

Chapter 6

銀行が納得する情報開示の仕方

銀行との信頼関係を築くためには、コミュニケーションの取り方が非常に重要です。この章では「決算説明をどのように行なうか?」「提出資料はどんなものが必要か?」といった点を解説します。

ポイント32

社長の役割はビジョンを語り、
数字に関する質問に答えること

▶ 日頃のコミュニケーションや 情報開示が大切

普段から、定期的に銀行を訪問し、数値で自社の状況を説明している会社は、そうでない会社に比べると迅速に融資を受けることができる傾向があります。

最も効果があるのは、**毎月、試算表や月次損益、資金繰り表等の資料を提出すること**です。

銀行は、積極的に情報を開示する会社を評価します。情報を隠さずに提供することで、銀行は会社の状況を正確に把握できるのはもちろん、会社が利益と資金を適切に管理していることを確認できるからです。

ただし、会社の状況によって情報開示の必要度合いは異なります。借入予定がない会社であれば、年1回の決算説明などで十分です。

このあたりについては、自社に適した接触頻度や情報開示の方法について、金融機関の担当者から意見を聞いてみるのがよいでしょう。

▶ 経理財務担当者の役割と社長の役割

社長は忙しいので、財務管理にそれほど時間を

かけるわけにはいきません。小規模な会社では、財務管理を会計事務所や税理士に委ねている会社も多いですが、外部の人間が会社の実態を把握するには限界があります。銀行からすれば、やはり**社内に経理財務担当者がいたほうが安心感があります**。

経営者である社長が財務を理解していることは極めて重要です。財務を理解していない社長は、危険な方向に突き進むことが多いからです。

銀行員の質問に社長が的確に回答できると、銀行は「あの社長は信頼できる」と評価をし、借入交渉に大きなプラスになります。

▶ 社長は銀行説明で具体的に 何を語るべきか

社長が積極的に語らないといけないのは「ビジョン」のみです。ビジョンを語る社長と語らない社長では、印象が大きく異なります。

実際、社長に具体的なビジョンがなければ、会社は歳月の経過とともに衰退するでしょう。社長に、“この会社はこういう会社にしたい”という強い思いがなければ、会社は発展しません。この部分は経理担当者が熱く語っても意味がないのです。

一方、業績数値等についても社長が積極的に説明すべきか、というと、必ずしもそうではありません。

筆者の経験では、

- ① 経理担当が業績数値等の説明を一通り行なう
- ② 銀行員からの質問には、経理担当でなく、社長が答える

という流れがよいと思います。この流れで説明すると、**社長が数字を押さえていることがさりげなく伝わり、会話も弾む**からです。

例えば、以下のような質問に社長が答えると、評価がぐんと上がるでしょう。

「売掛金の増加」について

銀行員「売上高が前期と変わらないのに売掛金が増えているのはなぜですか？」（銀行員は架空売上による粉飾を疑っている）

社長「期末近くに、〇〇様から〇〇円の大型注文をいただき、納品をしましたが、その代金支払いは翌々月だからです」

「在庫の増加」について

銀行員「在庫が業界平均より多いようにお見受けしますが、もう少し減らせませんか？」（銀行員は資産価値がない不良在庫を抱えているのではないかと疑っている）

社長「当社の販売先は百貨店がメインです。百貨店は消化仕入で、当社の商品が百貨店の店頭に置かれていても、お客様に買っていただけるまでは当社の在庫となってしまうので、どうしても在庫として抱える期間が長くなり、同業平均より在庫が多いように見えてしまいます」

「減価償却費の変化」について

銀行員「前期に比べて、だいぶ減価償却費が小さくなりましたが、どうしてですか？」（銀行員は黒字決算にするため減価償却費で利益を調整したのではないかと疑っている）

社長「〇年前に買った〇の減価償却が去年の〇月で終わったからです」

「今期の借入予定」について

銀行員「今期にいくらの借入を予定していますか？」

社長「1年間で返済が合計5,000万円あります。キャッシュフローとして3,000万円くらいプラスの予定ですので、2,000万円を借りれば何とかありますが、資金的に余裕のある状態にしたいので、返済と同額の5,000万円を借り入れたいと思っております」

ポイント33

決算報告資料を提出し、融資を交渉する

▶ 決算報告資料を提出する意義

銀行の評価を高めるうえで、**日頃のコミュニケーションよりさらに重要な場面といえるのが「決算説明」です**。財務内容が悪化している会社でも、業績や経営改善への取組みを上手に伝えることができれば、追加融資を受けられるかもしれません。決算説明では、業績や今後の見通し等をまとめた「決算報告資料」を提出して、説明を行なうと効果的です。

この資料は、「金融機関にアピールしたい点を

図表 1 決算報告資料（損益状況）の例

1. 第30期（2023年3月期）の業績

（百万円）

	R3/3期（28期）	R4/3期（29期）	R5/3期（30期）
売上高 （前期比） （前々期比）	654 (103.5%) (－%)	574 (87.8%) (－%)	594 (103.5%) (90.8%)
売上原価	404	348	356
売上総利益 （売上総利益率）	250 (38.2%)	226 (39.4%)	238 (40.1%)
販売管理費	241	243	239
営業利益	9	－17	－1
営業外収益	2	6	4
営業外費用	6	7	5
経常利益	5	－18	－2
特別損益	0	0	－1
税引前利益	5	－18	－3
法人税等	3	0	0
当期純利益	2	－18	－3

前期比や増収率を記載すると状況が伝わりやすくなる

銀行員は売上総利益率の推移を気にする

〈売上の内訳〉

（百万円）

	28期		29期		30期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上 A	393	60.1%	388	67.6%	404	68.0%
売上 B	202	30.9%	142	24.7%	150	25.3%
売上 C	59	9.0%	44	7.7%	40	6.7%
合計	654	100.0%	574	100.0%	594	100.0%

売上の内訳は重要情報なので必ず記載する

- ・30期の売上高は「××によってAの売上が伸びたこと」「××によって、×月からBの売上が回復したこと」により、前期より3.5%増収しました。
- ・売上総利益率の改善は××によるものです。今後も改善が期待できます。
- ・××費の見直し等により、販売管理費が約4百万円減りました。
- ・以上の結果、経常利益と当期純利益の赤字幅が縮小しました。

銀行員は「赤字が減ったこと」を評価する

伝えるための資料」です。社長が銀行員（支店長など）の前で決算説明を行なっている場面をイメージしながら、**ポイントを箇条書きにする**のが作成のコツです。

ボリュームはA4で3枚程度。銀行員は忙しいので「分厚い資料」は逆効果です。文章もあまり形式張ったものにする必要はありません。

図表 1 は決算報告資料の例です。

決算報告資料には直近3期分の要約PLを記載

ここでは3期分の損益計算書（PL）の要約を載せ、その下に業績に関するコメントを書いてい

ます。

PL等の図表を載せた資料で説明すると、銀行員の理解が促進され、コミュニケーションをとりやすくなります。

銀行員はPLの「推移」を重視するので、直近期を含む3～5期分の要約PLを載せることで、より意味のある資料になります。

PLのコメントで触れるべき点

コメントを書き込む際に気をつけたいのは、「売上高は前期比103.5%でした」というような、数字をなぞっただけの文章にしないことです。

銀行が求めているのは、「××によって、この数字になった」という××（原因）の部分です。

例えば、「コロナ禍の外出自粛で個人客の利用頻度が増えたことによって、売上高が伸びた」というように、原因を書くことで、銀行の担当者は貸出稟議などの書類を作成しやすくなります。

① 売上高

売上の内訳は、業績説明に欠かすことができない重要情報です。

ここでは、売上をA～Cの3つのカテゴリーに分けています。銀行に示すのは、**せいぜい5つ程度が妥当で、あまり細かくしないことが大事**です。製品、取引先、店舗など、説明を行ないやすい区分で集計し、金額と構成比を記載します。

② 売上総利益率

売上総利益を売上高で割った売上総利益率（粗利率）は、銀行も必ずチェックします。

ここでは要約P Lに売上総利益率を記載し、文章で改善理由を述べています。銀行は、売上総利益率（粗利率）の変動要因をととても重視しますので、大きく変動した場合は、必ずその理由をコメントしてください。

③ 販売管理費

前期と比べて大きく増減した勘定科目があれば、その点に触れるようにします。ここでは販売管理費の減少理由を書いています。が、**逆に増加している場合は「将来に向けた投資」として説明することが大事**です。銀行目線では、多くの場合、販管費＝経費であり、投資的な意味合いがよく見えなからです。

例えば、採用活動で広告宣伝費が増加した場合は、「〇〇による需要増加に備えて、採用を強化した」などと、前向きなニュアンスで伝えると印象がよくなります。

④ 経常利益と当期純利益

銀行員は、本業の利益である「営業利益」と“ほぼ本業の利益”である「経常利益」、最終利益の「当期純利益」をチェックします。

ここでは、経常利益と当期純利益について「赤字幅が縮小した」と短いコメントで済ませています。

このP Lから銀行にアピールすべきは「売上回復」と「赤字幅縮小」の2点であり、それが伝わればよいからです。

これらのコメントを加えることで、数字だけでなく業績の背景や改善策が伝わり、銀行の担当者はより具体的な情報を得ることができます。銀行へのアピールには、**数字だけでなく、その背景を明確にすることが重要**です。

▶ BSでは何を伝えるべきか

決算説明はP L（業績）を中心に行ないますが、BSについても伝えるべき点を伝えておかないと、必要以上に悪い評価を受ける場合があります。

中小企業では「質問にのみ答える」という会社が少なくありませんが、できれば**提出資料にポイントを記載し、情報開示の姿勢をアピール**したいところです。

銀行に対するBS説明で重要になるのは、主に以下の点です（次頁**図表2**）。

① 現預金の状況

ここでは、R 4期の現預金93百万円がR 5期では48百万円になっており、45百万円減少しています。

この会社の平均月商は約50百万円です。月商を割り込む水準まで現金が減っているので、**現金が減少した原因を銀行に説明**する必要があります。

なお、銀行は企業が必要な現預金を月商の1か月と見ています。

図表2 決算報告資料（財政状況）の例

2. 貸借対照表と借入金の内訳

(百万円)

	R3/3期 (28期)			R4/3期 (29期)			R5/3期 (30期)		
	金額	構成比	増減	金額	構成比	増減	金額	構成比	増減
現預金	98	18.7%	60	93	18.5%	-5	48	10.3%	-45
売掛金	32	6.1%	-10	30	6.0%	-2	52	11.1%	22
棚卸資産	93	17.7%	3	93	18.5%	0	94	20.1%	1
その他	40	7.6%	0	40	7.9%	0	40	8.5%	0
流動資産	263	50.1%	53	256	50.8%	-7	234	50.0%	-22
有形固定資産	174	33.1%	-11	165	32.7%	-9	156	33.3%	-9
無形固定資産	48	9.1%	0	48	9.5%	0	48	10.3%	0
投資等	40	7.6%	0	35	6.9%	-5	30	6.4%	-5
固定資産	262	49.9%	-11	248	49.2%	-14	234	50.0%	-14
資産合計	525	100.0%	42	504	100.0%	-21	468	100.0%	-36
買掛金	60	11.4%	-3	62	12.3%	2	65	13.9%	3
短期借入金	30	5.7%	0	30	6.0%	0	30	6.4%	0
その他	30	5.7%	0	30	6.0%	0	34	7.3%	4
流動負債	120	22.9%	-11	122	24.2%	2	129	27.6%	7
長期借入金	317	60.4%	71	327	64.9%	10	287	61.3%	-40
固定負債	317	60.4%	71	327	64.9%	10	287	61.3%	-40
負債合計	437	83.2%	60	449	89.1%	12	416	88.9%	-33
純資産合計	88	16.8%	-18	55	10.9%	-33	52	11.1%	-3

現金が大幅に減少

売掛金が増加

貸付金を回収

長期借入金の返済が進んだ

〈借入金の内訳〉

(百万円)

	R3/3期			R4/3期			R5/3期		
	借入残高	シェア	増減	借入残高	シェア	増減	借入残高	シェア	増減
T銀行	30	8.6%	0	30	8.4%	0	30	9.5%	0
短期 計	30	8.6%	0	30	8.4%	0	30	9.5%	0
T銀行	158	45.5%	40	188	52.7%	30	168	53.0%	-20
S信用金庫	77	22.2%	-12	65	18.2%	-12	53	16.7%	-12
N公庫	82	23.6%	43	74	20.7%	-8	66	20.8%	-8
長期 計	317	91.4%	71	327	91.6%	10	287	90.5%	-40
合計	347	100.0%	71	357	100.0%	10	317	100.0%	-40

金融機関は他行の動きを注視する

- ・長期借入金の返済が進んだことにより、現金が減少しました。
- ・×月に××との取引を開始したことにより、売掛金が増加しました。このことも現金減少の要因です。
- ・投資等に関係会社への貸付金20百万円を計上していましたが、5百万円を回収しました。この貸付金は今後3年間で完済を受ける予定です。

② 借入金の状況

R5期は、長期借入金が40百万円も減少しています。現金が減った主な原因は、約定返済により長期借入金の返済が進んだことにあるので、資料でもそのことをコメントします。

このケースでは、折り返し融資（これまで返済した分を借り直す融資）を受けることによって、

現金を正常水準に戻す必要があります。

なお、銀行は他行の貸出状況を見て融資を判断するので、資料には金融機関別の借入残高（借入金の内訳）を載せています。

③ 資産が増加した理由

R5期において売掛金が22百万円増加している

のも重要ポイントです。

売掛金が多くなると、金融機関は「取引条件の悪化」や「不良債権の発生」を疑ってくるため、ここでは増加した理由をコメントしています。

棚卸資産や有形固定資産などについても、**金額が大きく増加した場合は理由を明確にすることが重要**です。

なお、資産の増加は、売掛金回転日数などの「回転期間」を見ないと、よし悪しが判断できない点に注意してください。銀行は、**売掛金、棚卸資産、仕入債務の増減を必ず回転期間の推移でチェック**します。

④ 貸付金、仮払金などの内容

銀行は、社外に資金が流出する「貸付金」や、内容がはっきりしない「仮払金」を嫌います。

貸付金や仮払金が発生した場合は、その内容や回収予定などを伝えるようにします。貸付金や仮払金の詳細情報を銀行に提供し、明確な説明を行なうことは、銀行との信頼関係強化につながり、融資が下りやすくなります。

▶「経営課題」と「対応策」を記入する

決算説明では、数字だけでなく「経営課題」や「対応策」などについても、できるだけ資料に記入することが重要です（図表3）。

例えば、社長が今期中に着手したいと考えている施策を3つ程度、資料に明記しておくだけでも、銀行員との会話がスムーズに進む可能性があります。

この部分は、**社長自身が書くべき**です。社長の人柄や熱量を伝えることが重要だからです。かしまった文章である必要はなく、社長自身の言葉で書くようにします。

なお、すでに事業計画を提出している場合は、「アクションプランの進捗報告」という形で課題と対応策を説明することになります。

図表3 決算報告資料（課題と対応策）の例

3. 課題と対応策

① 強みである「×××の品揃え」を強化

中期経営計画に記載したとおり、「×××の品揃え」を核として、競争力を一層高めていきます。集客イベント開催時にお客様アンケートをとり、チラシやブログでの商品紹介に活用しています。今期は、より詳細な商品ポジションニング分析を行ない、アイテム数を20%増やします。

② 新入社員およびアルバイトスタッフの商品知識の習得

前期からベテランスタッフによる商品カタログを使った座学研修を実施しています。「新商品導入時の10分間ミーティング」「見本市への同行」が成果を上げています。今期は、これらの取組みを計画的かつ頻繁に実施します。

③ 採用難に対応するための処遇改善

前期より、働きやすさを向上させるために、従業員の希望を取り入れたシフト作成に取り組んでいます。また、現在、社労士に相談して、新しい賃金規程の作成に取り組んでいます。一定の成果給、家賃補助、食事補助を導入し、従業員満足度を高める予定です。

▶業績予想の注意点

決算報告資料には、実績だけではなく、今期の業績予想数値も記載します（次頁図表4）。業績予想の注意点は、以下のとおりです。

① 売上を高く見積もり過ぎない

銀行に対しては、「**売上は低く計画、高く達成**」が基本です。予想売上を大幅に下回った場合、銀行員に「この社長の話はあてにならない」と思われてしまうからです。

② 営業利益と経常利益は原則黒字

営業利益と経常利益の予想は、**やむを得ない場合を除き、黒字で予想する必要があります**。ただし、黒字なら何でもいいわけではありません。

例えば、経常利益が数十万円など、ぎりぎり黒字の金額になっていると、銀行員は赤字と判断

図表4 決算報告資料（今期の業績予想）の例

4. 31期（令和6年3月期）の見通し				(百万円)
	R4/3期（29期）	R5/3期（30期）	R6/3期（31期予想）	
売上高	574	594	615	売上高は保守的に見積もる
（前期比）	(87.8%)	(103.5%)	(103.5%)	
売上原価	348	356	369	
売上総利益	226	238	246	営業利益は原則として黒字
（売上総利益率）	(39.4%)	(40.1%)	(40.0%)	
人件費	127	130	130	
減価償却費	11	9	9	経常利益は原則として黒字
その他	105	100	100	
販売管理費	243	239	239	
営業利益	-17	-1	7	営業利益は原則として黒字
営業外収益	6	4	3	
営業外費用	7	5	5	
経常利益	-18	-2	5	経常利益は原則として黒字
特別損益	0	-1	0	
税引前利益	-18	-3	5	
法人税等	0	0	0	
当期純利益	-18	-3	5	

××という厳しい環境は継続するものの、××により売上高3.5%増を計画しています。これにより、営業利益、経常利益ともに黒字化を予定しています。

します。つまり、計画に余裕がなさすぎるわけです。会社の規模にもよりますが、最低でも数百万円の利益を計画する必要があります。

最後に借入希望額を記載する

決算報告において銀行員の一番の関心事は、業況のよい会社であれば「今期いくら借りてくれるか」、業況が悪い会社であれば「当行の融資をどの程度あてにしているか」です。

融資判断の一番の基礎は「財務数値」ですから、決算報告の際に、今期の融資方針について銀行と認識をすり合わせておくことが重要です。

そこで、図表5のように決算報告資料の最後に

図表5 決算報告資料（借入希望額）の例

5. 資金調達について

長期借入金の返済と売掛金の増加により、手元資金が減少しています。新たに運転資金50百万円の借入を希望します。

借入希望額を記入します。

なお、複数行取引を行なっている場合、複数行から追加借入を行なうことになる可能性があります。銀行間の割り振りは、通常、書面でコミットしません。トータルでいくら融資を受ける予定であるかを記入すれば十分です。

ポイント34

借入金一覧表を提出する

借入金一覧表とは、文字どおり、企業の借入金に関する情報を一覧にした書類です（次頁図表6）。

借入金の額は、決算書や法人税申告書の勘定科目明細から把握することができます。しかし、銀行が借入金一覧表の提出を求めるのは、それだけでは把握できない情報を知りたいからです。

具体的には、プロパー・保証の別、借入期間、利率、担保などの情報が必要です。中小企業では、定期的に提出する試算表とセットで最新の借入金

図表6 借入金一覧表の例

作成日 年 月 日 (単位: 円)

金融機関名	種別	保証区分	借入日	返済期限	借入金額	借入残高	適用金利	期間	約定返済額	担保
A銀行	手形貸付	プロパー	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	100,000,000	100,000,000	1.00%	6か月	0	本社ビル根抵当権第1順位・極度額3億円
	当座貸越	県保証	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	50,000,000	50,000,000	1.50%	1年	0	なし
		プロパー	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	200,000,000	200,000,000	1.20%	1年	0	本社ビル根抵当権第1順位・極度額3億円
	証書貸付	県保証	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	90,000,000	25,000,000	1.50%	10年	750,000	なし
		プロパー	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	75,000,000	30,000,000	1.50%	5年	1,250,000	本社ビル根抵当権第1順位・極度額3億円
計					515,000,000	405,000,000	1.23%		2,000,000	
B銀行	証書貸付	市保証	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	25,000,000	17,261,905	1.38%	7年	297,619	なし
		プロパー	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	60,000,000	14,000,000	1.50%	5年	1,000,000	本社ビル根抵当権第2順位・極度額1億円
		プロパー	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	20,000,000	18,333,333	1.20%	5年	333,333	本社ビル根抵当権第2順位・極度額1億円
計					105,000,000	49,595,238	1.35%		1,630,952	
C信金	証書貸付	プロパー	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	20,000,000	16,666,667	1.20%	3年	555,556	社長自宅普通抵当権
		プロパー	〇〇.〇.〇	〇〇.〇.〇	15,000,000	10,000,000	1.50%	5年	250,000	社長自宅普通抵当権
計					35,000,000	26,666,667	1.31%		805,556	
合計					655,000,000	481,261,905	1.25%		4,436,508	

一覧表を提出する会社が多いです。

銀行は他行との比較を意識します。特に他行より条件が劣後すると、審査部がなかなかOKと言ってくれません。銀行は借入金一覧表を見て、他行に「負けていないか」をチェックし、負けている点があれば条件の引上げ（企業側から見れば条件の悪化）を求めてきます。

ポイント35

月次試算表とセットで「着地予想」を提出する

季節変動等の影響で、毎月作成する試算表の経常利益が赤字になる場合があります。

赤字の試算表の提出を受けた銀行は、直ちに融資方針を転換するのではなく、当期決算の「損益着地予想」から業況を見極め、今後の融資を検討します。

会社においても、着地予想を把握することは極めて重要なことです。例えば、計画以上に経費が膨らんでいる場合は、経費を削減することで、当期決算の利益が計画どおりになるよう調整します。

このように着地予想は重要資料なので、企業側から自主的に提出すれば、銀行は好印象を持つで

しょう。

形式は、次図図表7のように、「経過月」と「未経過月」で括る作り方と、12か月を月別に展開する方法があります。いずれの方法でも年間合計欄を作ってください。

なお、85ページのChapter9ポイント53で解説する「変動損益計算書」を使うと、着地予想を行ないやすくなるので参考にしてください。

ポイント36

他行の動向をポジティブに伝える

▶ 銀行は他行の融資残高を注視している

〈よくあるパターン〉

C銀行に融資の打診をしたところ、
「最近、メインのA銀行も、サブのB銀行も
残高が減っているようですね。何か理由があるのですか」
と言われ、答えに窮してしまいました。

図表7 損益着地予想の例

(単位：千円)

	経過月の合計					未経過月の合計					年間合計				
	2023年4月～2023年6月（3か月経過）					2023年7月～2024年3月（残り9か月）					2023年4月～2024年3月（12か月）				
	①計画	②実績	③前期	②－①	②－③	④計画	⑤見込	⑥前期	⑤－④	⑤－⑥	⑦計画	⑧実績見込	⑨前期	⑧－⑦	⑧－⑨
売上A															
売上B															
売上C															
売上高															
売上原価															
売上総利益 (同上利益率)															
役員報酬															
給料手当															
法定福利費															
福利厚生費															
人件費															
広告宣伝費															
通信費															
車両費															
運賃															
交際費															
旅費交通費															
水道光熱費															
会議費															
事務用品費															
消耗品費															
新聞図書費															
地代家賃															
保険料															
租税公課															
諸会費															
支払手数料															
管理費															
雑費															
その他販管費															
減価償却費															
販売費・一般管理費															
営業利益															
受取利息・配当金															
雑収入															
営業外収益															
支払利息・割引料															
雑損失															
営業外費用															
経常利益															
特別利益															
特別損失															
税引前当期利益															
法人税等															
当期純利益															

銀行員は
「着地の見通し」を
知りたい

図表8 融資残高の推移

	2020年	2021年	2022年	2023年	
メイン [地銀]	1,010	920	1,020	910	2023年から消極的対応
サブ [地銀]	610	550	580	430	
サブ [地銀]	520	470	510	340	
メガバンク	370	210	190	120	2020年から新規貸出しなし
地方銀行	210	350	350	260	
地方銀行	120	170	350	290	
地方銀行	200	280	290	220	2023年から消極的対応
地方銀行	210	250	280	210	
地方銀行	0	50	60	100	
信用金庫	170	290	320	390	2023年の資金繰りを支援
信用金庫	50	180	200	220	
信用金庫	200	180	200	220	
政府系機関	530	590	490	380	2022年から新規貸出しなし
政府系機関	80	170	110	50	
合計	4,280	4,660	4,950	4,140	

↑
借入のピーク

→ リスク・倒産に移行する可能性大

銀行は、自行及び他行の融資残高とその推移を表にしてチェックしています。融資残高は法人税申告書の「勘定科目内訳明細書」を元ネタにしています。

銀行が他行の動向を気にするのは、イザというときに他行から資金調達できる「借入余力」を評価して融資を判断しているからです。

借入余力を端的に表わすのが、借入残高の推移です。

例えば図表8のように融資残高が推移した場合、銀行は次のように分析します。

- ・メイン、サブメインが融資に消極的であり、極めて危険
- ・信用金庫など下位行が融資残高を増やしたのは、メインが貸してくれないから

上記のように分析をしたならば、当然ながら、新たな融資は出してくれません。

▶ 銀行説明の行ない方

会社としてできることは、融資残高が減少している銀行について、もっともらしい理由を説明す

ることです。例えば、次の内容です。

- ・金利が高い銀行から低い銀行にシフトしている
- ・無担保で貸してくれる銀行にシフトしている
- ・税理士の指導で借入金残高を減らしている
- ・その銀行は営業が熱心で金利も低いので借り増した

決算期末だけ借入、または返済を行ない、銀行別融資残高を“お化粧”している会社もあります。

ただし、“お化粧”に協力してもらっている銀行には、“お化粧”していることが判明してしまうので、説明に注意が必要です。例えば次の内容です。

- ・（期末だけ残高を落としてもらう銀行に対し）御行の残高が他行に判明すると他行から「ウチからも借りてくれ」との営業が激しくなるので、期末だけ融資残高を落とさせてほしい
- ・（期末だけ残高を増す銀行に対して）本県のトップ地銀である御行の順位が下だと取

引先に対して格好悪いので、決算書上、御行が準メインに見えるようにしてほしい

ポイント37

SWOT分析で「事業性」をアピールする

銀行交渉にはSO戦略(積極戦略)が必要

SWOTは、Strength (強み)、Weakness (弱み)、Opportunity (機会)、Threat (脅威) の頭文字であり、SWOT分析は、これらの枠に社内外の情報を整理するものです。「**情報を整理するハコ**」と考えればよいでしょう。

「とりあえず4つのハコを埋めれば、正確に現状認識できる」というのがSWOT分析の考え方です(図表9)。

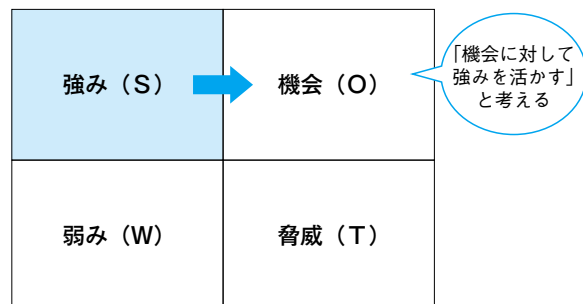
SWOT分析は奥の深いテーマですが、本稿では、SWOT分析を銀行説明にどう活かすかに絞って解説します。

実績主義の銀行は「これからやること」より

図表9 SWOT分析の例

	内部環境	外部環境
よい	Strength (強み) ①商品企画の経験・ノウハウを有する ②オリジナル商品が評価されている ③コアな顧客・愛好家が固定客化している	Opportunity (機会) ①高価格帯の商品が売れている ②こだわりのある顧客が増加傾向にある ③ネットでの購買が広がってきている
悪い	Weakness (弱み) ①商品企画への取組みが場当たり的である ②ホームページからの受注がほとんどない ③既存商品の利益率が低下している	Threat (脅威) ①業界全体の市場規模は頭打ちの状態 ②既存商品の価格競争が激化している ③将来的に代替品が用いられる恐れがある

図表10 戦略の導き方



も、その会社が「すでに持っているもの」を評価します。よって、銀行には、**強み (S) を明確にし、その強みを活かす機会 (O) が存在することを伝える**ことが重要です。

具体的には、社内でSWOT検討会議を開きます(部門が複数ある社は、必ず部門ごとに開催する必要があります)。ブレインストーミングの方法でSWOTが出揃ったら、会議メンバーにこう言います。

「S→O (機会に対して強みを活かす) という考え方で、今後の方針や対策を議論してください」

これによって、多くの場合、何らかの前向きな方針が出てきます。これをブラッシュアップして、会社の戦略とするのです(図表10)。

ちなみに、「機会に対して強みを活かす」という考え方は、クロスSWOT分析のSO戦略(積極戦略)に該当します。とりあえずここでは、「**銀行には積極戦略を伝えるべき**」ということ覚えておいてください。

SWOT分析で導いた戦略・戦術のまとめ方

次のような点に注意して、SWOT分析の成果(戦略)をまとめます。

(1) 二層構造で書く

戦略とは方針であり、戦術は方針を実現するための手段です。事業計画書でも、この戦略と戦術の二層構造を意識します。

具体的には図表11のように、「△△△などのオリジナル商品を軸に事業拡大を図る」という基本方針（戦略）を示し、それを達成する手段として課題と対応策（戦術）を記述します。基本方針から先に書くようにすれば対応策の意味がはっきりし、伝わりやすくなります。

(2) 基本方針は「強み」で書く

基本方針は、「機会に対して強みを活かす」の観点から記述します。

特に「強み」が大事です。「強み」には実績（例：一部のユーザーから非常に高い評価をいただいています）も付け加えます。強みと機会を明確にすれば、計画全体に説得力が出てきます。

(3) 数値目標に触れる

銀行が目にするのは、やはり数字です。基本方針の中にも、具体的な数値目標を盛り込んでおくと、事業計画の印象がよくなります。

図表11 SWOT分析で導いた戦略・戦術の記述例

基本方針

当社の強みは、商品企画力にあります。顧客の要望を受けて開発した商品×××は、高価格設定ながら、一部のユーザーから非常に高い評価をいただいています。

また、最近では、こだわりのあるユーザーを中心に市場が盛り上がりつつあります。

そこで、「△△△」などのオリジナル商品を軸に事業拡大を図ることを基本方針とします。

年商〇億円、オリジナル企画品の取扱比率〇%、経常利益率〇%以上を目標とします。

- ・強みと機会を明確にする
- ・強みには実績を付け加える
- ・数値目標に触れる

課題と対応策

①商品企画に取り組む体制の整備

商品企画への取組みが場当たりのなので、×年×月より、専門家の指導を受け、体制を整備します。これにより、オリジナル商品を每期、継続的に投入できるようにします。

②ホームページのリニューアル

特徴のある商品を扱っているのに、ホームページからの受注がほとんどありません。そこで、ホームページをリニューアルすることで、販路開拓を進めます。

③既存商品の取扱い見直し

競争激化で既存商品の利益率が低下しているため、利益率の低い商品の取扱いを見直すことで、改善を図ります。

- ・SWOTの弱み（チャンスを活かせない理由）の改善策をここに書く
- ・PLにインパクトのある内容が望ましい