

# 円滑な資金調達のためのQ & A

## ～ 目 次 ～

- 問1 融資(条件変更を含む。以下同じ。)の申込にあたってどういう準備が必要か。(1)
- 問2 融資を断られた。どうすればいいか。(1)
- 問3 売上が増えているのに融資を受けられない。なぜか。(2)
- 問4 融資審査の結論を早く出してもらうためにはどうすればいいか。(2)
- 問5 なぜ、我が社の借入金利はこんなに高いのか。(3)
- 問6 金融機関はお金さえ貸してくれればいい。経営はこっちが専門だと思うが間違っているか。(3)
- 問7 自社の状況を把握するとは、具体的にどういうことか。(3)
- 問8 「債務者区分」とは何か。(4)
- 問9 なぜ、資金繰り表が重要なのか。(5)
- 問10 なぜ、試算表が重要なのか。(5)
- 問11 なぜ、事業(収支)計画書と実績はこんなにもかい離するのか。(6)
- 問12 事業(収支)計画書は、経理のことを任せている顧問税理士に、すべて作成してもらえばよいものができると思うがどうか。(6)
- 問13 事業再生を支援する中小企業再生支援協議会とは、どのような機関か。(7)
- 問14 経営革新等支援機関とは、どのような機関か。(8)
- 問15 信用保証協会とは、どのような機関か。(8)

**問1 融資（条件変更を含む。以下同じ。）申込にあたってどういう準備が必要か。**

**答 最低限、①決算書（3期分）、②直近の試算表、③資金繰り表、④事業（収支）計画書は、必ず準備しましょう。**

融資を受けるためには、次の「審査のポイント」を金融機関の融資担当者に理解してもらうことが必要です。

（今回の融資に関して）

- ①なぜ、資金が必要か。
- ②その資金がどのように事業活動に活かされるのか。
- ③返済財源がどのように確保されるのか。
- ④担保や連帯保証人の状況はどうか。

（企業の経営状況に関して）

- ①今後も成長が見込まれるか。（将来性、成長性）
- ②利益体質になっているか。（収益性）
- ③売上が安定しているか。（安定性）
- ④毎月の資金繰りに問題はないか。（安全性）

そのためには、御社の現在の経営状況をまず明らかにする必要があり、決算書や直近の試算表、資金繰り表は欠かせません。

また、融資審査の最大のポイントである「返済財源がどのように確保されるのか。」を説明する際には、事業（収支）計画書が重要になります。

**問2 融資を断られた。どうすればいいか。**

**答 まずは、御社自身に融資を断られる原因がないか、自問してみることが解決への第一歩です。**

金融機関は、預金者から預かったお金を企業などに融資して収益を上げています。したがって、融資を行わなくては経営が成り立ちません。「融資したお金の回収が確実な先」には、積極的に融資して収益を上げたいのです。

それにもかかわらず、御社が融資を受けられないというのは、何を意味するのでしょうか。それは、金融機関が問1で掲げた「審査のポイント」に照らして、御社を「融資したお金の回収が確実な先」ではないと考えているということにほかなりません。

金融機関が貸し出すのは預金者から預かったお金であり、預金者からの信頼を得るためにも、融資に際して、しっかりと審査が求められます。貸したお金が返済されなければ、それは金融機関の損失になり、他の融資先への貸出に影響が出る可能性が生じます。このため、返済に不安がある企業に対しては、融資を躊躇することになります。

御社も代金の回収が難しい取引先とは、積極的に取引したいとは思わないでしょう。金融機関も同じことです。

御社がまずすべきことは、金融機関が御社の経営のどこに問題があると考えているのかを把握することです。そして、その問題点を改善すべく努力していくことが重要です。その際には、金融機関も経営に対するアドバイスなどにより、経営改善に協力していく姿勢が求められます。

**問3 売上が増えているのに融資を受けられない。なぜか。**

**答 融資審査において、売上の増加が返済財源の増加に結びついていないと判断された可能性があります。**

融資審査の最大のポイントは「返済財源がどのように確保されるのか」です。一般的に返済財源は、キャッシュフロー（減価償却費＋税引き後利益）で考えます。

今回、金融機関に提出した事業(収支)計画書をご確認ください。売上は増えていても、キャッシュフロー（減価償却費＋税引き後利益）の金額が、今回申し込んだ融資の返済に見合うだけ増加していないのではありませんか？

つまり、「売上は増えたけれども、あまり儲からなかった」ということです。

このように「売上が増える」とことと「返済財源が増える」とことはイコールにならないこともあり得ますので、ご注意ください。

**問4 融資審査の結論を早く出してもらうためにはどうすればいいか。**

**答 求められた資料を速やかに提出するなど、金融機関の融資担当者を積極的にサポートしましょう。**

融資の審査は、金融機関の融資担当者が「稟議書(りんぎしょ)」という書類を作成し、それに基づき、最終的に支店長や本部の決裁を受けることとなります。

融資審査のスピードは、この「稟議書」をいかに早く、正確に作成できるかということと深く関わってきます。

「稟議書」には、金融機関が御社に融資を行うかどうか判断するためのデータが記載されています。融資担当者は、御社への融資が可能になるよう、問1で掲げた「審査のポイント」に照らして、現在の経営状況や今後の経営見通しなどをできるだけ詳細に記載した「稟議書」を作成したいと考えます。

したがって、融資審査の結論を早く出してもらうためには、「稟議書」を作成する融資担当者からの問い合わせや資料提出の依頼に速やかに対応し、自社の特徴をよく理解させる努力をすることが重要です。

融資審査においては、融資担当者は御社の応援団です。融資担当者を積極的にサポートしましょう。

**問5 なぜ、我が社の借入金利はこんなに高いのか。**

**答 金融機関では、御社への融資には、それなりのリスクがあると考えている可能性があります。**

金融機関は、預金者から預かったお金を企業などに融資し、利息も含めて無事回収して初めて収益となります。

財務状況が良くないなど、融資したお金の回収に懸念がある債務者は、債務者区分が悪くなりますから、貸倒リスクに備えて多くの貸倒引当金の計上を求められます。

つまり、貸倒にならなくても、貸倒リスクの高い企業に融資をすること自体が、財務状況の優良な企業への融資より、多くのコストが発生するのです。そのコストをカバーするのが担保や連帯保証人あるいは金利であり、財務状況や担保などの状況の良くない企業に対してある程度高い利率を求めるのは、金融機関としては、経営の健全性を維持するため、避けられないことなのです。

逆に、御社の経営状況が改善され、金融機関が御社に対する貸倒リスクが低くなったと判断されれば、金利は低くなっていくことでしょう。

**問6 金融機関はお金さえ貸してくれればいい。経営はこっちが専門だと思いが間違っているか。**

**答 御社と金融機関との良好な関係は、信頼関係を維持するお互いの努力の上に成り立つものです。**

「お金さえ貸してくれればいい。」そういう姿勢で金融機関と接しているのでは、信頼関係を構築するのは難しいでしょう。

「経営はこっちが専門」なのは、そのとおりですが、金融機関には、これまで多くの取引先の事例の蓄積があります。事例の中には、うまくいった例ばかりでなく、数えられないほどの失敗（＝倒産）例もあることと思います。「失敗から学ぶ」ということも大切であり、金融機関に御社の経営状況を説明し、アドバイスを受けるという姿勢も重要ではないでしょうか。

**問7 自社の状況を把握するとは、具体的にどういうことか。**

**答 経営者が「自社の経営上の強みと弱みを知っている」ということです。**

企業の経営が悪化してしまうのは、多くの場合、経営者が自社の強みと弱みを把握していないため、適切な経営の先行き見通しを立てられないケースではないでしょうか。

「資金繰り上の弱み」、「営業戦略上の弱み」を把握していなければ、改善するこ

ともできません。そういう企業は、「1千万円運転資金が足りない。すぐに何とかしてくれ。」と金融機関に駆け込んでみたり、「そのうちに景気が良くなれば何とかなるから。」などと景気の波まかせの経営をしているのではないのでしょうか。

また、弱みを把握していたとしても、改善に向けた取組を行わないのは、把握していないのと同じです。

経営者が自社の強みを把握していれば、弱みの克服が困難な場合でも強みをさらに伸ばして弱みをカバーすることも可能です。

金融機関は、融資を通じて事業活動を支援し、融資先企業が成長していくことにより、お互いに利益を得ていきたいと考えています。弱みのない会社はありません。金融機関は、企業が成長に向けて、弱み克服のためにどのように取り組んでいるのかを重視しています。

**問8 「債務者区分」とは何か。**

**答** 金融機関では、融資先について、その財務内容などに基づき、信用リスクの程度に応じて格付けを行い、5つの分類に区分しています。金融機関は、その債務者区分などに応じて、貸倒引当金の計上を求められます。

(債務者区分)

正 常 先	業績が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者
要 注 意 先	①金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者 ②元本返済若しくは利息支払いが事実上延滞しているなど履行状況に問題がある債務者 ③業況が低調ないしは不安定な債務者又は財務内容に問題がある債務者など今後の管理に注意を要する債務者
破綻懸念先	事業を継続しているが、実質債務超過の状態に陥っており、業況が著しく低調で貸出金が延滞状態にあるなど元本及び利息の最終の回収について重大な懸念があり、従って損失の発生の可能性が高い状況で、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者
実質破綻先	事業を形式的に継続しているが、財務内容において多額の不良資産を内包し、あるいは債務者の返済能力に比して明らかに過大な借入金が残存し、実質的に大幅な債務超過の状態に相当期間陥っており、事業好転の見通しがない状況、天災、事故、経済情勢の急変等により多大な損失を被り、再建の見通しがない状況で、元金又は利息について実質的に長期間延滞している債務者
破 綻 先	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者をいい、例えば、破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等の事由により経営破綻に陥っている債務者

(「金融検査マニュアル」より)

**問9 なぜ、資金繰り表が重要なのか。**

**答 「今週中に1千万円融資してくれ！」といった事態を避けるためです。**

「黒字倒産」「勘定合って銭足らず」という言葉を聞いたことがあると思います。企業は赤字では倒産しませんが、資金繰りがうまくいかなければ黒字であっても倒産します。

すべての取引が現金取引という企業は少ないと思います。例えば、売上が「月末締め翌月末受取」の場合だと、月初めの売上が入金になるのは来月末、つまり2ヶ月も先なのです。一方で、従業員への給料などの支払いは、そうはいかないでしょう。そこに資金不足が生じ、それをカバーするのが運転資金です。

資金繰り表を作っていないければ、今、手持ち現預金がいくらあって、いつどれだけお金が足りなくなるのかがわかりません。いわゆる「どんぶり勘定」です。

「そんなのは、俺の頭に入っている。」これも危険な兆候です。何か一つ支払を忘れていた、勘違いがあった、それだけで企業は倒産してしまいます。結果、金融機関へ駆け込んで、「今週中に何とかしてくれ。」となるのは目に見えています。金融機関もそんなどんぶり勘定の企業への融資には二の足を踏みます。

このような悪循環にならないためにも、資金繰り表は重要なのです。

**問10 なぜ、試算表が重要なのか。**

**答 事業(収支)計画書と現状とのかい離を早期に把握するためです。**

御社では、融資を受ける際に金融機関へ事業(収支)計画書を提出していることと思います。融資を受けた後、その事業(収支)計画書はどうしていますか？「融資を引き出すためだけの」計画になっていないでしょうか？

通常、企業の事業年度は1年間です。試算表を作成していない企業は、自分の企業が儲かっているのかどうなのか、決算をしてみないとわからないということになります。

一方、毎月、試算表を作成している企業は、月ごとの経営状況が把握できますから、もし状況が悪くなければ、その原因を把握して早期に対応することができ、計画どおりの業績に近づけることが可能になります。

試算表を全く作成していない企業は、毎月作成している企業に比べて、多くの経営改善のチャンスを逃しているということです。これでは、業績に差が出てくるのも仕方がないのではないのでしょうか。

試算表を作成して業績悪化の原因を把握した上で、改善策を講じることが重要なのです。

また、融資審査において、試算表は、企業の「今」を知るための重要な資料になります。

**問11 なぜ、事業(収支)計画書と実績はこんなにもかい離するのか。**

**答** 多くの場合は、事業(収支)計画書の作成方法に問題があったか、計画を作りっぱなしにしているかのどちらかでしょう。

よく見かけるのが毎年売上が〇%ずつ増えていく「根拠のない右肩上がり」になっている事業計画です。「そのうち景気もよくなるだろう」的な、裏付けのない売上計画は、そのとおりにいかなくて当たり前です。売上以外の部分についても、企業の実情に合わないものであれば、実績との差は拡がるばかりです。

もう一つの原因は、作った計画を実現する努力を怠っている場合です。

事業(収支)計画書を実現するためには、そこに表現されている数字を実現していくためのプロセスを役員・従業員それぞれの行動にまで落とし込むこと（アクションプラン）が非常に重要です。

具体的には、事業(収支)計画書を実現するために、「この四半期は何をしておくべきか」、「そのために今月は何をすべきか」、「それなら今週は・・・」というように、徐々に細分化していき、最終的には、すべての役員・従業員が「今日何をすべきか」を把握していることが理想です。また、その「アクションプラン」があれば、試算表で実績とのかい離が把握できた場合に、修正がしやすくなるでしょう。

**問12 事業(収支)計画書は、経理のことを任せている顧問税理士にすべて作成してもらえばよいものができると思うがどうか。**

**答** 企業を経営するのは顧問税理士ではありません。経営者が先頭に立って「思い」を込めた事業(収支)計画書を作成しましょう。

融資審査の最大のポイントは「返済財源がどのように確保されるのか」ですが、それが表現されているのが事業計画です。事業(収支)計画書は、今後3～5年の企業経営の方針が反映されたものであり、そこには経営者の「思い」が込められていなければなりません。

顧問税理士が作成した事業(収支)計画書は、精密なものには違いありませんが、経営者の「思い」が感じられず、金融機関へのアピール度に欠ける例が多いのではないのでしょうか。

また、経営者が先頭に立って作成した事業(収支)計画書でなければ、作成後のフォローアップも自然とおろそかになってしまうことは容易に想像がつかます。

事業計画は、融資を受けるために作成するのではなく、今後の経営の羅針盤として作成すべきであり、それを顧問税理士に丸投げするのでは、経営者の仕事を放棄しているのと同じことです。

問13 事業再生を支援する中小企業再生支援協議会とは、どのような機関か。

答 「事業の収益性はあるが、財務上の問題を抱えている中小企業」を対象に、きめ細かい相談・支援を行う公正中立な公的機関です。

中小企業再生支援協議会は、中小企業の事業再生に向けた取組を支援するため、「産業競争力強化法」に基づき、都道府県ごとに設置されている公正中立な公的機関です。

「事業の収益性はあるが、財務上の問題を抱えており、かつ、事業再生の意欲のある中小企業」を対象に、きめ細かい相談・再生支援を行います。

(例)

- 事業自体は円滑に行われているが、借入金の返済負担等で資金繰りが悪化している。
- 事業存続の見通しはあるものの、事業の見直しや金融機関との調整が必要となっている。

企業の再生は、早期の対応が重要です。

まずは、ご相談ください。

「青森県中小企業再生支援協議会」

青森市新町二丁目4-1 青森県共同ビル7階

(公益財団法人21あおもり産業総合支援センター内)

TEL 017-723-1021 FAX 017-773-5236

ホームページ <http://www.21aomori.or.jp/jigyou/tyuushoukigyou/>

！耳寄り情報！

中小企業再生支援協議会に併設されている「経営改善支援センター」では、税理士・公認会計士等、国が認める専門家（＝経営革新等支援機関／問14参照）の支援を受けて経営改善計画を策定する場合、専門家に対する支払費用の3分の2（上限200万円）を負担する事業を実施しています。

お問い合わせは、青森県中小企業再生支援協議会へどうぞ。

**問14 経営革新等支援機関とは、どのような機関か。**

**答 経営革新等支援機関は、中小企業に対して専門性の高い支援を行う国が認定した支援機関です。**

経営革新等支援機関は、「中小企業経営力強化支援法」に基づき、税務・金融・企業財務に関する専門的な知識や実務経験が一定レベル以上にあると国が認定した機関で、中小企業が持つ潜在力を最大限引き出し、経営力の強化を支援することが期待されています。

青森県内では、107機関が認定されています（平成26年1月17日現在）。

中小企業が経営革新等支援機関の支援を受けながら経営力の強化に取り組む場合、信用保証料の軽減措置（経営力強化保証）や日本政策金融公庫の低利融資（経営力強化資金）などの優遇措置が講じられています。

○経営革新等支援機関一覧（東北経済産業局ホームページ）

[http://www.tohoku.meti.go.jp/s\\_cyusyo/kyokashien.html](http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/kyokashien.html)

**問15 信用保証協会とは、どのような機関か。**

**答 御社が金融機関から融資を受ける際の「保証人」になってくれる機関です。**

信用保証協会は、金融円滑化を促進するため、中小企業者が金融機関から融資を受ける際に「保証人」となり、万一、融資の返済が困難になった場合、債務者に代わって金融機関に代位弁済をしてくれる機関です。その代わりに、中小企業者は融資利息のほかに保証料を信用保証協会に支払う必要があります。

**【参考文献】**

- 「借りる技術 返す技術」（小堺桂悦郎著、フォレスト出版）
- 「銀行がお金を貸したくなる会社 引き上げたくなる会社」（高倉和樹、川北英貴著、PHP）
- 「会社のお金はどこへ消えた？」（児玉尚彦著、ダイヤモンド社）
- 「小さな会社のお金の借り方教えます。」（石橋知也著、あさ出版）
- 「資金繰り完全マニュアル」（川北英貴著、すばる舎リンクージ）
- 「信用保証」（江口浩一郎編、金融財政事情研究会）
- 「銀行との交渉ポイントと提出書類の作り方」（石橋知也著、日本実業出版社）
- 「よくわかる資金繰りの実務」（鶴田彦夫著、PHP研究所）
- 「現代企業簿記会計」（横山和夫著、中央経済社）
- 「パソコンを使った資金計画の立て方」（野村郁夫著、かんき出版）

<発行 青森県／平成26年2月12日改訂>