



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12回

売上を追いかける前に…

社

長は、現在の経営状況をどのように把握しているでしょうか。税理士がつくった試算表をベースに、単月の売上や利益を前年度と比較することが多いのではないのでしょうか。

そこで、大多数の社長は、まず「売上が足りない」と考えます。経営における名言に「売上がすべてを癒やす」という言葉があることから、どうしても売上に目が行ってしまうのが現実です。たしかに売上が上がれば、「損益」は改善します。しかし、それが本当の改善といえるのでしょうか？

金融機関は、本当の改善とは「資金繰り」がよくなり、そこから「貸借対照表（B/S）」がよくなることだと考えています。経営で一番重要になるのは、やはり倒産に直結する資金繰りなのです。しかし、社長は金融機関から借入できて預金が十分にあると、つい安心してしまいがちです。資金不足になっても簡単に借入できると考え、資金繰りに目がいかなくなってしまふからです。特に、自社のB/Sをよく理解していない社長はそう思い込んでいることが多いといえます。社長が「資金繰りとB/S」を理解しなければ、

永遠に資金繰りに困る経営を続けることになってしまいます。

「売上だけではない」改善策

現状の問題点を洗い出し、何から取り組むかの優先順位を決めることが、社長の重要な仕事といえます。

資金繰り改善において、多くの社長が一番重視している売上は、実は効果が小さく確実性も低いものです。なぜなら、まず「競合他社」がいるからです。また、購入者という「交渉相手」がいることも理由に挙げられます。つまり、売上は自分の思い1つで成果を上げることができないのです。

それらに対応することで売上が上がったとしても、次に資金繰りにおける「回収」という大きなハードルもあります。取引先の与信管理をしっかり行なわなければ、販売したものの回収できないという事態も起こり得るからです。また、在庫管理や原価管理等が杜撰な状況で売上を伸ばしても、資金繰りは一切改善しません。売上アップ以上に在庫が増え、製造業であれば製造のロスも多くなり、原価も改善しないからです。

それに対し、「在庫」や「固定費」はどうでしょうか。これらは交渉相手もおらず、自社単体で取り組むことができるため確実性が高く、効果も出やすいといえます。しかし実際には、これらを放置してしまっている企業が多くあると感じます。

金融機関を活用し資金繰りの視座を高める

最近、金融機関では経営状況をウォッチする「モニタリング」を強化する動きがあります。金融機関はただ決算書を受け取るだけでなく、期中の状況、つまり資金繰りをモニタリングしながら、適切な融資と経営支援を行なっていく流れがあります。そのため、社長はこれまで手を付けてこなかった在庫や固定費を見直し、自社でできる資金繰り改善の取組みを行なうタイミングにあるといえます。

その際、金融機関と一緒に資金繰りの将来見通しを立てることで、年間の資金繰りという「財務の視点」で考えられるようになります。こうした視点は金融機関が得意なので、ぜひ助言を受けて、これまで取り組んでいなかった施策に着手してみてください。

