

## 第1章

# 過剰な借入れは危機の先延ばし 運転資金が不足する メカニズム

### 【この章のエッセンス】

- 借入れは将来の営業活動で生み出されるキャッシュフロー（営業キャッシュフロー）で返済することが前提になる。もし、キャッシュフローが見込めなければ、そもそも銀行の融資審査が通らない。
- 現状は公的支援制度を利用することで一時的に借入れができる環境にあるが、その借入れも将来返済しなければならぬ点が変わりはない。結局、将来キャッシュフローを創出できなければ、返済不能に陥り経営は破綻する。危機を先延ばしするに過ぎない。
- 借入れは、営業キャッシュフローの10年分程度に留めるべきである。

## はじめに

世界で蔓延している新型コロナウイルス感染症により、経済活動は多面的な影響を受けている。ロックダウンや移動制限をきっかけに経済活動は世界中で停滞を余儀なくされた。この環境下、売上減少に頭を悩ませている企業、自社に問題がなくても取引先からの入金遅延やモノの遅配で資金繰りに悩む企業も少なくないと思われる。

こうした危機を乗り切るためには、手元の資金を厚くしておき、多少の資金繰り悪化に耐えられるようにしておくことが重要である。しかしながら、経営環境が不透明な現状の下、「いずれ返済しなければならぬ」借入れで手元資金を増やすのは

限界もあり、危機の先延ばしをする効果しかないかもしれない。

危機を乗り切るためには、借入れに加え、自社で資金を創出していくことが重要な戦略になる。自社で永続的に資金が創出できるようにすれば、危機を乗り切るだけでなく、将来の飛躍の種に投資する原資にもなる。そうした手法を本稿で紹介していきたい。

## 返せる借入れとは？

借入れはいずれ返されなければならないが、そもそも「返せる借入れ」とはどのようなものを指すのだろうか？ 典型的なものは、設備資金と運転資金である。設備資金とは設備投資をするために必要な資金のことで、その資金の一部が借入れで賄わ

れることが多い。通常の場合、設備投資は商品の生産能力が上限に達した等、業績が好調なときになされる。設備投資後は増産がなされ、売上や利益が増加することから、十分に返済が可能である。

銀行の審査では設備投資をした場合に本当に利益が増えるのか、もし予想に反し利益が増えなかった場合でも返済原資となる資産を持っているか等を分析する。ただ、今回の局面で、設備投資をする企業は少ないと思われるため、本稿では運転資金についてみていくこととしたい。

## 運転資金とは？

運転資金とは、モノを仕入れてから販売するまでに必要となる資金である。受注販売でもない限り、在庫で保有している期間も資金は必要になる。

図表1のように、通常は仕入を行うと（多少の買掛期間）支払猶予期間はあるものの、売上回収に先行して支払を行わなければならない。仕入れたモノは工場で製品化したり、顧客からの注文を取るために一定の時間が必要で、その間は在庫になる。販売も一般消費者向けでもない