



ふるおや みおう
有限会社竹橋経営コンサルティング代表取締役。日本政策金融公庫に10年在籍し、融資、審査、事業再生、債権管理など中小企業金融に関する幅広い業務を経験。その後、公益財団法人日本生産性本部を経て独立。著書に『借りない資金繰り』『融資業務変革の基点』等。

元銀行マンは語る

企	業	融	資	の
本	音	と	建	前



竹橋経営コンサルティング 代表

古尾谷 未央

第8回

撤退のための味方づくりを

近

年の原材料の高騰などで、多くの企業が赤字に転落しています。企業によっては減価償却費を少なく計上するなど、決算調整で黒字にする場合もあるかもしれませんが、一時的に銀行からよい評価を得たとしても、中期的には経営にも銀行との関係にも悪影響を及ぼす可能性があります。

赤字部門からの撤退に本気で取り組む

銀行は、決算で赤字部門や赤字店舗があるとわかれば、撤退を示唆します。ただ、企業としては撤退すれば赤字が減るかという点、実際にはそう単純ではないでしょう。赤字部門の限界利益（売上から仕入や外注費などの変動費を控除した額）がなくなるからです。

撤退により赤字部門の売上がなくなれば、その分の仕入は減るものの、人件費などの固定費は残ったままです。この固定費の削減ができれば、限界利益が減る分、赤字は拡大します。また、撤退によりその分の売上がなくなれば、資金繰りが一時的にショートする可能性もあります。

このため、企業としては撤退を判断した場合は銀行に相談し、固

定費の削減がなされるまでの期間、一時的に赤字が増える分の運転資金を借りたうえで、撤退に取り組む必要があります。

いざというときに備えた銀行との関係づくりを

現在、銀行員は中小企業の格付に応じた金利を要求しており、銀行からの利率の引上げ要請は多いはずです。

そのため、企業にとっては本気で黒字化に取り組むべき時期であるとともに、その姿勢を銀行に伝える必要があります。

経営者としては、赤字部門の存在を銀行に伝えるのははばかられるでしょう。しかし、さまざまなコストが上昇局面にある現在、赤字部門からの撤退資金を借り、撤退を実行に移すべきです。そうでないと業況が悪化し追い込まれた企業に対して、銀行は撤退資金を融資しなくなります。

そうなる前に資金繰り表を用いて、「撤退するとどういった状況になるか」を数字でシミュレーションし、撤退資金の必要性を銀行に示すことが重要です。撤退資金は、赤字部門の限界利益額（月商×限界利益率）の3〜6か月分が

目安となるでしょう。

なお、撤退にあたり特に注意が必要となるのが小売業です。多くの企業は、当月の売上で仕入分の支払いをする資金繰りになっているため、赤字店舗からの撤退をなかなか決断できずにいます。

そのため、新規出店を検討する段階で撤退基準を設けることも有効な方策です。3年で黒字化できなければ撤退するなど決めておかなければ、限られた経営資源を赤字店舗に注ぎ込み続けてしまうからです。

筆者の知る例では、セントラルキッチン方式の飲食業などで赤字店舗があった際、その固定費は変わらないため、赤字店舗からの撤退により、セントラルキッチン自体の稼働率も落ちてしまいました。そこで、赤字店舗の売上を何とか伸ばそうと、社内で優秀な店長などを投入して黒字化を目指すのですが、ほかの店舗の売上が下がるなどして結局うまくいかず、時間だけが経過してしまっていました。

銀行に赤字部門からの撤退資金の相談ができるよう、企業としては日頃から資金繰りの状況などの情報を銀行に開示し、関係性を構築しておくことが大切になります。▲