

低金利時代は 終わる!?

金利上昇への備えと 金融機関との 付き合い方

- | | |
|-------------------|------------------------|
| 1 環境変化と企業経営 | 2 金利上昇の直接的な影響を予測する |
| 3 金利上昇に備えて対策を考える | 4 市場・ビジネスモデルへの影響を予測する |
| 5 間接的な影響への対応策をつくる | 6 金利上昇で金融機関との交渉はどう変わる? |

いよいよ金利の上昇が現実味を帯びてきました。金利の上昇は、企業経営に直接的・間接的に大きな影響をもたらします。そこで、本格的に金利が上昇する前に、中小企業が打つべき施策と、金利上昇下での金融機関との付き合い方を考えます。

中小企業診断士

古橋善規



1 環境変化と企業経営

予測できない環境変化と
予測できる環境変化

どんな企業も、会社を取り巻く環境の影響から逃れることはできません。

われわれ経営コンサルタントが企業を支援するときは、まず、「政治」「経済」「社会」「技術」の4つの外部環境を分析します（図表1）。たとえば、技術革新があったり、消費動向が変わったりすれば、企業経営に大きな影響を与

図表1 4つの外部環境(PEST分析)

Politics 政治	法律、条約、政策
Economy 経済	経済動向、為替、所得
Society 社会	人口動態、文化、流行
Technology 技術	製造技術、情報技術

※気候変動などの自然環境の影響を受ける業種もある

えるからです。この4つの外部環境以外にも、気候変動などの自然環境の影響を大きく受ける業種もあります。

新型コロナウイルスの感染拡大のように、予測できない環境変化へ対応することは難しいですが、予測できる環境変化には備えることができます。

たとえば、筆者が支援している小さなアパレル製造業者は、大きな受注があると必ず為替予約やオプション取引をして、為替変動のリスクに備えています。今回の円安でも、海外からの仕入れ価格高騰による大赤字を避けることができました。

環境変化への「準備がある」と「ない」とでは、結果は大きく違います。言い換えれば、準備がない企業は、準備のある企業に差を付けられていくのです。それだけにとどまらず、企業の存続が危うくなることすらあります。

金利の上昇はあるのか

世界的に金利が上昇するなか、日本は長らく低金利を維持してきました。しかし、日銀はことし7月28日、金融緩和の維持を前提としながらも、長期金利操作の運用を柔軟化するとし、事実上長期金利の上限を0・5%から1%へ引き上げました。それを受けて長期金利は上昇し始めています。

さらに10月31日の金融政策決定会合では、「1%をめど」に見直し、1%を超えることを容認しました。今後、さらに金利が上昇する可能性もあるでしょう。

貸出金利について、筆者が地銀、信金などに話を聞いた結果をまとめたのが図表2です。

顧客獲得という戦略的要素のある住宅ローン金利は上がっていますが、高リスクとされる不動産投資向けのアパートローン、多目的ローンはすでに上昇し始めています。やはり、金利上昇の兆しは見えていると言えるでしょう。

企業向けの融資では、短期融資の金利は変動条件が多く、さほど変わっていませんが、長期ローン

図表2 貸出金利の変動(名古屋地区 地銀等の窓口調査)

分野	住宅ローン	アパートローン	多目的ローン	企業融資
短期	変化なし	上昇	上昇	変化なし
長期固定	一部で上昇	大幅上昇	上昇	一部で上昇

※9月末時点での金融機関への筆者による調査から

支店長、担当者の声

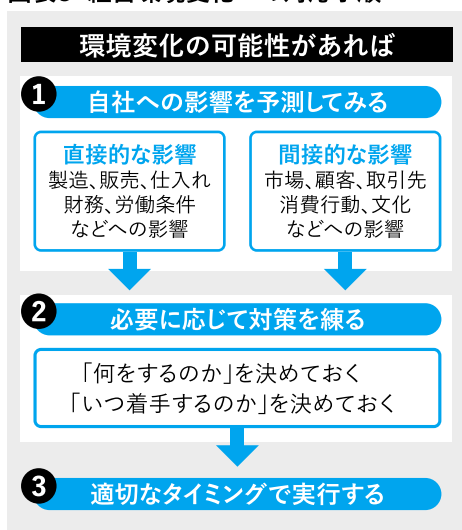
- ・長期固定金利の基準は上がってきている
- ・現況を考えると、極端に上がることは考えにくい

の固定金利については一部で上昇し始めています。

ただ、どの企業に対しても上昇しているのではなく、経営状況や信頼度などいろいろな要素が絡んでいるようです。少なくとも9月の段階では、企業融資の金利が全体として一律に上昇している感じはありませんでした。

行員に今後の金利の動向を尋ねると、ほとんどが「上昇するだろう」と答えました。一方で、「そ

図表3 経営環境変化への対応手順



金利上昇への対策を考える前に、企業を取り巻く環境変化への基本的な対応手順の流れを理解しておきましょう（図表3）。

(1) 自社への影響を予測してみる

まずは、環境の変化が自社の経営にどのような影響を与えるかを考えます。

企業活動は、仕入

れほど急激に高くなることは難しいのでは」という声もありました。結局のところ、「金利がいつ上がるか」「どれくらい上がるか」は誰にもわかりません。だからこそ、備えあれば憂いなし。いまのうちにしっかりと準備をしておくことが大切です。

金利上昇により どんな影響があるか

コロナ禍と違い、金利が上昇しても、それによって売上が8割減るとか、客数がゼロになるようなことはありません。金利の上昇は、企業経営に、ボディブローのように徐々に効いてきます。特に、売上や利益に対して債務

の割合が大きな企業ほど、金利上昇の影響は大きくなります。

さらに、金利の上昇により「市場はどうなるか」「自社のサブライチチェーンへの影響はあるか」についても検討しておく必要があります。

本稿では、金利上昇の影響を予測し、準備するためのポイントを6つのアクションに分けて解説していきます。

「金利上昇？ うちは債務がないから大丈夫だよ！」などといった油断は禁物です。

アクション1 環境変化への 対応手順を把握する

金利上昇への対策を考える前

に、企業を取り巻く環境変化への基本的な対応

手順の流れを理解し

ておきましょう（図表

3）。

(1) 自社への影響を予測

してみる

まずは、環境の変化

が自社の経営にどのよ

うな影響を与えるかを

考えます。

企業活動は、仕入

れ、製造、販売、出荷・配送、人事・労務など、さまざまな分野に及びます。たとえ販売への影響はなくても、仕入れに影響があるかもしれませんし、従業員の労働環境に影響が出るかもしれません。自社への影響は、売上だけではないのです。

次に、自社の顧客、市場、取引先への影響についても考えます。環境変化で顧客や市場の動向が変わるかもしれません。市場自体が変化するかもしれません。

周囲が影響を受ければ、当然、自社にも間接的に影響が及ぶ可能性があります。

2 金利上昇の 直接的な影響を予測する

金利が上昇した場合、自社の経営にどのように直接的な影響が出るかを予測してみましょう。精緻にやる必要はなく、ここではざっくりとしたイメージを掴みます。

アクション2 金利上昇の自社への 影響を知る

(2) 必要に応じて対策を立てる

環境変化によるマイナスの影響が予測されたら、その対策を立てておきましょう。

ビジネスチャンスと捉えるなら、攻めのプランを考えておきましょう。

どちらであつても、事前に計画をつくっておけば、すぐに動くことができます。

(3) 適切なタイミングで実行する

計画を立てたら、環境変化に注視し、適切なタイミングで実行しなくてはなりません。「どのタイミングで実行するか」を決めておきます。

手順① 現在の債務状況を 確認する

金融機関から融資を受けている企業は、債務の状況を確認しましょう。

なお、債務の年間集計は会計年度で行なうのを勧めします。そのほうが決算書との比較が容易になるからです。

図表4 A社の債務一覧

(単位:千円)

目的	融資額	返済方法	金利	開始	返済期間	返済最終日	令和5年度支払利息	令和5年度返済元金
運転資金	12,000	元金均等	固定4.4%	R4年6月	2年	R6年5月	253	6,000
設備投資A	30,000	元金均等	固定2.5%	R2年1月	5年	R6年12月	231	6,000
設備投資B	12,000	元金均等	変動1.8%	R3年7月	4年	R7年6月	110	3,000
合計	54,000						594	15,000

◆返済計画表(償還表)を会計年度で集計すると、決算書の支払利息とリンクする

まずは「債務そのもの」を確認します。融資ごとに、融資額や返済期間、返済最終日、年間の支払利息等を一覧表にしてください。金利は、固定金利か変動金利か、変動金利の場合は何か月ごとに金利の見直しがあるかも確認しておきましょう。

図表5 A社の収益計算書(P/L)

(単位:千円)

売上	200,000
売上原価	160,000
販管費 (内減価償却費)②	36,000 (4,000)
営業利益①	4,000
営業外収益	0
営業外費用(支払利息)③	600
経常利益④	3,400

これらを一覧表にまとめたら、「年間の支払利息の総額」を計算します(図表4)。続いて、決算書の数字を把握します。損益計算書(P/L)の①営業利益、②減価償却費、③支払利息、④経常利益を確認してください(図表5)。

手順② 支払利息が2〜3倍になった場合を想定する

債務ごとの額や金利を把握したら、いまの金利が2倍、あるいは3倍になったとき、どの程度経営に影響するのかを試算しましょう。あくまでも「イメージを掴む」ことが目的ですので、いまの支払利息を2倍、3倍にして計算

します。

さて、どれくらいの支出になったでしょうか。利益にどれくらい影響するでしょうか。

A社の場合は、金利が2倍になると、年あたりの支払利息は約120万円、3倍になれば約180万円になります。営業利益400万円、経常利益340万円であるA社の場合、支払利息が3倍になれば、経常利益は220万円になります。

A社のケースでは経常利益は赤字になりませんが、利益の薄い企業だと赤字転落のリスクが高まります。経常利益が黒字か赤字かは金融機関からの評価ポイントでもありますから、利益率の低い企業にとつて、金利上昇は企業経営に大きな打撃となります。

一方、支払利息に対して営業利益が安定的に十分あり、債務の返済も順調にできているのであれば、金利上昇による影響はそれほど大きくないと言えます。

手順③ 5年先までの債務を予測してみる

債務の額が大きいほど、金利上昇の影響を受けます。そこで、5年程度先までの債務状況をざっくりと予測してみます。

その結果は、次の3つの場合が想定されます。

(a) 順調に返済が進んでおり、新たな融資の予定がない場合↓**債務額は減少**

(b) 「運転資金を借入れで賄っていて継続的に債務がある」場合や「継続的な設備投資が高頻度で発生する」など、常に新たな債務が発生する場合↓**5年後も現在と同じくらいの可能性あり**

(c) 「数年以内に事務所や工場の建替えや大規模修繕の予定がある」「近々大型の設備投資の予定がある」「新規事業に進出の予定がある」などの計画があり、融資を受ける必要がある場合↓**債務額は増加**

債務額×金利が支払利息ですから、(a)であれば金利上昇の影響はそれほど大きくないでしょう。一方、(b)あるいは(c)の場合、金利上昇の影響は大きくなります。

手順④ 高金利になった場合の自社への影響を予測する

手順①で、現在の債務の額と金利、支払利息を把握し、手順③で数年先の債務の状況を見込んだ結果、金利上昇の自社への影響はどう予測されたでしょうか。

債務が多いほど、また、利益率

が低いほど、金利上昇の影響は大きくなります。

現在の債務だけでなく、今後、

大きな融資が必要な企業は、金利の動向に注意を払っておく必要があります。

3 金利上昇に備えて対策を考える

金利上昇による影響が見込まれる企業は、早めに対策を考えておきましょう。

アクション 3 金利上昇への対策を考える

企業ごとの状況によって、影響の中身も対策も異なります。次の4つの対策例を参考に、自社にできる対策を考えてみてください。

対策例 ① 現状の融資を固定金利にすべきか検討する

原則として「将来、大きく金利が上昇すると予測されるなら、固定金利にするほうが有利」です。ただし、現在の変動金利は固定金利よりも利率がかなり低く、3年程度の短期融資であれば、変動金利のままのほうが有利になるケースが多いと思います。

どちらが有利なのか、金融機関

の担当者から適宜、情報をとるようになしてください。

対策例 ② 設備投資などの事業計画を早めに作成しておく

近い将来に融資が必要になりそうなら、早めに事業計画を立てておきましょう。

設備の更新や事務所の修繕、建替えなどは、具体的な金額まで見積もっておき、返済計画もしっかり作成します。

金利上昇を控えるタイミングでは、早めに計画をつくっておくことが大事です。金利が上がってきたから「金利が低いうちに、老朽化した事務所を建て替えたい」と思っても、そこから計画書を策定したのでは時間がかかり、その間に金利はさらに上昇するかもしれません。

事前に計画書をつくっておけば、総投資額もわかります。金融

機関に提出して事前に相談しておけば、審査もスムーズに進むはずですよ。

ただし、相談した際、金融機関から融資額や金利などの具体的な条件提示があったとしても、それには有効期限があります。実際に融資を申し込む時点での金利を保証するものではないことに留意してください。

対策例 ③ 運転資金の融資依存度を下げる

資金繰りで苦労した経験のある企業は、ある程度の現金を手元におきたがるものです。しかし、運転資金を融資で賄っていること自体、そもそものが非常に危険な状態と言えます。当然、金利が上がれば支払利息が大きくなり、より危険度は増します。

運転資金を融資に依存している企業は、将来の金利上昇を見据えて「この1年はキャッシュをためる（本業でお金を増やす）」ことを強くお勧めします。

「負債があっても、何とか経営できているのだから」という認識でいると、交際費や広告費を使っても売上維持や拡大を目指しがちです。しかし、運転資金を融資で賄っているような経営状況で

は、小さな誤算で債務がどんどん増えていってしまいます。大きな債務を抱えながらの経営改善は、時間的にも心理的にも、もちろん金銭的にも余裕が持てません。

一方、改善策を実行して十分なキャッシュをためておけば、金利上昇の影響は小さくなります。いまこそ「経営が苦しくなってから実行するのか」あるいは「いま実行するのか」を決断するときです。

キャッシュをためるのが簡単でないことはわかりますが、それでも、やらなければなりません。

そのための代表的な施策の1つが「経費削減」です。ネガティブな施策なので、経営者としてもなかなかやる気にならないでしょうし、従業員からの受けもよくありません。次ページ表6にいくつか施策を挙げておきましたので、参考にしてください。

対策例 ④ 利益率の向上を図る

利益率を向上させることは、金利の動向にかかわらず、常に経営目標の1つです。

「売上」は企業の人気や需要のパロメーターでもあり、とても重要な要素です。しかし、売上至上主義で「利益は売上についてく

る」という極端な考えではいけません。

営業利益が少ないと、支払利息の負担は相対的に大きくなりま
す。いまのうちに、金利上昇以上
に利益率の向上を実現させたいも
のです。実際に金利が上がったと
きと同じくらいの「真剣さ」で取
り組みましょう。

もちろん、この改善策も簡単な
ことではありません。しかし「難
しい、無理だ」と言ってしまった
らそれで終わりです。できること
から始めましょう。

図表7は、利益率アップの施策
の例をまとめたものです。

対策の実行時期を 決めておく

対策の内容も重要ですが、「いつ
実行するのか」も重要なポイン
トです。企業の経営状況や対策の
内容によって、実行すべき時期は
異なります。①金利が上昇したと
きか、②金利上昇の「兆し」が見
えたときか、③金利が上昇する前
か、対策の内容とともに「いつ実
行するのか」も明確に決めてお
き、必ず適切なタイミングで着手
しましょう。

図表6 経費削減策の例

従業員のモチベーションを上げるための施策

- ・経費削減月間(週間)を決めてメリハリをつける
- ・ゲーム感覚で「宝探し(ムダ探し)」をさせて、全体に波及させる
- ・部署対抗で経費削減をさせて、表彰する

分野	チェック項目
振込手数料	インターネットバンキングを検討する
印刷コスト	ムダなコピー・印刷を減らす。PDF化する
通信費	IP電話を検討。社員用スマホ等のプランを見直す
消耗品	より単価の低いものに替える。まとめ買いで価格交渉する
水道光熱費	節約月間を決めて行なう。冷暖房、照明を見直す
交際費	必要度の高いものに絞る
通勤手当	定期的に経路の見直しをする

図表7 利益率アップの施策の例

利益率の向上策

- ① 得意先別、商品・サービス分野別の利益率を把握し、利益率の高い得意先、利益率の高い商品の拡大を目指す
- ② 新規商品・新規サービスは利益率を重視する
- ③ 販売価格をアップする

販売価格の値上げ手順

目的	インフレによる原材料高騰分を販売価格へ上乗せする
1	原材料、外注費、配送コストなどの上昇を把握
2	インフレによるコストを勘案し、納品価格を設定する
3	取引先に現状を説明し、新価格への移行をお願いする
4	移行が難しい場合は、譲歩、値上時期の延期等を交渉する

4 市場・ビジネスモデルへの 影響を予測する

ここでは、金利の上昇が市場、
顧客、ビジネスモデルなど「企業
の外部環境にどのような影響を与
えるのか」を考えていきます。

アクション 4 金利上昇の間接的な 影響を予測する

金利が上昇したら市場はどうな
るのか、顧客の動向はどう変わる

のか――。

完璧な予測は不可能なので(実
際、専門家の予想だつて外れま
す)、難しく考える必要はありま
せん。「遊び心をもって予測して
みる」のがコツです。

一度、頭の体操(予測)をして
おくことで、それまでは気になら
なかった世の中の動きに気付くよ
うになります。

手順① 顧客・市場への 影響を考えてみる

金利上昇が、自社の顧客や市場
へどのように影響するかを考え
てみます。B to Bの企業であれば、
主要取引先の顧客・市場について
も考えておく必要があります。

たとえば、金利上昇の影響をス
トレートに受ける可能性の高い業
界はどこか、考えてみましょう。
こんな具合です。

- ・住宅ローン金利が上がれば、住
宅需要が減少するだろうか？
- ・リフォーム需要や新車の需要も
減るだろうか？
- ・金融機関、証券会社は儲かるだ

重要度	自社に大きな影響を与える企業
1	売上の過半を占める取引先
2	仕入れの過半を占める取引先
3	ライセンス商品の売上が過半の場合、そのライセンサー（OEM生産を含む）
4	特定の原材料の仕入れすべてを依存している取引先
5	特定の工程すべてを委託している外注先

金利上昇の影響を「直接」受ける取引先はあるでしょうか。

金利上昇の影響を「間接的に」受ける取引先はあるでしょうか。

利益が少ない割に債務の大きな企業は、金利上昇により「倒産リスクが高くなる」のが一般的です。もし、取引先が倒産してしまつたら、どうなるでしょうか。

ません。

このように、業界によって、金利上昇による影響の内容や大きさはまったく違ってきます。

手順② 自社のビジネスモデルへの影響を考えてみる

多くの企業は、仕入先、外注加工先、販売先など、外部の企業との協業でビジネスが成り立っています。そのなかの1つの企業が不振に陥ったり、業務が滞ったりしたら、自社のビジネスにも大きな

② 自社のビジネスモデルへの影響を考えてみる

正業は、仕入先、外注加工先など、外部の企業とビジネスが成り立っている。なかの1つの企業が不利なり、業務が滞ったりして、ビジネスにも大きな影響があるでしょう。

つまり、自社の大切な関係会社への影響も考える必要があるということです。

金利上昇の影響を「直接」受ける取引先はあるでしょうか。

金利上昇の影響を「間接的に」受ける取引先はあるでしょうか。

利益が少ない割に債務の大きな企業は、金

利上昇により「倒産リスクが高くなる」のが一般的です。もし、取引先が倒産してしまつたら、どうなるでしょう。

うか。

図表8に、万が一倒産した場合

5 間接的な影響への対応策をつくる

金和上昇によって自社が被る間接的な影響への対策を考えます。同時に、「環境変化をチャンスと捉えて、攻めの施策をつくる」ことも検討してください。

アクション
5
金利上昇による
外部環境の変化に
備える

顧客や市場の
変化に備える

業種や環境によって、金利上昇への対策はさまざまです。いくつか事例を挙げてみましょう。

アクション4の手順①で挙げた住宅業界の例で言えば、「コスパ重視の商品ライン」を商品化して

に影響が大きな取引先の例を挙げました。

このような取引先があること自体、リスクのあるビジネスモデルということになります。この機会に、自社のビジネスモデルについても再確認してみることをお勧めします。

おけば、金利上昇に合わせ、営業の主力商品を即座にシフトすることができよう。

リフォーム業界の例で言えば、金利が上昇し始めたら「建替えよりも丸ごとリフォームのほうが断然お得」という販促をかけることも効果が期待できそうです。「金利上昇分キャッシュバック・クーポン」などの施策も消費の冷込みへの対策になります。

このようなプランを事前に準備しておくことで、同業他社に対し、アドバンテージを得ることができます。

こうした新たな商品・サービスの準備・開発には時間がかかりま

す。適切なタイミングで着手してください。その準備を「精緻にやるのか、ざっくりやるのか」も経営判断の1つとなります。

金利上昇が自社の

対策例②

ビジネスモデルに与える影響に備える

金利上昇の影響で特定の取引先企業の業績が悪化し、そのことで自社のビジネスが大きな影響を受けると予測されるなら、そのために対策が必要です。

6 金利上昇で金融機関との交渉はどう変わる？

金利が上昇すると、金融機関との交渉はどうなっていくでしょうか。最後に、金融機関との交渉にスポットを当てたいと思います。

高金利時代と言えば、バブルの頃（1986年～1991年）まで遡ります。融資の現場には、高金利下での営業経験のある行員がほとんどいないので、実は金融機関の側も手探り状態のようです。

金融機関との具体的な交渉術についてはここでは触れませんが、次の2つの基本原則を知っておい

環境変化に強くなるには、特定企業へ依存するのはNGです。依存している企業以外に、サブとなる取引先を2社ほど持つことで、リスク低減を図りましょう。

とはいえ、現場は気心の知れた取引先を優先するものです。取引先の分散は、なかなか進まないでしょう。経営者が危機感を持ち、「環境変化に対応できるビジネスモデルに変える」という強い意志を示すことが大事です。

てください。

原則① 市場金利が上昇すれば融資の金利も上がる

金融機関は、市場金利を基準にして融資の金利を決めています。すでに固定金利の基準は上昇していますので、今後、新たな長期融資の金利は上昇すると思われるます。これは仕方のないことです。

原則② 提示金利はあくまでも提示金利である（交渉の余地あり）

たとえば「市場の金利が上がっているので、これまで2%だった

融資金利が3%になります」と言われても、そのまま受け入れる必要はありません。「交渉の余地はある」ことをしっかりと頭に入れておきましょう。

アクション6 金融機関戦略を持とう

金融関係との付き合いは、信頼関係ができているメインバンクとの継続が基本です。

しかし、取引金融機関が1つでは、提示された金利が「世間相場として妥当か」を判断することができません。むしろ、たった1つの金融機関から提示された金利をそのまま受け入れるのは、お人好しすぎます。

そこで、他行の意見（条件）も聞けるような体制づくりが必要となります。実際に融資を申し込むかどうかは別にして、複数のルートから金利の情報を得ることで、金利の「相場観」が掴めるようになります。

実際に融資を受ける際に、有利な条件の金融機関を選ぶこともできますし、従来から取引している金融機関に対し、適正な金利になるよう交渉することもできます。

たとえば、運転資金が必要だったり、設備投資などの予定があったりする企業は、「複数の金融機関と接点を持つよい機会だ」と捉えて、新たな金融機関を開拓しましょう。いま付き合いのある金融機関のライバルとなる金融機関だけでなく、日本政策金融公庫、都銀、地銀、信金など、タイプの異なる金融機関から話を聞くとよいでしょう。

もっとも、あまりに節操のない金利交渉は、金融機関からの信頼を失うことになります。節度のある交渉から逸脱しないように留意してください。

当面の間、借入れの予定がない場合は、とりあえず候補となる金融機関をリストアップしておくといでしょう。融資が必要になったとき、すぐにアクションを起こすことができます。



企業経営の現場では、環境への対応力が常に問われています。ここで紹介した金利上昇への備えは、他の環境変化への対応にも応用することができます。

本稿が、読者企業の環境対応力を磨き、ますますの発展に寄与することを願っています。