

# コロナで生じた変化が切り口！ 融資・本業支援ニーズ 発掘トーク集

●経営課題のつかみ方と  
アプローチノウハウ

## プロローグ

コロナ1年目で表れた変化を踏まえ  
課題発掘と本業支援につなげよう…………… 3

## PART1 財務面に着目した 課題発掘ノウハウ

7

●コロナ禍の影響を受けた取引先の  
損益計算書はここが変化する…………… 8

●損益計算書のこんな変化から  
このようなトークで経営課題を発掘しよう…………… 10

- ① 売上が下がったのを見て…  
どの部門や商品の売上が減少しましたか？…………… 10
- ② 売上が増加しているのを見て…  
コロナ禍でもお客様の数が増えたのですか？…………… 12
- ③ 売上原価率が上昇しているのを見て…  
仕入面で困ったことはありませんでしたか？…………… 13



- ④ 固定費が抑えられているのを見て…  
どの固定費を見直したのですか？…………… 14
- ⑤ 役員報酬が減っているのを見て…  
事業展開に影響はありませんか？…………… 15
- ⑥ 人件費が抑えられているのを見て…  
費用の削減に伴い問題は生じていませんか？…………… 16
- ⑦ 旅費などの経費が減っているのを見て…  
営業面などに悪影響は出ていませんか？…………… 18
- ⑧ 外注費が減っているのを見て…  
生産面や品質面で  
困ったことはありませんか？…………… 19
- ⑨ 雑収入が増加しているのを見て…  
補助金等を受給されたのですか？…………… 20
- ⑩ 支払利息が減少しているのを見て…  
実質無利子の融資の  
返済面で懸念はありませんか？…………… 22
- ⑪ 特別利益が計上されているのを見て…  
設備などを売却されたのですか？…………… 23
- ⑫ 利益がマイナスとなっているのを見て…  
資本面で困ったことはないですか？…………… 24

●コロナ禍の影響を受けた取引先の  
貸借対照表はここが変化する…………… 26

●貸借対照表のこんな変化から  
このようなトークで経営課題を発掘しよう…………… 28



- ① 現預金が増えているのを見て…  
何か使うご予定はおありですか？…………… 28
- ② 現預金が減っているのを見て…  
資金繰り面でご不安はありませんか？…………… 30
- ③ 棚卸資産が増えているのを見て…  
在庫の適正化は考えていますか？…………… 31
- ④ 固定資産が減っているのを見て…  
事業に支障は出ていませんか？…………… 32
- ⑤ 売上債権や未収入金が増えているのを見て…  
回収の予定はいかがですか？…………… 33
- ⑥ 固定資産が増えているのを見て…  
新しい不動産や設備を購入されたのですか？…………… 34
- ⑦ 無形固定資産が増えているのを見て…  
デジタル化のために投資をされたのですか？…………… 36
- ⑧ 税金や社会保険料の未払いが増えているのを見て…  
今後どのように支払っていく予定ですか？…………… 37
- ⑨ 長期借入金が増えているのを見て…  
長期にわたる返済にご不安はありませんか？…………… 38
- ⑩ 役員借入金が増えているのを見て…  
今後の返済の見直しは立てられていますか？…………… 40
- ⑪ 退職給付引当金が減っているのを見て…  
社員さんの退職により何か影響は出ていませんか？…………… 41
- ⑫ 利益剰余金が減っているのを見て…  
資金調達面で悪影響は出ていませんか？…………… 42

●ヘマンガン決算書の変化をとらえて  
真の課題をこう引き出す…………… 44

## PART2 債務の再編・ 見直しの進め方

49

●「借入金一覧表」の概要と  
債務に関する課題の読み取り方…………… 50

●債務の再編で生じる疑問…  
取引先から質問を受けたらこのように回答しよう…………… 52

- ① ゼロゼロ融資も含めて借入れは複数あるけど  
どれから返すの？「フロパー」を優先させるべき…………… 52
- ② ゼロゼロ融資の据置期間はどのように延ばすの？  
延ばした場合の注意点は？…………… 53
- ③ 他の融資も条件変更したいのだが  
ゼロゼロ融資と同じように元金返済を止めるのがよいの？…………… 53
- ④ マル保融資も含めた複数の借入れをまとめることはできるの？  
まとめるごどんなメリットがある？…………… 54
- ⑤ 条件変更を頼むなら  
他の金融機関にもお願いすべき…………… 54
- ⑥ メイン行にはどう相談すればよいの？…………… 54
- ⑦ 次の据置期間終了後にきちんと返済を始めるためには  
いまからどんな取組みが必要？…………… 55

●「ケーススタディ」  
こんな状況にある取引先の債務を  
どう再編して経営改善につなげるか…………… 56

- ① 既存の融資の返済で手一杯なので  
ゼロゼロ融資の返済資金を拠出できない取引先…………… 56
- ② ゼロゼロ融資を借りたもののキャッシュは残っており  
据置期間が終わりそうな取引先…………… 58
- ③ 既存融資の返済だけでも資金繰りが厳しいため  
ゼロゼロ融資の返済などとてもできない取引先…………… 60

◀マンガ▶取引先には債務再編の効果を  
このような流れで説明しよう……………62

## PART3 定性面に着目した 課題発掘

69

●取引先のオフィスや工場など  
定性面のこんな変化に着目する……………70  
●定性面のこんな変化から  
このようなトークで経営課題を発掘しよう……………72

### ◀経営者とオフィス▶

- ①経営者が疲れているのを見て……社長にとって最も大変なことはどんなことですか？……………72
- ②社内の雰囲気が悪い・社内が変わっているのを見て……社内の雰囲気は変わりませんか？……………74
- ③オフィスで人が減っているのを見て……テレワークを導入中ですか？……………75
- ④ホームページなどで人材募集を行っているのを見て……なぜ人材が必要としているのですか？……………76
- ⑤新しい社員が入っているのを見て……どのように育てていくのか教えていただけませんか？……………77
- ⑥新しい部署が立ち上がっているのを見て……新しいことを進めていく中で困ったことはありませんか？……………78
- ⑦新しい設備・パソコンが導入されているのを見て……新しい機器を活用してどんな事業に取り組まれるのですか？……………80
- ⑧机に空きがあるのを見て……出社されている方が少ないようですが事業に支障は出ていませんか？……………81

### ◀工場の変化▶

- ⑨工場のラインの一部が稼働していないのを見て……今後の稼働予定を教えてくださいませんか？……………82
- ⑩輸送用車両が減っているのを見て……忙しく稼働されていますか？……………83
- ⑪工場のラインがフル稼働しているのを見て……新規の受注がありましたか？……………84
- ⑫感染対策を見て……生産に影響がありますか？……………86
- ⑬新しい機械が止まっているのを見て……稼働していないのはなぜですか？……………87



- ⑭営業時間を短縮しているのを見て……困っている面はありますか？……………88
- ⑮感染対策が施されているのを見て……売上に影響していることはありませんか？……………89
- ⑯テイクアウトを始めているのを見て……順調に売上はあがっていますか？……………90
- ⑰使っていない店舗があるのを見て……今後どう活用される予定ですか？……………92
- ⑱空き店舗への出店予定があるのを見て……どんな業態の店舗を出すのですか？……………93
- ⑲店舗で働くスタッフが多いのを見て……スタッフを増やしている理由は何ですか？……………94
- ⑳体温計や抗菌パーテーションがあるのを見て……感染対策をしっかりとお客様に伝えられていますか？……………95

表紙デザイン 百瀬智恵      デザイン協力 株式会社アド・ティーエフ  
 イラスト・マンガ 五十嵐晃      うのとおる      円茂竹縄  
 小野ひろき      木野本由美      階戸シナ  
 波木博信      山中こうじ      湯沢としひと  
 吉田一裕      吉野詩織