

入念な準備が功を奏す!

金融機関との 融資交渉術

設備投資や資金繰りのために融資を受ける際、重要となるのが金融機関との信頼関係づくりと交渉術です。そこで、金融機関から信頼を得られる融資交渉のポイントを解説します。

税理士法人 古田土会計 戦略財務コンサルタント

川 名 徹

する」ことです。

金融機関の担当者は、エリアや役割にも異なりますが、だいたい1人で70社〜100社の企業を相手にしています。一方で労働時間が抑制され、現場の人員は減らされています。金利が下がり収益性が悪くなっているため、融資以外にも投資信託等の金融商品を売らなければいけません。

1人あたりの仕事量がどんどん増えているのです。

こちらは長年付き合いのある信頼できる金融機関だと思っけていても、相手にとっては、多忙ななかで対応している100分の1社の取引先にすぎません。この忙しい人たちに、少しでも親身に対応してもらうためにはどうすべきかを考えると、金融機関との交渉方法が見えてきます。

金融機関は 書類の世界

金融機関では、すべての報告事項がペーパーで行なわれており、毎日なんらかの書類をつくることに追われています。

そして、融資をするかどうかは書面による稟議で決まります。そのため、こちらが伝えたいことは

書面で渡すことが大切です。

いくら熱弁をふるっても、その後、本部への融資の稟議は担当者が書面にまとめ直します。口頭で伝えた意図が、一言一句正確に伝わる訳ではありません。

図やグラフを盛り込んだ分厚い資料を手渡すのも、無意味です。それよりも、ポイントを絞った説明を、A4の紙2〜3枚程度に簡条書きでまとめましょう。

熱意あふれるプレゼンより、書面による簡潔な説明のほうが、忙しい担当者にとってはありがたいのです。

決算説明で 自社を印象付ける

融資を申し込むタイミングは、「決算説明」時がベストです。一般に決算説明とは、会社が申告を終え、金融機関に決算書を届けて面談で説明することを言います。

この決算説明は、できる限り支店長に会って行なうことが重要です。普段接している担当者には、融資の決裁権はありません。融資を実行するか否かを決めるのは、支店長であり、本部の部長・役員です。

決裁権のある人に自社の考えが

最良の交渉術は 相手の立場を理解すること

一般的に金融機関と「交渉する」と言いますが、本来、金融機関との交渉とは、押したり引いたり、の絶妙なかけひきをするということではありません。

金融機関は融資を商品として、一取引先であり、他の得意先や

仕入先と変わらないパートナーです。約束を守る、誠実に対応するなど、お互いを尊重する姿勢こそが、最も心得ておくべき金融機関との融資交渉術です。

その前提のうえで、金融機関との付き合いのなかで最も大切なことは、巧みなプレゼンや成長性をアピールする各種資料ではありません。「金融機関側の立場を理解

伝わらなければ、どんな説明も意味がないのです。

また、金融機関の担当者は、3年程度で転勤をしますが、異動が決まると1週間程度で引継ぎをします。ですから実際は細かい引継ぎ作業は行なわれないものと考えてください。長年付き合っている金融機関だから当然自社のことをわかってくれていると思っていても、実際はどんな商売をしているのかもよく理解していないまま、前任者の稟議書を踏襲して書類を作成していると思ったほうがよいでしょう。

決算説明には、自社の商品の現物を持っていき、会社のパンフレットを持参し、あらためて会社概要からしっかり説明して印象付けてください。

メインの金融機関への説明を優先する

複数の金融機関と取引があり、それぞれを回る場合、訪問する順番はメインバンクとする金融機関が最優先です。

その他の金融機関は多くの場合、「メインの〇〇さんは何と言っていましたか」と聞きます。その際に「メインの支店長さんから

は、従来どおり引き続き支援をしていく旨の心強いお言葉をいただいています」と言えればベストです。横並び意識が強い金融機関に安心材料を与えられます。

なお、決算説明は相手の時間を拘束しすぎないように、1時間程度で切り上げましょう。

「過去」「現在」「未来」の流れ

決算説明では、数字の説明も必要ですが、決算書だけでは読み取れない内容を優先して解説しましょう。

その際のポイントは、「過去」「現在」「未来」という流れをつくることです(表)。

(1) 前期と比べてどうだったか(過去)

金融機関の担当者は、数字の推移を見ます。そこで、貸借対照表と損益計算書の2期比較決算書を使って、過去との比較で話をしましょう。

たとえば、人件費が増えたのであれば、どの部署で何人採用したのか、組織図を使って会社が強化しようとしている事業について説明するのもよいでしょう。設備資金を借りて機械が増えた場合に

は、あらためて機械を導入した目的やその効果などを説明します。

人件費がいくら増えた、機械が何台増えたという、表面上の数字の増減額に説明が終始しないように心がけてください。

(2) 現時点の取組み(現在)

次に「現在」の話をします。3月決算の場合、決算書類が5月にできあがって6月の初旬に決算説明をしたとすると、今期はすでに2か月経過しています。

この場合、前期の決算結果を踏まえて今期はこのようなテコ入れをし、2か月間でこのような成果が出ている、残り10か月はこういう見込みになるという説明をします。金融機関の担当者は、決算書ベースの思考回路になっており、常に会社がやろうとしていることが決算書にどう影響するのか、という発想で話を聞いています。

現時点の取組みが、今期の決算書ではどの科目に影響するかまで落とし込んで説明しましょう。

(3) 今後の計画(未来)

金融機関は、常に未来のために融資を実行するものです。会社は次の取組みのためにこれだけの資金が必要で、その資金でこれだけの利益を出すことができる、もし

てその利益で返済をすることができるので、お金を貸してくださいと説明をして借入をします。

そのため、会社側は金融機関に対して、根拠ある利益計画を提示する必要があります。できれば5か年の中期事業計画を示し、どのような戦略でそれを達成するかも説明しましょう。

また、将来の計画を示す際には、売上や利益の話になりがちですが、損益計算書が表わしているのは主にその会社の収益性や成長性です。

一方、金融機関にとって大事な

■決算説明のポイント

過去	数字の増減だけでなく、人件費や設備資金がどう使われているかといった、内訳や効果を説明する
現在	現時点での取組みが、今期の決算にどう影響するかまで落とし込んで説明する
未来	損益計算書や貸借対照表を、数字でしっかり説明する。取り組むべき経営課題についても説明する

のはこれに加えて、安全性や健全性、返済能力です。安全性や健全性の財務指標は、貸借対照表に表われています。

自己資本比率や常につけておきたい現預金の水準など、目指している会社の在り方についてもしっかりと説明しましょう。

また、よいことばかりでなく、取り組むべき経営課題も説明するようにします。どんな優良企業でも課題がない会社はありません。将来的な人口減少、SDGs、DXなどの環境変化による影響、会社の課題を知らせることは決して悪いことではありません。

経営課題を明確に把握してとき、どう取り組むかを説明するところが、その会社への信頼につながるのです。

金融機関への要望をしっかりと伝える

決算説明において最も重要なのは、「資金調達の意味」を表明することです。

金融機関の仕事はお金を貸すことです。決算説明を受けた金融機関は、「状況はわかりました。それで、私たちはいつ、いくらお金を貸せばよいのですか？」と言

たいのが本音です。

ほとんどの会社が、決算書の説明だけで満足して帰ってしまっています。大切な金融機関への要望が、完全に抜け落ちていくのです。

スムーズに融資を受けるには、「金融機関側が貸すべき時期です。完全に知っている」状態をつくることです。

多くの会社は、「預金が減ってきたから、そろそろ借りよう」と考えます。しかし、それでは金融機関側はその会社がいつ借りてくれるのかわかりません。金融機関にとって融資の打診は、いつも「突然」なのです。

決算説明の際に、何月にいくら借りたいというのを書面で伝えることが大切です。年度初めに資金調達の額が明示できるといことは、損益計算書の業績予測がしっかりとできており、貸借対照表の資金繰り予測もわかっている会社だということです。

あらかじめ提示したにもかかわらず、その時期になっても担当者が提案に来ないときは、その金融機関はすでに自社のことを相手にしていないということになります。その金融機関とどう付き合うべきかの判断もできます。

必要な借入額をどう判断するか

融資を申し込む際に重要なことは、余裕があるうちに申し込むことです。ギリギリになってからでは身構えられてしまいます。業績が悪いことよりも、資金管理ができていないことのほうが金融機関にとっては問題です。

必要な借入額の一番シンプルな考え方は、「運転資金の年間返済額」と同額を、年度の初めに借りておくことです。

設備資金は、その投資によって利益を出し、返済をしていくのが前提です。ので、今期の借入額は、運転資金の返済額を基準に考えます。年度初めに運転資金の年間返済額を借りておき、業績好調で資金の余剰が生じた場合は、翌年の調達額を減らします。

年度の途中で融資を受けたい場合には、借りる時期の根拠として、資金繰り表も提示します。この見直しだと、何月時点で資金がこれだけ減る、だから、9月に5000万円を借りたいと数字で明示できれば、金融機関側は最も欲しい情報を事前に得られます。

また、新たな金融機関に初めて

かわな とおる 全国3700社の中小企業を指導する古田土会計グループにて会計・税務に携わる。経営計画書の作成・運用指導のほか、経営者向けの財務コンサルティング、セミナー講師を行なう。

融資を申し込む際、いきなり窓口に行かないようにしてください。アポイントなしで訪問すると、「他で断られたからダメ元で飛び込んできたのでは」と警戒され、不信に思われてしまいます。

新たに取引を開始したい場合は、顧問税理士や経営者仲間などから紹介を受けることをおすすめします。



金融機関は、他の取引先と同じパートナーです。今後も継続的に付き合いたいと思ってもらうためにおすすめしたいのが経営計画書をつくることです。

ここという経営計画書とは、返済ができることを説明するための事業計画書とは違います。経営方針や今後の戦略、未来像まで記した自社のあるべき姿を示すものです。会社は、決して金融機関からお金を借りるために経営をしているわけではありません。金融機関の顔色をうかがう計画では本末転倒です。

ぜひ、会社のため、社員のための経営計画書をつくり、それを全社員で実践することで、金融機関と見せかけではない信頼関係を築いていただければと思います。▲