



『銀行融資ノート』出版記念

銀行融資 完全攻略セミナー

借りたいときに借りられる会社になる方法

講師 株式会社しのぎ総研 代表取締役 篠崎 啓嗣

2026年7月17日（金）13:30～17:00

本日の進行（正味3時間）

- 1 年商規模で変わる、正しい銀行の選択 30分
- 2 融資が通る会社・通らない会社の決定的な違い 35分
- 3 銀行に「また貸したい」と思わせる決算書の見せ方 35分
- 4 格付けを理解して金利交渉で優位に立つ方法 35分
- 5 AI化が進む時代に経営者はどう対応すべきか 25分

※ 途中10分の休憩を挟みます。質疑応答を含めて正味3時間の構成です。

講師紹介



篠崎 啓嗣

株式会社しのぎ総研
代表取締役

元銀行員・財務コンサルタント

銀行の「内側」と「外側」の両方を知る財務戦略の専門家



元銀行員としての実務経験

融資の現場・審査の論理を内側から熟知。



中小企業専門の財務コンサルタント

資金繰り・財務戦略の支援実績を多数持つ。



数多くの著書・セミナー

『社長！こんな会計事務所を顧問にすればあなたの会社絶対につぶれませんよ！』
『真実の経営計画書』
『資金繰り表作成 & 活用マニュアル』ほか。



本セミナーの狙い

経営者を「社長さん」から真の「経営者」へ。財務リテラシーと交渉力を伝える。

はじめに — 令和の銀行は「変わって」しまった



「銀行はあなたの会社を守ってくれません。守れるのは経営者であるあなた自身だけです」

極度のリスク回避体質

バブル崩壊・再編・コロナを経て、銀行は「貸し渋り・事なかれ主義」に陥っている。

深刻な人材不足と能力低下

決算書が読めない若手、平均年齢27歳の外回り。目利き力は失われつつある。

事業性評価へのシフト

担保・保証・過去決算から、将来性で評価する時代へ。2026年5月、企業価値担保権が施行。

経営者に必要なのは交渉力

「社長さん」から真の「経営者」へ。財務リテラシーと交渉力で銀行と対等に渡り合う。

本日のゴール — 5つの力を身につける



選ぶ力

年商に合った銀行を選ぶ



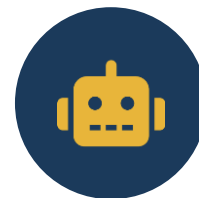
見せる力

決算書・資料で評価を上げる



交渉する力

格付けを武器に金利交渉



備える力

AI化・経理体制に対応



対等に渡り合う力

財務リテラシーと交渉力

この5つを、本日の5テーマで順番に解説していきます。

PART 1

年商規模で変わる、正しい銀行の選択

看板の大きさで銀行を選んではいけない

金融機関の種類と特徴を理解する

それぞれの銀行には「得意・不得意」がある

メガバンク

株主利益の最大化と徹底した合理化。中小企業は「小さな取引先」。

地方銀行

存続基盤が緩み再編が進行。人材・財務分析力の不足が課題。

信用金庫・信用組合

地域密着。地銀が切り捨てた小規模企業の受け皿に。

政府系・商工中金

日本政策金融公庫・商工中金。創業期や赤字局面の選択肢。



年商規模で見る、メガバンクとの距離感

メガバンクをメインにすべき年商の目安

首都圏

年商 20億円

以上が目安

地方

年商 10億円

以上が目安



これ以下の規模ではメリットは小さい

- ・担当に若手の新人がつき、教育係をさせられがち
- ・中小零細には原則「信用保証協会付融資」で対応 → 条件は信金・地銀と変わらない
- ・1行は口座を持ってもよいが、メインバンクにする必要はない

「貸し剥がし」を避け、取引を分散する



注意すべき銀行の手口

- ・歩積み・両建て（過大な定期預金を人質に）
- ・『いったん返せばまた貸す』からの謝絶
- ・短期継続融資の期日での貸し剥がし
- ・個人資産の過度な開示要求
- ・業績悪化時に潮が引くように去る



経営者が取るべき対策

- ・メイン＋サブの複数行取引で分散
- ・『〇〇銀行一筋』が最も危険
- ・地銀再編の動向を常にウォッチ
- ・困ったとき親身な信金・信組も活用
- ・甘い言葉の裏の『真意』を見抜く

銀行取引は「3つの柱」で設計する

民間・政府系・信用保証協会を組み合わせ、資金調達力を最大化する



① 民間金融機関

メガバンク・地方銀行・信用金庫・信用組合。
プロパー融資と保証付融資の両輪。

規模に応じて複数行と取引



② 政府系金融機関

日本政策金融公庫・商工中金。景気に左右されにくく、民間の補完・下支えとなる。

創業・長期・危機時に強い



③ 信用保証協会

マル保。銀行のリスクを保全し、融資を受けやすくする。無担保枠8,000万円が基本。

民間融資を後押しする土台

信用保証協会（マル保）の活用 — 無担保枠8,000万円

マル保は「借りやすさ」の土台。まず枠を理解して使い切る



無担保保証枠

8,000万円

+ 有担保保証枠 2億円
(合計 2億8,000万円)



代位弁済のしきみ 返済が滞れば保証協会が銀行に肩代わり。銀行はリスクを保全でき、貸しやすくなる。



無担保枠は8,000万円が基本 この枠内なら担保なしで保証が受けられる。まずここを計画的に使う。



プロパーへの布石として使う 保証付で実績を積み、信頼を得てからプロパー融資（100%銀行リスク）へ移行する。



枠は各行で共有される点に注意 保証協会の枠は銀行横断で管理。複数行でも総額は同じ枠を分け合う。

日本政策金融公庫 ― 年商で「事業」を使い分ける

公庫は民間の補完役。年商規模で窓口（事業）が変わる

国民生活事業

年商5億円以内が主な対象

- ・小規模・個人事業から中小企業まで
- ・創業・小口融資に強い
- ・1,000万円前後の融資が中心層
- ・民間2行＋公庫の3行体制の柱に

中小企業事業

年商5億円以上が主な対象

- ・中堅・成長企業向け
- ・設備投資など比較的大口に対応
- ・長期・低利の資金供給が強み
- ・5億円超では公庫はこちらへ移行



民間が貸し渋る局面でも下支えとなる「保険」。平時から取引を作っておくことが重要。

商工中金 ― 年商5億円以上で加えたい選択肢

民営化後、積極攻勢に転じた「中堅企業の味方」

位置づけ

中小企業組合とその構成員のための金融機関。政府系と民間の中間的存在。

民営化後の姿勢

積極的に融資を推進。中堅企業への大口・長期資金で存在感を発揮。

加えるタイミング

年商5億円を超えたあたりから取引行に組み込むのが定石。

メリット

景気変動に強く、民間が引くときの下支え。政府系公庫と併用で安定調達。



年商規模別の取引行構成 ① 年商5億円以内

民間2行＋公庫（国民生活事業）の「3行体制」が基本



民間①

メイン

地元の地銀 or 信用金庫。中心的な取引先。



民間②

サブ

2行目の民間。リスク分散と条件比較に。



公庫

国民生活事業

日本政策金融公庫。長期・危機時の下支え。

この規模ではメガバンクは不要。マル保（無担保枠8,000万円）を軸に、堅実に実績を積む。

年商規模別の取引行構成 ②③ 5億円～／10億円以上

② 年商 5～10億円 ： 4～5行

民間3行 + 商工中金 + 日本政策金融公庫

- ・民間を3行に増やし調達力を強化
- ・商工中金を新たに追加
- ・公庫は中小企業事業へ移行

③ 年商 10億円以上 ： 6行以上

民間4行 + 商工中金 + 日本政策金融公庫

- ・メガバンクを組み込むのはこの規模から
- ・民間4行で厚みを持たせる
- ・政府系2機関で安定調達

早見表

年商規模	取引行数	民間	メガバンク	商工中金	日本公庫	マル保
～5億円	3行	2行	—	—	国民生活事業	無担保枠 8,000万円
5～10億円	4～5行	3行	—	○	中小企業事業	活用
10億円～	6行以上	4行	○ (10億～)	○	中小企業事業	活用

※ 民間＝地銀・信用金庫・信用組合等。規模拡大とともに「行数を増やし、政府系を厚くする」のが原則。

事例① 年商3億円・小売業 — 3行体制の基本形

企業プロフィール

年商	3億円
業種	小売業
従業員	25名
創業	12年
格付	正常先下位

取引行構成



民間①

地方銀行（メイン）



民間②

信用金庫（サブ）



公庫

国民生活事業

選択のポイント

- ✓ メガバンクは持たず、地元密着の地銀・信金でメインとサブを構成
- ✓ マル保の無担保枠8,000万円を運転資金の中心に活用
- ✓ 公庫（国民生活事業）を1行加え、危機時の下支えを確保
- ✓ 毎月の試算表提出で信頼を積み、プロパー融資を目指す段階

事例② 年商8億円・製造業 — 商工中金を加えた5行

企業プロフィール

年商	8億円
業種	製造業
従業員	60名
創業	22年
格付	正常先

取引行構成



民間①

地方銀行



民間②

地方銀行



民間③

信用金庫



商工中金

政府系



公庫

中小企業事業

選択のポイント

- ✓ 民間を3行に増やし、設備投資に向けた調達力を強化
- ✓ 商工中金を新たに追加し、長期・大口の資金に対応
- ✓ 公庫は「中小企業事業」へ移行（5億円超のため）
- ✓ プロパー融資の比率を高め、金利交渉の材料を蓄積

事例③ 年商15億円・卸売業 — メガバンクを含む6行

企業プロフィール

年商 15億円

業種 卸売業

従業員 95名

創業 30年

格付 正常先上位

取引行構成



民間①
メガバンク



民間②
地方銀行



民間③
地方銀行



民間④
信用金庫



商工中金
政府系



公庫
中小企業事業

選択のポイント

- ✓ 年商10億円超のため、初めてメガバンクを取引行に組み込む
- ✓ 民間4行で厚みを持たせ、資金調達の安定性を確保
- ✓ 商工中金・公庫（中小企業事業）の政府系2機関で下支え
- ✓ 6行以上の分散で、1行の方針転換にも揺るがない体制に

銀行取引の「育て方」— 規模とともに広げる

会社の成長に合わせて、取引行を「段階的に」増やしていく

STEP 1

～5億円

土台づくり

民間2行＋公庫（国民生活事業）。マル保の無担保枠8,000万円を軸に、試算表・資金繰り表で実績と信頼を積む。



STEP 2

5～10億円

厚みを持たせる

民間を3行に増やし、商工中金を追加。公庫は中小企業事業へ。プロパー融資の比率を高めていく。



STEP 3

10億円～

調達力を最大化

メガバンクを組み込み民間4行に。政府系2機関（公庫・商工中金）で下支えし、6行以上で安定調達。

PART 2

融資が通る会社・通らない会社

決定的な違いは「準備」と「説明力」

通る会社・通らない会社の決定的な違い



通らない会社

- ・試算表が翌月にできていない
- ・資金繰り表を作っていない
- ・資金使途・返済財源を説明できない
- ・銀行の要求に場当たり対応
- ・数字を経営者が把握していない



通る会社

- ・試算表を翌月15日までに作成
- ・資金繰り表で銀行の信頼を勝ち取る
- ・7W3Hで資金使途を明確に伝える
- ・根拠ある経営計画書を提示
- ・経営者自身が数字で語れる

資金調達に必要な「7W3H」

7W3Hを埋めれば、説得力ある事業計画になる

Who / Whom / What

誰が・誰に・何を（責任の所在と目的）

Where

どこで使うか（本社・工場・海外）

How much

いくらか（1万円単位の算出根拠）

When

いつ必要か（明確な期限を切る）

Why ★最重要

なぜ必要か（前向きで論理的な融資事由）

How to / many / Which

方法・数量・選択（意思決定プロセス）

銀行員の思考を読む — 交渉の景色が変わる



性悪説で動く監視組織

銀行は警察型の縦社会。減点主義で失敗を恐れる。担当者の「無理」は最終決定ではない。



本店と支店の力学

支店は本部審査部に縛られる「鵜飼いの鵜」。後ろ向き発言は稟議を面倒がっているだけのことも。



期末は審査が緩む

9月末・3月末は残高目標達成に必死。普段断られる案件が通る可能性が生じる。



予兆管理に注意

社会保険料の滞納や異常な資金移動は必ず監視網に引っかかる。日頃の管理が命綱。

PART 3

銀行に「また貸したい」と思わせる決算書の見せ方

数字の「見せ方」で評価は変えられる

銀行員は決算書をこう見ている



過去の数字から「将来の返済力」を読む



貸借対照表（B/S）

実態の純資産はいくらか。不良資産を除いた「実質」で見られている。



損益計算書（P/L）

本業の儲け＝営業利益と、返済原資となるキャッシュフローを重視。



3つの指標・3つの勘定科目

格付けの「急所」を押さえ、見せ方で評価を底上げする。



添付資料で差をつける

資金繰り表・経営計画書を添えれば、銀行員が稟議を上げやすくなる。

売上より「純資産・営業利益・経常利益」

経営者が気にする数字 ≠ 銀行が見る数字

経営者が気にしがちな数字

- ・売上高
- ・当期純利益

※ 売上は「水物」。年によって大きく振れる。

銀行が格付けで重視する数字

純資産 過去の蓄積＝企業の体力

営業利益 本業の稼ぐ力

経常利益 金利負担後の実力

純資産は崩せない。だからこそ厚くすることが評価につながる。

定量評価を押し上げる地道な努力

1 自己資本を厚くする

黒字を継続し、内部留保（繰越利益剰余金）を積み上げる。

2 キャッシュフローを増やす

営業利益＋減価償却で返済原資を太くする。

3 無駄な資産を処分する

総資産をスリム化し、自己資本比率を改善する。

4 情報を開示する

試算表・資金繰り表を毎月共有し、透明性を高める。

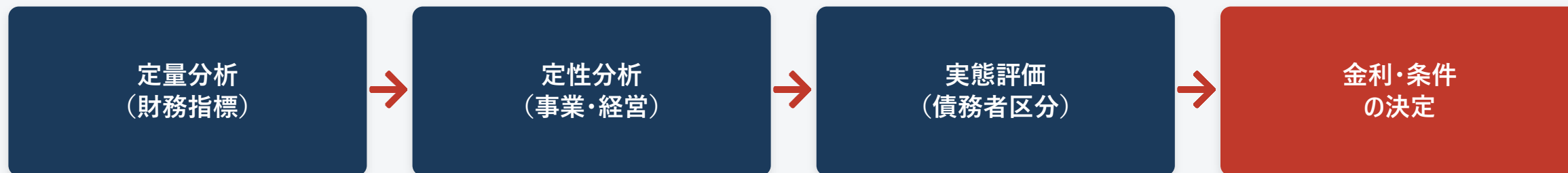
PART 4

格付けを理解して金利交渉で優位に立つ方法

自社の「点数」を知れば交渉できる

格付け（債務者区分）が決まる流れ

格付けは「定量×定性」で決まり、金利・条件に直結する



債務者区分の階段

正常先

○ 安心して貸せる

要注意先

△ 慎重に見られる

破綻懸念先

× 新規融資は困難

格付けの「急所」となる3つの財務指標

1

自己資本比率（安全性）

計算式：純資産 ÷ 総資産

理想 30%以上、できれば 40%以上

2

インタレスト・カバレッジ・レシオ（返済能力）

計算式：（営業利益 + 受取利息配当金）÷ 支払利息

最低1倍、理想3倍、優良6倍以上

3

債務償還年数（返済能力）

計算式：有利子負債 ÷ 年間キャッシュフロー

10年以内が正常先。20年超は危険

事例で見る — プロパー融資 vs 保証付融資

A社（プロパー融資）

年商5億・製造業・創業30年／スコア75点（正常先上位）

自己資本比率：50%超

債務償還年数：5年以内

インタレスト・カバレッジ・レシオ：10倍以上

定性面：独自技術・大手取引・毎月試算表

→ 1.0%以下の超低金利も可能

B社（保証付融資メイン）

年商2億・卸売業・創業10年／スコア45～50点（要注意先～正常先下位）

自己資本比率：10～20%

収益性：営業利益が不安定

インタレスト・カバレッジ・レシオ：1倍前後を行き来

保証協会：付保がほぼ必須

→ まずは「55点」を目指し、プロパーの土俵へ

格付けを武器に、金利交渉を有利に進める



自社の格付けスコアを把握する

金利が「適正か」を判断する起点。まず自社の点数を知る。



定量指標を改善し区分を上げる

自己資本・CFを改善し、ワンランク上の債務者区分を狙う。



他行の取引条件を開示する

複数行取引を背景に、根拠をもって引き下げを交渉する。



期末のタイミングを活用する

残高目標で審査が緩む期末を狙って交渉を仕掛ける。

PART 5

AI化が進む時代に経営者はどう対応すべきか

審査のデータ化が「日頃の数字」を問う

銀行のAI化・店舗縮小は、すでに始まっている

経営者が銀行窓口に出向く時代へ

店舗・人員の縮小

店舗は半分以下に。融資相談は経営者自ら窓口へ。

審査のデータ化

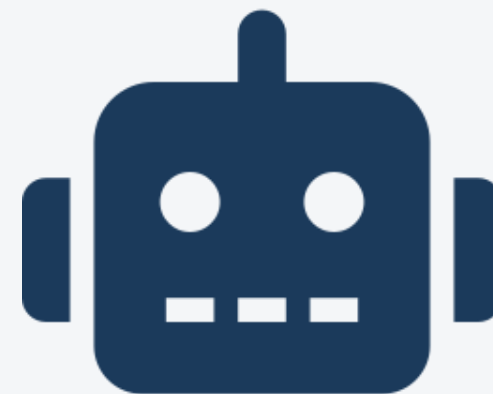
AI・データ審査が進むほど日頃の数字の精度が効く。

融資のAI化

定型与信は自動化。説明資料の質が一層問われる。

窓口の景色の変化

若手・少人数化。対面での目利きは期待しにくい。



生き残る前提条件 — 管理会計とPDCA

PDCAを回せる会社は

上位 1.8%

だけ。裏を返せば、仕組み化で差をつけられる



管理会計が絶対条件 未来会計の視点が事業継続の前提に。



過去の計数的な振り返り 数字で振り返り、根拠ある計画につなげる。



SWOT分析で戦略立案 強み・弱み・機会・脅威を整理し打ち手を決める。



資金繰り表で信頼を得る 翌月3日以内の作成で銀行の信頼を勝ち取る。

経理体制の構築が、事業継続の前提となる



9割超の中小企業は経理体制ができていない —— **ここが評価を左右する**



試算表は翌月15日まで

早期に試算表を完成させ、銀行に定期報告できる体制をつくる。



資金繰り表は翌月3日以内

資金の動きを先読みし、銀行の信頼と自社の安全を確保する。



部門別の経営管理

部門別・原価管理で利益構造を可視化し、改善余地を掴む。



アウトソーシングの活用

自社で組めない場合は外部活用も選択肢。仕組み化を優先する。

SUMMARY

「借りたいときに借りられる会社」になるために



相手を選ぶ

年商規模に合った銀行と付き合う



数字で語る

試算表・資金繰り表・計画書を整える



格付けを知る

評価を上げ、金利交渉を有利に



時代に備える

AI化・経理体制に先回りに対応



対等に渡り合う

財務リテラシーと交渉力を磨く

銀行員の言いなりになるのは、もう終わりにしましょう。

明日からの3ステップ

STEP 1

現状を「見える化」する

試算表・資金繰り表を毎月作成し、自社の格付けスコアを把握する。

STEP 2

数字を「改善」する

自己資本を厚くし、CFを増やし、無駄な資産を処分する。

STEP 3

銀行と「対等に交渉」する

7W3Hで説明し、複数行取引で条件を引き出す。

参加特典のご案内



特典①

新刊『銀行融資ノート』プレゼント

セミナー資料として、篠崎新刊『令和時代の銀行融資ノート』（2026年7月発売）を進呈します。本日の内容をさらに深く学べる一冊です。



特典②

個別相談 60分 無料

通常90分 22,000円（税込）の個別相談を、無料（60分）で実施。融資・資金繰り・経営改善など、貴社の状況に合わせて具体的にアドバイスします。

※2026年7月31日（金）までにお申込みの方が対象です。

THANK YOU

ご清聴ありがとうございました

主催・お問い合わせ先

株式会社しのぎ総研

東京都港区新橋6-11-8 PORTONE新橋5階

TEL 03-6809-3666 / info@shino-souken.co.jp

