

SMC金融・経済マーケットレポート

Reporter Your Financial Brain SMC 豊島 健治

銀行交渉における10原則

(安田 順さんからの伝言)

銀行取引がかつてのようにスムーズに運ばない時代となって、銀行との交渉に思い悩んでいる社長も少なくないと思います。

今回は、対銀行リスク交渉等で活躍しているねくすと総研の安田順氏が、自らの経験・体験などから導き出した「銀行取引における10原則」を寄稿してくれましたので、()内に私の補足・感想等を附してそれを掲載させていただきます。

第1原則「押さえるべき数値を押さえた社長になって交渉に臨む」

仮に会計が苦手でも、面談前には営業利益や月々の約定返済額など最低限押さえるべき数値を押さえておきましょう。枝葉末節な数値は不要です。経営数値のツボを押さえている社長こそ高く評価されます。

(銀行員が数値に強い社長に弱いのは事実だと思います。経営数値のツボを押えて説明をする経営者により高い信頼感を持つのも事実です)

第2原則「銀行批判など非建設的な議論は一切しない」

公的資金投入や貸し渋りなど、近年の銀行経営を批判することはたやすいことです。しかし、銀行の担当者や支店長に「オレの払った税金を使っているくせに」とか「融資をしない銀行に存在意義はない」などと言ったところで、何のメリットもありません。銀行員が、組織に逆らえないサラリーマンであること、できれば批判されたくない一人の人間であることを忘れないようにしましょう。

(マスコミ等で散々叩かれている銀行員は、もうそんな話は聞きたくないのが本音でしょう。それを「又、聞かされる」のは苦痛です。現場の銀行員に関係ない問題で時間を費やすのはお互い時間の無駄遣いです)

第3原則「絶対的に事業計画書などの「ペーパー」を提出する」

社長から事業展望等の話を聞いても、銀行員は半分以上分かったふりをしており、本心では「早

く話が終わらないかな」などと考えています。稟議書作成で忙しい彼らは、デスクで融資や回収を判断します。よって、言葉はその場の言葉で終わってしまうことが圧倒的に多いことを肝に銘じておくべきです。一方、ペーパーを提出すれば担当者は上司に報告しなければならず、ある種の検討義務が生じます。また、面倒な稟議書作成が楽になり、話が進みやすくなります。

(銀行は役所と同じでペーパー重視の組織体です。何事も書類です。ですから書類にして出した方が話は早いし、彼等の稟議書作成作業が楽になるのです。一番効果的なのは、彼らが「写せば良い」と思う程度の書類を出すことです)

第4原則「事業の話は分かりやすい言葉で定石を話す」

多忙な銀行員は自分の会社の業界知識を持っていないと考えましょう。よって、業界の専門用語等は極力用いず、基本的な話を続けることが、結果として相手の頭をクリアーにし、交渉の円滑化につながります。また、戦略的な話は「新製品開発」「新規取引先開拓」「脱下請」など誰にでも分かる前向きな経営定石を中心に話しましょう。

(銀行員に自社の属する事業の話の詳細を説明する社長は案外多いものですが、彼等には殆ど理解できないと思って間違いありません。彼等は銀行という特殊な業界にいる単なるサラリーマンに過ぎないのです。経済動向に詳しい等と勘違いしてはいけません)

第5原則「紳士的で率直な態度で交渉に臨む」

銀行員はまじめさや礼儀正しさが評価される銀行内で仕事をし、自らの価値観を形成しています。相手の価値観に合わせて、紳士的な態度と丁寧な言葉遣いを心掛けましょう。一方、明らかに相手が間違っていると思う時は、素直に腹を立て、言葉にすべきです。下手な交渉テクニック(威圧的雰囲気演出や言葉尻を捉えた応酬など)を使うよりも、理解してもらえる可能性が高まります。

(銀行員の慇懃無礼さを感じた方は多いと思いますが、銀行員文化といって良いものが形成されています。それをぶち壊すような経営者は、よほど業績がよくない限り評価されません)

Weekly Fax Report

《複製・転載等のご連絡下さい》

TEL. 0438-53-6092 FAX. 0438-53-6096

2002.12.7 (第338号)

URL: http://www.hi-ho.ne.jp/smc_toyo/ Email: smc_toyo@hi-ho.ne.jp

SMC金融・経済マーケットレポート

Reporter Your Financial Brain SMC 豊島 健治

第6原則「日頃からシングルヒットを打っておく」

取引銀行に対しては、時々、電話するなどしてコミュニケーションを図っておくことも重要ですが、3ヶ月に1回くらいのペースで事業の進捗状況や資金繰りを書いた資料を提出しておきましょう。こうしたシングルヒットがいざという時、モノを言います。また、銀行の担当者はころころ変わりますが、提出したディスクロージャー資料は銀行のキャビネットに保管されています。新しい担当者は資料に必ず目を通しますから、地道なディスクロージャーは好印象を与えやすく、リスクヘッジにつながります。

(最もコストの安い信用確保方法が、定期的に銀行を訪れ数値で自社の内容を説明することです。何故なら、きちんとディスクローズしている社長が少ないので、そうしたことに前向きな経営者の評価は必然的に高くなってしまいます。これを使わない手はありません)

第7原則「脅し言葉が出てきた時はその原因を考える」

銀行員が激しい言葉を使ってくる時は、単に返済できないということだけではなく、過去のやり取りに何らかのトラブルがあるケースが大半です。過去に生じたわだかまりはよく話し合って誠実に対応していくことが関係を改善します。また、この場合、法的なリスクヘッジを併行しておくことが重要です。

(銀行員も人の子です。時には苛立ち、時にはぶち切れます。大概是、約束を守らないこと等が重なった時にそれが起こりますが、場合によれば銀行内で自社に対して何か重要な変化等が起こっている可能性があります。十分注意が必要です)

第8原則「社員が路頭に迷ってしまう」の繰り返しはほどほどに」

社員のことや家族のことを話し同情してもらうことは時として有効ですが、あくまでもビジネスの交渉をしていることを忘れないことです。(仮に担当者が同情してくれてもその人は銀行内で相手にされません)長期的視点に立った場合の相手のメリットは何か、ここをよく考えて条件提示することが重要です。

(所謂、泣き落とし戦術ですが、こうした戦術は今や余裕のない銀行には無駄です。銀行という組織は、今やリストラストラで随分殺伐としているようです)

第9原則「ケースによっては専門家に同行してもらおう」

法的手段に着手された後など、通常の交渉が難しい場合は、企業再生に詳しい弁護士に同行してもらおうと、前向きな話し合いを再開できるケースがあります。また、経営診断等を担当した中小企業診断士が第三者として事業説明を行うことも信用力アップにつながることがあります。

(この辺の状況になると一概に云えませんが、銀行が弁護士等に弱いのも事実です。ただ「企業再生に詳しい弁護士」などそうそう周辺にいるものではありません。そうなる前に対策を打つ必要があります)

第10原則「再生の可能性を堂々と主張しよう」

大威張りではいけません、極端に萎縮してしまっただけで信用されません。「今は苦しいが将来はこうなる。」創業の時代に立ち帰って、堂々とビジョンを語りましょう。また、その点を客観的に示すために数値列挙だけではない事業計画書を作成しましょう。さらに、再生志向の企業を都道府県が認定する「経営革新支援法」を取得しておくことも有効です。

(基本的なことです。会社を再建するには社長が創業時の精神に立ち戻る必要があります。それに第三者を納得させる事業計画があれば、銀行の再建協力可能性が大きくなります)

如何でしょうか。以上が、安田さんが銀行交渉から導き出した10の原則です。安田さんは、「ポイントを集約すれば「熱意」「誠実さ」「分かりやすさ」「客観的事実」の4つになります。意外とこうした当り前のことを忘れていた経営者の方もいらっしゃるのではないのでしょうか」と云っています。

そう、私達はともするとやるべき「当り前のこと」を忘れてしまいがちです。日頃の忙しさの中にも、自らを「省みる」ことが求められます。