

第5章

売上実績・売上予想の伝え方

1 売上説明の基本テクニック

銀行折衝で、とりわけ重要になるのが、「経営者の売上説明」です。

貸し手の立場からすると、自社の売上を説明できない経営者ほど頼りない相手はいません。

実際には経営者の個人差は非常に大きく、その話しぶりで金融機関の評価が変わります。

(1) 売上の“中身”と“方向感”を語る

日頃から売上を分析していない社長は、銀行員の前で、足元の売上数値を強調します。

「コロナの影響で先月は悪かった。でも今月は少し戻ってきた」

先月、今月の売上のことしか語らない経営者は、銀行員から頼りなくみえます。

しばらくすると、また「今月も悪かった」と言い出すからです。

こういうやりとりから、徐々に経営者の認識の甘さが露呈していくのです。

銀行員が評価する経営者は、単に数字をなぞるのではなく、「先月の売上は低かったが、内容は悪くない」と“売上の中身”を語りま

す。

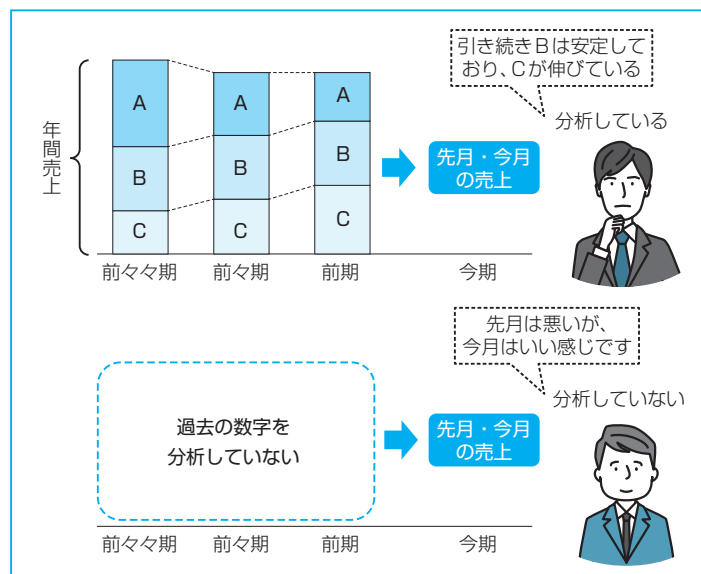
また、「先月の売上は低かったが、流れは悪くない。改善する傾向にある」と“方向感”を語ります。

それができるのは、売上の内訳と推移をよくみているからです。

(2) 新規事業は既存事業の延長で説明する

コロナ禍で売上が下がったことをきっかけに新規事業に取り組む経営者も少なくないでしょう。

図表5-1 分析している、していない、の違い



しかし、経営者が新規事業に入れ込む姿を銀行にみせすぎると、逆に警戒されることがあります。

売上が下がって心理的に追い込まれた経営者ほど、新規事業を熱く語りすぎてしまうからです。

経営者の話を聞きながら、銀行員は「社長がこれだけ必死なのは、コロナで既存事業の見通しがまったく立っていないからだろう」と訝ります。

そもそも銀行は既存事業を審査していたわけですから、まずは「既存事業の改善策」から説明するのが妥当です。

新規事業については、既存事業の延長線上で控えめに語るほうが、理解されやすいのです。

新規事業については既存事業との関連をはっきりさせましょう。いわゆるシナジー（相乗効果）です（図表5-2）。

図表5-2 シナジー（相乗効果）の例

生産面	従来の生産設備や生産管理システムを活用できる
販売面	従来の販売経路や販促手段を活用できる
技術面	従来の技術やノウハウを活用できる
管理面	従来の経営管理システムや管理者の能力を活用できる

たとえば、既存事業と新規事業の顧客がかぶっているなら、効率的に営業できますし、別々の商品を1つにまとめて、新たな価値を提供できるかもしれません。

既存と新規に共通する要素を考えれば、将来の展開らしきものもみえてくるでしょう。そういった「戦略的な狙い」を中心に説明するのです。

(3) 一般論ではなく自分の経験を語る

今後、金融機関には「コロナで世の中が変わったから、ビジネスモデルをこう変える」といった話をするが増えるでしょう。

その際、ニュースが取り上げているような一般論ではなく、できるだけ自分の経験を語るようにしてください。

「×××というお客さんがいて、×××を求めている、当社の製品・サービスはそのニーズを満たすことができる。だから売れる」ということを、できるだけストレートに、具体的に伝えるのです。

もっとも、こういうことを、いつもはっきり言えるわけではありません。売上に困っている会社は、「誰のどんなニーズに」という戦略部分がいまいで、経験が不足していることが多いからです。

戦略をはっきりさせるコツは、「顧客からの見え方」を考えることです。

自社の製品・サービスが、顧客からどうみえるかを語れる経営者は意外と少ないです。

顧客からの見え方を考え尽くすことによって、誰が顧客であるかがはっきりし、戦略的にも正しい、説得力のある話ができるようになります。

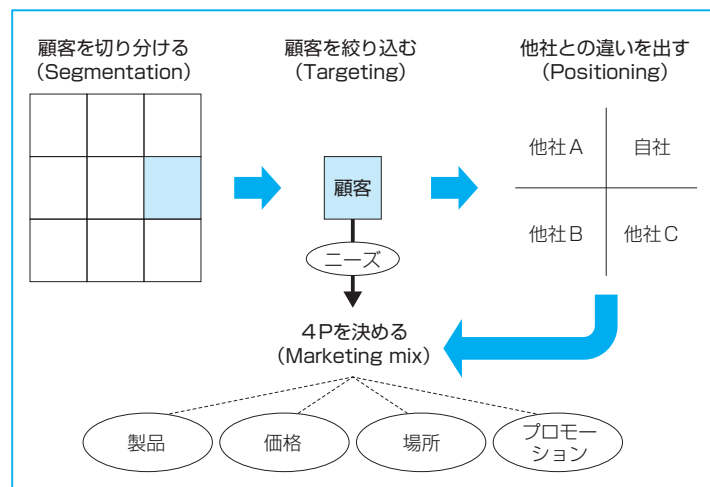
知識として、マーケティングの「STP+M」（図表5-3）を理解しておくといと思います。

Sはセグメンテーション、Tはターゲティング、Pはポジショニングの略。Mはマーケティング・ミックスのことで、具体的には4P（製品、価格、場所、プロモーション）を指します。

(4) 業界動向と自社の売上高との関係を語る

貸出先が属する業界について、銀行は「成長業界」「成熟業界」「衰退業界」というように色をつ

図表5-3 マーケティングのSTP+M



ける傾向があります。

よって、市場の拡大が見込まれる、規制緩和によってチャンスが生まれるなど、業界に関するポジティブな情報は積極的に伝えるべきです。

売上は、業界の市場規模が拡大することによって伸びる場合もありますし、市場規模が縮小するなか、自社のシェアを高めることによって伸びる場合もあります。

目の利く銀行員であれば、経営者がこの点をどう認識しているかに興味をもちます。

世間話でも構わないので、「業界全体や競合他社の売上」と「自社の売上」を比較して、語れるようにしておきましょう。

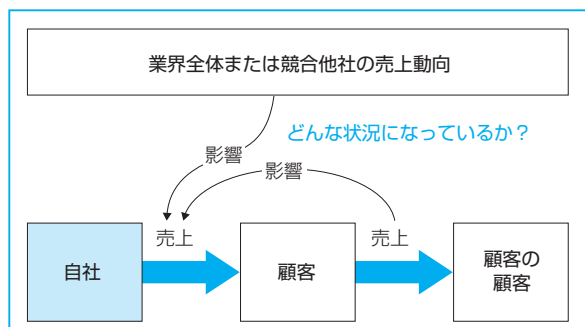
たとえば、「業界は昨対100%。当社は103%。なぜそうなったか。自分はこう思う」というようにです。

業種がB to Bの場合は、顧客（川下）の売上についても触れるべきです。

川下の売上が伸びているなら、業界環境は悪くないという話になりますし、逆に川下の売上が減っているなら、どうやって自社のシェアを高めるか、あるいはどうやって川下の売上を伸ばすか、という話になります。

こういう会話から、経営者の見識の深さが銀行員に伝わります。

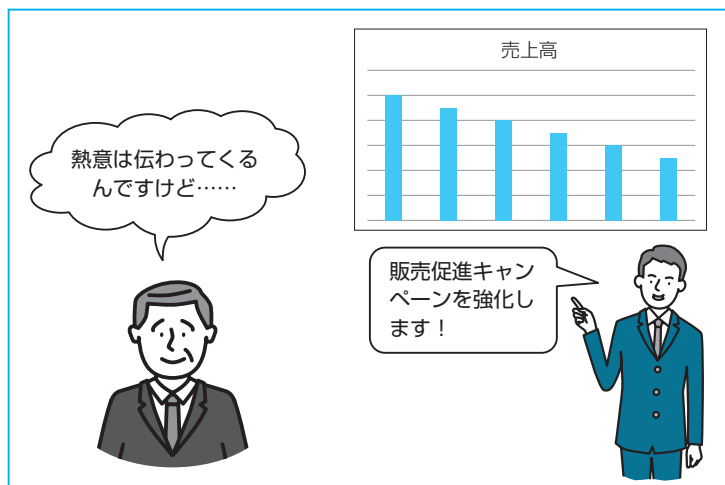
図表5-4 業界動向と自社の売上高



(5) 現場のリアルな話を語る

実際の銀行員との会話では、経営者の問題意識

図表5-5 「対策」で融資はおりない



を反映した現場の話題が重要になります。

たとえば、

「ヨコのコミュニケーションがとれていない」

「ムダな残業が多くて、効率が悪い」

「欠品が多い。けしからん。厳しく管理する」など。

つまり、「本来できるはずなのに、やれてない」という現場の課題です。

営業畑出身で饒舌な社長のなかには、銀行員を味方につけるのがうまい人がいますが、そういう社長が語る話の8～9割くらいは現場の話です。

話の順番などは結構デタラメで、論理的ではありませんが、警戒心の強い銀行員も、結局は、「現場を語る熱い社長」に惹きつけられていきます。

中小企業でも、たまに現場を把握していない社長がいますが、目の利く銀行員なら現場の匂いがしない経営者を警戒するでしょう。

現場を把握しているかどうかは、会話に表われるので注意する必要があります。

(6) 「対策」を語っても融資は降りない

売上が下がり続けている会社の社長が、銀行に行って、「販売促進キャンペーンを強化します！」と売上対策を力説しても、あまり効果は期待できません。

なぜなら、銀行は当事者ではないからです。

社長が売上を回復しようと頑張っていることはわかって、それ以上のことはわかりません。だから、社長の話を鵜呑みにせず、最悪の場合のことを考えます。

理解しておく必要があるのは、銀行は、売上対策を評価して融資に応じるわけではないということです。

銀行は、貸した金を返せるから融資に応じるのであって、売上対策は材料の1つにすぎません。

だから、「販促キャンペーンを頑張るので、お金を貸してほしい」という交渉は、少しポイントがずれているのです。

ここは勘違いしやすいところなので、注意してください。

売上不振のとき、銀行には、売上対策の中身よりも「売上が回復する見通し」を中心に伝えるべきです。

日々の仕事のなかで、「経営者がつかんでいる手応え」や「よい兆候を表わすデータ」を伝えるのです。

たとえば、「新規の問合せが増加している」とか「製品を改良すれば買うとお客様に言われた」「ライバル会社が廃業して、営業しやすくなった」など、会社にとってプラスの情報を具体的に伝えることです。

そうすれば、聞いている側も「見込みがあるのだな」という気がしてきます。

銀行員が納得するデータとして、「月次」や「四半期」でみた売上推移があります。

図表5-6の表は直近3年間の売上推移を四半期(3か月ごと)で集計したものです。

2020年度は1Q、2Qの落ち込みが著しく、通期では売上ダウンとなりますが、3Q、4Qは前年比で100%を超えるようになり、最近の売上が回復傾向にあることを表わしています。

これこそ、売上が底を打ちつつあることを客観

図表5-6 月次、四半期の動きからよい点を語る

	第1四半期 (1Q) 4~6月	第2四半期 (2Q) 7~9月	第3四半期 (3Q) 10~12月	第4四半期 (4Q) 1~3月	計
2020年度実績 (前年比)	510 (86%)	490 (91%)	720 (100%)	580 (105%)	2,300 (96%)
2019年度実績 (前年比)	590 (104%)	540 (104%)	720 (96%)	550 (83%)	2,400 (96%)
2018年度実績	570	520	750	660	2,500

Q=quarter=四半期



的に示すデータです。

銀行員を説得するには、できるだけこういう実績データを提示して、そこから話を膨らませることが大事です。

なお、たいていの場合、売上のよしあしは前年比でみられますから、「昨対で^{さくたい}××%」といった「%」をしっかりと頭に入れておきましょう。

(7) 売上の中身から「よい材料」を語る

製品別、顧客別、エリア別などのセグメント別に売上を集計し、「好調な製品や得意先」「安定した売上部門」などがあれば、そのことは銀行にアピールする材料になります。

セグメントにより材料が見当たらないなら、もっと踏み込んだデータを使いましょう。

たとえば、売上を「客数×客単価」に分解して、客数が伸びているなら、それは売上回復の兆しといえるかもしれません。客数増加の理由を分析して銀行員に伝えます。

このほかにも、よくみれば、

「客単価がアップした」

「成約率が上がった」

「新規開拓件数が増えた」
「去年より商談件数が多い」
「資料請求が増加している」
「×曜日の売上が増えた」
「××君の売上が上がった」

など、売上回復につながるネタはいくらでもあるはずです。そのすべてを伝える必要はありませんが、自分がよいと感じたことは臆せず伝えましょう。

銀行には、日々の出来事や実績データをもとに“景気のいい話”をすべきです。

銀行員の前で、暗い顔や疲れた顔をしてはいけません。業績が悪いときこそ、服装などにも気を配り、元気に振る舞うべきです。

(8) 悪い話には解決策が必要

もちろん、実際には、調子のいい話ばかりではないので、悪い話を上手に伝える必要があります。

たとえば、「主要販売先からの受注がゼロになりそう」という話をそのまま伝えれば、まず融資は降りないでしょう。

不安定な状況を悟られないよう、どう話すか。そのことに、経営者や経理担当者は十分知恵を絞るべきです。

銀行には一定の解決策をセットしたうえで説明する必要があります。

たとえば、「主要販売先からの受注が減り、今期は赤字を免れないが、来期は×××によって回復できる」という話になっていれば、銀行員も冷静に話を聞いてくれるでしょう。

2 売上予想はこう伝える

銀行は、「数字として読める売上がどれくらいあるか」に注目します。

たとえば、建設業では、受注工事一覧表の提出をよく銀行から求められますが、これなどはまさに現時点でどれくらい売上を読めるかの確認です。

よって、融資を受けたいときは、経営者の売上の読み（予想）をできるだけはっきり伝えるべきです。

たとえば、「××の売上で、今期の目標売上の8割は確保できると思う。あと2割の売上については▲▲で頑張るつもり」というふうに話すと、銀行員は状況をイメージしやすくなります。

銀行員は、社長自身が一定額の売上を見込んでいて、さらに対策まで考えていることがわかると安心します。

売上予想にあたっては、まず、“なりゆき”レベルでざっとした見込みを計算してみるとよいでしょう。

なりゆきとは、これまでの流れで「対策は施さなくても、だいたい、このくらいはいくだろう」という金額です。

計算は臨機応変でかまいませんが、たとえば、法人相手のビジネスなら「A社はこれくらい」「B社はこれくらい」というように、個別に売上を予想して積み上げていくのがベターです。

このように、なりゆきの金額をつかんでおくと、自ずと説得力のある話ができるようになります。

総じて銀行員は「売上を堅く読む社長」を信用するので、大風呂敷を広げずに、控えめの数字を伝えたほうがよいです。

売上の結果が、社長が事前に伝えていた予想を上回っていると、「この社長の読みは正確だ」と評価します。逆に下回っていると「この社長の話はアテにならない」と評価を下げます。

図表5-7 “これくらいみえている”という金額を伝える

