

# Chapter 4

## キャッシュフローを年単位で予想する

キャッシュフロー計算書は「年単位の資金繰り表」として機能し、倒産を回避する指針になります。特に重要なのは、借入金の返済予定（財務キャッシュフロー）を把握し、追加融資等の必要性を検討することです。

### ポイント15

#### キャッシュフロー計算書の概要を押さえる

#### ▶ キャッシュフロー計算書のキャッシュはBSの現預金

キャッシュフロー計算書は、企業が1年間にどのように資金を得て、それをどう活用したのかを示す表です。

図表1、次図図表2をご覧ください。

表の一番下には、キャッシュの期首残高と期末

残高が記載されています。

上場企業が作成するキャッシュフロー計算書では、キャッシュの範囲を「現金及び現金同等物」とし、すぐに現金に変えられる短期の金融資産を含めます。一方、中小企業が経営管理や銀行交渉で用いる場合は、単純に「BSの現預金」と考えればOKです。

この例は、キャッシュを営業活動で5百万円失い、投資活動で55百万円失い、財務活動で40百万円獲得した結果、キャッシュが60百万円から40百万円に20百万円減ったことを示しています。このように、キャッシュの増減を3つの活動に分けて

図表1 キャッシュフロー計算書とは

キャッシュフロー計算書		(百万円)
原因	営業活動キャッシュフロー	△5
	+	
	投資活動キャッシュフロー	△55
	+	
	財務活動キャッシュフロー	+40
結果	キャッシュの増加・減少額	△20
	+	
	キャッシュの期首残高	60
	キャッシュの期末残高	40

貸借対照表 (BS)

貸借対照表 (BS)			(百万円)		
科目	前々期	前期	科目	前々期	前期
現預金	60	40	買掛金	110	125
売掛金	100	115	未払費用	20	30
棚卸資産	200	260	未払法人税	10	5
			流動負債	140	160
流動資産	360	415	長期借入金	360	400
建物	140	160	固定負債	360	400
土地	30	0	負債合計	500	560
貸付金	0	25	資本金	10	10
			利益剰余金	20	30
固定資産	170	185	純資産合計	30	40
資産合計	530	600	負債・純資産合計	530	600

表わすのがキャッシュフロー計算書の最大の特徴です。

逆に言うと、3つのキャッシュフローが何であるかを理解すれば、すぐにキャッシュフロー計算書を読めるようになります。

各キャッシュフローの意味は、次のとおりです。

### (1) 営業活動キャッシュフロー（営業CF）

仕入、製造、販売、管理など、本業の活動による資金の増減を表わします。この数値は損益計算書（PL）上で計算される簡易キャッシュフロー「経常利益+減価償却費-法人税等」に営業資産・負債の変動を加えて修正した数値です。

### (2) 投資活動キャッシュフロー（投資CF）

設備投資や有価証券投資、貸付金、M&Aな

ど、将来の売上、利益獲得のための投資活動によって増減する資金です。例えば、設備を購入してお金を使えばマイナス、売却して売却代金が手に入ればプラスになります。

### (3) 財務活動キャッシュフロー（財務CF）

主に借入金や社債など、資金の調達と返済による資金の増減です。例えば、新たに借入を行えばプラス、返済すればマイナスになります。増資や配当金の支払いも財務活動キャッシュフローに含まれます。

## ポイント16

### フリーキャッシュフローをチェックする

図表2 キャッシュフロー計算書（間接法）

(百万円)	
	前期
<b>I 営業活動によるキャッシュフロー</b>	
税引前当期純利益	15
減価償却費	20
受取利息・受取配当金	△ 3
支払利息	8
固定資産売却損益・廃棄損益	20
売上債権増減	△ 15
棚卸資産増減	△ 60
仕入債務増減	15
その他の流動資産増減	0
その他の流動負債増減	10
その他の固定負債増減	0
(小計)	10
利息及び配当金の受取額	3
利息の支払額	△ 8
法人税等の支払額	△ 10
営業活動によるキャッシュフロー	△ 5
<b>II 投資活動によるキャッシュフロー</b>	
有形固定資産の増減	△ 30
有価証券の増減	0
貸付金の増減	△ 25
その他の固定資産の増減	0
投資活動によるキャッシュフロー	△ 55
<b>III 財務活動によるキャッシュフロー</b>	
短期借入金の増減	0
長期借入金・社債の増減	40
増資	0
支払配当金	0
財務活動によるキャッシュフロー	40
<b>IV 現預金残高の増減</b>	△ 20
<b>V 期首現預金残高</b>	60
<b>VI 期末現預金残高</b>	40

仕入、製造、販売、管理など、本業の活動による資金の増減

設備投資など、将来の売上・利益を獲得するための投資活動による資金の増減

借入金や社債など、主に借入と返済による資金の増減

## ▶ キャッシュフロー計算書の読み方

キャッシュフロー計算書を理解する近道は、お手本になるパターンを1つ知ることです。

次図表3は(株)ファーストリテイリング（代表的なブランドはユニクロ）の連結キャッシュフローとPLの主要数値です。少し古いデータになりますが、同社が日本のアパレル企業として初の1兆円企業になる直前の数値です。これをキャッシュフローのお手本として読んでみます。

キャッシュフロー計算書を読む際には、まず上の2行（営業CFと投資CF）を見ます。キャッシュフローのよし悪しは上の2行で説明がつくからです。

よいキャッシュフローの第1の条件は営業CFがプラスであることです。ファーストリテイリングの営業CFは毎期プラスになっています。

図表3 キャッシュフローの例 ファーストリテイリング（連結）

(億円)

決算年月	2009年 8月	2010年 8月	2011年 8月	2012年 8月	2013年 8月
営業CF	592	886	571	1,276	994
投資CF	-342	-233	-266	-353	-639
財務CF	-168	-288	-261	-290	-239
売上高	6,850	8,148	8,203	9,286	11,430
当期純利益	497	616	543	716	903

1兆円突破

※表内の数値は会社が公開している数値を切り捨てにしたもの

- ①営業CFの範囲内で投資を行なう（営業CF+投資CF>0）
- ②投資の結果、売上と利益を伸ばす
- ③利益によって営業CFを確保する

よいキャッシュフローの第2の条件は、**投資CFがマイナスで、そのマイナスが営業CFのプラスを超えない**、すなわち、「**営業CFの範囲内で投資が行なわれていること**」です。

投資活動は、将来の売上・利益を獲得するための活動なので、健全企業の投資CFはマイナスになるのが普通です。

ファーストリテイリングの場合は、主に国内外の店舗投資によって投資CFがマイナスになっています。

しかし、この投資は無尽蔵に行なわれているわけではなく、投資CFのマイナスが営業CFのプラスを超えていません。あくまでも自社が儲けた範囲内で投資を行なっているわけです。

さらにファーストリテイリングは、その限られた投資で売上高と利益を増やして、増加した利益から再投資を行なっています。

つまり、同社は**“自家発電”でどんどん会社を大きくして、売上高1兆円の快挙を成し遂げた**のです。

同社のようなサイクルを確立した会社は自前でビジネスを回せるので、外部から資金を調達する必要がありません。逆に**営業キャッシュフローを使い切らなかった分のお金が余るため、借入金の返済が進み、現金が増えます**。

実際、ファーストリテイリングは、借入金よりも現預金のほうがはるかに大きい実質無借金会社

です（同社の財務CFはマイナスになっていますが、これは借入金の返済によるものではなく、主に配当金の支払いによるものです）。

#### ▶フリーキャッシュフローとは何か

銀行に頼らず自前で事業を展開できているかどうかを示す数値がフリーキャッシュフロー（FCF）です。

FCFの計算方法にはいくつか種類がありますが、中小企業の経営管理に役立つのは「営業CF+投資CF」です。**営業CFに投資CFを足して求めたFCFは、設備投資などをひくくめた「事業そのものの資金収支」**です。

図表4はファーストリテイリングのFCFです。同社は每期FCFがプラスです。

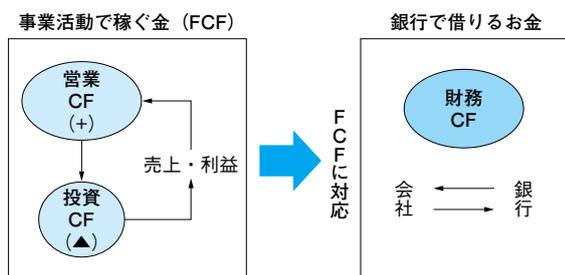
図表4 ファーストリテイリングのFCF

(億円)

決算年月	2009年 8月	2010年 8月	2011年 8月	2012年 8月	2013年 8月
営業CF	592	886	571	1,276	994
投資CF	-342	-233	-266	-353	-639
FCF(営業+投資)	250	653	305	923	355

FCFがファーストリテイリングのようにプラス（営業+投資>0）になっていれば、銀行から

図表5 FCFと財務CFの関係



※FCFがマイナスのときは財務CFはプラス（新たな借入を行なう）  
FCFがプラスのときは財務CFはマイナス（借入金を返済する）

借入をせずに、自前で事業を回せます。また、FCFのプラスが続く会社は、借金を減らし続け、いずれ無借金化します。

逆に、FCFのマイナス（営業+投資<0）が続く会社は、借金を増やし続けて、いずれ倒産します。

図表5をご覧ください。キャッシュフローは「FCF」と「財務CF」に分けると構造が見えやすくなります。

左側の事業活動で稼ぐお金（FCF）に対し、右側の財務CFは、FCFでマイナスが出た場合に、それに対応する形で資金を調達する役割を負っています。

よって、ファーストリテイリングのように図表5の左側だけを回転させている会社（毎期営業CFがプラスで、営業CFの範囲内で投資を行なう会社）は、配当金を除いて財務CFの出番はありません。

同社のようにはなかなかいかないと思いますが、中小企業もFCFをプラスにし、同時に成長も実現するという“自家発電”意識をもっと高めるべきでしょう。そして、この自家発電力をチェックするために、フリーキャッシュフローをマークするのは。

### ポイント17

キャッシュフローを年単位で予想し、早めに融資を申し込む

### ▶ 融資の申込みは、資金を減らす前に行なう

銀行との融資交渉は、いつ頃にいくらかの資金が不足するかを先読みし、資金を減らす前に相談することが重要です。資金繰りがギリギリになってから融資を申し込むと、銀行に与える印象が悪くなります。

そこで、例えば決算報告のタイミングで、この先1～2年分の必要資金の融資を申し込むようにします。

不足資金を先読みするには、次のようにキャッシュフローを年単位で見積もることが必要になります。

### ▶ キャッシュフローの見積もり方

#### (1) 営業活動キャッシュフロー（営業CF）

予想損益計算書を作成したうえで、簡易CFである「経常利益+減価償却費-法人税等」を営業CFとします。

#### (2) 投資活動キャッシュフロー（投資CF）

投資活動には、設備や有価証券の取得・売却、貸付金の貸出・回収などがあります。取得と貸出はキャッシュアウト、売却と回収はキャッシュインになります。

投資活動は、予定が明確なものを除き、ざっくりとした概算値でも構いません。例えばこれまで工場設備の修繕・改良費で毎年10百万円程度キャッシュアウトしてきたので今期も同額を見込む、などです。

#### (3) 財務活動キャッシュフロー（財務CF）

借入金については「借入」と「返済」の欄を設けます。返済欄には、返済予定表から長期借入金の約定返済額と短期借入金で期限内返済が確定している返済額を記入します。

次に図表6のように借入の欄は空欄にし、現状

を確認したうえで、必要な借入予定額を入力します。

借入前では、2年目の期末現預金が20百万円、3年目が5百万円と、資金が減るのに対し、借入後では、2年目が50百万円、3年目が35百万円と資金繰りに余裕が出るのがわかります。

このように、**既往借入の返済にフリーキャッシュフローが追い付かないところを、追加融資を受けることによってカバー**します。

### ポイント18

**返済負担の重さは、「借入残高が減る速度」で判断する**

### ▶ 返済負担をどうコントロールするか

新型コロナ対策の「ゼロゼロ融資」の返済本格

図表6 キャッシュフローの予想例

〈借入前〉 (百万円)

	1年目	2年目	3年目	算出根拠
営業CF	20	20	20	経常利益+減価償却費-法人税等
投資CF	-10	-10	-10	設備投資の予定など
借入				
返済	-20	-20	-25	長期借入金と短期借入金の返済予定額
財務CF	-20	-20	-25	
CF計	-10	-10	-15	
期首現預金残高	40	30	20	
期末現預金残高	30	20	5	



〈借入後〉 (百万円)

	1年目	2年目	3年目	算出根拠
営業CF	20	20	20	経常利益+減価償却費-法人税等
投資CF	-10	-10	-10	設備投資の予定など
借入	30			新規の借入予定額
返済	-20	-20	-25	長期借入金と短期借入金の返済予定額
財務CF	10	-20	-25	
CF計	20	-10	-15	
期首現預金残高	40	60	50	
期末現預金残高	60	50	35	

化後は、資金繰りに窮する中小企業が急増しています。

返済負担が重くなった場面では、銀行から「借換え融資」や「追加融資」を受けて、資金繰り悪化を防ぐことになります。そして、もし融資が受けられない場合は、返済をリスクすることになります。

返済負担のコントロールは意外と混乱しやすいテーマなので、数字の見方を詳しく解説します。

### ▶ 借入残高=留保資金量と考える

例えば、A銀行から「当行でB銀行の借入を借り換えると、毎月の返済額をこれだけ少なくできます」という提案を受け、その話をB銀行に話すと、「当行では、毎月の返済額は少なくできませんが、その分は新規の融資で対応させていただきます」と言われたとします。

A銀行とB銀行、どちらの提案が資金繰りに有利でしょうか？

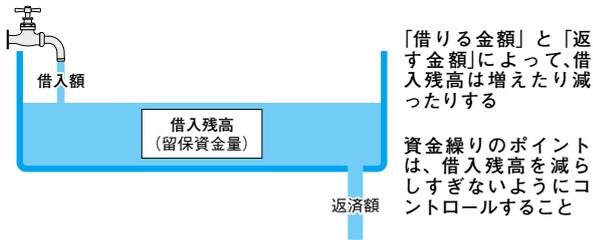
答えを出すには、両行の提案をそれぞれ表計算ソフトに入力して「**借入残高の減る速度**」を比較する必要があります。

次図表7をご覧ください。

BS上、借入が増えると現金が増え、借入を返済すると現金が減ります。よって、**借入残高は「社内に留保される資金量」と言い換える**ことができます。

借入残高（留保資金量）は、借入額と返済額によって増減します。そして、借入金の有利不利はフロー

図表7 借入残高は留保資金量



(期間中の増減) よりもストック (ある時点の量) を見るほうが圧倒的にわかりやすいです。

図表7で言うと、水の量を比較し、できるだけ水が減らない選択をするということです。

### ▶ 同額借換えと増額借換えを比較する

上記の説明だけでは、なかなかピンとこないと思いますので、具体例で説明していきます。

図表8は、既存借入80百万円の返済予定です。年間16百万円ずつ返済して、5年後に完済することが予定されています。

図表8 既存借入の返済予定 (現状)

		(百万円)				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
既存	借入					
	返済	-16	-16	-16	-16	-16
計		-16	-16	-16	-16	-16
借入残高		80	64	48	32	16
						0

この返済負担を「借換え融資」でどのくらい軽くできるかを考えてみたいと思います。

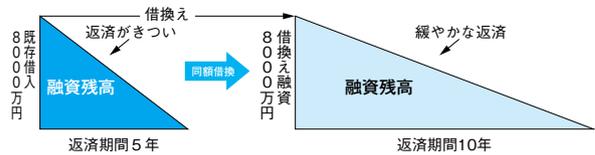
近年、信用保証協会の保証付融資でよく用いられるようになったのが、**既存の借入を新たに借り直す「借換え融資」**です。

図表9は借換へのイメージです。現在、既往借入80百万円を5年で返済する予定になっており、この返済がきついという場合に、80百万円を返済期間10年の新規融資で借り換えます。これにより、毎月の返済額を少なくすることができます。

この例のように、80百万円の借入金を同額の80

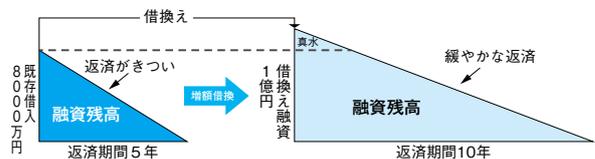
百万円で借り換えることを「同額借換え」と呼びます。

図表9 同額借換え



借換えには新たな融資を上乗せして借り換える「増額借換え」もあります。図表10では80百万円を1億円の融資で借り換えています。借入が増えるため、同額借換えと比べると返済額が増えますが、上乗せされた20百万円 (真水) を資金繰りに使うことができます。

図表10 増額借換え



では、同額借換えと増額借換の資金繰り改善効果を比較してみます。

図表11では、同額借換のほうが返済額は少なくなっていますが、単に返済額を比較しただけでは正しい答えは得られません。

図表11 同額借換えと増額借換の比較

#### ● 同額借換え

⇒ 80百万円の借入を80百万円の新規融資 (返済期間10年) で借換え (百万円)

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
新規	借入	80									
	返済	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8
計		72	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8
借入残高		80	72	64	56	48	40	32	24	16	8
											0
財務CF			-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8

#### ● 増額借換え

⇒ 80百万円の借入を100百万円の新規融資 (返済期間10年) で借換え (百万円)

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
新規	借入	100									
	返済	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
計		90	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
借入残高		80	90	80	70	60	50	40	30	20	10
											0
財務CF			10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10

また、財務キャッシュフローは、借入残高の期中の増減値ですが、これを見てもすぐにはどちらが有利かはわかりません。

そこで、留保資金量を表わす借入残高を比較します。

図表11を見ると、借入残高が減るのが遅いのは増額借換えであることがわかります。よって、「増額借換えが資金繰りには有利」という結論になります。

念のため、グラフも見ておきましょう。

図表12のとおり、増額借換えのほうが、全期間を通じて借入残高が多くなり、資金を多く持つことができるので資金繰りには有利です。

ついつい返済額のほうに目が行きがちですが、資金繰りの有利不利は、このように借入残高の減る速度を比較しないとわかりません。

銀行から借換えや融資の提案を受けたときも、見た目にはだまされず、借入残高で判断してください。

### 追加融資による返済負担のコントロール

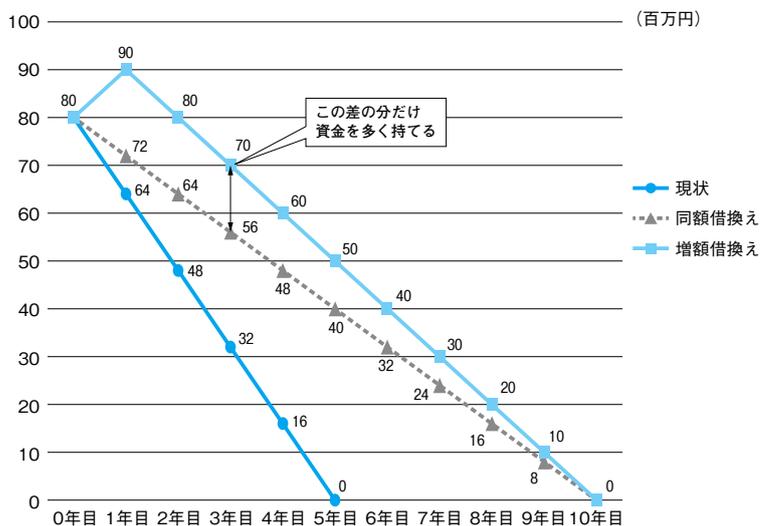
追加融資は、既存借入の返済には手を付けず、ただ新たに融資を受けるといったものです。借入が2本に増えます。追加融資で借りたお金を既存借入金の返済に充てて、資金繰りを維持します。

図表13は200万円の追加融資を受けた場合のシミュレーションです。追加融資は借換え融資と違って、既存借入の返済を従来の条件で続けることになるので、借入残高の減りが早くなります。

よって、多くの場合は、追加融資よりも借換え融資のほうが資金繰り改善効果は高くなります。

注意してほしいのは、借換え融資を受けても資

図表12 借入残高の比較（増額借換え・同額借換え）



図表13 追加融資のシミュレーション

●追加融資  
⇒800万円の返済はそのまま、200万円の追加融資（返済期間10年）を受ける (百万円)

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
既存	借入										
	返済	-16	-16	-16	-16	-16					
	計	-16	-16	-16	-16	-16	0	0	0	0	0
借入残高		80	64	48	32	16	0	0	0	0	0

+

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
新規	借入										
	返済	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
	計	18	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
借入残高		0	18	16	14	12	10	8	6	4	2

||

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
合計	借入										
	返済	-18	-18	-18	-18	-18	-2	-2	-2	-2	-2
	計	2	-18	-18	-18	-18	-2	-2	-2	-2	-2
借入残高		80	82	64	46	28	10	8	6	4	2

ポイントは借入残高（合計）が減る速度

金繰りが改善しない場合です。例えば、据置期間のない同額借換えを行なっただけでは、返済額は大きく減りません。

中途半端な返済で現預金を減らすよりも、リスクを申請して元金返済を完全に止めてしまったほうがよい、ということも考えられます。いずれにしても、借入残高をシミュレーションして、比較して試みるのが大事です。

## ポイント19

### 他行からの借換え提案はメイン行に伝え、借入条件の改善につなげる

#### ▶ 準メインからの借換え提案

銀行同士の競争で、銀行から借換への提案を受けることがあります。

準メインのB銀行から、「現在、御社のメインのA銀行からの短期借入の金利は1.2%ですよね。次に手形借入の期限が来たとき、当行へ借り換えていただければ金利は0.8%で対応します」と言われました。

準メインのB銀行は、低金利攻勢をかけて、A銀行からメインの座を奪おうとしています。

優良企業のメインの座を掴めば、融資取引以外にも、外為取引、不動産の斡旋、M&Aの斡旋等、収益機会がたくさんあります。B銀行は低金利攻勢でメインの座を奪えば、融資の利ざやは縮小しても、トータルでは、大きな収益メリットがあると考えています。

#### ▶ オープン、フェアの精神で検討する

借換え提案については、まずその内容が、金利と返済負担の面で十分有利なものであるかを確認します。**返済負担については、前述のとおり、「借入残高が減る速度」で判断**してください。

そのうえで、B銀行の提案をA銀行に伝えましょう。

コンサルタントの中には、A銀行からB銀行へ借り換えたらA銀行との関係が悪化するから、今後A銀行から借りなくてもよい場合でない限り、借り換えるべきではないとアドバイスする人もいます。

確かに、**事前に何の断わりも入れずにA銀行からB銀行へ借り換えたら、A銀行との関係は悪化**

するでしょう。

しかし、配慮しすぎることにも弊害があります。少なくとも、A銀行に条件を提示することはやるべきです。

銀行は、他行との関係は競争関係であると認識しています。したがって、**条件を出し合って競争に負けたのであれば、融資先企業を恨んだりはしません**。優良な企業に対して競争があるのは当然と考えています。

よって、**B銀行の好条件な提案をA銀行にぶつけることにより、A銀行にもっとよい条件の提示を迫るべきです**。

その条件交渉で、結果としてA銀行が負けた場合、A銀行は企業との関係を悪化させるのではなく、次の機会に取り戻そうと考えます。

“オープン”と“フェア”の精神で銀行取引に臨めば、銀行と関係が悪くなることを心配する必要はありません。

設例は準メインがメインからの借換を提案してきたケースですが、優良企業に対しては、新規に取引をしたい銀行がびっくりするような低金利でアプローチしてことがあります。

しかし、これはスーパーマーケットの客寄せの特売目玉商品のようなものです。**銀行と良好な関係を継続するには、銀行に適正な利益が得られるような配慮が企業側にも必要**です。特売目玉商品ばかりを買い漁るような態度だと、銀行と良好な関係を築くことはできません。

## ポイント20

### 融資を受けられないことが確定したらリスクする

#### ▶ X社はリスクの「前さばき」にも失敗していた

7章のChapter1ポイント1で紹介したX社は、「**財務キャッシュフローの先読みがいかに重要であるか**」を示す事例でもあります。

**図表14 X社は何を間違えたか？**

	実績 前々期	実績 前期	計画 0年目	計画 1年目	計画 2年目
売上高	245	192	210	230	235
営業利益	6	▲3	8	9	10
経常利益	0	▲7	4	6	7
当期利益	▲4	▲8	4	5	7
現預金残高	32	15	10	16	18
借入残高	180	170	160	160	154

X社は、計画0年目の途中から銀行返済をリスク（元金返済猶予）しました。しかし、計画2年目に資金が足りなくなり、自己破産を申請しました。

図表14は計画0年目の前に実績2年分（前期、前々期）の数値を加えた表です。

この表を見て、X社がどのようなミスを行ってあるか、わかりますか？

問題の答えは、下の2行（現預金残高・借入残高）で考えるとわかります。

まず、現預金残高の動きに注目してください。[前々期] 32百万円→[前期] 15百万円→[計画0年目] 10百万円と推移していますね。

これは要するに「前期と計画0年目の2年間で

**図表15 現金が減った原因**

	実績 前々期	実績 前期	計画 0年目	計画 1年目	計画 2年目
売上高	245	192	210	230	235
営業利益	6	▲3	8	9	10
経常利益	0	▲7	4	6	7
当期利益	▲4	▲8	4	5	7
現預金残高	32	15	10	16	18
借入残高	180	170	160	160	154

借入200万円  
を返済した

現預金220万円  
を減らした

現預金を220万円減らした」ということです。

リスクを行なうと、新規の融資を受けられなくなります。融資を受けられていたときよりも、はるかに高い緊張感をもって資金繰りを回さなくてはなりません。

このため、リスクを実行する際には、できるだけ多くの現金を手元に残しておくべきですが、X社はそれをできていませんでした。

では、X社が現金を減らした原因は何でしょうか？

前期の当期利益は▲800万円の赤字なので、赤字で現金を減らしたように見えますが、違います。

借入残高を見ると、[前々期] 180百万円→[前期] 170百万円→[計画0年目] 160百万円と推移しています。これはリスク開始前に200万円を銀行に返済したことを意味しています。

200万円を銀行に返済して、現金が220万円減った。つまり、X社は、銀行返済を進めたことによって現金を減らしていたのです（図表15）。

問題は、リスクを行なった場合との比較です。

図表16をご覧ください。もし、X社が前期からリスクしていれば、計画0年目の現預金残高は、リスクで返済を節約した（＝返済資金を社内に留保した）200万円が加算され、300万円にすることができたはずでした。

**図表16 前期からリスクしていれば**

	実績 前々期	実績 前期	計画 0年目
現預金残高	32	15	10
借入残高	180	170	160

	実績 前々期	実績 前期	計画 0年目
現預金残高	32	25	30
借入残高	180	180	180

現金が  
200万円  
増加

リスク      リスク

後日、社長から聞いた話では、売上に貢献していた営業担当者1名の給料を遅配し、「会社を辞

める」と言われたことが自己破産を決断したきっかけとのことでした。

ということは、早めのリスクで30百万円を手元に残し、営業担当者の給料に充てていたら、X社はもう1～2年、会社再建の道を探れたかもしれない――。

自分勝手な話に聞こえるかもしれませんが、資金繰りは弾が切れたら終了です。資金繰りに苦しむ中小企業は、数百万～数千万円をめぐる銀行交渉でつぶれたり、生き返ったりするのです。

### ▶ 財務CFと手元現金に対する認識の甘さ

では、なぜコンサルタントは前期からリスクする方向で調整しなかったのでしょうか？

X社の銀行別の借入残高を見ると、前期にメインのA銀行の借入が96百万円から98百万円に増加しており、同行が新規融資に応じていたことがうかがえます（図表17）。

図表17 銀行別の借入残高

(百万円)

		実績 前々期	実績 前期	計画 0年目
現預金残高		32	15	10
借入残高		180	170	160
借入内訳	A銀行	96	増加 98	減少 94
	B銀行	38	減少 34	減少 32
	C信金	30	減少 26	減少 24
	D公庫	16	減少 12	減少 10
	合計	180	170	160

トータルで10百万円を返済した (= 財務CF)

10返済      10返済

コンサルタントは、A銀行が新規融資に応じていたので、「リスクは不要」と考えたのかもしれませんが、実際には図表17の合計欄が示すとおり、非メイン行であるB銀行以下への返済が進み、前期はトータル10百万円を返済（180→170）して

います。

そしてさらに（これが一番あり得ない点なのですが）、計画0年目においても正常返済を続けて、リスク申請の直前に至るまでに10百万円を返済（170→160）しています。

経営改善計画書が完成していなくても、銀行に資金繰りを説明し、暫定的なリスクを認めてもらうことは可能です。なぜコンサルタントはそう動かなかったのか？ 首をかしげざるを得ません。

X社にとってのベストシナリオは、前期にA銀行から融資を受けて、B銀行以下（非メイン行）の返済をリスクすることですが、実際には、非メイン行をリスクすれば、メイン行もリスクになることが多いので、このケースでは、早い段階で全行に対してリスクを交渉し、図表16のように資金流出を食い止めるのが現実的な対応策であったと思います。

こういう対応がとれないのは、**財務活動キャッシュフロー（財務CF）を予想し、それがX社の資金繰りにどういう影響を及ぼすかを検討していない**からでしょう。

財務CFと手元現金に対する意識の低さは、中小企業全般に言える傾向なのではないでしょうか。

もし、あなたが経営者か経理担当者で、心当たりがあるなら、**自社の現在の手元キャッシュがいくらで、それが半年後にいくらくらいになるか、考えてみてください。**ざっくりとでも、この問いに答えられないと、安全な舵取りはできません。

この課題に対処する方法は、実際に手を動かして資金繰りやキャッシュフローを予想してみること以外にありません。

その際、42頁図表5「FCFと財務CFの関係」のように、FCFと財務CFを分離して考えるようにしてください。

例えば、「財務CFの予測がマイナス10百万円、FCFの見込みが7百万円であれば、差し引き3百万円の現金減少が見込まれる」と分析します。

FCFと財務CFを区別することで、資金繰りの全体像が見えるようになります。