

長野県松本市市上 9-9

TEL : 0263-33-2223 FAX : 0263-33-2396

長野県長野市栗田 292 番地

TEL : 026-291-4153 FAX:026-291-4163

HP : <http://www.narusako.co.jp>

経営の根幹「なぜ」を見つめ直そう

中小企業金融円滑化法終了目前のいま、何をすべきか

2013 年度資産運用の考え方

褒めて伸ばす

経営の根幹「なぜ」を見つめ直そう

第一生命経済研究所が毎月発行しているレポートによると、2013 年、日本経済は昨年から続く景気後退に底を打つものの、消費税の増税により 2014 年再び景気後退に転じるリスクも秘めているようです。

かつて 1986 年のピーク時には 530 万社強あった中小企業も現在 420 万社弱にまで減少しています。国内マーケットは、所得が減り人数も減るので今までと同じ商品やサービスに依存し続けている限り、同業者とシビアな競争を続け残存者になるようにイス取りゲームをしているような経営状態になってしまいます。さらに経済のグローバル化で日本から世界市場も狙えますが逆に世界から日本に攻め込まれる危険性もあります。

街中から本屋さんがどんどん消えている一方で、amazon をはじめとしたネットの本屋は本屋の枠を超えて様々な商品を提供して成長し続けています。衰退産業でも経営の仕組み仕掛けを見直せば成長事業に成りうるのですね。やはり既存商品サービスだけでなく見直しによる新商品サービスの開発の重要性を感じるとともに、世界から攻め込まれる怖さを感じます。

本屋さんと同じく、喫茶店も減り続けています。「ファミレス」や自動販売機、コンビニエンスストアなどの影響と思われますが、ファミレスにいたっても新規出店を凍結する大手起業が続出ですし、自動販売機も電力問題で逆風です。かつてアメリカにおいても喫茶店は斜陽産業と思われていて、アメリカ人は熱い飲料は嫌いであると言われていたそうです。そんな逆風の経営環境の中、シアトルのコーヒーチェーン、スターバックスコーヒーやタリーズ・コーヒーが大成長しましたので、amazon と同様、やはり衰退産業であっても事業の見直しにより成長できる機会というものはたくさんあるなと感じます。スターバックスは、第三の場所（第一が自宅、第二がオフィス）でくつろげる空間の提供というコンセプトのもと、徹底的にサービスを見直しています。タリーズ・コーヒーについては、伊藤園が傘下におくターリーズの日本法人がアメリカの本体も吸収しようとしたのですがその後とん挫し、日本のブランドだけ買収しています。セブンイレブンに至っては、アメリカ発祥ですが日本が逆に本体を吸収していますので、経営努力により逆に日本がグローバルになることもできることを証明してくれています。

政権が変わったとはいえ依然経済の見通しは厳しく、中小の組織にとっては、今でも悪いのにもっと最悪の経営環境が始まるという見通しさもあります。しかし身近なところを観察していくと、経営のチャンスにもなるような変化がたくさん現れてきています。住宅で言えば年間 100 万戸新築された時代は終わり、80 万戸に減少しましたが、一方で家やマンションの修理ニーズは増加し続けています。今のところ日本だけの現象のようですが、車に興味を持たない若者が増加しています。電気自動車が普及すれば、整備工場の需要は減るでしょう。しかし、車を持たないニーズを捉えてカーシェアリングが都市を中心に普及し始めています。米国ではジップカーが有名ですが日本でも駐車場の大手のパーク 24 やオリックスが参入し、いよいよ身近になりつつあります。月に 4 回程度（週 1 回の車の利用）利用ならば、所有する場合はもちろんレンタカーよりも圧倒的に得な価格になっています。外車の個性的な車に乗る事ができたり、ガソリンを入れて返さなくても良いし、消費者の財布に優しく地球環境にも優しいというコンセプトが現在のトレンドに適合して伸びています。

経営の一番の基盤（根となる部分）は「なぜ」この事業を行ってきたのか「想い」の部分です。スターバックス・コーヒーであれば、自分たちは単にコーヒー売りではなく第三の場所としての安らぎの場所の提供にこだわり、煙草お酒や食事の提供を制限したり、自分の父のような仕事に誇りを持たない社員を作りたくないという想いから社員の教育体制や福利厚生を徹底するなどにより経営体制を整えました。この「なぜ」という「想い」の部分を「誰に、何を。どのように」提供しているのかを明確にし今の時代に合わせて置き換え直す考え方が必要なのではないのでしょうか。

成迫 升敏

中小企業金融円滑化法終了目のいま、何をすべきか

事務所通信 24 年 9 月号でも触れたとおり、中小企業金融円滑化法（以下、円滑化法）が 2 度の延長を経て平成 25 年 3 月末で終了します。円滑化法の終了が近づくにつれ、貸付条件の変更（いわゆるリスク）を行ったお客さまから、終了後の影響について不安視する声も多く聞かれるようになってきました。そこで今回は、円滑化法終了までに企業が最低限準備しておかなければならないことについて検討してみます。

中小企業金融円滑化法とは

円滑化法とは、金融機関に対し中小企業や住宅ローンの借り手が返済金額の減額や返済の猶予等、貸付条件の変更を申し出た場合、出来る限り対応するよう努力義務を課した法律で、平成 21 年 12 月に施行されました。平成 24 年 3 月末までの貸付条件変更件数累計（中小企業）は約 289 万件、対象債権金額は約 80 兆円で、申込みに対する実行率は 9 割を超えています。

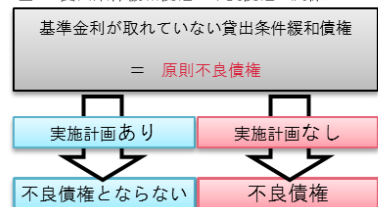
なぜ改善計画の策定が必要か

本来、金利の減免や返済猶予等を実施した「貸出条件緩和債権」はいわゆる「不良債権」に該当し（図 1）、債務者区分が要管理先以下となった場合、新規融資を受けることは非常に難しくなります。ただし、円滑化法の施行に伴いこの判断基準が緩和され、「実現可能性の高い抜本的な再建計画（実抜計画）」を策定または策定する見込みがあるときは、不良債権にはならない（恒久措置）とされました（図 2）。しかしながら実際は、いまだに改善計画を策定していない、もしくは簡易な計画しか策定していない企業も多く、経営者の危機意識の低さを指摘する声も聞かれます。

図 1 金融機関が行う債務者区分

債務者区分	概要	
正常先	財務内容に特段の問題なし	正常債権
要注意先	財務内容に問題がある等 注意を要する	
その他要注意先	要注意先のうち「要管理先」以外	
要管理先	・金利の減免や返済猶予等を実施 （貸出条件緩和債権） ・3ヶ月以上延滞	不良債権
破綻懸念先	経営破綻に陥る可能性が大	
実質破綻先	実質的に経営破綻している状態	
破綻先	法的・形式的に経営破綻している状態	

図 2 貸出条件緩和債権と不良債権の関係



「貸出条件緩和債権」の要件の弾力化
（中小企業向け融資の場合）

計画の策定期間：
貸出条件の変更時より最長1年以内に策定すれば可
経営再建の達成時期：
5年以内（最長10年以内）に達成されれば可

金融機関による選別はもう始まっている

平成 24 年 11 月の金融担当大臣談話によれば、「個々の借り手の状況をきめ細かく把握し、貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努める」という金融機関のスタンスが円滑化法の終了を機に大きく変わる可能性は少ないと思われます。ただし、これはあくまで事業の持続可能性が見込まれることが前提です。多くの金融機関はすでにリスク企業を「改善支援先」「再生支援先」「廃業支援先」に振り分けていますし、実際、円滑化法施行当初と比較して安易なリスクには応じないケースも増えてきています。実抜計画を策定していない先、事業継続が見込めないと判断した先については、今後対応が厳しくなることも十分予想されます。ちなみに金融庁は、改善計画ができておらず事業再生や転廃業等の支援が必要な中小企業は 5～6 万社程度、つまりリスク企業の 1～2 割にのぼると推計しています。

円滑化法の終了に備えいまやるべきこと

金融機関が支援企業を判断する際のポイントは、「事業の持続可能性」と「経営者の意欲」です。したがって、今後も引続き金融機関から支援を受けるためには、何はともあれ実現可能性のある改善計画を策定することが先決です。さらに計画策定後の売上、利益は最低でも計画の 8 割程度を確保していく必要がありますが、それを実現するためには、単に計画を作成するだけでなく、計画を達成するための具体的な行動計画と進捗管理が不可欠です。改善計画は何も円滑化法対策のためだけに作成するものではありません。自社の業績改善のため、金融機関に自社の事業をより理解してもらうために経営者みずから上手に活用していくことがより一層重要になってきます。

2013 年度資産運用の考え方

お正月に下記のニュースをご覧になられた方はさぞ驚かれたことでしょう。



「東京・築地の中央卸売市場で5日早朝、今年初の取引となる「初競り」があり、222キロの青森県大間産クロマグロが、1億5,540万円（1キロ当たり70万円）で競り落とされた。これまでの最高値だった昨年の5,649万円（同21万円）の3倍近くとなり、記録のある平成11年以降、最高値となった。」

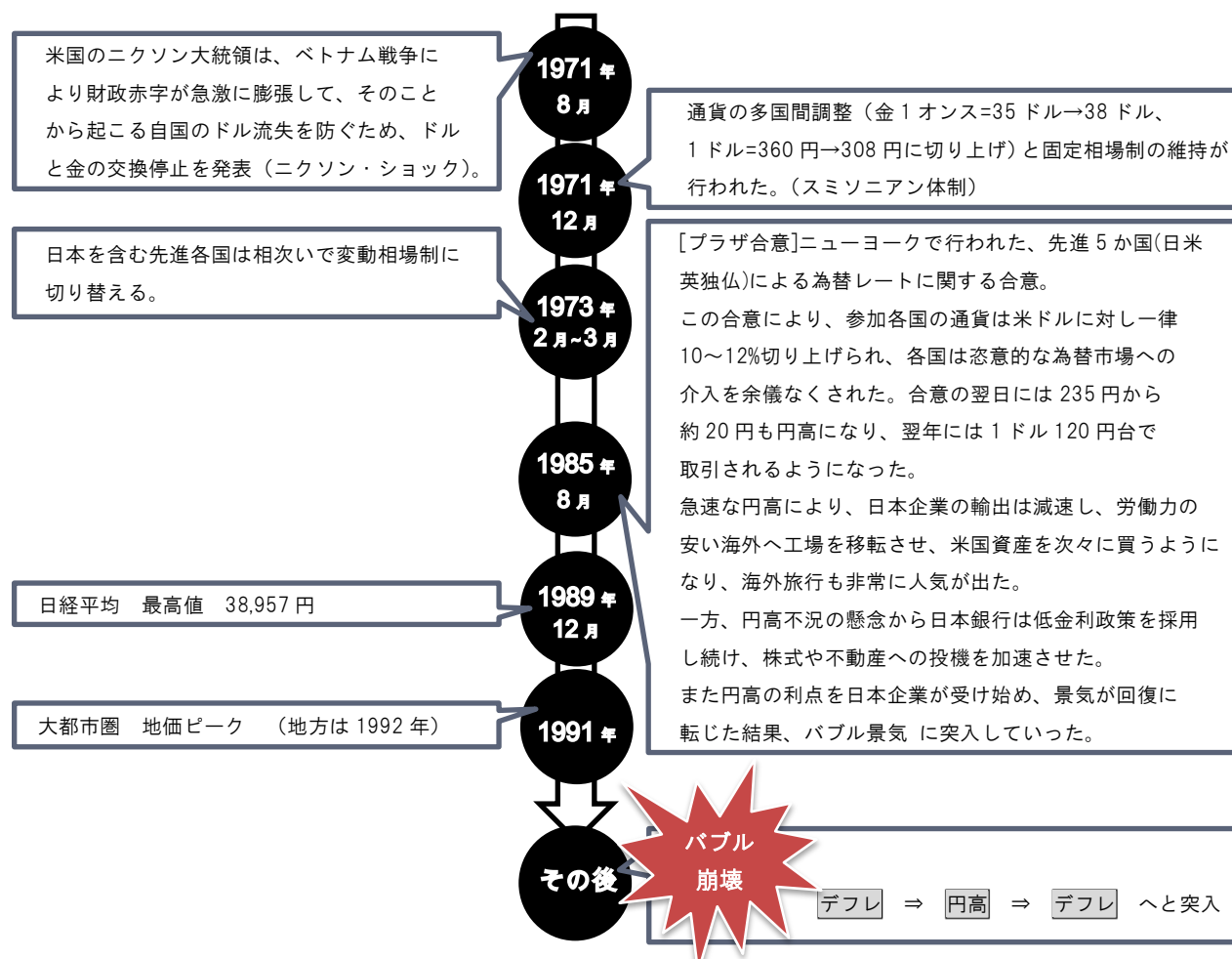
（2013年1月5日 産経ニュース）

当たり前ですが、市場関係者も口をそろえて異常だと言っていたそうです。

これって、もしかしたら、後になって思うとこういうことがバブルの始まりかもしれません。

ところで、今年の日本は「パラダイム転換」の年となるのではないかと思います。

「パラダイム転換」とは、「その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観などが革命的にもしくは劇的に変化すること。」（Wikipedia より）ということのようです。約20年間のデフレ、低金利、円高、株安、不動産価格の下落という先入観の舵を180度切り替える必要があるかもしれません。ここで過去の歴史を少し振り返ってみましょう。



日本経済の約40年近くを振り返ると、およそ前半20年間はインフレ、後半20年間はデフレのような構図となっています。長い間、国民は円高、株式相場は上昇が継続しない、ゼロ金利、景気低迷、可処分所得の減少等、景気の「気」が長い間、実に鬱状態になっていました。

昨年の11月16日に衆議院が解散し、総選挙が行われてから円安、株高現象がおこりました。安倍晋三総裁が掲げたデフレ経済を克服するためにインフレターゲットを設定し、これが達成されるまで日本銀行法改正も視野に、大胆な金融緩和措置を講ずるといいうわゆる「アベノミクス」です。このことは、一つのきっかけだと思われますが、円安、株高が進行する兆しが随所に現れています。また、今後、日銀へのプレッ

シャーは益々厳しくなるものと予想されます。また、2013年4月には日銀総裁の任期満了を迎えます。現職の白川総裁は景気浮揚への日銀の積極的な関与に懐疑的でしたが、後任はデフレ脱却に協力する新総裁となるとの見方が多いようです。そうすると、日銀は直接・間接的に国債を大量購入し、市場に資金をジャブジャブ供給しはじめることになります。これはリーマンショック以降に米国が強力に推し進めてきた、量的緩和によるドル安・景気浮揚策と同じで、その効果は実証済みです。これは強力な円安圧力なので、輸出主導の企業が多い日本にとっては強力なバックアップとなり、利益が出る体質や海外の企業に売り負けな状況となり、企業収益が回復するとともに、国にたくさんの税金を納めるようになって、好循環となってくるでしょう。

一方、日銀による実質的な国債引き受けを財源に、積極的な財政出動を打ち出す方針です。東日本大震災や中央高速道路でのトンネル事故により、日本全国の道路や公共建築物に対する大規模財政支出を行う可能性が高いと思われます。これで地方経済も潤い、不動産価格が上昇しやすくなります。更に政府は、大胆な金融緩和、成長戦略を「3本の矢」として日本経済の再生を掲げるということです。

その後、株高、不動産高を背景に資産インフレとなると、資産デフレと逆の現象が起こり、人々の眠っていた資産が動き出す可能性が高くなり、好循環を生む可能性があります。

2013年はどう動く

ここで、2013年の資産運用の考え方です。前半は、「アベノミクス」の期待先行で買われていたものの利益確定売りや、米国の債務上限問題で市場はかなり混乱するでしょう。米国株式も下がり、ドル円も半値戻し位は円高となるでしょう。しかしながら、年後半は米国の本格的な景気回復に伴う金利上昇により円安、株高が進む可能性が高いと考えられます。

ところで、米国経済は、報道されているシェールガスとシェールオイルによって、経常赤字、エネルギーコスト、生産効率、失業率が劇的に改善される可能性が高いのです。昨年、国際エネルギー機関（IEA）が、2017年までに、米国がサウジアラビアを抜いて世界最大の産油国になるとの見通しを明らかにしました。米国の2011年の石油純輸入額は経常赤字の71%を占めていますが、2012年の輸入額は7年前よりも約4割減少しており、2020年には純輸出国となり、経常赤字は大幅に減少します。天然ガス価格は2008年のピークから既に約8割下落していて、米国で生産する企業にとっては圧倒的なアドバンテージとなるでしょう。このことにより、今後の米国経済は劇的にパラダイム転換が起こる可能性が高いのです。

バブルの前に、ほとんどの人がバブルになると予想していませんでした。バブル崩壊後、ここまでデフレが続いて地価が下落すると多くの人が予想していませんでした。76円の円高になるとだれが予想したでしょうか？従って、逆にもしかしたら将来、再び日本がバブルへ突入することがあるかもしれません。そうすると「バブルへGo アベノミクス」ということとなりますが、果たして数年後にはどうなっているのでしょうか？その時に備えて、資産配分はしっかり管理しましょう。

上記記載は情報提供を目的としたものであり、情報の正確性などを保証するものではありません。また、将来の結果を保証するものでもありません。お取引にあたっての最終的なご判断は、お客さまご自身の責任において行なってください。詳細はFP事業部まで。

褒めて伸ばす

企業成長が難しい給料デフレの時代、働き手が賃金という報酬以外に、仕事のやりがいや成長の実感といった「心の報酬」を求めるようになってきています。そんな時「褒める」は有効な手段です。「褒める」は、人のしたことや行いを褒めていると評価して、その価値を発見する作業でもあります。あら探しをせずプラスの面を見出す作業とも言えます。

「できなかった」は咎めずに「できた」を褒めれば従業員の志気が高まり会社の雰囲気も良くなります。その結果お客さんの支持も高まれば満足度も上がり売上高アップにつながります。その先に、従業員の離職率も低下するという良い循環が生まれます。ただ、注意した方がよいのは「褒めっぱなし」にしないことです。褒めてモチベーションが高まったら、次の新たな行動へつながるよう後押しすることです。たとえミスをして「着実に成長しているよ」と褒めればまた次の行動で返ってくるでしょう。 統括部長 高木幹夫