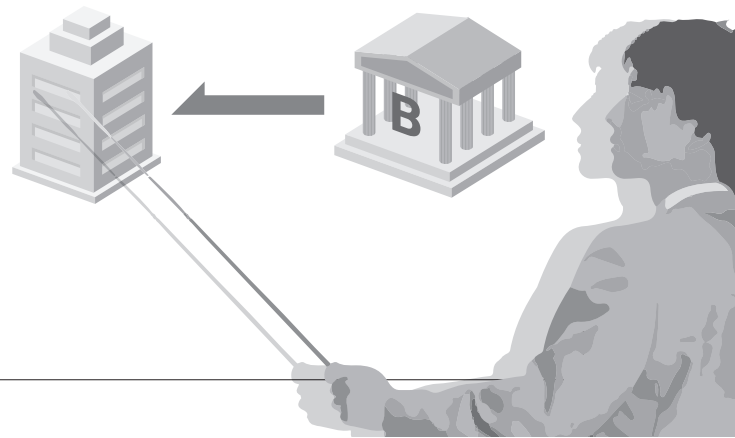


# 金融機関を納得させる リスクジュールの進め方

物価や人件費の上昇もあり、融資の返済に苦労する  
中小企業が増えています。そこで検討したいのが、  
融資返済のリスクです。そのメリット・デメリット  
と、リスク交渉の進め方のポイントを解説します。

株式会社グラティチュード・トゥーユー 代表取締役  
中小企業診断士

川 北 英 貴



金融機関に新たな融資を申し込んでも応じてもらえない場合、借入金額や返済負担が大きい状態であれば、その負担で苦しむこととなります。

こうしたときに金融機関が毎月の返済額の減額や猶予を行なうことを、リスクジュール（以下、「リスク」といいます。

たとえば事業で稼ぐ現金、つまりキャッシュフロー（損益計算書の経常利益＋減価償却費－法人税等で簡易的に計算可能）が年間400万円で、毎月の返済額が200万円（年間で2400万円）の企業を例に考えてみます。

この企業は、400万円－2400万円＝△2000万円と、年間2000万円の現金が減少します。この状態を放置しては、いずれ資金不足に陥ります。

そこで年間で2000万円の新たな融資を金融機関から受ける必要がありますが、業績悪化などの理由から応じてくれないこともあります。

そうこうしている間にも現金は返済のたびに減少し、いずれ資金不足に陥ってしまいます。この場合、早急に金融機関にリスクを相談すべきです。

## リスクジュールの メリット・デメリット

リスクのメリットは、金融機関への融資の返済が楽になり、資金繰りが改善されることです。

デメリットは、リスクを行なっている期間は、リスクに応じた金融機関から新たな融資が受けられないことです。

なお、金融機関でリスクを行なうと二度と融資を受けられないと思っている経営者もありますが、経営が改善して従来どおりの返済が可能になり再開すれば、再び融資を受けられるようになります。

## 企業の資金繰り改善策と リスクの判断

### (1) 資金繰り改善策

企業の資金繰り改善策は、主に次の2種類に分類されます。

#### ① 入金を増やす

- i 売上・粗利益を増やす
- ii 資金調達を行なう
- iii 売掛金などの回収サイトを早める

#### ② 出金を減らす

- i 経費を削減する

- ii 買掛金や諸経費の支払いサイ  
トを遅くする
- iii 借入金の返済を減らす、もし  
くは止める（リスク）
- iv 買掛金や諸経費の支払いを止  
める

これらの改善策は、優先順位を  
付けるのではなく、いずれも行な  
うべきものです。

ただし、②のivについては、近  
日中にどうしても資金不足となる  
場合の最後の手段です。

## (2) リスクの判断基準

リスク期間中は、リスクに応じ  
た金融機関から新たな融資を受け  
られなくなるため、リスクを検討  
する前に、まずは融資を受けるこ  
とを考えます。

次のいずれにも当てはまらない  
場合、リスクを検討すべきです。

- ① 年間返済額と同程度の新たな  
融資を金融機関から受けられる
- ② 年間返済額をまかなうキャッ  
シュフローを事業から得られる  
利益で稼ぐことができる
- ③ 年間返済額をまかなうキャッ  
シュフローを稼いでいないが、  
不足分を新たな融資でまかなえ  
る

④ ①②③に該当しないが、今期  
の経営改善による決算書内容の

改善のおかげで、来期は新たな  
融資を受けられる見込みで、な  
おかつ来期の融資を受けられる  
見込みの時期まで資金が持つ

## 一括返済の融資は リスクの一種

融資には、期日に一括返済する  
ものもあります。それらは期日が  
来ても返済せず、返済期日の延長  
や分割での支払いを金融機関に相  
談できるため、リスクの一種とし  
てそれらの融資も紹介します。

### ●短期継続融資

毎月の返済がなく、期日が到来  
したら一括で返済し、またすぐに  
同様の融資を継続するという、契  
約期間が1年以内の融資です。

企業の業績悪化などの理由か  
ら、融資の継続を金融機関から止  
められてしまうことがあります。

その場合に金融機関は一括返済を  
要求してきますが、一括返済日の  
延期もしくは分割での支払いを相  
談することができます。

### ●当座貸越

借入の限度額を設定し、その範  
囲内で借入や返済ができる、契約  
期間が1〜3年程度の融資です。

契約を更新できない場合は、金

融機関に融資の継続を止められ、  
利用中の当座貸越残高の一括返済  
を要求されることがあります。こ  
の場合も、一括返済日の延期もし  
くは分割での支払いを金融機関に  
相談することができます。

## 金融機関にリスクを 交渉し同意を得る

リスクとは、金融機関と交渉の  
うえ、同意を得て応じてもらうも  
のです。同意を得たら「借入金変  
更契約書」という返済条件の変更  
を記した契約書を金融機関と交わ  
ります。なお、リスクを行なつて  
元金の返済が減額・猶予されて  
も、利息については金融機関に支  
払い続ける必要があります。

ところで、リスクと返済の延滞  
はどのように異なるのでしょうか。

延滞とは、返済日に約束の返済  
がなされないことをいいますが、  
金融機関から同意を得ているわけ  
ではありません。3か月にわたり  
延滞を行なうと金融機関は「期限  
の利益の喪失」を通知してきます。

金銭消費貸借契約書で定められ  
た返済条件、たとえば金額300  
0万円、返済期間5年60回払いの  
融資であれば、毎月50万円と利息

を支払い続けているかぎり、唐突  
に融資残高の一括返済を求められ  
ることはありません。これを「期  
限の利益」といいます。

「期限の利益の喪失」とは、返  
済が約束どおり行なわれなかった  
ために、融資残高を一括で返済し  
なければならぬことです。これ  
らは金銭消費貸借契約書のなかで  
定められています。

企業としては一括返済をするだ  
けの資金はないため、金融機関は  
回収のために借入人である企業や  
連帯保証人の預金を引き出せなく  
したり、担保に入れている不動産  
の競売や、連帯保証人への取立て  
を行なったりします。

それを防ぐためにも延滞状態を  
放置せず、金融機関の同意を得て  
リスクを行なう必要があります。

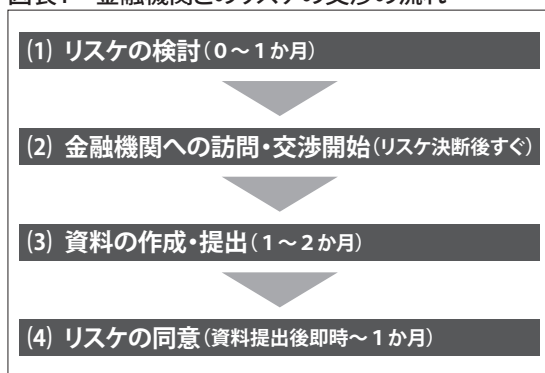
## 金融機関との リスク交渉の流れ

金融機関とのリスクの交渉は、  
次の順序で行なっていくきます（次  
図表1）。また、43頁に具体的  
なスケジュール例を示します（図  
表2）。

### (1) リスクの検討

金融機関から融資を受けられな

図表1 金融機関とのリスクの交渉の流れ



い、もしくは返済額をまかなうための十分な融資を受けられない、かつ事業で稼ぐキャッシュフローで返済をまかなえない場合、リスクの検討を行います。

しかし、金融機関から新たな融資は出さないとされている場合を除き、まずは金融機関へ新たな融資の相談をすべきです。

リスクは金銭消費貸借契約書等で決められた返済を行わないこととであり、やはり金融機関からの信用は落ちてしまうからです。

金融機関へ新たな融資を申し込む場合、結果が見えてくるのは約1か月後ですので、その間にリスクを検討します。

## (2) 金融機関への訪問・交渉開始

リスクの交渉においてまず行なうことは、経営者が融資を受けている金融機関を訪問し、リスクをしたいと伝えることです。

この交渉は、一般的には早ければ1か月、長ければ2〜3か月掛かります。金融機関が同意すればリスクが行なわれ、返済額が減額もしくは返済が猶予されます。

しかし、交渉中も毎月の返済は進み、現金は減少していきます。交渉中に現金の減少を防ぐには、次の2つの方法があります。

① リスク同意前でも、返済額が口座から引き落とされないように金融機関に依頼する

この方法のデメリットは、金融機関に応じてもらう必要があるということです。引落しを止めてほしい理由(引き落とされると給料が支払えない等)を書面で説明し、経営者の本意を示します。

### ② あえて延滞状況をつくる

口座に預金があれば、金融機関は返済の引落しができません。そこで、預金口座を空にして延滞状況をつくったうえで、リスク交渉に臨むことが考えられます。

ただし、売掛金の入金とその口座にあり、月の返済額を上回るこ

とになれば自動で引き落とされま

す。これを防ぐためには、あらかじめ売掛先に依頼して入金口座を変えてもらう必要があります。

また、その口座から電気料金など自動で口座振替になるものがあるれば、支払い先に対して一時的に他の預金口座から振込で支払うようにし、合わせて振替口座の変更手続きを行ないます。延滞状況をつくるのは手間が掛かるため、余裕をもった段取りが必要です。

### (3) 資料の作成・提出

リスクの意向を伝えると、金融機関は検討に必要な資料を要求してきます。

それらの資料は、完成度を高めようと作成に時間を掛けすぎるとではなく、1〜2か月で作成して提出します。特に、次の3つの書類を求められることが多いです。

- ・試算表
- ・資金繰り表
- ・経営改善計画書

前回の決算月から3か月以上が経過していれば、今期の業績を見るために試算表が求められやすくなります。

資金繰り表では、今後6か月、1年の現金預金の推移と入出金の内訳を示します。リスクを行なう

ことで、その後は融資を受けなくとも資金繰りが回っていくことをこの表で示します。

企業がどのように経営改善を実現するかを記載したものが経営改善計画書です。5〜10年の損益計画と、その計画をどのように実現していくかを記載します。

また、貸借対照表の改善計画を金融機関から求められることもあります。返済を再開することで借入金はどう減っていくか、債務超過の企業であれば債務超過をどう解消するかが見られます。

なお、資金繰りが厳しい企業では、融資を受け続けるために粉飾決算をしていることも多いため、財務状況の実態を把握するべく、実態に即した貸借対照表を要求される場合があります。

金融機関にリスクの協力をしてもらうために、経営者は積極的な情報開示をする覚悟が必要です。

### (4) リスクの同意

諸資料を提出すると、金融機関では稟議書が作成され、リスクが検討されます。稟議書が決裁されて金融機関の同意を得ると、借入金変更契約書を交わします。

借入金変更契約書には、連帯保証人も署名・捺印を行ないます。



図表2 リスクの検討から実行までのスケジュール例

## (1) リスクの検討

(2024年8月)

ここ1年、金融機関へ融資を申し込んでいなかったが、キャッシュフローが少ないなか、毎月の返済負担が重く預金が減少してきた。リスクを決断する前に、各取引金融機関に融資を申し込んだ。

## (2) 金融機関への訪問・交渉開始

(2024年9月)

各取引金融機関に融資を申し込んだが決算書の内容が悪く、いずれからも新たな融資はすぐにはできないといわれた。このままでは半年後に預金が尽きてしまう。

そこでリスクを決断し、融資を受けている各取引金融機関にリスクを依頼した。資料はまだ用意していなかったので、ひとまずリスクの意向を伝えた。また、すぐに返済を止めなければ会社は数か月後に破綻してしまうと伝え、当月分の返済から止めてもらった。

## (3) 資料の作成・提出

(2024年10月)

各取引金融機関から、試算表、資金繰り表、経営改善計画書の提出を求められた。試算表は税理士に依頼し、2024年6月までのものしかできないといわれたが、用意してもらい提出した。資金繰り表は、金融機関からひな型をもらい、それに記入して提出した。経営改善計画書は今後5年の損益計画、それを実現するための行動計画しか作成できなかったが、金融機関からはそれだけでよいといわれたため提出した。

## (4) リスクの同意

(2024年11月)

各取引金融機関からリスクに同意してもらい、借入金変更契約書を交わした。返済は2024年9月から止めてもらっていたため、遡って9月から、次の決算月である2025年3月の4か月後に当たる7月までのリスクを行なうこととなった。

## (5) リスクの更新

(2025年7月)

2025年3月期の決算書が5月末にできたので、6月初旬に各取引金融機関へ提出。経営改善が道半ばであるため、7月で期限が到来するリスクを継続してほしいと依頼し、7月に次のリスクが実行された。次の期限は6か月後の2026年1月までとなった。

リスクは融資を受けている金融機関で平等に行なう

この契約書を交わすことで、正式にリスクが実行されます。

リスクの期限はいつまでか

金融機関がリスクを承諾する

リスクは、融資を受けているすべての金融機関で平等に行なうのが原則です。

複数の金融機関から融資を受けている場合、いくつかの金融機関

には通常どおりの返済を続け、その他ではリスクを行なうと、後者の金融機関としては不公平になります。企業としても、資金繰りは中途半端な改善にしかありません。

と、企業との間で借入金変更契約書が交わされます。この契約書には、返済条件をどのように変更するか、返済額の減額の期限はいつまでか等が記載されます。

一般的に、金融機関はリスクの期限を6か月後や1年後に設定します。ここで多くの経営者が心配するのは、「期限後にすぐ返済を再開しなければならないのか」ということです。

しかし、そうはなりません。急速に経営が改善するのでもないかぎり、リスクの期限到来後すぐに元どりの返済を行なうことは現実的に難しいでしょう。

借入金変更契約書で設定されたリスクの期限は、実質的には次の交渉にあたっての区切りと考えてください。期限の1〜2か月前から、期限後の返済について金融機関と話し合うようにします。

では、わざわざリスクの期限が定められるのはなぜなのでしょう。仮にリスクの期限を5年や10年と長く設定した場合、金融機関はその間、企業が利益を大きく出

せるようになっても期限までは企業に返済金額を増額してもらうことができません。

また、企業側としては5年後や10年後まで返済金額は少なくなりますから、いまずぐに経営改善しなくてもよいだろうと甘く考えてしまいかねません。

そのため、金融機関はリスクの期限を短く区切るのです。期限ごとに経営改善状況を見たらうえて、企業と再度交渉し、その後の月返済額を決めます。

なお、リスクは企業が金融機関に依頼することなので、その相談は企業側から行なうべきです。▲