

創立 1998 年 5 月 25 日 承認 1998 年 6 月 3 日

Tokyo Riverside Rotary Club

例会 毎週金曜日 12 時 30 分 (第 5 金曜日のみ 18 時 00 分) 上野精養軒 Tel (03) 3821-2181
事務局 東京都荒川区町屋 2-2-15 プリメーラ O.D.A301 Tel (03) 5810-6221

E-mail riverside-rc@riverside-rc.jp URL <https://riverside-rc.jp/>

会長 下川 芳延

幹事 西山 尚史

「よいことのために手を取りあおう」

「奉仕の継続」

国際ロータリー会長 フランチェスコ・アレツォ会長

東京リバーサイドロータリークラブ

例会 No.1209 2026 年 5 月 15 日

上野 精養軒 2F「藤の間」

♪ ロータリーソング「日も風も星も」

○卓話「原発・エネルギー問題の現状と近未来」

河合 弘之 様(東京麹町 RC)

【プロフィール】

昭和 19 年 4 月 18 日旧満州生まれ。東京大学法学部卒。さくら共同法律事務所所長。第二東京弁護士会所属。

数々の大型経済事件でビジネス弁護士として活躍(平和相互銀行事件、国際航業事件、秀和对忠実屋いなげ屋事件、イトマン事件や最近ではスルガ銀行かぼちゃの馬車事件で弁護団長として 1500 億円の債務を帳消、さごう・西武売却事件、朝日出版社の M&A トラブルを担当)する一方、2011 年 3 月 11 日の福島原発事故をきっかけに全国の原発差止訴訟弁護団をまとめ、自身も多くの弁護団に参加している。福島原発事故の責任を当時の役員らに問う東電株主代表訴訟一審では世界の裁判史上最高額の 13 兆円強の損害賠償命令を勝ち取った。

また、社会貢献活動として中国残留孤児、フィリピン残留日本人の国籍取得にも尽力している。

○誕生祝:水谷 友哉 会員

○年間出席表彰:有賀 雅雄 会員 4/18(2 回)

メニュー ポークカツ

【 4 月:環境月間 】

【 次の例会 5 月 22 日 】

上野 精養軒 2F「藤の間」

♪ ロータリーソング「四つのテスト」

○臨時クラブ総会

- ・次年度会費の改定(値上げ)について
- ・ローターアクトクラブ設立および細則追加

・年間出席表彰:藤井 政輝 会員 5/9 (1 回)

メニュー カレーライス

【 前回の例会 5 月 8 日 】

上野 精養軒 2F「藤の間」

○会長報告

・米山奨学生 孫 赫峻(ソン ヒョクジュン)さんに 5 月の奨学金をお渡し致します。



○幹事報告

- ・本日例会後、2 階桔梗の間に於いて役員・理事会を行います。役員理事の方は宜しくお願い致します。
- ・今期事業報告の作成をお願い致します。期日は 5 月 22 日(金)までにお願い致します。
- ・次年度事業計画書について(次年度幹事報告)次年度事業計画書のご提出をお願い致します。期日は 6 月 19 日(金)までに事務局へお送りください。ひな型は 6 月 5 日に事務局

よりメールにてお送りいたします。
活動報告書と同じ時期になりますが、ご協力
お願い致します。

| 出席報告 | | |
|-----------------------|-----|-----|
| 会員数 | 出席数 | 欠席数 |
| 36 | 23 | 13 |
| ☆ ビジター数 3名 累計 3,998名 | | |
| 渡上 智之 様 卓話者(東京丸の内 RC) | | |
| 鈴木 敬文 様 東京ベイ RC | | |
| 孫 赫俊 さん (米山奨学生) | | |



下川 芳延 会長
真夏の暑さが来るまでの間の良い季節となっ
ております。本日の卓話は渡上様のお話を楽し
みにしております。

浜浦 章雄 会員
先日は素晴らしい歓迎会をして頂き有難うご
ざいました。

小根澤 美和 会員
主人の誕生祝有難うございました。

笠島 伸介 会員
結婚祝いのバームクーヘンを頂きました。52
年経ちました。

| | |
|-----------------|------------|
| ニコニコ BOX | 30,000円 |
| 2025~2026 年度 累計 | 1,446,000円 |



結婚記念祝
笠島 伸介 会員



結婚記念祝
山本 健太 会員



**卓話「銀行に評価される決算、その作り方」
渡上 智之 様 (東京丸の内 RC)**

本日は「銀行に評価される決算、その作り
方」というテーマでお話をさせていただきます
ます。まず最初に申し上げておきますが、私は決
算書を作る専門家でもなければ、特別な資格
をたくさん持っているわけでもありません。
ただ、これまで本当に多くの中小企業のオー
ナー経営者の方々とお会いし、また金融機関
の皆さまとも数多くお話をしてきました。さ
らに、いわゆるコンサルタントと呼ばれる
方々からも多くの知見をいただけてしまし
た。今日は、そうした“偉い人たちから聞いた
話”をギュッとまとめて、皆さまにお伝えでき
ればと思っています。ですので、経済指標だとか、
インタレストカバレッジレシオだとか、
そういった難しい専門用語は一切出てきませ
ん。もし細かい質問をいただいても、私では答
えられないことも多いので、その時はぜひ大
石先生に聞いていただければと思います。私
は、経営者に本当に必要な“原理原則”だけ
をお伝えします。

さて、この中で「銀行からお金を借りていな
い」というオーナー経営者の方はいらっしゃ
いますか。……おお、結構いらっしゃいます
ね。素晴らしいことです。無借金経営は本当に
立派です。

ただ、企業経営というのは長い道のりです。コ
ロナやリーマンショックのような社会全体の
インパクトがあれば、個別のトラブルも必ず
起こります。天気にも例えるなら、晴れの日ば
かりではありません。曇りの日もあれば、突然
の雨の日もあります。

ドラマ「半沢直樹」をご覧になった方も多
いと思いますが、作中で“銀行は晴れの日
に傘を

貸し、雨の日に傘を取り上げる”というセリフがありました。銀行からすれば、貸したお金が焦げ付くのは避けたいわけで、これは当然のことです。

だからこそ、雨が降ってから「傘を貸してください」と言っても遅いんです。曇りの段階で、「ちょっと雨が降りそうだな」という時に貸してもらえ関係をつくっておく必要があります。普段から銀行と適切な関係を築いておくことが大切なんです。

少し話は変わりますが、女性をデートに誘う時、1回目が一番難しいですよ。1回目がうまくいけば、2回目、3回目と続いていきます。銀行との関係も同じで、普段から付き合いがないのに、困った時だけ「お金貸してください」と言っても、なかなかうまくいきません。では、今日の結論を最初に申し上げます。

銀行に評価される決算書とは、銀行が“貸したお金を経営者がどう使っているか”が分かる決算書です。つまり、

- ・利益を生むためにお金を使っているか
- ・利益を生まないものに使っていないか
- ・ましてや役員や他社に貸し付けていないか

銀行はこの一点を見ています。

今日は、この原理原則だけ覚えて帰っていただければ十分です。

ここからは少し自己紹介をさせていただきます。私は東京〇〇で会長を務めておりまして、来期は幹事を務める予定です。家族は4人で、学生時代は経済学部で学んでいました。新卒で入った会社はGSKジャパン、そしてGE（ゼネラル・エレクトリック）でクリーンケムの仕事をしていました。当時は世界で最も時価総額が高い企業でしたが、今はもう影も形もありませんね。資格はFP2級と簿記3級だけです。簿記3級は1週間勉強すれば取れる程度のものですが、今日お話しする内容は、資格ではなく、経営者や金融機関の方々から学んだ“実践知”です。

また、私は週末に婚活支援もしておりまして、これまで12組を成婚に導きました。ちなみに私は2回結婚しています。3回目は料理を頑張ります（笑）。

さて、ここからは中小企業の現状について触れたいと思います。日本には約340万社の事

業者がいますが、そのうち99.7%が中小企業です。そして日本の雇用の7割を担っています。しかし、その中小企業のうち、黒字企業はわずか3割。7割が赤字という厳しい現実があります。

赤字が続けば現金が減り、借金が膨らみ、最終的には倒産につながります。中小企業が倒れると、雇用が失われ、社会全体に大きな影響が出ます。

さらに深刻なのが事業承継問題です。社長の平均年齢は70歳。後継者がいない、あるいは財務が悪くて子どもが継ぎたがらない。逆に黒字でキャッシュリッチでも、株価が高くなりすぎて相続税が払えない。どちらにしても事業承継は難しい。

ここからは決算書の本質についてお話しします。決算書とは、社長の通信簿経営活動のすべてが数字で表れるもの過去3年分で評価されるもの社会からの扱いが変わるもの特に銀行は、

- ・お金を貸すかどうか
- ・金利はいくらか
- ・保証は必要か
- ・期間はどれくらいか

こうした条件を決算書で判断します。

決算書は健康診断と同じです。健康診断の数日前に禁煙しても意味がないように、決算書も期末だけ頑張っても良くなりません。1年間の積み重ねが結果として表れるのです。

さて、ここからは決算書の中身について、もう少し深く触れていきたいと思います。

決算書といっても、主に「損益計算書（PL）」と「貸借対照表（BS）」の2つが中心です。キャッシュフロー計算書もありますが、中小企業では作成していないところも多いので、今日はPLとBSに絞ってお話しします。

まず損益計算書、いわゆるPLは“1年間でどれだけ儲けたか”を表すものです。

そして貸借対照表、BSは“ある時点で会社に何が残っているか”を示すものです。

銀行は、このPLとBSの両方を見て、「この会社は本業で稼ぐ力があるのか」「お金をどう残しているのか」を判断します。

ではPLから見ていきましょう。

PLには5つの利益があります。
売上総利益、営業利益、経常利益、税引前利益、当期純利益。
この5つの利益の中で、銀行が最も重視するのは“営業利益”です。
なぜなら、営業利益こそが“本業で稼ぐ力”を示しているからです。
営業利益を最大化する方法は、大きく2つしかありません。
1つは売上を上げること。
もう1つは固定費を下げること。
売上につながらないコストは極力使わない。
これは非常に重要なポイントです。
例えば、見栄えの良いオフィスを借りる。
広いスペースを構える。
銀座での接待や、毎月のサブスクの無駄。
こうした“売上につながらない固定費”が積み重なると、営業利益はどんどん削られていきます。もちろん、接待やゴルフが悪いわけではありません。
ただし、それが“売上につながっているかどうか”を常に意識してほしいのです。
もし単に社長の趣味で銀座に行きたいなら、それは会社のお金ではなく、個人のお金で行ってください。会社のお金は“利益を生むために使う”ものです。
続いて、貸借対照表（BS）です。
BSは“経営者の性格が出る”と言われていています。右側には「どこからお金を調達したか」、左側には「そのお金で何を持っているか」が書かれています。銀行が特に重視するのは“自己資本比率”です。
自己資本が厚ければ厚いほど、会社は安定していると評価されます。
無借金経営は素晴らしいですが、私は自己資本比率100%である必要はないと思っています。目安としては60%程度。
6割は自分のお金、4割は銀行から借りる。
このくらいがバランスとしては十分です。
そして、経営とは“調達したお金を運用し、利益を生み、その利益をまた自己資本に戻す”という循環です。
この循環を毎年繰り返すことで、会社は強くなっていきます。
ここでよく聞くのが「税金を払いたくない」

という声です。
気持ちはよく分かります。
しかし、税金を払わなければ当期純利益は残りません。
当期純利益が残らなければ、自己資本も増えません。つまり、会社は強くならないのです。
節税は悪いことではありませんが、“キャッシュが減る節税”は慎重に考えてください。
節税して現金が減り、いざという時に資金が足りない。これでは本末転倒です。
また、会社のお金で高級車や別荘、リゾート会員権を持っている企業もあります。
それが本当に利益につながっているなら問題ありません。
取引先を連れて行く、従業員の満足度を上げる、採用力を高める。
こうした目的があるなら良いのです。
しかし、社長しか使っていない、利益につながっていない。そうであれば、それは会社の資産ではなく、社長の趣味です。個人のお金で買ってください。
さて、まとめに入ります。
銀行に評価される決算書とは、会社を強くする設計図です。
決算書は期末に慌てて作っても良くなりません。日々の経営活動の積み重ねが決算書に表れます。
PLでは、本業で稼ぐ力を磨く。
BSでは、資産の質を高め、利益を生まないものを排除する。
そして、現金をしっかりと残す経営をする。
良い時がずっと続くわけではありません。
必ず雨の日が来ます。
その時に備えて、

- ・利益が出ているか
- ・現金が残っているか
- ・資産が利益を生むものになっているか

この3点を常に意識してください。
決算書の改善は、銀行対策であると同時に、経営改善そのものです。
会社を強くし、未来を守るための最も重要な取り組みです。