

はじめに

新型コロナウイルス禍で貸し出されたゼロゼロ融資の返済が本格化する一方、多くの中小企業が人手不足、インフレ、円安、原材料高等による減収減益に悩んでいます。

とりわけ懸念される課題は「人手不足」でしょう。建設業や物流業では人手不足倒産が急増しています。この傾向は今後も続く見通しで、「賃上げに対応できない中小企業は淘汰される」という厳しい見方も浮上しています。今後は、マイナス金利の解除による金利上昇が予想され、中小企業の経営環境は従来とは異なるステージに入りつつあります。

こうした環境変化を踏まえ、2023年9月、中小企業に必要な資金繰り、銀行交渉、経営改善の3テーマを解説する『中小企業の「銀行交渉と資金繰り」完全マニュアル』（小社刊）を出版しました。本増刊号は、同書籍から特に重要と思われる内容を抜粋し、70のポイントに整理したものです。

「ゼロゼロ融資の返済や、業績が悪い中での資金繰りをどうしたらいいか?」「設備投資をしなければいけない時期に来ているが、どう判断すればいいか?」「銀行に対して、どういう説明を行なうのが効果的か?」などの悩みに対応できるよう、実践的な解説を心掛けました。

本増刊号を新時代の企業の存続と発展に活用いただければ幸いです。

本書の内容は、2024年3月1日現在の関係法令等に基づいています。

Chapter 1 保守的な売上計画を立てる

7

- ポイント1 売上計画は「成り行き」を考慮する 7
- ポイント2 銀行に「成長投資の必要性」を伝える 11
- ポイント3 「量的」で「リアリティ」のある売上対策を持つ 12

Chapter 2 過剰債務を正しく理解する

14

- ポイント4 スコアリングで財務格付を押さえる 14
- ポイント5 B Sの3大ポイント（純資産、借入金、現預金）をチェックする 16
- ポイント6 売上高支払利息率は重要指標。1%超（卸・小売業は0.7%超）を警戒する 21
- ポイント7 McSSの判定がCランク以下になったら、原因分析を行ない、改善に着手する 22
- ポイント8 自社の債務償還年数を分析し、「10年以内」を改善目標とする 24
- ポイント9 債務超過を避け、自己資本比率を30%以上に高めていく 26
- ポイント10 銀行のB S評価は実態ベース。勘定科目内訳明細書に細心の注意を払う 27
- ポイント11 自己資本が少ない場合は「含み益」を銀行に伝える 31

Chapter 3 資金繰り表で融資を引き出す

32

- ポイント12 「経常収支」「経常外収支」「財務収支」を集計した資金繰り表を用いる 32
- ポイント13 資金繰り表から「日繰り」をイメージする 34
- ポイント14 銀行は、「資金繰りが回るか」「経常収支はプラスか」「P L数値と整合しているか」「資金使途に問題がないか」
をチェックする 35

Chapter 4 キャッシュフローを年単位で予想する

39

- ポイント15 キャッシュフロー計算書の概要を押さえる 39
- ポイント16 フリーキャッシュフローをチェックする 40
- ポイント17 キャッシュフローを年単位で予想し、早めに融資を申し込む 42
- ポイント18 返済負担の重さは、「借入残高が減る速度」で判断する 43
- ポイント19 他行からの借換え提案はメイン行に伝え、借入条件の改善につなげる 46
- ポイント20 融資を受けられないことが確定したらリスケする 46

Chapter 5 資金使途を理解して融資交渉を有利に進める

49

ポイント21	運転資金の貸出には「前向き」と「後ろ向き」がある	49
ポイント22	運転資金として借りられるのは「経常運転資金＋手元流動性」まで	49
ポイント23	運転資金を短期で借りるか、長期で借りるかはケースバイケース	51
ポイント24	経常運転資金は「手元資金を厚くしたい」と言って借りる	51
ポイント25	増加運転資金の融資は「中身」を見られる	51
ポイント26	季節資金の融資は当期が黒字見込みであることが前提	52
ポイント27	立替資金（つなぎ資金）はエビデンスを求められ、流用は許されない	53
ポイント28	季節資金や立替資金を借りている会社は、資金繰りのリスクが高い	53
ポイント29	赤字運転資金の融資審査では、債務超過の有無や事業計画の内容が問われる	54
ポイント30	設備資金の融資では、設備投資単独の収支見込みを知りたいと銀行は考える	54
ポイント31	銀行は貸付金を「運転資金」と「設備資金」に分けて管理している	55

Chapter 6 銀行が納得する情報開示の仕方

57

ポイント32	社長の役割はビジョンを語り、数字に関する質問に答えること	57
ポイント33	決算報告資料を提出し、融資を交渉する	58
ポイント34	借入金一覧表を提出する	63
ポイント35	月次試算表とセットで「着地予想」を提出する	64
ポイント36	他行の動向をポジティブに伝える	64
ポイント37	SWOT分析で「事業性」をアピールする	67

Chapter 7 金利と法人税の負担を考慮する

69

ポイント38	金利負担で借入金の返済が進まず、リスクから抜け出せなくなる	69
ポイント39	決算書の見た目を気にする必要のない会社は、税務上、損金になる損失を最大限計上して節税（＝営業CFの増大）を図る	70
ポイント40	損切りの判断にはMcSSの将来シミュレーション機能が役に立つ	73
ポイント41	逆境下で銀行に金利を下げてもらうには、債務者区分のランクアップが必要	73

Chapter 8 経営者保証ガイドラインで保証を外す

75

ポイント42	銀行融資は原則「経営者保証なし」	75
ポイント43	会社の債務をきちんとしたスキームで処理すれば、経営者の破産は必要ない	76
ポイント44	債務整理を早期に決断すれば、「インセンティブ資産」を残せる場合も	77

Chapter 9 経営改善を成功に導く着眼点

80

ポイント45	経営改善に必要なのは「会社のため＝社員のため」という考え方	80
--------	-------------------------------	----

ポイント46	1対1のミーティングで人心を掌握する	81
ポイント47	数字をオープンにする	82
ポイント48	給料を同業他社よりも高い水準に設定する	83
ポイント49	不満や悩み事を聞き出し、退職を防止する	84
ポイント50	外部コンサルタントを活用して、社員に安心感を与える	84
ポイント51	社員が退職する際、「本音」をヒアリングする	85
ポイント52	通常の賞与を支給できないときは、「決算賞与」を支給する	85
ポイント53	決算書や試算表は、変動損益計算書(変動P L)に組み替えて利益を管理する	85
ポイント54	変動P Lで「利益の増減理由」を把握する	87
ポイント55	損益分岐点売上高と安全余裕率を把握する	88
ポイント56	変動P Lで「着地」をざっくり予想する	88
ポイント57	目標利益からの逆算で計画を立てる	89
ポイント58	自社の利益構造をイメージする	89
ポイント59	時間当たり利益を高め、賃上げ可能な体質を目指す	91
ポイント60	部門別損益で「増益」を計画する	93

Chapter 10 金融機関の特徴と付き合い方

96

ポイント61	中小企業のメインバンクは地域金融機関と心得る	96
ポイント62	日本政策金融公庫との融資取引は、イザというときの備えになる	97
ポイント63	代位弁済後は債権者が銀行から保証協会に変わる	98
ポイント64	保証付融資の利用可能額は、保証協会の「保証審査」で決まる	99
ポイント65	保証協会の自社の決算書に対する評価は、保証料率やMcSSで推定できる	99
ポイント66	保証割合が100%保証の融資なら、銀行はリスクを負わない	100
ポイント67	保証料の負担の重さは「信用保証料率」で決まる	101
ポイント68	取引金融機関の数は「資金需要」で検討する	102
ポイント69	複数行取引にして、準メイン行を持つ	102
ポイント70	メインと準メインに、担保や保証付融資などの“飴”を与えて、バランスをとる	105

著者紹介

安田 順（やすだ じゅん）

中小企業診断士。経営革新等支援機関。経営学修士（法政大学大学院経営学研究科）。1966年島根県松江市生まれ。（株）住宅金融債権管理機構（現在の整理回収機構）で、融資業務のほか残高100億円超の大口案件の債権回収、企業再生を担当。その後、経営コンサルタント会社、メガバンク系列のリース会社を経て、2001年に独立。現在、金融・財務に詳しい「中小企業の外部CFO（財務責任者）」として、実質無借金の会社から再建まったただ中の会社まで、幅広く経営のサポートに携わっている。主な著書に『社長のための「中小企業の決算書」財務分析のポイント』、『中小企業の「銀行交渉と資金繰り」完全マニュアル』（以上、日本実業出版社）などがある。

表紙＝齋藤清史（志岐デザイン事務所）
本文DTP＝一企画