

● A社の資金繰り表（一部抜粋）

・ 2022年度 単位：千円					
	3月	4月	5月	6月	7月
差引営業収支	1,000	3,000	2,500	-5,000	-2,500
短期／長期借入金収入					
定期性預金取崩					
財務収入計	0	0	0	0	0
支払利息・割引料等	700	700	700	700	700
短期／長期借入金返済				1,000	
財務支出計	700	700	700	1,700	700
差引財務収支	-700	-700	-700	-1,700	-700
次月繰り越し	5,900	8,200	10,000	3,300	100

・ 2023年度 単位：千円					
	3月	4月	5月	6月	7月
差引営業収支	1,000	3,000	2,500	-5,000	-2,500
短期／長期借入金収入					
定期性預金取崩					
財務収入計	0	0	0	0	0
支払利息・割引料等	700	700	600	600	400
短期／長期借入金返済		5,000	7,000	3,000	
財務支出計	700	5,700	7,600	3,600	400
差引財務収支	-700	-5,700	-7,600	-3,600	-400
次月繰り越し	7,900	5,200	100	-8,500	-11,400

(出所) 筆者作成

ケースで学ぶ

アフターコロナでの資金繰り改善提案



アフターコロナの資金繰り支援について、具体的なケース別にどのような提案ができるかを見ていく。

木内清章 産業能率大学講師

Case 1 ゼロゼロ融資の返済が始まり 資金繰りに窮してきたA社

2

023年度は多くの取引先において、実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の元本返済が開始している。元金返済による負担は資金繰り表の財務収支によって確認可能だ。ゼロゼロ融資返済により資金繰りに窮するA社の資金繰り表（図表）から、どのような改善提案ができるか見ていく。

まず2022年度と2023年度を比較すると、営業収支はほとんど差がない。しかし財務収支では、2023年度は元金返済負担がかかってきた分、最終的な資金収支に乏しくなっている。資金繰りが厳しくなってきた取引先に対して、主要因が

営業収支にあるか、それとも財務収支にあるかを切り分けしていくことは、改善提案の入り口段階として大切である。

財務収支の悪化なら
まず自律的対応を検討

本ケースのように、財務収支が主要因だという場合は、今後の収支見通しを立ててみる。見通しはさらに、①営業収支の改善が期待できるため、ある程度は財務収支のマイナスを吸収できる、②営業収支の伸びはそれほど期待できないため、財務収支マイナスの影響がさらに顕在化してくるおそれがある——この2つに大別できるだろう。

一方②の場合には、追加支援資金を考える以前に、まず自律的な対応を検討していきたい。例えば、年間の返済額自体は減額しないが、営業収支に比較的ゆとりがある時期（季節）と、逆にゆとりがない時期とを勘案して返済スケジュールを調整してみる。資金繰りにゆとりがないと条件の悪い販売・契約でも無理に進めたり、原材料仕入に消極的になってしまったり、さらなる悪循環を招く懸念がある。よって、常に最低限の安定を確保できるように、年

間の返済スケジュールを調整するわけである。それだけでは効果が得られない場合には、ゼロゼロ融資以外の長期借入金について、一部を短期経常運転資金へ転換することを検討してみる。約定弁済負担の軽減と、

適正規模の運転資金の確保という2つの効果が得られるだろう。加えてゼロゼロ融資自体にも、債務更改を行うことが考えられる。この場合、新たな債務についての返済スケジュールをどう設定するかがポイントになる。

①の場合、今後の経過と本返済を棚上げすれば、単にゼロゼロ融資の返済据置きを継続させただけとなってしまふ。返済額のステップアップなど、一定の緩和にとどめることが本来的な対応といえる。

融資検討でも
業況の見極めが前提に

以上の対応でも財務収支の改善効果が得られない場合、売上減少に伴う運転資金の融資が検討されることになる。実行すれば一時は資金繰りが安定するだろうが、本業の回復と伸びしろが当面は見込めないとなると、また資金繰りの悪化を繰り返してしまう可能性が高い。

展望が開ける可能性があるならば、融資期間1〜2年以内の期限一括償還として見直しをかける選択肢もある。以上、いくつかの方策を挙げたが、基本的な発想としては、安易に元金返済の棚上げに戻さないことである。元金返済を持続できるかどうかは業績の回復度によるので、回復の程度によって、融資期間や返済スケジュールの内容・支援資金供給の是非を選択していくことになる。

POINT

- ゼロゼロ融資の元金返済の影響は、資金繰り表の財務収支から判断
- 業績の回復度合いを見極めながら、リスクや融資等を検討しよう