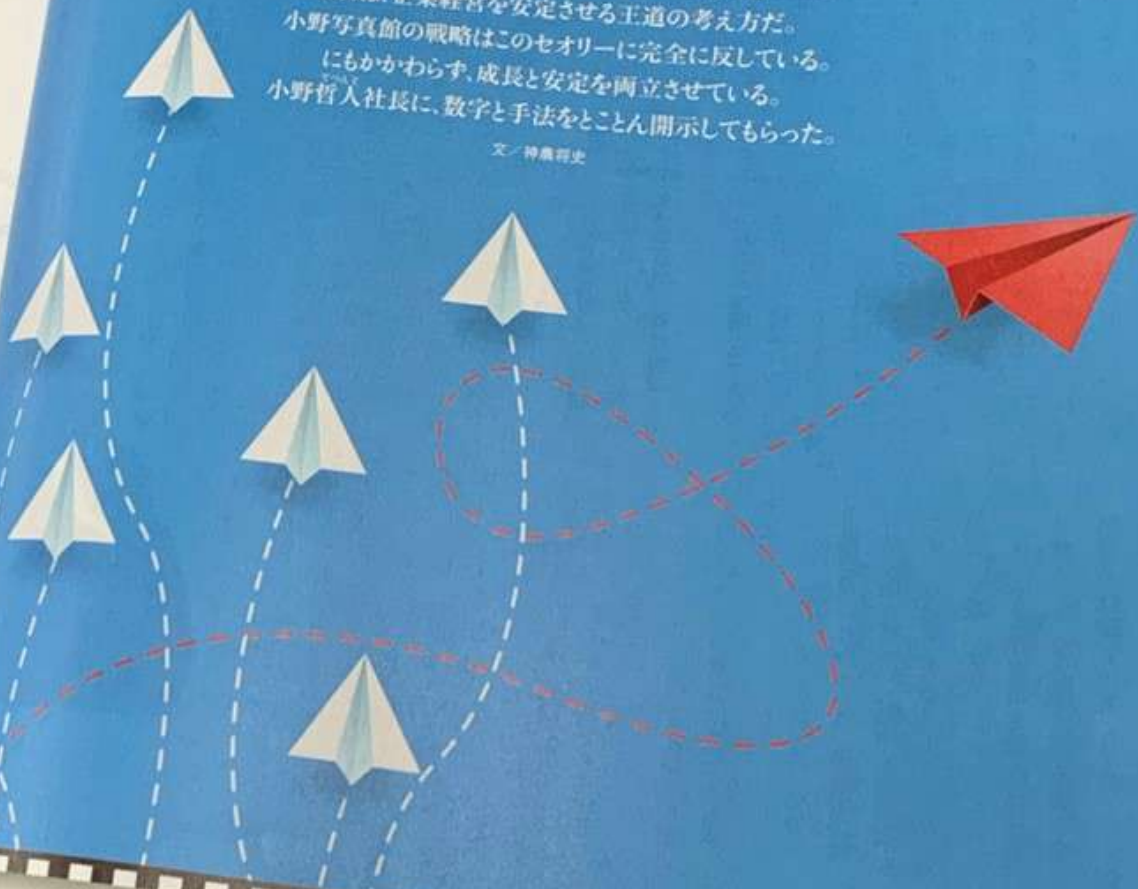


成長と安定を両立させる

# 超キャッシュ 保有経営

借入れを極力少なくし、自己資本比率を高める——。これは、企業経営を安定させる王道の考え方だ。小野写真館の戦略はこのセオリーに完全に反している。にもかかわらず、成長と安定を両立させている。小野哲人社長に、数字と手法をとことん開示してもらった。

文／神倉哲史



小野写真館の経営を支える考え方

## 1 キャッシュ保有で投資余力と緊急時資金を常に保有する

※自己資本比率は低くなるが構わない



## 2 業種と地域の多角化を進め、成長とリスク回避を両立させる



東京都江東区にある小野写真館の本館。小野社長が働いていた頃は、七区三から経営の転機、地元の家族行事の撮影まで行われていた。現在の写真館が入った。

小野写真館は茨城県取手市に本社を置き、写真スタジオなどを運営している。同社の自己資本比率は直近の2021年9月期で6.2%。売上高対借入金比率は91.3%に達する。それでも高利益率を記録し、金融機関からも評価されている。小野哲人社長の表現によれば、引き換えに、21年9月期末時点で、小野写真館は9億2884万円の現金を持ち、営業利益は10.4%を達成した。小野社長が重視する「M&A（買収）」は、05年に借借超過だった事業に限り、返済期間をしながら実施してきた経営方針の仕掛けの一つである。1つは投資余力と緊急資金の保有。2つ目は、業種と地域と安定の両立にある。小野写真館は18年以降に成長を遂げている。同業者の不振を背景に、年々の30%程度の現金を持つ必要

があると考えられる。現在であれば、億円前後が当面の運転資金だ。機があれば緊急資金を超える危するものではない。小野写真館は、20年に伊豆の旅館を、21年にアール・バム作成アプリをM&Aで取得した。今後も効果的なM&Aを続けるために現金が役に立つという。融資が認められずM&Aが継続と小野社長は指摘する。現在の小野写真館は、M&A資金の融資が得られ、もしも5億円程度までは本業に投資する余裕がある。低金利で調達できる資金を活用しない手

借入を極力抑え、長期のみ

攻めるオーナー経営者のための

2022年5月1日発行(毎月1日発行)第452号 1984年11月22日第3種郵便物認可

# NIKKEI **TOP** LEADER

日経トップリーダー

2022 **5**  
May



特集

## 超キャッシュ・保有経営

成長と安定を両立させる

企業研究 シロ  
土産品製造から転換した気鋭のブランド  
地域から急成長、再び地域との共生へ

企業レポート メゾンカカオ

組織づくりのベースは  
大学ラグビー時代に学んだ

レポート

社員が辞めない会社のつくり方

バランスシート入門講座②

現預金比率・借入返済期間・  
ROAを理解する