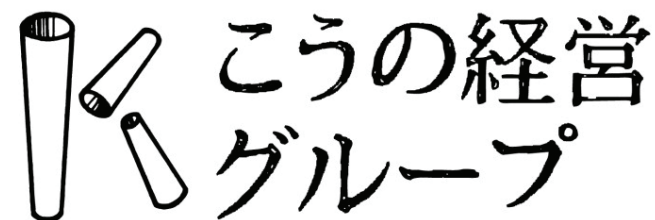


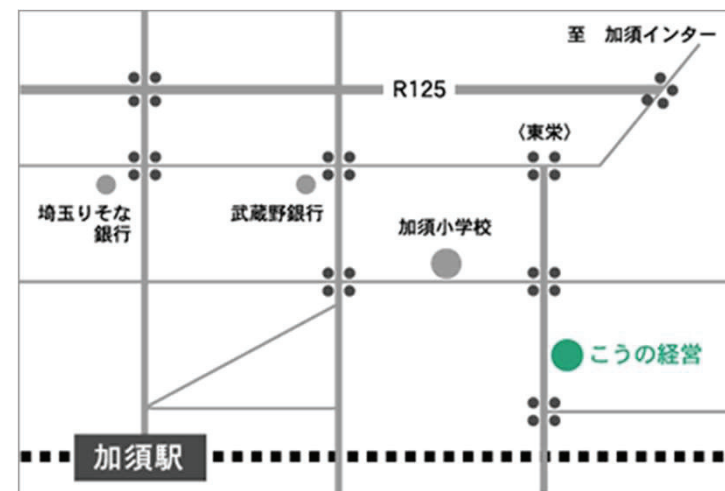
—アフターコロナを見据えた 自社財務・資金繰りを考える—

経営計画の必要性



自己紹介

商号	株式会社 こうの経営Gr [税理士法人/社労士法人]
本社所在地	埼玉県加須市東栄1-13-11
その他事業所	東京都中央区日本橋
事業内容	税務・会計・相続・経営支援・M&A・事業再生・労務・行政
従業員数	35名（男性 10名・女性 25名）
代表者	グループ代表 高野 勝良
氏名	関 健一（1978年4月生まれ 42歳）
経歴	2001年 地元金融機関入行 2005年 こうの経営Gr入社（主に経営支援・資金繰り支援）
得意分野	管理会計を活用した経営支援 銀行対応 事業再生 小規模M&A
担当件数	担当件数 20件
業種	主な業種 運送業8件 建設業4件 その他（飲食・卸売・製造）



本セミナーの目的

- ・「経営計画を作成し、変化する経営環境を乗り越える」
- ・強い組織をつくるため、管理会計の導入

- ①新型コロナウイルス感染症に対する支援策
- ②経営者の相談相手とは
- ③経営計画の必要性
- ④管理会計と実行支援
- ⑤総括

① 新型コロナウイルス感染症に 対する支援策



① 新型コロナウイルス感染症に対する支援策

資金繰り支援

緊急事態宣言再発令（1月8日）に伴う対応

- 政府系・民間金融機関による実質無利子・無担保融資については、これまでに230万件、43兆円を超える融資・保証を実施。これまでの実績も踏まえて、3次補正予算において追加で総額29兆円規模（予算額**3兆2,049億円**）の融資・保証枠を確保。
- また、政府系・民間金融機関による実質無利子・無担保融資の実質無利子等となる**上限額を引き上げ**（4,000万円/2億円⇒6,000万円/3億円）

※日本公庫は1月22日（金）、商工中金は2月1日（月）から運用開始。民間は自治体により異なるが、大半が運用開始済。

日本公庫（中小）	商工中金	日本公庫（国民）	民間（信用保証）
2億→3億	2億→3億	4000万→6000万	4000万→6000万

緊急事態宣言の延長に対する対応

- 迅速な資金繰り支援を行うために1月22日より実施している、日本政策金融公庫等における実質無利子・無担保融資等における、「直近1ヶ月」の売上減少（※）要件を、「**直近2週間以上**」での比較も可とする運用を**3月末まで継続**。
- さらに、改めて、関係省庁より、政府系・民間の金融機関に対して、**中堅企業への資金繰り支援も含め、一定期間の返済猶予や最大限柔軟な対応などを要請**する予定。

（※）個人事業主▲5%、小規模事業者▲15%、中規模事業者▲20%。

① 新型コロナウイルス感染症に対する支援策

事業再構築補助金の特別枠の創設

通常枠

【要件】

- 申請前の直近6か月間のうち、任意の3か月の合計売上高が、コロナ以前と比較して10%以上減少していること。
- 自社の強みや経営資源（ヒトモノ等）を活かしつつ、「事業再構築指針」に沿った事業計画を認定支援機関と策定すること。
- 事業終了後3～5年で付加価値額又は、従業員一人当たり付加価値額の年率平均3.0%以上増加の達成を求める。

対象事業者	類型	補助上限	補助率
中小企業	通常枠	6,000万円	2/3
	卒業枠	1億円	2/3
中堅企業	通常枠	8,000万円	1/2※4,000万円超は1/3
	グローバルV字回復枠	1億円	1/2

特別枠

【要件】

- 通常枠の要件に加え、緊急事態宣言に伴う飲食店の時短営業や不要不急の外出・移動の自粛等により影響を受けたことにより、令和3年1～3月のいずれかの月の売上高が対前年（or対前々年）同月比で30%以上減少していること。

【メリット】

- 事業規模に応じて補助上限を設定した上で、補助率を中小企業3/4（通常枠：2/3）、中堅企業2/3（通常枠：1/2）に引き上げ。
- 通常枠より迅速な審査・採択を行うとともに、特別枠で不採択の場合でも、通常枠で再審査を受けることが可能。

従業員数	補助上限	補助率
5人以下	500万円	中小企業：3/4 中堅企業：2/3
6～20人	1,000万円	
21人以上	1,500万円	

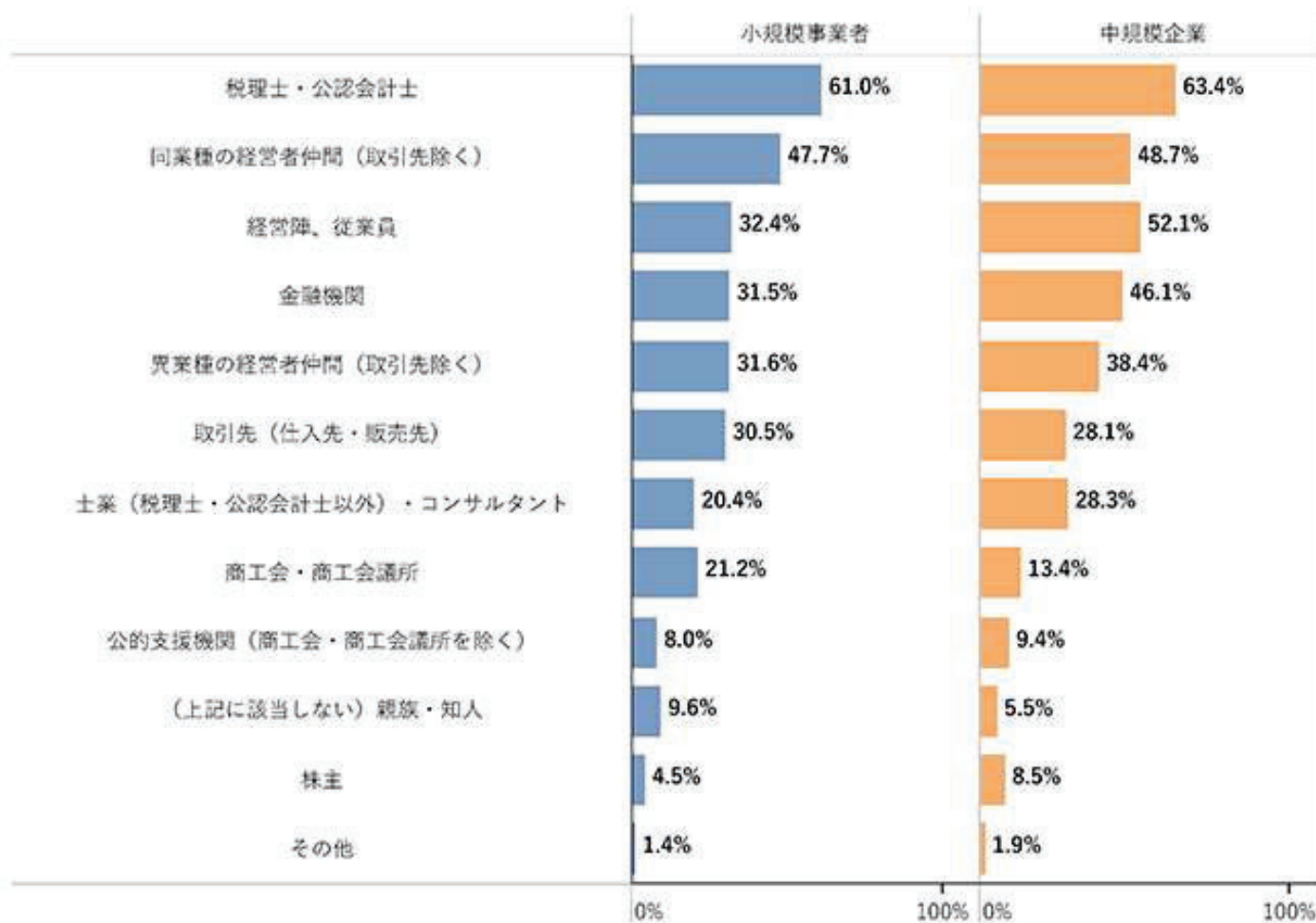
※通常枠、特別枠ともにjGrants（電子申請システム）での申請受付を予定。 ※3月公募開始予定。

②経営者の相談相手とは



② 経営者の相談相手とは

第3-2-52図 日常の相談相手（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,681、中規模企業：n=1,558。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

② 経営者の相談相手とは

コロナ禍の経営で最も重視していることを教えてください
※全8項目中上位5項目のみ抜粋

固定費の削減 27.9%

人件費の削減 18.1%

資金繰り 17.4%

キャッシュフロー 13.4%

経営戦略・事業計画 9.2%

そのために行っていることを教えてください(複数回答可)
※全9項目中上位5項目のみ抜粋

キャッシュフローの見える化 29.6%

経営計画のシミュレーション 28.6%

スピーディーな経営判断 27.4%

給付金の申請 23.8%

デジタル化の推進 19.3% (n=1,017人)

《調査概要:「コロナ禍の経営で重視すべきこと」に関する調査》

- 調査期間: 2020年12月1日(火)～2020年12月2日(水) ・ 調査人数: 1,052人 ・ 調査方法: インターネット調査
- 調査対象: 従業員数300名以下の中小企業経営者 ・ モニター提供元: ゼネラルリサーチ

bixid

② 経営者の相談相手とは

金融機関連携

- 銀行から計画書作成依頼

銀行が求める計画書が企業からでてこない場合、
信頼関係がある会計事務所等を紹介することがある

- 銀行と顧客との間に入ってもらう

銀行に顧問の会計事務所が
見えていない状態から



銀行に顧問の会計事務所が
見えている状態へ



Point

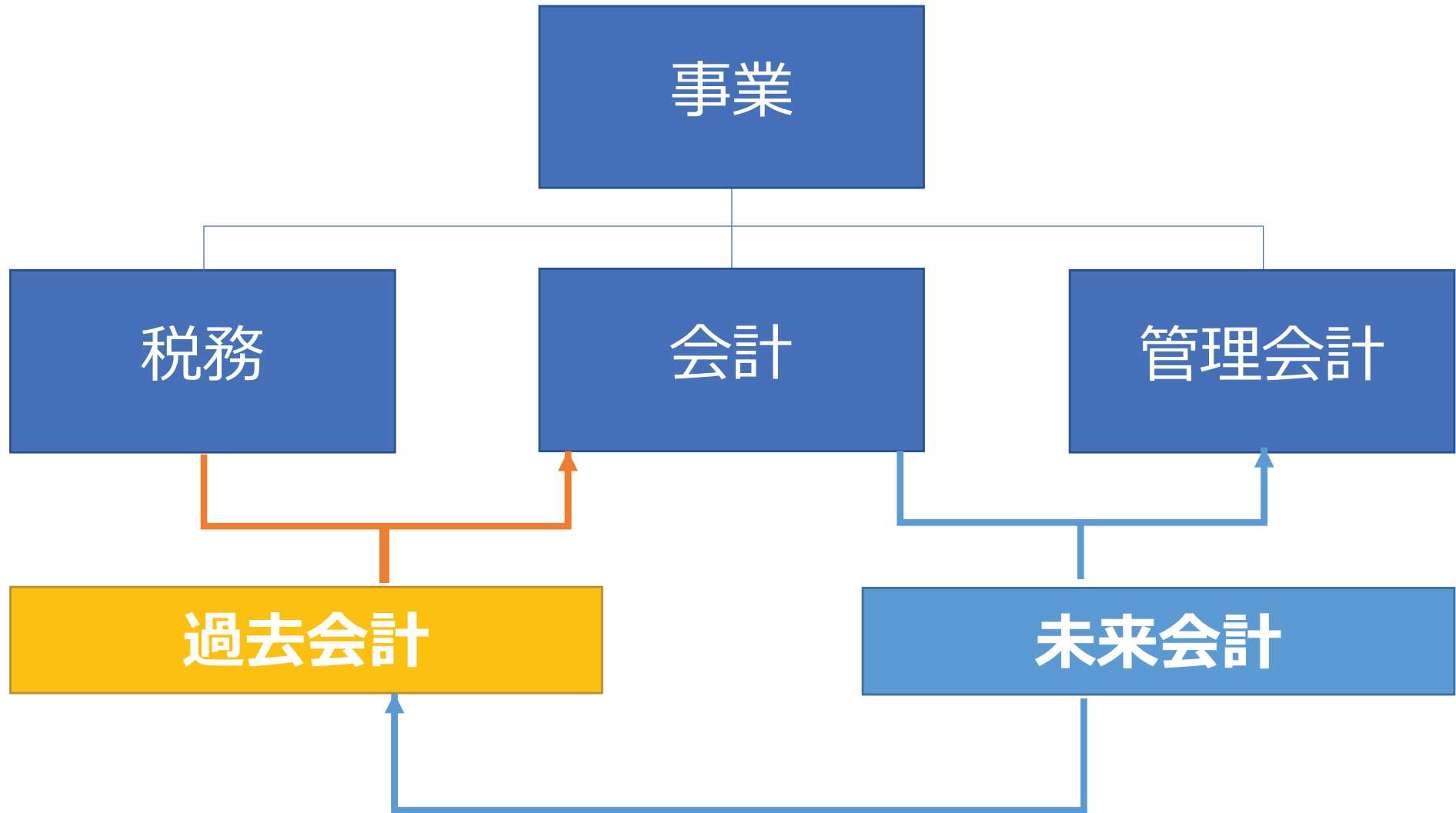
銀行と会計事務所の信頼関係が構築され、財務資料の信頼度UP

③ 経営計画の必要性



③ 経営計画の必要性

経営計画とは



③ 経営計画の必要性

目標設定

ありたい姿



あるべき姿



現状



③ 経営計画の必要性

目標設定

With、Afterコロナを考えた経営計画（返済計画）

A 影響なしの企業群

B 多少影響ありの企業群

C 甚大な影響ありの企業群

③ 経営計画の必要性

目標設定

With、Afterコロナを考えた経営計画（返済計画）

1. 影響なしの企業群 A

いずれかの単月で売上前期比5～20%減少
コロナ融資を受けた企業も多い

コロナがどこまで長引くかにもよるが、企業群Aがこの後
企業群Bにまで下がる可能性も否定できない

据置期間を利用している期間は借り続け
返済が始まるタイミングで繰上返済が出来るように計画するなど
コロナ借入前と貸借バランスが近くなるようにする

③ 経営計画の必要性

目標設定

With、Afterコロナを考えた経営計画（返済計画）

1. 多少影響あり企業群 B

4～5月の緊急事態宣言下では売上前期比50%以下などの影響あり
その後売上前期比70～100%に戻ってきている企業

企業群Aに入れば前項の計画作成になるが
再び4～5月のような事象になれば影響は大きくなる

売上前期比70～80%の業績でも継続的な経営が成り立つような
体制づくりを兼ね備えた経営計画を作成

③ 経営計画の必要性

目標設定

With、Afterコロナを考えた経営計画（返済計画）

1. 甚大な影響あり企業群 C

4～5月の緊急事態宣言後も売上前期比10～50%以下などの影響が残る

コロナ融資（民間+政府系）又は資本性劣後ローンや
消費税・社会保険料などの延納制度を利用し
資金がショートしないように日繰り管理が必要

3～5年後の返済を約定通りに行うことは現実的ではないため
1年間でフリーキャッシュフローが生み出せるための経営計画を作成

③ 経営計画の必要性

目標設定



③ 経営計画の必要性

目標設定

金融機関の融資判断に活用する形式基準について

	債務償還年数 → →							
	5年	7年	10年	15年	20年	40年	50年超	マイナス
自己資本15%超	S 超優良先	A 優良先	B 良好先	D1 要注意先	D2 要注意先	D2 要注意先	D2 要注意先	D3 要注意先
▲ 自己資本10%以上	A 優良先	A 優良先	B 良好先	D1 要注意先	D2 要注意先	D2 要注意先	D2 要注意先	D3 要注意先
▲ 自己資本プラス	B 良好先	B 良好先	C 正常先	D2 要注意先	D2 要注意先	D2 要注意先	D3 要注意先	D4 要注意先
自己資本マイナス 債務超過解消年数	D1 要注意先	D1 要注意先	D2 要注意先	D3 要注意先	D4 要注意先	D4 要注意先	D4 要注意先	E 要管理先
5年	D1 要注意先	D1 要注意先	D2 要注意先	D3 要注意先	D4 要注意先	D4 要注意先	D4 要注意先	E 要管理先
10年	E 要管理先	E 要管理先	E 要管理先	E 要管理先	F 破綻懸念先	F 破綻懸念先	G 実質破綻先	G 実質破綻先
15年	F 破綻懸念先	F 破綻懸念先	F 破綻懸念先	F 破綻懸念先	G 実質破綻先	G 実質破綻先	G 実質破綻先	G 実質破綻先

S	財務状況が極めて良好
A	財務状況は良好で資金調達に不安が無い
B	財務状況に問題が無い先
C	問題はないもののランクアップが必要
D1	財務に課題があるものの金融機関によっては正常先に留保している場合もある
D2	財務に課題があり、基本的にプロパー融資は厳しい
D3	基本的に要注意先となり、5年で正常先にもどれるかが重要（無理ならD4）
D4	要管理先＝不良債権との境界にあり、改善が必至の状況 新規融資は厳しい
E	不良債権扱いとなり、金融支援はリスクが前提
F	不良債権処理対象
G	金融支援が厳しい

運送業（一般貨物運送事業）百万円

売上高	451	現預金	15	買掛金	35
運送原価	381	売掛金	28	未払金	7
運送利益	70	受取手形	3	他（流+固）	30
販売費及び一般管理費	65	仕掛品	46	短期借入金	10
営業利益	5	その他（流）	12	長期借入金	57
営業外損益	▲2	建物	21	負債	139
経常利益	3	土地	17	資本金	10
特別損益	0	保険積立金等	5	繰越利益	9
税引前当期利益	3	その他（個）	11	自己資本	19
税金	1	総資産	158	負債資本計	158
税引後当期利益	2	減価償却費	3	年間返済額	18

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} = \frac{19}{158} = 12.00\%$$

$$\text{債務償還年数} = \frac{\text{借入金(短期+長期)}}{(\text{経常利益} + \text{減価償却費})} = \frac{10+57}{3 + 3} = 11.1\text{年}$$

③ 経営計画の必要性

目標設定

① リース料率 (単純計算方法)

$$\text{リース料率} = \text{月額リース料} \div \text{契約金額}$$

② 信用保証協会の保証料

$$\text{保証料} = \text{融資金額} \times \text{保証料率} \times \text{分割係数}(0.55) \times \text{借入期間(年)}$$

区分	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
責任共有対象	1.90	1.75	1.55	1.35	1.15	1.00	0.80	0.60	0.45
責任共有対象外	2.20	2.00	1.80	1.60	1.35	1.10	0.90	0.70	0.50

※埼玉県信用保証協会のHP参照

③ 企業価値を高める

TDB企業評点 M&A株価算定

経営計画の作成完了！！

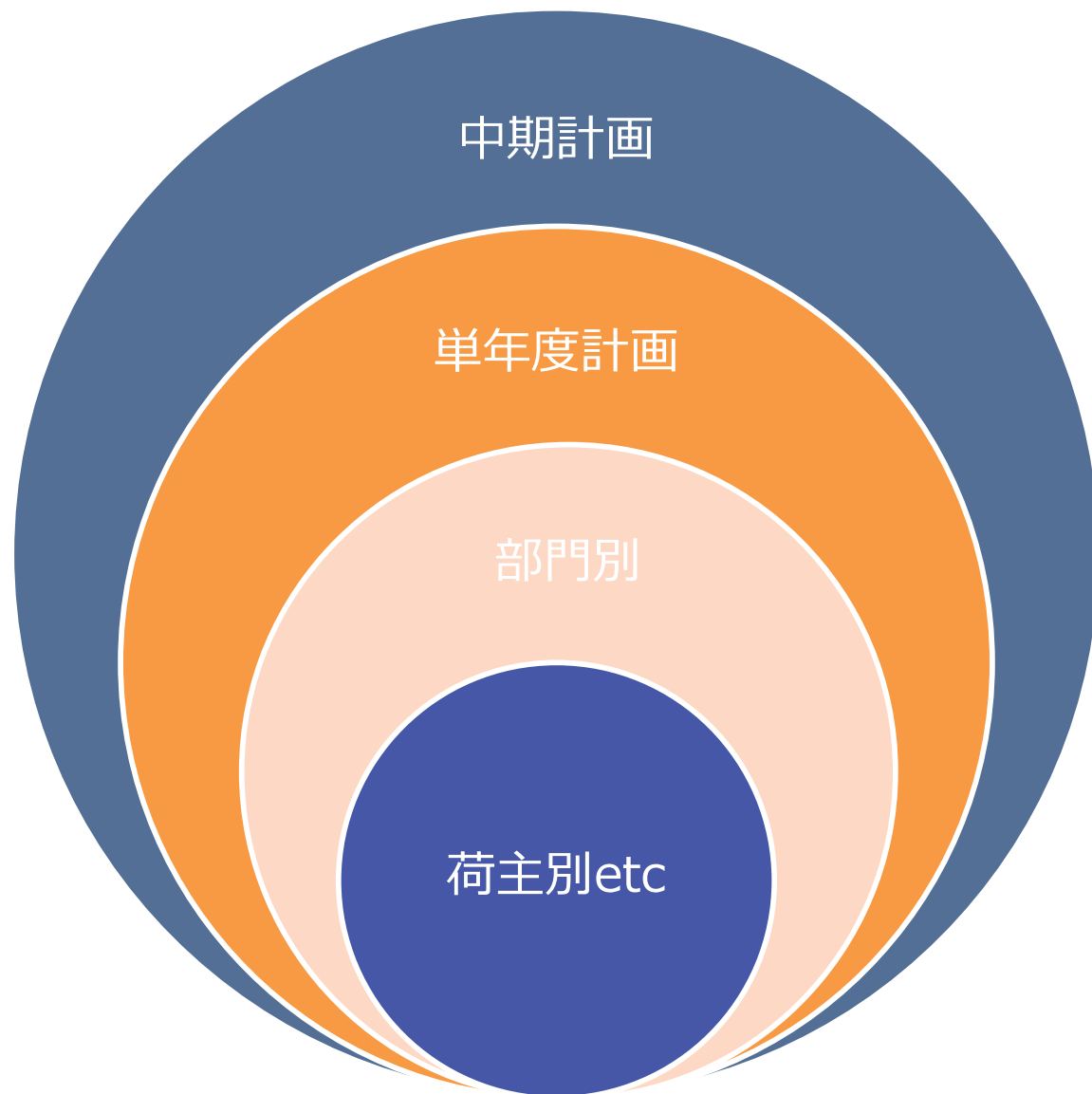


しかし計画書は机の中に・・・
次に開くのは決算終了後???

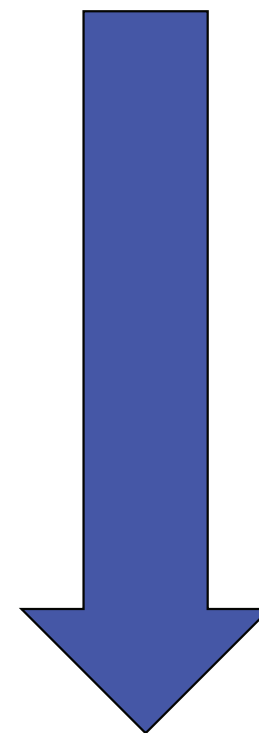
④ 管理会計と実行支援



④ 管理会計と実行支援



大分類



小分類

④ 管理会計と実行支援

管理会計とは

管理会計とは

- ・ 自社の経営に活かすために作成する、社内向けの会計
- ・ 経営者の意思決定に活用
- ・ マネジメントの為にある会計方法

作成のルール

- ・ 決まったルールはない
- ・ 会社ごとに独自に作成する

導入するメリット

- ・ 業績管理がしやすい
- ・ フェアな評価が出来る
- ・ 経営感覚が身につく
- ・ 早めに適切な対策が打てる

④ 管理会計と実行支援

実行支援

管理会計の注意点

社外に開示する資料ではない



曖昧な状態になる 機能していない



現状確認を行う場を確保しなくてはならない

会議体の運営

- ・ 役員会議
- ・ 幹部会議
- ・ 部門、班ミーティングetc

⑤ 総括



⑤ 総括

事業のプロ（経営者）と数値のプロ

目標設定はステージ毎

問題と課題を明確に

管理会計の活用

組織力強化

ご清聴ありがとうございました

