金融機関取引ワンポイント Vol.2-1

不動産業で「手元資金」を借入するには

不動産業の長期運転資金を、銀行が稟議を書ける形にする

株式会社東京経営ばんく　代表取締役　永見達也

> **この記事の結論**
>
> 銀行の稟議書には、必ず「資金使途」と「返済原資」の欄があります。
>
> 物件融資では、この二つを物件が埋めてくれます。長期運転資金では、会社が埋めなければなりません。
>
> 断られるのは、会社が評価されていないからではなく、担当者に書く材料がないからです。

ある相談の場面

買取再販を手がける会社の社長から、こんな話を伺いました。

> 「先月、メインバンクに運転資金を 5,000 万円お願いしたんです。決算書も持っていって、業績も悪くない。それなのに、三週間して『今回は難しい』と」

私は、そのときのやりとりを再現していただきました。

> 担当者「どういったご資金でしょうか」
> 社長　「運転資金です。少し手元を厚くしておきたくて」
> 担当者「承知しました。持ち帰って検討します」

社長は、断られた理由が分からないままでした。「うちの財務が弱いということですかね」とおっしゃる。

しかし、私が 29 年間、貸す側の稟議を書いていた立場から申し上げると、**この会話には、稟議を書き始めるための材料が一つも入っていません**。担当者は、断ったのではありません。書けなかったのです。

多くの経営者が、無意識に前提にしていること

物件取得資金の申込では、こういう会話で足ります。

> 「○○町の土地建物、1 億 2,000 万円で買います。8 月決済です」

これで通ります。実際、多くの不動産会社はこの経験を何十回と重ねています。だから、資金の相談とはそういうものだ、という感覚ができあがる。

そして同じ感覚で長期運転資金を申し込むと、止まります。理由は単純で、**物件融資では、物件が説明してくれていた** からです。会社は、説明する必要がなかったのです。

銀行側から見ると、それはどう映るか

銀行の稟議書には、決まった欄があります。書式は行によって違いますが、どの銀行にも必ずあるのが次の四つです。

稟議書の欄	物件取得資金では	長期運転資金では
資金使途	物件の取得。契約書と登記簿が証明する。	会社が説明しなければ、何も埋まらない。
返済原資	その物件の売却代金。時期も金額も特定できる。	会社の営業キャッシュフロー。会社が示す必要がある。
財務内容	参考情報。物件の担保余力で補える。	審査の中心。ここで決まる。
保全	当該物件への抵当権設定。	無担保か、保証か、他の枠組みか。

左の列と右の列で、**誰が欄を埋めるのかが入れ替わっています** 。物件融資では物件が埋めてくれる。長期運転資金では、会社が埋めるしかない。

「手元を厚くしたい」が書けない理由

この言葉を、そのまま稟議書の資金使途欄に書くことはできません。書けば「使途不明」として扱われます。使途不明の資金は、行内では最も通りにくい類型です。

担当者は、そのことを知っています。だから持ち帰り、書けないと判断して、丁寧に断ってくる。

> **断られたのは、会社が評価されなかったからではありません。担当者の手元に、稟議を書ける材料がなかったからです。**

この違いは大きい。前者なら、打つ手は業績改善しかありません。後者なら、**材料を揃えるだけで結果が変わります**。そして多くの場合、実態は後者です。

もう一点、銀行内での位置づけの話

物件融資しか取引のない会社は、銀行の中では「案件の集合」として扱われがちです。案件が持ち込まれれば検討する。案件がなければ、関係が動かない。会社としての格付や与信枠の議論に、なかなか乗ってきません。

長期運転資金を 1 本通すというのは、資金を得ること以上に、会社として審査を通した実績を作ることでもあります。二本目以降が、まったく違う速さで進むようになります。

では、どう整理するか

稟議書の四つの欄を、こちらから埋めて持っていきます。順番に見ていきます。

一　資金使途は「費用ギャップ」で説明する

不動産の取得から引き渡しまでの過程では、物件価格以外に多くの費用が発生します。その多くは、物件担保の短期借入の対象外です。つまり**自己資金からしか出せない費用**です。

これを、時系列で並べて示します。

局面	発生する費用	性質
売買契約時	手付金	融資実行は決済時。必ず自己資金が先に出る。
本決済時	仲介手数料、登記費用、司法書士報酬、	借入対象に含まれないことが多い。

局面	発生する費用	性質
	固都税の精算金	
取得の数か月後	不動産取得税	納税通知が忘れた頃に届く。
工事・改修中	工事代金、リフォーム・リノベ資金	出来高払い・前払いで持ち出しが生じる。仕入資金とは別枠になりがち。
販売活動中	広告費、販売経費、保有期間中の固都税	売却が遅れるほど積み上がる。
売却後	消費税（建物部分は課税売上）、翌期の予定納税	売却が集中した期の負担が重い。

これを**年間の仕入棟数で掛ける**。すると、事業を続ける限り恒常的に必要な自己資金の額が出ます。この金額こそが、申込金額の根拠になります。

稟議書の資金使途欄には、こう書けるようになります。「販売用不動産の取得に付随して恒常的に発生する諸費用および工事代金の立替資金。年間仕入〇棟、1 棟あたり平均〇円、所要額〇円」。**これは書ける言葉です。**

銀行の用語で言えば、経常運転資金の長期化です。恒常的に必要な資金を、期日のある短期借入だけで回している。この構造的なミスマッチを解消したい、という組み立てにします。

二　返済原資は、案件粗利ではなく全社の営業キャッシュフローで示す

ここでよくある失敗が、案件ごとの粗利を並べてしまうことです。「1 棟あたり粗利 1,500 万円、年間 8 棟。だから十分に返せます」。**これは物件融資の説明の仕方です。**

長期運転資金の返済原資は、案件の粗利ではありません。粗利から販管費を引き、税金を引いた後に会社に残るキャッシュです。

ですので、**プロジェクト損益と全社損益を分けて示します**。案件がいくら稼いだかと、会社にいくら残ったかは、別の話です。前者だけを見せると、後者への疑問が残ります。分けて示せる会社は、それだけで管理水準が高いと評価されます。

三　財務分析は、自分でやって持っていく

自己資本比率、債務償還年数、営業キャッシュフローの安定性。銀行が重視する指標を、こちらで先に整理して提示します。

特に債務償還年数です。有利子負債の合計を営業キャッシュフローで機械的に割ると、不動産売買業ではまず数字が出ません。在庫対応の借入が全部入ってしまうからです。ですので、**正常運転資金相当額を有利子負債から控除したうえで** 見ていただきたい、と申し上げます。事業性評価の考え方として、受け入れられる余地があります。

ただし、その控除を認めてもらうには前提があります。在庫が正常であることを、こちらが示せることです。

そのために効くのが、**在庫一覧の月次提出** です。物件ごとに、取得日と経過月数、投下費用の総額、当初想定売価と現在の売出価格、値付け改定の履歴と理由、販売活動の状況、根拠のある見込み売却時期。

銀行が最も不安になるのは、在庫が多いことではありません。在庫が見えないことです。経過 18 か月の物件が一覧に載っていて、値下げの理由まで書かれている。そういう会社の在庫は「読める在庫」になります。

四　保全は「入口」を使う

最初から無担保プロパーを狙うと、ほとんどの場合そこで止まります。

保証付融資、制度融資、銀行独自のパッケージ商品。これらは保全が効くため、行内稟議が通りやすい枠組みです。保証料などのコストはかかりますが、長期運転資金への入口としては極めて有効です。

まず乗ってみて、実行の実績を作る。約定どおり返済し、月次の資料を出し続ける。関係を深めたうえで、次の段階でプロパー・無担保の条件を交渉していく。**この順序が効きます。**

※ 不動産業は資金使途によって保証制度の取扱いが分かれるため、運転資金として利用できるか、事前にご確認ください。

五　複数行に打診する。ただしメインバンクは決めておく

1 行だけに頼ると、条件が硬直しがちです。複数行にほぼ同時に打診し、それぞれの姿勢を比較材料として使うことで金額・金利・担保条件に改善の余地が生まれます。

ただし、**メインバンクはつくっておくべきです**。メインと決めた銀行と、それ以外を明確に分けて対応することが、いざという時の備えになります。条件だけで毎回乗り換える会社は、苦しい局面で誰にも支えてもらえません。

> **交渉に入る前に、自社の指針を決めておく。**
>
> 「条件が同じならメインバンクでやる」
>
> 「条件の差が 5%以内ならメインバンクでやる」
>
> この線を先に引いておけば、目先の条件に振り回されずに済みます。

六　進め方と、時期

段階	時期	やること
① 準備	申込の 3 か月前	費用ギャップを算定する。在庫一覧の様式を整え、運用を始める。直近 3 期の勘定科目内訳明細書を並べ、役員貸付金と滞留売掛金を点検する。
② 資料作成	2 か月前	資金使途・返済原資・債務償還年数の説明資料を作る。プロジェクト損益と全社損益を分離する。
③ 打診	1〜2 か月前	メイン行に最初に。ほぼ同時期に他行へ。順序を誤ると、メインの心証を損なう。
④ 稟議対応	申込後 2〜6 週	追加質問には可能な限り早く返す。数字は必ず一次資料で示す。
⑤ 実行後	継続	月次で在庫一覧と試算表を出し続ける。次回の調達は、この積み重ねが決める。

> **申し込む時期を、間違えない。**
>
> 長期運転資金は、在庫が薄く、業績が良く、借りる必要がないときに申し込みます。在庫が積み上がって資金が詰まってから申し出れば、それは救済資金として扱われます。同じ金額、同じ会社でも、審査の性格がまるで違ってきます。

結論

長期運転資金が出ない理由の多くは、会社の実力ではありません。稟議書の欄を埋める材料が、担当者の手元にないことです。

資金使途、返済原資、財務分析、保全。この四つを自社で埋めて持っていく。それだけで、同じ会社の同じ申込が、別の稟議になります。

銀行に判断してもらうのではなく、銀行が判断できる材料を渡す。これが、会社を見てもらう融資の作法です。

※ 本稿の事例は、複数の案件をもとに再構成したものであり、特定の企業を指すものではありません。制度融資・保証制度の取扱いは時期および金融機関によって異なるため、実行に際しては個別にご確認ください。

> **株式会社東京経営ばんく**
>
> 社外 CFO・管理本部長代行 ／ 経営ナレッジ承継 ／ 金融機関取引アドバイザー
>
> **貸す側の論理を、借りる側の武器に。**