

「長期戦」に 備えた

資金繰り対策のポイントとは

急速な景気悪化により、資金繰りに窮している企業も少なくありません。しかも、今回の不況は長期戦の様相を呈していることから、それに応じた対策が求められます。ここでは、そのポイントを解説します。

Kit Consultant
中小企業診断士
北谷 政典

当面の資金繰りを どうするか

急激な環境変化が起こった場合、政府・行政機関の対応を待つて行動すると手遅れになることは明らかです。企業としては、生き残るためにいますぐできることから取りかかり、3か月後、半年、1年後の資金繰りに目途を付けなければなりません（図表1）。

(1) 当初の資金繰り

緊急事態が生じた当初の資金繰り

- りは、早急に対処しなければなりません。時間的余裕はないに等しいので、打てる策は限られます。即刻実行することは、次の5つです。
- ① 流動性預金（当座、普通、定期）の残高確認
 - ② 入金確実な売掛金等の金額確認
 - ③ 固定資産のうち換金性が高い投資有価証券、生命保険などの残高確認
 - ④ 仕入代金・給与・家賃・返済等の支払金額の確認
 - ⑤ ①～④を確認したあと、早急

に試算表と資金繰り（予想）表を作成し、当月から3～6か月の資金の過不足を確認
作成した試算表と資金繰り（予想）表から当月末の資金繰りに不足の不安がある場合は、流動性預金のなかの定期預金や固定資産の一部を現金化することを検討し、実行します。

また、資金繰りに不安がある状況で入金や支払いに遅延が生じると、自社の信用問題に差し障りますので、売掛金の回収遅延が発生しないよう営業・販売担当者等に確認します。

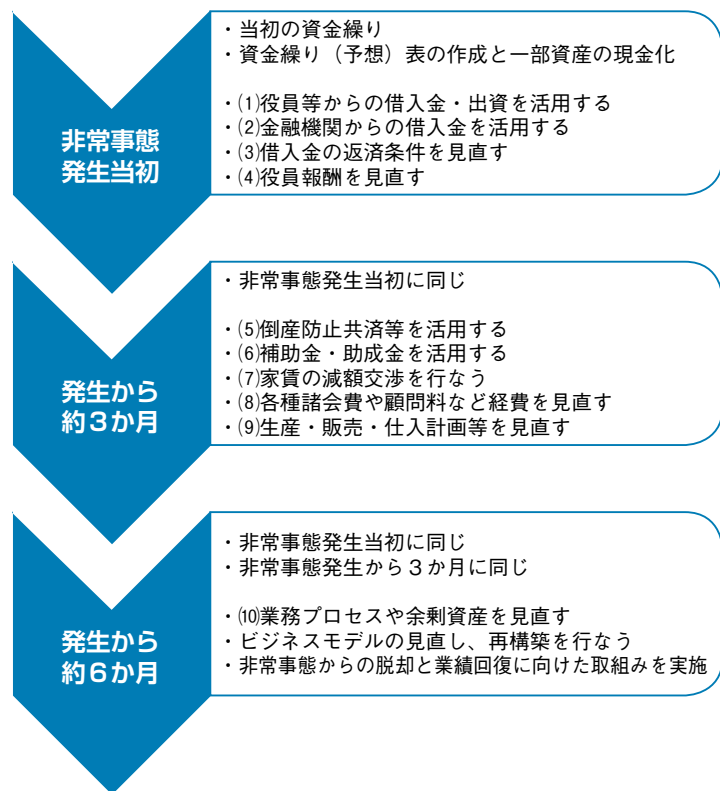
(2) 翌月以降の資金繰り

並行して、経営者ならびに各部門責任者は状況等の情報を共有し、生産・販売・仕入計画等の見直し（後述）の指示を出し、全社での取組みに協力を仰ぎます。

作成した資金繰り（予想）表から翌月以降の資金繰りに不安が生じる場合は、前述した(1)の①～⑤に取り組みつつ、生産・販売・仕入計画にも影響されますが、金融機関や役員からの借入金や出資を検討します。

また、過去のバブル崩壊以降の

図表1 非常事態発生時の資金対策タイムテーブル



非常事態発生時の資金対策とは

たび重なる金融危機、大型自然災害や今般の新型コロナウイルスを鑑みても、緊急経済対策といった複数の支援策が出されることが想定されますが、自社が活用できる支援策の情報収集を急ぎます。

緊急事態であれば、利用できる支援策に「とりあえず申し込む」ことは良策であり、申込後に実際に利用するか否かを選択するほうが後手を踏まずに済みます。

次項からは、(1)(2)に記した対策について解説します。

(1) 役員等からの借入金・出資を活用する

企業規模によって資金繰りへの効果は異なりますが、中小企業や小規模企業であれば役員や親類からの借入金や出資は大きな効果をもたらします。

借入金であれば、借入書を用意して預金口座に振り込んでもらう

か現金を預かるだけですからスピーディに完結します。

出資となると手続きが若干煩雑化しますので、時間に余裕があるときに行なうのがベターです。そこで、とりあえずは借入金として入金してもらい、景気回復時に資金に振り替える手続きをすることも可能です。

(2) 金融機関からの借入金を活用する

急激な景気悪化等の場合、国による金融支援策が実施される可能性が高く、日本政策金融公庫など政府系金融機関による特別制度融資や信用保証協会のセーフティネット保証制度が設けられます。

これらは一般融資や一般保証とは別枠扱いとされ、それまでに受けていた融資や保証に加える形で支援を受けられます。

基本的に金利や保証料負担が低く、過去の債務を含めて借換えができることもあり、資金繰りの安定化に大いに役立ちます。

金融支援策のため無担保扱いのことも多く、担保取扱いの負担や時間がかかりません。さらに条件を満たせば行政からの利子補給制度も受けられ、低金利や実質無金

利での利用も可能です。

また、利用限度額は少なくなりますが、商工会議所や商工会経由のマル経融資（実施は日本政策金融公庫）でも、前記と同じまたは類似した制度が設けられることが多くあります。民間金融機関をメインとして付き合っている場合は、信用保証協会のセーフティネット保証制度の利用を検討することもできます。

大企業では「コミットメントライン」という融資枠契約を結んでいるケースもありますが、中堅・中小企業や小規模企業には手数料負担も重いため現実的ではありません。

そこで、基礎的な担保を設定した融資取引をしている場合は、平常時からの交渉で当座貸越型融資や手形貸付の融資枠を確保していくのも対策として考えられます（ただし、融資枠といっても融資を約束するものではないので、注意が必要です）。

これらの融資を活用することを検討しますが、3～6か月間または1年ほどの資金繰り予想と景気悪化局面を乗り切るための事業計画や収支計画も併せて検討・作成しておくことも重要です。

真水（純粋な増加分）となる融資申込金額は資金繰り予想表を元にして算出しますが、緊急時では上振れ下振れも大きくなりがちなので、平常時の所要運転資金量に追加する計算をします。

景気回復時期の目途が立つ場合は、それまでの期間に必要な資金を根拠に計算しますが、後々のしかかってくる返済負担を考えれば、平均月商の3か月分前後を限度として考えましょう。

(3) 借入金の返済条件を見直す

業績が悪化することが予想される場合、借入金の返済条件を見直すことは資金繰りに大いに影響します。返済が猶予されることは減多にありませんが、近年の金融環境では返済条件の変更は受け入れられやすくなっています。

返済条件の変更としては、①一定期間の元本返済を停止する、②一定期間の元本返済額を減額する、という2つの方法があります。

どちらも変更契約の締結が必要になるので、金融機関との交渉や手間がかかります。

また、借入当初の契約には返済期日の定めがあるため、最終返済日を先延ばししない限りは、一定

期間が経過した後は元本返済額が元に戻るか、しわ寄せ分だけ増えることになるので、あくまでも一時的な措置になります。

そこで、同じ手間ヒマを考えれば、既存の借入金を含めて新規に借り直すことがベターとも言えます。この場合、返済期間を長く設定したり、元本返済の据え置き期間を設けたりできれば、手持ち資金を若干増やしつつ、返済負担を軽減できるので、資金繰りは大きく改善します。

(4) 役員報酬を見直す

本来、役員報酬は業績に連動するべき意味合いが強いと思われるが、日本の税制では年度内の役員報酬の増減について一定の縛りが設けられています。ただ、急激な業績悪化の場合は減額ができるので、緊急回避措置として役員報酬を減額して自社の資金繰りを補うことは可能です。

一方、従業員等の給与については資金繰りの観点から切り離し、減額等の措置はなるべく回避し、雇用調整助成金等を活用して通常時に近い給与を支給するようにします（働く意欲を維持することや離職を防ぐ意味からも）。

緊急時という理由で給与減額を強いる企業もありますが、賞与での調整に留めるべきでしょう。

もちろん経営状況によっては、避けられない事態もありますが、解雇を含む人的リストラ策は最終的な手段と捉えるべきです。

(5) 倒産防止共済等を活用する

中小企業基盤整備機構の経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済制度）に加入していれば、一時貸付金が利用できます。取引先の倒産以外の場合で臨時に資金が必要な際に、解約手当金の95%を上限として借入れできます。

役員等の福利厚生・退職金目的として積立型の生命保険に加入している場合は、解約して解約返戻金を得るか、解約返戻金のうち所定の範囲内で契約貸付制度を利

(6) 補助金・助成金を活用する

補助金・助成金を活用することで実質的な資金負担は軽減されますが、事務負担も多いうえ、認可されるか否かという不安要素が申請時にあります。

また、申込みから受給までの日数も相当長くなるため、実際に

受給するまでには手元資金からの支出は避けられません。

新型コロナウイルス問題によって、補助金・助成金の申請から受給までの事務負担や所要日数の問題が浮き彫りになっていることもあり、今後は手続きの簡素化と期間短縮がなされる可能性もあるでしょう。

しかし、現時点では前述したとおり手間ヒマがかかるため、補助金・助成金の活用は借入金などの資金手当てが確実にでき、当面の資金繰りに目途がついた後に検討したほうがよいでしょう。

(7) 家賃の減額交渉を行なう

複数の店舗や事務所を賃借している場合、家賃の負担は重くのしかかってくるので、家賃の減額交渉は行なってみるべきです。

家主（管理会社を含む）としても解約は避けたいとの考えから、交渉次第では値下げに応じてくれることもあります。また、資金繰りの都合で家賃支払いが厳しい場合も家主に相談し、一時的な支払延期や減額支払等で手を打つことができることもあります。

急激な景気・業績悪化等で家賃負担が重過ぎる場合は、契約満了

図表2 I T環境整備による業務プロセス見直し例

- I T環境、特にVPN (Virtual Private Network) の環境が整備されていれば、大きな事務所も必要なく、毎日の通勤も不要となる
 - WebやEC (Electronic Commerce) が整備されていれば、商品やサービスの受発注業務も自宅から行なうことができる
 - I T環境整備費用は必要だが (I T導入補助金を利用可能)、業務コストを削減できる
- ⇒ 全体的な固定費の見直しにつながる

時期を待たずに解約を決断します。その際、家主に事情を十分に説明し理解を得ることで、賃貸借契約書に記載されているように、違約金の支払いが軽減または免除されることもあります。

なお、閉鎖・撤退には原状回復や廃棄等の撤退費用が発生しますが、家賃負担の軽減のメリットが大きいため、撤退を決めた際は迅速に処理すべきです。

(8) 各種諸会費や顧問料など経費を見直す

資金繰りをよくするには、出費

を抑えることが大切です。平常時には負担に思わなかった経費でも、非常時にはじわじわと負担になってくるものです。そこで、切り詰める対象として何があるのか精査することもあります。

決算書の販売管理費のなかでは諸会費、顧問料、支払手数料の科目に分類され、まとまった金額の支払先は一時的な見直しの対象としてリストアップできます。

士業の顧問料は見直す機会は多くありませんので、値下げ交渉をする好機と言えます。

(9) 生産・販売・仕入計画等を見直す

急激な景気変動により業績が悪化する場合、迅速に生産・販売・仕入計画を大きく見直す必要があります。

販売が芳しくない状況下で仕入や生産の調整が遅れると、資金繰りはたちまち悪化します。経営者や財務・経理責任者は各部門責任者と情報共有を図り、以降の対策や指示を出し、全社で取り組むようにします。

販売部門は取引先に対してすでに受注しているものを予定どおりに進行すべきか確認し、代金回収

も同様に確認して入金の手配や未回収が発生しないように努めます。受注変更等が避けられない場合は、仕入・生産・財務部門責任者に速やかに通知し、対処方法を相談します。

また、未回収や入金遅れがある取引先には再請求し、入金を促すようにします。

販売が減少している場合、仕入も速やかに見直し、発注数量の変更やストップを仕入先に迅速に通知します。仕入代金と在庫数の削減で、支出を抑えます。また、長期保有在庫がある場合は、販売部門の協力を得て在庫処分により資金化を図ります。

工場がある場合は、雇用調整助成金等を活用しつつ、一時的な生産停止・休止で生産数の調整を行ないます。生産停止・休止がしにくい場合は、半製品や仕掛品の状態で留めるようにし、在庫を抑えるように努めつつ、経費支出を抑えるようにします。

設備投資計画があり未着手の場合は、着手するか先送りするかを早急に決めます。

建設等すでに着手している場合は深刻ですが、一時休止や中断なども判断せざるを得ません。

また、借入金が紐付いている場合は金融機関とも相談のうえ、投資計画と借入金の見直しも必要になります。

(10) 業務プロセスや余剰資産を見直す

新型コロナウイルスの影響で生活様式の変更を余儀なくされたことから、業務のあり方や業務プロセスの見直しも本格的に実施する機会になっています。

リモートワーク、在宅勤務が推奨されたことで、業務上のムダや不足等、改善点が明らかになったはずです (図表2)。

資金繰りの目途が立ち、景気回復時に向けた行動や経営方針を検討する際には、これらの業務プロセスの見直しも候補に入れるべきです。

また、業務プロセス等の見直しが進めば、これまで必要とされていたものが余剰資産として浮き彫りになってきます。

余剰資産は売却、廃棄、解約することになりますが、業務のスリム化が進むとともに資産処分による資金回収や支出減少にもつながることから、資金繰り改善にも結び付きます。

きたたに まさのり 慶應義塾大学卒業後、阿波銀行へ入社。中小企業診断士登録。同行を退職し、インテリアデザイン会社を設立。中小企業向けに融資支援、経営改善指導等を行ないつつ、自らも会社経営を手がける。