

「コロナ倒産」を回避する！ 危機対応の資金繰り対策

6 資金繰り表作成のポイント（講師 宮原一東弁護士）

1 資金繰りの重要性

資金繰りが続く限りは、事業継続ができ、事業再生を目指すこともできますので、資金繰りを維持することが大事になります。資金繰り表を作成しないと、会社が資金繰りの危機にあるのか、また、いつまで資金が持つかの判断も立てられません。

2 資金繰り表の作成方法

では、資金繰り表はどのように作成すればよいのでしょうか。

「日本公認会計士協会近畿会」のwebサイト¹から「改訂資金繰り表」ファイルをダウンロードすることができますので、お勧めします。

[月次資金繰り表]だけでは月中の資金ショートが分からないので、資金が本当に厳しい事業者の方は、[日繰り表]も作成しましょう。

<収入>

収入は判明している限り、現実に入ってくる金額を書いてください。

掛け売りの商売をしている事業者様の場合、得意先ごとの売掛金回収リストを整理している事業者様が多いでしょう。売掛金回収リストを活用して、現実に入金される見込みの金額を入れるようにしてください。将来分で売掛金金額が確定していない部分は、受注型（予約型）の事業であれば、得意先との協議状況、予約状況を踏まえて作成し、売掛金回収リストに書き込んでいきます。

入金見込みを作るに当たって、売上が回復する時期をどうするかという問題があります。新型コロナウイルスの感染状況に加え、地域、事業内容にもよりますし、非常に難しいですが、基本的には、保守的に作ることをお勧めします。

<支出>

支出についても、まずは約定どおりの支出額を入れての資金繰りを作っていくことになります。

既に請求書が届いているもの、取引先により支払日が決められているもの、電気・ガス・水道等の公共料金（家賃やリース料等の事務所経費）の自動引落、従業員の給料、賃借物件の賃料、銀行等の返済等支払日が決まっているものは、できる限り正確に記入してください。

3 改訂資金繰り表の検討

資金繰り表が完成したら、このままで進むと資金ショートを起こすことが確認できます。新たな資金調達をするのか、何らかの支出を抑えることができるかを検討することになります。収入や支出について、工夫を重ねた資金繰り表のこと

¹ <https://www.jicpa-kenk.ne.jp/download/download04.html>

を「改訂資金繰り表」といいます。以下、改訂資金繰り表の検討に移ります。

<収入>

原則として、資金繰り表と同じです。

ただし、雇用調整助成金、持続化給付金などの政府の支援策について、受給できる事業者の場合は、これらの計算をして、落とし込んでください。

<支出>

信用不安を惹起させない支払先から順次弁済を停止・返済猶予（返済を0にする）の検討を試みましょう。

第1は、金融機関への元本支払猶予になります。政府から要請²が出ていますので、元本の返済猶予については、柔軟対応してもらえそうです。他方で、金利について、猶予をしてもらおうかどうかですが、次の問題があります。何の事前説明も合意もなく進めてしまう事実上延滞する形の場合、預金口座が継続して利用できるかという問題が出てきます。また、事前に連絡なく進めてしまうと、金融機関との信頼関係を損なうリスクも高いです。さらに、一度信用保証協会に代位弁済されてしまうと、正常化することは困難です。

第2は、公租公課の支払猶予・延滞になります。国は様々な施策を用意して、猶予を認める制度を示しています。しかし、一方的な延滞対応にはリスクがありますので、電話でも構いませんので、丁寧に事情を説明するように努めましょう。

第3は、大口の仕入先です。大口の仕入先からの仕入れが大きく、信頼関係がある先であれば、大口の支払について、一時的に猶予してもらおうよう交渉することも考えられます。もっとも、信用不安が生じること、取引打ち切りのリスクも考えられますので、丁寧な交渉が求められます。

第4は、固定費として大きい賃料です。賃料について、猶予のお願いをすることが考えられます。³また、社会情勢が変化したなどとして、賃料を減額してもらうようお願いすることも考えられるでしょう。⁴

第5は、人件費です。従業員について休業手当を支払って、雇用調整助成金を活用することが考えられます。不採算事業については、これを機に撤退（整理解雇）することも考えられます。もっとも、従業員の生活もあります。労働基準法などに基づいた丁寧な対応が求められます。

² 麻生財務大臣兼金融担当大臣談話が出されており、官民の金融機関に対して、元本・金利を含めた返済猶予等に全力を挙げて丁寧かつ迅速に取り組むことなどの要請がなされています。
<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20200306/20200306-2.pdf>

³ 国土交通省では、不動産関連団体を通じて、賃料の支払いが困難な事情があるテナントに対しては、その置かれた状況に配慮し、賃料の支払いの猶予に応じるなど、柔軟な措置の実施を検討いただくよう要請しています。

<http://www.mlit.go.jp/report/press/content/001339166.pdf>

⁴ 賃料減額をした場合、賃貸人は損金処理することも可能です。国税庁における新型コロナウイルスの感染症拡大防止関連のFAQ

<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kansensho/pdf/faq.pdf>