

# TOP1% SPECIAL



世界最先端のマーケティング手法を使って、90日で業績アップを目指す実践経営者のための、現場で即活用できる情報を手に入れることができます。



<http://www.top1special.com/>

## ペイオフ全面解禁の借り入れガイドライン

資金繰りコンサルタント 小堺桂悦郎

### ・ペイオフ解禁が中小企業の融資取引に与える影響

資金繰りのそのすべてを金融機関からの借り入れに頼っている中小・零細企業にとって、その金融機関の経営危機ほど深刻な事態はありません。ここ数年のうち、都市銀行は次々と合併・統合、あるいは経営破たんし、三つだけになりました。

信用金庫・信用組合にいたっては、2001年度には全国で54も整理されました。にもかかわらず、「銀行不倒神話」をいまだに信じる経営者も少なくありません。その理由には、「金融機関の心配をしてもどうしようもない」というのがあるかもしれません。

はたして、本当にそうでしょうか？

### ・金融機関の経営破たんの影響

もし融資取引を受けている金融機関が経営破たんし、精算ということになった場合は？

仮に、ひとつの金融機関から融資の全額を受けている場合、はたして引受銀行が見つかるかどうか？にすべてがかかるべきです。

その破綻した金融機関の地方において、他の金融機関が個別に引き受ける場合、あるいは新銀行が発足される場合のいずれにしても、その融資案件ごとに個別に審査されることが予想されます。

ということは、自社の財務状況や返済あるいは担保などによる審査が行われ、場合によったら引き受け銀行から拒否されることも十二分にあります。

破綻した金融機関からの自社への評価が、イコール引受銀行の評価とはなりません。引受銀行から拒否された場合は、そのままRCCへ移譲されることとなり、事実上金融取引は停止します。

つまり、企業の存続もその時点で命運が尽きることもありえるわけです。

次に、複数の金融機関から借り入れがあり、その中のひとつが経営破たんした場合のケース。

この場合も上述したような手順が踏まれます。

その際、できうるならば、新たな引き受け銀行に移譲されるよりも、既存融資取引のある金融機関に引き受けてもらえるのが望ましいと考えられます。

つまり、肩代わりしてもらうのです。

はたして、その打診をした際に既存の金融機関がOKしてくれるでしょうか？

それが望めないとなれば、上述のように引受銀行を探すしか道はありません。

引受銀行が見つからない場合、上述のようにRCCに移譲されることとなります。

そうなった場合、引受銀行より自社の評価が、引き受けに値しない（正常債権ではない）、ということになります。

ということは、既存の金融機関からの評価も、必然下がることが予想されます。

既存の金融機関では正常先と判断し融資取引が行っていた企業の他金融機関からの債務がRCCに移譲される、すなわちじつは正常先だはなかったということになります。

他から正常先にあらずの烙印を押された企業には、既存の金融機関としても、その後の融資取引は望めないこととなります。

#### ・引受銀行への取引移譲のポイント

いわゆる企業格付けによる評価によります。引き受ける銀行にとっては純新規の融資の審査と同じといってよいでしょう。

取引がない前提ですから、財務状況が悪ければ、担保や保証がしっかりしていても、評価は低いものとなってしまいます。

実際に、全額信用保証協会付き融資であっても、財務状態の悪化を理由に引き受けを断られたケースもあります。

ところが、二行の金融機関から融資を受けていて、そのうち一行が破綻した場合は若干微妙になります。

もし、その破綻した金融機関からの融資金がRCCに移譲された場合、残る一行のほうでも評価を下げざるをえない状況になることが考えられます。

既存の金融機関からしたら、その融資残高や内容からしたら、非常に困ることもあります。

ことによれば、既存の金融機関としてもあえて引き受けて（肩代わり）せざるえない場合も十分にありえるでしょう。

そういう観点からいても、二つ以上の金融機関から資金調達しておくのはリスク回避につながるといえます。

#### <貸し出し金利面でBK側が優位に立てる企業について>

企業格付けが上位にくる企業というのは、貸出先として望ましいのは確かです。

しかし、貸し出し金利面からいえば、金融機関からすると低金利にならざるをえず、必ずしもいいとはいえない。

そうなると、貸し出し金融機関側からもっとも望ましい融資先というのは、企業格付けは中位もしくは下位で、貸し出し条件でBK側が優位に立てる中小企業。  
さらに、大口ではなく比較的小口で短期の融資ということになります。  
それがすなわち、ビジネスローンという融資商品に各金融機関が積極的になった背景としてあります。

なおかつ、金融庁からの中小企業向け融資の残高維持がその目的にあります。  
ビジネスローンの次にくるのが、信用保証協会付き融資が、難なく使える中小企業でしょう。

そして三つ目として、長年の取引実績はあるが、やや財務状態に難がある企業となります。  
決算書の表面はやや債務超過であるが、経営者の個人資産を含めばなんら問題ない企業。  
あるいはその逆で、表面的には問題はないが、やや実質債務超過に陥りそうな企業。  
これら、いわゆる格付けの若干の悪化を理由に、金利面などで優位に立てる融資先が望ましいところでしょう。

いずれの場合もいえるのは、決算書が明らかに大幅な債務超過、連続赤字の業績等であれば、どんな場合であっても望ましい融資先にはなりません。

### 合併・統合の場合

二つの金融機関がひとつになる。経営破たんではないので、取引先としては安心のような気がします。  
がしかし、ひとつでは存続が危ぶまれるからこそ合併・統合するのです。  
こと融資取引においては従来どおりというのを考えがたいといえるでしょう。

たとえば、同じような規模の金融機関二つから融資を受けていたと仮定しましょう。  
それが合併などにより、ひとつになるわけです。  
つまり、二行取引が一行になる。  
文字通り、その企業の資金繰りの命運は、合併した金融機関に握られることとなるわけです。

極端な例えかもしれません、いざれにしろ金融機関が合併する場合というのは、その人員や店舗のリストラや融資金利の引き上げなど、従来の融資取引条件より悪化することが考えられます。

ペイオフ全面解禁前は、金融機関の経営破たんが及ぼす悪影響について、これまで国が率先して配慮してきました。  
がしかし、ペイオフ解禁後は、その引き受け先などについては、その地方あるいは企業の自力での再建にまかされることが考えられます。

よって、中小企業側においても、取引銀行選びに関しては、これまでの概念を捨て去らねばなりません。

### <ケース別金融機関選び>

#### 1. 1強他弱タイプ

同一県内で突出したシェアを保つ金融機関との一行取引は、きわめて危険といえます。

その金融機関の経営状況が芳しくない場合はもちろんのこと。

仮に、安定している場合であっても、借りてる企業側よりも貸してある金融機関側の論理が勝ってしまいます。

自社の規模などを十分に考慮し、他の地方銀行あるいは信用金・信用組合なども取引銀行に必ず取り入れるのをおすすめします。

企業規模によっては都市銀行というのだってもちろんかまいません。

もし、前章を参考に、突出した金融機関がメイン銀行で、なおかつ経営状態に不安がある場合は、早めに融資シェアを他の金融機関へ移しましょう。

#### 2. 県内三国志タイプ

同一県内に三行以上の地方銀行がある場合、その勢力が拮抗している場合には、きわめてその取引ぶりには憂慮することになります。

三行が合併・統合することは考え難いところがありますが、いっそそれならそれでむしろ判断は楽といえるでしょう。

がしかし、二行が合併し、一行が取り残され、結果勢力分布が逆転することも考えられます。

あるいは、残された一行が経営破たんの場合も。

こういう同一県内に多数の金融機関が存在するケースは、その生活圏が県内で分断されていることがその原因として考えられます。

この場合は、もっとも生活圏の近いところを本拠地にしている金融機関をメイン銀行として選びます。

地方銀行の場合、本店所在地を県庁所在地にしているケースがほとんどですが、その発祥の成り立ちなどから、おのずと得意とする地域が必ずあるはずです。

もちろん、信用金庫・信用組合を選ぶ際にも同じことがいえます。

#### 3. 戦国地タイプ

金融機関の優劣というのは、一概に規模やその種類だけではいいきれません。

信用金庫・信用組合の中でも、十分に地方銀行に対抗できるケースもあります。

もし、近くに信用金庫・信用組合であっても、経営状態のいい金融機関があるのであれば、迷うことなく信金・信組を選ぶことをおすすめします。

中小企業の金融機関選びの難しさの中に、銀行の姿勢や銀行員の資質というものあります。

創業したてのころは信金・信組でも十分なサービスと感じられたものが、企業の成長とともに物足りなさを感じることも少なくありません。

がしかし、信金・信組といえどもその預金量（規模）や業績によっては十分地方銀行並み、あるいはそれ以上のサービスが受けられることもあります。

となれば、あえて銀行というだけで地方銀行をメインにする理由はありません。

また中規模の企業の場合は、県内の地銀と融資取引する一方で、都市銀行を必ずそのラインナップに入れることをおすすめします。

#### 4. 1強1弱タイプ

信金・信組も含め、金融機関の数そのものは同一県内にもけして多くはない。

ところが、信金・信組だけではやや物足りなさを感じえない。

ところが、地銀を見れば、二つの銀行のタイプの違いが如実な場合、その選択にも困るというもの。

小規模企業の場合は、信金・信組をメインとし、第二地銀をサブとする。あるいは、その逆か。

中規模になるころを見計らい、第一地銀をその融資のラインナップに加えていくか。

政令指定都市などの場合は、都市銀行あるいは他県の金融機関の存在というのも見過ごせない。

がしかし、県内に不足のない金融機関があるにもかかわらず、何ゆえ他県の金融機関をメインにするのか？という疑問が残ります。

他県から進出している金融機関というのは、その状況によりいつなんどき撤退するかもしれません。

そうなった場合、はたして地元の金融機関が融資を引き受けてくれるかははなはだ疑問といえます。

#### 5. 奥地タイプ

その地方によっては、近隣の他県からの金融機関進出がない場合もあります。

あるいは、県内であっても、その立地によっては選べるほどの金融機関の数がない。

あつたにしても、隣県のほうが近い場合もあるでしょう。

残念ながらそうなると選択の余地そのものが少なくなります。

この場合、政府系の金融機関を積極的に活用するのをおすすめします。

たとえば、国民生活金融公庫であれば、商工会などで巡回受付日などがあります。

あるいは、設備投資など資金であればその規模や内容によっては中小企業金融公庫や商工中金などを積極的に活用するといいでしよう。

設備投資資金であれば、遠距離の金融機関でも支障はありません。

がしかし、運転資金はある年数で反復することができますので、同一県内外あるいは金融機関の種類を問わず、近くの金融機関で取引するのが望ましいでしょう。

#### 6. 大都市タイプ

東京をはじめ大都市では、都市銀行から地銀、信金・信組、あるいは新設銀行等々、中小企業の資金調達先には事欠きません。

かつては都市銀行などには見向きもされなかった中小企業にも積極的融資セールスをしかけてきます。

ただしこれらは、財務状態の良い中小企業に限ってだけのこと。

さらに、条件面ではけして企業側が優位ともいえないケースもしばしば。中小企業の経営者としては、都市銀行からのアプローチはけして不快なものではなく、むしろ喜ばしいとさえ感じてしまいがちでしょう。

ですが、ここでもう一度、自社の資金調達先がはたして都市銀行でふさわしいのかどうかを冷静に考へる必要があります。

年商数億円程度の規模であれば、その資金調達先としては信金・信組でも十分不足はありません。

## 7. 銀行選びの裏技

あえて、金融機関の合併や統合を見越して融資取引を行うという戦略もあります。

たとえば、すでに合併や統合の発表がなされている金融機関があるとしましょう。

東京三菱とUFJの場合、現在UFJの取引先はおのずと東京三菱の取引先となります。ところが、現在の自社の状況では三菱では難しいようであるが、UFJならば通りそうだという場合に、いまのうちにUFJと取引をしておくというものです。

## まとめ

あくまでも融資を受ける企業側として私見を述べてきましたが、忘れてならないのは、金融機関側からも選ばれるということです。

ペイオフ全面解禁ということで、金融機関は今後ますます預金者や資本家などから選ばれることを最重要課題とします。

もちろん、融資においても財務状況の良い企業から選ばれることを重要視します。

金融機関の経営方針により、その融資姿勢も中小企業よりも個人向け融資にシフトしています。

その理由は、中小企業向け融資は効率性・収益性からいって悪いからにはかなりません。がしかし、ごく限られた財務状況の良い中小企業に対しては、かつてのバブル時代以上の融資攻勢が行われるでしょう。

ということは、業績の良い中小企業にとっては、金融機関を選別できるまたとないチャンスとなります。

あるいは、金融機関選択になんら戦略をもたず、融資攻勢の強い金融機関に乗り換えるだけであったり、過大な投資をすることのいなれば、バブルのころの悪夢が再来することにもなりかねないでしょう。

逆に、業績が悪化または停滞している中小企業にとっては、選別どころか切り捨てられかねないピンチにもなりかねません。

企業側の業績が悪く（評価が悪い）ということは、金融機関側からすればコスト（引当金）の増大しかありません。

経営状態が良好な金融機関であれば、容赦なく取引を縮小してくることが考えられます。金融機関の融資先への評価というのは、金融機関の業績が良いほど融資先には厳しくなりがちです。

---

貸す側の論理といつてしまえば身も蓋もありませんが、業績が悪い金融機関、あるいは規模の小さい金融機関ほど、評価が甘くなりがちなのも否めません。

取引金融機関選びの際には、自社の業績と金融機関の業績をマッチさせるのも一考したいものです。

さらに、金融機関の融資シェアを改善するのには、その機会はそう多くはありません。新規または追加の融資申込みの際に限られます。

その際には、常日頃からの取引振り、つまりコミュニケーションが不可欠なってきます。事前の十分な計画をもって、ペイオフ全面解禁後の金融機関選択の戦略を練りましょう。



## 税金バンザイ！「税金」&「税務調査」の裏ワザ！

小堺 桂悦郎（著）

節税（脱税？）の方法から、納税の裏ワザまでを紹介します。  
儲かってる会社は脱税？儲かってない会社は滞納？  
そう、脱税するにも、滞納するにも裏ワザがあるんです！



## 粉飾バンザイ！—税理士は教えてくれない！「決算」と「会計」の裏ワザ！

小堺 桂悦郎（著）

「ホントの話だから面白い！すぐ読める！実用性もバツグン！」の  
『借金バンザイ！』に続くシリーズ第二弾！



## 借金バンザイ！—税理士は教えてくれない！「自転車操業」の極意

小堺 桂悦郎（著）

あなたの会社の月末の預金残高は何ヵ月分ありますか？債務超過、  
ペイオフ、銀行、商工ローン…何でも来い！上手に借金と付き合っ  
ていく方法、「会社経営」の超ウラ技教えます。

### 警告！

このレポートに収録されている文章および内容については、ダウンロードした方がご自身で読み、ご自身のために役立てる用途に限定して無料配布しています。

このレポートを、販売、オークション、その他の目的で利用するには、著作権者の許諾が必要になります。

このレポートに含まれている内容を、その一部でも著作権者の許諾なしに、複製、改変、配布を行うことおよびインターネット上で提供する等により、一般へ送ることは法律によって固く禁止されています。