

図表1 事業計画検証時の着眼点 [例示/順不同]

切り口	検証事項
大枠による把握	「3%分のキャッシュ」の実額を算出して資金繰り計画にも反映しているか
これまでの実績	売上から諸経費を差し引いた最終利益率は3%以上が確保されていたか
具体的なキャッシュ捻出計画	キャッシュ捻出のための具体策が計画に反映されているか

図表2 資金繰り改善のポイント [例示/順不同]

<b>現金回収を徹底させる</b> 「ランチタイムは現金のみ」「カード利用は1万円以上」などを表示し、顧客に理解を求める
<b>店舗アルバイトの配置を精緻化させる</b> 時間あたりの売上から人員を逆算し「15分単位のシフト」「1カ月単位出勤表の策定貼付」を行う
<b>家賃の一部相殺を交渉する</b> 更新に先立って仲介業者もしくは大家と「保証金から数カ月分を差し引いてもらう」べく交渉する
<b>調達を精緻化させる</b> 「月単位から週単位」「隔日から日次」へ発注頻度を高めて在庫を圧縮する メイン食材以外の調達にあたって「支払いサイトの長い業者」「単価の安い業者」へと取引の間口を広げる

に絶対(信用)不安を与えない「こととなる。この点についても、念のため助言されたい。

この際には、「売れないことにはどうしようもないので価格は据え置きたい」「申し訳ないがそのために取引内容を見直してほしい」の口上も一案となる。

行き当たりばったりではなく、優先度に応じて対象先を抽出し、具体的な期限を決めて順次交渉を行うことも有効となる。資金繰り改善の着眼点等を図表2に示す。

実際の支払方法には税抜および税込処理があるが、手間がかかる税抜処理は、「単価を回転率によっていかにカバーするか」が問われる飲食店ではほとんど採用されず、大多数が税込処理となっている。言うまでもなく、顧客にも経理部門にも嫌気されることで、客離れにも直結しかねないからだ。

なお、消費者心理の急激な冷え込みを考慮すれば、5%の税率時

の最終利益率が二桁あっても、資金繰り如何で閉店に追い込まれかねないことを、取引先の実権者と認識を共有されたい。

飲食店は消費者心理のほか天候による食材調達・外出抑制など様々な影響を受けやすく、見通しの甘さを鵜呑みにはできない。

②資金繰り改善提案のポイント  
実質的な値下げを選択する以上、「聖域」を設けることなく資

金繰り策を補完すべきとなる。よって、金融機関側からも必要に応じて具体策を提案されたい。

交渉の優先順位を考えた取引条件の見直しを図る

仕入先や大家と取引条件等について交渉する場合には、飲食店側が最大限留意すべきことは、「業況不振による交渉ではないことを明言したうえで(飲食店の)取引先に絶対(信用)不安を与えない「こととなる。この点についても、念のため助言されたい。

③資金ニーズへの対応ポイント  
1年半後に見込まれる消費税率の再引上げを踏まえれば、「外部調達により資金繰りを安定化させておきたい」「旨のニーズも発生するだろう。

ただ、小規模な飲食店が必要とする(本業部分の)運転資金の絶対額はそれほど大きくない。また平均的な飲食店であれば、販売先である顧客も多数に及ぶため、少数の主要顧客の意向如何に左右される面も少なく、傾向値はそれほど大きく変動しない。

このため、試算表の徴収頻度を高め、先んじてこれら大まかな動向を把握しておくことが望ましい。あらかじめ備えておくことで、有事の際の迅速な対応を図るためである。

そのうえで、政府系金融機関の運転資金等も(代理貸付で)活用しながら、適切なリース・シェアを図っていくことが現実的と考えられる。比較的少額な資金ニーズとなるため、これら外部機関の活用が相対的にたやすく、各種の制度資金等も整備されているためだ。

# こんな取引先へはこう改善提案を行おう

ケーススタディ  
1~3 金融・証券アナリスト 林 弘人  
4・5 フロンティア代表講師 奥山文雄

ここでは、消費税増税後に資金繰りの悪化が懸念されるケースを取り上げ、事業計画の検証ポイントや資金繰り改善策について解説する。

1 値上げをせずに価格を据え置いた飲食店  
聖域を設けることなく  
仕入条件等を見直す



商品・サービスの最終受給者が税を負担する消費税の納付内容は、ア顧客から受け取った消費税分該当金額と、イ支払時に仮払いした消費税分該当金額、の差額となる。事業者には「プールしたものを所定の時期に納める」ことが求められるだけで、理屈の上では損得は生じない。

他方、これまでの5%の税率下においても、滞納税金の約半数が消費税という実態がみられる。言うまでもなく、適正なプールや差額の納付に先んじて、「目先のキャッシュを資金繰りに充当せざるを得ない」事情が多数の事業者に及んでいることが要因と見込む。

外食不況といわれて久しい中で、顧客にとって「不愉快な値上

げ」そのものに映る消費税増税分の価格転嫁は、心理的な冷え込みを直結しかねず、不安視している事業者も多い。

少額硬貨の取扱いや表示変更の手間が増加

また、よほどの高級店でもなければ、税率引上げ分の3%を機械的に転嫁すれば、10円未満の単位で価格に反映される。一定の時間に販売が集中する飲食店等の場合、1円、5円硬貨の取扱いに伴う手間を惜しむ向きもある。

価格に転嫁すれば、メニュー・ディスプレイ等の表示変更が強いられることも嫌気されている。売上増進が期待薄の中で、費用や手間だけが着実に発生するのであれ

ば、「いつそのことこのままで...」「1年半後の10%への引上げ時点でまとめて...」と考える飲食店も想定されよう。

このため、価格の据置き、すなわち実質的な値下げをもって顧客離れを抑制しようとする飲食店も現れよう。「ワンコインランチを据え置く」などが代表的だ。

①事業計画の検証ポイント  
こうした事業者の事業計画と向き合う際には、「(実質的な)値下げ後にもキャッシュが捻出できるか」を優先して検証することが必要だ。この際の着眼点を図表1に示す。