

## 金融危機突破マニュアル

### (1) 今の時代をどうとらえるか

1) 「長年にわたって歪んでしまった世界経済が、痛みを伴いながら健全さを取り戻そうとしている過程」「現在破たんしつつあるものは『米国型』の『金融資本主義』であり、そして、その米国の対外赤字拡大に過度に依存してきた世界経済の『米国依存型成長構造』である。こうした歪みからいかに脱却するか。それこそが、今提起されている課題」(中同協企業環境研究センター企業環境研究年報 山口義之立教大学教授論文)

2) 金融サミットG20が開催され、新たな国際金融秩序の形成を模索する過程に入りました。(資料 中小企業家しんぶん12/15付「同友時評」)

【同友時評】 中小企業家しんぶん 2008.12.15/1097号/6面

金融サミットの歴史的意義を考える～21世紀の国際金融秩序が問われている～

年の瀬に「10大ニュース」などとして1年を振り返りますが、今年の経済に関しては「1大ニュース」だけと言えるほど、大激動の世界金融危機・グローバル不況が始まった歴史に残る年となりました。

サブプライム問題に端を発した国際金融市場の混乱は、米国の投資銀行を中心に行われてきた、少ない資本にもかかわらず負債と信用リスクを積み上げることで、莫大な利益を上げる金融ビジネスモデルの崩壊につながり、深刻な金融危機を生み出しました。

米国発の世界的な金融危機に対処するため金融サミット、G20会議(20カ国・地域首脳会議)が開かれ、11月15日に首脳宣言を採択しました。金融サミットの主な内容は、(1)証券化バブルの再発防止のための規制強化、(2)各国の大規模な財政出動などマクロ経済対策の表明、(3)IMF(国際通貨基金)などの強化、などです。

この金融サミットに関しては、欧州から出されていた「ブレトンウッズ体制に替わる仕組み」の提起が米国によってIMFの強化等により替えられたなどの議論もありますが、歴史に残る会合となりました。

金融サミットの意義は第1に、金融分野の規制と監督を強化することを明確にしたことです。規制されていない機関・商品・市場に対する監督強化、格付会社による国際的な規範の遵守(じゅんしゅ)などが盛り込まれ、金融規制に対する米国の消極姿勢は孤立する形となりました。

第2に、新興国の参加がなければ危機打開の道がないことを印象づけたことです。日米欧から中国、インド、ロシア、ブラジルなど参加国の経済規模は世界の9割を占め、これだけの国のトップが経済を議論するために集まったのは初めてです。G20は、主要国首脳会議(G8サミット)と並ぶ重要性を帯びるようになりました。むしろ、もはやG8だけでは世界を仕切れなくなっているという歴史的段階にある、と考えた方がよいでしょう。

第3の意義は、世界的な金融危機を契機として、21世紀の新たな国際金融秩序の形成を模索する過程に入ったことです。実効性のある具体策は、来年4月までに開く次回会議に先送りされましたが、金融改革を進める歴史的スタートを切ったと考えられます。

今年7月の中同協総会採択文の第2章では、「世界経済は収縮傾向を強め、転換点を迎つつあります。...市場万能主義に基づく債権の証券化が世界的な信用不安を招いています」と指摘し、「今、投機マネーの規制を国際的な課題としなければなりません」と強調しました。この見通しが正しかったことが、今回のサミットからも裏付けられました。

今、世界同時不況の中で市場万能主義・規制緩和路線に深刻な反省が起きています。金融危機の震源地である米国のオバマ新政権が次回のG20会議までにどのような政策と行動を起こすか、が注目されます。

2009年は世界大恐慌のあった1929年から80年目の年。緊張とともに年明けを迎えそうです。

(U)

(2) 金融機関は今なぜ「貸し渋る」か? --4つの理由(資料 「過去10年の株価の推移と主な出来事」

BIS規制と金融検査マニュアルの問題があります。(資料参照 「債務者の5段階区分と資産査定」)

金融機関は金融検査マニュアルにより業績、財務内容と債務返済状況により、5段階の債務者区分を行った上で、回収の安全性を債務の担保や保証での保全などにより判断し4段階にわけ、その二つの基準をもとに資産査定を行い必要な引当金を各債務ごとに積み重ねなければなりません。債務超過企業への対応は債務超過を10年以内に解消できる計画を立て毎年その目標の80%以上達成しないと破たん懸念先に区分され、70%の貸倒引当金が必要になります。おそらく金融機関の融資は望めないでしょう。中小企業の3割は債務超過と言われている日本では、実情に合わないものと言わざるえません。金融機関も自己資本比率をBIS規制で国際取引があるところは8%、国内のみの取引は4%以上とされており、おのずと景気が悪くなれば融資の枠も減るのは当たり前です。

自己資本比率の低下です。

アメリカの金融危機で株価などが全面安、金融機関の保有する株や債券などの下落で自己資本の大幅な棄損、融資に充てる引き当ての枠が少なくなっています。特に金融機関の3月決算の時期が危ない、大幅な減資が予想され、融資枠が狭められると考えられます。

ビジネスローンの失敗があり、中小企業への融資に躊躇があります。

中小企業への融資にはリレーションシップバンキングとトランザクションバンキングがあり、トランザクションバンキングの典型であるビジネスローンをメガバンクや新銀行東京が採用してきました。これは企業の属している業種の倒産確率と経営内容を点数化し、企業への貸し出し幅と利率を決め、取引を行う方法で、中小企業の経営実態をよくつかまらずにあるいは財務諸表だけで判断するものでした。結果、一時期これによる貸付競争を行った(中小企業は助かった)多くのメガバンクは焦げ付きを作り、新銀行東京も自己資本の大幅な棄損を余儀なくされました。中小企業融資は数値化だけでは困難な側面が多く、「目利き」の銀行員が育っていないメガバンクなどではリレーションシップバンキングはできないため、「かなりいい」業績の中小企業に選別融資をするしか方法がなくなっています。一方でスコアだけを見るために、いくら黒字で業績のいい企業でも「建築・不動産」だから融資はしないなどの事例もあり、この融資方法の限界を垣間見るようです。

信用補完制度が「信用保証協会と金融機関の責任共有制度」になったことです。

2007年10月から2008年10月まで保証協会の「保証申込」「保証承諾」とともに激減していました。責任共有制度の実施時期に奇妙に一致しています。

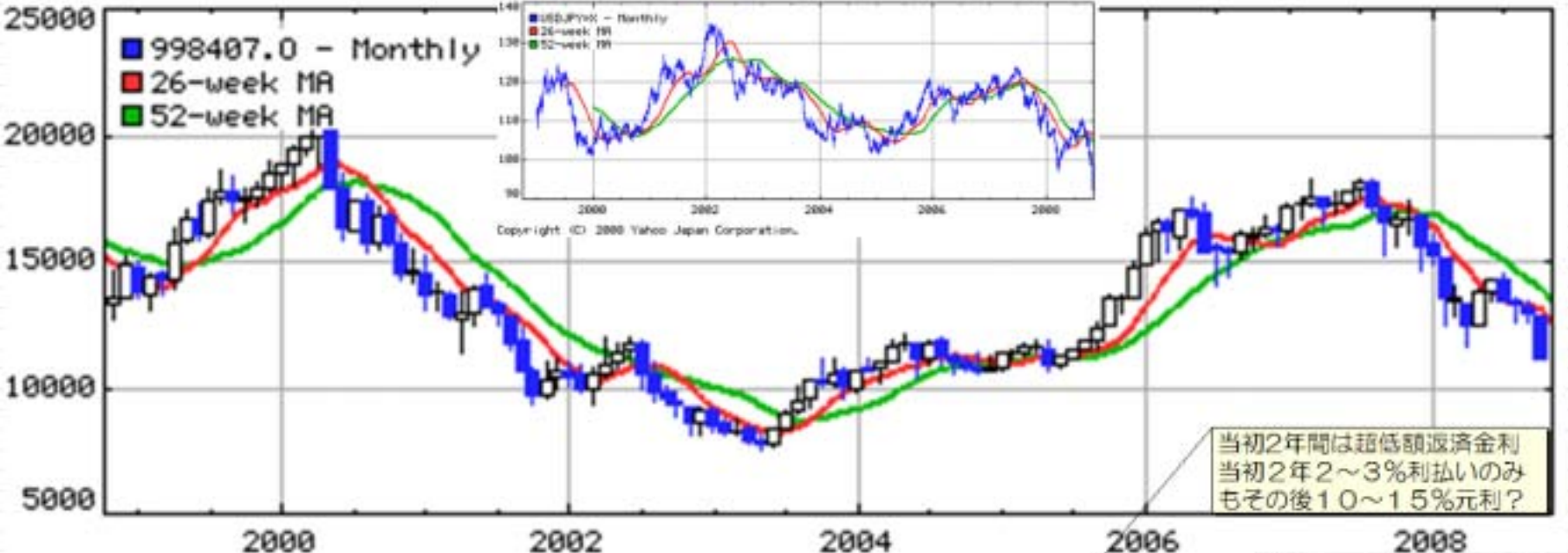
(参照 <http://www.zenshinhoren.or.jp/information/shinyohosyojiseki.pdf>)

金融機関にしてみれば、「責任共有制度」になり今まで以上の引当金を積み重ねなければならず、おのずと融資の枠は狭められる結果となります。たとえ保証協付きであっても、2006年頃から景気の変調を警戒していた金融機関が、「貸せない先には貸さないだけです。昔のような債権処理したくない」となるのは、彼らの立場からは当然です。たとえ一時経営が困難で担保力や信用力が少ない中小企業でも、融資をすれば経営を維持していけるものに対して円滑に融資できるようにする制度として「信用補完制度」が生まれたのであり、本来の役割を果たせるようにすべきでしょう。(資料 「リスクウエイト?」)

しかし、金融機関のモラルハザードも生まれています。今までの融資を「緊急保証」(100%保証)に変えて、1000万円の緊急保証に基づく融資が決まっても、金融機関からはいままでの融資と相殺で300万円程度しか出なかった事例もあり、注意が必要です。

# 過去10年の株価推移と主な出来事

Nikkei 225  
2008/10/27



Copyright (C) 2008 Yahoo Japan Corporation.

97.11 三洋証券破綻 01.09 NY同時テロ 02.04 ペイオフ解禁

後実質日本初10億の兼世コ-4の

7/44 発生ジャンプレミアム加速

年同月 結果拓銀破たん

同上 山一自主廃業 ITバブル

98.10 ( )

01年3月まで暫定取扱

これらにより一般的な

借入確保額( )百万円

込寺 ( )

( )

( )

( )

( )

この頃より ( )

の取扱開始

これらにより一般的な

借入確保額( )百万円

03.05 りそな実質国有化

H15 (03) イラク戦争

05.04 新銀行東京

05年頃 サブプライム急膨張

\* H19.4~夏にかけて大手行を  
中心に金融庁による実質

( )開始

H19.10保証協会の

( ) 制度開始

H20.10 ( ) 金融機関の

( )

現実問題の信用収縮

これらにより一般的な

借入確保額( )百万円

当初2年間は超低額返済金利  
当初2年2~3%利払いのみ  
もその後10~15%元利?

破綻

破綻

## 債務者の五段階区分と資産査定有四分類

債権者区分	正常運転資金等	マルホ、預担 国債担保、etc	一般担保・保証分	無担保分	備考
正常先	I	I	I	I	
要注意先 (注)	I	I	I	I	貸出金全額が分類される 場合と一部が分類される 場合がある
			II	II	
破綻懸念先	—	I	II	III	債務者の状況によっては 正常運転資金がある場合 もある
実質破綻先	—	I	II	III	IV
破綻先	—	I	II	III	IV

太枠内が一般的に“分類債権”と言われるもの。

(注) 通常の要注意先……Ⅱ分類について3～5%の一般貸倒引当金が必要。

要管理先(金利減免先、延滞先)……Ⅱ分類について15～30%の特定貸倒引当金(固有名称詞付)必要。

### 1. 資産査定分類は以下の通り。

I分類：下記Ⅱ、Ⅲ及びⅣ分類以外の資産。(正常先債権)

(各金融機関の倒産確率による一般貸倒引当金0.3～1%)

Ⅱ分類：債権確保の諸条件が満足に充たされていないため、あるいは信用上疑義が存する等の理由により、その回収について通常の度合を超える危険を含むと認められる債権等の資産。

Ⅲ分類：最終の回収について重大な懸念が存し、従って損失の発生の可能性が高いが、その損失額について合理的な推計が困難な資産。(70%以上の特定貸倒引当金)

Ⅳ分類：回収不能または無価値と判定される資産。(100%の特定貸倒引当金)

### 2. 債務者区分は以下の通り。

正常先：業況が良好であり、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：金利減免・棚上げを行なっているなど貸出条件に問題のある債務者、元本返済もしくは利息支払いが事実上延滞しているなど履行状況の問題がある債務者、業況が低調ないしは不安定な債務者、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先。

破綻懸念先：現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、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：法的・形式的な経営破綻は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが不明瞭な状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者。

破綻先：法的・形式的な経営破綻の事実が発生している先。

### 3. 破綻懸念先、実質破綻先および破綻先の「一般担保・保証分欄」については、一般担保の評価額の精度が十分に高い場合は、Ⅱ分類とすることができる。

(資料) 大蔵省大臣官房金融検査部「早期是正措置制度導入後の金融検査における資産査定について」などにより作成。

# リスクウェイト？

～保証協会の保証割合が2割削減がもたらすもの～

- リスクウェイトはBIS基準上の資産計上すべきリスク資産の割合。  
国債は0%、保証協会付は10%、住宅ローンは50%、プロパー(直貸)は100%

1、例えば以下のような信用金庫がありました。

(1) 資産項目		(2) 負債項目	
国債	100	預金	390
マル保	100	引当金	3.6
住宅ローン	100	資本金	5
直接貸付	100	利益	1.4
・・・表面自己資本比率は		1.6% = 6.4/400	

資産		負債		
国債	100	他人資本	預金	390
マル保	100		自己	引当金
ローン	100	資本金		5
貸金	100	利益	1.4	
計	400		計	400

2、BIS基準に引きなおすと  
\*細かい会計上のことは省略

BIS基準自己資本比率は  =

資産		負債		
国債	( )	他人資本	預金	390
マル保	( )		自己	引当金
ローン	( )	資本金		5
貸金	( )	利益	1.4	
計	160		計	400



3、保証割合が2割削減されると

BIS基準自己資本比率は  
 $4\% > 3.6\% = 6.4/178$   
早期是正措置対象 改善命令・合併？

資産		負債		
国債	( )	他人資本	預金	390
マル保	( )		自己	引当金
ローン	( )	資本金		5
貸金	( )	利益	1.4	
計	178		計	400

4、もっと単純化、信金からマル保のみ  
500万円融資を受け、信金が自己資本  
比率4%ギリギリだった場合  
(マル保信用枠上限一杯)

資産		負債	
マル保	<input type="text"/>	資本金	<input type="text"/>
自己資本比率4% =		<input type="text"/>	

5、同様に削減されると  
上記対比資産としては2.8倍に増加  
500万円から約百万円まで返済  
するまで新規借入れ不可しかも  
上限約百万円

資産		負債	
マル保	14	資本金	0.2
<input type="text"/>			

### (3) 金融機関の動向を知ろう

#### 1) 大手都銀の動向

基本はグローバル化、投資銀行化もしくは投資銀行を傘下に置いた経営を強める方向です。

国内株価の暴落で金融機関自体が自己資本比率を心配せざるを得ない状況になってから、状況はかつての金融危機の時代に似てきています。預証率が高いため、今回被害も大きく時価会計での引き当ての猶予を要望しています。

金融危機で金利が高止まりしているため、短期資金を調達するためのコマーシャルペーパーの発行を見送る企業が続出しています。代わりに大企業は銀行借り入れへの依存を強め、中小企業融資に資金が回るか懸念されています。

公的資金の注入もあり、国内の景気を何とかしなければならないという世論などの「圧力」によって中小企業への融資もします。自己資本比率が気かりのため、保証付き融資も100%保証ならやる姿勢のようです。また、融資のスタンスはトランザクションバンキングなので「業績のいい企業に集中する」選別融資になっているようです。

#### 2) 地銀の動向

営業エリアの広域化、スーパーリージョナル化が進行しています。地域に責任を持つ金融機関(1県1行時代のような)という性格が薄れてきています。

数少ない「好調」企業に集中的に貸し込む融資姿勢がみられ、そこから貸倒債権も生まれているといわれています。また、融資先がないということで、有価証券運用も「積極的」におこなわれ、高リターンが期待されたサブプライムローンを含む債券(CDO)なども購入し、投資銀行の破綻、株価の暴落でダメージをうけ、自己資本比率が低下しています。中小企業へ融資するにしても、選別融資とトランザクションバンキングを行うところが増えてきています。

#### 3) 信金、信組は本来中小企業金融機関--望まれるリレーションシップバンキング

中小零細企業の苦戦、自営業の廃業、金融検査マニュアルなどがあって預貸率は低下、預証率は上昇、今般の投資銀行の破綻、株価の暴落は信金信組の経営にも大きな影響を与えています。

地域密着、リレーションシップバンキングの方向は変わらないものの、合併、効率化などで渉外係員の減少、経験の浅い職員の増加で取引先との密着度は弱くなっているようです。

#### 4) 政府系金融機関の統廃合--セーフティネットの拡充

中小企業向けの政府系金融機関は政策金融公庫だけになってしまいました。(佐々木氏作成のテスト)別紙

しかも一般融資はなくなり制度融資だけしぼられ、柔軟な対応が狭まられてきています。今回の金融危機での政策金融公庫の国民生活事業部・中小企業事業部は中小企業の融資に大活躍をしました。今後、セーフティネットの強化のため、中小企業に対する融資を減らさず、拡充されることが望まれます。

### (4) 金融機関と良好な関係を作るために―

～己を知り相手(金融機関)を知る～

#### 1) 己を知る(自分の会社を知る)

現在、保証協会の審査にはCRD(経営自己診断システム)をベースとしているようです。

金融機関の自社に対する格付けを知る上でも入力し結果をよく認識されることをお勧めしま



す。

[http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD\\_0100](http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD_0100)

## 2) 作っておきたい各種資料

資金繰表（CF（キャッシュフロー）表）

下記のようなキャッシュフロー表を作っておくことをお勧めします。

弥生やJDL等の会計ソフトも同様のものは用意しているようですが、経常、経常外、財務と認識しておいた方が、自社のため、金融機関向けにもよろしいでしょう。

別紙の表の月末残高の表を除いて作成でもいいでしょう。（資料 「資金繰表」）

金融機関取引一覧

金融機関の取引経緯実績を踏まえ、今後の指針とするために作成をお勧めします。

金融機関側からも他行動向は気になるもので、変化の説明をすることはいいです。

グラフを添えるとなおいいでしょう。（資料 「金融機関別借入金推移表」）

年度資金計画表（資金運用表）

決算の数字がほぼ確定したら作成することをお勧めします。

金融機関に対し決算説明と同時に今期の資金需資を根回しすることで資金の円滑化が図られるものと思います。（資料 「資金運用表」「年度資金計画表」）

## 3) 融資の際の審査はこうなっている---結局担当者による

**実際の稟議書**（資料 「稟議書例」）--担当者が稟議を上げやすいように資料を用意しておくことが大切です。

**本店審査役は忙しい**--3月決算が終わると融資の継続案件が続々と本店審査部に届きます。最近では電子審査も多くなっていますが、忙しい時期の本店審査部は大変のようです。

**赤ペン青ペン**--基本的には前回審査の時からプラスのときは赤、マイナスのときは青をして赤の数が多ければ基本的には継続案件となるようです。無用なトラブルを避ける意味でも気をつけておきましょう。

## 4) 審査のポイント（資料 「一般的な格付け例」「金融検査マニュアル事例」「ビジネスローンの採点表」）

（参照 [http://www.fsa.go.jp/manual/manual\\_j/manual\\_yokin/bessatu/y1-01.pdf](http://www.fsa.go.jp/manual/manual_j/manual_yokin/bessatu/y1-01.pdf)）

**償還・返済能力**--赤字でも構わないのですが、返済の展望がないままでは貸してくれません。

**回収の保全・担保の状況**--担保物件だけではありません。定期預金や取立手形指定なども保全の条件になります

**案件の旨み**--どの程度将来性があるかなど、金融機関にも儲かる条件を明示してあげることも大事です。

**その他収益性・公共性・成長性**

資金繰表

資金繰表

項目	6/10実績	7/10実績	8/10実績	9/10見込	10/10見込	11/10見込	合計
現金売上							0
売掛金回収(現金)							0
売掛金回収(手形)							0
商手割引							0
(内当行)							0
手形期日入金							0
前受金							0
受取利息他							0
増資							0
計							0
仕入現金支払							0
買掛金支払(現金)							0
買掛金支払(手形)							0
支払手形決済							0
(内設備関係費)							0
人件費							0
経費							0
支払利息・割引料							0
前渡金							0
設備費							0
決算関係費							0
その他							0
計(B)							0
差引過不足(A)-(B)							0
前月より繰越							0
借入							0
短期借入金							0
返済							0
借入							0
長期借入金							0
返済							0
定期預金							0
翌月への繰越							0
売上高							0
昨年実績							0
仕入高							0

受取手形							
(内割引手形)							
売掛金							
棚卸資産							
支払手形							
(内設備関係)							
買掛金							
借入金							
割手落込み額			0	0	0	0	0

当月末受取手形=前月受取手形残高+当月手形回収残高-受取手形入金-割引手形期日入金  
 当月末売掛金残高=前月末売掛金残高+当月末売上高-当月売掛金回収高  
 当月末棚卸資産残高=前月末棚卸資産残高+当月仕入高-(当月売上高\*前期売上原価率)  
 当月末支払手形残高=前月末支払手形残高+当月支払手形振出高-当月末支払手形決済高  
 当月末買掛金残高=当月末買掛金残高+当月仕入高-当月買掛金支払残高

	6月 ~8月	9月 ~11月
經常 売掛金回収(現金)	0	0
經常 売掛金回収(手形)	0	0
經常 商手割引	0	0
經常 収入 その他	0	0
經常 収入 小計(A)	0	0
經常 支出 買掛金支払(現金)	0	0
經常 支出 買掛金支払(手形)	0	0
經常 支出 支手決済	0	0
經常 支出 その他	0	0
經常 支出 小計(B)	0	0
(イ)差引過不足(A)-(B)	0	0
前月より繰越	0	0
經常外 増資	0	0
經常外 収入 經常外 設備費	0	0
經常外 収入 決算関係費	0	0
經常外 収入 その他	0	0
經常外 収入 小計	0	0
(ロ)差引過不足	0	0
差引過不足(イ)+(ロ)	0	0
財務 短期借入金 借入	0	0
財務 短期借入金 返済	0	0
財務 長期借入金 借入	0	0
財務 長期借入金 返済	0	0
翌月へ繰越	0	0



# 金融機関別借入金推移表

平成20年12月19日作成  
単位：百万円

\* 各ピーク

		17年	18年	増減	19年	増減	20年	増減	20年	増減
		5月	5月		5月		5月		10月	
		シイア	シイア		シイア		シイア		シイア	
ピーク 227 18年5月期	割手									0
	短期									0
	長期									0
	計									0
	支承									0
ピーク 173 18年5月期	割手									0
	短期									0
	長期									0
	計									0
	支承									0
	割手									0
	短期									0
	長期									0
	計									0
	支承									0
	割手									0
	短期									0
	長期									0
	計									0
	支承									0
	割手									0
	短期									0
	長期									0
	計									0
	支承									0
その他	割手									0
	短期									0
	長期									0
	計									0
	支承									0
合計	割手									0
	短期									0
	長期									0
	計									0
	支承									0

< 説明 >




資金運用表

長期 面	決算資金	(前PL配当 + 役員賞与 + その他) + (前BS納税充当金) + (PL納税充当額) - (BS納税充当金)	税込利益	PL税引き前利益
	設備資金	(BS有形固定資産) - (前BS有形固定資産) + (PL減価償却費)	償却	PL減価償却費
	投融資	(BS投資等) - (前BS投資等)	引当金	(BS引当金) - (前BS引当金)
	長期返済	長期借入返済額	設備支手	(BS設備支手) - (前BS設備支手)
	その他	(BS無形固定資産) - (前BS無形固定資産)	増資社債	(BS社債 + 資本金) - (前BS社債 + 資本金)
	計		計	上記長期面計
	長期余裕	(右の長期面計) - (左の長期面計)		
短期 面	受取手形	(BS受取手形) - (前BS受取手形)	支払手形	(BS支払手形) - (前BS支払手形)
	売掛金	(BS売掛金) - (前BS売掛金)	買掛金	(BS買掛金) - (前BS買掛金)
	在庫	(BS棚卸資産) - (前BS棚卸資産)	未払金	(BS未払い金 + 未払い費用) - (前BS未払い金 + 未払い費用)
	その他	(BS流動資産のその他) - (前BS流動資産のその他)	預り金	(BS預り金) - (前BS預り金)
			その他	(BS流動負債のその他) - (前BS流動負債のその他)
	計		計	上記短期面計
			増加運資	(左の短期面計) - (右の短期面計)
総合	増加運資	短期面の増加運転資金	長期余裕	長期面の長期余裕
	短期返済	短期借入返済額	長期借入	長期借入実行額
	有価証券増	(BS流動資産の有価証券) - (前BS流動資産の有価証券)	短期借入	短期借入実行額
	現預金増	(BS現預金) - (前BS現預金)	預金取崩	現預金減少額
	計	総合の合計	計	総合の合計

稟議書例

格付け	方針	取引先名					業種など					回覧	支店長	副支店長	課長	担当者		
7 - b	b	株式会社 同友建設					建設工事請負											
<b>貸出要項</b>																		
申請番号	新規 借替 継続	増額 同額 減額	科目	極度 又は 金額	予定日	取扱期間	期限 又は 期間	利率	資金使途	返済原資 方法等	業績推移	期	売上高	経常利益	利益	償却前利益	総借入金	
												H19.3期						
												H20.3期						
*****	継続	増額	手形	極度 百万円	H20・・未	1年	6M		運転	一弁		H21.3期見込						
												直近3ヶ月前年同期月次売上						
貸出 状況	前回		本件 今回		増減	条件						取引状況	・歩留まり ・ROI ・預金残高、収益額等					
	商手 手貸 証書		商手 手貸 証書			担保	定期 不動産  (時価依存)						関連取引					
	担保 過不足																	
金融機 関別取 引状況	名 当行 ** **	合計	シェア % % %	19.3期以降増減			割引手 形等	商手  代手					意見等					

一般的な格付け例

項目	算式	点数
<b>1、安全性項目</b>		(22)
自己資本比率	「自己資本 / 総資本」× 100	10
ギアリング比	「有利子負債 / 自己資本」× 100	12
<b>2、収益性項目</b>		(15)
売上高経常利益率	「経常利益 / 売上高」× 100	5
総資本経常利益率	「経常利益 / 総資本」× 100	5
当期利益の推移	税引き後利益の各年の推移	5
<b>3、成長性項目</b>		(25)
経常利益増加率	当期経常利益 / 前期経常利益 × 100	4
自己資本額	貸借(B/S)の資本額	13
売上高	年商	8
<b>4、債務償還能力項目</b>		(38)
債務償還年数	債務(借入金)の完済年数 $\frac{\text{債務}}{\text{フリーキャッシュフロー}}$	15
インタレストカバレッジレシオ	(営業利益 + 受取利息・配当金) / (支払利息・手形割引料) × 100…1以下駄目	8
償却前営業利益		15

スコアリング	格付	債務者区分
90以上	1 リスクなし	正常先
80以上	2 殆どなし	
65以上	3 リスク些少	
50以上	4 良好水準	
40以上	5 平均水準	
25以上	6 許容範囲	
25未満	7 徹底管理	要注意先
	8 警戒先	
	9 延滞先	破綻懸念先
	10 事故先	実破・破綻先

- 1、左記1～3は従来からの基本的項目
- 2、4はキャッシュフロー会計重視から最近より重視されている項目
- 3、業種別で違う 自社の業種が  
変に登録されていると!?

## 金融検査マニュアルで取り上げられている 27 事例

事例No	検証ポイント	事例No	検証ポイント
事例 1	企業の実態的な財務内容について	事例 18	書替継続中の手形貸付に係る貸出条件緩和債権（元本返済猶予債権）の取扱について（1）
事例 2	多額の代表者報酬について赤字になっていることについて	事例 19	書替継続中の手形貸付に係る貸出条件緩和債権（元本返済猶予債権）の取扱について（2）
事例 3	代表者の資力を法人・個人一体と見ることにについて	事例 20	法定耐用年数内で期限延長を行った場合の貸出条件緩和債権（元本返済猶予債権）の取扱について
事例 4	代表者長男の支援について	事例 21	信用保証協会付貸出金に対し期限延長を行った場合の貸出条件緩和債権（元本返済猶予債権）の取扱について
事例 5	技術力について	事例 22	担保・保証等で保全されている場合の貸出条件緩和債権（元本返済猶予債権）の取扱について
事例 6	技術力に関する大手企業との取引状況や金融機関の評価体制について	事例 23	債務者の状況が好転し信用リスクが軽減した場合の貸出条件緩和債権の取扱について（いわゆる卒業基準）
事例 7	販売力について	事例 24	経営再建計画に沿った経営再建が見込まれる場合の貸出条件緩和債権の取扱について（いわゆる卒業基準）
事例 8	商品実績や新規販売経路の開拓について	事例 25	経営再建計画に沿った経営再建が開始されている場合の貸出条件緩和債権の取扱について（いわゆる卒業基準）
事例 9	代表者等個人の信用力や経営資質について	事例 26	要注意（要管理）先債務者において、経営再建計画に沿って、既存債務を資本的劣後ローンに転換した場合の取扱
事例 10	業種の特性について	事例 27	一時的かつ外部的な影響により赤字や債務超過となった企業の判断
事例 11	収支計画の具体性及び実現可能性について		
事例 12	経営改善状況と今後の見通しについて		
事例 13	経営改善計画を下回っているものの十分なキャッシュフローが確保されている場合、又は、その見込み等が確実な場合等について		
事例 14	外部要因による一時的な影響により経営改善計画を下回った場合について		
事例 15	支援意思と再建の可能性について		
事例 16	貸出条件及びその履行状況について		
事例 17	貸出条件の変更に至った要因の検討について		

部分については、平成16年2月の改定で追加されたポイント



# ・主なビジネスローンの採点指標

## 1、安全性指標

- 現預金比率
- 流動比率
- 当座比率
- 固定比率
- 固定長期適合率
- キャッシュレシオ
- 自己資本比率
- 負債比率
- デッドキャパレシオ
- 借入金依存度
- 現預金月商比
- 借入金月商比
- 借入増減率

## 2、収益性指標

- 総資本利益率
- 売上総利益率
- 売上営業利益率
- 売上経常利益率
- 税引き前利益率
- 経常損益比率
- 支払利息総利益率
- 損益分岐点比率
- 資金調達レート
- 流動資産その他流動資産率
- 販売費・一般管理費率
- 人件費率
- 金融費用率
- 総資産雑資産率
- インタレストカバレジ
- 総資本回転率

## 3、その他

- 売掛債権回転期間
- 買入債務回転期間
- 棚卸資産回転期間
- 立替期間
- 運転資金
- 有利子負債
- キャッシュフロー
- 有利子負債cf率
- 要返済可能期間
- 固定貸金返済可能期間
- 返済可能期間  
(除く運転・現預金)

5) 基本は変わらない

- (1) 人・・・実権者・人物・経営手腕etc
- (2) 物・・・取扱商品・市場性・付加価値・資産背景・etc
- (3) 金・・・経理実権者・中長期計画有無・支払回収条件・etc

6) 案件ごとの基本必要帳票をできるだけ用意しましょう

(1) 継続時(決算報告時)

- 1) 決算報告書
- 2) 金融機関別借入金推移表
- 3) 年度資金計画表・運転資金表(資料)

(2) 運転資金時

- 1) 運転資金表
- 2) 資金繰り表
- 3) 試算表等

(3) 設備資金・長期資金時

- 1) 設備資金表或いは長期資金計画表
- 2) 試算表
- 3) 設備見積等

(5) 経営理念・指針の確立--審査の重要な柱になる(参照 「経営指針とは何か」)  
経営改善計画書：栃木県がマニュアルを出しています。参考にしてください。

<http://www.pref.tochigi.jp/keiei/sonota/01/manual.pdf>

- 1) 経営理念を確立し、指針を成文化して事業に取り組む
- 2) 社長から社員まで誰に聞いても同じ答えが返ってくるよう作戦の要諦を徹底する
- 3) 年度資金計画程度は期初作成し自社の資金繰りを整理する

(6) 金融機関との付き合い方イロハ

**「金融機関に言われたとおりにやる」ことをやめましょう。**融資を受けることは対等な取引です。制度融資、金融機関プロパーの融資、その他どのようなものがあるのか、自分が一番使い勝手のいい商品(融資)を選んで使いましょう。

**担当者の能力をよく見ましょう。**一般的に「企業の目利き」ができる人材が少なくなってきました。緊急時に金融機関に相談に行くのではなく、日ごろから金融機関とコミュニケーション

ンをとること、渉外担当者と話ができるからよいというだけでなく本支店トップ層（店長次長など）と話すことが必要です。

話す内容は経営計画、経営状況、経営にかかわる工夫、場合によっては金融機関が催すビジネスフェア・異業種交流、講演会などに行く。こちらからの積極的な情報の提供も必要です。

資金が必要な時には早めに相談することも重要です。

自社の担保余力・極度・ピークさらに格付けはそれとなく常にチェックをしておきましょう

所詮雨の降っているときに銀行は貸さない 銀行に限ったことではない。親族や個人間も一緒ではおのずと・・・

(7)最後に--中同協のアピール

## 企業存続のため経営改善に全力で取り組もう

### 会員のみなさんへ～知恵と経験を総動員しよう

世界的に金融恐慌が実体経済へ波及し、日本も百年に一度という経済危機を迎えています。中小企業においても製造業から全ての業種で、崖から突き落とされる状態で危機が広がっています。会内では、5割以上の大幅な受注減や今後そのような状況が予想される企業も少なくありません。

会員の皆さん、どのような状態に直面しても一人で悩まないでください。こんな時こそ同友会の先達の知恵・実践に学ぶことが解決への早道です。

オイルショックやバブル崩壊、阪神淡路大震災の時も、仲間の知恵を得て、先輩たちは乗り切ってきました。

14年前の阪神・淡路大震災復興時に兵庫同友会は、企業再建に必要な情報を同友会に集中し、被災した会員を訪問し、まず再建計画書をつくることを伝えていった経験があります。

この危機的情勢に的確に対応するため、中同協第3回幹事会は、会員のみなさんに以下の行動を呼びかけるものです。

### すぐに手を打つべきこと

困難な状況を打破する鍵は、現状認識を社内で一致させること、必要な情報の収集とすばやい行動、相談する仲間を持つことです。すぐに手を打ちましょう。

1. **早急な資金手当て** 3月には金融機関が決算を迎えるため、さらなる貸し渋りが予想されます。現段階から資金手当てを行うとともに、売上半減からゼロまで想定して損益計算書を作成し、対応を考えていきましょう。財務体質を強化し、月次で収支を合わせ、徹底した減量経営に取り組みましょう。
2. **危機感の社内共有** 危機感を社内で共有し、経営戦略の再構築・見直しと顧客作りに取り組みましょう。特に周囲に販売先を増やす取り組みをすすめましょう。
3. **会員間ネットワーク強化** 会員間ネットワークの強化に取り組み、人的資源、商品・サービス、顧客・取引先を共有する取り組みをすすめましょう。
4. **全社一丸体制** 社内で十分協議することでワークシェアも自主的に進められます。いまこそ全社一丸体制づくりに取り組みましょう。
5. **勇気を持って相談を** 同友会を活用しましょう。一人で悩まず勇気をもって相談してください。まず事務局や支部の役員に一報して下さい。1社で解決できない問題を共に解決していきましょう。

### 役員・事務局のみなさんへ～全会員訪問と悩みが出せる場づくりを

非常時という認識を同友会役員間で共有し、コミュニケーションを密にして、一社も潰さない構えで会員の経営危機対応に全力で取り組みましょう。

1. さまざまな緊急施策が出されています。企業が取り組みやすいように、全ての施策と方法を分かりやすく広報していきましょう。
2. 全会員訪問へ取り組み、個別企業の現状をつかみ、励ましあう活動に着手しましょう。
3. すべての活動で経営課題や悩みを出し合える機会をつくり、お互いの知恵を出し合い、解決方向が見いだせる例会・研究会等の場作りに取り組みましょう。
4. 専門家会員（税理士、会計士、弁護士等）の協力も得ながら、会として経営相談に応じられる体制をつくりましょう。
5. 地域経済を守る取り組みを、他団体や行政、金融機関にも呼びかけて進めましょう。

# 経営指針とは何か

## 1. 経営指針とは、経営者が責任を果たすための羅針盤

### 1) 経営者の責任

#### (1) 社会的責任を果たすために企業を継続させる

- ①企業は継続してこそ社会的責任を果たすことができます。そのためには利益を確保しつづけることが至上命令です。
- ②企業の利害関係者（顧客、社員、取引先、地域社会、金融機関等）への責任は経営者の第一義的責任です。

#### (2) 社会の中での自社の存在価値、存在意味を明確にする。

- ①どのような事業を推進するのか、自らの事業領域を明確にします。
- ②その領域での商品、サービスの差別的優位性を確立し、売れる仕組みをつくります。

#### (3) 社員が生き生きと働くことのできる環境をつくる

- ①企業発展の原動力である社員の能力とエネルギーを、トップの示す方向に結集し、支持の確保をはかります。
- ②社員の職業人生に意味を与え、働きがい、生きがいの自覚を支援します。

### 2) 同友会の提唱する経営指針

同友会の提唱する経営指針は、経営理念、経営戦略、経営計画の三つから成り立っています。

#### 経営理念

- (1) 企業の社会における責任、目的、使命、経営姿勢を明らかにしたもので、社内外に一貫して主張し続けるものを意味します。それは、経営にあたっての根本的な考え方、基本的方向を示すものであり、企業経営の憲法として企業活動のよりどころになると同時に、経営のあらゆる意思決定を行うにあたっての原点になるものです。従業員の間から見たとき、それは価値判断の基準（ものさし）としての意味を持ちます。
- (2) 内容としては、①自社の存在理由、使命は何なのかを明確にする。具体的に社会に対してどんな価値を創造することによって貢献するのかを示す。②企業という人間集団をどのような姿勢で運営していくのかを明確にすることです。

#### 経営戦略

- (1) 経営理念に導かれた経営目標を達成するために、刻々と変化する環境の中でどのような事業を推進するのか、何をどう変えていくのか、その事業の領域で自らの経営資源の強みを最大限活かすことのできる競争優位の内容は何かを明らかにすることです。それは、中小企

業の限られた経営資源をいかに効率的、効果的に配分するか  
の意思決定でもあります。

(2)経営戦略の具体的内容としては、少なくとも次の二つのことを決  
めなければなりません。

#### ①事業領域の決定

事業範囲とか事業ドメイン（企業ドメイン）とも呼ばれているもの  
で、「自社の事業の存在位置」を決定します。

#### ②競争優位の確立

競争戦略ともいわれ、差別化された競争優位を業界内でどのように  
確立するかを決定します。

### 経営計画

(1)設定された経営目標と経営戦略にもとづき、これを達成するための手  
段、方法、手順を具体的に示したものです。数値と期限を明確にして  
設定されます。

(2)経営計画は期限の長短によって通常次のように分けられます。

中期経営計画：期間3年～5年程度の計画

短期経営計画：期間1年の単年度計画

## 2. なぜ成文化が必要なのか

### 経営指針成文化の意義

- ①経営者が経営指針という形で、自らの責任と経営に対する考え方、態  
度を表明することは、社内におけるリーダーシップを確立するための  
前提です。
- ②環境変化を先取りし、企業活動の土俵を明確にし、その土俵における  
闘い方を指し示すことは経営者の責任であると同時に、生き残りのた  
めの不可欠の要素です。
- ③組織構成メンバーの意思の一致をはかり、一人ひとりの自発性と自立  
性を引き出す上でなくてはならないものです。
- ④強靱な経営体質づくり、社員と共に歩み共に育つ会社づくり、すなわ  
ち社員参加型経営への第一歩になります。
- ⑤経営のパートナーづくりの最良の教科書、後継者育成の指南書です。
- ⑥対外的なイメージアップ効果、信用力アップ効果がはかれます。特に  
金融機関に対する効果は今後ますます大きなものになります。



## 経営指針＝経営理念＋経営戦略＋経営計画

- (1) 経営理念＝企業経営にあたってのコンセプト。根本になる考え方、基本的な方向を示す。企業の憲法として、すべての意思決定、活動のより所。
- (2) 経営戦略＝（経営方針）経営の外部・内部環境と経営資源の分析から、企業のとるべき基本的、全般的な方向を決めること。（環境対応型経営の構築）
- (3) 経営計画＝設定された目標と経営戦略にもとづいて、これを達成するための手段、方策、手順を具体的に示したもの。（中期計画、短期計画。総合計画、部分計画など）

理念なくして目的なし

目的なくして目標なし

目標なくして戦略なし

戦略なくして戦術なし

戦術なくして方策なし

---

### 3. 経営指針と経営者のリーダーシップ

#### 1) リーダーシップの背景

リーダーシップとは、組織や、集団の目的実現に向けて、構成メンバー全員での目的の共有と行動の統一を指揮し、指導する役割、機能のことです。このような役割、機能の重要性が特に強調されるようになったのには次のような背景が考えられます。

- ①産業社会の高度な発展と消費者ニーズの高度化、多様化が社会における企業の存在意味をより強く問いかけることになった。
- ②経営環境の変化のスピードはきわめて速く、企業の戦略を絶えず見直しながら経営を展開することなくしては、市場から撤退せざるを得ないという競争激化の時代を迎えている。
- ③人びとは働きがい、生きがいを感じられる仕事への欲求を高めており、この欲求に応えていけるかどうか企業が企業発展のカナメである「人材」の獲得と育成にとってのキーになってきている。

このような時代背景にあっては、まず経営者自身が、企業の存在意義、自らの事業の進むべき方向、人材の獲得と育成の仕組みなどについて、その考え方と具体的な方向性を明らかにできなければなりません。現代におけるリーダーシップは、変化の激しい時代にどのように対応し、荒波を乗り切っていくかという明確な羅針盤を確立すること、さらに人材が育つ仕組みを確立できるかどうかにあります。

#### 2) 基本姿勢

以下の3点は、現代のリーダーシップを考えるときに私達が堅持しなければならない基本姿勢だといえることができます。

- ①企業の社会的使命を中心とした経営理念と科学性のある戦略にもとづく経営
- ②全社員の能力とやる気を引き出すための情熱と公正、公平な処遇システムの確立
- ③全員参加型経営の推進

#### 3) 経営指針と経営者のリーダーシップ

経営指針は、経営者のリーダーシップの原点であり、拠り所です。経営者の最も大切な仕事は、組織に明確な方針を示し、活性化させることだといえます。明確な方針の決定と明示は、「経営指針の成文化」によって真価を発揮します。経営指針、特に経営理念の確立によって経営者は正しくリーダーシップを発揮する根拠を得ることができます。経営指針によって、経営者も従業員もゆるぎない価値判断の基準（意思決定のモノサシ）を持つことができるのです。

#### 4. 経営理念・経営戦略・経営計画

