

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。
毎月、かんぽ生命がお届けします。

かんぽスコープ

Vol.153

経営時流

企業が銀行を選ぶ時代。 ポストコロナでの 運転資金調達術を学ぶ。

新型コロナウイルス禍の緊急措置により、銀行の融資姿勢は大幅に緩められてきました。しかし現在、ポストコロナへ向けて、その情勢は変わり始めています。また、インフレや円安の進行により、日銀もいよいよ引き締めにかざざるを得なくなることも予測されます。すると近い将来、中小企業には資金繰りの厳しさが戻ってくるかもしれません。そのときに備えて、銀行との新しい付き合い方を、融資コンサルタントの瀬野正博氏に指南してもらいます。

審査が正常化すると、銀行の真価が問われる。

コロナの影響で売り上げが減った企業の資金繰りを支えるために、実質無利子・無担保で運転資金を供給した、通称「ゼロゼロ融資」。通常は審査が通らないような場合でも、潤沢に貸し出しが行われた。その元本



「資金繰りを先読みしましょう」と語る瀬野氏。

返済が、この秋から本格化する。「非常事態が過ぎましたからね。これからは、正常な融資姿勢に戻っていくと思われれます」と瀬野氏は前置きしつつ、「ただし、その「正常化」が、銀行によっては重荷になるんですよ」と業界の実情を明かす。

銀行の審査は、長い間、金融庁の「金融検査マニュアル」に縛られてきた。リスクを恐れた銀行は、決算書の数字を重視し、担保や保証がないと貸さない姿勢に傾斜。そのマニュアルが2019年12月に廃止された。金融庁は、以後、企業の実態や将来性を見極める「事業性評価」により融資判断を行うように求めたが、その直後のコロナ禍だ。銀行は、ひと息ついた形になった。

「マニュアルに基づく形式的な審査を20年間続けた結果、企業をちゃんと評価できる「目利き」の銀行マンが激減しました。これは困ったというときにコロナで、事業性評価が一時棚上げになったのです」

だから、これからは、銀行の真価が問われるのだという。特に、低金利下で銀行経営が厳しい中、地方では合併などの再編が進んでいる。「銀行が生き残っていくためには、

事業性評価をして、自らリスクをとって企業を支援していかなければなりません。『伴走型支援』とよばれますが、この状況は、中小企業にとってチャンスです」

銀行を選別する2つのポイント。

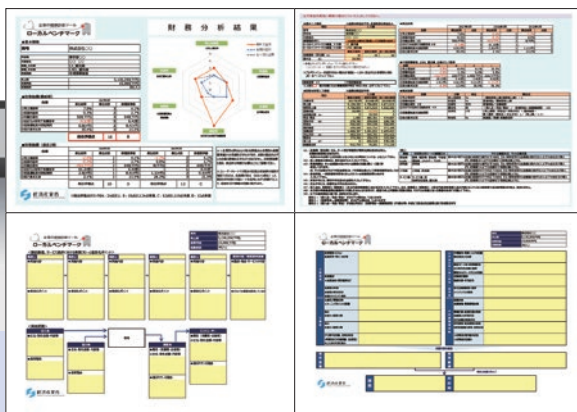
瀬野氏は、「これからは『伴走型支援』ができる銀行を、企業を選ぶべきだ」と力説する。その前に、なぜ銀行との付き合いが大事なのかを、改めて確認しておこう。日銭が入る商売でない限り、普通は入金よりも支払いが先になるからだ。従業員への給与、仕入れ先や外注先への代金、金融機関への返済などが立ちゆかなくなる。

「黒字だからといって、キャッシュがなければ一気に資金繰りは行き詰まります。そのときになって、慌てて銀行に駆け込んで遅いのです。苦しいときに助けてもらえるように、メインバンクを決めて、日頃から対話を重ねなければいけません」そこで、どのような銀行をメイン

バンクに選べばいいか。ポイントは「ローパー融資」と「ローカルベンチマーク」だと助言する。

まずは「ローパー融資」。相談をする、信用保証協会の話しにくい銀行は避けたほうがいいそうだ。

「それは、リスクを負ってまで支える気がない証拠です。商品・材料の仕入資金など、前向きな資金需要が発生したとしましょう。頼りにな



「ローカルベンチマーク」で記入する4枚のエクセル・シート。経済産業省のWebサイトからダウンロードできる。

有限会社エム・エヌ・コンサル
〒103-0016
東京都中央区日本橋小網町8-2 510号
☎03-6403-4984
<https://www.mn-con.jp/>

※1 1999年、バブル経済の崩壊による不良債権を処理するために導入。財務状況や担保・保証の有無により貸出先を分類し、回収リスクに応じて貸倒引当金を積みように求めた。

る銀行なら、保証枠が一杯であったとしても、『プロパーで対応できないか検討します』と言ってくれます」

そして次が「ローカルベンチマーク(通称「ロカベン」)。聞き慣れない言葉だが、経済産業省が提供している企業情報を整理するツールで、銀行員ならほとんどが知っている^{※2}。様式にそって、財務情報や、業務フロー、商流、強み・弱みといった非財務情報を書き込めば、課題を銀行と共有するための資料が完成する。

「このロカベンを持ち込んでみるのです。事業性評価をするためには、まずは企業の内容を把握する必要があります。あるわけですから、その心意気をもつ銀行なら興味を示すはずですよ」

「ロカベン」ができたなら、次は経営計画の立案へ。

銀行選択の、いわば踏み絵にするのだが、しかし、それは本来の用途ではない。「ロカベン」は、経営者が自社を見つめ直すためにこそ役立つ。特に「顧客提供価値」、つまり、自社の商品やサービスが、お客さまに、どのようなベネフィット(利益・恩恵)を提供しているかを再確認するために活用したい。

「社長に自社の強み・弱みを聞くと、弱みばかり口にする方がいらっしやいます。そんなことはないはずで、今日まで会社が続けてきたのは、社長本人が気づいていない顧客提供価値があるからです。今後は、それ

を伸ばしていけばいいんですよ」

そして、「ロカベン」で自社の実像をつかんだら、次は本格的な経営計画を立ててみよう。そのとき、どうせなら中小企業等経営強化法に基づく「経営力向上計画」を検討したい。「ロカベン」の内容と連動しており、一気通貫で記入できる上、計画が認定されれば、優遇税制や金融支援、許認可の特例、補助金審査の加点などが受けられ、メリットが大きい。

これを銀行に提出すれば、もちろん高い評価を得られるが、瀬野氏は「本末転倒には、ならないように」とくぎを刺す。

「経営計画は、銀行ウケをねらうものではありません。本来は、過去の反省に立って、将来像を描くためにあります。同様に、試算表や資金繰り表も、銀行との対話に役立ちますが、本来は資金ショートを起こさないように管理するためのものです。会社を良くする取り組みが、銀行対策にもなる。」二石二鳥「なんですよ」



瀬野氏が寄稿する専門誌。『企業実務』は、経営者や管理部門のスタッフ向け。『近代セールス』は、金融機関の営業パーソン向け。

※2 金融機関における認知度は95.5%。経済産業省「令和3年度産業経済研究委託事業 報告書」(2022年3月)より。

脳内物質活性化術

「セロトニン」で、午前中を充実させる



監修=権沢紫苑

精神科医。精神医学・心理学・脳科学の知識を分かりやすく解説。著書は40冊を超え、脳内物質に関しては「脳を最適化すれば能力は2倍になる」などがある。

クールな覚醒をもたらす

午前中は頭がすっきりして仕事はかどる、そんな実感をもつ人は多いでしょう。特に、朝起きてからの2~3時間は「脳のゴールデンタイム」とよばれ、脳が最も生き生きと活躍してくれる時間帯。ゴールデンタイムの主役が「セロトニン」です。

セロトニンは、太陽からの光刺激を受けると合成が始まり、脳に「起きなさい」と指令を出します。こうして脳も目を覚ますわけですが、同じ覚醒でも、前号までに説明したドーパミンやノルアドレナリン、アドレナリンのような高ぶりは生じません。クールに覚醒し、心は落ち着いて静かに澄み渡ります。だから、「今日も一日頑張るぞ」とフレッシュな気分になるのです。

セロトニンの分泌は、午後から夜にかけては低下します。「脳のゴールデンタイム」を生かすためにも、起床後の過ごし方がポイントになるのです。

ム」を生かすためにも、起床後の過ごし方がポイントになるのです。

セロトニン活性化のために

まずおすすめは、カーテンを開けた状態で就寝すること。そして目覚めたら、すぐに起き上がらずに、5分ほど目を開けたまま横になってください。日光を目に取り入れることでセロトニンの合成が始まり、清々しい気持ちで床を離られます。

次は、リズム運動。日光を浴びるのはセロトニン合成のきっかけにすぎませんから、さらに分泌が活発になるように促すのです。ウォーキング、ジョギング、階段上り、スクワット、首回しなど、リズムに乗った運動を5分以上続けます。

3番目は、咀嚼。つまり、朝食をよく噛んで食べることです。脳はブドウ糖を唯一の栄養として働きますので、午前中の脳に

エネルギーを補給するためにも、朝食はしっかり取りましょう。

そして、できれば身につけてほしい習慣が、早起きです。せっかくの「脳のゴールデンタイム」を通勤に使っていませんか。2時間早く起きて、その時間を有効に活用すれば、仕事と生活の質が高まって、人生が変わるかもしれませんよ。

セロトニン活性化の3つの方法

カーテンを開けて就寝

目覚めたら、5分ほど目を開けて横になる。



リズム運動

リズムに乗って5分以上続ける。



咀嚼

朝食を抜かない。よく噛んで食べる。

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2022 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2022.9.27)