

## 「手元資金」と「健全経営」

### 1. 手元資金

右掲は、ネットの金融経済用語集 iFinance の「手元資金」の解説です。「現預金と短期保有の有価証券を合わせたもの」という事なので、現金化という視点で言えば、現金は何も手続きが要らないですが、預金にはいろいろな種類があるので現金にしようとするれば手続きが必要で、さらに、「有価証券」は客先の持株会だったりするので現金化は慎重になります。但し、預金や有価証券が多いと担保的な信用度が高まり銀行融資を受けやすくなる傾向があります。

この手元資金は多いほど経営にゆとりが生まれるので、どの程度が最適かと考える必要があります。一般的に月商の3ヶ月分と言われており、不足の事態に対応できると言われています。今回のコロナ危機のように外部環境の変動で業績が悪化する場合、3ヵ月分は粗利益率が20%の販売系の会社なら、仮に、経常利益率が0%とすると15ヶ月分の資金を持つ事になるので、仮に、業績が30%ダウンとすると毎月の粗利不足額は0.3ヵ月なので、返済額の比率を $\alpha$ とすると $15 \div (0.3 + \alpha)$ の計算になり、 $\alpha$ が小さい程、長く持ちこたえる計算になります。仮に $\alpha = 0$ なら50ヵ月なので、今回のコロナ危機が4年間続いても大丈夫という計算上の話になります。つまり、有利子負債( $\alpha$ )の返済がもう一つの視点になり、目指すは $\alpha$ が小さい「実質無借金企業」という状況です。

#### 「手元資金」

貸借対照表の流動資産の「現預金と短期保有の有価証券を合わせたもの」をいいます。これは、いつでも使用できる流動性の高い資金の総称で、また企業が比較的自由に使える資産と位置づけられ、その額が有利子負債を上回っている場合を「実質無借金」と言い、そのような状況の企業を「実質無借金企業」と言います。

金融経済用語集 iFinance より

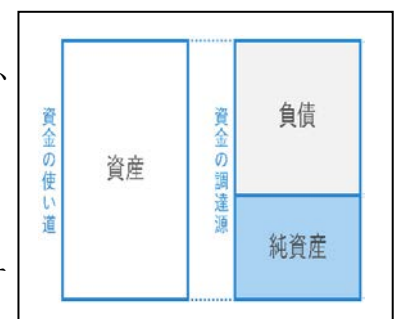
### 2. 健全な経営

今回のコロナ危機に際して、政府は中小企業の資金繰り支援に積極的になっており、金融機関も対応しますが、信用保証協会の融資条件によって金融機関の対応が変わります。企業側から見れば、金融機関から無担保で借りるプロパーが優先度高く、次に、自社不動産などを担保にする融資、そして、信用保証協会に担保料を支払う融資の順になります。何故なら、信用保証協会の担保料が本来の利息に上乗せされて利息が高くなるからです。また、国の制度融資に多いのですが、支払据置期間が設定された場合、据置期間は利息だけの返済を行うので返済負担度が軽減されますが、元本は減らないので総返済額は据置期間の利息分が多くなります。

コロナ危機下の現状では、金融機関が融資してくれるなら信用保証協会や制度融資で据置期間という条件でも借りておくべきと考えています。実際のケースでは、このような金融機関からの融資が重なって手元資金という視点では月商の5ヶ月分になっている企業もある反面、折り返しの融資に留まっている企業もあるのです。その差は、債務の健全度に現れます。右掲は貸借対照表の構図ですが、債務超過になる、つまり、純資産(自己資本)の剰余金がマイナスで表示される状況になったか否かによります。

この問題では、損益計算書の在庫金額が取り上げられます。「在庫を処分すると利益が減る」という言葉に代表されるように、「死蔵品」が多くなっている場合、処分しても換金化できないので実質0円なのですが、取得原価のまま帳簿上に残っているのです。あるケースでは、「借りる前に在庫を売ったらどうですか？」と金融機関に拒否されたとの事です。普段より、死蔵品を積極的に処分できるように経常損益を高める経営が重要になります。ましてや、意図的に在庫数量を水増しするような詐欺的な行為にまで及ぶと非常に悪質な経営姿勢と言えます。

「健全な経営」を目指すべきですが、金融機関からの借り入れを否定する訳ではなく、融資を受ける為に「在庫」を健全化する姿勢の有無がポイントなのです。



### 3. 健全な経営への手法

前項で「健全な経営」には「在庫」の健全化が重要だと書きましたが、「適正な在庫とはどういう状態か」を定義する必要があります。仮に、在庫をしない場合、都度買いになるので仕入単価も高くなりますし、運賃などの経費もかかりますので粗利益率を低くなりますし、在庫すれば、仕入単価が安くなりますが、倉庫費用が嵩みますし、回転が悪いと資金が寝るので経営を圧迫する上に死蔵化するリスクもあるのです。この問題に対して、私は、お客様に「にぎり」(コミット)という形態をお薦めして、一定期間の総仕入金額(目標)を設定して、その目標をクリア、オーバーなどの状況に応じて一定率のキャッシュバックを受けるようにして頂いています。このコミットを守るために、一定率のキャッシュバックを前提にして営業現場での価格競争力を高めて、「選択と集中」の効果を発揮して頂いています。コミットが重要なポイントです。

貸借対照表の現預金は損益計算書の経常利益から生まれるので、コミットして価格競争力を高めて販売競争に打ち勝つ事で売上が増える事がポイントです。「安売りは長続きしない」と言いますが、コミットで仕入原価を理論上で抑える事で「安売り競争」に参戦しても収益性が保てるのです。コミットは仕入資金が不要であり、総額で設定したら特定の在庫に偏らずに死蔵化も回避できるので健全経営の為の有力な手法と考えています。

また、あるケースでは企業保険をかけて損金処理しても利益体質になるように運営されて、保険が満期になって入る収益を設備改善や在庫資金として投入して仕入単価を下げる方向へ運営する善循環を行っておられるケースもあります。この企業保険を損金処理できる体質づくりは、満期まで寝かす資金余裕を作る事になり、ムダな経費を削減する原動力にもなり、これらを通じて手元資金の余裕を作り出しているのです。

### 4. 手元資金の重要性

このように「手元資金」が増える事が大切なのですが、今回のコロナ危機のように急激に外部環境が変化、政府が雇用維持の為に融資に積極的になり金融機関から融資を受けた企業も多いと思いますが、手元資金が増えると気分的には余裕が生まれ、そのまま気を緩めると大変な事になってしまいます。「借りたら返す」事を忘れてはならないのです。資金の反対側で負債が増えているのです。据置期間が終われば、通常の「元本」の返済が始まるので気楽に資金を使うと見合う効果がなければ、債務超過になるリスクを含んでいるのです。

手元資金を発展ために投資に使う事が大切です。投資なので、必ず、実するという保証はないのですが、「蒔かない種は生えぬ」の諺通りなのです。OODAと言いますが、やりながら方向性を見失わずに変化にチャレンジする事が大切です。その為に、チャンスが到来した時に動けるように手元資金に余裕が欲しいのです。

Observe (観察)、 Orient (状況判断、方向づけ) Decide (意思決定) Act (行動)
--

故船井先生は「福の神様には後ろ髪がない」と教えて下さいましたが、チャンスと直感した際に迷わず着手する機敏性の要因の一つが手元資金の余裕なのです。特に、人との出会いは、「その場」が大切なのです。715号で「未来経費」というタナベ経営の言葉を紹介しましたが、例えば、1億円の資金余裕があつて、それで1年分を賄えるという状況なら、有望な人が現れた際に年間数百万円の給与は「未来経費」と考えて「採用」に動けるのです。有望な方なら活躍の場を与えれば、才能を発揮して企業発展に貢献してくれるのです。また、資金に余裕があるので気分的に余裕が持てるので、採用された方に与えるプレッシャーも軽減できるのです。

今、借入で手元資金に余裕が出来ている企業が多いと思いますが、反対側に負債として「返済」が待っている事を頭の片隅において「心がバブルになる」事を戒めて頂きたいと思います。前項で触れたように「お金を残す」という事は非常に厳しい物があるのです。くれぐれも「手元資金」を安易に使う事がないように「そのお金は何の為に使うか」と問い「発展に役立つ」と確信するというプロセスを行って決断し、OODAで状況に対応しながら実らせるようにしたいです。