



## 自己資本比率と債務償還年数・・・。

今から数年前に、BSE問題というものがありました。その際に、大打撃を受けた業界があります。牛丼チェーンです。その際、多くのチェーンはオージービーフを代用しましたが、その中で、頑なに「アメリカ牛肉ではないと駄目！」とあって、オージービーフを使わなかったチェーンがありました。そう・・・、吉野家ですね。

吉野家は、どうしてあのような対応を頑なに継続することができたのでしょうか？単なる社長の“拘り”だけでしょうか。これには、「財務基盤が強かった」という強みがあります。

BSE発生前の吉野家HDの現預金は、約400億円です。BSE発生当時ですと、約300億円の現預金です。社員給与3年分を確保していたそうです。ここで、吉野家HDの重要財務指標についてまとめてみました。

### <推移表>

	H18年2月	H21年2月
自己資本比率	70.3%	60.3%
債務償還年数	1.1年	1.9年
ICR	36.1	38.8

※ICR:インタレスト・カバレッジ・レシオ

### <計算式>

- ・自己資本比率=自己資本÷総資産×100
- ・債務償還年数=有利子負債÷CF
- ・ICR=EBIT÷支払利息
- ※CF=利益+減価償却費
- ※EBIT=営業利益+受取利息・配当金

吉野家HDの自己資本比率は、現在、約60%を維持していますが、当時も約50%を維持していました。また債務償還年数も1年代をキープしており、金融機関からするととても安心感の高い数値です。直近の決算ではやや悪化しているものの、それでも超優良企業です。

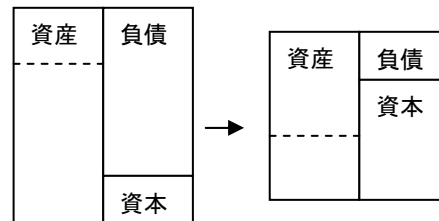
ちなみにダイエーが倒産したときには、「自己資本比率1.5%、債務償還年数△193年、ICR0.97」という散々な数値でした。同業のイトーヨーカ堂(当時)は、「自己資本比率58%、債務償還年数1.4年、ICR13」という超優良企業です。優勝劣敗が明確になるわけです。

ここから学ぶことができるのは、やはり、キャッシュフローの差だということです。銀行が、特に「自己資本比率」、「債務償還年数」という指標を重視するのは、まさに企業のキャッシュフローを判断しているという見方もできるわけです。

それでは、これらの財務改善をするにはどうすればいいのか？という点に考えてみましょう。つまり、自己資本比率と債務償還年数をアップさせる方法です。これは計算式をみれば直ぐにわかります。割り算ですから増減させるだけです。

自己資本比率は、自己資本(純資産)を増加させて、総資産を減少させればいいわけです。債務償還年数は、有利子負債を減少させてCF(利益等)を増加させればいいわけです。

### <イメージBS図>



この“大袈裟な”イメージ図を見てもらうと分かりやすいと思いますが、不良資産や遊休資産などを出来る限り処理して、資産を圧縮する。そして、出来る限り“利益の出る”経営体質を構築する(売上ではありません!!)。時には増資の検討も必要でしょう。

借入金(有利子負債)を安易に減少させるのは、不況下の現在においては、好ましい選択肢ではありません・・・。また、不況下では、こういう見方もできます。現金・預金を増加させる方法として、「借入をする」と考え方もありますが、これは現在のような不況下では“アリ”です。

現在のところ、やはり利益体質を作ることが経営者の至上命題だと思われます。しっかりと利益の出る体質の企業は、やはり現・預金比率も向上します(流動資産も増加します)。

「そんな理想だよ！」と叱られそうですが、経営者には、最新の中小企業向けの金融施策情報を収集しつつ、このような原則論も頭に入れてがんばって欲しいと思っています・・・。