

第2回

アフターコロナ時代に対応する！
経営改善・資金繰り対策セミナー&ワークショップ

税理士法人 坂本&パートナー

税理士 中小企業診断士

所長 山尾 秀則

yamao@net-bp.co.jp

自己紹介

【所属】 税理士法人坂本&パートナー 所長 執行役員
(静岡県浜松市中区高丘西)



【取得資格】 税理士 中小企業診断士 FP技能士
登録政治資金監査人

【役職】 静岡大学 客員教授 「財務戦略論」
静岡県商工会連合会 商工調停士
浜松商工会議所 商工調停士
島田商工会議所 商工調停士
掛川市 創業支援アドバイザー



商工会・商工会議所・法人会等において、
税務会計 経営 創業 事業承継のセミナー講師など多数

お話しする内容

1. お金が足りなくなる理由は？

- 利益が出る会社にするためには
- ワーク
 - 売上高を上げる方法
 - 限界利益率を改善する方法
 - 固定費を削減する方法
- 利益は出ているけど資金繰りが苦しいのは？

2. 資金ショートをしなないための対策

- 資金ショートの時期を早めに予測する
 - 日繰り表の作成
 - 資金繰り予定表の作成

1. お金が足りなくなる理由は？

資金繰りが苦しいのはなぜ？

業績が赤字である場合に、資金繰りが苦しいのはわかりませんが、利益が出ているのにお金が足りなくなることがあります。

今後、資金繰りが苦しくなる可能性の高い会社は

- ① 赤字が続いている会社
- ② ゼロゼロ融資の返済が始まる会社
- ③ アフターコロナの売上増加に対して仕入れを増やした会社
- ④ アフターコロナの売上増加に対して設備を増やした会社
- ⑤ 新規に売上先が増えて代金回収の滞りが出ている会社
- ⑥ 最低賃金の引き上げにより人件費が増加した会社
- ⑦ 半年先の資金繰りをつかんでいない会社

※ 厳しい環境に対応するためには、将来の資金繰りを把握し、早めに対応が必要です。



1. お金が足りなくなる理由は？

利益が出る会社にするためには

会社に利益がでるようにする方法は、大きく分けて以下の3つです

① 売上高を上げる

- 取引先数 客数を増加させる
- 現状の取引先（客）から今以上の受注（購入）を増やす

② 限界利益率を改善する

- 利益率の良い仕事を増やす
- 値上げをする
- 仕入や外注費（変動費）を下げる

③ 固定費を削減する

- 無駄な経費を削減する

※ 固定費の削減が一番早く効果があるが、削減してはいけない経費を見極める必要あり。

1. お金が足りなくなる理由は？

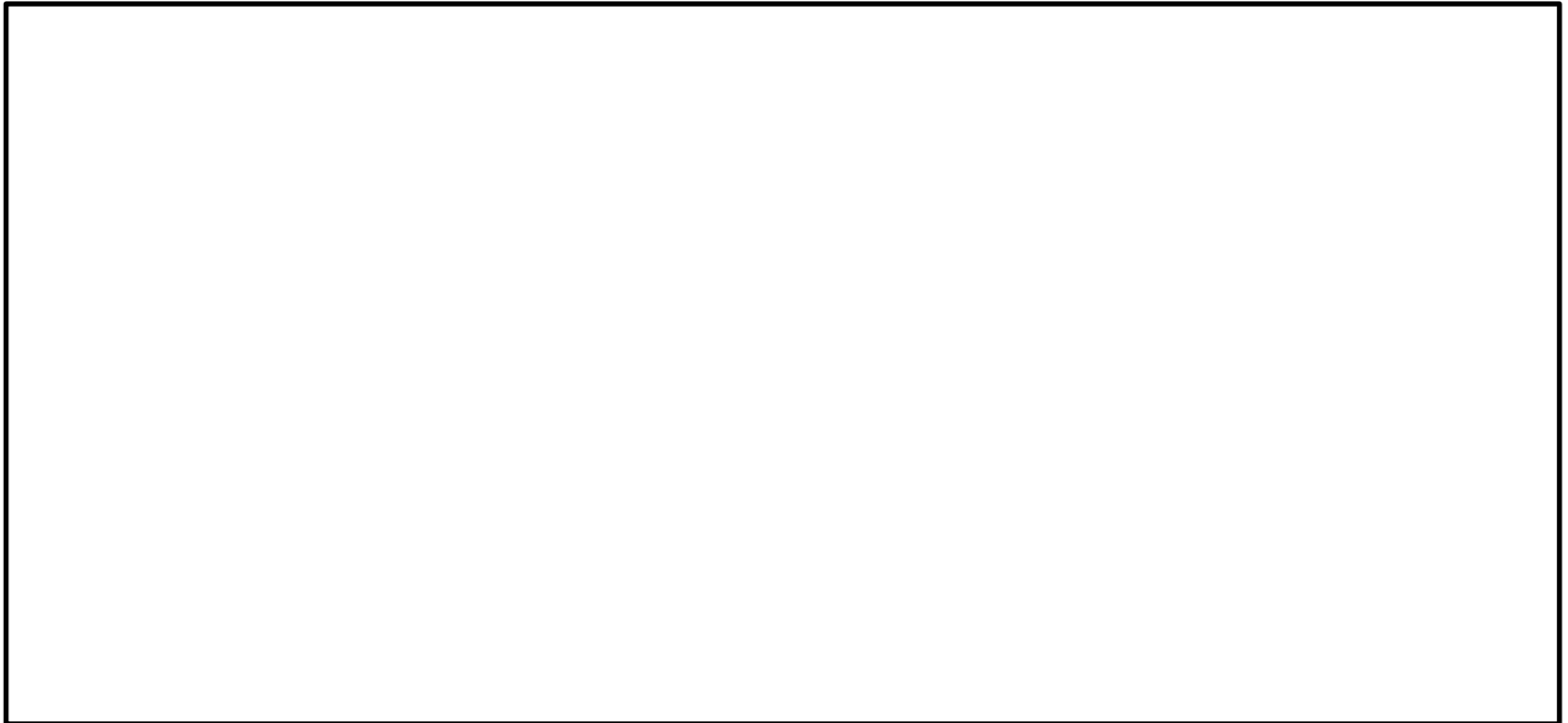
前回のうどん屋さんの例から

				①売上高UP 70杯売上	②限界利益利 益率UP 540円/杯	③固定費削減 人件費1.5人に 削減
科目	単価 (円)	数量	金額 (円)	金額 (円)	金額 (円)	金額 (円)
売上高	500	60杯	30,000	35,000	32,400	30,000
食材費	200	60杯	12,000	14,000	12,000	12,000
粗利益			18,000	21,000	20,400	18,000
人件費	8,000	2人	16,000	16,000	16,000	12,000
その他経費	4,000		4,000	4,000	4,000	4,000
利益			△2,000	1,000	400	2,000

1. お金が足りなくなる理由は？

売上高を上げる方法は・・・

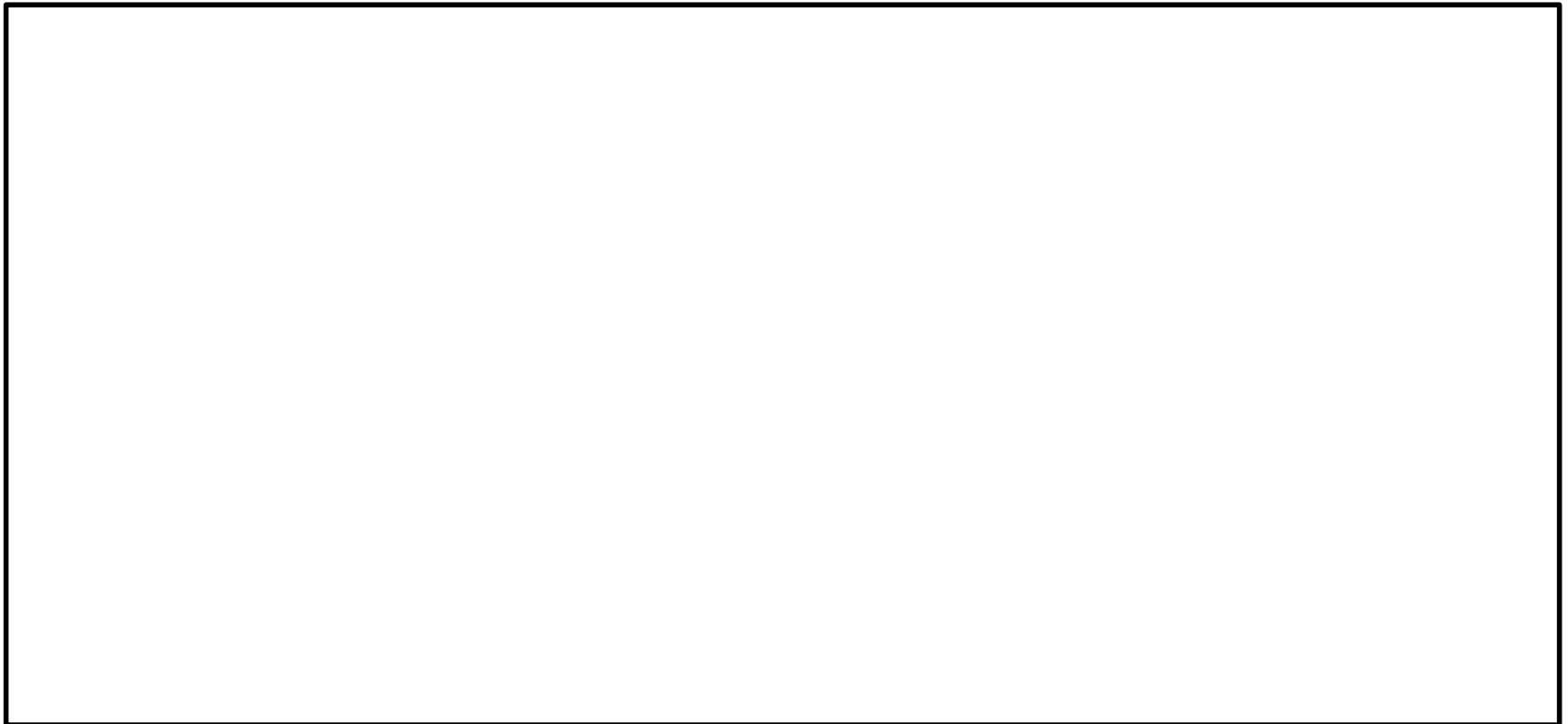
- ①今のお客様に今の商品をより多く購入していただく（市場浸透）
- ②今のお客様に新たな商品を購入していただく（新商品開発）
- ③新しいお客様に今の商品を購入していただく（新市場開拓）



1. お金が足りなくなる理由は？

限界利益率を改善する

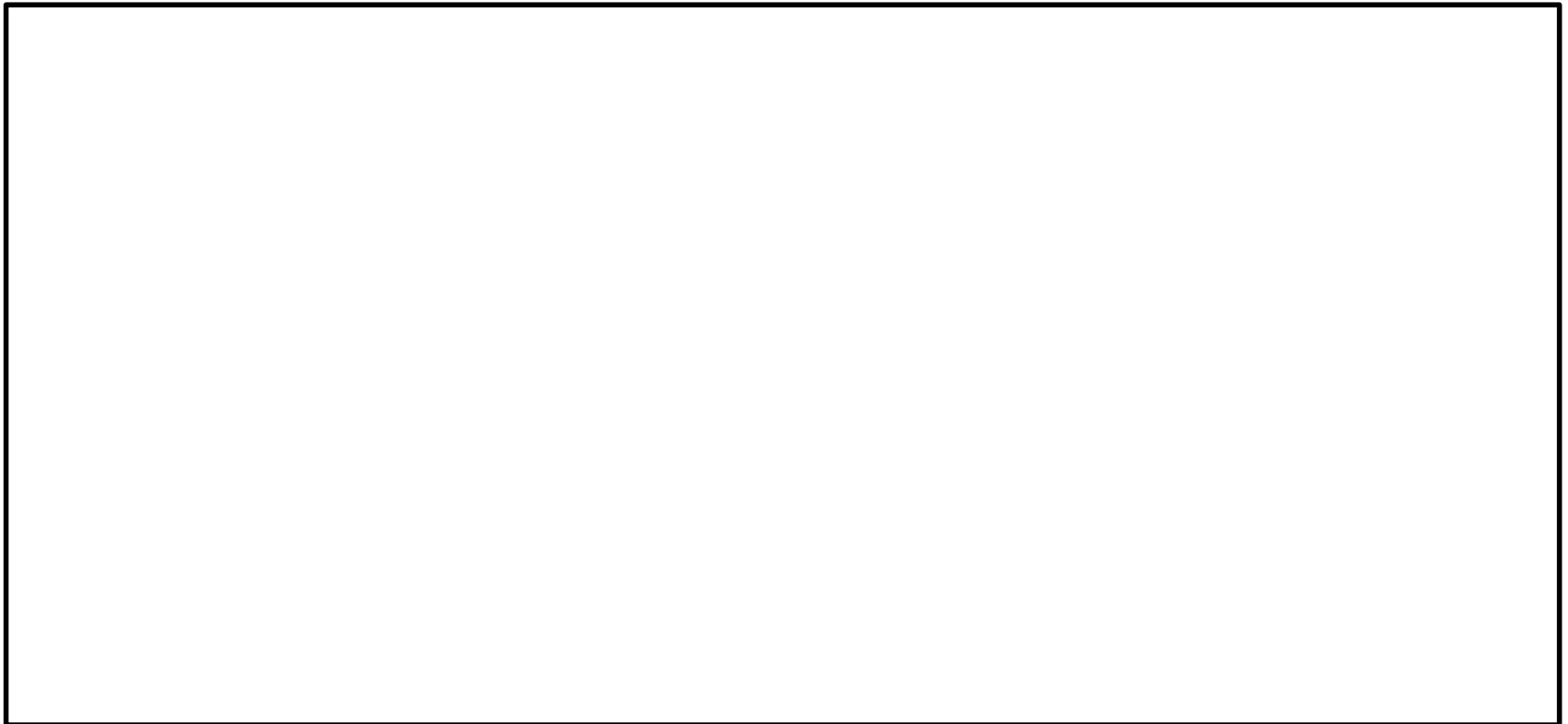
- ①単価の値上げを検討する
- ②仕入れ単価の値下げ交渉、調達先の見直し
- ③限界利益率の低い商品 取引先を見直し、付加価値の高いものに注力



1. お金が足りなくなる理由は？

固定費を削減する

- ①人件費の見直し
- ②管理可能経費と管理不能経費を確認し、管理可能経費の削減をする
- ③削減した経費金額を付加価値UPのために転用する



1. お金が足りなくなる理由は？

利益は出ているけど資金繰りが苦しいのは？

「利益が増えたのはうれしいが、税金を納めるのに借金をしなければいけないのはなぜ？」という経営者の悩みをよく聞きます。

「利益」が出たのであれば「お金」が その分残っているはずですが「利益増加＝資金増加」にならないのはなぜでしょうか？

「利益＝資金」にならない理由

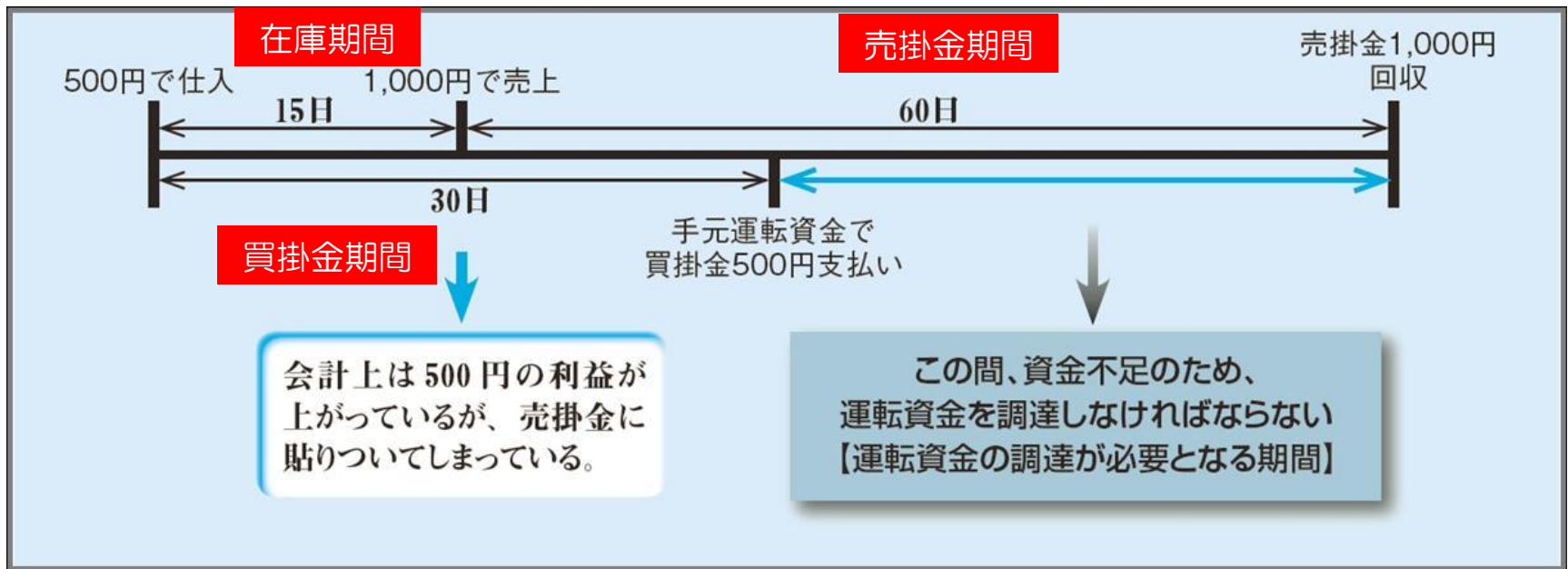
- ① **売掛金が増加**
回収サイトが伸びる
- ② **在庫が増加**
売上を見込んで仕入れた商品が滞留在庫となる
購入単位が決められているため、必要以上の仕入をおこなう
- ③ **固定資産を借入せずに購入**
減価償却の期間（耐用年数）よりも短い返済期間で借入金をおこなう
- ④ **借入金を短期で返済**
借入が嫌いなので、なるべく早めに返したい

1. お金が足りなくなる理由は？

具体例

500円の商品を仕入れ(買掛)、15日かかって1,000円で販売(売掛)。

- ・ 仕入代金の支払サイトは30日
- ・ 売掛金の回収サイトも30日だが、自社の不手際で60日かかって回収
- ・ 仕入代金支払時の手元運転資金は500円

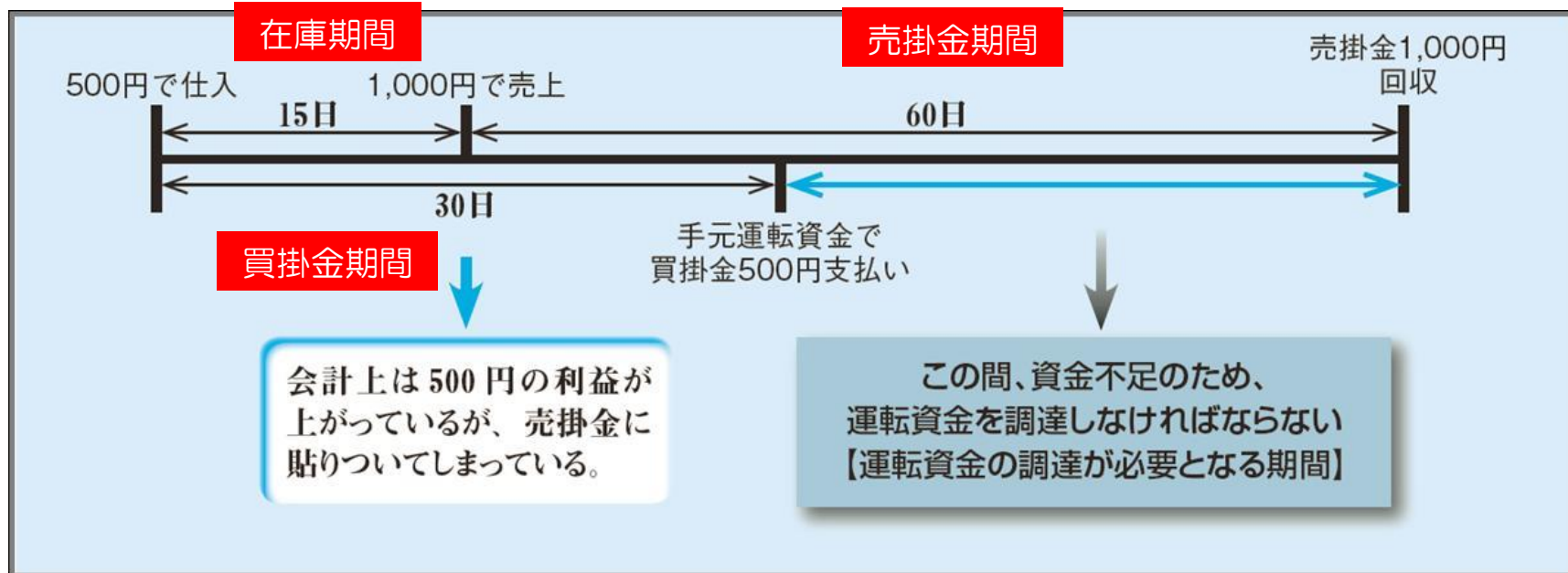


利益 = 売上 (1,000円) - 仕入 (500円) = 500円

資金 = 入金 (0円) - 仕入 (0円) = 0円・・・45日 資金0円

1. お金が足りなくなる理由は？

解決方法

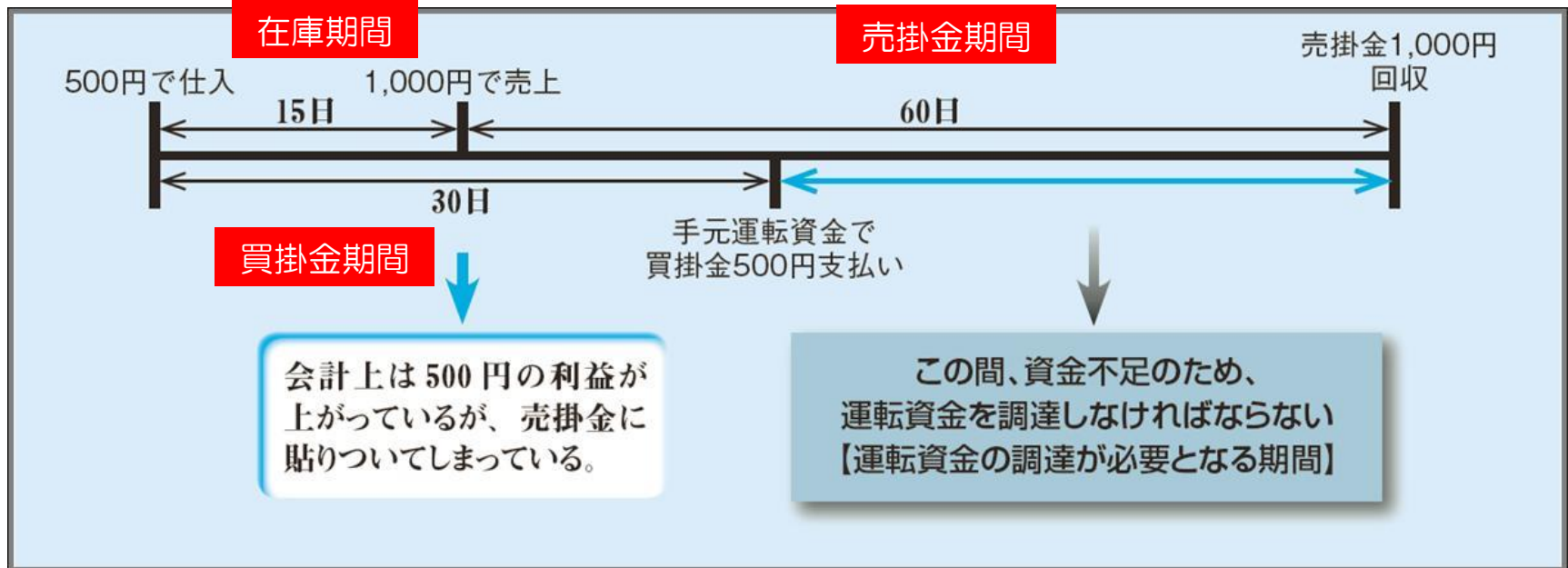


① 売掛金期間の短縮

- 回収の早期化・・・売掛金管理の徹底 回収遅延への対応
- 手付・前受金・・・金額が大きい場合 過去の回収遅延先
- 納品遅延をなくす・・・翌月納品になると入金が1か月遅延

1. お金が足りなくなる理由は？

解決方法

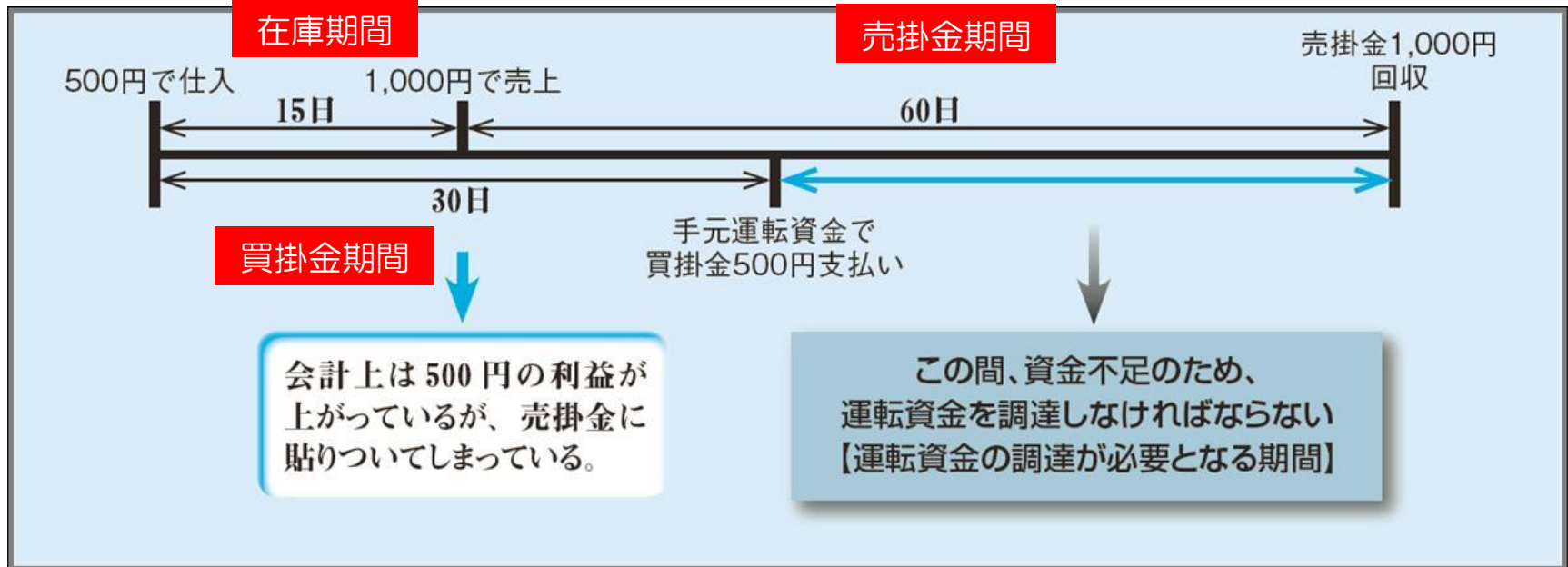


② 在庫期間の短縮

- 適正在庫量 実地棚卸を行い不良在庫のチェック
- 不良在庫の処分 不良在庫は、値引いても販売し換金する
- 発注点を決める 納品期間から発注点を決める

1. お金が足りなくなる理由は？

解決方法



③ 買掛金期間の短縮（相手があるのでむずかしいですが）

- 購入日に注意 締め日近くの購入は避ける
- 支払いサイトを伸ばす 購入先から不安を抱かれないように
- 末日締め末日払いさける 入金日の後に支払日

2. 資金ショートしないための対策

今月の資金は大丈夫？

日繰り予定表を作成しましょう・・・月中での資金不足の確認

①現金・預金残

- ・普通預金含めて

②入金予定入力

- ・売掛回収
- ・その他収入

③出金予定入力

- ・買掛金の支払
- ・給与の支払
- ・借入金返済予定
- ・その他継続支出
- ・当月のみ支出

④期中の残高注意

- ・入出金のズレ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	令和 5年 5月	日繰り表									
2											単位：万円
3		内容	入金			出金					残高
4			売上回収	その他	入金合計	買掛支払	給与支払	経費支払	借入返済	支払合計	
5		前末残高									150
6	5/1	月			0					0	150
7	5/2	火			0					0	150
8	5/3	水			0					0	150
9	5/4	木			0					0	150
10	5/5	金			0					0	150
11	5/6	土			0					0	150
12	5/7	日			0					0	150
13	5/8	月			0					0	150
14	5/9	火			0					0	150
15	5/10	水	〇〇株式会社入金	100	100					0	250
16	5/11	木	電話		0			5		5	245
17	5/12	金			0					0	245
18	5/13	土			0					0	245
19	5/14	日			0					0	245
20	5/15	月	リース支払い		0			10		10	235
21			交通費精算		0			5		5	230
22	5/27	土			0					0	130
23	5/28	日			0					0	130
24	5/29	月			0					0	130
25	5/30	火			0					0	130
26					0					0	130
27			株式会社△△入金	500	500					0	630
28	5/31	水	買掛金支払		0	300				300	330
29			給与支払い		0		200			200	130
30		合計		600	0	600	300	200	20	100	620
31											130

1日ずれたら？

2. 資金ショートしないための対策

期末までの資金は大丈夫？

資金繰り予定表を作成しましょう・・・いつ資金不足になるかの確認

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1 資金繰り表	株式会社 OO												
2													
3													
4 売上高		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5 内 現金売上(10%)		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6 内 掛売上(90%)		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
7													(単位:万円)
8		R5.4	R5.5	R5.6	R5.7	R5.8	R5.9	R5.10	R5.11	R5.12	R6.1	R6.2	R6.3
9 月初現預金有り高		100	168	86	154	-78	-10	58	126	44	-188	-120	-52
10 売上高(現金)入金		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
11 売上高(掛)入金		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
12 営業外収入		0											
13 その他の経常収入			0	0	0	0							
14 経常収入		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
15 現金仕入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 買掛金支払(45%)		450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
17 支払手形支払													
18 人件費支払		363	363	363	663	363	363	363	363	663	363	363	363
19 経費支払		79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
20 その他の経常支出													
21 経常支出		892	892	892	1,192	892	892	892	892	1,192	892	892	892
22 経常収支		108	108	108	-192	108	108	108	108	-192	108	108	108
23 既存借入金の返済		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
24 固定資産購入													
25 未払法人税等支払			50						50				
26 未払消費税等支払			100						100				
27 その他の財務支出													
28 財務等支出		40	190	40	40	40	40	40	190	40	40	40	40
29 手形割引													
30 短期借入金調達													
31 長期借入金調達													
32 その他の財務等収入													
33 財務等収入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34 財務収支		-40	-190	-40	-40	-40	-40	-40	-190	-40	-40	-40	-40
35 当月現預金増減額		68	-82	68	-232	68	68	68	-82	-232	68	68	68
36 月末現預金有り高		168	86	154	-78	-10	58	126	44	-188	-120	-52	16

2. 資金ショートしないための対策

資金繰り予定表の作成方法

1. 年間予算の作成
2. 売上高・仕入高は、年間損益予算より転記する
3. 当月売上高がいつ入金するかを確認して条件を決める
 (例) ①当月売上高のうち10%が当月入金
 ②残りは翌月入金する

資金繰り表		株式会社 ○○								
	R5.4	R5.5	R5.6	R5.7	R5.8	R5.9	R5.10	R5.11	R5.12	
売上高	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
内 現金売上(10%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
内 掛売上(90%)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	
月初現預金有り高	100	168	86	154	-78	-10	58	126		
売上高(現金)入金	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
売上高(掛)入金	900	900	900	900	900	900	900	900	900	
営業外収入	0									
その他の経常収入		0	0	0	0					
経常収入	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
現金仕入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
買掛金支払(45%)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	
支払手形支払										

2. 資金ショートしないための対策

資金繰り予定表の作成方法

2. 仕入（買掛金）の支払いサイトを確認し条件を決める

（例）①仕入は当月末締め翌月末払い

②変動費率は45%・・・損益予算書より

1	資金繰り表	株式会社 OO								
2										
3										
4	売上高	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5	内 現金売上(10%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6	内 掛売上(90%)	900	900	900	900	900	900	900	900	900
7										
8		R5.4	R5.5	R5.6	R5.7	R5.8	R5.9	R5.10	R5.11	R5.12
9	月初現預金有り高	100	168	86	154	-78	-10	58	126	
10	売上高(現金)入金	100	100	100	100	100	100	100	100	100
11	売上高(掛)入金	900	900	900	900	900	900	900	900	900
12	営業外収入	0								
13	その他の経常収入		0	0	0	0				
14	経常収入	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
15	現金仕入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	買掛金支払(45%)	450	450	450	450	450	450	450	450	450
17	支払手形支払									
18	人件費支払	363	363	363	663	363	363	363	363	363
19	経費支払	79	79	79	79	79	79	79	79	79
20	その他の経常支出									

2. 資金ショートしないための対策

資金繰り予定表の作成方法

3. 固定費を入力する・・・人件費とその他経費の区分

(例) ①固定費は当月支払いで入力

②損益予算書のうち減価償却費は支出がないので除外する

9	月初現預金有り高	100	168	86	154	-78	-10	58	126
10	売上高(現金)入金	100	100	100	100	100	100	100	100
11	売上高(掛)入金	900	900	900	900	900	900	900	900
12	営業外収入	0							
13	その他の経常収入		0	0	0	0			
14	経常収入	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
15	現金仕入	0	0	0	0	0	0	0	0
16	買掛金支払(45%)	450	450	450	450	450	450	450	450
17	支払手形支払								
18	人件費支払	363	363	363	663	363	363	363	363
19	経費支払	79	79	79	79	79	79	79	79
20	その他の経常支出								
21	経常支出	892	892	892	1,192	892	892	892	892
22	経常収支	108	108	108	-192	108	108	108	108
23	既存借入金の返済	40	40	40	40	40	40	40	40

4. 経常収支＝経常収入－経常支出・・・営業上の資金の余剰

100%を切ると、不足分を借入金等で調達しなければならない

100%以上であれば、余剰資金が生まれてくる

2. 資金ショートしないための対策

資金繰り予定表の作成方法

5. 財務等支出項目の入力

(例) ①毎月の借入金元本返済が40万円

②法人税と消費税の納税負担も入力

20	その他の経費支出								
21	経常支出	892	892	892	1,192	892	892	892	892
22	経常収支	108	108	108	-192	108	108	108	108
23	既存借入金の返済	40	40	40	40	40	40	40	40
24	固定資産購入								
25	未払法人税等支払		50						50
26	未払消費税等支払		100						100
27	その他の財務支出								
28	財務等支出	40	190	40	40	40	40	40	190
29	手形割引								
30	短期借入金調達								
31	長期借入金調達								
32	その他の財務等収入								
33	財務等収入	0	0	0	0	0	0	0	0
34	財務収支	-40	-190	-40	-40	-40	-40	-40	-190
35	当月現預金増減額	68	-82	68	-232	68	68	68	-82
36	月末現預金有り高	168	86	154	-78	-10	58	126	44

6. 当月現預金増減額を確認・・・当月資金が増えたか減ったか？

7. 月末の現預金の有り高予測を確認・・・最低限の必要資金は？

2. 資金ショートしないための対策

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	資金繰り表	株式会社 OO											
2													
3													
4	売上高	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5	内 現金売上(10%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6	内 掛売上(90%)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
7													(単位:万円)
8		R5.4	R5.5	R5.6	R5.7	R5.8	R5.9	R5.10	R5.11	R5.12	R6.1	R6.2	R6.3
9	月初現預金有り高	100	168	86	154	-78	-10	58	126	44	-188	-120	-52
10	売上高(現金)入金	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
11	売上高(掛)入金	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
12	営業外収入	0											
13	その他の経常収入		0	0	0	0							
14	経常収入	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
15	現金仕入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	買掛金支払(45%)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
17	支払手形支払												
18	人件費支払	363	363	363	663	363	363	363	363	663	363	363	363
19	経費支払	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
20	その他の経常支出												
21	経常支出	892	892	892	1,192	892	892	892	892	1,192	892	892	892
22	経常収支	108	108	108	-192	108	108	108	108	-192	108	108	108
23	既存借入金返済	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
24	固定資産購入												
25	未払法人税等支払		50						50				
26	未払消費税等支払		100						100				
27	その他の財務支出												
28	財務等支出	40	190	40	40	40	40	40	190	40	40	40	40
29	手形割引												
30	短期借入金調達												
31	長期借入金調達												
32	その他の財務等収入												
33	財務等収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	財務収支	-40	-190	-40	-40	-40	-40	-40	-190	-40	-40	-40	-40
35	当月現預金増減額	68	-82	68	-232	68	68	68	-82	-232	68	68	68
36	月末現預金有り高	168	86	154	-78	-10	58	126	44	-188	-120	-52	16

この損益予算では、R5.7に78万円 R5.12には188万円の資金不足に陥る
7月の賞与資金と11月の納税・12月の賞与資金の借入が必要

※ R5.4月時点で金融機関への資金調達の交渉が可能

2. 資金ショートしないための対策

対応策1・・・借入のみにで不足資金に対応

6月に250万円 11月に350万円短期借入金で調達する

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
資金繰り表	株式会社 OO												
売上高	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
内 現金売上(10%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
内 掛売上(90%)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
	(単位:万円)												
	R5.4	R5.5	R5.6	R5.7	R5.8	R5.9	R5.10	R5.11	R5.12	R6.1	R6.2	R6.3	
月初現預金有り高	100	168	86	404	122	140	158	176	344	112	110	108	
売上高(現金)入金	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
売上高(掛)入金	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	
営業外収入	0												
その他の経常収入		0	0	0	0								
経常収入	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
現金仕入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
買掛金支払(45%)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	
支払手形支払													
人件費支払	363	363	363	663	363	363	363	363	663	363	363	363	
経費支払	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
その他の経常支出													
経常支出	892	892	892	1,192	892	892	892	892	1,192	892	892	892	
経常収支	108	108	108	-192	108	108	108	108	-192	108	108	108	
既存借入金の返済	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
新規借入金の返済				50	50	50	50	100		70	70	70	
固定資産購入													
未払法人税等支払		50						50					
未払消費税等支払		100						100					
その他の財務支出													
財務等支出	40	190	40	90	90	90	90	290	40	110	110	110	
手形割引													
短期借入金調達			250					350					
長期借入金調達													
その他の財務等収入													
財務等収入	0	0	250	0	0	0	0	350	0	0	0	0	
財務収支	-40	-190	210	-90	-90	-90	-90	60	-40	-110	-110	-110	
当日現預金増減額	68	-82	218	-282	18	18	18	188	-222	-8	-8	-8	
月末現預金有り高	168	86	404	122	140	158	176	344	112	110	108	106	

2. 資金ショートしないための対策

対応策2・・・売上UPと原価率の改善で対応

売上UP+原価率3%削減・・・7月末は苦しいが乗り越えれば借入なし

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	資金繰り表	株式会社 OO											
2													
3													
4	売上高	1,000	1,010	1,010	1,020	1,020	1,020	1,030	1,030	1,040	1,040	1,050	1,050
5	内 現金売上(10%)	100	101	101	102	102	102	103	103	104	104	105	105
6	内 掛売上(90%)	900	909	909	918	918	918	927	927	936	936	945	945
7													
8		R5.4	R5.5	R5.6	R5.7	R5.8	R5.9	R5.10	R5.11	R5.12	R6.1	R6.2	R6.3
9	月初現預金有り高	100	168	117	221	26	135	245	355	321	137	258	381
10	売上高(現金)入金	100	101	101	102	102	102	103	103	104	104	105	105
11	売上高(掛)入金	900	900	909	909	918	918	918	927	927	936	936	945
12	営業外収入	0											
13	その他の経常収入		0	0	0	0							
14	経常収入	1,000	1,001	1,010	1,011	1,020	1,020	1,021	1,030	1,031	1,040	1,041	1,050
15	現金仕入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	買掛金支払(42%)	450	420	424	424	428	428	428	433	433	437	437	441
17	支払手形支払												
18	人件費支払	363	363	363	663	363	363	363	363	663	363	363	363
19	経費支払	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
20	その他の経常支出												
21	経常支出	892	862	866	1,166	870	870	870	875	1,175	879	879	883
22	経常収支	108	139	144	-155	150	150	151	155	-144	161	162	167
23	既存借入金の返済	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
24	固定資産購入												
25	未払法人税等支払		50						50				
26	未払消費税等支払		100						100				
27	その他の財務支出												
28	財務等支出	40	190	40	40	40	40	40	190	40	40	40	40
29	手形割引												
30	短期借入金調達												
31	長期借入金調達												
32	その他の財務等収入												
33	財務等収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	財務収支	-40	-190	-40	-40	-40	-40	-40	-190	-40	-40	-40	-40
35	当月現預金増減額	68	-51	104	-195	110	110	111	-35	-184	121	122	127
36	月末現預金有り高	168	117	221	26	135	245	355	321	137	258	381	508

静聴いただき
ありがとうございました。

END