

「業種別支援の着眼点」
～事業性の理解と経営改善の視点～

別冊
逆引き着眼点

融資相談時の資金別・業種別ポイント
「着眼点」を“逆引き”活用

2026(令和8)年3月

本書は、金融庁の委託事業『令和7年度「業種別支援の着眼点」の拡充や普及促進に向けた委託事業』において、株式会社帝国データバンクが作成しています。

0. コンセプト・目次

本書は、金融庁が公表している「業種別支援の着眼点～事業性の理解と経営改善の視点～」(以下、「着眼点」とする)の補足資料として、「着眼点」同様に、若手職員や融資経験が浅い職員向けに、事業者から融資相談を受けた際の「資金別・業種別のポイントやよくある資金使途」、「見落としがちな確認事項」について、実務者の知見を取りまとめています。

融資案件のポイントを出発点に、「着眼点」を“逆引き”活用することで、より深い事業性や経営改善支援のポイントの理解につながることを期待しています。

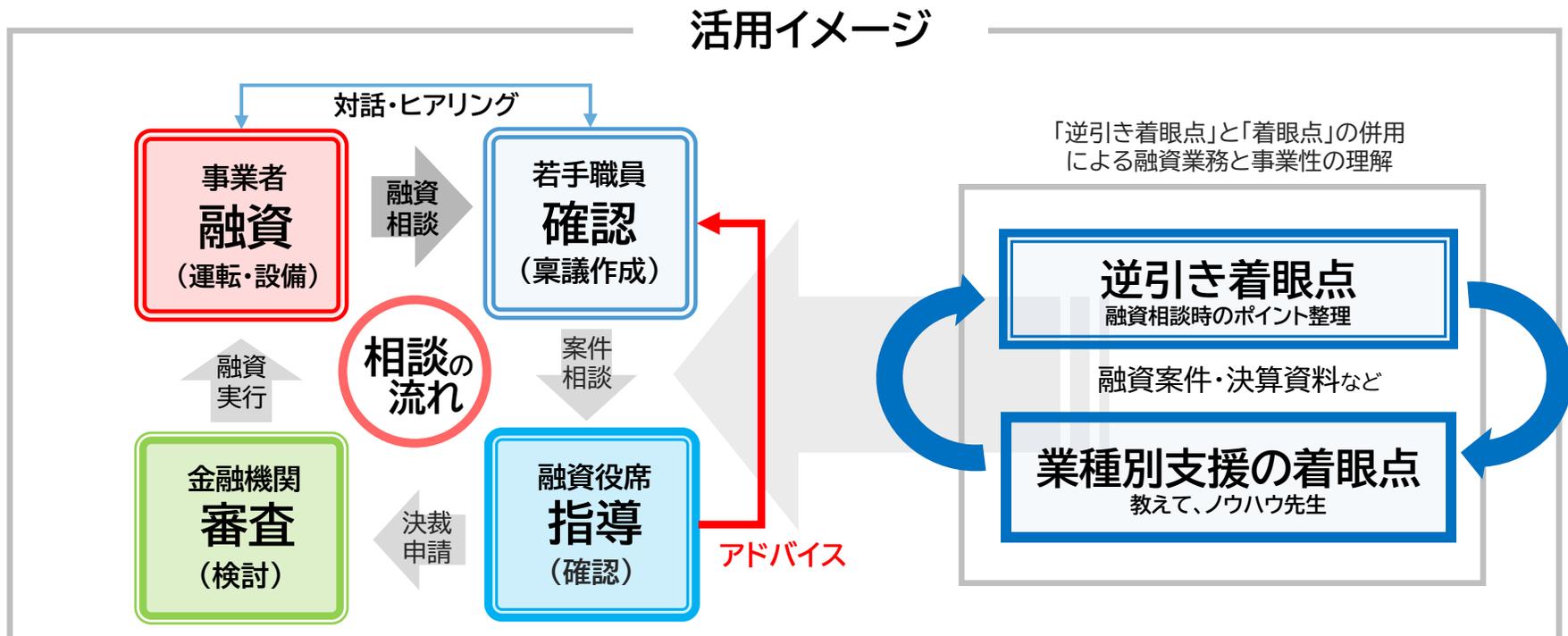
| | | |
|---------------|---|----|
| 0.コンセプト・目次 | … | 1 |
| 1.活用イメージ | … | 2 |
| 2.資金の関係性のイメージ | … | 3 |
| 3.運転資金 | … | 4 |
| 4.一時資金 | … | 11 |
| 5.設備資金 | … | 14 |
| 6.赤字補填資金 | … | 19 |

※ 本書では、「収支」とは、単に“収入と支出”を指すものとします。また、事業が赤字などの影響で、キャッシュがマイナスである状況を「収支赤字」、事業は±0以上(マイナスではない)であっても、返済資金が不足している状況を「返済赤字」としています。財務分析の手法としては、経常収支(≒キャッシュフロー)や損益計算書(損益)などの手法もありますので、多角的な視点から事業者支援を検討してください。

1. 活用イメージ

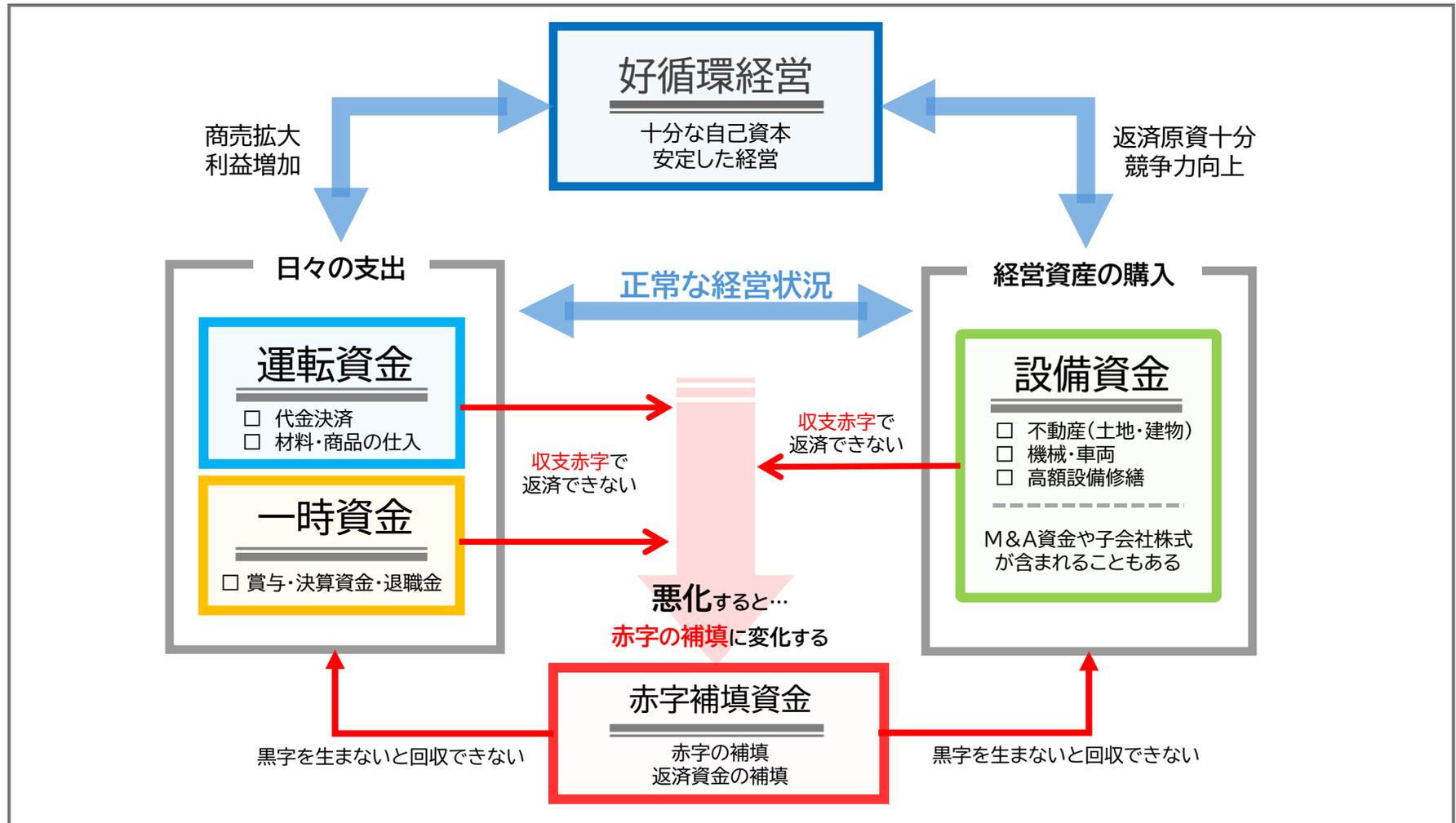
若手職員等が、事業者から融資相談を受けた際に「融資役席者が業種別の特性を踏まえたアドバイスをする」シーンをイメージしています。

- 1 「資金別・業種別のポイント」、「見落としがちな確認事項」について、実務者の知見やノウハウを取りまとめています。
- 2 「着眼点」を“逆引き”できるよう、関連項目に参照ページを記しています。
- 3 本書および「着眼点」を、事業者支援や事業性評価、企業価値把握の出発点として、用途に応じて組織や個人が、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。



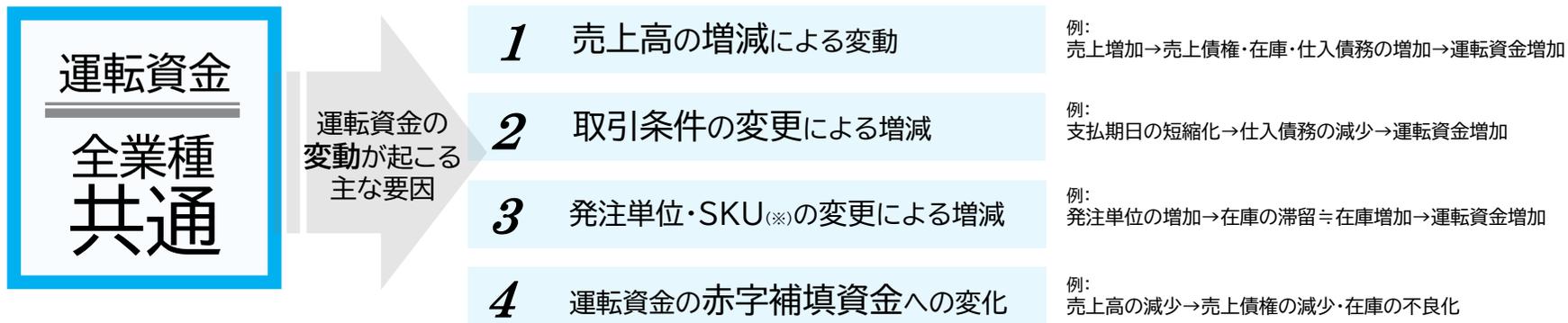
2. 資金の関係性のイメージ

中小企業における資金ニーズについて「運転資金・一時資金・設備資金・赤字補填資金」の4つに分け、資金の関係性を示します。



3. 運転資金(全業種共通)

正常な経営状況の際に発生する運転資金の着眼点についてまとめます。基本的な構成要素は、売上債権(売掛金)、棚卸資産(在庫)、仕入債務(買掛金)であり、どのような要因で運転資金が増減するのかについて、確認します。



～ 運転資金の基本的な考え ～

$$\text{運転資金} = (\text{売上債権} + \text{棚卸資産}) - \text{仕入債務}$$



増加運転資金の例

| | 前期平均 | 進行期 |
|----------------|--------|---------|
| 売上高(月商) | 60,000 | 90,000 |
| | | +30,000 |
| A 売上債権 | 50,000 | 75,000 |
| B 在庫 | 30,000 | 45,000 |
| C 仕入債務 | 40,000 | 60,000 |
| 運転資金 = (A+B)-C | 40,000 | 60,000 |
| | | +20,000 |

仕入・支払条件の変更なし

※ Stock Keeping Unit: 在庫管理などにおける最小識別単位

3. 運転資金(業種別①)

各業種における主なポイントをまとめています。

飲食業

運転資金

(参照：P15～)

Point 1 → 客数の増減による変動か、否か？ (参照：P21)

・客数増加→キャッシュレス決済の比率増加→運転資金の増加≒正常な資金需要
・店舗数減少→来店客数減少→仕入減少・キャッシュレス決済減少→運転資金減少

Point 2 → 原価率に大きな変動はあるか？ (参照：P18)

・原価＝利益の源泉：原価率の上昇→仕入の増加＝債務・在庫増を誘発していないか？

Point 3 → 仕入先・支払条件の変更か？

・支払条件短縮のメリット→仕入価格低減・小口多頻度納品による在庫の低減

Point 4 → 取引保証金との混同はないか？ (参照：P19)

・仕入先からの保証金積立要求→支払の延滞や分割が発生していないか？

支払条件短縮による仕入価格の引下げ
→仕入先変更・**大量仕入**・**まとめ配送**→**在庫増加**→**原価率の低下**

支払条件維持による仕入価格の上昇
→**適量仕入**・**小口多頻度配送などの融通**→**在庫減少**→**コスト削減**

「着眼点」別冊
教えて、ノウハウ先生

事業計画

- 「着眼点」には、P109～『別冊 教えて、ノウハウ先生』というコーナーで、経営改善支援や事業者支援の業務における“現場職員の素朴な疑問”について、実務者が回答しています。
- 基本的な作り方のコツや、計画達成可能性の見極め方がまとめられています。(参照：P110～112)
- 中小企業においては、金融機関の職員が様々な状況を把握し、整理・調整していくケースも多く、売上予想なども精緻な分析ではなく、ヒアリングによる情報が中心となります。

3. 運転資金(業種別②)

小売業

運転資金

(参照：P24～)

1 売上高構成式ベースの ヒアリング

(参照：P30)

Point 1 → 資金需要は、**客数・客単価**どちらの増減によるのか？(参照：P27,30)

・例：客数減・客単価増による売上増＝固定客への押し込み販売→客離れ誘発

Point 2 → 直近の**在庫回転日数**に変化はないか？(参照：P27)

・売残り在庫の固定化→新商材の仕入資金需要→運転資金の一部根雪化
 ・売残り在庫の資金化の可能性確認：値切り・換価期間

Point 3 → 仕入先や発注単位・SKUの変更による**増加運転資金**か？(参照：P27,28)

(発注単位の増加によるメリットを享受しているか)

・一括仕入・仕入の早期化 → 仕入価格の低減 ≡ 損益の改善
 ・一括仕入・仕入の早期化 → 多頻度少量配送 ≡ 在庫負担の軽減

| | | | | | | |
|-------|---|-----|---|------------|---|------------|
| 売 上 高 | | | | | | |
| 客 数 | | | × | 客 単 価 | | |
| 入店客数 | × | 買上率 | × | 平均買上 点数 | × | 平均商品 単価 |

「客数」の増加→販売・価格・集客競争が事業活動の主体になりやすい

2 ROA

(参照：P27,10)

売上高当期純利益率

当期利益

売上高

×

総資本(産)回転率

売上高

総資産(自己資本+負債)



小売業では、
 総資産(棚卸資産)を繰り返し回して売上を作ることが
 商売の肝になるため、
 運転資金の内訳把握は
 非常に重要

3. 運転資金(業種別③)

卸売業

運転資金

(参照：P33～)

Point 1 → 販売先の状況はどうか？ (参照：P34、36)

・売上債権の回収状況 ≡ 売掛金の増加、支払遅延先はないか？

Point 2 → 売上増加の要因は既往先か、新規先か？

・新規先→大手卸売業からの切替の場合→理由をヒアリングできているか？
・大手≡支払条件・積立保証金のハードルが高い→仕入先切替→財務棄損が激しい可能性あり

Point 3 → メーカーからの発注単位やSKUに変化はあるか、否か？ (参照：P36)

・大量仕入による仕入価格の低減を享受できているか ≡ 損益の改善

Point 4 → 直近の在庫回転日数の悪化はないか？ (参照：P34)

・売残り在庫の固定化→新商材の仕入資金需要→運転資金の一部根雪化
・売残り在庫の資金化の可能性確認

建設業

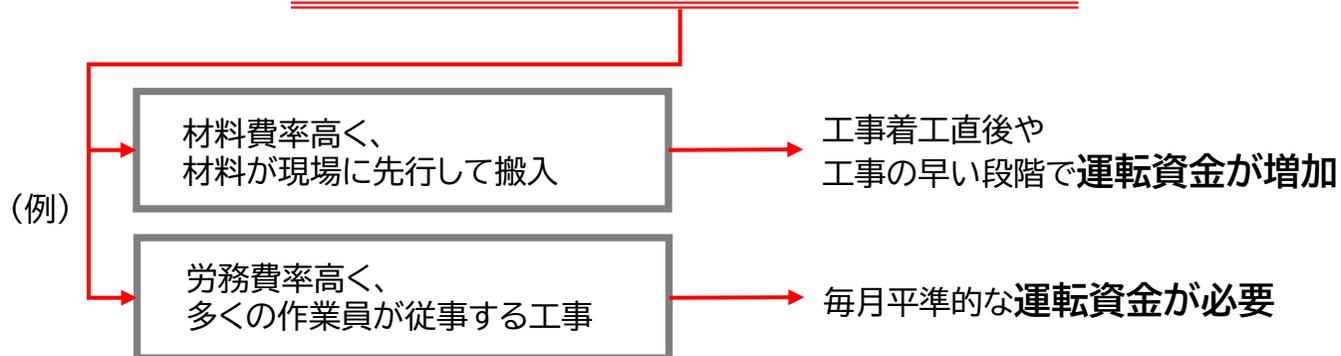
運転資金

(参照：P40～)

Point 1 → 完成払いか、出来高払いかを契約書で確認したか (参照：P42)

Point 2 → “運転資金需要”の予測

→ 実行予算(材料費や労務費の比率)・注文書(工期や支払条件)の確認が必須 (参照：P41～43、45)



Point 3 → 上記例に該当しない運転資金は、**要注意** (参照：P45)

・進行工事・過去工事の大幅赤字の穴埋めや資金転用の場合もある

3. 運転資金(業種別④)

製造業

運転資金

(参照：P50～)

Point 1 → 売上や生産数量に変動はあるか？ (参照：P51, 56)

・在庫の増減→運転資金の増減

Point 2 → 生産形態による在庫(仕入)との関係を確認したか？ (参照：P54, 56)

Point 3 → 受注見込の対応か、受注確定か？

Point 4 → 仕様書・注文書などで支払条件や案件の売上規模などを確認したか？ (参照：P54)

Point 5 → 恒常的に必要な資金なのか？ (参照：P54～56)

・試作品や特注品なら一時的、契約期間の確認

Point 6 → 製造販売の企業は“販売・流通に対する準備や体制”は整っているか？

見込生産 → 原材料の仕入は需要予測にあっているか？

受注生産 → 原材料の仕入は受注バランスにあっているか？

大量仕入 → 仕入価格に見合ったメリットを享受できているか？
安価でも過剰量の場合、一定期間で消化できるか？

生産形態と在庫の関係 (参照：P56～57)

| | 連続生産形態 | 個別生産形態 |
|------------|--|--|
| 見込 生産形態 | 業種例：製造小売 (在庫注視のポイント) 在庫：廃版品の原材料、主力商材 の材料、原材料の消費期限 | 業種例：伝統工芸品 (在庫注視のポイント) 在庫：高価な原材料、高騰する材 料、大量の製品在庫 |
| 受注 生産形態 | 業種例：部品・食品製造 (在庫注視のポイント) 在庫：主要原材料在庫、過剰な仕掛 品、原材料の消費期限 | 業種例：試作・高級品製造 (在庫注視のポイント) 在庫：高価な原材料、多様な材料 在庫、不良な材料在庫 |

- 在庫の多寡を財務諸表のみで判断しない
(ビジネスモデルで決定することもある)
- 在庫の多寡を金額だけで判断しない(数量×単価)
- 数量が減少していても材料価格が高騰していることもある

3. 運転資金(業種別⑤)

運送業

運転資金

(参照：P63～)

Point 1 → **支払債務**(燃料代や庸車費用)に**変化**はあるか？(参照：P65)

・資金繰りが悪化すると**支払債務の期日を先延ばし**→損益が悪化の可能性あり

Point 2 → 既存先の取引条件(運賃や支払条件)に**変化**はあるか？

Point 3 → 売上見込は、既存取引の拡大か、新規取引か？

・特に新規の場合は取引の継続性や採算性に注視

Point 4 → 自社便対応か、庸車を使うのか？(参照：P64,66)

・自社便の場合には、車両と運転手の確保はできているか？

・外注・庸車の場合には、自社便で引受けられない理由はなにか？

Point 5 → 採算性に問題はないか？

・入金条件や案件の売上規模などを確認

キーマンの把握 (配車係)

(参照：P66)

- 事業性把握の深耕局面では、配車係からのヒアリングを行うとよい
- 配車係の手腕で売上獲得能力や庸車(外注)効率が決まることが大半
- 配車係は、荷主の詳細についても最も詳しいためヒアリングを行うとよい

サービス業

運転資金

(参照：P71～)

Point 1 → 客数が大幅に増加したことによる**資金需要**か、否か？(参照：P73,74)

・客数大幅増→キャッシュレス決済比率の増加→一時的な運転資金の増加 ⇨ 正常な資金需要

Point 2 → 本業に付随する物販の仕入資金か、否か？(参照：P73,74)

・客数減少→売上維持願望→**固定客への押し込み型物販に注意**

Point 3 → 仮払金・短期貸付金の増加、手元現預金の減少はないか？(参照：P73)

・資金の社外流出→必要運転資金の不足→追加運転資金の申込

⇨小規模サービス業⇨会社会計と生活費の混濁傾向が強い

3. 運転資金(業種別⑥)

医療業 介護業

運転資金

(参照：P78,86～)

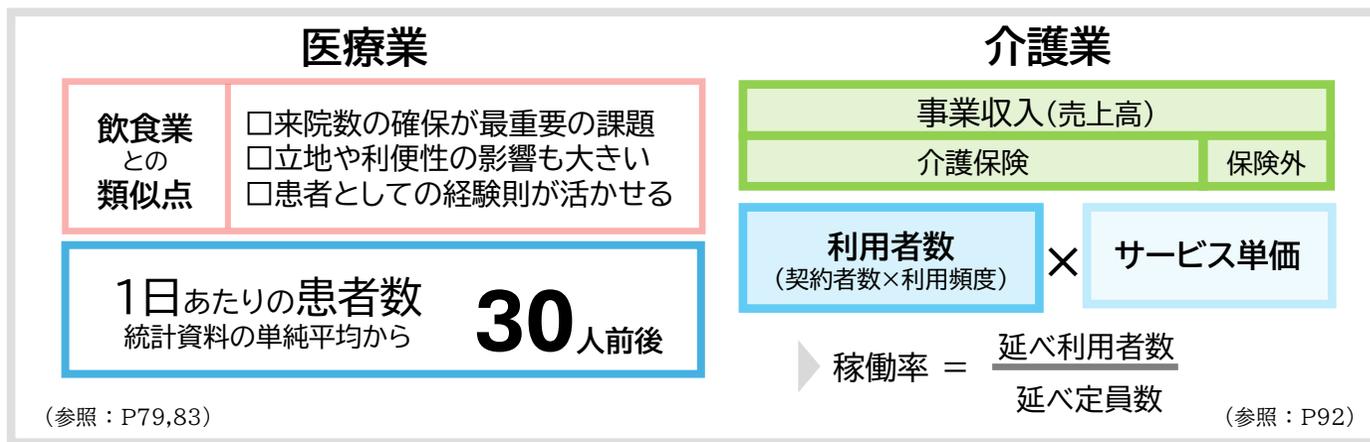
患者数・
利用者数の
目安

Point 1 → 患者数・利用者数の増減を確認したか？ (参照：P79,82,92)

- ・医療・介護報酬の入金サイトは原則3か月≒患者・利用者数の増加→必要運転資金の増加
- ・患者・利用者数が一定規模を割り込むと即赤字に直結≒運転資金の赤字補填資金化

Point 2 → 本業に付随する物販の仕入資金か、否か？ (参照：P82)

- ・サービス業に準ずる留意点あり(参照：P71～)



宿泊業

運転資金

(参照：P98～)

Point 1 → 団体客中心の場合には、売上債権に注意 (参照：P105)

- ・特定の取引先の売掛金増加≒業績悪化の可能性あり

Point 2 → 飲食部門(宴会)の売上が大きい場合

- ・飲食業に準ずる留意点あり (参照：P24～)

エース級人材への着眼

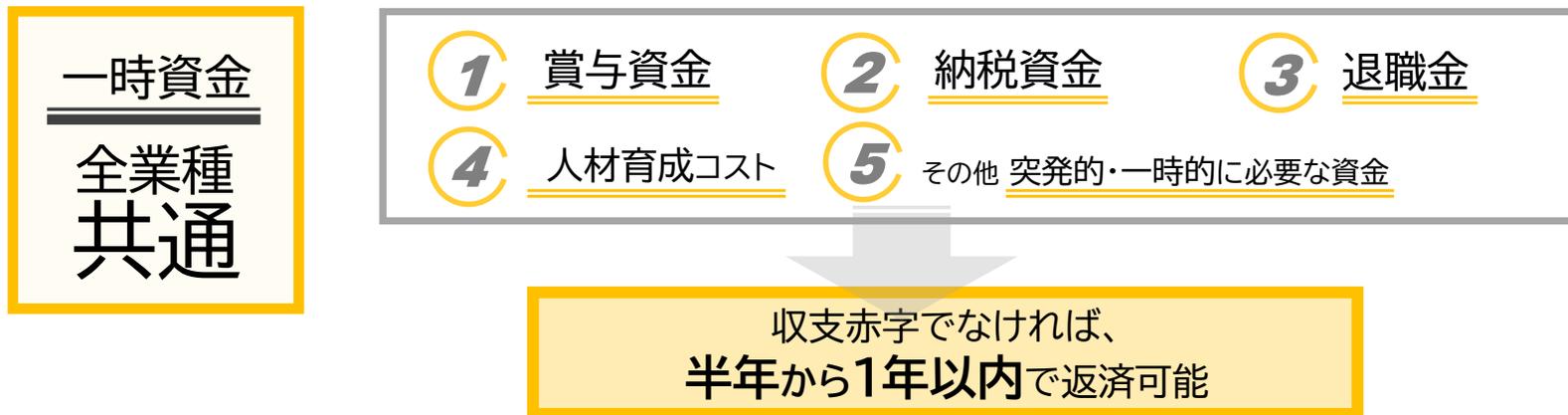
特定業界
に強い

営業担当

(参照：P105) 団体客・宴会販路

4. 一時資金(全業種共通、業種別①)

中小企業における一時資金の着眼点についてまとめます。



Point 1 → 恒例の申請か、初めての相談か？

・初めての相談の場合には収支悪化による赤字補填資金(ハネ資金)の可能性もある

Point 2 → 昨年度の実績や今後の売上回収、資金繰りに合わせた返済方法を検討したか？

Point 3 → 設備資金や補助金のつなぎ資金は、納品や入金との整合性が十分か？

各業種における主な用途をまとめます。



Point 1 → 突然の設備故障やトラブルによる修繕費 (参照：P104)

・自動ドア・冷蔵庫などの事業継続に不可欠な機器の故障

Point 2 → イベント・販促催事への緊急的な参加費用

・売上増加を見込めるか？

(参照：P15,24,71～)

4. 一時資金(業種別②)

卸売業

一時資金

(参照：P33～)

Point 1 → 繁忙期や大型取引時に係る在庫保管料や輸送費の一時増加

Point 2 → 突発的な配送コスト (参照：P36)

Point 3 → 各種トラブルや緊急対応

Point 4 → 破損・欠品などによるクレーム・補償対応

・災害や事故による倉庫修繕費・輸送トラブル対応費

建設業

一時資金

(参照：P40～)

Point 1 → 重機の故障(修繕費、レンタル代) (参照：P41)

Point 2 → 事故やトラブル対応に係る費用

Point 3 → トラブルや天候災害による緊急対応に係る費用

Point 4 → 突発的な設計変更に係る費用 (参照：P43～45)

・例：仕様変更に伴う追加資材や人材の追加調達≒特急扱い

製造業

一時資金

(参照：P50～)

Point 1 → 機械の故障や事故への対応 (参照：P51,53)

・修理費用、製造に関する時間外対応、外注への支払費用増加

Point 2 → 不良品への対応費用

Point 3 → 突然の仕様変更による作り直し費用への対応 (参照：P54～55)

Point 4 → 法令改正や安全基準対応への費用 (参照：P59)

4. 一時資金(業種別③)

運送業

一時資金

(参照：P63～)

Point 1 → 車両の事故や故障によるメンテナンス費用や庸車(外注)費用 (参照：P66)

Point 2 → トラブルや天候災害による緊急輸送に係る費用

Point 3 → 法改正によるヒト・モノの費用増加 (参照：P64,66)

医療・介護業

一時資金

(参照：P78,86～)

Point 1 → 資格者の休職・退職に係る人材の確保費用(人材派遣費用) (参照：P81, 83, 91, 93)

Point 2 → 事故やトラブル対応に係る費用・補償

宿泊業

一時資金

(参照：P98～)

Point 1 → 突然の設備・予約システムなど故障やトラブルによる修繕費 (参照：P99,101,104)

・自動ドア、エレベーター、厨房機器など事業継続に不可欠な機器の故障

Point 2 → 天候や災害・感染症などへの対応費用 (参照：P104)

・大量キャンセル、温泉施設で細菌発生など

中小企業における

IT導入

の必要性

中小製造業では、多品種少量生産となることが多く、工程管理の裏側には膨大な情報が存在します。近年は「管理業務は売上を作らないが、利益を作ることに貢献できる」と言われ、IT・デジタル投資の重要性は高まっています。

実際には、「導入すれば、すぐに効果がでる」という性格ではなく、活用に向けた業務全体の運営方法を整理し、ITに載せられるように“業務の標準化”が必須となります。個人の裁量や例外処理が多い現場ほど導入が難しいとも言えますが、社内の“業務の標準化”の取組みから、業務効率の向上や共通言語、コミュニケーションの円滑化、新規採用者の教育や育成にも寄与しますので、事業運営全体の生産性を高めていくアプローチとしても、併せて検討していくことができます。

5. 設備資金(全業種共通)

中小企業における設備投資資金の着眼点についてまとめます。

設備資金

全業種
共通

(参照：P9,16,17,
35,41,51,65,72,
87,88,99,104等)

その1 土地の取得

- 1 → 本業用か、その他の投資用か？ (参照：P99)
・本業の場合、どのような用途の利用か？その他の場合には、本業への影響は？
- 2 → 誰から取得したか？
- 3 → どのように返済していくか？(分割、一括)

その2 建物の取得

- 1 → 新築か、増築か？改装・修繕か？ (参照：P104)
- 2 → 目的はなにか？(事業計画) (参照：P72,34~35,110~112)
- 3 → 工事の着工時期と完成時期はいつか？
・つなぎ資金や当初の運転資金は必要か？
- 4 → 店舗兼住宅の場合は、無理な返済となっていないか？ (参照：P82)
・生活支出の確認や家族口座の集約は可能か？

その3 車両の購入

- 1 → 事業用か、個人用か？ (参照：P73,82)
・事業用資産として問題ないか？(例：日々の入金から車両購入→運転資金の不足)
- 2 → 増車か、入替か？ (参照：P65)
・増車により販路拡大につながるか？老朽化による入替か？

その4 機械の購入

- 1 → 新規か、入替か、修繕か？ (参照：P51,53)
・納期と支払時期はいつか？工事は必要か？
- 2 → 新品か、中古か？
・中古の場合、機械の作業時間に問題ないか？
- 3 → 導入の理由はなにか？

5. 設備資金(業種別①)

各業種における主なポイントをまとめています。

飲食・小売業 サービス業

設備資金

(参照：P15,24,71~)

1 → 新店舗の建設費用 (参照：P16,17)

2 → 電子決済端末の導入

・手数料負担の増加、入金口座の集約

3 → リニューアルやレイアウトの変更に伴う改装費用

・店舗レイアウトは、業態にあっているか (参照：P21)

① 見た目

小規模な飲食店は
10~20坪が多い
飲料だけ・1人運営
なら10坪以下もあり

② 厨房・客席比率

| | |
|-------|------------|
| レストラン | 厨房40%客席60% |
| 単品勝負 | 厨房30%客席70% |
| 飲料中心 | 厨房20%客席80% |

③ 客席数目安

| | |
|------|--------|
| 高級店 | 1.0席/坪 |
| ゆったり | 1.5席/坪 |
| 標準 | 2.0席/坪 |
| 回転重視 | 2.5席/坪 |

飲食店の 大まかな目安

(参照：P21)

④ 適正(必要)人数※計算

ホール人数 = 最大収容客数(客席数) ÷ 4 ÷ 4
調理場(厨房) = ホール人数と同数

※ 店舗形状・業種で大きく変わるので注意

例：高級レストラン

| | | | |
|---------|------|-------------|-----|
| 全体面積 | 100坪 | | |
| 客席(60%) | 60席 | 厨房(40%) | 40席 |
| 客席 | 60席 | 席(高級店1席/坪) | |
| ホール人数 | 4人 | 客席数 ÷ 4 ÷ 4 | |
| 厨房人数 | 4人 | 同上 | |
| 必要人数推計 | 8人 | | |

卸売業

設備資金

(参照：P33~)

1 → マテハン機器(※)の導入、販売システムの更新 (参照：P34)

・自動化や省人化、効率化につながるか？

2 → 新分野進出による機材の追加 (参照：P34)

・業務拡大による冷蔵庫の導入 → 売上増、導入時のスペースや今後の使用電力量に影響ないか？
・生産設備は汎用機or専用機か？ → どの程度効率性が上がるか？メンテナンス体制を確認したか？

3 → 配送車両の導入は、増車か、入替か？ (参照：P36)

・競合他社と比べて、配送ルートや頻度に特徴があるか？

※ マテハン機器(マテリアルハンドリング機器)：フォークリフトやコンベアなどの自動化や効率化、安全性を高める機器

5. 設備資金(業種別②)

建設業

設備資金

(参照：P40～)

1 → 重機は新規か、中古か？ (参照：P41)

・中古の場合、年式よりも①作業内容、②作業時間を確認→油圧系に大きな負荷があれば、修理費用が増大

2 → 導入は、取引先の要請か、否か？ (参照：P43)

・継続的・安定的な取引確保につながるか？

3 → 納期はどうか？ (参照：P46)

・重機の納期が長期化→取引先の要請に間に合うか？

製造業

設備資金

(参照：P50～)

その 1

工場の建設

1 → 新築か、増築(増床)か？

2 → 取引先の要請か、否か？

・販路がきちんと確保されているか？売上はどの程度増加を見込むか？

その 2

工作機械
の導入

1 → 新規先の受注案件か、既存先からの要請か？ (参照：P51～52)

・新規の場合、安定した受注が継続するか？
・既存の場合、採算に見合った受注であるか？

2 → 新技術の導入か、既存技術の代替か？ (参照：P54)

・導入に見合う売上増加やコスト削減≒収益の改善

3 → 老朽化による既存設備の入替か、新たな機器の購入か？ (参照：P53～55)

・導入の狙いは何か？オペレーションには、問題がないか？

4 → 設置に関する問題はないか？

・キュービクル更新の必要性→電力費の変更で計画の見直しの可能性
・機械の導入で、改装工事や基礎工事が必要な場合もある

5 → 専門機か、汎用機か？ (参照：P56)

・専門機や特殊機の場合は、メンテナンスに問題ないか？

6 → 固定費の増加はどの程度か？ (参照：P110～112)

・電力費や消耗品費の増加、操作に関する技術者はいるか、研修期間はどうか？

7 → 安定した受注継続までの期間に運転資金は必要か？

5. 設備資金(業種別③)

運送業

設備資金

(参照：P63～)

- 1 → トラックは、新車か、中古車か？ (参照：P68)
- 2 → 納期はどうか？
 - ・新車：納期が長期化→取引先の要請に間に合うか？
 - ・中古車：業務に適合している車両があれば、短納期
- 3 → 取引先の要請か、否か？ (参照：P64,65)
 - ・新規ルートの採算は確認したか？安定した業務が見込めるか？
- 4 → ドライバーの確保はできているか？ (参照：P64,66)
- 5 → 経営環境の変化をヒアリングしたか？ (参照：P66)
- 6 → 特殊車両(トレーラーなど)の場合、「大型特殊免許」を保有する運転手数の確認 (参照：P66)

医療業

設備資金

(参照：P78～)

- 1 → 電子カルテシステムやデジタル機器の導入 (参照：P81～82)
- 2 → 高額の医療機器の導入 MRI・CTなど (参照：P79,81～82)
 - ・過剰設備投資傾向に注意、専門性高い→優位性⇨集客につながるか

介護業

設備資金

(参照：P86～)

- 1 → 施設の新築・増床 (参照：P88～89)
- 2 → 凶面(敷地・建物面積)で、部屋数や収益を検証したか？ (参照：P87)
 - ・食堂・ホールの充実度はどうか？
- 3 → 通路は、車椅子や歩行器で十分に行き来できるか？
 - ・個室数の確保⇨収益増加→共有部分の減少→オペレーション困難
 - ・建設必要要件では圧迫感が強い→ゆったりが施設優位性
- 4 → 部屋数と共有部分はトレードオフの関係 (参照：P87)

5. 設備資金(業種別④)

宿泊業

設備資金

(参照：P98～)

1 → 主要設備(配管、ボイラー、冷暖房、エレベーター、防水工事)に係る修繕 (参照：P104)

2 → 休業か、一部休業か、通常営業か？ (参照：P104)

・休業・一部休業の場合、その期間の運転資金は問題ないか？

3 → 古い建物の場合、当時の設計図や施工図があるのか？

・原図がない場合は、施工業者と詳細まで詰めているか？

4 → 償却前営業利益は確認したか？ (参照：P100)

5 → 固定長期適合率は確認したか？ (参照：P99)

主要設備の確認

- 事業継続に必要な主要設備の老朽化は「隠れた負債」ともいえる
- 固定資産台帳(償却資産一覧)などで老朽度合いが確認できる設備もある
- 主要設備の更新は高額になる場合もあるので十分な調査が必要
- 特に業歴の長いホテルや旅館では“必須”の着眼点といえる
- 内容によっては、**一定期間の休業**が不可避な場合もある

1

着眼が必要な
5大設備

(参照：P104)

配管
設備

ボイラー
設備

冷暖房
設備

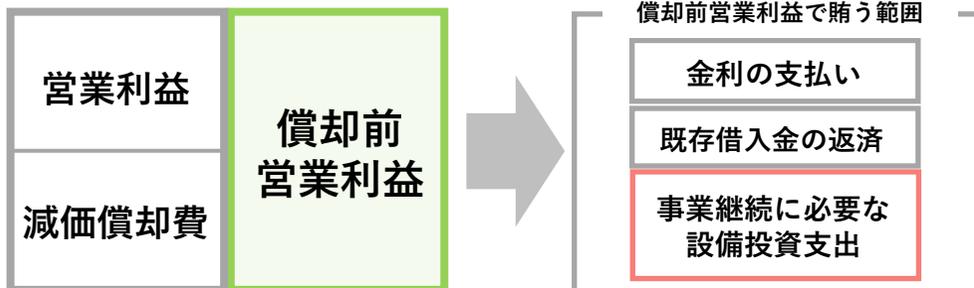
エレベーター
設備

屋上・屋根
防水工事

2

固定長期適合率
償却前営業利益

(参照：P99,100)



6. 赤字補填資金(全業種共通)

中小企業における赤字補填資金の着眼点についてまとめます。

**赤字補填
資金**
**全業種
共通**

- 売上要因 → 売上が下がる
- 原価要因 → 原価が上がる
- 固定費要因 → 固定費が上がる
- 設備要因 → 損益に関わらず発生する事業維持に必要な設備投資
- その他要因 → その他、非事業性社外流出

経営状況
(資金不足の状態)

- 収支赤字(CFマイナス) → 収支が赤字(事業が返済前の段階で赤字)
- 返済赤字(CF不足) → 収支は±0以上(返済原資が不足)

その **1**
事業がマイナス
返済前の段階で赤字
収支赤字

| | | |
|---|----------|----------|
| a | 当期利益 | ▲ 10,000 |
| b | 減価償却費 | 5,000 |
| c | 簡易CF a+b | ▲ 5,000 |
| d | 設備支出 | ▲ 2,000 |
| e | 小計 c+d | ▲ 7,000 |
| f | 約定返済 | ▲ 6,000 |
| g | 計 e+f | ▲ 13,000 |

その **2**
収支が±0以上だが
返済原資が不足する
返済赤字

| | | |
|---|----------|----------|
| a | 当期利益 | 10,000 |
| b | 減価償却費 | 20,000 |
| c | 簡易CF a+b | 30,000 |
| d | 設備支出 | ▲ 5,000 |
| e | 小計 c+d | 25,000 |
| f | 約定返済 | ▲ 30,000 |
| g | 計 e+f | ▲ 5,000 |

必ず確認
(前期決算・試算表)

相談時点では、問題なく見えても、過去の赤字が要因となることもある

- 前期決算書
- 進行期の試算表

実質的に
過去赤字の穴埋め
の可能性

6. 赤字補填資金(業種別①)

各業種における主なポイントをまとめています。

飲食・小売業 サービス業 赤字補填資金

(参照：P15,24,71～)

売上要因 → 競合の出店、キーマンの退職(キーマンに固定客がつくことが多い) (参照：P17,19.20.26)

原価要因 → 原材料・仕入価格の高騰 (参照：P18,27)

固定費要因 → 燃料費・光熱費(コントロール不可)・人件費の高騰 (参照：P20,74,75)

設備要因 → 事業に必要な設備投資(対競合対策) (参照：P16,72)

卸売業

赤字補填資金

(参照：P33～)

売上要因 → 取引先の減少、流通経路の変化、キーマンの退職(キーマンにつく販路) (参照：P36)

原価要因 → 仕入ルートの変化、仕入条件の変更、売残りの増加 (参照：P34)

固定費要因 → 燃料費・光熱費(コントロール不可)・人件費の高騰

設備要因 → 取引保証金の積み増し

建設業

赤字補填資金

(参照：P40～)

売上要因 → キーマンの退職(資格者、キーマンに受注がついていることもある) (参照：P44)

原価要因 → 資材価格の高騰、設計変更による工期の延長・コストの増加 (参照：P41,43,45)

固定費要因 → 人件費の増加(資格者・作業員つなぎ止め) (参照：P44,46)

設備要因 → 元請要請による建設機械投資(関係性維持・継続受注確保) (参照：P41)

その他要因 → 度を越した代表者車両(高級車)の取得・短期的入替 (参照：P41,44)

製造業

赤字補填資金

(参照：P50～)

売上要因 → 取引先からの生産調整(恒常的か、一時的な減少か?)、元請の業績不振、キーマンの退職(技術者)

原価要因 → 材料・動力費の高騰 (参照：P51)

(参照：P51,53,55)

固定費要因 → 元請要請による機械投資(関係性維持・継続受注確保) (参照：P55)

設備要因 → メンテナンスコスト増加、人件費の増加(資格者・工員つなぎ止め) (参照：P53,55)

その他要因 → 趣味性の高いオーバースペック設備の購入(購入後ほぼ未使用) (参照：P51～52)

6. 赤字補填資金(業種別②)

運送業

赤字補填資金

(参照：P63～)

売上要因 → 売上減少(一過性か恒久的か)、運賃の低下・据置、キーマン退職(配車係・運転手)(参照：P64～66)

原価要因 → 燃料費(コントロール不可)・人件費、庸車費用の高騰、修繕・保守コストの増加 (参照：P65,68)

固定費要因 → 人材確保に伴う費用の増加、安全に係るコスト増加 (参照：P64,66)

設備要因 → 事業維持に必要な設備投資(例:老朽化による車両入替) (参照：P64,65)

医療業 介護業

赤字補填資金

(参照：P78,86～)

売上要因 → 競合の開院、キーパーソン(医師・看護師)の退職 (参照：P79,81,83,87)

原価要因 → 医療・介護消耗品の値上がり (参照：P80,81)

固定費要因 → 動力費・高熱費、人件費(資格者つなぎ止め) (参照：P81,83,92,94)

設備要因 → 冷暖房・給排水など施設維持投資(宿泊業と同じ)、医療機器の保守修繕 (参照：P82,82)

その他要因 → ※建設業と同じ

宿泊業

赤字補填資金

(参照：P98～)

売上要因 → 競合の増加、キーマン(営業・女将・調理人)の退職(販路・評判の喪失) (参照：P103,105)

原価要因 → 食材・消耗品の値上がり (参照：P103)

固定費要因 → 動力費・高熱費、人件費(人のつなぎ止め) (参照：P103～105)

設備要因 → 配管、ボイラー、冷暖房、エレベーター、防水工事など施設維持投資 (参照：P104)

その他要因 → 高額的美術品

インフラ整備 環境整備への 投資評価

例えば、紙の管理を止めてデジタル化したいというIT投資は、単純に数値成果だけでは投資額に見合わないという判断に陥りやすくなります。このような事業運営に関するインフラ整備や環境整備への投資については、“実施しなかった場合の影響を評価”するほうが、判断しやすいこともあります。

女性スタッフが多い職場で、従業員向けのトイレ整備について、投資効果が測れないと改修を控えている会社がありました。人手不足でもあり、このような環境整備への投資をしなければどうなるのか?等を考えてみるとイメージできます。

MEMO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15



本書は、金融庁の委託事業『令和7年度「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」』において、株式会社帝国データバンクが作成しています。