

経営支援ニュースレター

Tokyo
Metropolitan
Consulting
Group

※※御社の経営に役立つ情報を、毎月わかりやすくまとめてお伝えします※※

<今月の主な内容>

- 6/3(木) セミナー ありがとうございます！
- 固定費を把握するためには...
- 財務指標を持つ...日産ゴーン社長からの学び
- 書籍「決断の法則。これをやる！」紹介
- 付録: カンタン解説シリーズ「年金制度改革法案とは？」

東京メトロポリタン税理士法人
TMコンサルティング(株)／(株)クイック經理
代表／税理士 北岡 修一

目から鱗が落ちるのは何故？それを行動に移すには？

皆様、お元気様です。

今月(本来5月末)は、ニュースレターの発行が遅くなってしまう、申し訳ありません。と言っても、6/3のセミナーが終わってから書こうと思っていましたので、確信犯ですが... (笑)

■セミナーありがとうございます。

6/3のセミナー「強い会社・儲かる会社を作る、実践！社長の財務」には、100人を超える方に来ていただき、誠にありがとうございます。

やはり100人を前にすると緊張しますね。最初はごちなかつたと思いますが、徐々に調子も出てきたようです。当日の感想、何人かのアンケートをご紹介します。来ていない方も、ご想像いただければと思います。

●「経理・財務面における諸指標を、私のようなその分野の『専門外』の者にもよくわかるように解説して頂き、まさに『目から鱗が落ちる』思いがいたしました。今後ともご指導の程、宜しくお願い致します。」

(株)トータルケアサービス加島 熊田様)

●「財務指数の目標を立てることの重要性について学びました。今から会社を変えようと思いを決しました。」

(有)ディーシーグループ 田淵社長)

●「改めて自社の各指標の把握と、目標数値の設定と、その実現に向けてのトップとしての明確な意志を明示

することが必要だと感じました。」

(株)そふと開発 大牟田社長)

まだまだ、たくさんのご感想をお寄せいただき、本当にありがとうございます。

多くの方が書いてくださったように、財務の指標・目標を決めること、意識することが大事であること。これらの目標を明確に持てれば、会社のバランスシートは劇的に良くなること、社長の意思でいくらでも変えられること、こういったことをセミナーで伝えたいと思っていました。そのための指標の考え方や、水準値はどれ位か、などをお伝えしました。

ある程度皆様にご理解いただけたようで、本当に良かったです。

なお、セミナーはビデオで撮ってあります。いずれ販売等をしようと思つて撮つたのですが、このニュースレターの読者の皆様(特に来られなかった皆様)には、セミナー料金と同じ額でお分けしようと思つています。別紙、ご案内をご参照の上、ご希望の方はお申込みください。

■固定費を把握しやすいようにするには？

セミナーで一番最初に出した指標は、固定費です。いかに固定費の月額を把握することが大事か、という

ことを述べました。

そして、利益を上げるのはカンタン。次の式に果ては
まればよいと...

$$\text{固定費} < \text{粗利益}$$

そこでこの固定費ですが、原価計算がある会社(製造業や建設業、制作会社等)は、非常に把握しづらくなっています。この部分をセミナーでは、ホワイトボードに書いて説明したのですが、ホワイトボードの使い方が悪く、理解いただいていない可能性があると思います。

そこでちょっと補足させていただきます。

と言うのも、これらの会社は固定費が、損益計算書と製造原価報告書(建設原価報告書)の2つに別れてしまっているからです。

一般的な販売会社ですと、損益計算書の「販売費および一般管理費」(通称「販管費」)が、固定費になります。ところが、原価計算をする会社は、製造原価の方にも労務費や経費などの固定費が含まれています。

そこで固定費が把握しにくくなってしまいうのですね。

これは、商法や財務諸表規則がそのような会計処理を求めているからです。

経営者にとっての会計は、製造原価(建設原価)と販管費という分け方よりも、**変動費・固定費という分け方が、経営を把握しやすいです。**決算はしようがないとしても、月次の会計処理などでは、できるだけ、変動費・固定費の区分で見れるように工夫してみた方が良いのではないのでしょうか？

具体的には、

- ① 原価でも、固定費は販管費の中に入れる。
- ② 逆に販管費の中に変動費があれば原価に入れる。(変動費とは、売上に連動して変動する経費です。)

具体的なやり方については細かくなってしまうので、

書きませんが、これをやると次のようになります。

<損益計算書>

【売上高】

【売上原価】

・仕入高
・その他変動費 } 変動費

粗利益(売上－売上原価)

【販管費】

【営業外損益】

} 固定費

経常利益

すなわち、**粗利益とは売上から変動費を引いた利益**ということになります。(一般的には限界利益と言いますが、頭がこんがらがるので忘れてください)

そのように、粗利益が計算されるようにしていくわけです。こういう損益計算書になっていると、経営は把握しやすいですよ。固定費は、ほぼ一定。あとは、粗利益と固定費の対比関係によって、経営を見ていきます。

利益を出すには、

・粗利益を上げる→ 売上を上げる(単価、客数)
粗利率を上げる

・固定費を下げる→ 人件費、経費の見直し
というように考えていけばいいわけです。

とにかく、まずは固定費を把握することからスタートです。

■明確な財務指標を持つ重要性

・・・日産ゴーン社長の場合

今回のセミナーで強調した財務指標を持つ重要性、あのカルロス・ゴーンがまさしくそれをやってのけています。私のメルマガにも書いたのですが、そこから抜粋してご紹介します。

【メルマガ－実践！社長の財務 第26号 (2004/05/03 配信) 抜粋・一部加筆修正】

先日の日経新聞に、「日産一どこまで強いか」という特集が3回に渡ってありました。その2回目が「財務力」についての記事です。それによると、カルロス・ゴーンが実行した一連のリストラで、最も徹底したのが、実は「財務のリストラ」だそうです。

「財務のリストラ」にあたり、3つの明確な指標が出てきます。それは、『**実質有利子負債**』、『**営業利益率**』、『**ROIC**』の3つです。

1999年3月期、日産の抱えていた有利子負債は、何と2兆1,000億円もありました。支払金利から受取利息を差し引いた、金融収支の赤字は、年間900億円。負債で膨張したB/Sが、経営の身動きを取れない状況にしていました。ゴーンは、まずこれを打開するために、有利子負債から現預金を差し引いた『**実質有利子負債**』をゼロにする、という目標を掲げました。

幸い日産には、株や土地などの資産が豊富にあり、ゴーンは、これらを売却して負債を圧縮すると同時に、低コストの資金調達を導入、本業回復による資金効率の向上を、ドラスティックに行なっていきます。

その結果、わずか4年後、2003年3月期には『**実質有利子負債**』ゼロを達成しています。金融収支の赤字も、2004年3月期で150億円にまで圧縮しています。

記事には、『**営業利益率**』については、特に述べられていません。ただし、ゴーンが、本業の利益効率を表すこの指標を、ことさら重視していることは、他の記事から窺い知れます。というのは、別な日の記事に、「**営業利益率で、日産はトヨタを上回る**」と公言している、というのがあるからです。実際、2003年3月期で営業利益率10%と、高い水準を達成しています。

営業利益率は、トヨタをかなり意識した指標なのかも知れません。経常利益率では、潤沢な資金を持つトヨタにかないませんが、本業だけに限って戦えば、充分トヨタに勝てるからです。一時は天と地ほども離れてしまったかつてのライバルでしたが、そのライバルに再び肉薄し、抜き返す、というのは、社内を鼓舞する格好の目標になるでしょうね。あくまで、推測ですが、そんな意味も込められているのではないのでしょうか？

最後に『**ROIC**』(Return on invested capital)。これは、「**投下資本利益率**」といいます。ROAの変形です。計算式は、次のとおり。

$$\text{ROIC} = \text{営業利益} / (\text{現預金} + \text{運転資本} + \text{固定資産})$$

ちょっと複雑なように見えますが、決して難しくありません。

営業利益は、本業の利益を表します。分母の資産も本業に投資されている資産である、現金預金、運転資本(この中には、売掛金、在庫、他本業に使われる流動資産が入ります。)、固定資産(土地建物、機械、備品等)の合計です。

すなわち、ROICとは、本業に投下された資産が、本業でいくらの利益を生み出しているか、を表す指標です。

ROAが、資産全体に対する利益効率を表しているのに対し、**ROICは、より本業に絞ったところで、どの程度の利益効率を上げているか**、投下した資産を十分に活用し切っているか、を見る指標です。

先ほどの営業利益率といい、「**本業に徹し切ろう**」というゴーンの方針の現れではないのでしょうか？

日産は、この数字が2004年3月期で20%を超えており、これはトヨタ自動車を上回り、自動車メーカーで世界最高の水準になっています。営業利益額では負けても、本業への投下資本はずっと少ないので、ROICは高い水準になるということです。

日産は、3つの指標を掲げ、実質有利子負債をゼロにしました。それができたからこそ、日産は2005年3月期に4,800億円もの設備投資をすることができます。

また、今まで押さえてきた研究開発投資にも、今後2,000億円を投資していく見込みです。その上で、現在300万台強の販売台数を、2007年度には420万台にする、という目標も掲げています。これだけの投資をしても、大丈夫なのかという点に関しては、**ROIC 20%を維持する、という指標でチェックしていく**ことができます。

まさに、経営戦略と財務指標が一体化して動いている、と言えるのではないのでしょうか。

この例で学んで欲しいのは、

1. 自社の重視すべき「財務指標」を決めること。
2. その目標数値、達成時期を明確に決めること。
3. その指標・目標数値と経営戦略は連動しているのか、を検証すること。の3点です。

何ごとも、「決めること」が大事です。決めるためには、そのことに「意味を持たせる」必要があります。

あなたの会社の「財務指標」は何ですか？また、その指標の持つ意味はどういうものなのでしょうか？

■目から鱗が落ちるのは何故か？

今回のセミナーでは、私の1つの目標として、「皆様の目から鱗を落とす...」ということを考えていました。そういう気付きのあるセミナーをしたい、ということです。

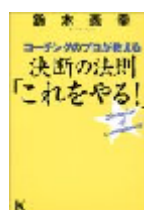
では、どうしたら目から鱗が落ちるのか...？

「目から鱗が落ちる、というのは、ある言葉にこれまで自分が与えていた意味に加えて、まったく新しい、考えてもみなかった意味が第三者から提示されるがゆえに起こる現象である。」(下記本 参照)

今回皆様のアンケートで、「目から鱗が落ちた」と書いてくださった方が何人かいて、「思惑どおり！」という感じで嬉しかったですね。ともあれ、まったく違った角度

から、ある言葉の本質を聞かされると「目から鱗」となります。もちろん、それには受ける方の十分な納得性がが必要です。ただ聞いただけでは落ちないですよ。新しい意味とその言葉の連結がビビッと起こらないと、目から鱗にはなりません。

そんなことが書いてあるのが次の本です。コーチングのプロが書いている本で、実例が多くとても面白いですよ。



コーチングのプロが教える

決断の法則「これをやる！」

著者：鈴木 義幸 出版：講談社

定価：1,300円(税別) 2004年4月

行動を起こすには、「決める」が必要です。決めるというのは、どういふことでしょうか？実は、決めるというのは、「**1つの言葉に対して、1つの意味を選択することである。**」ということです。1つだけです。他にいろいろな意味があると考えているうちは、行動が起りません。先ほどの目から鱗が落ちたとしても、実はなかなか実行できないものです。それは、無意識下に隠された多数の他の意味づけが邪魔をしているためであつたりします。ただ鱗が落ちただけ、にしないためには、これらの無意識下にある意味も顕在化させて、それをもぎ取ってしまう必要がある、ということがこの本では述べられています。今回のセミナーでも、**単に気づきだけでなく、それを実行していただきたい**と、切に願っております。そのためにもとても参考になる本です。

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

●ご意見、ご感想、ご質問は、下記まで。

東京メトロポリタン税理士法人 <http://www.tm-tax.com>

株式会社クイック経理 <http://www.quick-a.co.jp>

発行人：代表/税理士 北岡修一 kitaoka@tmcg.co.jp

〒163-1304 新宿アイランドタワー4F 私書箱1653

TEL: 03-3345-8991 FAX: 03-3345-8992