

## 社会変革と技術経営

### 経営者自らが経営数値を見て管理する － 貸借対照表、損益計算書から企業実態を見る －

専務理事 小平 和一郎

西河技術経営塾では技術経営における管理会計の基本に「決算を見る」「帳簿をみる」「現金の動きを管理する」があり、「金銭で経営を管理しなければならない」と教えている。

入塾してくる社長の多くが、自社の財務諸表を見るだけで、その意味を理解せずに経営をしている。経営学の学びで金銭的数値を使う理由に（１）会計数値は嘘つかない（２）規模が明確（３）予実管理 がある。

塾生には日商簿記３級のレベルの知識を求める。

今回は「貸借対照表、損益計算書から企業実態を見る」と題し、経営者として見るべき主要な点を説明する。

#### 会社の実力を数値で理解

お金の役割と会計数値から経営を組立てる考え方を学ばなければならない。まさに「お金は企業の血液である」と教える。「３年間で売上 10 倍」とかの高い売上目標の設定を塾生に薦める。この高い目標をいかにして実現するか戦略・戦術の立案の仕方、持てる戦力（資金力など）の把握の仕方を学ぶ。

#### 企業が健康であるかの評価

貸借対照表を見て、最初に行いたいのが「資産合計」「負債合計」「株主資本合計」の構成比を見ることである。その構成比から、まず債務超過になってないかである。「資産合計>負債合計」を確認する。「負債合計>資産合計」となってしまう企業を債務超過という。税金を払わなくて済む赤字を継続すると債務超過に陥る。

#### 企業の健康管理

会社を経営する視点で、損益計算書を見ることで、業績が分かる。逆説的に言えば、事業業績が分かるように損益計算書は作成されているともいえる。

損益計算書は一定期間に起きた収入と、収入に対応する期間の費用が分かる。その「売上」に対応した「経費」で、黒字決算ができて企業活動は機能している。利益を出し税金を納め

て一人前の企業である。

「売上」は企業の業績評価の基本。この「売上」と「売上原価」との差額が「売上総利益」で、当然大きいほうが良い。

### **販管費は社長が予算化する**

「経常利益は「売上総利益」から、販売費及び一般管理費（販管費）を減じて求める。

この販管費は、経営者や従業員が日々コントロールできる数値である。売上高の増減に影響を受けない固定費である。

経営者が売上比を決めて、総額を決定し、その枠に入るように各科目を予算化してコントロールする。管理し、削減可能な経費は削減することで、削減した分、収益は向上する。

(小平和一郎専務理事)

—以上—