金融機関取引ワンポイント　Vol.2-2

銀行員が決算書で最初に開くページ

株式会社東京経営ばんく　代表取締役　永見達也

> **この記事の結論**
>
> 銀行員が最初に開くのは、損益計算書ではありません。勘定科目内訳明細書です。
>
> 決算書は会社が作った「説明」ですが、内訳書は「事実の配列」だからです。
>
> そして内訳書は、1 期ではなく 3 期並べて読まれています。

ある相談の場面

決算が固まった直後の面談で、社長がこうおっしゃいました。

「今期はなんとか営業利益が出ました。これで銀行の評価も少しは上がりますよね」

私は決算書一式を見せていただきながら、ひとつ伺いました。

「勘定科目内訳明細書も、ご覧になりましたか」

社長は少し考えて、こうお答えになりました。

「内訳書……あれは税理士さんが税務署向けに作るものでしょう。銀行は決算書を見るんじゃないんですか」

この受け止め方は、決して珍しくありません。むしろ、多数派だと思います。しかし私

が 29 年間、貸す側で見ていた実務は、これとほぼ**逆**でした。

多くの経営者が、決算説明でやっていること

決算後に銀行へ持っていく説明の準備は、たいてい損益計算書を中心に組み立てられます。

- 売上高が前期比でどう動いたか
- 営業利益が確保できたか
- 当期純利益と、その要因
- 来期はどう見ているか

これはこれで必要な説明です。数字の背景を語れる社長は、それだけで信頼されます。

問題は、決算書一式のうち、経営者が読み込んでいるのが貸借対照表と損益計算書の**二枚だけ**になりがちなことです。勘定科目内訳明細書は「税理士が作る添付書類」という位置づけのまま、中身を確認せずに提出されている。

そして銀行は、その二枚より先に、内訳書を開いています。

銀行側から見ると、それはどう映るか

支店で企業から決算書一式を受け取ったとき、私が最初にめくっていたのは、損益計算書ではありませんでした。

> **勘定科目内訳明細書。中でも「借入金及び支払利子の内訳書」。**

理由は単純です。損益計算書は、会社が作った「説明」です。どこを強調し、どこを控えめに書くかという意思が入ります。一方で内訳書は、事実をそのまま並べた表です。作為の入る余地が、ほとんどない。

つまり銀行員は、損益計算書で「この会社は今期どうだったか」を読む前に、内訳書で**この決算書は信用できるか**を確かめているのです。順番が逆なのです。

実際に開く順番

	開く書類	何を見ているか
①	借入金及び支払利子の内訳書	取引金融機関の全体像。当行のシェア、他行の金利と期間、担保・保証の状況。ノンバンクやビジネスローンの有無。役員からの借入金。
②	仮払金（前渡金）の内訳書・貸付金及び受取利息の内訳書	役員貸付金・仮払金の有無と、その推移。法人と個人の資金が分離できているか。
③	売掛金（未収入金）の内訳書	取引先の集中度。そして滞留。前期・前々期と同じ先に同じ金額が残っていないか。
④	棚卸資産の内訳書	滞留在庫の有無。評価が妥当か。利益調整の余地がなかったか。
⑤	役員給与等の内訳書・地代家賃等の内訳書	同族関係者への資金の流れ。オーナーからの不動産賃借の条件。

①が一番目である理由

この一枚に、その会社の金融取引の全体像が載っています。どの金融機関から、いくら借りていて、金利が何%で、返済がどう進んでいるか。当行のシェアがどのくらいか。

ここでノンバンクやビジネスローンの残高が出てくると、担当者の見方は一段変わります。金額の大小ではありません。**銀行から調達できなかった時期があった**という事実が、記録として残っているからです。そのとき何が起きていたのかを、稟議に書かなければならなくなります。

②が二番目である理由

役員貸付金と仮払金は、金額が小さくても必ず見られます。

実務上、この二つは**資産性がないものとして扱われる**ことが多い。実態貸借対照表を作るとき、自己資本から控除されます。純資産の薄い会社では、これだけで実質債務超過に転じることがあります。

さらに、「経営者保証に関するガイドライン」が求める**法人と経営者の関係の明確な区分・分離**に、正面から抵触します。経営者保証を外していきたい会社にとっては、ここが最初の関門になります。

そして最も見られているのは、残高そのものではなく、動きです。毎期同じ金額が残っていれば、返す意思がないと判断されます。

③が三番目である理由

売掛金の内訳書は、前期・前々期と並べて読みます。三期にわたって同じ先の同じ金額が動かずに残っていれば、回収不能を疑います。場合によっては、売上そのものを疑い

ます。

決算書の一枚では見えないものが、内訳書を三期並べると見えてくる。ここが、この書類の本質です。

> 銀行は内訳書を、時系列で並べて読んでいます。1 期分では何も分かりませんが、3 期並べると、動かない売掛金、増え続ける役員貸付金、じわじわ増えるノンバンク借入が、はっきり浮かび上がります。

では、どう整理するか

大前提として、内訳書は**決算が確定してからでは動かせません**。ですので、点検のタイミングは決算後ではなく、決算前です。

税理士の先生に「内訳書のドラフトを、決算確定の前に見せてください」とお願いする。これだけで、打てる手の幅がまったく変わります。

見るべきは、次の三点です。

点検一　役員貸付金・仮払金は、動いているか

一括で消すことは、たいていできません。それは銀行も分かっています。問われているのは、**減っているかどうか**です。

「毎期 300 万円ずつ、5 年で解消する」という計画が示されていれば、銀行の見方は変わります。役員報酬の設定と一体で設計すれば、実行可能な計画になります。最悪なのは、何年も同じ金額のまま置かれていることです。

点検二　三期動いていない売掛金がないか

内訳書を三期並べて、同じ先が同じ金額で残っていないかを確認します。

残っていれば、処理するか、説明を用意するかのどちらかです。「回収サイトの長い先で、契約上こうなっている」という事情があるなら、それを先に伝えておけばよい。放置して、担当者に発見される。これが一番よくない形です。

点検三　借入金の内訳を、自分の目で眺めたか

この一枚は、銀行から見た自社の姿がそのまま映っている表です。

メインとされる行のシェアはどれくらいか。金利は他行と比べてどうか。短期と長期のバランスはどうか。ノンバンクがあるなら、なぜ使ったのか。

相手が最初に開く一枚を、自分で先に読んでおく。**この習慣があるかどうかで、面談の質は変わります。**

そして、聞かれる前に説明する

決算説明の資料に、内訳書の主要な項目について、一枚だけコメントを付けてください。

> 「役員貸付金〇〇万円は、△△の経緯によるものです。今期より年〇〇万円ずつ返済を開始し、〇年で解消する予定です」

この一文があるかないかで、担当者の稟議の書きやすさが変わります。銀行が最も警戒するのは、数字の悪さではありません。**聞かないと出てこない情報**です。

結論

決算説明で本当に語るべきなのは、利益ではなく、内訳書です。

銀行員が最初に開くページは、多くの経営者が最後まで開かないページです。

※ 本稿の事例は、複数の案件をもとに再構成したものであり、特定の企業を指すものではありません。

株式会社東京経営ばんく

社外 CFO・管理本部長代行 ／ 経営ナレッジ承継 ／ 金融機関取引アドバイザー

貸す側の論理を、借りる側の武器に。