銀行融資完全攻略セミナー　新刊出版記念　｜　セミナーレジュメ

銀行が貸したい会社になる

融資はこれで決まる！
精緻な「損益計画」と「資金繰り表」の作り方を徹底公開

2026年10月16日（金）13:30〜17:00　丸の内二重橋ビル5階（東京商工会議所内）＋オンライン
講師　株式会社しのざき総研　代表取締役　篠﨑 啓嗣

テキスト：新刊『会社にお金が残る精緻な損益計画と資金繰り表』（マネジメント社）

本日の進め方

タイムテーブル　― 正味3時間・5部構成

時間	内容	新刊の対応章	正味
13:30〜13:40	オープニング：本日の結論と進め方	プロローグ	10分
13:40〜14:05	第1部　「利益は出ているのに現金が増えない」その本当の原因	Chapter 1・6	25分
14:05〜14:40	第2部　銀行が迷わずハンコを押す「精緻な損益計画」の作り方	Chapter 1・4・5・8	35分
14:40〜14:50	休憩	—	—
14:50〜15:25	第3部　1円単位で先が読める「資金繰り表」と損益計画の連動法	Chapter 6・8	35分
15:25〜15:40	事例解説①　X旅行の3カ年経営計画書 ― 精緻なレジュメを作るポイント	Chapter 3・8 実践	15分
15:40〜15:50	事例解説②　各フレームワークの連動 ― 分析が数字に繋がる仕組み	Chapter 2・3・8	10分
15:50〜16:10	第4部　年商5億・10億・30億――規模の「壁」を越える経営戦略	Chapter 5	20分
16:10〜16:35	第5部　銀行を「借りる側」から「選ぶ側」へ	Chapter 6	25分
16:35〜16:40	まとめ：明日からの3つの行動	エピローグ	5分
16:40〜17:00	質疑応答・参加特典のご案内	—	—

※各部の冒頭で新刊の該当ページをご案内します。書籍は参加特典としてお渡しするセミナー資料です。

本日の結論

銀行員が稟議書にそのまま書き写せる計画書を作り、それを1円単位の資金繰りに落とし込む。

銀行が評価するのは「熱意」ではなく「実現可能性（フィジビリティ）」

利益は会計上の「意見」、現金は絶対的な「事実」

損益計画（攻め）と資金繰り表（守り）が連動して初めて計画は機能する

第1部

「利益は出ているのに現金が増えない」その本当の原因

新刊 Chapter 1 Section 1・3、Chapter 6 Section 2 より

正味 30 分

経営者が抱える3つの悩みは、原因が1つ

「利益は出ているはずなのに、なぜか手元の現金が増えない」

「新しい融資を引き出したいが、今の計画書では説得力に欠けると言われた」

「売上目標は達成しているが、現場が疲弊し、資金繰りだけが苦しい」

これらの悩みはすべて、「精緻な損益計画」と「資金繰り」が連動していないことに起因する。

P/Lは「過去の利益」を示す数字にすぎない。銀行が融資判断で見ているのは、P/L以上に「B/Sの健全性」と、そこから生み出される「キャッシュ」。

「利益」と「現金」が一致しない4つの要因

1
売掛・買掛のサイト差

売上は「出荷時」に計上、入金は数か月先。支払いのほうが早ければ、売上が上がるほど一時的に現金は枯渇する。

2
在庫（棚卸資産）の増減

在庫は利益計算上「資産」で費用にならないが、買った時点でお金は出ている。過剰在庫は現金を「モノ」に変えて眠らせている。

3
借入金の元金返済

P/Lに載る「利息」は費用だが「元金返済」は費用ではない。元金返済の原資は利益の中から出ていく。

4
減価償却費の存在

「お金が出ていかない費用（非資金費用）」。この分だけ、利益よりも現金のほうが多く残る唯一のプラス要素。

精緻な損益計画とは、この4つの「ズレ」を**あらかじめ予測に組み込んでおく**こと。P/Lの1行が資金繰り表のどの項目に、いつ影響するかを1円単位で紐付ける。

成長企業を殺す「3つのズレ」と経常運転資金

① 運転資金の罠：売上拡大のタイムラグ

- P/Lは「売上が確定した日」、資金繰り表は「現金が動いた日」に記録
- 回収サイトより支払サイトが短いと、売上が2倍・3倍で立替資金も2倍・3倍
- 黒字倒産は100%このタイムラグで起きる

② 在庫という名の「死んだ札束」

- 期末在庫が増えると売上原価が下がり、P/L上の利益は一時的に押し上がる
- しかし在庫を買った瞬間に現金は流出。まず倉庫を見に行く

③ 減価償却費と元本返済のねじれ

- 減価償却費＝現金が出ない費用／元本返済＝費用でないが現金は出る
- 銀行が最も厳しくチェックするポイント

立替資金の公式

経常運転資金
＝ 売上債権 ＋ 棚卸資産
　－ 買入債務

売上債権＝売掛金・受取手形／棚卸資産＝在庫／買入債務＝買掛金・支払手形

今月1,000万円の売上が立っても、入金が「翌々月末」なら手元の現金は2か月間1円も増えない。一方、仕入代金や残業代は「当月末」に出ていく。

銀行が計算している「真の返済能力」

簡易キャッシュフロー（実質返済原資）

税引後当期純利益
＋ 減価償却費

この額が「年間の中長期借入金元本返済額」を上回っているか（債務償還年数が適正か）を銀行は瞬時にチェックする

返済額のほうが大きい会社は

- 本業の利益だけでは返せず、手元現金を食いつぶしている
- あるいは他行からの借入で自転車操業をしている
- → 新規融資は下りない

精緻な損益計画に求められること

- 「この返済原資が、いつ・いくら創出されるか」を資金繰り予定表とセットで明示
- 損益計画の利益と資金繰り表の残高推移が整合していること＝銀行が最も信頼する「連動の整合性」

計画と実態が乖離した会社が辿る「3つの末路」

1

黒字倒産という罠

売上が上がるほど仕入・外注・人件費が先行。回収が数か月先なら、帳簿上は大きな利益でも口座残高は猛スピードで減る。「利益は出ているのになぜ貸してくれないんだ」では時すでに遅し。

2

銀行からの信頼喪失・融資停止

銀行が最も嫌うのは「急な資金手当ての依頼」。連動していない会社は常に事後報告になり、「自社の現金の動きすら把握できない経営者」と評価され格付けは急落する。

3

「自転車操業」の定着

目先の現金確保のため安売り・強引な前金交渉に走り、高利借入や税金・社会保険の滞納へ。判断の軸が「未来の成長」から「明日の支払い」にすり替わる。

共通点：「数字のズレ」を可視化できていなかった。「利益が出れば金は回るはず」という根拠なき過信を捨てる。

経営計画が機能しない5つの理由

#	構造的な欠陥	何が起きるか
1	根拠なき「トップダウンの数字」の押し付け	社長の願望だけの数値目標。社員に腹落ちせず、計画は社長1人の「独り言」に
2	P/LとCFの断絶	利益計画は立てても資金繰り計画を立てない。減価償却費より元金返済額が大きいことに気づかない
3	外部環境を織り込まない「静止画」の計画	「売上が20%減ったら資金繰りはいつまで耐えられるか」の感度分析がない
4	行動計画への落とし込み不足	「誰が・いつまでに・どの顧客に・何を」まで分解されず、KPIもない。数字は結果、変えられるのは行動だけ
5	銀行の評価視点の欠如	「債務償還年数」「自己資本比率の推移」を意識していない。「貸した金がいつどう返るか」に答えていない

出典：『中小企業白書2025』によれば経営計画を策定している中小企業は約4〜5割。数値根拠に基づき定期的にモニタリングしている企業はさらに少ない。

第2部

銀行が迷わずハンコを押す「精緻な損益計画」の作り方

新刊 Chapter 1 Section 2・3、Chapter 4 Section 2、Chapter 5 Section 2、Chapter 8 Section 1 より

正味 35 分

「前年比経営」から「逆算方式」へ

積み上げ方式（危険）

前年実績 ＋ 願望
＝ 来期目標

- 過去の非効率を正当化してしまう
- 市場が120%成長なら前年比105%はシェア減。「茹でガエル」
- 入金サイクル・支払条件・在庫回転の悪化で、資金繰りのズレを蓄積させる

逆算方式（推奨）

必要な現金（借入返済＋内部留保）
→ 必要な利益
→ 必要な売上高（戦略的根拠）

- 「いくら売り上げられるか」ではなく「いくらの現金が必要か」
- 生存ラインから逆算して初めて、前年比の呪縛から解き放たれる

利益は「売上から経費を引いた残り」ではない。銀行返済額・設備投資予備費・内部留保を合算した「必要な税引後利益」をまず設定し、そこから売上と許容経費を割り出す。

銀行が「この会社なら貸せる」と判断する計画の3条件

1
強い願望よりロジック

銀行員が最も嫌う言葉は「頑張ります」「徹底します」「強化します」。欲しいのは「なぜその売上が上がるのか」。行動量と歩留まりが過去実績に基づき積み上がっていること。

2
返済原資が明確

当期純利益だけでは不十分。実質返済原資＝当期純利益＋減価償却費が、いつ・いくら創出されるかを資金繰り予定表とセットで明示。

3
リスクの特定とリカバリー策

銀行員は裏で必ず「売上が10%下振れしたらパンクしないか」のストレスチェックをしている。プランBが示されているだけで信頼性は飛躍的に高まる。

NG
「営業力を強化して新規顧客を開拓し、売上を10%伸ばす」

OK
「過去3年の平均成約率20%に基づき、新規採用の営業員2名が月50軒訪問 → 月20件・年240件の新規成約。平均客単価50万円を乗じて1.2億円の増収」

損益計画の肝は「売上の作り方」— 4つのステップ

① 売上を変数に分解する

売上 ＝ 客数 × 客単価 × リピート頻度

客数 ＝ 既存維持数 ＋ 新規獲得数 − 流出客数
新規獲得 ＝ 見込み客数（リード）× 成約率

「売上を1,000万円増やす」が、「新規の見込み客を月20件増やし、成約率を5%改善する」というコントロール可能な行動目標に変わる。

② 既存と新規を峻別する

- 既存売上：今期確実に発生する「ベース売上」を保守的に見積もる（離反は必ず起きる）
- 新規売上：商談パイプライン・マーケ予算からの獲得予測
- 銀行は「既存売上の安定性」を高く評価する

③ 単価と数量のトレードオフ

- 安売りは売上維持でも限界利益を劇的に悪化させる
- 「単価を3%上げたら、数量が何%減っても利益は増えるか」を検証

④ チャネル別・商品別の貢献利益

- 売上3割・利益率極低の「不採算チャネル」にリソースを割いていないか
- 売上計画＝リソース（人員と資金）の最適配置の決定

変動損益計算書 ― 固変分解の「たった1つの基準」

「明日、自社の売上が突然ゼロになった時、この費用は1円も払わずに済むか？」

YES → 変動費

- 仕入原価・外注加工費・販売手数料・運賃
- 売上（生産量）に完全連動して増減するものだけ

NO → 固定費

- 正社員の給与・家賃・リース料・減価償却費・広告宣伝費
- 売上ゼロでも請求書がくる

※電気代のような半変動費は、中小企業の実務では金額の大きいほうに思い切って分類するのが実戦的。

通常のP/Lで判断を誤る理由

売上原価には工場の家賃・製造ラインの減価償却・現場の固定給といった固定費が混ざっている（全部原価計算）。稼働が下がると製品1個当たり原価が跳ね上がり「売るほど赤字」という錯覚に陥る。

経営者の打ち手は4つに集約される

- 売上数量を増やす
- 販売単価を上げる（限界利益率の向上）
- 変動費を下げる（限界利益率の向上）
- 固定費を削減・最適化する

限界利益と損益分岐点 — 数字で即答できる会社になる

公式

限界利益 ＝ 売上高 − 変動費
限界利益率 ＝ 1 −（変動費 ÷ 売上高）
損益分岐点売上高 ＝ 固定費 ÷ 限界利益率

計算例

売上高4,000万円・変動費1,500万円・固定費2,000万円の会社
限界利益率 ＝ 1 − 1,500 ÷ 4,000 ＝ 62.5%
損益分岐点売上高 ＝ 2,000 ÷ 0.625 ＝ **3,200万円**

損益分岐点を「日数」で考える

- 月の固定費500万円・粗利率50% → 損益分岐点売上高1,000万円
- 月の売上目標1,500万円なら、最初の1,000万円を売る「20日間」は固定費を稼ぐだけ
- 20日目まで：銀行・家主・仕入先のために働く期間
- 21日目から：自社の未来と社員の還元のために働く期間

値引き案件を即断する

- 「100万円値下げして受注1.5倍」→ 限界利益率の低下分を、追加の固定費（残業代・運賃）が食いつぶし現金が減ることがある
- 分岐点を超えた後の売上は粗利がそのまま100%営業利益（利益のレバレッジ効果）

労働生産性と「売上上限（キャパシティ）」の計算

労働生産性（1人当たり粗利益）

年間粗利益 ÷ フルタイム換算の従業員数

多くの中小企業では700万〜1,500万円程度が目安（業種で異なる）。銀行が融資審査で最もシビアに見る「真の稼ぐ力」。下回ると「忙しいのに儲からない」「賃上げ不可能」「人を増やすほど赤字」の3課題。

上げる方法は2つだけ

- A：分子（粗利）を増やす — 値上げ、変動費の削減
- B：分母（労働投入）を圧縮 — IT投資・自動化、「やらないこと」を決める

売上上限の基本公式

総稼働時間 × 直接作業割合 × 時間当たり売上高

ステップ	計算例
① 総稼働時間	10名 × 8時間 × 240日 ＝ 19,200時間
② 直接作業割合	19,200 × 60% ＝ 11,520時間（多くは50〜60%）
③ 時間当たり売上高	1億1,520万円 ÷ 11,520時間 ＝ 10,000円/時
④ 限界値	現体制の上限 ＝ 1億1,520万円

目標が上限を超えるなら、採用投資／稼働率60→70%／チャージレート10,000→12,000円のいずれかを選ぶ。「人員計画も設備投資もないのに前年比130%」は稟議で即座に見破られる。

維持固定費と戦略固定費 — 銀行が必ず見る5つの経費

維持固定費
家賃・基本給・リース料。息をしているだけでかかるコスト → 徹底的に削減・維持する計画に。

戦略固定費
広告宣伝費・教育研修費・採用費・研究開発費。未来の売上を作る投資 → 一律カットは翌期以降の売上基盤を破壊する。

経費	戦略的な捉え方	銀行への説明・注意点
広告宣伝費	CPA（獲得単価）とLTV（生涯価値）の天秤。CPA5万円でもLTV20万円なら踏み込むべきアクセル	「増額→CPA〇万円で新規〇件→来期の限界利益基盤」と示せば前向きな資金需要
交通費	裏に隠れた最大コストは「移動時間」。Web会議で移動をゼロにし直接作業へ	削減は労働生産性の向上とセットで
交際接待費	リターンなき接待は浪費。「〇万円投資で大型案件の受注確度を上げる」ものだけ	銀行が最も警戒する「社長の公私混同リスク」科目
支払手数料	固定費の変動費化（外製化）。正社員雇用の代わりに業務量連動の外注へ	不況時に素早くキャッシュアウトを止められる体質
地代家賃	IT・士業・卸売は削るべき維持費／小売・飲食・クリニックは「立地＝集客力」の戦略投資	店舗型が安易に裏通りへ移ると家賃削減額以上に限界利益が飛ぶ

銀行を唸らせる「損益計画フォーマット」と月次への落とし込み

行	書き方のルール
売上高	「売上3億円」とだけ書くのは素人。必ず「単価×数量（客数）」または「部門別・店舗別」に因数分解
変動費	「売上がゼロになれば完全にゼロになる経費」だけ。製造業は現場パートの残業代・歩合給も実態に合わせて
限界利益	絶対額と限界利益率の推移が計画書の心臓部。「安売りに逃げて率を落としていないか」を銀行は凝視
固定費	維持的固定費（削減・維持）と戦略的固定費（あえて踏み込む投資）を明確に線引き
経常利益	限界利益 − 固定費 − 支払利息。本業の最終的な実力値

「月次への落とし込み」が本気度を証明する

- 年間を12等分した「フラットな計画」はその時点で失格
- 季節変動（波）の完全再現：アパレルの夏枯れ、建設の年度末完工、飲食の12月
- 賞与月・労働保険の年払い月など固定費の「突発的な跳ね上がり」を組み込む

税理士が作るP/Lは「過去の税金を正しく計算するフォーマット」。未来の稼ぐ力を証明するのは「変動損益計算書（マネジメント用P/L）」。

第3部

1円単位で先が読める「資金繰り表」と損益計画の連動法

新刊 Chapter 6 Section 2、Chapter 8 Section 1・2 より

正味 35 分

実績資金繰り表 ― 現金の動きを3つに切り分ける

経常収支

- 本業で自力で現金をいくら生み出したか（エンジン）
- P/Lで1,000万円黒字でも、売掛未回収で先に支払いが来ればマイナス
- 数か月連続マイナス＝「穴の空いたバケツ」。追加融資は一時的な輸血にすぎない

経常外収支

- 本業以外の一時的・突発的な現金の動き
- 法人税・消費税（決算2か月後）、固定資産税（年4回）、労働保険料
- 自己資金で買った機械の代金・頭金
- 「利益は出ているのに現金がない」の多くはここを月次で追えていない

財務収支

- 借入（現金増）と元本・利息の返済（現金減）
- 銀行とのパワーバランスを測るリトマス試験紙

資金繰りの絶対的黄金律　経常収支のプラス ＞ 財務収支のマイナス（毎月の返済額）

逆転して手元現預金を切り崩しているなら、即座に返済額の見直し（リスケ交渉）か、本業の抜本的コスト削減（止血）が必要。

実績資金繰り表が暴く「病魔の初期症状」

SOSサイン：売上は右肩上がりなのに、経常収支のプラス幅が縮小

- 現場が売上目標達成のため「回収条件の悪い顧客（支払3か月後など）」と安易に取引を始めている
- 売れもしない過剰な「不良在庫」を積み上げている（資金の固定化）

異常値の早期発見

- 通帳残高がゼロになってからでは、いかなる財務戦略も手遅れ
- 「このままだと3か月後に経常収支が返済額を下回る」という事実に、現金が尽きる数か月前に気づける

「勘定合って銭足らず」

P/L上で過去最高の黒字を叩き出していても、月末の支払日に口座の現金が1円でもショートすれば、会社は即座に倒産する。

利益は会計上の「意見」、現金は絶対的な「事実」。

予定資金繰り表 — ローリングで「現金の底」を先に見つける

1

「年1回の儀式」を捨てローリング予測

常に「現在から向こう6か月先（最低3か月）」を可視化。1か月終わるごとに実績を確定し、1か月先を付け足す。これが財務管理の基本動作。

2

「現金の底」をピンポイント特定

「3か月後の25日、賞与と大型案件の外注費が重なり現預金がマイナス300万円」を、穴が空く3か月前に特定する。

3

銀行評価を最高ランクにする「事前の打診」

「3か月後に一時的に〇〇万円の立替資金が発生します。損益は順調なので、今から短期のつなぎ融資を申し込ませてください」→ 銀行はVIPとして稟議を通す。

4

ストレステストで「想定外」を排除

「大口の入金が1か月遅延」「売上が計画の80%」の別パターンを用意。「入金が遅れてもあと2か月は耐えられる」撤退ラインが明確になる。

銀行員が最も軽蔑するのは「来週の支払いが足りないから貸してくれ」。それは「自社の現金の動きすら把握できない」という自白。

P/Lの数字を「サイト」でズラす ― 利益を現金に翻訳する

P/L上の計上（4月）	条件（サイト）	資金繰り表への翻訳
売上 1,000万円	月末締め・翌々月末払い	4月の現金収入は0円 → 6月の現金収入 1,000万円
材料費 600万円	月末締め・翌月末払い	→ 5月の現金支出 600万円
減価償却費	現金は出ていかない	経常収支の支出から完全に除外
法人税・消費税	決算月の2か月後	経常外収支にピンポイントで配置
借入元本返済	毎月（利息は含まない）	財務収支にマイナスで記載

売上計画→入金予定、変動費計画→出金予定、固定費計画→出金予定。この「翻訳」で、損益上は毎月黒字でも特定の月だけ資金が大きく凹む「デッドポイント」が可視化される。

究極の検算：月末現金残高

月初現金残高
＋ 経常収支
＋ 経常外収支
－ 既存借入元本返済
＝ 月末現金残高

新規借入額は「ピッタリの額」で決まる

- 数か月先の月末残高がマイナス（危険水域）に転落する月＝資金ショートのXデー
- そのマイナスを埋め、安全な現預金（月商1.5〜2か月分）を確保する額が、今回申し込むべき新規借入金

第3部　1冊にまとめる

銀行提出用経営計画書の黄金構成 ― 定性（ストーリー）＋定量（数字）

第1部　定性計画（中学生でも分かる言葉で）

1. 経営理念とビジョン（社長の器の証明）
2. 会社概要・沿革 ― 過去の失敗とどう乗り越えたかも包み隠さず
3. 自社分析（VRIO）と外部環境分析（PESTLE／SWOT）
4. マーケティング・営業戦略 ―「Web広告〇万円→CV〇%→新規〇件」「〇月から〇%値上げ」
5. 組織・人員体制 ― CFOの存在、部門別採算の体制図

第2部　定量計画（現金創出力の数学的証明）

1. 過去3期分の財務分析と課題の総括（止血の証明）
2. 損益計画（変動損益計算書）と前提条件 ― 数字の出どころを余白に書き込む
3. 資金繰り予定表 ― 元本返済後も月末残高が確保されている証明
4. 資金調達計画 ―「〇月の立替資金として〇〇万円、プロパー・期間〇年を希望」

銀行に「いくら貸せばいいですか？」と聞かせてはいけない。資金使途と希望条件は経営者側から明確に指定する。

経営計画の運用 — 融資実行はスタートライン

PDCA

- 大半の経営者は「Plan」「Do」のPDだけで満足し、痛みを伴うCheckとActionから逃げる
- 「社長の描いた計画」と「現場が叩き出した現実」のズレをミリ単位で見つけ、即座に縫合する

月次会議（予実管理）

- 銀行員は「毎月の経営会議はどのように行われていますか」と必ず尋ねる
- 社長が一方的に怒鳴る会議は最悪。各部門の責任者が予実差異を分析し、自らの言葉で「次月の挽回策」を報告する状態を作る

銀行報告

- 予定資金繰り表をエビデンスに「事前の相談」ができる経営者は、銀行にとって最も安全な貸出先
- 計画と実績を定期的に共有し、有事に優先される「平時の実績」を積む

キャビネットの中で埃を被った計画書は、会社を1ミリもよくしない。損益計画（アクセル）と資金繰り表（燃料計）を毎月回し続けることが、第4部・第5部の「規模の壁」と「銀行の選択」の土台になる。

第事例①部

X旅行の3カ年経営計画書 ― 精緻なレジュメを作るポイント

第一種旅行業・年商10億円・従業員40名。7つのフレームワーク＋損益計画＋資金繰り予定表を1冊にまとめた実例（社名等は仮称）

正味 15 分

事例解説　企業概況

売上は3年で4倍、営業利益は減少 ― 「粗利率≒販管費率」の構造

指標（千円）	令5年12月期	令6年12月期	令7年12月期	令8年見込
売上高	253,759	668,758	1,006,860	998,250
売上総利益（粗利率）	37,875（14.9%）	75,744（11.3%）	116,815（11.6%）	118,418（11.9%）
販管費（販管費率）	34,903（13.8%）	74,107（11.1%）	115,548（11.5%）	116,167（11.6%）
営業利益	2,972	1,636	1,266	2,250
経常利益	7,676	1,222	△5,121	1,125
労働分配率	60.3%	73.1%	72.8%	74.7%
現預金月商倍率	1.1か月	0.7か月	0.7か月	0.4か月
期末従業員数	7名	33名	36名	40名

何が起きたか

- 親会社から旅行事業を移管し、売上254→1,007百万円（3年で4倍）
- 移管事業はインバウンド（粗利率7.2%）・ホテル販売（6.0%）で売上の64%を占める薄利構造
- 令7は助成金返還（雑損失7.3百万円）で経常赤字、自己資本比率17.1%

第一命題は「増収」ではなく「粗利率11.6%→14.5%」。粗利率33%の宿泊事業と手配業の価格転嫁がその手段。

事例解説　レジュメの構成

7つのフレームワーク＋損益計画＋資金繰り表 ― 全シートに「計画との接続点」を書く

No	シート	何を決めるか	計画との接続点
―	企業概況表	会社基本情報・拠点・業績推移・借入金・財務指標（ランク評価）・沿革	令7年12月期実績と令8年5月試算表を起点に固定
①	PESTLE分析	政治・経済・社会・技術・法規制・環境の機会／脅威・影響度・時間軸	SWOTのO・Tの根拠（日中関係・為替・訪日客数・OTA化）
②	5フォース分析	5つの力を1〜5でスコアリング	平均脅威3.6／業界魅力度2.4。買い手（大手代理店）と業界内競争が最大脅威
③	VRIO分析	経営資源の競争優位の持続性	SWOTのSの裏付け。中国・アジア人脈×第一種登録×宿泊事業を中核能力に特定
④	クロスSWOT分析	S/W/O/T各10項目、SO/ST/WO/WT各5戦略に戦略コード	⑦アクションプラン20施策と1対1で対応
⑤	4P分析	Product・Price・Place・Promotionの現状と強化方向	薄利構造の是正と宿泊事業の拡大が全体の前提
⑥	BSC	財務・顧客・業務プロセス・学習と成長の4視点でKPIと3カ年目標値	売上13.0億・粗利率14.5%・経常38.2百万・労働分配率56%と整合
⑦	アクションプラン	収益・市場・宿泊投資・防衛の4テーマ20施策。担当・期間・予算・KPI・優先度	Ｂ社買収（0.9億円）を「宿泊投資」に集約。3カ年予算131,850千円
⑧⑨	損益計画・資金繰り予定表	事業別売上×粗利率の3カ年積上げ／12か月の月次資金繰り	感応度分析で統合なし案を併記。手元資金月商0.4か月の検証

事例解説　損益計画

事業別「売上×粗利率」の積上げで、粗利率11.6%→14.5%を数字で証明する

事業	令7実績 売上	粗利率	令10計画 売上	粗利率
インバウンド	481,444	7.2%	570,000	7.5%
アウトバウンド	234,582	13.0%	292,500	14.0%
ホテル販売	163,222	6.0%	195,000	7.0%
旅館（宿泊）	58,537	33.0%	82,500	36.0%
アウトドア型宿泊（統合後）	—	—	90,000	40.0%
航空券	50,286	9.0%	45,000	9.0%
業務委託・VISA	18,790	約90%	22,500	92.7%
合計／全社粗利率	1,006,860	11.6%	1,297,500	14.5%

単位：千円。宿泊系の粗利構成比は16.4%（令7）→35.0%（令10）。

3カ年で変わる指標

- 営業利益 1,266 → 41,325千円（営業利益率3.2%）
- 労働分配率 72.8% → 55.9%（人件費削減は織り込まず、粗利拡大で改善）
- 損益分岐点売上高 995,939 → 1,012,173千円、経営安全余裕率 0.1% → 22.0%
- 簡易営業CF 令9 11,916千円 → 既存返済約10,800千円＋M&Aローンの原資

作り方のポイント

- 売上を「事業別×粗利率」に分解。全社粗利率は結果として出る
- 入力値（青字）と計算式（黒字）を分け、前提を変えれば全体が再計算される
- 計画書の丸め値との差（±20千円）も備考に明記

事例解説　資金繰り予定表

季節性とサイトで翻訳した12か月 ― 「現金の底」と「必要額」が見える

区分	設計ルール（令8年6月～令9年5月）
売上（参考）	令7年12月期の月次売上に季節指数（6～12月×1.072、1～5月×1.70）を乗じる
経常収入	前月売上の80%を売掛回収＋当月売上の20%を前受金
経常支出	原価の50%を前渡金（翌月分）、50%を翌月払い。賞与は7月・12月、消費税は2月確定・5月中間
設備収支	2月：Ｂ社株式取得 90,000／4月：Ｋ地区戸建売却 42,000
財務収支	2月：M&Aローン52,500＋自己資金37,500／4月：売却代金で37,500を繰上返済

経常収支 12か月累計

△9,903千円

10月・3月の繁忙期前に前渡金でマイナス

次月繰越の最低（3月）

4,127千円

月商0.0か月。下限1か月を全月で下回る

資金繰り試算からの示唆（＝銀行への申入れ）

- 前渡金の交渉（前払比率50%→30%）と回収サイト短縮（60日以内）が最優先課題
- 月商0.3か月分（22,500千円程度）の運転資金枠（当座貸越・短期継続融資）を主力行に申請
- M&A資金90,000千円は外部調達で全額賄い、本業の現預金を使わない設計
- Ｋ地区戸建売却で繰上返済 → 残債15,000千円・月返済約300千円、家賃削減とほぼ相殺

第3部の「事前の打診」そのもの。底の月・金額・使途・希望条件まで経営者側が指定できる。

事例解説　感応度分析

プランBを先に見せる ― 令10年12月期 営業利益（千円）の9ケース

ケース	統合なし（売上1,207,500）	基準：統合あり（売上1,297,500）	統合＋中国回復（売上1,387,500）	前提
下振れ	12,525（粗利率12.0%）	15,562（粗利率12.5%）	23,062（粗利率12.5%）	価格転嫁が進まず、円高・仕入高騰で粗利率が令9並みにとどまる
基準	19,770（粗利率12.6%）	41,325（粗利率14.5%）	50,812（粗利率14.5%）	計画前提。統合なしは宿泊比率が上がらず粗利率12.6%
上振れ	30,638（粗利率13.5%）	54,488（粗利率15.5%）	64,688（粗利率15.5%）	無人化・清掃内製で宿泊粗利率40%、価格転嫁が定着

計画上の留意点として明記した3点

- 増益の前提は粗利率＋2.9pt。うち2.2ptは宿泊比率5.8%→13.3%、0.7ptは価格転嫁。B社買収と統合が各1四半期遅れると営業利益は約1,500／約3,750千円減
- 売上は後半偏重（令8△0.9%→令9＋10.3%→令10＋17.8%）。未達でも営業利益2,250千円前後で赤字にはならない
- 統合が令11以降にずれても令10営業利益は約19,500千円で黒字を維持

銀行はここを見る

「もし下振れしたら」を経営者が先に計算して出しているかどうか。最悪ケースでも黒字が示されていれば、担当者は稟議書に「下振れ耐性あり」と書ける。

事例解説　まとめ

精緻なレジュメを作る7つのポイント

1

起点を「実績」で固定する

決算3期＋直近試算表＋信用調査報告書。令8年5月末の現預金28,632千円が資金繰りの出発点。

2

全シートに「計画との接続点」

PESTLE→SWOTのO・T、VRIO→S、クロスSWOT→アクションプラン20施策と1対1。数字に繋がらない分析は載せない。

3

売上は事業別×粗利率で積む

全社粗利率は結果。「どの事業の比率を上げて粗利率を何pt動かすか」が計画の第一命題になる。

4

指標にランクを付ける

粗利率D・労働分配率D・現預金月商倍率D・有利子負債月商倍率A。銀行の格付け視点を自分で先取りする。

5

季節性とサイトで現金に翻訳

月次季節指数、回収80／前受20、前渡金50／翌月払50。「底の月」と「必要額」が自動的に出る。

6

感応度分析でプランBを併記

統合なし×下振れでも黒字を示す。遅延1四半期あたりの利益影響まで数字にする。

7

投資資金は本業の現金と分ける

M&A 9,000万円は外部調達＋自己資金で全額。売却代金で繰上返済し、月返済を家賃削減と相殺する設計。

＋

入力値と計算式を分ける

青字＝入力、黒字＝計算式。前提を1か所変えれば損益・指標・資金繰りが再計算され、月次で実績置換できる。

第事例②部

各フレームワークの連動 ― 分析が数字に繋がる仕組み

PESTLE・5フォース・VRIO・クロスSWOT・4P・BSC・アクションプランが、損益計画と資金繰り予定表にどう接続しているか

正味 10 分

事例解説②　連動の全体像

「外部→内部→戦略→施策→数字→現金」の一本の線

企業概況表
実績3期＋試算表。指標にA〜Dランク

→

①PESTLE ②5フォース
外部環境 → 機会O・脅威T。要因ごとに【戦略コード／施策】を付記

→

③VRIO
経営資源 → 強みS・弱みW。「Oが欠ける」資源を特定

→

④クロスSWOT
SO/ST/WO/WT各5＝20戦略に戦略コード

→

⑤4P ⑥BSC
整合性チェック／4視点のKPIと3カ年目標値

→

⑦アクションプラン
4テーマ20施策。担当・期間・予算・KPI

→

⑧損益計画 ⑨資金繰り
事業別売上×粗利率 → 月次の入出金へ翻訳

連動のルール

- 上流の分析は必ず「下流の何に効くか」を1行で書く（PESTLEの各行に【ST3／収益1】のように戦略コードと施策名）
- 戦略コード（SO1〜WT5）は⑦アクションプランのコード欄と1対1
- ⑦のKPIは⑥BSCの指標と同じ言葉・同じ数字を使う

なぜ連動が必要か

- 銀行員は「分析」を読まない。読むのは「この分析の結果、どの数字がどう動くか」
- 連動していれば、前提が変わった時にどの施策と数字を直すかが即座に分かる
- 連動していない分析は、どれだけ立派でも計画書には載せない

事例解説②　分析 → SWOT

外部環境と経営資源が、機会・脅威・強み・弱みに変わる瞬間

分析	何を出すか	X旅行での結論	SWOTへの接続
①PESTLE	6分類の要因に機会/脅威・影響度・時間軸・対応方針	機会はE・S・T・P（円安・訪日客多様化・OTA・観光政策）に集中。脅威はP・E・S（渡航制限・円高・仕入高騰・人件費・供給過剰）で薄利構造を直撃	各行に【戦略コード／施策】を付記。例：E3 仕入高騰 → 【ST3／収益1】価格転嫁ルール
②5フォース	5つの力を1〜5でスコア、事業別に粗利率と買い手・売り手を並べる	平均脅威3.6／魅力度2.4。買い手（大手代理店の価格決定権・回収サイト）と業界内競争が最大脅威。前渡金48.8百万円は売り手の前払い要求	「買い手・売り手に挟まれた手配業」から「価格決定権を持つ宿泊業」へ粗利の重心を移す → WO1
③VRIO	経営資源をV・R・I・Oで評価し、優位の持続性を判定	R2 第一種登録は持続的優位。R1 アジア代理店網・R4 宿泊事業・R6 親会社関係はV・R・Iを満たすがO（組織・資本）が欠ける。R9〜R11（収益力・流動性・内部管理）は競争劣位	「Oが欠ける資源」を組織・資産として固定する施策（所有化・統合）がS側の戦略、劣位資源はW側の防衛戦略へ

ポイント：分析シートの最後に必ず「〜からの示唆」を置き、次のシートの何に使うかを明記する。示唆のない分析は計画書に載せない。

事例解説②　SWOT → 戦略 → 施策

クロスSWOTの20戦略が、4テーマ20施策に1対1で落ちる

SWOT象限	戦略の方向	⑦のテーマ	代表コード
SO 積極攻勢	強み×機会：宿泊を第2の柱に、代理店網を横展開	市場／宿泊投資	SO1 SO3 SO5
ST 差別化	強み×脅威：中国比率20%管理、価格転嫁ルール	市場／収益	ST1 ST3 ST5
WO 弱点克服	弱み×機会：粗利率の構造転換、M&A資金の外部調達	収益／宿泊投資	WO1 WO4
WT 防衛	弱み×脅威：資金繰り・与信・補助金コンプラ・資本関係	防衛	WT1〜WT5

⑤4Pは「整合性チェック」の役割：Product（薄利の手配業と高粗利の宿泊業の混在）とPrice（前者は価格決定権なし・後者はあり）の非対称を確認し、宿泊1〜4と収益1を「4P全体の前提条件」と位置づける。

優先	戦略コード	3カ年で狙う効果（数字）
1	SO3／ST5／WO4	B社買収で自社所有化。家賃解消＋資産計上、宿泊粗利率33→36%
2	WO1／SO2	宿泊系売上78→172.5百万円、粗利25.6→65.7百万円、全社粗利率14.5%
3	SO1／ST1	欧州・東南アジア代理店網、中国比率20%管理。インバウンド粗利率7.2→7.5%
4	ST3／WO2／WO3	価格転嫁ルール・法人代行の手数料型転換で粗利＋11.2百万円、労働分配率56%
5	WT1〜WT5	一過性損失ゼロ、現預金月商1か月、信用調査評点50超（予算ゼロ施策）

⑦アクションプラン集計：収益5施策6,375千円／市場5施策12,000千円／宿泊5施策109,875千円／防衛5施策3,600千円＝3カ年131,850千円。予算の68%がB社買収代金90,000千円。

事例解説②　BSC 戦略マップ

4つの視点の因果連鎖 — KPIが損益計画の行に対応している

学習と成長

宿泊・海外営業人材 期末36→52名／AI・無人化／代表からの権限委譲（海外営業2名・宿泊支配人1名）／ガバナンス制度化

→

業務プロセス

B社買収完了・家賃削減2,550千円／インバウンド粗利率7.2→7.5%・アウトバウンド13.2→14.0%／宿泊粗利率33→36%／前渡金52,500千円以下・回収60日

→

顧客

欧州比率30%・中国比率20%以下／宿泊系売上78→172.5百万円／法人36社・業務委託19.5百万円

→

財務

売上13.0億円／粗利率14.5%／経常利益38.2百万円／労働分配率56%／自己資本比率24%／現預金月商1.2か月

損益計画との対応

- 財務視点のKPI＝⑧損益計画の集計行（売上・粗利率・経常利益・労働分配率）
- 業務プロセスのKPI＝⑧の入力値（事業別粗利率・賃借料△2,550・減価償却）
- 顧客のKPI＝⑧の事業別売上（インバウンド570,000・宿泊82,500・業務委託22,500）

逆読みすると

- 業務プロセス（買収・価格転嫁・前渡金管理）が進まなければ、顧客・財務の数字は動かない
- だから⑦アクションプランは業務プロセスの施策に予算と担当を集中させている
- 3カ年の目標値を年度ごとに置くことで、月次会議の予実管理に使える

事例解説②　施策 → 損益計画 → 資金繰り

1つの施策が「損益のどの行」と「資金繰りのどの月」を動かすか

施策（⑦コード）	戦略コード	⑧損益計画で動く行	⑨資金繰り予定表で動く月・区分
宿泊1　B社買収で自社所有化	SO3／ST5	賃借料 6,675→4,125（△2,550）／減価償却 令9 4,500／宿泊粗利率33→36%	令9年2月 設備支出90,000・財務収入90,000（ローン52,500＋自己資金37,500）
宿泊2　K地区戸建の売却	WO4	支払利息の抑制（営業外費用 令9 3,750）	令9年4月 設備収入42,000 → M&Aローン37,500を繰上返済、残債の月返済約300
宿泊4　アウトドア型宿泊の統合	WO1／SO2	令10 売上＋90,000（粗利率40%）、人件費＋11,250、減価償却 9,000	令10年度の資金繰りへ（統合が1四半期遅れると営業利益△3,750）
収益1　仕入原価見直し・価格転嫁ルール	ST3／WO1	インバウンド粗利率7.2→7.5%、アウトバウンド13.0→14.0%、ホテル6.0→7.0%	仕入支払（前月原価50%）・前渡金（翌月原価50%）の原価率88.4%が下がる
市場1　欧州・東南アジア代理店の拡大	SO1	インバウンド売上 481,444→570,000（令8△6.5%→＋13%→＋12%）	売掛回収（前月売上80%）・前受金（当月20%）の基礎となる月次売上
防衛1・2　前渡金・回収サイトの管理	WT1／WT4	（損益には出ない）現預金月商倍率0.4→1.2か月、運転資本	前払比率50→30%・回収60日以内で10月・3月の経常収支マイナスを圧縮。運転資金枠22,500千円を申請

損益に出ない施策（防衛）ほど資金繰り表で効く。だから「損益計画だけ」の計画書では、銀行に最も響く行動が伝わらない。

事例解説②　まとめ

フレームワーク連動の7つのチェック ― 自社の計画書に当てはめる

1

外部要因に戦略コードが付いているか

PESTLEの1行1行に【SO1／市場1】のような行き先がある。行き先のない要因は「知っているだけ」。

2

強み・弱みに「O」の判定があるか

VRIOで「価値はあるが組織に固定されていない」資源を見つけ、固定する施策（所有化・権限委譲）を置く。

3

SWOT戦略と施策が1対1か

戦略コード20＝施策20。1つの戦略に施策が無い、施策に戦略が無い状態を作らない。

4

施策にKPI・予算・担当・期間があるか

KPIはBSCの指標と同じ言葉。予算の合計（131,850千円）が資金繰り表に載っている。

5

KPIが損益計画の「行」に対応するか

粗利率・労働分配率・事業別売上が⑧の科目名と一致。対応しないKPIは計画書から外す。

6

損益の年計画が「月」に翻訳されているか

季節指数・回収サイト・前渡金・賞与月・納税月。損益が黒字でも底の月が見えているか。

7

前提が変わった時に直す場所が分かるか

入力値と計算式の分離、感応度分析、月次の実績置換。「作り直し」ではなく「更新」で回る。

→

第4部・第5部へ

Ｘ旅行は年商10億円・「5〜10億の壁」の只中。この連動が、次の規模と銀行の選択の土台になる。

第4部

年商5億・10億・30億規模の「壁」を越える経営戦略

新刊 Chapter 5 Section 4 より

正味 20 分

4つの年商規模と「壁」の正体 — 銀行の評価軸はこう変わる

年商規模	壁の正体	処方箋	銀行が見るポイント
～5億円	組織的限界の壁：社長がトップセールス・最高の技術者・最大のクレーム処理係	スーパーマンから凡人でも回る仕組みへ／限界利益率の死守と値上げの勇気	「社長という一本柱」＝キーマンリスク極めて高い
5～10億円	社員20～30名超で社長の物理的な視界の限界。売上は伸びるのに現金が残らない	部門別採算制度の導入／ミドルマネジメントを「ミニ経営者」に	社長個人の信用から「組織のガバナンス（予実管理の経営会議）」へ
10～30億円	ガバナンスの壁と間接コストの肥大化。社員50～100名超	CFO（現代の番頭）／職務権限規程と相互牽制／ERPで筋肉質なバックオフィス	「明日社長が亡くなっても営業と返済を続けられるか」の究極ストレステスト
30億円～	既存市場の飽和と、高騰した自社株評価額	M&Aで時間を買う／シンジケートローン／ホールディングス化／事業承継と資本政策	資金の出し手から「総合的なファイナンシャル・アドバイザー」へ。パブリックなビジョンを語れるか

「1人のスーパーマン」から凡人でも回る仕組みへ

1

「行動の録画」によるマニュアル化

社長のノウハウをテキストで書かせない。商談や現場作業を動画・音声で記録し、AIでテキスト化して分析・抽出する。

2

「松竹梅パッケージ」の構築

社長にしか売れないのは特注（フルカスタマイズ）だから。仕様と価格を固定した3パッケージに絞り、新卒でも「竹が最適です」と提案できる状態に。

3

「70点の合格ライン」を受け入れる

社長の70点の仕事を3人が同時にできれば組織は210点。数万円の決済権や初期クレーム対応は完全に現場へ手放す。

値引きがもたらす「死のサイクル」

限界利益率30%の会社が10%値引き → 同じ限界利益額を確保するには**従来の1.5倍の数量**が必要。残業代（固定費）が爆発し、品質が低下し、組織は崩壊する。

値上げによる顧客の自然淘汰

価格だけで選んでいた顧客は離脱してよい。客数が減れば過重労働が減り、限界利益の総額は維持・増加。「暇になったが儲かっている状態」が、次の採用・IT投資の原資と時間を生む。

どんぶり勘定の終焉 — 部門別採算とミドルマネジメント

部門別採算制度で「真の貢献者」をあぶり出す

- 変動損益計算書を「営業1課・2課」「A店・B店」「製造部・保守部」ごとに作成し部門限界利益を出す
- 本社家賃・総務経理人件費を人員比率・売上比率で配賦（荒療治）
- 「A事業部の黒字がB事業部の赤字を補填していただけ」という隠れ赤字の可視化

ミドルを「ミニ経営者」にする

- トップセールスをそのまま部長にするのが最大の過ち
- 役割を「自分が売る」から「部下を動かし部門の限界利益を最大化」へ180度転換
- 決裁権と予算を与え、「自部門の損益分岐点は？」「あと何件で固定費回収？」を共通言語に

銀行の視点は「組織のガバナンス」へ

- 「毎月の経営会議はどのように行われていますか？」と必ず聞かれる
- 部門長が予実差異を分析し自らの言葉で挽回策を報告 → 評価は最高ランクへ
- 財務幹部や部門長を銀行員と直接対話させ「社長がいなくても数字を制御できる」安心感を

第4部　年商10〜30億円

ワンマン経営の解体 — CFO・内部統制・筋肉質なバックオフィス

経理部長ではなくCFOが必要な理由

- アクセル（社長）とブレーキ（CFO）の分離：「その3億円の投資は今のFCFと資金繰り計画から見て今ではない」とNOを言える存在
- 数億円単位の協調融資・高度な財務戦略の最前線に立ち、メガバンク・上位地銀と対等に渡り合う

「ガバナンスの壁」と権限移譲のルール化

- 職務権限規程：誰が・いくらまで・どの条件で決裁できるかを文書化。阿吽の呼吸は「リスク管理能力ゼロ」と見なされる
- 相互牽制：営業が勝手に値引き・架空売上を計上できない稟議制度

間接部門の肥大化を防ぐIT・ERP投資

- 営業・購買・製造・会計・人事のサイロ化から脱却し、二重入力・転記を撲滅
- 年商30億円になっても管理部門の人数は10億円時代と極力変えない

銀行の究極のストレステスト：「万が一、明日社長が交通事故で亡くなっても、この会社は通常どおり営業を続け、借入金を返済できるか？」

「社会の公器」へ ― 時間を買い、リスクを切り離し、バトンを渡す

「時間を買う」M&Aと協調融資

- 既存リソースで前年比120%を続けるのは物理的にほぼ不可能 → 市場・顧客・人材を持つ企業を買収
- 数億〜十数億円は1行依存でなく、メインバンクをアレンジャーにしたシンジケートローンで

ホールディングス化

- 事業リスクの切り離し（ファイヤーウォール）：子会社の危機が本業へ延焼しない
- 「経営」と「執行」の分離：HDトップは資本配分と次世代育成に特化、事業会社社長は幹部候補に任せ実地訓練

事業承継と企業価値マネジメント

- 最大の悲劇＝業績がよすぎて自社株が高騰し、後継者が税金を払えず株を引き継げない
- 事業承継税制、HD化時の株式移転、種類株式による支配権と財産権の分離、自社株買い ― 数年〜10年単位の資本政策
- 精緻な損益計画書とCFOの存在が「最強の引き継ぎ書」

このフェーズの銀行は「資金の出し手」から「M&A・事業承継の総合的なファイナンシャル・アドバイザー」へ。「自社は地域経済でどんな役割を果たし、どう永続するのか」を語れるかが最終的な鍵。

第5部

銀行を「借りる側」から「選ぶ側」へ

保証協会枠・公庫・商工中金の使い分け
新刊 Chapter 6 Section 1 より

正味 25 分

信用保証協会の枠 — 銀行が「保証付き」ばかり勧める裏の顔

銀行の保身と経営者の錯覚

- 倒産しても保証協会が80〜100%を代位弁済 → 銀行にとって「ノーリスク・ハイリターン」
- 「どんどん貸してくれる＝評価されている」は錯覚。評価されているのは保証書という国のお墨付き
- 保証付きである限り「まだプロパーで貸せる水準にない」と判断されている証拠

「保証枠満額」が招く本当の恐怖

- 一般保証枠：無担保8,000万円・有担保2億8,000万円
- 平時の赤字補填・無計画な設備投資で使い切ると、有事に「別枠（セーフティネット保証）」が発動しても窓口の銀行が実行を拒否する
- 「延命措置にしかならない」という冷酷なジャッジ

プロパー融資への卒業3ステップ

ステップ1　決算書の「労働生産性」を極大化する — 本業の限界利益で元本を返せる能力の証明

ステップ2　「ミックス（協調）融資」を経営者側から提案 —「設備資金3,000万円のうち1,500万円は保証協会、残り1,500万円は御行のプロパーで」

ステップ3　精緻な損益計画書による「未来の約束」— 担当者が本部へ出す稟議書を最も書きやすい状態にする

ミックス提案は「財務に自信があり、保証料コストにもシビアな経営者」という強烈なメッセージになる。

日本政策金融公庫 ― 2つの窓口を「戦略的な呼び水」に使う

国民生活事業：無担保・無保証で「最初の信用」を築く

- 小規模事業者向け。数百万〜数千万円の運転・小規模設備資金を迅速に
- マル経融資（商工会議所の推薦・無担保無保証人）で「保証協会に頼らず自社の信用で調達した」最初の実績を作る
- 「公庫から無担保で〇〇万円下りた」は民間銀行への牽制球→「うちもプロパーを検討しなければ他行に取られる」

中小企業事業：民間を巻き込む「協調融資」のエンジン

- 10億・30億の壁に挑む中堅企業の主戦場。数億円規模の大型設備・長期運転資金
- 超長期（10〜20年）・固定金利で金利上昇リスクを遮断し、資金繰り予定表の確実性を高める
- 新工場5億円なら「公庫が2億5,000万円出す。だから御行も同額を」― 国の機関の審査通過が稟議の最強の根拠になる

有事に公庫の窓口はパンクする。優先されるのは「平時から借入と返済を繰り返し、実績のある既存取引先」。手元資金が潤沢でも、あえて借りて遅れず返す ― これが最強の保険料。

商工中金 ― 事業性評価・危機対応・アレンジャーの3つの顔

1

「未来の稼ぐ力」を見る事業性評価

多くの民間銀行は依然として過去の決算書・不動産担保・個人保証の保全主義。商工中金はVRIO・デジタル集客・労働生産性の裏付けを「担保以上の返済能力の証」として評価し、大型の無担保プロパーの検討材料にする。

2

未曾有の危機からの「最強の防波堤」

金融不安・リーマン・震災・コロナで、国の指定金融機関として真っ先にレスキュー資金を供給。有事に最優先されるのは「平時から面談を重ね、経営計画を共有し、借入と返済の実績がある取引先」。

3

民間資金を呼び込む「触媒」

M&Aや大規模設備投資のシンジケートローンで幹事行を任せられる。「商工中金さんが幹事なら当行も参加させてほしい」と地銀・信金が安心して融資団に加わる。

民間からの調達で足りていても、あえて一定額を借り、メイン・サブメインの一角として関係を築く。10年に一度必ず来る経済ショックから会社を守る「保険」になる。

他行肩代わり（リファイナンス）— どちらに転んでも「勝ち」の交渉

1

新規行（B銀行）へのアプローチ

精緻な損益計画書を提示。「A銀行の既存借入（金利2.0%・保証協会付き）を御行で全額肩代わりしてくれませんか」

2

B銀行から好条件を引き出す

実績ある優良企業の借入を丸ごと取れる大チャンス。「金利1.0%・無担保プロパー」のタームシートが出てくる

3

A銀行（メイン）への最後通牒

支店長に面談。「長年の付き合いを続けたいが、経営者としてこの好条件を無視できない。同等の条件に切り替えられますか」

A銀行が条件を飲めば：メインとの関係を維持したまま財務コストが劇的に下がる
断れば：予定どおりB銀行に肩代わりさせる — 企業側にノーリスク

目的はA銀行を打ち負かすことではない。「経営計画と数字の裏付けがあり、金融機関を冷静に比較検討する会社」と植え付け、「緊張感のあるVIP顧客」として扱わせること。

資金調達ポートフォリオ ― 5つの手段の使い分け

手段	向いている規模・局面	狙い	注意点
信用保証協会付き	創業期〜。銀行がまだプロパーで貸せない段階	命綱として温存。ミックス提案でプロパーへの卒業実績を作る	平時の赤字補填で一般枠を使い切ると有事の別枠も実行されない
公庫・国民生活事業	小規模事業者。数百万〜数千万円	無担保・無保証（マル経など）で最初の信用実績。民間への牽制球	平時から借りて返す実績が有事の優先審査につながる
公庫・中小企業事業	年商数億〜。数億円の設備・長期運転資金	超長期・固定金利。民間との協調融資で稟議を通す根拠に	同上
商工中金	年商数億〜数十億の中堅化フェーズ	事業性評価による無担保プロパー、危機対応、幹事行	平時からの面談・計画共有が前提
他行肩代わり	業績が安定し条件改善を狙う局面	競争原理で金利引下げ・保証協会外し・プロパー化	精緻な損益計画書がなければ好条件は出ない
シンジケートローン	年商30億超。M&A・新工場・大規模DX	巨額資金の安定調達、窓口1本化、対外信用力	コベナンツ（2期連続営業赤字禁止・純資産維持・DSCR）抵触で一括返済

まとめ

明日からの3つの行動

1

固変分解して、自社の損益分岐点を出す

すべての経費を「売上ゼロで払うか」で仕分け、限界利益率と損益分岐点売上高、1人当たり粗利益を今週中に計算する。

2

損益計画を「サイト」で資金繰り表に翻訳する

向こう6か月のローリング予定資金繰り表を作り、「現金の底」の月と必要額を特定する。減価償却は除外、税金・元本返済は忘れない。

3

銀行に「事前の相談」を持ち込む

計画書と資金繰り表を持って、ミックス提案・公庫・商工中金・他行の比較検討を経営者側から切り出す。「借りる側」から「選ぶ側」へ。

銀行戦略の行き着く先はテクニックや人脈ではない。「自社の未来を数字で語り、約束した数字を組織の力で必ず達成する」という、極めて真っ当な経営の背骨そのもの。

参加特典のご案内

本日の内容を自社で実践するために

特典①　新刊プレゼント

『会社にお金が残る精緻な損益計画と資金繰り表』

篠﨑啓嗣 著／マネジメント社／2026年9月発売
本日のセミナー資料としてお渡しします。全8章＋プロローグ・エピローグ。本日触れられなかったChapter 2（過去分析）、Chapter 3（クロスSWOT・戦略フレームワーク）、Chapter 7（成功事例・失敗事例6社）もぜひお読みください。

特典②　個別相談を無料で実施

通常90分 22,000円（税込）→ 無料（60分）

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10月31日（土）までにお申込みの方が対象
※事業会社様の個別相談です。会計事務所関係者・士業・コンサル業および類似業種・保険業の方はご遠慮ください。

お問い合わせ　株式会社しのざき総研　東京都港区新橋6-11-8 PORTONE新橋5階　TEL 03-6809-3666　Mail info@shino-souken.co.jp