

実務情報 S E R I E S

2023 5

中小企業の 「資金繰り改善」 ハンドブック



はじめに

中小企業においては、いわゆるゼロゼロ融資の返済本格化もあり、資金ショートが懸念される状況にあります。

そこで、中小企業がいまこそ押さえておくべき「資金繰りの勘どころ」をまとめました。

資金繰りの基本に始まり、金融機関対応の具体的な方法や考え方、加えて、今後予測されるトレンドまで、変化の速い時代にあっても、安定した資金繰りを実現するために必要な情報を厳選しています。

【執筆】

モロトメジョー税理士事務所
税理士

諸 留 誕

もろとめ じょう

銀行融資による資金調達・資金繰り支援を得意とする。毎日更新のブログ (<https://useacc.com>)、毎週投稿のYouTube (@joe.morotome) で銀行融資・銀行対応に関する情報を配信中。

実務情報 Series CONTENTS

中小企業の 「資金繰り改善」ハンドブック

1	資金繰りの基本	3
2	金融機関の選び方	4
3	金融機関との付き合い方	6
4	融資に必要な書類の揃え方	7
5	融資を引き出すためのポイント	9
6	今後の融資のトレンド	13



1 資金繰りの基本



中小企業の資金繰りで最も大事なのは「資金を切らさないこと」です。誤解を恐れずに言えば、「借入をしてでも資金を切らさないこと」です。

にもかかわらず、借入を嫌うあまり、本来しなくてもよい資金繰りの苦勞をしている会社があります。

- ・借入は少ないが、預金も少ない。ゆえに、資金繰りが忙しい
- ・業績が悪くなってから慌てて融資を申し込むものの、銀行に断られてしまい資金繰りに窮している

などの例が挙げられます。

そうならないように、借りられるときにはきちんと借りておきましょう。それが、中小企業における資金繰りの基本であり、セオリーです。

とはいえ、「借金は悪、無借金経営が善」との声は尽きません。そこでまずは、無借金経営のデメリットを理解するところから始めてみましょう。

無借金経営のデメリット

① 会社が潰れやすくなる

借金を嫌うあまり預金の不十分だと、新型コロナのような不測の事態に見舞われると、会社は潰れやすくなってしまいます。極論すると、どんなに赤字だとしても預金があれば、会社が潰れることはありません。よって、借入をしてでも預金を用意しておくことが、会社を守る手段になります。

② 成長のチャンスを逃す

たとえば、2店舗目の出店を考えている飲

食店が「よい物件を見つけた」という場合、その物件をキープするには手付金や保証金の支払いをしなければいけません。しかし、預金があれば、チャンスを逃してしまいます。このタイミングで融資を受けようとしても、審査には時間がかかるので、やはりチャンスを逃しやすくなるでしょう。

③ 社長が社長の仕事をできない

本来、社長は社長にしかできない仕事をすべきです。会社の明日を考えて、今日手を持つ、つまり経営です。資金繰りが厳しくなると、社長がいま、やるべきことは、目先の資金繰りになってしまいます。これでは会社の状況も悪くなるばかりです。

④ 社長が経営判断を間違える

おカネが無くなることへの不安は、人が「判断を間違える原因」になります。賭け事で負けが続くと、一発逆転を狙って大損をしてしまうことがあります。同様に社長が経営判断を間違えれば、会社は潰れてしまいます。

⑤ 銀行融資が受けにくくなる

銀行融資では、「借りた実績」が信用になります。借りたあとに返済を続ければ、「返した実績」もまた信用になります。無借金の会社には、そのような「実績」がありませんから、融資が受けにくくなることを理解しておきましょう。

無借金経営の「メリット」

無借金経営にはメリットだってあるはずだ、と思われるかもしれません。

そこで、メリットのようで実はそうでもな

い点を確認しておきましょう。

① 利息がいらない

金融機関から500万円を金利2%で借入した場合、当初1年間の利息は約10万円（500万円×2%）、1日当たりの利息は約270円です。500万円の預金があるほうが安心だと考えるなら、1日270円の利息は大した額ではないとの見方もできないでしょうか。だとすれば、利息がいらないことは、無借金経営のメリットとは言えません。

② 担保や保証をとられない

担保や保証があたりまえの時代もありましたが、いまは状況が違います（詳しくは後述）。「よい事業・将来性の高い事業」を営む会社であれば、担保や保証なしで融資を受けることはできるのです。ゆえに、担保や保証をとられないことが、無借金経営のメリットだとは言えません。

③ 借金によるストレスがない

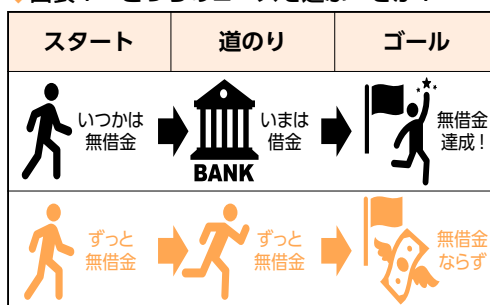
借金によるストレスがある一方で、借金がないことによるストレスもあります。前述のとおり預金が不足すれば、ストレスになるでしょう。

預金が尽きれば会社は潰れてしまうのですから、それなら借金によるストレスのほうがマシだ、という考え方もあるはずです。

以上をふまえて、無借金経営は「ゴール」として位置付けることをおすすめします。ゴールを目指す「道のり」においてまで無借金を貫くと、かえって経営や財務に悪い影響を与えかねません。いまは借金もしながら、いつかは無借金を目指しましょう。ずっと無借金である必要はありません（図表1）。

借金で会社が潰れるという人がいますが、1千万円借りたら同額のおカネも増えるので、借金で会社が潰れることはありません。赤字になると会社が潰れるという人もいますが、おカネがあれば会社は潰れません。借りてでもおカネを蓄えておくことは、会社を守る手段になります。

◆図表1 どちらのコースを選ぶべきか？



2 金融機関の選び方

中小企業における資金繰りのセオリーである「借りられるときに、きちんと借りる」を実践するために、具体的な方法や考え方を身につけましょう。

まずは、金融機関の種類や特徴と金融機関の選び方について確認します。

金融機関の種類

金融機関は大まかに次の4種類に分けられ

ます。

・都市銀行

全国の都市部に本支店を構える、大規模な金融機関を言います。

・地方銀行

地域の会社や住民のための銀行で、地域に根差した営業活動が基本です。

・信用金庫、信用組合

地域のための金融機関という点では地方銀行と同じですが、営業地域がいっそう狭く、

より地域密着という特徴があります。

・政府系金融機関

代表格が日本政策金融公庫（以下、「日本公庫」とします）です。国の政策を実現するため、創業者や中小企業者向けに様々な融資制度を用意しています。

金融機関それぞれの特徴

融資審査の基準面から見ると、一番厳しいのは都市銀行、一番通りやすいのは信用金庫・信用組合、地方銀行はそのあいだ、というイメージです。

日本公庫は、民間金融機関を「補完する」のがミッションであり、赤字の会社に対しても柔軟に融資を検討します。融資審査のハードルは低めだと言えるでしょう。

なお、融資審査で重視されるのが決算書です。都市銀行はとくに決算書の内容を重視しています。ところが、中小企業は決算書の内容がよい会社ばかりではありません。むしろ決算書になにかしらの問題を抱えている会社が多いものです。

このため、信用金庫・信用組合や地方銀行は、会社の決算書以外の部分（社長個人の財産や社長の資質など）にまで目を向けて、融資の可否を検討する傾向があります。

金利面の特徴としては、都市銀行は低め、信用金庫・信用組合は高め、地方銀行と政府系金融機関はそのあいだくらい、というイメージです。

都市銀行は大量の資金を低コストで集められるので、低金利で融資をすることができます。一方で信用金庫・信用組合は、少量の資金を高コストで集めざるを得ないため、都市銀行や地方銀行に比べると金利が高いのが特徴です。

金融機関の選び方

以上をふまえて、審査基準の面から中小企

業であればまず「信用金庫・信用組合」を選びましょう。加えて、日本公庫も必須です。赤字や債務超過のときでも、柔軟な対応を期待できます。

そのうえで、自社の年間売上高が1億円を超えたら、地方銀行にも挑戦してみましょう。都市銀行は、年間売上高が「少なくとも10億円を超えたとき」が目安です。年間売上高は、金融機関選びの基準になります（図表2）。

自社の周辺に複数の金融機関があって選択の余地がある場合、できるだけ業績がよい金融機関を選びましょう。業績が悪い金融機関は積極的に融資ができないからです。

金融機関の業績をはかる指標に、「自己資本比率」があります。自己資本比率とは、「自己資本÷総資産」で計算する指標です。自己資本比率について、金融機関には「ハードル（自己資本規制）」が課せられています。

ここで、総資産を「貸付債権（融資）」に、自己資本を「利益」に置き換えてみましょう。金融機関は自己資本比率を上げるために、利益を増やそうと考えますが、低金利や回収不能などによる損失で利益を増やせない場合、貸付債権を減らさざるを得ません。

貸付債権を減らすということは、すなわち「貸し渋り・貸し剥がし」です。ゆえに、業績が悪い金融機関ほど融資可能な額が減りますから、会社は融資が受けにくくなります。各金融機関が公開している経営情報をチェックしておくといよいでしょう。自己資本比率のほかにも、総資産や預貸率、不良債権比率などの指標が参考になります。

◆図表2 金融機関の種類と特徴、選択の基準

種類	金利	審査基準	選択の基準 (年間売上高)
都市銀行	低	最も厳しい	10億円以上
地方銀行	中	厳しめ	1億円以上
信用金庫・信用組合	高	やや緩め	1億円未満
日本公庫	中	緩め	年間売上高に 関係なく必須

3 金融機関との付き合い方

お付き合いする金融機関の数は、3つ以上をおすすめします。民間金融機関から2つ以上に加えて、日本公庫です（図表3）。

1つの金融機関とだけお付き合いをしていると、融資を断られた場合に困ってしまいます。ですが、2つ以上の金融機関とお付き合いがあれば、他の金融機関から借りるという選択肢があります。

そもそも、会社と金融機関との「力関係」はどちらが上かと言えば、金融機関です。基本的に、金融機関のほうが立場は上。おカネを借りたい会社に対して、貸すか貸さないかの決定権を持つのは金融機関です。

それでも選択肢を持っていると、会社の立場は強くなります。立場が強くなると、金利や担保・保証といった「融資条件」を交渉する余地も生まれます。不利な条件が提示されたら、「それなら他行で借ります」と言えるからです。

また、金融機関はいま、「再編（提携・統合・合併）」のさなかにあります。1つの金融機関とだけお付き合いをしていて、その金融機関がほかの金融機関に取り込まれてしまった場合はどうなるのでしょうか。

再編によって以前とは融資姿勢が変わり、

◆図表3 会社が付き合う金融機関数の目安

自社の年間売上高	民間金融機関＋日本公庫※
3億円未満	2～3つ ＋ 国民生活事業
3億円以上	3～4つ ＋ 国民生活事業
5億円以上	4つ以上 ＋ 中小企業事業

※国民生活事業と中小企業事業とで窓口が異なります

融資が受けにくくなることは、十分に起こり得る状況です。

よって、会社は金融機関の再編も想定して、複数の金融機関から融資を受けておくべきだと言えます。

お付き合いする金融機関をどのように増やせばよいのか、その手順を確認しておきましょう。

手順1 日本公庫から融資を受ける

政府系金融機関である日本公庫は、創業したばかりの会社や赤字の会社などにも、民間金融機関に比べて柔軟に対応する傾向があります。初めての融資であれば、まずは日本公庫の融資を検討してみましょう。

すでに融資を受けていても、民間金融機関の融資だけであれば、やはり日本公庫の融資を検討しましょう。次の手順2に活かすことができます。

手順2 信金・信組、地方銀行に預金する

日本公庫は貸すのが専門で、預金機能がありません。融資を受けたら、借りたおカネは民間金融機関に預けることになります。

そこで、日本公庫で借りたおカネは、「次に融資を受けたい金融機関」に預けることを考えましょう。民間の金融機関とのお付き合いは、おカネを預ける（口座をつくる）ことから始まるからです。

この点から、信用金庫・信用組合または地方銀行に預けることをおすすめします。都市銀行は大企業向けであり審査基準も厳しいため、預け先としては適しません。

民間金融機関に預けるのが日本公庫から借りたおカネであれば、「日本公庫の融資を受けられた会社（＝信用できる会社）」である

ことをアピールできるのもメリットです。

また、自行の口座に預金が多いほど、金融機関は融資に積極的になるものです。

手順3 信金・信組、地方銀行の融資を受ける

預金先の信金・信組、地方銀行に、融資の依頼をしてみましょう。融資条件はよくないかもしれませんが、交渉は控えて、まずは融資の実績をつくることが第一です。

ムリを言って「それなら貸さない」と断られてしまえば、せっかくの預金がムダになります。初めての融資で、金融機関が慎重になるのは当然です。融資条件の交渉をするのであれば、2回目以降がよいでしょう。

手順4 別の信金・信組、地方銀行からも融資を受ける

さらに、別の信金・信組や地方銀行からも融資を受けましょう。近隣の金融機関を探して、見つかったら、預金口座の開設を依頼します。するとその金融機関から、会社への訪問や社長面談を依頼されるはずです（会社の実態確認をするためです）。

このとき、融資について聞かれたら「急いではないませんが、よいご提案があればお願い

します」と回答するとよいでしょう。融資を急かすと、警戒されてしまいます。

もし融資をしたいと考えれば、後日、融資提案があるものです。もちろん決算書の内容がよいほど、融資は受けやすくなります。

手順5 メインバンクをつくる

お付き合いする民間金融機関が2つ以上に増えたら、融資残高に差をつけて、自社にとっての「メインバンク」をつくるようにしましょう。基本的には、融資残高が一番多い金融機関がメインバンクとされますが、それだけで決めるわけではありません。以下の点を総合的に勘案することが大切です。

- ・借入実績を積んでいる
- ・預金残高が多い
- ・預金取引（売上入金・経費支払等）が多い
- ・プロパー融資を受けている
- ・定期的に情報交換をしている

メインバンクは融資先を一番に支えるのが役割ですから、自社の資金繰りが厳しいときなどでも、積極的な支援が期待できます。

なお、日本公庫はあくまで、「民間金融機関の補完」が役割であるため、メインバンクにはなり得ません。

4 融資に必要な書類の揃え方

スムーズに融資を受けるためには、きちんと書類を揃えることが重要です（図表4）。

ここでは、融資に必須の3帳票である「試算表」「資金繰り表」「借入金一覧表」のほか、あると融資が受けやすくなる「経営計画書」「会社案内・商品パンフレット」などについて確認します。

試算表

会社は1年間の業績を把握するために決算

書を作成します。その毎月版と言えるのが試算表です。

◆図表4 融資に役立つ書類

重要度	書類名
S	決算書（税務申告書）
A	試算表
	資金繰り表
	借入金一覧表
B	経営計画書
	会社案内・商品パンフレット
	売上・仕入・在庫明細

試算表は、会社の最新の業績を把握できる書類であり、融資うんぬん以前に「経営の基本ツール」だと言えます。

その試算表を作成していなければ、金融機関は「管理意識・管理能力が低い会社（社長だ）」と考えるものです。必ずしも金融機関から求められる書類ではありませんが、積極的に提示するのがよいでしょう。融資が受けやすくなります。

ポイント① 遅滞なく作成する

早く作成するほどよい、と覚えておきましょう。早く作成することは、管理意識・管理能力の高さの表れです。遅くとも翌月10日までに作成することが目安になります。

ポイント② 黒字のうちに提出する

決算書と同様、試算表も黒字のほうが融資は受けやすくなります。次月は赤字になるかもしれないのであれば、黒字であるうちに融資を依頼しましょう。

ポイント③ 精度は高く

試算表は減価償却費を計上せず黒字、決算書は1年分の減価償却費を計上して大赤字というケースがあります。

金融機関からは「アテにならない試算表だ」と嫌われるところです。試算表といえども、決算書の精度に近づけましょう。

資金繰り表

資金繰り表は、毎月の入金・出金・預金残高の状況をまとめた書類です。

たとえば、4月1日に400万円の現金預金がありました。売上入金で600万円増え、仕入・経費の支払いで500万円減りました。さらに、借入金返済で50万円減りました。結果、4月末の現金預金残高は450万円になりました、というように、日々の入出金などを時系列で作成していきます。

金融機関は、貸したおカネを返してもらえるかどうかに関心があります。会社が返済し続けられるかを判断するために、「資金繰り

表を見たい」と考えているのです。

ポイント① 言われる前に作成する

金融機関に言われてから、資金繰り表を作成しているのでは遅過ぎます。

預金残高がマイナスになれば倒産ですから、普段から資金繰り表で見通しを立てている、というのがあるべき姿です。

ポイント② 資金繰りが問題ないことを示す

資金繰り表を作成する以上、預金残高がマイナスにならないように算段する必要があります。向こう1年の資金繰りを予測して、早めの状況把握・対応をしていきましょう。その姿を見て、金融機関は安心するのです。

借入金一覧表

会社の借入金を一覧にした書類です。借入ごとに「当初借入額」「現在の残高」「毎月の返済額」「借入日」「返済期日」「毎月の返済日」「借入期間」「返済方法」「資金使途」「金利」「担保・保証」などの情報を記載します。

金融機関は、他の金融機関の動きを気にするものです。他が融資をするならウチもする、他が引くならウチも引く。他の金融機関の動きを把握するために、「借入金一覧表を見たい」と考えています。

ポイント① 情報は隠さず載せる

金融機関に借入金一覧表を見せない会社があります。すべての金融機関に一番悪い融資条件に揃えられる可能性があるからです。

しかし、黒字の会社・黒字を目指す会社が前提であれば、借入金一覧表を隠すのはやめましょう。情報を開示して、金融機関同士で競わせるのがセオリーです。

ポイント② 社長自身がよく確認する

借入金一覧表は、社長自身がよく確認するようにしましょう。融資条件の交渉をするにも、現状を把握できていなければ、金融機関同士を競わせることもできません。

また、「折り返し融資（元々借りていた金額まで借り直す融資）」を受ける際にも、返

済状況を把握していなければ、タイミング（3分の1以上の返済が済んだとき）を逃してしまいます。その結果、返済一辺倒になり、預金残高が目減りするのとは問題です。

経営計画書

黒字の会社は、赤字の会社よりも経営計画書を作成している割合が高い、というデータがあります。一般に「計画的＝よいこと」との見方があり、金融機関もまた、経営計画書を作成している会社を評価するものです。

ただし、経営計画書を作成しさえすればよいわけではありません。大切なのは、「現状の問題点」を把握できているか、その問題点を解決するための「具体的な行動」まで計画できているかです。問題点も行動も示されて

いない計画書は、実現可能性を疑われると考
えておきましょう。

会社案内・商品パンフレット

金融機関は、融資先の「商売」に注目しています。商売がよければ、成長が見込めるので融資をしたい。逆に商売が芳しくなければ、いずれ支障をきたすので融資を控えたほうがよい、と金融機関は考えます。

決算書や試算表などで「数字」を眺めていても、商売（何を・誰に・どのように売るか）のことはよくわかりません。

そこで、会社案内や商品パンフレットなどの書類を提出してみましょう。同業他社・類似商品に対する自社の「強み」を伝えられれば、よいアピールにもなります。

5 融資を引き出すためのポイント

金融機関から、スムーズに融資を引き出すポイントはいろいろあります。順番に確認していきましょう。

いくら借りられそうかを知る

ウチの会社はいくら借りられるのか、と金融機関に聞いてはいけません。そもそも、金融機関は「必要な分だけ貸す」ことを考えています。いくら借りたいか（借入希望額）を伝えることが大切です。

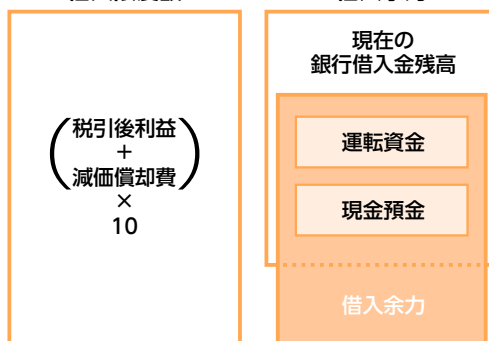
とはいえ、「いくら借りられそうか」がわからなければ、いくら借りたいかを伝えることもできません。目安として、次の算式を覚えておきましょう。

$(\text{税引後利益} + \text{減価償却費}) \times 10 - (\text{現在の銀行借入金残高} - \text{運転資金} - \text{現金預金})$

算式の前半「 $(\text{税引後利益} + \text{減価償却費}) \times 10$ 」は、金融機関が考える「融資限度額」を表わしています。

「 $(\text{税引後利益} + \text{減価償却費})$ 」は、会社が1年間で増やせるキャッシュの量であり、その10倍までなら貸してもよいだろう、ということです（図表5）。10年以内に返済できるかどうか、と言い換えることもできます。

◆図表5 「いくら借りられそうか」の目安
借入限度額 借入余力



そのうえで、算式の後半ではまず「現在の銀行借入金残高」をマイナスしています。前述の「融資限度額」との差を「借入余力」とする考え方です。

次に、「現在の銀行借入金残高」からは「運転資金」を除いています。ここで言う運転資金とは、「売上債権＋棚卸資産－仕入債務」であり、「経常運転資金」や「正常運転資金」とも呼ばれるものです。

その運転資金を、「現在の銀行借入金残高」から除くのは、**運転資金分の借入の返済原資が「税引後利益」ではない**からです。

売上債権を回収し、棚卸資産が売れておカネになることで、運転資金分の借入を返済できます。よって、税引後利益で返済する必要がない運転資金分の借入を、「現在の銀行借入金残高」から除いているわけです。

さらに、「現金預金」も除いています。**現金預金に相当する分の借入金はないのと同じ**だからです。

会社に現金預金があれば、その分の借入金は返済できる状況にあります。よって、「現在の銀行借入金残高」から「現金預金」をマイナスしているのです。

以上をふまえて、「いくら借りられそうか」を計算しておくようにしましょう。「いくら借りたいか」を金融機関に伝えるのに役立つはずです。

タイミングをはかる

融資には、受けやすいタイミングがあります。とくにおすすめしたいのが、以下の2つのタイミングです。

① 決算書ができたとき

金融機関が融資をするかしないかの判断材料はいろいろありますが、なかでも圧倒的に大きなウェイトを占めるのが決算書です。

ところが、決算日から数か月経って融資を申し込むと、金融機関からは「試算表も見せ

てほしい」と言われます。決算日から現在までの状況を確認するためです。場合によっては、さらに追加で資料を求められることもあります。そうなると会社としては面倒です。

また、決算日以降に業績が悪化している場合、いくら決算書重視とはいっても、金融機関は融資をしづらくなります。

いつ業績が悪化するかはわかりませんから、黒字の会社はとくに、決算書ができたタイミングで融資の申込みを済ませておくとういでしょう。

このときのポイントは、「借入計画」を明確に伝えることです。

次の決算までの間に、「いつ（時期）・どんな使いみちで（資金使途）・いくら（金額）」の借入を計画しているか、これらを明確に伝えることで、金融機関から「計画的な会社」だと評価されますし、融資提案を受けやすくなります。

いっぽう、場当たり的に融資を受けようとする会社に対して、金融機関は不安を感じるものです。

② 金融機関から勧められたとき

金融機関から「融資を受けませんか」と提案されたときが、融資を受けるのに適したタイミングと言えます。金融機関は融資をしたいから勧めているのですから、当然、会社は融資を受けやすくなります。

金融機関がとくに融資したいと考えるのは、金融機関の本決算である3月、中間決算である9月です。金融機関にも営業目標がありますから、決算に向けて「貸したい」との思いはいっそう強くなります。

誤解を恐れずに言えば、融資審査が緩くなる時期です。普段であれば融資を受けるのが難しい状況でも、受けられる可能性が高まります。**今後の業績に不安がある会社ほど、勧められたら借りることを積極的に検討しましょう。**

また、融資条件を交渉するのにもよいタイ

ミングです。金融機関は貸したいのですから、こちらの要求をのんでもらえる可能性が高まります。あえて融資を受けることで、融資条件を改善することも考えてみましょう。改善後の条件を、次回以降の融資の基準として活かせるのがメリットです。

黒字のときこそすべきこと

金融機関から融資を受けるのは赤字のとき、という会社が少なくありません。ところが、正しい対応はその逆です。

会社が金融機関対応に動くべきときは、むしろ黒字のときだと言えます。黒字のときこそすべきことを押さえておきましょう。

① 融資を受ける

赤字になれば融資が受けにくくなるのは周知のとおりです。事業はいつも順風満帆とはいかないもので、黒字のときもあれば赤字のときもあります。ゆえに、借りられるときに借りておくのがセオリーです。

これに関連して、気をつけたいことに「繰上げ返済」があります。黒字で資金に余裕があるから借入を減らそう、と繰上げ返済を考える会社があります。

ところが、実は金融機関にとっては望ましいことではありません。その後の利息収入がなくなってしまうからです。繰上げ返済を繰り返していると、金融機関から嫌われかねません。なにより、近い将来に繰上げ返済を後悔する可能性もあります。赤字になり、資金が必要なときに融資を受けられるかわからないからです。だとすれば、あえて繰上げ返済をする必要もないでしょう。

② 融資条件を交渉する

決算書が黒字の会社は、金融機関にとって魅力的な融資先になります。金利を下げてでも貸したいと考える金融機関はあるはずです。すると、金融機関間での貸出競争が生じます。

会社にとっては金利交渉がしやすい状況だと言えるでしょう。

金利のほかにも、担保や保証を外してもらう、信用保証協会の保証付き融資ではなくプロパー融資をしてもらう、というのも融資条件の交渉にあたります。

融資条件を改善するチャンスと考えて、あえて融資を受けることも検討してみるべきでしょう。

③ 新規取引金融機関を開拓する

前述のとおり、複数の金融機関とお付き合いをするのは大切なことです。複数の金融機関から融資を受けているからこそ、貸出競争が生じ、いざというときの選択肢が増えるからです。

とはいえ、融資を受けたことがない金融機関から融資を受けるのは簡単なことではありません。なぜなら、金融機関は新規の会社を警戒するからです。よって、新規かつ赤字の会社に対して、金融機関はより警戒を強めます。そうなってしまうと融資は受けにくくなってしまったため、黒字のときこそ新規取引金融機関の開拓に動きましょう。

④ 複数の借入を一本化する

借入本数が増える分だけ、毎月の返済額が大きくなります。その返済額を減らす手段が「一本化」です。

複数の借入を新たな借入で借り換えて、一本にします。返済期間を延ばすことで、毎月の返済額を減らせるのがメリットです。

赤字のときでも一本化は可能ですが、金融機関は躊躇します。返済が続けられるか不安があるうえに、実際に返済できなくなってしまうと、金融機関の担当者や支店長の責任問題にもなるからです。黒字のときこそ、一本化を済ませておくのがよいでしょう。

⑤ 過度な節税はしない

黒字に関連して、押さえておきたい大事な

ことがあります。それは、「過度な節税」はしないということです。

黒字のときに「経費を増やして利益を減らす」のは、よくある節税策です。しかし利益を減らせば、金融機関が考える融資限度額である「(税引後利益+減価償却費)×10」は小さくなってしまいます。

税金を減らせたとしても、引き換えに、それよりもずっと大きな額を借りられなくなってしまうのです。「税金は納めたくない、でも融資は受けない」というのは、叶わぬワガママです。

金融機関による修正を理解する

金融機関が融資審査の際、会社の「決算書」を重視していることは前述しました。

ところが、金融機関は「会社が作成した決算書」をそのまま見ているわけではありません。しかるべき修正をしたうえで見ています。

このことを理解せずに、自社の評価を見誤るのは問題です。金融機関による修正の考え方を押さえておきましょう(図表6)。

修正① 資産を減額する

貸借対照表の売掛金について、得意先の業

◆図表6 金融機関の考え方

 会社の見方  金融機関の見方

貸借対照表	資産	負債	資産	負債
		余裕(大)	減額	余裕(小)
損益計算書	費用	収入	費用	収入
	利益(大)		利益(小)	減額

績悪化や倒産により、売上代金を回収できないもの(不良債権)が混じっていれば、その分の金額を金融機関は減額修正します。

同じように、商品・製品など棚卸資産に売れそうもないモノが混じっているとわかれば減額修正します。

金融機関は、決算書に付属する「勘定科目内訳明細書」をチェックしたり、会社にヒアリングしながら、決算書を修正するための情報を収集していることを覚えておきましょう。

資産が減額修正されると、修正後の決算書は「会社が作成した決算書」よりも評価が下がります。資産が減った分だけ負債に対しての余裕が減るため、財務の安全度が下がるからです。評価が下がれば、当然、融資は受けにくくなります。

修正② 時価に修正する

貸借対照表の資産について、記載金額と「時価」が異なるものがあれば、金融機関は時価に修正します。

たとえば、未利用の土地は、貸借対照表の金額よりも時価(売却額の相場)のほうが大きければ、増額修正します。逆に、時価のほうが小さければ減額修正です。

また、株式や投資信託などの有価証券は「市場価格」で、保険積立金は「解約返戻金」を時価と見て、金融機関は決算書との差額を修正します。

結果、増額の修正であれば会社にとっては有利になります。資産が増えた分だけ、負債に対しての余裕が増えるため、財務の安全度が上がるからです。増額修正に関する資料は、会社のほうから積極的に提示するとよいでしょう。

修正③ 粉飾決算を防ぐ

たとえば、減価償却をしていない固定資産があれば、貸借対照表の金額を減額修正します。また、架空の売掛金や棚卸資産、資産価値のない仮払金や立替金などの資産があれば

減額修正します。粉飾の効果を打ち消すためです。

意図的な粉飾をしてはいけないのはもちろんですが、「悪意なき粉飾」にも気をつけましょう。

たとえば、赤字のときに買掛金や未払金の計上を見送る会社があります。どうせ税金はゼロだからという理由ですが、税金とは関係なく計上するのが会計のルールです。悪意がなくても、金融機関から粉飾と見られてしまうことがあるので気をつけましょう。

修正④ 役員借入金を資本とみなす

会社が社長から借入している場合、社長がすぐに返済を求めないのであれば「資本とみなす」のが金融機関の見方です。よって、負債を減額修正します。

負債が減った分だけ資産の余裕が増えるため、修正後の決算書は「会社が作成した決算書」よりも評価が上がることになります。

社長からの借入金だとわかるように、貸借対照表には「役員借入金」として「固定負債

の部」に記載しましょう。「短期借入金」などとしていると、社長からの借入金だということに金融機関が気づかず、評価を下げてしまう可能性があります。

修正⑤ 特別利益・特別損失を正しく区分する

損益計算書には、「特別利益」や「特別損失」という項目があります。その年だけ特別に発生した利益や損失が、特別利益であり特別損失です。

特別利益としては、固定資産や有価証券の売却益、保険解約にともなう返戻金などが挙げられます。

特別損失としては、固定資産や有価証券の売却損、役員退職金などが挙げられます。

金融機関は、それらの特別利益・特別損失を除いたところで、会社の利益を評価しています。もし最終利益が黒字でも、それが特別利益によるものであれば、真の黒字とは見ないということです。

金融機関は、決算書の最終利益をそのまま見ているわけではありません。



6 今後の融資のトレンド



金融機関の融資も少しずつではありますが、変化してきています。その変化をとらえることも、融資をスムーズに受けるためのポイントです。

「今後の融資のトレンド」として、以下の事項を押さえておきましょう。

経営計画書の重要性UP

融資における「経営計画書の重要性」が、以前よりも高まっています。

きっかけは大きく2つ挙げられます。1つは「事業性評価」であり、もう1つは「新型コロナ」です。

まず、事業性評価とは「決算書の善し悪しや担保・保証の有無に依存せず、事業の内容や将来性を評価しよう」という考え方を言います。この考え方を金融庁が推し進めているため、金融機関は取り組まざるを得ない状況にあります。

この点で、経営計画書には「経営方針・戦略、現状の課題、数値計画、行動計画」といった情報が含まれるため、金融機関が事業性評価をするために欲する書類となります。

ところが、経営計画書をつくっていない会社は少なくありません。

また、新型コロナによっても、経営計画書の重要性が高まりました。2023年1月から始

まった「コロナ借換保証制度」では、経営計画書の作成が必須です。加えて、金融機関の伴走支援も必須とされています。

伴走支援と言い換えると、計画の作成支援、および計画実行の進捗確認です。

したがって、経営計画書を作成・運用できる会社は金融機関の支援を受けやすく、逆にそれができない会社は、支援を受けにくくなることがわかるでしょう。

この考え方は、コロナ借換保証制度に限らず、今後の融資全般に広がるものと思われます。伴走支援は、金融庁が金融機関に求めている姿でもあるからです。経営計画書の重要性を理解して、作成・運用に取り組んでいきましょう。

経営者保証の説明義務化

2023年4月以降、民間金融機関には「経営者保証の説明義務」が課されることになりました。

そもそも経営者保証とは、「会社が金融機関から融資を受ける際、社長個人が会社の連帯保証人となること」です。社長にしてみれば、経営者保証はなければならないほうがよいものだと言えるでしょう。

説明義務化によって金融機関は、「社長に対して経営者保証の説明をする」とともに

「その記録を保存しなければならない」ことになりました。

また、経営者保証を必要とする場合には、「どうして保証が必要なのかの理由」や「会社がどこを改善すればよいのか」にも金融機関は言及しなければなりません。

これらの義務を怠れば、業務改善命令の対象にもなり得るため、金融機関にとっては強烈なプレッシャーになるでしょう。

結果として、経営者保証を取られるにせよ、取られないにせよ、社長にとっては「金融機関からきちんと説明が受けられる」ということがメリットです。

加えて、経営者保証なしの融資を受けやすくなるというメリットもあります。

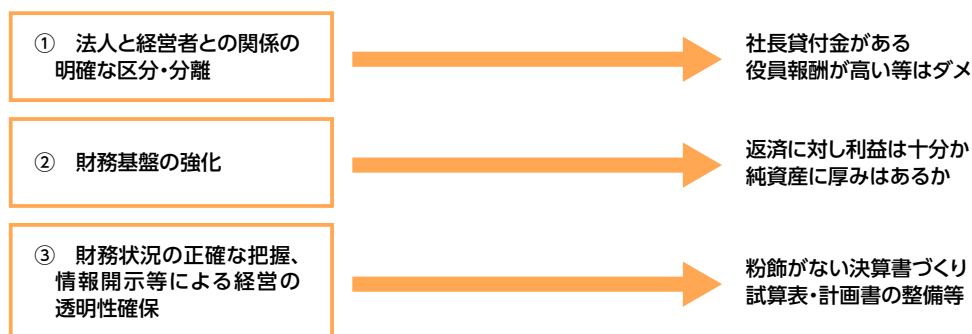
これまでは説明義務がなかったことから、社長の理解も不十分であり、必要以上に経営者保証を取られていた可能性が否定できないからです。

とはいえ、説明義務化によって、経営者保証なしの融資の基準が甘くなるわけではありません。

なぜなら、もともと「経営者保証に関するガイドライン」という基準があり、今後それが基準になるからです。

社長は、同ガイドラインに関する理解を深めたうえで、経営者保証の解除に臨みましょう（図表7）。

◆図表7 経営者保証に関するガイドラインの3要件



要件を満たすことで事業者は、

- ・経営者保証なしで融資を受けられる可能性がある
- ・すでに提供している経営者保証を見直すことができる可能性がある

融資先数の絞り込み

以前に比べると、1つの会社が融資を受ける金融機関の数が増えている一方で、金融機関の職員や行員の数が減っているという統計があります。

これにより、金融庁が懸念しているのは「金融機関の職員や行員1人あたりの負担増加（ひいては退職）」と、それにともなう「融資先支援の質の低下」です。

ここで言う「質の低下」とは、決算書の「表面的な数字」を中心とした融資審査であり、前述した「事業性評価」とは対局にある状態だと言えます。

結果として、融資先の将来性を見据えた本質的な支援ができなくなることから、融資先の成長が滞り、ひいては金融機関自身の成長が滞るのは問題です。

そこで金融庁は、金融機関に対して「融資先数の絞り込み」という考え方を提示しています。

これを受けて、中長期的には金融機関もそのような動きになるはずですから、会社は絞り込まれるものとして準備をしておく必要があります。

具体的には、メインバンクとの関係性を深めることです。たとえば、預金はメインバンクを中心に預けるのがよいでしょう。

融資を受けてもいない金融機関にも預けているようだと、メインバンクが離れていく可能性がありますからです。

なお、いま現在の取引金融機関が多過ぎるようであれば、自主的に絞り込みを検討しましょう。1つの金融機関とだけお付き合いをするのは問題ですが、数が多過ぎるのもまた問題です。金融機関数の目安は前述したとおりです（6章図表3）。融資残高が少ない金融機関（融資残高が常時数百万円程度が目安）については、取引を縮小・整理するとよいでしょう。

金利上昇局面における金利引下げ交渉

ここしばらくは、低金利が続き、融資の金利について「下げ方」を知らなくても、それほど大きな問題にはならなかったはずですが。

ところが、金利が高くなれば、同じ金額のおカネを借りるにしても、返済負担が重くなることもありますから、金利を下げる交渉術を理解しておく必要があります。

1番の交渉材料は、「利益を出すこと」ですが、それに加えて、「他行金利」「実質金利」「貸出約定平均金利」の「3つの金利」を理解して、金融機関との金利交渉ができるようになります。

他行金利とは、文字どおり「他の金融機関の金利」を言います。たとえば、A銀行の金利が低かったなら、それよりも金利が高い他行に提示してみましょう。金融機関の間には競争意識があるため、金利引下げにつながります。

実質金利とは、算式で示すと「(支払利息－預金利息) ÷ (融資残高－預金残高)」となります。

取引のある金融機関ごとの実質金利を計算してみましょう。そのうえで、実質金利が高い金融機関に、金利引下げの交渉をします。

金融機関から見ると、預金があれば、その分の融資はしていないのと同じことです。預金があるほど実質金利は高く、表面的な金利よりも金融機関は儲かっているわけですから、金利引下げの余地は大きくなります。

貸出約定平均金利とは、金融機関が会社や個人に貸し出しするときの金利を平均したものです。日本銀行がウェブで毎月公表しています。その貸出約定平均金利に比べて金利が高い金融機関に対し、金利引下げの交渉をしてみましょう。

ただし、交渉の「やり過ぎ」には注意しましょう。やり過ぎると、金融機関は融資をすること自体に嫌気が差してしまうからです。