

資金、原点への回帰 (“資金繰り”雑感)

22日、改正産業改正法が成立しました。これにより公的資金を使った民間企業への資本注入が可能となり、報道に依れば、既にパイオニアやエルピーダメモリが名乗りを上げている他、日立等のビッグネームも申請を検討しているようです。何ということでしょう、日本を代表する企業群が公的資金の支援を受けるとは！業績悪化とリストラ費用による巨額赤字で自己資本が枯渇し、銀行借入だけでは乗り切れないと踏んでの申請と思われるが、申請企業が申請企業だけに割り切れない感じが残ります。今や、上場優良企業の社長といえども気の休まる時がないと云っていいのかもしれませんが。

大分前のことですが、ある経済誌で、年商2千億円に迫る優良企業の社長が「いつも資金繰りに追われ、破綻の淵に追い込まれる夢を見る」と語っていたことを思い出しました。それを読んだとき、妙に感じるものがあったので今でも良く覚えているのですが、多分、そこに至るまで幾度も資金繰り危機があったのだと思います。売上は上がらない、銀行は冷たい態度に終始する、支払期限は迫ってくる、等々は中小企業の社長であれば誰でも経験していることと云って差し支えないと思いますが、今では上場企業といえども一部はそうした危機に瀕しているのです。

昔、銀行員だった頃、自社の資金繰りのことを全く心配しないでいられるのは上場会社の社長だけである、とまことしやかに語られていました。多分、その頃はそうだったのでしょう。しかし、バブル崩壊以降は全く景色が変わってしまいました。上場企業の社長と云えども資金繰りの心配をしなければいけない時代に突入してしまったのです。それは、昨年度(08/4~09/3)、上場会社の倒産数が45社と過去に例のない数に達したことから伺えます。

何故、企業は倒産するのでしょうか。原因は様々ですが、最後に「お金」が無くなって支払不能となる、という事実には収斂するのは共通しています。お金が無くなるという現実に至る道筋は色々ある訳ですが、人間で云えば血液に当たるお金が抜けてしまえば立っていらなくなるのは

道理です。このお金の遣り繰りを巡って、年間1万社を超える会社が倒れていっているのが現実です。又、倒れないまでも苦闘を重ねている会社も数え切れないほどあるのではないのでしょうか。ことほど左様に、資金管理、資金繰りは全国の社長を悩ましています。

どうしたら資金繰りが良くなるでしょうか。その点に関し、現代の経営の神様と云われる稲盛和夫さんは「経営の原点(12項)」の中での5番目で、ずばっと「売上を最大限に、経費を最小限に」と云っています。その通りです。これしか方法はありません。とすれば、原点に従って愚直にこれを実行するべきです。銀行借入その他の資金調達によって資金繰りが楽になっても、それは一時的なものに過ぎません。やはり「売上(営業収入)-経費(営業支出)」が大きくならなければ、設備投資は勿論、借入返済も出来ません。キャッシュフロー計算で云うところの営業収支を改善する他方法はないのです。

留意しなければならないのは、会計上の利益を最大限にすることと資金繰りは直接リンクしないという事実です。記憶も新しい所では、昨年3月期決算で過去最高益を計上した企業が、決算発表から3ヶ月後の8月に倒産したという事例がありました。私はその会社の過去5期間の決算内容を追ってみました。すると、驚くべきことにその会社は過去5年間毎期過去最高益を更新していたにも拘わらず、每期営業キャッシュフローは赤字でした。つまり、会計上大きな黒字を計上していながら営業収支は「真っ赤っか」だったので、その結果発生する資金不足を借入等外部資金で賄っていました。金融緩和時はそれでよかったのですが、環境急変で金融機関の態度が変わった所で躓いてしまったのです。

世界金融危機に端を発した今回の大不況が何時まで続くのかは分かりませんが、判っていることはどんな時でも稲盛さんが云うように「売上を最大限に、経費を最小限に」を確実に実行しなければならないということです。例え売上が減ろうと、利益が落ちようと、です。その上で、取引金融機関に迎合することなく上手く付き合っていく必要があります。自己資本が脆弱な中小企業にとって、取引金融機関がラストリゾートであることは認めざるを得ません。常に社長の立ち位置は厳しいのですが、乗り越えていきたいものです。