

コロナ融資の返済が
本格化するなか

金融機関と交渉を 行なうポイントとは？

現時点の自社の財務状況等を確認する

資金繰りが厳しくなる時の選択肢

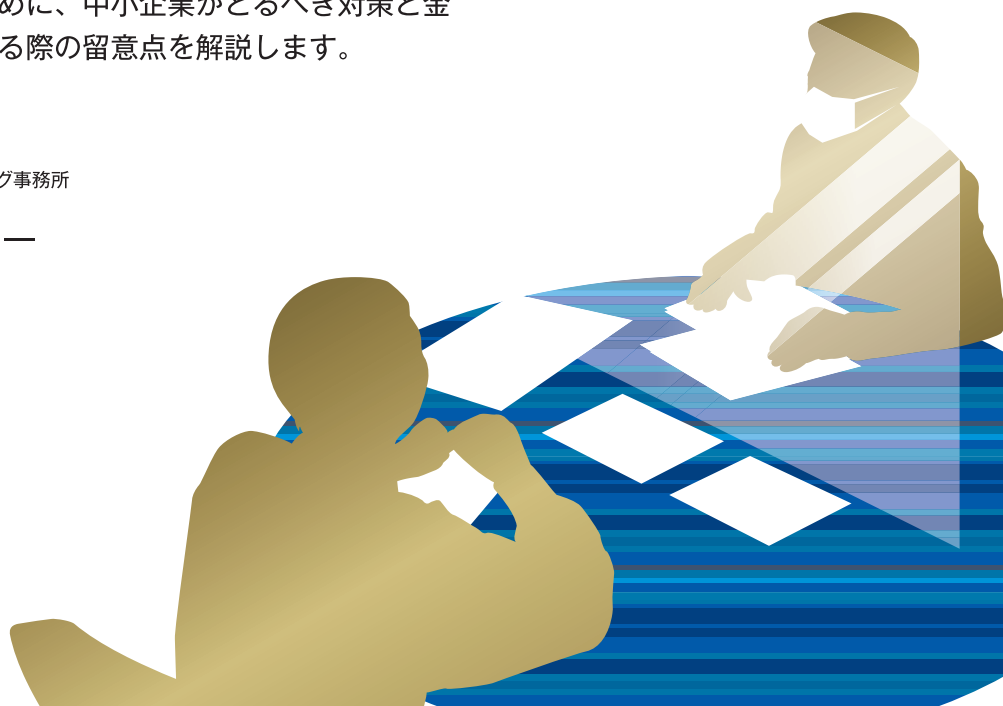
金融機関と交渉するときの留意点

金融機関との取引関係を再構築する

コロナ禍に円安、原油高が加わり、業績に光明が見出せないままコロナ融資の猶予期間が切れる中小企業が増えています。返済開始によって資金ショートを起こさないために、中小企業がとるべき対策と金融機関と交渉する際の留意点を解説します。

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



現時点の自社の 財務状況等を確認する

コロナ禍ではじまる ゼロゼロ融資の返済

コロナ禍で影響を受けた多くの中小企業が、コロナ関連融資制度（以下、「ゼロゼロ融資」といいます）を利用しています。

ゼロゼロ融資は、実質無利子・無担保で、5年を限度に元金の返済を据え置くことができるものです。2020年3月に政府系金融機関で導入された後、同年5月から民間金融機関などでも開始されました。多くの企業が、元金の据置期間を2〜3年に設定していると考えられます。

ゼロゼロ融資の開始から2年以上が経ったいま、これらの企業の多くが返済開始の時期を迎えようとしています。コロナ禍が長引き、業績が回復していないなかで返済が開始されると、会社の資金繰りを圧迫することは想像に難くありません。

試算表を作成して 現状を「数字」で把握

いま、多くの中小企業が、売上が回復せず、毎月現預金が減っていくことに不安を覚えています。「このままの状態が続いたら、いつまで手元の現預金がつだらうか」と思いつつも具体的な対策を打たず、現実から目を背けている経営者が多いのが現実でしょう。

しかし、いま中小企業の経営者がしなければならないのは、①自社の現状（財務状況）をしっかりと把握し、②業績回復策を講じていくと同時に、③資金繰り対策を行なうことです。

資金繰り対策を行なうには、取引のある金融機関の支援が欠かせません。そのためには、自社の財務状況をしっかりと把握することが必要です。

本項では、資金繰り対策を行なううえで、自社の財務状況を確認することはもちろん、金融機関へ十分な説明を行なうために、どんな準備が必要なのかを述べていきます。

財務状況を把握する資料は、決算書です。どんな中小企業でも、借入れのある金融機関には、決算期後数か月以内に提出しているはず。金融機関は、1年に1度、2〜3期分の決算書に基づいて中小企業を格付けし、取引方針等を決めています。したがって、金融機関との取引においては、多くの中小企業が、決算書の重要性を認識しています。

しかし、筆者は、あえてその決算書をつくる前段階の「試算表」を重要視しています。なぜなら、決算期を数か月過ぎて融資の相談をする際、必ず金融機関から求められる資料だからです。それにもかかわらず、試算表の作成ができていない中小企業はじつに多いのです。

多くの経営者は、自社の状況を頭のなかでは大まかに把握しているでしょう。しかし、金融機関に融資の申込みをする際、いくら口頭で説明しても、金融機関の審査は進みません。というのも、金融機関では、決算月から3か月も過

ぎれば、現状把握の意味から、必ず直近の試算表が必要になります。その試算表がない限り、新規の融資は行なわれないといっても過言ではありません。

だからこそ、期中に融資を受けるには、ふだんからの迅速な試算表の作成と更新が必要なのです。

自社の財務状況を確認するとともに、金融機関から融資を受けるためにも、試算表が必要であることとを絶対に忘れないでください。

ゼロゼロ融資返済開始後の 資金繰りを確認する

現在の財務状況を確認すると同時に大事なのが、今後の自社の資金繰りを確認することです。

というのも、企業がつぶれるのはお金が尽きたときだからです。いくら黒字経営だったとしても、手元のキャッシュがなくなれば倒産してしまいます。

もちろん、多くの企業では、毎月の入出金を把握しているでしょう。しかし、それは「今月は、Y社とZ社からそれぞれ200万円入金されるのに対して支払いは300万円程度だから、資金繰りは大丈夫」といった程度の大雑

図表1 X社の資金繰り表(据置期間が終わって返済が始まるパターン)

科目	月別	8月実績	9月実績	10月予定	11月予定	12月予定	1月予定	2月予定	3月予定
(A) 前月繰越 (現金・当座・普通)		千円 5,200	千円 4,490	千円 3,130	千円 2,420	千円 1,810	千円 1,700	千円 2,028	千円 564
収入	現金回収	1,800	1,850	1,800	1,900	2,400	3,000	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	2,150	2,000	2,100	2,600	3,350	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	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,922	2,234	2,234
	(C) 計	2,710	3,510	2,710	2,710	2,710	3,022	3,334	4,134
(D) 差引過不足 A+B-C		4,490	3,130	2,420	1,810	1,700	2,028	564	-1,320
資金調達	借入金								5,000
	手形割引								
	(E) 計	-	-	-	-	-	-	-	5,000
(F) 翌月繰越 D+E		4,490	3,130	2,420	1,810	1,700	2,028	564	3,680
月末残高									

把なものがほとんどです。
しかし、コロナ禍前の業績に戻るかどうか先行きが読めないなかでは、もつと精度の高い資金繰り計画が求められます。それには、資金繰り表を作成することが欠かせません。

特に、ゼロゼロ融資を受けている中小企業は、据置期間終了後、返済を開始する場合の資金繰り表と、据置期間を延長した場合の資金繰り表の2通りを作成し、資金繰りを比較・検討する必要があります。

図表2 X社の資金繰り表(据置期間を1年間延長するパターン)

科目	月別	8月実績	9月実績	10月予定	11月予定	12月予定	1月予定	2月予定	3月予定
(A) 前月繰越 (現金・当座・普通)		千円 5,200	千円 4,490	千円 3,130	千円 2,420	千円 1,810	千円 1,700	千円 2,340	千円 1,500
収入	現金回収	1,800	1,850	1,800	1,900	2,400	3,000	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	2,150	2,000	2,100	2,600	3,350	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	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610
	(C) 計	2,710	3,510	2,710	2,710	2,710	2,710	2,710	3,510
(D) 差引過不足 A+B-C		4,490	3,130	2,420	1,810	1,700	2,340	1,500	240
資金調達	借入金								
	手形割引								
	(E) 計	-	-	-	-	-	-	-	-
(F) 翌月繰越 D+E		4,490	3,130	2,420	1,810	1,700	2,340	1,500	240
月末残高									

図表1と図表2は、X社の資金繰り表です。

X社は、日本政策金融公庫とC信用金庫からゼロゼロ融資を受けています。日本政策金融公庫のゼロゼロ融資は2020年12月に元本返済の据置期間2年で借り入

れ、C信用金庫からは2021年1月に同じく2年の据置期間を設定して借り入れしました。
まず、返済開始をするパターンの資金繰り表を見ると、来年1月から日本政策金融公庫への返済が始まり、翌2月からC信用金庫へ

図表3 金融機関取引一覧表(X社の例)

* 2022年10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	プロパー・信用保証協会
A行	50,000	20,084		277	1.00%	2013年10月	2028年10月	プロパー
	30,000	3,000		500	1.20%	2018年4月	2023年4月	プロパー
	30,000	12,000		500	1.00%	2019年10月	2024年10月	信用保証協会
小計	110,000	35,084	34.0%	1,277				
B行	20,000	8,012		333	1.00%	2019年10月	2024年10月	信用保証協会
小計	20,000	8,012	7.8%	333				
C信用金庫	30,000	30,000		0	0.00%	2021年1月	2031年1月	信用保証協会
小計	30,000	30,000	29.1%	0				
日本政策金融公庫	30,000	30,000		0	0.00%	2020年12月	2030年12月	—
小計	30,000	30,000	29.1%	0				
合計	190,000	103,096	100.0%	1,610				

注 C信用金庫のゼロゼロ融資(融資額:30,000千円 据置期間:2年 据置期間終了後返済額:月312千円)
日本政策金融公庫のゼロゼロ融資(融資額:30,000千円 据置期間:2年 据置期間終了後返済額:月312千円)

の返済が始まると、3月には支出が収入を上回り、資金ショートすることがわかります(図表1)。これを回避するには、新規借入れ(図表1の例では500万円を新たに借り入れていきます)をするか、金融機関に据置期間の延長等を要請するなどの対策が必要にな

ります。
一方、図表2は、1年間の据置期間の延長等を行なった場合の資金繰り表です。毎月の返済額は161万円のままだため、当面の6か月間は資金不足にならない見通しとなります。
このように、資金繰り表をつく

って確認することによって、いつまでに、どんな対策が必要かわかるので、手遅れになる前に、具体的な資金繰り対策を打つことができます。X社の場合でいえば、据置期間の延長等をしていないなら3月までに新規借入れが必要なることがわかります。新規借入れをしない(できない)なら、据置期間の延長等の要請をする等の必要が出てくるということです。

金融機関取引一覧表の作成・更新

金融機関から提出を要請される資料の1つに、金融機関取引一覧表があります(図表3)。金融機関取引一覧表は、決算書の内訳明細の借入金金の箇所を見て作成することができます。

決算月から3か月も経過すると、前述した理由で、金融機関から試算表の提出を求められます。しかし、ほとんどの中小企業の試算表には借入金の明細の記載がなく、金融機関としては借入金の内訳を把握しづらいため、期中で金融機関取引一覧表の提出を求めてくるのです。

一方、企業にとっても、金融機関取引一覧表を作成することは有益です。

たとえば、金融機関取引一覧表をみれば、金利ゼロ%、あるいは毎月返済額ゼロとなっている金融機関からゼロゼロ融資を受けていることが一目瞭然となり、据置期間が切れた後の負担感をリアルにイメージできます。

さらに、各金融機関の融資シェア、残高、金利、プロパーか信用

保証協会付き融資かを一覧にすることで、今後、どの金融機関に借入れを申込み、交渉したらよいかが見えてくるはずです。

この金融機関取引一覧表は、毎月、作成・更新することをおすすめします。自社の借入状況をざっくりと把握するのではなく、金融機関ごとに毎月の返済額をきちんと把握することができます。

金融機関による評価の確認

金融機関は、提出された決算書を基に、融資先企業の信用格付けを行なっています。この格付けによって、向こう1年間の融資姿勢や方針が決まり、また、新規融資の可否や融資条件、貸出金利等にも影響が出てきます。

企業側としては、自らが金融機関からどのように見られているのか、どのランクに格付けされているのか、自社の財務状況を客観的に判断するためにも、ぜひ把握しておきたいところです。

しかし、ほとんどの金融機関では、格付けを教えてくれません(一部の金融機関は、信用格付けを企業に呈示しています)。

図表4 責任共有保証料率の例(1000万円超の一般保証の場合)

	料率区分								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
有担保	1.80	1.65	1.45	1.25	1.05	0.90	0.70	0.50	0.35
無担保	1.90	1.75	1.55	1.35	1.15	1.00	0.80	0.60	0.45

そこで、外部からの自社の評価を類推する手がかりとなるのが、信用保証協会の保証料率です。中小企業が、信用保証協会付き融資を受ける際、信用保証料を支払います。このときの信用保証料率は、企業の業績によって変わります(図表4)。

信用保証料率は9段階になっていて、いわば信用保証協会による

格付けといってもよいでしょう。この信用保証協会の評価が、金融機関からの評価を推測する手がかりとなります。たとえば、信用保証料率区分が7以上であれば、借り入れた資金を問題なく返済できると見られていて、と考えてよいでしょう。金融機関でも、正常先に位置付

けられていると考えて差し支えないと思われます。

自社の財務状況を外部機関がど

資金繰りが 厳しくなるときの選択肢

安易なリスクは 将来の借入れを難しくする

ゼロゼロ融資を受けた中小企業の多くが、過剰債務になっているといわれます。

たしかに、多くの中小企業は、コロナウイルスの感染拡大がなければ必要がなかった借入れをしているわけですから、借入れが膨らんでいるのは事実でしょう。

そうした中小企業は、これまで経験したことのない多額の借入残高に対し、「本当に返していけるのだろうか……」との不安に襲われているかもしれません。そんな不安感から、「これ以上、お金を借りてはいけない」と思い込み、安易に元本返済の据置期間の延長などのリスク(返済計画の見直し)に走ってしまうケースもある

のように評価しているかを確認しておくことは、自社を客観的に見るといっても大切なことです。

ようです。

しかし、「リスクする」ということは、金融機関に対して「返済できない」と意思表示をしているのと同じことです。

今後、資金需要が発生したときに、金融機関からの借入れがかなり難しくなることも考慮したうえで検討する必要があります。

最初に検討すべきは 新規借入れ

もしも、今後さらに資金需要が発生する予定が明確であるなら、リスクではなく、新規借入れを模索するべきです。

たとえば、19ページ図表1の資金繰り表(据置期間が終わって返済が始まるパターン)の場合、来年1月にゼロゼロ融資の返済が始まると、3月には資金不足になります

が、500万円の新規借入れをすることで、資金を回していくことができます。

特に、近い将来に売上が回復する見込みがある、あるいは設備投資を実行することで業績回復が見込める状況にあるのであれば、それらの見通しを金融機関に示し、新規借入れで乗り切ったほうがよいでしょう。

このとき、新規借入れの申込みをするべき金融機関は、X社の例でいえば、メインバンクのA行です。A行からはプロパー融資を2本受けていて、延滞なく返済しています。

またA行、B行、C信用金庫の信用保証協会付き融資の残高は、あわせて5000万円程度です。一般保証の無担保保証枠は最大で8000万円ですから、信用保証協会の保証承諾を得られる可能性もあります。

さらに、X社はA行からゼロゼロ融資を受けていません。A行にしてみれば、メインバンクでありながら、ゼロゼロ融資を他の金融機関に奪われたと考えているかも知れず、信用保証協会の保証付きであれば融資できると判断する可能性があります。

図表5 「原油価格・物価高騰等総合緊急対策」を踏まえた
資金繰り支援の徹底等について

事業者からの2回目、3度目の返済期間・据置期間延長の相談を含め、申込みを断念させるような対応を取らないことはもちろんのこと、返済期間・据置期間の長期の延長等を積極的に提案するなど、既往債務の条件変更や借換等について、事業者の実情に応じた迅速かつ柔軟な対応を継続すること。

その際、据置期間終了後の返済負担が重くなることをおそれて据置期間の延長を躊躇する事業者がいる場合には、返済期間の延長もあわせて提案すること。また、制度上の返済期間・据置期間を超えた延長についても個別の事情に応じて柔軟に相談に応じること。

(経済産業省ホームページより抜粋)

長しても、状況が好転しないなかで再設定した据置期間が終了して返済が始まるかもしれません。

2022年5月11日、政府から金融関係団体に対し、『原油価格・物価高騰等総合緊急対策』を踏まえた資金繰り支援の徹底等について』という文書が出されました。そこには、据置期間を延長する場合、返済期間の延長もあわせて提案するように要請されている

もちろん、B行、C信用金庫に打診してもよいですし、隣接地銀から有利な条件での融資提案があるなら、相談してみるのもよいでしょう。

ただし、新規借入れで当面の資金繰りは安定しますが、借入本数が増えることで返済負担は大きくなります。新規借入れをする場合は、依然としてコロナ禍が続く現状を鑑みて、元本返済の据置期間を設定できないかについても交渉してみることをおすすめします。

リスケをするときは 返済期間の延長も

新規借入れができず、ゼロゼロ融資の据置期間が切れて返済が始まると資金ショートする可能性が高いのであれば、金融機関に対してゼロゼロ融資の据置期間の延長を打診しましょう。

ただし、懸念されるのはコロナの感染収束が見通せないことです。ゼロゼロ融資の据置期間を延長しても、状況が好転しないなかで再設定した据置期間が終了して返済が始まる

ます(図表5)。

これまでは、リスケの際に返済期間を延長するケースはあまり見られませんでした。返済期間もあわせて延長すれば、返済開始後の負担を抑えることができます。このような要請が出されていることから、中小企業が金融機関に据置期間の延長、返済期間の延長の相談をすれば、個別のケースに応じて、期間延長に応じてもらえる可能性は高いでしょう。

各自治体で創設されている 借換融資制度を利用する

ゼロゼロ融資の返済開始で資金

金融機関と 交渉するときの留意点

アフターコロナに向けて 事業計画を立てる

多くの中小企業はコロナ禍において、ゼロゼロ融資をはじめ、雇用調整助成金、協力金等を受けて、何とか資金繰りをしてきたの

繰りが苦しくなる中小企業が増えることが見込まれるためか、各自治体で借換えの融資制度が創設されています。

たとえば、東京都では「特別借換(新型コロナウイルス感染症対応緊急融資等)」という融資制度が新設されました。

ゼロゼロ融資の借換えはもちろん、今後の事業計画に基づいた必要資金であれば、増額借換えも可能なようです。しかも、元金返済の据置期間は最大5年間まで設定できます。

地元の自治体に同様の借換制度がないか、確認してみることをおすすめします。

が実態でしょう。

しかし、こうした特例措置がいっつも続くはずがありません。助成金や協力金頼みの資金繰りを続けていたのでは、コロナ禍以前の売上に戻る可能性は低く、時間が経つに連れていっそう資金繰りが厳しくなっていくことは想像に

難くありません。

中小企業が生き残るためには、売り方を変えるか、商品・サービスを变えるかして、事業そのものを变革していくしかないのです。ぜひ、その羅針盤となる事業計画を作成してください。

新規借入れ、リスケ、借換えのいずれを選択するにしても、金融機関は、どのように事業を立て直していくのか、その方向性を知りたがります。その方向性を決められないまま、金融機関からの支援を受けることはできません。

時折、金融機関がどの程度支援してくれるかによって事業プランが変わるという経営者がいますが、今後はそのような姿勢の企業を金融機関は支援できないことを肝に銘じておく必要があります。

まず最初にメインバンクに相談する

新規借入れ、リスケ、借換えのいずれの方法をとるにしても、まずはメインバンクに相談することから始めましょう。

特に、資金繰りが厳しい中小企業はゼロゼロ融資だけでなく、借入金すべてをリスケする必要がある

るかもしれません。そうになると、早急にメインバンクに相談するとは必須事項となります。

ただし、業種によっては、明確なメインバンクがない中小企業もあるでしょう。

たとえば、コロナ禍で営業を制限された飲食店などです。飲食店の場合、創業時に設備資金と一部運転資金を日本政策金融公庫の創業融資制度で借り入れた以外、金融機関から借入れをしていないケースも珍しくありません。

また、飲食店は現金商売ですの
で、金融機関の立場からすると、基本的に運転資金が必要ない業界ということ、新規出店などで設備関係の資金需要がない限り、積極的に融資をしてこなかったはず

です。
したがって、飲食店のなかには、特定のメインバンクをもたないまま、税理士等から紹介を受けたり、最寄りの支店に相談に行ったりして、ゼロゼロ融資を受けたケースが多々あったはず

です。
そうした飲食店の経営者などは、そもそも「メインバンク」という意識は希薄でしょうから、ゼロゼロ融資を受けた金融機関へ相談に行くといよいでしょう。

金融機関との取引関係を再構築する

ゼロゼロ融資によって生じた弊害

コロナ禍で、多くの中小企業では、従来の金融機関との取引における融資残高、融資シェアに変化が起きています。

たとえば、メインバンクや政府系金融機関からゼロゼロ融資を受けたのであれば、メインバンクの融資シェアが増えたただけなので、特に問題はありません。しかし、メインバンク以外の金融機関からゼロゼロ融資を受けたことにより、メインバンクとサブバンクの融資シェアが拮抗してしまつた中小企業は、金融機関との取引を再構築する必要があります。

たとえば、X社の金融機関取引一覧表（2021図表3）を見てください。

X社は、メインバンクであるA行からはゼロゼロ融資を受けずに、C信用金庫から3000万円

のゼロゼロ融資を受けています。
また、日本政策金融公庫からも3000万円のゼロゼロ融資を受けました。

そのため、融資シェアは、メインバンクのA行が34・0%、C信用金庫が29・1%、日本政策金融公庫が29・1%となり、3行の融資シェアが拮抗しています。

さらに、メインバンクのA行はプロパー融資2本を実行していますが、信用保証協会付き融資の残高はC信用金庫よりも少なくなっています。

X社は、たとえば、C信用金庫の担当者から、メインバンクよりも早くゼロゼロ融資の提案を受けたので、そのまま借入れをしたのかもしれない。

しかし、メインバンクであるA行からすれば、一番おいしい融資である信用保証協会付き融資（今回の場合は、ゼロゼロ融資）をC信用金庫に奪われたことになり、X社のことを融資する甲斐のない

貸出先とみなしている可能性があるります。

X社が、メインバンクとしてプロパー融資を実行してきたA行ではなく、取引の薄い別の金融機関から信用保証協会付き融資を受けたことで、担当者の心証が悪くなるのです。

また、各行の融資シェアも拮抗しているため、A行にしてみればメインバンクという認識が薄れ、今後はプロパーでの融資を控える可能性も出てきます。

メインバンクとの関係を強化するには

メインバンク以外の金融機関からゼロゼロ融資を受けた結果、メイン行とサブ行の融資シェアのバランスが崩れた場合、どのようにすればよいでしょうか。

(1) メインバンクが信用保証協会付き融資のシェアで一番になるように留意する

メインバンクのシェアが低下してしまった中小企業は、今後は借入金全体のシェアに加え、信用保証協会付き融資のシェアも考慮して資金繰りを検討することをおすすめします。

すべての信用保証協会付き融資をメインバンクから受ける必要はありませんが、メインバンクが信用保証協会付き融資のトップシェアになるように留意します。

(2) プロパー融資を増やす

また、アフターコロナに向けて、金融機関との関係強化のために中小企業が取り組むべき最も大事なことは、「いかにしてプロパー融資を実行してもらうか」とい

うことです。

信用保証協会付き融資しか受けていない企業に対しては、金融機関の側も真の意味での経営支援、コンサルティングをしない可能性にあります。なぜなら、融資が回収できなくなる懸念がほとんどないからです。

中小企業が金融機関との関係強化を図るには、プロパー融資を受けることが欠かせないのです。

プロパー融資を獲得するには

中小企業がプロパー融資を獲得するには、まず大前提として直近の決算を黒字化すること、そして自社の格付けアップを図ることが重要です。

格付けアップの手法は、次の3つに集約されます。それが、

- ① 総資産の圧縮
- ② 借入金の圧縮
- ③ 自己資本（純資産）の充実です（図表6）。

このように自社の業績や財務内容の改善を図りながら、金融機関からのプロパー融資を獲得していくために、次のことを実践してください。

(1) 短期運転資金の借入れを申し込む

ボーナス、納税、季節性資金等の短期運転資金は、金融機関にとっても取り組みやすい融資です。特にボーナス資金は、基本的に半年以内に元金・利息の分割返済となりますから、金融機関にとってはいからです。

(2) 信用保証協会付き融資の提案時に、プロパー融資を依頼する

金融機関から信用保証協会付き融資の提案があったときには、必ず同額のプロパー融資を依頼してみよう。信用保証協会付き融資を実行するために、金融機関がプロパー融資を検討する可能性があります。

(3) 返済財源が明確な短期運転資金を申し込む

たとえば、返済財源の根拠（上場企業との取引契約書等の写しなど）を示して、短期運転資金の融資を申し込みます。

以上のことを粘り強く実践していき、徐々に各金融機関のプロパー融資を獲得していきましょう。もちろん、プロパー融資においてもメインバンクのシェアが一番になるように留意することを忘れないでください。

図表6 格付けアップのイメージ

