

面談・観察による

融資先開拓の実際と基礎知識

Q&Aシリーズ ③



責任編集 鈴木正昭



草 文 社
千代田

すず き まさ あき
鈴木 正 昭

昭和25年9月慶応大学法学部卒業。同年
神戸銀行入行，太陽神戸銀行東京経営相
談所を経て，現在，近代経営研究所所長。
中小企業診断士，日本生産性本部経営コ
ンサルタント。

雑誌『近代セールス』，『銀行の営業推進』
などのほか『日本工業新聞』，『日経産業
新聞』，全国銀行協会『通信教育用 テキ
スト』などに執筆している。

融資先開拓の実際と基礎知識

定価 1,700円

昭和58年10月15日 初版第1刷発行

〈検印省略〉

責任編集 鈴木 正 昭

発行人 大 橋 昭 男

発行所 株式会社 草 文 社
千代田

東京都千代田区飯田橋1-7-10山京ビル203号（〒102）

電話 03 (230) 4535

振替 東京 9-33798

印刷・製本 亜細亜印刷株式会社 © 1983 鈴木正昭

デザイン 丸山道彦

4295

ISBN4-915500-26-8 C3333 ¥1700E

融資先開拓の実際と基礎知識

Q&Aシリーズ ③



責任編集 鈴木正昭

草 文 社

は し が き

低成長経済の下で、銀行をとりまく環境は大きく変化してきました。

とりわけ、企業の銀行との融資取引関係は、企業の自己資金の充実、資金調達の多様化、資金需要の停滞などにより、貸手市場から借手市場へと変化しつつあります。かつては、企業と銀行の酒席では銀行が上座に、企業が下座に座ったといわれていますが、現状の大半は上下が逆になっています。かみしも

銀行は優良企業との取引を増やし、その基盤を拡大することによってはじめて発展が約束されるものです。したがって、日々の営業活動も、預金獲得のみでなく、優良な融資取引先の開拓がより重要な課題となってきました。しかし、各行が競って優良企業との取引を望んでいるなかで、取引先を獲得していくためには、他行に先行する融資取引姿勢が必要です。かりに、融資案件が具体化した場合に、他の条件が同じであるならば、融資方針の決定が早い銀行ほど有利であることはいうまでもありません。とくに新規取引などでは、融資の話が持ち上がった時点で、企業の良否を判定していたのでは、遅きに失してしまいます。

そこで、企業開拓担当者は日常的な企業への訪問活動をつうじて、企業の良否を事前に判定する能力を身につける必要があります。

本書の目的の第一は、経営者や経理担当者などの面談や、従業員、工場、事務所、店舗、収益性などの観察、その事前準備、補完のための側面的情報収集をつうじて、事前に企業の良否を判定する方法を身につけることです。

つぎに、銀行における融資判断は財務諸表の分析が中心になっていますが、それはあくまでも過去の数字の分析であり、その数字自体の信憑性にも粉飾の可能性という問題点があります。また、企業の資質は財務諸表の数字だけでは推しはかれないものも数多くあります。くわえて、個人営業の商店や飲食店、小規模企業ではいぜん井勘定的な面があり、決算書だけでは企業の経営実体を十分につかみきれません。企業の現状や将来性を財務諸表のみに頼らず、総合的に判定する方法を知る。これが本書の第二の目的です。

その他、企業が経営不振に陥るなど、危険な兆候は、企業の現在の動きから判断しなければなりませんので、これらの兆候把握にも面談・観察・側面調査はきわめて有効です。

本書は第一部・第二部・第三部に分かれており、第一部では面談、観察をつうじた企業判定方法の基本的考え方とその有効性と限界、側面的情報収集方法について述べています。

第二部では、企業を人（経営者、役員、従業員など）、物・ノーハウ（企業の経歴、業種、製品力、工場の見方、商店の見方など）の面から、また第三部では金（売上、利益、資金繰など）の面について面談・観察・側

面調査をつうじて実戦的に判定する方法について、具体的な事例を交えながら解説しています。さらに、巻末に全体のまとめとして、企業資質の特長を判定するチェック・リスト、危ない企業を見抜くためのチェック・リストを掲載しましたので実務のうえで大いに活用してください。

本書の内容は、銀行の融資活動をつうじて積み重ねられてきた諸先輩の経験的な企業判定方法の集積ともいえますが、今後の時代の変化にも対応しうるよう十分に検討をくわえました。今後の営業活動の一助にお役立て頂ければ幸いです。

本書の企画・編集については中小企業診断士福塚義雄氏に、執筆には多数の都市銀行行員各位のご協力を頂きました。

なお、本書の完成までに、助言、協力を頂きました株式会社草文社社長大橋昭男氏に深く感謝の意を表します。

昭和五八年八月

鈴木正昭

目次

第Ⅰ部 基礎編

序説

1	低成長経済下の企業調査	22
1	低成長経済と企業経営	24
2	企業の銀行離れと減量経営	25
3	資金の借り手市場と信用調査	28
2	企業信用調査と面談・観察	31
4	信用調査の方法	34
5	面談・観察の有効性	36
3	面談・観察の基本	38
6	面談・観察の相手方	39
7	面談・観察の場所	39
8	面談・観察の時間	39
9	面談・観察の事前準備	39
10	面談・観察の技法	39
4	側面調査	

第Ⅱ部 実務編

序説

11	側面調査の役割	46
12	官庁等での情報資料	46
13	不動産の権利関係を調べる	48
14	不動産登記簿の見方	52
15	土地・建物以外の権利関係を調べる	57
16	商業登記簿の見方	59
17	区・市役所・町村役場で調べる	66
18	税務署で調べる	67
19	同業者組合で調べる	69
20	同業者から調べる	70
21	仕入先・販売先・外注先から調べる	71
22	興信所で調べる	73
23	出版物などによる情報収集	74
1	経営者を見る	
24	経営者の経歴	84

25	経営者の家族	86
26	経営者の健康	88
27	経営者の性格・生活姿勢	89
28	経営能力	98
29	後継者	104
2	役員を見る	
30	役員評価のポイント	110
3	従業員を見る	
31	従業員を見る基本的ポイント	114
32	待遇・福利厚生を見る	118
33	給与・人事制度を見る	122
34	従業員の質を見る	125
35	社内教育を行っているか	127
36	組織の活性化を図っているか	129
37	労働組合の状況	132
38	問題社員はいないか	133
4	企業の資産を見る	
39	企業の存在の確認をする	136
40	経営組織形態を見る	138
41	企業の歴史を見る	
42	企業の規模を見る	
43	仕入先を見る	
44	販売先を見る	
45	所有資産を見る	
46	不動産の所有状況を見る	
47	動産を見る	
48	債権を見る	
5	業種を見る	
49	業種による企業判定	
50	取扱製品の見方	
51	技術力・開発力を見る	
52	設備投資と技術力を見る	
6	工場を見る	
53	工場に強くなる	
54	機械・設備の見方	
55	自動化・ロボット化された機械の見方	
56	最新鋭設備が導入された工場の見方	
57	生産状況を見る	

87	前受性の手形
5	銀行取引を見る
88	銀行取引を見るポイント
89	取引銀行をつかむ法
90	借入額は妥当か
6	企業の特長をつかむ
91	企業の強みを生かしているか
7	危ない企業の見分け方
92	危ない企業とは
93	危ない企業の見分け方

287	290	292	294	298	308	309
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

目次

図表 1	実質国民総支出	22
図表 2	倒産件数・負債の推移	23
図表 3	企業信用調査	28
図表 4	喫茶店の売上算出法	42
図表 5	営業をするに当り免許・許可・届出を必要とする例	47
図表 6	登記簿等の閲覧・謄抄本交付申請書	50
図表 7	不動産登記簿の表題部〔土地〕	53
図表 8	不動産登記簿の表題部〔建物〕	54
図表 9	不動産登記簿〔甲区〕	55
図表 10	不動産登記簿〔乙区〕	56
図表 11	登記・登録制度のあるもの	58
図表 12	商業登記簿	60
図表 13	同業者組合の例	70
図表 14	経営者の意識調査	103
図表 15	離職率	117
図表 16	モデル賃金	121
図表 17	職能資格等級制度のフレーム例	124

目 次

図表 18	QCの手法	130	図表 37	NC旋盤	184
図表 19	業歴と倒産	141	図表 38	マシニングセンター	184
図表 20	資本金別倒産件数	145	図表 39	一〇〇〇Tプレス	185
図表 21	中小企業・小規模企業の範囲	145	図表 40	ロボット(多関節型)とそのアームの動き	187
図表 22	メーカーの一般的な販売ルート	152	図表 41	不良率・仕込数の算出法	193
図表 23	特定不況業種	165	図表 42	製品の検査方法	194
図表 24	業種別倒産件数	165	図表 43	ジスマーク	195
図表 25	新しい分野への進出状況	166	図表 44	材料の歩留率	197
図表 26	製品の基本的ライフサイクルと利益	168	図表 45	材料の歩留り	197
図表 27	製品ミックス	168	図表 46	作業能率	198
図表 28	技術力・開発力	170	図表 47	製造原価	199
図表 29	売上高に対する社内使用研究費比率	171	図表 48	稼働率	201
図表 30	当年度の試験研究費・開発費支出額	172	図表 49	操業度	201
図表 31	機械工業の工程	180	図表 50	実働時間の内訳	201
図表 32	部品加工機械の種類	182	図表 51	総実働時間と有効作業時間	201
図表 33	普通旋盤	183	図表 52	経済ロット	204
図表 34	横中ぐり盤	183	図表 53	かんばんに記載する事項	206
図表 35	フライス盤	183	図表 54	レイアウトの種類	212
図表 36	ラジアルボール盤	183	図表 55	流れ工程分析表(例)	213

図表 56	運搬経路図	213
図表 57	工程図示記号	214
図表 58	立地例	218
図表 59	徒歩人口の量と商業地との関係	221
図表 60	通路と陳列台の幅	224
図表 61	コンコース(回遊通路)	224
図表 62	POP 広告	225
図表 63	陳列台の高さ	226
図表 64	売れ筋商品の配置例	230
図表 65	月売上高(月商)	240
図表 66	売上高	241
図表 67	標準生産速度	243
図表 68	加工速度が一定でない場合の生産数量	243
図表 69	生産数量を求める計算(プレス加工の例)	245
図表 70	小売店の売上高	245
図表 71	主な業種の $3 \cdot 3 \text{ m}^2$ あたりの月商	249
図表 72	飲食業の売上高	249
図表 73	平均客単価の算出法(例)	249
図表 74	サービス業の売上高	251
図表 75	法人関係の税金	257
図表 76	所得税と所得額の関係	257
図表 77	加工高	258
図表 78	賃率	259
図表 79	荒利益率と値入率の違い	262
図表 80	荒利益率と値入率の関係	262
図表 81	対売価値入率と対原価値入率の関係早見表	262
図表 82	損益分岐点	263
図表 83	小売店の損益分岐点	263
図表 84	荒利益の分割	264
図表 85	安全余裕度	265
図表 86	損益分岐点と安全余裕度	265
図表 87	損益分岐点図表(利益図表)	266
図表 88	飲食業の原価	267
図表 89	コーヒー一杯あたりの材料費	268
図表 90	業種別の売上高対材料費比率と売上高対人件費比率	268
図表 91	飲食店の損益分岐点	270

目 次

図表 92	A B C 分析表	272
図表 93	企業の借入金の限度額	294
図表 94	売上高に対する営業利益+受取利息の割合と月商対比の借入限度額	295
図表 95	企業の特長	301
図表 96	上場企業の倒産	311
図表 97	倒産に該当する事態	312
図表 98	危ない企業を見分けるチェック・リスト	313
図表 99	危険な兆候のチェック・リスト	318

第I部
基
礎
編