

● 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。

財務収支の悪化なら  
まず自律的対応を検討

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。

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そうにはない場合、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、今後の経過とメントになる。安易に当面の元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いう。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。

なお他行庫の返済スケジュールの見直しについても、取引先と折衝が欠かせない点である。

**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、リスキや融資等を検討しよう