

早めに
手当て
したい

資金不足を 回避するために できること

3月決算法人においては、決算に必要な資金額が見えてくるため、年初から春先にかけての資金計画を改めて見直す時期です。資金不足が予想される場合の回避策について解説します。

マネーコンシェルジュ税理士法人
税理士

村 田 直

資金不足を早めに 把握するためには

そろそろ3月決算法人については、当期決算の方向性、着地点が見えてくる頃でしょう。

今期は「アフターコロナ」の1期目となり、売上が回復してきた会社、依然としてコロナ前の売上には程遠い会社など、業種や会社によって、その差が大きい年度になりそうです。

利益だけではなく、資金繰りにしても同様です。コロナ禍を自己資金のみで乗り切った会社もあれば、いわゆる「コロナ融資」や「ゼロゼロ融資」といった借入れをされた会社もあるでしょう。後者の会社の多くでは、返済が始まっています。

年度末にかけて資金不足にならないようにするためには、いまの時期からどのように対策を進めていけばよいのか、考えておく必要があります。

まず、基本となるのは正確な試算表の作成です。決算対策をするにせよ、税金のシミュレーションをするにせよ、資金繰りを考えるにせよ、すべてのベースとなるの

は試算表です。間違った試算表を基にシミュレーションをしたところで、もちろんその結果に信憑性はありません。

ここでのいう「正確な試算表」というのは、毎月の12か月分の試算表を合計すれば、ほぼ決算書に近い数字が出る試算表です。毎月試算表を作成していても、決算書の作成段階で大幅な増減修正があるため、いつも実際の決算は想定外のものになる、というのでは、試算表を作成している意味がありません。

そのためには、決算の予測が正確にできるように、あらかじめ試算表の段階で数字を平準化しておくことが重要です。

わかりやすい例でいうと、年間の減価償却費を決算の段階で一括計上したのでは、決算書の利益は、試算表段階から大幅減になってしまいます。あらかじめ月割の減価償却費を試算表に計上しておけば、決算予測はより正確なものになります。

また、いくら正確な試算表を作成するといっても、たとえば12月の試算表が2月や3月にできあがっていたのでは、役に立ちません。細かい数字の正確性はある程

図表1 「損益×資金」の4つのパターン

	資金増加	資金減少
損益黒字	①損益黒字 × 資金増加	②損益黒字 × 資金減少
損益赤字	③損益赤字 × 資金増加	④損益赤字 × 資金減少

年度に特に大きな変動要素があれば、前年同期の残り3か月分の試算表をプラスして、その時点で把握している決算までの増減要素を加味したものが、当期の決算予測となるのです。

こういった過程で算出された決算予測は、かなり現実性を持ったものとなり

度に抑え、スピード感を持ってリアルタイムで数字を把握する、そんなバランス感覚を持って作成することが重要です。

普段からこのような試算表を作成できていれば、決算3か月前の段階で、9か月分の試算表に、今

ます。この決算予測を作成することが、今回のスタート地点となります。

「損益×資金」の4パターンとは

ある程度の確度を持った決算予測ができあがれば、当期の予想損益がわかりますが、試算表をベースとした決算予測から把握できるのは損益のみで、資金繰りについては、また別途分析が必要となります。

まずは、試算表から確定した9か月分のキャッシュフローの実績を把握します。当期の9か月間でキャッシュは増えているのか、減っているのか、増減額はいくらか、増減の原因は何か、前期と比べてどう変化しているか、などを分析していきます。

その際、そもそも何か月分の運転資金を保有できているのかといった、残高自体の絶対値も重要です。ある程度の水準のキャッシュ残高があればよいですが、残高があまりにも少ない場合は根本的な対処が必要になります。

基本的には、「損益×資金」で図表1の4つのパターンに分かれ

るかと思っています。

①「損益黒字×資金増加」

もっとも望ましいパターンです。残高が極端に少ない限りは、特に問題ありません。

②「損益黒字×資金減少」

売上の増加と運転資金の増加が比例する業種では、売上が増え、利益が増えるほど、資金繰りが厳しくなる場合があります。

また、損益が黒字でも、多額の設備投資があったり、借入返済が多額だったりする場合、資金繰りはマイナスに陥ってしまいます。

③「損益赤字×資金増加」

原因はいくつか考えられますが、赤字を補填するために、金融機関から借入れをしたり、固定資産を売却していたり、営業キャッシュフロー以外で資金を増加させていたりするケースが多いでしょう。

「損益黒字×資金減少」の裏返しで、売上と運転資金が比例する業種では、売上が減少し、一時的に資金が増加している場合も考えられます。

④「損益赤字×資金減少」

損益も資金もマイナスです。この4種類のなかでは、もっとも注意が必要です。資金繰りも

苦しくなり、早急に対策が必要になるケースが多くなります。

これらの分析に、残り3か月間の資金繰り予測と、決算予測から計算した税金シミュレーションを加味したうえで、最終的に当期の資金繰り対策を考えていきます。

具体的な資金繰り対策

ここからは、具体的な資金繰り対策を見ていきたいと思います。

まずは、ある程度時間に余裕がある場合の資金不足回避策です。

慢性的に資金不足になっている場合は、付け焼き刃的な対症療法では、また同じことを繰り返すでしょう。時間があるのであれば、できる限り根本的な対策を優先して行なっていきましょう。

(1) 入金サイトを改善する

たとえば、売掛金の入金サイトについて、最近の新規取引先については「未締翌未入金」としているのに、以前からの取引先については、「未締翌々未入金」のように、1か月超のサイトになっている場合があります。労力は掛かるとは思いますが、「未締翌未入金」に統一していくべきでしょう。場

合によっては、多少の値引きと引換えにしても、交渉したほうがよいかもしれません。

支払条件については逆に、サイトを延ばしてもらるように交渉するのが望ましいですが、相手に経営悪化などを不安視され、逆効果になる可能性もありますので、新規取引先との契約時に交渉することから始めるなど、段階を踏んで行なうのがベターです。

(2) 融資を検討する

借入返済が原因で資金不足に陥っている場合は、折り返し融資を受けるなどの対策が必要です。

特に、いわゆる「ゼロゼロ融資」においては、すでに返済が始まっているケースが増えています。そのような中小企業に対応するため、2023年1月10日から、民間ゼロゼロ融資等の返済軽減のための新たな借換保証制度（コロナ借換保証）が開始されています（2024年3月末までの予定）。

一定の要件を満たした中小企業者が、金融機関との対話を通じて「経営行動計画書」を作成したうえで、金融機関による継続的な伴走支援を受けることを条件に、借入時の信用保証料を大幅に引き下げ、返済負担軽減のみならず、新

たな資金需要にも対応する制度です（図表2）。

借入を受けるのに最適な時期は、9月末と3月末です。金融機関側が中間決算、本決算で数字を上げたいインセンティブがあるからです。3月の年度末に向けて、年明けから借入交渉の準備をしていくには、最適な時期だと思います。

なお、アフターコロナで売上が増加しており、運転資金の増加で資金不足になっている場合には、いわゆる「短コロ」で借り入れるのがベストです。

「短コロ」とは、期日一括返済を条件とした短期の手形貸付で、一般的には期日が来たら同額で借り換えていきます。

つまり、元本は借りたままの状態になりますので、資金繰りが圧倒的に楽になります。

(3) 遊休資産等を活用する

時間に余裕があるなら、遊休資産の売却や在庫処分などで資金確保を狙う方法もあります。売却にはある程度時間がかかるので、事前に計画を立てて実行する必要があります。

こういった処理においては、一般的に売却損が出る場合が多いと思いますので、決算への影響も考

えておく必要があるでしょう。

一定規模の黒字が出ていて、売却損を受け入れられる状態であればよいですが、売却損の計上で債務超過に陥るような場合は、実行がためられるかもしれません。中小企業倒産防止共済や含み益が発生している生命保険に加入していれば、これらを解約して売却損と相殺するのも一手です。

中小企業倒産防止共済については40か月以上の加入期間があれば、解約返戻率は100%です。

生命保険については、さまざまな商品がありますので一概には言えませんが、過去に加入した全損や1/2損金の生命保険であれば、含み益になっているケースが多いと思います。

ただし、生命保険には本来、加入時に想定していた加入目的があると思いますので、安易に解約して後悔することのないようにしてください。

特に、過去に加入した生命保険は条件がよく、現在は加入できない好条件であることもありますから、注意が必要です。

多額の税金が見込まれる場合には、前もって節税対策を検討することもできます。決算直前になる

とできることは限られてきますが、決算3か月前ぐらいから検討すれば、選択肢は色々と考えられると思います。

ただし、節税対策には、キャッシュアウトを伴う節税とキャッシュ不要の節税があります。

今回は節税対策がテーマではありませんので、詳細は割愛しますが、節税対策の大半は、キャッシュアウトを伴う節税です。その場合、法人税を節税するためには、基本的にその約3倍の経費が必要になります。

節税対策することで、逆に手許現金が減ってしまうということは往々にしてありますので、その点には注意してください。

(4) 事業年度を変更する

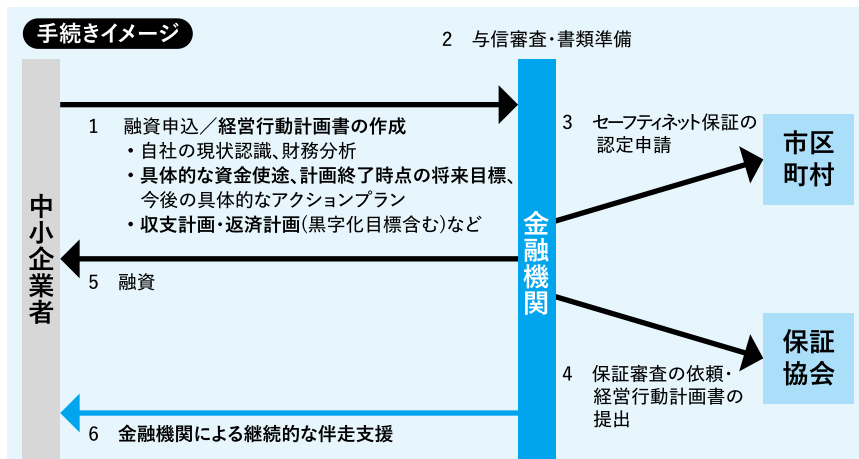
意外に軽視されているのが、事業年度です。どんな業種でも、1年間売上や資金の動きがまったく同じということは少ないと思います。はつきりと繁忙期、閑散期に分類できなくても、何かしらの季節要因というものはあるのではないのでしょうか。

その季節要因や繁忙期、閑散期といった事情を無視した事業年度設定をしていると、資金繰りが厳しくなることがあります。

図表2 コロナ借換保証制度の概要

出典:中小企業庁『コロナ借換保証』の概要について』を基に作成

- 保証限度額：(民間ゼロゼロ融資の上限額 6000 万円を上回る) **1 億円 (100% 保証の融資は 100% 保証で借換え可能)**
- 保証期間等：10 年以内 (据置期間 5 年以内)
- 保証料率：0.2% 等 (補助前は 0.85% 等)
- 下記①～④のいずれかに該当すること。また、**金融機関による伴走支援と経営行動計画書の作成**が必要。
 - ① **セーフティネット保証 4 号** の認定 (売上高が 20% 以上減少していること。最近 1 か月間〈実績〉とその後 2 か月間〈見込み〉と前年同期の比較)
 - ② **セーフティネット保証 5 号** の認定 (指定業種であり、売上高が 5% 以上減少していること。最近 3 か月間〈実績〉と前年同期の比較)
※①②について、コロナの影響を受けた人は前年同期ではなくコロナの影響を受ける前との比較でも可
 - ③ **売上高** が 5% 以上減少していること (最近 1 か月間〈実績〉と前年同月の比較)
 - ④ **売上高総利益率 / 営業利益率** が 5% 以上減少していること (③の方法による比較に加え、直近 2 年分の決算書比較でも可)



※セーフティネット保証 = 中小企業信用保険法2条5項の規定による保証

たとえば、仕入れの支払いが増える月と納税月が重なる形の事業年度になっている場合には、毎年、納税のための資金繰りは厳しくなります。

このようなケースでは、事業年度を変更するだけで、資金繰りが楽になることがありますので、一

度、自社の事業年度を検討してみてください。

事業年度変更の手続きは、株主総会で定款変更を行ない、税務署等に異動届を提出するだけです。登記も必要ありませんので、中小の同族企業では比較的簡単に行なうことができます。

土壇場で税金不足になった場合の対処法

時間に余裕がない場合には、どのように資金繰りをすればよいでしょうか。

たとえば、大口の売掛金の入金

が、仕入代金等の支払いの後になってしまい、一時的に資金不足が生じてしまう場合、そこを超えれば何とかなるのであれば、役員が資金を貸し付けることで乗り切れるでしょう。

役員貸付が難しいのであれば、法人契約の生命保険契約や中小企業倒産防止共済で契約者貸付を受けたり、個人加入の小規模企業共済から契約者貸付を受けたりして、その資金を会社に貸し付けるといった方法も考えられます。契約者貸付であれば、比較的手続きに時間がかからず、短い期間で入金してもらうことが可能です。

また、決算予測が不正確で、納税資金が想定を大幅に超えてしまっている場合

も考えられます。

その場合は、クレジットカードで納税する方法があります。現金納付であれば、3月決算の場合、5月末には支払わなければなりません。クレジットカードであれば、5月末に納付手続きをしておけば、実際に引落日になるのは、クレジットカードの引落日になりますので、支払いを先延ばしにすることができず。

ただし、カード手数料がかかるといった注意点もありますので、実行する場合はよく確認してから行なうようにしてください。

他に、納税資金として金融機関から借入を受けるという方法もあるでしょう。通常は6か月の分割返済で融資を受けることができますが、消費税は預り金であるという性格上、融資対象にはなりませんので、注意してください。

最後に、資金繰りが落ち着いたら、なぜギリギリになるまで資金繰り対策ができなかったのか、その理由を確認しておきましょう。原因をはっきりさせ、解決していかない、また来期に同じことを繰り返してしまいます。根本的な理由を探り、余裕のあるときに対応するようにしましょう。