sample

慶應義塾大学ビジネススクール

ホーム・ガーデニング（株）の資金計画

銀行への融資申請

1999年の新年早々、ホーム・ガーデニング株式会社(HG社)・経理部長の鈴木さんは、正月気分にも浸れず、来週早々メインバンクの神奈川銀行(地銀の中位行であった)に提出しなければならない融資申請書類を作っていた。銀行の融資担当が「Yes」と言ってくれるような内容にして、融資額や融資条件をまとめなければならないのである。

威勢のいいアイデアマンの小野社長は、資金繰りのことになるといつも決まって鈴木さんにこう言って、逃げ出すのであった。「経理はわからん。君に任せる!」

銀行との折衝は、鈴木さんの専決事項といっても良いほどで、小野社長が製品開発や得意先開拓、それに新設備投資などを言い出すたびに、最近は胃が痛くなる思いだった。

HG社の業績と資金繰り

HG社は、家庭用のガーデニング用品のメーカーである。わずか10年ばかり前に小野社長が独立して設立し、ガーデニング・ブームに乗って順調に業績を伸ばしてきた。最近の財務業績は、付属資料1～2の通りである。

同社はＤＩＹ店やスーパーに直接販売し、また中小小売店向けには卸ルートを使っていた。最近は通信販売が伸びてきており、通販会社向け売上が全体の10％を占めるようになってきた。

趣味の家庭用ガーデニング用品は、最近の自然志向の高まりから市場全体としては好調と見られていたが、しかし業界の内情はおよそ数万社の中小企業がひしめいており、競争もますます激しくなってきており、ありきたりの製品では付加価値も低く、最近の不況期の中でメーカーや小売店の倒産も多かった。

このケースは、慶應義塾大学ビジネススクール助教授・山根節が、クラス討議のための資料として作成した。 (1999年5月作成)

幸いにして、小野社長は消費者ニーズを読む能力に長け、次々と新製品を投入してきたおかげで、HG社の売上は伸びてきていた。最近のHG社のヒット商品は、大都市のマンションのバルコニーで使われる、様々な製品群だった。

とは言っても、この激しい競争に勝ち残るためには、市場価格に天井感があるため、独自性のある製品をロー・コストで作る必要があった。このために生産設備投資が必要と、経営陣は判断していた。HG社はここ数年、拡張投資や更新投資を繰り返してきた。製品の需要増加を見越して、年間3、500百万円程度の生産能力まで持つに至った。同社の当面の拡張計画は、あと53百万円の追加設備で1999年3月に一応完成する予定であった。

HG社の経営陣は、1999年度の売上予想を前年比21％増の2、160百万円という強気の計画を立てていた。1999年3月までの拡張計画は、この売上計画が達成可能なとき、合理的なものと考えられていた。経営陣はさらに、2000～2002年度の間、毎期400～700百万円の売上増を見込んでいた。

この業界には大きな季節変動があった。消費者がガーデニングに精を出すのは、春先から秋口までなので、どの企業も概ね、売上の2/3が年度の前半期であがっていた。付属資料3は、過去数年の季節変動をもとにした1999年度の月別の予想売上である。ただし生産の方は、年間を通じて平準化して行う方針であった。人員を遊ばせるわけにはいかなかったからである。

HG社は、3年ほど前から神奈川銀行から短期融資を受けていた。それ以前は地元の信用組合が借入先だったが、借入金が大きくなるにつれて信用組合が融資に応えられなくなり、神奈川銀行に鞍替えしたのだった。

融資は毎年1月に融資枠の契約を取り交わし、これに則って実行された。今年の融資枠は、5億円に増やしてもらえることになっていた。ただ銀行は、不良債権問題などの事情から、いわゆる“貸し渋り”の姿勢を見せており、HG社がもう少し資金繰り実績を改善できるまで、短期借入金は年に一度は、完済の形をとって欲しいと言ってきていた。HG社は春前から、小売店にどんどん製品を出荷し、店頭売上のピークが過ぎた頃から入金が多くなるというパターンを毎年描いていた。したがって春先に短期資金を必要とし、秋口(8～10月頃)は、HG社の資金繰りが最も良くなる頃なので、その頃に一度完済して欲しいということだった。それさえ守ってくれれば、毎年の短期資金融資はOKということだった。

HG社はここ数年会計上の利益は良好だったものの、資金繰りに関して、銀行の信頼を得るには至っていなかった。また新製品の売上動向如何によっては、

リスクが大きいとみられていた。1997年は、予定通り1月初旬に借り入れを実行し始めて、7月半ばまでには完済し、年度末まで追加融資はいらなかった。

しかし1998年は事情が違った。9月中旬になって何とか一度完済したものの、翌月10月にはもう資金を必要とする状況であった。1998年12月末の借入金残高は194百万円だった。銀行は表面上協力的ではあったが、前もって資金が必要なことを事前に話していなかったことに対して、強い懸念を示した。「99年度はきちんと資金計画を報告してくれないと、これ以上付き合いきれない」と脅かされていた。

鈴木さんは資金繰りに大幅な狂いを生じたことについて悩んでいた。そこで99年度の資金計画のデータ集めにとりかかった。

計画設定の基礎データ

HG社の売掛金の決済条件は、建前上は納品月末締め1ヶ月(30日)後現金払いであった。しかしこの条件はあまり守られていなかった。得意先も季節変動による資金繰りの凸凹があり、回収遅延が常々発生していた。今年度の売掛金の回収予想は、付属資料3にあげられている。これらを正確に予想することは困難であるが、鈴木さんは支払遅延の増加を、これらの中に織り込んでいた。

今年8月9日(月)からの2週間は夏休みとして、工場をクローズする計画であるが、それ以外の生産は平準化されて計画されていた。

原材料の購入は毎月90百万円(8月のみ60百万円)の予定であり、買掛金の決済条件もやはり1ヶ月後現金払いである。減価償却費は年間60百万円(定額法による。定率法では120百万円と見積もられた。)、その他の間接費及び労務費は平月55百万円、ボーナス月(7および12月)は85百万円と考えられた。営業費用は年間108百万円で、年間を通じてほぼ平均的に支出されると見て、差し支えないようだった。

1998年12月末現在の未払法人税等90百万円は税法上、決算期末から2月末後に支払うことになっている。また同様に法人税等の中間納付として、8月に今年度予想法人税額の半分60百万円を払うことにしている。

53百万円の追加設備は、3月に導入されるはずである。その支払は3月から4ヶ月間の分割払いの予定(6月だけ14百万円)である。その他に、経常的に発生する設備購入支出が毎月2百万円見込まれた。

1999年の損益予想は、売上高2,160百万円、売上原価1、788百万円、営業費用108百万円、支払利息21百万円、税引前当期純利益243百万円であった。法人税等の税率は50%(121百万円)として差し支えないと考えられていた。

1995年、HG社はある生命保険会社から、工場を担保に480百万円の長期借入を行った。この借入は、毎期6月と12月の2回、16年間にわたって返済され、残高の年5.5％にあたる固定金利とともに元本均等で支払われた。この長期借入金の1999年の支払利息の年間合計額は、21百万円になると見積もられたが、これは資金計画書や財務諸表上、別建て表示しようと、鈴木さんは考えていた。銀行からの短期借入金の利息は、概算推計で営業費用総額108百万円の中に含めて処理されていた。

1998年の株主総会で同社は株主配当金を1株当たり5､000円（年）から6,250円に引き上げた。1998年3月支払の期末配当金を3,125円とし、9月にも同額の中間配当を実施した。(発行済株式総数9,600株、配当金総額年間60百万円)

HG社の株式は小野社長の一族が80%所有していた。小野社長は増資に応じるために、個人資産を担保に入れて銀行から増資資金を借りていた。配当を減額すると、小野社長自身が困ることになっていた。したがって今年も、一応据え置く予定になっている。同社の知名度はまだ低いものの、今後2～3年間このまま成長すれば、将来店頭登録や株式上場も可能と経営陣は考えていた。

鈴木さんの資金繰り計画

HG社の財務担当責任者として、経理部長の鈴木さんはじっくり思考を練った。銀行に対する信用の上からも、また銀行への多少の反対給付の必要上からも、現預金残高は常に60百万円は少なくとも残しておく必要があった。

これらの条件で鈴木さんは、月別資金繰り表の作成を太田経理課長に命じた。この月別資金繰り表から、HG社が必要とする銀行からの借入金の額や時期がわかるはずであった。また融資条件に応えられるかもわかるはずだった。鈴木さんは太田課長に、1999年12月末の予想貸借対照表も同時に作るよう命じた。「投資その他資産やその他流動負債の勘定科目は、去年と変わらないものとして作っていいよ」と付け加えた。

付属資料１.貸借対照表

(1996～1998年12月31日現在)

ホーム・ガーデニング（株）　　(太字は合計。単位: 百万円)

項　　目	1996年	1997年	1998年
(資産)			
流動資産	533	491	618
現金	156	62	61
売掛金	140	155	202
棚卸資産	237	274	355
固定資産	682	820	949
建物・機械	646	777	905
投資その他資産	36	43	44
<資産合計>	1,215	1,311	1,567
(負債)			
流動負債	152	176	425
短期借入金	0	0	194
買掛金	83	86	94
未払法人税等	30	45	90
一年内長期借入金	30	30	30
その他流動負債	9	15	17
固定負債	450	420	390
長期借入金	450	420	390
<負債合計>	602	596	815
(資本)			
資本金	400	480	480
剰余金	213	235	272
<資本合計>	613	715	752
<負債資本合計>	1,215	1,311	1,567

sample

付属資料２.損益計算書

(1996年1月1日～1998年12月31日)

ホーム・ガーデニング（株）　　(単位: 百万円)

項　　目	1996年	1997年	1998年
売上高	1,386	1,535	1,779
売上原価	1,185	1,304	1,485
(内減価償却費・定額法)	(43)	(44)	(56)
<売上総利益>	201	231	294
販管費・支払利息	87	91	100
<経常利益>	114	140	194
法人税等	57	70	97
<当期純利益>	57	70	97
配当金(年間)	40	48	60

付属資料３.月次売上高・売掛金残高(予想)

年　月	月次売上高	月末売掛金残高
1998年12月	-	202
1999年 1月	149	304
2月	210	416
3月	316	599
4月	331	743
5月	342	808
6月	193	695
7月	161	482
8月	134	384
9月	77	265
10月	72	174
11月	76	170
12月	99	238
<合計>	2,160	

不　許　複　製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.