

第6章

数値計画・試算表を使った借入交渉のやり方

本章では、金融機関に提出する数値計画の立て方や試算表を使った借入交渉など、数値面の伝え方について解説します。

1 数値計画を立てる際のポイント

(1) まず「今期の着地予想」をしっかり行なう

事業計画書の基本は「P/L計画」です。金融機関に提出する場合も、通常は、まずP/L計画を作成し、必要に応じて資金繰り予定表やB/S計画などを添付することになります。

事業計画書というと、3～5年程度の中長期計画をイメージするかもしれませんが、金融機関の担当者が融資判断において最も重視するのは、「足元の数字がどうなっているか」です。

したがって、中長期計画を立てる場合でも、まずは、今期（現在、進行している期）の損益の着地予想から始めるべきです。

前期、前々期の数値と見比べて今期の着地予想をしっかり行ない、来期以降の計画値を保守的に見積もれば、金融機関に対して説得力の高い計画になります（図表6-1参照）。

着地予想を検討する際、筆者は図表6-2のような表を使って、月次数値を分析します。

図表6-1 P/L計画の立て方

①着地予想をしっかり行なう					
	前々期	前期	今期	計画1年目	計画2年目
売上高	×××	×××	△△△	〇〇〇	〇〇〇
売上原価	×××	×××	△△△	〇〇〇	〇〇〇
売上総利益	×××	×××	△△△	〇〇〇	〇〇〇
販売管理費	×××	×××	△△△	〇〇〇	〇〇〇
営業利益	×××	×××	△△△	〇〇〇	〇〇〇
営業外収益	×××	×××	△△△	〇〇〇	〇〇〇
営業外費用	×××	×××	△△△	〇〇〇	〇〇〇
経常利益	×××	×××	△△△	〇〇〇	〇〇〇

②直近3年程度の推移を分析 → ③計画値を決定

過去2年分の試算表から各月の損益（実績）を入力し、その数値の右側に予想値を入れていくフォームです。

各月の実績値を確認しながら予想値を決めることができるので、検討作業がしやすくなります。

経営者や経理担当者など、複数のメンバーでプロジェクトを眺めながら行なうと、より効率的に作業ができます。

かなり大きな表ですが、エクセルの機能を使って「前期」「前々期」の欄を非表示にすれば、当

図表6-2 着地予想検討ツール

単位：千円

	前々期 令和X1年 4月	前期 令和X2年 4月	今期 令和X3年 4月	前々期 令和X1年 5月	前期 令和X2年 5月	今期 令和X3年 5月		前々期 決算整理	前期 決算整理	今期 決算整理	前々期 令和X2年 3月期決算	前期 令和X3年 3月期決算	今期 令和X4年 3月期決算
	実績	実績	予想	実績	実績	予想		実績	実績	予想	実績	実績	予想
製品A	32,000	29,000		32,000	39,000						423,000	422,000	
製品B	36,000	36,000		32,000	37,000						409,000	414,000	
製品C	11,000	6,000		9,000	10,000						76,000	100,000	
売上高	79,000	71,000		73,000	86,000						908,000	936,000	
商品仕入高	17,000	16,000		16,000	19,000						204,000	200,000	
材料費	25,000	22,000		23,000	29,000						276,000	304,000	
労務費	0	0		0	0			91,000	90,000		91,000	90,000	
経費	0	0		0	0			29,000	29,000		29,000	29,000	
製造原価	25,000	22,000		23,000	29,000						396,000	423,000	
売上原価	42,000	38,000		39,000	48,000						600,000	623,000	
売上総利益	37,000	33,000		34,000	38,000						308,000	313,000	
役員報酬	1,000	1,000		1,000	1,000						12,000	12,000	
給与手当	16,000	17,500		17,000	18,500			-78,000	-86,000		124,000	135,000	
法定福利費	2,490	2,790		2,850	3,000			-11,300	-12,600		20,560	23,260	
福利厚生費	10	10		50	0			-300	-100		120	140	
人件費計	19,500	21,300		20,900	22,500						156,680	170,400	
広告宣伝費	1,500	1,700		700	1,300						14,800	13,400	
発送配達費	950	900		1,300	1,400			-1,300	-1,400		12,000	13,100	
減価償却費	1,100	1,000		1,000	1,000			-2,000	-2,000		10,000	10,000	
地代家賃	2,600	2,800		2,700	2,800			-2,500	-2,500		29,800	30,900	
リース料	800	750		750	750			-2,000	-2,000		7,000	7,000	
修繕費	0	0		300	0			-600	-300		1,300	400	
事務用品費	120	120		340	380			-800	-900		2,020	2,400	
消耗品費	60	180		410	300			-1,600	-1,600		1,700	1,840	
水道光熱費	270	280		300	250			-2,200	-2,100		1,260	1,280	
旅費交通費	2,900	2,700		2,600	2,900			-12,900	-13,100		19,600	19,900	
租税公課	300	300		20	50			-400	-400		1,020	1,100	
接待交際費	60	550		50	0						560	2,200	
保険料	60	40		50	40			-800	-700		2,900	2,720	
諸会費	80	80		80	50			-100	-100		740	580	
新聞図書費	50	50		50	30			-100	-100		620	380	
その他	450	450		450	450			-3,800	-3,800		2,000	2,000	
その他販管費計	11,300	11,900		11,100	11,700						107,320	109,200	
販売費及び一般管理費計	30,800	33,200		32,000	34,200						264,000	279,600	
営業利益	6,200	-200		2,000	3,800						44,000	33,400	
受取利息・配当金	0	50		0	0						0	200	
雑収入	10	50		50	100						360	1,000	
営業外収益	10	100		50	100						360	1,200	
支払利息・割引料	1,100	1,000		1,000	1,100						12,000	13,200	
雑損失	10	0		50	100						560	1,600	
営業外費用	1,110	1,000		1,050	1,200						12,560	14,800	
営業外損益計	-1,100	-900		-1,000	-1,100						-12,200	-13,600	
経常利益	5,100	-1,100		1,000	2,700						31,800	19,800	
特別利益	0	0		0	0						0	0	
特別損失	0	0		0	0						0	0	
税引前利益	5,100	-1,100		1,000	2,700						31,800	19,800	
法人税等	0	0		0	0			9,600	6,000		9,600	6,000	
当期利益	5,100	-1,100		1,000	2,700						22,200	13,800	

4～3月の数値+決算整理

期の月次損益予想表として印刷できます。

予想値を検討する際には、

- 売上高はできるだけ保守的に見積もる
- 商品仕入高や材料費などの変動費は、売上に対する割合で求める
- 金額の大きい経費は内訳まで調べ、その他の経費は、前年値や最近の平均値を用いる
- 決算整理まで予想する

といった点に注意しましょう。

(2) 売上計画は内訳を明記し、根拠を示す

① 事業計画のシナリオで売上の内訳を決める

売上計画は、事業計画のメインともいえる部分ですから、必ず内訳を明記すべきです。

売上分析の切り口には、大きく「顧客」「製品」「場所」の3つがあります(図表6-3参照)。

「得意先別売上」「製品別売上」「営業所別売上」などが代表的ですが、売上計画の内訳としてどのような項目を用いるかは、事業計画のシナリオによります。

たとえば、「製品開発で売上を上げる」というシナリオなら新製品と旧製品、「リピーター対策を強化して売上を上げる」というシナリオなら新規客とリピーターを内訳にするというように、金融機関への説明のしやすさを考慮します。

② 増収計画には根拠が必要

P/L計画の売上数値は、会社内の営業目標などよりも低い、堅めの数値にすべきです。

金融機関の担当者は、売上を控えめに読む会社

を「手堅い会社」として評価する傾向があり、計画が達成できないと、それだけ会社の信用を落とすことになるからです。

金融機関の担当者が納得しやすい売上計画は、「前期と同程度の売上」です。何か特別な要因がない限り、現状維持型にするのが、金融機関に提出する数値計画の基本と考えましょう。

増収計画を立てる場合は、根拠が必要になります。

たとえば、Aという製品の売上が2期連続で3%増加している場合、その原因を説明できるのであれば、A製品の3%増収を計画します。

増収の根拠になるのは、「取引先を新たに開拓した」「客数が増加している」など、量的な変化を確認できるものに限られます。これらについて、今後見込まれる成果を従来の売上に加算していきます。

ただし、増収を計画する場合も、売上を伸ばすのは一定期間にとどめます。長期に渡って売上が伸び続ける計画には根拠がないからです。

たとえば、計画2～3年目までは増収を織り込んだとしても、その後は同額で推移するように計画を立てます。

③ 4～5年目は「ビジョン」として計画してもよい

前記のとおり、売上計画は保守的に見積もるのが基本ですが、例外もあります。特に、成長志向が強い企業の場合、保守的すぎる計画は必ずしも得策とはいえません。

図表6-3 売上分析の切り口

切り口	よくある区分	細分化の例
顧客	得意先別売上、取引先別売上	顧客の所在地(商圏)、売上や利益の大きさ(ABC分析)、新規客とリピーター、購入製品、直近購入日、購買頻度、買上げ単価(客単価)など
製品	製品(商品、サービス)別売上	カテゴリー、価格帯、機能、売上や利益の大きさ(ABC分析)、新製品と旧製品、製品ライフサイクル(導入・成長・成熟・衰退)、在庫期間など
場所	営業所別売上、事業部別売上	課、チーム、営業担当者など

というのは、金融機関は保守的な企業を好む一方で、将来が期待できる成長性の高い企業を評価するからです。

成長性をアピールしたい場合、売上計画を保守的に見積もるのは1～3年目までとし、4～5年目は高い増収率を計画します。

金融機関の担当者が、売上計画の達成確度を求めるのは計画1～2年目までがほとんどで、長くても計画3年目までの数値です。

したがって、根拠があいまいでも、4～5年目の売上は「ビジョン」「企業側の願望」という意識で高めに計画しても構わないのです。

保守的な数字を置く場合でも、口頭では、計画値以上の売上が期待できることを伝えるようにしましょう。

要は、「事業に前向きに取り組んでいる印象」

を与えることが重要なのです。

(3) 原価率の改善予想は慎重に行なう

材料費などの売上原価（変動費）は、通常、「売上高×原価率」で計画しますが、事業計画に原価率の改善予想を織り込むかどうかは、慎重に判断すべきです。

原価率は、在庫の状況や販売単価、売上構成など、様々な要因に左右され、多くの場合、正確な予想が難しいからです。

原価率は、前期の実績などから保守的に見積もるようにして、原価率の改善見込みは、計画が下振れした場合の吸収材料として説明すると、金融機関の担当者の印象がよくなります。

図表6-4 数値計画の例

		実績 令和X1年3月期		実績 令和X2年3月期		今期見込み 令和X3年3月期		
		金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	
売上高	売上A	330,000	52.4%	350,000	55.6%	300,000	50.0%	
	売上B	210,000	33.3%	180,000	28.6%	200,000	33.3%	
	売上C	90,000	14.3%	100,000	15.9%	100,000	16.7%	
	計	630,000	100.0%	630,000	100.0%	600,000	100.0%	
売上原価	材料費	238,000	37.8%	245,700	39.0%	240,000	40.0%	
	労務費	61,000	9.7%	61,000	9.7%	60,000	10.0%	
	製造経費 (うち、減価償却費)	50,000 (5,000)	7.9% 0.8%	49,000 (5,000)	7.8% 0.8%	50,000 (5,000)	8.3% 0.8%	
	計	349,000	55.4%	355,700	56.5%	350,000	58.3%	
売上総利益		281,000	44.6%	274,300	43.5%	250,000	41.7%	
販売管理費	役員報酬	15,000	2.4%	16,000	2.5%	15,000	2.5%	
	給与手当・賞与	130,000	20.6%	120,000	19.0%	120,000	20.0%	
	法定福利厚生費	18,000	2.9%	18,000	2.9%	18,000	3.0%	
	その他人件費	0	0.0%	3,000	0.5%	7,000	1.2%	
	計	163,000	25.9%	157,000	24.9%	160,000	26.7%	
	広告宣伝費	7,000	1.1%	7,000	1.1%	5,000	0.8%	
	荷造運賃発送費	16,000	2.5%	16,500	2.6%	15,000	2.5%	
	旅費交通費	18,000	2.9%	19,000	3.0%	18,000	3.0%	
	地代家賃	20,000	3.2%	20,000	3.2%	20,000	3.3%	
	その他	30,000	4.8%	30,000	4.8%	30,000	5.0%	
計		91,000	14.4%	92,500	14.7%	88,000	14.7%	
減価償却費		12,000	1.9%	12,000	1.9%	11,000	1.8%	
計		266,000	42.2%	261,500	41.5%	259,000	43.2%	
営業利益		15,000	2.4%	12,800	2.0%	9,000	1.5%	
営業外収益	受取利息・配当金	1,000	0.2%	1,000	0.2%	500	0.1%	
	雑収入ほか	5,000	0.8%	3,000	0.5%	3,000	0.5%	
	計	6,000	1.0%	4,000	0.6%	3,500	0.6%	
営業外支出	支払利息・割引料	11,000	1.7%	11,000	1.7%	10,000	1.7%	
	雑損失ほか	2,000	0.3%	2,000	0.3%	9,500	1.6%	
	計	13,000	2.1%	13,000	2.1%	19,500	3.3%	
経常利益		8,000	1.3%	3,800	0.6%	9,500	1.6%	
特別利益		5,000	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	
特別損失		0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
税引前利益		13,000	2.1%	3,800	0.6%	9,500	1.6%	
法人税等		5,000	0.8%	1,500	0.2%	0	0.0%	
当期純利益		8,000	1.3%	2,300	0.4%	9,500	1.6%	

(4) 販売管理費は月次の積上げで予想する

販売管理費は、月次分析に基づく着地予想をしておけば、ある程度、正確に予想できます。

数値計画では、販売管理費の内訳として、人件費やその他の重要科目を表記すると、経費削減等の計画内容を伝えやすくなります。

(5) 経常利益は黒字で計画する

金融機関は経常利益が赤字の会社には融資をしませんから、経常利益は黒字で計画するのが大前提になります。

仮に、今期の着地が赤字になる場合でも、翌期（計画1年目）の経常利益は必ず黒字にすべきです。どういう状況であれ、「2期連続赤字は許されない」と考えましょう。

一方、当期純利益は、特別損失の計上によって赤字になるのはかまいません。

計画する利益額をどのくらいにするかは、会社の状況によって異なります。債務超過の会社なら、最低限、債務超過を解消するだけの利益が計画されていなければなりません。

財務体質に大きな問題がなければ、「経常利益率5%を目標とする」というように利益率で考える手もあります。

(6) その他の留意点

① 直近1～2期分の実績欄を設ける

金融機関の担当者は、常に実績との比較で計画をチェックします。

図表6-4のフォームのように、直近2期の実績欄を設けると売上や経費の推移がわかり、計画内

月次損益表と資金繰り表を作成して添付する				増収の根拠を明確にする		右肩上がりにしない		単位：千円	
計画1年目 令和X4年3月期				計画2年目 令和X5年3月期					
計画	構成比	計数算出根拠		計画	構成比	計数算出根拠			
280,000	45.2%	〇〇分の売上が減少		280,000	45.2%			}	前期並み
220,000	35.5%	前期〇〇台+〇〇台		220,000	35.5%				
120,000	19.4%	〇〇社からの受注分が増加		120,000	19.4%				
620,000	100.0%			620,000	100.0%				
248,000	40.0%	前期の材料費率40%		248,000	40.0%				
58,000	9.4%	1名減、パート社員の残業削減		58,000	9.4%			}	役員報酬は据え置き 新規採用2名
48,000	7.7%	〇〇社への手数料見直し		48,000	7.7%				
(5,000)	0.8%			(5,000)	0.8%				
354,000	57.1%			354,000	57.1%				
266,000	42.9%			266,000	42.9%				
13,000	2.1%	社長1,000千円→830千円		13,000	2.1%				
110,000	17.7%	1名退社		120,000	19.4%				
17,000	2.7%			18,000	2.9%				
10,000	1.6%	退職金		0	0.0%				
150,000	24.2%			151,000	24.4%				
3,000	0.5%	〇〇を削減		3,000	0.5%			}	前期並み
16,000	2.6%	売上増加により微増		16,000	2.6%				
18,000	2.9%	前期並み		18,000	2.9%				
18,000	2.9%	〇〇営業所の移転による削減		18,000	2.9%				
28,000	4.5%	〇〇費-800千円、〇〇費-200千円ほか		28,000	4.5%				
83,000	13.4%			83,000	13.4%				
10,000	1.6%			9,000	1.5%				
243,000	39.2%	簡潔なコメントを記入する		243,000	39.2%				
23,000	3.7%			23,000	3.7%			}	前期並み
0	0.0%			0	0.0%				
3,000	0.5%	駐車場収入		3,000	0.5%				
3,000	0.5%			3,000	0.5%				
9,000	1.5%	銀行の支払利息		9,000	1.5%				
2,000	0.3%	例年並み		2,000	0.3%				
11,000	1.8%			11,000	1.8%				
15,000	2.4%	経常利益を黒字にする		15,000	2.4%				
0	0.0%			0	0.0%				
5,000	0.8%	〇〇の固定資産売却		0	0.0%				
10,000	1.6%			15,000	2.4%				
0	0.0%			2,000	0.3%				
10,000	1.6%			13,000	2.1%				

容が伝わりやすくなります。

② 月次損益表と資金繰り表を添付する

計画1年目の損益については、別途、月次ベースの損益計画表を作成して添付します。

こうすると、金融機関の担当者は「しっかりした計画」という印象をもつようになります。月次の数値計画まで提出する中小企業は、そう多くないからです。

また、当面の資金繰りに支障がないことを明らかにするため、月次損益に整合する6か月～1年程度の資金繰り表を提出します。

提出した月次計画について、定期的の実績報告を行なうと、金融機関との関係が強化されます。

③ 備考欄を設けてコメントを記入する

「計数算出根拠」といった備考欄を設けて簡潔なコメントを記入すると、計画内容が一目でわかり効果的です。

2 試算表を使った借入交渉のやり方

(1) 試算表を作成する際の留意点

毎月の業績やお金の動きのみえる月次試算表（合計残高試算表）は、経営に欠かせないツールです。

試算表を確認すれば、「売上が落ちていないか」「赤字になっていないか」「現金が減っていないか」といったことをタイムリーに把握して、対策を打つことができます。

金融機関に融資を申し込む際にも、決算書に加えて、直近の試算表の提出を求められます。日頃から試算表を経営に活用している会社は、期中の業績をきちんと説明できるので、融資をスムーズに受けることができます。

もっとも、中小企業では、「金融機関に提出を求められたときしか試算表を作成しない」「作成してはいるが、著しく精度に欠ける」ということが少なくありません。

試算表を作成していない会社は、まず「翌月1

か月以内に作成し、社長に報告する」といったルールを決めることから始めましょう。

そのうえで、試算表を有効活用するには、次のような点に注意する必要があります。

① 可能な限り会計原則に基づいて作成する

試算表を作成するおもな目的は、「利益の把握」にあります。

したがって、会計処理は発生主義で行なう必要があります。売上や仕入は現金主義とせず、きちんと売掛金、買掛金を計上するようにします。

また、在庫が大きく変動する会社では、利益の変動も大きくなるため、月末棚卸額を把握することが重要になります。在庫についての質問に適切に答えられないと、金融機関から赤字とみなされることもあるので、注意を要します。

一方で、試算表にはスピードが求められます。経営判断に役立てるには、遅くとも翌月1か月以内に完成していなければなりません。

このため、状況に応じて「全体の利益への影響が小さい販売管理費は現金主義で処理する」「実地棚卸は重要なものに絞って行なう」「一部の数値に概算値を用いる」といった割り切りも必要になります。

② 減価償却費や賞与は月割で計上する

月次利益の認識が甘くならないよう、減価償却費や賞与など、確実に計上が見込まれる経費は、あらかじめ年額を見積もっておき、その12分の1を月割で計上します。

会社によっては、会計処理をあまり複雑にしないほうがよい場合もあるので、この点は「利益の把握」という目的に照らして、ケースバイケースで判断しましょう。

③ 遡って数値を修正しない

すでに経過した月の試算表の数値を後から遡って修正してしまうと、試算表が連続しくなくなり、混乱をきたします。

安易に過去の数値を変更すると、「あのときの経営判断は何だったのか」ということになりかねません。また、定期的に試算表を提出している金

金融機関から、資料の信憑性を疑問視される恐れもあります。

そこで、会計処理の精度を高めるとともに、一度締めた試算表の数値は修正せず、当月の会計処理で修正することをルール化します。

あまり意識していない会社が多いようですが、この点は実務上の重要ポイントです。

(2) 金融機関の担当者は試算表をどうみるか

決算期を3～4か月経過してから金融機関に融資を申し込むと、直近の試算表を提出するように求められます。

試算表の提出を求められるのは、金融機関において、期中の業績確認が必要になるからです。

以下、金融機関の試算表の見方について解説します。

① 格付との関係

金融機関の融資は、年1回の決算書で決まる「格付」をベースに行なわれています。

格付による融資先の分類は、金融機関により様々ですが、大きく「積極対応先」「現状維持先」「消極対応先」に分かれます。

金融機関の試算表のチェックのやり方は、格付によってかなり変化します。

【積極対応先】

財務内容が良好で、資産余力もあり、金融機関が積極的に融資シェアを拡大しようと考えている先です。

積極対応先に該当している場合、試算表は、業績に大きな変化が起きていないことのチェックが中心で、あまりシビアな見方はされません。

【現状維持先】

業績が不安定、既往貸出が担保割れしているなど、金融機関からみた内容が芳しくない先です。

債務者区分は正常先～要注意先で、新規融資は案件ごとに対応が決まります。

このため試算表も、「売上が前年を下回っていないか」「赤字体質に陥っていないか」など、一定の警戒心をもってチェックされます。

【消極対応先】

業況や貸出条件に問題があり、新規貸出に応じられない先です。

前向きな取組みが難しい先に対しては、あまり時間をかけたくないというのが金融機関の担当者の本音です。

このため、返済をリスケジュールしているような場合を除いて、試算表の見方は「様子を眺める」という程度で、細かいチェックは入りません。

② P/Lの確認項目

P/Lのおもな確認項目とチェックポイントは、以下のとおりです。

【月商の推移】

試算表で金融機関が最も注目する数値は、売上高です。

期中に融資を行なう際、金融機関は少なくとも直近6か月の月商を押さえています。月商の推移を把握することは、金融機関にとっては基本中の基本です。

ここで重視されるのは、売上÷月数で計算する「平均月商」ではなく、何月にいくら売り上げたという「月商」です。

たとえば、今年の繁忙月の売上はいくらで、通常月がいくらか、というようにタイムリーな“生の数字”をチェックして、業績の傾向を把握しようとしています。

【利益の状況】

経常利益や税引後利益で、赤字を計上していないかがチェックされます。

ただし、試算表が赤字になったからといって、直ちに取引方針が変更されるわけではありません。その赤字が一時的なものか、慢性的なものかが重要で、一時的なものであることがはっきりしていれば、必ずしも問題視されません。

【着地予想】

上場企業は四半期ごとに業績を問われますが、中小企業の場合は決算書で格付が行なわれるため、「第1四半期が赤字だったから融資をしない」というようなことは、あまり発生しません。

金融機関が重視するのは、次の決算が黒字になるのか、赤字になるのか、という点です。

このため、半期を過ぎた頃から、決算の着地が問題になってきます。

たとえば、12月決算の会社の9月末の試算表が累計で1000万円の赤字だったとすれば、10～12月の3か月で1000万円以上の利益を上げ、通期を黒字にすることについて説明を求められます。

③ B/Sの確認項目

金融機関は、業績や資金繰りの実態を把握するため、B/Sの主要数値の推移に注目します。

たとえば、「預金」「受取手形」「売掛金」「棚卸資産」「貸付金」「支払手形」「買掛金」「借入金」などです。

これらの勘定科目について、金融機関の担当者は、あらかじめ「だいたいこのくらいの金額」というイメージをもっていることが多く、おもにそのイメージと試算表の金額との差について質問をします。

特に、前期末の決算書から金額が大きく変化した科目はチェックが厳しくなるので、その理由を答えられるようにしておく必要があります。

(3) 試算表で融資を引き出すには

試算表の数値で金融機関を説得し、タイムリーに融資を引き出すためには、以下のような点に注意する必要があります。

① できるだけよい数字の試算表を提出する

金融機関に提出する試算表は、できるだけ数字のよいもののほうが融資が受けやすくなります。

たとえば、8月の試算表が黒字で、9月が赤字という場合は、8月の試算表を提出したほうが評価は高くなります。とはいえ、9月までの試算表を求められれば提出するしかありませんから、あくまでも苦肉の策にすぎません。

毎月、金融機関に試算表の数値を報告するなどして信頼関係を強化し、赤字の試算表でも融資が受けられるようにしておきたいところです。

② 早い時期から借入を打診しておく

資金調達が上手な会社は、日頃から、先々の借入予定のことを含めて、金融機関の担当者とコミュニケーションをとっています。

金融機関を訪問した際には、まだ確定していない借入予定についても、仮の話として相談しておくようにしましょう。

こうすることで、どの金融機関が、どのくらい融資に応じるつもりがあるか、ある程度は読めるようになります。

③ 売上の内容をしっかりと説明する

融資稟議を上げる際、融資担当者は、最近の売上の傾向を稟議書に書かなければなりません。

そこで、売上を製品別や取引先別、店舗別などに分け、なおかつ、前年同月で比較できる表を作成して毎月、試算表と一緒に提出します。

なお、金融機関は、販売先だけではなく、仕入先の変化も重視します。どの仕入先から、いくら、どんな条件で仕入れているかについても、時系列でまとめた表を提出すると喜ばれます。

④ 金融機関別取引状況表を提出する

期中に融資を申し込むと、試算表とあわせて、金融機関別の借入と預金の状況を一覧表にまとめて提出するように求められます（図表6-5参照）。

図表6-5 金融機関別取引状況表の例

単位：千円

		〇年〇月	〇年〇月	〇年〇月
A銀行 (〇〇支店)	当座預金			
	普通預金			
	流動性預金計			
	固定性預金計			
	〈預金合計〉			
	プロパー			
	保証協会			
	〈小計〉			
B銀行 (〇〇支店)	商手割引			
	〈借入合計〉			
	当座預金			
	普通預金			
	流動性預金計			
	固定性預金計			
	〈預金合計〉			
	プロパー			
	保証協会			
	〈小計〉			
	商手割引			
	〈借入合計〉			

これは、他の金融機関の対応に変化がないかを確認するためです。金融機関別取引状況表を定期的に提出しておく、タイムリーな融資実行につながります。

⑤ 資金繰り予定表を提出する

金融機関の担当者は、「最低6か月先くらいまでの資金繰りは押さえておきたい」と考えます。

そこで、試算表とあわせて、資金繰り予定表を金融機関に提出するようにします。

資金繰り表でポイントになるのは、「経常収支」の説明です。経常収支がマイナスになっている場合、その原因が何であるのかをしっかりと説明するようにします。

資金繰り実績表は、会計ソフトなどからアウトプットすることができますが、予定表はそうはいきません。特に厄介なのは、売上と仕入の入金・出金をどのように見積もるかという点です。

資金繰り予定表については、月次損益の予想表を作成したうえで、売上は現金が〇%、売掛金が〇%、手形が〇%というように割合を決め、サイト別に集計をとる方法で作成している会社が多いと思われます。

作成がやや面倒ですが、重要な資料なので、表計算ソフトを使うなどして、いつでもアウトプットできるようにしておきましょう。

⑥ 定期的に会社の基本情報を報告する

どの金融機関も、貸出先である法人の基本情報を整理した会社概要資料を必ず作成しています。

会社概要の記載項目は、「会社名・所在地」「業種」「会社の沿革」「資本金・株主構成」「役員名」「従業員数」「支店・営業所」「主要仕入先」「主要販売先」「取引金融機関」などです。

会社概要は、貸出稟議の付属資料であり、定期的に更新する必要がありますが、金融機関の担当者にとって意外と手間のかかる作業です。基本的な情報であるため、かえって情報収集がおろそかになるという面もあるようです。

そこで、会社概要の情報に変化があった場合には、できるだけ速やかに金融機関に報告すると印

象がよくなるでしょう。

(4) 業績不振時の説明をどうやるか

業績不振時の金融機関への説明は、経理・財務担当者等にとって悩ましい問題でしょう。

特に困るのは、すでに試算表で赤字を計上していて、さらに通期でも赤字になることが予想されるような場合です。

金融機関に対して、あまり早い段階から通期の赤字見通しを伝えるのはタブーです。通常は、第3四半期くらいまでは「改善努力によって赤字回避は可能」と説明します。

もちろん、口先だけにならないよう、各月の積上げで作成した着地予想の資料を提出し、通期を黒字にする道筋を示します。

こういう“さじ加減”を問われる場面では、「予定数値が努力次第で達成可能であるか」が重要です。テクニックとして、嘘にならない嘘をつくことも必要になるでしょう。

どうしても赤字が避けられない場合は、早めに経営改善計画を作成し、金融機関への決算報告と同時に（またはその前）に、改善策を説明するようにします。

3 「要注意先」である場合の留意点

(1) 要注意先でも融資を受けることは可能

金融機関は、赤字決算の会社や返済条件を変えた会社などを「要注意先」に分類して管理しています。

要注意先は2種類あり、3か月以上延滞または貸出条件を緩和している先が「要管理先」、要管理先以外の要注意先が「その他要注意先」です。

正常返済を続けているものの、赤字体質で債務超過に陥っている中小企業の大半は、その他要注意先に分類されます。

不良債権に該当するのは、要管理先以下の区分

であり、その他要注意先は金融機関にとって正常債権の一部です。しかし、このゾーンは正常債権であると同時に不良債権予備軍でもあります。従来は、金融庁検査で不良債権に引き下げられる恐れもあって、金融機関は、その他要注意先への融資には慎重にならざるを得ませんでした。

現在は、2019年12月に金融検査マニュアルが廃止され、金融機関の自主性が尊重されるようになっていることから、金融機関は要注意先への融資に取り組みやすくなっています。

以下では、要注意先の会社が金融機関に事業計画等を提出し、借入交渉を行なう場合のポイントを解説します。

(2) 要注意先への融資が行なわれる条件とは

最近の傾向から、金融機関が要注意先への融資に応じる条件をまとめると、次のとおりです。

- ① 資金使途が「前向き」である
- ② 債務超過の程度が軽い
- ③ 黒字かつ営業活動キャッシュフローがプラス（見通しを含む）である
- ④ 債務償還年数が10～15年以内（見通しを含む）である
- ⑤ 窮境原因が明確化されている
- ⑥ 売上が底打ちし、増収傾向にある
- ⑦ マーケットが伸びている
- ⑧ 定期的なモニタリングが可能である
- ⑨ 決算書に対する疑問が解決している
- ⑩ 後継者が決まっている

各項目のポイントを確認してみましょう。

① 資金使途が「前向き」である

資金使途には、大きく「運転資金」と「設備資金」があります。

運転資金は、営業プロセスの入出金のズレから必要になる「増加運転資金」と、赤字を補てんする「赤字運転資金」に分かれます。

これらは同じ運転資金でも、金融機関にとって

の意味は異なります。

金融機関が、要注意先に対して赤字運転資金を融資することは稀です。

一方の増加運転資金は、売上アップに伴うものであれば前向きな資金と判断され、要注意先でも借入ができる可能性があります。

設備資金についても、設備の修繕投資など現状維持的な資金よりも、新規投資によって売上と利益が増加する資金のほうが前向きと判断され、応諾されやすくなります。

② 債務超過の程度が軽い

B/Sの純資産がマイナスになると債務超過と判定されますが、ひと口に債務超過といっても、軽微なものから、解消に何年もかかるものまで、状況は様々です。

要注意先が融資を受けられるのは、債務超過ではないか、債務超過の程度が軽い場合のみです。

たとえば、今後1～2年で債務超過を解消できる見通しがあれば、融資を受けられる可能性はあると判断してよいでしょう。

逆に、債務超過の解消に5年も10年もかかるという状況では、融資を受けるのはかなり難しいと考えなければなりません。

③ 黒字かつ営業活動キャッシュフローがプラス（見通しを含む）である

金融機関が融資対象とするのは、返済が確実に行なわれる企業です。

したがって、原則として、P/Lの利益は黒字で、営業活動キャッシュフローがプラスになっている必要があります。前期決算が赤字の場合は、直近の試算表や事業計画等で黒字の見通しが確認できなければなりません。

④ 債務償還年数が10～15年以内（見通しを含む）である

債務償還年数は、債務超過の有無と同様、金融機関が非常に重視するポイントです。

算定式は金融機関によって異なりますが、基本的な考え方は「要償還債務÷キャッシュフロー」です。要償還債務は「借入金－現預金」、キャッ

シュフローは「経常利益＋減価償却費－法人税」等の計算式で求めます。

債務償還年数の評価は、業種によっても異なりますが、通常10年以内であれば優良とみなされ、20年を超えると問題視されます。

融資を受けるためには、この数値が10～15年以内（見通しがある場合も含みます）であることが必要です。

⑤ 窮境原因が明確化されている

業績や財務内容が悪化した原因のことを窮境（きゅうきょう）原因といいます。

たとえば、「過剰投資」「新製品開発の遅れ」「営業力不足」といったものです。

要注意先の場合は、窮境原因がはっきりしていないと、融資担当者が貸出稟議を上げることができません。金融機関には、窮境原因にすでに手が打たれている、ということをわかりやすく伝えることが必要です。

⑥ 売上が底打ちし、増収傾向にある

どの金融機関も、売上が下がっている会社への融資には躊躇します。

これまで売上が下がってきた会社は、売上が底打ちし、増収に転じつつあるかどうか、きわめて重要なポイントになります。

金融機関に対しては、売上の内訳を明確にして、増収の見通しを示すようにします。

⑦ マーケットが伸びている

自社が取り組んでいる市場が伸びているかという点も、金融機関の判断に大きく影響します。

金融機関が、多少、無理をしてでも貸したいと考えるのは「将来性のある会社」です。

衰退市場で、ただ生き延びることだけが目的になっているような会社は融資対象になりません。

⑧ 定期的なモニタリングが可能である

金融機関が定期的に融資先企業から業績資料の提出を受け、計画と実績を比較・検討することを「モニタリング」といいます。

毎月、試算表や資金繰り表を金融機関に提出するなどして、金融機関との信頼関係が構築されて

いることが融資の前提になります。

⑨ 決算書に対する疑問が解決している

金融機関が決算書の内容に疑念を抱いている状態では、融資を受けることはできません。

金融機関から決算書の疑問点について質問を受けた場合は、適切に現在の状況を説明する必要があります。

金融機関の担当者にとって、中小企業の決算書が信頼できないことは「前提条件」のようなものです。粉飾の程度や経緯にもよりますが、現状をオープンにしたほうが多くの場合は得策です。

⑩ 後継者が決まっている

経営者が60歳代後半～70歳代になっても後継者が決まっていないと、なかなか新規融資は受けられません。

後継者が決まっていない場合は、金融機関に対して、誰に、いつ頃、継承させるかを、ある程度、明確にする必要があります。

(3) 返済をリスケしている場合

金融機関への返済をリスケジュールしていると要管理先に該当しますが、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」が策定されていれば、その他要注意先にランクアップします。

したがって、経営計画が策定され、かつ、各金融機関が同意していることが融資の前提条件です。この計画は、①3年以内の黒字化、②5～10年以内の債務超過解消、③債務超過解消時の債務償還年数10年以内、といった基準を満たしている必要があります。

とはいえ、リスケしている状態で借入ができるのは、手形割引や短期のつなぎ資金が中心です。設備資金等の長期資金は、ほとんどの場合はリースを使うか、自社のキャッシュフローで賄うことになります。

したがって、本格的に融資を復活させるには、メインバンクに借換え資金を融資してもらうなどして、リスケの状態から離脱することが必要になります。