

情けに報いる情報

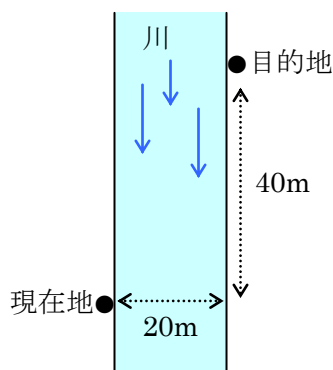
会社経営のナビ

利益は必ず増えるシリーズ

現在地と目的地

頭の体操として、次のような問題があります。

下図のような幅20メートルの川にどのような橋をかけたら、現在地（工場）から目的地（倉庫）まで一番早くいけますか。橋は川に直角にかけるものとしします。



右図は、橋をかけた状態を示した図です。

思考中断を迫る言葉

だめな会議を称して「会して議せず、議して決せず、決して行わず」と言われますが、「費用がかかりすぎて現実的でない」のような発言は、思考中断を迫る言葉であり、議することを制してしまいます。

「費用がかかりすぎて」というのはどういう意味でしょうか。かかりすぎるといのはいくらのことでしょうか。「現実的でない」というのはどういうことでしょうか。技術的に不可能ということなのでしょう。わが社の幹部にも「固定観念を捨てよ」と言いながら、具体的テーマの時は、「そんなこと無理だ」、「現実的でない」という人がいます。幹部がそう言った時、ほとんどの人は考えることを止め、発言しなくなります。そして、何も決まらない会議のストレスのみが出席者の中に残ります。

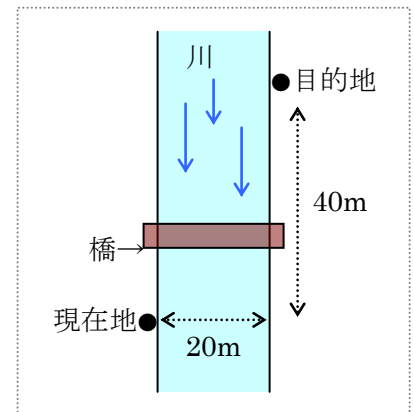
ここでは、「会して議す」ためのひとつの方法

直角の橋をかけるのだから、どこにかけても距離は変わらない。橋をかけやすい場所にかけるのが費用が少なくて済み、よいのではないか。

このように考えるのが普通の人だ

と思います。それでは、頭の体操になりませんから、答えは次ページ目の右上にのせてあります。

答えを見て、多く人は「そんな橋をかけるのは費用がかかり過ぎて、現実的ではない」と言うでしょう。



を書いてみます。それは解決案を検討できる情報を用意することです。情報はデータを目的にそって分析したものです。このケースに必要なデータは、以下のようなものです。

A. 橋を架けるのにかかる費用

橋は大きく分けて橋杭（橋脚）部分と橋桁・橋板部分でできており、それぞれの費用は次のように計算されることがわかりました。

橋杭は、橋の中が5m以下の時は両端に2列あればよいが、橋の中が5mを越えるごとに補強の杭が必要となります。橋杭は1列当り1,000万円かかります。

橋桁・橋板は、橋の中1m当り100万円の費用がかかります。これを元に橋の費用を計算すると、以下の通りです。

① 狭い橋（2m巾）の場合

橋杭	2000万円（2列×1000万円）
橋桁・橋板	200万円（2m×100万円）

② 10m巾の橋の場合

橋杭 3000万円 (3列×1000万円)
 橋桁・橋板 1000万円 (10m×100万円)

③ 20m巾の橋の場合

橋杭 5000万円 (5列×1000万円)
 橋桁・橋板 2000万円 (20m×100万円)

④ 30m巾の橋の場合

橋杭 7000万円 (7列×1000万円)
 橋桁・橋板 3000万円 (30m×100万円)

⑤ 40m巾の橋の場合

橋杭 9000万円 (9列×1000万円)
 橋桁・橋板 4000万円 (40m×100万円)

これをグラフにすると、右下の通りです。

B. 年間移動費用

① 橋がない場合

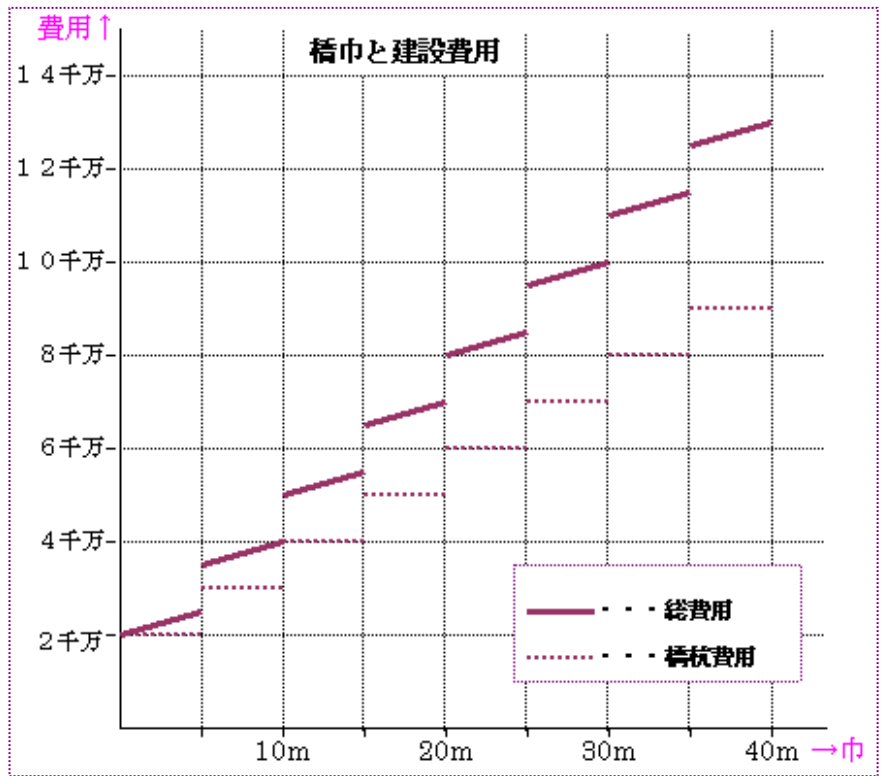
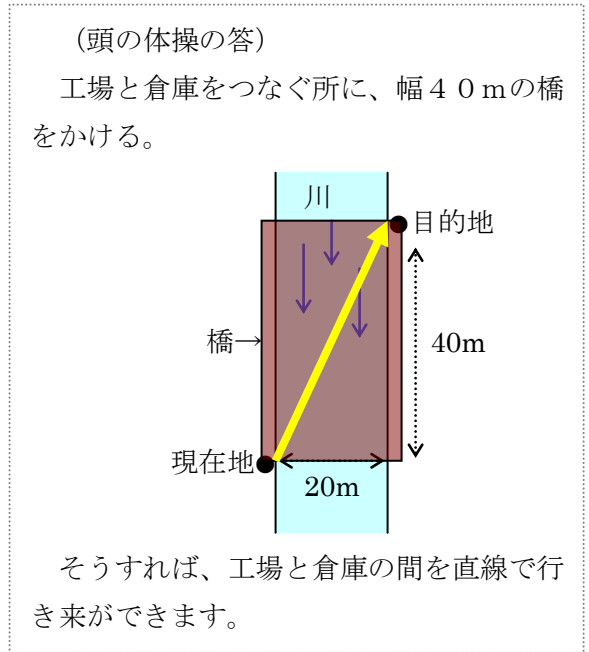
近くの橋がない時は、現在地から目的地まで480mありました。歩いて8分かかっています。年間**2,000万円**かかっている計算になります。

② 狭い橋(2m巾)の場合

20m+40m=60m歩くことになり、1分で行けるようになります。年間**250万円**の費用となります。

③ 40m巾の橋の場合

現在地から目的地まで直線で行くことができます。距離は $\sqrt{3 \times 20m} \div 3.5m$ となり、35秒で行けることとなります。年間費用は**146万円**となります。



C. 投資効果

① 狭い橋(2m巾)の場合

投資金額 2,200万円
 年間経費削減 **2,000万円 - 250万円 = 1,750万円**
 回収期間 2,200万円 ÷ 1,750万円 = 1.3 ヶ年
 投資効果(10年間) 17,500万円 - 2,200万円 = 15,300万円
 投資効率(10年間) 17,500万円 ÷ 2,200万円 = 8.0

② 40m巾の橋の場合

投資金額 13,000万円
 年間経費削減 **2,000万円 - 146万円 = 1,854万円**
 回収期間 13,000万円 ÷ 1,854万円 = 7.1 ヶ年
 投資効果(10年間) 18,540万円 - 13,000万円 = 5,540万円
 投資効率(10年間) 18,540万円 ÷ 13,000万円 = 1.4

1. 3年以上、行き来の状況が続くならば、狭い橋を作るのがよい。40m巾の橋は回収に7.1年もかかり、かなりの長期が見通せないとならば効果は出ません。次ページのグラフは、投資の効果をグラフにしたもの

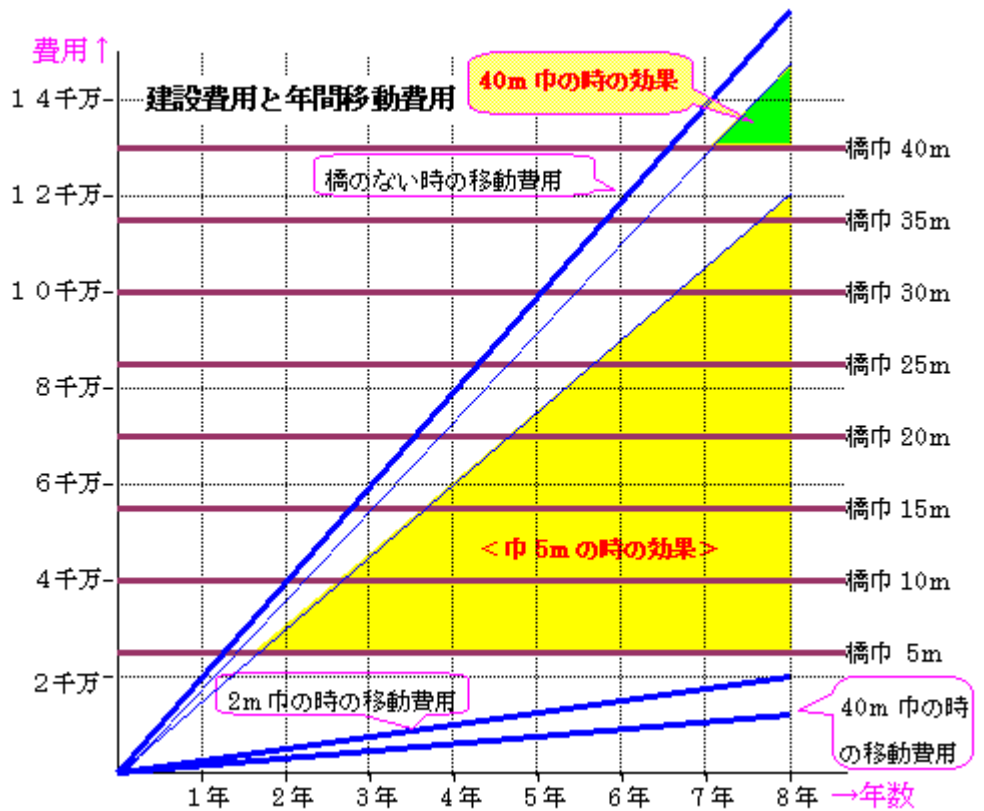
です。黄色部分が、狭い橋を作った時の効果、黄緑色が40m巾の橋を作った時の効果です。「費用がかかりすぎて現実的でない」というのは、正しかったこととなります。

ただ全員が理解できるためには面倒でもこのような資料を作るのがよいと思います。そして、このような分析をする習慣が社内に根付くことにより意思決定の中身の理解が深まり、実行に力が入るようになります。

経営計画は川に橋をかけるようなもの

狭い橋を作るのがよいとわかっても、投資金額の2,200万円が無かったらどうでしょう。あったとしても数ヵ月後に資金不足が来るのがわかっていたらどうしますか。効率は悪くても投資は控えるでしょう。

長期経営計画を、売上高と利益を予想して作成している会社を多く見かけますが、資金力をどれだけ大きくするかの視点で作成すべきだと思います。利益を出すのも究極は資金力を増加させるためです。資金力があれば、意思決定の選択枝が広がります。



選択枝が広がれば、よりよい経営計画が作成できます。万一予期せぬことが起きても当座をしのぐことができます。

何年か後の資金力の目標（目的地）を決め、現在の道筋を決めるのが経営計画です。そのために正確な現在の資金力の把握が必要です。

ナビ会計作成のポイント

税務会計の決算書の他に、経営の意思決定のための決算書（ナビ会計）の作成をお勧めします。作成方法（簡便法）は下記の通りです。

販売実績率の計算

(単位万円)

	在庫金額	今期売上金額	今期売上原価	期首在庫	販売実績率
当期生産分	10,400	193,600	135,520	1,920	
前期生産分	4,000	5,340	3,738	7,738	48.31
前々期生産分	1,720	700	490	2,210	22.17
3期前生産分	1,000	300	210	1,210	17.36
4期前生産分	700	50	35	735	4.76
5期前生産分	800	10	7	807	0.87
6期以上前生産分	1,380	0	0	1,380	0.00
計	20,000	200,000	140,000	16,000	

A. 貸借対照表科目

各科目を実際価値に計算し直します。

① 棚卸資産

右上の表は今期の実績から、期首在庫中今期に販売できたものの比率（販売実績率）を計算したものです。右の表は、期末在庫中、翌期に出荷されるであろう金額（6,263万円）を計算しています。

これが流動資産に計上される棚卸資産です。

当期在庫の1年後予想

(単位万円)

	在庫金額	販売実績率	期中出荷	期末在庫
当期生産分	10,400	48.31	5,024	5,376
前期生産分	4,000	22.17	887	3,113
前々期生産分	1,720	17.36	299	1,421
3期前生産分	1,000	4.76	48	952
4期前生産分	700	0.87	6	694
5期前生産分	800	0.00	0	800
6期以上前生産分	1,380	0.00	0	1,380
計	20,000	31.32	6,263	13,737

右の4つの表は、翌々期以降に出荷されるであろう金額の計算をしています。
 $1,808 + 860 + 186 + 29 = 2,883$ 万円が固定資産に計上される棚卸資産です。
 $20,000 - 6,263 - 2,883 = 10,854$ 万円はゼロ評価となります。利益剰余金を相手科目として、直接減するか、評価科目を使用して仕訳してください。

以下の科目も同様です。

② 売掛金・未収入金

長期滞留しているものや回収不能分を評価し、棚卸資産と同様に処理してください。

③ 関連会社への貸付

返済期限が明確でないもの、返済不可能なものを評価して処理してください。

④ 有形固定資産の未償却額

独自の償却基準を適用している場合はその額にあわせて処理してください。

⑤ 保険積立金

解約した時戻ってくる金額で処理してください。

⑥ 有価証券・投資有価証券

現在価値で処理してください。

負債科目についても同様の処理をしてください。

B. 損益計算書科目

損益計算書のナビ化については、事業構造にあわせる必要があります。たとえば、建設業のように、ひとつの売上案件が複数期にまたがるような場合の、各期の計上額の計算方法等です。

この項については、いずれの機会に詳しく取り上げる予定です。

当期在庫の2年後予想 (単位万円)

	在庫金額	販売実績率	期中出荷	期末在庫
当期生産分	5,376	22.17	1,192	4,184
前期生産分	3,113	17.36	540	2,573
前々期生産分	1,421	4.76	68	1,354
3期前生産分	952	0.87	8	944
4期前生産分	694	0.00	0	694
5期前生産分	800	0.00	0	800
6期以上前生産分	1,380	0.00	0	1,380
計	13,737	13.16	1,808	11,929

当期在庫の3年後予想 (単位万円)

	在庫金額	販売実績率	期中出荷	期末在庫
当期生産分	4,184	17.36	726	3,458
前期生産分	2,573	4.76	123	2,450
前々期生産分	1,354	0.87	12	1,342
3期前生産分	944	0.00	0	944
4期前生産分	694	0.00	0	694
5期前生産分	800	0.00	0	800
6期以上前生産分	1,380	0.00	0	1,380
計	11,929	7.21	860	11,068

当期在庫の4年後予想 (単位万円)

	在庫金額	販売実績率	期中出荷	期末在庫
当期生産分	3,458	4.76	165	3,293
前期生産分	2,450	0.87	21	2,429
前々期生産分	1,342	0.00	0	1,342
3期前生産分	944	0.00	0	944
4期前生産分	694	0.00	0	694
5期前生産分	800	0.00	0	800
6期以上前生産分	1,380	0.00	0	1,380
計	11,068	1.68	186	10,882

当期在庫の5年後予想 (単位万円)

	在庫金額	販売実績率	期中出荷	期末在庫
当期生産分	3,293	0.87	29	3,265
前期生産分	2,429	0.00	0	2,429
前々期生産分	1,342	0.00	0	1,342
3期前生産分	944	0.00	0	944
4期前生産分	694	0.00	0	694
5期前生産分	800	0.00	0	800
6期以上前生産分	1,380	0.00	0	1,380
計	10,882	0.26	29	10,854

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