



財務コンサルメソッド講座

【第4回】 資金繰り改善支援

アクティス株式会社
行政書士赤沼法務事務所
赤沼 慎太郎

赤沼慎太郎 プロフィール

アクティス株式会社／行政書士赤沼法務事務所
経営コンサルタント・行政書士

1978年、神奈川県茅ヶ崎市生まれ。

専修大学商学部卒業後、大手アパレル会社に就職。2004年、26歳で行政書士赤沼法務事務所を設立し独立開業。事業再生・事業承継・起業の支援を中核に事業を展開し、資金繰り指導、資金調達サポートなど、起業家、経営者の支援を精力的に行っている。

行政書士としては数少ない財務支援の専門家。そのコンサルティングは分かりやすく実践的な指導と定評がある。

2010年より行政書士、税理士等の士業や経営コンサルタント向けの財務コンサルティングの勉強会『赤沼創経塾』を主宰。他にはない実践的な勉強会として高い支持を得ている。

2015年より中小企業のマレーシア進出支援にも取り組み、現地視察、マレーシア法人設立、現地パートナーの紹介、取引先探しのお手伝いなどを行っている。

【情報発信】

YouTubeチャンネル <https://bit.ly/3cEndRu>
無料メールマガジン <http://akanumashintaro.com/mailmagazine/>

【主な運営サイト】

赤沼慎太郎公式サイト <http://akanumashintaro.com/>
赤沼創経塾公式サイト <http://soukeijuku.com/>



@akanuma7



<https://fb.me/akanumashintarow>

赤沼慎太郎 プロフィール

士業プロフェッショナル養成講座
 税理士 行政書士 社会保険労務士 中小企業診断士 経営コンサルタント 保険営業マン

専門家のための 資金調達の実務

行政書士赤沼法務事務所 赤沼 慎太郎 著

財務面からサポートします。

- 融資担当者がその気になる事業計画書の書き方等を掲載
- 中小企業の資金繰り支援ニーズに対応できる力がつく入門書

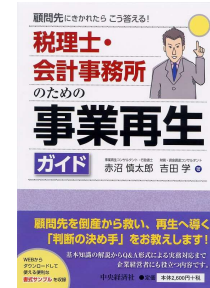
いちばん 経営者から頼りにされる顧問になる!!

SE SHOESHA

【本書の内容】

銀行融資を中心に中小企業の選択しうる資金調達方法、各金融機関の特徴、融資審査のポイント、事業計画書の作成ポイントなど、中小企業の資金調達支援を行う上で必要な知識をまとめました。

書式ダウンロードサービスも付いていますので事業計画作成に必要な書式をエクセルでダウンロードすることができます。



前回講義のご質問と回答

(ご質問1)

事業性評価融資は各行によって基準が違ふし、詳細が分からないので会計事務所としてそこまで特段対応の必要はないのでは？

(回答)

事業性評価の判断は各行によって違いがあるのはおっしゃる通りです。しかし、銀行の企業評価のベースには、対象企業の理解度が大きく影響します。詳細の分からない会社の将来性を銀行が判断することは不可能です。従って、企業側としては、正しく銀行に評価してもらえるように必要な情報を適時適切に提供していく事が必須の取組みとなります。しかし、中小企業がそれらの取組みをするための資料作成をしたり、銀行の考え方を十分に理解して対応することは困難です。そこで、顧問税理士がフォローすることができるのであれば、顧問先の企業としては、非常に助かりますし、今後の事業発展にも大きく影響します。

前回講義のご質問と回答

(ご質問2)

公庫の資本性劣後ローンは、メインバンクにすると自行の返済につながるとしたらどの程度協力してくれるものなのか？どういう状況ならメインとして同意してくれるものなのか？

(回答)

資本性劣後ローンは、借入期間の長さや期日一括弁済が注目されますが、最大のメリットは、「資本性」であることです。評価として純資産が増える事で、自己資本比率が向上します。

また、債務超過であった会社が資産超過になることで、前回の講義でお伝えした自己査定による格付けを上げることができます。

例えば、最近の損益状況は良いが、過去の影響で債務超過、若しくは実質債務超過となっている会社の場合は、債務超過の影響で、要注意先や要管理先に位置付けされ、十分な金融支援を得られないケースがあります。

そこで、資本性劣後ローンを活用することで債務超過意を解消し、格付けも上がり、正常先になることができれば、メインバンクは柔軟な金融支援に取り組むことができます。

逆に、こうした効果を得られない場合は、銀行として取り組みメリットがなく、消極的になる可能性もあります。

前回講義のご質問と回答

(ご質問3)

信用保証協会の代位弁済がなされた企業さまがいらっしゃるのですが、金融機関からのいわゆる格付けベースでは、やはり破綻先との判定となるのでしょうか？

代位弁済後の状況としては、話し合いの結果で毎月@1万円づつの返済を滞りなく行ってはいるものの、実質金利(遅延損害金)が14.6%とかなりの重いハードルがそれ以上に継続的にのしかかってくるので、なかなか追っついてゆかない様子みたいです。

(回答)

信用保証協会による代位弁済がなされた会社は、「破綻懸念先」若しくは「実質破綻先」になります。「破綻先」はすでに民事再生の申し立て等の倒産手続きに入っている会社です。

代位弁済後には、信用保証協会と返済の協議をし、解決を進めますが、おっしゃる通り、遅延損害金が14.6%発生します。しかし、多くの場合、完済になった際や、返済が10年均等弁済レベルまで回復して再度、債権を銀行に戻す際に、一般的な銀行金利水準に引き直してくれます。

代位弁済のメリットは、遅延損害金は後回しにして元金から充当されることです。リスクは、元金をゼロにして金利を払うので、一向に返済が進みませんが、代位弁済は返済が進みます。損益改善、資金繰り改善を実行することで、より早く回復するケースもあります。

前回講義のご質問と回答

(ご質問4)

金融機関の自己査定に係る評価において、融資先が法人の場合と個人事業主の場合とで評価にプラスマイナスが生じる部分はあるでしょうか？あれば具体的に教えて下さい。

(回答)

自己査定に関しては、詳細は各行様々ですが、対象企業の属性(大企業、中小企業、零細企業、個人事業)に合わせて評価基準を持っているようです。

融資の審査においては、法人の方が高い評価をしてもらえ印象があります。(金融機関は違いはないと言いますが。)

その理由は、決算書の情報量にあると思っています。

個人事業の決算書と法人の決算書では、決算書から得られる情報量に大きな差があり、個人事業の決算書は、不明確な情報が多く、判断しにくいというのが大きな原因と思います。

実際、銀行員の方と話していても、そうおっしゃる方が多いです。

また、見慣れているのも法人の決算書で、個人事業の決算書はわかりにくいという印象を持っている方も多いです。

また、相対的に個人事業は小規模であり、結果的に評価が低くなります。

修正BS作成演習

※前回の宿題です。

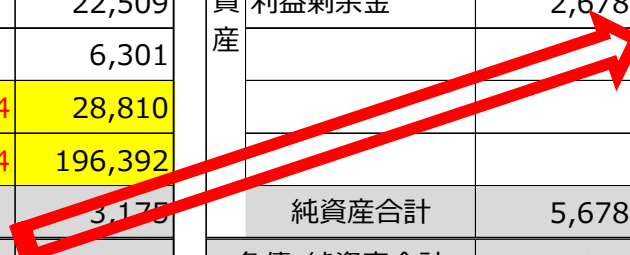
《条件》

1. 確認の出来ない現金残高2,000千円あり。
2. 売掛金は全額正常債権(便宜上、貸倒引当金なし)
3. 在庫は実棚確認済み。問題なし。
4. 未収入金の中に10,000千円の長期焦げ付き不良債権あり
5. 建物に償却不足が1,200千円あり
6. 土地の修正後評価額は68,000千円
7. 長期貸付金は全てゼロ評価。

資産				負債・純資産				
科目	〇〇/〇期	調整額	調整後	科目	〇〇/〇期	調整額	調整後	
流動資産	現金・預金	12,819		流動負債	仕入債務	18,410		
	売上債権	1,822			短期借入	63,500		
	棚卸資産	3,088			未払法人税	220		
	未収入金	16,932			未払消費税等	3,021		
	前払保証料	3,147			未払金	3,600		
	その他	4,998			その他	1,458		
	流動資産合計	42,806			小計	90,209		
固定資産	有形固定資産	建物	58,647		固定負債	長期借入	163,963	
		建物付属設備	26,514			その他	5,827	
		工具器具備品	13,642					
		土地	88,580					
		その他	1,909			小計	169,790	
	小計	189,292		負債合計	259,999			
	無形固定資産	電話加入権	70		純資産	資本金	3,000	
		小計	70					
	投資等	長期貸付金	1,524					
差入保証金		22,509		利益剰余金		2,678		
保険積立金		6,301						
小計	30,334							
固定資産合計	219,696			純資産合計	5,678			
繰延資産	3,175			負債・純資産合計	265,677			
資産合計	265,677							

修正B/Sワーク

科目		〇〇/〇期	調整額	調整後	科目	〇〇/〇期	調整額	調整後		
流動資産	現金・預金	12,819	-2,000	10,819	流動負債	仕入債務	18,410		18,410	
	売上債権	1,822		1,822		短期借入	63,500		63,500	
	棚卸資産	3,088		3,088		未払法人税	220		220	
	未収入金	16,932	-10,000	6,932		未払消費税等	3,021		3,021	
	前払保証料	3,147		3,147		未払金	3,600		3,600	
	その他	4,998		4,998		その他	1,458		1,458	
	流動資産合計	42,806	-12,000	30,806		小計	90,209	0	90,209	
	固定資産	有形固定資産	建物	58,647		-1,200	57,447	固定負債	長期借入	163,963
建物付属設備			26,514		26,514	その他	5,827			5,827
工具器具備品			13,642		13,642					0
土地			88,580	-20,580	68,000					0
その他			1,909		1,909	小計	169,790		0	169,790
小計			189,292	-21,780	167,512	負債合計	259,999		0	259,999
無形固定資産		電話加入権	70		70	純資産	資本金	3,000		3,000
		小計	70	0	70					0
投資等		長期貸付金	1,524	-1,524	0		利益剰余金	2,678	-35,304	-32,626
		差入保証金	22,509		22,509					
	保険積立金	6,301		6,301						
	小計	30,334	-1,524	28,810	純資産合計		5,678	-35,304	-29,626	
固定資産合計	219,696	-23,304	196,392	負債・純資産合計	265,677		-35,304	230,373		
繰延資産	3,175		3,175							
資産合計	265,677	-35,304	230,373							

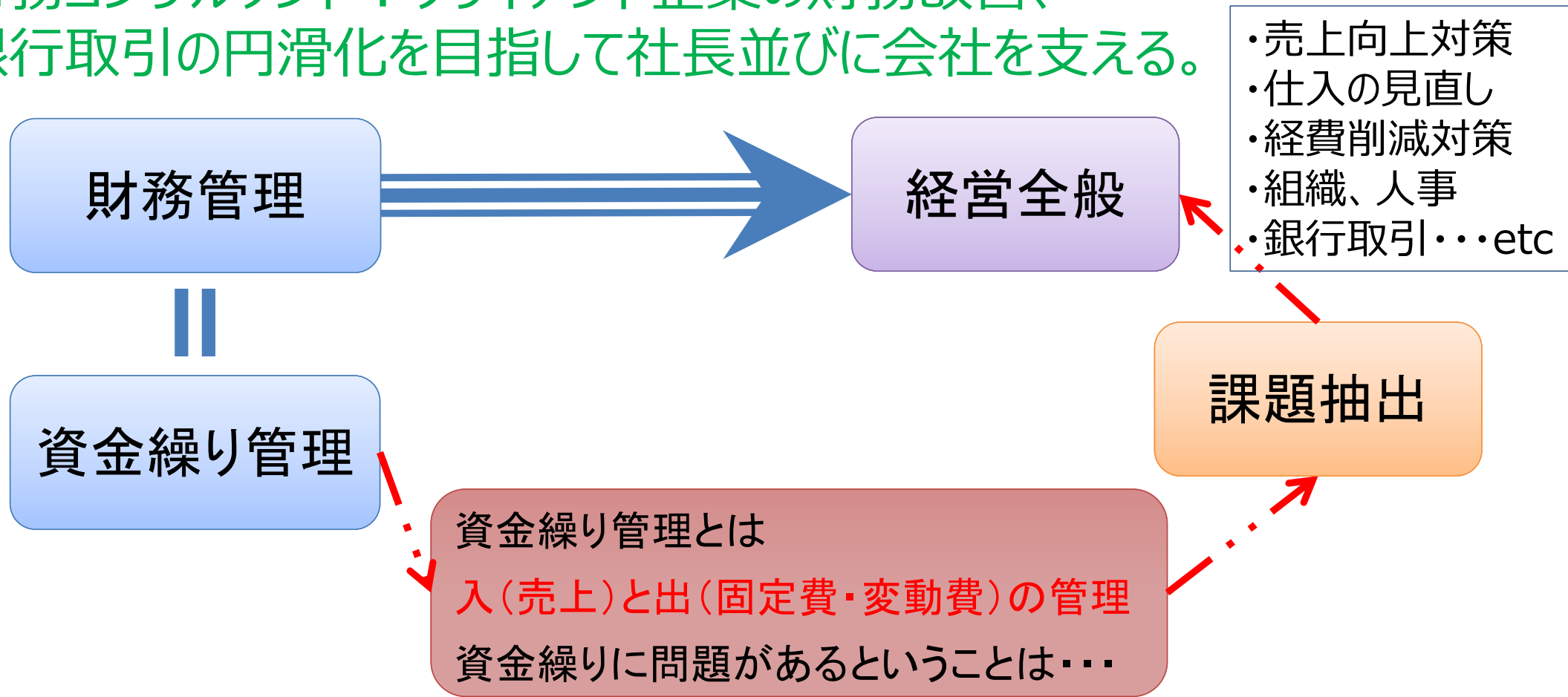


講座4日目の内容

- ✓ **資金繰り表の見方と作り方**
- ✓ **資金繰り管理の実務**
- ✓ **資金繰り改善の具体的手法とアドバイス**
- ✓ **資金繰りの予実管理**
- ✓ **資金繰り改善事例**

1. 財務コンサルタントとは(第1回目のレジュメより)

財務コンサルタント：クライアント企業の財務改善、銀行取引の円滑化を目指して社長並びに会社を支える。



2. 会社が生きるか死ぬかは、資金繰り次第

キャッシュは現実、利益は見解。

Cash is reality, profit is a matter of opinion



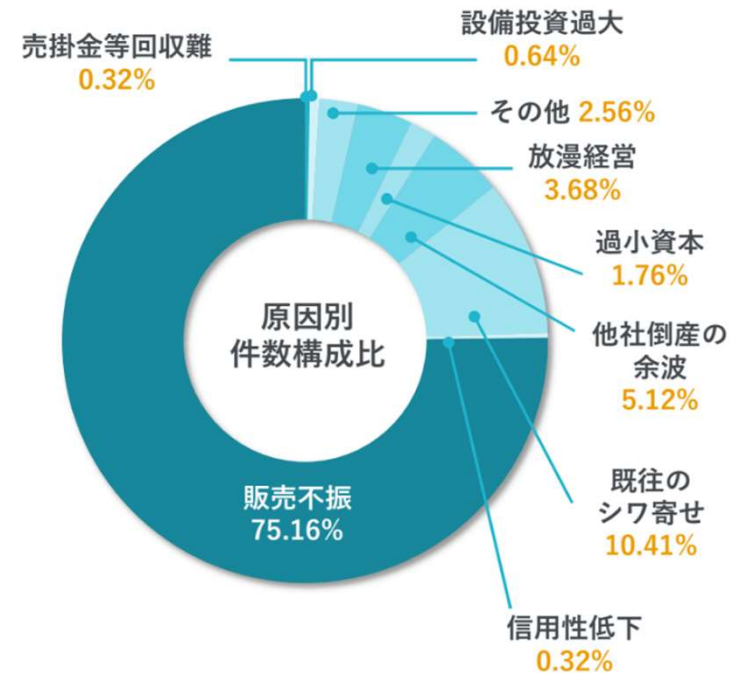
3. 会社が倒産する理由

- コンプライアンス違反
- 連鎖倒産
- 外部環境の変化
- 投資の失敗
- 販売不振
- 放漫経営

などなど、きっかけは様々だが、最終的には**資金繰りが破綻して倒産**する。

【2020年10月度の倒産原因構成比】

コロナ関連倒産が発生して以来初めて、月間100件を超えた。



4. 資金繰りがひっ迫すると・・・

- ・社長の頭の中は資金繰りのことではいっぱいになる
⇒そうになると、本来やるべきことに手が付かない、
⇒**会社全体**の元気がなくなる
- ・銀行から融資を受けられれば何とかなると考える

外部のコンサルタントとして、冷静な視点からやるべきことを整理して、経営改善の具体的な行動に繋げていく事が重要

5. 資金繰り表とは会社の余命表

資金繰り表がなければ、いつまで生きれるのか分からない

資金ショートの際に早いタイミングで気付くことができれば、回避策を検討する余裕が生まれる。

時間的余裕がないと、資金繰り改善する手段は非常に限られてしまい、本来なら助かるものも助からなくなる。

外部のコンサルタントとして、資金繰り管理体制の構築の支援をして、クライアント企業が後手に回ることをないように支援する。

6. 資金繰り表とは？

現金・預金の入金、出金を管理する資料。

形式はさまざま

- ・日繰り表
- ・5日繰り表
- ・週繰り表
- ・月次資金繰り表
- ・年次資金繰り表

その会社の状況に合わせて、管理に適した様式を使う。

日繰り表

7月度入出金表

日付	入金	出金	残高
		前年度6月末日残高を入力 ⇒	1,110,467
7月1日		定期預金積立 A信用金庫 100,000	1,010,467
		その他 経営者クラブ 4,100	1,006,367
		通信費 切手代 1,572	1,004,795
		接待交際費 松新 3,740	1,001,055
		保険料 エヌエヌ生命 44,760	956,295
7月2日		旅費交通費 トヨタファイナンス(ETC) 2,030	954,265
		車両費 トヨタファイナンス(燃料代) 136,992	817,273
		支払手数料 トヨタファイナンス振込料 648	816,625
		賃借料 トヨタファイナンス(ウィッシュ) 19,200	797,425
		銀行長期返済 X銀行 46,000	751,425
		支払利息 X銀行 4,419	747,006
		定期預金積立 X銀行 10,000	737,006
		接待交際費 HH寿司 3,398	733,608
7月3日		広告宣伝費 週刊テレビ 21,600	712,008
		支払手数料 週刊テレビ振込料 108	711,900
		雑費 カインズホーム 4,826	707,074
		賃借料 ニホンGE 11,016	696,058
		旅費交通費 電車代 500	695,558
		旅費交通費 タクシー代 1,410	694,148
		旅費交通費 社労士 700	693,448
		銀行長期返済 O信用金庫 16,000	677,448
		支払利息 O信用金庫 1,468	675,980
		雑費 AAA 4,100	671,880
7月7日			673,280
7月8日	その他 ●● ●● 過払い金 1,400	その他 前渡し金 ●● 60,000	613,280
		支払手数料 前渡し金 ●● 振込料 648	612,632
		役員借入返済 社長 32,438	580,194
		接待交際費 コンサルティング報酬 4,135	576,059
7月9日	役員借入 社長 600,000	自治会費	1,176,059

月次資金繰り表

株式会社大繁盛 第10期 資金繰り予定表

単位/千円

		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	累 計
月 初	繰 越 残 高	1,110	1,430	2,021	485	3,964	2,435	3,117	4,380	2,478	2,732	7,562	4,800	
経 常 収 入	● ● 売 上 回 収	6,130	5,775	5,306	6,950	5,211	5,959	5,979	5,025	6,373	7,492	5,470	5,000	70,669
	■ ■ 売 上 回 収	3,090	3,182	3,132	6,380	3,321	3,749	3,910	3,472	3,359	6,104	2,031	2,700	44,432
	そ の 他 売 上 回 収	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他	366	468	5	0	60	251	73	95	0	0	0	0	1,318
	収 入 計	9,586	9,425	8,444	13,329	8,592	9,959	9,962	8,592	9,733	13,596	7,501	7,700	116,418
経 常 支 出	外 注 費	1,785	1,675	3,015	2,296	2,138	2,250	1,911	2,415	2,999	2,264	2,064	1,800	26,611
	人 件 費	4,972	4,299	3,910	4,289	5,109	3,765	4,370	4,269	4,286	4,090	5,289	4,313	52,961
	そ の 他 の 経 費	1,410	1,543	1,277	1,625	2,128	2,239	1,411	1,777	1,463	1,575	1,696	1,417	19,561
	支 払 利 息	92	88	87	85	39	87	19	144	89	15	152	91	989
	納 税	582	1,108	1,000	1,227	86	46	594	2,372	46	56	226	46	7,389
	そ の 他 支 出	199	40	230	680	80	303	133	350	50	3,010	0	0	5,075
	支 出 計	9,041	8,753	9,519	10,202	9,579	8,690	8,438	11,328	8,933	11,010	9,427	7,667	112,587
経 常 収 支		545	672	-1,076	3,127	-987	1,269	1,524	-2,736	800	2,586	-1,926	33	3,831
財 務 収 入	銀 行 短 期 借 入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	銀 行 長 期 借 入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	役 員 借 入	870	50	50	550	50	0	50	50	50	3,050	50	50	4,870
	固 定 性 預 金 解 約	0	360	0	800	0	0	0	1,800	0	0	0	0	2,960
	そ の 他 借 入	15	10	0	30	0	50	0	0	20	0	0	0	125
	収 入 計	885	420	50	1,380	50	50	50	1,850	70	3,050	50	50	7,955
財 務 支 出	銀 行 短 期 返 済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	銀 行 長 期 返 済	172	172	172	167	263	258	82	488	267	77	457	267	2,841
	役 員 借 入 返 済	634	0	0	501	0	0	0	0	0	0	0	0	1,136
	固 定 性 預 金 預 入	210	300	300	300	300	300	200	500	300	200	400	310	3,620
	そ の 他 返 済	94	29	39	59	29	79	29	29	49	529	29	29	1,023
	支 出 計	1,110	501	511	1,027	592	637	311	1,017	616	806	886	606	8,620
財 務 収 支		-225	-81	-461	353	-542	-587	-261	834	-546	2,244	-836	-556	-665
合 計 収 支		320	591	-1,537	3,480	-1,529	682	1,263	-1,902	254	4,830	-2,762	-523	3,167
翌 月 繰 越 金		1,430	2,021	485	3,964	2,435	3,117	4,380	2,478	2,732	7,562	4,800	4,277	

7. 資金繰り表はクライアント企業自ら作る

資金繰り表は、税理士やコンサルタントが作るものではありません。

資金繰り状況をタイムリーに管理するためには、クライアント企業側で管理できるようになる必要があります。

しかし、資金繰り表の作成は簡単ですが、**面倒**です。
このハードルを乗り越えて頂くことが最初の関門になります。

※計画書作りで資金繰り表を作成する場合は、コンサルタントが作ります。

コンサルタントにとって最も重要な事とは？

クライアントに行動してもらおう事

8. 資金繰り表を作る目的をはっきりと理解して頂く

資金繰り表は、「余命表」

であり

暗闇を照らす「懐中電灯」

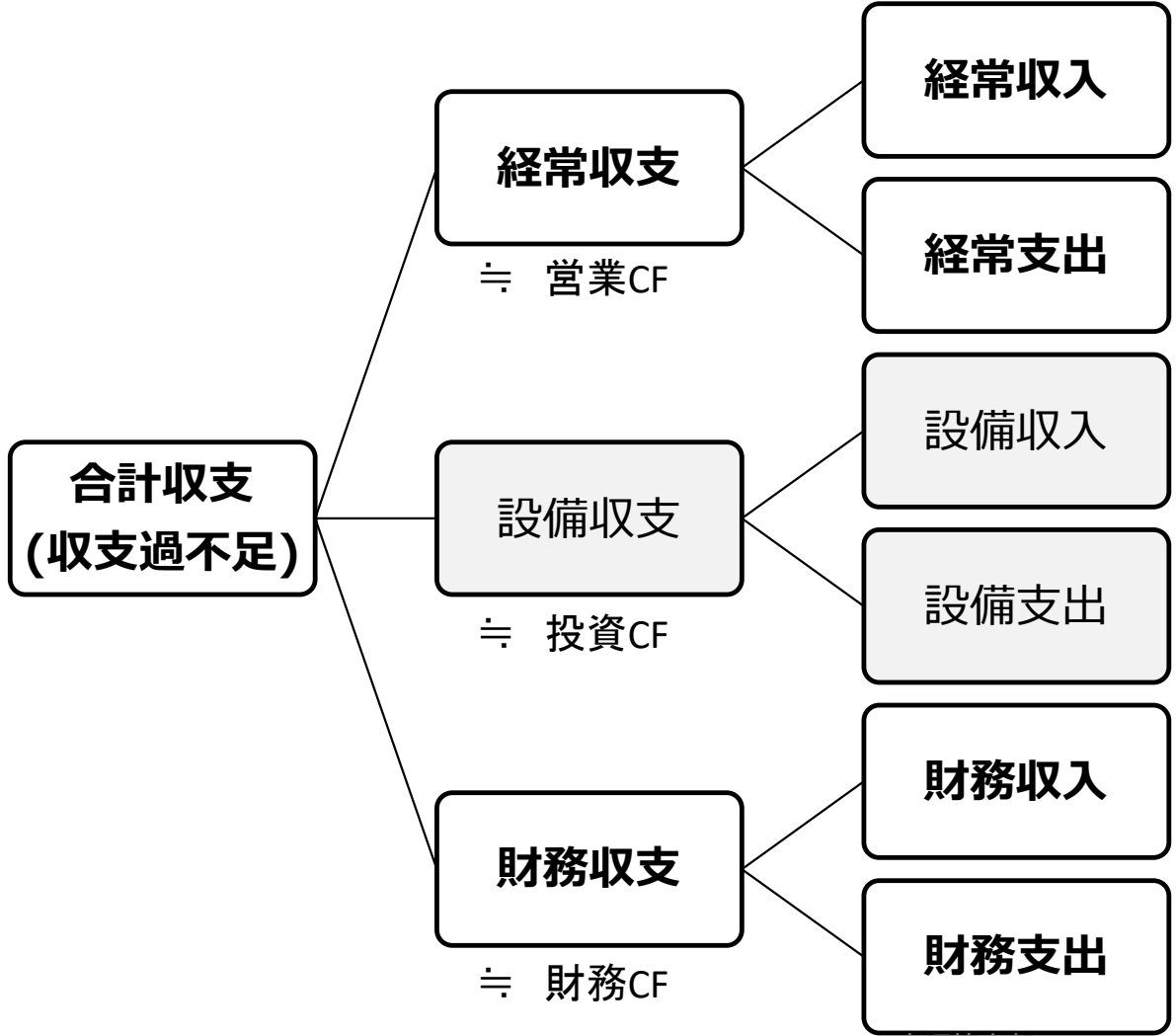
9. 顧問先の社長の言葉

「資金繰り表を作ったことで、先々が早い段階で予測できることで資金繰りの不安がぬぐえ、その結果、経営に集中することが出来たことで、売上がアップし、資金繰りが楽になってきた。」

資金繰り管理をすることで、はっきりとした売上目標ができて、実際に**売上が3倍、5倍**になった会社があります。

資金繰り表の作成

10. 資金繰り表の構成

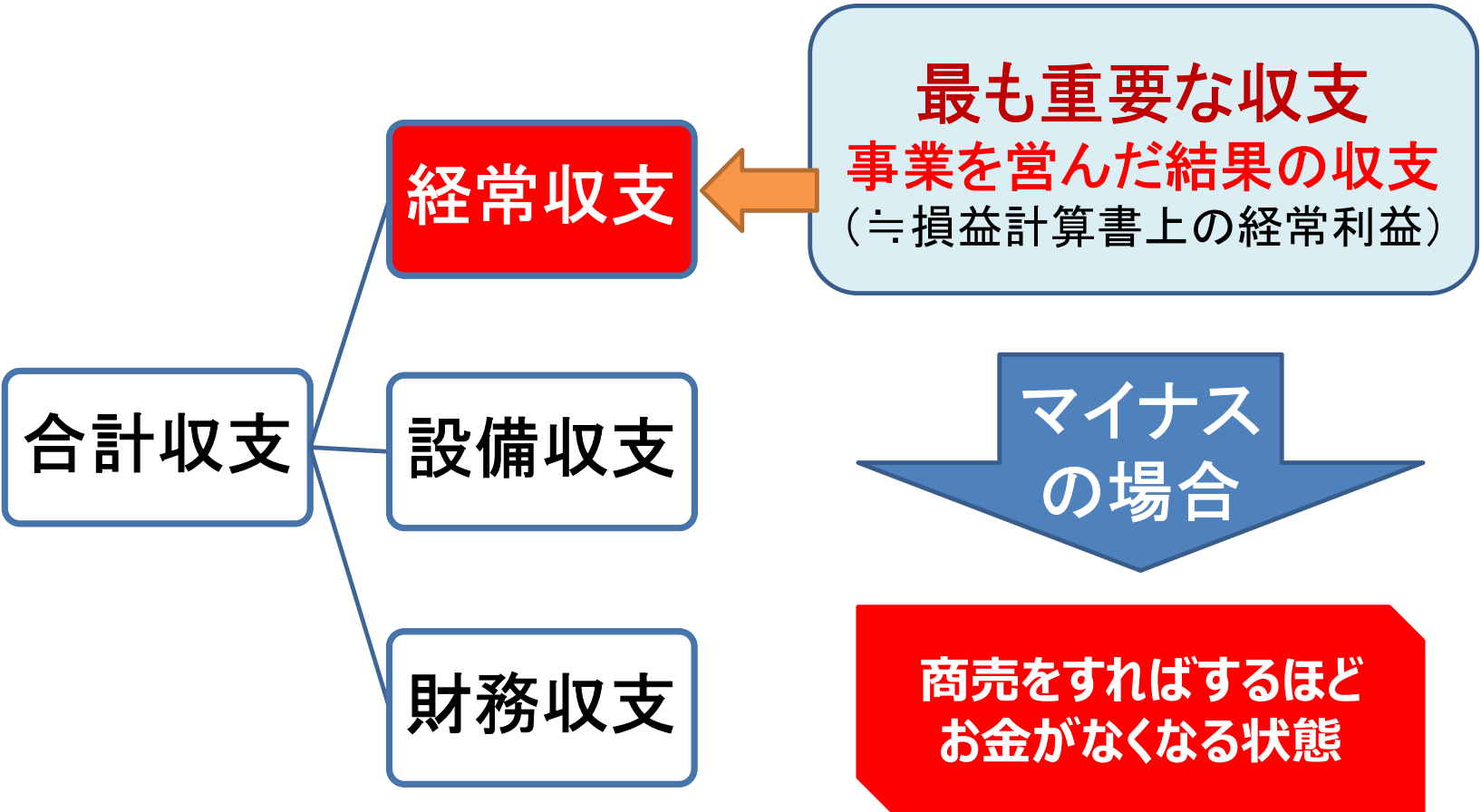


経常収支とは、「営業活動による収支」を表し、その会社の経営状態を表す。

設備収支とは、設備に関する資金の収支を表す。設備を購入すると資金が流出(設備支出)、設備を売却すると資金が流入(設備収入)する。

財務収支とは、役員や銀行など資金調達したり(財務収入)、その返済を行う(財務支出)などの結果の収支を表す。

11. 3つの収支のうち最も重要な収支は？



12. 3つの収支で判断する ～良い例～

経常収支：プラス

- 本業が黒字であり、収支が**プラス**となる。

設備収支：プラスorマイナス

- 合計収支がマイナスにならない範囲で。

財務収支：マイナス

- 通常、銀行借入の返済によりマイナスになる。

合計収支：プラス

- 月によってマイナスがあっても**年間累計はプラス**に！

13. 3つの収支で判断する ～悪い例～

<悪い例 1>

経常収支：マイナス

設備収支：プラスorマイナス

財務収支：マイナス（返済）

合計収支：マイナス



近い将来資金繰り破綻を
起こし、倒産する。

<悪い例 2>

経常収支：マイナス

設備収支：プラス

財務収支：ゼロ（リスケ）

合計収支：プラス



本業でお金が残らず、借入返
済を止めて、資産を売ってなんと
かつないでいる状態。

問題

	A社	B社	C社	D社	E社
経常収支	+100	+100	▲100	+300	▲200
設備収支	▲200	+100	▲100	▲100	+100
財務収支	+100	▲200	+200	▲100	+100
答え					

ア.銀行頼り イ.堅実経営 ウ.成長志向 エ.財務改善 オ.破綻懸念

解説

	A社	B社	C社	D社	E社
経常収支	+100	+100	▲100	+300	▲200
設備収支	▲200	+100	▲100	▲100	+100
財務収支	+100	▲200	+200	▲100	+100
答え	ウ.成長志向	エ.財務改善	ア.銀行頼り	イ.堅実経営	オ.破綻懸念

A社：本業で黒字を出し、借入れを行い、積極的に設備投資を行っている状態。

B社：本業で黒字を出しているが、返済に見合うCFは確保できておらず、設備を売却して資金ねん出している。借換等を行い、CFに合わせた返済にする。もしくは、営業CFを高める必要がある。

C社：本業で赤字を出しており、必要な設備投資及び、運転資金の捻出を銀行融資に頼っている状態。

D社：本業で十分な黒字を確保し、営業CFの範囲で設備投資、返済ができている状態。

E社：本業が赤字で設備の売却、赤字資金の借入れで資金繰りをつないでいる。融資が止まったら資金繰りが破たんする可能性が大きい。

《資金繰りの各項目の内容・ポイント》

項目		内容	
月	初繰越残高	・前月から繰り越す現預金残高。 ・前月の「次月繰越残高」と一致します。	
経常	収入	現金売上	売上金を現金で回収した金額、若しくは、回収する予定の金額。
		売掛金回収	売掛金を回収した金額、若しくは、回収する予定の金額。
		手形取立期日回収	手形取立の場合は手形期日、割引の場合は割引実行日に合わせる。
		手形割引	※手形割引の場合は、財務収支の項目とする場合もあります。
		※複数の事業・店舗を持つ場合	上記3項目について、複数の事業や店舗を持つ場合には、その収入の推移を確認する必要があるため、それぞれ別項目として記載。
		その他収入	損益計算書上の「営業外収益」などの本業以外の収入や、前受金・預り金等で受け取った金額。
	収入計		経常収入の合計値を記載
	支出	現金仕入	掛けではなく、現金で支払った仕入金額、若しくは、支払う予定の金額。
		買掛金支払	買掛金を支払った金額、若しくは、支払う予定の金額。
		手形決済	手形の決済のために支払った金額、若しくは、支払う予定の金額。
		※外注費	外注費の支払金額。 ※買掛金支払や手形決済を「仕入支払い」と「外注費支払い」に分けて記載する場合もあります。
		人件費(役員報酬・給与)	人件費の管理が大きなテーマとなる場合は役員報酬と給与の記載を分ける。
		法定福利費	人件費に含めてもよいが、社会保険等の支払金額等を管理したい場合は別項目にする方がよい。
		その他経費	主に損益計算書の販管費の内、上記に含まれないもの。「その他経費」で括られることも多いが、科目別に分ける方が内容が明確になるため、特に推移を把握したい経費は別途独立項目として分けるべき。
支払利息		借入に対する利息や、手形割引料は経常支出にて計上する。財務支出に計上しないように注意。	
納税	消費税や法人税、固定資産税などを計上		
その他項目	退職金の支払いやFC加盟の場合にロイヤリティ支払いなどその会社に応じて必要な項目を計上。		
支出計		経常支出の合計値を記載	
経常収支		経常収支=経常収入-経常支出	
設備	収入	設備売却	設備等の売却により得た金額を計上
		その他	その他の設備収入を必要に応じて項目を作り計上
	収入計		設備収入の合計値を記載
	支出	設備購入	設備等の購入により支払った金額を計上
その他		その他の設備支出を必要に応じて項目を作り計上	
支出計		設備支出の合計値を記載	
設備収支		設備収支=設備収入-設備支出	
財務	収入	役員借入金	役員等からの借入により得た金額を計上
		銀行短期借入	銀行等からの短期借入により得た金額を計上
		銀行長期借入	銀行等からの長期借入により得た金額を計上
		その他収入	必要に応じて、生命保険解約、固定性預金引出により得た金額を計上。特に推移を把握したい項目はその他に集約せずに別途独立項目として分けた方がよい。
	収入計		財務収入の合計値を記載
	支出	役員返済	役員への元金返済により支払った金額を計上
銀行短期返済		短期融資の元金返済により支払った金額を計上	
銀行長期返済		長期融資の元金返済により支払った金額を計上	
その他		・固定性預金預入等は金額を計上して流動性資金から除外して管理 ・その他必要に応じて、財務支出の金額を計上。	
支出計		財務支出の合計値を記載	
財務収支		財務収支=財務収入-財務支出	
収支合計		合計収支=経常収支+設備収支+財務収支	
翌月繰越金		翌月繰越金=月初繰越残高+収支合計	

14. 資金繰り表の作成の際に忘れてしまいがちなもの

- 税金・社会保険料の支払計上
- 期日一括型の借入の返済
- 固定性預金の取り扱い
- 資産性保険の保険料支払い

15. 実績資金繰り表の作り方

実績資金繰り表を作る為に必要な資料

- 現金出納帳
- 預金出納帳 or 預金通帳
- 借入金返済明細
- 手形帳（受取手形帳・支払手形帳）
- 月次試算表

15. 実績資金繰り表の作り方

《ステップ① 経常収入に計上》

資料から売上入金、雑収入の内容を抽出して経常収入に記入。前述の「資金繰りの各項目の内容・ポイント」を参考にその会社の実情に沿った科目を自由に作ります。

売上金ではなく受取利息や社宅の家賃収入などいわゆる営業外収入については、「その他収入」などの項目に入れます。

《ステップ② 経常支出に計上》

資料からその月に支払った仕入れ代金や経費の金額を抽出して経常支出に記入。

「資金繰りの各項目の内容・ポイント」を参考にその会社の状態に合わせて管理する項目を定めて科目を作ります。

15. 実績資金繰り表の作り方

◀ステップ③ 設備収入と設備支出に計上▶

設備の購入による出金は設備支出、設備の売却による入金は設備収入に記入。設備収支に記載する機会は少ないため、実務的には省略することが多い。

◀ステップ④ 財務収入と財務支出に計上▶

資料から借入金入金、固定性預金払出等の内容を抽出して財務収入に記入。

同じく借入金返済、固定性預金預入等の内容を抽出して財務支出に記入。

借入金返済については、借入金返済明細を確認して、支払利息と元金返済は分けて記入。

15. 実績資金繰り表の作り方

《作成時の注意点》

- 借入金の元金返済は財務支出、利息は経常支出に別に管理します。
- 現金から預金口座、預金口座から別の預金口座へといった振替を間違えて収入や支出に入れないように気を付けます。
- 試算表から数字を拾う際は、その試算表が税抜なのか税込なのかを確認し、税抜の場合は、税込金額にした上で計上しないと、数字が大きくなる原因になります。

16. 予測資金繰り表の作り方

まず月次損益計画書を作ることから始める。
それを資金繰り表に落とし込むために次のポイントを確認。

《①取引条件を確認》

入金タイミングと支払いのタイミングを確認し、その条件に合わせて損益計画書の数字を資金繰り表に反映。

《②支払利息と元金返済の金額を記載》

金融機関から発行される借入金返済明細書から支払利息と元金返済額を確認し、それぞれ記載。

《③損益計画には表れない入出金を確認》

借入の予定や設備購入、税金支払い、資産計上する保険料、未払い金の支払いなど、損益計画にはないもので発生する入出金を記載。

資金繰り表の支払利息、元金返済は金融機関別借入明細から持ってくると楽です。
 (第2日目の講義で配布した資料です。)

株式会社XYZ製菓 金融機関別借入内訳表

(単位:円)

金融機関	種別	支払日	利率	当初実行額 (単位:千円)	201●/5	201●/6	201●/7	201●/8	201●/9	201●/10	201●/11	201●/12	201■/1	201■/2	201■/3	201■/4	
●●信金	マル保	5日	2.300%	10,000	元金返済	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000
					利息	16,512	15,754	16,047	15,814	15,079	15,350	14,629	14,885	14,652	13,024	14,187	13,505
					元利合計	135,512	134,754	135,047	134,814	134,079	134,350	133,629	133,885	133,652	132,024	133,187	132,505
					残高	8,453,000	8,334,000	8,215,000	8,096,000	7,977,000	7,858,000	7,739,000	7,620,000	7,501,000	7,382,000	7,263,000	7,144,000
◆◆銀行	マル保	末	2.400%	10,000	元金返済	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
					利息	11,855	12,424	11,059	11,608	11,394	10,819	10,612	12,139	9,178	9,325	10,436	9,257
					元利合計	116,855	117,424	116,059	116,608	116,394	115,819	115,612	117,139	114,178	114,325	115,436	114,257
					残高	5,905,000	5,800,000	5,695,000	5,590,000	5,485,000	5,380,000	5,275,000	5,170,000	5,065,000	4,960,000	4,855,000	4,750,000
日本公庫	プロパー	5日	2.300%	5,000	元金返済	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000
					利息	7,984	7,565	7,647	7,477	7,072	7,137	6,743	6,797	6,627	5,833	6,288	5,920
					元利合計	94,984	94,565	94,647	94,477	94,072	94,137	93,743	93,797	93,627	92,833	93,288	92,920
					残高	4,002,000	3,915,000	3,828,000	3,741,000	3,654,000	3,567,000	3,480,000	3,393,000	3,306,000	3,219,000	3,132,000	3,045,000
日本公庫	プロパー	25日	1.850%	10,000	元金返済	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000
					利息	11,407	11,597	11,039	11,217	11,026	10,487	10,646	10,119	10,266	10,076	8,929	9,696
					元利合計	132,407	132,597	132,039	132,217	132,026	131,487	131,646	131,119	131,266	131,076	129,929	130,696
					残高	7,381,000	7,260,000	7,139,000	7,018,000	6,897,000	6,776,000	6,655,000	6,534,000	6,413,000	6,292,000	6,171,000	6,050,000
長期借入金合計				35,000	元金返済	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000
					利息	47,758	47,340	45,792	46,116	44,571	43,793	42,630	43,940	40,723	38,258	39,840	38,378
					元利合計	479,758	479,340	477,792	478,116	476,571	475,793	474,630	475,940	472,723	470,258	471,840	470,378
					残高	25,741,000	25,309,000	24,877,000	24,445,000	24,013,000	23,581,000	23,149,000	22,717,000	22,285,000	21,853,000	21,421,000	20,989,000

※リースや割賦についても同様の資料を作成しておくると便利です。

資金繰り改善のアドバイス

17. 資金繰り改善のアドバイス

資金繰り改善の原理原則

「入りを**早めて**、出を**遅く**。」

18. 資金繰りを改善する7つの方法



1. 回収サイトを短くする。
2. 支払いサイトを長くする。
3. 在庫を削減する。
4. 借入をする。
5. 資産を流動化・現金化する。
6. 増資する。
7. 適切な節税をする。

18. 資金繰りを改善する7つの方法

1. 回収サイトを短くする

《ポイント》

- ① 売ってから現金を受け取る期間を短く。
- ② 手形ではなく現金で、しかも早く！
- ③ 既存先よりも新規先から攻めろ！

18. 資金繰りを改善する7つの方法

1. 回収サイトを短くする

《クライアントへの取組みアドバイス例》

- ・既存取引先へ取引条件の改善依頼をする。
- ・新規開拓の際は、利益率と共に回収条件にも注目して交渉を行う。
- ・支払いが遅れがちな売掛先がある場合は、売掛金管理体制の強化をアドバイス
- ・請求書に支払期日を記載するようにアドバイス

18. 資金繰りを改善する7つの方法

2. 支払いサイトを長くする

《ポイント》

- ① 支払う時期を遅く。
- ② 既存先よりも新規先から攻めろ！
- ③ やりすぎに注意！

18. 資金繰りを改善する7つの方法

2. 支払いサイトを長くする

《クライアントへの取組みアドバイス例》

- ・取引条件の改善依頼をする取引先を慎重に検討。
- ・新規開拓の際は、仕入額と共に支払条件にも注目して交渉を行う。
- ・資金繰り状況に応じて仕入額と支払条件のどちらを優先すべきかのアドバイス。

18. 資金繰りを改善する7つの方法

3. 在庫を削減する

《ポイント》

- ① 在庫はお金が形を変えた状態
- ② 在庫は金食い虫
- ③ 資産 ⇒ 死産



18. 資金繰りを改善する7つの方法

3. 在庫を削減する

《クライアントへの取組みアドバイス例》

- 在庫をなるべく持たず、必要な材料を必要な時にという仕入れる仕組みはできないか。(ジャストインタイム)
⇒受注発注方式、予約販売方式、委託販売方式等も検討
- 仕入担当の社員に対する在庫と資金繰りの関係の教育
- 在庫ロスの防止対策の検討
- システム上の在庫数字と実棚との相違がないかの確認

18. 資金繰りを改善する7つの方法

以上の3つの取組みがベースの取組みとなる。

- 1. 回収サイトを短くする**
- 2. 支払いサイトを長くする**
- 3. 在庫を削減する**

資金繰り改善を意識した注目の財務指標 (第1回目のレジュメより)

CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

【 $CCC = \text{在庫回転日数} + \text{売掛債権回転日数} - \text{仕入債務回転日数}$ 】

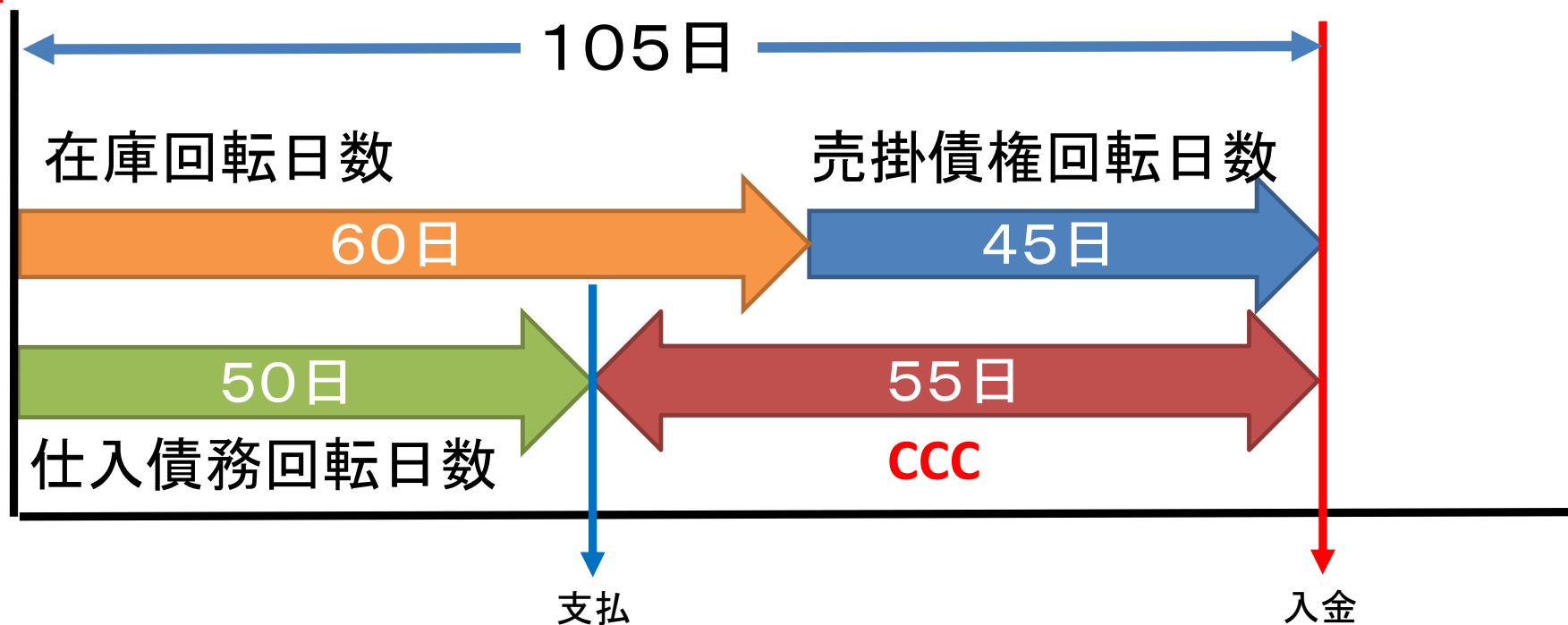
⇒仕入債務を支払ってから売上金回収までの日数

資金繰り改善を意識した注目の財務指標 (第1回目のレジュメより)

Ex)

・在庫回転日数:60日 ・売掛債権回転日数:45日 ・仕入債務回転日数:50日

⇒**CCC:55日**



18. 資金繰りを改善する7つの方法

4. 借入をする

《ポイント》

- ① 適正なボリュームで
- ② 借入はハサミと同じ



18. 資金繰りを改善する7つの方法

5. 資産を流動化・現金化する

《ポイント》

- ① B/Sをスリムに、資産の部は頭でっかちに！
- ② 不動産は金食い虫
- ③ 遊休資産はとっとと売れ！

18. 資金繰りを改善する7つの方法

《B/S改善のポイント》

流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	純資産

不良部分を処分することで、総資産が減り、経営効率が良化する。(ROAの向上)

遊休/不良資産の排除

借入が多くあることで支払利息の負担も多くなる。余剰資金→借入返済も視野に。

負債圧縮

利益を生み出し、内部留保を高める！

自己資本の充実

18. 資金繰りを改善する7つの方法

B/Sは、
左側は頭でっかち、
右側は下半身デブ、
を目指せ！



18. 資金繰りを改善する7つの方法

6. 増資する

《ポイント》

- ① 返済不要
- ② 財務基盤の強化に繋がる
- ③ 増資によるデメリットも理解する



18. 資金繰りを改善する7つの方法

むやみな増資によるデメリット

信用保証協会が使えなくなり
資金調達に悪影響



社長の持ち株比率が減り
自由度ダウン、実権を奪われる



18. 資金繰りを改善する7つの方法

信用保証協会が使えなくなり
資金調達に悪影響



業種	資本金	従業員
製造業等	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下
医療法人等	—	300人以下

18. 資金繰りを改善する7つの方法

社長の持ち株比率が減り
自由度ダウン、実権を奪われる

持株比率（出資割合） = 経営権の割合

- ✓ 最低でも「過半数」、できれば「3分の2」
 - ⇒ 株主総会の普通決議 = 過半数
 - ⇒ 株主総会の特別決議 = 3分の2



18. 資金繰りを改善する7つの方法

7. 適切な節税をする

《ポイント》

- ① 適度の節税は重要
- ② 滞納は、資金繰りをさらに圧迫
- ③ 「過度な節税」は自分の首を絞める



資金繰り管理の実務

19. 資金繰り管理の実務

月次資金繰り表を作成し、実績を振り返りながら、常に向こう6ヶ月～12ヶ月程度を予測しながら管理する。

1～3ヶ月先は、なるべく高い確度で。

4か月目以降は直近の流れと損益計画から見込む。

資金繰りが忙しい会社は、月次資金繰り表と合わせて日繰り表も作成し、月中の資金繰り状況も把握する。

19. 資金繰り管理の実務

《売上予測が難しい会社》

確定している売上入金以外の予測売上と売上に連動する予測の変動費は、一切計上せずに、ほぼ固定的に発生する支出だけを計上。

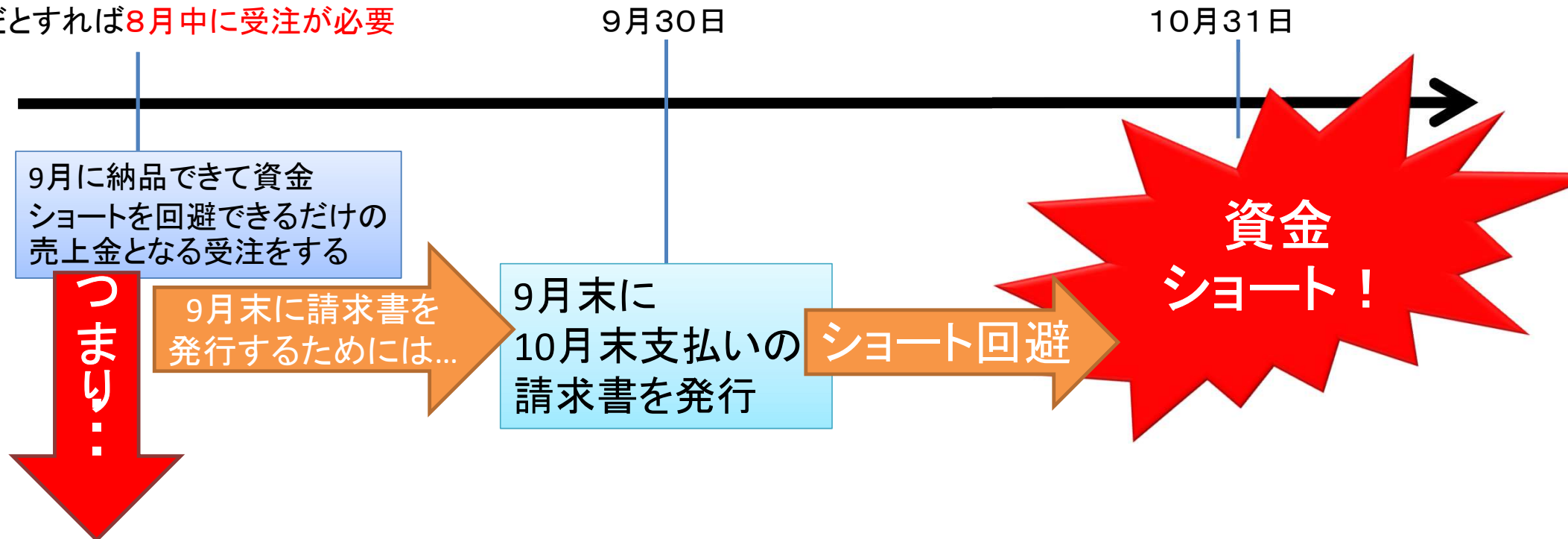
その資料から見える、**資金繰りショート**の**タイミング**を把握し、そこから逆算して、「いつまでに」、「いくら」の売上入金が必要なのかを把握する。

こうすることで、営業活動を具体的に考えられる。

資金繰りショートのタイミングを把握することの効果

7月20日時点作成の資金繰り表から10月末に資金ショートが見込まれた。

納品するまでに1か月かかる仕事
だとすれば8月中に受注が必要



3か月以上先の資金ショート見込ではあるが、結果を得るためには、1ヶ月程度しか余裕がないことがわかる。

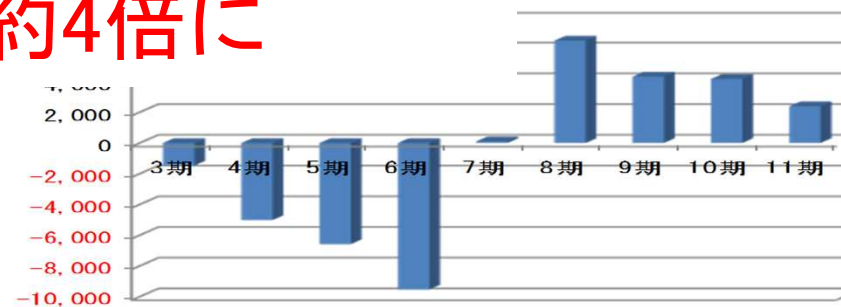
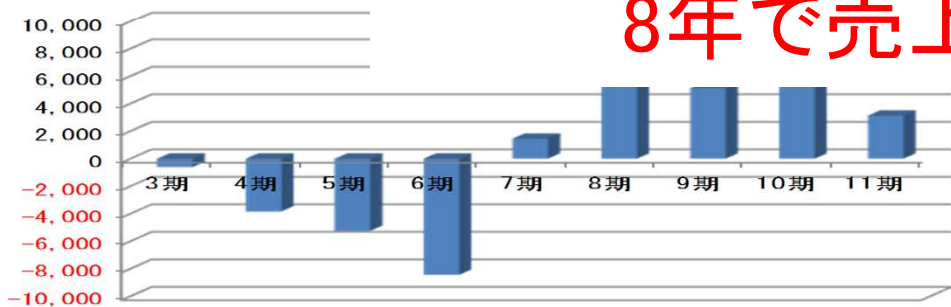
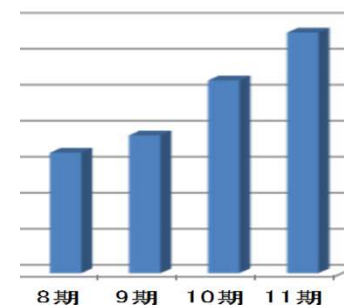
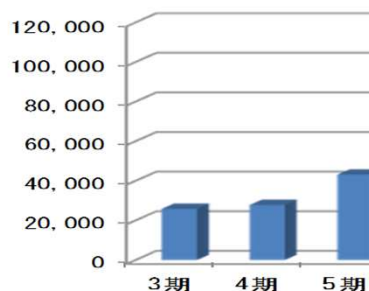
顧問先の社長の言葉

「資金繰り表を作ったことで、先々が早い段階で予測できることで資金繰りの不安がぬぐえ、その結果、経営に集中することが出来たことで、売上がアップし、資金繰りが楽になってきた。」

資金繰り管理をすることで、はっきりとした売上目標ができて、実際に**売上が3倍、5倍**になった会社があります。

	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期	11期
	20年6月期	21年6月期	22年6月期	23年6月期	24年6月期	25年6月期	26年6月期	27年6月期	28年6月期
売上高	25,864	27,858	43,177	42,777	53,280	70,635	87,039	102,850	117,590
売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上総利益	25,864	27,858	43,177	42,777	53,280	70,635	87,039	102,850	117,590
人件費	4,658	8,819	15,312	10,165	11,744	33,450	38,294	53,572	66,832
その他経費	21,812	22,880	33,106	41,056	40,079	29,114	43,611	43,312	47,628
営業利益	-606	-3,841	-5,241	-8,444	1,457	8,071	5,134	5,966	3,130
営業外収益	1	4	56	370	410	373	490	279	621
営業外費用	861	1,180	1,395	1,465	1,760	1,784	1,306	2,079	1,357
経常利益	-1,466	-5,017	-6,580	-9,539	107	6,660	4,318	4,166	2,394
特別利益	0	533	0	546	0	0	0	0	0
特別損益	0	65	0	92	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	-1,466	-4,549	-6,580	-9,085	107	6,660	4,318	4,166	2,394
法人税等	71	71	71	71	71	71	71	71	146
当期純利益	-1,537	-4,620	-6,651	-9,156	36	6,589	4,247	4,095	2,248

R1年6月期には
売上高：1億8,000万円
経常利益：1,200万円に
関与して4年で2倍以上、
8年で売上約4倍に



資金繰り改善事例～財務収支編～

株式会社 XYZ製菓

第2回目講座で配布した計画書一式の資金繰り表です。

(単位:千円)

【資金調達後】

		5月実績	6月見込	7月予測	8月予測	9月予測	10月予測	11月予測	12月予測	1月予測	2月予測	3月予測	4月予測	合計	
月初繰越残高(A)		297	628	4,619	2,361	1,719	443	2,496	1,824	3,753	4,793	2,804	3,624		
経常 収 支	収 入	店舗売上	2,785	3,300	2,808	3,240	2,916	3,024	3,780	5,724	2,970	2,970	3,672	3,240	40,429
		通販売上	2,282	1,508	1,404	1,728	1,728	1,836	2,052	2,592	5,184	2,700	3,996	3,240	30,250
		卸売	153	300	270	1,800	667	222	222	222	1,112	222	222	222	5,638
		催事売上	4,046	1,060	1,260	1,296	2,160	5,832	1,296	2,160	1,620	2,160	1,620	3,240	27,750
		経常収入計(B)	9,266	6,168	5,742	8,064	7,471	10,914	7,350	10,698	10,886	8,052	9,510	9,942	104,067
	支 出	材料仕入支払い	2,860	1,591	2,233	1,769	2,256	3,172	1,916	2,552	3,947	2,343	2,557	3,019	30,214
		包材仕入支払い	900	886	1,404	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	12,327
		役員報酬	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
		給与支払い	1,211	1,211	1,088	1,390	1,390	1,390	1,394	1,394	1,394	1,394	1,394	1,394	16,048
		諸経費	2,835	2,300	2,086	2,342	2,896	2,096	2,507	2,620	2,301	2,300	2,535	2,406	29,224
		支払利息割引料	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	564
		消費税・法人税等	0	0	0	1,000	0	0	0	0	0	1,800	0	0	2,800
		経常支出計(C)	8,503	6,685	7,508	8,214	8,255	8,370	7,530	8,278	9,354	9,550	8,199	8,532	98,977
	経常収支	763	-517	-1,766	-150	-783	2,545	-180	2,421	1,533	-1,497	1,312	1,410	5,089	
財務 収 支	収 入	定期預金解約												0	
		役員借入金												0	
		短期借入金												0	
		長期借入金		5,000										5,000	
	支 出	役員借入金返済												0	
		短期借入金返済												0	
		長期借入金返済	432	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	5,844	
定期積金													0		
財務収支計	-432	4,508	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-844		
合計収支	331	3,991	-2,258	-642	-1,275	2,053	-672	1,929	1,041	-1,989	820	918	4,245		
翌月繰越金	628	4,619	2,361	1,719	443	2,496	1,824	3,753	4,793	2,804	3,624	4,542			

株式会社 XYZ製菓

【資金調達後】

		5月実績	6月見込み	7月予測	8月予測	9月予測	10月予測	11月予測	12月予測	1月予測	2月予測	3月予測	4月予測	5月予測	6月予測	7月予測	8月予測	9月予測	10月予測	11月予測	
月	初繰越残高	297	628	4,619	2,361	1,719	443	2,496	1,824	3,753	4,793	2,804	3,624	4,542	4,873	3,864	1,606	964	-311	1,742	
經常収支	經常収入	店舗売上	2,785	3,300	2,808	3,240	2,916	3,024	3,780	5,724	2,970	2,970	3,672	3,240	2,785	3,300	2,808	3,240	2,916	3,024	3,780
		通販売上	2,282	1,508	1,404	1,728	1,728	1,836	2,052	2,592	5,184	2,700	3,996	3,240	2,282	1,508	1,404	1,728	1,728	1,836	2,052
		卸売	153	300	270	1,800	667	222	222	222	1,112	222	222	222	153	300	270	1,800	667	222	222
		催事売上	4,046	1,060	1,260	1,296	2,160	5,832	1,296	2,160	1,620	2,160	1,620	3,240	4,046	1,060	1,260	1,296	2,160	5,832	1,296
	經常収入計		9,266	6,168	5,742	8,064	7,471	10,914	7,350	10,698	10,886	8,052	9,510	9,942	9,266	6,168	5,742	8,064	7,471	10,914	7,350
	經常支出	材料仕入支払い	2,860	1,591	2,233	1,769	2,256	3,172	1,916	2,552	3,947	2,343	2,557	3,019	2,860	1,591	2,233	1,769	2,256	3,172	1,916
		包材仕入支払い	900	886	1,404	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	900	886	1,404	1,015	1,015	1,015	1,015
		役員報酬	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
		給与支払い	1,211	1,211	1,088	1,390	1,390	1,390	1,394	1,394	1,394	1,394	1,394	1,394	1,211	1,211	1,088	1,390	1,390	1,390	1,394
		諸経費	2,835	2,300	2,086	2,342	2,896	2,096	2,507	2,620	2,301	2,300	2,535	2,406	2,835	2,300	2,086	2,342	2,896	2,096	2,507
		支払利息割引料	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
		消費税・法人税等	0	0	0	1,000	0	0	0	0	0	1,800	0	0	0	0	0	0	1,000	0	0
	經常支出計		8,503	6,685	7,508	8,214	8,255	8,370	7,530	8,278	9,354	9,550	8,199	8,532	8,503	6,685	7,508	8,214	8,255	8,370	7,530
	經常収支		763	-517	-1,766	-150	-783	2,545	-180	2,421	1,533	-1,497	1,312	1,410	763	-517	-1,766	-150	-783	2,545	-180
財務収支	収入	定期預金解約																			
		役員借入金																			
		短期借入金																			
		長期借入金		5,000																	
	支出	役員借入金返済																			
		短期借入金返済																			
		長期借入金返済	432	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	432	492	492	492	492	492	
		定期積金																			
財務収支計		-432	4,508	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-432	-492	-492	-492	-492	-492	-492	
合計収支		331	3,991	-2,258	-642	-1,275	2,053	-672	1,929	1,041	-1,989	820	918	331	-1,009	-2,258	-642	-1,275	2,053	-672	
翌月繰越金		628	4,619	2,361	1,719	443	2,496	1,824	3,753	4,793	2,804	3,624	4,542	4,873	3,864	1,606	964	-311	1,742	1,070	

借換え一本化の効果 例

(単位: 千円)

		借入額	返済回数	返済額	現在残高	残返済回数
A銀行	1	12,000	84	143	2,857	20
	2	5,000	60	83	2,667	32
	3	8,000	60	133	4,800	36
	4	10,000	84	119	5,000	42
	5	3,000	60	50	2,400	48
	合計	38,000		529	17,724	



借入額	返済回数	返済額
18,000	84	214

$18,000 \text{ 千円} \div 84 \text{ 回} = 214.3 \text{ 千円}$

※設備資金や保証協会付き、プロパー、制度の別などで一本にできないケースも多々ある。

実際の資金調達の流れ

(決算7月)

株式会社 XYZ製菓 金融機関別借入内訳表

H24年4月

【長期借入金】 (千円)

金融機関	種別	利率	当初実行額	現在残高	返済額 (円)	借入期間
A信金	保証協会(県小規模)	2.300%	10,000	8,453	119,000	7年
	A信金 合計		10,000	8,453	119,000	
B銀行	保証協会	2.400%	10,000	5,905	105,000	8年
	B銀行 合計		10,000	5,905	105,000	
C銀行						
	C銀行 合計		0	0	0	
日本公庫	マル経	1.850%	10,000	7,381	121,000	7年
	特別貸付	2.300%	5,000	4,002	87,000	5年
	日本公庫 合計		15,000	11,383	208,000	
長期借入金合計			35,000	25,741	432,000	

年間支払利息 565 月元利払い 479

【銀行借入合計】

金融機関	当初実行額	現在残高	返済額(円)	借入シェア
A信金	10,000	8,453	119,000	32.84%
B銀行	10,000	5,905	105,000	22.94%
C銀行	0	0	0	0.00%
日本公庫	15,000	11,383	208,000	44.22%
銀行借入 合計	35,000	25,741	432,000	

2か月後

・A信金から500万円の新規融資

H24年6月

【長期借入金】 (千円)

金融機関	種別	利率	当初実行額	現在残高	返済額 (円)	借入期間
A信金	保証協会(県小規模)	2.300%	10,000	8,215	119,000	7年
	保証協会(県小規模)	2.300%	5,000	5,000	60,000	7年
	A信金 合計		15,000	13,215	179,000	
B銀行	保証協会	2.400%	10,000	5,695	105,000	8年
	B銀行 合計		10,000	5,695	105,000	
C銀行						
	C銀行 合計		0	0	0	
日本公庫	マル経	1.850%	10,000	7,139	121,000	7年
	特別貸付	2.300%	5,000	3,828	87,000	5年
	日本公庫 合計		15,000	10,967	208,000	
長期借入金合計			40,000	29,877	492,000	

年間支払利息 661 月元利払い 547

【銀行借入合計】

金融機関	当初実行額	現在残高	返済額(円)	借入シェア
A信金	15,000	13,215	179,000	44.23%
B銀行	10,000	5,695	105,000	19.06%
C銀行	0	0	0	0.00%
日本公庫	15,000	10,967	208,000	36.71%
銀行借入 合計	40,000	29,877	492,000	

15か月後

・公庫の借入一本化
残債約8,500千円⇒13,000千円(真水 約4,500千円)

H25年7月

【長期借入金】 (千円)

金融機関	種別	利率	当初実行額	現在残高	返済額 (円)	借入期間
A信金	保証協会(県小規模)	2.300%	10,000	6,787	119,000	7年
	保証協会(県小規模)	2.300%	5,000	4,280	60,000	7年
	A信金 合計		15,000	11,067	179,000	
B銀行	保証協会	2.400%	10,000	4,435	105,000	8年
	B銀行 合計		10,000	4,435	105,000	
C銀行						
	C銀行 合計		0	0	0	
日本公庫	マル経	1.650%	13,000	13,000	157,000	7年
	日本公庫 合計		13,000	13,000	157,000	
長期借入金合計			38,000	28,502	441,000	

年間支払利息 575 月元利払い 489

【銀行借入合計】

金融機関	当初実行額	現在残高	返済額(円)	借入シェア
A信金	15,000	11,067	179,000	38.83%
B銀行	10,000	4,435	105,000	15.56%
C銀行	0	0	0	0.00%
日本公庫	13,000	13,000	157,000	45.61%
銀行借入 合計	38,000	28,502	441,000	

18か月後

・地元の第一地銀との取引開始、外様B地銀から借換
残債約4,000千円⇒8,000千円(真水 約4,000千円)

H25年10月

【長期借入金】 (千円)

金融機関	種別	利率	当初実行額	現在残高	返済額 (円)	借入期間
A信金	保証協会(県小規模)	2.300%	10,000	6,430	119,000	7年
	保証協会(県小規模)	2.300%	5,000	4,100	60,000	7年
	A信金 合計		15,000	10,530	179,000	
B銀行						
	B銀行 合計		0	0	0	
C銀行	保証協会	2.300%	8,000	7,903	97,000	7年
	C銀行 合計		8,000	7,903	97,000	
日本公庫	マル経	1.650%	13,000	12,403	157,000	7年
	日本公庫 合計		13,000	12,403	157,000	
長期借入金合計			36,000	30,836	433,000	

年間支払利息 629 月元利払い 485

【銀行借入合計】

金融機関	当初実行額	現在残高	返済額(円)	借入シェア
A信金	15,000	10,530	179,000	34.15%
B銀行	0	0	0	0.00%
C銀行	8,000	7,903	97,000	26.45%
日本公庫	13,000	12,403	157,000	40.22%
銀行借入 合計	36,000	30,836	433,000	

25か月後

・A信金の借入を一本化。制度融資を活用して金利を2.3%⇒1.1%。
残債約9,300千円⇒15,000千円(真水 約5,700千円)

H26年5月

【長期借入金】

(千円)

金融機関	種別	利率	当初実行額	現在残高	返済額 (円)	借入期間
A信金	保証協会(市中小支援)	1.100%	15,000	15,000	179,000	7年
	A信金 合計		15,000	15,000	179,000	
B銀行	B銀行 合計		0	0	0	
	C銀行	保証協会 2.300%	8,000	7,224	97,000	7年
C銀行	C銀行 合計		8,000	7,224	97,000	
	日本公庫	マル経 1.650%	13,000	11,304	157,000	7年
日本公庫	日本公庫 合計		13,000	11,304	157,000	
	長期借入金合計		36,000	33,528	433,000	

年間支払利息 518 月元利払い 476

【銀行借入合計】

金融機関	当初実行額	現在残高	返済額(円)	借入シェア
A信金	15,000	15,000	179,000	44.74%
B銀行	0	0	0	0.00%
C銀行	8,000	7,224	97,000	21.55%
日本公庫	13,000	11,304	157,000	33.72%
銀行借入 合計	36,000	33,528	433,000	

38か月後

・A信金から追加融資。既存借入と一本化。
残債約12,700千円⇒16,000千円(真水 約3,300千円)

H27年6月

【長期借入金】

(千円)

金融機関	種別	利率	当初実行額	現在残高	返済額 (円)	借入期間
A信金	保証協会(市中小支援)	1.100%	16,000	16,000	191,000	7年
	A信金 合計		16,000	16,000	191,000	
B銀行	B銀行 合計		0	0	0	
	C銀行	保証協会 2.300%	8,000	5,963	97,000	7年
C銀行	C銀行 合計		8,000	5,963	97,000	
	日本公庫	マル経 1.650%	13,000	9,263	157,000	7年
日本公庫	日本公庫 合計		13,000	9,263	157,000	
	長期借入金合計		37,000	31,226	445,000	

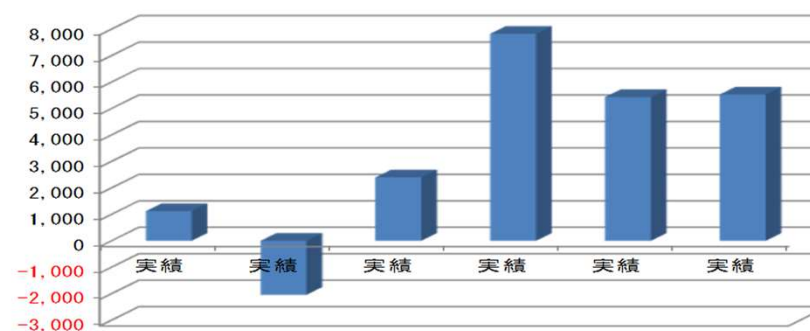
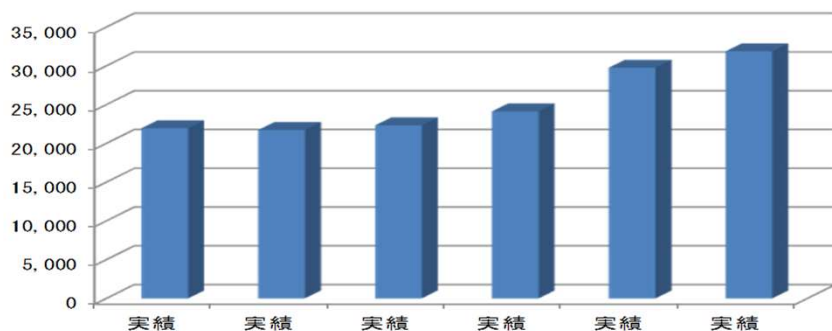
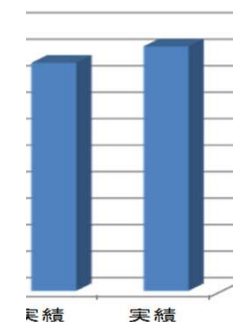
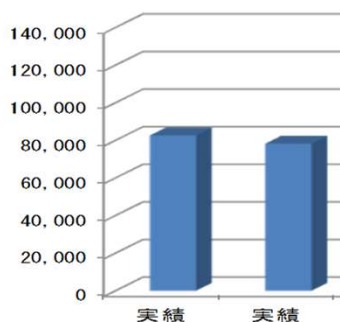
年間支払利息 466 月元利払い 484

【銀行借入合計】

金融機関	当初実行額	現在残高	返済額(円)	借入シェア
A信金	16,000	16,000	191,000	51.24%
B銀行	0	0	0	0.00%
C銀行	8,000	5,963	97,000	19.10%
日本公庫	13,000	9,263	157,000	29.66%
銀行借入 合計	37,000	31,226	445,000	

	22年6月期		23年6月期		24年6月期		25年6月期		26年6月期		27年6月期	
	実績	実績	差額	実績	差額	実績	差額	実績	差額	実績	差額	
売上高	82,655	78,286	-4,369	84,304	6,018	104,023	19,719	115,851	11,828	122,381	6,530	
売上原価	22,633	22,221	-412	24,371	2,150	29,042	4,671	29,733	691	30,061	328	
売上総利益	60,022	56,065	-3,957	59,933	3,868	74,981	15,048	86,118	11,137	92,320	6,202	
人件費	21,957	21,721	-236	22,320	599	24,126	1,806	29,757	5,631	31,872	2,115	
その他経費	36,942	36,386	-556	35,215	-1,171	43,029	7,814	50,927	7,898	54,918	3,991	
営業利益	1,123	-2,042	-3,165	2,398	4,440	7,826	5,428	5,434	-2,392	5,530	96	
営業外収益	82	183	101	246	63	180	-66	223	43	124	-99	
営業外費用	1,144	1,251	107	1,338	87	1,299	-39	1,181	-118	1,013	-168	
経常利益	61	-3,110	-3,171	1,306	4,416	6,707	5,401	4,476	-2,231	4,641	165	
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損益	0	0	0	12	12	456	444	0	-456	0	0	
税引前当期純利益	61	-3,110	-3,171	1,294	4,404	6,251	4,957	4,476	-1,775	4,641	165	
法人税等	70	70	0	70	0	70	0	70	0	70	0	
当期純利益	-9	-3,180	-3,171	1,224	4,404	6,181	4,957	4,406	-1,775	4,571	165	

R1年6月期には
売上高：2億2,000万円
経常利益：1,300万円に
関与して7年で売上約2.8倍に



20. 資金繰り改善アドバイス事例

B社は、創業41年目のビル管理業です。事業承継を具体的に進めていく中で、資金繰りの改善にも取り組みたいとご相談に見えました。

ここ最近の損益状況は上向きにありますが、銀行借入れが多く、先代社長が銀行取引に疎かったため、返済額は年額46,500千円にものぼり、本業で稼ぎ出すキャッシュフロー（経常収支）では全く足りず、毎年追加で運転資金を借りて資金繰りをしている状況にあります。さらに役員借入金も個人的に金融機関から借りているため、返済があることから止められず、それも含めると年間で経常収支の倍近くの返済をしている状況です。

メインバンクのA銀行は銀行側の諸事情により積極的な支援を期待できず、サブバンクに頼らざるを得ない状況にあり、新規銀行との取引も視野に入れたいところです。資金繰り改善のための対策についてどのような対策案が考えられるでしょうか？主に財務収支の改善からのアプローチで検討してください。

20. 資金繰り改善アドバイス事例

【直近決算 第40期 貸借対照表】		(単位：千円)	
科目	金額	科目	金額
現金・預金	40,100	買入債務	19,700
売上債権	58,000	短期借入金	15,000
棚卸資産	4,100	その他流動負債	25,600
その他流動資産	5,500	流動負債合計	60,300
		長期借入金	238,000
流動資産合計	107,700	(内、金融機関)	206,000
有形固定資産	131,500	その他固定負債	9,000
無形固定資産	20,200	固定負債合計	247,000
投資等	71,200	負債合計	307,300
		資本金	20,000
		利益剰余金	3,300
固定資産合計	222,900	純資産合計	23,300
資産合計	330,600	負債資本合計	330,600

簡易損益計算書	第39期	第40期
	実績	実績
売上高	407,000	454,700
売上原価	289,500	311,000
売上総利益	117,500	143,700
販管費合計	105,400	107,000
内、減価償却費	2,200	3,300
営業利益	12,100	36,700
営業外収益	9,300	6,500
営業外費用	8,000	18,000
経常利益	13,400	25,200
特別利益	1,500	100
特別損失	14,600	20,000
税引前当期利益	300	5,300
法人税等	320	320
当期純利益	-20	4,980

20. 資金繰り改善アドバイス事例

【借入内訳】 単位：千円

短期借入金	15,000	
A銀行	15,000	当座貸越（枠20,000）

長期借入金	206,000		
A銀行（10口）	116,670	商工中金（2口）	23,320
B信金（3口）	55,186	公庫（1口）	10,824

	A銀行		B信金		商工中金		公庫	
	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額
①	2,805,000	15,000	28,570,000	712,000	17,620,000	333,000	10,824,000	286,000
②	24,702,000	298,000	900,000	100,000	5,700,000	100,000		
③	10,500,000	250,000	25,716,000	357,000				
④	19,142,000	417,000						
⑤	9,952,000	209,000						
⑥	4,540,000	84,000						
⑦	3,424,000	50,000						
⑧	3,500,000	63,000						
⑨	7,625,000	125,000						
⑩	30,480,000	476,000						
合計	116,670,000	1,987,000	55,186,000	1,169,000	23,320,000	433,000	10,824,000	286,000

**元金返済額
3,875千円/月**

B社の実績資金繰り表

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	
月	初繰越残高	19,306	19,060	9,095	39,346	18,482	12,418	12,145	18,140	20,275	14,295	14,767	13,302		
	売上金回収	51,820	35,061	38,100	36,612	40,129	38,433	49,627	53,061	38,922	30,374	32,586	46,056	490,782	
	雑収入	800	350	20	10		160		850		15		10	2,215	
	経常収入計	52,620	35,411	38,120	36,622	40,129	38,593	49,627	53,911	38,922	30,389	32,586	46,066	492,997	
経常収支	仕入代	16,083	14,942	14,836	15,064	17,214	13,983	20,592	23,600	21,281	17,741	11,392	19,505	206,233	
	人件費	15,671	11,681	11,766	17,618	12,684	13,663	11,276	11,861	18,156	14,199	11,611	11,537	161,723	
	諸経費	4,287	4,808	4,411	5,383	4,559	4,361	4,345	5,117	4,515	5,714	5,064	5,039	57,605	
	支払い利息	570	528	521	563	488	471	463	450	449	484	413	471	5,871	
	消費税・法人税等	736	7,298	660	906	5,133	713	793	4,828	852	404	4,647	377	27,347	
	設備										5,400			5,400	
	経常支出計	37,347	39,258	32,194	39,534	40,079	33,191	37,470	45,856	45,253	43,942	33,127	36,920	404,179	
経	常収支	15,273	-3,847	5,926	-2,912	51	5,402	12,157	8,054	-6,331	-13,553	-541	9,137	28,818	
財務収支	入	当座貸越	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,000	0	0	15,000
		銀行短期借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		銀行長期借入	0	0	30,000	0	0	0	0	0	6,000	0	0	0	36,000
		役員借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		固定性預金引出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000	5,000	0	10,000
		その他	405	57	0	22	10	0	13	6	26	0	0	0	539
		収入計	405	57	30,000	22	10	0	13	6	6,026	20,000	5,000	0	61,539
	出	当座貸越	10,000			10,000								0	20,000
		銀行短期借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		銀行長期返済	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875	46,500
		役員借入返済	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
		固定性預金預入	1,400	1,650	1,150	3,450	1,600	1,150	1,650	1,400	1,150	1,450	1,400	1,150	18,600
		その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出計	15,925	6,175	5,675	17,975	6,125	5,675	6,175	5,925	5,675	5,975	5,925	5,675	92,900	
	財務収支計	-15,520	-6,118	24,325	-17,953	-6,115	-5,675	-6,162	-5,919	351	14,025	-925	-5,675	-31,361	
合	計収支	-247	-9,965	30,251	-20,864	-6,064	-273	5,995	2,135	-5,980	472	-1,466	3,462	-2,543	
翌	月繰越金	19,060	9,095	39,346	18,482	12,418	12,145	18,140	20,275	14,295	14,767	13,302	16,763		

54,300

B社の既存借入を各行1本化して10年返済にした場合

借換一本化

	A銀行		B信金		商工中金		公庫		合計	
	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額
合計	116,670	972	55,186	460	23,320	194	10,824	286	206,000	1,912
備考	1,987⇒972 1,015千円減 (51% Dw)		1,169⇒460 709千円減 (60% Dw)		433⇒194 239千円減 (55% Dw)		286⇒286 1口なので変わらず		3,875⇒1,912 1,963千円減 (50% Dw)	

B社 既存借入を各行1本化して10年返済にした場合の資金繰り

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	
月初繰越残高		19,306	21,023	13,021	45,235	26,334	22,233	23,923	31,881	35,979	31,962	34,397	34,895		
	売上金回収	51,820	35,061	38,100	36,612	40,129	38,433	49,627	53,061	38,922	30,374	32,586	46,056	490,782	
	雑収入	800	350	20	10		160		850		15		10	2,215	
	経常収入計	52,620	35,411	38,120	36,622	40,129	38,593	49,627	53,911	38,922	30,389	32,586	46,066	492,997	
経常収支	仕入代	16,083	14,942	14,836	15,064	17,214	13,983	20,592	23,600	21,281	17,741	11,392	19,505	206,233	
	人件費	15,671	11,681	11,766	17,618	12,684	13,663	11,276	11,861	18,156	14,199	11,611	11,537	161,723	
	諸経費	4,287	4,808	4,411	5,383	4,559	4,361	4,345	5,117	4,515	5,714	5,064	5,039	57,605	
	支払い利息	570	528	521	563	488	471	463	450	449	484	413	471	5,871	
	消費税・法人税等	736	7,298	660	906	5,133	713	793	4,828	852	404	4,647	377	27,347	
	設備										5,400			5,400	
	経常支出計	37,347	39,258	32,194	39,534	40,079	33,191	37,470	45,856	45,253	43,942	33,127	36,920	484,179	
経常収支		15,273	-3,847	5,926	-2,912	51	5,402	12,157	8,054	-6,331	-13,553	-541	9,137	28,818	
財務収支	収														
	当座貸越	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,000	0	0	15,000	
	銀行短期借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	銀行長期借入	0	0	30,000	0	0	0	0	0	6,000	0	0	0	36,000	
	役員借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	固定性預金引出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000	5,000	0	10,000	
	その他	405	57	0	22	10	0	13	6	26	0	0	0	539	
	収入計	405	57	30,000	22	10	0	13	6	6,026	20,000	5,000	0	61,539	
	支														
	当座貸越	10,000			10,000									0	20,000
	銀行短期借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	銀行長期返済	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	22,944	
	役員借入返済	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800	
	固定性預金預入	1,400	1,650	1,150	3,450	1,600	1,150	1,650	1,400	1,150	1,450	1,400	1,150	18,600	
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
支出計	13,962	4,212	3,712	16,012	4,162	3,712	4,212	3,962	3,712	4,012	3,962	3,712	69,344		
財務収支計		-13,557	-4,155	26,288	-15,990	-4,152	-3,712	-4,199	-3,956	2,314	15,988	1,038	-3,712	-7,805	
合計収支		1,716	-8,002	32,214	-18,901	-4,101	1,690	7,958	4,098	-4,017	2,435	497	5,425	21,013	
翌月繰越金		21,023	13,021	45,235	26,334	22,233	23,923	31,881	35,979	31,962	34,397	34,895	40,319		

30,744

短期継続融資（短コロ）を依頼する際の金額の計算

短コロは、経常運転資金への対応

B社の経常運転資金は

経常運転資金 = 売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務

⇒ $58,000 + 4,100 - 19,700 = 42,400$ 千円

B社はすでに当座貸越20,000千円の枠がある（当座貸越も経常運転資金対応）

⇒ $42,400 - 20,000 = 22,400$ 千円

このケースの短コロ対応の依頼金額は22,400千円となる。

B社の経常運転資金相当の金額を短期継続融資（短コロ）で対応場合

短コロ対応後 ↓ A銀行の長期借入金から短コロ対応分を差し引く $116,670 - 22,400 = 94,270$

	A銀行		B信金		商工中金		公庫		合計	
	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額	借入残高	月返済額
合計	94,270	786	55,186	460	23,320	194	10,824	286	183,600	1,726
備考	1,987 ⇒ 786 1,015千円減 (60% Dw)		1,169 ⇒ 460 709千円減 (60% Dw)		433 ⇒ 194 239千円減 (55% Dw)		286 ⇒ 286 1口なので変わらず		3,875 ⇒ 1,912 1,963千円減 (50% Dw)	

B社 経常運転資金相当の金額を短コ口対応場合の資金繰り

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	
月初繰越残高		19,306	21,209	13,393	45,793	27,078	23,163	25,039	33,183	37,467	33,636	36,257	36,941		
	売上金回収	51,820	35,061	38,100	36,612	40,129	38,433	49,627	53,061	38,922	30,374	32,586	46,056	490,782	
	雑収入	800	350	20	10		160		850		15		10	2,215	
	経常収入計	52,620	35,411	38,120	36,622	40,129	38,593	49,627	53,911	38,922	30,389	32,586	46,066	492,997	
経常収支	仕入代	16,083	14,942	14,836	15,064	17,214	13,983	20,592	23,600	21,281	17,741	11,392	19,505	206,233	
	人件費	15,671	11,681	11,766	17,618	12,684	13,663	11,276	11,861	18,156	14,199	11,611	11,537	161,723	
	諸経費	4,287	4,808	4,411	5,383	4,559	4,361	4,345	5,117	4,515	5,714	5,064	5,039	57,605	
	支払い利息	570	528	521	563	488	471	463	450	449	484	413	471	5,871	
	消費税・法人税等	736	7,298	660	906	5,133	713	793	4,828	852	404	4,647	377	27,347	
	設備										5,400			5,400	
	経常支出計	37,347	39,258	32,194	39,534	40,079	33,191	37,470	45,856	45,253	43,942	33,127	36,929	464,179	
経常収支		15,273	-3,847	5,926	-2,912	51	5,402	12,157	8,054	-6,331	-13,553	-541	9,137	28,818	
財務収支	収	当座貸越	0	0	0	0	0	0	0	0	15,000	0	0	15,000	
		銀行短期借入	22,400	0	0	0	0	22,400	0	0	0	0	0	44,800	
		銀行長期借入	0	0	30,000	0	0	0	0	0	6,000	0	0	0	36,000
		役員借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		固定性預金引出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000	5,000	0	10,000
		その他	405	57	0	22	10	0	13	6	26	0	0	0	539
		収入計	22,805	57	30,000	22	10	0	22,413	6	6,026	20,000	5,000	0	106,339
	支	当座貸越	10,000			10,000								0	20,000
		銀行短期借入	22,400	0	0	0	0	22,400	0	0	0	0	0	0	44,800
		銀行長期返済	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	20,712
		役員借入返済	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
		固定性預金預入	1,400	1,650	1,150	3,450	1,600	1,150	1,650	1,400	1,150	1,450	1,400	1,150	18,600
		その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出計		36,176	4,026	3,526	15,826	3,976	3,526	26,426	3,776	3,526	3,826	3,776	3,526	111,912	
財務収支計		-13,371	-3,969	26,474	-15,804	-3,966	-3,526	-4,013	-3,770	2,500	16,174	1,224	-3,526	-5,573	
合計収支		1,902	-7,816	32,400	-18,715	-3,915	1,876	8,144	4,284	-3,831	2,621	683	5,611	23,245	
翌月繰越金		21,209	13,393	45,793	27,078	23,163	25,039	33,183	37,467	33,636	36,257	36,941	42,551		

28,512

4日間(16時間)お疲れさまでした！

【第1回】財務コンサルタントと税理士

【第2回】資金調達支援

【第3回】銀行取引アドバイス

【第4回】資金繰り改善支援

赤沼創経塾について

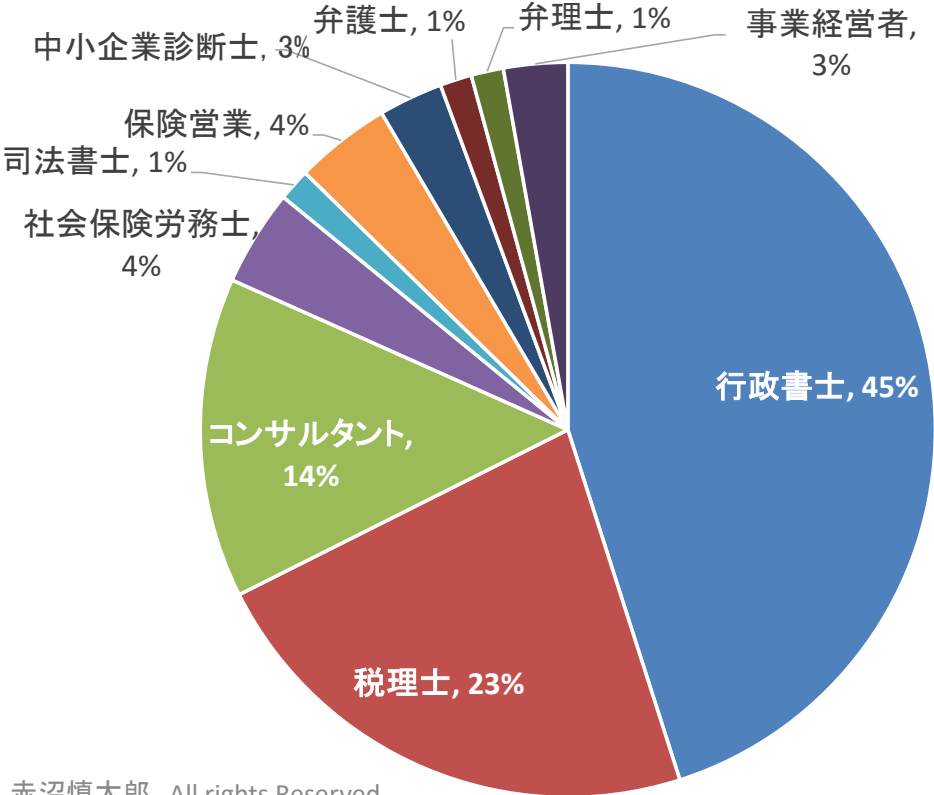
『赤沼創経塾』は、私が行政書士・経営コンサルタントとして仕事をしてきた中で培ったコンサルティングノウハウを会員の皆さんと共有し、共に発展していこうという目的で創設した士業・コンサルタントのための会員制勉強会です。

赤沼創経塾公式サイト
<https://soukeijuku.com/>



《現在の会員数と会員属性》
 (2020年11月現在)

会員構成		
資格／業種	人数	構成比
行政書士	32	45%
税理士	16	23%
コンサルタント	10	14%
社会保険労務士	3	4%
司法書士	1	1%
保険営業	3	4%
中小企業診断士	2	3%
弁護士	1	1%
弁理士	1	1%
事業経営者	2	3%
合計	71	



【赤沼からの情報発信】

 YouTube 赤沼慎太郎公式チャンネル
<https://bit.ly/3cEndRu>



無料メールマガジン 起業家・経営者のための「使える情報」マガジン
<http://akanumashintaro.com/mailmagazine/>



無料メールセミナー 社長の為のお金に困らない経営メールセミナー
<http://actiss.co.jp/keieims/>



【主な運営サイト】

赤沼慎太郎公式サイト
<http://akanumashintaro.com/>

赤沼創経塾公式サイト
<http://soukeijuku.com/>

 @akanuma7

 <https://fb.me/akanumashintarow>