



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5回

企業の成長を阻む「借入癖」

今 回は、私が金融機関から相談された企業の案件を紹介したいと思います。

その企業は玩具の製造業者で、売上が毎年増加していました。業歴はそこまで長くはないものの、人材も若手が多く在籍し、一丸となって売上増加と成長に向けて頑張っているのが特徴でした。

しかし内情としては、常に資金不足に陥っていました。経営者は目先の売上増加に対応するのに一杯で、「資金を管理する」という必要性は認識しているものの、そこまで手が回っていない状況でした。売上の増加を理由に経営方針は間違っていないと決めつけ、「足りないものは借りればよい」と考えていたのです。

そこで我々も加わり、相談主の金融機関と一緒に資金繰りの見通しを確認することになりました。まずは未来の数値をシミュレートし、お金がどの程度残せるか、不足するかを資金繰り表で見ながら予想を立てていくと、やはり借入をしてもまたすぐに資金不足に陥ってしまうことがわかりました。P/Lでは利益は出るものの、在庫と売掛金が増えて資金繰りが苦しくなってしまうのです。

金融機関では、P/Lで利益が出ていると、償還財源がある企業として一時的には融資を前向きに検討します。しかし、資金繰りが見通せていない企業だと判明すると、先々の資金不足を見越して融資に慎重な姿勢となります。

そのため、企業はどういった対策を取るかなど、金融機関に説明できなければなりません。

しかし実際、企業では資金管理の優先順位は低く、経営者が経理に丸投げしているケースが多くあります。そういった企業は、融資をしてもまたすぐに資金繰りが苦しくなってしまうのです。

そのため金融機関は「資金繰り表をつけて管理してください」「経営管理能力を高めてください」と再三伝えますが、企業側は「正直それどころではない」と軽く受け止めているのではないのでしょうか。安易に借入をすればよいと考えていると必ず成長に限界が来ます。

資金繰りあつてこそ経営判断

経営者はP/Lだけで判断しがちです。そのためP/Lで利益が出ていると資金繰りも問題ないと思ってしまうのです。この玩具メーカーの経営者もそうでした。ま

た、受注増に対応するには多種多様な在庫を多く持つ必要があるという認識も持っていました。

金融機関と一緒に話した際も、顧客第一であることを強調していましたが、その考え方によって過剰な在庫を抱えてしまうこと、倉庫への新たな投資の必要が生まれて借入金が増え、財務リスクが上がることなどを説明しました。

そしてB/Sが悪化してしまうことで、事業の継続性にも支障が出る可能性があることを伝えると、経営者は「それでは逆にお客様に迷惑を掛けてしまう」と、ようやく理解してくれたのです。

そこでこの経営者は、課題であった在庫の圧縮に着手しました。在庫が必要な商品と数量を徹底的に精査し、半年ほどかけて全社で在庫圧縮に取り組むことで、大幅に資金繰りを改善することに成功したのです。銀行もその成果に驚き、この企業をより一層支援していくこととなりました。

多くの経営者はB/Sを何となく眺めるだけですが、資金繰りとともに見ることで、お金が残せるか、自社の事業の継続性を高めるためにどうすべきかといった経営判断が可能になるのです。