

経営入門 第10話

ファイナンスはなぜ重要か
(借りる、買う、潰れる！)

平成31年4月12日



きぼうパートナー

上村 拓哉

会社がなくなる日

あなたは自分の会社の社員に
「お金がもうないので、会社を閉めます」
と自分が説明する日を想像できますか？

社員に精一杯の愛情と思いやりを注ぎ、その事態に至ってもなお、社員の行く末を最優先に対応しているのに、

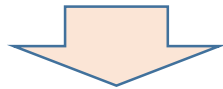
**社員からは「軽蔑」のまなざし。その日から無視。
その後は一生、その人たちから「無能」呼ばわり。**
(あなたにも責任の一端はある、と言いたくても言えない)

私は言いたい。「会社は絶対に潰してはいけない」

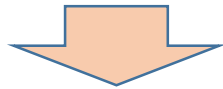


実際の消滅のプロセス

「資金」が乏しくなる



仕入、投資などの正常なお金の
使い方ができなくなる



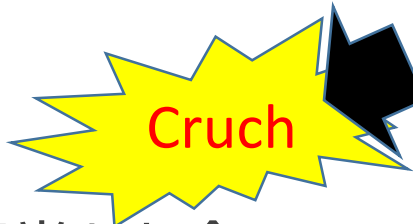
優秀な社員から順に、見限ら
れ離職していく



ダメなぶら下がり社員しかいなく
なり、さらに売り上げが落ちる。



経営者の心^心が限界に



取引先に現金取引を求め
られる



銀行が融資を段階的に縮
小(一気には来ない)



さらに「資金」が乏しくなる



今回の趣旨

- 「お金は経理担当の仕事」ではない。
全員が知っておくべきお金の「用語」「基礎」をおさらい

- 「お金」を得る方法 あれこれ

- BS,CFの基礎は時間の都合で「話しません」
他で勉強してください
他社の幹部と話すのにこのくらいは知っておいてください

会社のお金の基礎

資本主義社会での会社とは

資本家（株主）から預かったお金を使って、
いろいろな方法で儲けて
資本家（株主）にお金を返す（配当）



実は経営者も「まったく自由ではない」
経営者も「上司に怒られる」感がある

株主が経営者を任命（株主総会）し、
預けたお金の運用を委任する。
ダメなら、経営者を交代させる



取締役は ×「雇用」
○「委任契約」

会社は期日までに、売上代金を受け取り、
①銀行へ返済、②社員に給与、③取引
先に代金、④政府に税金を支払う。



経営者は常に「銀行残高」と今後の
資金の出入りで頭がいっぱい

払えなくなったら、会社はつぶれる

余裕があれば⑤株主に配当 ⑥社員に賞与、
⑦内部留保 ⑧役員賞与

精度の低い売上、経費見通しが原因
でつぶれる会社は実はたくさんある



どうしたら潰れにくいのか？

それを「意識」ではなく、「ルール」として徹底していく

入金是可以できるだけ早める（分割前受するなど）
支払はできるだけ遅くする（大企業には下請法制限があるが）

入金是可以できるだけ継続収入化（何もしないでも入ってくる）
支払は「継続化」しない。（しょうがなければ自動継続にしない、短期で）

入金是可以できるだけ増やす（振込手数料 消費税時期）
支払はできるだけ減らす（価格交渉）

在庫、貯留品、固定資産はお金が姿を変えたもの。
でも支払にはつかえないので、少ない方がよい

あてにしていいのか？

金額の大小はもちろん大事だが

「お客さんが内示出してくれました！」 その話、資金繰りにあてにしていいの？

- ・実は、潰れた会社の「最初の躓き」が「大きな案件であてにしていたものが外れた」は非常に多い
- ・よくある「期ツレ」「後ろ倒し」もぎりぎりの状況では会社がつぶれる原因になる。
潰れないまでも、「外部公表数値」の不達成は、その後の株主、金融機関や関係セクターの信頼性を大きく損ねる。

財務担当は、「あてにならない営業案件」を資金繰りや外部公表値に見込むことができない

発注書、契約書があるものだけを見込む



資金を残さざるを得ない
⇒積極投資ができない。利息が嵩む

資金繰りの実際①（日繰り）

| | ①MUFJ神田 | | | | ②城南信金 本店 | | | |
|-------|-----------|-----------|-----------|---------------------|----------|---------|---------|--------|
| | 入金 | 出金 | 残高 | 摘要 | 入金 | 出金 | 残高 | 摘要 |
| 3月31日 | | | 9,000,000 | | | | 125,435 | |
| 4月1日 | | 4,000,000 | 5,000,000 | 短期借入返済 | | | 125,435 | |
| 4月2日 | | | 5,000,000 | | | | 125,435 | |
| 4月3日 | | 19,500 | 4,980,500 | NTT | | | 125,435 | |
| 4月4日 | | | 4,980,500 | | | | 125,435 | |
| 4月5日 | | | 4,980,500 | | | | 125,435 | |
| 4月6日 | | | 4,980,500 | | | | 125,435 | |
| 4月7日 | | | 4,980,500 | | | | 125,435 | |
| 4月8日 | | 32,400 | 4,948,100 | 電気 | | | 125,435 | |
| 4月9日 | | 342,325 | 4,605,775 | 社会保険料 | | | 125,435 | |
| 4月10日 | | 2,424,000 | 2,181,775 | 4月分給与支払 | | | 125,435 | |
| 4月11日 | | | 2,181,775 | | | | 125,435 | |
| 4月12日 | | 230,000 | 1,951,775 | 城南へ資金移動 | 230,000 | | 355,435 | |
| 4月13日 | | | 1,951,775 | | | | 355,435 | |
| 4月14日 | | | 1,951,775 | | | | 355,435 | |
| 4月15日 | | | 1,951,775 | | | 352,300 | 3,135 | 長期借入返済 |
| 4月16日 | | | 1,951,775 | | | | 3,135 | |
| 4月17日 | | | 1,951,775 | | | | 3,135 | |
| 4月18日 | | | 1,951,775 | | | | 3,135 | |
| 4月19日 | | 843,500 | 1,108,275 | 四月分経費支払 | | | 3,135 | |
| 4月20日 | | | 1,108,275 | | | | 3,135 | |
| 4月21日 | | | 1,108,275 | | | | 3,135 | |
| 4月22日 | | | 1,108,275 | | | | 3,135 | |
| 4月23日 | | | 1,108,275 | | | | 3,135 | |
| 4月24日 | | | 1,108,275 | | | | 3,135 | |
| 4月25日 | | 294,300 | 813,975 | 賃料等 | | | 3,135 | |
| 4月26日 | 7,640,000 | 8,450,000 | 3,975 | 3月請求入金予定 3月分経費支払 | | | 3,135 | |
| 4月27日 | | | 3,975 | | | | 3,135 | |
| 4月28日 | | | 3,975 | | | | 3,135 | |
| 4月29日 | | | 3,975 | | | | 3,135 | |
| 4月30日 | | | 3,975 | | | | 3,135 | |

2口座ある（借入するとその銀行に口座を作る）

土日は資金移動できない

返済資金がこの口座に足りないで他の口座から移動

2口座ともぎりぎり大丈夫な計画？ 本当？



資金繰りの見方（日繰り）

計画ではなんとかできそう…でもぎりぎり

この表(今回は2口座) の 1 か所でもマイナスにすることは許されない (つぶれるぞ)

月末の売上は本当にミスなく入金してくるのだろうか？

本当に経費の見落としはないのだろうか？この状態では振込手数料差し引いて払ってきてもアウト

自信がなければ、余裕をみるしかない…



使わず残しておく。**お金を有効に使えない**

確実性は経営ではとても大事
あやふやなのは無いのと同じ



資金繰り② (月次計画)

(単位：百万円)

| | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 |
|------|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| 売上 | 110 | 160 | 80 | 90 | 68 | 70 | 95 | 110 |
| 経費 | 100 | 149 | 75 | 95 | 66 | 110 | 88 | 95 |
| 入金額 | | | 110 | 160 | 80 | 90 | 68 | 70 |
| 出金額 | | | 149 | 75 | 95 | 66 | 110 | 88 |
| 現金残高 | | 40 | 1 | 86 | 71 | 95 | 53 | 35 |

仮に売上が2か月遅れ、経費は1か月遅れで支払いだとする

何等かの資金調達が必要

・そもそも、この売上と経費が見えているのか？

・日本では締め払いが多用されるが、

入金サイト < 出金サイト にしないと会社が大きくなると **どんどん資金が必要**



資金調達方法

資金が足りなくなると「資金調達」・・・時間がかかる

| 方法 | 調達先 | 特徴 |
|----------------------|--------------|----------------------------------|
| 株式の発行による 「資本金」の増加 | 既存株主 新規株主 | 直接返済の必要はない。「配当」（会社の利益の配分）で利益を与える |
| 借入の増加 | 銀行 他 | 利息を加えた額を決められた期日までに返済 |

それぞれの基礎知識と特徴を紹介します

株式の発行の概要（非上場）

◆株価を決める

- ・「合理的な決定方法」（がいくつもあり）でできるだけ高い価格を決める
- 例 一株当たり純資産額



◆引受け手を探す

- 通常は ①既存株主⇒②最近応援してくれる資産家や企業⇒金融機関
②'上場狙い'の場合は、VC

※30人以上に勧誘を行う場合は、要「公募」資格（証券会社に依頼）



◆その価格で株を発行し、引受け手にお金と引き換えで株券を渡す (現在はほとんどの会社が券面不発行で電子的管理)

前回、「事業を売る」営業という話をしたが、これと「株主を集める」話はかなり近い

株式の発行のリスク

◆会社の重要事項は「株主総会」で決定される。

- ・取締役の選任
- ・資本金額
- ・営業項目 …

株式発行には専門性の高い知識が必要とされ、そこにさまざまな手数料を取る〇〇屋が介在

◆株主総会の議決権は、「株数」で決まる。

議決権のない株（「種類額」「優先配当株」）もあるが、発行条件も厳しいし、出資者を探すことも難しい。

◆「株を発行して資金を集める」≡「経営権の一部を渡す（口出しされる）」
＝「利益の分配にうるさい」

- ・一般には、銀行融資（間接金融）の方が株式発行（直接金融）よりもコスト安
- ・株主集めも含めると半年以上かかる
- ・**小さな会社が大きな金額を集めるには、この方法しかない**

参考) 株保有割合の基礎

株主総会での議決事項

決算の承認
取締役選任
通常の株式の発行



出席株主の過半数で可決

定款の変更
取締役解任
減資
合併・解散



出席株主の2/3で可決

2/3を保有 ……基本的に何でも決められる
半分を保有……役員等を自分で決められる「子会社」
ただし、重要事項で拒否権を行使される危険性
1/3以下しかない……会社を乗っ取られるリスクがある

知っておくべき
基礎知識



参考) 「上場とは」

会社の株を「市場」で買えるようにすること 「東証一部」「JASDAQ」「マザーズ」・・・

市場は、「市場に並べて大丈夫な商品なのか？」を厳しく審査する「上場審査」

- ◆財務諸表は正しい手順で正しい数値で作成されるような仕組みがあり、機能しているか？ ……「内部統制」
- ◆公表した数値は成長軌道にあり、しかもそれが概ね達成されているか？（市場への約束は守られるのか？） ……「ガバナンス」
- ◆情報は適切に管理され、公表されるか？ ……「インサイダー防止」「適時開示」

いずれも本質的には重要なことだが、とてもコスト高

「上場」は大きな資金を得るための「最後の手段」であるべき

公開すると、大きな利益が経営者や株を保有する幹部、あるいは未公開時の株主が得ることができる（ことが多い）

経営者の一部、成長過程で資金を供給するVCは「上場」がゴールとなる 「上場屋」にご注意！

「銀行からお金を借りる」①

目的

・意外と知られていないことだが、「銀行融資」は「目的」（用途）が限定されている。



需要の季節変動や賞与資金等
一時的要因での資金不足の補充



方法

「短期借入」

〇月〇日に一括返済



銀行の言い分

「売上代金が〇月末日にはドンと
はってきますよね」



設備投資・店舗設備
(生産、運搬の設備)



「長期借入」

毎月〇万円ずつ返済



「その設備を動した収益
増で毎月返せますよね」



先行投資的採用
投機資金



借入できない

自己資金

or

株式発行

銀行や会計士には「説明の一貫性」がとても大事。途中で言うことを変えてはならないし、「あの時こういいましたよね」をやらなければならない



「銀行から借りる」コツ

銀行は、「返せない恐れがある」ことや人には決して貸さない。

銀行は預金者から借りたお金を貸している



「返済が可能」な蓋然性を示す

- ・予算書での返済可能性の数値化
- ・マーケティング戦略と体制が合理的であること
- ・不調時にも対策が用意されていること …

「担保」「保証」
返済可能性を高めるため

「銀行対策」は財務の仕事？

事業部長が日頃から社の内外に「事業のお金の流れ」を説明できないと借りられない。

「予算書の作れない事業部長」は失格！



借りられないのは

- ・言ってることがウソ（やると言った施策が行われない）
- ・予算書、試算表がなかなか出てこない。その疑問点を経営者が説明できない
 - ・「貸してくれない」という文句をいう会社の資料を見ると「当然貸せないだろ」というのが多い。
- ・業績が下降線で回復策が功を奏していない・・・見放されている

銀行がリストラを要求するわけ

- ・銀行は経営を応援しているわけではない。事業の中身はほとんど関心ない
- ・「利息」「手数料」「金融商品売買益」で利益を得ているビジネスである
- ・返済されないと、全額が損失になり、多少の利息（0.5～5%）では取り戻せない

会社の損益の試算表を見て、返済可能性を高めるため最も**確実な**方法はなにか？

- ・「役員報酬削減」
- ・「間接部門の人員削減」
- ・「土地、建物の売却」
- ・「儲かっている事業の売却」

それが日本のリストラの正体

「マーケティング」とか「優秀な人的資源の確保」とかを彼らに言っても、そんな不確実でまどろっこしいことを聞く耳は持たない

借りられる額は決まっている

「必要」と合理的に説明できる額

かつ

「返済可能」と合理的に説明できる額



借入できる額

= 事業規模に見合ったさほど大きくない額

小さい会社が一世一代のチャレンジをするお金を貸してくれるわけではない



そういう時は（株式発行以外）

・政策系金融機関 **「政策金融公庫」**

・補助金・助成金

を活用することも考える

「株式発行」はそれが可能



参考) 政策金融公庫の例

新企業育成貸付

| 融資制度 | ご利用いただける方 | 融資限度額 | 融資期間（うち据置期間） |
|-------------------------|--|------------------------|-------------------------------------|
| 新規開業資金 | 新たに事業を始める方または事業開始後おおむね7年以内の方 | 7,200万円（うち運転資金4,800万円） | 設備資金：20年以内（2年以内） 運転資金：7年以内（2年以内） |
| 女性、若者／シニア起業家支援資金 | 女性または35歳未満か55歳以上の方であって、新たに事業を始める方または事業開始後おおむね7年以内の方 | 7,200万円（うち運転資金4,800万円） | 設備資金：20年以内（2年以内） 運転資金：7年以内（2年以内） |
| 再挑戦支援資金 （再チャレンジ支援融資） | 廃業歴等のある方など一定の要件に該当する方で、新たに事業を始める方または事業開始後おおむね7年以内の方 | 7,200万円（うち運転資金4,800万円） | 設備資金：20年以内（2年以内） 運転資金：7年以内（2年以内） |
| 新事業活動促進資金 | 経営多角化、事業転換などにより、第二創業などを図る方 | 7,200万円（うち運転資金4,800万円） | 設備資金：20年以内（2年以内） 運転資金：7年以内（2年以内） |
| 中小企業経営力強化資金 | 新事業分野の開拓のために事業計画を策定し、外部専門家（認定経営革新等支援機関）の指導や助言を受けている方 | 7,200万円（うち運転資金4,800万円） | 設備資金：20年以内（2年以内） 運転資金：7年以内（2年以内） |

参考) 「銀行」いろいろ

企業規模、融資規模により取引する銀行は決まっている

メガバンク

地方銀行

第二地方銀行

信用金庫 社員300人以下、資本金900百万円以下

信用組合 サービス業では社員100人以下、資本金50百万円以下

補助金と助成金

助成金・・・一定の基準を満たすと必ず受給できる

補助金・・・審査がありセレクションが行われる

政策的誘導が必要な事項に対して大きな金額が貰えることがある

- ・雇用系・・・新規雇用 正社員化 研修実施
- ・環境系・・・省エネ化
- ・生産性改善・・・IT投資（最大450万円） 広告投資（最大150万円）

うまく活用すると、数百万円規模になるものが結構ある。
しかも、「返済」も「配当」も不要

ただし

ものすごく書類作成が面倒

・・・手数料目当ての土業の営業にご注意を



参考) 助成金の例

| | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------------|---|
| 1 | 業務改善助成金 | | 事業場内で最も低い労働者の賃金(事業場内最低賃金)を引き上げ、生産性向上に資する設備投資等を行う |
| 2 | 時間外労働等改善助成金 | (1) 時間外労働上限設定コース | 時間外労働の上限設定を行う |
| | | (2) 勤務間インターバル導入コース | 勤務間インターバルを導入する |
| | | (3) 職場意識改善コース | 年次有給休暇の取得促進、所定外労働の削減等を推進する |
| | | (4) 団体推進コース | 事業主団体において、傘下企業の時間外労働の上限規制への対応に向けた取組を行う |
| | | (5) テレワークコース | 在宅又はサテライトオフィスにおいて就業するテレワークに取り組む |
| 3 | 受動喫煙防止対策助成金 | | 職場での受動喫煙を防止するための対策を行う |
| 4 | 産業保健関係助成金 | (1) ストレスチェック助成金 | ストレスチェック等を実施する |
| | | (2) 職場環境改善計画助成金 | ストレスチェックの集団分析の結果を活用し、職場環境の改善を行う |
| | | (3) 心の健康づくり計画助成金 | 心の健康づくり計画(ストレスチェック実施計画を含む)を作成し、計画に基づきメンタルヘルス対策を実施する |
| | | (4) 小規模事業場産業医活動助成金 | 産業医と契約し、産業保健活動を行う |

参考) 補助金の例

小規模事業者持続化補助金

最大50万円まで（上限 2 / 3）
Webサイトやパンフレット作製に活用可能
（商工会議所）

IT導入補助金

最大450万円まで（上限 2 / 3）
社内のシステム導入に使用可能

収益と営業キャッシュフロー

収益はかならずしも、現金の増加を意味しない。

収益（損益計算書）は操作可能である
不正もあるが、
在庫
固定資産化 などに見た目の利益を増やすことができる

キャッシュフロー（計算書）をきちんと追いかける

営業循環により手元の現金を増やす。（営業キャッシュフロー）

PL脳は批判されるべきか

会社は現金がある限り潰れない

赤字か黒字かは会社の存続には直接関係ない
株主や銀行が資金提供してくれれば赤字でも企業は存続する

「この会社は成長して、大きな利益がやがて実現するだろう」

と内外に思われていれば、「健全な赤字」は許される

代表的な例

将来にわたって安定した利益を得られる顧客を開拓するための初期費

銀行、資本家をそれで説得できるか？

できるならば、赤字を成長源にすることができる

今日のまとめ

- ・「入るを量りて出ずるを制す」

仕組みとしてお金が手元に残るルールを作らないと、お金は無限に借りられるわけではない。その時、会社は終わる

- ・資金繰り・・・営業データの信頼性がポイント

- ・資金調達

いくつか方法はあるが、結局どれも「言った通り達成できている」
信頼性が大事

- ・補助金、助成金は面倒だが、うまく使くと数千万円規模になる

次回予告

・4/16 12:30～13:30

最終話 「人的資源管理」は何を管理するのか？