

経営者のための経理

経理は何のためにある？・・・

答え＝経営が競争のなかでどの程度の力を発揮しているのかを測定する。

または、その状況を改善する情報を提供する。

『ランチェスター中小企業の経営者の財務戦略』より。

【1】 社長の経理学（市川 利夫 産業大学出版局）より。

1 経理データを経営に活用する。

経営上の業績や、資産、負債、資本の状況を表示したものを経理データという。

通常の経理データの概略を図で説明すると次のようになる。

- ① 損益計算書・・・ある期間（例えば、1年間）の売上や原価、経費、利益を、計算したもの。
- ② 貸借対照表・・・ある時点の資産、負債、資本の状況を表示したもの。
- ③ キャッシュ・フロー計算書・・・一定期間のキャッシュ（資金）の増減の内容を営業活動、投資活動、財務活動の3つの区分で表示する。
- ④ 資金繰り表・・・一定の区分、科目に基づいて一定期間のすべての流動資金（現金、当座、普通）の収入と支出とを、それぞれ分類し集計し、現金収支の動き、資金過不足の調整、繰越金などの状況を把握できるようにまとめたもの。

なお、上記①から④にはそれぞれ、実績と予算（目標）で表示したものがある。

これらの、利用としては、1年間の実績を検討し、経営の問題点を抽出、分析し、今後の経営改善に役立てたり、次期の経営予算書の作成資料に役立てる。同業他社との比較も有用であろう。

ただし、検討は通常、毎月か四半期ごとに行うのが通常であるから、1年間の検討はあくまで再確認程度になる。

- ⑤ 月次試算表・・・毎日のデータを月次単位で、各科目ごとに分類集計したもの。
通常は翌月の10前後に前月の月次試算表を作成する。これに、前年同月比や前年同期比、さらに予算比などにより、その月の業績や資金運用を検討する。速報性を重視したもの。
- ⑥ 経営計画書のうち、財務データに関するものを作成する。通常は上記の①、②、④を作成する。もちろん裏づけ資料も平行して作成する。

2 社長幹部が経営データを読む。

- ① 経理のルールを勉強する。
簿記の3級程度の知識があれば十分。無くても、(1)資産と経費の違い、(2)資金がでたり、借り入れをした場合、財務データのどの資料に反映されるのか？ (3)売り上げが発生した場合の財務データへの影響などがひととおりわかれば、後は経験で理解できるようになる。
- ② 自社の決算書を3～5年間用意して、売上や原価、粗利益、人件費、経費、利益の推移を見る。同時に、主要な貸借対照表項目（預金、売掛金、在庫、固定資産、買掛金、支払手形、借入金など）の推移をみる。この時の、経営実態がどういうものだったかが必要。
例えば、売上がここ数年、下降気味である。その原因は、周辺に競合店が出現してきたとか、他店が価格を下げたため、当店も対抗上、下げたとか、自社の仕入先になにか異変があったため、仕入れがスムーズにいかなくなった。品揃え不足が売り上げ減少につながったとか。
これらの経営実態を資料にメモをしておくとなんて役立つ。
- ③ ②に関連して、数値どおしの関連性、流れをみってみる。
例えば、各期の売上のあら利率（あら利益÷売上）を計算し、その推移を見る。そしてその増減の原因を探ってみる。
- ④ 上記の比率を同業他社の数値と比較して、自社を評価してみる。すべてが良いとか悪いということはあまりない。一部分に良い悪いが出てくる。その原因を探り、かつ、どうすればよいかも検討する。また数字には関連性があるので、一部分といっても、一つだけ悪いというのではなく、複合して悪いとか、一つが悪くなると複数の分析値がわるくなるとういう、相互の関連性がある。例えば、売り上げ経常利益率（経常利益÷売上）が悪いとしよう。そのもとをたどれば、あら利益が低い、人件

費が高い、広告宣伝費が高いという複数の原因が浮かび上がってくる場合がある。逆にそのなかで人件費を下げたとしても、すると経常利益も自己資本比率も良くなってくる。

⑤ 概ね、中小企業の財務問題はつぎのようなパターンが多い。自社の場合、それらのパターンのうち、どれかを確認して、打つべき手を研究し、実行する。

1. 売上がすくない。下がっている。
2. 原価が高い。高くなっている。
3. その他の変動費が高い。高くなっている。
4. 粗利益が少ない。少なくなっている。
5. 人件費が高い。高くなっている。
6. 1人あたりの生産性が悪い。
7. 経費が高い。高くなっている。
8. 流動資金が少ない。
9. 売掛金、受取手形が多い。
10. 在庫が多い。
11. 固定資産が多い。
12. 買掛金、支払手形が多い。
13. 借入金が多い。毎月の返済が多い。
14. 自己資本が少ない。