

ビデオセミナー

資金調達サポートスキル習得セミナー

～中小企業・起業家の資金調達をサポートする方法～

株式会社 MMコンサルティング
代表取締役・中小企業診断士
上野 光夫

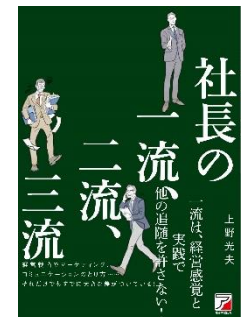
<https://mmconsulting.jp/>

mail ueno@kigyoseiko.com

03-5545-5176

自己紹介

- 1962年 鹿児島県鹿児島市生
- 1985年 国民金融公庫(現日本政策金融公庫)入庫
東京本店と各地の支店を転々とする
宮崎⇒大阪⇒東京本店⇒高松⇒東京本店⇒宮崎⇒大阪⇒鹿児島⇒福岡
担当した業務: **融資審査・営業・債権管理・中小企業の調査研究**
融資した経営者は**3万人**以上、担当した融資の金額は**約2,000億円**
- 2011年4月に独立開業 9月に法人設立
- 独立後は主に中小企業・起業家の資金調達サポートを行っている
- 著書8冊 (累計発行部数97,100部)



本講座の目的

中小企業・起業家の資金調達について考える

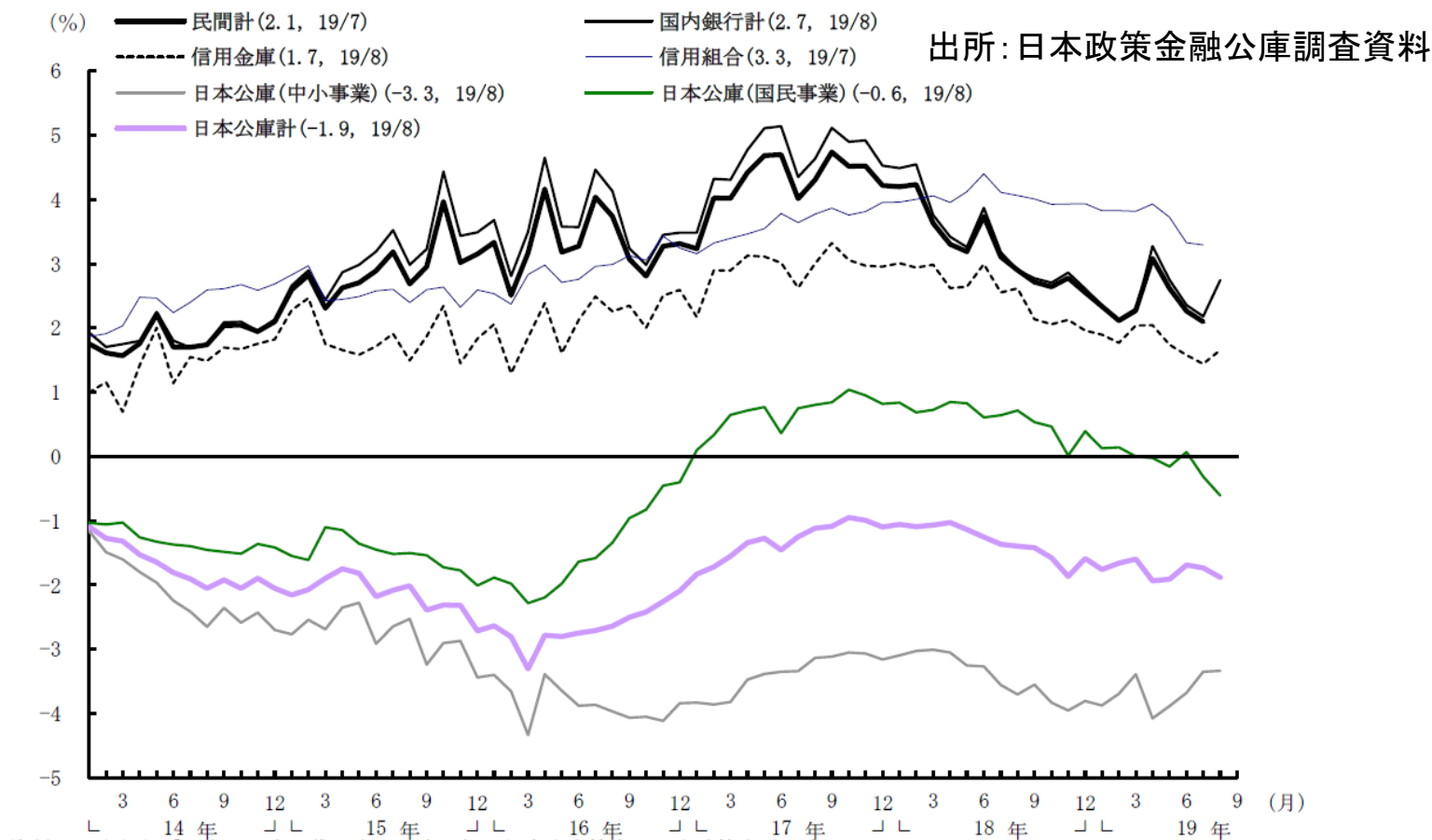


資金調達をサポートするスキルを習得する

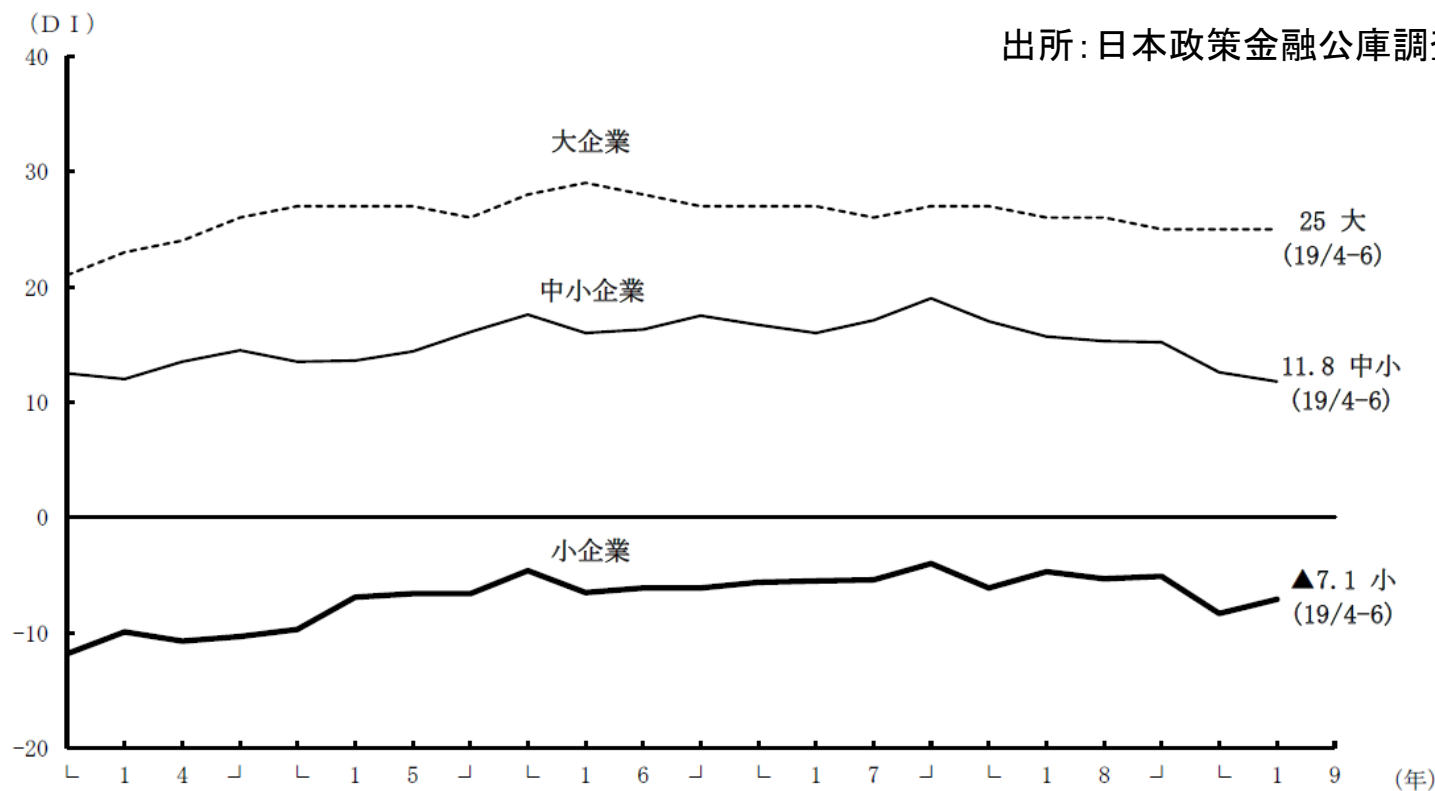


クライアントの資金調達・資金繰りを円滑にする

中小企業向け貸出残高の動き



貸出態度判断DI・借入DIの動き



資料: 日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」(小企業、中小企業)、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(大企業)

- (注) 1 小企業は借入DI。前期に比べて借入が「容易になった」企業割合－「難しくなった」企業割合。
 2 中小企業は長期借入難易DI。前年同期に比べて「容易になった」企業割合－「難しくなった」企業割合。
 3 大企業は貸出態度判断DI。「緩い」企業割合－「厳しい」企業割合。

金融機関の融資姿勢を揶揄する言葉



「銀行は晴れの日には傘を貸すけど
雨の日は傘を取り上げる」

中小企業が目指すべき理想の姿は



快晴の浜辺で

ビーチパラソルを借りよう

金融庁「金融行政方針」の大きな変化

「銀行の健全性」⇒「企業と経済の成長と資産形成」

1

金融機関の先にいる企業の成長や満足度を向上

2

担保や保証に依存しない「事業性評価」融資推進

3

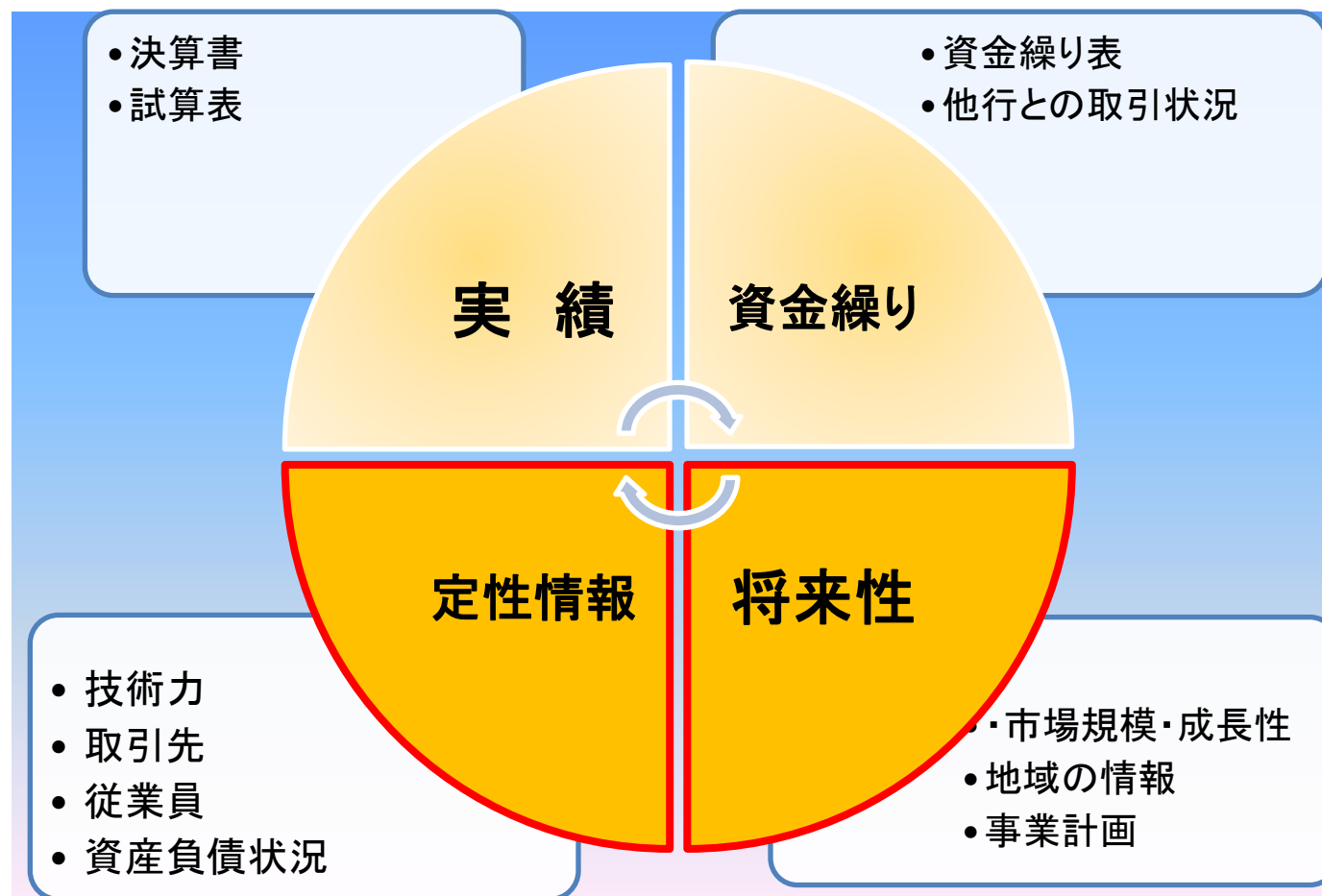
「経営者保証ガイドライン」の活用促進

「事業性評価」とは

事業性評価とは、金融機関が、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価することです。

金融機関が目利き能力を発揮して、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援することは、金融機関の果たすべき基本的な役割です。

事業性評価のために開示すべき企業の情報



地域金融機関の融資姿勢の変化

担保・保証協会依存を脱却する方向へ

従 来

- 金融庁検査の「資産査定」を重視
- 融資は保証協会付きが主体
- 財務諸表を重視
- 定性情報の把握は弱い
- 低金利など融資条件だけの提案



今 後

- 数字に表れない事業性を重視
- 保証協会依存を減らす
- 地域の経済環境を考慮する
- 融資を通じた地域の発展に寄与
- 短期継続融資の推進
- 事業再生にも注力する
- コンサルティング機能を強化する

「経営者保証ガイドライン」について

「個人保証不要」の融資の可能性が高まる

中小企業に求められる経営状況

- ①法人と経営者の明確な区分
- ②財務基盤の強化
- ③経営の透明性の確保



金融機関の審査の結果

- ・経営者保証なしの融資
- ・経営者保証に代替する融資手法
- ・経営者保証の融資

個人保証をしても早期再生可能性が高まる

保証人である経営者

金融機関へ主たる債務と保証債務の整理について「一体整理」または「保証債務のみ整理」の手続きで申し出る。



金融機関の判断

一定の「経済合理性」が認められる場合、自由財産の範囲を超えて保証人の手元に残す残存資産を判断する。

日本政策金融公庫の融資姿勢はどうか？

1 以前から「事業性評価」重視で審査している

2 地域金融機関との連携を強化している

3 創業融資・資本性ローンに注力している

金融機関は何を見て審査する？

取引状況

借入・預金

定性面

経営能力
技術力
取引先
代表者・個人の資産負債

資金使途

妥当性
投資の効果

財務内容

決算書
試算表
資金繰り表

保全

担保
信用保証協会

将来性

今後の見通し

融資審査の体系「債務者区分と信用格付」

債務者区分と信用格付の関係

債務者区分	信用格付 (例)	金利 (目安)	融資審査				
			可否	金利	担保	要件	時間
正常先	A	1.000	↑受けやすい	↑高いほど低い	低いほど厳しい↓	低いほど厳しい↓	時間がかかる↓
	B	1.200					
	C	1.400					
	D	1.600					
	E	1.800					
	F	2.100					
要注意先	G	5.000					
	H	5.500					
要管理先	I	7.000					
破綻懸念先	X						
実質破綻先	Y						
破綻先	Z						

回収のみ

金融機関の決算書分析システム

- 決算書はコンピュータシステムで分析される(スコアリング)
- 高度な統計手法を用いてデフォルトデータと比較する
- 「倒産する確率」を数値化できる

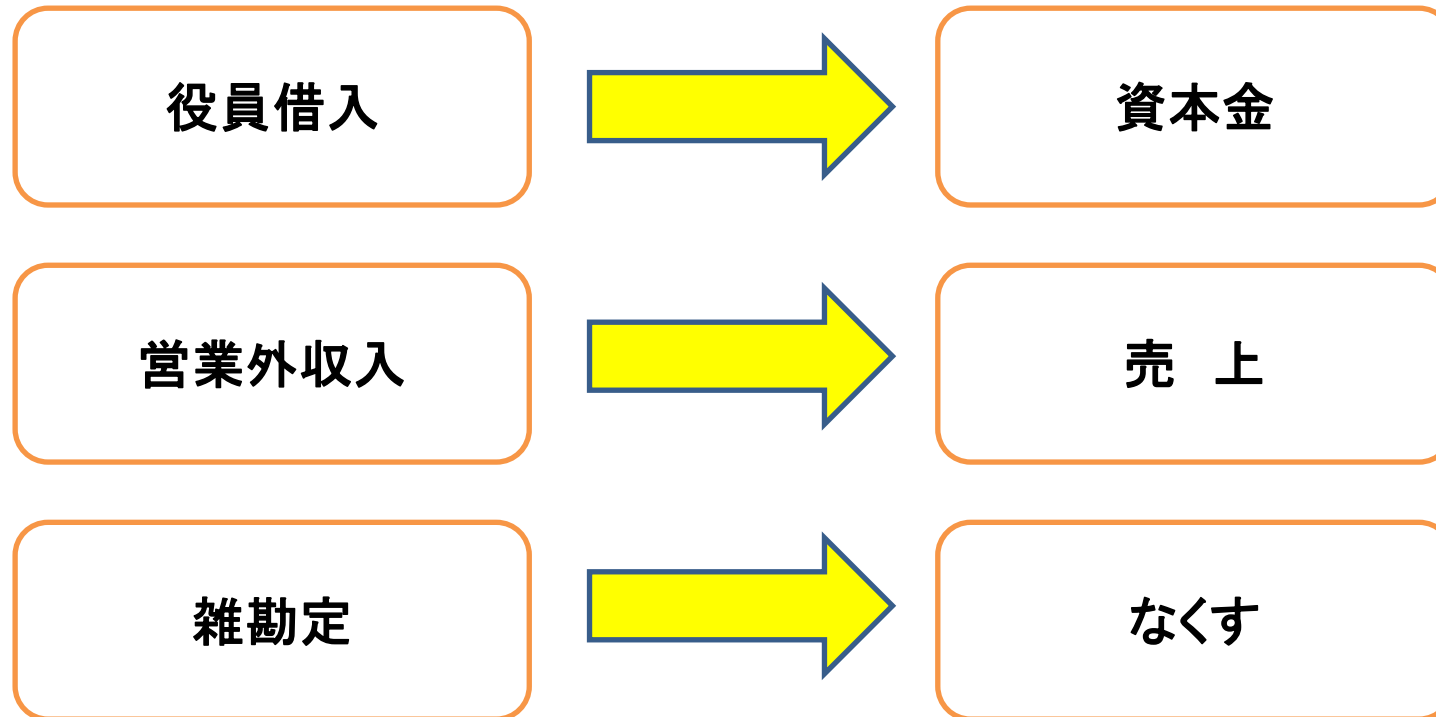
昔の財務分析と異なり“ブラックボックス”化している

「一般社団法人CRD協会」が提供する
「CRD (Credit Risk Database) システム」は公表されている
↓
「J-NET21」の中にある
「経営自己判断システム」で試すことが可能

■ データ蓄積状況 (1998年決算以降) 単位: 千件

	債務者数	決算書数
法人	2,361	18,454
うちデフォルトデータ	367	2,630

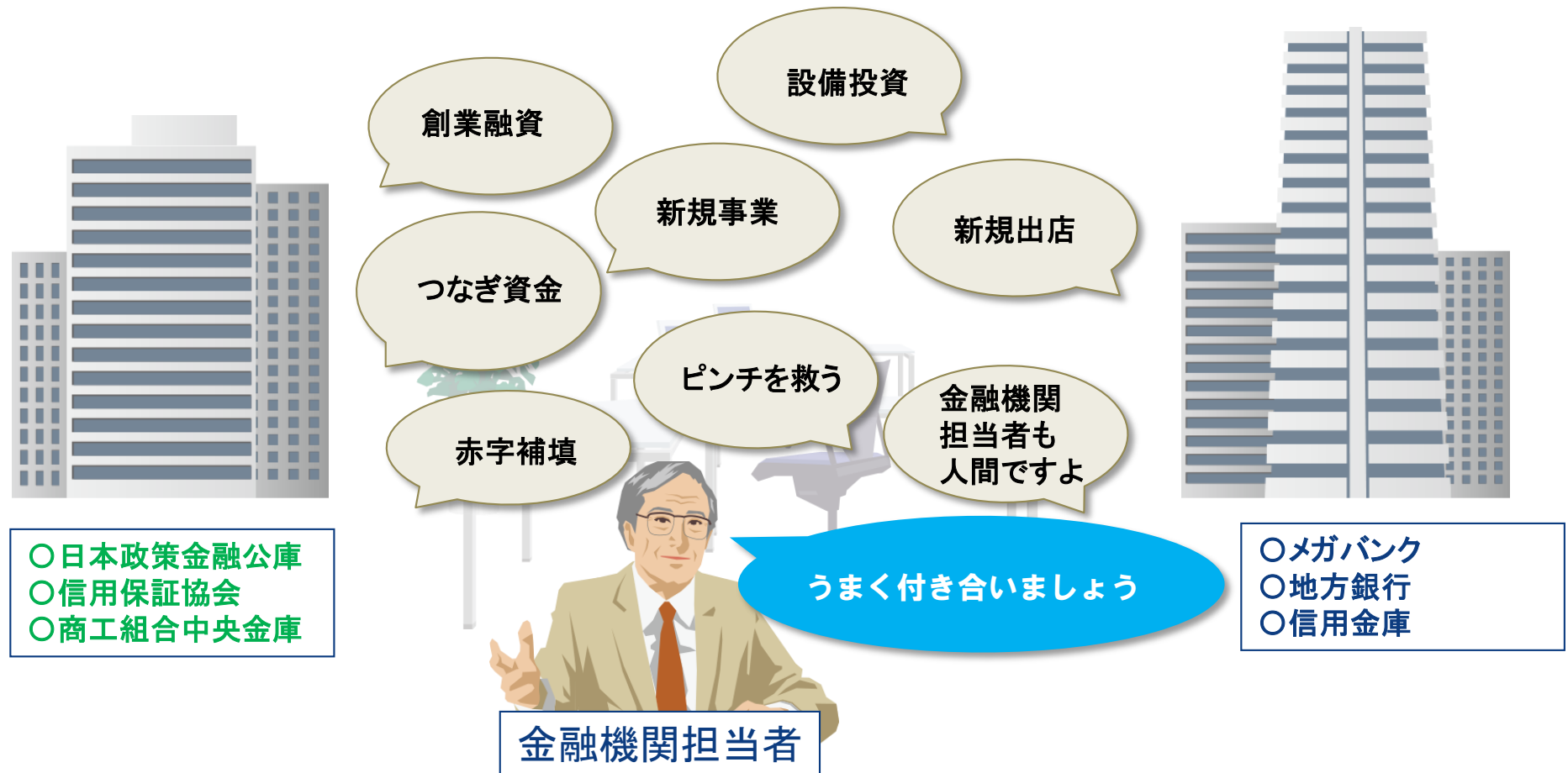
スコアリングをよくするために



決算書を5分間で分析するポイント

- ①売上・原価・利益の推移
- ②自己資本
- ③現預金の残高
- ④売掛金の状況
- ⑤棚卸資産の状況
- ⑥買掛金の状況
- ⑦固定資産と自己資本との比較
- ⑧借入金の状況
- ⑨雑勘定(仮払金・短期貸付金など)
- ⑩減価償却費の計上

金融機関担当者との付き合い方



中小企業が利用しやすい制度

「制度融資」(例)東京都、港区

東京信用保証協会

日本政策金融公庫

「リスケ」って何？

「リスケジュール」(「条件変更」)

金融機関からの借入金の返済が難しくなったときに
毎月の返済の減額や元金の据え置きをしてもらうこと

「金融円滑化法」終了以降も比較的容易
でもリスケ中に経営改善を図ることが重要

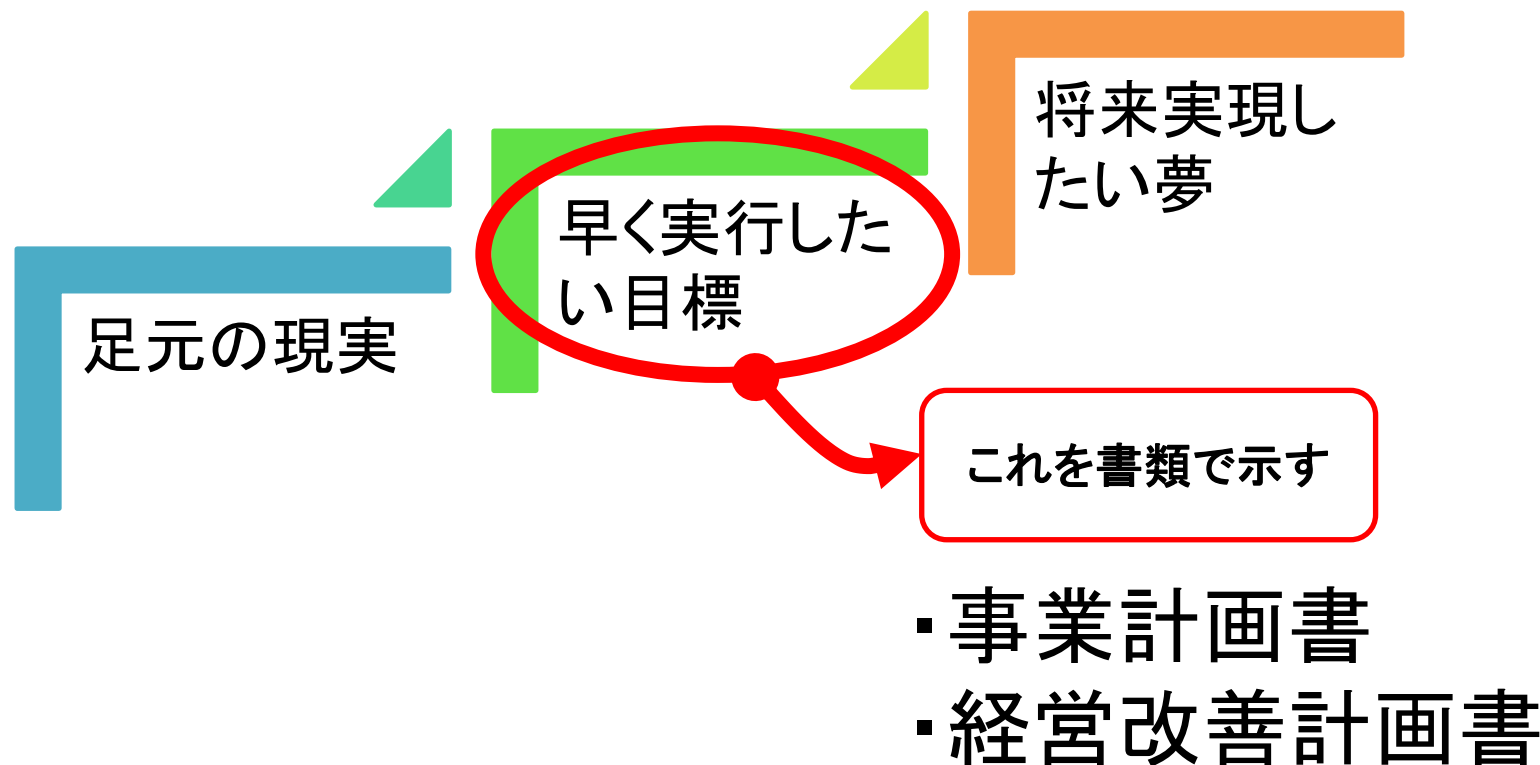
リスクのデメリット

金利や保証料の増加

新規融資を受けるのが難しくなる

「取引銀行すべて実施」を求められる

融資もリスクも目標を語ろう・・・書類で！



事業計画書

盛り込むべき要素

1. 事業の概要
2. 開業(開始)に至る経緯
3. 事業に対する思い
4. 経歴・実績
5. 商品・サービスの特徴
6. ターゲット顧客
7. 取引先予定
8. 市場規模
9. 投資計画
10. 収支見通し

資金繰りに関する相談への対応

経営者の要望を聞く



企業の実態を把握



最も現実的な解決の
方向性を探る

- ・融資を受ける
- ・リスクを申し込む
- ・事業再生の手法を検討する
- ・ソフトランディングを模索する
- ・経営改善で対応する

「融資相談の受け方」について考えてみましょう

- 話しやすい雰囲気づくり(関心・驚く・称賛する)
- 情報管理の姿勢を示す
- 「めんどう」と思わせない
- 知っている人でも先入観にとらわれない
- 本音と実態を探る
- 受け身ではなくアドバイス(指導)もする
- 状況によっては「リスク」も検討する

こんな事例が難しい

- 業況が厳しい(赤字・債務超過)
- 返済が遅れ気味
- 前回融資を断られている
- 新規創業融資
- 地元の有力者(でも厳しい状態)

「金融機関をどう説得するか」が腕の見せどころ

企業の定性面を強調

経営改善の方向性を示す

担当者・役職者にうまくつけ込む

資金調達では自社の強みをアピールしましょう

企業のUSP (unique selling proposition: 独特の強み) を発見する

【着眼するポイント】

技術力

商品力

マーケティング力

取引先基盤

人材

経営者の人脈

サービス

独自のノウハウ

強みを見つける切り口

強みの例

- 技術力
- 独自商品・サービス
- 接客サービス上の工夫
- 取引先基盤
- 特殊な販路
- カスタマイズ力
- アフターサービス
- 人材・チーム力
- 仕入ルート
- マーケティング力
- 人脈
- イベント集客力
- 顧客コミュニティ
- ネットやSNSでの注目度
- 表彰歴など
- オンリーワンの市場

起業前～起業後間もない時期の資金調達方法

自己資金

補助金・助成金

「東京都創業助成金」「持続化補助金」など

出資（エクイティファイナンス）

クラウドファンディング

親・ベンチャーキャピタル・エンジェル

CAMP FIRE・READY FOR? など

融資（デットファイナンス）

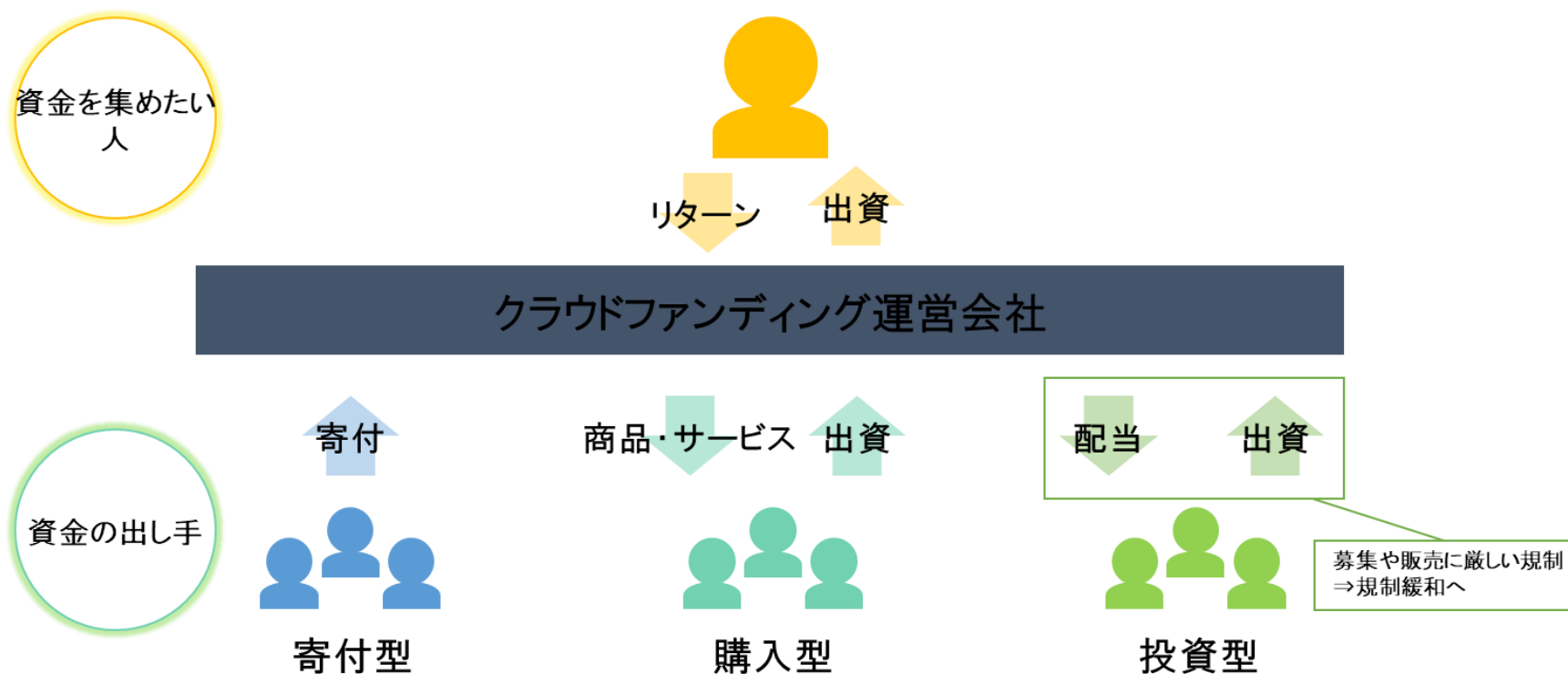
制度融資・日本政策金融公庫

資金調達方法と特徴

	＜銀行借入＞	＜出資＞	(購入型) ＜クラウドファンディング＞
いくら？ (調達額)	小額から多額までフレキシブル	小額から多額までフレキシブル	概ね数十～数百万レンジ
いつまで？ (調達期間)	日常の資金需要に向いており短期が中心だが長期も可	中長期	短期
コストは？ (資本コスト&手数料)	低リスク、利息の損金算入により資本コストが低い	利息はかからないが登記時に7/1000の手数料が発生	プラットフォームごとに異なる約17～20%
経営権の異動は？ (経営権)	通常は銀行が経営権を手にすることはない	出資額に応じて議決権異動	なし
手間は？ (ディスクロージャー)	最も手間のかからない方法	調達前の出資者確保が大変 調達後はケースバイケース	リターンの対応に手間がかかる
財務内容への影響	負債比率上昇。 過剰借入は格下げ要因	資本比率上昇 自己資本増は格上げ要因	特に影響なし

クラウドファンディングとは

必要資金を不特定多数の人(crowd)から集める仕組み
事業化、商品・サービス化をする際の資金不足を解消



国内のクラウドファンディング概況

POINT!

寄付型、購入型、投資型が存在。投資型には融資型、株式型を含む。

日本におけるクラウドファンディングの概況

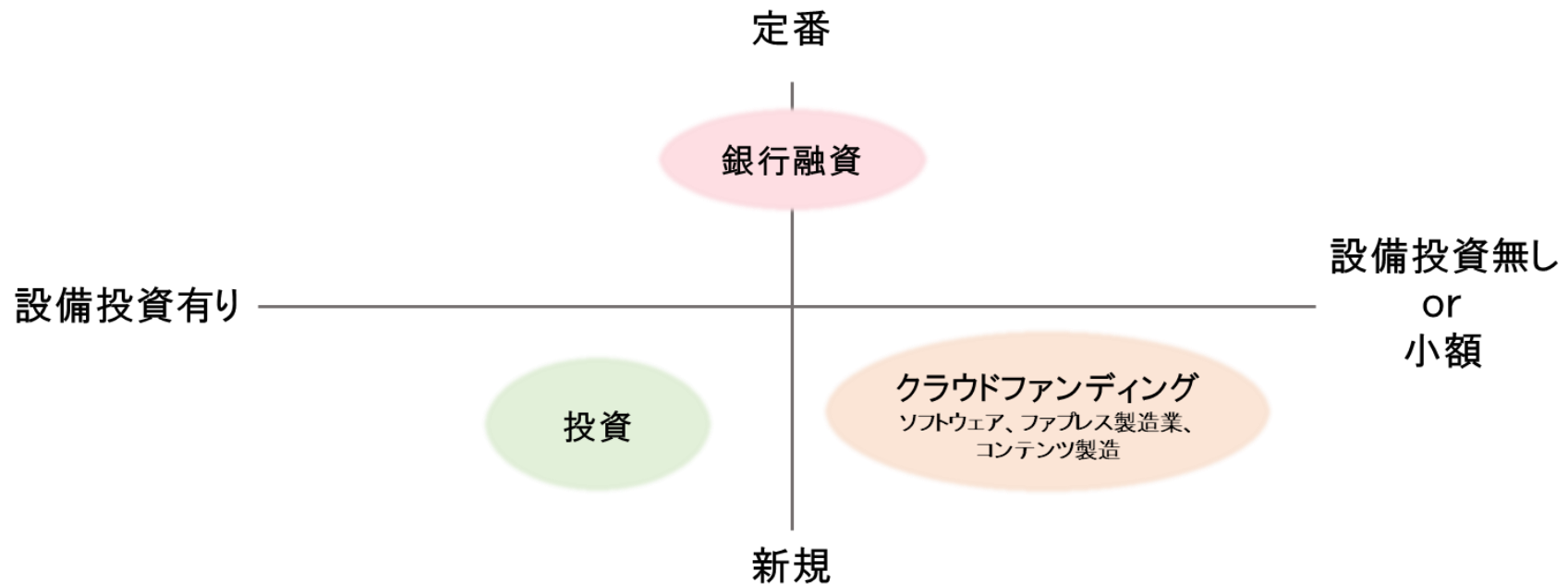
類型	購入型	寄付型	投資型
概要	購入者から前払いで集めた代金を元手に製品を開発し、購入者に完成した製品を程供する等	ウェブサイト上で寄付を募り、寄付者向けにニュースレターを送付する等	運営者を介して、投資家と事業者との間で匿名組合契約を締結し、出資を行う等
対価	商品・サービス	なし	事業の収益
業登録の要否	—	—	第二種金商業
主な資金提供先	被災地支援事業・障害者支援事業、音楽・ゲーム制作事業等を行う事業者・個人 等	被災地・途上国等の個人・小規模事業 等	音楽関連事業、被災地支援事業、食品、酒造、衣料品 等
資金調達規模	数万円～数百万円程度	数万円程度	数百万円～数千万円程度
一人あたり投資額	一口 数千円～	一口 1円～（任意）	一口 一万円程度～

出所：各種ウェブサイト
出典：NIKKEI 経営喝力 ビジネスIT活用INDEX

クラウドファンディングと従来調達方法の比較

POINT!

設備投資が無い、もしくは非常に小さく、新規商品・サービスの際に適している。
大きな設備投資がある場合は、対価との整合性がわかりづらく、融資や投資による資金調達が適している。



デットファイナンス（融資）のメリット・デメリット

デメリット

- 調達金額は大きい
- 返済が必要
- 金利がかかる
- 貸借対照表上で負債になる
- 自己資本比率が下がる

メリット

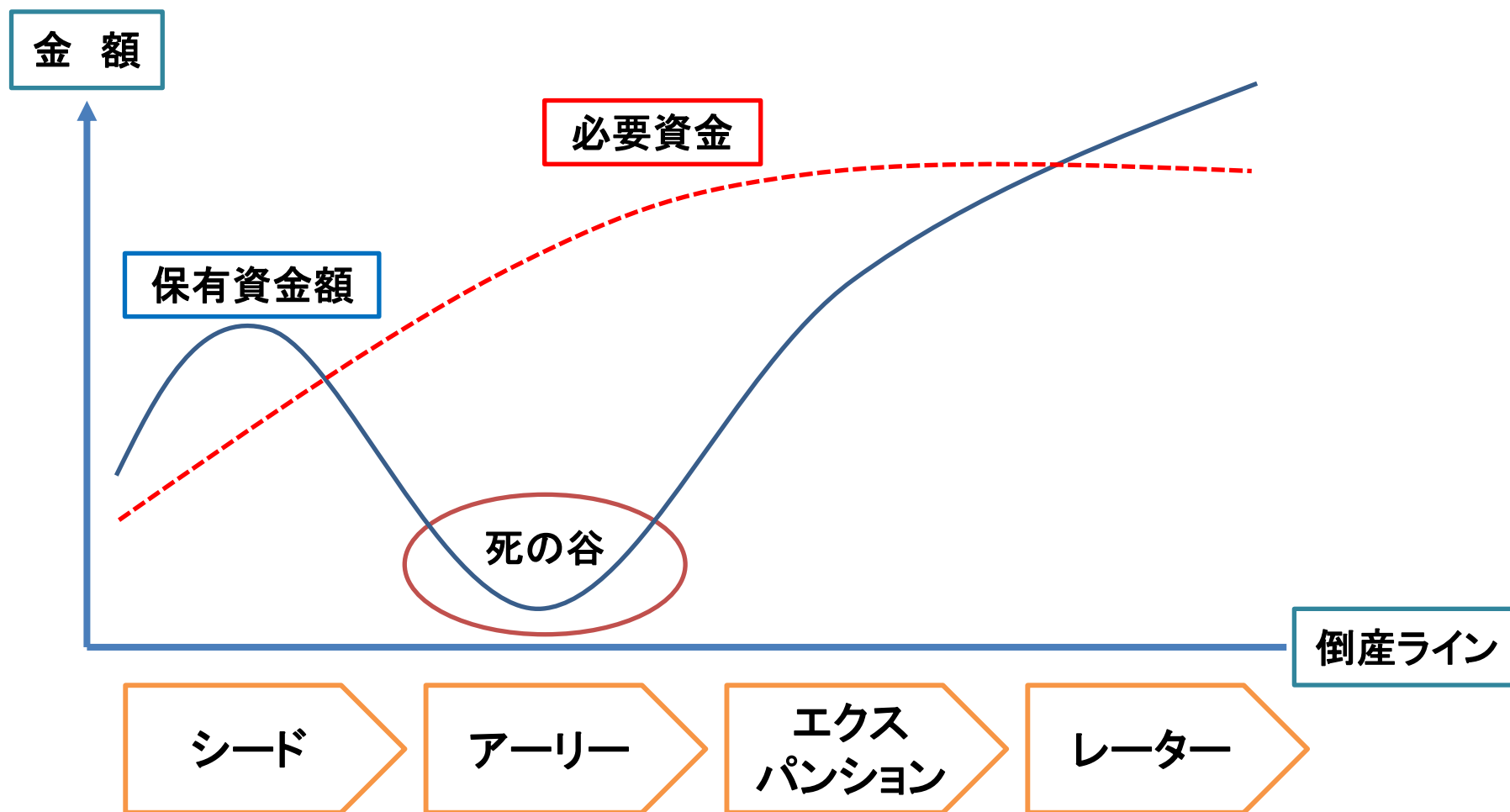
- 資金調達までの期間が早い
- 経営権を握られることはない
- 金融機関など選択肢が多い
- 節税効果がある
- 調達コストは低い

デットファイナンスが適している企業とは

- 旧来業種のビジネス（飲食店など）
- エクイティファイナンスがなかなか成就しない
- エクイティファイナンスによる調達額が不十分

幅広い企業に利用価値がある

「死の谷」を乗り越えるために



創業融資の利用をお勧めする理由

1

起業前がもっとも融資を受けやすい

2

キャッシュに余裕をもっておく必要がある

3

資金調達ノウハウを早く身につけるべき

公的な融資を活用しましょう

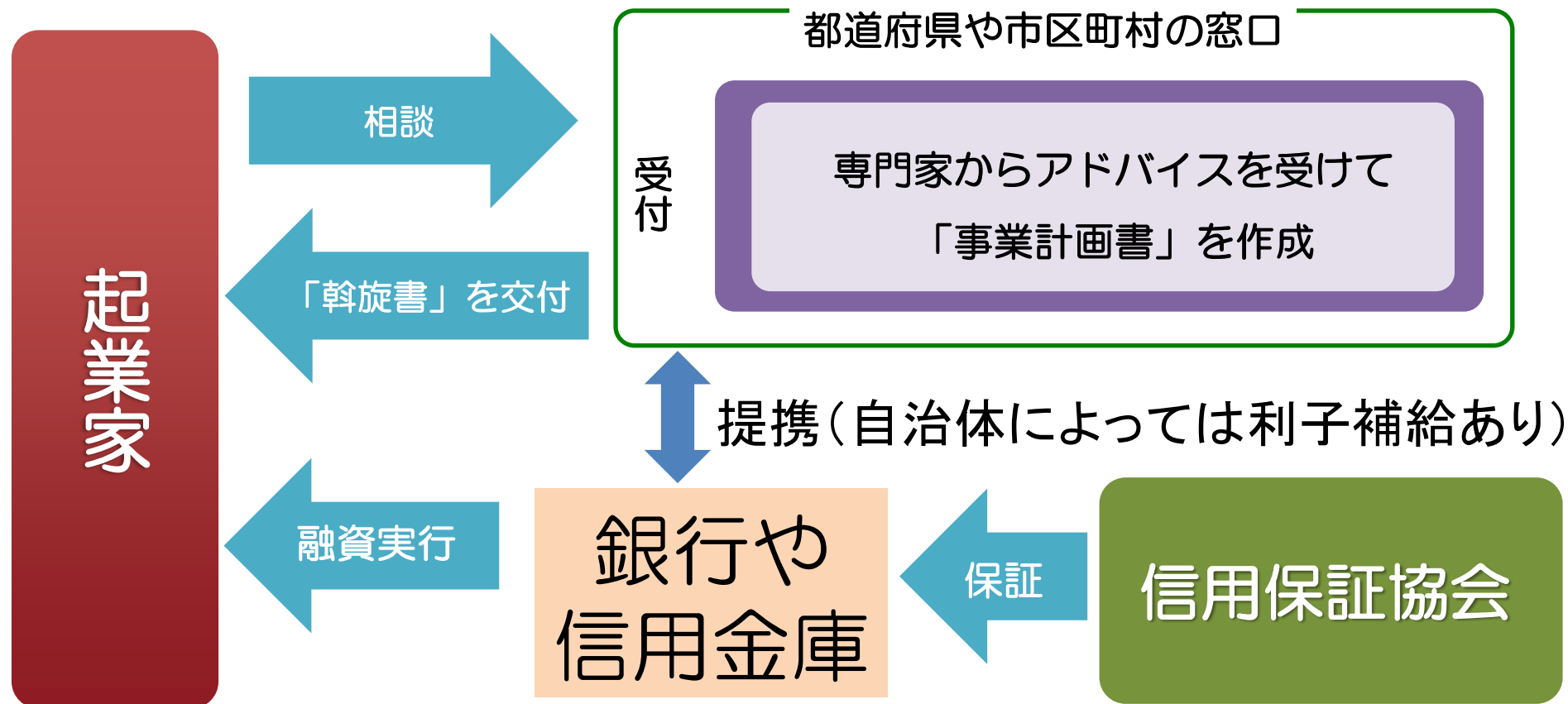
都道府県・市区町村が窓口の融資

「制度融資」

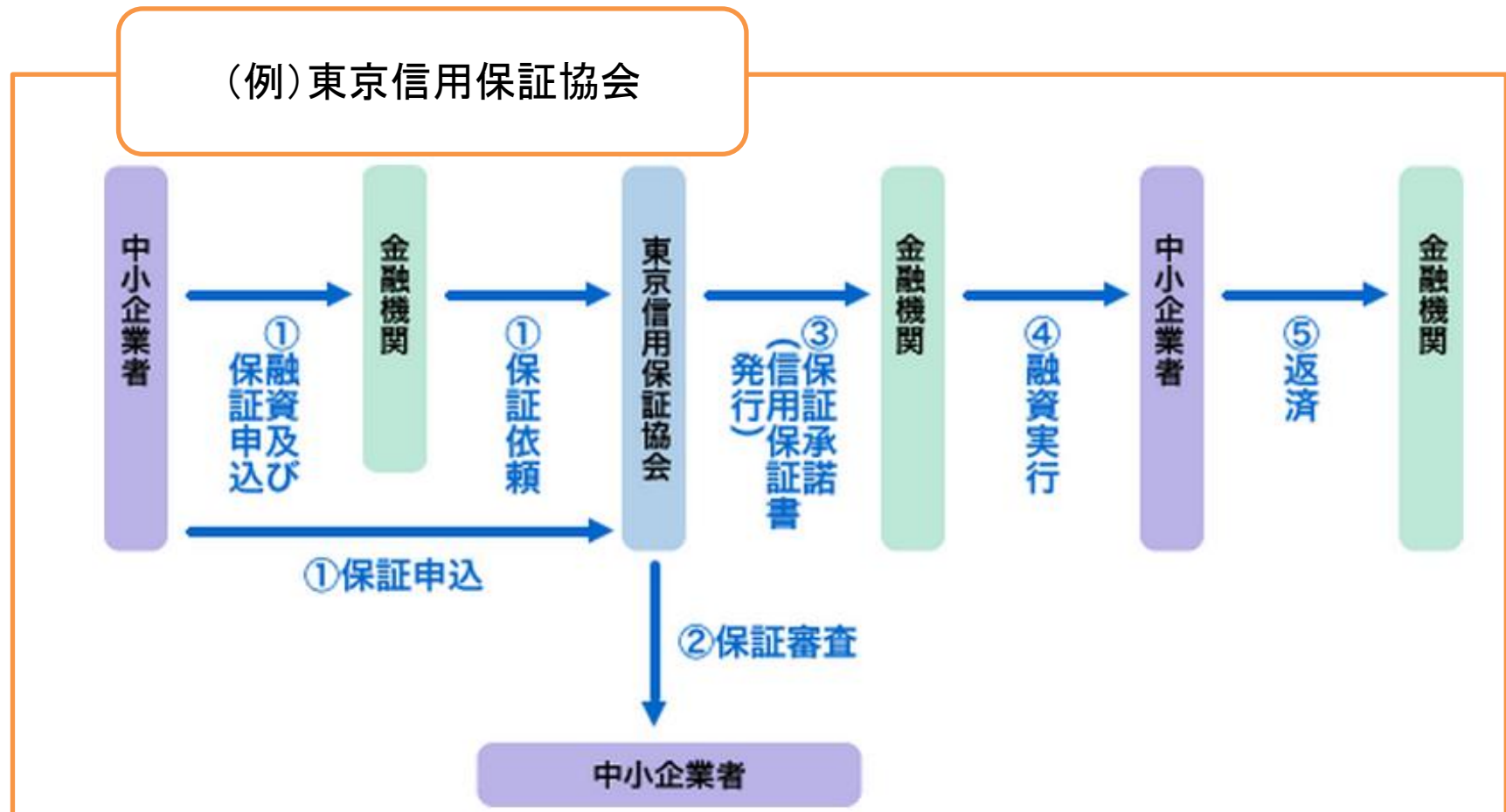
国の金融機関

日本政策金融公庫

「制度融資」について



信用保証協会について



日本政策金融公庫について

2008年に発足（四つの政府系金融機関が統合）

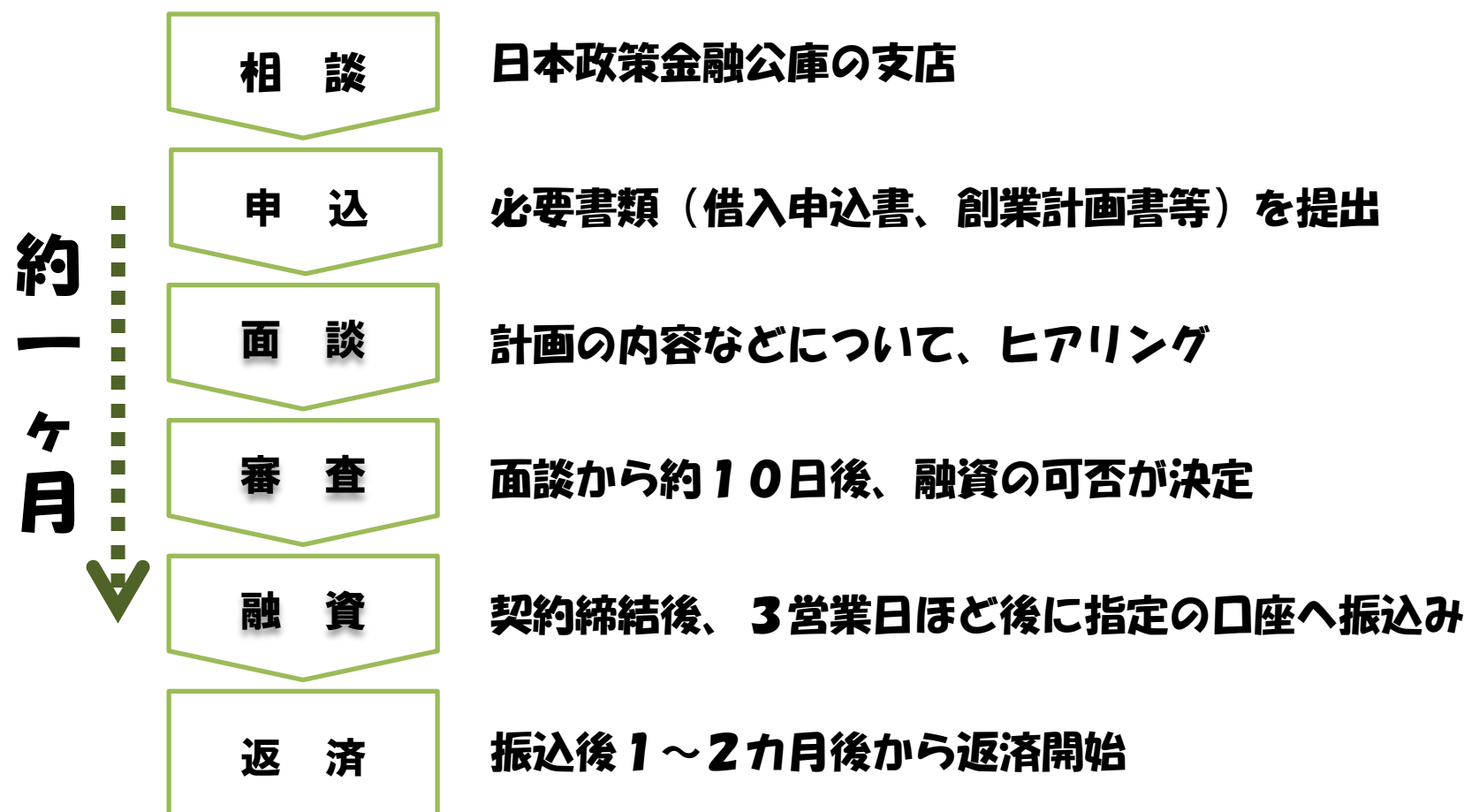
創業資金の融資をしているのは国民生活事業
（旧国民生活金融公庫）

全額政府が出資、職員は公務員に準じた身分

創業資金を積極的に融資（年間28, 116件）

融資を伸ばすことが目標、
しかし、不良債権は極力出さない姿勢の
金融機関です

日本政策金融公庫の融資の流れ



日本政策金融公庫の創業者向け融資

創業からおおむね5年以内の方

新規開業資金貸付
生活衛生資金貸付

女性・若者・シニア
起業家資金

無担保・無保証人

新創業融資制度

中小企業経営力強化資金

日本政策金融公庫の創業融資が大きく変わった

第三者保証人制度がなくなった

「新創業融資」の自己資金要件が緩和

3分の1 ⇒ 10分の1

「資本性ローン」の拡充

創業資金は簡単に借りられる？

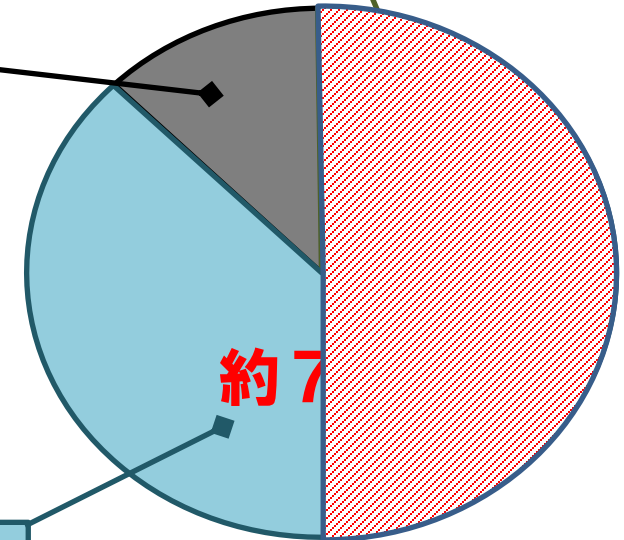
問題なく貸せる人

どう見ても貸せない人

公庫でも**50%**は断られてしまう

「問題なく貸せる人」と
「どう見ても貸せない人」は判断が容易

「ボーダーライン」の人



問題なく貸せる人

- ・資金に余裕あり
- ・計画バッチリ
- ・担保を提供

どう見ても貸せない人

- ・他に多くの借金あり
- ・計画に問題あり
- ・支援者がいない

日本政策金融公庫の「資本性ローン」

「借入」ではあるが「資本」的な役割

1

元金は5～15年後に一括返済

2

毎月の返済は利息のみ

3

利率は業績によって変わる

事業計画書は何のために作る？

自分自身のシナリオとして

○ぶれない指針

○行動計画

○リスクの想定

他人に見せるものとして

○資金調達

○スタッフの獲得

○アドバイスを受ける

資金調達の方法で事業計画書は異なる①

エクイティファイナンス(VCなど)

- 経営者としての資質が問われる
- 経営陣メンバーがどんな人物かが重要
- 2～3年は赤字でも構わない
- 市場性・成長性が必要(大化け期待)
- 斬新なビジネスモデル
- ビジュアルで一目瞭然のプレゼン資料

資金調達の方法で事業計画書は異なる②

補助金

- 審査基準を意識する
(独自性・新規性・実現可能性など)
- ある程度の量(ページ数)が必要
- ビジュアルも重要

資金調達の方法で事業計画書は異なる③

金融機関の融資

- 審査基準は示されていない
- 「少ない枚数にまとめる」のが基本
- 三つのチェックポイントを意識する
 - ①過去の実績
 - ②今回の取組と資金使途
 - ③融資を受けた後の予測収支
- 着実に返済できる計画
- 企業維持力の見込みがあるかどうかポイント

必要資金のピックアップ

「設備資金」と「運転資金」に分けて考える

設備資金

「固定資産」に計上するもの

- 店舗取得費
- 内装工事
- 機械設備
- 車両
- 備品
- パソコン
- 事務機器
- ソフトウェア

運転資金

- 外注費
- 人件費
- 材料仕入
- 広告宣伝費
- その他諸経費

起業家の視点 VS 金融機関の視点

起業家	金融機関
アイデアを重視	返済可能性を重視
○自信をもっている	○経営者としての資質
○製品・サービス開発計画	○財政状態
○マーケティング計画	○収支見通し

金融機関の視点①

経営者としての資質

- ・どんな経歴・経験
- ・営業や接客はできるか
- ・準備はしているか

金融機関の視点②

財政状態

- ・資産はどれくらいあるか
- ・負債はどれくらいあるか
- ・個人信用情報はどうか

(参考)個人信用情報:CIC



割賦販売法・貸金業法指定信用情報機関
CREDIT INFORMATION CENTER

[会社情報](#)
[採用情報](#)

CICとは	信用情報について	自分の信用情報を確認
-------	----------	------------

安心・安全・高品質な信用情報の提供を通じて、
 クレジットやローン市場の健全な発展に貢献し、
 みなさまの暮らしを支えています。

信頼と信用で
 支えあう
 豊かな暮らし




あなたとCIC

あなたの暮らしとCICとの関わりをわかりやすく解説します。

信用情報について

信用情報の内容や加盟会員の一覧などを掲載しています。

CICとは

信用情報機関であるCICの役割や各種制度についてご紹介します。

金融機関の視点③

収 支 見 通 し

- ・投資金額は妥当か
- ・売上予測には根拠があるか
- ・売上が予想より少ない場合はどうするか

事業計画書の重要ポイント①

- 人の真似ではなくあなた色を出す
- 強みを明確にする

⇒ 補足資料を有効活用しましょう！

(例)

飲食店なら、「メニューの特徴」

美容業なら、「ご指名客のリスト」

診療所なら、「市場調査結果」

事業計画書の重要ポイント②

売上・収益の予測の実現可能性
をいかに確信させるか