

## 1. 事業資金の使い道を考える～悪手と妙手～

会社を経営するには十分な資金（現金）が必要です。現金はどうすれば捻出できるのでしょうか。簿記の知識があれば一目瞭然です。貸借対照表の借方（左側）は資金の運用を示し貸方（右側）は資金の出所を明示しています。資金の調達源が社内だと純資産（自己資本）、金融機関等社外からの調達だと負債（他人資本）と呼んでいます。損益計算書の最末尾にある当期純利益は純資産を大きくさせる効果があります。純資産に含まれる利益剰余金の残高を増加させるからです。

社長ら経営トップ層や管理・監督者を含む全社員の努力により損益計算書が黒字になると純資産が増大し、反対勘定の現金・預金（資産の部）の残高も膨らみます。経営が行き詰る会社の多くは損益計算書の赤字が連続して続き、現金・預金の残高が月毎に減少しています。毎月赤字なのに何故か現金・預金が減らず又は増えている時は、金融債務等負債勘定が膨らんでいます。瀕死の状態から一時的には息を吹き返すとしても負債は必ず弁済しないとイケない資金です。負債増加は中長期的には資金繰りを悪化させるので大変危険です。

日々の事業活動を経て蓄積してきた現金・預金残高の活用策について考えてみましょう。**悪手の最たるものは「預貯金として寝かせておく」こと。**日銀の金融政策の変更で金利ある世界へ復帰しましたが預貯金利率は雀の涙程度の状況はまだ続くこと確実です。**次の悪手は「有価証券投資を行う」こと。**国内外の株式や社債・国債等債券に投資し配当や売却益の獲得を考える策です。株式市場は日々変動し国外株式は為替相場にも左右されます。「今売却したら利益は？、損失は？」と考え始めると会社経営が散漫となります。保有期間が5年超であれば日々の値動きに一喜一憂することは少ないでしょうが、このような太っ腹の精神を維持できるとは限りません。

私のお勧めは次の2つです。**第一に人的投資に使うこと。**人的投資には賃金引上げも含まれますが、教育・研修投資により多くのお金を振り向けた方が良いと思います。人的資本経営という言葉が最近目にします。こんな言葉を聴く以前に「企業は人なり」ですから、社員教育に十分な時間と資金を充てることは当然です。充当する教育研修資金の額は売上高の1%以上を目指してほしいものです。**次の資金を投入する先は有形固定資産**です。但し有形固定資産であっても建物や土地への投資は控えるべきです。建物は減価償却費で投資額を回収できますが法定償却による回収年数が長過ぎます。建物は賃借するというのが基本です。土地は減価償却できません。売却で資金回収をしようとしても短期間で売却できず売却額も購入時より低くなる可能性が高いのです。土地購入は悪手と言えるでしょう。土地も賃借を基本とするべきです。

**残る有形固定資産は機械装置、器具備品工具です。これらに積極的に資金投入しましょう。**老朽化した設備で生産加工・販売をしても生産性や収益性の向上は期待できません。少々高くとも最新鋭の機械等にすべきです。競争相手が最新鋭、自社は修繕費がかさむ設備では戦う前から勝敗は決まっています。有形固定資産への投資は事業の生産性や収益性への貢献度が高い資産を中心に考えると理解して下さい。投資の乗数効果でより多くの現金を獲得できます。なお車両運搬具は事業用で高スペックのもの購入は可ですが、事業との関連性の薄い高級車等乗用車への資金投入はしてはいけません。

## 2. 脳は就寝、リラックス時も稼働するスーパーPC

少々私の自慢話に聴こえることを綴ってみます。この2年間ある国家資格に挑戦しています。年齢68歳の私の脳みそは3種のテキストを10回以上復習するのに中々覚えきれません。マーカー等で所々文字が見え辛くなっています（笑）。過去問も解いても正解とはなりません。解説集を読んでも？となり時間だけが無為に過ぎていきます。日中は仕事をしているので朝夕の隙間時間に勉強です。頭がガンガンしてきます。それでも今年目標に「1日1時間以上は勉強する」と目標を掲げているのでふらふらの状態でも机に向かいます。

「何で解けないんだろう」。分らない循環に迷い込み「今日はこれでおしまい」とテキストを閉じます。夕食後リラックスして就寝。翌朝ふと頭の中に昨夜の疑問が浮かんできます。「あ～そうか、これこれこうなっているんだ」と疑問が氷解していきます。なんとも不思議な感覚です。これが何回も続きある話を思い出しました。平成24年にノーベル生理学・医学賞を受賞した山中伸弥教授がIPS細胞の仕組みを発見した話です。教授は大学で様々な実験を試みますが技術を発見できない日々が続きました。ある日、教授がシャワーを浴びている時に閃きが走りました。「あつ！」と叫んだそうです。そうリラックスしている時でも脳の一部は高速で動いていたのです。眠っている時でも脳が消費するエネルギー量は日中覚醒している時とほぼ同じだそうです。**就寝時や超リラックスしている時の方が難題が解けることが多いのです。そう、働いている時に真剣に悩みましょう。もがき苦しみましょう。**そうすることで就寝中に難題を解くヒントが脳裏に浮かんできます。私はそう信じて疑っていません。皆さんも信じましょう。

## 3. 出来る社長への道のり：自分の実力を知る（創業前④）

何事でも自分の「実力を知る」ということは難しいものです。自分の実力以上の挑戦をすると失敗するリスクが高まります。油断大敵とは実力はあるものの気を抜いたり注意を怠った為に自滅を招くことです。これに対し「実力以上の無謀な挑戦では失敗が必然となる」と理解しておきましょう。

創業前は期待と不安が入り混じった不思議な感覚に捉われます。創業前を第二の創業や新事業進出という言葉に置き換えても同じです。経営者候補は「失敗することはない」と信じ切っています。「創業後は何が起きるか分からない」という不安を抱えています。自信たっぷりに船出をしないと失敗という文字が脳裏を駆け巡り前に進めなくなります。自分の実力を知っていれば予期せぬ事態の発生でも対処方法が案外と見つかるものです。例えば正面突破可能か、方向転換か、他者の応援を求めるか、挑戦時機を少し変えるか等々。本当の実力を知らないと勝ち目のない無謀な戦いに終始し二度と立ち上がれない程の強烈なダメージを負うこととなります。

本人が自分の実力を知ることはとても困難です。どうすれば自分の実力を知ることができるのでしょうか。ここで**メンター**の登場です。商工会議所等の経営指導員や中小企業診断士等の専門家がメンターとなり得ます。自分のビジネスプランをこれら第三者に精査してもらいましょう。**メンターからの厳しい指摘を真摯に受け止めれば成功確率は高まります。背伸びしたプランでは市場や競争相手から痛打を受けると大怪我を負います。厳しい指摘も感謝すべきなのです。**