

取引先店舗の事業継続・成長につながる融資の進め方

産業能率大学講師 木内清章

取引先店舗の資金ニーズとして赤字補てん資金と設備資金を挙げ、融資対応のポイントを解説する。



ぐため、数カ月先までの予想P/Lを前提として、保守的な見込みに基づいて運転資金を算定するようアドバイスしたい。

① 赤字補てん資金を融資する際は「ここ」に着目しよう

コ ロナ禍によって多くの店舗が影響を受けている。飲食店を例に見ると、4月以降、時間短縮営業を余儀なくされるとともに、3密を避けるために稼働座席数を減らしての営業となることから、売上の大幅低下は避けられない状況だ。また利用客側も外食を避ける意識が根強く、売上が回復する勢いはなかなかつかないのが実情である。

取引先のこのような状況を支えるためには、運転資金の支援が欠かせない。これは実質的には赤字補てん資金となるが、融資する際にポイントとなるのは、①所要資金の額をどのように算定するか、②先々の売上回復（利益回復）見込みはあるかの2点だ。

P/Lをベースに運転資金を算出

まず①所要資金であるが、

通常ベースの運転資金であれば「売上債権+棚卸資産-仕入債務」で算出できる。しかし、赤字補てん資金となると、損益計算書（P/L）をベースにして「売上総利益-支払諸経費」という計算により、どれだけ利益が出るか（返済原資を確保できるか）を把握することが必要になるだろう。

その際に、仕入原価や固定費（人件費・家賃など）をどこまで下げられるかは、経営

者に慎重に見積もってもらわなければならない。少なくとも、売上高の減少と同じ比率で削減できるものとは考えないほう

がよいだろう。次は②先々の売上回復（利益回復）見込みである。一般的に、赤字補てん資金の融資

は慎重に審査するべきものであり、時間は要しても着実に事業が回復していく見通しがあれば、応諾できるといえる。その原則からすれば、回復に向けた具体的・合理的な事業計画が必要となる。

として、平日・休日別、時間帯などに分け売上を細かく積み上げることが促そう。担当者は、経営者が期待感だけで事業計画を策定することがないよう注意し、合理的なシナリオを作れるよう支援したい。

●ある飲食店の年間P/Lの例と赤字補てん資金の返済原資 (単位：千円)

●コロナ前のP/L		●コロナ後のP/L	
売上	47,500	売上	35,620
売上原価	26,200	売上原価	20,300
売上総利益	21,300	売上総利益	15,320
販売費及び一般管理費	18,600	販売費及び一般管理費	15,120
営業利益	2,700	営業利益	200
営業外収益・費用	-50	営業外収益・費用	-50
税引前利益	2,650	税引前利益	150

●上記の例では、コロナ後は売上が75%になると予想。販売費および一般管理費も見直した結果、営業利益は20万円に。赤字補てん資金の場合、これが返済原資となる

飲食店であれば、営業時間短縮・座席数削減などの制約があることを前提として、当面は売上を少しずつでも補完していく方策を考えよう。例えば、近隣の介護施設・医療機関などへのデリバリーサービスを行えないか、来店客が少ない時間帯に値引き価格を設定できないか——などであ

る。仕入食材を有効活用する前提で新メニューも検討してもらおう。こうした売上補完策を経営者と議論しながら、売上回復の見込みを検討していくとよい。また、原価率を下げることも利益回復につながる。例えば、酒類の仕入業者が固定化してれば、仕入先を増やしてみる。どの業者も新型コロナウイルスの影響を受けているため、新規仕入先の開拓は、平時よりはやりやすいだろう。仕入先を完全に変えることが目的ではなく、既存の仕入業者をメインに置きつつも、多少の価格交渉を行うためのカードとするため、仕入先を増やしてもらおうのである。

平日・休日別など売上を細かく分け

売上回復に向けた事業計画を立てる場合、最初はあまり成果が得られないことを前提

こうした事業計画を経営者とともに作成することで、現実的な資金調達を考えることができるようになる。担当者としても、コロナ禍での取引先店舗の事業性を捉えることができ、適切な支援が可能となるのだ。

POINT

- 赤字補てん資金についてはP/Lをベースに返済原資を算出する
- 融資実行時には売上回復の道筋を示す事業計画を経営者と作成し実現性を確認