

あんしんLife

2

特集 経営に生かす会計入門

よくばらない旅
朝来市 兵庫県

ニッポンの魅力
ロザンナ



ここに響く、
おもてなし



情報化社会でのアナログな心遣い

文 蟹瀬誠一

(かにせーせいいち)

国際ジャーナリスト、明治大学国際日本学部教授。アメリカAP通信社記者、フランスAFP通信社記者などを経て、1991年より日本の報道キャスターとして活躍。また、カンボジアに小学校を建設するボランティア活動や環境NPO理事も務める。著書に「ズバット」「伝わる」技術（フォレスト出版）など多数。

イラスト 中条春野
(ちゅうじょうはるの)

情報化社会もとうとうここまで来たかというニュースがあった。中国の重慶でスマホレーンが登場したというのだ。歩道の真ん中に白線を引いて二つのレーンに分け、一方をスマートフォン利用者専用、もう一方をスマートフォン禁止レーンにしてある。前を見ずにののろろと進む「歩きスマホ」に業を煮やした、住民からのクレームに対応したのだそうだ。何しろ中国のスマートフォン利用者はすでに5億人を突破しているから、さもありなんである。

そんなことで驚いてはいけな。米国ではスマートフォンに熱中するあまりショッピングモールの噴水池に落ちたり、オーストラリアでは栈橋から海に転落した例もある。こうなると立派なスマホ依存症といえるのではないか。

インターネットと情報通信技術の発展のお陰で、私たちはこれまで人類が経験したことのないほどの情報に接することができるようになった。しかしその結果としてでき上がった情報化社会とは、単に大量の情報であふれかえっている社会だ。しかも、ほとんどの情報はどの役にも立たないノイズ（雑音）。その証拠に、世界でネット上を飛び交う電子メールの総数は、1日に約2,000億通といわれているが、その9割が不要な迷惑メールである。それを削除するため私たちは年間500億時間以上浪費しているという。そんな情報化社会で相手を感動させる効果的な方法とはなんだろうか。実は自筆の葉書や手紙なのである。私も受け取ると、送り手の細やかな心遣いを感じて思わず微笑んでしまう。

1980年代、未来学者のジョン・ネイスビットが未来を予見した『メガトレンド』を出版し、大きな話題になった。その中に「ハイテク・ハイタッチ」という言葉がある。デジタル技術が進歩すればするほど、アナログ的な人間の反応を求めるようになるという意味である。いままさにそれが現実のものとなっているのだ。利便性を優先した電子メールよりも自筆の便り。そんな簡単なことが、実は21世紀のおもてなしの極意なのだ。

応募受付中!!

今月号のセミナー&講演会

東京

健康ウォーキング

平成28年度第1回

みんなで歩こう！

葛西臨海公園ウォーク

東京

普通救命講習

靜岡

労働安全衛生講演会

安全管理が会社を強くする

講師：白石勝美氏

東京

メンタルヘルスセミナー

メンタルヘルス不調者を

ださないために

～知っておきたいメンタル

ヘルス対策関係法令の基礎

講師：本山恭子氏

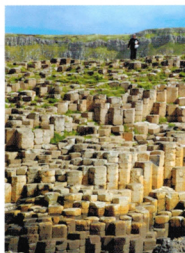
※詳細は39～41ページをご覧ください。

「内容に関するお断りとお知らせ」

本誌に掲載されている企業・店舗・施設の住所・連絡先・料金・営業時間などは、予告なく変更される場合があります。また、情報提供の細心の注意を払って掲載していますが、その記事および内容の正確性を保証するものではありません。このような場合、理由によらず、本誌の情報を利用したために起きた損害に対しては、当法人はいっさいの責任を負いません。料金（価格）等の質問などとも目安としてご覧いただきますようお願い申し上げます。

また、本誌に掲載されている記事、写真、イラストなどは著作権法で認められた私的な使用や引用を除いて、他の印刷物や電子的なメディアに複製、転載することはできません。

表紙写真:アフロ



世界の絶景

ジャイアンツ・コースウェイ

イギリス、北アイルランドの海岸線には、ジャイアンツ・コースウェー（巨人の石道）と呼ばれる4万個にも及ぶ六角形の石柱が約8kmにわたって広がっている。規則正しい六角形となったのは、いまから5,000万～6,000万年前の火山の噴火で流れ出た大量のマグマが冷却され、凝固・収縮する過程で起こった柱状節理によるものだ。

Contents

2 ところに響く、おもてなし
情報化社会でのアナログな心遣い

4 特集
経営に生かす会計入門

10 あんしん財団の制度紹介

12 Business Road Map
プライバシーマークの取得・運用

14 経営相談 Q & A
メンター制度

15 Trend Keyword
変わりゆくペット関連市場

16 ニッポンの魅力
ロザンナ

18 よくばらない旅 SIMPLE RICH
朝来市（兵庫県）

22 健康通信簿
視力・眼底・眼圧

24 美味一品
ガヴィアル「シーフードミックスカレー」

25 いま読むべき一冊
『メイカーズ進化論 本当の勝者はIoTで決まる』
小笠原 治

26 メンバー訪問

28 ご注意いただきたいお知らせ

30 あんしん財団からのお知らせ

42 Fun ! Fun ! Fun !

46 あんしん財団 えらべる倶楽部ライフ

経営に生



部門別の月次決算の実行で
多角的な経営判断を

経営者の意思決定には、必然性を裏付ける根拠が必要となる。その根拠となるのが、決算書に示される数値だ。そこには、現在の経営状況を正確に把握するためだけでなく、

今後の経営の的確な方向性を示唆する有用な情報が含まれている。

「煩雑な決算書を見るのは苦手」という経営者は多いが、いくつかのポイントに着目して、その数値を分析することで、合理的な経営判断に役立つデータを得ることが可能になる。決算書のうち、特にしっかり

目を通しておきたいのが、損益計算書 (P/L=Profit and Loss Statement) と貸借対照表 (B/S=Balance Sheet) だ。

「タイムリーな経営情報を得るには、期末だけではなく月次の決算書も作成して分析することが不可欠」と話すのは、落合会計事務所代表で

入門会計すか

企業が業績の維持や向上をはかるには、的確な経営分析と戦略立案が不可欠だが、経験や勘を頼りに判断を下す中小企業の経営者が少なくないのが実情だ。

そこで精度が高い経営判断をするために活用したいのが、損益計算書や貸借対照表などの決算書だ。本特集では、経営判断に役立つ情報を得るための決算書の読み解き方を、成功事例とともに紹介する。

税理士/CFPの落合孝裕氏。

「会社全体だけではなく、部門別・店舗別・売上内容別・得意先別などに分類した月次業務管理までできれば、経営状態をより多角的な視点で認識できるようになります」という同氏のアドバイスにしたがい、月次決算を行うことを前提とし、P/LとB/Sのどこに着目すべきかを解説していこう。

損益計算書の推移から 経営戦略を導き出す

P/Lに表される数値の中でまず注目したいのが営業利益だ。営業利益は、単に月や年の実績として把握するだけではあまり意味がない。まずは、月次の推移を見ることだ。4月から翌年3月、5月から翌年4月というように年計グラフを作成することで、累積データが物語る業績の流れから、今後の経営戦略を練るためのヒントが得られる。仕入れや在庫管理を効率化するためにも、「部門別などの月次の推移を把握する」と

いう視点を欠くことはできない。

次に、売上高から売上原価を差し引いた売上総利益（粗利）。この多寡は経営の重要ポイントだが、毎月の損益を正確に出すには、月末の在庫を明らかにしなければならない。そのためには、手間はかかるが棚卸しを毎月実行することが必要となる。商品の品番単位で行うのが理想だが、それが難しければカテゴリー単位でも構わない。まずはそうして各部門の月次の粗利を明らかにすることを目標に取り組みむといいたいだろう。

売上総利益に占める人件費の割合を示す労働分配率にも目を配りたい。一般に業績が思わしくないほどその比率は高まり、70～80%になると経営はかなり苦しい状態になる。例えば、販売費および一般管理費のうち、地代家賃の構成比がどのくらいなのかという意識を持つことも重要だ。地代家賃は飲食業で売上げの10%程度におさえることが目安といわれるが、そのほかの業種では5%、多くとも8%程度には抑えたい。

事業を運営するうえで必ず発生する固定費については、事業所や店舗・支店ごとに経費として予算計上しておき、こちらも月次で予算実績管理を行うことが望まれる。

貸借対照表の分析を 資金繰りの改善につなげる

B/Sの重要項目の一つが、現金・預金額だ。現預金は何らかの理由で売上げが落ち込んだ状態を乗り切るために必要不可欠のものであり、最低でも固定費の3ヵ月分、できれば6ヵ月分の蓄えがほしいところだ。耐えられる期間が長ければ長いほど、業況好転のきっかけとなるチャンスもつかみやすいといえる。

売掛金の管理も大切で、実際の入金時に計上する「現金主義会計」では、正確な期間業績を算出することができない。自社が請求書を発行した段階で売上げとして計上する「発生主義会計」もとりにいれるべきだ。

多くの経営者が悩まされる資金繰りの問題の多くは、売掛金が入金が

数ヵ月先になることに起因する。手形での取引は避け、仮に現金化が請求の3ヵ月後であれば、その分の金利を自社で負担してもよいから翌月の入金にしてもらうよう、取引先に交渉してみるなどの対策も必要だ。

また、取引先ごとに整理した資金繰り予定表を作成しておけば、今後の入金の動向が一目瞭然になる。入金が不足しそうな時期を見越せば、金融機関から融資を受けるなどの対策が打てるようになり、資金繰りがにわかに悪化するという事態も避けやすくなる。

経理処理については、減価償却費や賞与といった多額のものが増上されると、その月だけ大きくなってしまいうため、それらを12等分して各月に引きあてるといった方法をとれば毎月の損益が適正になる。

「経営の指標となる決算書は、役員や経理部門だけではなく、全社員で共有できるようにすることも有効です」と落合氏。そのことで社員の売上目標やコスト管理意識が高まる

からだ。数値をどこまで公開するかは各企業の考え方によるが、個々の従業員の業績に対する意識を高めるには、営業利益や経常利益をオープンにするなど効果的だという。経費については細目まで明かす必要はなく、人件費、家賃、固定費などの大枠を示せばよい。

製造業ではP/Lに基づき、毎月の生産計画を部門ごとに立てさせることで目標管理に役立てるという手法もある。このように、決算書の活用は企業を業績向上に導く格好の手段となる。

次の項では、会計を経営戦略的に巧みに利用している企業の事例を紹介しよう。

Profile

落合孝裕(おちあいたかひろ)

税理士、CFP。大手食品メーカー勤務を経て1991年税理士登録。96年落合会計事務所設立。中小企業向けの会計・税務、資産家向けの会計税務を専門とする。中小企業大学校、東京商工会議所等で研修・セミナー講師としても活躍。『改訂版 ポイント図解 決算書の読み方が面白いほどわかる本』(KADOKAWA)など著書多数。

CASE 1

月次決算がもたらした合理的な経営判断

事業部門ごとの在庫管理を実施

東京都足立区の㈱ヨシオは、交通安全反射材用品、防犯・防災用品、特殊ウェルダー加工・コンピューターミシン加工技術を生かした、OEM製品などの製造・販売を行う1948年創業の企業だ。

同社2代目の取締役会長小泉俊夫氏が、自社の会計数値に関心を向け、その内容について分析するようになったのは数年前。ちょうど息子への事業承継(2015年4月に社長就任)を意識していた時期でもあり、期末に年度単位での業績推移を把握するだけでは、事業の将来性を担保できないと感じたという。

「特に課題だったのは、年に一度の棚卸しを含む在庫管理体制です。

キャッシュフロー計算書で現金の流れを把握する

資金繰りの悪化を防ぐには、現金や現金同等物の増減をしっかり把握しておく必要があり、そのために役立つ決算書の一つがキャッシュフロー計算書だ。中小企業では作成の義務はないが、そこでは会計期間ごとの「期首の現金残高」、「期中の増減額」、「期末の現金残高」が示され、現金がどのように使われたかをわかりやすくするため、次の三つの書類で構成される。

一つ目は「営業キャッシュフロー」で、本来の営業活動で生じた現金の増減を示す。損益計算書の営業利益に相当するので、これがプラスでなければ資金繰り

は圧迫される。二つ目の「投資キャッシュフロー」は、有価証券や固定資産の取得や売却を計上したものだ。設備投資などで一時的にマイナスとなっても、投資が適正に行われているのであれば問題はない。三つ目の「財務キャッシュフロー」には、借入収入や返済支出、株主への配当などが記載される。

「営業キャッシュフロー」と「投資キャッシュフロー」を合わせたものを「フリーキャッシュフロー」といい、これが今後の投資や借入金の返済などの原資となるので、プラスを維持することが望まれる。