

経営者のための資金繰り対応ガイドブック

ジャパンコンサルティング合同会社

代表 前田健二

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

はじめに

本ガイドブックをお手にとりいただき、誠にありがとうございます。私は経営コンサルタントの前田健二と申します。事業再生、新規事業立上げ、資金繰り対応のコンサルティングをさせていただいています。

本ガイドブックは、あなたの会社が資金繰り難に陥った、または陥る可能性が高く近く陥るという前提で書かれています。資金繰り難に陥った場合に行うべきことが書かれています。

資金繰りは会社の血流です。事業が順調でも資金繰りが破綻すれば会社は倒産します。ましてや事業が順調でない場合、資金繰りの悪化は経営破綻に直結します。

資金繰りが悪化している場合、なすべき最初の事は資金繰りの状況をできるだけ正確に速やかに把握することです。会社に今いくらのお金があり、払うべきものがどれだけあるのか。あるいはお金になりそうなものはどれだけあり、将来的に入ってくるお金はどれだけあるのか。希望的観測に基づくのではなく、あくまでの実数を正しく把握する必要があります。

また、お金に困って質の悪い借金などはしない事です。資金繰りに窮して悪徳金融に手を出し、最終的に崩壊するケースが枚挙に暇ありません。この種の金融に手を出さざるを得ないという時点で相当の対処が、まったく別のアプローチによる対処が必要になるでしょう。

状況を正しく把握し、正しい対応をすれば会社が生き残る可能性が高まります。資金繰りを安定させ、少しずつ体力を回復させることで事業を再生させることも可能になります。

本ガイドブックが御社の資金繰り改善に役立てば幸いです。

ジャパンコンサルティング合同会社
代表 前田健二

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

目次

はじめに	1
1. 資金繰りの状況を把握する	2
2. 支出を見直す	4
3. 銀行からの借入金をリスケジュールする	5
4. 税金、社会保険料について	6
5. 支払いサイトの調整	7
6. 従業員の整理	8
7. 緊急の資金手当て	9
8. 新たな売上の確保	12
最後に	13

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

1. 資金繰りの状況を把握する

冒頭にも書きましたが、資金繰りが悪化している場合、なすべき最初の事は資金繰りの状況をできるだけ正確に速やかに把握することです。

避けなければならないのは、会社の資金繰りの状況がわからず、銀行や業者の支払い督促に怯えて都度都度どんぶり勘定でお金を支払い続けることです。

いったんこの状態に陥ると抜け出すことは容易ではなくなります。状況がさらに悪化すると支払いをするために借金をする、場合によっては質の悪い借金をするようになります。借金返済のために借金をするようになると状況は急激に悪くなります。

資金繰りを把握するための具体的な方法は資金繰り表を作ることです。特に資金の出入りが忙しい時は日繰りベースで資金繰り表を作る必要があります。

日繰りの資金繰り表とともに月次の資金繰り表も作り、具体的なお金の流れを把握すると共に、お金がいつのタイミングで足りなくなるのかを明確にします。

資金繰り表の作成は、出来れば経理任せにせず、社長自身で行うのがいいでしょう。会社のお金の流れを自分の事として実感できますし、特にお金が足りなくなる場合、危機感と問題意識が醸成されるからです。

繰り返しますが、資金繰りが悪化している場合、なすべき最初の事は資金繰りの状況をできるだけ正確に速やかに把握することです。具体的にいくらお金が足りないのか、いつキャッシュがショートするのかを把握することです。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
 こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
 お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

資金繰り表サンプル

		会社名 株式会社●●● 資金繰り表											
		(単位)											
		10月実績	11月実績	12月実績	1月予定	2月予定	3月予定	4月予定	5月予定	6月予定	7月予定	8月予定	9月予定
4	月 初 繰 越 残 高	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789
5	● ● 売 上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	● ● 売 上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	売 上 A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	売 上 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	売 上 C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	常 売 上 (他)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11													
12													
13	受 取 利 息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	受 取 配 当 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	取 其 他 営 業 外 取 入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16													
17	定 期 預 金 解 約	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18													
19	入 そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	取 入 計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	● ● 仕 入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

資金繰り表のひな型をご希望の方はメールにてお申込み下さい (kenji@maeda.web5.jp)。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

2. 支出を見直す

資金繰りの状況を把握した次のステップは支出を見直すことです。資金繰り票から、いくらのお金をセーブすれば収支が均衡するのかを確認し、そのために何をどうすればいいのかを具体的に決めます。

ここでいう支出の見直しとは、仕入れ代金の支払いや現金での支出といった当座の支払いとともに、固定費などの費用も含めて見直すことです。

ところで、支出の優先順位ですが、私は以下のようにアドバイスしています（上から順に優先順位高い）：

1. 税金
2. 社会保険料
3. 仕入支払
4. 従業員給与
5. 役員報酬
6. 事務所家賃
7. 外注費
8. 広告宣伝費
9. 接待費
10. 銀行借入金返済

*通信費、水道光熱費、交通費などは特に対象にしていませんが、支出削減効果が見込める場合は対象にして下さい。

いずれの支出も会社が置かれているシチュエーションに鑑み、分割、遅延、または支払猶予が可能かネゴシ、トータルでいくらくらいの当座のキャッシュセービングが可能か把握して下さい。

以上の中でも一番手っとり早いのは銀行借入金返済を猶予してもらうこと、つまりリスクジュールを銀行にお願いすることです。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

3. 銀行からの借入金をリスケジュールする

銀行からそれなりの借入金がある場合、銀行に借入金をリスケジュールしてもらうのが手っとり早い資金繰り対策です。

中小企業の金融を支援する中小企業金融円滑化法は三年前の平成25年3月に期限を迎え、終了しましたが、金融機関の中小企業のリスケジュールを受け入れる雰囲気今のところ大きな変化はないようです。

特に地方銀行においてはその傾向が強く、中小企業を支えようとする機運が高いです。

金融機関としては、経営者にやる気があり、事業再生に前向きな場合は支援を惜しまないというのが基本的な姿勢のようです。

よって、資金繰りに窮した場合、前節で検討した各種の支出項目のうち、借入金のリスケジュールをお願いすることが有効なのです。

現時点でまだリスケジュールを実施してもらっていない場合は直ちにリスケジュールの申し入れを行って下さい。申し入れは口頭でも書面でもどちらでもいいですが、その際に資金繰り表と経営改善計画書を添付した方がいいでしょう。

ポイントは、情報をすべて開示・共有した上で金融機関に協力をお願いする事です。

なお、銀行にリスケジュールを依頼する前に行うアクションリスト、および経営改善計画書のひな型をご希望の方は、メール (kenji@maeda.web5.jp) にてお申込み下さい (公開は差し控えさせていただきます)。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

4. 税金、社会保険料について

支出のうち、税金と社会保険料は特に優先して支払うべきものです。経験された方はおわかりと思いますが、いずれも滞納すると延滞金が課せられ、放置しておくとな非常に大きな債務と化してしまいます。

また、いずれも優先債権であり、最悪の場合会社の銀行口座を差し押さえられたりするリスクもあります。

よって、税金と社会保険料は出来るだけ優先して支払う必要があります。

それでも、どうしても支払いが難しい場合は、延納や分割を相談してみてください。

ただし、その場合は電話ではなく、税務署や社会保険事務所の窓口へ直接出向き、実際の資金繰り表と経営改善計画書を見せながらフェイストゥフェイスで交渉する事です。そして、税金や社会保険料を納付する意思があることをしっかりとアピールして下さい。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

5. 支払いサイトの調整

仕入や外注などの支払いサイトの変更も資金繰りにプラスの影響を与えます。ただし、これは相手がある話なので、結局のところ仕入れ先や外注先の理解と協力を得る必要があります。

一方的に突然支払サイトの変更を通告するといったようなやり方はお勧めできません。なによりも恨みを買いますし、商道德的にも褒められた話ではありません。

おすすめは支払サイト変更のお願いを書面で行うことです。

そして、書面の中には「業績が復した場合には支払サイトを元に戻す」という一項を入れておくことです。

また、支払いサイトの変更をお願いする時は、出来るだけ早い段階で申し入れるべきです。相手にも資金繰りの都合がありますし、突然言われても対応が難しいといったケースが少なくありません。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

6. 従業員の整理

支出カットを検討する際、多くの場合において、従業員の整理は避けて通れません。以下に従業員整理のポイントをまとめます。

①利益に直結しない従業員から整理する

例えば営業マンで会社の売上が直結している社員ではなく、コストセンターと呼ばれる管理的な部門の従業員から検討すべきです。一律に全員を対象にするというケースが少なくありませんが、会社の収益に対する貢献度をベースに検討すべきでしょう。

②できるだけ早めに計画を立てる

整理の対象となる従業員にとっては死活問題です。転職先を確保してもらうためにもできるだけ早めに計画を立て、時間的な余裕を与えるべきです。一か月の予告通知をもって突然解雇を通知するといったやり方は出来るだけ避けたいものです。

③情報はすべて開示する

資金繰りを含めた会社の情報はすべて開示すべきです。情報が開示されるとほとんどの従業員は理解を示すものです。逆に情報を開示せぬまま解雇などの整理を行うと後々トラブルになるケースが少なくありません。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

7. 緊急の資金手当て

あらゆる支出削減を行っても、まだ資金が足りないというケースや、社長が個人の生活費を犠牲にして会社に投入し、社長自身の生活費が足りないといったケースもままあることでしょう。その場合の緊急の資金手当てについてまとめます。

①クレジットカード

私のクライアントさんで雑貨を輸入している会社がありますが、リーマンショックで業績が悪化し、資金繰りが厳しくなった時に社長と役員全員のクレジットカードの枠を目いっぱい増やし、決済をすべてクレジットカードにしてひと月分のキャッシュをねん出したケースがありました。現金で仕入れている場合には、クレジットカードに切り替える事でとりあえずまとまったキャッシュをセーブ出来ます。

②ファクタリング

最近では売掛金やレセプトなどを担保にしたファクタリングを行う業者が増えて来ています。卸売とかでまとまった口数の売掛金があったり、または医療機関向けのレセプト債権があるといった場合に現金化することが出来ます。ただし、これは一度やってしまうとなかなか抜け出せなくなるので、近く事業を再生させるのだという強い意思と計画のもとに行う必要があります。

③動産担保融資

また在庫を担保にした動産担保融資も現金を獲得する手段の一つです。ただし、一般的に動産担保融資は評価が厳しく、掛目が低い傾向があることは頭に入れておくべきでしょう。

④セールアンドリースバック

不動産を所有している場合のほか、建設機器、製造機器、車両などを保有しているケースではそれらの資産を一時的に売却して現金化することも考えられます。今後も継続して利用する場合には売却先にリースバックしてもらい手もあります。

⑤オークション

セールアンドリースバックを検討する際、同時に検討したいのがオークションです。国内で

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

はヤフオクが大きいですが、産業財も結構の確率で売却できます。また、書籍やオフィスサ
プライといった小口のものでも現金化が可能です。ある製菓会社のケースでは、使っていな
かった遠心分離機をヤフオクで売却して結構な額の現金を手に入れました。

⑥友人知人からの借り入れ

どこからも現金を調達できない、あるいは考えられる手段はほとんど試してしまったとい
うケースでは、友人知人から借入を行うことも考えられます。ただし、これは事業が再生で
きるという見込みと、きちんと返済できるという前提が満たされる必要があります。単にお
金を貸してくださいというのでは中々借りられないのが現実です。実際の資金繰り表や経
営改善計画書を共有し、理解を得る必要があります。

⑥公的融資

資金繰りに窮した状態で、しかもリスケジュールを行ってしまったといった場合、金融機関
から新たな資金を調達するのは事実上不可能です。しかし、例えば社長の当座の生活費とい
った程度の額であれば、以下のようなところから調達することが可能です。

・緊急小口資金貸付

会社が経営危機にあり、社長が事実上の失職状態にある場合、社会福祉協議会から緊急小口
資金貸付を借りることが可能です。

・生活福祉資金

同様に社会福祉協議会は生活困窮者向けに生活福祉資金を貸し出しています。こちらは緊
急小口資金よりも調達に時間がかかりますが、経営再建中で社長の生活が困窮していると
いった場合は利用を検討すべきです。

・年金担保融資

また、社長が高齢で年金受給資格がある場合、年金担保融資を利用する事が可能です。

⑦生命保険契約者貸付

解約返戻金つきの生命保険に加入していて、解約返戻金がそれなりに見込める場合、生命保

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

険会社から命保険契約者貸付を受けることが可能です。

いずれにせよ、以上の資金手当て方法を使う場合は、事業再生がきちんと見込め、最終的には資金繰りの収支をプラスに出来ることが前提になります。それらが見込めない状態では事業再生どころか、破綻を一時的に先延ばししただけに終わってしまうでしょう。くれぐれもご注意いただきたいところです。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

8. 新たな売上の確保

考えられるあらゆる支出削減を行い、資金繰りのバランスがとれる見込が立ったとしても、売上が現状のまま、あるいは低下傾向にあるというのでは事業の存続は難しいでしょう。資金繰りのバランスが取れたら、次にすべきことは新たな売上の確保です。

新たな売上の確保こそ社長が行う最大の仕事の一つです。ここでは詳しくは書きませんが、皆さん全知全能をしぼり、あらゆる手を使って新たな売上を確保しています。

ある会社はありとあらゆるフランチャイズビジネスを検討し、ローコストで始められるビジネスを開始しています。最近のフランチャイズビジネスではイニシャルコストがかからないものもあります。そのようなフランチャイズビジネスを始めて新しい売上を確保しているケースもあります。

ある会社はネットビジネスで国内外の価格差を使ったビジネスを立ち上げて新たな売上に行っています。はっきり言って非常に手間のかかる大変煩雑な仕事ですが、確実に売上になるため社長はその事業の拡大を計画しています。

ある会社は社長による取引先への御用聞き営業意を強化し、新しい仕事をもらってきています。現場の監督に密着し、ニーズを上手に聞き出し、「こんな仕事あるけどやらない？」というオファーに飛びついています。

あるIT系の会社はランサーズやクラウドワークスといったアウトソーシング求人サイトに登録し、開発系の仕事をメインに仕事を確保しています。IT系の開発案件は仕事を選ばなければいくらかでも仕事があるそうで、社員そろって仕事の情報を入手し、新たな売上につなげています。

いずれにせよ、支出を削減するだけでは事業再生は果たせません。支出を削減し、収支を均衡させたら次は新たな売上を確保するのだと肝に銘じ、そのために動く必要があります。

事業再生・新規事業立上げ・資金繰り対応のご相談は、月曜日～金曜日午前9時から午後6時に
こちらへお電話下さい→ 03-6384-7041(ジャパンコンサルティング合同会社)
お急ぎの場合は携帯へお電話下さい→ 090-8059-5733(前田携帯)

最後に

資金繰りを均衡させるには「入るを量りて出ざるを為す」という古より伝えられる金言を徹底するよりほかはありません。そして、これはすべてのケースに共通して言えることですが、出ざるを為すにあたっては固定費を出来るだけ下げることが肝要です。

最近シェアリングエコノミーという言葉がトレンドになっています。高い家賃を払って事務所を借りるのではなく、レンタルオフィスやシェアオフィス等を使い可能な限りシェアをする。従業員を雇用するのではなくアウトソーシングで労働力やサービスを確保する。

機械や設備も購入するのではなくてファブラボなどを活用する。平時の固定費を出来るだけ下げることが有事の際の対応を取りやすくさせます。資金繰りを見直す際には思い切ってこうしたものへ切り替えてしまうのも手でしょう。

経営者の強い信念があれば資金繰りを均衡させることは可能です。現状を正しく把握し、適切な対応をしていただき、資金繰りを均衡させて下さい。