

デジタル化にかかる設備資金や人材マッチングの支援ポイント

資金調達や人材紹介面で金融機関にはどのような支援が求められるのか。具体的な支援策や提案ノウハウを紹介する。

① 設備資金の融資依頼を受けたらどう対応するか
投資計画で売上見込みを検証し併せて資金繰りへの影響も確認

……経営デザインコンサルティングオフィス 川居宗則

デ デジタル化にかかる設備資金の融資依頼を受けた場合、その設備投資によって企業の競争力が向上し、収益が上がるか確認することが前提条件となる。具体的には、デジタル化を行う目的（売上拡大、コスト削減、社内コミュニケーションの向上など）、および設備投資計画の費用対効果などの検証が必要になる。

計画の根拠を確認し投資の妥当性を検証

金融機関の担当者としては、経営者との対話を通じて企業の現状分析や課題把握を行い、設備投資計画の中身を検証する必要がある。本稿では、企業が作成した設備投資計画書（図表）を基に、検証

まず第一に検証すべきなのは、設備導入後の「事業の見通し」だろう。デジタル化の投資効果を見るためには、現在と比較して、できれば1年後、遅くとも3年以内には軌道に乗せて生産性向上が実現できるかどうかを確認していく。

「今回投資をする理由等」を踏まえ、数字として効果が見込める事業かどうか、過剰投資となっていないかなど、担当者は企業とよく話し合いをしていきたい。

次に、デジタル化にかかる事業の売上高や粗利益率、経費の見込みについて、根拠を持って立てられた計画かどうか十分に検証したい。実際の現場でも「売上高は今期1000万円、来期は1500万円、再来期は2000万円」と、特に根拠もなく決められた大雑把な売上見込みはよく見られる。

売上見込みを作る際には、売上を構成する要素を分解して考える必要がある。例えばオンライン販売に進出する場合、対象商品および単価、目標販売数ごとにきちんと検証しているか確認すべきだ。

また「オンライン販売にかかる配送費やECサイト運営費、広告宣伝費、人件費等のコストが計上されているか」「事業を進められるだけの人材が確保されているか」など細部についても確認する。投資計画の根拠を十分に確

●デジタル化設備投資計画書の一例

デジタル化設備投資計画書			
1. 今回投資をする理由等			
目的	(売上拡大や、コスト削減、社内コミュニケーションなど)		
内容	(売上拡大や、コスト削減、社内コミュニケーションなどの具体的内容)		
効果	(売上拡大や、コスト削減、社内コミュニケーションなどの効果)		
2. 資金計画と調達方法			
	必要な設備	金額	調達の方法及び金額
設備資金			自己資金
			借入
合計			合計
3. 事業の見通し			
	稼働当初	1年後または軌道に乗った後(〇年〇期)	売上高、売上原価、経費を計算された根拠(人件費は従業員数が分かるように記載)
売上高	万円	万円	<稼働当初>
売上原価	万円	万円	
経費	人件費	万円	万円
	家賃	万円	万円
	支払利息	万円	万円
	減価償却費	万円	万円
	その他	万円	万円
	合計	万円	万円
営業利益	万円	万円	<軌道に乗った後>

出所：筆者作成

認しておく、投資効果の妥当性が検証しやすくなり、投資計画と実際の進捗状況との対比も容易になる。特に、利益が下振れしたと

き、「売上が未達だった」「当初想定していなかったコストが発生した」など、原因が見つけやすくなるとともに、対策も立てやすくなる。

資金繰りも考慮し無理のない計画に

加えて、金融機関の担当者は、その設備投資が資金繰り

にどんな影響を及ぼすかを検証してほしい。設備投資によって借入金の返済負担が重くなれば、企業の資金繰りは悪化するリスクがある。

設備資金の返済原資は利益であり、正確にはキャッシュフローである。簡易的な指標としてのキャッシュフローは「当期純利益+減価償却費」である。

借入金の年間返済額は、キャッシュフローの金額内であることが望ましい。それを超える年間返済額となると、資金繰りの悪化を招く可能性がある。

ヒアリングや資金繰り表などでキャッシュフローを確認して、無理のない範囲の投資計画かどうか十分に検証していきたい。

POINT 経営者と対話し、事業の見通しや資金繰りへの影響などを検証しよう