

～環境変化と資金繰り～

倒産はどうして景気回復時に多発するのか？

「本当に資金繰りに困るのはこれからだ！」なんてお話すると
この不況下で必死に努力されている中小企業経営者の方に怒られてしまうかも
しません。

しかし、過去の経験（実社会）、数値的見地及び金融機関対応を総合的に検討すれば、
間違いなく訪れることであり、この記事をお読みになられれば、理解できると思います。

本章では、資金調達の必要事情、調達事情、そして景気回復時の調達の難しさを
順にお教えすることにします。

「今の努力を無駄にしない」「先の調達時期」とその対処法を記述しますので、
少しでも皆様方のお役に立てられれば幸いです。

【概要】

Q&A 1 運転資金必要事情

- ①なぜ資金が必要になるの？

Q&A 2 不景気時の経営

- ①不景気時の経営行動（人・もの・金）
- ②不景気時の資金調達

Q&A 3 景気回復初期の経営

- ①景気回復初期の企業財務状況
- ②社会的景気回復は、実現場レベルの状況と乖離する
- ③景気回復初期の資金需要
- ④景気回復初期の金融機関の融資姿勢
- ⑤企業の資金調達余力

Q&A 4 倒産多発時期と対処法

Q&A1 運転資金必要事情

(1) なぜ資金が必要になるの？

一般的に【必要運転資金算定根拠式】は下記のとおりです。

$$\text{必要運転資金} = \text{売掛債権} + \text{棚卸資産} - \text{支払債務}$$

簡単に言えば、まず商売をするのに、棚卸資産が必要となります。

棚卸資産は、現金化される前の商品と考えていただければわかりやすいでしょう。

つまり、棚卸資産を購入する際や保管している時には、その価額分資金負担していることになります。（＝棚卸資産）

次に、商品（棚卸資産）を販売した場合を考えてみましょう。

商品を納入したものの、購入者が掛売での扱いであった場合、

売上は受注したものの、購入者の支払条件により、後日代金を受領することになります。

やはりここでも、掛売条件の期間分資金負担することになります。

最後に、商品（棚卸資産）を購入する場合を考えてみましょう。

今回は、売る場合と逆に、商品を購入した場合、その場で現金払いでなければ、

資金負担を繰り延べできることになります。

上記から、運転資金とは、商品の売買、在庫の現金化による 資金の出入りのズレを指すことになります。

また、必要運転資金とは、

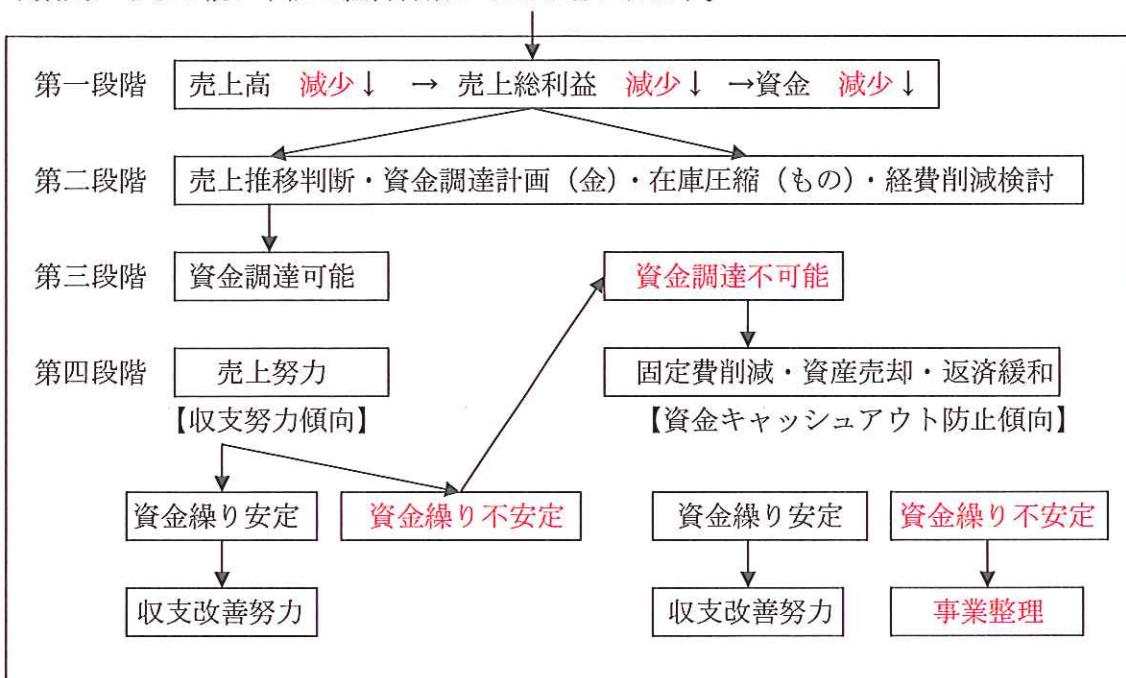
売掛債権が増加	=	売上増加	・ 受取条件の悪化
棚卸資産の増加	=	売上発生	・ 不良在庫の発生
支払債務の増加（減少）	=	支払条件の好転（悪化）	

により変動します。

Q&A2 不景気時の経営

(1) 不景気時の経営行動（人・もの・金）

不景気になると概ね下記の経営行動になると思われます。



(2) 不景気時の資金調達

資金調達の難易度の変化は、概ね下記の傾向になると思います。

(意外だと思われますが・・・)

平時景気時 > 不景気時 > 景気回復初期

平時景気時を軸とすれば、景気回復初期時の資金調達の方が難しくなる理由については、下記のとおりです。

- ① 景気回復初期においては、不景気時期の会計決算を経ていれば、財務内容が悪化していることが多い。金融機関は、その決算に基づき、融資判断するので審査が自然と厳しくなる。
(もちろん 試算表の提出により より実態判断になる場合もあります)
- ② 融資制度等の創設（近時では、5号認定制度）による融資審査バーは下がるもの、一般的な景気動向指数（日銀短観等）は大体半年後程度に開示され、それに基づき、政策的な融資制度が創設されることが多く、資金需要時にあわないことが多い。

具体例を出せば、2009年10月以降のリーマンショックによる景気悪化。各種信用保証協会での5号認定制度（100%保全・別枠）は、比較的容易に調達が可能となりましたが、景気悪化後による制度創設。また、それ以前では、信用保証制度の変更により、80%保証等の保証率の減少対応となり、保証協会付融資は厳しい傾向にありました。

Q&A 3 景気回復初期の経営

(1) 景気回復初期における企業財務状況

不景気には 前述Q&A 2 図解 のとおり、企業は多くの企業努力を行っています。比較的軽度の収支影響であれば、それほど問題あるような財務状況には至らないこともありますが、2008年のリーマンショックによる景気悪化の場合、多くの企業が、資金繰り安定化のため、数々の改善施策を実行していたと思います。

もちろん、その後決算を迎えていれば、

- ①売上減少 ②営業利益減少 ③販管費削減 ④資産売却 ⑤借入金増大

など大きな変化をもたらしたことだと思います。

金融機関の審査自体も、景気悪化により融資姿勢が硬化していることは言うまでもありません。

☆ 財務状況悪化 ☆ 金融機関審査姿勢の硬化

(2) 社会的景気回復は、実現場レベルの状況と乖離する

Q&A 2-②-② 記載のとおり、当然ではありますが、実現場レベル（実企業実感）の方が景気回復感は先にきます。

(3) 景気回復初期の資金需要

では一体どのような資金が必要となるのでしょうか。

一般的な必要運転資金とは、下記の計算式により算定されます。

$$\text{必要運転資金} = \text{売掛債権} + \text{棚卸資産} - \text{支払債務}$$

景気回復初期を上記式にあてはめると、

- 売上増加=売掛債権増加
- 在庫購入=棚卸資産増加
- 支払債務増加

ここで、もう少し噛み砕いてみると、

必要運転資金とは、売った代金のうち、回収のズレによる未回収資金に売りために仕入れた在庫（在庫負担=資金化していない資金）と買った代金の支払の資金の出入りのズレを示しています。（Q&A 1に記載）

まず、一番に想定される資金は、

1) 在庫購入資金

景気回復期においては、まず ①在庫不足状態が想定されます。

これは、不景気時期において、在庫吐き出しによる資金効率化を志向した結果だとも言えます。（余剰在庫がない状況）

景気回復時期は、元請から発注があった場合、それに対応した在庫を購入しなければなりません。

つまり、先行在庫資金負担需要が生じます。

2) 売掛債権と支払債務と増加売上

一般的に、代金回収サイトと支払サイトは 基本契約（当初取引をした時に決まる）に規定されています。

もし、代金回収が3ヵ月後で、仕入支払が2ヶ月後であれば、トータルで1ヶ月分の運転資金負担が生じています。

つまり、景気の動向関係なく、回収と支払の資金サイトは一定期間ズレが生じているということを示しています。

ここで、売上が増加するということはどういうことなのでしょうか。
資金サイトに変更がなければ、売上が増加すればするだけ増加運転資金が必要になるということです！

つまり、不景気脱却後 景気回復時期に一番 【資金需要】 = 【資金調達が必要】
となります。

(4) 景気回復初期の金融機関の融資姿勢

不景気脱却後における景気回復初期においては、金融機関の融資姿勢は硬化していることが多いと思われます。

その理由は、

- ①不景気時期の決算に基づく融資判断をしていること
- ②景気回復が本回復になるか懐疑的側面が強いこと
 - 1) 社会的景気回復数値は前述のとおり半年程度遅れること
 - 2) 実現場レベルの景気回復感が伝えづらいこと
- ③不景気により銀行の財務体力自体が毀損していることが多く、前向きな資金供給体制が整っていないこと

などが挙げられます。

(5) 企業の資金調達余力

不景気後、景気回復初期時の企業の資金調達余力は乏しいことが多い。
これは、

- 1) 不景気突入時期に新規借入を行っている=借入金増加
- 2) 不景気時期の決算書により財務状態が悪化している
- 3) 手元流動性資産が減少している（手元流動性が乏しい）
- 4) 資金繰り安定化の為、資産売却を行っていることもある

などが挙げられます。

Q&A4 倒産多発時期と対処法

不景気脱却後、景気回復初期においては、

- ①必要資金需要がある
- ②金融機関融資姿勢は厳しい状況
- ③企業の資金調達余力は乏しい

などが挙げられます。

ようやく不況を耐え凌ぎ、景気回復基調になりながらも、
仕事在っても錢足らず の状況へと必然的に追い込まれていくのです。

その結果、折角受注が見込まれても、実際には資金調達が出来ず、
受注を断ることにもなりかねず、結果として、取引先自体も失うことになるのです。

では どのようにしたら その最悪の事態を乗り切れるのでしょうか。

答えは、ただひとつ

不景気時に【キャッシュ（手元資金）】を確保できるようして、
景気回復時にその資金を有効に活用することです。

不景気の現在で 唯一取れる方法 についてお教えします。

それは、不景気時に新たな借入をされた企業についてですが、
返済緩和を行い、借入返済のためのキャッシュアウトを防ぐことです。
今資金繰りに苦しまれている方はなお更、その必要性と有効性があります。

当面 金融機関の融資姿勢は厳しいのは、前述のとおりです。

だからこそ、景気回復時期を見越した【返済緩和】を検討してみてはいかがですか。

もちろん 全社に返済緩和が有効な手段ではないですが。

では返済緩和を行った場合のメリット・デメリットをお話しましょう。

<メリット>

- ☆ **返済 CF を企業側により、柔軟に管理・対応できる。(主導的対応)**
返済緩和による返済方法をプロラタ返済（期中返済軽減・最終回敷寄せ）
で合意した場合、期中での定額返済額を低減できるので、資金繰りを
期中の収支状況に合わせて運用することができます。
- ☆ **事業遂行に不可欠な設備資金対応を計画に織り込むことができる。**
通常、金融機関の管理先区分になる場合、出向者対応を含めて、
厳しく管理=返済 を指導されることもあり、設備投資資金申し出は
難しい状況が多いことが見受けられます。
主導的に返済緩和スキームを構築すれば、返済緩和時や返済緩和見直し時に
経営改善計画書に期中の設備資金対応を織り込むことが可能となり、
比較的容易に設備投資が可能になります。
- ☆ **先行設備対応**
返済緩和スキームを導入していない場合、通常の金融申込み対応であり、
前述した不景気後、景気回復初期においては、先行設備対応が十分可能
となり、同時期において、先行した受注体制の構築が可能となります。

<デメリット>

- ☆ **格付区分の確認**
各社の財務内容を十分に確認しないといけませんが、
債務超過（実質債務超過）や経常赤字先 など 要注意先該当要件
でない先においては、正常先区分から要注意先区分に下位区分変更の
可能性もあります。（資金繰りが逼迫している場合は、要注意先ですが）
- ☆ **しっかりした経営改善計画書の策定**
返済緩和の実施といつても、返済を緩和することだけが目的ではありません。
金融機関より主導的に経営改善計画を遂行するには、
それ相応のしっかりした経営改善計画書を策定することが大前提です。
別冊「返済緩和への道」参照。
金融機関事情に精通した実績のある人間が同計画書を策定し、主導的に
交渉・計画遂行することが必要であり、その各種コストが存在するのも事実です。
(会社の存続以上のコストはありませんが・・・)

以上から

倒産多発時期＝不景気後、景気回復初期においては、

- ☆ 不景気時期から景気回復初期に、景気回復時期を十分に考慮し、かつ 現状の資金繩りを十分配慮した上で、

【返済緩和】という金融手法を有効的に活用することができます。

最後に・・・

末筆ながら、本書をお読みいただき、
現在や将来を十分検討した金融対策を講じる一助になれば幸いです。