

無借金への道

(先ず「粗利益の範囲」に)

「機屋(はたや)には貸せても、鍛冶屋には貸せない」。昭和24年、資金繰りに窮したトヨタ自動車工業社長豊田喜一郎に対して住友銀行はそう言って融資を拒絶した(と云う)。しかし、今はトヨタ銀行と呼ばれるように銀行をも上回る資金を持つ世界を代表する優良企業である。一方の住友銀行は、その名を一部残してはいるがこの春法務局の登記簿から姿を消した。

50年経った平成11年。2兆円を超える巨額借入に身動きが取れなくなった日産自動車首脳に富士銀行は言った。「パートナーを見つけて下さい。でなければこれ以上の支援は難しい」。それから起こった出来事は皆さんご承知の通りである。今、手元に日産自動車の過去4年分の財務データがあるが、販売金融債務を除けば日産自動車は事実上無借金企業となって蘇った。

トヨタといい、日産といい、それは中小企業とは無縁の遠い世界の出来事だろうか。そう思えばそうになってしまいそうだが、中小企業に於いても、取引銀行の行員から屈辱的な言葉を聞かされる社長は少なくない。それもこれも元を質せば「借入金が多過ぎる」ことに起因している。「借入金さえなければ」と唇を噛み締めた社長は、その悔しさを決して忘れてはいけぬ。

金融機関が貸出残高を減らす時代に突入して、多くの経営者が「借入金返済の困難さ」を初めて認識するようになった。金融機関が貸出金を増やすのが当たり前だった時代は、経営者は借入金削減を考える必要がなかった。会計上の黒字を維持し約定返済さえ履行していれば、必ず約定返済分以上を追加融資してくれたからだ。だから返済に必要な利益、返済に必要な営業キャッシュフローなどを考えることもなかった。金融機関と上手に付き合えばよかった。そして気が付いてみれば、日産自動車を持ち出す迄もなく、自社の返済能力を遙かに上回る借入金を抱えるようになってしまった。

借入金返済は精神論の世界ではない。理詰め・理屈の世界である。どう転んでも、算式(「経常利益 - 法人税等 + 減価償却費 - 設備投資」)によ

って計算される返済能力以上返済できない。それ以上返済すれば資金が足りなくなるし、それ以下に抑えれば資金は余剰となってくる。それは理詰め・理屈の世界なのだ。そして更に重要なのは、借入金返済問題は借入金によっては解決しないということである。「借入金さえ出来れば」と増額借入を目論む社長もいるが、それで問題は解決することはない。

「あの時の悔しさ」「あの時の屈辱」を忘れずに、過剰債務の企業は今からでも借入削減を進めるべきだと思う。それには、社長が揺るぎない決断をし、無借金に向けた具体的な計画を策定する必要がある。7年後、あるいは10年後の自社の「あるべき姿(無借金)」を思い描き、それに向かって走って行く訳であるが、単なる精神論だけでは難しい。計画策定とそれに従った確実な実行が想いを実現させる。

もちろん、借入金返済の道は長く遠い。税引後利益で返済することの辛さを身にしみて感じる筈である。だから中間目標を持った方がいい。それは、先ず借入残高を「粗利益の範囲内」に納めることである。

多くの中小企業の財務諸表を見てきたが、私は中小企業の適正借入の上限は当該企業の獲得可能粗利益にあるという考えを持っている。その範囲に抑えておけば何とかなるとのが経験から割り出した結論である。具体的には、

販売業：「売上高 - 売上原価」

製造業：「売上高 - 材料費 - 外注費」

受注業：「売上高 - 売上原価 - 外注費」

の範囲に借入金が納めることである。勿論、過去の数値ではなく将来の数値によって判断すべきものであるが、取りあえず前期、前々期の数値で見してみる。債務過剰感を持っている企業は、借入金が上記数値をかなり上回っている筈である。逆に下回っている会社は、借入金をそれほど重く感じていないものと思う。

勿論、無借金経営がベスト等と云う積りはなく、財務方針もその時々を経済金融環境によって柔軟に変更していいと思う。しかし、社長は何故借入金がこんなに膨らんでしまったのか十分考える必要がある。その考えの上に立ってこそ、トヨタや日産が実践実行した「無借金への道」がある。銀行融資に頼っても碌なことはない。