

—— 会計・財務の知識をどう活用するか ——

今回からは「会計・財務」について執筆していきたいと思います。「会計・財務」をどのように経営助言に活用していくのかがテーマです。基礎的な内容から今後ますます必要となる「経営計画策定」について説明します。

「経営助言」は「経営指導」ではありません。経営上の意思決定を行い、それを行動に移す当事者はあくまで経営者です。したがって経営助言には的確な財務データをはじめとして、「意思決定に役立つ情報」を提供し、経営者に行動を促す役割があるのです。

1. 事例

株式会社川山製作所は板金加工業を営んでいて、依頼者からの要望をもとに、ステンレス板を曲げたり溶接したりして製品に仕上げ納入しています。

ここにきて、得意先からの値下げ要求も厳しく、利益の出にくい体質になってきました。

川山製作所の**変動損益計算書**は次の通りです。(単位：千円)

売上高	200,000
変動費(材料費)	60,000
変動費(外注費)	20,000
限界利益	120,000
固定費(製造)	100,000
固定費(販管)	21,000
経常利益	△1,000

※変動損益計算書とは、通常の損益計算書の原価及び費用を

- ・変動費：仕入高など、売上高の増減によって変化する費用
- ・固定費：人件費など、売上高の増減にかかわらず変化しない費用

つまり、値下げ要求が厳しいことから、仕事はあるが利益は取れていない状況にあります。社長は、値下げが赤字の原因と考えています。この状況について、

「社長、もしこのままの状況で、売上高を伸ばすことでトントンになるとすれば、あと約170万円必要ですね。」

と説明したとしたらどうでしょうか。

この説明は一見正しいように思えます。しかし、真の原因を探らず、対症療法的に

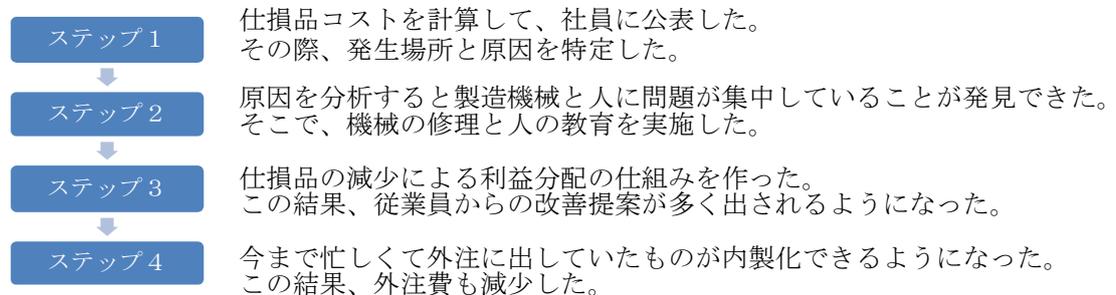
打ち手を考え検討しているだけでは真の解決にはなりません。

※損益分岐点は、固定費÷限界利益率です

2. 短期的な解決法を導く

川山製作所は、売上単価が下がり、売上を確保するには数をこなす必要がありました。よって従業員も大変で残業も多くなり、やりきれない時は外注に回す必要がありました。また仕事が忙しいため仕損品も増えていたのです。

そこで原価計算により仕損品コストを把握することから、川山製作所の業績は劇的に好転しました。その道筋は次の通りです。



3. 長期的な解決法を導く

川山製作所は仕損品の減少により業績は改善しましたが、お客様から単価を指定され、いつまでたってもコストダウンと売上数量増でしか対処できない状態が続いています。そこで構造を抜本的に変革することが考えられます。すなわち、自由に単価を決めることができる自社製品の開発です。しかし、自社製品は今までと違い販売コストも加味しなければなりません。たとえば、自社営業マン人件費や管理のコスト、販売店に卸した場合、販売店も相応の利益が必要ですから、そのことも加味して価格は決めなければなりません。

※ここでいう「短期的」とはコスト構造の改善、「長期的」とは事業の抜本的な改善を念頭に置いています。

4. まとめ

短期的な解決法（コスト構造の改善）としての経営助言は、仕損品と原価計算という言葉キーワードに、なぜ利益が出にくいのかについて、仕損品コストの見える化と、それに基づく原因究明と改善へと導いています。

そこからは、機械の修理や人の教育、従業員からの改善提案、製品の内製化など、会計とは直接関係のないように思われる項目が出てきますが、経営者に気付きを与える経営助言としては、適切な形で業績の好転につながっている様子がわかります。

長期的な解決法（事業の抜本的な改善）としての経営助言は、自社製品の開発についての考えを引き出し、その実現にあたっては、製品の製造コストだけでなく、販売コストも考えた上での販売単価の決定の必要性に気付いてもらうことにつながっています。

そこでは、自社製品の開発という意志決定の前に、原価計算の重要性を伝え、数字の根拠に基づいた判断が重要であることを伝えています。