

取引先のここをチェック⑥ 取引先企業の「キャッシュ・フロー」を見る



立命館大学 教授 松村 勝弘

■ 勘定合って銭足らず

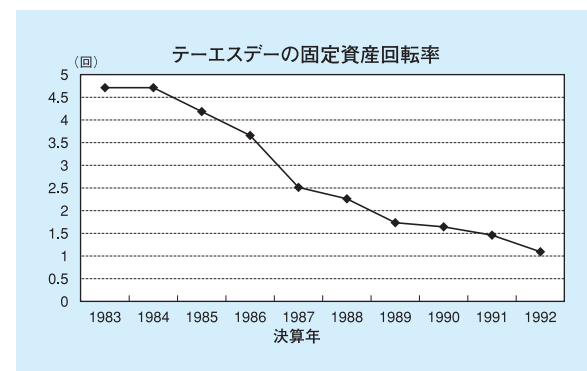
利益が上がっているから安心、とはならないことがある。利益は上がっているがキャッシュがないというケースだ。これを「勘定合って銭足らず」という。なぜそんなことが起こるのか。一つは固定資産に資金を寝かせすぎた場合、もう一つは製品を作りすぎて売れ残ったり、掛け売りで売上が上がったように見えながら、手元に資金が無くなる場合である。その他、利益が上がったように見せかける粉飾をした場合も当然表面上の利益と実際のキャッシュとが合っていない。

■ 過剰設備投資

第1のケースから考えよう。利益が上がった、儲かったというので、喜びすぎて立派な社用車を買ったなどという場合がそれだ。月初に1千万円の元手で商品を仕入れ、期中にこれを1千5百万円で売った。儲けは5百万円ということになる。儲かったというのでこの5百万円で外車を買ったとしたら、残りの1千万円を次の仕入にあてたら、もはや手許には1銭も残らない。そんなことは誰が考えても起こらないはずだが、これが外車ではなく、機械購入や店舗新設のような設備投資であったり、本社ビルであったりしてもキャッシュが無くなるという意味では同じ事だ。何事もバランスなのだが、強気強気の経営をしているときに、そういう間違いが起こる。設備投資をしても需要が見込めなくなったらどうなるか考えればわかるだろう。一時期はやったポケベルだが、あっという間に携帯電話に取って代わられた。ポケベル専業の「東京テレメッセージ」は一時的な需要急増に対応する通信設備の増強を図って、借入金が返済できなくなり1999年に倒産した。規制緩和の中大型店の出店競争に煽られた「駈々堂」は2000

年に破綻した。お好み焼き店チェーン「とうりゃんせフードシステム」は豪華すぎる店舗内装、採算を度外視した出店、年商の半分にあたる約10億円を投入した社員寮の建設など、過剰設備投資で資金繰りがつかなくなって、1991年に倒産した。

ソフトウェア開発の「テーエステー」は「公私混同の乱脈経営と過剰投資を続けていたところに不況の直撃を受け」1993年に自己破産したが、過剰投資の様子は「固定資産回転率」を見るとわかる。「固定資産回転率＝売上高÷固定資産の前当期平均」で計算できるが、これが年何回転しているかで判断するが、「テーエステー」のそれは下図の通りである。その低下は、設備投資が売上に結びついていないことを表している。つまり過剰投資である。



■ 売れ残り・不良債権

需要を見誤って過剰仕入を行い、売れ残りの山をつくらせたり、無理な押し込み販売をして売上債権を積み上げ、それが不良債権化して資金繰りに困り倒産するという事例も多い。1984年に東証1部上場大沢商会が会社更生法を申請したが、これはカメラ、情報機器、宝石、スポーツ用品など多様化した商品のほとんどが個人消費の低

迷とぶつかり、売れ行き不振に陥ったことが原因であるとされている。

大沢商会の場合、売れ行き不振を隠すため関係会社などに押し込み販売し、当然その先では売れていないのであるから売上債権が増加し、さらには資金繰りが苦しいので短期借入金を増やしたり、仕入債務を増やし、さらには利益の嵩上げのための粉飾をするなど、「手を尽くしたが」倒産に追い込まれた。

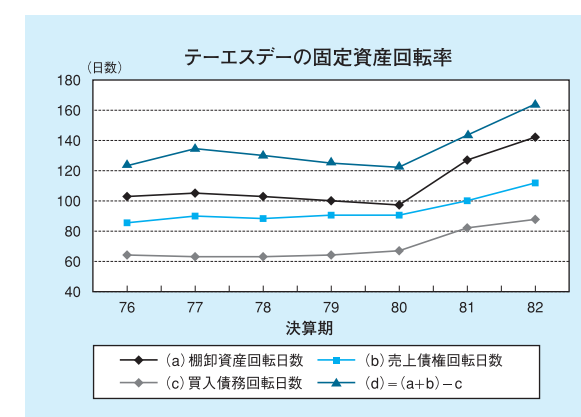
■ 苦境はどうしたら見付けられるか

先に過剰投資は固定資産回転率の変化に現れると述べた。売れ残りつまり過剰在庫や売上債権の過剰(しばしばそれが不良債権化する)はどうすればわかるか。「棚卸資産回転率＝売上高÷在庫つまり棚卸資産の前当期平均」や「売上債権回転率＝売上高÷(受取手形+売掛金)の前当期平均」でも計算できる。

ここでは、同じ事であるが日数に換算した(a)「棚卸資産回転日数＝棚卸資産÷1日あたり売上高」を見てみよう。「1日あたり売上高＝売上高÷365」である。これは何日分の在庫があるかを表している。

同様に(b)「売上債権回転日数＝(受取手形+売掛金)÷1日あたり売上高」や(c)「仕入債務回転日数＝(支払手形+買掛金)÷1日あたり売上高」も合わせ考えてみよう。

これらの日数が伸びている場合、企業の資金繰りが苦しくなっていることが多い。棚卸資産回転日数が伸びるということは売れ行き不振で在庫期間が伸びていることである。売上債権回転日数が伸びていることは売上代金の決済がなかなかかどっていないことを表しており、それは無理な押し込み販売をして先で売れていないから



伸びている可能性がある。仕入債務回転日数が伸びていることは資金繰りが苦しくなって、仕入代金の支払いが滞っていることを表している。

今「大沢商会」の倒産前の期間のこれら回転日数をグラフにしたものが上図である。明らかにこれら日数が長期化していることがわかる。棚卸資産回転日数が伸びて在庫期間が長くなり、売上債権回転日数が伸びて支払ってもらえなくなって、やむを得ず仕入債務の決済を遅らせて資金繰りをつけようとしている。だが、そうはうまくいかず、(d)、つまりネットの資金繰りはむしろ悪化している。そうすると借入金を増やすなどして資金繰りをつけざるを得なくなる。それでも救済企業が現れて増資に応じてくれれば、それで資金繰りをつけつつ、その企業の傘下に入って再建も可能であるが、そうならなければ「大沢商会」のように倒産に至るわけである。