

# いまの借入あと何年で返しますか？

計画の作成から見えてくる  
「稼ぐ力」を高める経営の進め方

「売上は戻りつつあるけれど利益につながらない」「毎月の返済が重く将来が見通せない」いま、多くの経営者がこうした課題を抱えています。日々の忙しさのあまり資金管理もおろそかになりがちで、その状態が続くと「黒字廃業※」ということにもなりかねません。

こうした現状を開拓するためには、自社の原点を振り返り、強みや特性を再点検するといった「自社の現在地」を意識することが重要と考え、現状を数字でつかむ「分析」と、未来を描く「計画」を作成することで「稼ぐ力」を高める経営につなげることを本特集のテーマとしました。

「計画をつくるのは苦手」と思われる方も多いと思いますが、前橋商工会議所の経営指導員が一緒にやって計画をつくります。この特集をご覧いただき、ぜひこれから「計画」と一緒に作成していきましょう。※ 民間調査機関によると、2025年1~8月の群馬県内の黒字廃業は6割を超える

## 「第1章」返済力をつかむ

### ①まず“今の返済力を知る

日々の仕事に追われていると、「この返済ペースで本当に大丈夫なのか」「資金繰りが苦しくなる時期が来るのでは」と不安になる場面があると思います。返済予定表を見ても、自社の体力までは分からず、確認しながら日々が過ぎてしまうことも珍しくありません。決算書を開いても情報が多くすぎて、どこに注目すればいいのか分からない、という声もよく伺います。その結果、どうしても”感覚頼り”的判断になりがちです。

### ②返済年数の計算で現在地をつかむ

とはいっても、返済能力をつかむために決算書を隅々まで読み解く必要はありません。まず押さえたいのは「借入金残高」と「償却前利益」の二つです。償却前利益とは、経常利益に減価償却費を足した数字で、日々の商売から返済の元手がどれくらい生まれているかを示すものです。この二つが分かれれば、返済の目安は簡単に計算できます。方法はシンプルで、借入金残高を年間の償却前利益で割るだけです。

たとえば借入金3,000万円で償却前利益が500万円なら、「今の体力だと6年はかかりそうだな」という具合に目安がつきます。

③返済期間が長い状態のリスク  
この”ざつくり返済年数“は、自社の体力をつかむうえでとても役に立ちます。返済年数が長いということは、償却前利益が小さいか借入金が大きいか、もしくは両方であり、つまりは「手元に残るお金が薄い状態」です。お金に余裕がないと、急な出費に対応できず支払いが滞ることがありますし、本来取れるはずの仕事を断らざるを得ない場面も出てきます。設備更新や採用など将来への投資も

## 会社の体力は、電卓ひとつで測れる。

$$\text{ざっくり返済年数} = \frac{\text{借入金残高}}{\text{償却前利益}}$$

**償却前利益とは？** = 経常利益 + 減価償却費  
(日々の商売から生まれる、返済の元手)

6年

「返済力が弱い」と判断され、思うように話が進まない可能性も出てきます。返済年数という数字は、経営の動きやすさそのものを表していると、言つても過言ではありません。

## 「第2章」返済力を高める

## ④ 利益を増やすための考え方

では、返済期間を短くし、会社としての自由度を取り戻すには何をすればいいのでしょうか。結論としては、利益を増やすことに尽きます。利益を増やす方法は、基本的には「売上・粗利を増やす」か「経費を減らす」かの二つです。

## ⑤売上・粗利を上げる

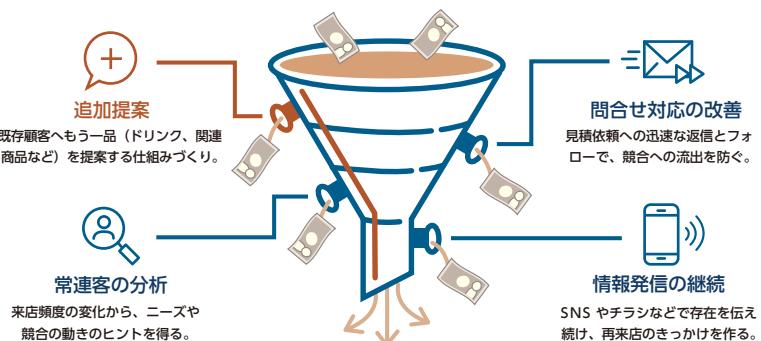
⑤ 売上・粗利を上げる

まずは売上の取りこぼしを減らすところから着手するのが現実的です。すでに来ているお客様に対し、もう一つ提案できることがないかを見直すだけで売上は変わります。飲食店ならドリンクやデザート、小売なら関連商品やセット提案など、自然に選べる形をつくることがポイントです。また、問い合わせや見積もり依頼の”取

り逃し“もよくある課題です。返事が遅れて競合に流れてしまう、見積もり後のフォローが不足していた、といふだけで売上を失っているケースは多くあります。こうした部分を丁寧に拾うだけでも成果が出ます。

さらに、常連さんの来店頻度の変化にもヒントがあります。以前より足が遠のいている場合、競合が増えたのか、メニューや価格帯が合わなくなつたのかなど、小さな違和感が改

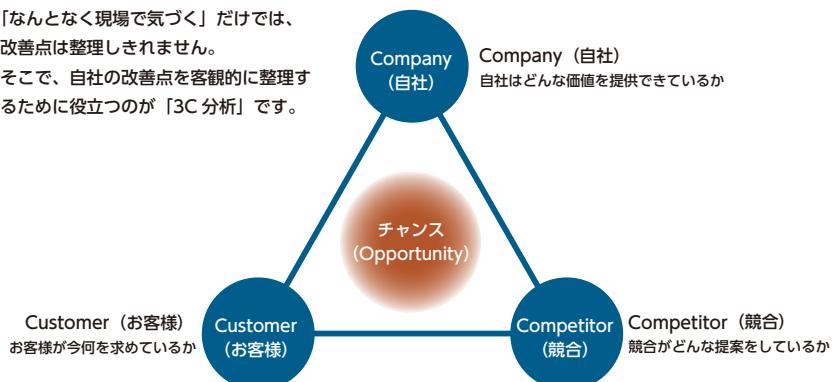
売上アップは、“大きい挑戦”より“今あるチャンスを拾い直す”ことまずは、売上の取りこぼしを減らすことから着手するのが最も現実的で効果的です。



S更新やチラシ配布が止まると新規のお客様の入口が狭くなります。大きな広告でなくとも、日々のちょっとした情報を発信するだけで「久しぶりに行つてみよう」と思つてもらえることがあります。売上アップは”大きい挑戦”ではなく、今あるチャンスを拾い直すこと“のほう”が効果的で早いものです。

## 改善点を見える化する思考ツール「3C分析」

「なんとなく現場で気づく」だけでは、改善点は整理しきれません。そこで、自社の改善点を客観的に整理するためには役立つのが「3C分析」です。



車場、過剰な通信プランなど、小さな支出でも積み重なれば返済に回せるお金を圧迫します。固定費は見直せばすぐに改善効果が出るため、返済期間の短縮にも直結します。

⑥無駄遣いの防止で返済力が強くなる  
利益を増やすもう一つの方法が「固定費の見直し」です。毎月なんとなく支払っている費用の中には、実は必要性があまりないものもあります。使っていないサブスク、稼働していない駐

んとなく現場で気づく」だけでは整理しきれません。そこで必要になるのが、3C分析です。

### 【実践】3C分析のチェックポイント

3C	例え	整理のポイント
顧客 (customer)	お客様の困りごと、求めるもの、行動の視点	・常連が来る回数が減っている理由 ・追加で買ってもらえそうな商品 ・値上げに対しての反応
競合 (competitor)	同じお客様を取り合っている相手の動き	・他社のほうがお客様への返信が早い ・自社よりサービス内容が充実している ・競合のほうが目立つ場所で宣伝している
自社 (company)	自社の強み・弱み、今のやり方で改善できる部分	・セット提案や追加提案が十分でない ・SNSなどで知つてもらつた活動が不足している ・問い合わせに対する返信が遅がち

⑦計画でお金の流れを整理する  
改善策を効果的に進めるためには、売上・経費・返済額を月ごとに並べ、改善後の償却前利益と返済後資金がどう変わるのかを確認でき

るようにしておくことが重要です。  
こうした入出金のズレを”完璧”  
に予測する必要はありませんが、どの  
月に資金が増えやすく、どの月に  
減りやすいのかを、大まか“につかん  
でおくことは、健全な資金繰りのた  
めに重要です。そのためにも、売上や  
経費、返済額を整理し、改善策を実  
行した場合に償却前利益がどれくら  
い変わるのかを見える形にしておく  
ことが役に立ちます。

まずは右記の【計画書のイメ  
ジ】のようなシンプルな表から始  
めてみましょう。計画は”書類作  
り”ではなく、”改善の効果を確か  
めるための地図”として活用する  
ものです。

⑧金融機関に説明できる経営へ  
関係でも大きな効果を発揮します。  
金融機関が知りたいのは、「返済で  
きるのか」「返済力がどう伸びてい  
くのか」という点です。償却前利益  
がどのように改善し、返済年数が  
どう短くなるのかを説明できれば、  
金融機関も安心して支援できます。  
たとえば、「売上の取りこぼしを減  
らし、固定費を整理することで償  
却前利益が年間〇万円改善し、返

	令和8年3月	令和8年4月	令和8年5月
売上高	1,300,000	1,400,000	1,450,000
売上原価	300,000	280,000	260,000
売上総利益	1,000,000	1,120,000	1,190,000
役員報酬	500,000	500,000	500,000
給与	100,000	100,000	100,000
電話代	8,000	5,000	5,000
駐車場代	30,000	15,000	15,000
減価償却費	200,000	200,000	200,000
~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
営業利益	162,000	300,000	370,000
支払利息	50,000	50,000	50,000
経常利益	112,000	250,000	320,000
償却前利益	312,000	450,000	520,000
月額返済額	250,000	250,000	250,000
返済後資金	62,000	200,000	270,000

計画書のイメージ図

済期間が〇年短縮する見込みです」と話せるようになると評価は大きくなります。



(一社)群馬県中小企業診断士協会 所属  
コンサルティングオフィス山田  
代表 中小企業診断士 山田 裕一 氏

# 「過去の数字」より「未来の計画」を

日本政策金融公庫 前橋支店  
国民生活事業 融資第二課長 長坂 勝氏

## 民間を「補完」し、地域の中小・小規模事業者を支える

日本政策金融公庫（以下、公庫）は、その役割を民間金融機関を「補完」する立場と明確に位置づけています。最大の使命は、資金を必要とされている事業者について、可能な限り支援の対象として、地域の産業や事業を支え、その継続と発展を後押しすることにあります。地域経済に不可欠な中小・小規模事業者を「置き去りにせず応援する」という姿勢が根底にあります。

## 数字だけでなく「経営者の姿勢」を重視

公庫の融資審査においては、決算書の良し悪しといった数字だけではな

く、経営者自身の「前向きな姿勢」や「やる気」を重視しています。たとえ現在が赤字の事業者であっても、改善への強い意欲や具体的な計画があれば、積極的に支援の対象となります。また、資金繰りが厳しい状況を鑑み、短期返済ではなく長期返済とした方が事業継続に資すると判断される場合等は、返済期間について柔軟に対応する体制も整えられています。

## 融資審査・評価で見られるポイント

の実現性の高い事業計画】  
の理想論ではなく、以下の2点を客観的に落とし込めているかが鍵となります。

として、融資審査で重要視されるのは、実現性の高い事業計画です。理想論ではなく、以下の2点を客観的に落とし込めているかが鍵となります。

売上だけでなく、「いつ、いくら現金が手元にあるか」という資金繰りの流れを把握できているか。

②キヤツシユフローの意識

融資以外にも、商工会議所と連携などを市場調査に基づいて確保できているか。

どれだけ素晴らしい商品を販売していくても、需要がなければ商品は売れません。そこには地域性も関わってくるので、強み・弱みだけでなく市場の把握も重要です。

公庫の役割

融資以外にも、商工会議所と連携し、外部専門家の紹介や、経営者が抱える孤独な悩みを共有できる経営相談会などを実施し、事業者を支援しています。また、全国規模の商談会やオンライン商談会を本部主導で展開し、販路開拓（ビジネスマッチング）も積極的にサポートしています。

公庫は、資金供給をはじめとする各種支援策を通じて地域・事業の継続と発展のため、経営者の熱意と真摯な努力を力強く応援しています。



# 誠実さが「信用」につながる

群馬県信用保証協会

営業部 部長 吉沢伸一 氏

営業部 保証第一課 課長代理 土屋佑太 氏  
経営支援部 経営支援課 課長代理 大澤尚人 氏

## 公的保証で信用を「補完」し、金融への架け橋となる

信用保証協会（以下、協会）は、中小・小規模事業者が金融機関から融資を受ける際に、その債務を保証することで信用力を「補完」し、資金調達を円滑にする公的機関です。単に保証の可否を判断する審査機関ではなく、金融機関と事業者の間に入り、対話を通じて事業者の課題を共有し、と共に解決策を探る「経営のパートナー」としての役割を担っています。

## 決算書の内容と「対話」や「誠実さ」を重視

協会の審査においては、決算書の数字や返済能力の確認はもちろんですが、経営者との「対話」から見えてくる「事業への理解度」や「誠実さ」を特に重視しています。たとえ業況

が厳しくても、その要因を経営者自身の言葉で説明でき、真摯に向き合いう姿勢があれば、支援の可能性は大きく広がります。逆に、実態を隠そとうとする不誠実な対応は、信頼関係を損ない、支援を遠ざける最大の要因となります。

## 【ありのままの現状と改善意欲】 融資審査・評価で見られるポイント

審査で重要視されるのは、現状を正しく認識し、その上でどう改善を図るかという意思です。立派な書類よりも、以下の2点が行動に伴つているかが鍵となります。

### ①ありのままの現状把握と情報開示

悪い情報も含めて自社の状況を隠さず、正確に開示できているか。「貸してもらえないかもしれない」という

## 保証協会の役割

保証承諾以外にも、経営支援部では「専門家派遣事業」を実施しており、経営改善計画や事業承継計画作成支援などの経営支援メ

不安から情報を隠すと、適切な支援策が打てなくなります。現状を「ありのまま」話すことが、協会との信頼（信用）を築く第一歩であり、早期の課題解決につながります。

### ②本業の「稼ぐ力」の再構築

外部環境のせいにせず、価格転嫁や強みの再発掘に取り組もうとしているか。原材料高などのコスト増に対し、根拠を持って価格交渉を行うことや、自社では当たり前と思っていた技術・サービスの「強み」を見直し、改善に向けた自前の計画を持つことが評価されます。



写真左から大澤課長代理、吉沢部長、土屋課長代理

ニュースが充実しています。協会は、早期の相談（対話）こそが未来の選択肢を広げると考え、事業者の「信用」を支え、難局を乗り越えるための伴走支援を力強く行っています。まずは商工会議所、または保証協会の窓口まで、お気軽にご相談ください。

## 商工会議所と一緒に「稼ぐ力」の体質をつくりませんか？

「自社の借入金はあと何年で返せるか」。この問いに根拠を持つて即答できる経営体質こそが、金融機関からの信頼を高め、未来への投資を可能にします。本特集で触れた通り、「稼ぐ力」は一朝一夕のテクニックではなく、「分析・計画・実行・検証」のサイクルを愚直に回し続けることで培われる「企業体質」そのものです。現状を正しく認識し、改善の地図（計画）を描くこと。それが、変化の激しい時代を生き抜く、強くしなやかな企業への唯一の道となります。

「分析」と「計画」。これらを絵に描いた餅にせず、成果に繋げるための最短ルートは、専門家の力を借りることです。ぜひ、どんなことでもまずは商工会議所にご相談ください。経営改善や融資制度、補助金相談や専門家派遣など、挑戦を支える伴走支援の準備は整っています。

漠然とした不安を、確かな「自信」と「信用」へ変えていくために、一緒に「稼ぐ力」の体質をつくりつてまいりましょう。

## Information

前橋商工会議所では、本特集の第1章から第3章までご寄稿いただいた、コンサルティングオフィス山田中小企業診断士 山田 裕一氏を講師に、本特集に沿ったセミナーを以下の通り開催いたします。

本誌面の内容をさらに深掘りした、経営に役立つ内容となっておりますので、ぜひご参加ください！



### 経営分析セミナー

#### 基礎編

### 「返済力を理解する」

金融機関が注目する「返済力」を、自社の言葉で説明できるようになるためのセミナーです。

借入金と償却前利益をどう見るかが分かれば、自社の姿を正しく把握できます。数字が苦手な方でも“話せる経営”に近づける内容です。

このセミナーでは、返済力をシンプルにとらえる方法を、ワークを交えてわかりやすく紹介します。

#### 《内容》

- ① 資金繰りの不安の正体を知る
- ② 返済力をつかむための数字との向き合い方
- ③ 自社の“体力”を測る考え方
- ④ 現状を整理し、課題を見つける

日時／令和8年2月25日(水)  
14:00～16:00

場所／前橋商工会議所3階アイビー

定員／30名 参加費無料



### 事業計画策定セミナー

#### 実践編

### 「返済力を理解する」

身近な改善でも、積み重ねれば返済力は大きく変わります。当セミナーでは、売上アップの工夫や固定費見直しを、無理なく続けられる計画としてまとめる方法と一緒に整理します。「何から手をつければいいか」がはっきり見える時間になります。

売上アップ・固定費見直しの着眼点などを交えながら、明日から取り組める事業計画の作り方をわかりやすく紹介します。

#### 《内容》

- ① 収益改善の着眼点
- ② コスト構造を見直す視点
- ③ 改善策を“経営数字”につなげる方法
- ④ 金融機関との関係づくりと伝え方

日時／令和8年3月11日(水)  
14:00～16:00

場所／前橋商工会議所3階アイビー

定員／30名 参加費無料

両セミナーのお申込み 当所HP (<https://maebashi-cci.or.jp/archives/5647>)よりお願ひいたします。

