

# こんな資金繰り状況の取引先にはどう対応する？

①～⑤ 奥山 文雄 フロンティア代表講師  
⑥～⑨ 岩瀬 万里夫

資金繰りが悪化傾向にある取引先の例を挙げ、改善提案の進め方を解説する。

## ① 約定返済額が多い（過剰借入れ）

### 当初借入れの計画を検証し 不稼働資産の売却等を検討

これは、借入金の毎月約定返済額と返済能力がミスマッチの状態にあることを表している。つまり、「約定返済額」が「キャッシュフロー」の状態であり、過去の設備投資時の借入金、現在の事業内容・事業規模から見て過大となっていると考えられる。

このような状態の場合、返済不足分を新たな借入金（返済金のため）の借入金により調達するか、個人の手持ち資金を融通するなどして資金不足の解消に努めなければならず、調達できなければ返済金が滞る事態となる。ただ、これらは一時しのぎであり、抜本的な解決にはならない。

資金繰りを改善するためには、該当する借入金の当初申込内容を把握し、キャッシュフローとの整合性などを検証したうえで、現在

の経営実態に合わせるための提案が必要となる。多額な借入金により設備投資過大となるには、それなりの要因がある。例えば、業績好調だったためさらなる業績向上を目論んで機械設備を増設したが、見込みが外れ一部の機械が不稼働となった。あるいは、得意先からの進言もあって新たに工場を新設したが、想定した受注が確保できず工場が休業状態となった。そのほか、営業所・本社事務所の新設など、過大な設備投資により企業の業績を悪化させた例は枚挙に暇がない。

正確なCFを把握したうえで改善策の検討・提案を行う  
取引先の企業体力から見て十分に余裕のある設備投資計画であれば問題ないが、多くの中小企業の

場合には、設備投資後の投資効果ばかりに着目しているケースが多いため、計画に乖離が生じた場合には事業の存続にまで影響を及ぼすことになる。まずは当初設備投資の計画を検証し、その実現可能性、今後の景気動向、取引先の企業体力の状況等についてしっかりと確認を行う。

検証・確認作業後は、改善策の検討と提案を行う。改善策の検討にあたってのポイントは、現在のキャッシュフローを正確に把握すること。将来を見据えたキャッシュフローに基づき、長期的な改善策の検討・提案が必要となる。考えられる改善策としては、①不稼働資産の売却による借入金の一部返済、②事業規模の縮小、③経営改善計画策定に基づく借入金返済軽減のための条件変更——などが挙げられる。

## ② 資金使途と調達方法が合っていない

### 運転資金の調達方法を確認し 長期の場合は短期継続融資で対応

中 小企業の取引先には、借入金の使途と調達方法が合っていない、資金繰りが忙しい先が多く見られる。毎月の約定返済額がキャッシュフローを超え、事業規模と合っていないケースだ。こうした状況を放置すれば、やがて資金繰りに窮し、事業の存続が危ぶまれる。至急、原因の究明と資金繰り立て直しの対策を講じなければならぬ。

期間に必要な資金、いわゆる「つなぎ資金」に大別される。前者①は「収支ズレ」を要因とする経常運転資金であり、後者②は比較的短期間で回転する増加運転資金だ。増加運転資金の例としては、小売業における季節商品の仕入れ、製造業における原材料価格の値上がりによる一時的な在庫の積増し、建設業における受注増を要因とした一時的な先行支払の発生——などが挙げられる。

まず着手すべきは、個々の借入金（運転資金）の使途と融資方法（融資科目・返済方法など）の検証である。なぜなら、運転資金を長期の証書貸付で調達しているケースが少なくないからだ。

運転資金は、①年間を通じて経常的に必要となる資金と、②季節変動やその他の特殊要因により短

### 運転資金は短期継続融資や 当座貸越で調達する

これを踏まえると、本ケースは「収支ズレ」を要因とする経常運

転資金を、証書貸付により長期の約定分割返済で調達していることが、資金繰りを忙しくしている要因であると考えられる。「収支ズレ」とは、支払いと回収のズレをいい、「売上債権＋棚卸資産－買入債務」により算出される所要運転資金と等しくなる。そのため、「収支ズレ」を要因とする運転資金は経常運転資金（あるいは正常運転資金）と呼ばれており、企業が事業を継続している限



り必要な資金である。つまり、疑似資本的な性質のものであるため約定返済すべきものではなく、本来は手形貸付等による短期継続融資、あるいは当座貸越で賄うべきものである。

しかし、この経常運転資金を5～7年の証書貸付で対応している金融機関が多く、大半の取引先は事業キャッシュフローから約定返済原資を確保できていない。そのため、ある程度返済が進むと返済原資確保のための折り返し融資を受けなければ資金繰りが追いつかない状況に追い込まれる。

結果、借入金返済のための借入の繰り返しにより、常に資金繰りが忙しいという状況に陥る。こうなると、経営者は本業に専念するよりも、常に資金繰りのことで頭を悩ますことになる。

こうした状況の取引先にとって、資金繰り改善効果の高い短期継続融資や当座貸越取引の提案が、極めて魅力的となる。約定返済原資を確保するための折り返し融資が不要になり、資金繰りが一挙に改善するからだ。

### 3 借入本数・借入金金融機関が多くて管理が煩雑になっている

## 設備資金の返済はCFに合わせ 運転資金は短期資金に切り替える

このような状況にある取引先は、メインの金融機関が定まっておらず、資金が必要となつたときに場当たり的な調達を行っている傾向にある。借入金の本化をはじめとした各種の提案により資金繰りの改善が図れば、メイン化につながる。

初めに確認すべきは、個々の借入金の当初資金使途と返済方法である。資金使途については、運転資金と設備資金に分類しよう。

設備資金は、該当する設備の残存耐用年数と借入期間の整合性を考慮し、キャッシュフローの範囲内で優先的に返済しなければならぬ。残存耐用年数と借入期間が合っていない、あるいはキャッシュフローを超過しているなどのミスマッチが発生している場合に

は、該当する設備資金融資の条件を変え、キャッシュフローに合わせた融資として肩代わりすることが有効だ。

具体的には、残存耐用年数を期限として、キャッシュフローに見合った約定返済金額を設定し、残一時払いの条件で切り替える。残一時払いは、取引先の業績が向上しキャッシュフローが見込める状況になれば、改めて約定返済金額を増額し、残存耐用年数の期限には完済できるよう切り替える。

また、残一時払いの状態で期限が到来した場合には、改めてその時点でのキャッシュフローに見合った約定返済金額に切り替える。

運転資金は、決算書ならびに直近の試算表から算出した「収支ズレ」を要因とする経営運転資金所



要額に見合う運転資金と、それ以外の運転資金に分類する。

経営運転資金所要額に見合う運転資金は、約定分割返済する必要のない手形貸付に一本化して短期継続融資に切り替えるか、当座貸越にまとめる。

それ以外の運転資金は、設備資金返済後のキャッシュフローに余裕があれば、その範囲内の返済計画を立案し切り替える。ただし、返済期間が運転資金の返済期間で

ある5年から7年を超えるようであれば、先に述べた残一時払いとする方法で対応する。なお、手形貸付で調達している「つなぎ資金」があれば、売上代金金額を返済財源として、同様に手形貸付もしくは当座貸越で肩代わりする。

### 企業の実態を把握したうえで改善策の検討実施に臨む

このように、実質、他金融機関の肩代わりを考慮した借入金の本化による方法が中心となる。ただし中小企業の場合、一本化しなければならぬ事態となる要因として、企業における利益の減少と純資産の脆弱さにより、借入金が過大になっている場合も多い。こうした取引先の資金繰り改善に臨むためには、直近の業績・財務内容・今後の見通し・将来性・強みと弱み・経営者の資質などに問題がないことがポイントとなる。

こうした対応が実現できれば、取引先は資金繰りの安定化と財務体質の強化を図れることになり、金融機関は取引先との親密度が高くなりメイン化が可能となる。

### 4 受注の増加に伴い資金繰りが悪化している

## 取引条件等に変化がないか確認し 増加運転資金の融資を提案

「収支ズレ（売上債権+棚卸資産-買入債務）」による経営運転資金（正常運転資金）は、企業が事業を継続している限り必要な運転資金であり、いわゆる「立て替え資金」としての性質を持っている。

つまり、売上代金の回収や仕入れその他一般経費の支払いがすべて現金で処理されている場合を除き、一般的に見て、事業を営んでいる企業は売上代金の回収よりも支払いが先行するため、収入と支出の期間的なズレが生じる。

もっと具体的に言えば、売上が発生した場合には、その代金の回収条件（何日締め何日払いと、現金と手形の回収割合ならびに手形サイト）に基づき代金が回収されるため、手形割合が高くそのサ

イトが長ければ、売上代金の現金化までには相当期間を要することになるわけだ。事業を運営していくためには、常に相応の在庫（通常2〜3カ月分）を持っている必要がある。

一方、仕入れについても売上代金と同様に支払条件が定められている。しかし、一般的には回収条件よりも支払条件のほうが厳しい傾向にあるため、その分資金が必要となる。その他、事業を運営していくために必要な人件費、支払家賃、水道光熱費、各種リース料およびレンタル料などの経費が先行して支払われるため、そのための資金も必要となる。

以上のように、事業を継続していく限りは、約定返済する必要のない資本的な性質の資金、すなわ



ち収支ズレを要因とする経営運転資金（短期継続融資・当座貸越等）が必要となる。

この経営運転資金は、売上高、仕入高、回収条件、支払条件などに大きな変動がなければ、比較的安定している。しかし、売上高が増加すれば、その分売掛金・受取手形などの売上債権や棚卸資産、ならびに買掛金・支払手形などの買入債務の金額も増加することになるため資金繰りは忙しくなる。

### 取引条件の変更に伴う資金需要でないかを確認

取引先から、売上の増加に伴って資金繰りが悪化していると聞いたら、まずは直近の試算表で事実の確認を行うことが必要だ。販売先からの回収条件、ならびに仕入れへの支払条件に変動がないかについても確認を行おう。

これらに変動のないことが確認できれば、売上増加に伴う「増加運転資金」として融資を提案することになる。

なお、必要増加運転資金は「増加月商分×収支ズレ期間」である。収支ズレ期間は、「売上債権回転期間+棚卸資産回転期間-買入債務回転期間」により算出する。つまり、増加運転資金所要額は「月平均増加売上高×（売上債権回転期間+棚卸資産回転期間-買入債務回転期間）」となる。

なお、売上債権回転期間は「売上債権÷月商」、棚卸資産回転期間は「棚卸資産÷月商」、買入債務回転期間は「買入債務÷月商」により算出する。