

【特集】

“ネオ 日本的経営”を考える

4 “ネオ日本的経営”時代の 資金繰り安定化術

川原 寿

(株)エスエムイーパートナーズ代表取締役／中小企業診断士

はじめに 1

いわゆるアベノミクスの効果もあり、日本経済は明るさを取り戻しつつあるが、バブル崩壊後の失われた20年の代償は大きく、さまざまな社会問題を生んでいる。そうした中、昔の日本的経営が徐々に見直されつつあり、企業のあり方も変化を求められてきている。

本稿では、“ネオ日本的経営”として、これからの企業経営論の中で定義した、現代の日本的経営の3つのキーワード「ウェット」、「ゆるさ」、「共感」から、企業経営を支える「資金繰り」について考えていきたい。

そして今回は特に、多くの中小企業の資金繰りを支える信用組合や信用金庫（以下、信組・信金）との関係をどのように構築して、円滑な資金調達を継続的に行い、資金繰りを安定化させて事業を成長・発展させていくかという視点を中心に述べたいと思う。

「ウェット」の視点での 資金繰り安定化術 2

(1) 金融庁もメインバンク復活を望んでいる？

平成25年3月、「平成の徳政令」とまで言われた中小企業金融円滑化法の期限が終了した。それに先立ち、内閣府、金融庁、中小企業庁は、中小企業の経営改善・事業再生の促進等を図るため、平成24年4月に「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」（図表1）を策定した。

そこでは、「金融機関によるコンサルティング機能の発揮」が強く求められており、経営改善が必要な取引先が主な対象であるとは言え、中小企業の経営を資金面で支援する金融機関に大きな役割を期待していることがわかる。中小企業が、主に取引をする金融機関を定めて密接な関係を保つ、いわゆるメインバンク制を金融庁が望んでいるかどうかは別として、移り変わりが激しく先の読めない時代に、信頼できる金融機関と取引をしているということは、中小企業の経営者にとっても心強いであろう。

図表1 経営支援のための政策パッケージ

1. 金融機関によるコンサルティング機能の一層の発揮
2. 企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会の機能及び連携の強化
3. その他経営改善・事業再生支援の環境整備

(2) メインバンクと長期的な関係を作ろう

「晴れの日に傘を貸し、雨の日に傘を返せと言う」—金融機関が、こんな皮肉交じりに揶揄されることは皆さん、ご存じかと思うが、「うまい！」と約9年間、金融機関に身を置いていた私自身もそう思うのだから、実態とはそうかけ離れていないであろう。

ただし、曇りの日や小雨の日の金融機関の対応は、業態（信組、信金、銀行）や融資・預金量（規模小、規模中、規模大）、取引親密度（メイン、準メイン、下位行）などによって、大きな違いが出てくる。さまざまな要因があるため、一概には言えないが、一般的に柔軟に対応してくれる金融機関は、信組＞信金＞銀行、規模小＞規模中＞規模大、メイン＞準メイン＞下位行となるであろう（図表2）。

ここで、信組・信金をメインバンクにすることを強く提案したい。企業規模が一定以上であれば、下位行としてでも良い。一部の大手信組・信金は別として、銀行にサービス面で劣ることは否めないが、中小企業経営者の資金の悩みに親身になって対応してくれる、昔ながらの日本的経営がまだまだ色濃く残っているからである。

環境変化の激しい現代、曇りの日や小雨の日でも傘を貸してくれるような信頼できるメインバンク（信組・信金）と長期的な関係を築くことが、必須となりつつあるのではないだろうか。

図表2 融資対応の柔軟性

高い ← → 低い		
業態		
信組	>	信金 > 銀行
融資・預金量		
規模小	>	規模中 > 規模大
取引親密度		
メイン	>	準メイン > 下位行

(3) ガラス張りでウェットな関係を作ろう

自己資金が潤沢にあるか、もしくは業種柄資金の必要性がない場合を除いて、金融機関との関係を強化することは、多くの中小企業にとって必須である。事業を継続していくにあたっては、資金繰りの安定化が絶対条件だからである。

対策としては、金融機関特有の本音と建前を意識しながらも、可能な限り、自社をガラス張りにしてさらけ出し、「ウェット」な関係を作ることができれば、強固な関係を構築できるであろう。特に、一般的には信組・信金の多くは、ウェットな関係を強く望んでおり、長期的なスタンスに立って協力関係を築くことで、資金繰りの安定化が可能となるのである。

「ゆるさ」の視点での 資金繰り安定化術

3

(1) お茶1杯で資金調達がしやすくなる!?

以前より少なくなったとは言え、信組・信金では、営業担当者の定期的な来訪が多い。彼らは、経営者などとのコミュニケーションの中からさまざまな情報を収集し、融資の提案をしたり、融資の返済に支障がないかなどを確認したりしている。

融資の申込みがあった場合の審査は、決算書の内容が最重要であることは言うまでもないが、融資に「前向きに取り組む」か「後ろ向きに取り組む」かは案外、営業担当者の気持ちによるところが大きい。

だからこそ、普段のお茶1杯で信組・信金の営業担当者の潜在意識にプラスの効果を及ぼせるのであれば、資金調達にとってプラスにこそなれ、決してマイナスにはならないだろう。

(2) 金利は高いほうが良い!?

同じ金額の借入であれば、金利が高いと当然ながら支払金利が多くなるため、金利は低いに越したことはない。しかし、もしもその金利に中長期

的な資金リスクを低減させる効果があったとしたら、どうだろうか。

事例で考えてみたい。3,000万円を1年間借り入れずとして、A銀行が金利2%なら支払利息は60万円、B信組が金利3%なら支払利息は90万円である。1年後、業績は想定どおりにいかなかったものの、ようやく実を結びつつあった。だが、業績が想定を下回っていたため、手元資金の余裕が少なく、支払資金が不足している状況であった。

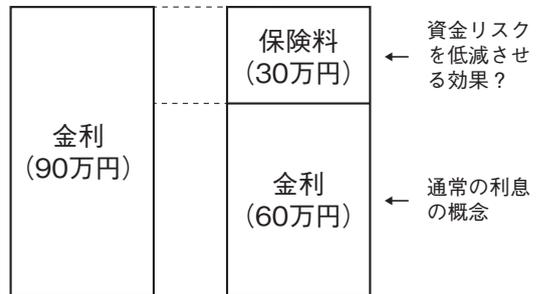
そうした中、A銀行から資金調達をしていたX社は、計画どおりに業績が向上しなかったため、A銀行が追加融資に応じてくれず、資金繰りに窮してしまう。一方、B信組から資金調達をしていたY社は、受注見込み案件一覧表の提出やコスト削減策の実行を条件にB信組が追加融資に応じてくれ、資金繰りを安定化させることができた(図表3)。極論ではあるが、このB信組で借入をした場合、30万円多く支払った金利を、資金リスクを低減させる保険料と考えることはできないだろうか(図表4)。

一般的に金利は、銀行<信用金庫<信用組合の順に高くなり、融資審査についても、銀行<信用金庫<信用組合の順で「ゆるく」と言える。金利ばかりに目を奪われず、長期的なスタンスで考えれば、信組・信金の「ゆるさ」には、資金リスクを低減させる効果があると言っても過言ではないだろう。そう考えるとむしろ、金利は高いほうが良いのかもしれない。

図表3 X社とY社の比較

X社		Y社	
3,000万円を1年間借入			
A銀行	借入先	B信組	
2%	金利	3%	
60万円	支払利息	90万円	
×	追加融資	○	

図表4 B信組の金利の考え方



(3) 共存共栄で金融機関とともに成長する

信組・信金業界では当然のことだが、銀行と信組・信金には、組織的に大きな違いがある。銀行は株式会社であり、営利が最大の目的である一方、信組・信金は協同組織金融機関であり、営利が最大の目的ではない。そのせいもあるのか、一般的に銀行には「シビア」、「賢い」といったイメージがある一方で、信組・信金には「ゆるい」、「親しみやすい」というイメージがある。

もちろん、信組・信金も、一般の顧客から預金を預かり、それを運用する同じ金融機関として、一般の事業会社に比べて大変厳しい事務管理が行われてはいるものの、営業担当者の対応を含め、その「ゆるい」、「親しみやすい」イメージは、あらゆる面でうなずける。

経営者が「癒し」や「遊び心」を持って考えることができれば、日常的なコミュニケーションを通じて、信組・信金の成長・発展を中小企業が支え、中小企業の成長・発展を信組・信金が支えるような関係を構築することで、お互いが成長・発展していける共存共栄を実現できるのではないだろうか。

「共感」の視点での 資金繰り安定化術

4

(1) 理念をくり返し語ろう

多くの会社には経営理念があり、明文化はされ

ていなかったとしても、経営者として事業への思いは必ずある。この経営者の事業への思いが、金融機関に協力してもらい、資金繰りを安定化するうえで、意外にも影響が大きい。

一般的に、経営理念や経営者の事業への思いは、共感を得られやすいものが多く、公共性の高い金融機関の特性からも、中小企業の事業拡大をお手伝いするにあたって大義名分となり、協力しやすいからである。もちろん、「経営者一族の私腹を肥やす」といった経営理念や経営者の思いがあったとすれば、話は別であるが、経営者の夢や事業に対する熱い思いには、共感を呼ぶパワーが秘められているのだ。

これらを、会社案内や自社のホームページなどに明文化して広く知らしめるのは当然として、営業担当者やその上司に対してもくり返し語ることは、自社の経営に共感を生み、資金調達を円滑化して、資金繰りを安定化させることに大きく貢献するであろう。

(2) 社会的意義をくり返し語ろう

社会的意義のある事業活動は、金融機関の共感を得やすい。たとえば、介護事業や環境事業などである。

もちろん、事業活動に必要な利益を継続的に生み出せるかというビジネスの視点は欠かせないが、社会問題に対応するような事業活動であれば、自然と金融機関は協力的になるだろう。

円滑な資金調達を実現し、資金繰りの安定化を図るためには、金融機関からいかに「応援してあげたい」と思うような会社（経営者）になるかが非常に重要で、経営理念とともに、社会的意義についてもくり返し語る必要がある。

(3) 自社のファンになってもらおう

くり返しになるが、金融機関が借入の申し込みを受けた際、その融資に対して前向きに取り組むかどうかは、融資の審査において非常に重要なポ

イントの1つである。

たとえば、今後の受注見込み案件を前向きに捉えてもらえれば、「今後の売上を期待して融資をしよう」と考えられるが、後ろ向きに捉えてしまえば、「受注が確定していないので、現時点では融資に応じられない」となるからである。

この判断に大きな影響を与えるのは、金融機関が企業の考え方や経営者の考え方に共感できるかどうかである。だからこそ、金融機関に自社のファンになってもらえるよう努めることで、円滑な資金調達が可能となり、事業の安定化につながるのである。

おわりに 5

私は、バブル崩壊後の平成7年に都内の信用組合に入社し、勤務していた約9年間は、年を追うごとに中小企業が疲弊していくのを目の当たりにしてきた。そうした中で、他を見る余裕などなく、「ドライ」、「厳しさ」、「自分さえ良ければ」といった考え方が、ある意味で当たり前になっていたように思う。

しかし現在、多くの中小企業のご支援をさせていただいていると、経営者をはじめ、そこに働いている従業員の方々も、「ウェット」、「ゆるさ」、「共感」といった考え方に変わってきていると感じる場面に多く出くわす。

いま一度、相互関係性を重視した古き良き日本的経営を見直し、時代にマッチした新しい日本的経営を实践する時であろう。それが実現できたとき、調和のとれた新しい元気な日本が復活するのではないだろうか。

私は今後も引き続き、「意欲ある中小企業の成長・発展に貢献する」という経営理念の下、元気な日本を支える中小企業を、1社でも多く支援していきたいと思っている。