

元 氣 の 源 通 信	特定社労士・経営士 深川順次 福岡市博多区比恵町 11-7-701
人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算	TEL 092-409-9257 FAX 092-409-9258
<p>(今月の言葉) 数字に強くなれば会社も強くなる</p> <p>① なぜ数字を知らなければならないのか</p> <p>② B/Sを毎月チェックする</p> <p>③ 従業員にも経営者意識を持たせる</p> <p>④ 会社を強くする利益の出し方、使い方</p>	

2012年10月号(第118号)

「今、業績好調な中小企業は例外なく、社長が数字に明るい。売上至上主義を改め、キャッシュ重視に転換しよう。お金の巡りをよくする方法を知れば、会社は驚くほど変わる」

『日経トッパーリーダー』10月号は「社長のための数字の見方」を特集し、『週刊ダイヤモンド』もまた10月12日号で「会社の数字に強くなる!」を特集しています。

今回は、『儲ける社長のお金の見方』(小山昇)を参考にしながら、数字を学び会社を強くする一助にしていきたいと思います。

数字に強くなれば会社も強くなる

なぜ数字を知らなければならないのか

「笑っている数字、怒っている数字、泣いている数字が見えますか。見えない社長さん、自分で電卓をたたいていないでしょ」(スター精密 佐藤社長)

佐藤社長は、父親から財務の重要性を徹底的に教わったと言います。佐藤社長が社長室長当時、父親から次のように言われます。「有価証券報告書(財務諸表をはじめとした企業の開示資料、有報という)を自分なりに分析し、その会社の1年間の事業についてレポートを出せ」財務に全く素人であった佐藤室長は来る日も来る日も有報と格闘しレポートを提出し続けました。これを半年やった。そうしたら財務がわかるようになった。

「従業員の生活を守ることが経営者の使命」「従業員を路頭に迷わせないために、経営者が財務の要諦を抑えることは絶対不可欠」これを父親から教わったと言います。

しかし、「中小企業の社長の9割は自社の数字を知らない」(武蔵野 小山社長)。税理士や経理担当に丸投げして知ろうとしない。これでは自社の経営状況はわかりません。「どうにかなるだろう」という「どんぶり勘定」では、黒字倒産にもなりかねません。

実際、黒字倒産が非常に多い。(2008年は上場企業の倒産が戦後最多の34件発生。その内19件が黒字倒産)黒字倒産とは、帳簿上では黒字を出しているが、資金回収の遅れ等で運転資金のやり繰りができず倒産することです。「勘定合って銭足らず」です。

企業を存続させ、強くするためには中小企業のトップが数字に強くなるのが必須です。

B/Sは毎月チェックする

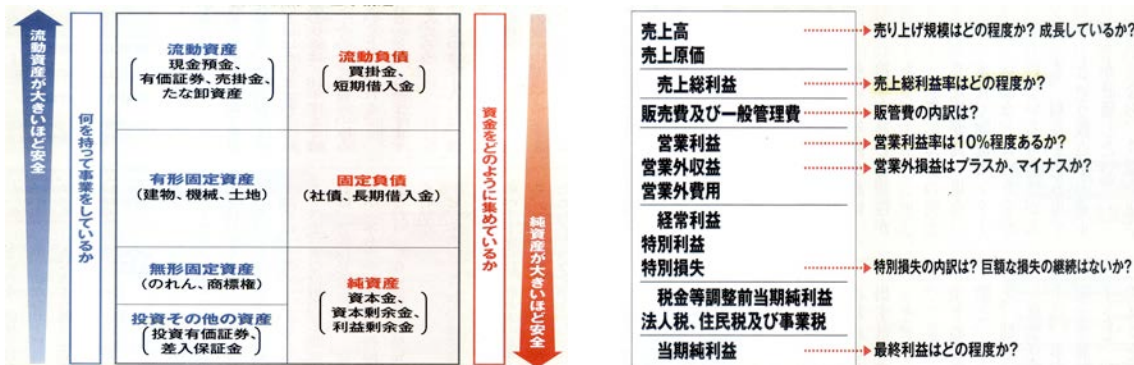
では、数字を知るためには何が必要か。まず何よりも月次決算を行い、B/S(貸借対照表)P/L(損益計算書)を毎月チェックすることです。しかもスピードの時代、月次決算に2週間も3週間もかかるようでは打つ手が遅くなります。精度は95%でいいから数日以内に出す。

(株)武蔵野では、20年前は決算書をつくるのに3週間もかかりました。しかも経理担当者が4人もいたにもかかわらずです。30万人もいる会社が月次決算を3日でやっている。それを知った小山社長は決定します。「うちも3日でやる!」現在は、経理担当者は2人(うちパート1人)ですが、1日ですべて出しています。

どれだけ売上があって、経費がいくらで、利益がどれだけあったかというP/Lの数字には関心を持

つ社長は多い。しかし、B/Sの数字には関心を持たない。これではお金の流れを知ることでも有効な対策を打つこともできません。前述しましたようにたとえ利益が出ていても、現金がなくて資金繰りに行き詰るといふことがあるからです。人は血液の流れが止まれば死んでしまいますが、会社は現金が回らなくなれば立ち行かなくなります。それ故P/Lではなく、B/Sで、現金がどこで滞っているかなど毎月チェックする必要があるわけです。

決算書は時系列でチェックすれば、会社の異常も容易に発見することができます。



従業員にも経営者意識を持たせる

もちろん、数字の必要性は経営者だけではありません。従業員に経営者意識を持たせるためには常に数字を意識させること、採算意識を持たせること抜きには不可能です。前回（「元気の源通信」第117号）でも述べたように、JALが再生の大きな一歩を踏み出しました。その再生に大きく貢献しているのが稲盛式アメーバ経営による採算意識の発揚です。

㈱武蔵野では、次のようなことを行い、経営者意識を持たせています。

(1) 部門ごとに予算を管理し、部門長に損益計画を作成させる。

内勤部門にも数字を割り当て、利益計画を作成させる。

(2) 部門長が自ら会議で数字（実績）を発表する。

部門長は、2年連続赤字になると更迭される（もちろん復活可能）

(3) 会社と個人の利益を連動させる

従業員の最大の関心事は「もらえるお金」。この「もらえるお金」と会社の業績、部門の業績を連動させる。「賞与、昇給、昇格」を連動させる。

会社を強くする利益の出し方、使い方

利益を出すためには何が必要か。まずなによりもトップが「利益をいくら出す」ということを決定することが大切です。赤字が出ているのであれば損益0にする、トントンであれば1000万円、1000万円利益がでていれば、2000万円、3000万円とまず利益目標を確定します。その上でP/Lを順番にさかのぼっていけば売上目標は自動的に確定します。

この逆算方法を用いて経営計画を立て実践したアドレス㈱の高尾社長は、その成果を次のように述べています。「営業品目、エリア、商品を絞って、人員を効率的に投入する」「余計な経費（接待交際費など）を削減して、販売促進費に重点的に配分する」などの取り組みを行った結果、「5年間で売上を10倍にできた」と。

では、利益はどういうところに重点的に投資したらよいのでしょうか。武蔵野では、目標額を上回る利益を稼いだときは、①お客様を増やすこと（自社の強みをさらに強くする）、②社員教育（人材育成で差別化する）、③インフラ整備（時代の変化に対応する）、④従業員満足（給料と人事を充実する）の原資にしています。

まさに経営の要諦は「志・ビジョンは熱く、数値は冷徹に」ではないでしょうか。

参考文献：『儲ける社長のお金の見方』（小山昇）『日経トップリーダー』（2012 10月号）
『週刊ダイヤモンド』（2012 10.13号）