

金融機関からの 円滑な資金調達は 会社の生命線

不況になるほど経営手腕が問われる「資金調達力」

私は顧問先の取引金融機関（メガバンク・地方銀行・信用金庫・政府系金融機関）との銀行交渉の現場で実際に資金調達を行い、また、金融機関から生の情報を得て、それを顧問先の会社経営に生かす立場にあります。

またそのやりとりの中で、新聞・ニュースだけではなく、銀行担当者が発する何気ない言葉から、今後の金融情勢を予測し、資金調達のタイミングを考え、実践する立場にもあります。

ある意味、常に二手先、三手先を想定して動く、企業にとっては番頭のような役割を担わせて頂いているといっても過言ではありません。

今回は私の日々の体験をもとに、企業と金融機関との関係は、今後どうあるべきかをお話ししたいと思います。

1 企業の死命を制する資金調達力

「40年以上商売しているが、こんな先行きの見えない感覚は初めてや！」これは、半世紀近く事業を継続してきた東大阪の社長が、私に話してくれた言葉です。昨年夏、特に10月以降「つるべ落とし」のように売上が激減した会社が続出しています。

特に製造業の多くの会社が、なすすべもなく売上高が30%、40%減、ひどいところになると85%減…という話も聞こえてくるほど、大変な状況になっています。普通、そうなると企業経営は続行不可能となるのですが、数年前に問題化した金融不安による貸し剥

がしを乗り越えて、会社防衛のための知恵と体力を強化された企業も多く、政府の打ち出した経済対策の「緊急保証制度」を利用した借入によって、ひとまず年度末を乗り越えた状況と言えるのかもしれない。

しかし、これからが正念場だと感じている経営者は非常に多いのではないかと、というのが、今年2月に「資金調達と銀行取引」について行ったセミナーで、参加企業26社からいただいたアンケートに対する回答から抱いた思いです。

「不況下での金融情勢は今後どうなると思われま

すか？」という質問に対し①今まで通りで、資金調達に支障はないと思われる。②メインバンクがしっかりサポートしてくれるので懸念は少ない。③財務内容が悪化した場合に、今まで通りの取引が維持されるか不安を感じる。④複数銀行と取引しているので、今後、銀行ごとに対応が分かれてくると思う。という4つの回答を用意しました。

結果は、①が4社、②が5社、③が最も多く9社、④が7社で、無回答が1社でした。優良企業を対象としたセミナーでしたから、大多数の方が①と②の回答を選ばれるのではないかと予想しておりましたが、③がもっとも多い結果となりました。優良企業とはいえ、最終的に困った時には、銀行はあてにできないという本音の部分を感じました。確かに、銀行は雨が降ったら傘を取り上げ、晴れた時にだけ日傘を貸しに

来る…とは昔から言われることです。

多くの中小企業にとって、景気の底入れが見えない中で、金融機関からの「円滑な資金調達」が緊急課題になっているにもかかわらず、私が普段接する金融機関の担当者は、「売上が減少し、赤字になっている企業には、リスクを取ってまで融資をしたくない」と本音を漏らしています。

会社に資金という血液を流す最終責任者である経営者は、こうした新規の融資に及び腰になっている銀行との厳しい交渉に、背を向けることは許されません。「百年に一度」というフレーズを聞かない日はありませんが、百年前から経営者の方は誰もいませんし、一体この不況がいつまで続くのか、現段階で確実にわかる人はほとんどいないと思います。それだけに資金の備えは重要な経営課題です。

2 対銀行交渉を有利に展開する説得話法

銀行担当者と景気、借入額、金利以外に何を話していますか？以前ある会社の経理部長の方に、その質問をしたところ、迷わずゴルフ…とお答えになりました。私もゴルフは好きですが、平時ならともかく、今は有事ですから財務担当者に緊張感がないと判断されると、その会社の将来は非常に危ういものになりかねません。

かたや、別の会社の経理部長のケースで、「いやー、うちも御多聞に漏れず、価格を叩かれてね。売上も減少しているんですよ」と話したときに、面談していた銀行の担当者は、瞬間的に回収しなくちゃいけない！と思ったそうです。頭の中では、「売上が下がって粗利益率が低下。となると、今期は赤字がこのくらいになるな。銀行の許容リスクを超えてしまう！じゃあ、回収しよう」そんな考えが頭をよぎったことでしょう。

何気ない言葉の中に潜むリスクに常にアンテナを尖らせているといった具合で、昨今の銀行の融資姿勢は非常に厳しくなっているのが現状です。では、いったいどのような話を担当者と交わすべきでしょうか？あ

る銀行担当者の言葉が参考になるとしますので、紹介します。

「ここだけは他の会社と違うという強味をわかりやすく伝えて欲しい。例えば営業力では他の会社に負けない自信がある。そういう話でも構わない。不況の時代でも強味をはっきり説明できる会社であれば、生き残れる会社かどうか見極めることもできる。そういう会社と付き合っていきたい。」

銀行が安心してお金を貸せる企業とは？その答えは、①言葉にうそがない経営者であること、②しっかりした番頭さん（補佐陣）が居ること、③試算表・資金繰り表を毎月提出してくれること。この3つに集約されます。

どんな企業にも、良い時や苦しい時があります。しかし、不況になればなるほど経営手腕が問われるのが「会社の資金調達力」です。決して難しいことではありません。普段から情報を隠さず、適切な開示をする地道な努力をすれば良いのです。

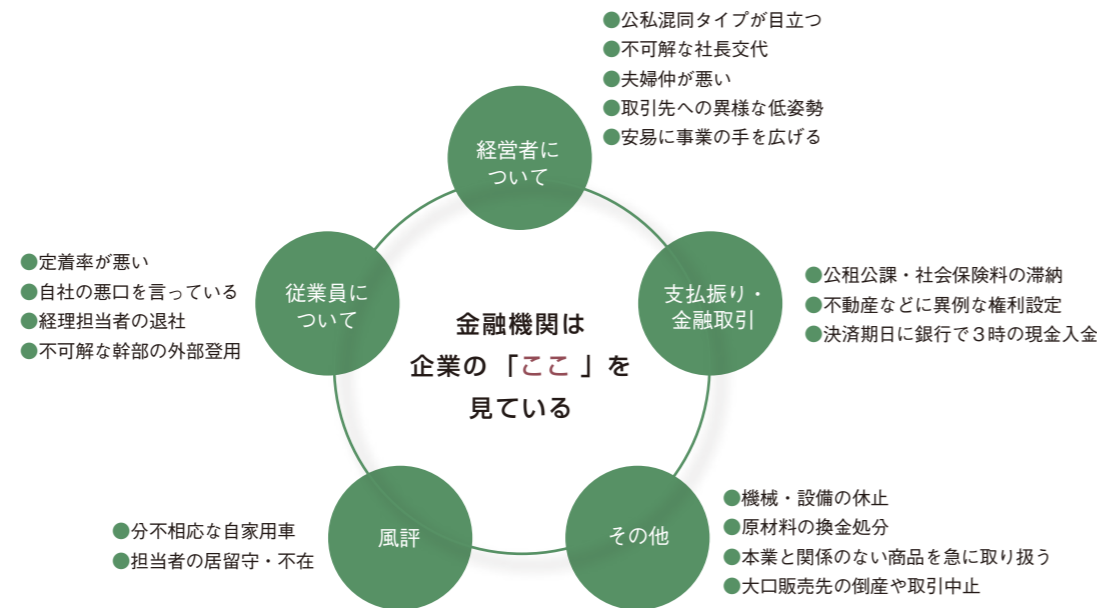
3 銀行との信頼関係を構築する社長の役割

一言で言えば、前述したように、銀行に安心感を与えることに尽きます。他社に比べての強味はどこか、を明確に伝え、担当者に理解してもらうこと。欲を言えば、会社の資金繰りまで頭に入れてもらっている状態にする。また、年間の資金調達計画を作成し、新年度が始まった時点で、取引金融機関に融資の事前承認を得ておくことです。

もし銀行担当者が、資金の申し込みの都度ごとに判断したいというのであれば、新規融資に及び腰になっていると見なして間違いのないでしょう。ピンチは社長自身が立て直さなければなりません。財務部長の役割と責任が非常に重くなっている中で、その重責を社長がいかにフォローすることが出来るかに、企業の存続がかかっていると言えます。

元銀行員だった私は、会社の規模が例え大きくて権限委譲が進んでいても、財務部長だけでなく社長がたまに顔を見せてくれるだけで、非常に安心感がありました。社長との信頼関係が築かれていれば、「社長には前だけを向いて経営に取組んで欲しい。資金繰りの心配をしなくてもよい側面支援体制を築くことが銀行の使命ですから!」と頼もしい言葉を、銀行の担当者から聞くこともできるのです。

何度も繰り返しになりますが、銀行との信頼関係を構築するには、適切な情報開示と信用を積み上げる地道な努力が必要です。「メインバンクは、本当にあなたの会社のことをわかってくれていますか?」を、常に問いかけてみてください。



執筆者プロフィール

岸野 浩通 (きしの ひろみち)
同志社大学商学部1993年卒。
阿波銀行で12年間、東大阪市などの中小企業向け融資業務に従事。
05年銀行を退職し、ベンチャー企業にて2年間「資金調達」を担当。資金調達において経営者の苦勞とプレッシャーを感じる中で、中小企業には、経理担当者はいても、経営者の片腕となる人材は意外と少ないことを痛感。「貸す側」12年、「借りる側」2年の経験を生かし、07年、銀行からの資金調達コンサルティング業務を行うために独立。

告知板

Information

※各項目毎 時系列五十音順(敬称略)

本社移転	(株)アーバンマテリアルズ	兵庫県西宮市戸田町3-14	H20.12
	(株)ジェイ・アムズ	大阪市西区土佐堀1-1-7	H20.12
	(株)ジェイエムエンジニアリング	京都府久世郡久御山町林高黒2-13	H20.12
	(株)ガルファーマ	高松市伏石町884-3	H21.1
	(株)ホワイトマックス	大阪府枚方市堂山1-1-25	H21.2
	(株)明来	大阪市中央区南本町2-2-3	H21.3
	アキュメンバイオフィーマ(株)	福岡市東区箱崎1-29-24	H21.3
	河野端子(株)	大阪市北区堂島1-6-20	H21.3
	太洋(株)	大阪市中央区道修町1-5-18	H21.3
	アーキテツ・スタジオ・ジャパン(株)	東京都港区高輪3-23-14 シャトー高輪603	H21.4
社長交替	日進堂製菓(株)	会長兼社長 木谷 善兵衛	H20.12
	ジャトー(株)	社長 小野 謙治	H21.1
	新成加工(株)	社長 村山 大	H21.1
	丸金パイプ(株)	社長 比企 常隆	H21.3
	(株)有菌製作所	社長 有菌 央	H21.4
	湖北精工(株)	社長 小川 孝史	H21.4
	東洋ハイテック(株)	社長 三谷 陽一郎	H21.4
	扶桑化学工業(株)	会長兼社長 赤澤 庄三	H21.4
	(株)理喜	社長 水本 常博	H21.4
	竣工・開設	(株)浅野製作所	本社ビル
(株)ホワイトマックス		新本社	H21.2
(株)メタルドゥ		2nd物流センター	H21.2
(株)橋詰電気工業所		東住吉営業所	H21.3
ナカシマホールディングス(株)		ナカシマベトナム(株)第二工場	H21.4
(株)楨		モデルハウス	H21.4
慶事	ジャパンパイル(株)	東京証券取引所市場第二部上場	H21.2
	日本電気化学(株)	第6回 京都環境賞	H21.2
弔事	福地製菓(株)	元社長 福地 正雄	H21.3