

月次決算経営

月一度の健康診断が安全経営をもたらす

経営者は孤独で苦しいものです。特に必要なときに十分な金がない苦しみは、経営した者にしかわかりません。資金繰りに困らない経営をするには、会社の成績表でもある決算書を“旗印”にし、そこへ全社を集約させることです。しかし、決算書を経営改善の資料としてフル活用するためには、年一回では間に合いません。月に一回は、健康診断のように会社の状態を確認することが必要です。

この月次の決算によって経営を進めるには、決算書が読めなければ話になりません。しかし、経営者には経営者なりの決算書の読み方があります。

本書は、社長のための決算書活用として書かれてありますが、経営幹部が数字オンチでは困ります。強く健康な会社として事業継続させていくために、経営幹部も社長と同様の視点で数字を捉えられる能力が求められています。

決算書を柱に楽な経営を目指そう

経営者にはいろいろな苦しみがあります。売上が伸びない、新製品開発ができない、部下が言うことを聞かない、規律が維持できない、顧客からの苦情が絶えない等々、それぞれ枚挙にいとまがありません。これらも経営者個々人によっては大きい悩みには違いないわけですが、決して解決がむずかしいものではなく、知恵と時間で何とかなるものです。

経営の苦しさとは何か

では経営者にとって何が本当の苦しみかといえば、やはり「金」なのです。実際、金より恐いものはありません。

買掛金が払えない、月末になっても給与支払いの目安がつかない・・・このような苦しみは他の何よりも大きいはずです。

金さえあれば、この苦しみから逃れられる・・・と、血を吐く思いをした経験のある経営者でなければ、この苦しみは理解できないと思いますが、これは企業規模の大小に関係なく、経営者なら程度の差はあれ誰しもが持っている苦しみでしょう。

しかしとりわけ中小企業は、金に困っている様子が社外にもれると、足を引っ張る手合いが出てきて、さらに資金繰りに苦しむことになるのです。

楽な経営をしたい・・・これは真の苦しみを知った経営者のみが知る境地です。

楽な経営とは、金に余裕のある経営だということです。資金繰りに苦しむこともなく、余裕をたっぷりもち、自己の理想を実現でき

る場をつくり出すためにのみ経営努力を重ねる・・・これすなわち、金に追いかけられない楽な経営なのです。特に大企業のサラリーマン経営者のなかには、「金だけがすべてではない。君の言っていることは金銭万能主義の“金の亡者経営”だ」などと、経営姿勢をなじる人もいます。

しかし、言いたい者には言わせておきましょう。金の苦勞を知らない経営者とは、いくら話し合っても無駄というものです。

では、楽な経営はどうすれば達成できるのか。

何も手を打たなければ実現できるはずはなく、何かしらの工夫が必要です。その工夫こそが「月次決算経営」すなわち、月次決算を起点とする経営です。

決算書は経営の舵だ

企業を船だとすると、決算書は舵です。舵は船尾に装着されており、船の巡行につれて、あたかもトボトボついていくように見えます。しかし、船の進路を決め、障害物を巧みに避けながら、安全かつ経済的に目的地に到着させる主要な用具なのです。決して単なる飾りではありません。

決算書は、この舵によく似ています。営業期が終了してから作成されるので経営活動の最後に付属しており、しかも特に重要視しなくても経営は何とか成り立ちます。少くも舵の働きが鈍っても、スクリューさえ回れば船はどうか進むのと同じ理屈です。

しかしこれでいいのでしょうか。船の進行を、エンジンによるスクリューの回転力にのみ依存していて、安全な航海ができるのでしょうか。

「月次決算経営」は、決算書に基づいて企業の航路を定め、安全かつ楽に目的を達成しようとするものです。つまり、決算書を営業の終了報告だけに終わらせることなく、日常の営業活動の基調として用いるのです。

といっても、決算書を営業期の終了時にただ一回、しかも株主総会に提出する資料として二〜三ヶ月も遅れて作成したところで、それは舵の役目を果たしているとは言えません。決算書をもたもた作成している間に船は勝手に進んで行ってしまふからです。そうやってしまつては、どんな精巧な舵も、ものの役に立たないでしょう。

決算書に舵としての全機能を発揮させ、それを営業活動の柱にするからには、年に一度や二度では意味がなく、月次決算が、どうしても必要になってくるのです。

企業の健康診断は月一度

少し視点を変えてみましょう。

人間と同じく、企業にも健康診断が必要です。しかし毎日のようにチェックすることは、無駄で繁雑です。企業の診断書である決算書もこれと同じで、やるなら適切な時機を選ぶことが肝要です。その時機とは月次決算です。該当する月の決算を翌月上旬に行なう習慣をつけねばなりません。

大企業では月次決算を実施しているところは多いです。しかし中小企業では、せいぜい年二回、それも社外の専門家に全面依頼しているところがほとんどではないでしょうか。そのため決算書は税務報告の目的にしか使用されず、経営改善の手がかりとして利用しようなどという考え方は、微塵もないのです。

決算書は経理部門だけのものではない

企業経営の目的は儲けることです。この言葉を言うと、考えが卑しいなどと批判する人が必ずいます。たしかに、「儲ける」ことは「目的」というよりは「手段」であると言ったほうがしっくりくるわけですが、そうした理念についての議論は、ここでは無視しておきます。

企業は、「人・物・金」の「金」がなければ成り立たないことを、本書のテーマとして取り上げているからです。

経営者の最大の関心が決算書にあってしかるべきでです。ところが多くの企業では、決算書は経理部門のものであり、経営者が利用しているとはとても言えません。理由は・・・

- ①決算書の様式が多忙な経営者になじみにくい
- ②決算書を十分に理解できず、決算書から必要なアクションを得ることができない
- ③決算書を経理部門がことさらむずかしいものと思込んでいる。

つまり経理部門自身が、決算書は一般の人に理解できないと思込っている

などがあります。

つまり、決算書そのものにも問題があり、経営者にも決算書から何かを得ようという姿勢が欠けているのです。企業という船を安全かつ経済的に進行させるには、何としても舵（決算書）を重視しなければならぬのですが、それにはまず経営者が、決算書を自分のものにする必要があります。様式がむずかしいなら、経理部門の作成したものを自己流に焼き直し、舵の役目を果たすようにすべきなのです。

くどいようですが、決算書を結果の記録として終わらせてはなりません。「月次決算経営」は、決算書を経理部門の領域から経営者の領域へ引き寄せることから始まるのです。

前向きに見よう決算書

人が健康かどうかのバロメーターは、快食・快眠・快便です。この三条件さえ完全なら、他の小症状など放っておいても治るはずで
す。経営においても、資金繰り・受注・売上が良好なら、健全な経営状態だといってよいでしょう。月次決算経営を実践する場合も、この三要素に集約して判断することが必要です。つまり決算書を部分的に見ず、この三要素を中心に判断することにすれば、決算書も難解なものではなくなるはずで
す。

したがって多忙な経営者は、決算書の細かい科目をいちいち覚えこむことは必要ありません。それらは経理部門に任せておけばよいのです。経営者は、損益計算書の税引前利益と、貸借対照表の流動資産と流動負債に注目することです。いかに数字の嫌いな経営者でもこれくらいは重視せねばならないし、またできるはずで
す。

流動資産が流動負債より多い場合は、短期（一年以内）の支払能力に余裕があるわけですから、経営状態は安定していると速断してもよいでしょう。しかし逆の場合は資金不足状態にあり、やりくり算段に苦しまねばなりません。

ここで注意を要するのは、流動資産が流動負債より多いのに、どうも資金繰りが苦しい場合です。このような場合は、流動資産の内容を徹底的に追究してみるべきです。もし流動資産を構成している売掛金が回収不能に近かったり、棚卸資産が売上状況に対して多す

ざたり、不良品や陳腐化商品（金にならない商品）を抱え込んでいたら、当然、資金繰りは悪化します。そこで損益決算書の利益をあわせて検討することが大切になるわけです。

経営は数字合わせではありません。いくら流動資産が流動負債の何倍もあっても、経営者が支払遅延の言い訳に走り回っているようでは、お世辞にも安定しているとはいえません。経営者は数字にとられることなく、しかも数字の裏を見て、資金繰りが楽か苦しいかを直感的に判断しなければならないのです。要は「銭」があるかどうかであって、細かい決算科目にこだわるべきではないということです。「月次決算経営」は、決算書の数字をいじくり回すことではありません。

月次決算書は、経営者が苦しまず楽な経営を指向するための、不可欠な経営用具だと言えます。すなわち決算書（損益計算書、貸借対照表）によって企業の現状と過去を的確に把握するばかりでなく、経営状態を改善し、資金繰りに困らない会社をめざすのです。

しかし決算書そのものは単なる数字の羅列であり、紙片にすぎません。単に「決算書をつくれ」「はい、わかりました」では、本当の意味で月次決算経営をしていることにはなりません。

決算書を基調とした経営が成功するか否かは、経営者の経営姿勢にかかっているのです。金に苦しまない経営をしたいなら、まず経営者が決算書重視の姿勢を強く打ち出すことです。その第一着手は、企業活動のすべてを、毎月決算方式に集約する大号令を社内各部門へ発することにあります。また、すでに月次決算を曲がりなりに実施しているところは、月遅れ決算は役に立たない理由を社内に徹底することです。

決算経営の体制づくり

決算書の作成は、当然経理部門の役目です。しかし元来、経理部門の業務は受動的なものが多いので、月次決算書を積極的に作成できるような体制を他部門が協力してつくりあげなければなりません。

そのためには各部門に次のことを厳守させます。

- ①その日の仕事はその日のうちに終わらせる
- ②決算に関係する業務は迅速に処理し、関係部門への報告はそのつど行ない、絶対に保留しない
- ③決算書が作成されれば、ただちに分析検討し、経営者が所見を添えて各部門へフィードバックする
- ④各部門では少なくとも役付社員以上は決算書の要約、経営者の所見に目を通すようにし、さらに部門の長が改善意見を添えて周知徹底をはかる
- ⑤決算書作成部門（主に経理部）は受動的立場を捨て、能動的な仕事をする。つまり、各部門の決算書関係報告書類の提出を待つのではなく、催促し、遅れる部門に対しては原因をチェックして早期提出をはかる
- ⑥決算書作成部門は、何が何でも早期に作成するよう部門業務を点検整備する。そして当該月の決算を遅くとも翌月15日までに経営者に提出できる体制を確立する。現在翌月末に作成しているところは15日までに完成するよう、月々3～5日ずつをメドに短縮していく計画を立てる

・・・そうすると月次決算書が所定の時期に作成できるはずですが、もちろんそう簡単にはいきません。各部門は自分たちの業務には力を入れますが、他部門への報告事項はとかく滞りがちになるからで

す。これを放っておくと、月次決算はお題目だけになってしまうでしょう。例えば製造部門なら、主業務である「物をつくること」と同じ意識で報告書をつくらせるよう意識改革をさせなくてはなりません。

それにも増して重要なのは、経営者の強力な指示と指導です。決算書作成部門に「関係報告提出チェック表」をつくらせ、遅れるところには重点的に改善を直接指示するくらいの気構えがないと、月次決算書の早期作成は画餅に帰すでしょう。

月次決算主義経営とは

企業は、規模が大きくなることによって部門が分化していきますが、ここに企業経営の落とし穴があります。

なぜなら、各部門はそれぞれ独走していく傾向があるため、次第に総合的な経営管理が困難になるからです。これらを統一し、企業の目的達成のために一致協力させるには、何らかの旗印が必要になります。・・・人間主義経営、利益至上経営、全社一丸経営・・・など。さらに社是をつくり、年度経営方針を掲げるなど、昔から先人たちは苦心してきました。

しかし、これらの大部分は多分に抽象的で、打上げ花火で終わってしまう嫌いがあります。もっと具体的で、全社員に熱気を帯びさせるような施策を打ち出すことこそが経営者の課題です。それには、月次決算主義経営を強力に推進することによって資金繰りに困らない効率経営が達成できるだけでなく、間接的に各部門の業務の迅速化も進むようになります。さらに期せずして活性化までも達成でき、まさに一石二鳥、三鳥の効果を収めることができるでしょう。

従来から経営者は、組織集団に活を入れるために苦労してきたものです。例えば組織の小集団化、事業部制、独立採算性などです。これらは、いずれも様々な考えをもつ人間を結集させ、企業の利益獲得のために奮いたたせるものであることに変わりはありません。いろいろと理屈をつける人はいますが、早い話、どの手法もスローガンも、「儲ける」手段なのです。

もちろん、これらの経営手法は、正しく適用すればそれ相応の成果をあげるので、否定はしません。ただ、儲けることに経営の目的があるならば、格好のよさなどとらわれず、そのものズバリである決算書に基づく経営を標榜し、企業活動のすべてをここに集中させる仕組みにしたほうがいいでしょう。

こんなことを言えば、「企業は社会公共のためにあるのだ」と怒る人もいます。しかし企業が社会のために存在するのは当然のことなのです。社会に背を向けるようなことをしていると没落するのが企業なのですから、ことさら公共性を云々する必要もないということです。徹底して儲ける経営をすることが、公共のためにもなるという考え方があってもよくありませんか。きれいごとを言わず、儲けを前面に押し立てる経営（つまり決算書に基づく経営）を推進するほうが単純明快であって、早わかりがするというものではないでしょうか。

細部にこだわるな

月次決算とアクションは、切っても切れない関係にあります。月次決算はアクションを起こすためのものであり、アクションの伴わない月次決算は無駄といってもよいでしょう。

もし、アクションすなわち「改善のための手段」を起こさなくともすむ決算効果が出たなら、その企業は全く安定しているということです。これこそ「楽な経営」の極地です。

ところがそううまくいくのなら、誰も苦労はしません。売上は決して一定ではないし、避けられないトラブルも生じます。決算書が経営者の前に広げられたとき、そこには必ず「アクションの種」があると思ってください。しかし、そのとき適切なアクションを起こせなかったら、これは問題です。

- ① どのようなアクションを必要とするか見当がつかない
- ② 誰が見ても欠陥が明らかなのに経営者がボンヤリしているため見過ごしてしまう
- ③ たいした欠陥もなく、もう1～2カ月くらい様子を見る必要があるのに、わずかなことにあわてふためき、かえって業務に混乱が生じる

これらはよくある例です。したがって経営者は、決算書を一見して、その急所を大づかみに、しかも的確に把握し、その上で細部に立ち入らねばなりません。

よく、財務諸表を詳細分析し、個々の比率を算出して他企業の平均値と比較する経営者がいます。いわゆる経営分析というものです。経営分析が経営上効果がないとはいいませんが、経営者がこの経営比率にこだわりすぎるのはどうかと思います。

営手腕などと評価する人もいますが、しょせん借金は借金です。

個人のレベルだと、借金を極度に恐れ、よほどのことがないと大きな借金をしないはずです。それは、金の恐さを知っているからで、だからこそ容易に金を貸してくれる人もいないわけです。ところが企業組織の構成員になると借金不感症になり、借りられるだけ借りたがるのはどうしたことでしょうか。会社に対する世間の信用の上にあぐらをかき、また集団心理も作用して責任感が薄くなってしまっているのでしょうか・・・。

無借金経営を標榜して経営活動を行うことは、現代の経営にはそぐわないとの批判もあることでしょう。また、手堅くいくだけでは発展がないとの反論もあるでしょう。さらに、経営にはリスクがつきものだという意見もあるでしょう。それらの考えが間違っているということではありませんが、月次決算で経営状況を正確に把握して、常に資金繰りに苦しむことのない経営ができるのか、経営者として、責任を託された管理者として、冷静に客観的に判断をしてもらいたいと思います。

「自己資本」の充実を

資本は他人資本（負債）と自己資本から成り立っていますが、一般的には他人資本が少なく自己資本が多いと安全な会社とされています。他人資本＝借金と考えるなら、自己資本が多いことは借金が少ないことをあらわしているからです。もちろん借金が少ないと利子負担も軽くて済みます。

大企業の論理ではなく、強力なバックアップが期待できない中小企業の実態に合わせた経営をしていくことが大切です。