

～四則計算ができれば経営は可能だ～

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

「四則計算って何？」と訊く人はいないでしょう。日常生活でもよく使用する4つの計算法（足し算・引き算・掛け算・割り算）を上手に使えば事業経営はできます。小学校で習う算数で十分に経営状況の良否も判断できます。因数分解、方程式、微積分、確率、集合等の高等数学ができなくても経営はできます。但し「できる」と「実際に使う」とでは大違いです。本稿では「実際に使う」ことの重要性について語ってみたいと思います。

1. 決算財務諸表は四則計算で出来ている

決算書は貸借対照表と損益計算書が基本です。この2つの諸表からキャッシュフロー計算書が作成できます。決算は基本的に年1回です。年1回の決算だと「財務状態が良好か」「業績は上向きなのか」等の現状把握が困難な為に月次決算を行っている会社が大半です。月次決算は試算表を作成し前月比や前年比での数字の増減を確認しようというものです。

年1回の決算では様々な財務諸表が作成され、その根拠資料もあわせて調製されます。これらの諸表は数字の羅列です。「今期の売上高は前期から増えているか」の疑問に対しては、今年の実績から前年実績を引き算します。正であれば増加、負であれば減少です。

損益計算書では引き算が基本です。売上高から売上原価を引くと売上総利益に、売上総利益から営業経費（販売及び一般管理費）を引くと営業利益になります。足し算も損益計算書で出てきます。A、B、Cの3つ事業領域があるとすると、総売上高はA事業、B事業、C事業の各事業売上高を足した合計です。経営者が気になる人件費も各社員の給与を合計すると損益計算書では給料手当という勘定科目となります。この様に損益計算書は引き算と足し算とで成り立っていることが分かります。

割り算はどの場面で使用されるのでしょうか。例えば前年（前月）伸び率という形で使われます。売上高伸び率が正と良好ですが、費用伸び率が正だと不良です。無駄遣いがないか数字の精査が必要です。掛け算はどうでしょうか。売上高は商品単価と販売数量の掛け算です。売上実績が期待通りでないのは販売単価が低いか又は販売数が減っているのです。

この様に決算書は四則計算が基本であると理解できました。高等数学は必要ないのです。「数学が苦手です」と公言する経営者がいます。決算書は小学生で習う算数で作られています。よって経営者が「経営数値が分からない」という弁解を使うことは許されません。

2. 経営分析指標は四則計算を基礎に分数や百分率を多用している

経営分析という熟語を耳にすると少し腰を引く経営者がおられます。しかし経営分析も四則計算でも求められるのが通常です。私は30年近く中小企業診断士の職にありますが、経営分析で微分・積分等の高等数学を使用したことはほぼありません。因数分解の考え方は使い勝手が良いので利用することはありますが、中学校で習うその外の数学理論や数式を用いることはほとんどありませんでした。私が使えなかったのかもしれませんが（笑）。

経営分析指標の代表例を挙げてみましょう。財政状態の良否を判断できる指標として流動比率があります。貸借対照表にある流動資産を流動負債で割って算出します。収益性指

標の売上高総利益率は、損益計算書の総利益額を売上高で割ったものです。生産性指標の一人当り売上高は売上高を常勤役員と社員の合計人数で割っています。このように経営分析指標の大半は割り算又は掛け算で計算できるものなのです。

分数は割り算ですし、百分率は割り算した結果を100倍して理解し易くしたものです。計算結果の0.01よりは1%と表記すれば理解度が高まります。ちなみに0.01を高次の数学では 1×10^{-2} と表示することもできます。1%と 1×10^{-2} とではどちらが理解しやすいですか。1%の方ですよね。このように経営分析でも四則計算が基本なのです。

3. 社内外への説明資料にも四則計算で事足りる

社外へ決算財務諸表を説明する例では、金融機関へ決算報告をする場面が考えられます。経営者の皆さんに覚えていてほしいことがあります。年次又は月次の別を問わず、経営者は決算や事業の報告を定期的に金融機関にした方が良いということです。資金調達が必要になった時に慌てて報告するというのでは、金融機関と強固な信頼関係は築けません。「もしも」の時に備えて定期的に決算報告等を行うという習慣を身に付けておきましょう。

決算書類を単に出すだけでは金融機関等社外利害関係者は少し困惑します。会社の経営状態の分析・評価を自分達でしなければならないからです。貴重な時間が取られます。大変な迷惑です。よって主要な勘定科目については過去からの動きや予算からの乖離等について数字で説明しておきましょう。経営分析指標の計算値も追記しておくとい良いでしょう。

「社員等に経営数字を伝える必要はないのではないか」という声もよく聞きます。この主張に対する私の回答は「ノー」です。経営は社長一人ではできません。末端のアルバイトを含めて全員が頑張った成果が決算書に表れています。公開すべき情報の範囲は検討の余地がありますが、会社へのロイヤルティを高める為にも社員へ情報公開は行うべきです。

この様に社内外の関係者へ数字を報告又は公開する際の基本資料は四則計算で算出されているのです。

4. 数字の動きに関心を持つことが経営者の最大の責任の一つである

本稿では決算書は四則計算に基づき作成されていると綴ってきました。全ての事象には目的と手段とがあります。決算書作成は目的となるのでしょうか、または手段となるのでしょうか。納税額を確認する為に決算書作成という事実だけを捉えると目的となります。目的ですからそれから先はないということです。

会社は継続的に発展し続けなければなりません。ということは決算書に表れている事実の真因を探ることが必要かつ重要なアクションです。真因を探る手段の一つが前述の経営分析です。経営分析を行うことで経営者が「すべきこと」と「すべきでないこと」等を発見し理解することが出来るようになります。とすると決算書作成は経営分析を行う前段階の作業であることになり、経営分析の手段の一つという位置付けになります。経営分析は決算書に表れた数字を分析するだけではないからです。

経営者は数字に強い関心と興味を持たなくてはなりません。数字への関心と興味が経営改善への強い動機付けにつながります。関心と興味とが薄れてきた経営者は、次世代へ経営をバトンタッチする時季が到来したと認識しなければなりません。