

コロナ融資の 返済が本格化

「中小企業の返済計画」 策定のポイント

コロナ関連融資の返済が本格化しつつあるなか、企業としては財務の健全化を急ぎたいところ。出口を見据えたコロナ関連融資の返済計画の練り方を考えます。

リード・コンサルタント代表
小松原 優

コロナ関連融資にまつわる 企業・銀行の現況

東京商工リサーチによると、2022年の全国企業倒産件数（負債総額1000万円以上）は6428件（前年比6・6%増）と、3年ぶりに前年を上回りました。金利上昇も予想されるなか、企業を取り巻く環境は、今後ますます厳しくなることが想定されます。

中小企業の資金繰りは、コロナ関連融資制度（以下、「ゼロゼロ融資」）によって支えられている側面が強いと推測されます。2020年に始まったゼロゼロ融資には、最長5年間の元金据置期間と3年間の利子補給期間が設けられています。すでに利用企業の7割が元金返済を始めているとされますが、3年間の利子補給期間が終わることし5月～7月頃から、利息も含めた本格的な返済が始まるとみられます。実際のところ、ゼロゼロ融資の返済に不安を抱える中小企業は少なくないと思われます。

そんななか、コロナ禍で債務が増大した中小企業を支援するため、ことし1月10日より、コロナ融資の借換保証制度が創設されま

した。

しかし、これはあくまでも延命措置に過ぎません。借換保証制度を利用するにしても、同時に経営の強化や適切な返済計画の策定が求められます。

金融機関側も、利子補給期間が終了することによる影響を懸念しています。

ゼロゼロ融資は、3年間は実質無利子のため、手元流動資金を確保しておくために「とりあえず借りておこう」という企業も多くありましたが、そうしたキャッシュフローに余裕のある企業は、利子補給期間の終了により、繰上返済をすることが予想されます。一方で経営が厳しい企業の融資は残っていくことになり、金融機関としては、あまり喜べない構図となることが想定されます。

コロナ関連融資の返済計画 立案のための3ステップ

返済計画は漠然と立ててもあまり効果はありません。ビジネスに適切な組立てが必要のように、返済計画にも適切な組立てが必要です。主に3つのステップがありますので、ステップごとに解説して

The diagram illustrates the components of cash flow and their relationship to free cash flow and total cash change. It features a central box labeled '全体CF' (Total CF) containing three sub-items: ①営業キャッシュフロー (Operating Cash Flow), ②投資キャッシュフロー (Investment Cash Flow), and ③財務キャッシュフロー (Financial Cash Flow). Arrows point from detailed descriptions of each component to their respective boxes. A separate box for 'フリーCF' (Free Cash Flow) is shown as the sum of Operating and Investment Cash Flow. At the bottom, the formula ①+②+③=現金全体の増減 (①+②+③=Total increase/decrease in cash) is presented.

営業CF

本業の営業活動によるお金の動きのこと。
売上などの収入、仕入や人件費などの経費にかかわるものから算出される。よい会社はプラスになる。

投資CF

固定資産の売買によるお金の動きのこと。
事業のために建物や機械設備を購入すれば、お金が減りマイナスになる。反対に、それらを売却すれば手元にお金が入るためプラスになる。

財務CF

借入金に関するお金の動きのこと。
借入をすればお金が増えてプラスとなる。反対に、返済をすればマイナスとなる。

フリーCF

営業CFと投資CFの合計で、「自由に使えるお金」のこと。
資金繰りに当てはめれば返済財源にあたる。

全体CF

①営業キャッシュフロー

②投資キャッシュフロー

③財務キャッシュフロー

①+②+③=現金全体の増減

ステップ
1

現状把握

投資CF、財務CFの3つで構成されています（図表1）。

投資CFは、簡単にいうと固定資産の売買によるお金の動きです。事業のために建物や機械設備を購入すれば、お金が減りマイナスになります。反対にそれらを売

ケース1「営業CFがプラスで、全体CFはマイナス」

現預金増減

項目	増減額 (千円)
営業CF	+3,550
投資CF	-2,500
財務CF	-2,500
現預金減少	-1,450

資金繰り展開図

(単位: 千円)

営業CF		投資CF		財務CF		全体CF	
営業収入	34,500	営業支出	30,950	投資CF	-2,500	財務CF	-2,500
売上	18,000	仕入支払	2,000	固定資産売却	0	借入金入金	0
売掛収入	15,000	買掛支払	10,500	固定資産購入	-2,500	借入金返済	-2,500
雑収入	1,500	人件費	8,500				
その他	0	諸経費	9,500	フリーCF	1,050		
		その他	450				
				営業CF	3,550		
						全体CF	-1,450

営業CFと投資CFの合計がフリーCF（自由に使えるお金）です。

フリーCFと財務CFの合計が、全体CFになります。

図表2は、本業の営業活動で生

3つのキャッシュフローがどうなっているのかで、取るべき返済計画は大きく変わってきます。

1 計画案の検討

企業実務 2023. 4

図表3 返済計画別のキャッシュフロー計算書

計画案①

(単位:千円)

	実績	計画案	変化点
①営業CF	3,550	3,550	
②投資CF	△ 2,500	△ 2,500	
③フリー-CF (①+②)	1,050	1,050	
④財務CF	△ 2,500	△ 1,000	返済負担を1,500軽減
⑤全体CF (③+④)	△ 1,450	50	全体CFがプラスへ転換

計画案②

(単位:千円)

	実績	計画案	変化点
①営業CF	3,550	3,550	
②投資CF	△ 2,500	△ 1,000	設備投資を1,500抑制
③フリー-CF (①+②)	1,050	2,550	フリー-CFが1,500増加
④財務CF	△ 2,500	△ 2,500	
⑤全体CF (③+④)	△ 1,450	50	全体CFがプラスへ転換

計画案③

(単位:千円)

	実績	計画案	変化点
①営業CF	3,550	3,550	
②投資CF	△ 2,500	△ 1,750	設備投資を750抑制
③フリー-CF (①+②)	1,050	1,800	フリー-CFが750増加
④財務CF	△ 2,500	△ 1,750	返済負担を750軽減
⑤全体CF (③+④)	△ 1,450	50	全体CFがプラスへ転換

したら、実際にどのような返済していくのかを検討します。

基本的に返済財源はフリーCF (営業CF + 投資CF) であると考えてください。

計画案① (図表3)

「借入金の返済負担を1500千円軽減し、フリーCFの範囲内(1050千円)に抑える」

これは、借換保証制度などの利用で返済負担を軽減し、全体CFをプラスに転換する案です。

計画案②

「設備投資を1500千円抑制し、借入金の返済負担(2500千円)以上のフリーCFを確保する」

これは実績をベースに、設備投資額を昨年対比で抑えることで、返済財源であるフリーCFを増加させて、全体CFをプラスに転換する案です。

計画案③

「設備投資を750千円抑制することに加え、借入金の返済負担

を750千円軽減し、全体CFをプラスにする」

これは、計画案①と計画案②の併用です。

設備投資を抑えることに加えて、借換保証制度などを利用することで返済負担を軽減し、フリーCFを増加させ、全体CFをプラスに転換する案です。

2 計画案の選択

いくつかの計画案を検討したところで、実際にどれを選択すればよいのかのポイントになります。次に一般的な選択の基準を説明していきます。

計画案①の選択基準

借換保証制度などを利用することで、フリーCFの範囲内まで返済負担の軽減が可能である場合に効果的です。

ただし、デメリットとして、借入の返済が長期化します。また、返済期間を最大に伸ばしても、フリーCFの範囲内まで軽減が図れない場合は、資金繰りに不安要素を抱えることになります。

計画案②の選択基準

設備投資の抑制策なので、設備投資を抑えても、当面は経営を継続していくうえでほとんど影響が

ない場合に効果的です。

ただし、デメリットとして、翌年以降に設備投資が重なり投資CFが悪化する恐れもあるため、ある程度先を読む必要があります。

計画案③の選択基準

これは①と②の折衷案であり、バランスがとれた計画といえます。①と②のどちらか片方だけでは、経営に影響を与えたり、キャッシュフローに不安を残す場合に効果的です。

この選択基準はあくまで一般的な内容になります。自社の状況を踏まえたうえで、次のステップ3も考慮して適切な計画案を選択することが必要です。

ステップ3

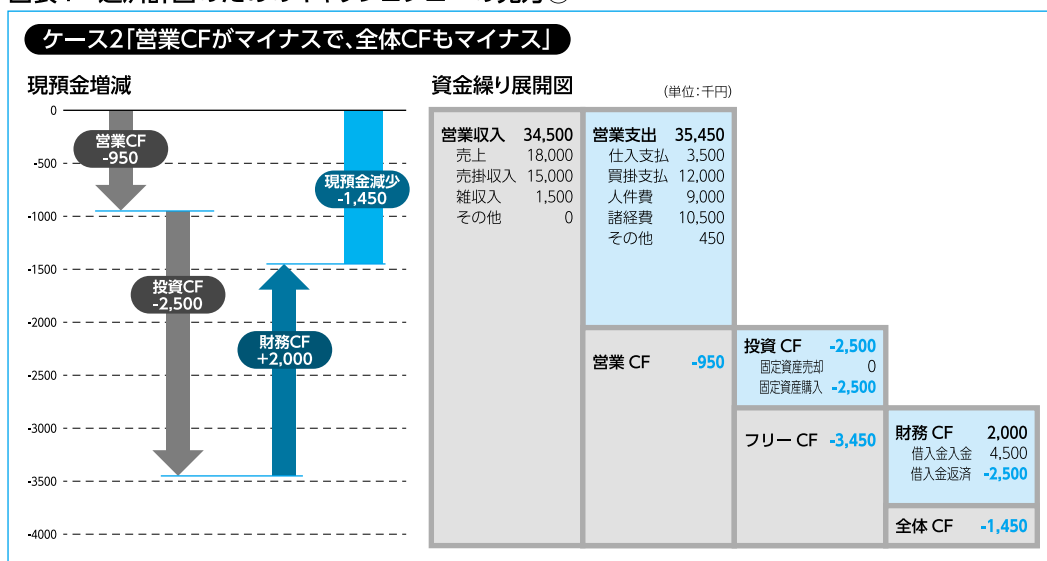
妥当性の検証

立案して選択する計画案に妥当性があるかどうかを検証します。一番重要なことは、過去のキャッシュフロー実績はあくまでも参考値であるということです。

過去・現在と現在・将来ではあらゆる前提条件が変化していますので、単純に計算するだけでは、ただ計画しただけで終わってしまいます。

検証の基本的なポイントをいくつか紹介します。

図表4 返済計画のためのキャッシュフローの見方②



① 変化項目の確認

実績と比較して明らかに変化している（または変化する）数字や項目はないか。仕入価格や支払サ
イト、税金、保険料など、数字が

② 設備投資抑制による影響

変わる場合には、計画段階で置き換えます。
設備投資を抑える場合には、それによって売上高に影響を与えるのかどうかを確認する必要があります。

③ 雑収入の精査

営業CFの実績に雑収入が含まれている場合、それを経常的な収入と捉えてよいのか、または一時的な収入なのかによって、今後の収入予測に含むべきか否かが違います。

それでは3つのステップを踏まえて、もう1つのケースを見ていきます。

図表4のケース2は、本業の経営活動でキャッシュがマイナスになっているなか、設備投資もして

おり、それを借入金で賄っているケースです。

【返済計画案】

営業CFがマイナスのケースで、借入金を返済していく計画を立案する場合には、営業CFの改善が不可欠です。

短期的には設備投資を抑制したり、返済負担の軽減を図ることも考えられますが、根本的には「売上の増加」および「コストの削減」を軸に、営業CFをプラスに転換させる計画が求められます。

【注意ポイント】

営業CFの増加（特に売上増加）を図る場合には、一定の時間を要することが多いです。そのため、資金ショートを起こさないように、財務や現預金の実態を把握し、金融機関からあとのくらしい資金調達ができるのか想定しておくことが望ましいです。

中小企業が活用したい資金繰り改善策

追加融資や借換えをすれば、当面の資金繰りは楽になりますが、単なる延命措置にすぎません。借換えは金利や返済負担をよりよい条件にするメリットがあります

が、返済期間が長期化するデメリットもあります。

このことをよく理解したうえで、それぞれの企業に合った資金繰りの改善を図っていく必要があります。

まず、資金繰りについては「現在を起点とする」ことを理解しておきましょう。

【コスト削減面での資金繰り】

財務改善は、一般的に原価や経費を昨年対比で〇%削減のように過去を起点にされている企業が多いかもしれません。

確かに損益ベースとして考えるのであればよいのですが、資金繰りは損益ベースの考え方とは少し視点を変える必要があります。

資金繰りで重要視されるのはあくまでキャッシュの確保であり、利益率ではないからです。

次ページ**図表5**を見れば明らかのように、損益ベースでは1750千円の利益が計上されている企業でも、キャッシュベースでは△1000千円となる場合があります。これは、損益とお金の流れにはタイムラグが生じるためです。

損益ベースで売上計上されても、入金自体は月ズレすることが日常です。売上原価も損益ベース

図表5 資金繰りで注意すべきタイムラグ

損益ベース (単位:千円)		キャッシュベース (単位:千円)	
売上高	5,000	売上入金	4,500
売上原価	△ 2,500	仕入支払	△ 3,000
減価償却費	△ 750	設備投資	△ 2,500
利益	1,750	現預金	△ 1,000

では売上高に紐付くものだけが計上されますが、仕入支払いは支出した時点でキャッシュが減少します。設備投資の場合も、損益ベースでは数年に渡り、資産価値の減少を減価償却費として費用計上されますが、キャッシュは設備投資により支出した時点で減少します。長期で捉えると損益とキャッシュは調整されていきますが、短期で捉えるとタイムラグによって損益ベースとキャッシュベースで大きく異なることがあるので注意が必要です。当然ながら、損益は赤字なのに、キャッシュはプラスということがあります。企業の取引は何十、何百、何千とあるため、

タイムラグを正確に把握し、キャッシュフローまで管理するためには、損益だけでなく資金繰り表の作成が必要です。最も効果的な方法は、図表6のような日繰り表を作成することです。日繰り表を作成する目的は、常にキャッシュの動きを把握するためです。資金繰り管理は、短期的には1か月のなかで収支を把握していきます。できれば、前月残高と比較して1円でも多く当月残高を残すという意識をもって、収支管理することが必要です。日繰り表の作成は手間がかかりますが、どうすればキャッシュをプラスで終わらせるのかを常に考えるきっかけにもなります。【売上増加面での資金繰り】経費は削減することだけが正解ではありません。経費を削減するだけではビジネスを成長させていくことができないからです。だからこそ、資金繰りの本質を理解する必要があります。資金繰りは、「収支がマイナスにならないように管理をする」という意味で捉えている人が大半だと思います。しかし、資金繰りとは本来、

図表6 資金繰り表(日繰り表)

		(単位:千円)				
日 付		1/23	1/24	1/25	1/26	1/27
曜 日		月	火	水	木	金
入	現金売上	1,300				
	売掛入金			3,700		2,500
	雑収入		150			
	固定資産売却					
	短期借入金入金					
	長期借入金入金					
	入りの合計	1,300	150	3,700	0	2,500
出	現金仕入			500		
	買掛金支払					3,500
	役員報酬			750		
	給料			1,500		
	社会保険料					
	源泉税・住民税					
	保険料					470
	水道・光熱費	150				
	家賃			350		
	固定資産購入					
	諸経費		300		250	
	法人税・消費税					
	短期借入金返済					
	長期借入金返済			170		
	出の合計	150	300	3,270	250	3,970
	のこり(残高)	2,150	2,000	2,430	2,180	710

「お金を使うべきところに使うために管理すること」です。会社のお金を何に使い、何に使わないのか。そこを判断するためのものであります。設備投資や運転資金に銀行借入をどのように利用し、どのように

キャッシュ(営業CF)を生み出していくのか。ここが資金繰りの本質になります。そのためには、3か月程度の短期的な収支予測から、半年先、1年先の長期的な収支予測を持つことが必要になります。

図表7 月次資金繰り表

精度が高い予測					精度は低いが堅い予測								
月次資金繰り表	実績	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測	
科目	2023.1	2023.2	2023.3	2023.4	2023.5	2023.6	2023.7	2023.8	2023.9	2023.10	2023.11	2023.12	計
売上入金	2,500	2,000	1,000	3,500	3,500	4,000	4,500	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	46,000
売掛金回収	6,000	5,500	7,700	5,000	7,500	8,000	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	90,700
経常収入合計	8,500	7,500	8,700	8,500	11,000	12,000	13,000	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	136,700
仕入支払	1,000	1,500	1,200	1,500	1,500	1,700	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	20,400
買掛金支払	3,000	3,000	2,000	3,000	4,000	4,500	5,000	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	52,000
人件費支出	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	4,000	2,500	2,500	2,500	2,500	4,500	33,500
税金支出													0
諸経費支出	1,000	1,200	1,000	1,000	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	15,000
経常支出合計	7,500	8,200	6,700	8,000	9,350	10,050	12,350	11,350	11,350	11,350	11,350	13,350	120,900
経常収支	1,000	▲ 700	2,000	500	1,650	1,950	650	2,150	2,150	2,150	2,150	150	15,800
固定資産売却			2023/2～4のCFベースの仕入原価率予測				2023/5～12のCFベースの仕入原価率予測					0	
固定資産購入		15,000										15,000	
投資収支	0	▲15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	▲15,000
短期借入金入金													0
長期借入金入金		15,000											15,000
財務収入合計	0	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,000
短期借入金返済													0
長期借入金返済	850	850	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	14,200
財務支出合計	850	850	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	14,200
財務収支	▲ 850	14,150	▲ 1,250	▲ 1,250	▲ 1,250	▲ 1,250	▲ 1,250	▲ 1,250	▲ 1,250	▲ 1,250	▲ 1,250	▲ 1,250	800
全体収支過不足	150	▲ 1,550	750	▲ 750	400	700	▲ 600	900	900	900	900	▲ 1,100	1,600
当月現預金残高	3,150	1,600	2,350	1,600	2,000	2,700	2,100	3,000	3,900	4,800	5,700	4,600	4,600
期首現預金残高	3,000	↑											↑