

第2回 未来ウェブ経営セミナー

～ 儲かる会社になろうじゃないか ～

ーこれが未来流の金融戦略ー

2020年11月12日

未来事業株式会社

儲かる会社にしようじゃないか！ その2

< 確実に融資を受けるための金融戦略 (1) >

融資は格付けで決まる！

代表取締役 吉岡 憲章 経営学博士(Ph.D.) MBA

<登壇者>

吉岡 憲章

未来事業株式会社 代表取締役 経営プロデューサー 経営学博士（Ph. D.）MBA
早稲田大学第一理工学部卒業 多摩大学院博士後期課程修了。日本経営学会員、
日本ドラッカー学会員。日本ビクター勤務を経て、経営コンサルタント会社を創業。
さらに経営を実体するために電子機器製造・販売業ほか13社を創業・経営を併行。



下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの経営コンサルタント。

自らの経験に裏付けされた独特の改革手法により、1,100社余の中小企業の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を“1年間で赤字脱却・健全経営”へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

1. 銀行による格付け

格付けとは、金融機関が融資を行うか否かを判断する際の基準
金融機関が企業に融資をするか、融資する場合には、どのような
条件で融資するかなどの取引方針は「**格付け**」で決める。

1) 格付け決定までのステップ

第一次評価（定量評価）

決算書の数値に基づく格付け評価

第2次評価（定性評価）

決算書上に**数値化できない要素**を拾い出す

第3次評価（実態評価）

決算書の**裏に隠れた実態**を反映させる

第一次評価（定量評価）

安全性

- ・流動比率 流動資産/流動負債
- ・自己資本比率 純資産/総資本
- ・ギアリング比率 有利子負債/自己資本

収益性

- ・売上高経常利益率 経常利益/売上高
- ・総資本経常利益率 経常利益/総資本
- ・当期利益額

成長性

- ・経常利益増加率 当期経常利益/前期経常利益
- ・売上高増加率 当期売上高/前期売上高

債務返済能力

- ・債務償還年数 (有利子負債－運転資金) / キャッシュフロー
- ・キャッシュフロー額 営業利益＋減価償却
- ・インタレストカバレッジレシオ (営業利益＋受取利息・配当) / 支払利息割引料

第二次評価 定性評価

- ・ 経営者の能力
- ・ 市場の将来性・成長性
- ・ 過去の返済履歴
- ・ 経営計画策定能力、財務管理能力
- ・ 販売力
- ・ 技術力
- ・ 業歴
- ・ マスコミ記事

第三次評価 実態評価

- ・ 不渡り手形、回収不能売掛金、換金不能な不良在庫、貸付金の回収不能分
- ・ 土地や有価証券の実勢
- ・ オーナー、支援者、関連企業の資産余力

2) 融資最大のポイント 「銀行格付」を良くする方法

(1) 格付けを知る

格付		内 容
1	リスクなし	財務内容優れ、債務履行確実性極めて高い
2	ほとんどリスクなし	財務内容良好。債務履行確実性高い。 事業環境変化した時は債務履行の確実性が低下可能性
3	リスク些少	財務内容一応良好、債務履行確実性十分ある。 事業環境変化した時は債務履行の確実性が低下可能性
4	リスクはあるが良好水準	財務内容一応良好、債務履行確実性が認められる。 事業環境変化した時は確実性低下懸念やや大
5	リスクはあるが平均的水準	債務履行の確実性当面問題ない。 事業環境変化した時は履行能力が損なわれる要素あり
6	リスクはやや高いが許容範囲	債務履行の確実性現在問題ない。業況、財務内容に不安な要素あり 事業環境変化で履行能力損なわれる可能性、業況推移に注意要す
7	1	リスクが高く管理徹底
	2	
		業況低調または不安定で、財務内容に問題あり 債務の履行に支障きたす懸念が大きい
8	警戒先	財務内容に重大な問題あり、債務の履行状況に問題発生 今後、経営破たんに陥る可能性認められる
9	延滞先	経営難の状態にあり、経営改善計画の進捗芳しくない 今後経営破たんに陥る可能性高い
10	事故先	深刻な経営難の状態にあり、実質的な破たん状態にある 法的、形式的な破たんの事実が発生している

(2) 格付けと債務者区分

格付		債務者区分	ポイント
1	リスクなし	正常先	①当期利益が黒字 ②純資産の部にマイナス表示ない(債務超過、累積損失) ③創業赤字、一過性赤字の場合、会社に十分な余剰資金があるか、経営者に十分な資産あり、返済能力に問題ないと正常先
2	ほとんどリスクなし		
3	リスク些少		
4	リスクはあるが良好水準		
5	リスクはあるが平均的水準		
6	リスクはやや高いが許容範囲		
7	1 2	1 リスクが高く管理徹底	①当期赤字②純資産にマイナス表示③債務超過のうち一つでも該当
		2 リスクが高く管理徹底	①返済延滞3か月以上②貸出条件緩和
8	警戒先	破綻懸念先	①大幅債務超過②経営難で計画の進捗状況が芳しくない
9	延滞先	実質破綻先	深刻な経営難の状況にあり、再建の見通しが無い
10	事故先	破綻先	経営破綻の事実あり。倒産・清算・銀行取引停止処分

(3) 評価の基本 評価の仕方

コンピューターで計算されてしまう！

定量要因評価

1 安全性項目	点	
自己資本比率	10	自己資本/負債・純資産合計
ギアリング比率	10	有利子負債/自己資本
固定長期適合率	7	固定資産/(固定負債+自己資本)
流動比率	7	流動資産/流動負債
2 収益性項目		
売上高経常利益率	5	経常利益/売上高
総資本経常利益率	5	経常利益/総資本
当期利益額	5	
3 成長性項目		
経常利益増加率	5	(今期経常利益-前期経常利益)/前期経常利益
自己資本額	15	
売上高増加率	5	(今期売上高-前期売上高)/前期売上高
4 返済能力		
債務償還年数	20	(有利子負債-所要運転資金-現預金)/償却前経常利益
インタレストカバレッジ	15	(営業利益+受取利益+配当金)/(支払利息+割引料)
キャッシュフロー額	20	営業利益+減価償却費
定量要因 計	129	

34点

55点

定性要因評価

市場動向	10
景気感応度	3
市場規模	4
競合状況	7
業歴	5
経営者・経営方針	10
株主	5
従業員モラル	3
営業基盤	10
競争力	7
シェア	7
定性要因 計	71

格付とスコア

スコア	格付
180以上	1
160以上	2
130以上	3
100以上	4
80以上	5
50以上	6
50未満	7
警戒先	8
延滞先	9
事故先	10

定量要因+定性要因=200点満点

2) 評価をあげる決算書

ほとんどの会社 ⇒ 税理士任せ ⇒ 税務会計
⇒ 税金対策をどうするか



金融対策と裏腹

銀行が『貸したくなる会社』になること

- ① 借しやすい決算書を作る
- ② 経営計画書を策定する
- ③ 社長自らが銀行に説明する
- ④ その後の業績の進捗を定期的に報告
- ⑤ 資金繰り計画を作成

銀行が問題にする決算書のポイント

- ①不自然に**大きな現金残高**・・・**損金にできない経費**を現金勘定に含めてしまった
- ②**過大な売掛金**・・・**売上粉飾**の結果
- ③**過大な在庫残高**・・・**架空在庫の計上、在庫意識の欠如**
- ④未収入金・・・継続反復して発生するのであれば**売掛金処理**をする。**運転資金**が大きくなり借入金の資金使途が説明しやすい。**債務償還年数が短縮**される
- ⑤仮払金・・・費用を未処理にしているのではないか、**表に出しづらい費用**があるので
はと考えやすい
- ⑥社長貸付金・・・会社の金を**私的に利用**しているのではないかと疑われる
- ⑦買掛金と未払金の区分・・・**原価に対応する債務が買掛金**。これに相当しない債務は未払金に区分。その分だけ運転資金が増加して**債務償還年数が短くなる**
- ⑧**社長借入金**・・・社長からの出資とみなされるので肯定的に評価される。長期借入金に一括計上するのではなく、**役員借入金として独立させる**ことで中小企業特性が適用される。
- ⑨家賃収入・・・**売上に計上**することによって営業利益が増加する
- ⑩不良在庫の処分損・・・臨時的な損失なので、原価に計上するのではなく、**特別損失**に計上する
- ⑪減価償却の未計上・・・利益を大きく見せるために計上していないことを簡単に見抜かれるため、**ある程度は規則的に計上**する

貴社の「格付け」評価と経営課題の解明・解決を！

貴社の銀行格付けはどのようなものか。気になりませんか？

貴社の取引銀行は、貴社の格付けについて、まず教えてください。

でも、これが分からないと**対金融機関対策や自社の経営のどこに焦点を置いて改善するか**分かりません。

そこで、未来事業が

①貴社の**銀行格付けがどのランクに位置する**のか

②**決算書のどこに注目して対策**をすればよいのか について

Zoomにて**個別の無料経営相談**に応じます。もちろん**厳秘**で行います。

↓ ↓ ↓ こちらからお申し込みください

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

未来事業のお手伝い

～コロナなんてクソくらえ～

一年で儲かる会社に
しようじゃないか！

1. 未来事業って何をする会社？

中小企業を**一年で儲かる会社**に生まれ変わらせる会社に

- ・ 中小企業の2/3には赤字決算（国税庁資料）
- ・ コロナで資金が回らない
- ・ 多額の借金を返済できない

⇒窮境状態脱出し**健全経営**に導く会社

社長と会社の将来を語り、**社長の夢を実現**させる会社に

- ・ もっと会社を成長させたい
- ・ 新しいビジネスモデルに挑戦したい
- ・ ハッピーリタイアできるよう企業価値を上げたい

⇒将来に向けて**成長経営**に変身させる会社

未来事業の経営支援内容とコミット

1) 収益力の改善支援コミット

- ・ 一年で赤字を黒字に
- ・ 売上を1.2倍に増加
- ・ 早急な債務超過解消

2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに変革
- ・ 成長事業への効果的投資

3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 短期資金繰り課題の解消
- ・ 金融機関からの支援体制構築
- ・ 借入に頼らない資本投入の実施

4) 事業再編・事業承継支援

- ・ M&A、事業提携による業容拡大
- ・ ハッピーリタイアできる事業承継

5) 人財育成支援

- ・ 経営幹部、後継者の育成
- ・ 人財導入戦略策定と人財紹介

2. どこが未来流なの？

中小企業に役立つコンサルタント会社の見分け方
(病院に例えると)

①総合病院・大学附属病院

〇〇総研、××コンサルティングファーム・・・

大企業が対象（中小企業のコンサルティングはできない）

フィーが数千万円以上

②クリニック

△△会計事務所 □□経営コンサルタント事務所・・・

経営分析のみでほぼ終わる。具体的な改革指導はできない

企業経営の経験がないため十分な指導は難しい

③専門病院（癌専門 透析専門・・・）

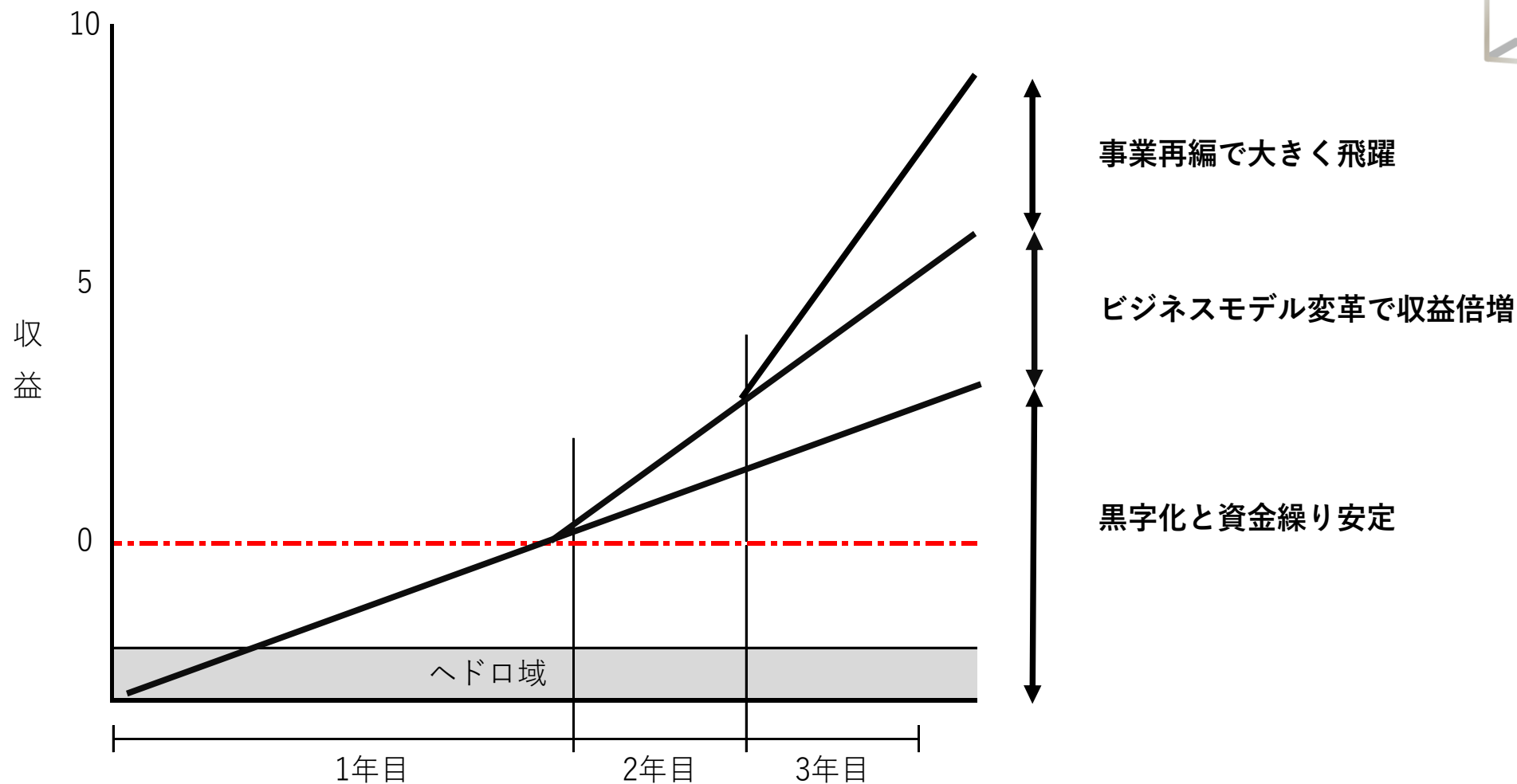
未来事業が典型的な中小企業再生・成長指導のための専門病院

中小企業の実経営が豊富で具体的実践的に指導・支援で成果がでる



未来事業の経営プロデュース(三段ステップ式)

収益倍増戦略



3. これまでどんな実績があるの？

40年以上の経験

中小企業再生・成長指導の草分け的存在

これまでに1,100社を超える指導実績

ハンズオンの指導としては、わが国最多の再生実績
1年・2年で再生した企業：約750社

多くの独特な再生手法の開発

- ・ 未来収益予測法
- ・ 経営力評価法
- ・ 経営改革推進スパイラルエンジン 他多数

* いずれも著作権所有

4. どのように頼めばいいの？

まず、「無料経営相談」にアクセス

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

「無料経営相談」



経営状況により、再生・成長方針の検討



再生方針が一致



顧問契約



事業・財務精査（デューデリジェンス）



経営改革計画書策定



経営改革指導・支援



“一年後に儲かる会社”に！

未来事業のご連絡先

本社事務所

〒160-0023 東京都新宿区西新宿7-8-2 福ハビル5階

TEL : 03-3367-8732 FAX : 03-3367-8731

URL : <http://www.mirai-j.co.jp>

E-mail : hanjou-1@mirai-j.co.jp



第2部

中小企業でもできるエクイティファイナンス

常務取締役 松本 長久

日銀 2020年10月22日金融システムリポート

新型コロナウイルスの感染拡大 → 景気の回復が滞る

- 銀行は貸し倒れに備えなければならない
- 銀行の自己資本比率が悪化
- 銀行融資が慎重になる
- 経済再生の足枷になる

緊急融資 調達後の資金対応について

問題1. 措置期間（1年～3年）が完了すると従来以上の借入返済が求められる

→ それまでに損益、キャッシュ・フローをいままで以上にあげられるか

問題2. 運転資金は確保したとして、今後の設備投資に必要な資金をどの様に確保するか

資金調達の種類

資金調達には3種類あります

1. アセット・ファイナンス = 所有資産を資金化する

- ・ 遊休資産の売却 ・ 過剰在庫の処分 ・ 売掛債権売却（ファクタリング）
- ・ POファイナンス（電子記録債権） ・ 不動産リースバック

2. デッド・ファイナンス = 「負債」によって資金調達する

- ・ 公的融資 ・ 銀行融資 ・ 流動資産担保融資（ABL） ・ 不動産担保ローン

3. エクイティ・ファイナンス = 「資本」によって資金調達する

- ・ 第三者割当増資 ・ VC ・ 官民ファンド ・ 資本性ローン

1. アセット・ファイナンス

所有資産を資金化する

- 1) 遊休資産の売却
会社が所有している資産(不動産・機械設備など)
- 2) 過剰在庫の処分
ムダな在庫を処分して資金化する
- 3) 売掛債権売却(ファクタリング)
売掛金が支払われるより早く売掛債権を売却することにより資金調達する
- 4) POファイナンス
注文書を電子記録債権にしてそれを担保に資金調達する
- 5) 不動産リースバック
売却すると事業が成り立たない資産は売却した後にそのまま使い続ける「セール&リースバック」により資金調達する

2. デッド・ファイナンス

「負債」によって資金調達する

1) 公的融資

- ・ 政府系金融機関

- ① 日本政策金融公庫

- ② 商工組合中央金庫

- ・ 地方公共団体の制度融資

2) 銀行融資

- ① 信用保証協会の保証付融資

- ② プロパー融資

3) 流動資産担保融資（ABL）

流動資産（在庫、売掛金、機械設備等）を担保とした資金調達
「動産譲渡登記」がやり易くなったため活用が注目されている

3. エクイティ・ファイナンス

「資本」によって資金調達する

もともと中小企業にとっては間接金融＝銀行借入に大半が頼っていました。

しかしながら現在の環境は大きく変わっており、資本による資金調達を検討すべき時期にあります。

1) エクイティ・ファイナンスのメリット

- ① 出資のため有限責任であり、失敗しても返す必要はない
- ② 利息や返済がない → 利益が出たら配当を検討
- ③ 財務上 自己資本比率が高まる

2) エクイティ・ファイナンスのデメリット

株主が経営に参画してくる

エクイティ・ファイナンスの具体的な方法

A. 東京中小企業投資育成（地域による 名古屋と大阪にある）

- ・ 公的機関として30百万円～100百万円程度の出資
- ・ 出口戦略はなく、継続的に安定株主となる
- ・ 配当として7%程度が条件となる
→ 審査として配当が安定的にできるかがポイントとなる

B. 地域経済活性化支援機構（REVIC）

- ・ 旧安倍政権において「緊急融資」の次の支援策として中小企業に対して「資本注入」が打ち出された（予算2兆円）
- ・ 官民ファンドによりLP出資（有限責任）を通して事業再生、地域経済活性化を支援する

エクイティ・ファイナンスの具体的な方法

C. 産業革新機構（INCJ）

- ・ 日本の産業構造転換に必要な中長期のエクイティ投資に対応

D. 資本性ローン（日本政策金融公庫、日本政策投資銀行）

- ・ 資本性ローンは既存の債権を劣後債（DDS）に転換するのではなく初めから劣後している「新規融資」になる
- ・ 資本性ローンは借入金となるが、自己資本としてみなすことができる
しかしながら資本性ローンはあくまでも借入金であり返済が必要になる

登壇者プロフィール

松本 長久

未来事業株式会社 常務取締役

早稲田大学政治経済学部経済学科卒業

メガバンク勤務並びに一部上場企業財務責任者を経て

2011年現在の事務所に入社

10年近いコンサルタント業務において幅広い業種・業態の指導を実施してきた。

赤字から黒字へ、リファイナンスの実施により経営の正常化、さらには成長戦略により企業価値を上げることに貢献してきている。

経営塾（経営セミナー）の講師として様々なテーマを紹介している。



次回 未来ウェブ経営セミナー

～ 儲かる会社になろうじゃないか ～

— これが未来流のビジネスモデル変革 —

2020年11月26日(木) 16:00～17:00

ご参加お待ちしております