

百万円の赤字が百万円の借金を招く。借金が新たな借金を作る。計画なき経営には無駄が多い。借金するより資産を見直せ。現状維持は衰退を意味する。在庫は借金の塊だ。売れば売るほど金はなくなる？

経営者の為の 経営助言集

その一言が会社を救う

田村博税理士事務所 税理士 田村 博

はしがき

経営計画ソフトの研究開発に勤しみ、また多くの企業の経営計画を支援して来ましたが、そのこと以上に「たった一言の経営助言」が企業体質を大きく変え、繁栄をもたらす動機になることも実感した次第です。

たった一言の効果の大なることを踏まえ、ここに「経営者の為の経営助言集」を書くに至りました。

1社でも多く、この経営助言から経営ヒントを見出し、繁栄の道を歩んで頂ければ望外の喜びであります。

多くの企業の繁栄を念じつつ。

田村博税理士事務所 税理士 田村博



戦
略
な
き
戦
い
に
勝
利
は
な
い

目次

はしがき

I. 経営者への7つの質問

II. 経営助言

1. 経営は資金に始まり、資金で決する
2. 百万円の赤字は百万円の借金を招く
3. 借金が新たな借金を作る
4. 計画を立てれば先が見えてくる
5. 一本の計画線が社長を導く
6. 目標なき経営は成り立たない
7. 計画なき経営はムダが多い
8. 借金するより資産を見直せ
9. 回収なき売上は売上にあらず
10. 儲けただけでは資金は残らない
11. 在庫は借金の塊だ
12. 売れば売るほど金はなくなる
13. 銀行は日々の資金管理状況を注視する
14. 日々の資金管理体制で勝敗が決まる
15. 現状維持は衰退を意味する
16. 目標なき所に努力なく、努力なき所に発展なし
17. 利益があっても借金が返せるとは限らない
18. 予測売上高が良くても安心するな
19. 試算表を鵜呑みにするな、頼りすぎるな、無視するな
20. 小さい経費で大局を見失うな
21. 資金繰り表に落とし穴あり
22. 経営戦略なしに安心経営は実現しない
23. 先行管理をしていますか

III. 経営助言あれこれ

IV. 先人の言葉から経営を見る

I. 経営者への7つの質問

企業利益を得るために経営者にお尋ねします

経営者への7つの質問

貴社は成長発展型か その経営戦略は万全ですか？

第1の質問：

日々の資金管理は万全ですか？

代金回収遅滞は会社存続を危険にさらします。

支払ミスは信用を失くします。

貴社の資金管理は同時に経理を省力化していますか？

第2の質問：

過去の経営内容を分析し、現状を把握していますか？

過去を知り、今を知れば百戦危うからず。

年に一度は財務分析をしましょう。

過去の趨勢から、今後どうなり、どうするかが見えてきます。

第3の質問：

試算表に頼り過ぎていませんか？

試算表は翌月5日以内に作成できていますか？

試算表の作成前に今月迄の売上・仕入で、今期の経営動向を察知しましょう。

カンである程度分かりますが、合理的方法で数値に落としこんでみましょう。

第4の質問：

予算管理制度を導入した総合経営計画を立てていますか？

計画なき経営は自滅します。

指針なき所に経営なく、計画なき所に努力なく、努力なき所に発展はありません。

計画なき経営は放漫経営に陥りがちです。

年間利益計画を月毎に設計し、計画と営業実績を対比しながら経営しましょう。

第5の質問:

損益分岐点売上高、資金分岐点売上高を掴んでいますか？

これらを掴まないで経営することは羅針盤なしで大海を航行するようなものです。経営者は刻々と変化する売上採算点、原価率など常に掴んでおく必要があります。

第6の質問:

資金計画書を作成し毎月、計画と実績を対比していますか？

お金は有ればあったで使ってしまい、なくなったあと大変苦労します。資金計画書はそれを防ぎます。100万円の赤字は100万円の借金を作ります。つねに注意深い利益計画と資金計画が必要です。

第7の質問:

常に決算数値を予測して経営していますか？

刻々と変化する売上高・原価・3つの利益(限界利益・営業利益・経常利益)を予測して経営していますか。資金が増加しない経営は成立しません。資金の増減内容を知るために売上・仕入・経費の増減傾向を分析検討する必要があります。特に決算数値の予測は重要です。

II. 経営助言

1. 経営は資金に始まり、資金で決する

何事も資金がないと始まりません。創業にはまず資金を用意しなければなりません。自分に資金が無ければ有る人を探さなければなりません。「金が無ければ頭を使え」とは先人からよく聞く言葉ですが、それでも所詮は金が必要です。

自分に金がなければ、出資者を探し、事業を立上げねばならないでしょう。だが、事業は成功するとは限りません。失敗して出資者に迷惑は掛けられません。よほどの自信がない限り、また、よほどの理解者を求めない限り他人の金は期待できません。どんな苦勞をしても自己資金は自分で作らなければなりません。

やっと苦勞して作った資金から事業は始まります。事業が始まれば早速、大きな支出が待っています。事務所や店舗を借り、商品を買ひ、人を雇ひ、事業規模に応じて様々です。たちまち、手許資金は少なくなります。商品を仕入れ、販売し、代金は売掛金となり、2か月後に回収されるとなれば、翌月の家賃も給料も、事業立上げ資金から賄わなければなりません。

こうして1年間経営して、事業を閉めたと仮定して、計算上、いくら資金が手許に残ったかです。ここで資金が当初より増加しなかったら問題です。資金が増加しない事業は経営として成り立たないからです。

2. 百万円の赤字が百万円の借金を招く

事業開始から1年間経営した結果、100万円の損失を生じたとなれば、資金は100万円減少したことになります。早速、仕入代金や家賃・給料等の支払に行き詰まってきます。事業開始時の資金は100万円減ってしまうのです。ただでさえ、事業立上げが大変なのに、100万円の資金が不足してしまうのです。事業開始前なら、撤退も容易ですが、ここまで来てしまったら、撤退するわけに行かないでしょう。やむなく、借金をすることになります。100万円の利益であれば、100万円の資金増が期待できますが、100万円の損失は100万円の資金不足となり、100万円の借金を招くことになります。

以上は単純な経営を想定しての話であって、実際の経営となると、もっと複雑です。

100万円の利益があったとしても、100万円の資金は残らないのが普通です。利益は資金として手許に残らず、売掛金や在庫に化けてしまうことが多いでしょう。税金の納付もあります。仮に売掛金が当初より100万円増加したとすれば、増加資金はゼロです。ましてや、

赤字経営ともなれば、資金不足は深刻であり、資金不足から借金を招くことになります。

3. 借金が新たな借金を作る

累計損失の額だけ借入が必要となる

赤字経営で 100 万円の借金をしてしまった。ここで過去 1 年間の経営と同じ経営をしていたら、また 100 万円の赤字となり、また新たな 100 万円の資金不足を生じ 100 万円の借金をすることになるでしょう。

しかし、実際には、もっと状況は深刻です。経営上の赤字がもたらす借金のほかに、借金返済という資金不足要因が発生するのです。仮に金利 10%とすれば 110 万円の資金不足が発生することになるのです。

仮に返済期間 1 年の短期借入金であるとすれば、更に、110 万円の資金不足を招き、第 2 期目の資金不足は 210 万円ということになります。従って、第 2 期目にして、新たな借金が 210 万円必要となるのです。さらに、これを繰り返せば、第 3 期目には 331 万円の借金が必要となります。31 万円も金利相当分の借金が増えてしまうのです。借金が借金を招くのです。こうして、赤字はどんどん膨らむことになります。だから、絶対に赤字を出してはいけません。赤字経営が続くなら、なんとしても経営改革が必要となります。

事業開始にあたって、経営計画は絶対に必要ですし、事業開始後も経営計画に即して経営しているかどうか、すくなくとも月 1 回はチェックすべきです。

4. 計画を立てれば先が見えてくる

ラフでもよい、とにかく立てる

計画も立てずに事業を立ち上げるなど、無謀と言わざるを得ません。計画を立てれば将来への路線が明確になり、到達点が正確でないにしても、ある程度見えてきます。

不確かな経営環境の中で計画など立てられないという人は多い。それなのに「当期 10 億円位の売上は可能ですか」と問いかけると「いくらなんぼなんでも、そんなに売れませんよ」と答えが返ってきます。「それなら 1 億円位ですか」と問い直すと「そんな売上じゃ商売になりませんよ」と返ってきます。社長にはどのくらいというのが頭の中にあるのです。それを計画として数値に落とし込めばよいだけの話であり、少しも難しいことではありません。

ん。やる気があるかどうかの問題です。

まず計画を立てよう、「さらば開かれん」です。必ず先が見えて来るはずですよ。

5. 一本の計画線が社長を導く

「先が読めないのに、計画なんか立てられる話じゃない」と怒る社長がいます。何か先行きに対して絶望的にも見えます。それでも計画は立てるべきです。そこまで行ったら、あなたの願望でよい、夢でも良い、とにかくそれを計画として数値化して欲しいのです。願望なら、どんな社長にもある筈です。それを失ったら、むしろ社長を退くべきだからです。社長の願望を計画として数値に落とし込む。これなら誰でも出来る筈です。その計画を一本の計画線としてグラフ化してみましょう。

私はプールで泳ぐ時、底に引かれた白線がないと何処へ行ってしまうか分からない。山をドライブして濃霧におそわれた時、頼りになるのは対抗車線との間に引かれた白い境界線です。これがないとスムーズに走れません。一本の線によって救われるのです。

計画線を引くことによって実績評価が出来ます。実績が計画を下回っているのか、上回っているのか、計画との差はどのくらいかを分析することができます。そして、その傾向から今後どうなるかの動向が分れば何よりですが、それよりも重要なのは、そこから得られる今後の経営対策ヒントです。どうしてそれだけの差が開いたのか、今後どう行動すべきかが分ってきます。計画から外れれば軌道修正する知恵も働くでしょう。

計画を立て、経営ヒントを得ながら経営する人と、無為無策に経営する人とは、その勝敗は明白です。勝ち組になるか、負け組になるかは社長の考え一つで決まります。

6. 目標なき経営は成り立たない

旗がなければゴルフは出来ない

目標のない経営は、成り行きまかせの経営になってしまいます。それでも良い、気楽にやってみればよい。そう考えている社長もおられるでしょう。あなた一人の会社ならそれでも良いかも知れません。すべての結果を自分が受けるだけですから。

でもそうでしょうか？ 仕入先や融資先に迷惑を掛けませんか？ 国の税収も減るのではないですか？

一人でも雇用していたら、あなただけの会社ではなくなります。経営者としての責任が重

くのしかかります。まず、会社のビジョンを明らかにし、目標を設定し、それに向かって全力を上げる必要があります。目標がなければ、全力を上げられません。目標が無くても毎日、全力を挙げていると思っている社長、それはあなたが、そう思っているだけで、目標を持って全力を挙げている社長と比べたら引けをとるでしょう。

ウサギと亀の話は有名です。ウサギは亀を目標とし、亀は山頂を目標としたから亀が勝ったのだと。「昔の人は偉いなあ」と感心します。目標なき経営は自滅します。経営指針なき所に経営はなく、計画なき所に努力なく、努力なき所に発展はありません。

7. 計画なき経営はムダが多い

経営計画はとにもかくにも立ててもらわないと困ったことになります。社長の向上心が強くて目に入るものは何でも欲しがります。新しい機械を見れば欲しくなる、新しい器具を見つけると買いたくなる。それが悪いという分けではありません。物事にはタイミングというものがありますから、買うべき時には買わなければなりません。

しかしお金というものは有れば有ったで使ってしまう。使ったあとで仕舞ったと思っても、もう遅い。金は戻って来ません。経営計画はそういう失敗を未然に防いでくれるのです。必要な機械は買う。でもそのことが今までの経営計画にどう影響するかを見極めてから行動すべきです。資金不足は生じないか、生じるとしたら如何に手当てするか、その機械は収益にどう結びつき、資金繰りにどう影響するのか等々です。囲碁で碁盤に向かって次の一手を考える如く、計画書に向かって何手も先を読む。そうする事によって自ずと優先順位の判断が下りムダが排除されるのです。

8. 借金するより資産を見直せ

前にも述べましたが計画がないと、あと先を考えず、ついついムダな出費をしてしまいます。金が足りなくなる、早速、銀行に行って金を借りる。ちょっと待ってください。その前にやる事があります。資産の見直しです。

貸借対照表を見せてもらおうと、財務内容がとても良い。大したものだと感心します。

ほんとうにそうなのか？ 資産の一つ一つをじっくりと見させてもらいます。まず、売掛金です。何か月も回収されてない売掛金がある。不良債権化した売掛金もある。在庫をみると、かなり回転率の悪い商品や部材がある。社長への仮払金も多い。貸付金が長期間回収されず放置されている。未収利息も滞っている。遊休土地もある。銀行に行くより、ま

ず資産を見直して、たとえ1円でも良いから資金化することに努めるべきです。その心がけから代金回収への努力やムダな出費の排除が促進されます。その効果の方が大切なのです。

やるべき事をやってから借金を考えるべきです。よくいう「借金上手の経営下手」にならぬよう心すべきです。

9. 回収なき売上は売上にあらず

回収なき売上は売上とは言えません。売上げたとはいえ資金化されない限り、会社にとっては何の意味もないからです。むしろ、売上代金の管理に手間隙がかかり、百害あって一利なしです。回収がないと、いらいらして体にもよくありません。まして不良債権ともなれば、場合によっては会社を倒産にまで追い込む危険すらあります。

回収されない売上なら、無いほうが良い。売上げればそれに係った商品・運送費・人件費・その他の費用が一時的に資金凍結します。それが回収不能となれば永久に資金凍結は解消されません。これが大きくなればなるほど命取りとなります。

回収を考えない営業マンは営業マンとはいえません。ただ仕事をすればよい、ただ売上げればよいと回収を全く考えない営業マンだったらいりません。「販売や回収を考えない経理マンや製造担当者」、「製造を考えない販売員や経理マン」など、自分の担当職域以外は一切自分に関係ないと思う人がいたら、人材教育から考え直さなければなりません。販売・経理・製造が一体化した強力体制を構築しないと会社は発展しません。

10. 儲けただけでは資金は残らない

売上げて儲かったからといって安心できません。損益計算書を見ると、利益が出ている。それなのに資金がない。そんな事はざらです。

極端な話ですが、A商品100個を単価5万円で現金仕入した。そのうち単価8万円10個を現金で売上げたら、損益計算書では売上80万円、原価50万円、売上総利益30万円として計上されます。30万円儲かったのです。現金売上げだから売上代金は全額が回収されています。現金仕入に500万円使いました。商品売って回収されたのは80万円です。なんと420万円の資金不足が生じてしまったのです。まして、売上全部が掛売上で未回収だったら500万円がまるまる資金不足となります。実際には仕入も掛仕入するでしょうからそう極端にはならないと思いますが、商売には常にこの危険性が潜んでいるのです。

例えば、商品 100 個を掛仕入して、その 100 個を単価 8 万円で掛売りした場合を考えてみましょう。売上代金が翌々に回収される。仕入代金は翌月末に決済するとすれば 500 万円の資金不足を生じます。売上の回収期間が買掛金の回収期間よりも長かったら、資金不足が起きるということです。

11. 在庫は借金の塊だ

「在庫は借金の塊だ」とはちょっと言い過ぎかもしれませんが、それに近い状態であることが非常に多いのです。

商品を現金仕入した途端に資金が凍結する場合があります。極端な話をしますが単価 5 万円、商品 1,000 個を現金で仕入れ、それが 1 年間在庫となってしまったらどうなりますか。5 千万円の資金不足が 1 年間続きます。一方で家賃・給料・諸経費の支払は待たなしに発生します。借金しなければやって行けません。結局、在庫が借金を呼んだというわけです。

商品を掛で仕入したとしても、在庫は買掛金という負債を背負い込んでいるのです。買掛金の決済日がきて、資金が無ければ買掛金という負債は借金という負債にバトンタッチされるだけです。

在庫がなければ商売になりませんから必要なものですが、在庫の管理がとても大切なのだということが分かります。適正在庫と回転率の管理に真剣に取り組まなければなりません。経営と税務とは違います。半年も在庫となっている商品は直ちに損金計上して経営診断すべきだと思います。儲かっていると勘違いすると経営が甘くなります（税務では必ず在庫計上します）。ある会社の例ですが、思い切って一年以上、売れなかった商品を廃棄処分しました。借りていた倉庫の半分を家主に返しました。コンピュータによる商品管理をその倉庫に委託していましたが、倉庫料と商品管理費用が半減しました。そもそもは不良在庫を作ってしまった事が問題なのですが・・・。

12. 売れば売るほど金はなくなる

売れば売るほど金がなくなるという事がおきてきます。特に発展途上に多く見られます。売掛金・買掛金・在庫の回転期間の問題です。仕入れた商品が在庫となり、在庫として店舗に在留していた期間、そして、それが売れてから代金回収されるまでの期間は金が出て行ったままです。

一方、商品が売れようと売れまいと、また、売上代金が回収されようとされまいと、お構いなしに仕入代金は請求され、支払わなければなりません。取り決めた支払期日までに支払わなければ信用をなくします。仕入先は仕入先で回収した金をいろいろと支払う予定を回収前から立てている筈です。仕入先に迷惑を掛けたら、今後の取引に大きな障害となるおそれがあります。

最も悪い事は期日間際になって支払えないという事です。期日までに支払えないと予測できた時は早めに先方に事情を話すべきなのに、ひどい人は知らん顔しています。日々の資金繰り管理が大切です。

13. 銀行は日々の資金管理状況を注視する

銀行に借入を申し込むと銀行員からその銀行指定の資金繰り表を渡され、記入して持ってくるよう言われることが多いと思いますが、それはそれとして事前に利益計画書・資金計画書を見せて説明すると話が早い。

銀行側としても会社が提出した経営計画書について検討はしますが、直ちに信用してくれる事はないでしょう。

社長の中には銀行に通り易いように計画書を作ろうとする方がいますが、計画書がなんであるかが分っていないのです。ましてや会計事務所が作るものではありません。また、見栄えの良い計画書を作っても、過去の決算書と見比べれば、その真否は直ぐに分りますし、当期の決算を迎え、その決算書を提出した時に、先に提出した計画書とかけ離れていけば信用をなくします。その後何を言っても聞かなくなってしまうでしょう。

銀行が本当に信用してくれるのは、会社の日々の資金繰り表です。これを過去数ヶ月分見てもらった上で資金計画書を見てもらうと大概は信用してもらえます。過去の日々の資金繰り表はそう簡単には書き換えられるものではありませんから。更に、翌月以降数ヶ月間の日々の資金繰り予定表を提出すれば更に信用されるでしょう。

借りられなかった借入が、日々の資金繰り表を提出して借りられたという例は、いくつも見えています。

14. 日々の資金管理体制で勝敗が決まる

日々の資金繰り管理システムが出来ている企業と、そうでない企業とでは、経営活動の上で当然差が生じます。その差はどこに出るのかと言われても、うまくお答えできませんが、

日々の資金管理体制が出来ていれば、代金回収遅滞や支払ミスの発生の防止は間違いなく高まります。代金回収は促進されるし、また、一日違いで貸倒れや不渡り手形を免れたという事もありえる話です。

漫然と代金回収を担当者に任せていたりしては、代金回収が甘くなりがちです。社員は社長ほど代金回収に真剣ではありません。代金が回収されようとされまいと関係なく、給料は毎月いつも通り、きちんと社長は払ってくれる。そんな風潮が社内にみなぎったら大変なことになります。そこで企業の優劣が出てしまうのです。

代金支払にしても同じです。支払うべき時に支払う。その積み重なりが信用を築きます。いつも支払がいい加減な会社は信用されなくなります。日々の資金繰り管理システムの構築はとても大切です。

15. 現状維持は衰退を意味する

現状維持の経営は衰退を意味します。あなたの会社は発展成長型か現状維持型か。

企業は常に発展成長して行かなければなりません。もし現状でよいと考えていたら、周囲から取り残されて行くでしょう。環境の変化は激しく、周囲の会社は常に、改良・改善を企図して活動しています。そうする会社とそうでない会社とでは、優劣の差がつくのは当然です。気がついたら他社は遙か先に進んでいたという事は常に起きている話です。

100点満点の企業などありません。常に100点を目指して活動しないと、現在80点でも、努力なしには、周囲と比較したら70点、60点と経営内容は相対的に下がってしまうおそれがあります。常に経営改善は必要です。

16. 目標なき所に努力なく 努力なき所に発展なし

売上は経営安全点売上高をクリアーしていますか

損も得もない売上高を損益分岐点売上高といいます。その計算は簡単です。固定費を限界利益率で割ればよいのです。

売上高1万円から仕入原価を差引いた**限界利益**を売上高1万円で割った利益率が**限界利益率**です。御社ではこの限界利益率はいくらですか？

この限界利益率で年間固定費を割れば**損益分岐点売上高**が算出されます。
仮に年間の固定費を 8,000 千円とし限界利益率 20%とすれば

$$8,000 \text{ 千円} \div 20\% = 40,000 \text{ 千円}$$

40,000 千円がその年の損益分岐点売上高となります。

売上高 40,000 千円の限界利益は 8,000 千円ですから、固定費 8,000 円を差引けば経常利益はゼロとなります。

ここで、**固定費**ですが、私の場合「製造経費の中の固定費」と「販売管理費及び一般管理費」と「営業外費用」とを合算した金額から「営業外収益」を差引いた金額としています。異論もあると思いますが、そのようにしています。

目標利益達成売上高も計算は難しくありません。「先の固定費に目標利益を加算した金額」を限界利益率で割ればよいのです。

先の例で目標利益を 1,500 千円とすれば

$$(8,000 \text{ 千円} + 1,500 \text{ 千円}) \div 20\% = 47,500 \text{ 千円}$$

47,500 千円が目標達成売上高となります。

さて、**経営安全点売上高**はいくらでしょうか。人によって捉え方は違うと思いますが、先の損益分岐点売上高が経営安全点売上高からみて 80%となる所の売上高とすれば、その損益分岐点売上高を 125%で乗ずれば良いのです。

先の例で言えば

$$\text{損益分岐点売上高 } 40,000 \text{ 千円} \times 125\% = 50,000 \text{ 千円}$$

50,000 千円が経営安全点売上高です。この時の経常利益は次の計算の通り 2,000 千円です。

$$50,000 \text{ 千円 (売上高)} \times 0.2 \text{ (限界利益率)} = 10,000 \text{ 千円 (限界利益)}$$

$$10,000 \text{ 千円 (限界利益)} - 8,000 \text{ 千円 (固定費)} = 2,000 \text{ 千円 (経常利益)}$$

上の経営安全点売上高は損益勘定からだけ見たものであり、資金的に見たら必ずしも安全でない場合があります。

17. 利益があっても借金が返せるとは限らない

支払利息率（売上対支払利息率）が営業利益率（売上対営業利益率）より高かったら危険です。借入返済は難しくなるからです。

減価償却費は資金支出を伴わないので、その分、資金繰りとしては緩和されるでしょうが、設備の再投資を考えれば問題がないわけではありません。ここでは、「純利益+減価償却費」が借入返済額より大きければ、一応は良いとしましょう。

借入金残高が月商の5倍以上になると、会社は危険という見解もあります。一概に妥当とは言えませんが、目安としては役立つでしょう。

先に、経営安全点売上高の話をしました。しかしその売上高でも資金的に見れば安全とは言えない場合があります。

今、先の例で年間の借入返済額が 3,000 千円としましょう。即ち年間の固定費が 8,000 千円（内、減価償却費 200 千円）、借入返済額が年 3,000 千円、限界利益率 20%とした場合の資金分岐点売上高（年間）は次のようになります

$$(8,000 \text{ 千円} - 200 \text{ 千円} + 3,000 \text{ 千円}) \div 20\% = 54,000 \text{ 千円}$$

資金分岐点売上高は 54,000 千円となり、損益分岐点売上高より 14,000 千円も高くなりました。更に資金安全点売上高は

$$54,000 \text{ 千円} \times 125\% = 67,500 \text{ 千円}$$

資金安全点売上高は損益勘定からのみ見た経営安全点売上高 50,000 千円より 17,500 千円も高くなりました。このように、経営安全点売上高は損益勘定と資金勘定との両方から見ないと危険です。

借入金の負担が如何に企業に大きな負担となるのかを真剣に考えるべきです。「借りる前に資産を見なおせ」です。遊休資産はないだろうか、効果の薄い投資をしていないか、整理できる資産はどれとどれか、回収遅滞の売掛金はないかなどの資産見直しは借入するより優先されます。「借金上手の経営下手」に陥らぬようにしましょう。

18. 予測売上高が良くても安心するな

とにかく売上予測に限らず社長の予測は、良くなり勝ちです。社長が行動果敢、積極的な意

志の持ち主ほどそうなります。予測は社長の意欲、願望、熱意の表れです。しかし、実際には社長の予測を下回ることが多いのです。

そこで動向チェックが必要となります。動向は社長の意欲や願望とは関係なく、社長の立てた計画と実績を対比して、その状況が今後も継続したらこうなるであろうという数値です。

本来の動向チェックは、世界の経済情勢から分析して判断しますが、もっと手近な所で、まずは計画と実績を対比することから行なってみようではありませんか。計画と実績の差を分析することにより、経営ヒントが得られます。

動向調査は売上高に限りません。売上総利益・営業利益・経常利益・キャッシュフローのいずれも動向調査は重要です。

19. 試算表を鵜呑みにするな、頼り過ぎるな、無視するな

試算表が作成されるまでに時間がかかります。翌月 10 日以内に作成できる会社は別として、それ以上日時が掛かるようでしたら一考を要します。

常に決算予測は大切です。その月の売上と仕入が分った段階で決算予測をします。

先行管理の経営情報が、試算表を作成する前に出来上がっていれば、翌月早々にでも経営会議が開けます。やりかたによっては、その月の末日でも経営会議が開けます。

試算表は重要ですが、その使い方が問題です。試算表を一瞥して終わってしまうのか、先行管理に役立てるのかです。先見的に得た経営情報を、試算表によって後から修正を加え、更に精度の高い経営情報とします。

20. 小さい経費で大局を見失うな

小さい経費といえども看過できないのは当然です。「1円を笑うものは1円に泣く」、どんな小さな経費でも気を配らなければなりません。しかしながら、先見経営、先行管理となると話は別です。小さい経費に捉われると大局を見失うだけでなく、先見判断に遅れが生じかねません。

経営予測では、経費は企業にとって重要な3大科目に絞り込みます。それが心配でしたら6科目くらいまでなら追加しても良いでしょう。選択する科目は企業によって様々でしょ

うが、多くの企業は第1番目に役員報酬を含む「人件費」を上げるでしょう。「法定福利費及び厚生費」「地代家賃及び倉庫料」「広告宣伝費」など、企業の特異性をよく考えて選択します。そして「前期実績と当期実績」「前期実績と当期予測」「当期計画と当期予測」などを比較します。

小さい経費は試算表の作成を待って検討します。簡単にして迅速が最も大切な事です。

21. 資金繰り表に落とし穴あり

資金繰り表（資金計画書）は資金手当てをし尽くして完成します。ですから完成した資金繰り表はどこを見ても資金ショートが見当たりません。

経営にとって元の資金繰り表、資金手当てをする前の資金繰り表こそ重要なものではありません。特に手形を発行していたり、手形を割ったりしていると、資金が足りているのか、足りていないのかの判断がつけにくくなります。完成された資金繰り表では借入したり、仕入代金を延ばしたり、経費の一部を未払いにしたり、預り金や仮受金があったり、手形を発行したりして資金ショートをさせませんので、本当の資金繰りの実態が不鮮明になります。

本当の資金繰りを見たいのであれば、その月の営業利益を見ればよい。減価償却費を加算しての判断もありますが、直感的には直ちに営業利益で判断してよい筈です。利益がなければ借金は返せません。利益があっても返せない場合もあるのですから、利益が無かったら返せません。利益に減価償却費を加算した金額で借入金が返済できるとの考えには賛成しかねます。設備等への再投資が難しくなるからです。

22. 経営戦略なしに安心経営は実現しない

経営戦略は、売上原価・販管費（販売費及び一般管理費）を如何にコントロールして必要売上高を策定し、売上目標を幾らとするかを決定します。

また、売上原価・販管費ではなく、変動費・固定費の数値をとらえ、これを基に必要売上高を策定し、売上目標を決定します。

更に、計画と実績を対比することにより、今後の努力目標を求めます。数値がどう変化するかを見極めながら、今後の販売戦略や生産の改善・社員間の問題・顧客との継続的なあり方・新しいマーケットや商品等は如何にあるべきかなど多岐にわたって戦略を立てます。

固定費・変動費の変化や必要売上高を見極めつつ経営会議で次のような件につき戦略論議をするのが望ましいでしょう。

- 経費にムリ・ムダがないか
- 固定費を下げられないか
- 原価率を下げられないか
- 必要売上高はいくらか、それは実現可能か
- 顧客は如何にして増大するか
- 売れる商品・サービスは何か
- 新しい商品・新しいマーケットは何か
- 商品は顧客のニーズを満たしているか
- 商品は社会の変化に即応しているか
- 計画対実績はどうなっているか
- 計画を下回っていたら、今後、どう努力すべきか
- クレームにはどう対処すべきか

など経営の根幹につき議論すると良いと思います。

23. 先行管理をしていますか

レーダーなしでジェット機は飛ばません。レーダーを持たない経営者はレーダーを駆使する経営者には勝てません。

先行管理は、主として売上高・売上原価、それと三つの利益である売上総利益・営業利益・経常利益について、「今どうなっているのか」、「今後どうするのか」、そして「この先どうなるのか」を見極めます。

まず、実績を計画と比較して現在、己がどこに立っているのかを見極めます。その上で今後、如何に戦うべきかを考えます。ここまでの、「今どうなっていて、今後どうするか」の話です。これとは別に「どうなるか」という見方があります。

「どうする」は社長の意思であり、意欲であり、願望であり、社長の「予測」です。

「どうなるか」は社長の意思とは関係なく、これまでの実績から見て、計画との乖離からみて、「今後こうなって行くであろう」という方向性であり「動向」です。

先行管理は、「計画」と「前期実績」と「当期実績」と「予測」と「動向」を組合せて現実を知り、将来を見極め作戦を練ります。

ところで、問題は「計画」です。初めは計画はいい加減でもいいのです。まず、計画あり

きです。初めから詳細な計画を立てようとするとう挫折して先送りとなってしまいます。

立てた計画とは別に予測があります。今月の売上及び仕入はどれ程になるのか、人件費はなんぼか、主なる経費として幾らかかるのか、その他の経費はザックリ幾らほど掛かるのか、借入利子は如何ほどかを計算します。今月の予測を基に更に計画と実績を対比して、今期末までの経営を予測します。

一方、試算表が作成され次第、その数値を基に先の予測を修正して行きます。

荒削りのザックリ予測、やや精度の高い経営予測、試算表に裏付けられた経営情報と常に数値を検討して行きます。

計画はたとえ簡単でも立てるべきです。どんな簡単な計画でも予測に役立つからです。計画と実績の差を分析し、今後、企業がどう進むかを洞察し予測することです。差異分析をする事により先が見えてくるのです。いい加減な計画であれば、実績とのズレが大きくなる場合が多いでしょう。その後、実績を踏まえて今後の経営を考えるでしょう。如何にいい加減な計画であっても期を重ねるうちに計画の達人になります。

この計画と比較するのが実績や予測ですが、この予測は「実績+今後の対策」です。

先行管理のない企業に安心経営はありません。

Ⅲ. 経営助言あれこれ

1. 経営計画なくして経営なし
2. 資金の増えない経営は経営とは言えない
3. 資金計画の前に利益計画あり、資金計画なき計画は無計画に等しい
4. 信用は築くに8年、失うは一瞬
5. 人材の育成・活用で企業は伸びる
6. 決算予測をしない経営は暴走運転するようなもの
7. 売上総利益が赤字の企業に未来はない
8. 営業利益で赤字なら資産・原価・経費を見直せ
9. 売れたら売ればのタラレバ経営は自滅する
10. 経営の赤信号を無視するな
11. 明日の金より今日の金、今日の金より今の金
12. 過去を知り、今を知り、回りを見れば未来が分る
13. 資金を制する者は全てを制する
14. 資金を制する企業のみが成長する
15. 経営するに経営羅針盤は手放せない
16. 環境の変化に対応せよ

17. 国際情勢に敏感たれ
18. 社長が元気！これが1番
19. 社長は経営ビジョンを示せ
20. 1円不足で手形は不渡りとなる
21. 先見経営で明日を拓く
22. 計画なき経営は経営の危機に気がつかない
23. 改善を怠る企業は衰退する
24. 製造・営業・総務の相互理解が経営を伸ばす
25. 売掛金にも格付けが必要だ
26. 借入金の月商倍率5倍は危険
27. 経営に先行管理は不可欠
28. 経営戦略を立てずに安心経営は実現しない
29. 月初の手許資金は月商相当額が望ましい
30. 資産が増えれば金が減る
31. 経営分析の比率を鵜呑みにするな
32. 貸借対照表は見かけで判断するな
33. 経営戦略なしに安心経営は実現しない
34. 半年持ち越しの在庫は損失と見よ

35. 金持ち企業でも資金ショートは起きる
36. 資金は増えたか減ったか足りたのか
37. 支払のうっかりミスは信用を失くす
38. 金繰り上手は経営の基本
39. 代金回収を考えぬ社員は失格
40. 経営改善は資産の見直しから
41. 未来を見ずに経営は出来ない
42. 経営革新は会計から
43. 過去を知り、今を知り、未来を見れば、百戦危ふからず
44. 僅かな金も積もれば大金
45. 「赤字経営でも資金が回っていれば倒産しない」は甘い
46. 改善を怠る企業は衰退する
47. 資金繰りは利益と償却費で大勢が分る
48. 売上動向と仕入動向で未来を読む
49. 先行管理しない企業は滅びる
50. 試算表を待っていては遅れをとる
51. 経営は大海を行くが如し、海図が無ければ航行できない
52. 初めに目標利益あり、固定費と変動費を計測し、必要売上高を

知れ

53. 事業は逆算なり。目標利益・必要利益が基となる。
54. 崖っぷちでも打開の道は必ずある
55. 小利に走れば大事成らず
56. 自分の利益を他人の不利益とするなかれ
57. 資金繰りの改善は日々の資金業務の改善から
58. 顧客の前で政治と野球の話はするな
59. 未来の売上は分らずとも、必要な売上は分る
60. 数値計画と行動計画は車の両輪
61. 計画と予測と動向は違う その差を見極め経営すべし
62. 決定した計画は原則として変えるな
63. 経営計画と経営動向は年単位で考え、実績と予測は
月単位でチェックする

IV. 先人の言葉から経営を見る

自利とは利他を言う (TKC 初代会長)

金が無い奴は頭を使え

借金上手の経営下手

築城に3年、落城は3日

成功するまで行なえば成功する

経営計画書で会社は生まれ変わる (一倉定先生)

経営計画書は会社に奇跡を呼び起こす (一倉定先生)

敵を見ずして敵を制するを戦略という (孫子)

継続は力なり

失敗は成功のもと

悪きことは良きことへの跳躍台

企業は宿命的に倒産する (常なる改善と努力なしには)

蟹は甲羅に似せて穴を掘る

歩のない将棋は負け将棋

小さい石もなければ城は築けぬ

顧客第一主義は経営の根幹をなす