

新連載

事業承継後のハナシ

——新米経営者との並走物語

第2回 資金調達

新居 智臣

中小企業診断士。有限会社シンプルマネジメント代表取締役。コンサルティング会社、IT系会社、飲食大手企業を経て開業。独立して20年。資金調達から人材育成まで、時代を半歩先取りした多彩なコンサルティングを行っている。

前号のあらすじ

Y社の事業承継支援を行った私は、創業者で元社長のK氏から「後継社長のD氏に対し、経営についてアドバイスしてやってもらえないか」との依頼を受け、Y社のコンサルティング業務を請け負うことになった。

手始めに新米経営者のD氏とともに、新規事業を柱とした本格的な経営計画書の作成にとりかかった。事業承継後の最重要テーマの一つである新規事業の方向性に悩みつつも、紆余曲折を経て経営計画書の作成に漕ぎつけた。

1. あっという間に売上が激減

「消費税を支払うと、お金が残らないんじゃない？」

他人事のような話しぶりにD氏は「えっ」と思ったものの、とりあえず自分で確かめなければと通帳や売掛の状況の調べてみた。

「これじゃあ、確かに足りない！」

承継前の経理は、創業者の妻がすべてを取り仕切っていた。事業承継を行うにあたり経理を誰がやるのか？社内外の関係者にとって、極めて重要な事項である。私はいろいろと話を聞き、情報を

集めて関係者と話し、D氏の従妹にあたるT子さんをお願いすることになった。Y社に移ってくるまで食品系の中堅企業で経理部にいたことに加え、親族である点からも適任であった。

さて、資金繰りの話。

結論から言うと、一時的ながら売上が急激に減ったために、資金繰りが一挙に厳しくなったのである。私は承継直後から資金繰り表を作るよう話をしていたが、当然のことながらの経理の引継ぎが優先される中、資金繰りの実態を正確に把握できない状況下でそれが起こった。売上の激減については、やはりこれも承継前後ならではの慌たしさからの出来事であった。D氏が現場や引継ぎ業務を追われているうちに受注活動が疎かになり、そこに季節的な要因が加わり、仕事が急速に減少したのである。

承継後の資金については、役員退職慰労金の金額の調整に最後まで手間取り、余裕のある状況にはできなかった。できる限りの現金を残すようにはしたものの、今回のような想定外の資金不足には迅速に対応できるほどに残せなかった。このあたりが親戚筋への承継での難しさと言えた。

2. 目前に迫る資金不足の恐怖

D氏は青い顔をしていた。当然のことながら初めての経験である。経理のT子も、だんだん言葉数が減ってきているようで、事態の深刻さがや々と我が事になり始めていた。

私は、深刻な気分になってもらわなければと思い、初めは話を聞くことに専念していたのだが、そろそろ潮時と金融機関にい借入れの申込をしにいくための準備を始めた。

ともあれ、少しいやらしい話であることは十分に分かっているつもりではある。「お金がない！」の実感と恐怖を味わってもらわなければ、金融機関との付き合い方も資金繰り表の作成といった作業の重要性も心に突き刺さらない。資金で窮地に陥るのは大企業であろうが中小企業であろうが、常に起こる話である。肝心なのは、資金の動きを日常的に管理する癖を体の中に刻み込んでもらうこと。そして、金融機関との交渉力を身につけてもらうことである。

「どうすれば、良いでしょうか」

「今後の売上の見込みをできるだけ辛めに見積もってください。それから、固定的にできる経費を洗い出し、さらにボーナスなどの季節性のある経費等を算出して、とりあえず1年分の予定資金繰り表を作りましょう」

D氏とT子さんに話をして、1年先を目安に資金繰り表を作ってもらった。

「2000万円の借入をお願いします。先々のこともありますから…」

現に借入れを行っている銀行2行と、売上の入金口座のある古い付き合いのある、しかし現在借入れのない信用金庫に対して、資金調達の話を持ち込むことにした。

私がD氏に示した方針は3つ。1. 複数の金融機関に同時に話を持ち込む、2. 提案してもらう形をとる、3. メインの顔を立てる。さらに、「基本姿勢を金融機関の立場で準備、交渉する」とした。この点については強く申し伝えた。

新米経営者の資金調達のポイント

中小企業の資金調達の手段は、まずは何と言っても金融機関からの借入れ。地銀や信用金庫といった金融機関といかに上手に付き合うかが肝心だ。

金融機関対策については、様々な意見があるのを承知で新米経営者に向けたポイントを言えば、「金融機関の立場で考え、行動する」としたい。こうした金融機関がどのような歴史を持ち、行政（金融庁を中心）が今どういった指導や情報発信をしているのか、さらにいかなる組織にも存在する金融機関ならではの行動原理を知り行動することが重要なのだ。

自社の立場、見方で「資金不足になりました。借入れをお願いしたいのですが…」ではどうしようない。最低でも貸しやすい状況、できれば貸したくなるような環境をこちらが作る事が大事である。

3. 危機脱出！

新規事業への意気込みと将来の可能性を十分に説明するとともに、「役員退職慰労金」の件、承継前後の慌ただしさからの営業活動の薄まりから一時的に売上が減少したとし、3つの金融機関に2000万円の融資について提案をもらった。

D氏には、承継直後ならでの現実を金融機関目線で伝えさせた。「他行にメインバンクの立場をとられるかも」、「新たな貸出のチャンス」等々、各金融機関の思いはいろいろであったであろう。交渉の途中でD氏が「プロパーで…」。調子に乗りすぎて一瞬、交渉が止まりそうな場面に遭遇して「オイオイ、ちょっと…」と電話口での迅速指導する事態にもなったが、どうにかメインから融資を受けることができた。

「俺は嫌ですよ。今まで十分にやってこれたじゃないですか」

最古参の社員の一言が、資金調達の喧騒を吹き飛ばした…。