

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 現預金が増えていっているのを見て…
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…
回収の予定はいいがですか？…………… 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…………… 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……………72
- 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……………74
- 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……………75
- 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……………76
- 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……………77
- どのように育てていくのか……………77
- ⑥新しい部署が立ち上がっているのを見て……………78
- 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……………80
- 新しい機器を活用して……………80
- ⑧どんな事業に取り組まれるのですか……………81
- 机に空きがあるのを見て……………81
- 出社されている方が少ないようですが……………81
- 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……………82
- 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……………83
- 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……………84
- 新規の受注がありましたか……………84
- ⑫感染対策を見て……………86
- 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……………87
- 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……………88
- 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……………89
- 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……………90
- 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……………92
- 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……………93
- 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……………94
- 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……………95
- 感染対策をしっかり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 田茂竹繩
 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