

コロナ禍からの立ち直り

財務再建

事業再生

ロードマップ

財務状況
の把握

資金繰り

債権回収

事業再生

新たな
労務管理

経営計画
の策定

第1章

財務状況の把握

Q 当社はコロナショックのあおりを受けて売上が激減してしまっています。このままだと会社の存亡自体が危ないということは肌感覚で感じているのですが、具体的に「いつ」「どうなってしまうのか」は把握できていません。どうやって自社の財務状況を正確に把握し、どのような対策をとればよいでしょうか。

1. 財務状況把握の必要性4
2. どうやって財務状況を把握するのか4
 - ① 財務諸表の分析 5 / ② 月次決算書の分析 6 / ③ 資金繰り表の分析 7
3. 緊急時には利益確保より資金確保を優先9

第2章

資金繰り対策

Q 急速な売上回復は望めないという前提に立って当社の財務状況を分析したところ、このままだと数か月後に資金ショートすることがわかりました。倒産を回避するためには、どのような資金繰り対策の手段があるでしょうか。

1. 資金繰り対策の全体像10
2. 資金調達の方法11
 - ① 金融機関からの融資を最優先に 11 / ② 共済制度・生命保険を利用した資金調達 12
 - ③ 不動産・投資有価証券の売却、生命保険・共済掛金の解約 12 / ④ 補助金・助成金等 13
3. 資金流出対策14
 - ① 支払項目ごとの検討 14 / ② 緊急時の支払の優先順位 14 / ③ 金融債務のリスク 18

第3章

債権回収・連鎖倒産の回避

Q 当社では当面の資金繰りは目途が立っていますが、取引先から売掛金の支払猶予を求められていることもあって、未収金が蓄積しています。この状況が続いたまま取引先が倒産するようなことがあれば、連鎖倒産に巻き込まれる危険もあるかもしれません。未収金を回収するにはどのような手段が考えられるでしょうか。

- 連鎖倒産を回避するための債権回収方法20
- ① 交渉 20 / ② 相殺・保証金償却・債権譲渡・代物弁済 21
 - ③ 担保権(物的担保権)の行使、保証人への請求 24 / ④ 代理人弁護士による交渉および法的手続 25

Q 未収金の回収に乗り出さなければならなくなる前に、日ごろから債権管理を徹底して未収金の蓄積を防ぎたいと思います。どのようにすればよいのでしょうか。

- 未収金蓄積を防ぐための債権管理方法26
- ① 売掛金の管理体制の整備 26 / ② 取引相手の選別と情報収集 27 / ③ 売掛金の回収サイトの短縮 28
 - ④ 契約書の整備 29

Q 当社はコロナショックのあおりを受けて売上が激減しており、このままだと数か月後には資金ショートすることが確実です。資金繰りについては万策尽きた状態ですが、何とか事業を再建する方法はないでしょうか。

1. 私的再建と法的再建 30
2. 私的再建のやり方 31
 - ① 第二会社方式による私的再建のすすめ 31 / ② 私的再建手続の流れ 32
 - ③ 私的再建において利用できる機関・手法 33

Q 私は、代表取締役として、会社の債務について連帯保証人になっています。私的再建で事業の存続が図れたとしても、私個人は自己破産するしかないのでしょうか。

1. 経営者保証ガイドラインの利用による破産の回避 35
2. 経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理の手続 36

Q 長年会社経営のために奔走してきましたが、高齢になり体力も気力も衰え、もう経営を続けていく自信がありません。できる限り周囲に迷惑をかけないようにリタイアするにはどうすればよいでしょうか。

1. 事業を継続するかどうかの見極め 36
2. ソフトランディング型の廃業のすすめ 37
3. 金融債務と連帯保証債務の処理 37

Q 資金繰りの危機に面したことを機にして、今後の会社のあり方について長期的な目標を立てて日々の改善を行っていきたいと考えています。経営計画書を作成すると有効だと聞いたのですが、どのようなものを作成して、どのように活用すればよいでしょうか。

1. 経営計画書の必要性 38
2. 経営計画書(数字編)の作り方 38
3. 経営計画書(方針編)の作り方 39
4. 経営計画書の活用方法 40

Q 当社は、緊急事態宣言下で社員の勤務形態の変更を余儀なくされていましたが、発想を変えて、会社が成長するために継続的に社員の働き方改革を進めて行くことにしました。どのような方策があるでしょうか。

1. 会社の成長に必要な社員の働き方改革 42
2. 働き方改革の具体的な手法 43
 - ① テレワーク(リモートワーク) 43 / ② ITツールの整備 44 / ③ 労働時間等の見直し 45
 - ④ その他全般的な就労環境の整備 46
3. 社内規定整備の重要性 46

財務状況の把握

Q

当社はコロナショックのあおりを受けて売上が激減してしまっています。このままだと会社の存亡自体が危ないということは肌感覚で感じているのですが、具体的に「いつ」「どうなってしまうのか」は把握できていません。どうやって自社の財務状況を正確に把握し、どのような対策をとればよいのでしょうか。

1. 財務状況把握の必要性

経営者が自社の財務状況について漠然とした不安を感じつつも、実際にどの程度悪化しているのかは把握できておらず、そのために具体的な対応策をとれていないということはよくあります。また、「勘定合って、銭足らず」といわれるように、事業から利益を生み出すことができていると安心していたところ、一時的な運転資金の不足により、結局事業継続が困難になってしまうこともあります。

このような状況を回避し、経営の安定を図るためには、まず、経営者が自社の財務状況を具体的に把握することが絶対的に必要です。

経営者が直面する財務面での悩み

- 不安を感じているがどうしていいかわからない。
- 利益が出ているのに資金が足りなくなる。

2. どうやって財務状況を把握するのか

財務状況を把握するといっても、特別なことをする必要はありません。必要な情報は、すべて、手元にある会社の経営状況を数値化した資料の中にあります。まずはそれらを丁寧に読み解くことです。

1 財務諸表の分析

財務状況の把握のための最も直接的な資料は、会社の財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等）です。財務諸表を検討する際に有用な経営指標は様々ですが、特に重視すべき指標は次の5つになります。

5つの指標

① 粗利益率

売上高に対する粗利益の割合。「大まかにどの程度儲かっているか」を示す。大きければ大きいほどよい。

（目安として、建設業：40%、製造業：50%、卸売業：15%、小売業：30%、飲食業：60%、サービス業：70%）

② 売上高経常利益率

売上高に対する経常利益の割合。「より具体的にどの程度儲かっているか」を示す。目標数値は業種によって異なる。

③ 自己資本比率

総資本（負債＋純資産）に対する純資産の割合。会社の資産のうち「どのくらいが返済しなくていいものか」を表す。業種を問わず 30%を上回ることが望ましい。

④ 一人当たり粗利益

従業員 1 人当たりの粗利益の額。「従業員が効率よく利益を生み出しているか」を示す。目標数値は業種によって異なるため、同業他社と比較する。

⑤ 損益分岐点比率

売上高と損益分岐点売上高（利益がゼロになる売上高）の比率。業種を問わず 80%を下回ることが望ましい。

このような指標を活用した財務諸表の分析を行うにあたって、経済産業省が提供している「ローカルベンチマーク」というツールが大変便利です。経済産業省のウェブサイトで公開提供されており、無料で使えますので、ぜひ活用してみてください。

ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）

経済産業省のウェブサイトで無料提供されている財務諸表の分析用ツール。指示に従って自社の財務情報や周辺事情を入力するだけで、各種の指標に関する点数が表示され、「自社がどのような会社なのか」がわかる。さらに、同業他社の平均値との比較も行うことができる。中小企業の経営者が自身で財務分析を行うための心強い味方。

2 月次決算書の分析

月次決算書とは、1か月ごとの貸借対照表と損益計算書のことです。

月次決算書を活用することで、将来値の予測や目標値の設定を行うことができます。月次決算書で経営者が毎月1回チェックすべき数字は、次の6つです。

6つの項目

① 粗利益（＝売上高－変動費）

増減を確認し、原因を探る。同業他社と比べてどうか。

② 純利益

必要利益が確保できたかどうか（借入金返済額を賄えているか）。

③ 売上債権（受取手形・売掛金）の増減

債権の未回収はないか。回収できないもの（不良債権）はないか。

④ 棚卸資産の増減

在庫が適正な量かどうか。デッドストックはないか。

⑤ 買掛債務（支払手形・買掛金）の増減

支払手形が増えていないか。支払手形はなるべく減らす。債務の適正水準の維持を心がける。

⑥ 借入金の増減

資金繰りに直結するので、毎月チェック。借入金の増加を抑える。

月次決算書作成のポイント

【迅速な作成】

できれば月末に締めた数字をもとに翌月10日頃までには実績値をもとにした月次決算書が出来ているように。

【正確な作成】

- 請求書や通帳の適切管理、経理書類の整理、在庫の把握
- 会社内の各部署と経理部門や外部専門家とのスムーズな連携

月次決算で目標値に未達である場合は、いつまでにどれだけの資金手当が必要なのかを早い段階で明確にすることで、対策を講じやすくなります。

3 資金繰り表の分析

財務諸表・月次決算書と同じくらい重要なのが、資金繰り表です。資金は会社経営を推進させる燃料となるものですので、資金繰り表を作成・分析して、会社の資金管理を徹底することが非常に重要です。

資金繰り表は、月次のものと日次のものとで役割が異なります。

資金繰り表の種類と役割

【月次資金繰り表(月繰り表)】

- 一月単位で資金繰りをみる。
- 過去のデータから作られる「実績表」と、将来の予測数値から作られる「予定表」から成る。

【日次資金繰り表(日繰り表)】

- 一日単位で資金繰りをみる。
- 「月中で資金繰り不足を起こさないかの検証」が目的。

たとえば、コロナショックのような緊急状況においては、まず、日繰り表で日々の状況をタイムリーに更新し、常に最新の資金状況を把握できるようにしておきます。そのうえで、月繰り表（資金予定表）で、半年先くらいまでの資金状況を予測し、具体的な資金繰り対策を検討していきます。

月次資金繰り表作成のポイント

- 自社の入金サイトと支払サイト、および決済方法を把握しておく。
- 在庫の管理が不可欠（不確定要素があっても予測して計上）。
- 経常収支がプラスになっているかに注目。経常収支でマイナスになるようであれば、資金を何らかの方法で調達する必要がある。

● 月次資金繰り表の例【抜粋版】

1. 現金収支

（単位：円）

	前月(実績値)	当 月	向こう3か月(予測値)		
	2020年3月	2020年4月	2020年5月	2020年6月	2020年7月
月初現預金残高	6,936,324	17,669,912	17,656,900	19,609,646	16,097,043
入金合計	19,688,635	8,587,540	10,654,305	7,890,000	10,390,000
出金合計	7,970,976	8,600,552	8,701,559	11,402,603	9,513,666
月末現預金残高	18,653,983	17,656,900	19,609,646	16,097,043	16,973,377

2. 内 訳

営業収入合計	9,688,635	8,587,540	10,254,305	7,690,000	7,990,000
仕入・外注費(小計)	2,600,000	3,499,886	3,446,893	3,557,937	2,604,000
人件費(小計)	3,102,000	3,212,000	3,366,000	3,256,000	5,021,000
設備関連費(小計)	764,666	764,666	764,666	764,666	764,666
その他の販管費(小計)	1,237,310	690,000	690,000	990,000	690,000
納税等(小計)	0	0	0	0	0
営業支出合計	7,703,976	8,166,552	8,267,559	8,568,603	9,079,666
営業キャッシュフロー合計	1,984,659	420,988	1,986,746	-878,603	-1,089,666
金融機関借入	10,000,000				
助成金・給付金			400,000	200,000	2,400,000
財務収入合計	10,000,000	0	400,000	200,000	2,400,000
借入金返済	267,000	434,000	434,000	434,000	434,000
財務支出合計	267,000	434,000	434,000	434,000	434,000
財務キャッシュフロー合計	9,733,000	-434,000	-34,000	-234,000	1,966,000
投資キャッシュフロー合計	0	0	0	-2,400,000	0

3. 緊急時には利益確保より資金確保を優先

本来、根本的な財務状況の改善のためには、本業での「利益」の確保（損益計算書の改善）と、手元「資金」の確保（貸借対照表の改善）の両面からのアプローチが必要です。経営者はともすると利益（およびそれを生み出す売上）に着目しがちですが、利益獲得以前に資金が枯渇すれば燃料切れとなって事業活動そのものが立ち行かなくなってしまうので、緊急時には資金の確保を最優先事項とすべきです。

必要な資金の目安については、月商の3か月分が必要といわれたりしますが、実際には業種、業態によって異なります。自社にどの程度の資金が必要なのかは、次の手順で具体的に算出することができます。

必要資金の算出手順と資金調達時期

- ① 貸借対照表から、【売上債権＋在庫－支払債務＝運転資金】を把握する。
- ② 損益計算書から、固定費（売上がなくても毎月発生する経費のうち削減できる経費を圧縮した額）を把握する。
- ③ ①②から、おおよその必要資金（ひと月の運転資金と固定費の合計額）の目安を算出する。
- ④ ③で出した数字を前提として、売上が最悪ゼロになった場合において、必要資金を賄うのに手元現預金がどの程度の期間ショートせずに持ち堪えられるかをシミュレーションする。
- ⑤ ④に基づいて、どの時点でどのくらいの資金を調達すべきかを判断する。
一つの目安として、最低でも【信用債務（買掛金・支払手形）＜現預金】は必要。

資金繰り対策

Q

急速な売上回復は望めないという前提に立って当社の財務状況を分析したところ、このままだと数か月後に資金ショートすることがわかりました。倒産を回避するためには、どのような資金繰り対策の手段があるでしょうか。

1. 資金繰り対策の全体像

具体的な資金繰り方法について検討する前に、資金繰りの全体像をみてみましょう。会社の資金を確保するためには、資金の流入を確実なものとして資金調達する一方で、資金の流出を抑える必要があります。このような観点で考えてみると、自社で様々な対策を講じる余地があることに気づくはずです。

●2方向からのアプローチ

資金調達の方法	資金流出を抑える方法
●金融機関からの融資 ●小規模共済の契約者貸付 ●生命保険・共済掛金の契約者貸付 ●不動産・投資有価証券等の資産の売却 ●生命保険・共済掛金の解約 ●受取手形の割引、 売掛金債権のファクタリング ●売掛金の回収、 販売条件の見直し(回収サイトの短縮) ●助成金・給付金・補助金の活用	●役員報酬の削減 ●広告宣伝費・教育費等の削減 ●不動産賃貸借契約の部分解約、 賃料値下げ交渉 ●仕入先の見直し ●仕入先への支払条件の見直し (支払サイトの長期化) ●仕入原価の圧縮 (粗利益の高い商品・サービスへの切り替え) ●税金や社会保険料の支払繰り延べ ●手形のジャンプ ●賞与のカット ●従業員の給与減額、人員削減 ●金融債務の返済条件の変更、借り換え、 リスク

これらの中には、コロナショックに伴う緊急措置として特別な制度や優遇措置が設けられているものもあります。具体的な制度内容については、経済産業省や厚生労働省、各自治体のサイトに最新情報がまとめられているので、こまめにチェックしてうまく活用しましょう。

2. 資金調達の方法

① 金融機関からの融資を最優先に

資金調達面でまず検討すべきは、金融機関からの融資です。既存の借入れがある会社であればメインバンクである民間金融機関（メガバンク、地方銀行、信用金庫、信用組合等）が、借入れがなく取引銀行がないという会社であれば日本政策金融公庫が、それぞれ最優先の融資相談先となります。

民間金融機関・日本政策金融公庫の特徴

【民間金融機関】

- メガバンク、地方銀行、信用金庫、信用組合等。
- 長期的な関係の中で会社の状況をよく理解してくれており、融資の相談をしやすい。
- いわゆるプロパー融資の枠は限られており、大部分は信用保証協会[※]の保証付融資であるため、信用保証協会に対して保証料を支払う必要がある。さらに、経営者の個人保証を求められることが一般的である。ただし、コロナ支援融資では一定の要件で保証料減免、実質無利子となっている。

【日本政策金融公庫】

- 国が運営しており、経済危機の際のセーフティネットとして機能するが、特定の会社を継続的に支援することはない。
- 保証人や信用保証協会による保証が不要で、金利や返済開始までの据え置き期間等の優遇措置も充実している。

※ 中小企業が金融機関から融資を受ける際にその債務を保証することを業務とする公益法人。もともと中小企業の緊急の資金需要に対応するセーフティネット保証（経営安定関連保証）の制度があったが、コロナショックを受けて、セーフティネット保証の対象、要件、保証限度枠が緩和されるとともに、大規模な経済危機・災害等の発生時に発動される危機関連保証も適用されることとなった。