

ニューノーマル時代の 銀行融資担当者との 付き合い方

コロナ禍以降、対面でのやり取りが減少するなどして銀行の融資担当者との関係性を築くことが難しくなっています。銀行を取り巻く環境の変化等を踏まえて、融資担当者との付き合い方を考えます。



竹橋経営コンサルティング
資金繰り診断士
古尾谷 未央

合い方を変えていく必要があります。たとえば、金融機関から「決算書を出してほしい」と言われた際、従来はただ提出して終わりの企業が大半でした。しかしこれでは、金融機関との関係構築は難しいと言えます。

また、融資の際に金融機関から促されて初めて資料を提出するといったような受動的な姿勢も改める必要があります。金融機関が融資を優先するのは、事前に必要資料を用意してくれる企業です。コロナ禍で金融機関でも働き方改革が進むなか、今後一層その傾向が強まるのが予測されます。

ニューノーマル時代に 求められる認識

コロナの収束が見通せないなか、金融機関では現在、借入金が多い企業に対して事業の継続性に懸念を抱き始めています。

企業では、過剰債務に陥っていないか、改めて貸借対照表（B/S）を見直す必要があります。重要なのは、コロナ禍で増えた借入金をいかに減らすかです。

たとえば、金融機関では、近年、「在庫」についてかなり神経

コロナ禍で 融資担当者が置かれる状況

コロナ禍によって、銀行の融資担当者の置かれる環境は大きく変

化しています。具体的には、業務時間が大きく制限され、企業との面談に割ける時間が限られています。在宅勤務が増え、外出頻度が減っていることから、オンラインでの面談が増えています。働き方

改革により、少ない時間で高い成果を上げることが期待されていることから、企業を訪問して面談できる時間が減っています。企業はこうした金融機関の置かれた状況を認識したうえで、付き

質になっていきます。在庫は粉飾決算に使われやすい科目ですが、金融機関ではこれまで深く追求してきませんでした。しかし昨今、B／Sで過剰な在庫を抱えている企業の倒産等が増えていることもあり、粉飾に対して非常に敏感になっています。つまり、企業の実態を厳しくチェックするようになっていくのです。

具体的には、動産鑑定を入れてその在庫を評価するなどの動きも一部には出てきています。

また、慢性的に在庫過多になっているような業種は金融機関の支援対象から外され、融資枠を縮小されるなど、一部で融資先の選別が始まっています。

企業では過剰な在庫を積極的に解消するなど、事業のあり方を見直す必要があります。

直近の状況を A4用紙1枚にまとめる

融資担当者との面談時間が減っていることから、自社の状況について短時間で融資担当者に把握してもらわねばなりません。そのため、A4用紙1枚に自社の直近の状況についてまとめておく

よいでしょう。

その際、新任の融資担当者であっても効率的に融資を検討してもらえるよう、企業側から**図表1**のような基礎情報を事前に提供しておくことも大切です。

企業側は、決算書や試算表を提出すれば、融資担当者は自社の状況を把握してくれるものと勘違いしがちですが、融資担当者に担当企業すべての決算書を丁寧に読み込む時間はありません。

もちろん、計画書などを作成している場合は、それを提出すればよいですが、自社の製品・サービ

スの特徴や課題などをまとめておくと、融資担当者にとってはありがたいものです。

また、主要顧客、顧客から評価されている点、今後の製品・サービスの展開などについても記載するとよいでしょう。

それらの基礎情報を提供することで、融資担当者は決算書等の数字とリンクさせて効率的に検討できるようになります。限られた面談時間のなかで自社のことを効率的に把握してもらうための準備が大切です。

融資担当者にとって「よくわからない企業」は避けられ、後回しにされる傾向にあります。定期的な企業側から情報を提供して、担当企業のなかでの優先度を上げることが重要です。

ニューノーマル時代に 必要となる取組み

金融機関の融資姿勢が変化するなか、企業が継続して支援を得るためには、次の3つの取組みが必要で

(1) 借入金の管理

コロナ禍における無利子無担保のいわゆるゼロゼロ融資による借

入金が増えていきます。大半の企業は、その借入金を赤字の補填に充当し、それらはもう残っていません。そうした企業では、融資の返済開始に伴い資金繰りに支障が出る可能性があります。

まずは、借入金の管理をしつかり行ない、返済を確実に実行する必要があります。

借入金を適正に管理するには、返済予定を把握することから始めましょう。経理担当者が向こう1年程度の返済予定表（次**図表2**）を作成して、それを定期的に経営者に提示し、自社の借入状況について認識してもらうことが第一歩です。

なお、一般に借入金の適正額は、年間の付加価値額以内にするのが求められ、次のように計算することができ

・借入金の適正額＝売上－原材料費－外注費－商品仕入

(2) 資金繰り予定表の作成

次にやるべきは、経営者といっしょに資金繰りの見通しを立てて、金融機関に伝えることです。

決算書の提出にあわせて、最低でも「いつ、いくら借入が必要になるのか」1年分の見通しを立てることが重要です。これを金融機

図表1 A4用紙1枚にまとめた基礎情報

- 業歴、経営者の略歴(何代目かなど)
- 事業の内容、製品やサービスの特徴
- 主要取引先(販売先と仕入先)
- 組織について(従業員数や管理職の経歴など)
- 企業の目指すビジョンと課題
- 直近の状況(コロナ禍での対応など)

図表2 返済予定表の例

借入金返済一覧

								2021年09月			2022年03月				2022年04月				2022年08月				合計					
金融機関	借入金額	長期	残回数	借入日	返済日	保証	金利	支払日	元金	利息	返済額計	支払日	元金	利息	返済額計	支払日	元金	利息	返済額計	支払日	元金	利息	返済額計	元金	利息	シェア		
A銀行	40,000,000	長期	91	20/04/10	月末	有	1,500%	09/30	370,000	44,297	414,297	03/31	370,000	42,945	412,945	05/02	370,000	43,844	413,844	08/31	370,000	39,279	409,279	4,440,000	508,457			
A銀行	3,000,000	長期	36	19/08/20	月末	有	0,900%	09/30	50,000	1,331	51,331	03/31	50,000	1,146	51,146	05/02	50,000	1,144	51,144	08/31	50,000	924	50,924	600,000	13,722			
A銀行	20,000,000	長期	114	21/02/22	月末	有	1,400%	09/30	0	23,013	23,013	03/31	0	23,780	23,780	05/02	0	24,547	24,547	08/31	0	23,013	23,013	0	279,992			
A銀行	40,000,000	長期	111	20/04/01	月末	有	1,500%	09/30	0	0	0	03/31	0	0	0	05/02	370,000	94,939	464,939	08/31	370,000	91,547	461,547	2,220,000	552,873			
合計	約定返済表より、借入契約ごとに、金融機関名、借入金額、借入日、金利などを転記する								420,000	68,641	488,641		420,000	67,871	487,871		790,000	164,474	954,474		790,000	154,763	944,763	7,260,000	1,355,044	25.0%		
B銀行						有	1,500%	09/30	247,000	3,645	250,645	03/31	247,000	1,879	248,879	05/02	247,000	1,614	248,614	08/31	240,000	295	240,295	2,957,000	23,996			
B銀行						有	1,500%	09/30	約定返済表より、月ごとの支払日、元金返済額、利息支払額、返済額合計を転記する							19,168	202,168	05/02	183,000	19,545	202,545	08/31	183,000	17,421	200,421	2,196,000	227,074	
B銀行	20,000,000	長期	3	14/11/28	1	有	1,300%	09/01							0				0				0	1,404,000	3,412			
合計	0													21,047	451,047		430,000	21,159	451,159		423,000	17,716	440,716	6,557,000	254,482	23.0%		
合計	0								660,600	66,484	727,084		660,600	53,211	713,811		660,600	54,255	714,855		660,600	54,334	714,934	7,927,200	699,319	27.0%		
D銀行	10,800,000	長期	36	20/08/31	月末	有	1,000%	09/30	300,000	117,172	月ごとの元金返済額、利息支払額の合計を、資金繰り予定表の長期借入金、支払利息に転記する					17,643	05/02	300,000	7,627	307,627	08/31	300,000	6,164	306,164	3,600,000	199,811		
D銀行	10,800,000	長期	24	20/08/31	月末	有	1,000%	09/30	300,000	5,917					14,586	05/02	300,000	4,471	304,471	08/31	300,000	3,205	303,205	3,600,000	55,515			
合計	0								600,000	123,089					12,229		600,000	12,098	612,098		600,000	9,369	609,369	7,200,000	255,326	25.0%		
総計	0								2,457,600	283,262	2,740,862		2,110,600	154,358	2,264,958		2,480,600	251,986	2,732,586		2,473,600	236,182	2,709,782	28,944,200	2,564,171	100.0%		

借入金残高推移

金融機関	借入金額	長期	残回数	借入日	返済日	保証	金利	2021年09月		2022年03月		2022年04月		2022年08月	
								残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
A銀行	40,000,000	長期	91	20/04/10	月末	有	1,500%	35,560,000		33,340,000		32,970,000		31,490,000	
A銀行	3,000,000	長期	36	19/08/20	月末	有	0,900%	1,750,000		1,450,000		1,400,000		1,200,000	
A銀行	20,000,000	長期	114	21/02/22	月末	有	1,400%	20,000,000		20,000,000		20,000,000		20,000,000	
A銀行	40,000,000	長期	111	20/04/01	月末	有	1,500%	37,780,000		36,670,000		36,300,000		35,560,000	
合計	0							95,090,000	52.0%	91,460,000	54.0%	90,670,000	55.0%	88,250,000	56.0%
B銀行	20,000,000	長期	3	14/11/28	1	有	1,500%	2,710,000		1,228,000		981,000		0	
B銀行	22,000,000	長期	87	18/12/21	月末	有	1,500%	15,961,000						13,948,000	
B銀行	25,000,000	長期	3	14/11/28	1	有	1,300%	1,057,000							
合計	0							19,728,000	11.0%	16,091,000	10.0%	15,661,000	9.0%	13,948,000	9.0%
合計	0							51,198,600	28.0%	47,235,000	28.0%	46,574,400	28.0%	43,932,000	28.0%
D銀行	10,800,000							10,500,000		8,700,000				8,200,000	
D銀行	10,800,000							6,900,000		5,100,000				4,600,000	
合計	0							17,400,000	9.0%	13,800,000	8.0%	13,200,000	8.0%	10,800,000	7.0%
総計	0							183,416,600	100.0%	168,586,000	100.0%	166,105,400	100.0%	156,930,000	100.0%

関に提出して「借入予定」をあらかじめ伝えておきます。

過剰債務の企業は、いかに借入に頼らずに自己資金で繰り回すかが重要です。安易な借入を予定するのではなく、少しでも借入金を減らす努力を資金繰り予定表で示すことが望ましいです。

常日頃から資金繰り予定表を提供する企業に対して、金融機関は支援を惜しみません。金融機関は、自主的に資金繰りまで提出する企業はうそ偽りがなく、管理レベルが高いと評価するからです。

こうした地道なやり取りをせず、いざ資金が必要になったときにだけ金融機関に泣きついて、よい対応をしてもらえないのは、どちらに責任があると言えるでしょうか。金融機関の融資先企業のなかには、継続的にこうした取組みを行なうところが少なくないことを知る必要があります。

ことは多くの企業でゼロゼロ融資の返済が始まり、月々の返済額が増えることが予想されます。それらを織り込んだ資金繰りを計画し、しっかりと管理できていることを示したいところです。

いまだ先行き不透明で利益が増えにくいなか、借入金の返済額が

図表3 資金繰り予定表の例

					収入、支出とも税込みベースで記入 (人件費等課税されないものは除く)				8月	合計
					2022年2月	2022年3月	2022年4月	2022年5月	2022年6月	2022年7月
繰越金残高					31,563,636	22,326,055	15,487,373	10,003,964	7,675,400	5,513,557
経常収入	前受金発生									0
	売上現金回収	7,371,000	7,938,000	9,072,000	10,206,000	10,584,000	11,037,600	11,869,200	12,285,000	8,316,000
	売掛金現金回収	12,757,602	13,646,368	14,691,851	16,749,309	20,289,117	19,684,979	20,461,168	21,970,406	16,927,875
	手形期日決済									0
	手形割引									0
経常支出	雑収入			87,536	87,536	87,536	87,536	87,536	87,536	1,050,436
	受取利息・配当金			18,242	18,242	18,242	18,242	18,242	18,242	218,899
	経常収入	20,234,380	21,690,146	23,869,629	27,061,087	30,978,888	31,722,117	33,330,364	34,361,184	25,349,653
	仕入 前払金発生									0
	仕入 現金支払	644,828	728,936	794,354	794,354	859,771	900,891	793,419	693,424	574,738
変動経常支出	仕入 買掛金現金支払	9,056,009	7,554,627	8,540,013	9,306,424	9,459,706	10,072,835	10,554,580	9,295,475	6,678,728
	仕入 手形期日決済									0
	外注 前払金発生									0
	外注 現金支払									0
	外注 買掛金現金支払									0
固定経常支出	外注 手形期日決済									0
	荷造運賃			21,157	23,802	24,684	25,742	27,681	28,651	19,394
	変動経常支出	5,524	5,524	5,524	5,524	5,524	5,524	5,524	5,524	276,633
	人件費	9,086,491	9,086,491	9,086,491	9,086,491	9,086,491	9,086,491	9,086,491	9,086,491	109,037,889
	役員報酬	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000
固定経常収入	法定福利費	315,605	315,605	315,605	315,605	315,605	315,605	315,605	315,605	3,787,264
	地代家賃	1,868,793	1,868,793	1,868,793	1,868,793	1,868,793	1,868,793	1,868,793	1,868,793	22,425,513
	リース料	252,909	252,909	252,909	252,909	252,909	252,909	252,909	252,909	3,034,905
	賃借料									0
	消耗品費	1,766,845	1,766,845	1,766,845	1,766,845	1,766,845	1,766,845	1,766,845	1,766,845	21,202,141
固定経常支出	修繕費	116,318	116,318	116,318	116,318	116,318	116,318	116,318	116,318	1,395,818
	水道光熱費	1,133,501	1,133,501	1,133,501	1,133,501	1,133,501	1,133,501	1,133,501	1,133,501	13,602,009
	旅費交通費	320,991	320,991	320,991	320,991	320,991	320,991	320,991	320,991	3,851,890
	接待交際費	1,996	1,996	1,996	1,996	1,996	1,996	1,996	1,996	23,955
	広告宣伝費	331	331	331	331	331	331	331	331	1,359,970
固定経常収入	販売促進費									0
	その他-課税									0
	その他-非課税									0
	保険料	145,707	145,707	145,707	145,707	145,707	145,707	145,707	145,707	1,748,488
	支払利息	283,262	269,281	163,842	279,558	240,183	154,358	251,986	148,770	2,564,171
固定経常支出	手形売却損									0
	租税公課			79,079	79,079	79,079	79,079	79,079	79,079	948,950
	消費税等									723,207
	法人税等									116,800
	固定経常支出	17,296,333	17,399,152	17,176,913	17,176,913	17,167,429	17,988,264	17,161,843	17,249,253	207,561,036
固定経常収入	経常支出合計	27,014,361	25,701,228	26,532,437	27,417,209	27,597,416	28,166,897	29,363,944	27,179,394	24,522,114
	経常収支	-6,779,981	-4,011,082	-2,662,809	-356,123	3,381,480	2,661,460	3,072,202	7,181,790	827,539
	経常収入									15,257,608
	経常支出									0
	経常収支合計									0
経常外収入	土地売却									0
	車両運搬具売却									0
	固定資産売却									0
	経常外収入									0
	土地購入									0
経常外支出	車両運搬具購入									0
	固定資産購入									0
	経常外支出									0
	経常外収支									0
	短期借入金									0
財務収入	長期借入金									0
	社債									0
	役員借入金									0
	財務収入									0
	短期借入金									0
財務支出	長期借入金	2,437,600	2,827,600	2,820,600	2,480,600	2,480,600	2,110,600	2,480,600	2,110,600	2,473,600
	社債									0
	役員借入金									0
	財務支出	2,457,600	2,827,600	2,820,600	2,480,600	2,480,600	2,110,600	2,480,600	2,110,600	28,944,200
	財務収支	-2,457,600	-2,827,600	-2,820,600	-2,480,600	-2,480,600	-2,110,600	-2,480,600	-2,473,600	-8,944,200
財務収入	資金残	22,326,055	15,487,373	10,003,964	7,167,242	5,513,557	6,064,417	6,656,019	31,727,209	34,814,322
	繰越金残高									0
	繰越金残高									0
	繰越金残高									0
	繰越金残高									0

増えれば資金繰りが苦しくなるのは当然です。金融機関は、企業がそれをしっかりと認識し、「経営者がどういった改善行動を取るのか」を見ています。

そのため、まず経理担当者が資金繰りの予定を1年分作成して経営者に示すことが重要です。経営者が自社の資金繰りについて、なんとなくわかっていて、数字で認識しているのでは大違いです。自社の状況を数字で認識すると、経営者は目の色を変えて、いま何をすべきかを本気で考え始めます。

資金繰り予定表を目にした経営者は、「なぜこの回収と支払いになるのか」と現場の状況を把握しようとするため、現場での非効率な作業が是正されます。経営者が「売掛金の回収」まで目を光らせることで、回収遅れが減り強い企業体質に変わっていくのです。

さらには借入の予定まで立てることで、無駄な借入を減らす意識が働くようになります。そのためにも、経理担当者が当期末の預金残高を予測できるようにすることが理想です。最低でも3か月先、できれば半年先まで見えている必要があります。

経営者はどうしても、成り行きで経営しがちですが、経営者に資金繰り予定を把握してもらうことで、経営判断が迅速に下せるようになり、先手を打って改善策を実行に移せます。

前ページ図表3は、資金繰り予定表の例です。金融機関には決算書の提出にあわせて、当期の資金繰り予定も提出したいところです。その時点でわかっている内容をベースに立てた予定で構いません。融資担当者もあくまで期初における予定として見てくれます。

(3) 資金繰り改善策とB/S計画

最後に組みみたいのは、資金繰り改善策です。まずは、期中の「回収と支払いの波」を減らすことを考えます。

企業活動においては、年間を通して売掛金の回収と買掛金の支払いに必ずズレが生じます。つまり、回収が少ない月に支払いが多くなること等が頻繁に生じます。これを改善するには、毎月の売上高を可能な限り平準化して、できる限り在庫を持たないように仕入の平準化も図ります。

これは、経営者自身が数字をしつかりと認識し、営業や工場などの現場が一丸となって取り組んで

いかなければ達成できません。

経理担当者は、無理に売上を伸ばそうと考えるのではなく、回収と支払いの波を減らしていくことを経営者に提言します。

企業の資金繰りが苦しくなるのは、売上が伸びた月です。つまり、売上が伸びると、その前に仕入が発生し、その支払いのため（回収はその後）、その月の資金繰りが逼迫します。こうした月を少しでも減らし、平準化させることを考えるのが経理の役目です。

そのためには、まずは年間の資金繰りの現状や苦しくなる月のトレンドを把握し、どんな対策が取れるかを経営者と一緒に検討します。これをただの「売上不足」で片づけてはなりません。また、「借入をすればよい」と安易に考えてもいけません。

経営者はどうしても損益計算書（P/L）に目が行きがちですが、経理担当者は、自社の貸借対照表（B/S）を理解して各科目が適正な金額になっているかを常に確認して改善策を経営者に伝えるべきです。

まずは、B/Sの主要科目である「売掛金」「買掛金」「在庫」を適正な金額にする意識を持つこと

が大切です。

具体的には、溜まってしまった売掛金をどう整理するのか、膨れてしまった在庫をどう適正化するかなどを検討して、現場といっしょに改善策を講じます。経理主導でこうした地道な取組みを実行することで、次第に資金繰りは改善し、B/Sは健全化されます。

また、当期のB/Sの着地がどうなるかを検証して、5年後のB/Sをどのようにしていくべきかを経営者に提言します。

具体的には、借入金をいくらにするのか、預金はいくらを維持するのかといったことを検証し、B/Sの将来像を計画します。B/Sは経営者の意思を持つてつくりあげていくものです。中長期的な計画なくしては、いつまでたってもB/Sは改善されません。

金融機関での新たな取組み

近年、金融機関では、ビジネスマッチングなどの企業支援に力を入れていきます。そうしたなか、金融機関から「資金繰り予想」を企業に提供して支援する新たな取組みが始まっています。

中小企業では、日々の業務に追われて資金繰り予定表まで作成できていないところも少なくありません。そのため、金融機関が企業に代わって今後1年間の資金繰りを予想するサービスが登場しています。

この資金繰り予想表をもとに企業は借入の必要な時期と金額を認識することができず。そして、金融機関と資金繰りを検討するなかで、打つべき手もいっしょに考え、改善につなげていくことができます。

これにより企業の年間の借入予定が見えるため、金融機関にとっても事前に融資の準備を進められるなど、双方にメリットがあるといえます。

また、借入が必要となる原因の究明など、企業の本質的な課題についても金融機関に検証してもらうことができます。経理担当者からは経営者に言えなかったことも、金融機関といっしょであれば、提言もしやすいでしょう。

資金繰り予想サービスなど、金融機関の知恵も借りながら、事業の継続性を高めていくことが、今後の金融機関との新たな付き合い方となるでしょう。

ふるおや みおつ 政府系金融機関出身。財務、資金繰り改善に精通し、企業の資金繰りなどを踏まえて、中小企業の経営改善を支援する。著書に『借りない資金繰り』（同友館）など。