



ふるおや みおう
有限会社竹橋経営コンサルティング代表取締役。日本政策金融公庫に10年在籍し、融資、審査、事業再生、債権管理など中小企業金融に関する幅広い業務を経験。その後、公益財団法人日本生産性本部を経て独立。著書に『借りない資金繰り』『融資業務変革の基点』等。

元銀行マンは語る

企	業	融	資	の
本	音	と	建	前



竹橋経営コンサルティング 代表

古尾谷 未央

第3回

不況業種でも銀行から評価を得るには

今

回は、かつて私が銀行員時代に経験した企業事例を紹介したいと思います。

その企業は俗に言う不況業種の製造業者で、以前から売上は減少傾向にあり、人件費など固定費を削減しながら何とか黒字を維持している状態でした。業種の特性上、設備が大きな負担になっており、減価償却費も多額で、償却不足が出るようになってきていました。

こういった場合、企業側は償却費を計上しないで損益を調整すればよい、と安易に考えがちですが、銀行はそうは見ません。

銀行では、固定資産台帳から償却費不足額を出して、P/Lは償却後の利益で見ます。つまり、フルで償却ができないということ、設備の稼働率が低く、既存の設備と売上が見合っていないという見方をするので。

さらに、企業の置かれている市場が縮小傾向にあれば、その企業も今後の売上減少は避けられないとの認識になります。そうなると、企業から融資の申込みがあった場合、担当者が借入の必要性を理解していても、審査部門から厳しい質問が来ることもあり、積極的に取り組むことは難しくなります。

強みと資金繰りが鍵を握る

一方で不況業種といえども、「残存者利益」という考え方があります。同業者が淘汰されていくなか、生き残った企業に受注が集中して売上が増えるという考え方です。

しかし、どの企業が残存者利益を得られるかは、銀行側としても判断が付きにくいのが実情です。

その判断材料の一例を挙げるならば、企業が「自社の強み」や「資金繰り」を把握しているかどうかです。それができていれば「自助努力で改善に取り組める企業」という評価を得ることができます。

たとえば製造業であれば、自社には技術的にどういった強みがあるのか顧客に聞いてみるなど、定期的に自社の強み等を棚卸しすることが有効です。そうすれば必ず、何らかの気付きを得られるはずです。また、それらの情報は企業側から積極的に銀行に伝えていくことが大切になります。

資金繰りについては、銀行は企業の管理力を測る目安にしています。資金繰りの先の見通しを立てられる企業は、管理力の高い企業と評価されます。このため銀行は、企業との対話のなかで資金繰りの

見通しについて言及するのです。

さらに銀行は、企業が残存者となるかの判断にB/Sも考慮します。つまり借入が過剰でないか、設備等が売上と比較して適切か、袖の下の資産（※1）が多くないかという点を見ます。

そのため企業は、日々の資金繰りの管理を通して適正なB/Sにしていって「資金組み」（※2）の考え方を持つ必要があります。

将来を見通す努力を

多くの企業が、銀行とのやり取りのなかで「将来の見通しはわからない」と何気なく口にしていて、ではないでしょうか。

市場が縮小している業種の場合、企業自身がその先行きを見通せていなければ、銀行はその企業の売上は業界平均よりもさらに悪くなると考えます。何気なくもらした社長の本音から、銀行員はその企業の先行きを読み取るうとすので。

自社が厳しい境遇に置かれているときこそ積極的に強みや資金繰りの見通しを銀行に伝え、自社の現状と今後について、銀行に正しく理解してもらえよう努めていくことが大切になります。▲

※1 仮払金や貸付金など、その他流動資産のこと。資産性は低く、すぐに換金できないものを指す
※2 資金繰りに軸を置いて経営や財務の健全化に取り組むこと。筆者の造語