

「財務体質の改善」

1. 「3つの利益」

右掲は、損益計算書の基本概念です。一般的な事柄ですが、おさらいみたいな感覚で解説的に始めたいと思います。まず、「売上」－「原価」で「粗利益」が算出されます。これを第1の利益と言います。「粗利益」÷「売上」が通常言われている利益率です。これは、別名「限界利益」と言います。すなわち、会社の活動に必要な利益は、この「粗利益」から捻出されるのです。また、「原価＝期首棚卸＋当期仕入－期末棚卸」という式で算出されますから、期末棚卸が多くなると「原価」が下がるので決算の黒字化という点で操作されやすい重要なポイントなのです。

この「粗利益」から「販売管理費」を引くと「営業利益」となり、本業の「儲け」を表し第2の利益と呼びます。また、「販売管理費」は「人件費」（役員報酬＋給与＋法定福利費）＋「経費」という構図になります。「人件費」と「家賃等」は固定費と言われ、「家賃等」を除く「経費」は変動費と分類されます。「家賃等」としているのは「水道光熱費」なども年間を通じてみれば、変動的な要素は少なく固定的な費用と呼べるからです。

さらに、「経常収支」（受取手数料－支払手数料）を引くと「経常利益」になり、これを第3の利益と呼びます。この利益から「借金」の元本返済が可能になるのです。借入金が多いと「元本」と「利息」を支払う必要があるのですが、「利息」は「販売管理費」に入りコストとして算出され、「元本」は「利益剰余金」の中から支払われ貸借対照表の「借入金」の増減で状況を示します。俗に決算を粉飾する際の手順で「期末棚卸」を水増しするという手法があるのですが、水増しした金額は支払わねばならないので、「現預金」や「借入金」に反映されねばならないのです。

損益計算書の構造	
売上	
▲原価	
粗利益……①	
▲販売管理費	
営業利益…②	
▲経常収支	
経常利益…③	

2. キャッシュ・フロー

一般的に、初めての取引の際に過去3年分の決算書を要求する場合があります。3期のキャッシュ・フローをフォローすると矛盾点が明確になるのです。私が経験した大阪商工会議所のエキスパートとして担当した会社の場合、3期連続の赤字なのに貸借対照表に「借入金」が現れないというケースだったのです。こういう分析が本業ではない私にも直観的に分かりました。「現預金」や「受取手形」「支払手形」と「借入金」の推移と経常利益の推移と合わないのです。

このお客様は資金繰りに困り、銀行借入の巻き直しを申し入れる為に「経営革新計画」を作成するという依頼だったのですが、この状況を放置していた税理士の無責任さを嘆いたものです。零細企業だったので深く聞くと「会社」と「個人」の区別を意識されておらず、家計に必要な資金を「役員報酬」と「給与」（奥様）で賄うという事が理解されておらなかったのです。いわゆる「超どんぶり勘定」だったのです。不思議なことに経費で家計分が相当な割合で含まれているにも関わらず、その上、「役員報酬」＋「給与」は実際には支払わないにも関わらず、書類から来るキャッシュ・フローよりも資金がショートしている状態だったのです。

これは極端な例ですが、税理士の無責任さが見えたのです。従って、零細企業の場合、まずまず、キャッシュ・フローで分析しないと実態が見えないという事がよく分かったのです。表面上の債務分析だけでは見えないのです。それにしても、銀行の融資審査も甘い部分があるのだと思ったのです。このお客様では、さらに過去に遡っても、私が算出できる方法で「矛盾」がハッキリ浮かぶのです。確かに、日本政策銀行は立場上、助けるという面が強いと言えますが、信用金庫などは債権保全という立場で考えても超危うい企業への融資をしていたのです。実際、このお客様は家庭的な問題もあって自己破産になったのです。

3. 内部留保と自己資本

このように損益決算書を中心にきて来ましたが、経常利益の後、「特別収支」と「税金」を差し引いて「純利益」が出ます。この「純利益」が貸借対照表の「利益剰余金」に加算されるのです。この「利益剰余金」から「配当」されます。すなわち、「配当」は株主への行為なので営業に関係なく損益計算書には反映されないのです。

一般に「利益剰余金」は「利益準備金」「任意積立金」「繰越利益剰余金」に分かれて貸借対照表の純資産(資本)の部に表記されます。これが一般的に「内部留保」と呼ばれるものです。これは「株主資本」と「利益剰余金」を合わせて「純資産」とされ「自己資本」と呼ばれます。すなわち、銀行からの借入金などとは違って返済がないもので企業が自由に使える金です。この金額は貸借対照表の「資産」の部で「現預金」や「固定資産」などと関係するのです。自己資本比率は「純資産」÷「総資本」であり、50%を超えると優良企業であり、20~30%台でも優良企業の部類に入ります。

このようになるには、まず損益計算書で経常利益を出す事が第一歩になるのです。経常利益率が高い方が「純利益」が出やすいのは自明の理ですが、その為には「粗利益」を高くし、「販売管理費」を抑え、借入金を減らして「支払利息」を減らし、「雑収入」を増やすという行為が重要になります。製造業には経常利益率が20%というケースもありますが、販売業では「粗利益率」が低いので5~10%が妥当な線と言えます。

4. 社員の意識改革で財務状態を改善

右掲は「営業利益」と「経常利益」の関係を表にした物です(インターネットから拝借)。「営業利益」→「経常利益」の間に「経常収支」(収入手数料と支払手数料の収支)があり、借入金が多いと支払手数料が多くなり経常利益を押し下げます。

営業利益率	経常利益率	どんな企業?
高い	高い	いい企業
高い	低い	副業に問題有り
低い	高い	本業に問題有り
低い	低い	危険な企業

弊社では「MMQC」と呼んでいますが、社員の意識によって「借入金」が変わってきます。例えば、手形回収と現金回収の差、すなわち、手形割引で発生する手数料や「長期在庫」で投下資金の回収スピード悪くなり返済に「借入金」が必要になったり、デッド化して価値(回収)がゼロになる危険もあるという事なのです。また、雑収入の面でも、本業以外の収入、例えば、提携ローンで販売した際に入る手数料を増やす為に提携ローンでの販売を促進するなどの行為なのです。

また、企業の形態にもよりますが「社員の意識」は、非常に経営に大きく左右します。例えば、9時から夕方6時の8時間労働でも、営業がお昼に帰社したり、朝の出発が遅れたり、6時に帰るという風に、営業の本来の仕事である「接客」の時間が少なくなると、単純に、8時間と6時間のケースでも、ランチェスター的には面の法則が働いて、 $8^2:6^2=64:36\div 2:1$ と倍半分の差になってしまいます。

もちろん、内容の工夫で効率を上げることも重要です。「提案書」のひな形を作ったり、ロールプレイングで営業トークの訓練することも重要なことです。営業は、社外で活動するケースが多いので、社内での訓練やアシストが重要な要素になります。これは、社員の意識以外にも会社としての取組方が重要になります。社員の意識改革は、いろんなケースで発揮されるものです。その自発性も重要ですが、組織的に「効率」を追求することが重要になります。「組織」という視点には、単に人材の配置に終わるのではなく、「組織効率」の追求で「個人効率」の向上を図るといった視点もあるのです。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html>にあります！】