

② ケーススタディ・ こんな先にはこう肩代わり提案しよう

いま取り組みたい 肩代わり提案の進め方

奥山文雄

フロンティア代表講師

ここでは、まず肩代わり提案で成果を上げるためのポイントを押さえたうえで、推進事例として想定されるケースを五つ挙げ、肩代わり成功の勘所を解説する。

① 肩代わり提案で 成果を上げるポイント

肩

代わり提案の対象は、非メインである既存先への取引深耕や新規開拓を行う中でビックアップしていくわけだが、そのためには、対象先のメイン行に対する不平・不満をキャッチすることが必要だ。

対象先にアプローチする際は、金利や融資枠の話題から切り出し、反応を見ながら話を切り替えていくというパターンが基本となる。以下に、切り出しトーク例を挙げる。

「メイン行さんの金利については満足されていらっしゃいますか」「メイン行さんは大変面倒見がよいという評判です。御社でも資金のほうは十分足りているのでしょうか」

これらの切り出しトークから徐々に対象先の肩代わりニーズを探っていく。

肩代わりの実現には社長の決断が不可欠。社長にとって肩代わりは借換えとなるが、この借換えの目的としては主に次のようなものが挙げられる。

① 経済的な負担軽減（金利引下げ、返済金額・返済方法の変更などの条件変更等）

② 金融取引内容の改善（融資枠、当社に対する取引の取組み姿勢、事務上のトラブル、商品性等）

③ 当初融資条件の変更（担保・連帯保証人などの変更）

④ 金融機関との人間関係改善（金融機関担当者、担当責任者、支店長などと相性が悪い等）

借換えを決断する要因は「金利」だけではない

社長が借換えを決断するにあたっては、①～④の要因が複合的に存在していることが多い。つま

り、単に金利の高低だけで借換えを決めるのではなく、何か別の要因も絡んでいるケースが多いのである。

また、企業は借換えによる様々なリスク（取引金融機関との関係、事務負担、得意先等への風評等）を考慮するため、容易に借換えを決断することはない。肩代わり提案を行う担当者は、企業が借換えを決断する要因は「金利がすべてではない」ことを認識してもらいたい。

仮に、金利のみで借換えを決断するような企業であれば、金融機関として今後の取引は油断がならない。「金利で肩代わりした先は、金利で肩代わりされる」と言われるように、このような企業は継続的なメイン取引先となる可能性は低い。

肩代わり推進活動においては金利競争を回避するとともに、「課題解決型営業」ならびに「地域企業に対する経営支援活動の実践」の二つを基本に活動していくことが融資増強の進むべき道なのである。

CASE1

大手得意先の経営が悪化しメイン行が手を引き始めているA社 メイン行の動向を注視し 肩代わりチャンスを探る



大手得意先の経営が悪化しメイン行が手を引き始めているA社

A

社は、長い間培われた技術・開発力で得意先から厚い信頼を獲得し業績も良好な企業。しかし肩代わり提案の推進中に、大手得意先の経営が悪化し、メイン行が手を引き始めているらしいという情報を入手した。この場合、どのように提案活動を進めていけばよいだろうか。

言つまでもなく、これは推進先企業の事業存続に関わる重大かつ深刻な事態である。まず初めに実施すべきことは、社長と面談し状況を把握すること。その内容により対策や方針を決定する。ヒアリングのポイントには以下の八つだ。

- ① 得意先の経営悪化の状況と会社再建の見込み
- ② 会社再建が計画された場合の受注の見込みと推進先の受注に対する

る取組み姿勢

③ 得意先に対する債権金額（売掛金・棚卸資産・期日未到来の受取手形等）ならびに損失見込み額

④ 割引手形の買い戻し金額の総額

⑤ 債権損失金額および割引手形の買い戻し金額に充当できる自己資金調達額

⑥ 推進先の今後の経営方針と事業の継続見込み度（受注と資金繰り問題が中心）

⑦ 債権者会議の今後の日程

⑧ メイン行の対応

中でもメイン行の対応はしっかりと把握しておきたい。メイン行の対応に問題がなければ割り込む余地はないが、本ケースのように素早く債権回収に走るなど手を引き始めているようなら肩代わりのチャンスとなる。

ヒアリングの結果、得意先の経営再建が見込まれず、A社の事業継続が難しいようであれば推進活動を終了せざるを得ないが、再建が見込める場合や、見込めなくとも他の得意先で減少分をカバーできると判断される場合には、肩代わり提案を継続していく。

信用保証協会とプロパーを バランスよく活用

その場合、融資取引をスタートさせる絶好の機会であり、積極的に融資提案を行うべきだ。推進先が困っている際の融資支援は大きなインパクトを与えることができ信頼関係の構築につながる。考え

られる主な融資の提案ポイントは次のとおりだ。

- ① 割引手形を買い戻すための資金
 - ② 貸倒損失額を補う運転資金
 - ③ その他、当面の所要運転資金
- 融資にあたっては、信用保証協会とプロパー融資をバランスよく活用することが必要だ。

このような状況下で、推進先のメイン行が手を引き始めたということは、推進先の事業継続が難しいと判断したか、あるいは実態を把握せず債権回収に走ったかのいずれかが考えられる。後者の対応は明らかに判断を誤っており、推進先との信頼関係は大きく崩れることになる。メイン行との信頼関係が崩れれば、流れは一気に肩代わりに向かうことになり、自店でのメイン取引が実現する。

大手得意先の経営悪化が肩代わりにつながることはレアケースではあるが、肩代わりのチャンスが到来するまでの間、粘り強く訪問活動を行うことに意味がある。

そして何よりもA社の立場に立つて考え、対応することが重要であることを認識しておきたい。