

～経営に最小限必要となる経営指標を知り、時系列に変化を読み取る～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

会社経営では多種多彩な数値・指標が産出されます。代表選手は売上であり税引後利益でしょう。余りにも経営数値が多すぎて管理するのも大変です。しかし「絶対に見逃せない」という数値があることも知っておく必要があります。売上高、税引後利益の他に本稿では5指標を取り上げて、私が好ましいと考える管理方法を例示してみました。

1. “現金・預金”の有り高と時系列推移、に注目する

黒字倒産という聞きたくない言葉があります。損益計算書では黒字であるものの「現金がない」のです。商品仕入等の代金支払いができません。資金繰り倒産が迫ってきます。現預金の源は利益でなくてもよく、銀行からの借入でもよいのです。経営者が会社に自分の資金を延々と注ぎ込む例も多いものです。これは資金ショートを避ける為の行動なのです。

明日と言わないまでも来月や数か月後に資金ショートすることが確実であれば、必死に現金をかき集めなければなりません。毎月の試算表から現預金有高を確認して下さい。少なくとも昨年や一昨年の同月より大きく減少していなければ会社は生き残れます。何故なら、翌日や翌以降の事業の流れは過去の実績とほぼ同様に推移すると予想されるからです。

2. “金融債務”の有り高と時系列推移、に注目する

貸借対照表を思い浮かべて下さい。左側（借方）は資産が計上されており資金の運用状態を示しています。一方の右側（貸方）はお金の出所を示しています。貸方は大きく分けると自分のお金（自己資本）と他者からの借り物（他人資本）の2つに区分することができます。経営者は他人資本である金融債務の額と構成比率に強い関心を持たなければなりません。

前項では「現預金の残高をみること。そして資金は借入でもよし」と説明をしました。他人からの借入で代表的なのは金融債務、銀行等金融機関からの借入です。ただし「資金は他人からの借入」でも自ずと限度があることを理解しなければなりません。

貸借対照表において総資産を100とすると、通常では100全額を金融債務で調達することはありません。なお、総資産より総債務が多く債務超過になった場合、金融債務が総資産より多いときもあります。ただしこのような事例は例外的です。一般的に金融機関からの資金調達証書借入であり金銭消費貸借契約を結びます。これは毎月一定額の元金や利息を支払うという約束です。もし資金ショートの可能性があり銀行に出向き「返済ができません」と言うものなら、銀行は「それは困ります。絶対に返済して下さい」と主張します。その主張は法律によって保護されている当然の権利です。

経営者は、短期や長期の借入金の合計残高が月平均売上高の何か月分になっているかに重大な関心を持って下さい。一般的に月平均売上高の6ヶ月を超えてくると元金返済が苦しくなってきます。信号機に例えると赤信号が点滅し始めるのです。自社の月平均売上高の何倍（月分）までが借入が可能か、社内で又は顧問税理士に確認しておきたいものです。

3. “売上総利益率”の実績と時系列推移、に注目する

損益計算書では利益は5つ出てきます。売上総利益、営業利益、経常利益、税引前利益、税引後利益の5つですが、売上総利益が最も重要であると理解して下さい。利益を売上で割ると利益率が計算できますが、売上総利益率の高低が営業利益率に大きく影響します。同業他社との比較で、売上総利益率は低い営業利益率は高いという会社もあるかもしれません。このような会社は営業経費率が低く抑え込まれています。経費・費用は成行的には増加傾向を示すことが多いものです。売上総利益率は業界平均を超すことを目指して下さい。

売上総利益は売上高から売上原価を控除したものです。売上高はお客様からの支持のバロメーターです。売上原価は売上を上げる為に直接的に必要となる費用です。売上総利益率が高いということは、お客様が会社の商品に付加価値を認めてくれている証です。他社商品より価格が高くてもその商品を買ってくれているのです。売上総利益率が低下傾向にあることは、お客様のご愛顧度が低下しているかまたは強力な競争相手が出現した可能性があります。総利益率の低下が顕著になり始めたときは早急に対処することが求められます。

4. “人時生産性”の実績と時系列推移に、注目する

会社は諸効率を上げることを忘れてはいけません。諸効率アップという分析は人的資源と機械等物的資源の2つから把握することが求められます。完全自動化の工場等であればいざ知らず、一般的な会社では社員という人的資源が生産性に大きな影響を与えています。

社内には正社員、パートタイマー、派遣社員等多様な働き方を持つ社員がいます。所定勤務時間も必ずしも同一ではありません。身分別、性別、学歴別等に関係なく全ての社員の労働時間の合計を計算して下さい。これには時間外労働、休日労働、深夜労働も含まれます。この総労働時間を分母に、売上高や売上総利益等を分子に置いて解を求めて下さい。そして時系列で解が増加しているか又は減少しているかを確認して下さい。増加は生産性がUPしている証です。減少は総労働時間の増加や売上高等の分子が減少している可能性があります。早期に生産性UPの阻害要因を見つけ出し、適切な対策を講じなければなりません。

5. “損益分岐点比率”の実績と時系列推移、に注目する

損益分岐点売上高は黒字または赤字でもない時点の売上高です。会社経営に当っては絶対に達成しなければならない最低目標と言えます。損益分岐点売上高は総費用を固定費と変動費に分けて計算します。この費用分解を固定費と呼んでいますが、「この費用は固定費かまたは変動費か？」と悩むことが多いものです。固定費を必要とせず、売上高と総費用だけで損益分岐点売上高を計算することができます。当職事務所のHPから拙書[経営コンサルタントとして20年そして未来]をダウンロードできます。この本にエクセルを利用して簡単に損益分岐点分析ができる方法を紹介しています。是非ご利用下さい。

損益分岐点比率は分子に損益分岐点売上高、分母に売上高実績をおいて計算します。この比率が100%未満であれば黒字であるということです。売上高減少リスクを考慮すると損益分岐点比率は90%未満としたいところです。時系列で数値が上昇していれば、やがて赤字転落という憂き目を見る可能性が出てきます。早期に対策を立案し直ちに実践して下さい。