

資金繰りが苦しい状況下

# 支払先の優先順位を考える

新型コロナウイルス感染症対応の融資を受け、いったんは資金繰りが落ち着いたものの、売上回復が遅れ今後の資金繰り悪化が懸念される企業は少なくないでしょう。そこで本稿では資金繰りが苦しい場合の支払い順位について解説します。

有限会社エム・エヌ・コンサル  
銀行融資コンサルタント

瀬野正博

## 支払いには 優先順位がある

経理を担当されているみなさんは、日頃、経理業務の一環として各支払いや返済の管理をされていると思いますが、もし手持ち資金に余裕がなくなったらどうしますか。今月の支払いが5000万円あるのに、手持ち資金と今月の入金予定額を合わせても4500万円しかない場合です。その場合、まずは金融機関に融資の相談をするでしょう。支払日までに資金調達が成功すればよいですが、必ずしもよい返事がもらえるとは限りません。すでに資金を目一杯調達したことで、新規の融資を謝絶されることもあります。

資金調達手段が絶たれてしまった場合、支払いに順位をつけて足りない分は待ってもらうしかありません。優先順位を間違えればさらなる経営悪化、最悪の場合は倒産につながります。優先すべき順位は図表1のようになります。

### ① 従業員への給与の支払い

給与は原則最優先です。給与の支払い遅延は従業員からの信頼を失い、モチベーションを下げます

から、優秀なまたは若い従業員の退職が発生します。経営は改善されず、資金繰りがより悪化することが懸念されます。

しかし、それでも一時的に資金繰りが苦しく支払日に間に合わない場合は、従業員の協力を得るために、いっどのような入金があるから支払えるのかをしっかりと従業員に説明しなければなりません。

経営実態を知られたくないからと、「ちょっと待ってくれ」「そのうち支払う」などの曖昧な説明では理解が得られませんから、確実に支払える日を伝えます。ただし頻繁にはできない一度限りの方法だと考えましょう。

### ② 仕入先・外注先への支払い


これらの支払いについても従業員への給与に近い優先順位です。

支払いが滞ることで商品や材料などの仕入れがストップ、外注先へ業務を依頼できなければ、経営への影響は大きなものとなります。

仕入先等への支払いが困難な場合、両社の担当者レベルではなく社長から相手先社長に直接掛け合うようにして依頼します。

相手先担当者から上司や社長に話がすぐに伝わるとは限らないですし、トップ会談のほうが話も早

図表1 支払先の優先順位

優先度	支払項目	注意事項
 <p>高</p>    <p>低</p>	①従業員給与	最優先すべき支払項目。原則遅れてはならない
	②仕入先・外注先	従業員給与の次に優先すべき支払い項目。ただし、手形での支払いは不渡り回避のため給与よりも優先
	③諸経費	1か月程度は待ってもらえるものが多い
	④税金・社会保険料	数か月程度は交渉可能
	⑤金融機関への元金返済	企業にもよるが1年程度は元金返済をストップできる。非常時の支払順位は一番低い

いからです。依頼する先は相手先社長と長年付き合いがあり、かつ支援する体力のある企業が中心となるでしょう。

手形の支払いは要注意です。この場合は最優先で支払わなければなりません。仮に手形が不渡りになつてしまえば、その後6か月以内

に再度不渡りを出せば、銀行取引が停止されてしまうからです。

1度でも不渡りを出したとなれば全金融機関の周知事項となり、その後の資金調達は厳しくなるため、支払い手段が手形なら給与よりも優先です。

あらかじめ取引先には手形の書換え、あるいは分割での支払いを早い段階で依頼してください。その際、資金繰り表等を添えて支払計画の説明、金融機関との資金調達交渉についての報告を行ない、信用不安が拡大しないように努めてください。

### ③ 諸経費の支払い

金額は小さいですから、多少遅れても直ちに経営に大きな影響が出ないものが多いでしょう。

事務所の賃借料や駐車場代は貸主の判断によるところが大きいです。景気悪化が長期化し店舗や事務所の退去が今後も増加すると懸念されるなら多少の支払い猶予に応じる可能性はあるでしょう。

諸経費のなかでは大きな金額です。効果も大きいので、支払いが遅れることをお詫びして了承してもらうよう相談してみましょう。

保険料については、解約して手元資金への充当、契約者貸付の利

用、あるいは、解約返戻金を原資にして保険契約を継続することで以後の保険料支払いを止めることも検討できます。

また、コロナウイルスの影響を受けている企業を支援するため、払込みを一定期間猶予する特別措置を設けている場合がありますから担当者を確認してください。

水道光熱費や通信費は一部業種を除きそれほど高額ではないため効果は非常に小さいですが、支払い遅延が発生しても直ちに利用停止にはなりませんから支払順位は低いでしょう。

### ④ 税金・社会保険料の支払い

税金と社会保険料（以下、税金）は本来、期限内に支払う義務があり、税金を滞納すれば今後の資金調達にも影響が出ます。

短期間で解消することが前提であれば、分割支払いは認めてもらえる可能性が高いです。たとえば消費税が中間申告も含めて年2回納付なら最長でも半年となります

が、筆者の顧問先を見ていると3か月程度での分納なら比較的認めてもらいやすいようです。ただし税収不足による財政悪化の影響もあり、税務署や担当者によって対応に差があります。期限を過ぎて

も金融機関のようにすぐ連絡があるわけではないので放っておく企業も少なくありませんが、遅れる場合は事前に分割での納付等を相談するようにしましょう。

なお、現在はコロナ禍ということで国税だけではなく、地方税や社会保険料も同様に柔軟な対応をしています。

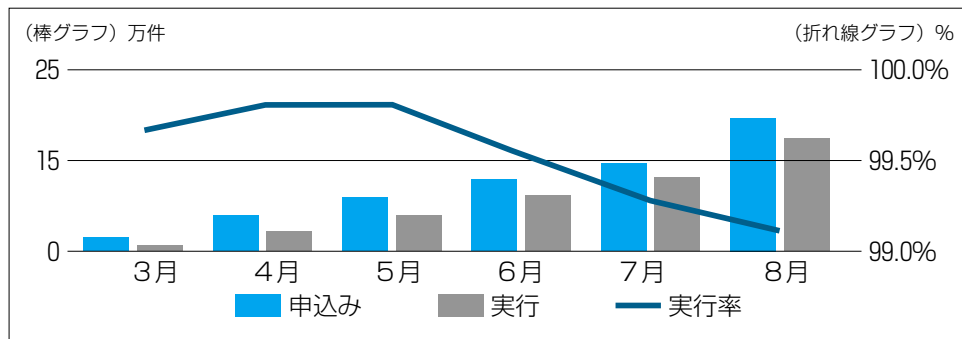
### ⑤ 金融機関への元金返済と利息の支払い

金融機関への支払いは元金返済と利息支払いに分けられますが、金融機関への元金返済が最も低い順位となります。

金融機関への支払いが滞れば今後の融資の可能性がなくなるからと他の支払いよりも優先する、あるいは返済のために高金利での融資を受けて返済しているケースがあります。しかし、それでは今後の資金繰りはより悪化しますから、もし社長がそのような方法を検討しているのでしたら止めるよう進言してください。

返済できず延滞したとしても、1回目は担当者の電話や訪問による連絡があり、そこで理由といつまでに支払えるかを説明すれば、通常はそう大きな問題にはなりません。ぜひ事前に連絡をするよう

図表2 貸付条件の変更等の状況について（銀行分）



出典：金融庁「貸付条件の変更等の状況について（令和2年3月10日から8月末までの実績）」

図表3 借換えによる資金繰り改善効果

単位：千円

	融資額	返済回数	毎月の返済額	現在残高	経過期間
A	24,000	60	400	9,600	3年経過
B	15,000	60	250	9,000	2年経過
C	30,000	60	500	24,000	1年経過
合計	69,000		1,150	42,600	
D	42,600	60	710		

※A～CをまとめてDとして借り換えると、毎月の返済額が440千円軽減される

実際に融資を受けること  
企業は少なく  
ありません。  
新たに融資  
を受けること  
はあります。  
実際それによ  
って救われる  
企業は少なく  
ありません。

可能性がな  
いのかを金融  
機関には確認  
しましょう。  
取引している  
金融機関から  
よい返事がも  
らえなかった  
としても政府  
系金融機関か  
ら融資を受け  
られる可能性  
はあります。  
実際それによ  
って救われる  
企業は少なく  
ありません。

(1) リスケジュールの検討  
資金繰り悪化が一時的なものな  
らよいですが長期にわたって苦し  
いと予想される場合は、金融機関  
への返済をストップあるいは軽減  
の依頼をすることになります。  
いわゆるリスケジュール（リス  
ケ）です。ただその前に資金調達  
の可能性がな  
いのかを金融  
機関には確認  
しましょう。

毎月の返済額を  
見直す

たしかに、返済が難しい経営状  
態にあるからリスケジュールをし  
てもいいですね。  
それから、返済が難しい経営状  
態にあるからリスケジュールをし  
てもいいですね。  
それから、返済が難しい経営状  
態にあるからリスケジュールをし  
てもいいですね。

この支払いがストップするのは  
信用を大きく失いますし、リスケ  
ジュールにも影響を及ぼしかねま  
せん。  
リスケジュールをすると、しば  
らく融資は出ないと聞いたことが  
あるでしょう。また、銀行担当者  
からも直接言われたことがあるか  
もしれません。  
たしかに、返済が難しい経営状  
態にあるからリスケジュールをし  
てもいいですね。

「簡単に応じてもらえるのだから  
か」「金融機関の対応が厳しくな  
ったりしないだろうか」と不安を  
持たれる人もいるようですが、基  
本的には前向きに対応してくれま  
す。図表2はコロナウイルス感染  
症が拡大した3月10日以降の銀行  
のリスケジュール申込みおよび実  
行件数と実行率です。  
100%に近い実行率であるこ  
とがわかります。  
ただし、利息は原則支払いまし  
よう。給与や仕入等が優先ではあ  
りますが、金融機関にとっては売  
上に該当するものです。

リスケジュール前に検討すべき  
です。  
リスケジュール前に検討すべき  
です。  
リスケジュール前に検討すべき  
です。

図表3のように3本の借入金  
があり、いずれも毎月返済が発生、  
現状では毎月の元金返済額は11  
5万円、借入金残高は4260万  
円とします。  
それを現時点での残高4260  
万円で一本化し、返済期間はこれ  
までどおりの5年（60回）で借換  
えをしたとします。  
すると、毎月の返済額は115  
万円から71万円となり44万円軽減  
されます。  
リスケジュール前に検討すべき  
です。

(2) 借換えの検討  
まだ資金にゆとりはあるが、返  
済額負担が大きいため今後の資金  
繰りが厳しいと考えられるケース  
ならば、リスケジュールを依頼す  
る前に借換えにより毎月の返済額  
を軽減する方法があります。  
図表3のように3本の借入金  
があり、いずれも毎月返済が発生、  
現状では毎月の元金返済額は11  
5万円、借入金残高は4260万  
円とします。  
それを現時点での残高4260  
万円で一本化し、返済期間はこれ  
までどおりの5年（60回）で借換  
えをしたとします。  
すると、毎月の返済額は115  
万円から71万円となり44万円軽減  
されます。  
リスケジュール前に検討すべき  
です。



図表4 今後の資金繰り見通しの例

単位：千円

	実績					予想							
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
売掛金入金	5,089	1,200	3,640	3,194	3,767	2,821	4,006	3,914	2,445	4,526	2,835	5,112	
その他収入	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	
収入合計	5,089	1,200	3,640	3,204	3,767	2,821	4,006	3,914	2,445	4,526	2,835	5,112	
買掛金支払い	180	546	479	565	424	601	587	366	679	426	767	700	
人件費支払い	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	1,800	2,500	1,800	1,800	1,800	
その他経費	700	900	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
税金（消費税除く）	0	70	480	360	0	0	0	0	480	500	0	0	
消費税	0	890	0	0	0	0	0	490	0	0	0	0	
支出合計	2,680	4,206	3,459	3,825	2,924	3,101	3,087	3,356	4,359	3,426	3,267	3,200	
経常収支	2,409	-3,006	181	-621	843	-280	919	558	-1,914	1,100	-432	1,912	
借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
借入金返済	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	
総合収支	2,105	-3,310	-123	-925	539	-584	615	254	-2,218	796	-736	1,608	
月初現預金残高	3,000	5,105	1,795	1,672	747	1,286	702	1,317	1,571	-647	149	-587	
月末現預金残高	5,105	1,795	1,672	747	1,286	702	1,317	1,571	-647	149	-587	1,021	

ですし、このタイミングで増額での借換えも可能です。

この例では同じ5年（60回）としていますが返済期間をさらに長期化すること

で返済額を軽減することも可能です。

## 資金繰り管理の重要性

### (1) 資金繰り予想の作成

日頃から半年程度先までの資金繰り予想を立て、先を見通すことで資金繰り悪化への早期対応が可能になります。

予想で一番難しいのが売上見通しで、売上がわかれば入金予定は立てることができ、仕入れの発生や支払いもわかります。

予想の方法は様々ですが、もしどうしてもわからない場合は、新型コロナウイルスが感染拡大してから前年同月比20%程度の減少が続いているとしたら、今後も同様に推移すると予想し、金額が確定したら資金繰り表を修正していきます。

なお資金繰り予想の際、毎月発生しない支出には注意してください。賞与を支給する企業なら主に年2回、源泉所得税や住民税も年2回納付を選択している企業はあるでしょう。

また、法人税や消費税も前期の年税額によっては、中間申告による税額が発生することも考えられます。税理士等に確認して予定納税額を資金繰り表に反映させてください。

### (2) リスケジュールの仕方

図表4は新型コロナウイルスで売上が減少している小規模企業の資金繰り予想の例です。

売上が減少し緊急事態宣言が解除された後も前年同月比20%減少が続いており、今期もそれが継続されると想定して資金繰り予想を立てています。

この場合、すべての支払いを行なうと12月に現預金残高はマイナス

スになります。これを解消するには新たな資金調達が必要です。

しかし、すでに新型コロナウイルス対策の融資を受けている等の理由で新たな資金調達が困難であった場合、先ほどの順位で支払いを調整します。ここでは金融機関への返済が遅れることを伝えます。

このケースでは、半年程度（長くとも1年）のリスケジュールを前提とした相談となるでしょう。

今回は返済額をストップしても預金残高がマイナスになる月があります。そこで10月からのリスケジュールに加え、税金（11月の消費税中間分49万円）を1、2月での分割納付にするよう税務署と交渉すればプラスになります。

外部環境の変化によって、一時的に経営が悪化し、支払いが困難になることは何ら恥ずかしいことではありません。

できるだけ金融機関への返済ストップにとどめておき、他への支払いは迷惑をかけずに済ませたいところです。資金繰り見通しが早めにわかることで、金融機関との交渉がしやすくなります。今後の見通しを早期に把握するためにも、資金繰り管理を強化するようにしてください。