



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9回

# 銀行に「色眼鏡」を外させるには

## 銀

行は、取引先からの融資申込みを受けた際、個別企業の財務・非財務状況を検討するとともに、業界全体の動向も考慮します。これを「業界与信」と言い、

銀行はこの業界与信を踏まえて、不況業種や今後衰退する見込みの業種に積極的に融資をしない、むしろ回収を優先するという判断をする場合があります。

そうした業種に属する企業が、銀行から継続して支援を受けるために重要となるのが「短期的」および「中長期」の見通しです。

「願望」や「希望」ではなく「固め」の数字を伝える

まず、短期的な見通しとしては、今期の決算着地がどうなるかについて、企業側が積極的に情報を開示することが大切です。その際、売上の「願望」や「希望的観測」を織り込むことは避けてください。銀行は、社長が口にする売上高の今期着地などの数値はよく覚えており、それを下回ると「あの社長は嘘をついた」と考えます。

企業としては安易にそのときの売上の見通しを伝えるのではなく、「固め」の見通しを常に考えておいて伝えることがポイントです。

そのうえで重要なのは、原価と経費の削減可能性について伝えることです。固めの売上高にに対し、

どのようにして黒字を達成できるのか、原価と経費をどうしていくのかを伝える必要があります。銀行員は基本的に「売上は幻、経費は現実」と考えていることを覚えておく必要があります。

このように、直近の月次損益をもとに着地の損益がどうなるのか、資金繰りではいつ・どのくらい資金が不足しそうかなど、数字で具体的に示すようにします。

銀行に評価される社内の雰囲気づくりを

次に、中長期の見通しです。具休例を示すと、売上が毎年低下していたある製本業者では、業界与信として銀行から厳しい見方をされていました。その企業は限界まで経費を削減することで黒字を維持し、前期も従業員の削減に着手して黒字幅を大きくしていました。しかし、残念ながら銀行はこのあたりの努力はあまり評価しようにとしないのが現実です。「経費削減で何とか利益を出している」とは見るものの、積極的に支援しようとは考えません。

この製本業者は、人員の削減などからますます売上が減少するという事態に陥りました。これでは企業は成長しないばかりか、従業員も疲弊し、負のスパイラルに陥ってしまいます。

そこで、新たな取組みとして、その企業の存在意義を全員で考え直すことにしました。約半年間、社長も仕事の合間を縫って従業員と一緒に議論を重ね、人員削減など暗い話ばかりでなく、「自分たちの存在意義は何か」を考えるようにしたのです。この取組みを経てから営業部門も含めて社内の雰囲気が大きく変わり、数字として結果にもつながっていきました。

実は、銀行は敏感に企業の雰囲気を感じ取ります。多くの経営者は、銀行がそこまで企業の雰囲気を感じ取り、かつ重視するとは思っていないでしょうが、さまざまな企業を訪れる銀行員からすると、企業ごとの雰囲気というのは業績を反映しており、それらは自ずと伝わってくるものです。

数字で結果を出すことに加えて、企業が一致団結して前向きな雰囲気をつくり出すことも重要な取組みであり、それが企業の成長にもつながっていくはずです。