

金利引上げに感じられない 業績不振先への本業支援策

川居宗則

経営デザインコンサルティング
オフィス株式会社代表取締役

業績不振先に対して、金利交渉の場を経営課題を引き出す機会として活用し、本業支援へとつなげる方法を解説する。

金 金利引上げ交渉において、すべての融資先が限らない。業績の振るわない先からは、「これ以上の金利負担は難しい」と返ってくることもある。

しかし、そこで話を終えてしまうと、融資先が本当に困っている課題を聞き逃してしまう。ここでは、金利交渉の場を経営者の困りごとを聞く場に変え、本業支援につなげた二つの事例を紹介する。

ことが読み取れた。ここで担当者が考えたのは、金利の引上げだけを打診しても社長の納得は得られないということだ。そこで、「外注費がかなり増えていますが、どのような事情があったのですか」と聞いてみた。社長は少し間を置いて、次のように実情を話し始めた。

社長の話の聞き役となり課題を整理する

●経営課題の整理

担当者は金利引上げの結論を急がず、まずは業績が悪化した理由を一緒に整理することを社長に提案した。業績不振先では、経営者も日々の資金繰りや配車対応に追われ、問題を落着いて整理できていないことが多い。担当者が聞き役となり、社長の話を一つずつ確認したことで、課題が見えやすくなった。

A社の課題は、若手ドライバーの採用が進んでいないこと、外注比率が高まり利益率

1 事例 人手不足で稼働率が低下し赤字に陥った運送業A社

運 送業A社は、地元メーカーや小売業の配送を長く担ってきた。メインバンクの担当者が今期の金利引上げを打診したところ、社長からは「いまの状態ではとても感じられない」との回答があ

った。決算書を見ると、売上高は大きく落ち込んでいないものの、外注費が前年より増え、営業利益はわずかな赤字に転じていた。借入金も前期より増え、手元資金に余裕がない

と書くだけでなく、入社後の免許取得支援、休日、研修内容、若手社員の一日の仕事等が分かる内容に見直した。併せて、小規模事業者持続化補助金の活用も検討した。この補助金は、商工会議所等の支援を受けながら、経営計画に基づいて販路開拓・業務効率化に取り組み小規模事業者を支援する制度だ。

が悪化していること、既存荷主への依存が強く、帰り荷や小口の定期便など空き時間を埋める仕事を十分に開拓でき

ていないことの三つだった。ここまで分かれば、支援の優先順位を協議しやすくなる。

A社では、荷主向けの営業資料やホームページの見直し、小口配送・定期便サービスの告知チラシの作成など、空き時間を埋める受注を増やす取組みに使えないかを確認。先に申請する補助金の制度を決めるのではなく、売上と利益の改善策を整理したうえで対象経費や要件を確認することが大切だ。

改善の進捗に応じた金利協議を提案

●本業支援の進め方

担当者がまず行ったのは、地域の運送事業者や協同組合、物流業者の中から共同配送や空車区間の相互利用を検討できる先を探ることだった。すぐに費用削減ができる。決めつけず、荷主の意向、運送契約、責任範囲、運賃の考え方を確認しながら話合いの場を設けた(図表1)。

結果的に、一部区間については外部の備車に頼る前に協力先との連携を検討できるよ

うになり、備車費用を少しでも抑える見通しが出てきた。採用面では、地元の高校や職業訓練校との接点づくりを商工会議所に相談。求人票も「大型免許を持つ経験者募集」

図表1 A社の経営課題と本業支援策

経営課題	本業支援策	確認するポイント・期待される効果
①外注費の増加で利益率が悪化	地域の運送事業者・協同組合・物流事業者との連携の検討	荷主の意向、運送契約、責任範囲等を確認し、備車費用を抑える余地を探る
②若手ドライバーが採用できない	・地元の高校・職業訓練校との接点づくり ・求人票の見直し ・人材確保等支援助成金の検討	応募の入口を増やす。助成金は要件を確認し、職場環境整備と併せて検討する
③既存荷主への依存が強く空き時間を埋める仕事が少ない	・小規模事業者持続化補助金の検討 ・営業資料、ホームページ、告知チラシの見直し	対象経費や要件を確認し、小口配送・定期便などの受注増を目指す

(出所)筆者作成

「大型免許を持つ経験者募集」

金利については、こうした取組みの進捗を確認しながら、半年後に改めて協議することとした。返済猶予や条件

POINT

- 金利引上げの結論を急がず、業績悪化の理由を経営者と整理することを優先
- 金利は据え置きとしながら経営改善の進捗を確認し、改めて協議することも有効