



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10回

現状打破のための知恵を借りる

「も っと早く資金繰りを見て経営していれば……」

ある大手メーカーの下請け企業の社長の言葉です。同社は下請けとして地位を確立していましたが、低収益で赤字も多く、ほとんど会社利益もお金も残っていませんでした。しかし、社長は自社なしでは得意先の大手メーカーは成り立たない、今後も下請けとして誠実に対応していれば大丈夫と考え、借入を繰り返すことでどうにか会社を維持してきました。

日々の業務をみると、社長は工場でのトラブル対応や取引先との打合せに追われ、経理から資金が足りないという報告を受けては金融機関に相談に行くことを繰り返していました。こうした状態では、会社がよい方向に向かうことは絶対にありません。

実際、この社長は忙しさを理由に自社の資金繰りや財務に目を向けられず、長期的に会社をどう発展させるかを考えて実行することができていませんでした。

金融機関はこうした会社について、「経営者が変われるかどうか」を見抜いてきます。経営者が現状や過去の成果等に固執している場合、変わることが困難と判断し融

資にも慎重になります。

成り行きに任せず 金融機関の力を借りる

経営者には、常に「緊急性」と「重要性」の2軸で仕事をこなすことが求められます。日常業務では「緊急性」の高いことから処理し、「重要性」という点では、決算書と資金繰りをもとに会社をどうしていくか数字で考える時間が重要になります。しかし、これらを1人で行なうのは難しいため、金融機関の力を借りるべきなのです。

たとえば今回のケースでは、金融機関は同業他社と比較した付加価値率（粗利率）の状況を分析し、想定される課題を考えます。同業他社より低い付加価値率の場合には、①そもそも受注単価が低いこと、②製造業であれば、社内での無駄や作業ムラ等があり不良率が高いことなども想定します。そして、こうした状況から脱するため、メインの取引先との取引解消を助言する場合も考えられます。

金融機関に「助けたい」と 思われる会社になるには

会社を永く継続させて成長させることが経営者の「重要性」の高

い仕事であり、先述のように金融機関の力を借りる必要があります。では、金融機関から適切な指摘や助言を受けるにはどうすればよいのでしょうか。

まず、金融機関に「未来の資金繰りを見る化するにはどうすべきか」「財務の健全性を高めるにはどうすべきか」と、自社の数字をすべて開示して相談すべきです。加えて、①経営者が誠実であること、②経営者に仕事への情熱が感じられること、③定期的に資金繰りを報告することも、金融機関に「この会社を助けたい」と考えてもらうためのポイントです。

今回のケースのように、取引相手に言われるがまま成り行きで経営していたのでは、決して健全な財務体質にはなりません。同じ下請けでも、財務や資金繰りを長年重視してきた会社であれば、経営方法は異なっていたはずですが、私も金融機関時代、同じような下請けでも、10年後には事業内容や財務状況に大きな違いが生じている例を実際に見てきました。

その違いは、経営者が金融機関の力を借りて数字を見ながら「どうすべきかを考え、実行したかどうか」の結果に他なりません。▲