

第1節

決算書を理解し、分析し自社を知る

◎1.1 決算書を読める社長は少ない

自社の売上、利益、収益性とか生産性については損益計算書を見れば比較的たやすく知ることができる。豊友会に入会してくる社長で貸借対照表まで読める人は稀である。多くの方は決算書の数字を見ていと頭が痛くなるようだ。この理由は二つあり一つは成績が悪いから、これから先を考えると頭が痛くなり、決算書を見たからといって、会社の業績が良くなるわけではないという方々。もう一つは根っから数字とか計算が嫌いという人。いずれにしても困ったものである。

会員の中で珍しく財務に長けたSという社長がいる。彼はなぜ財務に強くなったのかを話そう。

彼曰く。…昔々、たまたまある方から「夜の街を徘徊しとる暇があったら、もう少し真剣に経営の勉強をしろ！自分の会社だろー」と叱咤を受け、無理やりあるセミナーに行かされたそう。その時初めて自分の会社の決算書に基づき説明を受けた。講師から説明を受けながら自社の分析に関する問題を出されても彼一人だけ答えが出ない。彼のために講義は遅々として進まない。その時、みんなの前でも恥ずかしい思いをしたのが起爆剤となって、猛烈に勉強を開始した。その時の講師は「経済新聞に会社の決算報告書がよく出てくるからそれを見なさい」と教えてくれたことを今も忘れないでいる。それまでスポーツ新聞しか見なかった彼が「日本経済新聞」を見るようになったそうである。大異変である。以後、決算報告書が載っていると、つい目が留まってその会社の様子をうかがってしまうことが習慣となってしまうたそうである。まさしく習慣とは第二の天性であると思う。

私の会社「麻益」の現社長も財務には長けている。彼は簿記の勉強のために大学を1年余分に行っている。簿記は経営計数学であり、会社を経営するためには絶対必要なものである。現時点の計数が分からなければ、将来を読むことは絶対不可能である。私自信がそうだから、現在も数字で語れる幹部社員も多い。だから長きにわたって良い経営成績を残せているのだと確信している。21世紀は緻密な経営が要求される時代である。生き残るには、社長が計数に強いことが前提条件である。豊友会に入会した社長や幹部社員も、まず自社の決算書を読める能力をつけることから勉強している。

◎2.1——経営能力のバランスが大切

社長自身に営業力とか技術力とか企画力とかが優れていて、自分の会社をここまで築き上げてきたと思う。売上さえ出していれば、そこそこ利益もついてきた時代があった。「決算書なんてものは、銀行に金を借りる時に要るぐらいで、それ以外何に使うの」と考えていた仲間の社長連中も多々いた。

ところがである。昨今では新規に追加融資を頼むにしても、現状の財務状況の説明と将来計画について、

数字をベースに語らないと、とても応じてくれない。「営業力をアップし、売上拡大をいたします」とか「これこれの技術がありますから何とかかります」と言つて安易に融資が受けられる時代ではなくなったことは、身にしみて感じている方も多いと思う。

これからの時代、会社の財務力という観点から会社を見据えることが、とても大切な時代になっていることは事実である。

第2節 財務分析とは

◎1. — 過去の数字は1円も変えられないが……

S君はある有名な先生から「社長の役割とは未来の数字を作り上げることである。過去の数字は神様でも1円も変えることができない」と経営計画策定セミナーで教えられていた。だからS君は過去の実績の分析をしないまま経営計画を作っていたそうである。

この先生の教えは正しい。しかし、いつも計画と実績に大きな乖離が生じていたのである。最近やつと過去の数字のトレンドから、今までの行動の反省をするとともに、今後の行動パターンの変更が未来の数字にどう映し出せるかを絡めながら、幹部社員も参画させて計画作りに取り組んでいる。

以降、多少のズレこそあれ、ほとんど計画どおりの数字が残せる状態が続いているそうである。

財務分析の目的は、現在までの自社の企業情報を得るためのものである。情報に基づかない行動とか計画が近代経営に存在するのであるだろうか？

◎2. — 決算書を堂々と見せられる社長は少ない

決算書の一つである「損益計算書」は社長の「成績通知表」である。S君は小学校時代、通知表を親に見せるのが厭で厭で仕方がなかった。テストで点数の悪い答案用紙は帰り道の古井戸に捨てることができたが、通知表は保護者の認印が必要であったため、仕方なく見せざるを得なかったそうである。

社長はその成績通知表なる決算書を、他人様の銀行、主要取引先、株主等々に公表せねばならない。日本の社長の70%以上は赤字の決算書を恥ずかしい思いでいやいや公開しながら、屈辱を味わっているのが実態

だろう。恥ずかしいと思う社長はまだ社員が救われる。中には赤字決算書をカタに、「会社が赤字なのはお前たちのせいだ」とばかりに社員をなじる社長もいるから始末が悪い。

内容が悪いから見たくないし見せたくない。つい反省をおろそかにしてしまう。またその結果説明についてきっちり語れる社長は稀である。

さてみなさんの会社の決算書が正しいかどうかが問題である。対外的に良く見せるために、改ざんされた決算書(粉飾し、体裁を整えられた)では、本当の姿が読めない。また、経営者って不思議なもので、改ざんした数値が本来の数値と思いついてしまうという錯覚に陥るそうである。会社の事情はいろいろあると思うが、内部資料として「ありのままの決算書」を活用せねば、何の意味もない。

◎ 3. ── 決算書は全社員に公開せよ

豊友会の多くの会社は決算書を社員に公開するようにしている。「情報の共有」が大切だから私はうるさく言う。ところが、なぜか世の中の多くの中小企業の社長は拒絶反応を示す。どうして数字を公開できないのか？社員はただ働けばいい、社員に懐具合を見られたくない、会社の金を個人に流用しているから？理由はいろいろあると思う。しかし、「今期の業績も悪かった」だけで賞与を減額したとしたら、社員は納得いかない。そんな会社が良くなるわけがない。

◎ 4. ── 財務状態を自ら説明できますか

会社関係者に自社の財務状態を語るには、表に出ている数字の裏側にある行動原因についても理路整然と語れることが理想である。大企業ならば、財務担当重役、営業担当重役がその役割を果たすが、中小企業では社長以外には人材はいない。

現政権の批判や、経済評論はプロ並みの社長によくお目にかかるが、自社のことを数字で語れる社長には

あまりお目にかかったことがない。

自社の情報にもっともっと興味を持っていただきたい。今後も社長としてあり続けたいと思うならば、財務諸表の数字とか計数に少しずつ馴染んでいただきたいと切望する次第である。財

第3節 なぜ財務分析か

◎1.——今あなたはどの位置にいるのか

オーストラリアのリゾートでしばらくの間のみびりしたいと思っても、事前に計画を立てなければ急には実現しない方がほとんどであろう。仕事の段取りをつけ、いつからいつまで居られるかを決めてから行動に移さなければならぬ。1カ月か、半月か、1週間か。人それぞれの状況によって違ってくる。

「会社をこうしたい」と願ってもこれと全く同じことが言える。自社が泥沼に両足がどっぷり入りこんでいるならば、まず片足から抜け出すことから取り組むのは当然であろう。人を採用するにしても、新鋭設備を導入するにしても、店舗を増やすにしてもその資金を拠出できる力が現在あるのか。もし借り入れをしたらいつまでに返せるのかを読みとれる力も必要である。

◎2.——数字を知ることから経営が始まる

社長の100人が100人とも収益体質の強い会社をつくりたいと願っている。と思う。それも社長だけでなく、あなたに人生を委ねた幹部社員も同じである。だったら社長共々一緒になって数字が理解でき、分析でき、計画としての数字が作れ、その数字を必達するための具体策までも、共に描き実践することが近代的経営ではなかるうか。

しかしそこに到達するには少しばかりの時間が必要である。まずみんなが理解できる道だてから準備に取りかからなければならぬ。そこから後が経営であると思う。

◎3. ー 損益計算書しか見ない社長

損益計算書には、ある期間において発生した売上やその他の収益から費用を差し引いた利益または損失をどれだけ出したかを表している。つまりある一定期間の「経営成績」が表してある。

貸借対照表には、ある時点の会社の財政状態を表している。そこには会社設立以来の歴史が数値化されていると言ってもよい。

税理士事務所から届けられてきた試算表なり決算書類の中から、見る順序は損益計算書からであろう。貸借対照表もじっくり見るという方はほとんどお目にかかったことがない。

特に中小企業の社長は直近の売上・利益にしか目が向かない人が多い。

社長同士の会話でも「売上が減った」とか「利益が出ない」と言うのは耳にするが「売掛金が増えた」とか「借入金が増えた」とか「剰余金が増えた」とか「利益が出ない」と聞いた事がない。どうも目先の売上利益しか興味の無い社長が多い。どうか今日を機会に無理やりでも貸借対照表も見してほしいものである。利益が出ない根本原因は貸借対照表にあることをご存じかな？

◎4. ー 貸借対照表を見てほしい

①まず自社の決算書を出していただきたい。今まで市販されている「決算書の読み方」の類の書籍は、貸借対照表なり損益計算書なり架空のモデルで説明が加えてある。悪いとは思わないが、モデルは自社の方がより実践的である。故に今ここに自社の決算書がないと、これから先の話は分かりにくい。よろしいかな。

貸借対照表を開いていただきたい。一言で言えば下から上へと読むのである。それも右側から読むのが鉄則である。一番右下には「負債・資本の合計」が数字で書いてある。これは一言で言えば現在までに会社にどれだけの金を注ぎ込んでいるかを表している。自分の金もあれば、借金をして注ぎ込んだものもいる。物は買ったが未だ払っていない金もある。掛けで買っている金も残っている。

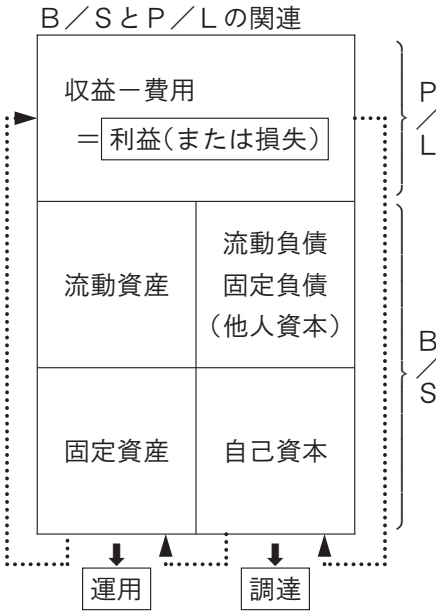
資本の調達は大きくは二つしかない。自分の金か他人様の金かの二つしかない。前者を自己資本と呼び、後者を他人資本とか負債とか言う。当然負債は少ない方がよい。であるなら自己資本を多くする必要がる。

②左側の一番下に「資産の合計」として右下の「負債・資本の合計」と同じ金額が載っている。右(貸方)と左(借方)とがバランスしているからバランスシート(B/S)と呼ぶのである。

以後貸借対照表をB/Sと表現するが、間違ってもブリヂストンとは読まないでほしい。

③現在地を知る上でも、B/Sの中身を理解することが大変重要である。損益計算書(P/L)は先ほども触れたが経営成績が表してある。

ついでながら触れておのが、「決算書」とはB/S、P/Lと利益処分案の三つから成り立っている。今一度自社のもので確認してほしい。



右の図を見ながら、日常の企業行動をイメージしてほしい。

会社は利益を得るため、B/Sの右側でお金を調達して、左側で運用し、収益（主に売上）をあげるために費用を使いその結果、利益が生じる構造が理解していただけたらと思う。その流れを理解していただきたい。

もう一度言う。会社はまず自分や他人からお金を調達する。それを元手にして固定資産と言われる、設備とか建物等、あるいは流動資産と言われる商品とか現金等という武器を運用し、「人」が加わり利益を出す努力をしているのである。決算書の仕組みは会社の日々の活動がそのまま映し出されているのである。

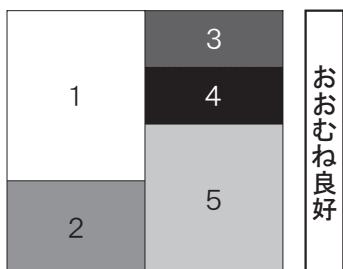
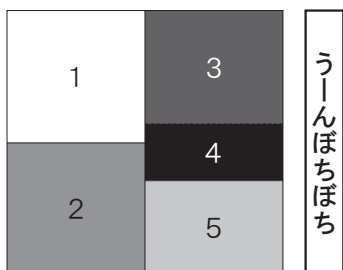
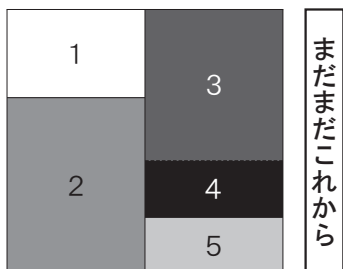
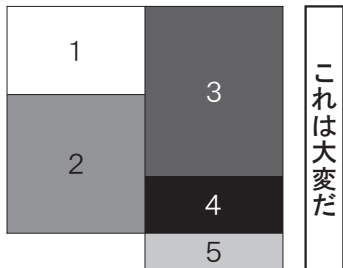
第4節 現在地を大枠で知る

◎ 1. 大枠で捉える意義

「木を見て森を見ず」ということわざがある。社長や経営幹部は大局からものを観て、それから細かいところまでチェックする習慣を身につけること。先に細かい数字に目を奪われていると全体像を見失ってしまうからである。B/Sもまず全体のバランスから見ることである。

自社のB/Sを大枠で分類してみると、4つのパターンのどこかにあてはまる。大枠とは流動資産、固定資産、流動負債、固定負債、自己資本の5項目だ。その割合をチェックして頂きたい。

一番右下の負債・資本の合計(総資本とも呼ぶ)とその上にある資本合計のバランスを見よう。資本合計を分子にして負債・資本の合計を分母にして100を掛けたものが自己資本比率といい、財務上



- | | | | |
|---|------|---|------|
| 1 | 流動資産 | 2 | 固定資産 |
| 3 | 流動負債 | 4 | 固定負債 |
| 5 | 自己資本 | | |

もっとも大事な指標である。当然高ければ良く、低ければ悪い。
念のため計算式を書いておく

$$\text{自己資本比率(\%)} = \frac{\text{資本合計} \div \text{負債} \cdot \text{資本の合計} \times 100}{}$$

自社の資本の調達バランスはどうであろうか？

以下、固定負債、流動負債と固定資産(繰延資産も含む)、流動資産を面積比率で描いてみるとよい。流動
：固定：とは1年以内か、それ以上という分類で通常ワンイヤールールという。例えば流動資産というのは
1年以内にお金になる科目で固定負債は1年以上先になってから返すお金である。

先ほどの4つのパターンについて説明しておこう。

(1)これは大変だ

このパターンの会社、結構多い。自己資本がマイナスになっていて、いわゆる「債務超過」の状態。一般的に言えば、いつ潰れてもおかしくはないが、例えばオーナー社長一族に個人財産があり、何とか遣り繰りしているため存続しているが、そんなことは、長くは続かない。債務超過からの脱却が最大目標でありそのための戦略構築が急務である。

(2)まだまだこれから

自己資本比率が10〜20%程度で、流動資産より流動負債の方が多く、そのため資金繰りと資金調達から逃れられない。自己資本比率の改善が進まず、総資本が膨らんでいくようだと危険である。まず足元を固める意味でも、30%をクリアすることを目標とした中期の戦略構築が先決ではなかるうか。

(3)うーんぼちぼち

自己資本比率が30%程度で、自己資本額が1億円以上あれば小企業ではあるけれども、一応安定した状態であると言ってよい。流動資産と流動負債のバランスも良い。経営者に「経営のバランス」を意識する感

覚がないと、このレベルにも到達しない。今後、中長期のビジョンを推進し、一歩上の経営を目指す条件が整っていると見えよう。

(4) おおむね良好

経営者に「企業は公器」という思想がなければ、こういう体型にはならない。毎年毎年多額の納税をし、内部留保に努めなければ会社は安定しない。データから見れば申告所得が4000万円以上続いている優良企業ほとんどがこの体型である。偶然でも何でも無い。利益の出る根源はB/Sにあることを実証している。

◎2.——倒産した社長のほとんどが1年前でも予知していない

倒産の原因はいろいろあるが、最も一般的なのが売上不振による資金繰りの悪化である。しかし現在ほとんどの中小企業が売上不振に喘いでいる。潰れるのは何が真の原因かが分かっていない。目先の売上、利益だけにとらわれ、B/Sを変えることに努力をしないからである。B/Sを大枠でも読める力があれば事前に何らかの手が打てるはずである。それをしないから資金繰りを悪化させ、あつという間に簡単に倒れてしまう。

自分の会社を潰したくなければ、月次のB/Sを月に一度だけチェックしてほしい。

詳しくは後の「第7節お金(資金)の面から自社を掌握する」で述べる。

◎3.——時系列でチェックする意味

現在の状況はすでに数年前から前兆が現れている場合が多い。分析する場合、単年度の決算書だけでは会社の本質的な問題点を見つけないことは難しい。過去3～5年の決算書に記してあるすべての数値を古い順番から直近まで並べてみるだけで、おおよその問題点が分かる。さらに表示されている数値の増減の裏側には、

いかなる社会情勢の変化があり、わが社にどのような影響を及ぼしたのか、その時、いかなる対応をしたのか、それが良かったのか悪かったのか等々を反省し、今後の課題を見出す必要がある。単に数値増減だけでなく後から述べる重要指標についても、チェックし、今後の経営に意識的に取り組む必要がある。

◎4・1―情報を今後どう活かすか

問題はこれからである。時系列分析も終え問題点も明確となり、課題も固まりつつある。

多くの会社が、何らかの手術をせねばならぬ状況だろう。決断せねばならない案件が山のように出てきた。さてどうする。一般経費の削減は言うに及ばず、人の削減もせねばしのげない状況の会社も少なくあるまい。収益性の改善に着手する第一番目は「出を制す」ことである。特に人に手をつけないければならない時は実に辛い。しかし、社長は鬼となって断行せねばならぬ時がある。会社という母船を守るために、10人しか乗れない船にそれ以上の乗組員がいたら、余裕のある他の船に乗り移ってもらうしか手段はない。

第5節 社長が押さえる重要指標6項目

◎1. 当座比率

資金繰り状態の良し悪しの判定である。計算式は

$$\text{当座比率(\%)} = \left(\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100 \right)$$

誰が何と言おうと私は重要指標の第一番目に当座比率をあげる。とりあえず会社が安全操業を続けられる状況か否かをチェックするのである。資金が潤沢にあるかないかでは、今後の手の打ち方が全く違ってくる。大枠での資金繰りの状況もこの指標の数値とトレンドで判断可能である。小売、サービス業に限っては、売上即現金収入になるため60%程度で回る場合もあるが、その他の業種では100%以上を一応の目安としたい。

当座資産とはB/Sの左上から記してある現金、預金、受取手形、売掛金、有価証券と中には期日指定債権があればそれを合計した金額である。

流動負債はB/Sの右上に合計金額が記してあるが、これは1年以内に返済せねばならない債務である。

◎2. 自己資本比率

借金体質か否かの判定である。計算式は

$$\text{自己資本比率(\%)} = \left(\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100 \right)$$

安全性は当座比率、安定性は自己資本比率である。自己資本とは決算書には「資本の部合計」で記してある。つまり、資本金、法定準備金、剰余金の合計である。私の仲間の会社の多くは自己資本比率が10〜30%というのが圧倒的である。中には90%以上もあるお化けみたいな超優良企業もあるが、こんなのは例外中の例外。さしあたり40パーセントを一応の目安としている。S社長の会社も私と出会った時、4期連続の赤字会社であったが、当座比率が高いのと自己資本比率が高かったため、腰を据えて改善・改良ができ、現在は回復してきている。いろいろな会社と関わったが、自己資本比率、自己資本額が乏しく、大幅な赤字を続けている会社の再建は本当に困難極まる。

そんな会社の社長の共通点は経営者としての思想・考え方・やり方に首を傾げたくなる場合が多い。

◎ 3.1 ROA(総資本営業利益率)

世界標準はROAで判定する。計算式は

$$\text{ROA}(\%) = \frac{\text{営業利益}}{\text{総資本}} \times 100$$

営業利益とは本業で得た利益である。総資本は会社に注ぎ込んだお金の合計である。ROAはReturn On Assetsの略で、直訳しても「投資に対する見返り」である。一応の最低限の目安として5%以上は確保したい。我々の仲間が作っている経営指針書に事業目的というのがある。多くの場合「適正利益の確保」と記してあるが具体的にはROAが何パーセントかで良いと思っている。

中小企業の多くに、本業に必要でないと思われる余分な資産を持っている場合が結構ある。この場合は遊休資産がどれほどあって、これらを処分すれば(資産の圧縮)利益率がどれくらい改善されるのかを検討しておくことも大切である。資産を圧縮すれば資本も圧縮できるからである。

◎4・― 一人当たりの付加価値額

生産性と言えは一人当たりの付加価値額である。計算式は

一人当たりの付加価値額 ÷ 付加価値額 ÷ 期中換算人員

社員一人当たりの稼ぎである。この指標は生産性をチェックする上で最も分かりやすい指標である。以前は付加価値率の高い低いを問題にしていたが、率は低くても一人当たりが高ければよいのである。ただ、一人当たりの「二人」を明確に定義していただきたい。中小企業では社長も「二人」に含まれる。パート、アルバイトは正社員の平均賃金と比較し、換算すること。つまり1/2と1/3人分となる。

期中はその期の平均人員のことである。期末人員でも構わないが、より精度の高い情報は期中である。この指標に関しては、業種により随分バラツキがあるが、社員数が多いほど一人当たりの付加価値額は少なくなる傾向はある。

◎5・― 棚卸資産回転日数(率)

在庫(棚卸資産)は極力減らせ。計算式は

棚卸資産回転日数 ÷ 棚卸金額 ÷ (売上高 ÷ 365)

棚卸資産とは在庫のことである。サービス業、飲食業以外の業種にとって大切な指標の一つである。「諸悪の根源は在庫にあり」ともいわれているし、事実在庫の増加は資金を食いつぶしているのである。ところが「在庫は資産の一部」と平然とおっしゃる社長もいるから困ったものである。なぜトヨタ自動車は仕入先に対し在庫を持たない「カンバン方式」で納入させているのかを考えていただきたい。

それは、各工程が必要なものを必要な分だけ調達・製造すれば、在庫を抱えるリスクや、管理に関わるム

だから解放されるからである。

倒産の原因に「消費低迷で販売不振に陥り…」というのがよくあるが、販売不振とは仕入れた物が売れずに残ることである。元来、在庫はお金を出して買ったものである。お金が形を変えただけである。現金が10万円も足りないとは大騒ぎするのに、いつ換金できるかさえも分からない在庫が1000万円も眠っているのをへっちゃらの社長が多いのも困ったものである。

さらに在庫は日が経つにつれてその価値が減っていくものであるのに仕入れ原価のまま評価している会社をよく見かける。もっと悪いことは「利益調整」のためにその都度評価基準を変えるなんてことは、即刻止めてほしい。目先の損は覚悟の上、処分できるものは早急に換金して、資産のスリム化をし、資金繰りを楽にしていたきたい。

◎6.1 借入金月商倍率

分不相応の借金をすれば潰れる。借金の限度を知れ。計算式は

$$\text{借入金月商倍率(倍)} \parallel \text{借入金} \div (\text{売上高} \div 12)$$

借入金とは短期借入金と長期借入金の合計である。それが月の平均売上の何倍あるのかをチェックするのであるが、昔からどんな商売でも月商の3倍が目途と言われている。

しかし、現実には10倍もある会社を見受ける。「よくまあ一貸す方も貸したものだ」と呆れ返ってしまう。今後不良債権処理が進むとどんなことが待ち受けているのやら……

バブル期のように多額な借金をして、資産を購入する時代は、遙か彼方にすぎ去っている。「大きいことは良いことだ」の時代には、会社の大きさを測る道具として「総資産」を評価していた。世間の評価は中小企業に對して実にナンセンスなことをしていたものである。

第6節 財務分析の真髓

◎1. 1 ― 細分化して掘り下げる

さて、今まで書いたことだけでは「分析は完璧」とは言い難い。経営には「森も見て、木も見る」ことが重要である。大枠で全体をつかみ、細部にわたり多角的に会社を見ることが必要である。それも表面的に捉えるだけでなく、とことん掘り下げて考えることである。

理想は経営幹部と一緒に考えていただくレベルにしてほしい。幹部社員は自分が担当している部門で、実行責任を負っている。収益性、生産性については彼らの絶大な理解と協力がないと改善されない。社長はうまく人を用い、能力を十分発揮できるような仕掛けが要る。有能な社員はそれを望んでいる。社員と共に学び合うことによって、共通の認識もできる。

我々の仲間の勉強会で使う資料だが、あなたも一度挑戦してみてほしい。

◎2. 1 ― 経営者の性格が数字に表れる

仲間の会社の決算書を拝見して数字を眺めていると「この社長にしてこの数字だわな」と妙に納得がいくことがままある。例えば、いけいけどんどんタイプは借入金が異常に多い。派手で酒好きな社長は交際費に異常を感じる場合があるし、分不相応な高級車が好きな見栄っ張り社長は車両運搬具が異常に高かったので注意をうながした。逆に堅実で賢い社長は内部留保が充実している。

社長の性格次第で会社の内容に大きな影響が及ぶことを実践を通して確認できた。だから経営者としての能力云々より、経営者としてふさわしい性格であるかどうかの方が重要であると思っている。しかし本質的

業界の基準値 財務分析表

(率は%)

分類	経営指標						
		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	サービス
総合	総資本営業利益率(ROA)	3.8	4.7	3.1	2.7	3.5	5.6
総合	自己資本利益率	8.6	7.8	7.5	7.7	8.9	9.7
収益性	売上高総利益率	17.8	21.7	17.9	28.9	63.8	42.1
収益性	売上高営業利益率	2.6	4.2	1.7	1.4	2.6	4.5
収益性	売上高経常利益率	2.8	3.9	1.8	1.9	2.9	4.6
収益性	付加価値率	36.8	45.1	18.8	29.7	63.8	56.9
効率性	総資本回転率	1.5回	1.1回	1.8回	1.9回	1.4回	1.3回
効率性	棚卸資産回転日数	38.7日	28.5日	22.0日	29.5日	4.1日	6.9日
安全性	自己資本比率	23.3	27.1	21.8	23.9	23.5	29.2
安全性	流動比率	125	131	121	125	109	141
安全性	当座比率	83	103	95	75	79	109
安全性	固定比率	140	160	138	196	317	198
安全性	固定長期適合率	70	76	71	81	97	82
生産性	一人当たり付加価値(年)	929万円	830万円	991万円	744万円	529万円	805万円
生産性	一人当たり人件費(年)	546万円	450万円	504万円	380万円	293万円	448万円
成長性	売上高増加率	4.1	4.5	3.7	3.3	3.0	1.4
成長性	営業利益増加率	-5.1	3	1.6	-4.4	-16.6	-1.5
成長性	付加価値増加率	0.1	2.3	0.1	0	0	0.1
成長性	自己資本増加率	8.0	7.4	7.2	7.1	7.4	10.3
その他	損益分岐点比率	92.5	91.3	90.3	93.7	95.4	91.9
その他	借入金月商倍率	3.1倍	4.9倍	2.6倍	2.8倍	5.0倍	4.4倍

T K C 黒字中小企業平均より引用

あなたの会社の財務分析表

分類	経営指標	業界基準値	前々期	前期	今期	判定	次期目標
総合	総資本営業利益率(ROA)						
総合	自己資本利益率						
収益性	売上高総利益率						
収益性	売上高営業利益率						
収益性	売上高経常利益率						
収益性	付加価値率						
効率性	総資本回転率						
効率性	棚卸資産回転日数						
安全性	自己資本比率						
安全性	流動比率						
安全性	当座比率						
安全性	固定比率						
安全性	固定長期適合率						
生産性	一人当たり付加価値(年)						
生産性	一人当たり人件費(年)						
成長性	売上高増加率						
成長性	営業利益増加率						
成長性	付加価値増加率						
成長性	自己資本増加率						
その他	損益分岐点比率						
その他	借入金月商倍率						

な性格は変えられないにしても、考え方や習慣はいくらでも変えることができる。経営者の「人間性」はある程度良くすることは可能である。しかし、それに気づかない社長がほとんどである。

◎3. — 継続性が読めるか

事業は永きにわたって幾代にも継承していかなければならない。最も難しい課題である。継承予定者から見て『後を継ぎたい』と思える魅力ある会社であるかどうかである。赤字続きで借金だらけの会社だったら、子息とて振り向きもしないだろう。継承するに値する良い会社にしておくことである。

決算書の数字を通して、次代を担う幹部候補が見通せるか。社長の年齢が50歳としたら40歳、30歳前後に逸材はいるのか。子息をサポートしてくれそうなスタッフはいるのか等々をも決算書を読み込みながら、併せて考えなければならぬ。

細部について言えば、減価償却費とか研究開発費、教育費といった戦略的な経費が多目であっても、適正な利益が出ていること、退職金の掛け金をほぼ妥当に引き当てていることや、多額の借入金がないことである。とは言うものの急に良い会社に転換できるものではないが、勘定科目については次のことに留意して行動すれば魅力ある会社になるのではないだろうか。

資本金 いつまで過小資本金でやっているのか。圧倒的に多いのが資本金1千万円。求人票に記載する項目である。これではいい人材は採用できない。月商の1/3と1/2程度を目途に引き上げることを考えてほしい。ただし、増資分は社長同族が引き受けるべきである。

剰余金 次代を担う若い社員のために、安心して次の手(成長のための冒険)が打てる余裕の資金が確保しているか。事業は金は貯めることが目的ではない。いかに有効に活かして使うかが課題である。

固定資産 本業に関係の無い遊休土地、建物などがあつたら、極力売却することをお勧めする。今後も地価

は下がり続けることでもあり、何よりも総資産の圧縮になり身軽になることである。

固定負債 代表は長期借入金である。インフレ時代は借金先行で回収は10年後でもよかった。多くの企業がこの考え方でつまずいた。代表選手はスーパードライエーである。借入金返済計画を作って、いつまでにくらにするのか決めていただきたい。

流動資産 売掛債権の早期現金化は全社をあげて取り組む課題である。キャッシュフロー経営が叫ばれている昨今、現金、預金の積み増しは意識して行ってほしい。

現預金 『余ったら預金しよう』では絶対残せない。規模に応じてだが、それ相応の現金・預金がほしい。流動資産の1/2程度だとバランスが良い。

① 売上—費用∥利益 ↓ 税務会計思考

② 売上—利益∥費用 ↓ 管理会計思考

③ 売上—(利益+定額積み金)∥費用 ↓ 計画経営思考

③の考え方は限りある売上から利益及び定額を決めた預金額を差し引いた残りで、費用をまかなうという考え方である。そうでないと金は貯まらない。

◎4.1—バランスの良さを求め続ける

富士山は美しい。バランスが絶妙に良いから美しいのである。経営状態の良否もバランスの良し悪しである。創生期のころは当然バランスを崩すし、業種によっても多少体型が違うが、儲かる会社、強い会社に共通して言えることは、B/Sのバランスが総体的に美しい。極端に異常な数字がない。

前にも触れたが売上利益だけ追いかけても、B/Sのバランスが悪いと決して儲かる会社にはならないことを肝に銘じていただきたいものである。

第7節 現在地を知り、計画をつくり、実践する

◎1.1―計画経営の実践で会社は強くなる

計画経営に役立つ利益計画

向こう1年間の計画を短期計画、3カ年くらいを中期計画、5カ年以上は長期計画と区分することができ、大切なことはたとえ1年間の短期計画を作成するにしても、3年先、5年先、10年先の未来のあるべき姿から逆算式で考え、今年はどうするのかを考える習慣をつけてほしい。向こう10年を3等分に区切って考えてみることも必要だと思う。過去延長の積み上げ算方式の計画では良い会社にすることは不可能に近い。具体的に数値化した計画作りとなると、「中期3カ年計画」が妥当な期間ではないだろうか。

戦略を練り、戦術を決定し、日々戦闘した結果が数字に表れる。日々の経常活動をベースにどれだけの上をあげ、どれだけ費用を使い、どれだけ利益をあげるかが利益計画作りの従来のパターンであった。日本経済も成長期の時代には、「売上は前年対比20%アップ」という目標を立てても、たやすく達成できたし、増収増益が当たり前の時代もあった。しかし世の中はこの数年で急変した。日本経済の今後の動向を考えれば、右肩上がりの計画は所詮「絵に描いた餅」になってしまいう可能性は強い。

利益を確保するために、綿密な予算組みが要求される。費用は可能な限り削りに削る。人は減らしても、売上は落とせない。既存の事業だけでは、目減りが目に見えている。新規の顧客を相当数確保しなければ等々について計画する。決して楽しい作業ではない。しかし、こんな時期だからこそ、計画作りを通じて、社長をはじめそれに関わる幹部社員が磨かれ強くなる。つまり会社が強くなる。そう思えば良い世の中だと思う。

計画づくりは「変動損益計算書」で行うべし

今までいろんなフォームで計画作りを行ったが、経験上「変動損益計算書」が最も使いやすい。その理由は、「会計」とは企業活動があるルールに従い、金額によって表示し、利害関係者へ伝達することを目的とする。前にも申し上げたが、中小企業の決算書類は税額を計算し、申告するための税務会計制度になっている。これは会社の業績向上のための資料として、そのままの状態ではとても使いづらいという欠点がある。業績向上に役立たせるためには、社長や幹部社員が経営を実践するための「管理会計」を導入する必要がある。税務会計によって作成された決算書から、管理会計用のフォームに加工し直す必要がある。特に製造業等で「工業式簿記」で決算を組んでみえる所はこれを使わない手はない。

利益計画をする上で、最も優れている道具は「変動損益計算書」である。そこでまず税務会計の書式を「変動損益計算書」に写し変える必要がある。利益管理の道具として最も優れている。この部分の詳しい説明は後に「13・実作業をしてみる」で行う。

業績向上にはP (PLAN) D (DO) C (CHECK) A (ACTION) を俊敏に回すことである。その道具として「月次決算書をベースとした経営」が絶対必要であるので後で述べる。

普通の損益計算書	
売上高	
一) 売上原価	
	売上総利益
一) 販売・管理費	
	営業利益
±) 営業外損益	
	経常利益
±) 特別損益	
	税引前当期利益



変動損益計算書	
売上高	
一) 変動費	
{ 商品仕入原価	} 変動費 の 中 身
材料費	
外注費	
棚卸増減	
	限界利益
一) 固定費*	
	経常利益
±) 特別損益	
	税引前当期利益
*は外部固定費と内部固定費	

◎2.1—初めて計画される方は短期利益計画から

いきなり長期計画の策定はよほど能力があれば別であるが、普通は短期計画と、月次計画の組合せから入るべきである。本を読んで独学スタイルも良いのだが、各地でいろんな団体が「経営計画策定セミナー」を開催している。3日間コースが定番のようであるが、この程度ではなかなか理解できないようだ。我々仲間の勉強会では10回をひと区切りにしている。決算書の見方から始まり、月次決算までの短期利益計画だけで月に1回、1年近く勉強している。それから数年後『あの時教えてもらったことが、やっと最近理解できるようにになりました』が多くの受講者の弁である。社長としての正しい姿勢は、いくら時間をかけても社員を巻き込み、計画書を精魂込めて作り上げ、それに基づいて実践することである。

昨今のような経済環境下においては、事業が予測通りいかない場合の方が多い。新年度に入り、いきなり売上ダウンが3カ月も続いたとすると、その会社はいかなる手を打つのであろうか。たぶん社長は業績の低迷に焦りを覚え、社員を叱咤激励する。しかし、業績は上向かない。社内の雰囲気は悪くなる。全く悪循環である。そこで売上の実現可能性に合わせて、あらかじめ晴予算、曇予算、雨予算の3種類の予算を作っておくのである。目標はあくまで晴予算、3カ月のスパンで売上実績が10%以上ダウンなら曇予算、さらに10%ダウンなら雨予算に切り替えるように予算変更が柔軟にできるようにしておくことである。

「短期の計画は変えることはまかりならぬ。期中での変更など、とんでもないことだ！」と亡くなられた一倉先生に叱られそうだが、当時と今では経営環境が全く違う。猛烈な土砂降りの雨に急変することだってザラにある。素早く傘をささねば、風邪を引いて、肺炎を起こして死んでしまっただけは、元も子もない。晴・曇・雨の計画の一例を紹介する。また、フォーマットを添付したので利用していただきたい。

晴・曇・雨のシミュレーション

		(単位：千円)			
勘定科目		前年度実績	晴れ	曇り	雨
売上高	売上高	500,000	525,000	473,000	425,000
	売上値引・戻り	0			
	純売上高	500,000	525,000	473,000	425,000
変動原価	材料費	60,000	63,000	57,000	52,000
	仕入商品	50,000	52,500	48,000	43,000
	外注加工費	100,000	105,000	90,000	70,000
	期首棚卸高(＋)	40,000			
	期末棚卸高(－)	42,000			
	変動原価合計	208,000	220,500	195,000	165,000
	限界利益(粗利益)	292,000	304,500	278,000	260,000
	限界利益(粗利益)率	58%	58%	59%	61%
外部固定費	社員給与	127,000	130,000	127,000	122,000
	社員賞与	42,000	46,000	42,000	38,000
	雑給与	2,200	2,200	2,000	2,000
	法定福利厚生費	18,000	19,000	18,000	18,000
	退職金	0	0	0	0
	退職金共済	1,200	1,200	1,200	1,200
	広告宣伝費	400	500	300	300
	荷造運賃	300	300	300	200
	地代(同族除く)	3,600	3,600	3,600	3,600
	賃借料(同族除く)	4,800	4,800	4,800	4,800
	修繕費	700	800	500	500
	消耗品費	3,500	3,600	3,500	3,000
	消耗工具費	9,200	9,500	8,700	8,500
	電力費	6,500	6,600	6,400	6,000
	水道光熱費	1,000	1,000	1,000	1,000
	旅費交通費	500	500	500	500
	租税公課	1,800	1,800	1,800	1,800
	接待交際費	1,700	2,000	1,500	1,000
	保険料	2,200	2,200	2,200	2,200
	通信費	1,800	1,900	1,800	1,700
	会議費	600	600	600	600
	研究開発費	1,700	2,000	1,700	1,500
	教育費	500	700	500	500
	顧問料	700	700	700	700
	雑費	1,200	1,500	1,200	1,000
	支払利息・割引料	3,000	3,100		
		外部固定費合計	236,100	246,100	231,800
内部固定費	控除前利益	55,900	58,400	46,200	39,400
	役員報酬	12,000	12,000	12,000	10,000
	減価償却費	25,000	25,000	24,000	24,000
	同族向地代家賃・賃料	3,600	3,600	3,600	3,600
	同族向け支払利息	300	300	300	0
	同族関係費	200	200	200	0
	内部固定費合計	41,100	41,100	40,100	37,600
その他	控除後利益	14,800	17,300	6,100	1,800
	受取利息・配当	800	800	800	800
	雑収入	200	200	200	200
	その他(益)：＋	0	0	0	0
	その他(損)：－	0	0	0	0
	その他合計	1,000	1,000	1,000	1,000
	税引前当期利益	13,800	16,300	5,100	800

月次決算用フォーマット変動損益計算書

月次決算用損益計算書

単位（千円）

勘定科目	1月		2月		3月		4月		5月		6月	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
売上高												
材料費												
外注費												
月初棚卸高(+)												
月末棚卸高(-)												
変動費合計												
限界利益												
社員給与												
社員賞与												
厚生費												
退職金												
退職掛金												
交通費												
広告宣伝費												
運賃												
地代家賃												
賃借料												
修繕費												
消耗品												
消耗工具												
水道光熱費												
交際費												
租税公課												
保険料												
雑費												
その他の費用												
営業外費用												
営業外収益(-)												
外部固定費合計												
内部固定費控除前利益												
役員報酬												
減価償却費												
経常利益												

◎3.1——月次決算の重要性について

経営管理には月次の損益決算は欠かせない

自社の決算書の分析の目的は、問題点を見出し、課題を明確にすることである。ここでは、毎月毎月経営の成果を測定し、目標に向かつて順調か否かを1カ月ごとチェックし、軌道修正をかけるための道具として「月次の損益決算」は欠かすことができない道具であるということである。導入にあたっての留意点を4つ述べる。

(1) 月次決算を定着させる方法は、社長自ら陣頭指揮でこの制度を確立すること。

初めは会計事務所や税理事務所の援助も必要であるが、自社内で早く作り上げる「仕組み」を構築していただきたい。いつまでも外部依存では絶対にダメである。1カ月遅れの月次決算書では意思決定が遅れて役立たないからである。精度よりスピードを優先させる。目標として月末から5営業日以内が望ましい。やがて幹部社員も加わり数字を作り込むレベルになると会社の様子がまるで変わってくる。月次決算書をベースとした経営は、社員のやる気を奮い立たせる最も効果のある道具である。

存亡の危機に貧しているような会社は「日時決算」をすべきである。この場合は、日々の売上と日々の変動費をふみ、粗利益の管理を行うことを目的とする。経常利益も知りたければ、予算を一日当たりの固定費を出せばいいことである。

宮崎で日本料理の外食を営んでいるU社は赤字続きであったが、仲間の知恵を借り、「日時決算」を導入して以来、急激に業績が向上してきた。つい最近のことである。

(2) 『計画する数字も実績として出す数字も、経営管理に役立つおおよその数字をつかんでいれば充分である』
といくら言っても細かい数字を並べる。

製造・小売り・卸・建設業等で厄介なのは仕掛品の在庫評価の仕組み作りである。これはある一定の自社の評価尺度を作り、仕掛品は推定計算で用は足りる。しかし、その評価尺度をころころと変えないこと

である。社長は百万円、管理職も十万円以下の数字に用はない。

(3)もう一つ重要なことは発生主義で計上することに徹していただきたい。よく検収主義をとられる会社を見受けるが、これでは1カ月遅れになってしまう。値決めが終わっていないなくても、仕入値が決まっていなくても、「おおよその仮金額」で処理することをルール化することである。

(4)賞与、減価償却費、等は「月割り」で引き当てること。自社で読めない金額については顧問の税理士、会計士に計算して貰えばよい。初めから高いレベルでの導入は無理である。3年間ぐらい続けてやるとまあまあの月次利益計画が組めるようになるのである。

◎4.——月次決算の究極の目的と活用方法

せつかく苦勞して作った月次決算書も社長だけが見て、机の引き出しに眠っていては何もならない。月次決算の究極の目的は「会社の一体化」なのである。コミュニケーションを良くするための最も優れた道具なのである。当然全社員に経営状況を公開することは当たり前のことである。

社員を奮起させるための活用方法について述べると

- ・ 毎月出た数値結果を経営の資料として定例の経営会議を行う。
- ・ 資料は1〜2日前には参加者に配布しておく。
- ・ 議長は社長が務めるが、力があるNo.2がいればその人が務める。
- ・ 出席者は経営幹部中心であるが、今のうちから育てたい若手の人材も参加させるとよい。ただし、出席者は「自分が社長だったらどうする」という自覚を持って出席すること。
- ・ 目標に対して実績は？前年に比べて？前月に比べて？累計額の比較は？等についてどうなのかを様々な視点で参加者全員が分析する。

・ 出た数値結果は社員全員の行動の集積である。戦闘部分も分析する必要はあるが、戦略が不的確であると、

T社の部門別利益計画

店舗別損益計算書（2002年度計画）

（千円）

科目	店舗					店舗合計	本部合計	全社
	01店	02店	03店	04店	05店			
売上高								
(売上構成比)								
仕入高								
仕入外注費								
[変動費]								
限界利益								
限界利益率								
(構成比)								
給料手当								
通勤費								
賞与								
雑給								
法定福利費								
厚生費								
旅費交通費								
通信費								
荷造運賃								
広告宣伝費								
交際接待費								
会議費								
燃料費								
水道光熱費								
消耗品費								
租税公課								
税理士報酬								
支払手数料								
諸会費								
新聞図書費								
貸借料								
保険料								
修繕費								
事務用品費								
地代家賃								
減価償却費								
雑費								
[固定費]								
(経費構成比)								
販売利益								
本部賦課								
営業利益								
[営業外収益]								
繰延資産償却								
[営業外費用]								
営業外損益								
本部賦課								
[経常利益]								
総時間数								
正社員時間数								
パート時間数								

いくら社員が頑張っても良い結果は出ない。

以上のようなことを目的として、月次決算をベースとして経営の舵取りをしていけば、そんなに道を外すこともないし、厳しい経済情勢の中でも凌いでいけると考えている。

◎5. ー 会社全体から部門別も作る

経営幹部の条件として、少なくとも自部門の「月次部門計画」を作っていたきたい。経営会議に関係なく、自部門の問題点と課題を把握しているのは当然の役割である。

店舗展開している会社は店舗別でよい。店長さんが数字で話ができる幹部社員に変身する。部門別チェックは社長の運用の善し悪し次第で両刃の剣と化す。地域的要因、顧客層、仕事の性格によりどうしても赤字から抜け出せない部門も出てくる。また、その赤字部門があるが故に、会社全体にとってプラスに動く場合だってある。研究開発的な要素が多い部門もそうである。不振部門の特性を知った上で、今後の対策を構築してほしいものである。

基本的なフォーマットの一例を紹介するので自社の実態に合わせ、活用願いたい。

◎6. ー 財務計画は貸借対照表で

月次貸借対照表を自前でつくるには、よほどの経理能力がないとできない。一般の中小企業ではほとんど不可能に近いと思われる。この部分は顧問の税理士か、会計士にお願した方が賢明である。貸借対照表の数字は創業以来積み重ねた累計金額であるので、大きな投資をしたとか、多額の借入金が生じたりする以外は変化も少ないものと思われる。

以上の理由から会計事務所から1カ月遅れで届くB/Sでも、通常の場合は特に問題ではないと考えている。

貸借対照表の改善

すでに死んでいる資産をそのまま放置してあるのをよく見かける。死んでいる資産をいつまでも処理しないでいると、とんでもないことになってしまうことがある。

回収不能な売掛債権、何年も前から残っている不良在庫、値下がりしてしまった株券やゴルフ会員権、同族に貸し付けたままいつまで経っても返らない貸付金等々は生き返るとはとも思えない。時期を見て、早急に時価評価し「評価損」を出しても正当な貸借対照表を作り直されることをお勧めする。経営会議ではそれをベースに進めないと全く意味がなくなってしまうからである。

対外的に安易に処理できない会社もある。外部提出用と経営会議のものとはわけてみることをお勧めする。第2である。

(単位千円)

科目	外部提出用	内部経営会議用	差額
現・預金	50,000	50,000	0
受取手形	70,000	70,000	0
売掛金	100,000	80,000	▲20,000
在庫	50,000	25,000	▲25,000
貸付金	20,000	0	▲20,000
有価証券	30,000	10,000	▲20,000
土地	200,000	50,000	▲150,000
合計	520,000	285,000	▲235,000

(内部会議用金額はおおよそで可、正確な数字を出すことは必要ない)

貸借対照表での大きなチェック要点は3つ

- ・短期的な資金状況を当座比率でチェックする。
 - ・中・長期的な資金状況を自己資本額と比率でチェックする。
 - ・現・預金の残高を前期と前月でチェックする。
- 月次での貸借対照表のチェックは以上3つのトレンドをつかんでいけばよい。健全に経営し続けるためには最低限の目標をつくり、それを絶対割り込まないように事前に対処していれば大きな問題は生じまい。

目標貸借対照表の作成

正確なものはプロ（会計事務所のスタッフ）の参加がなくてはできない。しかし、3年後5年後の大枠の目標値は必要だ。考え方のプロセスを書いておいたので、参考にしていただきたい。

大枠をイメージングしたものを作る。金額単位は最低でも百万円単位でお願いしたい。理由は大枠の数字を作るのにそれ以下の細かい単位は無用、だからである。

大枠目標貸借対照表の作成手順

1から順番に目標数字を考えながら入れてください。

大枠目標貸借対照表の作成手順

9. 総資産ー固定資産 360,000千円
 12. 多いほど良い最低総資産の15%
 13. 当座比率との兼ね合い
 14. 回転率より具体的金額の決定

8. 固定比率を決める 算式は固定資産÷資本合計(平均150%、流通業110～130%)版に130%だとすると固定資産＝資本合計×1.3＝390,000 繰延資産はその他に入れる

7. 総資本＝総資産

【流動資産】	【流動負債】
現預金 *	支払手形 *
受取手形 *	未払い金 *
売掛金 *	買掛金 *
商品 *	短期借入金 *
その他 *	その他 *
	長期借入金 *
	その他 *
	負債合計 *
【固定資産】 *	【資本金】 *
機械・設備 *	【法定準備金】 *
土地 *	【剰余金】 *
その他 *	
	資本合計 *
総資産 ***	総資本 ***

10. 流動比率を決める 算式は流動資産÷流動負債平均150%として
 $360,000 \text{千円} \div 1.5 = 240,000 \text{千円}$
 15. 支払手形は減らし(なくし)流動性を高める
 16. 極力長期借入金にシフト

11. 総資本ー流動負債＝資本金
 17. 固定資産の購入(固定資金)運転資金の調達(借入限度は長短合わせて年商の1/3まで)
 6. 総資本ー資本合計＝(450,000)
 2. X年の資本金額を決める(50,000千円)
 3. (配当の額による)最大額(12,500千円)
 4. 資本合計ー資本金ー法定準備金

1. 自己資本A円(300,000千円)自己資本比率B%(40)と版に決める
 $5. A \text{円} \div B \% = (750,000 \text{千円})$

◎7. ー 中小企業で99%共通な財務戦略

財務戦略の基本は「出(いずる)を制し、入るを計り、貸借対照表の勘定科目の中身を意図的に塗り替えること、そして実質無借金体質の会社を目指すこと」である。

近江商人の間では、昔から「入るを計り、出を制す」という言葉が受け継がれているが、昨今では、まず出ていくおカネを制することが先である。この改善は短期的な対応で解決できる場合が多い。その理由はおカネは自社内の都合で、出ている部分もあるからだ。入るを計ることは、顧客とか市場とかライバルという相手があることであるから、やや中期的な取り組み事項となる。貸借対照表の中身を変えることはさらに時間を要す。最低でも「3年後こうしたい」から始められることをお勧めする。

◎8. ー 実作業を試してみる

(1) 管理会計は変動損益計算書で計画する

冒頭にも述べたが、税務会計に基づいて作成されている決算書類は、外部報告用であること、大企業理論が前提になっているため、中小企業の内部関係者の経営活動の資料として活用するには不向きである。変動損益計算書は会社全体、部門別の収益状態を把握し、今後収益構造を変えていく上でどこに問題があり、今後何をすべきかといったことに大変役立つ。いま一度変動損益計算書の構成を見ていただきたい。限界利益は販売数量・販売価格に大きく影響される。営業部門の長はそれぞれの目標を設定し、管理すべきである。

限界利益÷売上×100を限界利益率と言い、収益性改善には限界利益率を高めることも必要だ。変動損益計算書では固定費を外部固定費と内部固定費に区分けする。

普通の損益計算書

売上高
 一) 売上原価
 売上総利益
 一) 販売・管理費
 営業利益
 土) 営業外損益
 経常利益
 土) 特別損益
 税引前当期利益



変動損益計算書

売上高
 一) 変動費
 { 商品仕入原価 }
 { 材料費 } 変動費の中身
 { 外注費 }
 { 棚卸増減 }
 限界利益
 一) 固定費*
 経常利益
 土) 特別損益
 税引前当期利益
 *は外部固定費と内部固定費

内部固定費とは、役員報酬・同族関係地代家賃・同族貸付金利息・減価償却費等だ。小人数の会社は同族のウエイトが大いに影響する。例えば「労働分配率が高い」と叫んでみても、社長の同族関係者の報酬が高ければ、経営判断が狂う。同族人件費を除いた「社員人件費分配率」で判断すべきである。

(2) 固定費の削り方

固定費の中でも戦略上削ることができない科目もある。これを戦略経費と呼ぶ。戦略経費とは研究開発費・広告宣伝費・人材育成費・採用費用・必要な接待交際費等があり、事業存続には必要不可欠の費用であり、差別化のための費用でもある。

逆に工夫すれば削減できる固定費がある。例えば人件費、地代家賃、水道光熱費、消耗品費、公私混同的な交際費、雑費、金利等が該当する。

人件費削減については、大企業においてもリストラという大義名分の下でその嵐が止まない。10人しか乗れない船に、15人も乗っていたら船も乗組員もすべて嵐の海底へ没してしまふ。

損益計算書

売上高	5,000
売上原価	3,000
材料費 変	(2,000)
労務費 固	(600)
経費	
外注加工費 変	(200)
その他の製造経費 固	(200)
売上総利益	2,000
販売管理費	1,400
給料 固	(500)
地代家賃 固	(300)
広告宣伝費 固	(200)
その他の販売管理費 固	(400)
営業利益	600
営業外収益	100
営業外費用	△ 200
経常利益	500



変動損益計算書

売上高	5,000	100
変動費	2,200	44
材料費	(2,000)	
外注加工費	(200)	
限界利益	2,800	56
外部固定費	2,000	40
社員人件費	(1,000)	
地代家賃	(300)	
広告宣伝費	(200)	
その他の販売管理費	(400)	
その他の製造経費	(100)	
内部固定費	200	
同族人件費	(100)	
減価償却費	(100)	
営業利益	600	12
営業外収益	100	
営業外費用	△ 200	
経常利益	500	10

構成比%

(変：変動費 固：固定費 棚卸高は期首期末で同額とした)

正社員のパート化、アルバイト化を図り、固定費を変動費化することはご承知のとおりである。変動費では仕入れコストの削減が目玉のテーマである。「コスト削減委員会」なるものを作り、全社的に取り組んで成果を出している会社は多い。

(3) 限界利益に着目

入るを計るとは単に売上拡大活動のみではなく、限界利益（＝付加価値＝粗利）率と額の向上をめざすための戦略として一人当たりの生産性の向上に着目してもらいたい。と同時に売掛債権の早期現金化を目標に行動することも合わせて行っていただきたい。

限界利益 \parallel 売上高 \rightarrow 変動費

限界利益率 \parallel 限界利益 \div 売上高 $\times 100$

限界利益 \div 人員 \parallel 一人当たり生産性

(4) 資産を減らす

在庫残高は年々減少させる施策を実行すること。在庫を少なくするには商品管理担当者に、意図的に優秀な人材を充てることである。一般の会社は営業担当、仕入れ担当を重視し、商品管理担当を軽視する傾向があるが、私には正しい人事とは思えない。

在庫を減らす \downarrow 倉庫を小さくする \downarrow 借り変える \downarrow 倉庫の売却 \downarrow 不要資産の圧縮

\downarrow 現預金の増加 \downarrow ROAの改善 \downarrow 資金余裕の改善

土地の資産の売却は、売るのが少しでもあるならば、早急に売ることを勧める。

ここに悲劇の真実の物語があるので紹介する。

バブル当時に、ある会社の社長が名古屋市内の一等地に50坪の遊休土地を所有していた。15億円で欲しいという買い手が現れ、顧問会計士の先生も加わり話を進めていた。ところが地主である社長は隣人も

う少し高い値段で売ったとの情報を得た。人の欲には際限がない。どうのこうのしているうちに、結局その土地は売れないまま今日に至ってしまったのである。その地主の会社はやがて倒産し、その土地は競売にかけられ9000万円で落札されたそうだ。

土地の売買は、見合い結婚みたいなものだと言われている。土地は価格をつけて売り出すような性格のものでもないし、嫁に出すなら早い方がよいということである。

とにかく売るタイミングを逸したため、とんでもない結末を招いたという実話である。

資金調達のために土地を売却した場合は、その処理については慎重に行っていた方がいい。

和田一男率いるヤオハンは資金繰りが極度に悪化したため土地を売却し、その金を銀行からの借入金返済に充てた。和田氏はそれにより新たに追加融資が受けられるものと勝手に判断したのだ。読みが甘かった。銀行からは1円の追加融資も受けることなく潰れたのだ。この時、彼にとつて銀行は鬼であったに違いない。日本企業では当然とされるメインバンクというものを持っていなかったため起きた悲劇の実話である。

売った土地の代金のすべてを返済資金に回すような馬鹿なことは、決してしないでいただきたい。

(5) 欠かさずのできない目標値

自己資本比率、当座比率、ROA（総資本営業利益率目標）、一人当たりの付加価値額と経常利益額、借入金月商倍率の5つと、製造・建設・卸・小売業は棚卸資産回転日数についての具体的目標を掲げていた。
だきたい。

中長期の出店、設備投資に必要な資金調達手段と返済計画を並行して立案する。

場当たりの資金調達は、後々資金繰りを痛める原因となる。

(6) 時代はキャッシュフロー計算書が必要としている

近い将来には月次キャッシュフロー計算書ができる仕組みを構築してほしい。このレベルになれば相当

高いところへ到達したと判断できる。

会社が潰れる大きな理由はおカネである。絶対に金である。間違いない事実である。人がいなかったから潰れた、売りものがないから潰れたというのは間接要因だ。財務戦略を間違えると会社は簡単に潰れてしまう。しかし残念なことに、中小企業の社長の多くは営業や技術は得意でも数字（計数）が苦手だ。昨今ような厳しい状況下で、苦手だからといっていつまでも逃げ続けられるか？ 私もそうであったが最初は頭が痛くなるのが正常。しかし少しずつ分かりかけてくると、こんなに奥の深いものはない。経営計画の策定をはじめとする数字づくりに取り組んでいけば、自然に分かるようになり、経営戦略も的確なものになってくるのである。では今度はおカネのことについて話をする。

◎9.1 お金（資金）の面から自社を掌握する 資金は血液

会社は赤字でも潰れないがおカネが詰まると即死する

世の中の中小企業の社長は資金音痴が随分いる。利益が上がったからおカネがあると勘違いしてしまっている。「利益が残せた」ことは「お金が残せた」ことではない。決算書に出てくる利益は税務会計で計算した数字である。つまり収益－費用＝利益（損失）という計算である。であるから「利益」をベースに投資判断をしてはいけない。キャッシュフローをベースにすべきである。

損失とは赤字のことである。知り合いの会社は10年も連続して赤字であるが、しぶとく生き残っている。なぜか？ 何とか資金を回すことに長けているからである。

収益の多くは売上である。現金商売は別として、売上＝おカネとはならない。売上は売掛金になったり、受取手形になったり、未収入金になっている。それらが回収不能となることはいくらでもある。自社にとっての「不良債権」の発生である。また、利益は設備になったり、借入金の返済になったりもする。利益管理

も重要であるが、資金管理を優先すべき会社は結構多いのではないか。人間は心臓が止まり、血液が流れなくなると死ぬ。会社にとっての血液は資金である。

あるボンボン社長の釈明

赤字続きの老舗のボンプメーカーの3代目社長が会社を危うくした。仕入先への支払いが滞ったため、釈明の会議が開催された。私は友人代表としてその会議に参加した。弁護を目的で私を招いたのである。社長以下役員が前列に並び、資料として今後の売上・利益の向上計画が出席者に配布され、内容説明が社長からなされた。私はその説明に哑然として、弁護の言葉もなかった。結論から言えばその会社は暫くしてから倒産した。資金音痴が致命傷となったのである。

経営状態が悪化し、資金繰りが苦しくなると『売上を上げろ』と社員にゲキを飛ばす社長は多くいる。現金商売は別にして、売上が上がることによって、資金繰りが苦しくなることの方が多いのである。むしろ、一般的には売上が減った方が資金的には楽になることが多い。

この会社は長きにわたって赤字続きであり、いつ潰れてもおかしくない状態が続いていたが、手形帳が銀行から渡されていなかったため延命していたのである。個々の仕入先に支払いの延期を申し出たのである。ただっぴろい土地に大きな立派な工場、空調完備の素晴らしい工場であったし、定期的に新聞広告も行っていた業界では有名な会社であった。

資金収支のタイムラグ

「勘定合って銭足らず」という言葉はよく耳にする。利益を出しているにもかかわらず、おカネがなくて悪くすれば倒産という事態になりかねない。収益・費用が計上される時期と、お金が入りする時期に時間的にズレがあるために起こる場合が多い。この原因は取引条件に大いに起因する。飲食、理美容、小売業の

多くは、売上イコール現金になるが、建設、製造、卸業は売上がおカネに変わるのとは数カ月先であったり、売掛金の回収遅れ、受取手形のサイトの長さによって、売上が思い通りお金にならない場合もいくらでもある。売上は商品とかサービスを提供した時点で成立するが、すべて換金できる保障はない。

ついでに言っておくが、もう少し与信管理にカネをかけてほしい。以前は銀行に聞けばよいとされていたが、銀行の評価は実に甘い。リサーチ専門会社に依頼することをお勧めする。

資金繰りについて考える

資金繰りは時間のロス

資金繰り表の作成に時間を費やしている社長は結構多い。自分で手を染めない不安なのか。それとも資金繰りは社長の仕事であると勘違いしているのか。私どももわずか数十万円の受取手形に複数の裏書をしたものを頂戴することがある。腹が立つ反面「これが日本の中小企業の実情なんだ」と思うと寂しい限りである。なぜ支払手形を振り出すのか？ なぜ受取手形を割り引くのか？ と聞くと答えは「今までそうしているから」である。経営は惰性でするものか？ 考えていただきたい。支払手形を現金支払いに替え、手形割引を銀行からの借入金にしたら「資金繰り」という作業から完全に開放される。切り替える時期だけは多少借入金が増えるが、社長が本来やるべき仕事をきちんとした方が、資金はもっと楽になるのではなからうか。発想を切り替えてほしい。

自社の資金構成の大枠はB/Sでつかむ

次のページの図は貸借対照表（B/S）である。B/Sは右側で資金を調達し、左側で運用していることは前章で述べた。資金繰りの原理原則は、運用と調達のバランスをいかにとるかである。

(1) 流動資産は1年以内にお金になる資産。

- (2) 固定資産は1年以上経たないとお金にならない資産。
- (3) 流動負債は1年以内に返さなければならぬ負債。
- (4) 固定負債は1年後以降に返さなければならぬ負債。
- (5) 自己資本は返す必要のない負債。
- (6) 繰延資産は固定資産。

貸借対照表

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	自己資本



大局の資金状態

流動資金の 運用	流動資金の 調達
固定資金の 運用	固定資金の 調達

社長はB/Sを見て資金状態を把握しておけば、資金繰り表など作る必要もない。私は資金繰り表なるものを作ることは意味がないと思っている。作る必要があるということは、その時点でその会社は資金バランスを崩している。さらに「入金予定」であるが、これは予定であって未定である。

話を戻そう。B/Sは資金状態を表している。「面積的」に書き直せば一目瞭然で分かる。

貴社の実際の数字を使ってやっていたきたい。上下の太い線が資金状態が良好か否かを示している。A社は資金繰りが苦しい会社、B社は楽な会社である。A社は太い線が右下がりになっている。固定資金の運用を流動資金で一部調達したため、苦しくなっている。B社は太い線が右上がりになっており、固定資金と

A社

流動資金の 運用	流動資金の 調達
固定資金の 運用	

B社

流動資金の 運用	流動資金の 調達
固定資金の 運用	固定資金の 調達

して調達したおカネが、流動資金の運用に流れている。つまり資金余裕をもっている。固定資金の余裕が多ければ日常の資金繰りは楽になるのである。借入金も短期の方が金利が多少安いこともあるが、固定資金の運用つまり、固定資産の購入は長期借入金等の固定資金で調達するのが原則である。固定比率とか固定長期適合率などの考え方はここから出ている。

参考 固定比率＝固定資産÷自己資本×100

(固定資産の投資額、つまり資金の運用と自己資本の割合で低いほど良い)

固定長期適合率＝固定資産÷(自己資本＋固定負債)×100

(この算式で100%以下であることが最低必要条件)

中長期での資金繰り改善計画は「貸借対照表の勘定科目の金額を意図的に塗り替えること」である。

短期の資金過不足もB/Sで見ると

P/Lをどれだけ時間をかけて見ても資金のことは分からない。残念ながら中小企業の多くの社長はB/Sを見ない人種が多い。今回は自社のB/Sとにらめっこしながら、短期の資金状態を診断しよう。

下のB/Sで当座比率を求めてみると

当座比率(%) \parallel 当座資産 \div 流動負債 \times 100

ところでこのB/Sでの当座資産は、現金・預金、受取手形、売掛金、流動性の有価証券であり、すぐにでも資金化できるものである。製品・商品以下のもは当座資産から除外する。

答えは130%である。貴社はどうか。概ね100%あれば、短期の資金は大丈夫だ。

支払手形をなくせ

かつて日本の資本主義はその歴史が欧米に比べて浅いし、未成熟であるという理由で、救済の意味で「支払手形」なるものが出現し、現在に至ってしまった。以後世界第2位の経済大国に成長したにもかかわらず、依然として悪しき習慣が温存されている。

近い将来、日本の上場企業には支払手形はなくなると言われている。手形で支払いをするということは「うちはお金がありません」と世間に公言しているのと同じである。

中小企業のほとんどが支払手形の決済ができずに倒産していく。今月振り出す手形、期日に落とす自信はある

貸借対照表

(千円)

【流動資産】	【200,000】	【流動負債】	【150,000】
現金・預金	100,000	買掛金	20,000
受取手形	50,000	一年以内長期借入金	25,000
売掛金	40,000	未払金	5,000
流動性の有価証券	5,000	預かり金	5,000
製品・商品	1,000	未払法人税	12,000
原材料		未払消費税	5,000
仕掛品	1,000
前払い費用	
仮払金	1,000	...	
...	500		
...	300		
	..		
	..		

のだろうか？

豊友会の仲間でも「手形支払い一切なし。いつもニコニコ現金払い」にしてきた会社が随分増えた。その理由は

「ややこしい資金繰りをしなくて済むから」

「支払手形が落とせず、銀行取引停止という事態にならないから」

「現金だと安く買えるから」

「仕入先、銀行からの信用が増した」

「印紙税の節約と、手形発行のため事務処理する手間が省けた」

などの回答があった。

世間の「信用」が増すなんてことは、なかなかできるものではない。逆に信用は失せることはたやすい。もっとも貴重な財産が増えたことであると思う。

しかし、何の準備もなく手形の振り出しを止めれば、一気に資金ショートを起こす。これは銀行からの長期借入金で賄うことが最も安全な方法である。利息？ そんなものは保険金と思った方がよい。

受取手形は安易に割るな

受取手形は期日まで保有すべきものである。その理由を三つ述べる。

一つ目の理由は、手形を割り引いても、銀行から借り入れても金利差はわずかなものである。手形を割るのは容易なことである。借り入れは面倒だし、銀行も簡単には出さない。やさしい方はいざという時まで残し、難しい方から実行することが資金繰りの原則だ。

二つ目の理由は、割引手形の額面は「流動負債」とみなすからである。当座比率の悪化につながるからだ。三つ目の理由は、決算書を見ると脚注（欄外）に「割引手形残高」と記されている。この意味は手形を割

り、資金調達しているが、落ちる期日にまだ来ていないですよと言っ意味である。つまり割って資金調達を仮にしたが、期日までのリスクは負っているということ。なお、蛇足であるが脚注に記してあるのは簿記の仕分け作業で貸方に割引手形とか裏書手形ということをしなからである。

以前『私は支払手形は切りません。貰った手形に裏書をして充てています』と胸を張って言われたことがある。全くあきれたが、その行為も同じであることを説明した記憶がある。

売掛債権の回収を早める

取引先の支払条件の悪さには閉口する。仮にすべて現金でいただけたら資金繰りはどんなに楽かと思っいる方は私だけではあるまい。昨今では「支払い条件の変更」という通知書1枚で、一方的にかつ勝手に手形のサイトを延ばしてくる。そんな会社とは今後取引を縮小し、止めることを考えていたきたい。

こんな状況下だからこそ、逆に手形のサイトを短くする努力をしなければ、本来の利益は出てこない。売上を上げ、売掛金と受取手形を増やすことが営業の仕事か？ とんでもない話である。

営業の責任区分とは売った客から現金が入金できたか否かまで確認することだ。優秀な営業マンはそこまできちつとやるが、ぼんくら営業マンは売ればいいと思っている。会社あげて売掛債権の回収を早める活動を直ちに実行してもらいたい。

最悪の場合、金利分をこちらで負担してでもサイトを短くしてもらうか、現金化することが正しい姿勢である。

減価償却と資金繰りの関係について考える

人件費、経費、減価償却費を三大経費と言う人もいる。しかし減価償却費だけは別格の費用と考えて頂きたい。減価償却の意味を少し掘り下げてみたい。設備機械や車両等の固定資産は時間の経過につれてその価値が

下がる。その目減り分を経費扱いして計上している。しかし、普通は購入時に代金を支払う。その後は支払いがゼロになり、経費計上分だけおカネが残ることになる。反面設備投資等を借入金で賄うと、減価償却費と借入金の元金返済の二面性が発生する。元金の約定償還 \parallel 減価償却費ならば長期の資金余裕が出てくる。

こんな理由で銀行が言うところの狭義のキャッシュフローは、減価償却費＋税引き後利益である。

資金不足を補う

支払い余裕をいかに維持するか

資金繰り表の「入金予定」はあくまで予定である。「出金予定」はほぼ確定的に、いやむしろ、それ以上に
出ていく。おカネの収支予測は絶えず狂うのを経験されていると思う。せっかく、手間暇かけてつくった資
金繰り表がさほど役に立たない場合はよくあることである。

原因は売上 \parallel 入金でもなく、費用 \parallel 出金でもないからである。「売上・利益を確保する」ことは大切なこと
であるが、同時に「資金余裕」を持つことを優先させないと、資金不足はいつまで経っても改善されない。
資金不足は、中小企業にはつきものではあるが、「キャッシュを生む経営」を会社全体の経営戦略として取り
組んでいただきたい。

資金調達と銀行

豊友会でTさんという金型を作っている気骨のある社長がいる。彼は自前で月次決算を月末に行い、翌月
の朝、メイン銀行の開くの待って支店長に月次決算を持参している。そして、その都度支店長に「5つの
改善項目を書いてもらっている。それと「今ならいくらまで貸してもらえるか」探りを入れていたのである。
そんなことをもう3年以上も続けているそうだ。資金がショートし、何ともならなくなって銀行に駆け込ん
で頼んでいては遅い。Tさんのように日ごろより向こうが知りたい情報を伝えておくこと。昨今は担保力が

どうのこうのという時代でない。社長の人柄とか経営姿勢が大いに評価される。たまに銀行へ行くと、ゴルフの自慢話ばかりしている社長さん、資金援助はこの銀行と決め、普段から経営の熱心さを売り込んでおくことである。「銀行は近代的な高利貸しと思え」と先代からよく聞かされた。「近代的」という意味がやっと最近分かるようになった次第である。

取引金融機関の見直し

我々中小企業が都市銀行と付き合う理由は一つもない。優良で強力な地銀、信用金庫の方が良い場合はいくらでもある。特に政府系金融機関（中小公庫、国民金融公庫等）は省庁再編成により資金調達方法が変わったため、以前よりずっと借りやすく、特別融資枠も多くあるようだ。また、公的融資・助成金の上手い借り方、いただき方を知らない、みすみす大損をすることになる。書類作成から認可までお役所仕事であるから、民間のようなスムーズさに比べればやや不満も残るが、「エッこんなにしてもらっていいの」と恐縮してしまうこともあるようだ。我々仲間も大いに活用している。社長・経理部長はこれらの新商品について勉強していただきたい。書店にもその類の参考図書はあるし、セミナーも頻繁に開催されている。

銀行は鬼か仏か

銀行を融資を受ける対象としていない「無借金経営」の会社も例外的にはあるが、ほとんどの中小企業は「銀行が頼りで資金調達」している。銀行も貸してなんぼの商売であるから、優良企業には喜んで貸す。しかし、優良企業ほど昨今はおカネの需要が少ない。いつも資金でバタついてる会社、運転資金に汲々としてる会社にはなかなか貸さない。「以前はもっと楽に借りられたのに」と古き良き時代を懐かしんでもしかたがない。

こちらがそれなりの業績をあげている間は銀行は仏である。しかし、業績が悪化してくると手のひらを返

し見事に鬼に変身する。当たり前である。それが不特定多数の他人様のおカネを預かって商売をしている「銀行稼業」というものである。

メインバンク一行主義は危険

銀行も貸し出す企業を選ぶし、我々企業も取引をする銀行を選ぶ時代になってきた。ペイオフが実施され取引銀行が破綻すると、2002年4月からは固定性預金のうち1千万円とその利息しか保証してくれない。格付けの高い、強い銀行に切り替えるのは当然の姿である。従来は小規模の会社ではメインバンク一行でもよかった。これからはメインバンク一行主義は大変危険である。地銀以上の銀行は、もし破綻しても国有銀行に変わると言われている。第二地銀以下ならば、よほど格付けの高い所でないしと安心できない。格付けは格付け機関によって多少は違うし、時期によっても違うが社長は新聞等の情報に細心の注意を払っていただきたい。

借入金の限度額を知れ

借りたおカネは返済する義務を負う。これを債務という。義務を果たしたくても、果たせない会社がいくらでもある。延命のための追加融資は今後はありえない。ではなぜそのような事態になるのか、その原因はいたって簡単明瞭である。借りすぎが原因である。借りる時は相互が返せると思ったからである。ではなぜ借りすぎたのか？ 分不相応に借りたからである。「I・分析について」で借入金月商倍率について述べた。この指数が高ければ高いほど、資金繰りは苦しくなる。そんなに借りてまで事業拡大をしたかったのか？ 今となってはあとの祭りではある。

仲間のS社長は、現時点の借入金明細表を会社の応接室の、最も目につく場所に掲示してある。銀行の支店長や融資担当者は、「こんなものが応接室に貼ってあるのは御社だけです。ところでウチなら利率をもっと

下げますが」と借り換えを要求するそうである。しかしS社長は「私は気が小さいから、借金の残高がとも気になります。残高が減るのを楽しみに、この表を眺めています」と答えるそうである。

借入金明細表

(千円)

借入金金融機関	当初借入金額	前月末残	約定返済	期限	利率	備考
M銀行	10,000	5,000	150	02-2	1.02	O社N C旋盤
M銀行	50,000	20,000	800	03-3	1.0	M社M C
M銀行	30,000	20,000	450	05-6	1.0	M社M C
M銀行	20,000	15,000	180	06-3	1.0	J社E W C
T銀行	10,000	8,000	150	07-2	0.99	F社E W C
T銀行	20,000	16,000	180	07-9	0.99	O社ターニング
A信用金庫	10,000	5,000	150	07-9	0.9	Y社N Cクライス
合計	150,000	89,000	2,060			

本当の利益とは

税務会計上の利益

我々が日常口にする利益は、税金を払うための計算式ではじき出した数値である。本当の利益とは、期末の現金・預金がどれだけ増加したかでチェックすべきである。ということは前段でも述べた。期末の現金・預金を見比べると、考え方方はキャッシュフロー経営の思想と同じ考え方なのである。昨今騒がれているキャッシュフロー計算書について、要点を少しだけ説明する。

従来の考え方

これからの考え方

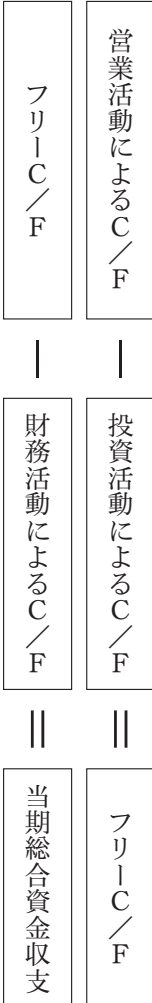
収益（売上）－費用＝利益

↓
営業収支－投資金額＝現金残高

従来の考え方は損益計算書に基づいた利益計算であった。この計算式はどなたでもご存じである。つまり売った、買った、儲かった、しかし税金を払う金はなし、という経験をされた方も多いかと思う。これからの考え方は現金重視の経営へのシフトである。

- ① 営業収支＝営業活動によるキャッシュフロー（C/F）。
- ② 投資金額＝設備投資など投資活動によるキャッシュフロー。

①②の現金残高がフリーキャッシュフローと呼ばれる重要な現金収支。このフリーキャッシュフローがマイナスだと借入金等の資金調達で賄っている。これを財務活動によるキャッシュフローと呼ぶ。



「儲かった」とはおカネが残ったこと

税務会計上の利益は「調整」すればどうにでもなる。しかし、現金・預金については金融機関からの残高証明書なる証書には、うそ、偽りはない。「利益」はごまかせても、現金・預金の残高はごまかすことはできない。これからはB/Sに出ている現金・預金の残高を毎月チェックしていただきたい。

キャッシュフロー経営の真髄

- (1) 売上至上主義の仕組みから、現金主義に変更すること。
 - (2) 小さくても潰れない強い会社をつくること。
 - (3) 不正・ごまかしができなくなること。
 - (4) おカネを大切に扱うようになる。
 - (5) 勘と度胸の経営判断がなくなる。
 - (6) P/L重視の経営からB/S重視の経営にレベルアップができること。
 - (7) 借金がどんどん減ること。
 - (8) 勘定合って銭足らずでなく、勘定合って銭合つてとなること。
 - (9) 本業重視、営業活動重視の会社になること。
- 等々、会社経営にとっては良いことばかり書き並べた。しかし、キャッシュフローが経営のすべてではないが、研究してみる価値は充分ある。

資金繰りについて述べてきたが、究極の資金繰り対策は「自己資本の充実」であることを念押ししておく。

