Space One

～今までの常識が通用しなくなる！？～

「アフターコロナに求められる資金繰り・経営計画策定支援３つのポイント」

株式会社スペースワン
代表取締役　徳永　貴則

Space One

▽本日のポイント　「１年後」を見据え「今」何をすべきか

①「アフターコロナ」で備えるべき３つの視点

②「アフターコロナ」６つのアドバイスポイント

③「アフターコロナ」返済形態のシフト

④リスケジュール「7ヶ条」→「新４ヶ条」とは

⑤アフターコロナ時代の「認定支援機関業務」

「アフターコロナに求められる資金繰り・経営計画策定支援の３つのポイント」

Space One

１．アフターコロナで備えるべき「３つ」の視点　税務＜財務

①今年度は「60%～70%経済」を前提とする

- 「コロナ前」の数字は追わない・追えない
- 「資金繰り管理」に特化したサービスが必要

資金繰管理の付加サービス

②「事業性評価」制度・「単年度」計画の逆提案

- 「コロナ前」のビジネスモデルからの「変革」・「進化」
- **顧問先の「業種」に応じたアドバイス力が問われる**

早期経営改善計画業務
（プレ405事業）

③「コロナ借入」の「据置後」を見据えた融資知識

- 返済負担を抑えるために「運転資金」の活用
- 「借りるだけが全てではない」リスケの選択肢も

経営改善計画業務
（405事業）

Space One

２、「アフターコロナ」のアドバイスポイント①

①「6か月後」の資金繰り予測をいかに立てられるか

〇「保守的な」売上計画のもとで「当面6か月」の資金繰り計画を立てる（ベースは7割経済）

〇「第2波」における手元キャッシュの厚みはどのくらいか

②資金繰りの手当て（「台風」→「消費税増税」→「コロナショック」の流れをよく見る）

〇売上高の早期把握・試算表の締め上げのスピードアップ

〇「既往借換制度」もうまく活用して金利・返済負担の軽減を図る

〇「売上蒸発」にはまずは「身の丈」を縮めること

〇使える制度は全て使う（雇調金・納税猶予・家賃支援・固定資産税軽減他）

③「リスケジュール」が必要か？それとも事業継続断念するのか　→「借りるのが全てではない」

〇資金繰り上で「経常収支」は確保できるか

〇「財務収支」が資金繰り困窮の一番の原因か

〇いたずらに「借入金を増加させない」アドバイスも必要

〇「緊急融資」を借りてすぐにリスケは問題あり

「アフターコロナに求められる資金繰り・経営計画策定支援の３つのポイント」

Space One

※参考資料　資金繰りポイント

資金	現金回収	A部門（1カ月）	7,250	58.34%	5,775	39.29%	6,825	45.45%	7,560	47.62%	7,560	50.72%	7,560	51.85%	7,560	51.85%	7,560	51.85%	7,560	51.85%	8,640	55.17%	8,640	55.17%	8,640	55.17%	91,130	51.13%
		B部門（1カ月）	4,011	32.27%	3,990	27.14%	2,625	17.48%	2,160	13.61%	540	3.62%	216	1.48%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	13,542	7.60%
		C部門（3ヶ月）	95	0.76%	210	1.43%	840	5.59%	1,296	8.16%	1,944	13.04%	1,944	13.33%	2,160	14.81%	2,160	14.81%	2,160	14.81%	2,160	13.79%	2,160	13.79%	2,160	13.79%	19,289	10.82%
		D部門（1カ月）	480	3.86%	1,575	10.71%	1,575	10.49%	1,620	10.20%	1,620	10.87%	1,620	11.11%	1,620	11.11%	1,620	11.11%	1,620	11.11%	1,620	10.34%	1,620	10.34%	1,620	10.34%	18,210	10.22%
		E部門（1カ月）	592	4.76%	3,150	21.43%	3,150	20.98%	3,240	20.41%	3,240	21.74%	3,240	22.22%	3,240	22.22%	3,240	22.22%	3,240	22.22%	3,240	20.69%	3,240	20.69%	3,240	20.69%	36,052	20.23%
				0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
		その他		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
		計	12,428	100.00%	14,700	100.00%	15,015	100.00%	15,876	100.00%	14,904	100.00%	14,580	100.00%	14,580	100.00%	14,580	100.00%	14,580	100.00%	15,660	100.00%	15,660	100.00%	15,660	100.00%	178,223	100.00%
	〔手形回収〕																										0	
	手形取立入金			0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
	現金収入合計		12,428	100.00%	14,700	100.00%	15,015	100.00%	15,876	100.00%	14,904	100.00%	14,580	100.00%	14,580	100.00%	14,580	100.00%	14,580	100.00%	15,660	100.00%	15,660	100.00%	15,660	100.00%	178,223	100.00%
	原価支払	外注費（1カ月）	692	19.61%	775	27.45%	775	24.29%	797	22.97%	797	22.97%	797	22.97%	797	22.97%	797	22.97%	797	22.97%	797	20.71%	797	20.71%	797	20.71%	9,415	22.46%
		販売促進費（3カ月）	1,296	36.72%	866	30.69%	1,024	32.09%	1,134	32.67%	1,134	32.67%	1,134	32.67%	1,134	32.67%	1,134	32.67%	1,134	32.67%	1,296	33.67%	1,296	33.67%	1,296	33.67%	13,878	33.11%
		広告宣伝費（1カ月）	1,450	41.09%	1,155	40.92%	1,365	42.78%	1,512	43.57%	1,512	43.57%	1,512	43.57%	1,512	43.57%	1,512	43.57%	1,512	43.57%	1,728	44.90%	1,728	44.90%	1,728	44.90%	18,226	43.49%
		材料仕入（1カ月）	91	2.59%	27	0.95%	27	0.84%	28	0.79%	28	0.79%	28	0.79%	28	0.79%	28	0.79%	28	0.79%	28	0.72%	28	0.72%	28	0.72%	393	0.94%
				0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
				0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
				0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%	0	0.00%		0.00%	0	0.00%	0	0.00%
		計	3,529	22.76%	2,823	18.61%	3,190	22.39%	3,471	24.70%	3,471	24.70%	3,471	24.97%	3,471	24.27%	3,471	24.97%	3,471	24.97%	3,849	26.96%	3,849	26.96%	3,849	26.96%	41,912	24.39%
	〔手形支払〕																										0	
	支払手形決済																										0	0.00%
	手形裏書譲渡支払																										0	
	販売・管理費	役員報酬	799	6.75%	799	5.71%	799	5.59%	799	5.44%	799	5.79%	799	5.92%	799	5.92%	799	5.92%	799	5.92%	799	5.51%	799	5.51%	799	5.51%	9,588	5.77%
		給与	6,002	50.71%	5,333	38.09%	4,558	31.87%	4,558	31.01%	4,558	33.03%	4,558	33.76%	4,558	33.76%	4,558	33.76%	4,558	33.76%	4,558	31.43%	4,558	31.43%	4,558	31.43%	56,915	34.26%
		源泉・住民税・社会保険	2,671	22.57%	2,398	17.13%	2,305	16.12%	2,305	15.68%	2,305	16.70%	2,305	17.07%	2,305	17.07%	2,305	17.07%	2,305	17.07%	2,305	15.90%	2,305	15.90%	2,305	15.90%	28,119	16.93%
		旅費交通費	315	2.66%	600	4.29%	500	3.50%	500	3.40%	500	3.62%	500	3.70%	500	3.70%	500	3.70%	500	3.70%	500	3.45%	500	3.45%	500	3.45%	5,915	3.56%
		通信費	746	6.30%	500	3.57%	500	3.50%	500	3.40%	500	3.62%	500	3.70%	500	3.70%	500	3.70%	500	3.70%	500	3.45%	500	3.45%	500	3.45%	6,246	3.76%
		荷造発送費	41	0.35%	55	0.39%	55	0.38%	55	0.37%	55	0.40%	55	0.41%	55	0.41%	55	0.41%	55	0.41%	55	0.38%	55	0.38%	55	0.38%	646	0.39%
		広告宣伝費（固定）	200	1.69%	200	1.43%	200	1.40%	200	1.36%	200	1.45%	200	1.48%	200	1.48%	200	1.48%	200	1.48%	200	1.38%	200	1.38%	200	1.38%	2,400	1.44%
		賃借料	21	0.18%	21	0.15%	21	0.15%	21	0.14%	21	0.15%	21	0.16%	21	0.16%	21	0.16%	21	0.16%	21	0.14%	21	0.14%	21	0.14%	252	0.15%
		地代家賃	757	6.40%	790	5.64%	790	5.52%	790	5.37%	790	5.72%	640	4.74%	1,040	7.70%	640	4.74%	640	4.74%	640	4.41%	640	4.41%	640	4.41%	8,797	5.30%
		保険料	40	0.34%	40	0.29%	40	0.28%	40	0.27%	40	0.29%	40	0.30%	40	0.30%	40	0.30%	40	0.30%	40	0.28%	40	0.28%	40	0.28%	480	0.29%
		水道光熱費	60	0.51%	60	0.43%	60	0.42%	60	0.41%	60	0.43%	60	0.44%	60	0.44%	60	0.44%	60	0.44%	60	0.41%	60	0.41%	60	0.41%	720	0.43%
		消耗品費	21	0.18%	50	0.36%	50	0.35%	50	0.34%	50	0.36%	50	0.37%	50	0.37%	50	0.37%	50	0.37%	50	0.34%	50	0.34%	50	0.34%	571	0.34%
		支払手数料	152	1.28%	150	1.07%	630	4.41%	150	1.02%	150	1.09%	150	1.11%	150	1.11%	150	1.11%	150	1.11%	150	1.03%	150	1.03%	150	1.03%	2,282	1.37%
		販売手数料	150	1.27%	150	1.07%	150	1.05%	150	1.02%	150	1.09%	150	1.11%	150	1.11%	150	1.11%	150	1.11%	150	1.03%	150	1.03%	150	1.03%	1,800	1.08%
				0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
		その他		0.00%	600	4.29%	100	0.70%	100	0.68%	100	0.72%	100	0.74%	100	0.74%	100	0.74%	100	0.74%	100	0.69%	100	0.69%	100	0.69%	1,600	0.96%
		計	11,975	101.17%	11,746	83.90%	10,758	75.23%	10,278	69.92%	10,278	74.48%	10,128	75.02%	10,528	77.99%	10,128	75.02%	10,128	75.02%	10,128	69.85%	10,128	69.85%	10,128	69.85%	126,331	76.04%
	支払利息			0.00%	600	4.29%	300	2.10%	300	2.04%	300	2.17%	300	2.22%	300	2.22%	300	2.22%	300	2.22%	300	2.07%	300	2.07%	300	2.07%	3,600	2.17%
	現金支払合計		15,504	100.00%	15,169	100.00%	14,248	100.00%	14,049	100.00%	14,049	100.00%	13,899	100.00%	14,299	100.00%	13,899	100.00%	13,899	100.00%	14,277	100.00%	14,277	100.00%	14,277	100.00%	171,843	100.00%
	現金収支尻		▲ 3,076		▲ 469		767		1,827		855		681		281		681		681		1,383		1,383		1,383		6,381	

「経常収支のプラス」が確保できない限り、元金返済の道筋は描けない

金融機関が資金繰りを見る最大のポイントであることを念頭に！

Space One

２、「アフターコロナ」のアドバイスポイント②

④借入金の「仕訳」を行うこと

〇「正常な運転資金」はいくらになるのか（運転資金には返済はつけない）
〇「設備資金」の「返済期限延長」（借換え）が必要か→「リスケ」と見なされるリスクあり
〇コロナ融資は「赤字補填資金」となり、返済原資は「CF」または「資産売却」しかない
〇「劣後ローン（後述）」が適用できれば「切り札」となる

⑤「ABL」の提案が増える可能性あり・「コベナンツ抵触」の確認

〇売掛金・在庫担保での「ABL融資」が増えると思われる（「正常先」→「要注意先」ダウン先）
〇「ABL」の副作用の存在を理解しているか→「ABL」の出口はトラブルになる
〇「ABL」は最後の最後の手段であり安易に利用しない
〇「コベナンツ」融資を借りている場合は「コベナンツ内容」をチェックしておく

⑥コロナ禍の「今期決算」は一気に膿を出せ

〇今期の赤字は容認される
〇どうせ赤字になるなら過去の負の資産を整理すべき
〇「特別損失」で処理すること・「営業利益」には影響を与えないようにする

Space One

３．「ABL」はどんな融資か

①ABLとは何か

ABL（Asset Based Lending)とは資産担保貸出と言われ、不動産以外の動産を対象とした流動性の高い資産を担保として借入を行う

②ABL対象資産

売掛金、在庫、機械設備等が主に対象となる（売掛金のケースが多い）

③メリット

資金調達手法が多様化されることで、調達額の引き上げが可能になる

④デメリット

１）動産評価のスキルが金融機関に伴っていないのが実態である。売掛金について毎月モニタリング資料を提出することが求められており、社内管理体制の整備が課題となっている。

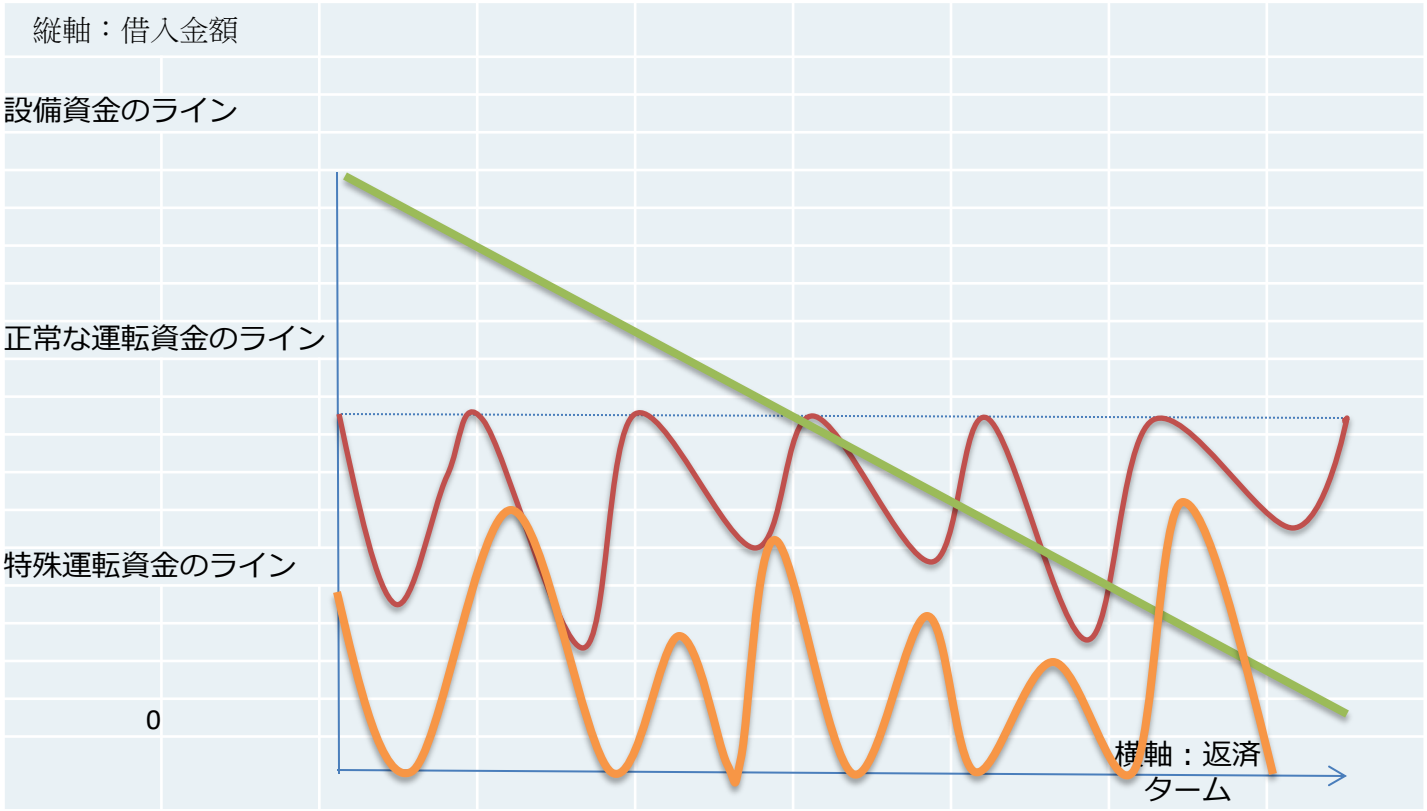
２）売上減少時にABL枠減額を求められる

３）毎月の売上変動により許容枠が変化する

Space One

運転資金、設備資金、季節資金の資金サイクルイメージ

運転資金は必ず折り返しが必要であり、復元させていく資金



資金使途により返済方法が異なることから、資金調達ズレを起こさないような借り方を指導する必要がある

Space One

５、「アフターコロナ」調達・返済形態シフトを考える

<コロナ前>　年商　120,000　CF　10,000

種別	金額	返済期間	年間返済
運転資金	30,000	5年	6,000
設備	20,000	10年	2,000
合計	50,000		8,000

CF10,000＞返済8,000　　差額＋2,000

※運転資金は月商3ヵ月分とする（10,000千円@月×3ヶ月）

<コロナ後①>　年商　60,000　CF　▲5,000

種別	金額	返済期間	年間返済
運転資金	30,000	5年	6,000
設備	20,000	10年	2,000
コロナ	20,000	10年	2,000
合計	70,000		10,000

CF▲5,000＜返済10,000　　差額▲15,000

※月商5,000千円に減少×3ヶ月＝15,000千円

<コロナ後②>　年商80,000　　CF±０

種別	金額	返済期間	年間返済
運転資金	20,000	1年	0
運転資金②	10,000	10年	1,000
設備	20,000	10年	2,000
コロナ	20,000	10年	2,000
合計	70,000		5,000

CF±０＜返済5,000　差額▲5,000

※月商6,700千円×3ヶ月≒20,000千円

※②までのステージでコロナ借入預金はなくなる
さらにCF悪化すれば「設備」の借り換えにて返済額を減らす

Space One

６、リスケの7か条とは①　「7ヶ条」→「新4ヶ条」にて対応すること！

①手元資金が余裕あるうちに

- 原則、新規融資は出ないことから手元資金の余裕ある時に申し出すること

~~②申し出は返済日の最低「1ヵ月前」に~~

- ただし今は「非常時」まずは電話で返済を止め、計画書の提出は後にする。

~~③申し出前に「改善計画書」の準備を~~

- ~~本来は申し出時に「経営改善計画書」を提出するのが本質→準備期間も考慮~~

④全行平等の原則（プロラタ原則）

- 銀行への最大の交渉カードである「プロラタ原則」をきちんと理解しておくこと

Space One

６、リスケの7か条とは②

⑤銀行以外の未払い分の整理

- 「消費税」「法人税」「固定資産税」「社会保険」「家賃」猶予できるものはとことん使うべき

⑥「据置終了後」「換価の猶予終了後」の資金繰り

- コロナ禍で繰り延べたものが6ヶ月～1年後に発生。繰り延べ返済分は「経常収支」で返済しないといけない。

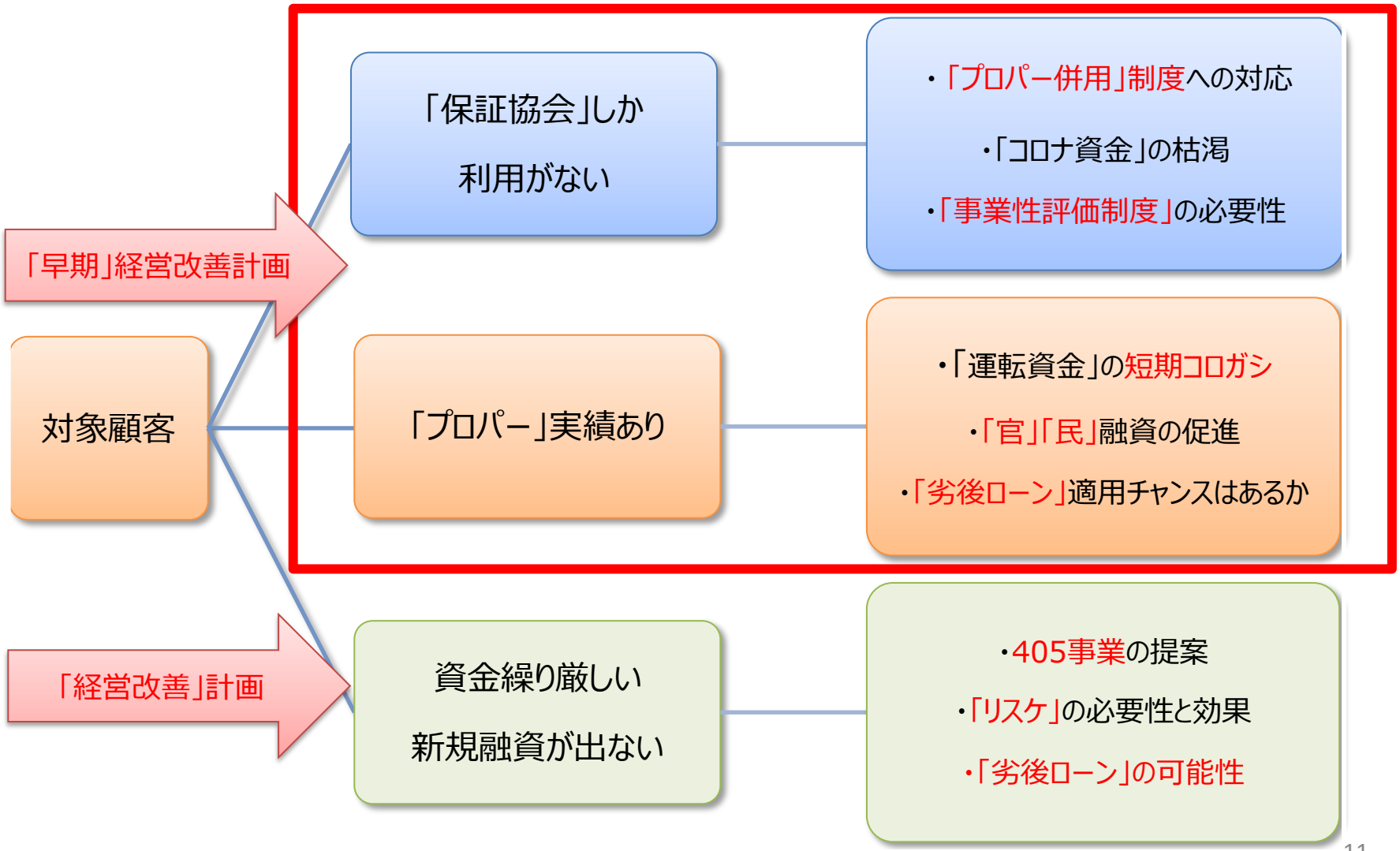
⑦リスケコストを忘れずに

- リスケ事務手数料、保証協会の追加保証料がかかることから資金繰に事前に織り込んでおくこと！条件変更手数料は「無料」が多い、「追加保証料」も交渉可能性あり。

経営革新等支援機関としての「経営改善業務（405事業）」
または「支援協議会」の利用

Space One

７、アフターコロナ時代の「認定支援機関業務」



Space One

「資金繰り」「経営改善」「銀行融資」に関するお問い合わせ先

株式会社スペースワン　徳永　貴則
〒151-0053　東京都渋谷区代々木1－30－15　S507
TEL＆FAX　03－5351－1650
http://financial-advise.net/
E-mail :space-tokunaga@jcom.home.ne.jp
Mobile：080－5635－9811

「リアル・ライブ版」・2日間でスキル習得！
時代が求める「融資」に強い士業になる
【金融税理士アドバイザー講座】
http://finance-zeirishi-adviser.com/

「オンライン限定」顧問制度！
遠隔地の方でも「融資」に強くなる
【銀行融資相談士研究協会】
https://keieiyushi-bank.zeimukeiei.jp/