

vol.181
無限

1

事業ステージ毎の
ポイント
「脱皮」について

記事作成者

曾根 康正

公認会計士
SMCグループ代表
経営コンサルタント

SMC関連サイト

強運会計士の徒然ブログ

<http://smcblog.net/>

SMCグループ代表、曾根が毎日
綴る。毎週月・水・金更新の経営ブ
ログ。



SMCグループはお客様とともに成長し、創業100年企業を創出し続けます。

中小企業応援団

2022.9 No.224

SMCグループ
Support Management Consultants

会社にとって資金は「命」そのもの

平素は、私どもSMCグループの活動にご協力賜りまして誠にありがとうございます。

今月は「脱皮」について考えてみたいと思います。

私は平成元年に独立開業して、スタートは一人でしたが現在(令和4年)では社員数も100人近くなりました。この30年あまりを振り返ってみると会社の成長の節目、節目でその会社は脱皮していかなければならないと痛感しています。そして、会社が脱皮するためには経営者自らも成長して脱皮する必要があります。卵からかえって幼虫になり、そしてサナギになり、成虫になって世界に羽ばたいていきます。

POINT 会社と経営者の脱皮

1. 社員 10 人以下の会社<売上>

経営者自ら先頭に立って営業から製造(仕入)、経理・総務まですべてを自分でやらなければなりません。

2. 社員が 10 人～ 30 人の会社<資金>

人材育成しながら、社長の仕事を徐々に社員に任せていきます。

3. 社員が 30 人～ 100 人の会社<人財>

幹部社員を育成して、ピラミッド階層の組織作りをします。

4. 100 人以上の会社<組織作り>

人に頼らない組織運営をします。人を動かすのではなく組織を動かします。

< 社員10人以下の会社<売上>

独立開業して、まず必要なのは売上です。売上が上がらなければ会社の継続は無理です。この時期は1に売上、2に売上、3に売上です。そして、売上を上げられるのは社長しかいないのです。もし、この規模の組織で自ら売上を上げることができる社員がいたとすれば、その社員は独立開業して経営者になれるでしょう。そして、人件費も多く支払えないので経理も総務も社長が自らやるしかありません。

< 社員が10人～30人の組織<資金>

売上が安定的に確保できて増えるようになると社員数も増えてきます。しかし、売上債権の増加、在庫の増加、設備投資の増加などで利益は出ているのに資金繰りが苦しくなってきます。いわゆる「勘定合って銭足らず」の状態です。経営者の頭の中はいつも資金繰りのことで一杯になっているはず。この時期に初めて金融機関との付き合い方の大切さを思い知るようになります。

< 社員が30人～100人の組織<人財>

社員数が30人を超えてくると安定的に利益も計上できて資金繰りも楽になってきます。ところが期待していた社員が辞めたり裏切られたりとのことで悩みます。社員は沢山いるけれど全面的に信頼できる右腕、左腕(人財)が欲しくなるのもこの時期でしょう。しかし、私は右腕・左腕の幹部を作ることは反対です。何故なら、その幹部が辞めたら致命傷になるからです。そこで、私は10本の指作戦にしました。全面的に幹部社員に任せるのではなく、部分部分を幹部社員に任せるのです。一部を任せた幹部社員がたとえ辞めても残り9人の幹部社員が残っていますからやり繰りすれば何とかできます。

< 100人以上<組織作り>

100人を超えてくるとそれなりの人財も揃ってきます。この頃には人に頼る経営、人によって組織を動かす経営から脱皮して仕組で組織を動かすようにしなければなりません。組織のルールと浸透、組織の階層や役職の役割などを明確にして厳格に運用することが必要です。更に商品開発や営業なども社長や幹部社員に頼るのではなく、組織でできるようにする必要があります。さて、組織の成長の段階によって、課題が<売上>、<資金>、<人財>、<組織作り>と変わってきます。この成長段階によって会社も経営者も段階に見合った成長すなわち脱皮をしていく必要があります。この脱皮が上手くいかないと会社が成長できないところが会社の寿命を縮めることになります。

記事作成者

小川 弘郎

中小企業診断士/社会保険労務士/行政書士/2級FP
技能士/宅地建物取引士/農業経営アドバイザー(日
本政策金融公庫)/MAS監査プランナー(MAP経営)

SMC関連サイト

先行経営Tassei

<https://www.smc-g.co.jp/senkokoeiei/>

ミライからの逆算経営支援プロ
グラムで下請け脱出経営を支援しま
す!



銀行へ融資を申し込んだときに誰がその融資がOKかダメか決めていると思いますか?中には全て支店長が決めていると思われる方もお見えですがそうではありません。融資は多くの人の目と様々なプロセスを経てその可否が決まります。その融資案件をどこのだれが見るのか、何人の人間がかかわるのか、だれが決定権を持っているのか、を融資申込の際に想定していくことは重要です。又、一般的に銀行融資の審査は時間がかかると言われていますが、このプロセスのどこを通るので結果が出るまでの時間の長短に影響を与えています。今回は事業資金にフォーカスして銀行内部で起きている融資審査の流れについてお伝えしていきます。

1.基本的な流れ

融資申込を受けると銀行はその融資をするのかしないのか決めなければなりません。そのためにまず銀行ではこの融資申込の内容を「稟議書(りんぎしよ)」という形にします。稟議書には融資申込内容(金額、返済年数、金利、資金用途、担保・保証等々)だけでなく、申込者の情報(事業内容、業況、財務内容等)やその融資案件特有の情報(事業予測、収支見込、投資回収可能性等)といった融資判断に必要な情報が記載されています。この稟議書が融資可否に関わる人へ順番に經由されていくことになります。例えば支店で決済できる融資案件であれば、担当者→融資課長→次長→支店長といった具合です。支店決済でも3~4人の目は通ることになります。この場合、支店長に融資の最終判断があれば支店長が融資の最終判断をする人=融資決定権者となり、支店長が可決すれば融資は実行されることになります。尚、最終決定は決定権者が行いますが、銀行は合議制となっていることが多く基本的には稟議書を見る全員が「可」でなければ決済はおりません。「何人も通過させるから時間がかかるんだよ。何人も通過せずに一人の人間が判断すればいいじゃないか」とお感じになる方もお見えになるかもしれませんが、融資の特性上そうもいきません。銀行は地域の方に預けてもらった預金を原資として融資を行っているのです。その為にも融資金は必ず返してもらわなければならないので、返してもらえない案件には融資してはいけません。この判断を慎重に行うためにも相互牽制を働かせて一人の人間が判断するのではなく幾人もの目を通すようにしています。時折、「支店長と仲がいいので支店長に直接頼めば融資してもらえ」と考えている経営者の方をお見受けしますが、先述のような相互牽制が働いているため、支店長に頼めば融資してもらえるというわけではありません。現に私は銀行で融資課長をしていた時に支店長が上げてきた稟議書に反対したり意見をしたりしたことは何度もあります。又、特に支店長案件はそのパワーバランスから恣意的な運用がなされる可能性があるため本部の監査部門が事後検証する場合もあります。それだけ厳格な運用がなされていると思った方が良いでしょう。銀行毎で組織形態は違うのであくまで一例ですがこのように一つの案件で複数の目がある内容については是か非か判断することになります。

2.様々なプロセス

①信用保証協会付融資の場合

信用保証協会付融資の場合は、信用保証協会(以下、保証協会)がOKを出さないと融資はできないということになります。その為、

銀行から保証協会へ保証審査申込⇒保証協会で決済⇒保証協会から保証応諾通知⇒銀行内で正式審査⇒決定権者OK⇒融資実行

という流れになります。この間、保証協会でも銀行と似たような流れでの審査が行われています。又、実際には担当者レベル「事前相談」が行われる場合が多く、この段階で「いけそうだ」と判断された案件が保証審査申込へ進むことになります。その為保証協会付融資の場合、どの程度の人の目を通っているかという、

事前相談(銀行:担当者→保証協会:担当者)⇒保証審査申込(銀行:担当者→課長→次長→支店長)⇒保証協会で決済(保証協会:担当者→決定権者)⇒保証協会から保証応諾通知⇒銀行内で正式審査(銀行:担当者→課長→次長→支店長)⇒決定権者OK⇒融資実行

となるため、上記の例でも延べ人数で12人の目を通さないと融資は実行されないことになります。

②プロパー融資の場合

信用保証協会や保証会社の保証を付けない銀行独自の融資をプロパー融資と言います。プロパー融資には大まかに分けて、支店内で決済できるもの、と本部決済が必要なもの、があります。支店決済か、本部決済になるかは銀行毎に違うため一概に言えませんが一定のルールがあります。そのルールは、その企業に対する融資総額、格付、信用保証協会の保証の有無等でルール決めされています。原則としてはリスクが高い融資であれば本部決済となります。又、そのルールに基づいて最終決定権者も決められています。本部審査担当者で決済できるものもあれば取締役会で決済しなければならないものもあります。一例をあげると、

担当者→融資課長→次長→支店長→本部審査部担当→副部長→部長→役員→頭取、といった流れになります。これらの全員がどういう形であれ納得して融資決定がなされていくことになります。

いかがでしたでしょうか?融資審査は多くの人の目を通すことで決済が行われます。逆にいうとこれらの人たちが納得するような内容でなければ融資は下りないということになります。この点を考えると融資をスムーズに得たければ審査に関わる人を納得させるような情報を提供することが必要となります。みなさんは融資する側を納得させるだけの情報を自ら提供していますか?

今回は融資審査のプロセスで起きていることをお伝えいたします。

vol.48

キャッシュを増やす
ヒケツ

3

融資はもちろん
経営にも大事なポイント

融資される
決算書のポイント

記事作成者

船田 卓
税理士

SMC関連サイト

キャッシュを増やすヒケツ

<https://www.smc-g.co.jp/cashacademy/blog>

会社を絶対潰さない為に!!
キャッシュを増やす方法を学ぶサ
イト



銀行が融資したくなる決算書 4つのポイント

銀行が融資したくなる決算書とはどんな決算書でしょう。銀行が融資の際に必ずチェックしているポイントを4つご紹介します。決算書を税務署に提出する前に、一度チェックしてみてくださいは如何でしょうか。

1. 銀行は直近の決算書から「損益計算書の利益」をチェック!

利益と言っても損益計算書には5種類の利益があります。

- ①売上総利益 ... 売上から仕入などの原価をマイナスした売上総利益(粗利ともいいます)
- ②営業利益 ... 売上総利益から給料などの販管費をマイナスした営業利益
- ③経常利益 ... 営業利益から支払利息などの営業外の費用をマイナスし、雑収入などの営業外の収入をプラスした経常利益
- ④税引前当期利益 ... 経常利益から特別な収入支出である固定資産の除却や売却収入をプラスマイナスした税引前当期利益
- ⑤当期利益 ... 税引前当期利益から税金をマイナスした当期利益

銀行が最も注目する利益は、経常利益です。支払利息をマイナスした後の経常利益がプラスであれば、銀行はひとまず安心します。次に注目するのは営業利益です。本業がもたらす利益ですので、プラスであることが重要です。これらに対して、税引前当期利益は、固定資産の売却損など当期特別に支出した費用をマイナスした後の利益ですので、黒字である事が望ましいですが、それほど重要視はしません。

「注意すべき銀行融資のポイント① 経常利益は必ずプラスにすること。」

2. 銀行は決算書から過去3年分の「経常利益」チェック

銀行は当期の経常利益がプラスであるだけで、融資できるかを判断しているわけではありません。

過去の実績も重要視します。3年間連続経常利益がプラスであれば、銀行の評価は非常に高くなります。

2年経常利益が黒字の後、今期のみ赤字の場合は、今期の赤字は「一時的なものである」ということを説明する必要があります。またその根拠となる資料も必要です。

3年間連続経常利益がマイナスである場合は融資の確率は非常に低く、融資を受けることが難しいです。

「注意すべき銀行融資のポイント② 経常利益3年連続マイナスは絶対に避けること。」

3. 銀行は直近の決算書から「貸借対照表の自己資本(純資産)」をチェック

貸借対照表の自己資本(純資産)は、資産から負債を差し引いた金額です。

また、自己資本(純資産)は、資本金と創業から当期に至るまでに出してきた当期利益との合計金額でもあります。言い換えると過去の会社運営の結果を表しているのが自己資本(純資産)ですので、銀行はとても重視します。

自己資本(純資産)がマイナスになってしまった状態を債務超過といい、この状態では返済能力のない会社と判断されますのでまず融資をうけることはできず資金調達は難しくなります。

「注意すべき銀行融資のポイント③ 債務超過は絶対に避けること。」

4. 銀行は決算書から「貸借対照表の売掛金と在庫」をチェック

銀行は、決算書の数字をもとに融資するか決定するので、利益の架空計上された粉飾決算を常に気にしています。安易に利益を増やす粉飾決算の方法として良く見かけるのが、売上の架空計上です。売上を増やすためには必ず売掛金なども増やす必要があります。そのため、粉飾決算をした場合、必ず売掛金などの金額が過大になり銀行はこの動きを見逃しません。また、在庫の架空計上も良く見かけます。売上が減少しているにも関わらず、在庫を増やすことで粗利率(売上総利益÷売上高)が異常に高くなっているなど、銀行は見逃しません。

粉飾決算が見つかった場合、銀行との信頼関係は崩れ、融資を受けることはできず資金調達は困難となります。架空在庫と架空売掛金など安易な利益操作は絶対に避けるべきです。

「注意すべき銀行融資のポイント④ 在庫と売掛金の残高に注意」

以上、ポイントを4つご紹介しました。

これらは、銀行がチェックする重要ポイントだけではなく、会社経営を行う上でもっとも重要なキャッシュを増やすポイントでもあります。日々チェックし、会社経営にお役立て下さい。

9月
税務
セミナー

画像生成AIが
オープンソース化

記事作成者

小谷 亮太
デザイナー

SMC関連サイト

SMCセミナーカレンダー
https://www.smc-g.co.jp/service/keiei_hasshin/seminar_academy#calender



最新ニュースとセミナー情報

無料でAI画像生成のデモが使えます!

イギリスのAIスタートアップ企業 Stability AI が画像生成 AI のソースを無償で一般公開しました。指示を英語で入力することで画像を生成してくれます。「Stable Diffusion Demo」でデモが使用できます。この企業では、動画や音楽を生成可能な AI も開発しているとのこと非常に興味深いです。技術の進歩ももちろんですが、イラスト・動画・音楽は専門技能なんだと改めて感じますね。



生成例：A high tech solarpunk utopia in the Amazon rainforest (アマゾンの熱帯雨林にあるハイテクソーラーパンクユートピア)

税務セミナー開催のお知らせ

SMC税理士法人では、経営者様、事業主様、経理担当者様を対象としたセミナーを随時開催しております。他にも起業を目指す方に向けたセミナーなど、どれも知っておいて損はない情報が盛り沢山の内容となっておりますので、是非ご参加ください！開催スケジュールは弊社担当、またはホームページ【https://www.smc-g.co.jp/service/keiei_hasshin/seminar_academy#calender】をご覧ください。

2022.09 SCHEDULE セミナーカレンダー



SUNDAY	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
28	29	30	31	1 事業再構築 補助金 16:00-17:00	2 確定拠出年金 セミナー 16:00-17:00	3
4	5	6	7 利益とキャッシュ 最大化セミナー 14:00-16:30	8 コロナ融資 返し方 17:00-18:00	9 診断士 チームPDCA 15:30-18:00	10
11	12	13	14 中小企業診断士 顧問獲得実践塾 13:30-18:00	15 クラウド会計 Moneyfoward 14:00-14:45	16	17
18	19	20 決算書の 読み方 15:00-16:30	21	22	23	24
25	26	27 第4期 東京会計塾 15:30-20:00	28	29	30	1

名古屋本社
愛知県名古屋市中村区名駅 4-5-27
大一名駅ビル 5F
TEL/052-446-5626

東京支社
東京都中央区八丁堀 2-8-2
八丁堀共同ビル 5F
TEL/03-6280-3031

多治見事務所
岐阜県多治見市太平町 6-19
SMCビル 1F
TEL/0572-22-0626

中津川支社
岐阜県中津川市栄町 2-20
丸山ビル 2F
TEL/0573-62-3435

埼玉支店
埼玉県東松山市箭弓町 1-17-9
ルネスカーサ 105 号室
TEL/0493-59-9427



SMCのサイトが
新しくなりました!



SMC公式サイト
<https://www.smc-g.co.jp>