

情報に報ける情報

会社経営のナビ

利益は必ず増えるシリーズ

ある日私は営業に連れられてあるお客様にお伺いすることになりました。システムエンジニアの私に、お客様の話をお聞きしシステムの案を考え、説明してほしいとのことでした。訪問の日道に迷い、なかなかお客様に到着できません。営業は、「高速道路の下をくぐって少し行った所だ」というのですが、高速道路の下をくぐるところなどいくらでもあり、ついに電話でお客様に遅れるお詫びと行き方をお聞きすることとなりました。ところが、今自分たちがいるところがわからないため、お客さんも説明に困り、いったん電話を切って、現在地を確認してから教えていただいたことがありました。

営業は一度お伺いしたことがあり、行き方には自信があったようですが、一度違う所へずれてしまうと目的地へ到着することがたいへん難しくなります。

このことがあってから、車にカーナビを付けることにしました。それまでは、便利なものは人の能力や勘を退化させると思い、付けないでいましたが、使ってみると便利で、約束に遅れることもなくなりました。中でも、今いる位置がすぐわかることが、どんなに大切なことかを思い知った次第です。現在地と目的地のつながりは、会社経営では現状と目的・目標の関係に似ています。現状があいまいで行う経営は危険というしかありません。

決算書は経営のナビか

だいぶ前の話で恐縮ですが、右のような決算書を見せていただいたことがあります。

仮に陶器製造業（A社）としましょう。

「棚卸資産が多いですね？」の私の質問に、「倉庫が狭いため、どこに何があるかわからなくなって困っている。そのため少し前に、新しい倉庫を借りた。」という。

また、「昔ほどは儲かっていないが、一応利益もでているので、特に問題はないと思う。」ともおっしゃっていました。

ちょうど、百円ショップに中国製の陶器が並び始めた頃の話です。もっと前には、欧米への輸出が絶好調な時代もありましたが、この頃には不況業界のひとつに数えられるようになっていました。

今回は、この決算書をもとに、決算書のナビとしての有効性を考えてみたいと思います。

決算書が経営のナビであるためには、第一に正しい現在地を示してくれること、第二に正しい進路を示してくれないといけません。決算書が示しているのは、現在地ですから、

科目	金額	科目	金額
現預金	1,000	仕入債務	12,000
売上債権	17,000	短期借入金	8,000
棚卸資産	20,000	その他流動負債	3,000
その他流動資産	2,000		
流動資産計	40,000	流動負債計	23,000
有形固定資産	10,000	長期借入金	12,000
		固定負債計	12,000
		資本金	10,000
		利益剰余金	5,000
固定資産	10,000	資本計	15,000
資産計	50,000	負債資本計	50,000

売上高	200,000
期首棚卸高	16,000
当期製品製造高	144,000
期末棚卸高	20,000
売上原価	140,000
売上総利益	60,000
販売管理費	58,000
営業利益	2,000
税金	1,000
当期利益	1,000

製品在庫が
4000万円増加

2000万円の利益は
本当だろうか？

まず、現在地が正確に示されているか、そして進路についてはどうか、を見てみましょう。

倉庫を借り増したことで、利益が出ているので問題ない、というのは、本当でしょうか。

現在の収益力は確かか？

会社の現状は、利益を上げる力（収益力）と今後の安全性（資金力）とで、見ることができるといわれています。今後も利益が上げられて、将来に向けて投資をしたり、万一の時のための資金があれば安全です。

まず収益力についてみてみましょう。

右の表は、A社の期末在庫を出荷月数で分類し、分類別の在庫金額と売上金額を表したものです。原材料、半製品等の棚卸資産は、「毎月出荷のあった製品」にいらてあります。

問題は、「出荷した月のない製品」の在庫が4,400万円もあることです。これらの製品は1年間で、1円も売上のなかった製品の在庫です。

この在庫が今後売れる見込みがあればよいのですが、売れないと見るのが一般的ではないでしょうか。売れないと見て、この在庫を期末で廃棄したとして作成した決算書は右のようになります。

2,000万円の黒字が2,400万円の赤字になりました。

はたして決算書が経営のナビとして、実態を表しているのでしょうか。問題は、製品価値は製造原価で計算し、売れる金額（商品価値）ではない点です。在庫は製品としての価値は変わりませんが、商品としての価値は変動します。もし棚卸資産2億円の中に売れないものが1割あれば2千万円です。ちょうど利益分です。もし2割あれば、2千万円の赤字となります。黒字か赤字かといった重要なシグナルが正確でないとナビの役割は果たせません。

決算書が現在地を正しく示してくれているのか、をもう少し考えてみたいと思います。

黒字決算は本当か

上の二つの決算書を見て、どちらが実態を経営者に教えているのでしょうか。経理担当から、「2,000万円の黒字です」という報告と「2,400万円の赤字です」の報告とでは、経営者の経営に当たる立ち位置はまったく違って来るのではないのでしょうか。

現状把握ができないまま経営するのは、現在位置が

在庫の1年間での出荷月数別内訳 (単位万円)

	在庫金額	今期売上金額
期末に在庫のない製品	0	41,000
毎月出荷のあった製品	4,300	98,800
11ヶ月出荷のあった製品	2,400	30,000
10ヶ月出荷のあった製品	2,000	18,000
9ヶ月出荷のあった製品	1,200	8,000
8ヶ月出荷のあった製品	800	1,000
7ヶ月出荷のあった製品	1,000	900
6ヶ月出荷のあった製品	600	800
5ヶ月出荷のあった製品	800	500
4ヶ月出荷のあった製品	900	300
3ヶ月出荷のあった製品	600	400
2ヶ月出荷のあった製品	300	200
1ヶ月出荷のあった製品	700	100
出荷した月のない製品	4,400	0
計	20,000	200,000

貸借対照表 (単位万円)

科目	金額	科目	金額
現預金	1,000	仕入債務	12,000
売上債権	17,000	短期借入金	8,000
棚卸資産	15,600	その他流動負債	2,000
その他流動資産	2,000		
流動資産計	35,600	流動負債計	22,000
有形固定資産	10,000	長期借入金	12,000
		固定負債計	12,000
		資本金	10,000
固定資産	10,000	利益剰余金	1,600
		資本計	11,600
資産計	45,600	負債資本計	45,600

損益計算書

売上高	200,000
期首棚卸高	16,000
当期製品製造高	144,000
期末棚卸高	15,600
売上原価	144,400
売上総利益	55,600
販売管理費	58,000
営業利益	-2,400
税金	0
当期利益	-2,400

2400万円の赤字は本当だろうか？

わからないまま、目的地への行き方を見つけるのと同じです。危険な経営と言わざるを得ません。

では、経営上正しい利益はいくらなのでしょう。右上の「在庫の年齢別内訳」をご覧ください。当然ですが、生産してから年数が経っている在庫ほど今期に出荷のない在庫が多くなっています。

6期以上前に生産したものは、まったく売れていません。4期以上前に生産したのもほとんど売上がありません。今後に売れるという特別の理由がないかぎり不良在庫と見るのが妥当でしょう。

この分の合計は、 $700 + 800 + 1,380 = 2,880$ 万円です。

これを廃棄したとすると、利益は、▲880万円です。ただ、この赤字は今期に発生したものではありません。三期分を今期に廃棄したから発生した赤字です。

1,380を前々期に、800を前期に、700を今期に廃棄すれば、今期の営業利益は、1,300万円になるはずですが。

税務会計とナビ会計は違う

ナビ会計では、資産の価値を実際の価値（と推定される価値）で評価します。

棚卸資産の価値は、下のように生産年齢別在庫に、年齢に応じた販売実績率（ $= 1 - \text{在庫残率}$ ）を乗じて計算した金額で棚卸を計上します。

$$\begin{aligned} \text{棚卸金額} &= \text{当期生産分在庫金額} \times 100\% \\ &+ \text{前期生産分在庫金額} \times 90\% \\ &+ \text{前々期生産分在庫金額} \times 70\% \\ &+ \text{3期前生産分在庫金額} \times 50\% \\ &\vdots \end{aligned}$$

※ % = 年齢に応じた販売実績率

ところが、このような棚卸金額計算をして、決算書を作成し利益を計算している中小企業は少ないのです。なぜならこのような方法は、税務会計では認められていないからです。そして、中小企業のほとんどが税務申告用の決算書しか作成していないからです。

税務会計は、税金を公平に徴収するためのもので、会社の舵取りを行うためのものではないのです。

現在の資金力の余裕は？

会計原則では、流動資産は1年以内に資金が増加する（資金化される）資産、流動負債は1年以内に資金が減少する（資金流出する）負債と定義されています。いわゆる「ワンイヤールール」と言われているものです。

在庫の年齢別内訳 (単位万円)

	在庫金額	内出荷なし
当期生産分	10,400	50
前期生産分	4,000	200
前々期生産分	1,720	600
3期前生産分	1,000	700
4期前生産分	700	680
5期前生産分	800	790
6期以上前生産分	1,380	1,380
計	20,000	4,400

ほとんど今期に売れていない。

このように在庫の計上の仕方により、経営の最も重要な営業利益が変わるようでは、ナビの役割は果たせません。

税務会計では原則としてそのものを取得した金額（製品では製造原価）で棚卸資産の計算をすることになっています。そして、その資産を廃棄しない限り棚卸資産として計上しなければなりません。

あるパーツ製造会社が、量産が済んだ後の製品の修理部品として1個注文を受けました。量産の時の単価は50円でしたが、1個なので1,000円の単価となりました。それでも原価割れです。

最小生産ロットは3,000個なので、3,000個作り1個出荷しました。2,999個は今後注文が来るかもしれないので、在庫として保管していました。

そんな時、税務調査があり、2,999個は在庫漏れとして指摘されました。しかも単価は、直近の販売単価×平均原価率ということで、

$2,999 \text{ 個} \times 1,000 \text{ 円} \times 80\% = 2,399,200 \text{ 円}$ が、所得漏れとされ、修正申告をすることとなりました。たった1個の注文が、たいへん高いものになってしまいました。

これが税務会計です。とても会社の実態を正しく表しているとは思えません。

左ページの貸借対照表で、短期借入金は1年以内に返済期限のくるもの、長期借入金は返済期限がそれ以後のものです。

経営分析の本を見ると、支払能力があるかどうかは、流動比率をみるとわかると書いてあります。

流動比率の計算式は、下記の通りです。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100\%$$

これを書き換えると

$$\text{流動比率} = \frac{\text{1年以内に資金が入ってくるもの}}{\text{1年以内に資金が出て行くもの}} \times 100\%$$

1年以内に資金（現金）として入ってくるものと1年以内に資金が出ていくものとの比率です。

流動資産 > 流動負債なら、流動比率 > 100%となり、1年間の収支バランスはとれるはずですが。

なのに、経営学者は200%以上が望ましい、といっています。入金、出金が前後することがあるので、ぴったり100%ではだめかもしれませんが、なぜ200%以上なのでしょう。↗

税務会計とは別にナビ会計を

今回は棚卸資産を例にお話を進めさせていただきました。A社のように何期にもわたって棚卸資産の内容をチェックしないままですと、不良資産をちりばめた決算書になり、一見立派な決算に見えて実は多くの問題点を隠した決算書になっているものです。税務会計用の決算書だけですと、収益力、資金力が落ちていることに気付かないことがあります。

また、何よりもこの決算書が経営計画の起点（現↗

それは、ワンイヤールールが守られていないからです。棚卸資産は流動資産に入りますから、1年以内に売上が立ち、入金があると想定されています。しかし先の例で見たように、1年以内に資金化されないものが入っている場合が多いのです。

これでは、資金力の把握もできません。経営のナビとしての決算書は、ワンイヤールールを徹底する必要があります。

当然、廃棄する在庫を作らないのがベストですが、仕入ロットサイズ、生産ロットサイズ、歩留まり等の関係でどうしても発生するものがあります。

ナビ会計では、発生した期で処理する必要があります。売れそうもないものは廃棄し、資金化が1年を超えるものは、固定資産に計上します。

（資金力については2012年2月号図解版参照）

在地）です。現在地がはっきりしていないのに、目的地到達（計画の実現）はできません。願望（神のみ）と経営計画はもちろん違います。起点の明確でない計画は願望に過ぎません。

税務会計用の決算書とは別に、ぜひ経営のための決算書を作成することをお勧めします。それできれば毎月、年次決算を行うのがよいと思います。

（ナビ会計作成については2012年2月号追補版参照）

○○○○○○○○ ○お知らせ ○○○○○○○○

弊社では、現在会計システムのバージョンアップを計画しております。まだ、詳細スケジュールはできておりませんが、6ヶ月から1年内には完了する予定です。現在「MC会計システム」をお使いで、システムメンテナンス契約をされておられるお客様には、無償提供となりますのでご利用下さい。↗

バージョンアップ内容には、上記の

- ・ナビ会計機能
- ・月度年次決算

が含まれる予定です。

また、従来からあります資金運用・資金繰り、部門管理、予算管理等の機能もバージョンアップされる予定です。

システム設計から情報分析まで

MC System
エムシーシステム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

本 社

〒456-0031

名古屋市熱田区神宮三丁目7番26号

たから神宮ビル5F

TEL(052)671-6011

FAX(052)671-6012

東京支店

〒130-0026

東京都墨田区両国2-17-17 両国STビル4F

TEL(03)5624-6411

FAX(03)5624-6410