

Chapter 5

資金使途を理解して融資交渉を有利に進める

貸したお金が何に使われるか（資金使途）は、銀行にとっては極めて重要な問題です。銀行に対しては「運転資金を貸してください」ではなく、「〇〇のための資金を貸してください」と具体的に資金使途を伝えたいところです。そのように融資を申し込むと、融資審査は確実に通りやすくなります。

ポイント21

運転資金の貸出には
「前向き」と「後ろ向き」がある

▶ 資金使途は「運転資金」と
「設備資金」に大別される

借入金の資金使途には、大きく「運転資金」と「設備資金」があります（次頁図表1）。

運転資金は、企業が日々のビジネス活動を行なうために必要な資金を指します。商品や原材料の仕入、給料、家賃、広告費、保険、税金の支払いなど、企業が日々運営するために必要なあらゆる費用が含まれます。

運転資金は銀行が前向きと判断するものから後ろ向きと判断するものまで、かなり範囲が広く、それぞれで返済財源、返済計画が異なります。

設備資金は、設備投資に使うお金です。BS上は、土地、建物、機械装置、車両、ソフトウェアなどの固定資産に投資した資金を指します。

資金使途と返済財源は、やや難解なテーマなので、図表1で資金使途の種類をざっと押さえておき、実際に借入交渉を行なう際、次項以降で説明する資金使途別の攻略法を参考にしてください。

▶ 具体的な資金使途を伝えることが重要

銀行に対しては、「運転資金を貸してください」

ではなく、「〇〇のための資金を貸してください」と具体的に資金使途を伝えましょう。

そして、資金使途に適合する返済財源を確保できるということを説明すれば、借入交渉は高い確率で成功します。

ポイント22

運転資金として借りられるのは
「経常運転資金＋手元流動性」まで

経常運転資金は、商品や原材料などの仕入の支払いが、売上の回収に先行することによって恒常的に不足する資金です。次頁図表2のように、BS上は、「売上債権＋棚卸資産－仕入債務」で表わされます（経常運転資金は、正常運転資金と呼ばれたり、所要運転資金と呼ばれたりしますが、この章では経常運転資金に統一します）。

銀行は運転資金の貸出を「経常運転資金」の範囲で行ないます。融資の申込みを受けると、銀行は経常運転資金の枠に対して、既存の運転資金貸出がいくらあるかを確認し、あといくら貸し出せるかを考えます。

例えば、51頁図表3の左図のように、経常運転資金110百万円に対し、既存の運転資金借入が140百万円あれば、30百万円超過しているのも、これ以上、運転資金を貸し出すのは困難ということになります。

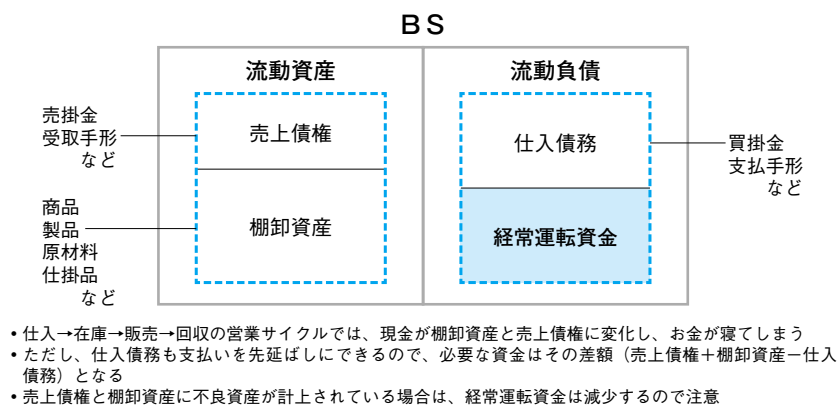
しかし、実際には運転資金の貸出は、手元流動

図表1 資金使途の種類と返済財源

種 別	資金使途	内 容	返済財源
運転資金 (* 前向き)	経常運転資金	・営業プロセスにおける収支ズレにより恒常的に必要になる資金で、BSの「売上債権（受取手形・売掛金）＋棚卸資産－買入債務（支払手形・買掛金）」の式で表わされる	売上債権＋棚卸資産（ただし、継続借入前提）
	増加運転資金	・売上の増加によって増える経常運転資金	
運転資金 (* ふつう)	季節資金 (PL 資金)	・決算資金 決算時の納税、配当、役員賞与	償却前利益
		・賞与資金 従業員に対する夏冬ボーナス	
		・季節資金（売上減少の補てん） 季節要因で売上がアップダウンする業種（スキー場など）で、売上が下がるシーズンの補てん資金	
	立替資金 (BS 資金)	・つなぎ資金（売上債権増加） 大口で回収サイトの長い売上など、入金予定が確定しており、入金までの不足資金を補てんするために貸し出される資金	売上債権の回収
		・つなぎ資金（在庫増加） 一時的に大量の在庫を保有しなければならなくなった場合の資金、または、季節要因で毎期一定時期に発生する仕入資金（夏物衣料の仕入資金など）	棚卸資産の販売代金
運転資金 (* 後ろ向き)	長期運転資金 (経常運転資金を除く)	・赤字運転資金 PL に計上した赤字（仕入資金や経費の支払い）を補てんする資金	償却前利益
		・設備資金の借入不足 設備投資の資金調達が不足した部分（設備資金を借り入れた後に発生する返済資金不足も含む）	
		・不良売上債権資金 回収が困難になった売上債権（売掛金・受取手形）を補てんする資金	不良債権の回収可能額＋償却前利益
		・不良在庫資金 デッドストックや著しく商品回転率の低い不良在庫を補てんする資金	不良在庫の処分可能額＋償却前利益
		・無形固定資産取得資金 保証金、敷金、営業権、特許権など、無形固定資産や繰延資産の取得にかかった資金	償却前利益
		・社外への投融資資金 出資金、投資有価証券、役員や関係会社への貸付金など、社外への投融資資金	資産売却・債権回収＋償却前利益
		・使途不明資金 資金使途が不明朗な仮払金等に回った資金	償却前利益
設備資金 (* ふつう)	設備資金	・設備資金（直接部門） 工場新設、店舗拡張、既存設備の更新、機械購入など直接部門にかかる設備資金	償却前利益
		・設備資金（間接部門） 本社ビル、福利厚生施設など、主に間接部門にかかる設備資金	

*（前向き）（ふつう）（後ろ向き）…銀行の取り組み姿勢

図表2 経常運転資金



性を確保するために現預金をセ
ットにして考えます。なので、
現預金を潤沢に保有する場合
は、図表3の右図のように「経
常運転資金＋手元流動性」を運
転資金の貸出上限とし、あと60
百万円は貸し出せると判断しま
す。

もし、既存の運転資金貸出が
「経常運転資金＋手元流動性」
の合計を上回っていたら、その

図表3 経常運転資金と銀行の運転資金貸出の上限額

(百万円)

現預金 90				
売上債権 70	仕入債務 80			
棚卸資産 120	経常運転資金 110	既存の 運転資金貸出 140 (短期+長期)		
すでに30オーバーしているので融資は無理？				

→

手元流動性を含めると

売上債権 70	仕入債務 80			
棚卸資産 120	経常運転資金 110	既存の 運転資金貸出 140 (短期+長期)		
現預金 90	手元流動性 90		貸出可能額 60	

資金は、赤字運転資金や社外の投融資資金など、銀行にとって後ろ向きな資金使途（図表1の長期運転資金）に使われている可能性が高いです。

ポイント23

運転資金を短期で借りるか、 長期で借りるかはケースバイケース

経常運転資金の融資を短期で借りるか、それとも長期で借りるのがよいかについては、ケースバイケースで判断します。

経常運転資金を対象に手形貸付の書き替えなどで資金をつないでいく短期融資のことを「短期継続融資」と呼びます。

短期継続融資は、銀行にとって、契約更新の手間がかかる一方、定期的に融資先の状況をモニタリングできるというメリットがあります。

会社にとっても、短期継続融資を導入することで、**長期借入金に付随する毎月返済の負担を軽減できる**というメリットがあります。

しかし、短期継続融資には、業績悪化や正常運転資金の減少を理由に、銀行から**融資の継続を拒絶されたり、融資額を減額されたりするリスク**があります。

したがって、**基本は長期の借入とし、毎月返済の負担が重い場合は、短期継続融資を銀行に相談する**といった対応でよいと思います。

銀行の意向もあるので、銀行に相談して決めることが大事です。現在すでに短期継続融資を受けているのであれば、無理に長期に切り替える必要

はないでしょう。

ポイント24

経常運転資金は 「手元資金を厚くしたい」と言って借りる

経常運転資金を借りる場合は、銀行に「手元資金を厚くしたい」という説明を行ないます。「新商品の仕入で資金が必要になる」といったトピックを用いて説明を行なう場合もあります（両方とも同じことを言っています）。

ただし、「既存の借入金の返済負担が重いから融資を受けたい」という説明はネガティブな印象になるので、避けたほうがいいでしょう。

黒字のPL計画と資金繰り予定表を提出し、融資を受けると手元資金が増え、ビジネスに取り組みやすくなる点を伝えます。

ポイント25

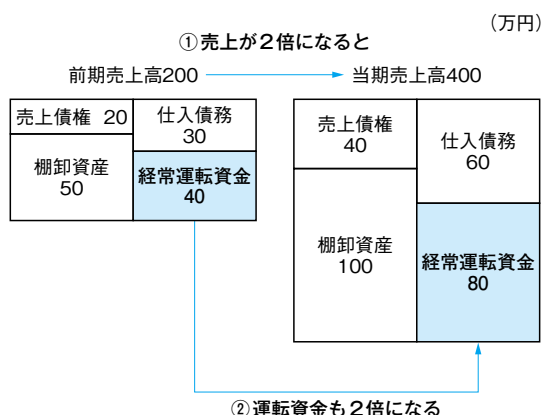
増加運転資金の融資は 「中身」を見られる

▶ 増加運転資金とは

増加運転資金の知識は、銀行交渉でよく必要になるので、簡単に確認しておきましょう。

例えば、当期から売上が2倍に増えるなら、仕入を2倍しないとはいけません。必然的に、棚卸資産と仕入債務（買掛金）の水準も従来の2倍にな

図表4 売上が2倍になった場合の増加運転資金



図表5 増加運転資金が経常収支に与える影響

(万円)

	前期	当期	増減		前期	当期	増減
売上債権	20	40	+20	仕入債務	30	60	+30
棚卸資産	50	100	+50	運転資金	40	80	+40

<資金繰り表>

	当期
売上代金回収額(※1)	▲20
その他経常収入	
収入計 (b)	
仕入代金支払額(※2)	+20
人件費支払	
諸経費支払	
支払利息	
税金支払	
その他経常支払	
支払計 (c)	
経常収支 (b)-(c) (d)	▲40

一時的に資金繰り悪化

(※1) 売上代金回収額=売上高-売上債権増減

(※2) 仕入代金支払額=仕入高+棚卸資産増減-仕入債務増減

ります。

売上が2倍に増えるので、売上債権(売掛金)も2倍になります。

結果として、経常運転資金は従来の2倍になります(図表4)。

増加運転資金は図表5のように資金繰り表の数値に影響を与えます。

増加運転資金は中身を見られる

売上アップに伴う運転資金については、銀行は前向きに対応してくれますが、**運転資金は、回収サイトや在庫期間の長期化、支払サイトの短縮化によっても増加します。**

図表6 銀行が行なう経常運転資金の分析

よい増加運転資金 (百万円、月)

	2022年		2023年	
	金額	回転月数	金額	回転月数
年間売上高	600		1,200	
平均月商	50	売上アップ	100	
受取手形	20	0.4	40	0.4
売掛金	80	1.6	160	1.6
棚卸資産	150	3.0	300	3.0
計①	250	5.0	500	5.0
支払手形	0	0.0	0	0.0
買掛金	40	0.8	80	0.8
計②	40	0.8	80	0.8
経常運転資金(①-②)	210	4.2	420	4.2

回転月数に変化なし

売上アップで運転資金が増加

悪い増加運転資金 (百万円、月)

	2022年		2023年	
	金額	回転月数	金額	回転月数
年間売上高	600	売上不変	600	
平均月商	50		50	
受取手形	20	0.4	20	0.4
売掛金	80	1.6	80	1.6
棚卸資産	150	3.0	360	7.2
計①	250	5.0	460	9.2
支払手形	0	0.0	0	0.0
買掛金	40	0.8	40	0.8
計②	40	0.8	40	0.8
経常運転資金(①-②)	210	4.2	420	8.4

在庫の増加で運転資金が増加 資金繰り体質の悪化

銀行は図表6のように回転月数(売掛金等を平均月商で割って、回収に要する月数を計算)で経常運転資金を分析し、推移をチェックします。

銀行が前向きに評価するのは、図表6上段の売上アップによる増加運転資金です。下段は在庫(棚卸資産)の増加で資金繰り体質が悪化しており、逆に警戒されます。

ポイント26

季節資金の融資は当期が黒字見込みであることが前提

季節資金は単月の資金不足を補うもの

季節資金は、決算資金、賞与資金、オフシーズンの売上減少を補てんする資金など、季節要因で一時的に発生する資金不足を補う資金です。

▶ 当期が黒字見込みでない借りられない

決算資金や賞与資金は、資金使途がわかりやすく、返済期間も短いので、銀行としては取り組みやすい資金です。特に決算資金は、前期の利益を前提に発生する納税資金であるため、積極的に対応する銀行が多いようです。返済方法としては、期間3か月～6か月の分割返済がよく用いられます。

季節資金のポイントは、P L上の償却前利益が返済財源であり、当期利益の裏付けが必要になるという点です。

黒字の会社が一時的な資金不足を補うために銀行から借りるものであり、赤字が続く会社が季節資金を申し込んでも審査は通りません。なぜなら、赤字の会社が「季節資金」と称して融資を受けても、結局は赤字の穴埋めに資金が使われてしまうからです。

また、季節資金が、既存借入の返済や設備資金の補てんに流用されるケースもあります。

本来は比較的、借りやすい資金ですが、会社の認識が間違っていると、「返済日に返済できない」ということにもなりかねないので、注意する必要があります。

ポイント27

立替資金（つなぎ資金）はエビデンスを求められ、流用は許されない

立替資金とは、工事など売上代金入金までの間、先行して仕入代金や経費を支払うための資金をいいます。**つなぎ資金**ともいいます。

立替資金は、商売において支出が先行し売上入金が遅れるため、その間に必要となる資金という意味では経常運転資金と共通ですが、経常運転資金が会社の資金繰り全体の収支のズレから必要になる資金であるのに対し、立替資金は**特定のプロジェクトを個別に見て支払時期と入金時期の差異**

から必要になる資金です。

銀行にとって最大のポイントは、「返済財源の確実性」です。

例えば、工事代金の立替資金なら、工事請負契約書の原本を確認し、さらに売上金の受取口座を自行に限定する、といった保全策がとられます。返済期限は売上代金の回収日になります。

保全策がきっちりとれていて、かつ売上金の回収が確実であれば、比較的審査は通りやすくなります。

交渉にあたっては、いかに確実に売上金が入るかを、エビデンスを提出して、返済財源を明確にした説明で伝えます。

立替資金を借り入れる場合は、プロジェクトごとに細かく入出金管理を行なうべきです。**振り込まれた売上金を他の支払いに充てるなどの流用があるとトラブルになる**からです。

借入後に銀行から状況報告を求められることもよくありますから、**プロジェクトの進捗状況や支払明細等を資料化しておくことも大事**です。

ポイント28

季節資金や立替資金を借りている会社は、資金繰りのリスクが高い

季節資金や立替資金は、金融機関が比較的取り組みやすい融資です。

ただし、**季節資金や立替資金を借りている会社は、金融機関から融資を受けられなかった場合の資金繰りリスクが普通の会社より高い**ということを認識しておくべきです。

例えば、金融機関から、工事期間中の立替資金を借りることが常態化した建設会社では、融資なしでは工事を受注できません。金融機関に新規融資を断られてしまうと、仕事そのものが続けられなくなってしまう可能性があるのです。

その状況をリスクで乗り越えようとしても、金融機関は新規融資に応じないばかりか、既存の立替資金のリスクにも応じてくれず、とことん追い

込まれます。

こうした会社では、**長期借入金を多めに借りて、手元資金を厚くしておく**ことが極めて重要です。

ポイント29

赤字運転資金の融資審査では、債務超過の有無や事業計画の内容が問われる

▶ 赤字運転資金は銀行にとって後ろ向きな資金

赤字運転資金は、文字どおりPLで赤字を計上した会社の不足資金に充当される資金です。基本的に、赤字は黒字で穴埋めするしかありません。なので、返済財源は償却前利益で長期の返済になります。

つまり、返済できるかどうかは今後の業績次第です。

赤字運転資金の融資は、業績不振先に対する貸出になるので、銀行にとってリスクのある融資です。

このため、**プロパー融資を受けるには、しばしば経営改善計画書の提出が必要**になり、プロパーが難しい場合は、信用保証協会の保証が付いた「保証付融資」が用いられます。

赤字運転資金の典型は、コロナの影響で赤字になった会社に、信用保証協会の100%保証が付いた融資を実行したコロナ融資（通称：ゼロゼロ融資）です。

▶ 債務超過の有無や黒字化の可能性が審査される

赤字運転資金の借入申込みに対し、銀行はBSを洗い直し、事業計画のチェックを行ないます。

ポイントは、

- ① 実態が債務超過になっていないか
- ② 債務超過の場合、解消する見通しはあるか

- ③ 損益が黒字化する見通しはあるか
- ④ 債務償還年数を10年程度に改善できるか
- ⑤ きゅうきょう 窮境原因が明確か

になります。

▶ 経営改善計画書が必要になる

赤字運転資金の借入交渉では、事前に経営改善の計画案を準備しておくことが重要です。

資金繰り予定表では、毎月の約定返済を除いて資金繰りが維持されている必要があります。

すなわち、**銀行から見て「返済資金だけ面倒を見れば、資金繰りが回る状態」**になっていなければなりません。

さらにできるだけ3～5年程度の損益予想を作成し、各年間の返済財源の見通しを示すようにします。

ポイント30

設備資金の融資では、設備投資単独の収支見込みを知りたいと銀行は考える

▶ 設備投資は重大な意思決定

設備資金とは、いわゆる設備投資に使われる資金です。企業の設備投資には、工場新設、生産設備の導入、店舗の出店、本社ビルの取得など、さまざまなものがあります。

設備投資は、企業経営上、重大な意思決定です。会社としては、まず、設備の耐用年数と減価償却費を確認し、**減価償却費がPLの利益にどのくらいの影響を与えるか**をチェックする必要があります。新たに発生する減価償却費でPLが赤字になりそうなら、その投資は見送るべきです。

さらに、回収期間を確認します。回収期間とは、設備投資に使った資金を何年で回収できるかを見る指標です。**「投資額÷年間キャッシュフロ**

一」で計算できます。

この計算方法を「回収期間法」といいます。設備投資の採算を評価する手法には、回収期間法のほかにもいくつかの方法がありますが、回収期間法は計算の意味が直感的に理解しやすいため、多くの中小企業が実践で用いています。

〈計算例〉

投資額：60百万円
法定耐用年数：5年
減価償却費：12百万円（60百万円 ÷ 5年）
投資によって得られる利益：8百万円
年間CF：投資利益 + 減価償却費
= 8百万円 + 12百万円 = 20百万円
回収期間：投資額 ÷ 年間CF
= 60百万円 ÷ 20百万円 = 3年

回収期間が耐用年数を超えるのは問題です。そのことは、投資額を回収する前に設備が使えなくなることを意味するからです。

上記の計算例は、耐用年数よりも短い3年で投資額を回収できるので問題はありません。

ただし、法定耐用年数は税金計算のために国が定めた年数であり、実際の耐用年数を表わしているとは限らない点に注意が必要です。

設備投資が財務体質に与える影響もチェックする必要があります。投資額が大きいと自己資本比率が下がり、借入金依存度が高くなります。

そういう場合は、念のため、14章のChapter2ポイント4で解説した**McSSのシミュレーション機能で「設備投資後のCRDランク」を確認する**とよいでしょう。

▶ 借入交渉の行ない方

銀行には、設備投資の内容をまとめた資料を提出します。資料には最低限、以下の点が記載されている必要があります。

- ・ 設備投資の目的
- ・ 取得設備の内容と必要資金（見積書等を添付）
- ・ 期待される効果（売上アップ等）
- ・ 自己資金と借入希望額

銀行が最も知りたい点はその会社の「返済力」です。つまり、「**設備投資によって生じる利益で返済することは可能か**」、それが無理なら「**従来の事業利益等で返済資金を捻出できるか**」という見方です。

このため、設備投資単独の収支見込みについての説明を求められます。

そこで次章**図表7**のような従来の利益計画に設備投資（投資効果）を併記した表を提出し、説明を行ないます。

銀行には、このように投資後の利益やキャッシュフローがいくらになるかを具体的に示すことが重要です。

ポイント31

銀行は貸付金を「運転資金」と「設備資金」に分けて管理している

設備資金は、資金使途どおりに融資金が使われたかがかなり厳しくチェックされます（このチェックのことを「資金トレース」と呼びます）。当初予定していた金額よりも安く購入していたり、融資が実行される前に業者への支払いが行なわれていたりすると大問題になるので、注意してください。

このように設備資金は管理が面倒ですが、**設備投資に運転資金の借入が充当されると、運転資金の借入枠が狭まります**。銀行は、運転資金と設備資金を分けて管理しているからです（次章**図表8**参照）。

よって、設備資金は設備資金として融資を受けることが重要です。

図表7 設備投資計画の見せ方

(百万円)

	前期実績	1 年目			2 年目		
		利益計画	投資効果	合計	利益計画	投資効果	合計
売上高	540	500	0	500	500	50	550
売上原価	400	370	0	370	370	30	400
売上総利益	140	130	0	130	130	20	150
人件費	75	65	6	71	65	6	71
① 減価償却費	5	5	5	10	5	5	10
その他経費	35	30	3	33	30	3	33
販売管理費	115	100	14	114	100	14	114
営業利益	25	30	-14	16	30	6	36
営業外収益	5	5	0	5	5	0	5
営業外費用	5	5	1	6	5	1	6
② 経常利益	25	30	-15	15	30	5	35
特別利益	0	10	0	10	0	0	0
特別損失	0	5	0	5	0	0	0
税引前当期利益	25	35	-15	20	30	5	35
③ 法人税等	8	14	-6	8	12	1	13
当期純利益	17	21	-9	12	18	4	22
④ 簡易CF (②+①-③)	22	21	-4	17	23	9	32
⑤ 返済額	15	15	5	20	15	5	20
返済余力 (④-⑤)	7	6	-9	-3	8	4	12

1 年目の売上がゼロの場合は経費だけ入れる

黒字化

増収増益

税効果を考慮する

設備資金借入の返済額

返済余力が見込まれる

図表8 銀行は貸付金を運転資金と設備資金に分けている

(百万円)

科目	金額	科目	金額
現預金	100	借入金	250
その他資産	300	その他負債	100
		負債合計	350
		純資産合計	50
資産合計	400	負債・純資産合計	400

→ 運転資金 140
→ 設備資金 110