

第2編

銀行折衝編

- 第1章 資金調達をめぐる最新事情 58頁
- 第2章 決算書のポイント・重視すべき財務指標 65頁
- 第3章 短期借入金と長期借入金の借り方・返し方 76頁
- 第4章 事業内容・事業計画の伝え方 83頁
- 第5章 売上実績・売上予想の伝え方 90頁
- 第6章 数値計画・試算表を使った借入交渉のやり方 95頁

第 1 章

資金調達をめぐる最新事情

1 コロナ対応融資の動向

コロナ対応の緊急融資は、「信用保証協会の保証付融資」と「政府系金融機関の融資」の2つを柱に展開されており、融資審査の内容や借入の難易度が少しずつみえてきたところです。

金融機関の対応は地域によっても異なるため、ここで全体をお伝えすることはできませんが、傾向と注意点について解説します。

(1) 政府系機関の審査はそれなりに厳しい

公表されている融資承諾件数の状況等から、現状のコロナ融資を資金調達の難易度順に並べると、

- ① 保証付融資
 - ② 日本政策金融公庫
 - ③ 商工中金
- になります。

日本政策金融公庫や商工中金の融資については、融資審査は行なわれるものの、「コロナ後の見通しが立たない会社には貸せない」などと言われた会社も少なくないようです。融資は受けられたとしても、「必要以上の金額は貸さない」との方針で、融資額を減額されるケースもよく聞きます。

ただし、日本政策金融公庫は、既存の貸出先については電話1本で融資に応じるケースもあるとのことで、融資を断われているのは、公庫からの借入履歴のない中小企業が多いようです。

こうした話には主観が入り混じるので注意が必要ですが、少なくとも、現時点の政府系機関には、やみくもに融資に応じて不良債権を増やすつもりはないようです。

(2) 保証付融資が資金調達のチャンスに

一方の保証付融資については、申込みの急増で審査に遅れが出ているものの、平常時に比べると、かなり通りやすい印象です。セーフティネット保証4号・5号、危機関連保証で保証枠が大きく拡充されたことから、平常時では借りられない金額の資金調達に成功するケースもみられます。

〈X社の例〉

X社（年商10億円）は、前期決算の業績は好調であったものの、バランスシートに不良債権を抱えており、2000万～3000万円を借りるのにも一苦労という会社でした。

金利についても3%以上の借入口があるのに、金融機関との力関係で、下げてもらえな

い状況が続いていました。

そんなX社が、コロナ関連融資で借りることができた金額は1億8000万円です。

第一弾は、セーフティネット保証4号と東京都制度融資の併用で8000万円。保証料はゼロ。第二弾は、危機関連保証で8000万円。据置2年、保証料ゼロ。

これだけ借りればコロナへの備えは十分、と考えていたら、5月に入り、メインの信用金庫から「民間金融機関における実質無利子・無担保融資で借り換えませんか？」との提案がありました。

信金の提案どおり、2000万円を増額して申し込んだところ、1億円を3年間無利子、据置5年、保証料ゼロの条件で借りることができました（無利子の対象が1億円と通常より大きいのは、東京都の制度融資を使っているからです）。

皮肉な話ですが、資金調達に悩んでいたX社にとってはコロナ禍が資金調達のチャンスになりました。

ポイントは、日頃からX社が信用金庫とのコミュニケーションをとっていた点にあると思います。

保証協会の100%保証を「稼ぐチャンス」と捉えている信用金庫は、動きが早いです。

X社の場合、会社側はほぼ何もせず、信用金庫の動きだけで融資がおりた印象です。保証付融資に詳しい地域金融機関の長所が活かされた事例といえるでしょう。

(3) ターニングポイントになった“民間無利子”

5月以降、保証付融資のメインになっているのが「民間金融機関における実質無利子・無担保融資」です。

売上高が前年比マイナス15%の会社は、保証料ゼロ、無利子（当初3年間）、据置期間が最大5年の融資を金融機関に相談できます。

内容としては、日本政策金融公庫の「新型コロナウイルス感染症特別貸付」と同じですが、ポイントは地方銀行や信用金庫に相談できる点です。やはり融資は普段から付き合いのある地銀や信金に相談するのが一番手取り早いからです。

この融資を後押しするため、日銀は5月22日の臨時の金融政策決定会合で、金融機関に対する最大約30兆円の資金供給策を決定しました。内容は、

- ① 日銀が民間金融機関に対して、無利子融資に回す資金をゼロ金利で貸し出す
 - ② 無利子融資の実績に応じて、金融機関が日銀に預ける当座預金の一部に0.1%の利息をつける
- というものです。つまり、貸せば貸すだけ儲かるようにして、金融機関をやる気にさせようというわけです。この施策は6月下旬からスタートした

図表1-1 民間金融機関における実質無利子・無担保融資

【対象要件】

都道府県等による制度融資において、セーフティネット保証4号・5号、危機関連保証のいずれかを利用した場合、以下の要件を満たせば、保証料・利子を減免

| | 売上高▲5% | 売上高▲15% |
|----------|------------|------------|
| 個人事業主 | 保証料ゼロ・金利ゼロ | |
| 小・中規模事業者 | 保証料1/2 | 保証料ゼロ・金利ゼロ |

【融資上限】3000万円 【担保】無担保

【融資上限額】4000万円（拡充前3000万円）

【補助期間】保証料は全融資期間、利子補助は当初3年間

【融資期間】10年以内 【うち据置期間】最大5年

【担保】無担保

【保証人】代表者は一定要件を満たせば不要（代表者以外の連帯保証人は原則不要）

【既往債務の借換】

信用保証付既往債務も対象要件を満たせば、制度融資を活用した実質無利子融資への借換えが可能

*経済産業省パンフレット「新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ」より筆者作成

模様ですが、金融機関の内部では「融資はそんなに甘いものではない」「時間稼ぎにしかならない」といった懐疑的な声も聞かれるようです。

(4) リスケ中の中小企業も借入可能に

東日本大震災のときもそうでしたが、既存の借入をリスケしている会社は、セーフティネット保証であっても、保証協会はなかなか保証に応じてくれません。日本政策金融公庫や商工中金の対応も同様です。

しかし、今回は従来と異なるようです。地域差はあるかもしれませんが、リスケという“外見”で門前払いされることが少なくなっています。

〈Y社の例〉

Y社（年商7億円）は5年前から銀行返済をリスケしている会社です。債務超過1億5000万円と厳しい財務内容であるものの、大企業を退職した2代目が経営改革を進め、3期連続増収黒字を達成。そこにコロナが襲いかかりました。

保証協会との最初の面談では「リスケ先の新規保証は厳しい」とはっきり言われました。

しかし、2回目の面談で「メイン銀行等の協力を取り付けられるなら検討する」との回答を得ました。

保証協会が条件として提示してきたのは、次の内容でした。

- ① リスケ中の保証付融資について、各金融機関が、新たな保証付融資による借換えを行なって正常化する
 - ② 真水の部分はメイン銀行の借換え分に上乗せる
 - ③ メイン銀行の既存のプロパー融資について、保証付融資と同様に据置期間を設ける（＝リスケの返済を1年間ゼロにする）」
- その後、メイン銀行の説得に成功すると、真水8000万円を含む保証付融資の承認がおり

ました。さらに、並行して融資を申し込んでいた商工中金に保証協会の承認がおりたことを伝え、数日後、「追加で3000万円を融資する」との連絡がありました。

債務超過のY社に対する新規融資は、筆者がみても相当難易度の高い融資です。

この事例からうかがわれるのは、「将来性を期待できる会社には、財務内容が悪くても貸す」という保証協会の方針です。2代目が持参したビジネスプランも高評価につながったようです。

手続き上の留意点は、「リスケ先が新規の保証付融資を受けるには、既存の保証付融資の正常化が必要になる」ということです。

ここでいう正常化とは、たとえば、リスケで元金返済をゼロにしている既存借入を、期間10年の新規借入で借り換えて約定返済（据置期間あり）を設定するものです。

返済期間は10年程度で検討されることが多いようです。つまり、新規融資で借り換えた後、10年の返済ピッチで完済できることを、保証協会に示す必要があります。

また、上記の商工中金の対応からわかるとおり、保証協会の保証承認は、政府系融資の呼び水になります（ただし、それが悪い方向に出ると、保証協会と政府系機関が横にらみになって審査が停滞することもあるようです）。

とはいえ、リスケが新規融資を受けるのに不利である点は変わっていないので注意してください。

たとえば、保証協会から「既存借入の返済より、新規融資の返済が優先して行なわれることについて、すべての金融機関から承諾をとることが融資の条件」と言われ、調整に行き詰まっている会社もあります。

「本音では貸したくないから、いろいろな条件をつけて、断わろうとしているのでは？」と訝らざるを得ないケースもみられます。Y社のような話ばかりではないと心得てください。

2 リスケジュールの動向

コロナ禍により、融資だけではなく、リスケの申請も急増しています。

金融庁は、金融機関に対して貸付条件の変更状況を月次で報告することを要求しており、2020年3月10日から4月末までの間の実行率は99.7%（審査中と取下げを除く）と、リスケ申請のほとんどが認められている状況です。

現在は、2013年3月に終了した中小企業金融円滑化法が復活した状態といえるでしょう。金融機関は、借入金の返済猶予や、つなぎ資金の供与等の申込みがあった場合には、できる限り応じるよう努めなければなりません。

リスケについては、4月から中小企業再生支援協議会が「特例リスケジュール」の取扱いを開始しています。これは、資金繰りに悩む中小企業者に代わり、支援協議会が、最大1年間の元金返済猶予を金融機関に一括要請するというものです。

3 融資を受けるためのポイント

(1) 民間金融機関に相談する

100%保証の融資を引き出すにあたって、取引金融機関は会社の味方をしてくれることが多いはずで

す。前述のX社のように、信用金庫などに本音を伝えて、動いてもらうのが一番よい形ではないかと思

います。ただし、既存の借入をリスケしている場合などは、保証協会を直接訪問して事情を説明するほうがよい場合もあります。

(2) 「コロナがなければ」を伝える

コロナの影響がなければ問題のなかった会社に

は、高い確率で融資がおりています。

面談時には、最低限、直近3期分の業績がどうであったかを説明できるよう準備しておく必要があります。

必ずしもよい話ばかりではないかもしれませんが、見通しをもって事業に取り組んでいたことをはっきりさせるべきです。

金融機関はどこもそうですが、「苦しいです。助けてください」では貸してくれません。しっかりとした営業基盤があって、そこにコロナが襲ってきた、というストーリーで話しましょう。

最大のポイントはやはり売上高です。決算書が増収傾向にあれば、理解を得られやすくなりますが、逆に減収傾向にある場合は、売上高の内訳から、自社の強みや経営方針を丁寧に説明していく必要があります。

(3) コロナ後の見通しを伝える

コロナ後の見通しがまったく立たないということでは、融資を受けるのが難しくなります。

「来年の×月までは影響が続くとして、そのあとはこうなっていくだろう」と、会社としての考えを伝える必要があります。

3～5年程度の事業計画書を提出して、本気度を示すことも重要です。

(4) 借入希望額の根拠を明確にする

政府系機関との面談の際、借入希望額の根拠を問われることがよくあるようです。

コロナで先がみえないから、目一杯借りたい、という本音をそのままぶつけるのではなく、この先の数か月分が足りない、と金額を指定するほうが、金融機関の印象はよくなります。

たとえば、「コロナによる売上減少が×月まで続くと思われるので、その間の固定費を借りたい」といった説明を行ないます。

ただし、未曾有のコロナ禍において、最終的にいくら

の融資が必要になるかは誰にもわからないはず

です。申し込んだ金額から融資を減額される

ことも想定し、多めの金額で申し込んだほうがよいでしょう。

(5) 基本情報を丁寧に扱う（伝える）

企業概要などの基本情報はできるだけ丁寧に書いて提出しましょう。

金融機関では、特に新規で融資を申し込んできた会社の信用力をみるうえで、「事業内容」「会社沿革」「株主」「役員」「仕入先」「販売先」といった基本情報が重視されるからです。

図表1-2は金融機関の内部で作成される「取引先概要表」の例です。このような書類が貸出稟議に添付されるとイメージしてください。ポイント

図表1-2 取引先概要表の例(1)

| | | | | | |
|---|--------------|--|-------------|--|------------------------------|
| 《業種》 何の会社か？「成長業種」「衰退業種」の視点で眺める | | 《設立年月日》 社歴が長い会社＝安心 ただし、参考値にすぎない | | 《債務者区分》 取引方針（積極・慎重・回収）、 帝国データポイントなども記載される | |
| 対象先 | 株式会社〇〇〇〇 | 住所 | ××市××町5-9 | 債務者区分 | 正常先・格付B |
| 連絡先 | 000-400-5000 | 設立年月日 | 平成11年7月3日 | 年商 | 500百万円 |
| 業種 (事業内容) | ×××販売業 | 代表者 | 〇〇〇 | 年齢 | 50歳 |
| 資本金 | 30百万円 | 従業員数 (うちパート) | 15名 (2名) | 主要金融機関 | ① A銀行 ② B銀行 ③ C信用金庫 ④ 日本公庫 ⑤ |
| 事業内容・沿革 昭和49年4月：×××にて×××業として個人創業 昭和54年6月：×××の取扱開始 昭和58年4月：×××、×××、×××の取扱開始 平成7年4月：×××代理店となる 平成11年4月：法人成り 〇〇〇〇が代表取締役就任 平成11年7月：×××に土地・建物を取得し、△△店オープン 平成24年4月：現社長〇〇〇〇 代取就任 | | 株主構成 名前 株数 関係 〇〇〇〇 150 代表者 〇〇〇〇 50 役員 〇〇〇〇 100 役員 計 300 | | 役員構成 名前 役職 〇〇〇〇 代表取締役 〇〇〇〇 会長 〇〇〇〇 専務取締役 | |
| 《沿革》 会社発展の歴史をみる ターニングポイントをチェックする | | 《株主構成》 代表者と大株主が異なる場合は 要注意。誰が真の実権者か？ | | 《役員構成》 役員間の職務分担は？ 各役員の学歴、職歴も重視 | |

図表1-3 取引先概要表の例(2)

| 品目 (部門) | 2019年3月期 | | 2020年3月期 | |
|--|----------|-----|----------|-----|
| | 金額 | 構成比 | 金額 | 構成比 |
| A商品 | | | | |
| B商品 | | | | |
| C商品 | | | | |
| 計 | | | | |
| 《事業の特色》 ●何を「強み」とするか？ ●どういう実績があるか？ | | | | |
| 《売上構成》 ●何を売っているか？ ●売上は安定しているか？ ●将来性はありますか？ ●最近の変化は？ | | | | |
| 《主要仕入先・主要販売先》 ●どんな会社と付き合っているか？ ●大口仕入先、大口販売先（シェア20%以上）に変化はないか？ ●大口仕入先、大口販売先の信用状況は？ ●大口先への過度な依存はないか？ | | | | |

は、記載内容に違和感がなく、面談時の説明とも一貫性があるということです。

こうした基本情報が整理されていない会社は印象が悪くなります。自社の事業基盤を伝えるつもりで、丁寧に準備しましょう。

4 いくら借りればよいのか

(1) 資金繰りで追い込まれるのが一番不健全

コロナの影響を受けている経営者からの質問で、一番多いのは「いくら借りればよいのか？」です。

多くの方は、借金で事業を継続することに不安を感じており、できれば借金はしたくないと考えています。先々の資金繰りは不安だが金融機関に融資の相談をしていない、という経営者も少なくないようです。しかし、問題を放置して、後々、資金繰りで追い込まれることが一番不健全です。

そこで筆者は「何はともあれ、コロナ対応融資を借りて、手元資金を厚くしておきましょう」「業績を改善させて、借金したカネを使わないようにすれば、借金にはなりません」などとアドバイスしています。

いますぐ会社を畳むつもりがないのであれば、十分な金額の融資を受け、落ち着いた気持ちで戦局を見極めるのが最も現実的な対応でしょう。

(2) 次の決算書で借りることは可能か

不測の事態に備えてキャッシュを確保しようとする中小企業が多

くなっています。

融資の申込金額は、借入を一度で終わらせるつもりで検討しましょう。なぜなら、次の決算書で借りられる保証がないからです。

多くの中小企業は、おそらく次回、コロナで赤字になった決算書を提出して融資審査を受けることになります。そのとき、はたしていま以上の金額を借りることができるでしょうか？

余ったお金は、あとで繰上げ返済することも可能です。しかし、新たに借りることについては、金融機関の承認が得られないと、どうすることも

できません。

先がみえないときは、自社でコントロールできない要素をできるだけ少なくすべきです。

(3) 借入金額のシミュレーション

具体的な借入金額については、シミュレーションで検討します。

コロナ禍のような大きな変動要因がある状況には、年単位でざっくりとした予想を行ない、そこから数字を動かしていく方法が適しています。

具体的には、エクセルなどで図表1-4のような予想P/Lとキャッシュフローを組み合わせた表を作成します。

この表では、予想P/Lの数値から営業キャッシュフローの概算値（当期利益＋減価償却費）を計算し、設備投資等の予定値を加えて、フリーキャッシュフロー（FCF）とします。

財務キャッシュフローは、「新規借入金」「既存借入の返済」「新規借入の返済」のプラスマイナスで計算します。そして、キャッシュフロー合計（FCF＋財務キャッシュフロー）から期末現預金を算出します。

図表1-4の画面をプロジェクタやZoom等で経営者と共有し、数値がどう変化するかをみていきます。

おもに動かすのは、「新規借入金」と「売上高」です。

問題は、このくらいの新規借入金、このくらいの売上高の場合、2022年3月期の現預金がいくら残るか、という点です。

多くの場合、経営者の反応は「これだけ借りても足りないのか……」といったものになります。

既存の借入金の返済を念頭に入っていないからです。

たとえば2億円の融資を受ける場

図表1-4 借入金額のシミュレーション

| | | (百万円) | |
|------------------|-------|-------------|--------------|
| | | 2021/3期 | 2022/3期 |
| 売上高 | | 800 | 1,300 |
| 売上原価 | | 720 | 1,125 |
| 売上総利益 (同上利益率) | | 80 10.0% | 176 13.5% |
| 人件費 | | 75 | 75 |
| その他経費 | | 60 | 60 |
| 減価償却費 | A | 6 | 5 |
| 販売管理費 | | 141 | 140 |
| 営業利益 | | -61 | 36 |
| 営業外収益 | | 2 | 2 |
| 営業外費用 | | 12 | 13 |
| 経常利益 | | -71 | 25 |
| 法人税等 | | 0 | 0 |
| 当期純利益 | B | -71 | 25 |
| ①営業キャッシュフロー | A+B | -65 | 30 |
| ②投資キャッシュフロー | | 0 | -10 |
| ③フリーキャッシュフロー | ①+② | -65 | 20 |
| 新規借入金 | C | 200 | 0 |
| 既存借入の返済 | | -50 | -50 |
| 新規借入の返済 | | 0 | -20 |
| 返済計 | D | -50 | -70 |
| ④財務キャッシュフロー | C+D | 150 | -70 |
| ⑤キャッシュフロー合計 | ③+④ | 85 | -50 |
| ⑥期首現預金 | | 180 | 265 |
| ⑦期末現預金 | ⑤+⑥ | 265 | 215 |
| ⑧借入残高 | 前期残+④ | 650 | 580 |
| ⑨借入残高-現預金 | ⑧-⑦ | 385 | 365 |
| 債務償還年数(年) | ⑨÷① | - | 12.4 |

コロナ後の
回復見込み

当期利益+
減価償却費

必要な
設備投資額など

コロナ融資の
借入額

既存借入の
返済予定

新規借入の
返済予定

余裕をもって
資金繰りを
回せるか

15年以内に
おさまるか

合、借金のイメージは2億円で固定化します。しかし、そこから既存借入の返済で年5000万円のキャッシュが減って、1年間でみた場合の借金が1億5000万円になることには、なかなか気づかないものです。

経理担当の方はこうしたシミュレーションを駆使して、「2億円も借金して大丈夫か?」といった抽象論を打破するようにしてください。

なお、図表1-4は、最終行で債務償還年数を計算して、借入金の適正度を確認できるようにしています。

この数値の目安は、10年以内が理想で、15年以内はおおむねセーフ、20年を超えると危険です。

計算式は、「(借入残高－現預金)÷営業キャッシュフロー」です。

詳細は27で解説していますが、大事なことは、借入金から現預金を引くことです。それをしないと、見た目の借金の多さで意思決定が歪んでしまうことになります。

Column

リスクの場合、資金がなくなる半年前には申請を

コロナ関連融資を断われたとき、既存の借入金の返済をリスクするかどうかは重要問題になります。しかし、リスクすることに抵抗のある社長も多く、悩みどころになっています。

リスクに悩む経営者とは、よく次のようなやりとりになります。

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

社長「取引のある金融機関すべてに当たりましたが、新規の融資は難しいと言われてしまいました。」

安田「そうですか。」

社長「前回、融資を受けてからまだ3か月しか経っていませんから、あと半年くらいリスクしないで様子をみようと思います。半年たてば貸してくれるかもしれません。」

安田「その考え方は危険ですよ。」

社長「なぜです?」

安田「御社はいま本業で利益が上がってませんよね。下手すると赤字かもしれない。」

社長「残念ながらそのとおりです。」

安田「本業の儲けがゼロだとして、銀行への毎月返済が500万円。そうすると資金繰りは次のようになります。」

図表1-5 資金繰りの見通し

(百万円)

| | 1か月 | 2か月 | 3か月 | 4か月 | 5か月 | 6か月 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 月初現金 | 3,200 | 2,700 | 2,200 | 1,700 | 1,200 | 700 |
| 本業の儲け | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 銀行返済 | ▲500 | ▲500 | ▲500 | ▲500 | ▲500 | ▲500 |
| 月末現金 | 2,700 | 2,200 | 1,700 | 1,200 | 700 | 200 |

安田「6か月後に手元に残る資金は200万円。その時点でもし融資を断われたら、最悪の状態です。リスクに突入することになります。」

社長「資金が少なすぎるということですか?」

安田「そうです。リスクになるといよいよ融資は受けられない。頼りになるのは手元に残ったおカネだけ。それがたったの200万円です。おそらく、御社の資金繰りは、消費税や社会保険料なども滞納して火だるまになるでしょう。」

社長「火だるまですか……。どのみちリスクになるなら、資金をもっているうちにリスクすべきということですね。」

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

リスクしか手段がないという状態になったら、できるだけ早く申請して、キャッシュの減少を食い止めるべきです。

銀行には、図表1-5のような「資金繰り予定表」を提出して、毎月の元金返済をゼロにすることを依頼します。「返済を減額しないと厳しい資金繰りになるが、返済を減額すれば資金繰りは回る」という説明が必要です。実はこの段階で、ようやく金融機関が検討を開始し、融資がおりることが少なからずあります。