

銀行への定期的な情報発信が大切 資金繰り表をつくって 資金不足を 事前に把握しておこう

株式会社スペースワン代表取締役

徳永貴則 Takanori Tokunaga

明治大学卒業後、1996年大和銀行（現・りそな銀行）に入行、都心店舗を中心に法人融資業務を担当したのち、本部の融資審査セクションでの業務も経験。資金繰りこそが中小企業の生命線であるとの思いから中小企業経営者の心強いパートナーを目指し、2012年資金繰りコンサルタントとして独立。

「大同生命サーベイ」の調査テーマから
中小企業の資金繰り対策
について専門家の視点から深掘りしていただきました！



円安や原料高、人手不足によって、中小企業の資金繰りがタイトになっていると言われる。銀行勤務を経て「資金繰りコンサルタント」として活躍する徳永貴則氏に、銀行の考え方や上手な融資の受け方などを伺った。

聞き手…経済ジャーナリスト 川島睦保（元週刊東洋経済編集長）

▼昨今の経済環境を踏まえて中小企業の資金繰りは現在どのような状況にあるのでしょうか。

倒産件数が増加しているように、全般的に見て中小企業の資金繰りは悪化しています。円安と原料高に対する価格転嫁が進んでいないことに加えて、中小企業では人材をとどめるための防戦的な賃上げを余儀なくされていますが、賃上げをしても採用はままならず、飲食業では営業時間を短縮せざるを得ない店も増えています。営業時間が短くなれば売上は落ち、当然、資金繰りにも影響してきます。

よくコロナ禍での「ゼロゼロ融資」の返済が本格化したことで企業倒産が増えたと言われますが、それはもともとの企業体質に原因があるからです。ゼロゼロ融資は経営改善の努力をしていない企業でも受けられました。そうした企業ではゼロゼロ融資は延命処置になったに過ぎません。

一方、コロナ前から経営改善に努力していた企業は、コロナ融資を有

▼銀行は今、中小企業融資に対してどのような方針で臨んでいるのでしょうか。

政府系、民間とも銀行の審査のスタンスは非常に厳しくなっています。もともとあった負債にコロナ融資がプラスされて、借入金規模はかなり大きくなっています。それでいてキャッシュフローを生み出すことが難しくなっているわけですから、銀行の目は厳しくなっているのが現状です。

銀行はこのラインを下回ると貸せないという基準を持っています。コロナ前にラインギリギリだった企業は、コロナ融資で負債が増えたことでその基準を下回ってしまいがちです。そのため貸せる企業と貸せない企業の二極化が進み、貸せない企業が増えています。

ただし、自社のビジネスモデルをよく理解してもらわないとつくれませんから、売上額や仕入額がタイムリー

に出せるように内部体制の整備が必要になります。

▼こうした経営環境において、中小企業の資金繰り対策の心構えを教えてください。

損益はもちろん大事ですが、それ以上に資金繰りの管理が大切です。銀行が一番知りたいのは損益ではなくお金が回っているかどうかのフローだからです。何カ月か先に資金が不足するのであれば、今何をしないといけないのか、どういう資料を準備して、どの銀行に融資の相談をするべきかなど、スケジュールを逆算して動かなければなりません。

そのとき重要になるのが資金繰り表です。資金繰り表には損益とキャッシュフローの両方が出てくるため、融資の説明資料はこれだけで十

分と言われるほどです。そのため、少なくとも半年先までの資金繰り表を作っておくことです。企業から資金繰りをアウトソースされている私は3年先まで見て、資金繰り表を作ります。

精緻な資金繰り表をつくるには非常に手間がかかります。図表で挙げたフォーマットは一般的な資金繰り表の大まかな構造を示したもので、実際には記入する項目は多岐にわたります。例えば、ある月に1000万円の売上が計画されていたとしても、商品や事業によって原価率が大きく違っている場合もあるため、自身の分析も必要です。資金繰り表を新たに作りたいた場合は、まず会計事務所に相談してみるといいでしょう。

資金繰り表（フォーマット例）

「資金繰り表」とは、企業が一定期間の資金の流れを把握するための表。前年実績などを基に今後を予測して根拠ある数字を記入していく。資金不足に陥りそうなタイミングをあらかじめ把握できれば、事前に資金調達などの手を打つことが可能になる。

		年 月	年 月	年 月	年 月
	売上高				
	仕入・外注費				
	前月繰越 (A)				
経常収入	現金売上				
	売掛金現金回収				
	その他収入				
	計 (B)				
経常支出	現金仕入				
	買掛金現金支払等				
	賃金給与				
	その他の支出				
	計 (C)				
	差引計 (D)=A+B-C				
財務収支	借入金				
	その他の財務収入				
	計 (E)				
	借入金返済				
	その他の財務支出				
	計 (F)				
	計 (G)=E-F				
	翌月繰越 (D+G)				



【大同生命サーベイ調査結果のポイント②】米国の経済政策による今後の影響に「不安を感じている」と回答した企業は64%となりました。対応策として、「在庫削減（21%）」「設備投資の縮小（13%）」を講じる企業がある一方、影響への不安を感じつつも「実施可能な対応策がない」と回答する企業も48%となりました。



【大同生命サーベイ調査結果のポイント①】自社の資金繰りについて、「今後、支障が出てくる」と回答した企業は41%となりました。「支障が出ている」とあわせ、半数の企業が、将来の資金繰りに不安を抱いていることがわかりました。

▼2カ月先など、直近の返済に不安を感じた場合はどう対応すればいいでしょうか。

2カ月後に資金不足に陥ることがわかり、銀行に融資をお願いしたとしても、資金の管理ができていない会社と想われて、まず融資が下りることはありません。本当に困った場合は、リスケジュール（返済猶予）を考えなければなりません。ただし、リスケをするとは基本的にしばらくは融資が受けられません。ギリギリまで返済を頑張つて自己資金がなくなった状態でリスケをする、返済は止まっても会社を運営するお金が回らなくなります。そうなる手の打ちようがないので、リスケの検討はある程度の余裕があるうちにおこなう必要があります。専門家の力を借りる必要があります。まずは商工会やよろず支援拠点など公的な機関に早く相談することです。

絶対にやつてはいけないのは、自宅を担保に差し出してノンバンクなどから借りたり、売掛債権を売却する「ファクタリング」に手を出したりすることです。最近、安易にファクタリングに頼る企業が増えていますが、手数料が非常に高い上、麻薬のようなもので一度利用すると破綻するまで使い続けることになりかねません。

▼中小企業は今後、メインバンクやサブバンクなど、銀行に対する考え方や付き合い方を変える必要はあるのでしょうか。

まずメインバンクの定義から考えてみましょう。一般に借入残高の多い銀行がメインバンクとされていますが、借入は残高よりも中身が大切です。例えばAとBという2つの銀行と取引があったとします。A銀行のほうが融資残高は多いのですが、保証協会の保証が付いている融資しかしていません。B銀行はプロパー融資（保証協会の保証のない融資）を出しています。そうした場合、私はB銀行がメインだと考えます。保証協会の保証付融資はどの銀行でもできますから、リスクを取ってくれている銀行をメインバンクと考え、何かあれば真つ先に相談するようにします。

今年の3月から「協調支援型特別保証制度」という新しい制度ができました（コラム参照）。保証協会による保証に加え、銀行もリスクを取った融資を出すことで、保証料の一部を国が補助する制度です。私の顧問先には銀行にこの制度の利用を持ち掛けるよう指導しています。その反応によつて銀行が自社をどう見ているかがわかることと、複数の銀行と取引している場合は銀行同士を牽制することにも使えます。

▼銀行融資を上手に引き出す方法や、上手な借り方があれば教えてください。

顧問先には3カ月に一度、銀行に情報開示するようアドバイスしています。試算表とともに今後の経営計画などの定期的な情報提供と、経営者が会社と個人の財布を分けて管理すること、本業で稼いだお金での返済に目処が立っていることは融資を受ける最低条件です。その上で、資金使途に適したお金の借り方をする。

例えばボーナスや納税のお金を長期で借りると、支払いの返済が何年も続いてしまいます。機械設備などは原則として税務上の償却年数に合わせて借りなければいけません。銀行がいい顔をしないからと、短い返済期間で借りると、減価償却の年数と借入の返済年数が合わなくなつてキャッシュフローが崩れていきます。「とりあえず借りられればいい」とお考えの経営者が多いのですが、おかしい借り方をすると、のちのちポディーブローのように効いてきます。何に使うのか、どのように借りて、どうやって返すかを事前にしっかりと考えておくことが大切です。お金には色がついていないと言われますが、融資を受けたお金には色がついていることを忘れてはいけません。

川島の複眼思考

―本稿のまとめとして―

銀行勤務の経験を持つ徳永さんによる「銀行の視点」が興味深かった。赤字で債務超過であったとしても、銀行に返済し続けていけば、また貸してくれると思つている人が多い。そのためノンバンクなどから借りても銀行に返済し続けようとするが、銀行は新たに貸して返ってくる企業かどうかだけを見ており、返済実績はほとんど勘案していないという。

また銀行員は他行の動きに敏感で、自行だけ貸付残高が多くなつて他の銀行が少なくなれば何か見落としているのではないかと不安になり、逆に他行が増えていると乗り遅れているのではないかと不安になるといふ。

企業としては、銀行のこうした思考パターン、行動パターンを読み取つてさらに融資しようという気持ちになるような情報提供を行ない、いかに自分に有利になるように付き合ひ、戦略を立てることが大事である。プロパー融資を引き出すなど、あえてリスクを取ってもらうために、真剣に自社を考えてもらい協調を図っていくことが大切なのだ。（睦）

