

## 借入金のリストラ(構造改革) 実施のすすめ

中小企業診断士、経営コンサルタント

江塚 修

景気回復傾向が本格化し、中小企業分野も積極的な販売姿勢や売上拡大の方向性が明確化してきている。そしてこのような積極行動を支える財務面における資金調達の重要性が一層高まっている。

我が国では、大企業を中心に金融市場からの直接調達により低廉で長期安定資金の確保が進んでいるが、一方で中小企業は信用金庫や銀行などからの借入金に大きく依存する従来の資金構造は当分変わらないと思われる。

従って、伸びる会社を財務面から支えていくために避けて通れないのが、「借入金対策」である。スムーズな資金繰りのためにも、財務諸表の主要科目である借入金について、合理的な調達の工夫いわば「借入金のリストラ(構造改革)」の必要性が高まっている。

(以下、借入金のリストラは「借入金合理化」という表現で説明)

### 借入金合理化で、財務諸表は改善し資金繰りも楽になる

#### 金融機関借入金の課題

余裕の少ない中小企業では、在庫手当や営業債権現金化までの立替資金を中心に金融機関借入金で資金を調達している。この金融機関借入金の問題点は、ひとつは信用補完のために「固定預金や積立預金が必要」なこと、次に担保力や信用力不足から「短期返済の繰り返し」を要求されること、そして、大手企業に比し「高い金利」であること、などである。

今回は、資金調達面のこのような課題に工夫を加え、資金繰りにも資金調達にもプラスとなる「借入金リストラ」を検討する。

#### 借入金のシフトで大きな成果

借入金合理化はいろいろな方法があるが、一例をあげると表 1 .になる。貸借対照表左側が従来の姿で、右側が対策実施後の新しい表である。

(表 1.) 借入金のリストラ・・制度融資への切り替え例

< 対策前 >				< 対策後 >			
資産		負債		資産		負債	
現金	2000	買掛債務	2500	現金	500	買掛債務	2500
売上債権	4000	短期借入金	4000	売上債権	4000	短期借入金	0
その他流動	500	その他流動	500	その他流動	500	その他流動	500
固定資産	1500	長期借入金	0	固定資産	1500	長期借入金 (制度融資)	2500
		自己資本	1000			自己資本	1000
資産合計	8000	負債合計	8000	資産合計	6500	負債合計	6500

#### 対策例(表 1)の内容とポイント

短期借入金(40百万円)を固定預金(15百万円)で一部返済した上で、制度融資を導入して短期借入金を長期借入金(25百万円)に乗りかえる。制度融資により信用力が増加した分固定預金を解約し、短期借入金を低利な長期資金に切り替えるところがポイント。

#### 財務比率改善に高い効果

この対策を実施することで、下記の通り財務比率が大きく向上。

流動比率	92%	167%
固定長期適合率	150%	43%
総資産回転率	0.9回	1.1回
自己資本比率	12%	15%

#### 資金繰りへも効果がある

短期返済を長期返済に切り替えることで返済の負担が軽減し資金繰りも楽になり、その上銀行格付け面でもプラス要因が増加する。また、借入金に余裕が発生し、次の資金需要の時に借りやすくなる。

## 金融機関の「信用格付け」の内容を認識し、改善対策を検討する

### 信用格付の5つの分類

自社の借入金合理化策を作成するに当たり、まず認識しておかなければならないのは金融機関の「信用格付け」。金融機関では行政当局指導の下、取引先企業を信用状態やリスクに応じて「信用格付け」として、大分類で次の5つに分類している。

#### 信用格付けの五つの大分類

- ◆ 「正常先」
- ◆ 「要注意先」
- ◆ 「破綻懸念先」
- ◆ 「実質破綻先」
- ◆ 「破綻先」

### 中小企業の一般的格付け

現在、中小企業の大半が「正常先」か「要注意先」に該当する。

このうち「要注意先」以下の高リスクな貸出先に対して、金融機関は多額の引当金を積む必要性があり、該当する取引先には貸出金回収を要請するなど厳しい対応をしてきている。

### 正常先の中にもランクがある

また、「正常先」でもこの中に数段階のランクがあり、優良先にランキングされた企業の場合、積極的な融資姿勢と低金利が保証される。

自らがどのランクにいるか、どの格付けなのかは金融機関の対応態度で推定する以外方法はないが、格付けは様々な要因で決定しているので中期的には改善が十分可能。

### 格付け改善対策は財務諸表改善から

格付け改善策の最大のものは「財務諸表の改善」であり、「収益力や安定性向上による信用力のアップ」。また、中小企業の格付け決定においては、経営者の資産背景や人脈、会社の歴史・経緯などで信用状況が変化するため、会計情報などだけでなく多様な情報を加えて決定する仕組みになっている。このような改善対策の詳細については、表2.に記載した。自社にふさわしい対策を検討して、金融機関格付けを改善する努力が必要。

(表2) 金融機関格付けと改善ランクアップ対策の例

自社格付(推定)	具体的な格付け改善(ランクアップ)対策の例	
<p><b>正常先</b></p> <p>(正常先のなかに3~6ランクある)業績などの状況が良好、かつ財務内容に問題が認められない企業。</p>	<p>ア) 自己資本比率の改善</p> <p>イ) 固定長期適合率、流動比率の改善</p> <p>ウ) 借入金の圧縮</p> <p>エ) 総資本利益率の改善</p> <p>オ) 経費率の改善</p> <p>カ) 遊休資産の売却</p> <p>キ) 含み損の低減</p> <p>ク) その他</p>	<p>総資産圧縮が効果的。具体的には本表下記の施策を統合した対策実施</p> <p>短期借入金の長期借入金へのシフト</p> <p>売掛金早期回収促進、支払い長期化などによる自社キャッシュの捻出</p> <p>不要不急資産の売却、営業債権の圧縮、固定預金の減額などで総資産圧縮</p> <p>経費見直し、無駄の排除、アウトソーシング、予算制度</p> <p>特損が出ても処分(金融機関と良く相談の上実施)</p> <p>資産売却などで徐々に資産構成改善、(この際、税金圧縮でき内部留保可能)</p> <p>関係会社の合併・統合、自己資本増強、アライアンス</p>
<p><b>要注意先</b></p> <p>下記に問題があり、管理に注意が必要な企業。</p> <p>貸出金の使途</p> <p>貸出条件に問題</p> <p>返済履行状況</p> <p>財務内容</p>	<p>ア) 経営者に資産保有の場合、金融機関に対して一体化したディスクロージャーを実施する</p> <p>イ) 一過性の赤字など「理由のつく場合」は、理論構築して十分な説明を行なう</p> <p>ウ) 借入金の返済管理をしっかりと実施する。具体的には、借入条件変更が発生しないよう日常の返済管理を心がける</p>	
<p><b>破綻懸念先</b></p> <p>現状経営破綻の状況ではないが、破綻の可能性が高い経営難企業。</p>	<p>ア) しっかりと「経営改善計画」の策定し説明する …「中小企業再生支援協議会」などの支援を受ける</p> <p>イ) 明確で抜本的な形で資産売却などのスケジュール決定</p> <p>ウ) 他社からの支援、提携、資本導入を受ける(アライアンス、M&amp;A)</p>	

## 借入金合理化策その1 短期借入金の見直し

### 効率の悪い短期借入金

中小企業の借入金で、用途が判りにくく効率が悪いのは短期借入金。本来、必要な時に最小限の資金を調達するのが効率的な姿であるが、担保など調達余力の関係で、そのままになっているからであろう。

短期借入金についての具体的な改善対策は次の通り。

### 定期預金見合い借入金は減額

中小企業に多いのは、多額の定期預金と見合いの短期借入金。信用力や担保力が不足する中小企業借入金の特徴だが、極力減額したい。その方法は、借入金の一部を保証協会付借入金に振替をして担保力を強化する、制度融資にする、割引手形に切替える、別の担保をつける、経営者の預金を別銀行からシフトする、などさまざまな検討を行い、金融機関に定期預金減額を認めさせよう。ここで減額が出来た場合は、総資産が圧縮され自己資本比率が大きく改善し、その結果財務比率も向上する。また、毎月の支払利息も大きく節約でき、資金繰り改善にも寄与する。

### 一時的資金需要の借入金を別途調達

企業では、一時的な資金需要が多くある。仕入のための「季節資金」、税金支払いの「納税資金」、賞与の「賞与資金」、などである。中小企業では、このような資金需要に、借入金などでの対応は不十分なのが現状。そのため、別途の借入金により日頃から少し多めの資金をキープしている。

効率的な資金運営をするためには、今後はこのような一時的な資金需要を借入金調達する努力が必要。用途が明確でない短期借入金は返済し、このような用途明確な借入金を活用することで、金融機関へは資金需要のディスクロージャーが強化され、また会社は余分な利息の支払が節約される。もし、切り替えが難しいときは、制度融資の活用で季節資金などの調達を定例化することも可能。

このような一時的資金調達が定例化した場合、借入金水準が低減し、借入余力が増加することで資金繰りにも貢献する。

### 固定的短期借入金は長期運転資金に切替える

中小企業の貸借対照表で多く見られるのは、固定的な短期運転資金。毎期短期借入金 10 百万円の残高が 10 年来変化していない、というケースも散見される。短期借入金でも返済条件のない場合は、そのまま長期借入金に振替えて、固定負債にシフトすることをお勧めする。財務比率面で大きく改善し、銀行の格付決定時にも好影響。

問題なのは、返済条件のある短期借入金。この借入金は、返済ピッチが早いため資金の効率は最悪。このような短期借入金は長期借入金に早急に

乗り換えたい。その時は、制度融資による長期借入金へのシフトが最も効果的。どの地域にも都道府県か自治体による長期運転資金の低利融資があり、この制度を利用して返済ピッチの早い短期借入金を低利な制度融資に乗り換えることで、資金繰りは一気に改善する。

## 借入金合理化策その2 主力銀行対策

主力銀行の融資余力を増加するには

主たる取引金融機関（以下主力銀行）の自社に対する融資「余力」を増加してもらうことは、極めて有効な借入金対策となる。

具体的には、従来自社に対して信用力ぎりぎりの融資をしていた主力銀行の借入金を、別の金融機関や制度融資にシフトして、主力銀行の負担を減らし融資余力をつける方法。ただし、この際主力銀行のメンツを維持しながらすすめる必要があるため、主力銀行と良く相談して進めていくことを肝要である。

主力銀行にお願いする借入金

主力銀行がメリットと感じる取引（具体的には主たる担保や個人預金など）は、極力主力銀行に集中し自社信用力を高め主力銀行が動きやすくなる土台を作りたい。その上で、主力銀行の担保力強化に繋がる借入金はなるべく主力銀行にお願いする。具体的には、長期設備借入金、長期制度融資、担保付長期運転資金など。

主力銀行以外で調達する借入金・・・主力銀行負担軽減化

主力銀行以外の金融機関からの借入は、主力銀行の負担を軽減し「融資余力」を増やし、自社の資金的余裕を増加させる。

主力銀行以外からの借入金で借り易い形態は、次の3つ。

銀行「ビジネスローン」・・・業暦3年以上で債務超過がない会社を対象で比較的借り易い借入金。都市銀行や地方銀行が取り扱っている。（銀行のホームページに詳しく内容が掲載されている）

割引手形・・・商取引明確な手形であれば、割引対象となる。主力銀行以外の金融機関が取り上げやすい借入形態。

納税資金借入・・・用途が明確であり、取引経緯の新しい金融機関担当者も取り上げやすい形態の借入金。

## 借入金合理化策その3 身近にある制度融資、補助金、助成金を活用しよう

### さまざまな中小企業支援策

中小企業庁や自治体には中小企業支援対策としてさまざまな支援制度がある。一般企業でも何らかの関わりがあれば、その制度を活用が可能であり支援制度を調べる価値はあるので、無駄と思わずに以下の方法で制度活用方法を調査してみよう。

### J - NET 21による検索

中小企業庁の関連団体「中小企業基盤整備機構」のホームページ「J - NET 21」に大変便利な検索機能がある。自治体や団体の中小企業支援の助成金・補助金・制度融資など最新の情報が瞬時に調査できる機能であり、ぜひ活用したい。

資金調達ナビ（借入制度、助成制度のナビゲーター）

<http://j-net21.smrj.go.jp/srch/navi/index.jsp>

支援情報ヘッドライン（助成制度、公募のナビゲーター）

<http://j-net21.smrj.go.jp/headline/support/indexa1.shtml>

### 自治体ホームページの調査

自治体の中小企業支援策はとても広範囲で、使いやすい制度が揃っている。表3にその一例を掲載したが、特殊なケースでなく一般的な理由で資金援助や補助が受けられる。パソコンで簡単に検索できるので、ぜひ試してみよう。「県庁ホームページ」、「市町村ホームページ」、「都道府県中小企業振興公社」の「中小企業」・「商工課」という項目にアクセスすると、詳しい資料が掲載されている。

### 自治体への訪問

都道府県でも市町村でも、中小企業対策は一番重要な政策の一つで、多様な施策で中小企業を支援している。ホームページやパンフレットでは理解できないこと、もっと詳しい説明を受けたい時は遠慮せずに役所の窓口を訪れ聞いてみよう。県レベルでは「商工部」、市町村レベルでは「商工課」が直接の窓口。

最後に

借入金の合理化策の実施は、主力銀行との相談が必要であり面倒な面も多く、着手にするのに勇気が要る。しかし、借入金合理化を実現すれば、資金繰りは大いに改善し、取引銀行からの見方（信用格付など）も向上する。

本稿でお示しした施策の一部を、時間をかけてでも進めていくことで、長期的に資産構造の改善が図れる。ぜひ、面倒だと言わずに少しずつでも、この合理化策を進めていこう。

以上

（表 3）資金繰り安定につながる「制度資金、補助金・助成金」例

（大半が 16 年度の例。新年度については確認が必要）

1) 経費の補助		
人件費	「高齢者雇用環境整備奨励金」 「雇用調整助成金」 「求職者求職活動支援助成金」 「中小企業基盤人材確保助成金」 「特定求職者雇用開発助成金」 「キャリア形成促進助成金」 「中小企業雇用創出等能力開発助成金」 「中小企業退職金共済掛金助成金」	各都道府県 あるいは 雇用・能力開発機構 同 同 同 同 同 同 葛飾区
経費一般	「新規事業支援（スタートアップ支援）補助金」 「中小企業革新支援補助金」 「新製品・新技術開発支援助成金」 「新市場開拓支援助成金」 「海外販路開拓支援助成金」 「展示会出展支援助成金」 「ホームページ新規作成費用支援助成金」 「事業転換準備支援助成金」 「ものづくり体験教室支援助成金」 「経営研修、技術・技能研修助成金」 「個人研修（スキルアップ）助成金」 「特許権取得費補助金」 「輸出商品開発費補助金」 「ISO 認証取得補助金」 「産学連携助成制度」	全国 全国 台東区 同様支援例あり 同 同 同 同 同 同 同 名古屋市、千葉市など多数 名古屋市 川崎市、東京都など多数



<p>2 ) リース化</p> <p>3 ) 税金優遇</p>	<p>「福祉用具実用化開発推進事業補助金」</p> <p>「伝統的工芸品産業支援補助金」</p> <p>「低公害車普及助成金」</p> <p>「中小企業者への機械類貸与制度」</p> <p>「中小企業投資促進税制」(税額控除又は特別償却)</p> <p>「人材投資促進税制」(税額控除)</p>	<p>茨城県、横浜市など多数</p> <p>NEDO</p> <p>NEDO</p> <p>大阪市、北九州市など</p> <p>愛媛県、多数の県に類似制度</p> <p>全国</p> <p>全国</p>
<p>4 ) 制度融資</p> <p>5 ) 利子補給制度</p>	<p>「売掛債権担保融資保証制度」</p> <p>「小規模企業設備資金貸付制度」</p> <p>「ISO14000取得のための融資制度」</p> <p>「グリーンエネルギー導入資金融資制度」</p> <p>「観光資金融資制度」</p> <p>「環境保全設備資金融資」</p> <p>「ディーゼル排出ガス改善促進融資制度」</p> <p>「IT資金(パソコン等導入)融資制度」</p> <p>「工場・社員住宅等建設資金融資」</p> <p>「債務一本化資金融資」</p> <p>「店舗改装資金融資」</p> <p>「土捨設備近代化資金融資」</p> <p>「産学等連携事業支援融資」</p> <p>「労働安全設備資金」</p> <p>「食品小売業特別融資」</p> <p>「地場産業振興資金」</p> <p>「マル経融資利子補給」</p> <p>「雨水貯留設備資金利子補給」</p> <p>「屋上緑化・壁面緑化資金」</p> <p>「太陽光発電設備資金」</p> <p>「事業転換、多角化資金」</p> <p>「低公害車導入資金」</p>	<p>全国</p> <p>全国</p> <p>北九州市など</p> <p>兵庫県</p> <p>兵庫県</p> <p>大阪市</p> <p>神奈川県</p> <p>台東区、港区、その他</p> <p>荒川区</p> <p>新宿区、目黒区、港区</p> <p>同</p> <p>世田谷区、荒川区</p> <p>葛飾区</p> <p>墨田区</p> <p>千代田区</p> <p>葛飾区、江戸川区その他</p> <p>足立区など</p> <p>葛飾区など</p> <p>葛飾区など</p> <p>葛飾区など</p> <p>江戸川区など</p> <p>葛飾区など</p>