



ふるおや みおう

有限会社竹橋経営コンサルティング代表取締役。日本政策金融公庫に10年在籍し、融資、審査、事業再生、債権管理など中小企業金融に関する幅広い業務を経験。その後、公益財団法人日本生産性本部を経て独立。著書に『借りない資金繰り』『融資業務変革の基点』等。

元銀行マンは語る

企	業	融	資	の
本	音	と	建	前

竹橋経営コンサルティング 代表

古尾谷 未央



第2回 銀行との共通言語の習得を

今

回は、前回に続いて「資金組み」の重要性について説明します。資金組みとは、私の造語で、資金繰りに軸を置いて経営や財務の健全化に取り組むことを指します。

なぜこれが重要なのかというと、銀行は「資金繰りに沿って、経営方針や企業との付き合い方を判断する」からです。

銀行担当者からすると、融資先企業からただ見栄えのよい経営計画を持ち込まれたところで、支援しようという気にはなりません。資金繰りに沿って財務の健全化に取り組むことではじめて、真に銀行と良好な関係を築くことが可能となるのです。

資金組みに欠かせないツール

資金組みを実現し、銀行と共通言語で対話するために使用するのが「資金繰り表」です。

資金繰り表とは、期中の現金収支の流れを見える化し、過去の実績とともに未来の資金繰りについても記載した表のことです。

やや性質が似ているキャッシュフロー計算書は、会社の資金繰り表を1年分要約したものにすぎません。「過去を見るキャッシュフロー計算書」に対して、「未来を見

る資金繰り表」は、まったくの別物なのです。

多くの企業は、資金繰りに窮した段階で借入れを申し出ますが、銀行としては、そうした資金繰りに難のある企業は返済してもらえないリスクがあるため、融資を控えたいというのが本音です。反対に資金に余裕のある企業であれば、銀行としても低リスクで融資に踏み切ることができます。

企業は、事前に借入れが必要となる時期や金額を把握している必要があります。そこで、未来の計画である資金繰り表を活用することで、經常収支がマイナスになっていないかを分析し、資金のやり繰りや借入れ計画を立てることができます。

また、予想した数字と実績が乖離していないか予実管理を行なうこともでき、資金繰り表は企業体質の抜本的な改善につなげることができるツールです。一時的な資金調達や銀行に提出するためだけに作成するのではなく、経営改善のための効果的な活用方法を理解することが重要です。

資金繰り表の真価とは

資金繰り表は、運転資金の見通

しを数字で立てて原価や経費の見直しに着手するために使われることが多いですが、真の目的は「貸借対照表の改善」を実現することであると私は考えています。

資金繰り表から期中の資金の動きを確認することで、決算書からは読み取れない企業が抱える問題を見つけることができます。

たとえば、売掛金の回収よりも買掛金の支払いが早いなどの問題点を見出すことができれば、利益が出てくるのに資金ショートを起こす黒字倒産のリスクを回避することができます。

これはまさに銀行が企業をサポートするうえで欲している情報であり、資金組みの一例です。

貸借対照表の改善という観点から、銀行との面談時にも資金繰り表を共有することで、借入れが必要なる理由を論理的に、明確に説明できるようになります。

従来のように売上等の損益計算書をベースに経営者が話をして、資金繰りに沿って企業の経営を考える銀行との認識の違いは変えられません。期中での資金の流れを見える化することで、銀行は企業と共に資金組みの体制を整えることができます。