブ銀行に負けたくない)
 - ①金利にうるさい企業と印象付ける、②金融機関を競争させる
 - ・取引先の紹介
- どこをメインバンクにするか ⇒ 身の丈に合った銀行を
- **信用保証協会**の保証枠
⇒ まずはプロパー融資を！！
- 決算書はしっかり提出しよう
- 絶対に高金利の業者から借りてはいけない
⇒ 銀行は金を出せない
- 取引先倒産に備えて ⇒ 倒産防止共済制度の加入

④ 格付とは？ （銀行員は金融検査マニュアルの格付けがすべて）

「金融検査マニュアル」による債務者区分

区分名	内容
正常先	正常先とは、業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者をいう。
要注意先	要注意先とは、金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者、元本返済若しくは利息支払いが事実上延滞しているなど履行状況に問題がある債務者のほか、業況が低調ないしは不安定な債務者又は財務内容に問題がある債務者など今後の管理に注意を要する債務者をいう。
要管理先	要管理先は、要注意先の債務者のうち、当該債務者の債権の全部又は一部が要管理債権である債務者のことである。なお、要管理債権とは、3か月以上延滞債権及び貸出条件緩和債権を指す（金融再生法6条2項、金融再生法施行規則4条4項）。
破綻懸念先	破綻懸念先とは、現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者（金融機関等の支援継続中の債務者を含む）をいう。
実質破綻先	実質破綻先とは、法的・形式的な経営破綻の事実が発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが無い状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者をいう。
破綻先	破綻先とは、法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者をいい、例えば、破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等の事由により経営破綻に陥っている債務者をいう。

※ 新規融資は要注意先の場合はケースバイケース。要管理先以下は無理。

(資料1) 制度融資など

●新潟市の制度融資の概要(資金繰り関連)

売上高が減少するなど、不況の影響で経営に支障が生じている中小企業者	資金名	「経営支援特別融資」
	限度額	・3,000万円
	融資期間 (据置期間)	・9年(2年)
	融資利率	・保証付 : 年1.90% ・保証無 : 年2.40%
借換により、月々の返済負担を軽減し資金繰りを緩和したい中小企業者	資金名	「中小企業資金繰り円滑化借換融資」
	限度額	・3,000万円
	融資期間 (据置期間)	・10年(1年)
	融資利率	・年1.90%

※融資額300万円以下の信用保証付で融資を受けた場合は、保証料の全額を市が補助。

※融資額300万円超1,000万円以下の信用保証付で融資を受けた場合は、保証料の5075%を市が補助。(75%への拡充は平成21年12月1日から平成22年3月31日までの融資実行分が対象)

●新潟県の制度融資の概要(資金繰り関連)

制度名	融資の概要	融資条件				保証料率	
		限度額	資金用途	期間	貸付利率		
セーフティ ネット資金	経営支援枠 (一部について 取扱期限あり)	不況や災害等により経営の安定に支障を生じている時に行う融資	3,000万円 (但し、緊急経営支援資金と併せて3,000万円、新潟県中小企業再生支援協議会の支援企業は、併せて5,000万円、中越沖地震災害要件は別枠4,000万円)	運転 設備 (災害分のみ)	7年以内	年1.90%	年0.35% ~1.80%
	連鎖倒産 防止枠	取引先の倒産で資金繰りが厳しい時に行う融資	債権額の範囲内で 3,000万円	運転			
事業再生 資金	借換支援要件	県制度融資を借り換える時に行う融資	借換支援要件 相談支援要件 併せて 5,000万円	運転	9年以内	A:年2.10% B:年1.90%	年0.35% ~1.87%
	相談支援要件	再生計画又は経営改善計画を実施する時に行う融資					
新潟県小口零細企業 保証制度資金	小規模企業の方が事業資金が必要な時に行う融資	1,250万円 (既保証残高を含む)	運転 設備 (土地取得 資金を除く)	運転 5年以内 設備 7年以内	年2.10%	年0.40% ~1.77%	

表中 貸付利率欄 A:責任共有制度対象 B:責任共有制度対象外(平成21年4月1日現在)

中小企業等に対する金融円滑化対策の総合的パッケージ

中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための
臨時措置に関する法律案
〈時限〉

金融機関の努力義務

金融機関(注)は、中小企業又は住宅ローンの借り手から申込みがあった場合には、貸付条件の変更等を行うよう努める。

(注)銀行、信金・信組・労金・農協・漁協及びその連合会、農林中金

金融機関自らの取組み

- ・金融機関の責務を遂行するための体制整備。
- ・実施状況と体制整備状況等の開示。(虚偽開示には罰則を付与。)

行政上の対応

- ・実施状況の当局への報告。(虚偽報告には罰則を付与。)
- ・当局は、報告をとりまとめて公表。

更なる支援措置

- ・信用保証制度の充実等。

検査・監督上の措置

- ・法律の施行に併せて、検査マニュアル、監督指針を改定。
- ・中小企業融資・経営改善支援への取組み状況を重点的に検査・監督。

※パンフレットを参照。

その他の措置

- ・政府関係金融機関等についても、貸付条件の変更等に柔軟に対応するよう努めることを要請。
- ・金融庁幹部が、中小企業庁等と連携し、全国各地の中小企業等と意見交換。
- ・金融機能強化法の活用検討促進。

2月15日からスタート!

景気対応緊急保証制度

■ 概要

- ・ 対象業種を一部の例外業種を除き、**原則全業種を指定**(業種分類を大括り)
- ・ 期間は、緊急保証の期限を1年延長し、平成23年3月31日まで
- ・ 緊急保証の30兆円の利用枠に、新たに6兆円追加(36兆円)

■ 対象

- ・ 指定業種に属し、売上減少(前年比▲3%)(※)などについて市区町村長の認定
(※)企業認定基準を緩和し、新たに、2年前比での売上減少(▲3%)基準を導入

■ 内容

- ・ 保証限度額8,000万円(無担保)、2億円(有担保)
※信用力の高い事業者には8,000万円を超える無担保保証ニーズにも柔軟に対応
- ・ 信用保証協会の100%保証(責任共有制度の対象外)
- ・ 保証期間は10年以内(据置期間は2年以内)
- ・ 保証料率は0.8%以下

■ 保証・融資審査について

- ・ 金融審査に当たって中小企業の経営実態を十分勘案するよう保証協会に基本方針を提示。
例：2期連続の赤字を計上し、繰越損失を抱えている場合であっても、赤字の要因や取引先等からの経営支援等を幅広く勘案した上で与信を総合的に判断。
- ・ 100%保証の趣旨を踏まえ、金利等の貸出条件に配慮するよう金融機関に働きかけ。

セーフティネット貸付の延長・拡充等

■ 概要

日本公庫のセーフティネット貸付、商工中金による危機対応貸付等について、

4兆円の事業規模を追加措置(これにより、総額21兆円の利用を想定)し、平成22年度末まで延長する。

■ 対象

- ・社会的、経済的環境の変化の影響により、一時的に売上高や利益が減少しているものの、中長期的にはその業況が回復することが見込まれる方。

■ 内容

○貸付条件（日本公庫・運転資金の場合）

- ・貸付限度額：中小事業（旧中小公庫） 7億2,000万円
国民事業（旧国民公庫） 4,800万円

・貸付期間：8年以内（据置期間：3年以内）

・貸付利率：基準利率（中小事業：1.75%（注）、国民事業：2.15%（注））。

（注）貸付期間5年以内の基準利率（平成22年1月15日現在）。利率は、担保の有無、返済期間その他個別の事情により変動。

○金利引下げ措置の延長・拡充

特に業況が悪化している事業者に対する、▲0.3%の金利引下げ措置を延長（平成22年度末まで）。

雇用維持・拡大に取り組む事業者に対する▲0.1%の金利引下げを▲0.2%に拡充（平成22年度末まで）。

無担保貸付等の円滑な実施のため、金利引き下げ措置を延長（平成22年度末まで）。

- ・中小：上限金利（3%）の適用 ・国民：さらに▲0.3%の引き下げ

■ 事業規模の追加措置

日本公庫 11.8兆円 → 13.4兆円 商工中金 3.3兆円 → 4.2兆円 条件変更 1.5兆円 → 3.3兆円

平成22年度 中小企業関係予算 政府原案のポイント

- ・中小企業対策費は政府全体で+21億円の1,911億円を確保。
- ・中小企業の資金調達の円滑化や、仕事を創るための研究開発等に関する施策に重点的に予算配分。

経済危機を乗り越えるための緊急対策

- ・事業を継続する
- ・雇用を守る

新しい需要を創出するための対策

- ・仕事を創る
- ・中小企業の魅力を発信する

- ・事業・取引の適正化を図る

- ・くらし、地域を支える

中小企業の資金調達の円滑化

セーフティネット貸付等の万全な実施

192億円(186億円)

- ・日本政策金融公庫等が実施するセーフティネット貸付等における金利引き下げによる支援 等

緊急保証制度等の万全な実施

81億円(56億円)

- ・経営の安定に支障を来たしている中小企業へのセーフティネット保証による支援 等

中小企業の新分野への進出支援

中小企業の研究開発

支援 186億円(121億円)

- ・研究開発から試作段階まで含んだものづくり中小企業の支援

国内外への販路開拓

支援 86億円(121億円)

- ・JAPANブランド商品の開発支援
- ・新商品等の開発・販路開拓に向けた支援

低炭素型社会への対応

18億円(20億円)

- ・省エネルギー導入支援
- ・国内クレジット制度の推進

中小企業の経営力の向上

事業再生・承継支援

93億円(106億円)

- ・中小企業再生支援協議会の体制拡充
- ・高度・専門的な経営支援サービスを提供する体制構築

下請取引の適正化の確保

8億円(8億円)

- ・下請代金支払遅延防止法の厳格な運用
- ・「下請かけこみ寺」の運営

地域コミュニティを担う商店街の活性化

社会課題に対応した商店街の取組支援

32億円(42億円)

- ・空き店舗を活用したコミュニティ施設の設置・運営や新規集客事業立ち上げ事業等を支援

(資料2) 『助成金』の活用

1. 中小企業緊急雇用安定助成金

どのような会社を利用できるか？

事業活動の縮小を余儀なくされた場合など、その雇用する労働者を対象に休業等（休業及び教育訓練）又は出向を実施する事業主に対して、休業等又は出向に係る手当若しくは賃金等の一部を助成します。

「雇用調整助成金」は大企業事業主を対象に、「中小企業緊急雇用安定助成金」は雇用調整助成金の助成内容等を拡充した制度として中小企業事業主を対象に支給されます。



中小企業の定義



小売業（飲食業を含む）	資本金5,000万円以下又は従業員 50人以下
卸売業	資本金 1億円以下又は従業員100人以下
サービス業	資本金5,000万円以下又は従業員100人以下
その他の業種	資本金 3億円以下又は従業員 300人以下

1-1. 中小企業緊急雇用安定助成金の受給要件

受給要件

※下記__の部分が今回の変更箇所です

- ① 雇用保険の適用事業主であること
- ② 次のいずれかに該当すること

イ 売上高または生産量の最近3か月間の月平均値がその直前3か月又は前年同期に比べ5%以上減少していること(ただし、直近の決算等の経常損益が赤字であれば5%未満の減少でも可)

ロ 売上高または生産量の最近3か月間の月平均値が前々年同期に比べ10%以上減少していることに加え、直近の決算等の経常損益が赤字であること(ただし、対象期間の初日が平成21年12月2日から平成22年12月1日までの間にあるものに限る)

③ 休業等を実施する場合は、従業員の全一日の休業または事業所全員一斉の短時間休業を行うこと(平成21年2月6日から当面の期間にあっては、当該事業所における対象被保険者等毎に1時間以上行われる休業(特例短時間休業)についても助成の対象)

④ 出向を実施する場合は、3か月以上1年以内の出向を行うこと

なお、通常、助成金の対象となった出向の終了日の翌日から6か月を経ずに開始された再度の出向は助成金の対象とならないが、平成21年11月30日から平成22年11月29日までに開始される再度の出向については、6か月経過していない場合も支給の対象とする

1-2. 中小企業緊急雇用安定助成金の受給額

受給額

* 1人1日当たり、雇用保険基本手当日額の最高額
(**現時点で、7,685円**)が上限となる。

○休業

休業手当相当額の4/5(上限あり) ※1※2

支給限度日数:3年間で300日(休業及び教育訓練) ※3

○教育訓練

賃金相当額の4/5(上限あり) ※1※2

上記の金額に1人1日6,000円を加算

○出向

出向元で負担した賃金の4/5(上限あり)※1※2

※1 従業員の解雇等を行わない事業主に対しては助成率を上乗せ(4/5→9/10)しています。

※2 障害のある人の休業等に対しても助成率を上乗せ(4/5→9/10)しています。

※3 残日数の計算は次のとおりです。

残日数 = 前回までの残日数

－(判定基礎期間に実施した休業(教育訓練)の延日/判定基礎期間末日の対象被保険者数)

なお、中小企業緊急雇用安定助成金の対象期間は1年であり、1年ごとに受給の要件の確認が必要です。

2. 『中小企業人材能力発揮奨励金』

どのような会社が利用できるか？



生産性の向上が必要とされる中小企業者等が、都道府県知事からの認定を受け、当該認定計画に基づき、その雇用する労働者の能力を高め生産性を向上させ、職場への定着を図ることを目的としてIT化等を活用して雇用環境の高度化を図り、生産性向上に必要な人材を新たに雇い入れた場合に、利用できます。

支給額はどのくらい？

対象労働者数	支給額 (小規模事業主以外)	支給額 (小規模事業主)
1人	要した費用の1/4	要した費用の1/3
2人以上	要した費用の1/3	要した費用の1/2

Check!

支給額の上限額は、1,000万円
(小規模事業主の場合は1,500万円)

3. 『パートタイム助成金』

どのような会社が利用できるか？



パートタイマーと正社員の共通の評価・資格制度や正社員への転換制度の導入、短時間正社員制度の導入、パートタイマーの能力開発、健康診断などの正社員との均衡待遇への取組みに努力する事業主に対して支援する助成金。

メニューの種類	第1回目	第2回目
① 正社員と共通の処遇制度の導入	25万円	35万円
② パートタイマーの能力・職務に応じた処遇制度の導入	15万円	25万円
③ 正社員への転換制度の導入	15万円	25万円
④ 短時間正社員制度の導入	15万円	25万円
⑤ 教育訓練の実施	15万円	25万円
⑥ 健康診断の実施	15万円	25万円

10 2
万
ア
ッ
プ
が
、
そ
れ
ぞ
れ

Check! ①と②の制度は同時に受給することが出来ません。
⑥は昨年末の改正で、2年以内のべ4人受診させることが必要になりました

4. 『中小企業雇用安定化奨励金』

どのような会社が利用できるか？

中小企業事業主が、契約社員やパートタイマーなどの、『期間を定めて雇用』している従業員を、新たに正社員として転換する制度を定め、実際に正社員へ転換させた場合に利用できます。

どんな内容の助成金？

		支給額
転換制度	①導入した場合	一事業主について35万円
	②促進した場合	母子家庭の母等である対象労働者1人について15万円 母子家庭の母等でない対象労働者1人について10万円 【合わせて10人までを上限として支給する】
共通処遇制度		一事業主について50万円
共通教育訓練制度		一事業主について35万円

Check!

②の制度で受給するためには、①の支給申請が条件となります。

ご静聴ありがとうございました！！

武田中小企業診断士・社会保険労務士事務所
所長 武田浩昭(たけだ ひろあき)

(社)中小企業診断協会 新潟県支部長

中小企業診断士、認定事業再生士(CTP)、ITコーディネータ、
経営品質協議会セルフアセッサー、ファイナシャルプランナー(AFP)

新潟市江南区北山721-2

電話 025-276-7732 携帯 090-2492-8394

e-mail : takeda@juno.ocn.ne.jp

※お気軽にご相談ください(電話・メール相談は無料です)。