

はじめに

企業が存続するには様々な障害を乗り越えていかねばなりません。ときには予想外の困難が降りかかってくることもあります。

先般からの新型コロナウイルス感染症への対応で、営業自粛を余儀なくされた企業は少なくありませんでした。人の動きが制限され、多くの業界が需要減の状況に直面しています。

緊急事態宣言は解除されたものの、そのダメージは大きく、元の状態に戻るまでにはかなりの時間がかかると考えられます。これまでなんとかしのいできて、今後、限界がきて倒産に至る企業が出てくることも考えられます。

先の読めない時期だからこそ、資金繰り担当者は取引先の信用状況に目を配り、確実に債権を管理・回収し、そして必要な資金の手当てができるよう、金融機関との折衝を果たしていかなければなりません。

企業をとりまく環境の激変を踏まえ、2016年発行の『資金の回収と調達を極める！ 中小企業のための「与信管理」「銀行折衝」ガイド』を大幅に改訂し、資金繰り担当者の参考になるようポイントをまとめました。

第1編では債権管理を着実にこなすための取引先の財務チェックの仕方を、第2編では融資を受けるための金融機関との交渉をスムーズに進めるための知識と数字の使い方を紹介します。

本増刊号を企業の存続、そして危機を乗り越えた後の発展のために活用いただければ幸いです。

(本書の内容は、2020年7月1日現在の関係法令等に基づいています)

2020年最新版 資金の回収と調達を極める！
**中小企業のための
「与信管理」「銀行折衝」ガイド**

はじめに 3

第1編 与信管理編

第1章 コロナ不況下における与信管理の考え方 8

- 1 新型コロナの影響と与信管理の着眼点
- 2 定量分析と金融機関の評価

第2章 経営分析における注意点 15

- 1 「中小企業の決算書」の特徴
- 2 「比率」より「実数」に着眼する
- 3 最後にモノを言うのは「具体的な情報」
- 4 「税務申告書一式」を依頼する

第3章 貸借対照表のチェックポイント 20

- 1 貸借対照表の基本
- 2 貸借対照表のチェックポイント

第4章 損益計算書のチェックポイント 29

- 1 損益計算書の基本
- 2 損益計算書のチェックポイント
- 3 時系列グラフを用いた分析

第5章 法人税申告書のチェックポイント 34

- 1 法人税申告書の内容
- 2 法人税計算の全体像
- 3 別表4の読み方
- 4 別表7（1）のチェックポイント
- 5 別表1のチェックポイント
- 6 別表5（1）のチェックポイント

- 7 別表5（2）のチェックポイント
- 8 別表16のチェックポイント

第6章 キャッシュフロー分析のポイント 43

- 1 キャッシュフロー計算書の作り方
- 2 キャッシュフローのお手本は「日高屋」
- 3 倒産の原因はフリーキャッシュフロー
- 4 営業活動キャッシュフローの分析
- 5 投資活動キャッシュフローの分析
- 6 財務活動キャッシュフローの分析

第7章 粉飾決算の見破り方 52

- 1 「赤字隠し」の特徴と見破り方
- 2 見破るのが難しい「循環取引」
- 3 その他留意すべき勘定科目

第2編 銀行折衝編

第1章 資金調達をめぐる最新事情 58

- 1 コロナ対応融資の動向
- 2 リスケジュールの動向
- 3 融資を受けるためのポイント
- 4 いくら借りればよいのか

column リスケの場合、資金がなくなる半年前には申請を

第2章 決算書のポイント・重視すべき財務指標 65

- 1 「倒産しにくい決算書」で重要な指標
- 2 P/Lから何がみえるか
- 3 「借りる」「借りない」の判断
- 4 個人資産と借入金の関係
- 5 不良資産をどう処理するか
- 6 特別損失をどう説明するか
- 7 タックスプランニング
- 8 長期借入金の有効活用
- 9 収益弁済

column 保証付融資の「代位弁済」とはどんなものか

第3章 短期借入金と長期借入金の借り方・返し方 76

- 1 短期借入金のリスク
- 2 B/Sの基本構造
- 3 長期借入金の役割
- 4 短期借入金の役割
- 5 解決策は長期借入金のコントロール
- 6 3分割法の資金運用表
- 7 短期継続融資の考え方

第4章 事業内容・事業計画の伝え方 83

- 1 「SWOT分析」を事業計画に活かす
- 2 図解資料で担当者の理解を促す

第5章 売上実績・売上予想の伝え方 90

- 1 売上説明の基本テクニック
- 2 売上予想はこう伝える

第6章 数値計画・試算表を使った借入交渉のやり方 95

- 1 数値計画を立てる際のポイント
- 2 試算表を使った借入交渉のやり方
- 3 「要注意先」である場合の留意点

執筆者紹介

安田 順（やすだ じゅん）

安田経営診断事務所代表、中小企業診断士、経営革新等支援機関、経営学修士。1966年、鳥根県松江市生まれ。住宅金融専門会社、住宅金融債権管理機構（現・整理回収機構）にて、融資業務のほか大口案件の債権回収、企業再生等に携わる。その後、経営コンサルタント会社、メガバンク系列のリース会社を経て、2001年に独立。金融・財務に詳しい「中小企業のCFO（財務責任者）」として、実質無借金会社から再建まっただなかの会社まで、幅広く経営のサポートに携わっている。おもな著書に『中小企業のための「資金繰り・借入交渉」実践マニュアル』『社長のための「中小企業の決算書」読み方・活かし方』（小社刊）などがある。

<http://yasuda-keiei.com/>

表紙＝水野敬一 本文DTP＝一企画