VB経営 虎の巻

資金繰りが命運決める

資金繰り。サラリーマンから転身して起業する人が最も気にすべきことである。しかしながら、この資金繰りというものは、「学校」で学べるものではない。

財務管理や計数管理とは違う。実体験しかない。しかしながら、経営上、間違いなく最も重要な管理項目だ。売り上げと経費を管理していても、その出入りのタイミング、つまり資金繰りを把握していないと冷や汗をかくことになる。

資金繰りを得意として起業する人はいない。実現したいビジネスがあるから起業したはずである。ついつい資金繰りがおろそかになるが、資金繰りに失敗すると倒産する。

インディゴブルー社長 柴田 励司氏

1985年上智大文卒。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）社長などを経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の最高執行責任者（COO）に就任。10年6月から現職。

「困ってから」では対応遅い

大企業ではよほどのことがない限り資金繰りが原因で倒産することはないが、ベンチャーは簡単に倒産する。大企業で育った人は、経理部経験者でもない限り、この感覚が身についていないので要注意だ。

私があるベンチャー企業の再建をしていた時の話だ。この会社は売り上げはそれなりにあるが、資金繰りが恒常的に厳しかった。

このため金融機関からの借り入れが膨らんでいた。私が社長に就任したときには明らかに身の丈以上の有利子負債を抱えていた。

なぜこうなったのか。その理由は明白だ。顧客の多くが大手の広告代理店。これからの入金が、手形で、しかも取引代金の締め日から支払日までの猶予期間（支払サイト）がなんと6か月もあった。

一方で業務委託しているのは個人や小規模企業。支払いは、業務が終了した月末締めの翌月末だ。入りより出が早い。これでは当然、回らない。支払い条件変更のお願い、支払サイトの見直し――。これが財務体質改善の第一歩だった。

当時、最も腹立たしかったのは、大企業の担当者からのお気楽な支払い遅延要請の電話だ。契約上、当月末の支払いになっているにもかかわらず、担当者の手続きが遅れたので、「来月末の支払いにしてくれ」とくる。

これには困った。下請法の対象企業でなくとも、予定している支払いがないと資金繰りに大いに影響が出る。中には連絡もなく支払いがなされないこともあった。電話で督促すると、担当者が手続きを忘れていたということもあった。この手のことがベンチャー企業を危機に陥れる。大企業にお勤めの方にはくれぐれもお願いしたい。「気やすく支払い遅延要請をしてくれるな」と。

人気のテレビドラマ「半沢直樹」を見て、銀行と中小企業とのやりとりが身近になった人もいるだろう。困りそうになったときには、銀行に真実を包み隠さず相談した方がいい。変に画策しないことだ。相談のタイミングは、「困ってから」「赤字決算になってから」ではなく、「困りそうになったとき」だ。前述の再建時は完全に困ってからの相談だったが、それでも一部の例外を除いて、担当者は真摯に耳を傾け、力を貸してくれた。私の資金繰り体験からの学びだ。

（おわり）

2013年9月24日 日経産業新聞