



# 業績を予測する 「AIツール」の導入に備え 企業は何をすべきか？

金融庁は、中小企業の業績を予測するAIツールを、金融機関向けに整備する予定と言われています。このツールの導入を前提に、いま企業が何をすべきか考えます。

竹橋経営コンサルティング  
資金繰り診断士

古尾谷 未央

2023年を目処に、金融庁が金融機関向けにAIを活用した企業の業績予測ツールを提供する予定と言われています。

金融機関が「融資先の支援」に利用する目的で、業績予測する際の1つの目安にすることを金融庁は期待しているのですが、これにより金融機関の融資方針に変化が出ることも考えられます。

AIで業績を予測して、よい結果が出れば問題ないものの、悪い結果が出た場合には、これまでどおりの融資が継続されなくなる可能性もあります。

こうした状況を踏まえ、今後、企業が取るべき方策を検討していきます。

## 金融機関の 現状と今後

近時、コロナ禍に企業が受けた、いわゆる「ゼロゼロ融資」の返済が始まり、どの金融機関でもコロナ融資先のモニタリングを強化しています。

金融機関では、追加の融資に応じることもありますが、業績の改善が難しい場合には、リスケジュールなどに移行することも増えて

きています。

以下、金融機関はどのように企業の融資方針を立てるのか、事例を挙げながら紹介します。

### (1) 企業の選別とは

金融機関はこれまでの歴史を見ると、何らかのタイミニングで取引先の選別を行なっています。金融機関もビジネスである以上、業績の改善見通しが立たない企業に対し、いつまでも融資を継続することはできません。

今回の業績AI予測ツールの整備をきっかけに、特に「格付下位ゾーン」の企業に対して選別を行なっていくことが考えられます。

コロナ禍による変化に対応でき、業績を改善させている企業は、業種にもよりますが、全体の3割程度と見込まれます。一方で、苦しい状況が続く企業の業績をAIで予測すると、今後さらに悪化するという結果が出ることを考えられます。

これは、AIが機械学習するのは財務データが中心であり、倒産企業の財務データも学習することから、倒産企業の財務体質に近い企業ほど、業績予測は厳しく出る可能性が高いためです。

## (2) 事例の紹介

次に、AIツールで選別されそうな企業の事例を見てみます。

### ① 材木加工業者の事例

1つめの事例は、地方の材木加工業者で、私が金融機関在籍時代に経験したものです。大口債権者となっていた金融機関が今後も支援を継続するか否かを判断した事例です。同社は複数の工場を有しており、売上規模も大きく、地域では雇用面での貢献度も非常に高い企業でした。

しかし、生産性などに問題があり、業績は厳しい状況が何年も続いていました。

最終的には、現状以上の改善は見込めないと判断され、金融機関は追加融資を断念。経営者にも納得してもらい、雇用を維持するため、複数の工場を大手企業に買収してもらいました。

このように、企業の存続の可否が金融機関に委ねられることは珍しくありませんが、今回の業績AI予測ツールが導入されれば、もっと早い時期での「選別」が増えるのではないかと予想します。

### ② 総合病院の事例

2つめの事例は、業績が低迷し

ている地域の総合病院です。

地域では一番大きな病院で、地元住民にとってはなくてはならない存在。メインバンクも人を送り込んで資金管理をしていますが、繰り返し追加融資に応じてきた結果、借入金が年商の2倍近くになってしまいました。

それでも、資金が不足すれば融資に応じるといった関係がずっと続き、業績改善にはつながっていませんでした。経営者も危機感が乏しくなり、それが組織全体に広がって誰も責任を取らない風土になっていました。

メインバンクでは、こうした細かい点まではフォローできず、派遣されている担当行員も地域医療の事情などを優先せざるを得ない状況から、日々の業務に忙殺され、1人ではなかなか問題に着手できずにいました。

こうした企業では、AIで予測をすると、ますます業績が悪化することが見込まれます。

地元に必要な企業であり、雇用も大きいとなると、金融機関が「なあなあ」で融資に応じてしまう関係ができてしまいますが、業績AI予測ツールで改善の可能性が低いと判断されると、こうした

関係を今後も続けることは難しくなりそうです。

このように、業績AI予測ツールの導入は、金融機関に取引先の選別を促すきっかけとなる可能性があります。これまでの付き合いを抜きにして、このまま融資を継続してよいのが数字で客観的に見えるようになるからです。

金融機関がこうしたツールを参考にすることで、融資方針に何らかの影響が出る可能性は高いと考えられます。

## 企業に求められる対応とは

筆者の会社では、金融機関にクラウドサービスで企業の資金繰り予想を提供しています。その予想では、多くの中小企業で資金がショートすることが見込まれ、自己資本が乏しく、過剰な在庫や固定資産を抱えている企業ほど、苦しい資金繰りとなっています。

金融機関から聞くところでは、実際に向こう1年間の資金繰り計画を立てている企業は多くなく、特に業績がなかなか改善しない企業では、資金計画もなく、借入を申込みタイミングはいつもギリ

ギリとなっています。

多くの企業では、日々の業務が忙しいということを言い訳に、長年、資金繰りの予定まで管理できていません。こうしたことが積み重なって、数字で未来を管理していくという企業文化が確立できていないのです。

### (1) 経理担当者の役割

こうした企業の現状を、どう変えていけばよいのでしょうか。

経理の担当者は、「過去」の数字の処理だけで満足してはいけません。「未来」の数字を経営者と一緒に考え、それを金融機関に伝えていく必要があります。担当者は、未来を数値化することで経営者をサポートしていくことが重要です。そうでないと、経営者も細かい数字まで見ることができず、判断を誤ってしまいます。担当者は、「売上実績」だけで経営者に経営判断をさせない努力をもっとすべきなのです。

繰り返しになりますが、厳しい業績を余儀なくされている企業では、AI予測で悪い結果が出てしまう可能性もあります。この先、業績をどう改善し、お金を残す経営をしていくのか、資金繰り表で

図表1 資金繰り予定表の例(一部省略)

	2022年10月	2022年11月	2022年12月	2023年1月	2023年2月	2023年3月	2023年4月	2023年5月	2023年9月	合計
繰越金残高	15,926,000	35,908,916	20,814,265	30,428,786	36,897,586	34,205,062	21,437,496	35,449,756	41,079,735	
経常収入										
前受金										
売上前金		2,095	1,369,674	1,076,127	630,074	929,897	1,456,051	1,861,818	950,698	10,952,761
売掛金		1,827	11,817,473	25,474,916	20,640,707	12,306,361	17,460,888	27,270,704	9,309,444	207,608,049
受取利息		5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	70,000
その他										
経常収入	17,604,047	7,669,755	13,192,981	26,556,877	21,276,614	13,242,091	18,922,772	29,138,377	10,265,976	218,630,810
変動経常支出										
仕入前払金発生	319,733	251,670	381,042	548,602	513,465	224,284	162,729	221,111	438,457	3,775,926
仕入買掛金現金支払	4,123,935	7,379,642	5,547,339	4,353,200	6,385,755	9,199,833	8,774,099	4,073,711	2,692,836	63,478,195
外注前		6,649	6,079	9,298	12,930	10,157	4,705	3,711	7,801	85,368
外注買掛金		7,981	160,704	115,731	104,229	155,725	217,099	175,341	86,691	1,448,497
荷造運賃		1,844	2,539,245	1,995,037	1,168,097	1,723,941	2,699,379	3,451,701	1,762,504	20,305,371
変動経常	7,786	8,634,409	7,021,868	8,184,476	11,313,939	11,858,011	7,926,511	7,926,511	4,988,289	89,093,356
人件費		9,905	4,189,905	4,189,905	4,189,905	4,189,905	4,189,905	4,189,905	4,189,905	50,278,860
役員報酬	1,208,667	1,208,667	1,208,667	1,208,667	1,208,667	1,208,667	1,208,667	1,208,667	1,208,667	14,504,000
賃与			1,945,650					1,945,650		3,891,300
法定福利費	809,193	809,193	1,096,112	809,193	809,193	809,193	809,193	1,096,111	809,193	10,284,154
リース料	40,179	40,179	40,179	40,179	40,179	40,179	40,179	40,179	40,179	482,143
賃借料	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	171,600
修繕費	293,517	293,517	293,517	293,517	293,517	293,517	293,517	293,517	293,517	3,522,200
水道光熱費	714,450	714,450	714,450	714,450	714,450	714,450	714,450	714,450	714,450	8,573,400
旅費交通費	66,917	66,917	66,917	66,917	66,917	66,917	66,917	66,917	66,917	803,000
接待交際費	14,208	14,208	14,208	14,208	14,208	14,208	14,208	14,208	14,208	170,500
広告宣伝費	8,708	8,708	8,708	8,708	8,708	8,708	8,708	8,708	8,708	104,500
その他課税	1,764,090	1,764,090	1,764,090	1,764,090	1,764,090	1,764,090	1,764,090	1,764,090	1,764,090	21,169,081
保険料	42,833	42,833	42,833	42,833	42,833	42,833	42,833	42,833	42,833	514,000
支払利息	240,482	240,482	240,482	240,482	240,482	240,482	240,482	240,482	240,482	3,027,977
租税公課	104,083	104,083	104,083	104,083	104,083	104,083	104,083	104,083	104,083	1,249,000
消費税等					2,723,023			2,723,023		9,074,068
法人税等		206,000								206,000
固定経常支出	9,493,513	10,626,670	11,744,101	9,533,259	12,251,712	9,524,121	9,519,552	14,496,437	9,520,849	128,025,783
経常支出合計	14,654,181	19,564,457	20,378,510	16,555,127	20,436,188	20,838,060	21,377,562	22,422,948	14,509,138	217,119,139
経常収支	2,949,866	-11,894,701	-7,185,529	10,001,750	840,426	-7,595,969	-2,454,790	6,715,429	-4,243,162	1,511,671
収入外										
車両運搬具売却										
固定資産売却										
経常外収入										
収入外										
車両運搬具購入						176,220				176,220
固定資産購入						1,462,428				1,462,428
経常外支出						1,638,648				1,638,648
経常外収支						-1,638,648				-1,638,648
収入										
短期借入金										
長期借入金	20,000,000		20,000,000				20,000,000			60,000,000
財務収入	20,000,000		20,000,000				20,000,000			60,000,000
支出										
短期借入金										
長期借入金	2,866,950	3,199,950	3,199,950	3,532,950	3,532,950	3,532,950	3,532,950	3,865,950	3,865,950	42,728,400
財務支出	2,866,950	3,199,950	3,199,950	3,532,950	3,532,950	3,532,950	3,532,950	3,865,950	3,865,950	42,728,400
財務収支	17,133,050	-3,199,950	16,800,050	-3,532,950	-3,532,950	-3,532,950	16,467,050	-3,865,950	-3,865,950	17,271,600
資金残	35,908,916	20,814,265	30,428,786	36,897,586	34,205,062	21,437,496	35,449,756	38,299,221	32,970,623	

しっかりと金融機関に示していく必要があるのです(図表1)。

(2) B/S(貸借対照表)を見直す

AIの業績予測においては、P/L(損益計算書)よりもB/Sの数値のほうが重要になると考えられます。それは、B/Sがよい企業ほど、業績の改善が早い傾向にあるためです。B/Sがスリムな企業は、経営者の目が組織全体に行き届いており、迅速に変化に対応できると考えられます。

そして経営者は、金融機関の融資判断の大きなポイントがB/Sであることを認識すべきです。自社のB/Sを見つめ直し、コロナ禍で「毀損した自己資本」や「膨れ上がった借入金」などをどう処理していくか、真剣に考える時期にきています。

また、経理担当者も、業績が厳しい企業に身を置いていると、資金繰りが忙しいことがいつの間にか「当たり前」になってしまい、そのことにあまり疑問を抱かなくなるものです。しかし、その根本原因はB/Sにあり、最終的にはB/Sのよい企業に変えていくことが企業の存続を考えるうえで重要になるのです。

このため経理担当者は、まず「売掛金」「在庫」「買掛金」の数字を毎月確認し、問題点を経営者に進言する地道な取組みが大切になります。これは、すぐに効果は出ないかもしれませんが、体質の改善につながり、P/Lにも必ずよい影響を与えます(図表2)。

一例として、筆者の会社で支援している企業のケースを紹介しましょう。債務超過で資金繰りが苦しく、月末いつもヒヤヒヤしていた支援先がありました。経営者もこの状態に慣れてしまい、やみくもに売上を追い求めていました。

そこで、3年前から資金繰り計画を立てて経営するよう変革したところ、B/Sをスリムにしようという意識が芽生え、売掛金の早期回収、在庫の削減に向けて全社一丸となって取り組んだのです。

いまでは収支が大幅に好転、借入れも当初の半分以下となり、債務超過を脱しています。

金融機関のサポートを活用する

最終的には、やはり経営者が本気になって取り組む決意が重要になります。これまで何となく惰性



図表2 月次B／S（貸借対照表）の例（一部省略）

表2 月次別「貸借対照表」(万円)												
	2021年10月	2021年11月	2021年12月	2022年1月	2022年2月	2022年3月	2022年4月	2022年5月	2022年6月	2022年7月	2022年8月	2022年9月
流動資産	112,139,474	104,338,922	124,857,054	126,706,282	122,471,355	118,395,964	138,968,568	141,835,777	127,746,690	120,174,316	118,792,970	
現金・流動性預金	35,908,916	20,814,265	30,428,786	36,897,586	34,205,062	21,437,496	35,449,756	38,299,177	3,350,334	41,079,735	32,970,623	
固定資産												
受取手形												
売掛金	7,314,437	12,292,419	26,498,756	21,470,260	12,800,955	18,162,643	28,366,721	36,471,301	93,404	9,683,592	18,437,418	
棚卸資産	68,586,857	70,796,462	67,542,391	67,780,537	74,354,267	78,236,803	74,984,657	66,839,777	684,159	68,579,054	66,938,671	
未収入金												
未収消費税等					584,676	324,581				525,442		
未収還付法人税等												
前払金			7,121	557,900	526,395	234,441	167,434	225,711	57,793	306,493	446,258	
前払費用												
仮払金												
貸付金												
その他												
貸倒引当金												
固定資産	105,309,060	104,914,119	104,519,179	104,124,239	103,729,298	104,811,589	104,404,199	103,996,800	82,030	102,774,641	102,367,251	
土地	78,600,000	78,600,000	78,600,000	78,600,000	78,600,000	78,600,000	78,600,000	78,600,000	78,600,000	78,600,000	78,600,000	
建物	8,543,169	8,402,339	8,261,508	8,120,678	7,979,847	8,617,320	8,473,233	8,329,177	8,040,972	7,896,885	7,752,797	
機械	4,489,354	4,412,707	4,336,061	4,259,415	4,182,768	4,647,519	4,564,350	4,481,177	4,314,842	4,231,673	4,148,504	
車両運搬具	1,050,111	1,032,222	1,014,334	996,445	978,556	1,118,197	1,097,638	1,072,177	1,035,962	1,015,403	994,844	
その他有形固定資産	3,983,411	3,920,822	3,858,233	3,795,644	3,733,055	3,670,466	3,607,877	3,545,277	3,420,110	3,357,521	3,294,932	
リース資産												
無形固定資産	5,566,014	5,469,029	5,372,043	5,275,058	5,178,072	5,081,087	4,984,101	4,887,114	4,793,144	4,596,159	4,499,173	
投資有価証券												
長期貸付金												
保険積立金												
投資その他の資産	3,077,000	3,077,000	3,077,000	3,077,000	3,077,000	3,077,000	3,077,000	3,077,000	3,077,000	3,077,000	3,077,000	
減価償却累計額												
繰延資産												
資産合計	217,448,534	209,253,041	229,376,233	230,830,521	226,200,654	223,207,553	243,372,767	245,832,577	209,776,720	222,948,956	221,160,221	
流動負債	9,290,478	7,059,638	5,744,622	9,109,709	10,210,133	10,183,592	6,976,777	3,987,000	991,310	3,662,642	6,742,834	
支払手形												
買掛金	7,908,802	6,013,059	4,707,734	6,836,784	9,855,483	9,471,653	4,476,197	3,080,177	4,705,377	2,928,054	5,372,307	
短期借入金												
未払金			0,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	
未払費用												
未払買手・買手引当金			1,375	-514,250	-257,125		257,125	-1,028,577	-514,250	-257,125		
前受金												
預り金												
未払消費税等	486,387		1,396,818	2,275,565			1,431,352	1,243,611	808,635		278,649	
未払法人税等	269,323	126,646	189,969	253,293	316,616	379,939	443,262	506,587	333,231	696,555	759,878	
その他	302,000	302,000	302,000	302,000	302,000	302,000	302,000	302,000	302,000	302,000	302,000	
その他引当金	36,841	73,683	-110,524	-73,683	-36,841	0	36,841	-147,777	-73,683	-36,841	0	
固定負債	192,484,871	189,244,743	206,004,614	202,431,486	198,858,357	195,285,229	211,712,100	207,805,577	993,714	196,087,586	192,181,457	

毎月の推移を確認し、  
経営者と課題を考える

毎月の推移を確認し、  
経営者と課題を考える

で先送りしてきたことに改めて対峙し、取り組み決意をすることが大切なのです。筆者の経験では経営者が本気になれば、半年あれば企業を変えることができます。

まずは、金融機関の業績AI予測ツールに先駆け、今後の資金繰り計画を作成して金融機関に提出することから始めてください。そして、改めて金融機関と一緒に自社の今後の方向性を話し合い、アドバイスをお願いしながら関係強化していく必要があります。

AIツールの導入までまだ半年以上あり、経営者はその間に本気になって、改善に取り組んでいかなければなりません。

そのために、経営担当者も未来の数字をつくることで協力していく必要があります。これまでどおりの支援が得られる企業と、打ち切られる企業の「選別」がされるという意識で経営者をサポートし、P／L、B／S、資金繰りの計画を立てながら改善に取り組んでいく必要があります。

経営担当者も、慣れないうちは1人で資金繰り計画まで落とし込んでいくことが難しいかも知れません。こうした場合、「金融機関のサポート」も上手に利用してい

くことが有効です。金融機関では多くの事例を見聞きしており、特に資金繰り計画の立て方については豊富な知見を有しています。金融機関の担当者にもっと「教えてもらう」という意識をもつとよいでしょう。近年、金融機関は、ただ融資をするだけではなく、企業をサポートすることが重要な業務になっているからです。

金融機関も、「支援打ち切り」をしたくするわけではありません。本質的には企業を支援したいと強く思っているはずです。このため、日頃から金融機関と今後の自社の経営について、「数字を元に」どうすべきかアドバイスをもらうべきです。

金融機関は、決して敵ではありません。資金はもとより、様々な知見から企業を成長発展させてくれるよきアドバイザーです。

今後は、金融機関のサポートも得ながら資金繰り計画の策定など自社でやるべきことはやっとうえで、何でも相談できる関係を構築していくことが重要となります。

企業が選別される時期は、近いうちに必ず来ます。企業は、いまからしっかりとその時に備えることが大切です。

ふるおや みおっ 政府系金融機関出身。財務、資金繰り改善に精通し、企業の資金繰り予想を立てながら課題を把握し、経営改善を支援する。著書に『借りない資金繰り』など。