

Chapter 3

資金繰り表で融資を引き出す

財務内容が悪化し、資金繰りに余裕のない状態で融資を申し込むと、銀行は高い確率で「資金繰り表の提出」を求めてきます。銀行員の資金繰り表の読み方を理解しておけば、厳しい状況下でも融資が下りる可能性が高まります。

ポイント12

「経常収支」「経常外収支」「財務収支」を集計した資金繰り表を用いる

▶ どんなフォーマットの資金繰り表にすべきか

資金繰り表には、「必ずこのフォーマットで作成しなければならない」という決まりがありません。そのため、会社ごとにさまざまな形の資金繰り表を作成しています。

ただし、図表1のような収入と支払の合計だけを集計した資金繰り表は使い物にならないと考えてください。この表から読み取れるのは「資金繰りが回るかどうか」だけです。経常収支を見て本業の状態をチェックする、といったことができません。すなわち「先が読めない」ということです。

現在もこのタイプの資金繰り表を銀行に提出している会社を時々見かけますが、銀行員は内心「読みにくいなあ」と感じているはずです。

経営判断に役立ち、銀行員にとっても読みやすいのは、「経常収支」「経常外収支」「財務収支」の集計欄がある資金繰り表です（次図図表2）。

▶ 経常収支、経常外収支、財務収支の意味

資金繰り表の大きな幹は「経常収支」と「財務

収支」です。これに「経常外収支」を加えた3区分の資金繰り表を用いると、資金繰りの中身がより見えやすくなります。

ここで3つの収支の意味を整理しておきましょう。

① 経常収支

・本業の資金収支であり、資金繰りを回す基本的

図表1 収入と支払だけを集計した資金繰り表

××年×月	
月初現預金 (a)	30,000
現金売上	200
売掛金回収	50,700
受取手形期日入金	2,100
その他収入	300
収入計 (b)	53,300
現金仕入	300
買掛金支払	22,600
支払手形決済	4,400
人件費支払	15,900
諸経費支払	7,400
支払利息	250
設備購入	600
税金支払	200
長期借入金返済	800
その他支払	100
支払計 (c)	52,550
当月収支 (b) - (c) (d)	750
月末現預金 (a) + (d)	30,750

資金繰りが回るかどうか確認できない

図表2 経営判断と銀行交渉に役立つ資金繰り表のフォーマット

		(千円)	××年×月
月初現預金 (a)		30,000	
本業の資金収支であり資金繰りを回す基本的な動力源	現金売上	200	
	売掛金回収	50,700	
	受取手形期日入金	2,100	
	売上代金回収 計	53,000	← 売上代金の入金
	その他経常収入	300	← 主に営業外収益の入金
収入計 (b)		53,300	
経常的 (=通常の業務において発生する) といえない資金収支	現金仕入	300	
	買掛金支払	22,600	
	支払手形決済	4,400	← 仕入代金の支払い
	仕入代金支払 計	27,300	← 給料、賞与、法定福利費、退職金などの支払い
	人件費支払	15,900	← その他の販売管理費 (減価償却費は除く) の支払い
	諸経費支払	7,400	← 利息・信用保証料の支払い
	支払利息	250	← 法人税、消費税の支払い (中間納付の支払月に注意)
	税金支払	200	← 利息を除く営業外費用の支払い、未払金等の精算
	その他経常支払	100	
	支払計 (c)	51,150	
経常収支 (b) - (c) (d)		2,150	
主に借入と返済による資金収支。資金調達の状況を表す	設備売却	0	← 設備売却による収入
	その他経常外の収入	0	← 貸付金の回収、有価証券の売却等による収入
	収入計 (e)	0	
	設備購入	600	← 設備購入による支出
	その他経常外の支払	0	← 貸付金の発生、有価証券の購入等による支出
支払計 (f)		600	
経常外収支 (e) - (f) (g)		-600	
	短期借入金	0	← 借入による収入
	長期借入金	0	
	定期預金取崩し	0	← 定期預金解約による収入
	収入計 (h)	0	
	短期借入金返済	0	← 返済による支出
	長期借入金返済	800	
	定期預金預入	0	← 定期預金預入による支出
	支払計 (i)	800	
財務収支 (h) - (i) (j)		-800	
当月収支 (d) + (g) + (j) (k)		750	
月末現預金 (a) + (k)		30,750	← 定期預金を除く金額

な動力源。経常収支のプラスは、経常外収支と財務収支のマイナスを補い、資金を増加させる
・売上の季節変動等によって、月によりアップダウンするが、原則、年間合計はプラスであるこ

とが求められる

・年間合計はキャッシュフロー計算書の「営業活動キャッシュフロー」とほぼ一致する

② 経常外収支

- ・ 経常的（＝通常の業務において発生する）とは言えない資金収支
- ・ 「設備の購入・売却による収支」「貸付金の貸出・回収による収支」「有価証券の購入・売却による収支」等が該当
- ・ 資金繰り表によって「設備収支」と呼ぶ場合もある
- ・ 年間合計は「投資活動キャッシュフロー」とほぼ一致する

③ 財務収支

- ・ 借入と返済による収支で、資金調達の状況を表わす収支
- ・ 経常収支と経常外収支において生じたマイナス

は、財務収支のプラスで補てんされる必要がある

- ・ 定期預金等の固定性預金は自由に引き出しできないと考え、財務収支に「取崩し」と「預入」を記載する
- ・ 年間合計は「財務活動キャッシュフロー」とほぼ一致する

ポイント13

資金繰り表から「日繰り」をイメージする

図表3は、卸売業E社の資金繰り表です。この表から、資金繰りが回ると見るか、回らないと見るかが、最初のポイントになります。

図表3 資金繰り表での月末現預金の読み方

(百万円)

	実績4月	実績5月	実績6月	予定7月	予定8月
売上高 【P L 数値】	61	47	60	76	55
仕入・外注費 【P L 数値】	34	26	33	42	30
月初現預金 (a)	30	30	32	24	23
売上代金回収	56	59	48	58	74
その他経常収入	0	0	0	0	2
収入計 (b)	57	59	48	59	76
仕入代金支払	31	33	27	32	41
人件費	16	16	20	16	17
諸経費支払	8	8	8	9	8
支払利息・割引料	1	1	1	1	1
税金支払	0	0	0	0	0
支払計 (c)	56	58	55	58	67
経常収支 (b) - (c) (d)	1	2	-7	1	9
設備売却			3		
その他経常外収入					
収入計 (e)	0	0	3	0	0
設備購入					
その他経常外支払		3	1	1	1
支払計 (f)	0	3	1	1	1
経常外収支 (e) - (f) (g)	0	-3	2	-1	-1
短期借入金調達					
長期借入金調達		5			
収入計 (h)	0	5	0	0	0
短期借入金返済					
長期借入金返済	2	2	2	2	2
支払計 (i)	2	2	2	2	2
財務収支 (h) - (i) (j)	-2	4	-2	-2	-2
当月収支 (d) + (g) + (j) (k)	-1	2	-7	-1	6
月末現預金 (a) + (k)	30	32	24	23	29

月末現預金を翌月の支払いと比較する

月末の現預金を、右斜め上にある翌月の経常支払（支払計）と見比べていますが、この目線には次のような意味があります。

5月の資金繰りについて考えてみましょう。4月末の現預金（＝5月の月初現預金）は30百万円で、5月の支払計は58百万円となっており、支払いのほうが現預金を大きく上回っています。

5月の資金繰りを「**日繰り表**」でイメージしてください。日繰り表とは、収入と支払を毎日記録し、手元にある現金を確認する1日単位の資金繰り表のことです（**図表4**）。

図表4 日繰り表の例

		入金			出金			現預金 残高
		売上	その他	計	仕入	給料	その他	
5月31日	水							9,048,487
6月1日	木	79,920		79,920	381,841		10,930	8,735,636
6月2日	金	21,070		21,070				0
6月3日	土			0	28,023			8,728,683
6月4日	日			0				0
6月5日	月	447,295		447,295	4,078	6,159,934		6,164,012
6月6日	火	745,000		745,000			240,471	240,471
6月7日	水			0				0
6月8日	木	325,080	282,830	607,910	49,464		20,800	70,264
6月9日	金			0	162,000			162,000
6月10日	土			0				0

もし、仕入と人件費の支払いが売上の回収より先に到来したら、何が起ころうでしょう？

支払いに支障を来すことが容易に想像できると思います。

「最低でも月商分の手元資金を持つべき」とよく言いますが、まさにこのE社がそうで、手元資金は月商の半分程度しかありません。

その状態で仕入やら人件費やらの支払いを行なうのですから、それはやはり「綱渡り」です。銀行からいまずに融資を受けて、現預金を増やすべきです。

このように資金繰り表では、「月末現預金がプラスだから大丈夫」とは判断できません。日繰りまでイメージすることが必要と心得ましょう。

ポイント14

銀行は、「資金繰りが回るか」「経常収支はプラスか」「PL数値と整合しているか」「資金使途に問題がないか」をチェックする

▶ 銀行は資金繰り表のどこを見るか

E社は運転資金50百万円を借り入れるために、次の**図表5**の資金繰り予定表を銀行に提出しました。銀行は融資に応じるでしょうか？

ポイント①から順に見ていきましょう。

ポイント① 借入後の資金繰り

資金繰り表には、9月の財務収支に借入予定額50百万円（借入期間5年、据置期間1年）が記入されています。銀行員がチェックするのは、その借入により、資金繰りが改善するかどうかです。この表では、50百万円の借入で月末現預金が増加し、資金繰りが改善することが示されています。

ポイント② 経常収支の状況

経常収支は資金を生み出す基盤部分です。売上の季節変動、賞与や納税資金などのスポット支出により、収支が月によって変動するので、本来はその細かな動きを分析すべきところですが、忙しい銀行員は「年」や「半期」などの合計に注目します。このケースでは、経常収支の合計欄に13百万円のプラスが計画されているのを見て、とりあえず「**事業の継続性に異常なし**」と判断します。

資金使途の観点で言うと、銀行は、運転資金として貸し出したお金が赤字の穴埋めに使われて回収できなくなる事態を恐れます。

経常収支がマイナスの企業に運転資金50百万円を貸し出す場合、「**50百万円は赤字の穴埋めに使われて戻ってこないかもしれない**」と警戒します。逆に、経常収支がプラスの企業に対しては、「**50百万円は赤字の穴埋めには使われない。正常な事業運営に使われ、返済可能な状況にある**」と

図表5 E社の資金繰り予定表

	予定8月	予定9月	予定10月	予定11月	予定12月	予定1月	予定2月	予定3月	合計	(百万円)
売上高	55	55	50	45	52	68	52	50	670	
仕入・外注費	30	35	37	47	43	42	28	36	433	
月初現預金 (a)	23	29	75	68	66	54	55	62	30	
売上代金回収	74	54	62	68	49	60	77	50	716	
その他経常収入	2	0	0	0	0	0	0	0	3	
収入計 (b)	76	54	62	68	49	61	77	50	719	
仕入代金支払	41	30	34	37	26	33	41	27	391	
人件費	17	17	19	17	20	16	16	16	208	
諸経費支払	8	9	8	8	8	8	9	8	99	
支払利息・割引料	1	1	1	1	1	1	1	1	7	
税金支払	0	0	0	1	0	0	0	0	2	
支払計 (c)	67	56	62	63	55	58	67	52	706	
経常収支 (b) - (c) (d)	9	-2	1	5	-6	3	10	-2	13	
設備売却									3	
その他経常外収入									0	
収入計 (e)	0	0				0	0	0	3	
設備購入									0	
その他経常外支払	1		5	5	3				19	
支払計 (f)	1	0	5	5	3	0	0	0	19	
経常外収支 (e) - (f) (g)	-1	0	-5	-5	-3	0	0	0	-16	
短期借入金調達									0	
長期借入金調達		50							55	
収入計 (h)	0	50				0	0	0	55	
短期借入金返済									0	
長期借入金返済	2	2	2	2	2	2	2	2	25	
支払計 (i)	2	2	2	2	2	2	2	2	25	
財務収支 (h) - (i) (j)	-2	48	-2	-2	-2	-2	-2	-2	30	
当月収支 (d) + (g) + (j) (k)	6	46	-7	-3	-11	0	7	-5	27	
月末現預金 (a) + (k)	29	75	68	66	54	55	62	57	57	

判断します。

なお、E社の経常収支13百万円は財務収支の30百万円を下回っており、追加融資や借換え融資を受けないと、資金が減っていく体質（借換え体質）になっています。しかし、多くの中小企業はこの状態にありますから、銀行は必ずしも問題視しません。

ポイント③ 資料としての信憑性

銀行は、資金繰り予定表の提出を求める一方、「中小企業が作成する資金繰り予定表の大半は間違っている」と考えています。

ベテランの経理担当者が作成したものや、専門家が関与して作成したものであれば、ある程度は信用できますが、それ以外は、苦し紛れに数字を

入れたようなものが少なくないからです。

銀行は資金繰り予定表の正確性を、次のような照合を行なって検証しようとしています。

- ・ P Lで計画された「税込売上高の合計」を資金繰り予定表で計画された「売上代金回収の合計」と照合する
- ・ P Lで計画された「仕入・外注費の合計」を資金繰り予定表で計画された「仕入代金支払の合計」と照合する

なぜこの照合を行なうかというと、資金繰り表が適当に作られたものではないことを、手っ取り早く確認できるからです。

売上が急増・急減するような場合を除き、P L

の数値（売上高等）と資金繰りの数値（売上代金回収等）に大きな差は出ません。

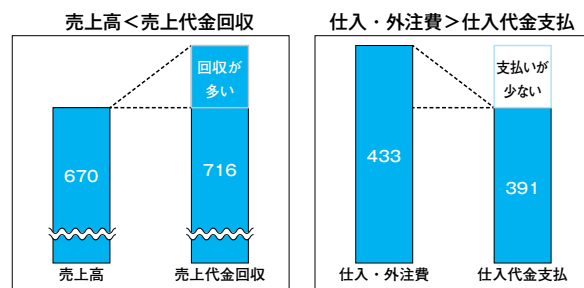
もし大きな差があるようなら、その資金繰り表は、資金繰りが回るように帳尻を合わせたものである可能性が大了。

このケースでは、図表6のように経常収支をプラスにするような差が生じています。

この差についての質問に明快に答えられなければ、銀行は資金繰り表を作り直すよう言うてくるか、いろいろ理由をつけて融資に応じないか、のどちらかでしょう。なぜなら、売上回収と仕入の支払いが怪しいとなると、借入後の資金繰りに余裕があることや、経常収支がプラスであることもぜんぶ怪しい、ということになるからです。

こういうチェックに耐えるコツは、PLの合計値との整合性に注意することです。これだけで予

図表6 PL計画と資金繰り予定表の照合



定表の精度は上がりますし、銀行から誤解されにくくなります（最初から正しい作り方をすれば、こういった矛盾は生じないわけですが、その方法は手間がかかり、実践している会社は少ないのが実情です）。

ちなみに、表に合計欄がなくても、銀行員は図表6のような検証を行なっています。

図表7 銀行は資金使途を読もうとする

	実績9月	実績10月	実績11月	予定12月	予定3月	合計
月初現預金 (a)	29	75	68	66	62	30
売上代金回収	54	62	68	49	50	716
仕入代金支払	0	0	1	0	0	2
支払計 (c)	56	62	63	55	52	706
経常収支 (b) - (c) (d)	-2	1	5	-6	-2	13
設備売却						3
その他経常外収入						0
収入計 (e)	0			0	0	3
設備購入						0
その他経常外支払		5	5	3		19
支払計 (f)	0	5	5	3	0	19
経常外収支 (e) - (f) (g)		-5	-5	-3	0	-16
短期借入金調達						0
長期借入金調達	50					55
収入計 (h)	50	0	0	0	0	55
短期借入金返済						0
長期借入金返済	2	2	2	2	2	25
支払計 (i)	2	2	2	2	2	25
財務収支 (h) - (i) (j)	48	-2	-2	-2	-2	30
当月収支 (d) + (g) + (j) (k)	46	-7	-3	-11	-5	27
月末現預金 (a) + (k)	75	68	66	54	57	57

ポイント④ 投融資が行なわれている

E社の資金繰り表の最大の問題点は、「その他経常外支払」に資金流出が見られる点です（前図表7）。

資金流出の中身は、赤字の子会社に対する貸付金でした。業績が悪化した子会社の資金繰りをE社が支援していたわけです。

となれば、今回借り入れる50百万円の運転資金も、赤字の子会社の損失補てんに流用される可能性が高いということになります。

銀行としては、そのような資金使途を認めるわけにはいかないので、融資に応じることが難しくなります。

銀行がE社への50百万円の運転資金融資に応じるには、最低限、次の2つの条件を満たす必要があるでしょう。

- ① 決算書で子会社の業績回復を確認できる
 - ② 子会社の借入金について、子会社がE社への返済を開始する

この状態になって、ようやく、銀行は「50百万円は子会社の赤字の穴埋めには使われない。正常な事業運営に使われ、返済可能な状況にある」と判断します。

このように、銀行の案件審査は、資金使途のウエートが極めて大きく、そのチェックに資金繰り表が用いられるわけです。

なお、運転資金には、銀行が貸出を行なうにあたり「前向きな運転資金」と、「後ろ向きな運転資金」があります。E社のような業績不振会社への貸付金（投融資資金）は後ろ向きな運転資金に該当します。

詳しくは49頁以下で説明するChapter5「資金使途を理解して融資交渉を有利に進める」をご覧ください。

▶ ホールディングス化した場合の銀行融資

上記のとおり、子会社等への貸付金は銀行に問題視されやすいのですが、ホールディングス化している場合は事情が異なってきます。

ホールディングス化とは、複数の事業会社を傘下に持つ親会社（持株会社）を設立し、各事業会社を管理・運営する経営体制のことです。

最近、法改正で組織再編が行ないやすくなっており、中小企業がホールディングス化に取り組むケースが増えています。方法は、ケースに応じて株式移転、株式交換、会社分割が用いられます。

ホールディングス化には、「事業リスクを分散できる」「M&Aを行ないやすくなる」「一定の要件を満たす場合、持株会社の株価を下げる事が可能で、事業承継対策になる」等のメリットがあります。

銀行融資の受け方には、次の2パターンがあります。

① 持株会社が融資を一括で受け、事業会社へ運転資金を供給する（グループファイナンス）

銀行は、グループ全体の財務状況や事業計画を評価に基づいて融資を判断します。銀行にはグループ全体の説明が必要になりますが、銀行交渉の窓口を一つにできるので効率的です。

② 各事業会社で融資を受ける

銀行の融資審査の負担は軽くなりますが、事業会社が持株会社や他の事業会社への貸出や借入がある場合、銀行はグループ全体の数値を把握しないと融資に応じることが難しくなります。

ホールディングス化には、管理コストが増加する等のデメリットもあるので、専門家を交え、慎重に検討する必要があります。