

## 「借入の心得」

### 1. 「借入」の安易な感覚

皆さんは「借金」という経験は如何でしょうか。「借金」と言えば、ちょっと身構える響きがありますが、例えば、身近な所ではクレジットカードで物を購入するという事は殆どの方が経験されていると思います。その他にも、クルマやリフォームをローンで購入、あるいは住宅をローンで購入と身近な「借金」があります。私などは「ローン」や「クレジット」とカタカナ語なので「借金」と思わない傾向がありますが、「ローン」はクルマやリフォームでは3%位の金利を支払っており、「クレジット」は1回で払えばポイントが貯まるだけですが、リボルビングなどと分割すると非常に高い金利を支払う事になります。

私は、サラリーマン時代、トヨタ系販売店に勤務していましたのでローンでクルマを買うという事を当然の如く思っており、5年毎に乗り換えていました。当時は、毎年給料が確実にアップする状況だったので、新しい性能のクルマを先取りするという風にローンを正当化していたのです。何故なら、仮に120万円とすると毎月2万円貯金して120万円と少しの金利がつく計算なのですが、ローンは金利が高いですが2万円+ $\alpha$ で最新のクルマを購入するという考えでいました。

また、私のサラリーマン時代にビジネスの世界でも「リース」という購入の仕方が普及し始めて、経費で落とすという謳い文句で安易にリース購入するようになったのです。当時は右方上がりの時代だったので、コンピュータも5年リースで購入しており、故福井社長は「とっちゃん、毎月〇〇台新車を売ればええんや」という感覚で1億円を超えるようなコンピュータを比較的気楽に購入してもらっていたのです。

こんな背景があるので、経営コンサルタントになっても根底の意識は「新しい物を先取りして、その払いは売ったら解決する」という物でした。当時、船井さん以外にタナベさんや日本LCAも経営コンサルタントを養成するという事でしたが、そういう意識もあって「売上アップ」の船井さんで勉強したのです。しかし、独立して、自分で会社を運営するようになって、例えば、社員の給料や賞与を支払うのに「借金」という事態に直面するようになったのです。

当初は、サラリーマン時代の意識もあって「あれが決まれば解決する」と安易に考えて、投資の心算で「つなぎ資金」を借入するようになったのです。ホンマに、資本金300万円も個人資金も、例えば、事務所の購入などでアツと言う間になくなっていました。友人は「借金も男の器量」と囃し立てるような状況だったのですが、税理士の先生は「借入は返さねばならない」と反対されていたのを思い出します。

### 2. 損益計算書の構図

右掲は、損益計算書の構図です。「限界利益」「営業利益」「経常利益」「税引前純利益」「当期純利益」と5段階がありますが、「借金」の返済は「元本」と「金利」に分解されて、「金利」が「営業外収支」に現れるのです。「元本」は損益計算書には現れないのです。従って、会議などでは「黒字」を第一目標にしますが、その多くは「経常利益」で黒字化を指しているのですが、社員さんの意識では「営業利益」止まりなのです。誰も「損益計算書」を丁寧に説明しないのでこういう意識が通常なのです。

しかし、実際には「元本」は「当期純利益」の中から株主への配当など支払った後の剰余金から支払われるのです。この事を理解するのは非常に難しいのです。これには重要な意味があって、損益計算書で黒字であっても「金利」部分しか勘定に入らないで、「元本」すなわち「現金」は貸借対照表で「現金」「借入金」「剰余金」の3つの関係で表されるのです。すなわち、当期純

#### 損益計算書の構造

限界利益=売上-原価
営業利益=限界利益-経費
経常利益=営業利益-営業外収支
税引前純利益=経常利益-特別収支
当期純利益=税引前純利益-法人税等

利益がゼロだと「元本」を返済する資金が出ないのです。当然、返済資金に困るので「返済」に「借入」という「自転車操業」の悪循環を引き起こすという事態が蔓延るのです。

### 3. 「借入」するなら最低でも利息分に意識を持つ

前述のように、当期純利益がゼロに近い状態で「借入」をすると、どうしても「利息」分が上乗せになるので、その分を稼ぎ出すか節約するかの対策が必要になるのです。ところが、人の心理は不思議なもので借りた気分になり、急場を凌げば「喉元を過ぎれば・・・」の諺で、とにかく返済ができるという安心感で気が緩むのです。しかし、その「借入」が投資の物であれば、売上や儲けに貢献してくれるのですが、運転資金の場合は金利負担がもろに響くだけで、しかも、返済は当初は利息部分が多いのです。

従って、運転資金で借る場合、借る前の「経費＋利息」に、さらに新しい「利息」が上乗せになるという事を覚悟する必要があります。ただでも「当期純利益」がゼロに近い状態なのに、その上に、新しい利息が上乗せになれば、確実に「赤字」に転落してしまうのです。確かに、金融機関は担保力に応じて融資してくれますが、担保力は景気の変動で上下に動くのです。例えば、バブル期は資産価値が高いので担保力があっても、バブルがハジケて資産価値が下がると金融機関は「担保割れ」でリスクが高まり「貸しはがし」という風に転じて資金問題が生じるのです。この時、当期純利益がゼロに近い状態だと返済資金が枯渇するのです。

私はこの為に、借入する時には「金利」分を稼ぐか節約するかとチェックするようにしています。節約が出来ない場合、含み資産などを切り売りして返済資金を作るという流れになるのです。最悪の場合、「赤字体質」が改善されずに「売る資産」も「新規の融資」もないとなり行き詰まるという最悪のシナリオとなるのです。「稼ぐ」は競争下なので当てにならず、確実なのは「節約」なのですが、「人」が絡むので難しいのです。京セラの稲盛さんの教えにも「人件費」の固定化をさせて変動費化しておくという物があり、パートやアルバイトに依存するようになっているのです。

### 4. 「魂」＝「云」＋「鬼」

前述にもありますように税理士のアドバイスで、弊社は出来るだけ「借入」をしない方向で経営して来ているし、お客様にも安易なリース契約を含めて「借入」をする際に「利息」という点の恐ろしさを話しています。簡単に言えば、「利息」は金融機関の方たちの給与になると言っているのです。当期純利益がゼロ状態では、「自分たちの給与でも厳しいのに、その上に金融機関の人まで雇うのですか」と迫るようにしています。

これはサラっと言うだけでは理解されないのです。「リース」というカタカナ語の響きに魔力があるのです。私は、例えば、コピーとFaxが一体化して複合機という物がありますが、リースで買うような物は結構高いものなのです。確かに、メンテの契約もあって故障時に対応されるのですが、例えば、Fax受信の為に2台目とかコピーや印刷を目的とするなら格安の物が実際に販売されているのです。場合によったら、3ヵ月位のリース料で買える物もあるのです。こういう視点で、安易なリース購入に対して対応策のアドバイスをしています。

しかし、付き合いとかの事情でリースになるケースが多いのです。この時、私は「金利」の部分意識してもらおうようにしています。物の対価として元本を支払うのは当然として、その契約で生じる「利息」を意識しないと全額経費という意識に流れやすいのです。「利息」は他社の給与という意識を持つように話しますが、「魂」＝「云」＋「鬼」という漢字のように「鬼になって」という気迫で話さない限り、本当に理解されないのが実情です。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> にあります！】