ケース別

このような取引先の融資稟議書はこう作成しよう

3つのケースを挙げ、所見欄のサンプルとともに、ケースごとの稟議書作成のポイントを解説する。

ケース1 生産性向上のため新たな設備投資を検討している製造業A社

安全性・収益性・成長性に加え各種回転率等で効率性も検証する

下川峰郎
下川経営コンサルティング事務所代表

本事例は、生産性向上のために新設備投資を検討する製造業者A社であるが、コロナ後の対処としてこういう場面は今後増えるものと思われる。

先の定量面の着眼点（8～11ページ）でも触れたが、やはり融資の基本としては、「安全性」「収益性」「成長性」に着眼点を持って稟議書を書くことが大切である。この3点に加えて、製造業では「効率性」も重要な検証要素になる。

稟議書は、定量評価と定性評価の両面から検討を行い、論理的に納得性のあるものに仕上げていく。企業の業況は財務諸表から、資金使途は融資申出書から、返済原資は本設備投資後の事業計画書から確認ができ、その事業計画書の中身のチェックが稟議書の要になる。

事業計画は悲観的なケースも想定する

稟議書を作成するにあたって、まず行うのは業界動向の把握である。特にアフターコロナの中で申込企業がどういう業界に属し、どのような位置にあるのかの把握、また昨今の円安による原材料価格の高騰、ウクライナ戦争によるサプライチェーンの崩壊などの影響が及んでいるかなどの把握を行う。

取引先の確認も大切だ。仕入先や販売先の取引状況を確認し、一社に対する依存体質など、ポートフォリオがなされているかの把握が必要となる。

これらを踏まえておくと、融資申込みの際、事業計画の評価や経営者とのディスカッションが深度のあるものとなり、より説得力のある所見欄を作成することができる。

次に、財務諸表から安全性・収益性・成長性の検証を行う。特に今回は、生産性向上のための設備投資資金となるため、効率性の指標である総資本回転率や総資本経常利益率などの各種回転率の検証、また生産における歩留率の把握をする必要がある。

これを基に、提出された設備資金計画および新設備投資後の事業計画において、どの程度生産性向上による効果が出ているかを確認し、妥当性を検討する。

例えば、新設備投資をした場合と新設備投資をしなかった場合の事業計画シミュレーションを比較して検討することが必要である。当然、投資をすることによる返済負担率の増加、減価償却費額の増加がB／SやP／Lに与える影響まで考慮してシミュレーションを行う。

また、申込企業の事業計画シミュレーションにただ乗るのではなく、申込企業のシミュレーションを楽観シミュレーションとして、金融機関側でも悲観シミュレーションを立て検討することが望ましい。そのうえで、返済負担率などを考慮し、返済原資からの融資金額の妥当性を検討する。

経営者や経営理念も交え将来像も俯瞰

定量的な検証をするうえで重要なことは、「定性的」評価を行うことである。数字はあくまで数字であり、企業経営を行ううえで重要なのは、経営者の資質や会社そのものだからである。

特にSWOT分析による定性評価は重視したい。中でも特に、経営者の人物像、会社の経営理念とその実施状況、社風などを把握したい。

そのうえで、定量的な現在の状況と将来像を俯瞰（ふかん）することで、担当者としての所見欄に納得性のある内容を書くことができるのである。

また、所見欄は担当者としての「思い」を表現できる唯一の欄となるので、少し情緒的なことを加えながら、上司の稟議検討時間を考慮し、簡潔に伝わるように表記したい。

●A社の所見欄のサンプル

業界動向としては、カーボンニュートラルへの対応が必須。本事業遂行により、カーボンニュートラルへの対応と生産性向上の効果で製造現場による歩留り率○○%の改善が見込め、今回の投資による売上高総利益率も○○%向上し、会社全体の収益性も向上が見込める。

今回の融資による返済は、今回の事業による上記利益率の上昇により十分可能と思料。また、事業計画シミュレーションより、期待効果最低ラインでも返済に支障はないものと思料。

当社経営者△△は、非常に経営感覚に優れており、人的ネットワークも非常に多彩な魅力的な人物であり、コロナ禍でも順調に業績を維持していた。本件計画も妥当性に問題もないものと思料。是非ご承認賜り度。

（出所）筆者作成