

ポスト  
コロナに  
向けて

# 金融機関の 融資姿勢は どのように 変わるか？

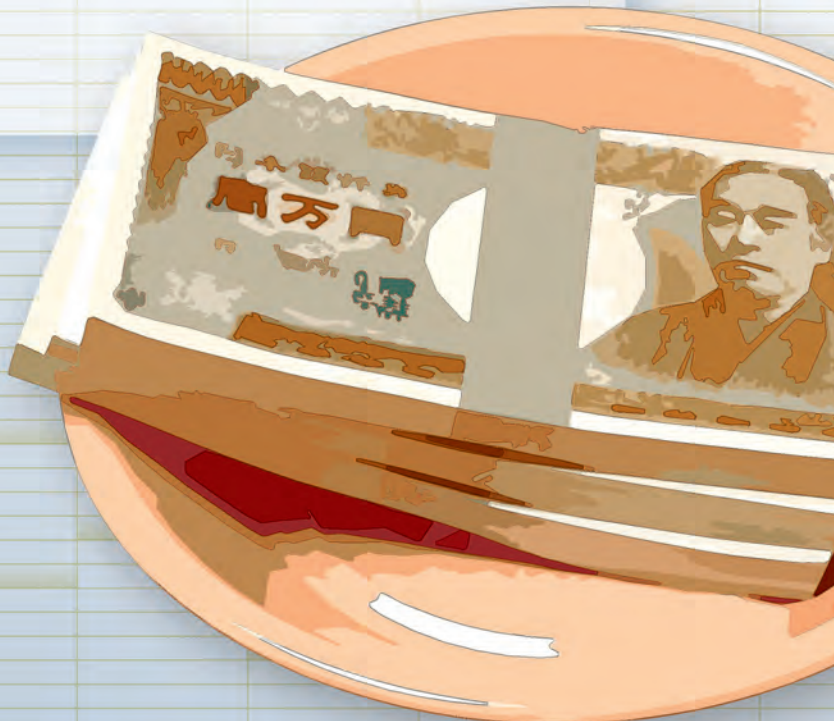
■金融機関の融資姿勢はどう変わる？

■中小企業が採るべき対策とは

新型コロナウイルス感染症の拡大から約1年半が経過しました。昨年は、企業の資金繰り支援が最優先されましたが、その対応にも変化が表われています。そこで、本稿ではポストコロナに向けて変化する金融機関の融資姿勢にどう対応すればよいのか解説します。

有限会社エム・エヌ・コンサル  
銀行融資コンサルタント

瀬 野 正 博



# 金融機関の融資姿勢はどう変わる？

## 支援継続対象と 対象外の企業の振り分け

昨年、新型コロナウイルス感染症が拡大した際に、政府系金融機関（日本政策金融公庫、商工組合中央金庫）による実質無利子・無担保融資がスタートし、信用保証協会を利用した民間金融機関からも同様の融資が取り扱われました。

当時は、資金繰りに窮した中小企業の救済が最優先であったため、政府系金融機関や信用保証協会においては、通常では融資が難しい返済条件変更中の企業でも審査が通る事例も多数ありました。

なお、実質無利子・無担保融資（いわゆるゼロゼロ融資）は、民間金融機関では3月末で終了していますが、政府系金融機関では、当初は、ことし6月末までの取扱いだだったところ12月末まで延長されました。

官民挙げて「これから中小企

業を支援していきます」と喧伝していますが、支援継続対象と対象外の企業への振り分けが徐々に行なわれると考えられます。

というのも金融機関サイドは、すでに多額の融資を実行したことから、多くの企業が過剰債務を抱えているとの認識があります。

資金繰り支援から、中小企業の本業支援にウエイトが置かれ、返済可能性の有無がポイントになると考えたほうがよいのです。したがって、本業の立て直しあるいは新規事業の実行と成功可能性が、今後も金融支援を受けられるかのカギを握ると言つてよいでしょう。

いつもそうですが、公的支援機関は、国の金融支援策がある程度行き渡った頃を見計らい、将来の回収リスクの上昇を懸念して、通常の審査姿勢に戻っていきます。これはリーマン・ショックや東日本大震災のときもそうでしたし、これからそうでしょう。

昨年であれば「コロナの影響で

売上が減少しています。資金繰りが苦しいです」と言えば金融機関は、「大変ですね。では融資を検討します」程度の対応だったでしょう。しかし現在は、「融資を検討しますが、そのためにもこれから売上をどのように回復させていくのか、見通しや具体的な計画を教えてください」と、今後の見通しについての説明が求められつつあります。いつまでもコロナを理由にできないのです。

実際、信用保証協会では、4月から伴走支援型特別保証制度の取扱いを開始しました。これは、コロナで売上が減少した中小企業が早期に経営改善に取り組むのを後押しするため、金融機関による継続的な支援を受けること等を条件に保証する制度です。この保証制度を利用するための必須書類として、経営行動計画書（図表1）の提出が求められています。

これを見ると、自助努力、事業の持続可能性がある中小企業に対してだけ、今後も保証を行なう方針に舵を切ったと言えます。

コロナで業績が悪化したことはやむを得ません。しかし、この現状を受け入れて、自社としてどう取り組む考えなのか、その結果と

しての見通しはどうか、企業の事業継続力と改善される見通しが欲しいのです。自社の将来について経営者や経理担当者が説明できないようでは、融資は厳しくなるのです。

## 金融機関の審査は すでに変化している

通常、金融機関が融資審査で重視するのは、決算書、不動産などの担保、そして信用保証協会などの保証をイメージするでしょう。

それには、金融検査マニュアルの存在が大きく影響していました。金融機関が各融資先を格付けする際に裁量の余地が少ない一律の基準をつくったわけです。その結果、金融機関は、決算書の数字を中心にした審査、信用保証協会の保証や不動産担保に大きく依存することになりました。

しかし、金融検査マニュアルは2019年12月に廃止され、運用を停止しています。

現在は、格付けについて金融機関の意思を原則尊重することとしています。決算書の数字が悪くても、今後の経営改善の実現可能性が高ければ格付けを落とす必要は



図表1 経営行動計画書のサンプル

計画策定日: 令和○年 ○月 ○日

## 経営行動計画書

### 1. 事業者名等

住 所	○○○○○○○
法 人 名	株式会社○○○○○○○
代 表 者 名	代表取締役○○○○○
又 は 氏 名	

【○○銀行】との対話を通して、現状認識及び今後のアクションプランを策定しました。  
今後【○○銀行】との対話を継続し、アクションプランに取り組み、進捗の報告を行います。

【情報提供の同意】  
伴走支援型特別保証制度を利用するにあたり、【○○銀行】が保有する以下に掲げる当社(私)の情報を、以下に掲げる利用目的のために、信用保証協会及び経済産業省に対して提供することについて同意いたします。

1. 提供する情報	2. 提供先における利用目的
① 決算・税務申告及び財務評価に関する情報 ② 業種・従業員数	政策効果の検証

\*事業者名は経済産業省に提供されません。

【確認状況記載欄】本計画書が申込人の意思に基づいて正しく記載されていること及び情報提供の同意について、次の通り確認しております。

確認年月日	確認時間	確認方法(該当する番号に○印)	金融機関本支店名・確認者
令和○年○月○日	○時 ○分	① 電話 ② 来店面談 ③ 訪問面談 ④ その他( )	○○銀行△△支店 保証太郎

### 2. 現状認識

No	項目	内 容
①	事業概要	金属板の板金加工及びそれを用いた機械装置組み立てを行う。
②	外部環境 事業の強み・弱み	取引先の生産調整により、受注減少傾向。 当社の強みは、他社にできない顧客の要望を実現する技術力。 弱みは、若手職員が定着しないことから、技能承継が進んでいない点。
	(課題)	技能承継
③	経営状況 財務状況	コロナの影響により、一時的に本社制限を行ったことから稼働率が低下。 現在、売上は回復しているが、一方で営業利益については減少。 原因として~~~~~などの理由があげられる。
	(課題)	利益率の改善

### 3. 財務分析

直近の決算期	令和○年4月期		
① 売上増加率(売上持続性)(%)	9.3	④ EBITDA 有利子負債倍率(健全性)(倍)	0.4
② 営業利益率(収益性)(%)	3.1	⑤ 営業運転資本回転期間(効率性)(か月)	1.0
③ 労働生産性(生産性)(千円)	571	⑥ 自己資本比率(安全性)(%)	27.1

\*表中の財務指標はローカルベンチマークにおける6指標となります。  
個人事業主の方は①②③のみ記載してください。

### 4. 具体的なアクションプラン

\*【2. 現状認識】の課題(②③のいずれか1つでも可)について取組計画等を記載してください。計画1年目は、計画策定日の属する事業年度となります。  
改善目標指標には、「3. 財務分析」の①～⑥のいずれかの指標を記載し、目標値には同指標の計画年度毎の目標値を記載してください。

課題	取組計画等	主な取組				
		計画1年目 (計画策定年度) (令和○年4月期)	計画2年目 (令和○年4月期)	計画3年目 (令和○年4月期)	計画4年目 (令和○年4月期)	計画5年目 (令和○年4月期)
技能承継	取組計画	熟練工員の技能のマニュアル化・暗黙知をデジタル化し、工程設計の若手担当者に共有。				
	改善目標指標	労働生産性の向上。				
	目標値	600千円	700千円	800千円	900千円	1,000千円
利益率の改善	取組計画	外注比率を下げ、内製化を進める。				
	改善目標指標	営業利益率の向上。				
	目標値	3.5%	4.0%	5.0%	6.0%	7.0%

(本計画書中、別に添付する計画書で代える項目がある場合には項目名をチェックして下さい。)  
☐ 2. 現状認識    ☐ 3. 財務分析    ☐ 4. 具体的なアクションプラン

出典：中小企業庁「中小企業に対する金融機関の伴走支援や早期の事業再生を後押しするための信用保証制度を開始します」(令和3年3月25日)

ないので(次ページ図表2)。  
**(1) 事業性評価ヘシフト**  
 金融庁は、パンフレット「円滑な資金供給の促進に向けて」を公表、そのなかには過度に財務データや担保・保証に依存することなく、中小企業に対して円滑に資金

を供給することを求めた内容が書かれています。過去に「決算書が悪いから融資できません」と言われた経験のある企業もあるでしょう。決算書も大事ですが、もっと企業の事業性を評価して融資することを金融庁は促しています。

事業性評価とは、企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価することを言います。過去の結果しか書かれていない決算書ですべてを評価するのではなく、事業内容や企業が持つ経営資源から将来性をもっと重視していきましょう

ということですね。それによって中小企業への対応を変化させる金融機関が増えてきました。取引のある金融機関のなかには、いまさらながら事業内容を詳しくヒアリングしてきたり、倉庫や工場などを見学させてほしいと言ってくる

ころがあるでしょう。

## (2) 経営支援へシフト

これまでの金融機関は、決算内容が良好で信用力の高い企業、十分な担保・保証のある企業に融資を行なってきました。しかし、金融機関がそんなことを続けていても、取引先企業の経営が改善されないことは理解しています。

昨今、報道されているとおり、金融機関の経営は厳しいです。特に地方銀行の数が多いために、合併などの再編が行なわれ、その動きが加速しつつあります。

コロナで取引先企業の経営が悪化、赤字や債務超過、返済条件変更先が増加し、格付けも要注意先

図表2 金融検査マニュアル廃止前後の企業の見方

廃止前	
形式重視	担保や保証を必要以上に重視
過去重視	過去の一時点の健全性を重視
部分重視	財務情報分析による企業の資産査定
廃止後	
実質重視	個々の事業内容を重視
未来重視	将来の見通し・経営計画を重視
全体重視	定性要因 (非財務情報、営業力や販売力など)を重視

や要管理先、破たん懸念先が増加しています。リスクはあるがそれに該当する企業の経営支援に本腰を入れることが、地域の金融機関として求められ、金融機関が生き残っていくために必要な戦略でもあるのです。

したがって、これまでのように財務内容が良好な企業を中心に融資を推進していくだけでは、もう金融機関も生き残っていきません。リスクがあると敬遠した企業の支援にも注力して、経営再建のために金融支援や本業支援に力を入れていくことが生き残るための条件になってきました。

これは、経営が悪化したものの、これからの生き残りをかけて頑張っていく中小企業にはチャンスです。これまでは、過去の決算書を中心に低格付けにされてしまった企業でも、現在は、将来見通しがしっかりしたものであれば支援の対象となり得るからです。

ただ、金融機関側もリスクを抱えながら取引先企業の経営改善を資金面で支えることになりましたから、企業側にもそれ相応の対応が求められます。そのためにこれから解説する対策を採る必要があります。

# 中小企業が 採るべき対策とは

## キーワードは 「伴走型支援」

これからの金融機関との付き合い方で重要なキーワードが、「伴走型支援」です。どうしても金融機関から融資を引き出そうとすると、「企業vs金融機関」とイメー

ジされる人が多いのですが、企業が正しい方向で経営していくために金融機関が伴走してくれる付き合い方をしましょう。

## 自社の情報をオープンにする ローカルベンチマーク

ことしに入って決算申告を行なった企業は、1年間、コロナの影響を受けた内容になっています。

これから決算を迎える企業も少なからずそうなるでしょう。それはどんな優良企業でも避けられないことでしたが、ポストコロナに向けて、企業は対応策を考え実行しなければなりません。いつまでも「コロナの影響を受けて」という言い訳は通用しません。

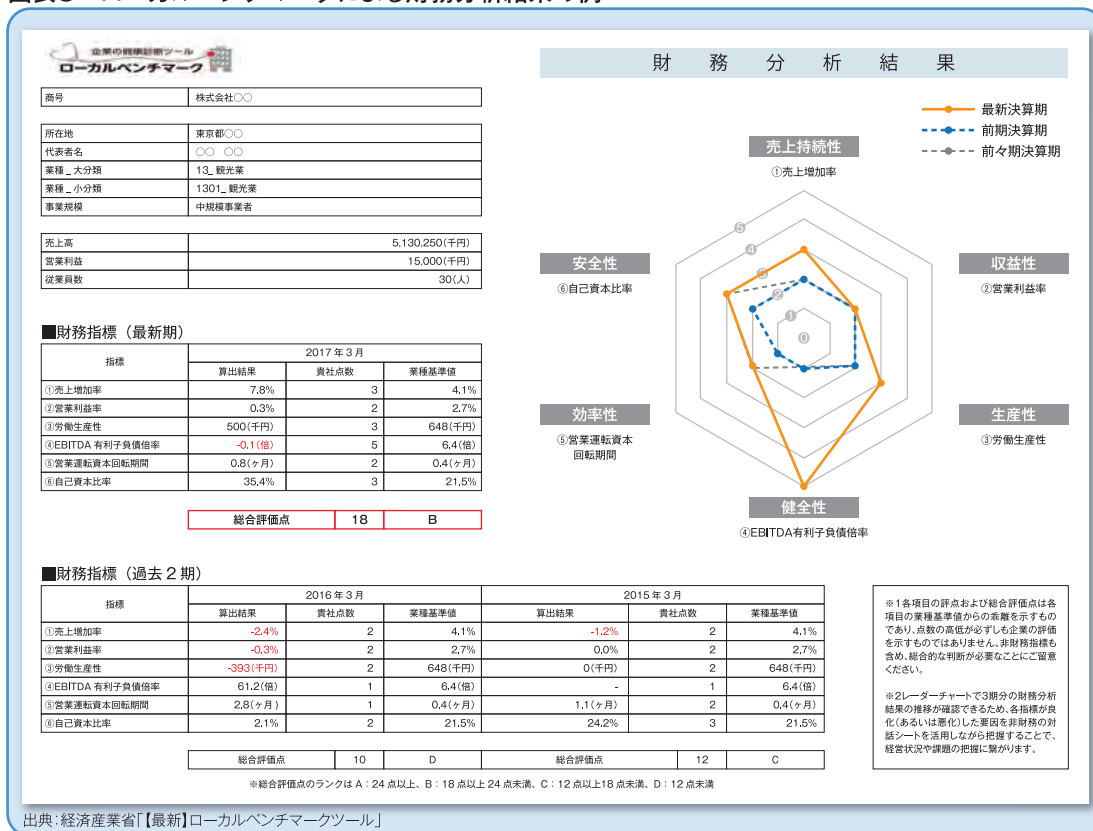
経営再建中には、資金需要が発生しますから金融機関の協力が不可欠です。

金融機関によき伴走者として自社をサポートしてもらうためには、まずは自社の経営情報を常にオープンにして金融機関に十分理解してもらう必要があります。

経済産業省から便利なツールが提供されています。ローカルベンチマークです。

ローカルベンチマーク（通称ロカベン）とは、企業の経営状態を把握するための「健康診断」を行なうツールとして、企業経営者、金融機関、支援機関（認定支援機関、顧問税理士等）が、企業の経

図表3 ローカルベンチマークによる財務分析結果の例



営状態を把握・共有し、双方が同じ目線で対話を行なうための枠組みであり、事業性評価の入り口として活用されることを目的とした

ツールです(図表3)。ローカルベンチマークは、財務情報と非財務情報(業務フロー、商流、4つの視点など)に分けられます。

図表4 ローカルベンチマークでの財務情報と非財務情報の内容

ローカルベンチマーク(ロカベン)	6つの財務指標		計算式	説明
	財務情報			
財務情報	①売上増加率		(最新期売上高/前期売上高) - 1 (%)	売上持続性。キャッシュフローの源泉であり、企業の成長ステージの判断に有用な指標
	②営業利益率		営業利益/売上高 (%)	収益性。事業性を評価するための、収益性分析の最も基本的な指標。本業の収益性を測る重要指標
	③労働生産性		営業利益/従業員数(千円)	生産性。成長性、競争力等を評価する指標
	④EBITDA有利子負債倍率		(借入金-現金・預金) / (営業利益+減価償却費) (倍)	健全性。有利子負債がキャッシュフローの何倍かを示す指標。有利子負債の返済能力を測る指標の1つ
	⑤営業運転資本回転期間		(売上債権+棚卸資産-仕入債務) / (売上高/12) (ヶ月)	効率性。過去の値と比較することで、売上増減と比べた運転資本の増減を計測し、回収や支払等の取引条件の変化による必要運転資金の増減を把握するための指標
	⑥自己資本比率		純資産/負債・純資産合計 (%)	安全性。総資産のうち、返済義務のない自己資本が占める比率を示す指標であり、安全性分析の最も基本的な指標の1つ
非財務情報	4つの視点		説明	
	①経営者への着目		中小企業では経営者の影響が大きく、経営者の優劣が企業の将来を左右します。したがって、経営者自身のビジョンや経営意欲、経営理念、後継者の有無は重要です。	
	②事業への着目		企業の沿革、技術力や販売力における強みや弱み、ITへの投資や活用状況等。これらは成長要素があるかどうかの判断基準となり、現状および将来の成長予測がしやすくなります。	
	③企業を取り巻く環境、関係者への着目		企業が成長するには、外部情報の収集、外部環境に対する戦略、リスクマネジメントが必要です。また、取引先からの評価、従業員、金融機関との関係を以下の項目で着目することも必要です。例) 市場規模、シェア、競合他社との比較、顧客リピート率、主力取引先企業の推移、従業員定着率、勤務年数、平均給与、取引金融機関数とその推移。	
	④内部管理体制への着目		中小企業においては、同族会社等による属人的な経営をしていることが多く、内部管理体制が整っているか、事業計画による目標の共有、人材の育成、適切な配置、技術やノウハウの継承がなされているのかも重要です。	

財務情報は、収益性や返済能力あるいは安全性などの財務指標が採用されています。個別企業の格付を目的としたものではなく、企

業の健康診断の参考情報として活用しましょう。また、財務情報は、過去の企業活動の結果ですが、その背景にあ

る事業への理解が欠かせません。つまり、今後どのような点を改善すれば企業の健康を維持・回復できるのかといったことを、企業と金融機関や支援機関が対話を通じて考えるために、非財務情報等の把握、掘り下げが最も重要な要素と位置付けられています（前ページ図表4）。

これらの内容をすべての取引金融機関への情報提供ツールとして活用することで、金融機関は、企業の経営状態を把握し、早期の支援につなげることができそうです。事業の業務フローや商流そして経営課題が共有されるので、金融と本業の支援に活用することが期待できそうです。

ローカルベンチマークは、金融機関のなかでも認知されてきたので、ぜひ活用してください。また、ローカルベンチマークを使わなくとも、このような内容を参考にして、自社の情報を金融機関に提供しましょう。

## 企業が金融機関を選択する

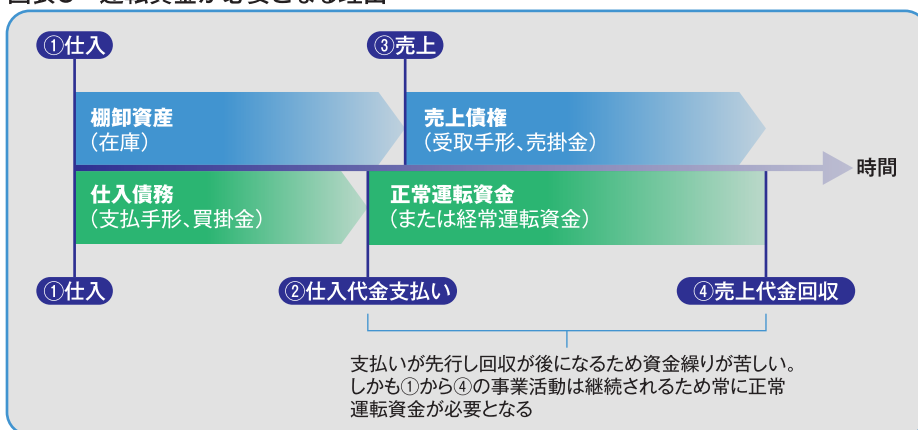
多くの人が金融機関に対して、特に融資の際はお願する立場だ

図表5 金融機関を選ぶ際の注意点

・企業の成長に繋がる取引	事業性評価に基づく融資や本業の支援。過去の財務データ、担保や保証に過度に依存せず、企業の事業内容や成長可能性等を適切に評価し融資取引してくれる金融機関をメインバンクに
・正常運転資金に対して短期継続融資で対応	中小企業の多くが常に運転資金を必要とする。それに対応する融資として当座貸越または手形貸付で対応。運転資金を証書貸付で調達しても、毎月返済が発生すると資金繰りを悪化させる
・信用保証協会への過度な依存	担当者から「信用保証協会の審査が通ったらご融資します」と言われる。自社の業績がどうであれ毎回、審査を信用保証協会に丸投げするような金融機関と取り引きすべきではない
・優越的地位の濫用	金融商品の購入と引き換えに融資をする、融資した資金の一部を定期預金にするなどの対応。これではとても顧客本位の金融機関とはいえない

と誤解しています。しかし、これからは企業が金融機関を選択するといった考え方も必要です。そのためには、図表5のような注意点を参考に金融機関との付き合い方を考えてください。なお、図表5の「信用保証協会への過度な依存」については、融

図表6 運転資金が必要となる理由



資の相談をすれば業績に関係なくすぐ「信用保証協会の保証が必要だ」と言ってくる金融機関があると思います。それはリスクを負ってまで支援する気がないということ。あるいは企業側から言うてこないから提案しないケースもあります。「信用保証協会から

新たな保証が出ない、しかし新たな販売先の開拓に成功し、仕入資金が必要になった」——こんな時はプロパー融資（信用保証協会の保証が付かない融資）が必要です。したがって、社長から依頼する前に経理担当者からプロパー融資を検討してもらえないのか相談してみるとよいでしょう。

中小企業庁ホームページ内の「保証実績の公表」より、金融機関別の保証実績を見ると、金融機関ごとのプロパー融資有り保証承諾件数割合が公表されています。取引金融機関が信用保証協会に過度に依存していないかどうか確認できます。

なお、図表5の「正常運転資金に対して短期継続融資で対応」については、小売業や飲食業等の現金商売の企業を除き、図表6のような商品とお金の流れになるでしょう。商品や原材料などを仕入れ、その支払いが発生します。次に売上代金の回収が後に発生します。図表6の②の支払いが発生してから④の回収まで、資金繰りが苦しいわけです。この正常運転資金に



毎月返済が必要な融資で資金を調達すると、仕入に充てたい資金から返済することになり、後々資金繰りが苦しくなっていく。

そこで期日一括返済を条件とした期間1年以内の短期継続融資で調達し、期日到来時に手形貸付等の書き換え手続きで継続してもらうのです。企業は金利だけ支払えばよく、資金繰りは改善します。

しかし、このような条件の融資取扱いは、金融機関によって対応に差があるので、企業支援に熱心な金融機関かどうかの判断材料の1つになります。

## 資金繰り表作成のポイント

金融機関と定期的に対話をする

際に必要な書類として試算表があります。そしてもう1つ、金融機関がそれと同様に重視するのが資金繰り表です。

経営者には、売上や利益がいくらあるのかについて損益計算はできても、資金繰りについては苦手な人が多いでしょうから、経理担当者は、ぜひサポートしてください。3か月程度の実績と今後半年から1年程度先までの見通しを提出すれば審査にもメリットがあります。

これからは、融資が必要になった場合、必要額の根拠として資金繰り表を使って説明することが肝要となります。「資金繰りが不安定だから3000万円お願いします」だけでは、減額あるいは否決されてしまう可能性が高いでしょう。

資金繰り表を作成する場合、金融機関への返済や利息支払いについては、すでに受け取った返済予定表からわかります。そして毎月の給料、地代家賃、水道光熱費など多くの経費は多少の変動があっても、基本的には予想がしやすいと思います。資金繰り表作成で経理担当者が悩むのは、入金予想でしょう。

### (1) 売上予想の方法

毎月の売上がほぼ一定なことから向こう1年間予想できる企業もあれば、直前にならないと工事の受注件数や金額がわからない、1か月先の売上すらわからないといった企業もあるでしょう。

もしわからなければ、過去の月別売上を参考に売上予想を行ないましょう。最近数か月の月商が前

期比5%程度増加で推移しているとしたら、半年程度先まで同様の月商で予想しておき、定期的に見直すようにしてください。

なお、商品や材料の仕入などについては、売上がわかれば予想しやすいでしょう。

### (2) 回収サイトの考え方

次に重要なのが、回収サイトです。売上先が少なければそれぞれの売上高と回収サイトから入金予想してもよいですが、先数が多いと、全社同一の条件ならば予想しやすいのですが、相手の都合もあり一致しないことが多いでしょう。

売上先が多く回収サイトが複数ある場合は、売上先の上位数社を基準にしましょう。例外はありますが、上位20%程度の販売先が80%程度はカバーしていると考えら

れるからです。迷った場合は保守的に考えてください。

## 経営計画書作成のポイント

審査が、企業の過去を中心としたものから、現在と将来に軸足を置いたものに変わってくると前述しましたが、ここで一番重要な書類は、経営計画書(事業計画書)です。内容としては、現在の経営状態、経営上の課題と改善策、今後の数値計画などが中心となります。

今後は、業績回復が見込まれ、融資した資金をしつかり返済してもらえるのか、が審査のポイントになります。回復の見込みがないと判断されれば、今後の支援も期待できなくなります。

したがって、借入金残高が膨らんでしまい、売上もコロナで減少している企業は、経営計画書の作成・提出が必須です。

金融機関に伴走者として、融資プラス本業支援をしてもらうためには、経営計画書作成とその後のモニタリングがセットになった付き合い方が不可欠です。

経営計画書を作成する際に問題になるのが今後の見通しです。3

年先を予想するのは容易ではありませんから、強気の数字でもやむを得ないでしょうが、今期や計画1期目程度は実現可能性の高い数字にしたいものです。

計画どおりに実績を残せなかった場合、特に大幅未達の場合は信用を失いかねないですから注意が必要です。もし社長が強気の数字を出したいと主張した場合は、樂觀的な計画と現実的な計画の両方を作成するようにしましょう。

また、売上については保守的に計画するのが原則ですが、企業全体の売上で予想するよりも、細分化して計画するようにします。得意先ごと、商品ごと、営業先ごと、業種によって分け方は様々です。そのほうが信頼性の高い計画になります。

なお、経営計画書の作成についてこれまで経験がない、あるいは社内でノウハウがない、試みに計画書を専門家の協力を得て作成してみたいが費用負担が大きい、といったことで悩む中小企業は少なくないでしょう。

その場合は、国が費用の3分の2を補助する公的制度(早期経営改善計画策定支援事業)があります。専門家に支払う費用最大30万

円のうち20万円までが補助されま

## 金融機関へのモニタリング報告

経営計画書は、作成して満足しているケースが多いかもしれませんが、試算表等から計画書どおりの経営になっているかチェックしなければなりません。これは、計画書の作成以上に重要です。

当初計画したとおり経営が進んでいるかチェックを行ない、計画を下回っている場合はさらなる改善策を実行、そして再度チェックしていく取組みが必要です。それによって、より経営改善が進むことになるのです。

金融機関にもその内容を定期的に報告する必要があります。中小企業の多くは、金融機関からの融資に依存していますから、経営計画書を作成・提出したら、定期的な報告を行ないます。3か月に1回(業績が好調な企業でも半年に1回)程度は試算表・資金繰り表を提出して進捗状況を報告してください。

計画を上回る、あるいは下回ることもあるでしょうから、その原

因を説明します。たとえば、「売上は順調だったが、原材料価格の上昇により利益が減少した」「コロナの影響で業界全体の仕事が減少している。価格競争に陥っている」などです。

その結果を踏まえてこれからの経営改善策、たとえば、「仕入先を開拓する」「役員報酬の削減」などの具体策を報告します。

計画どおりに進捗していない場合、社内だけで問題が解決しなければ、金融機関に、仕入先や販売先あるいは業務改善の専門家などの紹介を依頼することも検討できるでしょう。

最近の金融機関は、融資以外にも、本業支援としてビジネスマッチングに力を入れていますから、そのような相談にも乗ってくれる可能性があります。

なお、実質無利子・無担保融資(ゼロゼロ融資)では、元本据置期間が1年を超える場合、原則的には半期に1回以上、金融機関は融資先に出向き、経営状態を確認し、状況に応じた支援、信用保証協会への報告が義務付けられています。そういった意味からも、融資を受けた後の報告が重視されています。

● **せの まさひろ** 大学卒業後、銀行、税理士事務所、経営コンサルティング会社等に勤務。銀行融資コンサルタントとして独立後は、一貫して中小企業の資金繰りや経営改善、経理業務等をサポートする。