

# 資金調達の 実践力

## 第16回 リスク ジュール の基本

新居 智臣

有限会社シンプルマネジメント代表取締役/中小企業診断士

コロナ禍の今、その後の見通しが立たないものの、事業再生への取り組みが増えてくることは容易に想像できる。今回は、事業再生の入口となる金融機関への返済猶予の手段であるリスクジュール（以下、リスク）の基本について話をしたい。

リスクのやり方一つで、再生への道のりが変わってくる。

### 1. リスクジュールとは何か

リスクとは、金融機関借入れにおける返済条件の変更のこと。平たく言えば、一定期間、金融機関借入れの元金の返済を減額してもらう、またはゼロにしてもらう取り組みである。

たとえば、主に売上で毎月1,000万円の入金がある状態だが、出ていくお金が1,200万円、差し引き毎月200万円の資金が流出しているといった

場合に、手持ち資金が600万円なら3ヵ月後には事業を停止せざるを得なくなる。仮に、毎月200万円を金融機関に返済しているのであれば、金融機関と話し合い、返済を止めることで資金面での不安を払拭する。そして、事業の再生に向かうといった流れを作る。リスクは事業の立て直しにあたり、極めて重要な手段なのである。

リスクは事業再生のステージで利用されるわけだが、支払いの優先順位からその立ち位置を説明しておく。最も優先順位が高いのは従業員の給与、そして2番目が仕入れ先など取引先への支払い、3番目が諸経費、4番目が税金、社保、そして、金融機関への返済となる。

「金融機関への返済は最も優先度が低い」と考えるとところがミソである。決して、金融機関への返済をないがしろにして良いと言っているわけではない。しかし、従業員に給与を支払わなければ、人は去り、事業を存続できなくなる。取引先に対しては、信用の観点から安易に支払いを一時止めたり、延ばしたりはできない。一方、金融機関への返済は話し合い次第で止めることができる。金融機関という組織の性格上、事業が芳しくないといった情報が外部に漏れることはない。こうしたことから、事業の存続が危ぶまれる際には、リスクが最初の打ち手となるのである。

真面目で素直な経営者の場合、まずは借りたお金を返すことが肝心だと考え、返済を優先し、再生を進めようとするケースも多い。金融機関の側からすると、ありがたい話にもとれそうだが、事業再生を目指すのであれば、リスク第一と考えを改めてもらわなければならない。実のところ、金融機関もわかっていることであり、中途半端に返済してもらったゆえの倒産では元も子もない。このあたりの微妙な空気の流れの読み取りも、コンサルタントには必要となる。

また、税金、社保などについても一言。最近、取り立てが非常に厳しく、催促の通知への対応を先延ばしにしていたら、不動産の差し押さえにあったといった話がよく出てくる。税金、社保など

初校

2/24

⑬

への対応は素早く、未納の状態はできるだけ早く解消すべしというのが、昨今の状況である点を伝えておく。

## 2. リスク交渉の前にやっておくこと

金融機関の口座から資金を抜いておくことが、取り組みの一丁目。返済は口座から自動引き落としとされていることがほとんどであり、交渉中は契約条件どおりに引き落としをされても文句は言えない。リスクの申し込みをした段階で、引き落としを止めてくれると勘違いしないようにしたい。

筆者が対応したケースでも、残額が引き落としを上回っていたため、引き落とされたケースがあった。ただ、公的金融機関であったことと、担当者が親切な方であったため、わざわざ先方から「次から引き落とされないよう、気をつけてください」との連絡ももらった。

次に、新たな資金の調達先を確保しておくことを挙げておきたい。銀行系のカードローンなど少額でも良いので、いざというときに備えて、資金の融通先の確保に努めたい。

リスクの交渉に入ると、カードローンなどが組めなくなる可能性があることから、リスク前にできるだけの手段を探し、素早く対処するのが肝心。たとえ10万円であっても、足らずでアウトになるかもしれないという危機意識が求められる。

社長がどのようなカードを持っているか、家族も同様にすべての資金関連の情報を聞き出し、「なぜ」を十分に説明したうえで、最悪の場合を念頭にバックグラウンドを整備しておくことが大事だ。

もう一点。内容は後述するが、リスクに必要な資料はできるだけ早めにとっておきたい。金融機関内での審査の時間を短くするためだ。

## 3. 金融機関の目線で取り組む

金融機関の目線が、リスクでは非常に重要であ

る。交渉における重要ポイントを3つの視点から述べておく。

第1はメインバンクから交渉を始めること。A銀行3,000万円、B銀行2,000万円、C信金1,000万円の残高があるのなら、メインバンクをA銀行として、A銀行に最初に話を持っていく。

第2は、銀行への条件変更の中身は平等にすること。上記の例でいえば、総額6,000万円に対しての割合に応じて、返済の減額で対応するのであれば割り振りをする。A銀行だけ返済割合が多いのでは、話し合いはつかなくなる。

第3は、金利の支払いである。時折、金利までストップしてほしいというオーダーがある。しかし、金利を払わなければ客ではなくなる。リスクではなく、一括返済を求められてしまう可能性がある。

リスクの交渉にあたっては、①経営改善計画書、②資金繰り表、③借入先一覧、④予想損益計算書、⑤返済計画書の5つの資料は必須である。どこでいくら借りているのか、そしてどのようなプランで経営を立て直していくのか、途中で資金ショートはしないのか、将来の返済とそれを担保する収益の見込みを伝える手段となる。

資料の中身については、金融機関にとって納得がいく内容になっているかどうかである。「机上の空論だ」と同業者に言われることもあるが、あくまでもリスクを目的として作る。この点に注意が必要。事業再生そのものの取り組みとは少々違った側面から考え、資料づくりを行うのが実務の立場である。

リスクとは金融機関が「うん」と言って、なんぼの世界。金融機関目線での取り組みなくして、「リスクなし」である。

事業再生の重要かつ必須の手段であるリスクの支援では、まずは今回述べたことの要点をしっかりと頭に叩き込んで取り組んでほしい。

再生への道のりを確実に進めていくには、緩い土台の上に建屋を作ってはいけないのである。