

特 集

関東地区

次の危機に備えよ

リーマン・ショックから10年が経過し、新たな金融危機がいつ発生してもおかしくない状況だ。リーマン・ショックと同時に発生した幾多の危機を乗り越え、9割の業者が廃業した貸金業で生き抜いた株式会社クレイリッシュの高木代表に次の危機を乗り越える術を学ぶ。



全国事業者金融協会 副会長
(株)クレイリッシュ 代表取締役
高木 秀男氏

金融危機により平成20年にリーマン・ブラザーズが経営破綻する1年前、日本でも既にその危機が始まっていた。

弊社は、事業者向け貸し付けと手形割引を専業として創業。設立以来6期連続の増収を達成し、その後も経営は順風満帆と思えていた。しかし、その思いは一通のFAXで覆された。

平成19年、(株)Jファクター(以下・J社)という資金調達先より1枚のFAXが届いた。本文には「明日より当面の間、貴社に対する資金の供給を停止します」と書かれ、その理由は記載されていない。このJ社は、当時東京証券取引所第1部に上場する貸金業者の子会社であり、グループによる営業貸付金残高は国内トップクラスであった。また、J社に対する弊社の

借入金は14億円以上であり、弊社の営業貸付金残高の4割に相当する最大の資金調達先であるため、仮に資金調達が停止されれば弊社は会社存亡の危機に陥ることが予想された。

J社は、貸し付けを停止した理由を「親会社がリーマン・ブラザーズから調達した700億円余りの借入金の返済原資を確保するため、貸金業者向けの貸し付けを停止した」と説明した。今思えばこの当時、米国住宅金融大手の経営危機が「サブプライムローン問題」として報道され、金融機関の信用収縮が広がり始めていた。このための貸し剥がしが始まったと考えられた。

そしてJ社の資金供給停止は現実のものとなり、なおかつ既存の借入金の弁済は約定どおりであるため、毎月1億円にも達する借入金の返済を余儀なくされ、想定外の資金難に陥った。当時国内は、ミニバブルと呼ばれる程に不動産担保融資が過熱し、地価の高騰を招いていた。ご多分に漏れず弊社も、不動産担保融資残高が営業貸付金の3割を占めていたため、J社への返済原資は、宅建業者向けの大口不動産担保貸付残高を圧縮して工面するしかなかった。

私は取引する宅建業者の経営者と会い、断腸の思いで新規貸し付けを停止せざるを得ない理由を説明し、既存の担保不動産の売却を進め、不動産担保融資残高の減額に協力していただけるよう要請し頭を下げた。そのかいあって J 社への返済は順調に進んだが、営業貸付金は大幅に減り利息収入は激減した。

更に災いは続いた。弊社の資金調達先であった A 銀行は、貸金業者向け貸し付けを停止するという決定を下し、弊社への資金供給を停止した。それもそのはず、この当時の貸金業者は、貸金業法改正により上限金利が半分程度に制限されることが確定し、かつ過払い金という膨大な含み損を抱え毎年 1,000 社あまりが廃業していたからである。

平成 20 年、ついにリーマン・ブラザーズが経営破綻し、金融危機が本格化し国内の景気は大きく後退した。この危機により、弊社の資金調達先であった O 社が資金供給を停止し、R 社という調達先も経営破綻した。この時点までに弊社は A 銀行、J 社、O 社、R 社と立て続けに 4 社の資金調達先を失った。これら調達先からの資金調達額は弊社の営業貸付金のおよそ 5 割の 16 億円に達し、資金繰りは更にひっ迫した。このため弊社は、新規大口貸し付けのほとんどを一時停止し、売れ残った担保不動産の現金化を急いだ。

この時点で取引が継続していた資金調達先はわずか 2 社で、資金調達額はサブプライムローン問題が発生する前の 3 割程度に減少し、売上高も大きく減少していた。このため弊社では、代表取締役の役員報酬を 9 割削減し、希望退職者を募り従業員数を削減するという事業の再構築に取り組んだ。この結果、人件費と役員報酬の合計額を約 4 割削減。私の月額役員報酬は 20 万円に減ったが、所得税と住民税などの合計額が 28 万円であったため、手取り額はマイナス 8 万円であった。

平成 21 年、弊社は前記調達先 4 社からの借入金を完済。すると営業貸付金はサブプライムローン問題前の 5 割にまで減少。それと並行して上限金利を半分に引き下げた結果、売上高はサブプライム前の 4 割に減少し、不良債権は 3 倍に増えた。これに対し私は、それまでに契約していた事業保険のすべてを解約し、解約返戻金による一時所得 1 億 3,000 万円を計上。これにより償却対象の不良債権全額を償却し、辛うじて黒字決算を維持できた。

私は、生半可な気持ちでは企業経営はできないことは承知していたが、貸金業者の三重苦ともいえる「資金調達難」「上限金利引き下げ」「過払金返還請求」に遭遇し、自分が経営者であることを初めて後悔し、心身ともに疲弊し心が折れそうになった。それを救ってくれたのは家族や社員、更には取引を継続してくれた調達先企業だった。

現在はリーマン後 10 年が経過し、貸金業者の 9 割が廃業してしまった。その結果、弊社は新規顧客開拓などでは残存者利益が得られ、顧客件数、純利益などは過去最高を更新した。役員報酬と売上高は金利が高かったリーマン前を超えられないが、ノンバンクからの資金調達が減り、その大部分が銀行からの調達に代わった。更に、過払金は時効を迎え、含み損は消滅し、また設立以来 18 期連続の黒字決算も達成した。弊社が貸金業者として生き残れた主な要因は次のとおり。

- ①実質的な自己資本比率が高く借入金を返済しても一定の資本が残った。
- ②事業保険を利用し、金融危機前に生じていた利益をリーマン後の不良債権償却に充てることができた。
- ③人件費・役員報酬および支払利息などを削減し、低金利で利益を生む体質に改善した。

などである。

利益を維持するために希望退職者を募ったことが正しかったかは今でも分からない。しかし設立以来、連続黒字決算という一定の成果が残せ、金融機関や資金需要者からの信頼も得られた。これらの経験から私が得た小規模企業経営者の教訓としては、メインバンクから融資を断られても営業を継続できるだけの自己資本を充実させることが最も重要で、業種別の平均的自己資本比率を超えることが第一目標である。自己資本比率を向上させるためには利益を増やすか、増資するしかない。第三者に出資してもらえば経営の独立性が損なわれるので、経営者の全財産を資本に充当すべきである。

国内の中小企業の7割が赤字というデータがあるが、実際には黒字でも税金を払いたくないから経費を増やし赤字にするという企業もある。しかし、これは大きな間違いだ。利益を出して税金を支払うと自己資本が増えるばかりでなく経費の削減も期待できる。弊社の場合、1,000万円の税金を支払うと、銀行から見た企業の格付けが向上し、借入金の利率が低減し、支払利息が1,000万円減るという好循環が期待できる。製造業ならば、信用調査会社の格付けが向上し、仕入れる材料の単価が下がるであろう。中小企業の経営であれば、売上高を増やすよりも利益を増やす方が重要なのだ。

貸金業は、法規制が厳しくもうからない商売として廃業する企業は後を絶たず、また、新規参入する企業は少ない。前述の通りリーマン後に9割の貸金業者が廃業したが、これらの貸金業者から融資を受けていた資金需要者はどうしているのかという疑問が残る。一部の企業は廃業したと思われるが、大部分はヤミ金融で借りているのではないかという推測が成り立つ。近年のヤミ金融はファクタリング（債権の売買）を偽装して営業しているため、地裁や高裁レベルの民事訴訟で勝訴できるだけの術を得て、警察も摘発できないほどに手口が巧妙化している。それらはもはやヤミ金融ではなく「似非ファクタリング」という産業に進歩し、無担保による短期資金需要に対しては正規貸金業者が足元にも及ばないほどの資金を供給している。これら似非ファクタリングによる高金利被害は社会問題化しつつあり、新たな法規制は待ったなしという状況である。

景気は必ず循環する、国際金融協会が発表した世界の債務は247兆ドル（約2京8,000兆円）で世界のGDPの3.2倍とリーマン・ショック時の平成20年との比較でも4割増え、世界三大投資家として知られるジム・ロジャーズ氏は「リーマン後10年が経過し、次の金融危機が近づいているのは確実」と警鐘を鳴らす。次の金融危機はリーマン・ショックより大規模になることが予想され、危機を乗り越える経営者の手腕の見せ所となるだろう。事前の準備が企業の命運を分けることになるためできるだけ早く準備を済ませるべきだ。