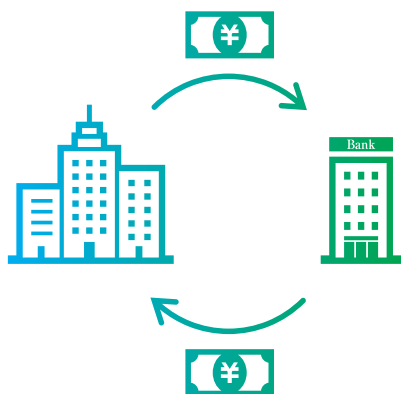


最近の

資金繰り環境と

企業がとるべき

対応策を確認する



新型コロナの感染拡大以降、金融機関は企業の資金繰り支援を優先してきましたが、今後はその対応にも変化が現われそうです。企業はどう対応すればよいのか、現実的な方策を確認します。

上田経営コンサルティング事務所
銀行取引コンサルタント

上 田 真 一

足元の資金繰り環境は どうなっているか

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、2020年に資金繰り対策として、いわゆるゼロゼロ融資が導入されました。ゼロゼロ融資とは、主に中小企業向けの政府系金融機関と民間金融機関からの融資について、事業者に代わって公的機関が3年間利子を負担し、最長5年間元金の返済を猶予する、実質無利子・無担保融資のことです。

このゼロゼロ融資を受けた中小企業は、コロナの影響を受けて、いまだ業績が回復していないケースが少なくありません。そのなかで返済がスタートすると、資金繰りを圧迫することになります。

また、ここしばらくは、緊急事態宣言やまん延防止措置などの実施に連動して支給された協力金、支援金、補助金、雇用調整助成金などが中小企業等の資金繰りを支えてきた側面がありました。しかし今後は、これらが安定して見込めるわけではありませんので、資金繰りは苦しくなるでしょう。

業績を回復させるには新たなビ

ジネスにチャレンジしなければなりません、実際には行動に至っていない、あるいはチャレンジしても軌道に乗っていない、新事業のための設備資金が借入れできない、などの中小企業は多いでしょう。こうした企業の資金繰りは、ますます悪化してしまいます。

金融機関の融資姿勢は どう変わるか

今後の金融機関の融資姿勢については、コロナの影響を受けた企業とそうでなかった企業とで明確に分かれるでしょう。

まず、飲食・宿泊・観光業等のサービス業などコロナ禍で大きな影響を受けた業種・業界は、融資を受けづらくなることが予想されます。なぜなら金融機関は、これらの業種をゼロゼロ融資等により過剰債務と判断するケースが多くなるからです。

コロナの影響を受けた企業の売上・収益はいまだ回復しておらず、企業の実力以上の借入金を抱えたままでは、貸しても返せないと判断されてしまいます。

また、こうした中小企業は、ゼロゼロ融資によって信用保証協会

の保証枠の余力がなく、プロパー融資で対応するにも、貸出リスクが高いと判断されてしまいます。

金融機関は、このような企業に対し、従来の貸倒引当金（過去の貸倒実績に基づいて引当する）だけでなく、フォワードルッキング引当金（将来の貸倒れに備えるための引当金）やグループ引当金（たとえば、特定の業種・業界に對する引当金）を積んで、対応しようとしています。

これらの引当金の増加は自己資本の減少要因となり、自己資本比率の低下を招きます。ひいては金融機関による「貸控え」の状況につながりかねません。

一方、コロナ禍の影響がほとんどなかった企業や業績が回復している企業には、信用保証協会付きであれプロパーであれ、積極的な融資姿勢となっていくでしょう。

企業は どう対応すべきか

(1) 金融機関への定期的訪問

以上のような状況を踏まえ、今後、企業はどのように対処すべきでしょうか。

中小企業の経営者、経理担当者

は、金融機関と信頼関係を維持・構築していくことが、安定した資金調達の礎となることを忘れてはいけません。

コロナ以前であれば、既存取引行の担当者が定期的に自社を訪れ、それなりの信頼関係を築くことができました。

しかし、今後地銀の統合・合併が進むことは明らかであると共に、単体、統合・合併等に関わらず、金融機関の支店数は減っていきます。金融機関の支店数が減れば、当然ながら金融機関の職員数も削減されます。

金融機関の担当者

は1人でより多くの企業を受け持つことになり、担当者は企業を訪問したくても訪問できない状況になります。すると、これまでのように、融資提案や相談を受ける機

会が減っていきます。

つまり、従来の金融機関の担当者の訪問を待つだけの「待ちの姿勢」では、金融機関との接点が徐々に失われてしまうのです。

双方の顔さえも浮かんでこない状態では、安定した資金調達を行うことは難しくなってしまうでしょう。

このような事態を避けるためには、少なくとも2〜3か月に1度（理想は毎月）、経営者自ら金融機関を定期的に訪問しましょう（図表1）。その際、前回の訪問時に伝えた自社の状況（業績）がどのように変化したのか、前回と数値を比較しながら報告するとよいでしょう。金融機関への定期的な訪問を習慣化するには、たとえば、「偶数月の第2火曜日に訪問する」などと決めるとよいでしょう。さらに、次回の面談の予定を入れておけば、習慣として根付いていくはずです。

また、面談時間を1回当たり20〜30分を目安にすることで、1日で既存の取引行を5件程度は訪問できます。

まずは、定期的に金融機関に出向くと決め、面談日時を約束することから始めてみてください。

(2) 提出資料の作成・更新

次に、金融機関を訪問する際に持参する資料について考えます。

金融機関を定期訪問する際は、試算表、資金繰り表、金融機関取引一覧表の3点を持参してください。これらの資料は、毎月作成・更新するよう心掛けてください。

以下、これらの資料について紹介します。

① 試算表

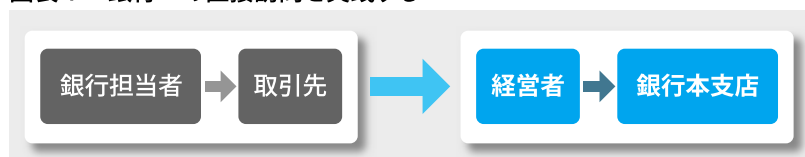
試算表は、中小企業が金融機関に提出する資料のなかで最も大切な資料です。

通常の借入申込みの場合、決算月から3か月以上経過していれば、直近の試算表を金融機関から求められます。しかし実際には、直近の試算表を作成していない中小企業が少なくありません。

金融機関の担当者が取り組みたい融資案件、または急ぐ案件であれば、金融機関の担当者が作成を手伝える資料もありますが、試算表だけは手伝うことができません。その意味でも、提出資料のなかでは最も優先順位の高い資料といえます。

また、直近の試算表を毎回提出することにより、前回提出時との業績を比較することが可能になり

図表1 銀行への直接訪問を実践する



図表2 資金繰り表の例

(単位:千円)

科目	月別	5月実績 千円	6月実績 千円	7月予定 千円	8月予定 千円	9月予定 千円	10月予定 千円	11月予定 千円	12月予定 千円
(A) 前月・繰越 (現金・当座・普通)		5,200	6,000	6,450	6,950	7,650	8,450	9,250	9,920
収入	現金回収	1,800	1,550	1,500	1,700	1,800	1,650	1,670	1,750
	受取手形期日落	200	300	200	200	200	350	200	500
	前受金等	-	-	-	-	-	-	-	-
	(B) 計	2,000	1,850	1,700	1,900	2,000	2,000	1,870	2,250
支出	現金払	300	300	300	300	300	300	300	300
	支払手形決済	-	-	-	-	-	-	-	-
	人件費 営業経費 税金他	800	1,600	800	800	800	800	800	1,600
	借入金返済 支払利息・割引料	100	100	100	100	100	100	100	100
	(C) 計	1,200	2,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	2,000
(D) 差引過不足 A+B-C		6,000	5,850	6,950	7,650	8,450	9,250	9,920	10,170
資金調達	借入金		600						600
	手形割引								
	(E) 計	-	600	-	-	-	-	-	600
(F) 翌月繰越 D+E		6,000	6,450	6,950	7,650	8,450	9,250	9,920	10,770

ます。前回と比べて差異が大きかった上位3つの勘定科目を中心にして話を進めましょう。担当者は、どの勘定科目に大きな差異が出て、その理由は何かを知りたいがっています。

その際、試算表なしに説明しても、説得力がないことを肝に銘じ

てください。

② 資金繰り表

資金繰り表は、企業の資金の流れを示す資料です。

また、資金繰り表は、金融機関にとって、企業から借入申込みがあった際、どのタイミングで資金不足になり、いつ返済できるのかを示す証拠書類となります。

特に、コロナ禍で売上が減っている企業は、通常の資金繰りとは異なっていることも多く、必須の資料といえます。

ところが中小企業では、資金繰り表を作成しているケースは少ないのが現状です。

その主な理由は、資金繰り表の作成を苦手とする中小企業が多いためです。

資金繰り表の作成が苦手であ

れば、顧問税理士に相談して、つくり方を指導してもらうなどして、自力で作成できるように努力しましょう。

図表2を見てください。

資金繰り表は、縦軸に出入金や過不足などの項目が並んでいて、毎月の予想を記入する表となっています。

作成のコツは、わかる箇所から記入していくことです。

たとえば、毎月の人件費や営業経費等の総額が80万円なら、人件費・営業経費項目欄に毎月80万円を記入し、年2回のボーナス支給月(6月と12月)にボーナスを上乗せした金額を記入していけば、すぐに埋まります。

このように、月ごとに入金、出金を考えながら記入していくのではなく、変動の少ない科目から記入していくと、比較的作成しやすいので、試してみてください。

③ 金融機関取引一覧表

金融機関取引一覧表も、必須の提出資料です。

コロナ禍にあって、多くの中小企業がゼロゼロ融資で資金調達しましたが、金融機関がゼロゼロ融資の据置期間を把握するための重要な資料となります。

たとえば、図表3を見ると、A銀行から3000万円、日本政策金融公庫から1000万円をゼロゼロ融資で調達し、現在、据置期間中であることがわかります。

あらかじめ、エクセルなどで金融機関取引一覧表をつくっておき、毎月、更新するようにしておきましょう。

他行の借入金金利を教えたくないと考えたケースもあるようですが、金融機関が融資を検討する際の重要な情報となりますので、必ず作成するようにしましょう。

(3) プロパー融資の獲得

① 信用保証協会付き融資の提案

多くの中小企業がゼロゼロ融資を受け、過剰債務になっているといわれています。そのため、ゼロゼロ融資が昨年3月末で終了すると、中小企業の信用保証協会付き融資での再調達はかなり難易度が上がりました。

とはいえ、すべての中小企業が新たな保証承諾をされていないわけではありません。金融機関は、自己資本比率の向上やリスク回避のため、信用保証協会付き融資を推進したいのです。

そんな金融機関から信用保証協

図表3 X社の金融機関取引一覧表の例

(2022年7月末時点 単位:千円)

金融機関名	当初借入額	現在残高	シェア	毎月返済額	金利	借入年月	最終期日	備考
A銀行	50,000	40,004		833	1.00%	2021年7月	2026年7月	プロパー
	30,000	30,000		0	0.00%	2020年7月	2030年7月	信用保証協会
小計		70,004	83.3%	833				
日本公庫	10,000	10,000		0	0.00%	2020年7月	2030年7月	
小計		10,000	11.9%	0				
C信用金庫	6,000	4,000		1,000	0.85%	2022年5月	2022年11月	プロパー
小計		4,000	4.8%	1,000				
合計		84,004	100.0%	1,833				

会付き融資の提案があったなら、提案額と同額のプロパー融資の実行を依頼してみよう。

たとえば、信用保証協会付き融資1000万円の提案があれば、1000万円のプロパー融資で合計2000万円の融資申込みをしてみてください。

金融機関は、信用保証協会付き融資の実績が欲しいと考えれば、

プロパー融資も実行する可能性はあります。

金融機関が、その企業を過剰債務と判断しているのなら、信用保証協会付き融資とはいえ、そもそも提案してこないはずですから、トライしてみる価値はあります。

② 短期運転資金

中小企業が、金融機関から長期の無担保プロパー融資を受けるのは、難しいのが実態です。なぜなら、金融機関にとって、貸倒れリスクが高いからです。

そこで、多くの中小企業に需要のある運転資金、たとえば、ボーナス、納税、季節性資金等をプロパー融資で申し込みましょう。

特に、ボーナス資金は、金融機関の立場からすれば、取り組みやすい案件です。

というのも、ボーナス資金の貸出期間は半年以内、最大で元金金6回の分割返済となるからです。金融機関は、5年等の長期融資に比べ、半年先の中小企業の業績を読みやすいため、実行しやすい融資といえます。

中小企業は、夏と冬にボーナス資金を繰り返し借り入れて実績を重ねていき、徐々にプロパー融資を受ける機会を増やしていきまし

よう。

(4) 改善状況・実績報告

コロナ禍で大きく売上がダウンした中小企業は、金融機関へ改善状況と実績を報告しましょう。前述のように、金融機関への定期訪問時に、常に改善状況と実績を報告してください。

その前提として、企業としてどのように業績を回復させるのかを伝えておきましょう。企業が業績を回復させるには、商品・サービスを变えるか、売り方を変えるしかありません。

どちらの方向性でいくのか、あるいはいずれも実行していくのか、業績回復のシナリオを金融機関へ伝えておくべきです。

従来どおりの商品、売り方のまま、業績回復の道筋を示せず、コロナ禍で売上が大きく減り、その赤字補填資金の申込みをしても、金融機関が応諾するとは思えません。事業の改善点、回復のプロセスをはっきり示しましょう。

(5) 隣県・遠隔地銀取引の深掘

金融機関との取引は、1行との単独取引ではなく、複数行との取引が理想です。その内訳は、地元

金融機関と政府系金融機関で構成されるのが一般的でした。

ところが、今後地銀再編が進むと、様相が変わってくるかもしれません。地銀の統合・合併は隣県同士の場合もあるでしょうが、遠隔地域同士の地銀が統合することもあると考えられます。そうすると、地元行優先という理想が崩れていくかもしれません。したがって、隣県地銀や遠隔地銀から融資提案等があった場合、適度に付き合っておくことも必要です。

また地銀再編とは関係なく、今後、遠隔地の地銀と取引を開始することも考えられます。なかには、AIを活用した全国の事業者向けのビジネスローンの取扱いを始めているところもあります。

たとえば、福岡銀行の事業性融資「フィンディ」は、同銀行に預金口座がなくても融資の申込みが可能なのサービスです。

AIを活用してウェブ上で完結する融資が広がっていけば、将来的に遠隔地の地銀との取引が増えていくかもしれません。

中小企業の経営者や経理担当者は、「近場の金融機関との取引が当たり前」という固定概念をもたないようしておきましょう。▲

うえだ しんいち 広島総合銀行(現もみじ銀行)で1000件超の融資案件をまとめた後、銀行取引コンサルタントとして独立。中小企業への資金調達のアドバイスを行なう。