



マネックス通信第9号

発行 平成16年 9月30日

<http://www.manecs.com>

マネックス合同会計

京都市下京区四条通新町西入る新釜座町 716-1 四条平野

ビル9階



『社長の仕事』

日本経済の再生の鍵を握るのは中小企業の発展と成長であるという確信のもと、中小企業の経営革新に少しでもお役に立てるものという思いから、TKC出版より発行されている「税理士が書いた中小企業の経営革新バイブル『社長の仕事』」という本を紹介いたします。

経営革新の本として出版されているものの多くは大手企業の成功事例を紹介したものです。大手企業では社長が代わることで企業風土が一変し、新社長のもとに経営が大改革され、利益体質に転換するということがよく見受けられます。しかし社長の交代が起こりえない中小企業にとっては参考にこそなれ、実践するのが難しいというのが現実であろうと思います。多くの中小企業の社長はオーナー経営者であり、大改革はできず、その結果企業風土はよどみ、マンネリとあきらめが支配しがちになっています。このような中小企業の現状を打破するための一つの契機としてこの本がお役に立てることを期待しています。

この本ではまず1番に、社長の仕事（つまり自分の仕事）とは何であるかということを考え直すべきであると言っています。社長の仕事とは文字通り「経営」であり、経営とは、一言でいうと「顧客の創造」です。顧客が増加し、かつ、繰り返し買ってもらえる仕組みを作り上げること、そこから儲かる仕組みを作り上げることが経営者の仕事なのです。

次に、中小企業が経営戦略を考える上での最大の問題は、限られた経営資源を有効に活用して、経営者自身が現状打破・経営革新を図るための戦略的な発想・着眼を身につけないといけないということです。その方法として具体的には7つの着眼点（経営理念を掲げよ、経営計画を活用せよ、企業風土を改善せよ、顧客を拡大せよ、データを経営に生かせ、自社の制約条件を突破せよ、資金調達の工夫をせよ）が紹介されています。しかし実は私たち会計事務所でも毎月提供している試算表、年1回の経営計画で必要なことの半分ぐらいは何気なくなされているのです。経営改革をお考えならば、最低限毎月、月次決算を行って、直近月の業績データを把握することから始めて下さい。それにより、カンと経験だけを唯一の頼りにする経営から、より戦略的な意思決定をすることが可能になります。

現状打破・経営革新を図るために自社の強みと弱みを客観的に知ることは、経営戦略を立てる

上で、非常に重要なことです。多くの企業には、業績向上に向けて、経営改善をしようとしても、常にその障害となるような、自社固有の問題点があります。それが何かを知り、その改善に向けて全力を集中させることが、最も効果的な方法であると教える「制約理論」の考え方を紹介しています。この「制約理論」の最大の特徴は、製造・販売等の個別的な経営機能のみの改善（部分最適化）ではなく、会社全体にとっての最も重要な課題を探し解決すること（全体最適化）にあります。全社共通の目標として「メイクマネー＝稼ぎ続けること」を掲げ、それを遂行する障害となる「制約条件」を発見して、そこに経営資源を集中して改善していく。これにより、スピード経営、すなわち意思決定や行動の迅速化を目指します。「情報収集・意思決定・開発・生産（仕入）・販売・回収」のサイクルを可能な限り短くし、企業全体のキャッシュフローを最大限追求していこうとする考え方です。「変える部分（変動部分）」と「変えない部分（固定部分）」とを明確にし、「変えるべき部分（制約条件）」のみを変えろという集中改善手法は、中小企業向きといえるかもしれません。

最後に、従業員、取引先、銀行の信頼を得るためにも情報開示が必要な時代になってきています。マイナス情報を全社員に公開してみましょう。ネガティブな情報を社員に公開することに抵抗を感じる経営者がいますが、マイナス情報を公開する事によって、はじめて社内が一致団結する条件が整うのです。そうでないと、社員自身が赤字の事実、原因を分かっておらず、自分は利益を上げている、悪いのは自分以外の部門だと錯覚してしまいます。また、最近の金融機関の中小企業に対する無担保無保証融資の拡大により、決算書の質や信頼性が重要になってきています。商法の改正により、インターネットで貸借対照表等の公開ができるようになりましたので、積極的に公開していくことが自信のある企業としての評価を受け、取引先選別の判定基準になる可能性は十分考えられます。

経営革新というと難しく考えすぎて結局何も出来ないということが今までにもあったのではないのでしょうか？しかし結局のところ、本書を通じて社長に一番お伝えしたかったことは、社長が変わらなければ会社は変わらないということです。本書が、皆様の会社の新たな事業展開のお力になれることがあれば幸いです。

社長の仕事

TKC全国会創業・経営革新支援委員会バランス・スコアカード研究小委員会 著

税込価格：1,890円 発行年月：2004.8 出版：TKC出版

社長が変われば、企業は変わる！ 中小企業の再生・復活に奮闘するプロ会計人が、経営指導現場でつかんだ中小企業の経営改善の着眼点とバランス・スコアカードによる経営革新を分かりやすく解説します。

TKC全国会創業・経営革新支援委員会バランス・スコアカード研究小委員会の7人の委員が1年にわたって、議論し、集中的に書き下ろした中小企業の経営革新バイブル！

事例6号

住宅ローン控除／繰上返済等をした場合

当初借入	借入金残高	3,000万円
	償還期間	30年間
	その他の住宅ローン控除の要件は満たしている。	
	※住宅ローン控除、適用あり	

▼

繰上返済	繰上返済額	2,500万円
------	-------	---------

▼

繰上返済後	借入金残高	500万円
	償還期間	5年間
	その他の住宅ローン控除の要件は満たしている。	
	※住宅ローン控除、適用なし	

(措置法通達41-19)

住宅借入金等の金額の全額につき、繰上返済等をした場合又は繰上返済により償還期間又は割賦期間が10年未満となる場合のその年については住宅ローン控除の適用はないものとする。

決算書の分析⑦

テーマ「変動損益計算書」

会社を経営していくうえで、一定の利益を確保しつつ、発生する固定費をまかなうためには一定の「売上高」が必要です。これを算出するのが「損益分岐点」です。「損益分岐点」とは損益がトントン（ゼロ）とした場合、売上高がいくら必要かを示し、次の算式で表します。

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}} \quad \text{限界利益率} = \frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}} \times 100 (\%)$$

$$\text{限界利益} = \text{売上高} - \text{変動費}$$

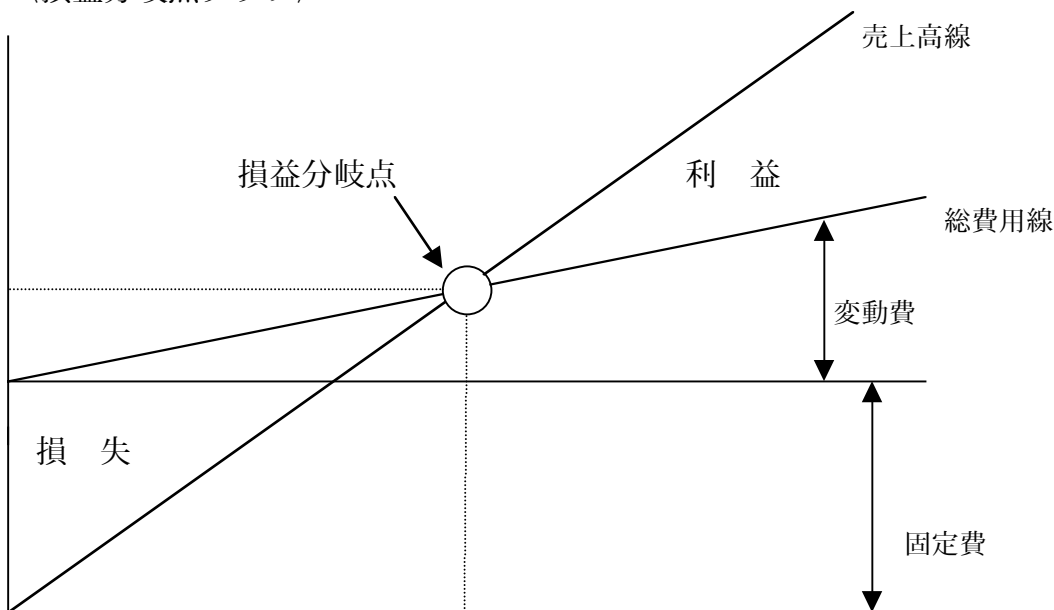
損益分岐点の算出では、費用を「変動費」と「固定費」に分けます。

「変動費」とは、売上高の増減に伴って、増減する性質のもので、商業であれば「商品仕入高」であり、製造業であれば、「材料費」や「外注費」をいいます。

「固定費」とは売上高の増減に比例しないで発生するもので、「人件費」「地代家賃」「減価償却費」「支払利息」などをいいます。

たとえば、商品の仕入高は在庫を考慮しなければ、商品が売れない限り、発生はしません。しかし、地代家賃などは、商品が売れる、売れないに関わらず、一定の契約金額を支払わなければなりません。この意味で、固定費は現在の企業を維持していくために必要なものであるといえます。

〈損益分岐点グラフ〉



損益分岐点グラフについて

- ①固定費は、一定額が発生しますので、水平（一定額）のグラフが描けます。
- ②変動費は、固定費の額をスタートとして、売上高に比例して発生しています。
- ③固定費と変動費の合計が総費用線です。
- ④売上高は、0からスタートして増加しています。
- ⑤売上高線と総費用線が交った点が「損益分岐点」であり、この点は、売上高が総費用（固定費+変動費）をまかなくなった点であるといえます。
- ⑥売上高がこの点より左であれば「損失」、右であれば「利益」が生じます。

このように、すべての費用を変動費と固定費に分けて表示するという考えに基づいた損益計算書が変動損益計算書です。

〈変動損益計算書の図解〉

売上高	変動費	
	限界利益	固定費
		経常利益

変動損益計算書は次のような場面で活用することができます。

①売上目標を設定する

年度計画を立てる際の売上目標を決定するために活用できます。

売上高の目標額（必要売上高）を設計するには、損益分岐点を応用することでできます。

損益分岐点は、損益ゼロに対する売上高ですので、必要利益を計上するための必要売上高の目標を算定するには、固定費と必要利益の合計を限界利益率で割ればよいこととなります。上の図解でも明らかな通り、限界利益が固定費と経常利益の合計と一致していますので、この限界利益の水準は固定費をまかない、かつ、必要利益を計上できる水準となります。

②月次利益の管理をする。

月次の利益が予定より足りない場合、いくら売上を上げるべきかがわかります。

③経営安全率を算出する

どの程度の売上高減に耐える体質なのか＝経営安全率を算出することができます。

〈変動損益計算書の様式〉

売上高	100,000
変動費	60,000
限界利益	40,000
固定費	30,000
経常利益	10,000

赤岩茂氏著「決算書の読み方 基本の基本」中経出版

【お知らせ】

マネックス通信では、関与先様相互の情報交換の場を広くご提供したいと考えております。つきましては、御社の会社案内・商品案内などの書類で、マネックス通信に同封のご希望がございましたら、各担当者までお申し付け下さいませ。

第9号目次

- P. 1～2……『社長の仕事』
- P. 3……事例6号
- P. 4～5……決算書の分析⑦