

こうすれば成果があがる！ シェアアップ実現のための 着眼点とアプローチ法

河本龍二

オフィス・カワモト 代表
中小企業診断士 産業カウンセラー
尚絅大学非常勤講師

融資シェアアップに有効な着眼点・ア
プローチ法を、事例を通して解説する。

1

こんな点に着目して 融資シェアアップの アプローチを図ろう



本

稿では、筆者が支店長を勤めていた際にアプローチしたある葬祭業者の事例から、融資シェアアップを図るうえでの着眼点を紹介したい。前提として意識したいのは、どこかに融資のネタはないか、いつもアンテナを張っておくということ。思わぬ情報が入手できる場合がある。

葬祭業者A社は、三つの斎場を持ち、地域の葬儀施行シェア4割を占める堅実企業であった。時々筆者自ら訪問し、業況や資金ニーズを探っていた先である。

ある朝の店内ミーティングの際、A社の保証協会付制度融資が期限を迎えることが分かり、早速地区担当者に再利用の推進訪問をするよう指示した。すると、意外にも「運転資金の入用があったのでちようど良かった」ということ

で、すぐに社長から制度融資500万円の申込みを受け付けた。

着眼点1 借入金・現預金の減少

その際に、直近分を含めて3期分の決算書を並べて見てみたところ、次のことが読み取れた。

・季節変動はあるものの、運転資金はあまり発生しない業種である
・A社の売上はここ数年安定しており、利益も計上できている

・借入金は毎期減少しているものの、流動資産の中の現預金も減少傾向にあり、直近ではあまり余裕が見られない。もともと、長期借入金はキャッシュフロー（当期利益＋減価償却費）から返済されなければならない。

着眼点2 借入金の本数・内訳

次に勘定科目明細の借入金の内

一緒にになると、その場で話が決まりやすい。

将来の投資計画等を 支援する姿勢もアピール

着眼点5 将来の投資計画

このとき、現状と借換え後の表を二つ（7年または10年で借り換えたケース）作成した。こうした提案にあたっては「二者択一」が借り手の判断を促すからだ。

筆者は社長へ、「7年返済と10年返済とどちらにされますか。7年だと〇万円、10年だと△万円、毎月の返済が少なくなります」と伝えた。実は、この時点では社長は他行分の借換えを決定してはいなかった。しかし、2者択一を求める前述のトークの後「10年がいいかな」との返答をもらった。もちろん、いずれ発生する法事会館の建築についても会話の端々に織り込み、その支援をアピールすることも忘れなかった。

全借入金の加重平均金利を算出し、担保設定・抹消費用を加味しても幾分低めの金利提示で、お

訳（図表）を見てみると、メイン取引行であるX銀行の証書貸付が5本ほどあり、他にはY銀行と当行からの借入れが一本ずつあった。どの借入金も丁寧に金利まで記入しており、まめな税理士が管理していることがうかがえた。

メイン行との関係や CFに着目し仮説を実証

着眼点3 メイン行との関係性

着眼点4 キャッシュフロー

3期間の借入金の減少額が3期間の現預金の減少額を上回っていたことから、筆者は次の仮説を立てた。

まず、A社はメイン行のX銀行との関係性はそれほど強くない。当行の勧めに従いすぐに制度融資の提案に応じてくれたからだ。

また借入れの本数が次第に増えて毎月の返済が大きくなり、現預金の減少から運転資金の不足へとつながっていったと推測される。つまり、キャッシュフローが足りないのではないかとということだ。

感を強調したこともポイント。加重平均金利は、（各借入金×金利）の合計÷残高合計で計算する。

こうして、制度融資500万円を融資した同月内に、Y銀行を除いたX銀行からの借入れすべてを肩代わりすることができた。

しかし、この事例から学べる注視点もある。筆者が当時の営業店から転勤した数年後、法事会館建築のための大口資金は、残念ながらY銀行へ実行を許すこととなった。肩代わりの機会が自行庫にあるということとは、他行庫も同じだということを感じておきたい。

他行肩代わりの際の注意点をもう一つ挙げておく。借換提案書は先方に置いて帰らないようにすべきだ。これも筆者の苦い経験で、アパートローンの借換提案書を提出し、他行に見せないよう依頼したにもかかわらず、たまたま他行担当者に見せられてしまい、提案がフイになったことがあった。以来、借換提案書等はクリアファイルにとじたままで説明を行い、内部資料である点を理由に持ち帰ることにした。

●A社、直近の決算書の借入金内訳

単位：千円

個別借入金	現在残高	金利(%)	毎月返済元金	最終期日
X銀行証書貸付①	7,800	1.9	不明	不明
X銀行証書貸付②	13,500	2.2	不明	不明
X銀行証書貸付③	3,300	2.7	不明	不明
X銀行証書貸付④	22,500	2.35	不明	不明
X銀行証書貸付⑤	9,800	2.0	不明	不明
Y銀行証書貸付	4,300	2.5	不明	不明
当行証書貸付	300	2.4	50	6カ月後
合 計	61,500	加重平均金利	不明	

※金額や金利は実際のものとは異なります。

仮説が立てられたら、それを実証する必要がある。相談のあった500万円は保証協会付制度融資をすぐに実行し、お礼を兼ねてA社社長へ担当者と挨拶に伺った。

そこで筆者は、「御社は毎月の返済額が大きいので、毎期現預金が減少して窮屈になっているように思えます。当行で融資したばかりの500万円はそのまま、X銀行さんの証書貸付5本とY銀行さんの証書貸付をおまとめになっ

て、長期資金で借入れを一本化しませんか。毎月の返済がかなり減り、その分次の設備投資などへの取組みがしやすくなります」と提案してみた。

すると、社長はしばらく考えた後、「実は近いうちに法事会館を作りたいと思って、県外のいろいろな施設を家内と見て回っている。わが社は葬儀のみ行っているから、精進上げやその後の法事会席を他所へ紹介しているのかもしれないですね」と打ち明けてくれた。そこで、そうした将来の設備投資もぜひ応援したいという旨を告げ、提案書作成のため、全借入金の返済予定表をすぐに揃えてもらう約束をした。

翌日、すべての借入返済予定表から、筆者の仮説が正しかったことが証明された。長くて5年以内ですべて終わるものの、毎月の返済元金はA社のキャッシュフローを超えていたのである。

そこで、さらに社長と夫人に آپを取り、借換提案書を担当者と一緒に持参・説明した。中小企業において経営者夫婦が面談の場