

- 第27回 社長のための貸借対照表の見方
- 第26回 月次決算をどう見るか？
- 第25回 数字に強い経営者の特徴
- 第24回 生産性を改善するためのシンプルな数字の追いかけ方
- 第23回 働き方改革時代の着眼点
- 第22回 ビジネスチャンスの判断基準
- 第21回 どこに力を入れたら良いかを見る方法
- 第20回 真の働き方改革と数字でものを見る力
- 第19回 掲げた目標はなぜ実現しないのか？
- 第18回 事業構造を考えるための着目点
- 第17回 「率の経営」と「額の経営」
- 第16回 「成果を出すための目標設定の考え方」
- 第15回 「後継者のための数字を見る目の鍛え方」
- 第14回 「決算書の外を見る力」
- 第13回 なぜPDCAがうまく回らないのか？
- 第12回 会社を伸ばし続ける社長の年間目標の設定方法
- 第11回 リスクとリターンでみる貸借対照表（BS）のとらえ方
- 第10回 できる社長が貸借対照表に目標を置く理由
- 第9回 ピカピカの会社をつくる社長の数字のとらえ方
- 第8回 目標を達成する会社と計画倒れになる会社の違い
- 第7回 数字にピンとくる人の数字の見方
- 第6回 地味なのに儲ける会社が必ずやっている習慣
- 第5回 目標利益を得るためにはどれだけ売上が必要か？
- 第4回 ひと月のうち稼いでいるのは何日か？
- 第3回 「どこに手を打てば利益が出るか」を考えるための数字の見方
- 第2回 なぜ稼いでいるのにお金が残らないのか
- 第1回 儲かる構造と儲からない構造



実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～ (第1回)「儲かる構造と儲からない構造」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

「このビジネスは儲かりそう」「この商売は難しいな」など、話をちょっと聞いただけでパツつかむことのできる方がときどきいらっしゃいます。そのような人たちは話をどう聞いているのでしょうか？彼らは事業の収支を構造でとらえているのだと思います。

図は事業の損益の構造を示していて、左側は売上です。この売上がどこに消えていくかという、まずは商品代（原価）です。売上と原価の利ざやが粗利益で、経費を引いた残りが利益です。

さてここで、どのような構造が儲かりやすいのかと考える場合、どこに着目すればよいでしょうか？

ポイントは図の太枠の部分です。「粗利益－経費＝利益」となっているのを「経費以上に粗利益を稼げば利益が出る」とみるとどうでしょうか。

経費の主なものは人件費や家賃などです。売上の増減にかかわらず固定的にかかります。固定費ともいいます。一方粗利益は、商品が一つ売れるたびに売上と原価の差額として利ざやがコツコツと積み上がっていきます。粗利益をコツコツ積み上げていって固定費以上に稼げば利益が出る。そう考えると、儲かる構造と儲かりにくい構造に何が影響するかが見えてきます。

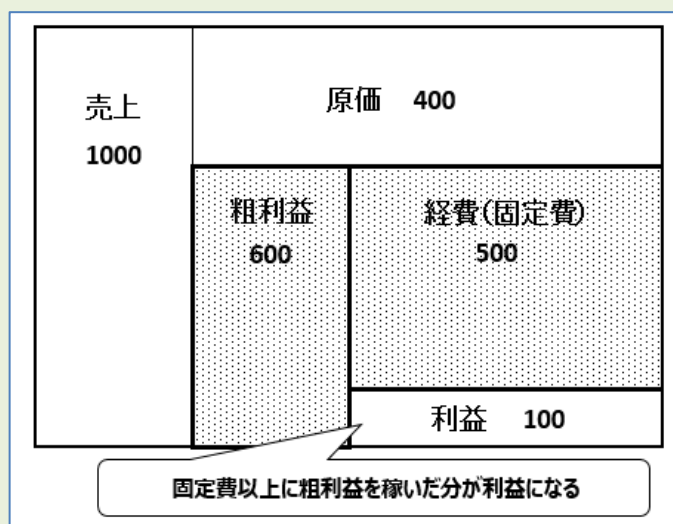
- 固定費が大きい小さいか
- 一個あたりの粗利益の大小
- 粗利益の利幅（粗利益率）の大小
- 商品の売れる回転の速さ

たとえば設備を持ちそれを多くの人手で稼働させている事業では、固定費が大きくなります。その分必要な粗利益の絶対額も大きくなるので、売上規模としても一定以上にならないと利益が出にくいでしょう。

逆に店舗を持たず、仕入れた商品を販売する事業では固定費が少ないので、比較的少ない粗利益で固定費がカバーできます。その分、粗利益の利幅は小さいので回転よくたくさん販売しなければならないかもしれません。

ぜひ実際に、ご自身の事業の構造を同業他社や他の業界の会社と比べてみてください。単に経費の大小だけでなく、経費のなかでも人に多くかけているのか、それとも設備に多くかけているのかといった配分の違いにも気がつくことでしょう。ご自身の事業の儲けの構造について、強みや弱み、そして何か突破口が見えてくるはずです。

【図】事業の損益の構造



【大商ニュース平成 28 年 6 月 10 日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～ (第2回)「なぜ稼いでいるのにお金が残らないのか」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

「利益が出ているのにお金がないのはどうしてだろう？」

給与の支払時や決算後に税金を納める時など、そのような疑問を感じた方は少なくないと思います。儲けたお金はどこに消えてしまったのでしょうか。

利益 = 売上 - 経費なので、単純にいうと利益が出ればお金が増えるはずですが、しかし現実には、売上・経費以外の要因でも会社のお金は動いています。

会社のお金の増減をお風呂のお湯に置き換えてみると？

蛇口から注がれるお湯のスピードより、底の排水口から出ていくスピードのほうが早ければ、水位は下がります。利益が出ているのにお金が減っている状態は、利益でお金が増える分よりも、利益以外の要因でお金が出ている分のほうが多いということです。

利益が出ているのにお金が増えない場合のチェックポイント

利益以外の要因でお金が出ていく典型的なパターンのチェックポイントについて紹介しましょう。

①借入金の年間・月間返済額

銀行からの借入の返済は、お金は出ていきますが利益の計算では経費にはなりません。稼いだ利益以上に返済していれば、お金は減っていきます。自社が毎月・毎年どれだけの借入の返済があるかを即答できる社長は少ないように思います。同じ額の借入でも、何年で返すかで支出のスピードは異なります。借入額の大小ではなく、返済条件がポイントです。

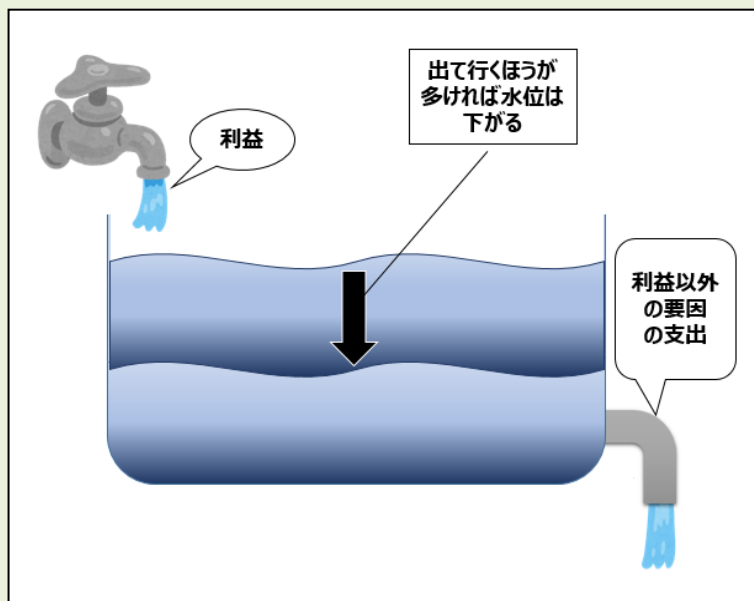
②設備投資の額はどれだけか？

手元のお金で設備を買えば、それだけお金はなくなります。新しい設備を入れると稼いだお金は設備に化けていきます。利益と設備投資のバランスを確認してみてください。

③在庫は増えていないか

在庫を買うのも、設備を買うのと同じです。在庫は買った時ではなく売れたときに経費としてカウントされます。在庫が増えるということはそれだけお金を寝かせていることになります。

ここでは典型的な項目を紹介しました。実際には貸借対照表の各項目を2期で比較すると、稼いだお金がどこに消えたかがわかります。1年間のお金の動きを大きくとらえて自社の構造を見直されてはいかがでしょうか？



【大商ニュース平成28年7月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第3回)「『どこに手を打てば利益が出るか』を考えるための数字の見方」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

「あなたの会社の利益はどこから出ているのですか？」

この問いに、あなたはどのように答えますか？ いざ答えようとするとな案外難しいものです。自社の儲けの構造をどう捉えたらよいのでしょうか。

儲けの構造を細分かしてみると・・・

会社の経費は、商品・材料の仕入れや外注費のように売上に対して比例的に生じる変動費と、そうでない固定費に分けることができます。売上から変動費を負担したあとの利益は、商品などを売って得られるネットの利益ということになります。ここでは粗利益ということにします。固定費以上に粗利益を稼げば利益が出るし、稼げなければ赤字です。「どこに手を打てば利益が出るか」は粗利益をいかに増やし、また固定費をいかに減らすかを具体的に考えることとなります。実際にはその内訳をさらに細分化して考えることとなります。それぞれ、どのようにして細分化していけばよいのでしょうか？

利益がどこから生まれたかで細分化

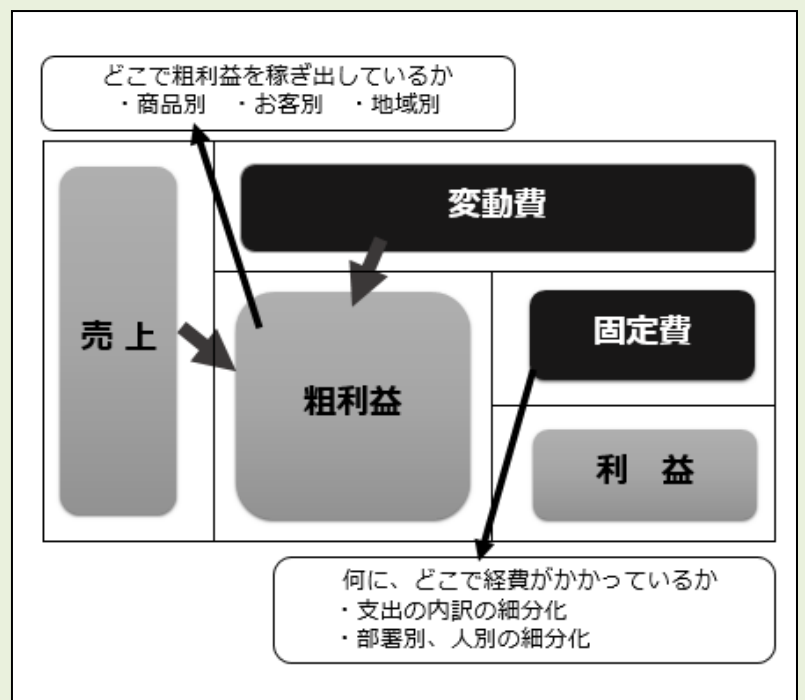
まずは粗利益から考えます。粗利益は「どこから利益を稼ぎ出しているのか」を源泉別に内訳をつかむことが基本です。具体的には①商品別②お客様別③地域別などに細分化します。売上構成の大きなものから順に対策を考えていくと効果的です。実際に見てみると、利益率にかなり差があることもしばしばです。売上額では稼ぎ頭だと思っていた商品や得意先が実は採算が良くなかったということもあるでしょう。商品構成の見直しのほか、見積もり・値付けの見直しや商品の見せ方などプロモーションでの対策が必要になるかもしれません。あるいは仕入や外注費も見直すことになるでしょう。

固定費は「何に・どこで」で細分化

効果が同じならできるだけ経費を抑えるのが基本です。固定費は何のためにかかっているかがポイントです。具体的には①支出の内訳を細かくつかむことです。例えば水道光熱費なら、ガス・電気・水道それぞれはどうかと分けて見るという具合です。ここでも構成の大きなものから見るのが有効です。さらに②部署別や人別に分けてつかむことで具体的に対策できるところが明らかになるはず。支出の内訳の細分化は変動費のチェックにも有効です。

どこに手を打てば利益が出るか？

粗利益と固定費、それぞれを細分化してみるとヒントが見えてくるのではないのでしょうか？



実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

（第4回）「ひと月のうち稼いでいるのは何日か？」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

あなたの会社はどれだけ稼がないといけないか？

自社の利益水準が多いか少ないか、あなたはどう感じておられるでしょうか？売上高に対する利益率や、一人あたりの利益額を他社と比べるなど、切り口はいくつかありますが、今回は儲けの構造の良し悪しの面からみてみましょう。

固定費以上に粗利益を積み上げて利益

会社の経費は、商品・材料の仕入や外注費のように売上に対して比例的に生じる変動費と、そうでない固定費にわけられます。そう見ると、儲けの構造は粗利益（売上－変動費）を積み上げて固定費を回収し、それ以上に稼いだ部分が利益になることがわかります【図1】。

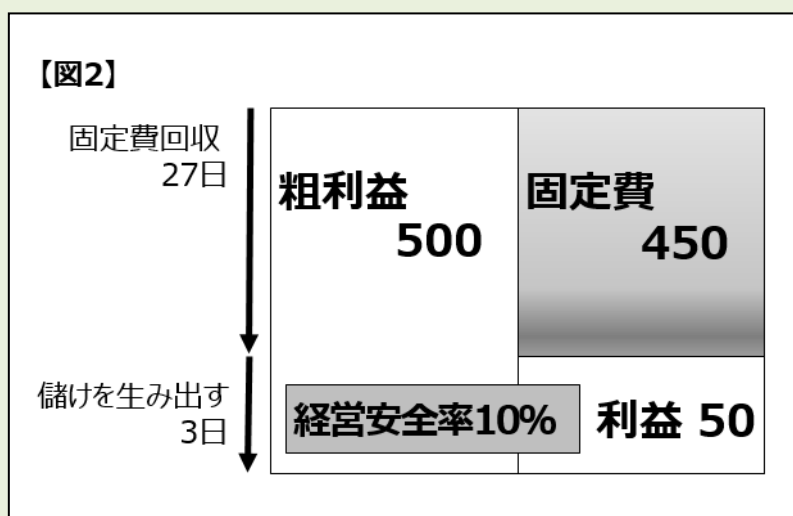
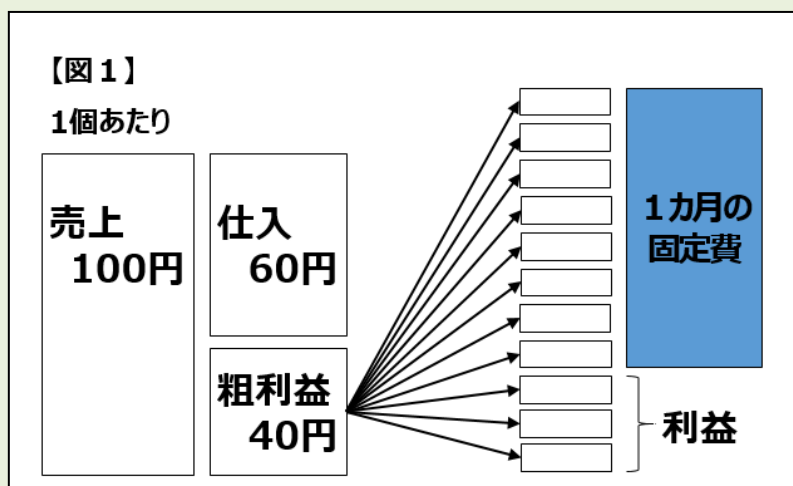
売上ダウンにどれだけ耐えられるか？

粗利益に対する利益の割合を経営安全率といいます。粗利益のうち固定費を回収してなお余剰がある部分の割合なので、このように呼ばれます。経営安全率が10%なら、粗利益の額がいまより10%以上減れば固定費を割り込んで赤字になります。粗利益率が一定のまま売上額が10%下がると粗利益率も10%下がります。よって10%の売上のダウンで赤字になる構造です【図2】。

ひと月のうち儲けているのは何日か？

もう一步踏み込んで、儲けの構造の良し悪しを実感できる見方を紹介します。固定費以上に粗利益を積み上げて利益になると説明しました。経営安全率が10%ということは、売上のうち90%の部分が固定費の回収に費やされ、残り10%の売上で利益が出ているということです。一カ月の活動に置き換えてみると、30日のうちの26日までは赤字、27日でトントン、最後の3日で利益が出ているということです。

経営に当たってはどれだけ稼げるかではなく、どれだけ稼がないといけないかという視点が必要になってきます。あなたの会社は毎月何日目から利益が出ているでしょうか。それを何日早めるか。そう考えると手の打ちどころが見えてくるかもしれません。



実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第5回)「目標利益を得るためにはどれだけ売上が必要か？」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

明確な目標が行動を具体的に作る？

あなたの会社では、今月実現しないといけない目標が明確になっていますか？
目標が明確でなければ、それをどうやって実現すればいいかを具体的に考えることができません。欲しい利益を得るためにどれだけの上が必要か考えてみましょう。

あなたの会社の採算ラインは？

まず利益がゼロ、つまり収支がトントンになる売上について考えることにします。
会社の経費を商品・材料の仕入や外注費のように売上に対して比例的にかかる変動費と、そうでない固定費に分け、(売上 - 変動費)をここでは限界利益とすることにします。

【図1】では1個売れると40の限界利益が得られます。売上に対し40%の限界利益を得られるともいえます。1個売れるごとに固定費を40回収できる計算です。

【図2】では会社全体として考えます。利益がゼロということは、固定費の1,000と同じだけ限界利益が得られればトントンです。

売上に対する限界利益の割合が40%なので、 $1,000 \div 40\% = 2,500$ が損益分岐点の売上高です。

目標利益を得るための必要売上は？

考え方は同じです。目標利益を200とすると、必要な限界利益は1,200。限界利益の割合が40%なら、 $1,200 \div 40\% = 3,000$ の売上で、目標である200の利益が得られます【図3】。

どうすれば業績がよくなるかを本気で考えるには、まずあとどれだけやらないといけないか、今とのギャップを具体的に知ることです。

あなたの会社でも変動費と固定費を区分すればどれだけ売上が必要かわかります。打つ手を具体的に考えるために、ぜひ目標を実際においてみてください。

【大商ニュース平成28年11月10日号に掲載されたものを転載】

【図1】1個あたり

売上 100	60%	変動費 60
	40%	限界利益 40

【図2】会社全体

損益分岐 売上 2,500	40%	変動費
		限界利益 1,000

固定費 1,000
+
利益 0

【図3】会社全体

必要売上 3,000	40%	変動費
		必要 限界利益 1,200

固定費 1,000
+
目標利益 200

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

（第6回）「地味なのに儲ける会社が必ずやっている習慣」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

高収益の構造をつくる本質は何か

目立たないけれど実はしっかり稼いでいる、という会社があります。そのような会社は何が違うのでしょうか。ポイントをチェックリスト形式でご紹介します。

1. 目標が具体的になっている

目標が具体的でなければ行動も具体的になりません。会社はどこへ向かうのか、そして、誰が、何を、いつ、どれだけやるかが必ず明確になっています。

- 年間利益目標が明確になっている
- その利益を実現するための売上・経費が損益計算書の形で具体的になっている
- 年間の目標損益計算書は、月ごとにブレイクダウンされている
- 年間の目標損益計算書は、部門ごとに細分化されている
- 細分化された目標は社内のメンバーに共有されている
- 共有された目標は、各メンバーにとって他人事ではなく自分の目標になっている

2. 目標の実現を心から願望している

儲かる事業構造をつくりたいが、どうしたらよいかわからない、という方も多いことでしょう。しかし実際に高収益の構造を実現している会社では、トップ自らが高い目標を掲げ、必ずそれを成し遂げるといふ執念ともいえるほどの心からの願望が活路を拓く原動力になっています。

- なぜその目標が自身が納得できる
- 社員にも納得いく説明ができる
- 実現を自身が心から信じ込める
- そのために何をすべきか、具体的方策まで考え尽くしている
- 具体的方策のレベルまで従業員に信じてもらえている
- 立てた目標を繰り返し繰り返し何度も確認している

3. 日々のたゆまぬ実行と振り返り

行動が伴わなければ目標は実現しません。現実には思った通り事が運ばないだけに、短いサイクルできちんと振り返ることができているか、その積み重ねが差になっています。

- 目標実現のための方策が、毎日の行動にブレイクダウンされている
- 今日一日の行動がどうだったか、目標に対して振り返る機会がある
- 売上・経費・利益が今日時点でどうなっているか、日々確認している
- 今日よりも明日が良くなるように振り返る時間をつくっている
- 目標と実績を対比して検証する場・機会がある
- 検証の場は結果の言い訳ではなく、これからどう対応するかにフォーカスされている

新年にあたり新たな目標に向けて取り組みをスタートされる方も多いと思います。一つひとつは地味かもしれませんが、全社で習慣化してキラリと光る高収益の会社を何としても創りあげたいものですね。

【大商ニュース平成 29 年 1 月 10 日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第7回)「数字にピンとくる人の数字の見方」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

あなたは数字に自信がありますか？

われわれ数字を扱う仕事をしている者から見ても「この社長さんスゴいな」と思う方がいらっやいます。一方、ぜんぜん数字が頭に入っていない人もいます。彼らはいったい何が違うのでしょうか？

「実現したい数字」があるか？

数字に強い人は、数字そのものに執着を持っています。執着というと聞こえが悪いですが、目標達成に対して明確な責任感があるということです。何を実現しなければいけないのかを、具体的な数字として持っています。数字に弱い人は、計算力や知識の弱さとは別に、目標の実現へのこだわりが弱い面があるようです。

ポイントを絞りこめているか？

また、その人なりに大事にしているポイントを持っています。財務分析に関する書籍などには、多くの指標が紹介されています。しかし、実際にバリバリとビジネスをつっている人は、案外そのような専門用語としての指標を知りません。何でも知っているのではなく、勘所となるポイントを知っていて、そこをしっかり押さえているのです。その勘所をつかむには、先に言った数字への執着が関係しています。どうすればこの目標を実現できるか、それをとことん考え続けるなかで、何が大事なのかを見つけているわけです。

理想像を持つことができているか？

そのうえで大事になるのが、理想像あるいは比較対象を持っているということです。ポイントが絞られると、その数字が今はどうなのか、どうならないといけないのか、ということに意識が集中します。他社はどうなのか、業界の平均はどうか、優良な会社はどうなっているのかということに目が向かいます。相場感も身につくようになります。そうすることで自分なりの理想を持つこととなります。このことがまた、数字へのこだわりにつながります。

焦点のあわせ方が分かっているか？

もう一つ、数字に強い人はマクロで見るべきことと、ミクロでみるべきことの使い分けができています。

例えば6,358,725,321という数字を見て、おそらく数字に強い人はそのすべてではなく63億とざっくりつかみます。頭に入れるのは2桁ですが、どの2桁をつかむか、上手に焦点をあわせています。

利益率や材料の仕入単価であれば、下の数字がポイントになるでしょうし、売上の目標対比などであれば、最初の1、2桁は当然なので、その次の2桁を見ることでしよう。

以上、マインド・習慣という面から数字に強い人の数字のとらえ方についてご紹介しました。あなたも無意識のうちにやっていることかもしれませんね。

数字に強い人の習慣

- 1.数字そのものにこだわりがある
- 2.勘所を絞って押さえている
- 3.理想と比較対象を持っている
- 4.どの桁を見るかを知っている

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第8回)「目標を達成する会社と計画倒れになる会社の違い」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

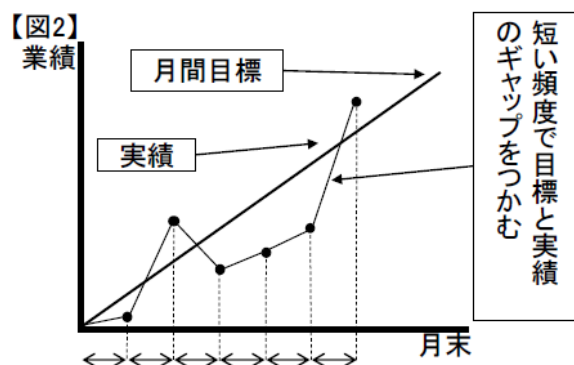
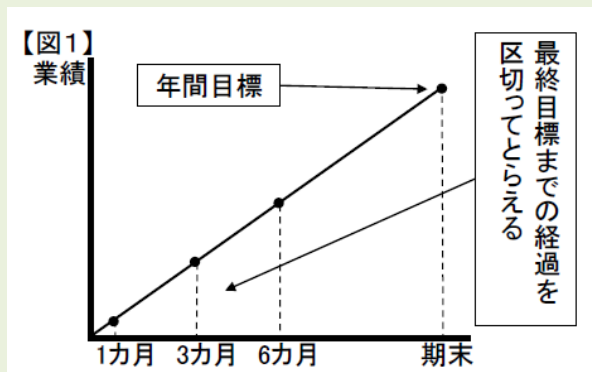
あなたの会社では毎期目標通りの実績をあげることができていますか？

目標・計画を確実に実現する会社と、いつも実績が伴わず計画倒れに終わってしまう会社があります。両社は何が違うのでしょうか？

数字の見方・追いかけ方という点からポイントを考えてみましょう。

①最終目標までの経過を期間的に区切ってとらえる。

例えば半年で6キロのダイエットをするなら、1か月に1キロ減。1か月を4週とみると、週あたり250グラム減と細分化できます。ビジネスでの目標値についても同様です。年間目標を月・週・日の単位に区切ることで行動を具体化できます。



②細分化して区切った期間のつど、目標と実績のギャップをつかむ

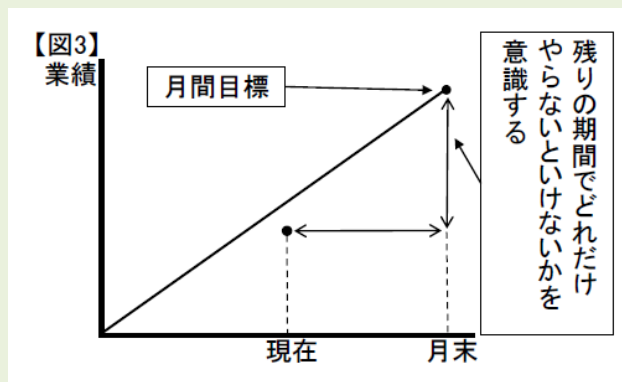
年1回の健診時にだけ体重を量るより、毎日体重を量ったほうが減量を成功しやすいですね。それと同じで毎日ギャップを目にすれば日々の行動に影響します。実績を確認するサイクルが短いほど、目標に到達しやすくなります。

③現状を確認するとき、残りの期間をどうするかに着目する

目標を日々追いかけて、勝った・負けたがあったとしても、最終的には月間あるいは年間の計画を実現することがゴールです。

「いまどこまで進捗しているか」ということとあわせて「残りの期間でどれだけやらないといけないか」そして「そのために何をどれだけやらないといけないか」ということを常に意識しているかどうか、行動の具体化に大きく影響してきます。

以上、計画倒れに終わらせないという視点で数字の見方・追いかけ方についてご紹介しました。あなたの会社ではいかがでしょうか？ぜひ振り返ってみてください。



実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第9回)「ピカピカの会社をつくる社長の数字のとらえ方」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

あの会社はなぜ業績がよいのか？

業界のなかでも、段違いに業績がよい会社があります。実際には強みを生かした事業構造をつくっているのですが、どのようにしてそれを実現させたのでしょうか。

スタートは高い目標と理想像

「経営は意思で決まる」という言葉のとおり、立派な会社をつくらうということの本気で強く思うことがスタートになっているようです。

目標が具体的なものになっている

立派な会社とはどういう状態なのか、具体的にしていなければ、実現する方策につながりません。数字を使った目標にすることが必要です。

何について目標を持つか

目指す理想像を具体的な目標数字に置き換えるには次のことが切り口になるはずです。

- ・市場・業界でどういう存在か
- ・どんな規模か（売上・利益・人員）
- ・社員の処遇はどうか（給与・待遇）

ここで大事なことは、どこを目指すかを定めることがまず先で、どうやって実現するかはこの時点では関係がないことです。

理想を持ちつつ短期目標に的を絞る

できるかどうかに関係なく理想を置けば、現実との間に大きなギャップが生まれます。そこでその理想から何段階かブレイクダウンして、例えば1年後の状況など短期の目標を設定します。

目標を実現する具体的な行動に落とす

具体的な行動がなければ目標は実現しません。

長期の理想を置くことで方向性をつけ、これを短期に刻むことで具体的に到達する時点と方策に置き換えます。月次・週次・日次に落とします。

短いサイクルで仮説を検証し続ける

やると決めた方策はあくまでも仮説です。やろうと思ったけれど、やりきれなかったということもあれば、やってみただけれど想定した成果につながらなかった、ということもあります。早く失敗して早く軌道修正できるほど、早く前進できるはずです。

毎日繰り返し考え続けている

長期の方向性と短期の方策を決めるというのは、戦略・戦術を決めることでもあります。現実には最初から見えているわけではありません。毎日繰り返し考え続けるなかで見えてくるようになるものです。

確認の繰り返しが高収益事業を実現

ある社長は、自信のリタイア後の期間まで含んだ長期のロードマップを1枚のシートにまとめて、毎晩確認することを20年以上も続けてこられてきたそうです。方策が見えず苦しくて仕方がないときもあったそうですが、続けていくうちにさまざまな物事がヒントに見えるようになって強みをつくり、いまでは非常に利益率の高い事業をつくられています。

あなたの会社ではどこまで実行できているでしょうか？ぜひ確認してみてください。

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第 10 回)「できる社長が貸借対照表に目標を置く理由」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

事業を時間軸でみる B S、P L のとらえ方

会社の業績について、あなたはどの指標に目標を置いていますか？

売上や利益など、損益計算書（P L）の指標を置くことは多いでしょう。しかし、できる社長は貸借対照表（B S）の数字についても目標を置いています。なぜでしょうか。

会社は P L ではなく B S でつづれる

B S は預金や土地、設備などのプラスの財産（資産）と、銀行借り入れなどのマイナスの財産（負債）について、年度末や月末などその時点で、何がどれだけあるかを示します。

B S に目標を置くのは、会社をつづれにくい構造にするためです。極論ですが、P L が赤字でも、お金を借り続けられれば、会社はつづれません。しかし、お金を貸す側は B S を見えています。貸したお金を返せるだけの資産がない会社には、お金を貸してくれません。そこで、できるだけ借り入れをしなくていい構造にするにはどうするかということを考えて、B S の目標を設定しているわけです。

未来の B S をイメージできるか

もう一つの理由は、攻めの要因です。会社がさらに事業を広げるためには、どういう B S の構造にしないとイケないかをイメージして、そこから逆算で目標を設定しています。

どのようなビジネスを手掛けるかによって、B S の構造は変わります。例えば店舗や設備をもつかどうか、在庫を抱える商売をするかどうかで、必要な資金量は異なります。現金商売でなく掛け売りの商売なら、代金回収までの間の資金が必要です。規模が拡大すれば必要となる資金は増加します。

今後の事業展開を具体的に考えると、未来の B S がどうなるかがイメージできます。それを実現するためにはどれだけの資金が必要になるか。銀行から借りるほかに、自力で稼いで資金を作ることも考えなければなりません。売上や利益の目標を置こうとすると、どのような B S の構造を目指すか、というテーマが先に出てくるわけです。

B S は目的、P L は手段と言う発想

会社の目的について、社会に役立ち社員さんに幸せを提供できる存在であり続けることだと考えると、一面では、B S を狙った構造にすることが目的で、利益を出すことは手段であるともいえます。

会社の経営を飛行機の操縦に例えて「B S はどこへ行くか。P L はどうやっていくか、行き方とスピード」とお話をすることがあります。

もちろん実際には、現存する資産・負債（B S）で事業（P L）をつくり、また P L の構造が B S の構造を決めています。しかし、B S が目的で P L が手段だと考えてみると、自社のビジネスモデルと財務の構造の関係が、また違ったものに見えてくるのではないのでしょうか。

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第 11 回) 「リスクとリターンでみる貸借対照表 (BS) のとらえ方」



「BSはよくわからない」

会社経営の長いベテランの経営者さんでも、そうおっしゃる方は意外と多いものです。売上－経費＝利益という構成の損益計算書は、利益が大きければ良いということが直感的に分かります。他方、BSは資産－負債＝純資産という構成です。しかし、単純に純資産が大きければよいというだけではないのが、分かりにくいところです。

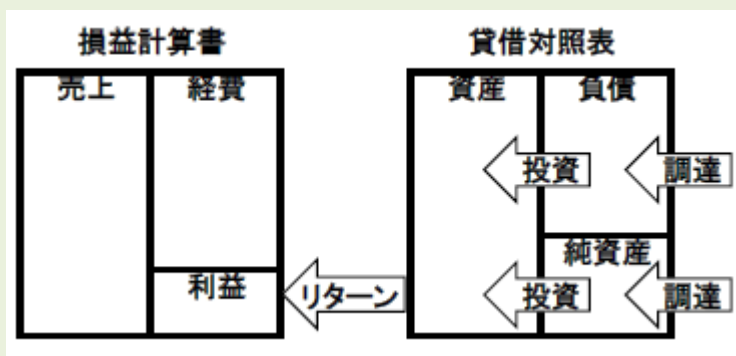
ビジネスにおけるお金の流れ

株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

(何かに投資してリターンを得る) = (BSでリスクを張って、PLでリターンを得る) と考えてみると、どのようなBSが良いのでしょうか。

得られるリターンが同じなら、リスクは小さいほうが良い

まずは「総資産は大きいほどいいのかどうか」ということです。年間で500万円の利益が出る賃貸ビルが二つあって、一つは1億円、もう一つは2億円だとします。どちらのビルを買うでしょうか。リターンが同じであれば投資額は少ないほうが良いはずですが、総資産は大小ではなくリターンとの対比で考えるわけです。総資産経常利益率（経常利益÷総資産）×100(%)といった指標で比較されるのはこのためです。さらに投資効率として「有効な投資ができていないのか」ということにも考えが及びます。何に資金を投じているのか、余計なものまで抱えていないかという見方も出てきます。



リスクを張るならば、お金を借りるよりは自己資金で買ったほうが良い

次は資金調達の話です。ビジネスをするために一定の資産を抱えます。それを借金で賄うか、自己資金で賄うか。どちらが良いでしょうか？リターンを得るには不確実さを伴いますが、借入の返済や利息の支払いは確実にやってきます。ですから投資の賄い方としては、負債が少なく、純資産が多いほどよいわけです。自己資本比率（純資産÷負債・純資産合計）×100(%)が着目されるのは、リスクに対してどれだけ自己資金で充当できているかということを見ているからです。

自社のリスクとリターンの関係は？

BSを理解されている経営者さんは、事業の組み立てを投資とリターンの関係でつかんでいます。どれだけ売上を大きく伸ばしても、莫大な借入と設備投資があるのでは、事業が健全であるとはいえません。いかにリスクを抑えて、リターンを大きくするか。ご自身の会社のBSの構造がどうなっているか、確認されてはいかがでしょうか。

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第 12 回)「会社を伸ばし続ける社長の年間目標の設定方法」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

新年の目標をどう設定するか？

「売上高を前年比で〇%アップ」という形も多いようですが、会社をしっかりと伸ばし続けている社長は違った設定をしているようです。

二つの逆算で目標を設定

一つは中長期での逆算です。会社の未来像から逆算で今期の目標を設定しています。売上規模や人員数、市場・業界でのポジショニングなど、どのような会社にするかということについて未来に点を打つ。そして来期に目指すところを具体的に設定しています。

一人当たりの利益や純資産、あるいは自己資本比率や借入金残高などの財務数値も目標設定の上で視野に入ってくるでしょう。

年間計画は利益から逆算

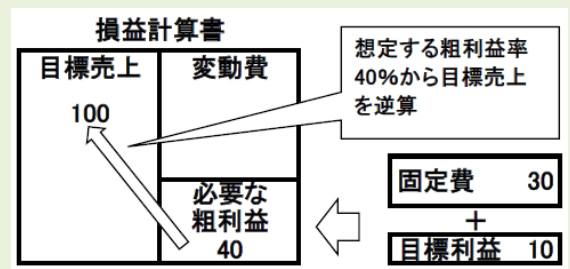
二つ目は、年間の収支構造のなかでの逆算です。年間目標の設定のスタートを利益にしています。通常は経常利益におくことが多いでしょう。「来期はこれだけの利益を出したい」という中長期の逆算からの目標が、ここでのスタートになるはず。経費についてはこれまでの実績をもとに見込むことができます。目標利益 + 経費の見込額で「どれだけ稼がなければいけないか」が逆算で明らかになります。

経費は変動費と固定費に区分する

ここで大切なのが、経費の見積もり方です。仕入や外注費のように売上に比例してかかる変動費と、家賃や人件費のように短期的には売上の増減には関係しない固定費に分けて見積もります。説明上、ここでは売上 - 変動費を粗利益ということにします。

目標利益 + 固定費は稼がなければならない粗利益の絶対水準です。売上と変動費・粗利益は比例的な関係にあるので、額ではなく売上に対する比率としてつかめます。すると図のように必要粗利益からの逆算で、必要となる売上高がつかめます。

このように目標を設定すると、目標売上はお題目としての努力目標ではないということが分かります。会社の未来をつくるために必ず達成すべきものだということです。



経営は未来への意思で決まる

逆算の発想はできるかどうかという過去の延長ではありません。どこを目指すのかという未来への意志がスタートです。なぜその目標を実現しないといけないのか。トップの一番の仕事は、未来を描き、語るのだと思います。どんな未来をつくるのか。勇気をもってぜひカタチにしていきたいと思えます。

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第 13 回)「なぜ PDCA がうまく回らないのか？」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

目標を立てたのはいいけれど…

年度末を控え新年度の計画を検討中の方も多いことでしょう。一方で、振り返ると「目標を立てたものの、そのままになってしまった」という方もあるかもしれません。その原因はどこにあるのでしょうか？

目標は具体的にになっていたか？

まずは、目標そのものの問題です。目標が社内の各部署・メンバーにとって、自分のものとして具体的にになっていたかどうかです。Plan – Do – Check – Action というかからは、目標が行動につながっていなければなりません。会社の業績は、個人の行動の積み重ねによるものです。会社としての目標が、個人レベルに細分化され、さらに行動計画にまで具体化されているかがポイントです。

目標を追いかける仕組みはあるか？

次は、社内の仕組みの問題です。目標をチェックするサイクルが社内是否存在しているでしょうか？目標対比で実績を定期的に確認する場があるかどうかです。組織の基盤がある会社では、月次などのサイクルで、実績をチェックする場を設けていることでしょう。逆に基盤がまだない会社では、トップ自信が忙しく、定期的にチェックすること自体ができないことが多いように思います。

チェックを機能させる二つの工夫

「まさにわが社のことだ」と感じておられるなら、次の二つのことを実行されることをお勧めします。

一つはチェックの日を決める、ということです。週ごとのチェックであれば、毎週何曜日に、月次でのチェックであれば、毎月何日に、といった具合です。組織の基盤ができている会社では、それが年間のスケジュールに織り込まれているはずで

相手を作って約束の遂行を確実に

もうひとつは、チェックの実施自体を約束にしまうことです。忙しいためにチェックの時間が取れない、という場合には、相手を作って約束にしまいます。幹部の方と、あるいは社外の協力者とでも良いでしょう。自分だけで完結するタスクは後回しになりがちですが、相手があるとそうはいきません。部下へのチェックはできているが、全社としてのチェック、また自分自身へのチェックができていない、という方にも、ぜひ意識していただきたいところです。

新年度は計画の運用も意識して

実際に業績を良くしていくうえでは、事後のチェックだけでなく、日々の段階でのチェックをしっかり行うことが大切です。しかしまずは、チェックそのものを実行する仕組みが必要だと思います。

新年度にあたって、計画の内容とあわせて運用の仕方についても、ぜひ考えていただきたいと思います。

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第14回)「決算書の外を見る力」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

「数字を見ても仕方がない…」

経営者さんの会合で講師をさせていただいた時のことです。会社の数字のどこに目をつけるのかというお話をしました。おおむね好評で興味を持ってもらえたのですが、ある社長さんの反応が芳しくありません。理由を聞くと「数字はよくわからないから嫌い」「済んだことを知っても仕方がない」「それくらいだったら現場でもっと頑張る」とのことでした。職人肌の社長らしいお返事でした。

数字をどう見ているか？

たしかに会計は過去の実績の集計です。問題は、それをどう見るかにあると思います。多くの経営者さんとお会いして感じるのは、同じ情報を目にしても、違う受け止め方をされているということです。

具体的には、年間の決算書や月次の試算表といった情報から、その外にあるものを見ているということです。情報の中、つまり資料そのものからは過去のことしかわかりません。しかし、経営的に数字を見ている人は、資料を基点にそこから先のことを考えているわけです。

決算書の外を見るアプローチ

ひとつは「これからどうなるか」、未来の予測です。この調子だと、今期の着地はどうなるか。あるいは来期・再来期はどうなるか。商売は自社の都合だけでは進みません。自社の業績がどうなるかを考える時には、顧客・競合・取引先の動向も含めて考えることになるはずですが。

また「これからどうするか」ということにも考えが及ぶでしょう。予測が満足いくものでないならば、何らかの対策が必要です。不足がどれだけかわからなければ、何をしないといけないかという具体的な対策にはつながらないはずですが。

それから「仮説と照らし合わせる」ということもあるでしょう。「対策を打って、一定の状態にもって行く」というのはプランであり仮説です。仮説を日頃からもっている人は、実績を仮説との対比で見えています。このまま進んでよいのかどうか、たえず軌道修正をしているわけです。

正しい努力をするための検証

「下手の考え休むに似たり」という点では先の社長の意見は正しいかもしれません。やるべきことがわかっていてとにかくそれにまい進する段階では、それでいいと思います。

しかし時間や人手に限りがあるなかでは、正しい努力をするための投資が必要です。経営における判断・選択として、何が正解かはわかりません。だからこそ、これでいいのかということをつねに確認するプロセスが必要です。数字はスタートに過ぎません。結果を出している社長さんはそこを押さえているようです。

【大商ニュース平成30年6月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ～

(第15回)「後継者のための数字を見る目の鍛え方」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

数字を見ても何が必要かわからない

私たちは日々「数字がわかるようになりたい」という経営者・後継者さんに、自社の数字を使ってどうしたらいいかを考えられるようになっていただくお手伝いをしています。そこでよく耳にするのが「自分なりに会計のことは勉強している。でも、実際に会社をよくするために何をしたらいいのかは、数字を見てもピンとこない」ということです。

何をしたら良いかをつかむには

そのような時「では、自社の会計の数字を見て、現場の様子をイメージすることができますか？」と私たちは聞くことにしています。多くの場合は、どうしてそんなことを聞かれるのかと、戸惑われるようです。

イメージしてみてください。たとえば売上の数字一つとっても、実際は1件1件の注文の積み重ねからなっています。お客さまごとの内訳として見るすることができます。

それぞれ、お客さまはどんな人で、わが社のほうの営業担当は誰で…と具体的に思い描いてみると、数字が日々の現実の仕事に近づいて見えてきます。

内訳の切り口を変えることも可能

また、売上を商品・製品ごとの内訳で考えることもできるでしょう。そのお客さまには何を納めていて、それをわが社ではどの部署でつくっているか。そう考えると、さらに材料や外注費は、どの部署で誰が発注して、どの業者にかかったものか、ということもつながって見えてきます。

そのようにして、数字を実際の現場の光景や人やモノの動きに照らしてみることができるようになると、その経費はどうしてそんなにかかっているのだろう、ということも考えられそうな気がしてきます。

手の打ち方の探索は仮説がスタート

大切なのは「考えられそうな気がする」ということです。数字から現場で起きていることをイメージして仮説を立ててみる必要があります。

売上を増やすのも、経費を減らすのも、決算書の数字だけを見ていては、どうしたら良いかはわかりません。現場での行いを変えなければ、結果は変わらないからです。

創業者と後継者の感覚の違い

事業をイチからつづってきた経営者さんは、一つ一つの積み重ねで数字ができていることを感覚的に知っています。他方後継者さんは、すでに存在している事業を数字として見ているために、現実味がなくピンとこないことがあるようです。

数字を数字としてとらえるのではなく、集計された数字を細分化して現場の人やモノをイメージできるかどうか。ちょっと意識していただくと良いかもしれません。

【大商ニュース平成30年7月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第16回 成果を出すための目標設定の考え方



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

目標設定が業績を決める

業績をしっかり伸ばしている会社とそうでない会社の違いの1つに、年間目標を具体的に設定してそれをしっかり追いかけているかどうかということがあるようです。

貴社ではどのようにして目標を設定しておられるでしょうか。

キーワードは、逆算と細分化による具体化ではないかと思います。

時間軸からの逆算で目標を設定

1つは、時間軸での逆算です。

「前年実績をもとに年間目標を設定している」という経営者さんは多いですが、「どうなりたいですか」と聞くと、答えられる方は少数です。

現時点からの延長線上だけで考えていると、現状から抜け出すことは難しいかもしれません。業績をあげている会社は「到達したいところ」を設定して、そこから逆算で現在の目標を設定するという発想を常に持っているようです。

損益構造を逆算でとらえる

もう1つは損益構造を逆算でとらえて計画を組むということです。

売上の計画からスタートして、経費の予算を設定し、利益目標が決まるという組み方は多いようです。

利益は結果なので、会社のお金がどれだけ増えるか、借入をどれだけ減らせるか、ということは、事後的な結果の話になっているようです。

お金を稼ぎ、残している会社は「稼げた分だけ残す」のではなく「稼がなければならぬ利益を残す」という発想をもっているようです。

損益計画の組み立てのうえでは（必要利益＋経費→必要粗利益）となります。さらに、それだけの粗利益を確保するために、必要な売上はどれだけなのかを逆算で考えています。

実効策を具体化するための方法

目標利益を実現するために必要な粗利や売上の金額がわかって、それをどう実現するかが見えなければ絵に描いた餅に過ぎません。

そこで重要になるのが「細分化による具体化」です。必要粗利や売上を金額の塊としてみるのではなく、細分化することが突破口になります。

まずは月単位に細分化し、さらに得意先別や商品別にしてみることで、「どうやるか」を具体的に考えられるようになるでしょう。担当者別に分ければ、「誰が、いつ」ということにまで落とし込めます。

あなたの会社の到達点は？

「心に描いたとおりになる」というと観念的な経営哲学のように聞こえるかもしれませんが、しかし現実問題として、「どこへいつまでに到達するか」ということが明確でなければ、「どうやってそれを実現するか」も具体的にならず、現実は変わっていきません。自社の目指す到達点についてぜひ具体的に設定していただきたいと思います。

【大商ニュース平成30年9月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第17回 「率の経営」と「額の経営」



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

いきなりですが質問です

事業の採算性を示す指標に利益率（利益÷売上）があります。AとBどちらが望ましいでしょうか？

A：前年比で利益の額は減ったが、利益率は良くなった。

B：前年比で利益率は下がったが、利益の額は増えた。

利益が出る構造について考える

家賃や人件費などの固定費は売上がゼロでもかかります。対して粗利益は商品が一つ売れるごとに生じます。固定費以上に粗利益を稼げなければ、赤字になってしまいます。また、黒字でも、銀行への借入返済をまかなえる水準でなければ、手元資金は目減りしてしまいます。

売上が少ないからといって、銀行が返済額を下げてはくれません。給料や家賃の支払いも、手形の決済も同じです。現実には、絶対額として「どれだけ稼がないといけないか」を考えないといけません。利益を額で確保することが必要です。

利益は未来を創るための財源

新しい取り組みをしなければ会社を持続的に発展させることはできません。働く人にとっても、同じ業務を同じ待遇のまま続けるだけなら、仕事に前向きな思いを見いだすことは難しいでしょう。

仮に売上が現状維持のまま、昇給すればその分だけ利益は減ります。また新たな取り組みのために経費がかかるなら、その分も利益は減ります。現在の利益は、将来の投資や昇給のための財源・余力があることを意味しているのです。

儲ける会社が考えていること

「稼がないといけない利益」の絶対額を持ち、その確保のために売上と経費をやりくりしています。固定費を上回るだけの粗利益を絶対額でどう確保するかを考えています。

固定費を減らして利益を捻出するほかに、固定費を増やしてそれ以上に粗利益を増やすこともあるでしょう。また粗利益の絶対額を増やす方策として、粗利益率を良くする以外に、利益率は下がるものの、追加で一品買ってもらうことで利益を上積みすることが可能かもしれません。

額を確保する手段として率を見る

利益の絶対額を確保するための仮説として利益率を置くという見方が適切ではないかと思います。

経営は額です。必要な額を稼ぐために、率で事業の構造を考える。

ぜひ数字に置いてみて、毎月の実績を仮説と比較して追いかけてみてください。現実の構造がきっと変わってゆくと思います。

【大商ニュース平成 30 年 10 月 10 日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第18回 事業構造を考えるための着目点



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

あなたの着目するポイントは？

自社の事業構造を考えると「私はこの数字を押さえている」というポイントをお持ちでしょうか。

会社を継続して伸ばしていこうと考える経営者さんは、常により多くの利益を出し続けることについて強いこだわりを持っておられることでしょう。そこでさらに問題提起したいのは「一人当たりの利益」が「継続的に良くなっているか」ということです。

利益の意味をどうとらえるかがカギ

紙面の都合で多くを割くことはできませんが、利益とは「会社を永續発展させるための財源」と考えるべきなのではないかと思います。いまのままで安泰だというビジネスは存在しません。従業員さんは毎年歳を重ねますし、新たな取り組みは常に必要です。いま一定の利益が出ていることは、今後のそうした取り組みやコスト増への財源・余力の程度を意味しているとも考えられます。

儲けの構造を一人当たりで考える

そのなかで、一人当たりの利益に着目すると、会社の継続的な成長を目指して一定の増員を織り込みながら、なおかつ一人当たりの利益が伸びるよう事業の組み立てを考えなければなりません。儲けの構造は大きく、売上・粗利益・人件費・その他の経費からなっています。一人当たり利益を増やすことを考えるには、そのそれぞれについて一人当たりのベースで見ていくことになるでしょう。

戦略は一人当たり利益に表われる

一人当たり人件費を下げることで一人当たり利益は上がりますが、働く人のマインドを考えると前向きではありません。基本は一人当たり人件費を持続的に増やしながらか、それ以上に粗利益をいかに増やすかということになるでしょう。一人当たり粗利益を増やしていくのは、営業効率のほかにか、業界内でのポジショニングをどうするかなど、戦略による部分がより大きくなると思います。

一人当たり利益の目標値

優良企業を目指す経営者さんとは、まず100万円を目指しましょうとお話しています。クリアできれば200万円。300万円を実現できれば相当に良い構造だといえるでしょう。

一人当たり利益に着目することの面白いところは、業種や規模に関係なく事業の組み立ての巧拙を比べられるということです。また同じ業界でも、業界内での立ち位置によって、一人当たり利益には開きがあります。

同業他社との違いはどこにあるのか。また他業界で優良な会社とは何が違うのか。売上・粗利益・人件費・経費に落として比べてみるのが自社の事業構造を改善するための切り口になるのではないかと思います。

【大商ニュース平成30年11月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第19回 掲げた目標はなぜ実現しないのか？



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

目標達成には数字の置き換えが必要

日ごろお客さまには、売上・経費・利益について目標を設定して、実績がうまく進捗しているかどうかを継続してウォッチすることをおすすめしています。しかし「目標設定したけれど、なかなか実現しない」という会社もあります。その原因の一つとして、「目標を適切に置き換える」ということについて、問題提起したいと思います。

目標数字を細分化して置き換える

目標を数字のままとらえていても、成果を生み出すための変化につなげることは難しいように思います。目標を細分化してとらえることが必要です。具体的には(1)時間的に細分化（年→月→日）、また(2)空間的に細分化（部署別）することが可能です。さらに、例えば売上なら商品別・得意先別・担当者別など(3)内訳への細分化が可能です。

実現策に落とし込むために分解

目標を細分化すると、具体的な方策が考えやすくなります。次の段階でのポイントは、金額を「単価×数量」に分解することです。例えば単価なら、どのアイテムを何円変化させるのか、また売上の数量なら、顧客数・アイテム数・購入個数・頻度・リピート率などに分解し、それぞれどれだけ変化させるのか、といった具合です。仕入や経費についても同様に分解が可能です。

目標を数字から行動に置き換える

次は、その実現のために「何をやらないといけないか」の具体化です。

A社からの商品Xの仕入単価を100円下げるなら、そのためにどのような作戦をとるかを考えなければなりません。それをなくして現状を変えることはできません。誰が、いつまでに、何を、どこまでする、ということまで決めることが必要です。

なぜ会議が機能しないのか

個々の担当者が自ら行動を具体化できるなら、会議では目標数値の進捗を確認すれば済みます。しかし現実には、担当者がそこまで落とし込めていないことが多いと思います。行動がなければ、結果は変わりません。会議では、行動の目標を具体化することにフォーカスします。行動の進捗は会議を待たずに随時チェックすることで足りるはずです。

行動目標の設定は仮説の連続

もちろん行動目標を実行しても、思った成果に結びつくとは限りません。しかし、行動が結果に結びつかなかったということは、別の行動が必要かもしれないということの意味します。いかに多くの行動を早く試すことができるか。その繰り返し成果につながるのではないかと思います。「見えてくるまで考え抜く」という言葉があります。全社で正しい努力をするために「目標の置き換え」ということをぜひ考えていただきたいと思います。

【大商ニュース平成31年1月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第20回 真の働き方改革と数字でものを見る力



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

あるご相談の事例から

数年前に病気をしてから事業の状況が悪くなり、会社を閉じるにも閉じられないというご相談でした。

会計には詳しくないとのこと、会計事務所へ資料を送りっぱなしで、月々の業績の集計は何カ月もあとにしか届かないのでまったく見ていないとのこと。通帳の動きだけを頼りに毎月お金が減っていくのがただただ心配で、夜眠れないことがずっと続いているということでした。

漠然とした不安は具体的に書き出す

ヒアリングしながらホワイトボードに書き出して、今の状況を整理していきます。このまま継続したらどうなるか、もし会社を締めたらどうか、一部の事業を残すならどうか、ということ、具体的に数字をおいて試算してみることにしました。

「どうせダメ」→「どうすれば」に

精神的に相当減入っておられたので、最初はどうしても物事を前向きにとらえることができませんでした。しかし話したことを文字と数字に「見える化」していくうちに、自分のアイデアに自信が持てるようになってきたようです。本当はああしたい、こうしたいということがどんどん出るようになっていきました。

数字にすることで事実を「見える化」

試算の結果、ある事業を撤退して、もう一つの事業に注力することで、給与の支払いもでき、銀行への返済もできることがわかりました。確実にキャッシュフローを出すためにどれだけの受注が必要かということ、年間・月間そして週単位に落とし最低ラインを確認し、これなら何とか実現できそうだとところまで落とし込むことができました。

長年の業績不振と自身の体調不良をご家族にも話をしていて、相当に不安を与えてしまっていて本当に申し訳ない思いでいっぱいだったことを、安堵から吐露されました。早く帰ってこれからがんばる決意を家族に話したいということでした。

「人生機会」開発者としての生産性革命

働き方改革という言葉は定着したものの、幸せの実感にはつながっていません。本当に大切なことは働く人一人ひとりが人生価値を最大化させる働き方に向き合うことではないかと思います。自らの人生を価値あるものにしたいという欲求が、与えられた時間をいかに生かすかという問いを立て、そこから今年・今月・今週・今日を逆算し、工夫し努力することではないかと思います。現在の業績を見る意味は、将来を見通すことにあります。未来をつくる自由はすべての人にあります。数字を通して「いま」と「未来」を見ることが「人生機会」の生産性革命につながるのではないかと思います。

【大商ニュース平成31年3月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第21回 どこに力を入れたら良いかを見る方法



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

わが社は何に注力すべきか？

いかにして自社の業績を良くするか。経営者であれば誰でも常に頭から離れないことだと思います。

日々経営者さんとお会いしていますが「今わが社が注力すべきなのはここだ」ということが明確になっている方は、意外と少ないようです。

実際の経営においては人の問題など、数字にならない部分もありますが、ここでは、その力をどこに振り向けるべきか、ということについて考えてみましょう。

経費以上に粗利を稼げば利益が出る

粗(あら)利益(りえき)は売上から仕入を差し引いた利ざやです。略して粗利(あらり)ともいいます。もちろん会社にもよりますが、月間の経費は大きくは変動しないはずで、自社の経費構造から、ひと月にどれだけの粗利を稼がないといけないかをつかむことが出発点です。

粗利を何で稼げているか？

次に自社の粗利の内訳をつかむことになります。必要な粗利を稼ぎ出すには、それを何でやるかを組み立てる必要があります。現在の粗利の内訳構造をつかんで、それをどう積み上げ、伸ばしていくかということになります。

粗利益の内訳をどう分けるか？

一番わかりやすいのは、得意先別でしょう。次いで商品・製品別だと思います。店舗や拠点が分かれている場合には店舗別、営業担当が分かれている場合には担当者別もあるでしょう。それぞれの切り口を重ねればさらに細分化されるはずで、

細かく分ければ具体化できる

得意先ごと、あるいは商品ごとといった区分で、売上・仕入・粗利益を金額の大きい順に一覧にしてみると、いろいろなことが見えてきます。

売上は多いけれどほとんど粗利がとれていないとか、利益の率が低くて利ざやは薄いとっていたけれど、利益の絶対額では案外底堅く稼げているなどです。推移を取ってみるとなお一層わかりやすいでしょう。

それぞれの今後の見通しはどうか？

ここまで具体的になってくると、それぞれについて、これまでの経緯や、今後の見通し・感触も考えられるようになるはずで、

力を入れる余地があるところもあれば、今後あまり期待をするわけにはいかないところもあるでしょう。

あるいは新たに作っていかねばいけないということがわかることもあります。厳しい現実ですが、具体的にどれだけ足りないかが見えていれば、それをどうやって作るかという思考に転換できるはずで、社長一人だけでなく、社員さんの力を借りることもあるでしょう。

粗利を分ければ見えてくる。ぜひ実践してみてください。

【大商ニュース 2019年6月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第22回 ビジネスチャンスの判断基準



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

うまく行きそうだけれど心配・・・

ある社長とお会いしたら、新しい販路が拓ける提携話があるのだけれど、そのチャンスに乗っていいのかどうか心配だというお話でした。

心配は課題が具体的でないために起こります。この社長は商売をつくるセンスはあるのですが、数字には強くありません。

何が課題かと話を進めると・・・

いまの人手で業務が回るのか、回せたとして、本当に儲かるのか、という2つの段階があることが整理できました。さらに、人の面では増員が必要であることがわかりました。

儲かるかどうかの懸念を解消するにはどうしたらよいでしょうか？答えは、実際に数字をおいてさらに具体的にしてみることです。

まずは損益面での採算をチェック

損益面での試算は、そのプランを実行することで売上・経費がどう変わるかを見ることです。

販路拡大によって売上や粗利益は増えますが、人件費も増加します。

逆に言うと、人件費の増加以上に粗利益が稼げなければ、採算はあいません。増やす必要のある粗利益の額を具体的につかむことで、採算に乗せるための最低ラインの売上水準がわかります。売上をどうやってつくるか。その出発点は、必要売上が具体的になることにあるはずで

利益が出るのにお金が減ることも

現実の商売は月末締の翌月払など掛決済での取引です。また、仕入れた商品が即日売れるわけではありません。売上増にとまって、売掛金や在庫が増えることもありえます。

売上・経費の採算どおりにはお金が増えず、かえってお金が出て行くこともあります。設備の購入が必要となることもあるでしょう。そのお金を補うために、新にお金を借入れないといけない場合もあります。

資金繰りはどうなるか？

借りたお金をどのようなペースで返済するのかということも考えなければなりません。

資金の繰り回しということだと、1か月のなかでの支払い・入金タイミングも含めて、お金が回るかどうかを見る必要があります。

キャッシュベースでの採算は？

さらにキャッシュフローベースで採算がとれているかの判断です。借入の返済もしたうえでお金が増えるのであれば意味がありません。

営業力があって売上は伸ばせるのだけれど、いつまでたっても借入が減らない、お金が増えないという会社は案外多いものです。

損益ベースでの採算と資金繰り、そしてキャッシュフローベースでの採算。3つの角度から検討されることをおすすめします。

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第23回 働き方改革時代の着眼点



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

有給休暇取得への苦慮

中小企業の経営者さんとのやり取りのなかで、働き方改革関連法への対応について、お話が出るが多くなりました。とくに年間5日の有給休暇の取得指定について、各社とも対応に苦慮されているようです。

社内にアナウンスしたところ「5日にとどまらず、有給をフルに使う従業員が出てきた」「他の従業員も、使わないと損だと思うようになってきた」といったことが、少なからず起きつつあるようです。

私など古いタイプの人間は「有給休暇は何かがあったときのためにとっておくのだ」と教えられましたが、いまや、法律的には通じなくなってきているのでしょうか。

経営的にいかに向き合うか

仕事観・労働観としての議論の是非はともかく、経営的には現実はこの事態に対応することが必要です。給与水準は変わらずに、労働時間が短くなるので、実質的にはコストアップをもたらします。

「かなわんなあ」と、こぼされる経営者の方もいらっしゃると思いますが、ここは現実を直視して「国による強制賃上げが始まった」という見方を持っておくことも必要ではないかと思います。最低賃金が高水準で上昇し続けていることも、この流れにあるといえるでしょう。

「働きの価値」を示す指標に着目

粗利益÷人件費のことを「労働生産性」ということがあります。1の人件費で、どれだけ付加価値を生み出したかという倍率です。「働きの価値」を示す指標としても良いでしょう。

粗利益がそのまま人件費がアップすれば、労働生産性は下がります。賃金上昇だけが続けば、いずれ会社は立ち行かなくなるでしょう。賃金を上昇させるのであれば、その上昇率以上に、粗利益を増やさなければなりません。

労働生産性が下がるなら、昇給する余力はありません。よって、これは経営する側だけの問題ではありません。持続的な昇給を実現するうえで、労働生産性の向上は、働くすべての人にとって共通の課題です。

働き方改革は「稼ぎ方改革」

働き方改革に対して、会社が持続発展的に対応することを、組織運営として考えると「働き方改革は、稼ぎ方改革だ」と、とらえることになるのではないかと思います。

働き方を変えるなら、価値の生み出し方（稼ぎ方）も変えて、実際に成果を生み出さなければなりません。

目標を設定し、成果を測定して、適切な指標に着目して評価する。

そのような組織運営が、ますます必要になっていると思います。

【大商ニュース2019年9月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第24回 生産性を改善するためのシンプルな数字の追いかけ方



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

生産性向上のために、どこを見るか

以前このコラムで「働き方改革は稼ぎ方改革だ」ということで、労働生産性の考え方について紹介しました。そのなかで、目標を設定し、成果を測定して、適切な指標に着眼して評価することに言及したところ、質問をいただきました。「では実際に労働生産性を良くすることを考えるためには、何の数字を見たらよいのでしょうか」というものです。

生産性 = アウトプット ÷ インプット

一般に生産性という場合、インプット（投入）に対するアウトプット（算出）の割合とされます。先にいう労働生産性は人件費に対する粗利益として表現されることがあります。1の人件費でどれだけの価値を生み出したかを示します。労働の価値を良く表す指標ですが、どこに手を打てばよいかというと、たしかにわかりにくい気もします。賃金を下げれば分母は下がりますが現実的ではないし、賃下げを続けたのでは長期的には事業が成り立たなくなるでしょう。

従業員数一人当たり平均で考える

そこで私たちは、把握しやすい生産性の指標として、従業員一人当たりの値に着目することをお話しています。具体的には、一人当たり売上高・粗利益・人件費、さらに一人当たりの営業利益・経常利益です。

会社全体の総額としては伸びていても、一人当たり金額で見ると下がっていた、ということがよくあります。売上や粗利を良くすることは常に意識されていることですが、それを一人当たりのベースでも考えるわけです。

一人当たり利益を計画することはビジネスモデルを考えることと同じ

極論ですが、一人当たり経常利益は将来の昇給余力を意味します。仮に一人当たり経常利益が10万円なら、翌年一人平均10万円の昇給をすれば利益は消えてしまいます。

将来の事業構造・事業展開を考える上で、一人当たりの数字をどうするか・どうなるかと考えることは、事業拡大や人員投入のペース、さらにはビジネスモデルそのものを考えることにつながります。

一人当たり指標で目標を追いかけることが生産性を向上させる

そのようにして一人当たりの売上・粗利益・経常利益の目標を設定し、これを日々・月々追いかけていく取り組みが、実際に会社の生産性を向上させます。会社によっては、延べ労働時間当たりの指標を設定し、追いかけているところもあります。

あなたの会社の一人当たり粗利益・経常利益はどれだけでしょうか。稼ぎ方改革としての生産性向上の指標として、あわせて着目されることをおすすめします。

【大商ニュース 2019年10月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第25回 数字に強い経営者の特徴



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

経営者の「数字の強さ」とは何か

「この人は本当に数字に強いなあ」と感心する方がおられます。経営者にとって「数字に強い」とはどのようなことなのでしょう。

会計の知識以上に、「現実のできごとと数字との間につながりを持つことができる力」と、それを時間軸で「シミュレーションする力」がポイントではないかと思えます。

数字から現地・現物・現実を見る

会計を仕事にしていると、数字に強いと思われがちですが、実はそうではありません。確かに会計の知識はありますが、数字のもとになっている実際のできごとを知りません。

数字は日々そして個々の人たちの活動が積み重なってできています。数字に強い社長さんは、数字から現実に起きていることをイメージする力を備えているように思います。

どうすれば現場が見えるのか

数字から現場をイメージできる人は、ものごとを細分化してとらえています。数字を数字のまま見ていては、いつまでたってもその向こうにある景色は見えてきません。

例えば売上の数字を一つとっても、部署別、商品別、得意先別、販売チャネル別、地域別とさまざまな切り口で分けてとらえることができます。また、顧客数×客単価、さらに買上げ点数というように細分化することも可能です。数学の因数分解のような目で、常に数字を見ているわけです。

現在未来、数字で時間を行き来する

「シミュレーションする力」を言い換えると、数字で時間の行き来ができることです。このまま行ったらどうなるか。来月、再来月はどうか、あるいは来年・再来年はどうか、と見通せることです。

ここでもベースになるのは細分化です。1年を日・週・月の積み重ねととらえています。そのような習慣がある人は、時間軸を自在に変えながら「ではどうなるか」と先を見通すことが自然にできているわけです。

未来から「あるべき今」を逆算する

さらに、現在の延長で未来を予測するだけでなく、逆の見方もしています。現状とは離れて、将来のある時点の理想像を持ち、そこからの逆算で「現在のあるべき姿」もとらえています。

問題とは現実と理想のギャップです。問題を明らかにすることで「それをどう克服するか」ということにフォーカスしているように思えます。

着眼大局・着手小局というように、マクロの視点とミクロの視点、両方をあわせ持つことが必要です。スマホの画面で拡大・縮小を繰り返すようなイメージを、数字ででも持っていたくといいのではないかと思えます。

【大商ニュース 2019年11月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第26回 月次決算をどう見るか？



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先

業績を良くするための月次の見方

私たちは、中小企業の経営者さんが毎月タイムリーに業績をつかんで、その情報から「次に何をしないといけないか」を考えられるようになることをお手伝いしています。

実際に「月次で数字を見えていますか」と聞くと「毎月会計事務所の人に説明してもらっています」と返事を受けるのですが、どうも私たちの思っているものとは違う見方をされているようです。いくつか特徴的なことをお伝えしたいと思います。

1「儲けの構造としてみる」

「売上－経費＝利益」ですが、これを「経費以上に稼いだのが儲けだ」という構造でとらえます。売上の多寡にかかわらずかかる固定費に対して、粗利益（商品を買った利鞘：売上－仕入原価）をどれだけ稼ぐことができたか、と見るわけです。

自社の固定費水準と粗利益率（粗利益÷売上）の水準から、固定費をペイするだけの売上（損益分岐点）がわかります。この構造が実際はどうだったのかを、毎月確認します。

2「毎月の金額の推移で見る」

損益計算書の項目の金額を月別に横並びにして比較して見ます。

ここでもポイントは、売上・粗利益・粗利益率そして固定費の額です。

売上・仕入・経費のそれぞれに目立つ項目があるでしょう。なぜばらつきがあるのか、その原因を合点がいくまで確認します。

原因には良いものも、悪いものもありますが、そこに反省と改善のヒントがあるはずですよ。

これを繰り返していくと、数字の苦手な人でも、自社の粗利益率や主要な固定費の金額が通常はどれくらいなのかということが感覚として身につくようになってきます。

3「未来の到達点を予測する」

所詮、月次決算の数字は過去のことではありません。過去から学ぶことは必要ですが、過去の数字をどれだけ見ても、過去が変わるわけではありません。

未来を予測し、ギャップを知り、未来を変えるための具体的な対策にすることが必要です。

「このままいくと、残りの期間はどうか」を予測し「その水準で終わらせないためには、あとどれだけ不足しているのか」ギャップを明らかにすることが必要です。

それによって「具体的にその不足をどうやって埋めるのか」という対策にまで話が及ぶわけです。

これは、社長が一人で自社の状況をふりかえるときも、また幹部の方と対策を検討するときも同じです。

「構造を推移で確認し、未来を考える」ということを意識していただければいかがでしょうか。

【大商ニュース 2020年1月10日号に掲載されたものを転載】

実践！ビジネス会計 ～社長の目のつけどころ

第27回 社長のための貸借対照表の見方



株式会社ディーファ代表取締役
公認会計士・税理士 西川哲也先生

BS がわからずに経営はできない

「損益計算書（PL）はわかるけど、貸借対照表（BS）はよくわからない」という方は多いようです。他方、できる社長さんは「BS がわからずに経営はできない」と口々に言います。どこをどう見ているのでしょうか。

BSは年度末など一定時点の会社の財産の状況を示します。資産（プラスの財産）、負債（マイナスの財産）として何がどれだけあるかを示し、その差引きで会社の財産価値がどれだけなのか（純資産）を示します。

経営的に BS を見ると

資産と負債の差引きという見方から少し発想を切り替えます。

図の右側、負債の多くは、銀行からの借入金や取引先への買掛金・未払金です。左の資産は、設備や在庫など、自社が商売をするために抱えている財産です。得意先に対する売掛金も売上代金を回収するまで一時的にお金を寝かせているものです。

よそから借りたり、まだ支払わずに待ってもらうことによって浮いたお金（調達）を、どう寝かせているか（運用）という見方です。

自社が仕入・製造・販売し、その代金を回収するという一連のサイクルのために、何をどれだけ抱え、それをまかなうためのお金をどう用立てているのか、とみるわけです。

稼いだお金はどこに消えたか？

利益は出ているのに、なぜお金は増えないのか。その原因もBSに表れています。前期末と当期末など二時点のBSを並べて比較すると、お金がどこに消えたのかがわかります。BSの現金預金以外の項目の増減は、その裏返しの関係で現金預金の増減を表しているからです。

例えばお金が減ったのは、利益が出ていても、それ以上に設備や在庫を増やしたために、あるいは稼いだ以上に借入を返済したことが原因だったのだということがわかります。

BSは社長の判断の累積

PLに表れる売上や経費などは、全社員の日々の活動の集積です。

一方、設備投資やそのための借入を行うのは、基本的に社長の判断によるものです。新たな取引先に対して、前払い・後払い、また期日をどうするかも社長の判断次第です。

こうした社長の判断の積み重ねがBSの残高となって表れています。BSの各項目の内訳がどのようになっているか、その判断は適切か。確かめてみられてはいかがでしょうか。

【大商ニュース2020年3月10日号に掲載されたものを転載】