新連載

資金繰り予想を活用した企業支援

第1回 金融機関における資金繰り

竹橋経営コンサルティング
代表 **古尾谷 未央**

資金繰り診断士。中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）にて、融資、審査、事業再生など中小企業金融に関する幅広い業務を経験。その後、日本生産性本部を経て独立。中小企業向けに資金繰り予想を活用したコンサルティング、金融機関向けに取引先の資金繰りを予想するシステムの開発販売を行う。著書に『借りない資金繰り』など。

経営者との対話には、資金繰りの理解が必要

今回から6回に分けて「資金繰り予想を活用した企業支援」の連載を行う。金融機関において資金繰りの重要性は今も昔も変わらない。当社はこの資金繰りの予想を活用した企業支援を10年間行っており、当連載では、実際にどのように企業支援に活用しているのかを紹介していきたい。

私は日本政策金融公庫に在籍中、担当先の黒字倒産や老舗企業の突然死を何度も経験してきた。中小企業は前期決算が比較的良好であっても、今期も同じような状況が続くとは限らない。また、決算書ではわからない問題も数多く内包している。こうした実態を踏まえ、金融機関も資金繰りに関心を持って企業を見なければ、突然の倒産を予見することは不可能といえる。

昨今、金融機関では取引先の本業支援やコンサルティングの必要性が叫ばれている。金融機関は従前、決算書データの蓄積を生かし、財務分析を中心とした支援を行ってきたが、なかなか成果を上げられず、最近では取引先紹介などのビジネスマッチングを強化している。だが、継続的な取引に至ることは容易ではなく、そこまでの支援が金融機関に本当にできているのか、金融機関の独自性ある支援になっているかというと疑問も残る。

かつて金融機関では、「資金繰りの理解と指導」は一丁目一番地だった。資金繰りがわからなくては、企業の実態をつかめず、本来、融資もできないはずである。しかし金融機関では長年、財務分析を中心とした企業評価にかたよってしまっている。昨今では若手職員を中心に資金繰りに対する苦手意識が強くなり、業務の繁忙さも相まって、手間と時間の掛かる資金繰りを敬遠するようになっている。これは非常に大きな問題だ。

金融機関であれば、企業支援やコンサルティングを手掛ける前に、まずは資金繰りを理解する必要がある。資金繰りがわからなくては、経営者と真の対話など実現しない。金融機関にとって原点回帰が求められていると強く感じるところである。こうした企業の本当の現場を知ってもらうため、私は『借りない資金繰り』（2017年、同友館刊）を出版し、資金繰りを活用する方法などを提案してきた。また、当社では企業支援のノウハウをもとに「企業の資金繰りを予想するシステムICARO S―V」を開発し、金融機関にも活用してもらっている。

企業と金融機関の共通言語が「資金繰り」

資金繰りを軸に企業と対話すると、経営者と同じ目線に立つことができ、本音を引き出せる。つまり、資金繰りは企業の実務そのものなのだ。このため、当社は「資金繰りは企業と金融機関の共通言語」と表現している。借入金がある企業の多くは、その返済負担から折り返しの融資が必要となる。そのため、資金

繰り予想を立ててみて、数カ月後に資金不足が見えれば、やはり金融機関に頼らざるをえない。多くの企業では資金繰り計画の立案・管理はほとんどできていない。計画を立てているとしても、当月または1カ月先といった企業が大半であり、6カ月先まで考えられている企業はまれである。このため、1年先までの予想を金融機関から提示することで、企業に気付きを促すことができる。

しかし金融機関では、資金繰り計画書は稟議書の添付資料としての役割が主であり、単なる内部資料にとどまっていることが多いだろう。つまり、起案者にとって「決裁者が見ておかしくなければよい」という形式的な運用になっているのだ。

ある金融機関では、本部の再生支援の案件で、企業から資金繰り計画書を徴求し、それをもとに役員まで融資の稟議の決裁を取ったことがあった。しかし後日、その企業から資金繰り計画が間違っていたと連絡が来て、収入や経費などを追加したものが提出されたという。その職員は役員まで回した稟議書が間違っていたと大慌てとなり、融資実行の直前で決裁を取り直すという大変な事態になった。その職員は「なぜ間違ったのか」と企業を問い詰めたというが、金融機関は本来、取引先の資金繰りを把握し、なぜ融資が必要になったのかを知っておかねばならない。今回のケースでも、日ごろから資金繰りまで落として見ていれば、事前に何らかのアドバイスができたはずだ。

一方、資金繰りをもっと活用しようと考えている金融機関もある。ある金融機関では、「過去」である財務分析だけでは真の対話は実現しないことに気付き、「未来」である企業の資金繰り計画を職員が一緒に立てることで、支援につなげていこうと考えている。そのため、法人担当者が取引先と一緒に資金繰り予想を立て、本部まで報告する仕組みとし、これを個人の業績評価に加点されるようにしている。ただし、本部が資金繰り計画書のフォーマットを作成し、職員に活用を促しているが、現場ではなかなかその時間を捻出できないことから、目標から程遠い達成率になっている。今後、当社もシステムの提供や研修などを通じて職員のサポートに入ることで、その活用度を上げていきたいと考えている。

資金繰り予想に基づきB／S改善へ

当社は中小企業向けには、「借りない資金繰り」というコンセプトで企業の体質改善を手伝っている。具体的には、資金繰り予想を「見える化」して、実績との乖離を分析し、従業員に資金繰り計画を立てさせている。企業の資金管理力を高めて、資金流出となる要因を地道に減らしていくシンプルな手法だ。

中小企業では、資金繰りの年間計画を立てて経営していることはまれで、資金が「いつ」「いくら」必要になるかも把握していないことが多い。単に資金が不足するからと安易に借入ればかりしていては、借入金はどんどん増えていってしまう。そして、この資金不足が提示してくれる「企業の課題」は先送りされてしまい、気付いた時には手遅れとなっている。このような中小企業が多い実態を金融機関はもっと知るべきだろう。

来期の借入調達を計画より減らし、「それでも企業が回るためにどうしたらよいか」を、経営者以下従業員も含めて全社的に考えていくことが重要だ。これが企業の体質を変えることにつながる。

当社はこの資金繰り予想に合わせて必ず「B／S予想」まで作成している。P／L、B／S、資金繰りは当然つながっており、金融機関であれば資金繰り予想と合わせて着地となるB／S予想までわかるはずだ。企業が永続していくためには、B／Sを改善していくことが重要になり、これを経営者に理解してもらうことが大切になる。資金繰り予想に合わせて、B／S予想の「借入金と預金」「売掛金と買掛金」「棚卸資産」「利益剰余金」などの着地を見ながら、資金繰りをもとにB／Sをどう改善していくかを企業と一緒に考えていく。こうした取組みは、その金融機関独自の企業支援になると考えられる。