

融資交渉！

失敗しないための8つのポイント

日時 平成20年3月26日(水) 14:00~16:00

場所 流山市生涯学習センター 3F大会議室

講師 古谷企業経営研究所 所長 古谷 今朝衛

主催 NPO法人 流山経営支援グループ

後援 流山市商工会

【講演内容】

- 1、融資に積極的な銀行を選ぶ
- 2、自社の借入限度額を知る
- 3、融資の用途を明確にする
- 4、時間にゆとりを持って申し込む
- 5、資料は銀行が欲しがるものを作成する
- 6、経営内容はガラス張りにする
- 7、融資姿勢の変化を知る
- 8、財務体質の強化を図る

1、融資に積極的な銀行を選ぶ

* 銀行に選別される前に、こちらから銀行を選別する

* 銀行取引の一般的な理由

- ・ 会社に近いから
- ・ 個人取引、預金取引があるから
- ・ 会社設立時の出資払込みの手続きをしてくれたから
- ・ 先代から継続して取引があるから など

長期的な展望に立って銀行を「選択」したことが少ないのが現状である。

* 銀行の基本的な3つの機能（預金・融資・為替）のうち、銀行の融資にたいする姿勢で選択する。

- ・ 現在、銀行の体力によって、融資姿勢や中小企業向けの融資商品のバリエーションに、大きな差が出ている。
- ・ 融資より、手数料商品を優先している銀行が多くなった。
- ・ 銀行の内容（自己資本比率、不良債権率、格付けなど）も検討する。

* 規模やネームバリューに惑わされないようにする。

・ 大手の銀行ほど、中小企業に対する融資審査が機械的に行われており、担当者が頻繁に企業を訪問して情報を収集して融資判断に結び付けるというケースが少ない。最近、中小金融機関もこの傾向が強くなっている。

- 地元密着の地方銀行や信用金庫、信用組合の中には、企業との密接なコミュニケーションを重視し、財務体質の健全性を武器に中小零細企業への融資を積極的に実施しているところがある。

2、自社の借入限度額を知る

- * 借入能力の基本的な考え方

$$\left(\text{税引き後利益} + \text{減価償却費} \right) \times 10 \text{年分}$$

- * 「有利子負債 対 キャッシュフロー倍率」

$$\left(\text{借入金} + \text{手形割引残高} + \text{社債} \right) \div \text{キャッシュフロー} \\ \left(1 \text{年間に返済に回せる金額} \right) \\ = 10 \text{倍以内}$$

- ・ 不動産業 2.4 倍、建設・小売・卸業 1.8 倍
- ・ 中小企業の近年の倍率は 1.7 倍

- * 借入依存度は、総資本の 50%以内が理想的

$$= \left(\text{短期借入金} + \text{長期借入金} + \text{割引手形} \right) \div \text{総資本}$$

借入限度額の判断基準

- * 売上規模や財務内容から、最大限度の借入可能額を判断する基準
- * 会社の体力を超えた借入金過剰は、元利返済の負担で資金不足のモト

1、 自己金融力（キャッシュフロー）

- ・ 税引き後当期利益＋減価償却費 の範囲内で元利返済ができるか。
- ・ とくに設備資金の返済原資となる考え方。無理のない借入金額。
- ・ 最も健全な基準で金融機関が審査時に重視する。

2、 総資本対借入金比率

- ・ 総資本（＝事業投入資金）の40～50%を目安とする。
- ・ 自己資本比率30%、企業間信用20～30%、借入金50%以内。

3、 損益分岐点売上高

- ・ 借入金を返済し、かつ赤字にならない売上高の試算と実現可能性から。
- ・ $(\text{固定費} + \text{元利返済年額}) \div \text{限界利益率}$ 赤字にならない売上高。

4、 所要営業資金

- ・ 債権、債務、在庫資金および現金仕入れ、外注費、欠損会社の不足経費などの運転資金。
- ・ 決算書と各回転期間などから概算して目安をつかむ。つなぎ資金が多い。

5、 売上高基準

- ・ 借入金：月商の3月分→安全、3～5月分→要注意、6月超→危険。
- ・ 営業利益率、受取利息の額にもよるが簡便な方法。売上代金が返済原資。

6、 担保能力

- ・ 物件担保 → 預金、有価証券、動産、売掛債権、不動産 他。
- ・ 人的担保 → 保証人（連帯が主流）、信用保証協会 他。

7、 定性的要件

- ・ 経営見通しと取組み姿勢、管理能力とその水準、資金の用途と返済計画。
- ・ 経営環境と企業ビジョンの有無、組織および取引先なども判断材料。
- ・ 最近、より重視される傾向にある。担保→企業の収益力（経営者の能力）。

- * 借入金は長・短期だけではなく、当座借越、カードローン、割引手形含む。
- * 赤字補填の借入と借入返済のための追加借入れが一番危険である。
- * 運転資金の借入返済は売上収入、設備資金は自己金融で返済が原則。
- * 増加運転資金は、底溜り在庫や売上債権との均衡、支払債務とのバランスを考慮する。
- * 簿外資産や債務があれば、これも正味の残高に加えて正確に勘案する。

3、融資の用途を明確にする

* 資金使途の種類

運転資金、設備資金、季節資金、賞与資金、研究開発資金、など

* 資金需要の3つのパターン

(1) 短期運転資金

融資項目・・・手形借入、手形割引、証書借入、当座借越

返済期限・・・1年以内

返済原資・・・売上の回収金

(2) 長期運転資金

融資項目・・・証書借入

返済期限・・・1～7年程度

返済原資・・・キャッシュフロー（自己金融）

(3) 設備資金

融資項目・・・手形借入、証書借入

返済期限・・・1～20年程度

返済原資・・・キャッシュフロー（自己金融）

その他・・・投資効率を計算し、検討する

* 運転資金の計算法

本来の運転資金 = 売掛債権 - 買掛債務

実務上の運転資金 = 支払必要資金 - 支払可能手持資金

* 売上減少時に資金が不足する理由

- ① 運転資金を毎月返済付きの長期借入で調達したため
- ② 設備資金借入で投資効果が少なく利益から返済できないため
- ③ 赤字が続いているため
- ④ 支払と売上回収の取引条件が変わったため

4、時間にゆとりを持って申し込む

- * 融資の申し込みは2カ月前に、複数の金融機関に打診する。
(資金繰り表などを作成し、翌月の資金調達を打ち合わせる)
- * 通常の運転資金で、定例的な借入の場合でも1カ月前には申し出ること。
- * 特に、設備資金は十分にゆとりを持つ必要がある。
中には、設備を発注してから借入申し込みを行うケースが見られる。



融資が受けられない時、手が打てなくなる危険がある。
融資に関する状況は、必ずしも一定ではない

- * 要は、計画性のある資金調達であることを示すことが重要である。
- * 3月・9月の決算期を利用することも大切である。



銀行の目標達成に協力する。良好な関係を築く。

5、資料は銀行が欲しがるものを作成する

* 基本は、『計画通り返済できる』ことを示す。

↓

銀行は『確実に返済できる企業にのみ貸す』。

銀行は『お金のある企業にしか、お金を貸さない』。

- したがって、なぜ確実に返済できるのかの資料を提出する。
- なぜ、返済できるのか。数字の裏づけで示す。
- 売上増、経費減 → 収益増 → 利益増 → 返済原資確保

* 融資を申し込む際に必要な主な書類

- ・ 決算書3期分のコピー
- ・ 試算表（決算後6月以上経過している場合）
→ 精度の高いものを作成。（例えば、減価償却費は毎月計上する）
- ・ 各銀行の借入残高表
→ 短期と長期に区分、融資戦略を作成する大切な資料
- ・ 資金繰り表
→ 商売のお金の流れと、借入金のお金の流れ中心
- ・ 返済計画表
→ 借り入れをしっかりと返済できることをアピールする
（ 好調の場合と不調の場合の2通りを作成する ）
- ・ 担保明細
- ・ 不動産関係書類
- ・ 設備投資計画書 → 投資効率、投資効果も示す
- ・ 見積書
- ・ 連帯保証人の明細
- ・ 許認可証、営業許可証
- ・ 納税証明書
- ・ 印鑑証明書
- ・ 商業登記簿謄本 など

* 今、銀行が自社に何を求めているのか、常に考える。

6、経営内容をガラス張りにする

- * 財務内容、会計処理基準などをガラス張りにする。
- * 決算期には、必ず経営者が決算書を持参し、その内容を説明する。

- * 「信用」とは、
 - ① 言っていることを信じる
 - ② やっていることを信じる
 - ③ 実績を信じることから発生する。

↓

したがって、「信用」を蓄積するには、それ相応の時間を要する。

しかし、「信用」を無くすのは簡単、「一言」で済む。

- * 決算書の内容が例え悪かった場合（赤字）でも、それを隠すのではなく正直に話し、内容を自社として分析し、どうするか対策を説明する。

- * 現在は、より「決算書」が重視される時代になった。

↓

「決算書」の数字は、経営者の能力の有無を判断される書類
企業の収益力に対して、融資する時代になりつつある。

- * また、審査方法が「自動審査」に変わっている。
いかに「自動審査」に耐えられる決算書を作成できるか？

7、融資姿勢の変化を知る

* 融資姿勢の大きな流れ

- ① ビックバンによる金融自由化によって、金融機関は自由競争の中で倒産することが、起こり得るようになった。
- ② バブル崩壊によるデフレ不況は、金融機関に不良債権の発生を余儀なくした。すなわち、金融自由化がもたらす経営の不安定さに加え、企業倒産によって不良債権が増加し、金融機関の体質を弱体化させる結果になった。
- ③ その結果、金融機関は融資に注力せず、不良債権防止に全力を尽くすことになった。いわゆる「貸し渋り」「貸しはがし」問題である。
- ④ 監督官庁である金融庁の検査も、貸し渋りに拍車をかける結果になった。
- ⑤ 近年になって、大手銀行の不良債権整理が落ち着き、かつ、中小企業への融資が金融庁によって義務付けられ、未達成数字について厳しく追求されはじめたことから、中小企業への融資が積極化しつつあった。
- ⑥ しかし、実際は中小企業向け融資の増加は、マイナスであった。
- ⑦ 中小金融機関においては、特に、金融庁検査により新規の融資は大幅に減少した。
- ⑧ 最近、地域経済への貢献は、融資にあることが再認識され、特に、中小金融機関が積極的に取り組みはじめている。
- ⑨ 銀行の傾向として、「金利収入」よりも「手数料収入」にシフトしている。したがって、リスクのある融資は極力回避するようになっている。

* 担保の変化

- ① 不動産担保が限界に達したことから、証券担保、特許権担保、債権担保が行われている。
- ② 近年、在庫などの動産担保（ABL）が注目を浴びている。その評価方法には、確立されたものがなく、研究課題となっている。
- ③ 今後は、企業の収益力、すなわち経営者の能力が、担保力としてさらに重視される傾向にある。（欧米の担保に近づきつつある）
- ④ 大手銀行を中心に、無担保融資が拡大している。カードローンなどである。これは、高い金利を使うために行われている。

8、財務体質の強化を図る

- * 「量」より「質」の重視
 - ① 売上の増加よりも利益の増加を検討する
 - ② 経費節減は額の減少ではなく比率で減少させる

- * 財務諸表のスリム化
 - ① 雑科目の整理
 - ② 固定資産のリースバック
 - ③ 現金取引の推進
 - ④ 借入を社債や資本に組み替える

- * 売上減少に強い経営体質になっているか？

損益分岐点の活用

(算式)

損益分岐点 = 固定費 ÷ 限界利益 (1 - 変動費比率)

経営安全率 = 現在の売上高 ÷ 損益分岐点売上高 × 100
(100%以上必要、100%以下なら赤字)

- * 運転資金は少なくとも借りる必要がないという体質にする

- * 経営体質強化に必要な経営者の能力

(1) ビジョン (理念、ミッション、目標など) の確立

→ 企業がどのような方向に、どれだけのスピードで進むのか？

(2) キャッシュフローの重視

→ キャッシュ中心の経営、付加価値の増加に努力する

(3) 利益の確保

→ 利益は企業存続の源、

結果、1、銀行から大切にされる企業になる

2、直接金融が可能になる

経営者の“心”の持ち方

- * 過去と相手（お客）は変えられない。

しかし、未来と自分を変えることができる。

- * 心の変化

心が変われば → 見方が変わる

見方が変われば → 考え方が変わる

考え方が変われば → 行動が変わる

行動が変われば → 結果が変わる

- * ものの見方は360度ある

あらゆる事象（ことがら）は、あなたの“ところ”一つ

良くも・悪くも見ることができる

おなじ見るなら、自分にプラスになるように見た方が良い

- * 中小企業では、経営者の影響力は100%。

したがって、経営者の考え方で企業はいかようにも変わる

経営者の心（考え方）が変われば → 企業が変わる