

# **公認会計士から見た企業財務あれこれ**

— 経営講演会 第二部 15:15~16:45 —

公認会計士 山内 眞樹



**日本公認会計士協会沖縄会**

2002年7月12日（金）

## 1. 最近の財務認識

- ・ 時代の変化と財務認識
- ・ 再生、時間との勝負
- ・ 過剰不動産、投資、設備、債務、雇用
- ・ 速断、速決、もっと速く
- ・ B／Sに見えない経営資源

## 2. 企業経営と計数管理

- ・ 経営者の役割 M C C L O S - C
- ・ B／S 資金の調達と経営資源の活用
- ・ P／L 付加価値経営とコストの明確性
- ・ C／S 投資回収 ..... この確かなもの

## 3. 日本経済いくつかのシナリオ

- ・ 日本のB／S ..... 先送り、金融不安、国家財政
- ・ デフレ ..... 需要が足りない、昭和恐慌の再来
- ・ インフレ ..... 経済の破壊、スーパーインフレ

## 4. 今後の企業財務はいかにあるべきか

- ・ いい会社、経営の課題の明確化、環境変化に適応
- ・ G-W-G' リアルタイム、先行管理、経営計画
- ・ 効率経営 ..... 付加価値の中の経常利益
- ・ 組織のフラット化と外注契約、人件費の効率化
- ・ 人件費 対 I T、外注費
- ・ A B C 経費の管理、支出と効果を結びつける
- ・ 最も重要なものは何か ..... T O C、焦点をしほる
- ・ すばやい決断と実行、情報の正確さ、織田信長
- ・ 財産の管理、収益性、外貨、手形

## 5. 参考資料 付加価値、借入限度、コスト管理、投資回収

## 企業の使命と会計の役割

(企業の使命)

G — W — G'

企業の使命は、富の再生産を継続的に維持することである。

(会計の役割)

会計の役割は、企業の経営活動を明確に記録することである。

(経営者の責務)

株主、債権者から資金を預り、その資金で経営資源を調達し、企業目的にそ  
って活用、増殖し、その結果を報告する。

(リアルタイム)

会計は発生主義であり、発生主義とは作業、事業の進行に応じて記録が行わ  
れることであり、記録に要する直接時間のみのタイムラグしか発生しない。  
リアルタイムとは、事業を活写した鮮度の高い会計数値であり、発生主義で  
ある。

(先行管理)

事業の資金、採算、財産等について現在及び近い将来の予定数値を投入し、  
実績の延長線上に将来の状況を描き、現下の事業活動の適否を管理する。

(事業計画)

企業の達成目標を明らかにし、その達成の時期、過程、段階、方法等を明確  
にする。

## 時代の変化と財務認識

経営管理の指標は何か。投資や計画は何を基準に判断すべきか。

何を確実な指標（目標）として経営の管理をすべきか。

経営管理の判断基準を変える必要のある企業が多いのではないか。

それは、結果的には行動自体を変えることになり、組織は大きな変革を求められる。

財務科目	過去 高度成長（インフレ）	現在 → 低成長（デフレ）
現預金	インフレヘッジの観点 から保有は少なく	一番確かな財産 多いほど良い
固定資産	借金しても土地の購入 含み益の発生、実現 過剰でも数年すると適性設備	借金減らしの為、処分 含み損の発生 過大投資に注意
売上高	右肩上がり	下がる可能性大 選択が必要
単価	上昇する 早く買うことの利点	下落する 買い急がない
人件費	必ず上がる	上がるとは限らない 下がる可能性あり
外注費	軽視	重視
設備投資	収益性、回収性は 時の恵みを受け、 拡大再生産を期待できる	営業キャッシュ・フローの範囲

## 優良企業等の決算

キャッシュ・フローと諸比率との深い関係

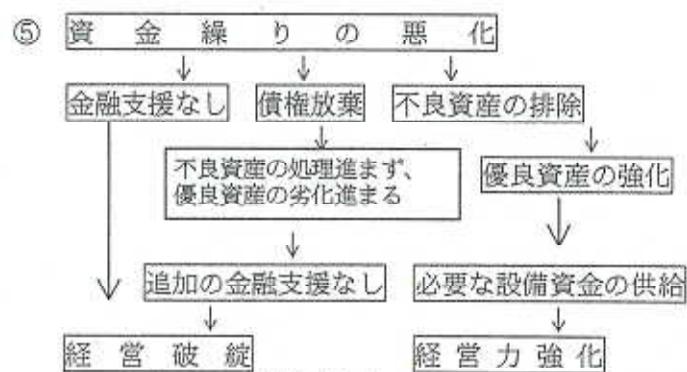
—全国と<沖縄>—

優良企業の特徴	優良企業 (内 11,467) (内 5.1) %	黒字企業 112,483 (49.6)	全企業平均 226,661 (100.0)	欠損企業 114,178 (50.4)
1. 現預金比率が高い	30.1 <22.5>	18.2 <14.7>	16.2 <13.0>	11.5 <7.8>
2. 有形固定資産比率が低い 設備投資が軽い	29.0 <36.9>	36.5 <39.4>	39.1 <42.1>	44.9 <49.8>
3. 借入等の比率が低い 設備とのバランスが良い	19.0 <26.5>	40.6 <44.7>	49.2 <53.2>	69.2 <77.9>
4. 売上総利益率は高い	34.2 <29.5>	27.0 <26.0>	27.2 <26.6>	27.9 <28.8>
5. 経営安全率が高い	18.2 <15.3>	8.3 <9.8>	4.2 <6.6>	△8.9 <△4.6>

TKC経営指標 平成 14 年度版 全産業  
沖縄県中小企業経営指標 13 年度版 //

## 経営破綻に至る過程

- ① バブル期の過剰投資、放漫経営  
地価下落 ↓
- ② 土地などの資産の不良化  
金融不安、貸し渋り ↓
- ③ 企業業績の悪化  
景気低迷、デフレ圧力 ↓
- ④ 高収益部門の収益力悪化  
格付け、株価の低迷 ↓



(参考:「日経ビジネス」2002年3月25日号)

## 経営者の役割 M C C L O S - C

金融検査マニュアル検討会 (最終とりまとめ 平成11年4月8日)

金融機関の現状及び将来の経営の管理体制をチェックする金融検査マニ

ュアルの要旨はリスク管理と法令遵守である。

企業経営及び財産は内外のリスクにさらされており、リスク管理体制を整備し、効率的な企業経営を行うことが経営者に課せられた役割である。

M ..... 市場リスク Market risk

C ..... 信用リスク Credit risk

C ..... 自己資本比率 Capital ratio

L ..... 流動性リスク Liquidity risk

O ..... 事務リスク Operational risk

S ..... システムリスク System risk

C ..... 法令遵守 Compliance

## 決算書から見た経営責任と計数管理

B/S (貸借対照表) 14タ (14イ) 百億円

（ 経 営 資 源 の 活 用 ）	現金預金	15 (54)	買入債務	13 (28)	（ 債 務 の 返 済 義 務 ）
	売上債権	15 (6)	短期借入金	192 (3)	
	棚卸資産	13 (11)	長期借入金	20 (35)	
	固定資産	183 (115)	資本	△29 (112)	
	計	255 (238)	計	255 (238)	
	人的資源	28 千人	( 50 千人)		
	P 67		( 56 )		

P/L (損益計算書)

（ 経 費 の 透 明 性 ）	売上高	249 (333)	
	直接原価	160 (209)	
	限界利益 (付加価値、荒利益)	89 (124)	
	人件費	33 ( - )	
	減価償却費	6 (11)	
	賃借料	14 ( - )	
	金融費用	4 (△1)	
	その他	14	
	・		
	経常利益	0 (17)	

C/F (キャッシュ・フロー計算書)

（ 経 営 効 率 ）	I. 営業活動によるC/F	6 (14)	
	II. 投資活動によるC/F	11 (△14)	
	III. 財務活動によるC/F	△43 (△5)	

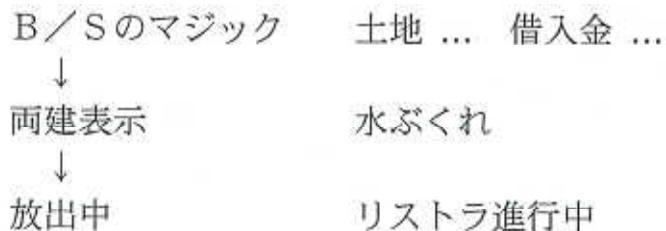
## バブル ---- B/Sが問題

1. 日本のB/S 水ぶくれ、空気が入っている

現預金	180	借入金	840
その他	440	その他	750
株式等	670(△370)		
土地	750(△350)	資本	410
在庫、設備	680		
計	2000	計	2000

(注) H1~2、H1.2 国民経済計算から概算予想

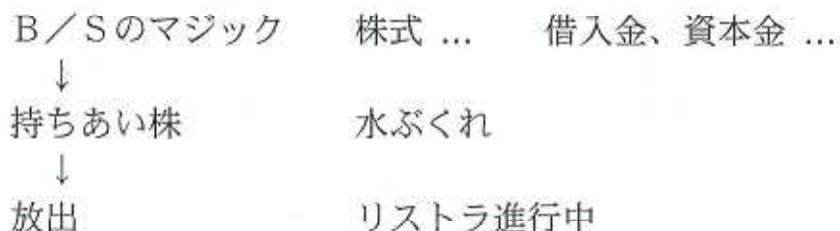
2. 何故地価が上昇しないか



3. 貸出金／借入金

銀行の貸出金 企業の借入金

4. 何故株価が上がらないか



5. 今後のP/L 現状維持で、拡大再生産ではない

## 日本経済の起承転結

牽引力となった商品等

### 1950年代の仕組作り

財閥解体、農地改革、労働運動、合法化  
シャウブ勧告による税制の整備  
1ドル=360円の単一為替レートの設定

(石炭)  
戦後の復興、朝鮮戦争  
鉄、エネルギー

### 1960年代の経済成長

オリンピック景気、いざなぎ景気  
所得倍増、先進工業国へ  
重化学工業化、量産化

(電器、紡績、建設、製薬)  
家電、三種の神器

### 1970年代の石油危機の克服

変動相場制と第一次石油危機  
TQC等による省力、省資源のコストダウン  
財政からの強力な支援

(建設、製薬)  
自動車、人口1億人超  
3C  
出生率1.91人

### 1980年代の円高危機の克服

世界同時不況と経済環境の激変  
自動化、省力化による製品の差別化  
高級化、多機能化、ハイテク化による製品の差別化

(不動産、会社投資)  
55年体制  
財テク、地価上昇

### 1990年代 … バブルから不連続の時代へ …

地価、株価の急落と資産デフレ  
物価下落とリストラ  
金融システム不安

(相続)  
平均株価2万円割れ  
冷戦構造の終結  
価格破壊、公定歩合1%

利益からキャッシュ・フロー  
情報伝達の迅速化と透明性  
フルセット主義の放棄  
経営責任の強化と法令遵守

# 助役廃止条例を可決

来月1日 施行 土屋市長在任中の間

神奈川県大和市

神奈川県大和市の助役  
廃止条例案が、一千五百  
の市議会本会議で採決さ  
れた。が、既に昨年八月から助  
役を置かず、土屋侯保市  
長と部長十三人の合議制  
で意思決定しており、そ  
なる。

条例化し助役を置いてい  
ない市町村は一九九九年  
四月一日現在、群馬県太  
田市と岐阜県山岡町、東  
京都御藏島村。地方自治  
法は「市町村に助役一人

を置く。ただし条例でこ  
れを置かないことができ  
る」と定めている。  
大和市の条例は助役を  
置かない期間について、  
土屋市長の在任中を想定  
し「当分の間」としてい  
る。

## 組織のフラット化

沖縄タイムス 2002年6月25日 夕刊

東京商工リサーチ沖縄支店

### 老舗企業と新興企業の倒産対比

【沖縄県内】

年	10年 未満 (A)	20年 以上 (B)	B÷A
1992(H4)年	132	16	12.1%
1993(H5)年	98	16	16.3%
1994(H6)年	63	12	22.6%
1995(H7)年	55	15	27.3%
1996(H8)年	40	11	27.5%
1997(H9)年	50	15	30.0%
1998(H10)年	63	22	34.9%
1999(H11)年	19	15	78.9%
2000(H12)年	35	23	65.7%
2001(H13)年	23	32	139.1%

【全国】

年	10年以下 (A) の 業歴倒産	30年以上 (B) の 業歴倒産	B÷A
1992年	7,534	1,092	14.5%
1993年	7,485	1,311	17.5%
1994年	6,789	1,415	20.8%
1995年	6,678	1,840	27.6%
1996年	5,951	1,943	32.6%
1997年	6,190	2,479	40.0%
1998年	6,433	3,343	52.0%
1999年	4,792	2,930	61.1%
2000年	4,968	3,986	80.2%
2001年1~11月	4,155	4,299	103.5%

## 何を固定化するか

## 経費の流動化と利益の固定化

需要の低迷が続く事業環境を理解して、経費についての考え方を改める必要がある。

今までの利益は、売上が比較的安定した中で、成行的に得られたものであった。  
このままでは、安定した売上高を計上し、必要とする利益を達成することは極めて困難と思われる。  
成行的では絶対に利益は計上できず赤字が続くことになる。

安定を欠く売上高 - ほぼ計画通りの経費 = 計画できない利益（赤字）  
（流动的） （固定的） （成行的）

今後は、売上高の減少も視野に入れて、確実性のある利益を目指さなければならぬ。

安定を欠く売上高 - 弾力性のある経費 = 確実な利益（黒字）  
(下方流動的) (下方弾力的) (約束的)

経費とは原価と販管費のことであり、(売上高 - 原価) - 販管費 = 利益となるが、確実な利益をあげるために、経費の弾力性が必要である。

即ち、経営の安定の為には、経費の下方弾力性を確保しなければならない。

確実な利益 = 売上高 - 経費  
 (固定的、約束的) (流動的) (差額彈力的)

#### 経費の下方弾力性を確保する

## 不測の変化に対する経営の対応

### — アンゾフ “戦略経営の実践原理” —

(損失の計算)  $L T = O + C$

O : 業務上の損失

C : 脅威を抑止するのに要したコスト

非連続的な変化が事業に影響を与えると、2種類のコストが生じる。

収益の累積赤字(O)と損失を阻止するためのコスト、あるいは元に戻すためのコスト(C)である。

経営上の問題は、影響を受けた事業の収益性を回復するかその事業を維持していた運営部門を閉鎖することを通じて、この2種類のコストの合計を最小に抑えることである。

(遅れの原因) イ. システム上の遅れ

ロ. 検証の遅れ

ハ. 政治的な遅れ

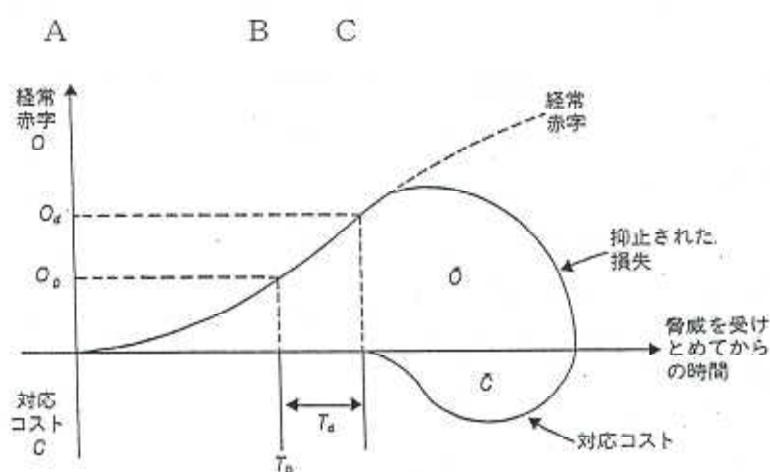
二. 未知に対する拒否

これらの4つが合理的な引き金の時点を過ぎてしまうまで対応を遅らせ、損失を大きくする。

(決断の引き金) C : 通常的、又は成功体験のある企業

B : 決断力のある経営者

A : リアルタイムと先行管理の企業



# 企 業 経 営 と 計 数 管 理

I. 経 営 資 源 の 活 用 (付加価値の向上)

II. 借 入 限 度 の 認 識 (借入金の返済義務)

III. 固 定 費 の 管 理 (明確なコストの把握)

IV. キャッシュ・フロー経営 (投資回収と事業価値)

2002年7月12日 (金)

山内公認会計士事務所

日本の経営とそれを支えてきた財務が今、大きな転換点を迎えている。財務は信頼性、目的適合性の水準を向上させ、透明性と迅速性をリアルタイムに達成することが要求されている。

企業の経営成果を測る指標が従来の「利益」から「キャッシュ・フロー」へと移行し、「時間がたてば、時価は必ず簿価を上回る」という含み益神話は崩壊した。

経営者は環境の変化に応じて、時機を失すことなく適切な財務的対応をする必要がある。

その第一は、全ての経営資源は経営の中で、その最高価値を実現しているか否かと問うことであり、この点に問題があれば改善（リストラ）を検討する必要がある。特に、経営資源の中心となる人件費の効率について適切な認識を持つ必要がある。

その第二は、債務の支払義務であり、特に借入金は経営成績と比較して、適正な規模であるかどうかの検討を行い、限度を超えた借入を避ける必要がある。時代は借入金の軽量化を要請していることを忘れてはならない。

その第三は、経営における原価及び経費管理の効率化、即ち固定費の管理強化による業務の改革を検討する必要がある。

その第四は、投資は営業キャッシュ・フローにより回収できる範囲内で行うべきであり、事業活動とバランスのとれた規模で行わなければならない。

第一の認識を持てば、新規の投資を慎重に行い、既存の事業については停滞の中で資源の無駄遣いをしている事業、部門等の存在を調査し、限られた経営資源の有効活用を適時に図る行動をとることができる。

第二の認識を持てば、新規の借入は慎重に行い、経営成績を超えた借入金は返済することが不可能であり、適時に資産の処分等をすることが必要であり、その機を逸すると経営の継続は不可能となることを知るであろう。

第三の認識を持てば、直接業務と間接業務の区分を明確にし、経営成果に貢献しない経費及び事業、部門等の存在を明らかにして、改善のための行動をとるであろう。

第四の認識を持てば、投資回収について合理的な基準を確立することができるであろう。

そして全体から見て「利益」よりも「キャッシュ・フロー」を重視して、資金のたれ流しを行っている事業、部門等の存在を明らかにして、時機を逸することなく改善にとりかかることが経営の責任であることを認識できるに違いない。

## I. 経営資源の活用

経営者は経営資源（企業内の人、物、金）を効果的に活用しなければならない。

加工高（限界利益・付加価値）とは、企業内で創出された価値、即ち、企業内の人、物、金などの活用の結果の利益であり、経営資源の活用の効率をあらわす。

加工高は企業外部資源の仕入、材料費、外注費などを差引いて計算する。  
控除法 = 売上高 - 仕入、材料費 - 外注加工費 - 原価の消耗品費  
加算法 = 経常利益 + 人件費 + 減価償却費 + 金融費用 + 税・保険等  
                 (人)          (物)          (金)

1. 経営効率 ---- 経営資源を使ってより多くの利益をあげること

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{加工高}} \uparrow \quad \text{の比率が上昇することが経営効率の向上となる。}$$

即ち、経常利益の上昇すること又は加工高の低下が経営効率のアップにつながる。

2. 人件費 ---- 労務費 + 販管人件費、経営内の固定費である

3. 労働分配率 ---- 加工高中の人件費の比率をあらわす

$$\frac{\text{人件費}}{\text{加工高} (\text{限界利益} \cdot \text{付加価値})}$$

4. 労働分配率 ---- 人件費効率の尺度、人的資源は充分に活用されているか

経常利益の傾向

加工高の傾向

## 5. 外注費の増減と労働分配率

固定費の変動費化が経営効率をアップさせる。

外注費は変動費であり人件費は固定費である

$$\begin{array}{ccc} \text{人件費} & 50 & \text{経常利益} & 10 \\ \text{今、仮に} & \hline & = 50\% & \hline \\ \text{加工高} & 100 & \text{加工高} & 100 \end{array}$$

= 10% の状態にあるとして

経常利益 = 経常利益 + 外注費(10) - 人件費(10) の場合

人件費の一部が同額の外注費となると、経常利益は変わらないが、労働分配率は低下し

$$\begin{array}{ccccc} \text{人件費} & 50 & - & \text{人件費} & (10) & 40 \\ \hline & & & & & \\ \text{加工高} & 100 & - & \text{外注費} & (10) & 90 \end{array} = \frac{\text{——}}{\text{——}} = 44\% \text{ 人件費比率の効率化 (1)}$$

$$\begin{array}{ccccc} & & \text{経常利益} & 10 \\ \text{経営効率は} & \hline & = 11\% & \text{と上昇する} \\ & & \text{加工高} & 90 \end{array}$$

また 減少人件費 (15) > 増加外注費 (10) の場合には

経常利益は (5) 増加し、労働分配率はさらに低下し

$$\begin{array}{ccccc} \text{人件費} & 50 & - & \text{人件費} & (15) & 35 \\ \hline & & & & & \\ \text{加工高} & 100 & - & \text{外注費} & (10) & 90 \end{array} = \frac{\text{——}}{\text{——}} = 39\% \quad // \quad (2)$$

$$\begin{array}{ccccc} & & 15 \\ \text{経営効率は} & \hline & = 17\% & \text{と更に上昇する} \\ & & 90 \end{array}$$

## 6. 労働分配率の効率化

日本企業のバックボーンの変化

— 終身雇用・年功序列 —



雇用調整

売上の可能性の見極め

人に仕事をつける から

仕事に人をつける へ

人員削減によって売上は落ちない

## 7. 人件費生産性

要約すれば、人件費の有効活用であり、この比率の上昇によって経営効率を高める

$$\frac{\text{加工高 (限界利益・付加価値)}}{\text{人件費}} \text{ 又は } \left( \frac{\text{加工高}}{\text{従業員数}} \right)$$

人件費生産性は高いほど利益への貢献度が高く、低いほど好ましくなく、極端に低い場合は赤字となる。

これを月次等の間隔で事業別、部門別等にチェックする必要がある。

分子の加工高の増大を行うか、それができなければ人件費コストの低減を図ることによって比率をあげることができる。

背景としての株主重視の経営の傾向 (会社は従業員のものではない)



加工高人件費率の下降



(人件費は経営資源である)



〃 経常利益率の上昇



(株主利益の向上)

## 8. ネットワーク型社会（ドラッカー未来への決断）

「継続の時代」から「意外性の時代」へ、上下の命令権のない環境下での仕事

### A. 外部委託の増加

外部委託は節約の問題ではない、仕事の本質に関わる問題となる。

主 人	… 1870 年代以前	人は主人の為に働くことが多かった。
組 織	… 1950 年頃から	人は組織の為に働くことが大勢であった。
委託先	… 将来	人は契約した受注先の為に働く。

### B. 提携関係の増加

規模の拡大により、資金、技術、情報を自社ですべてまかないきれなくなる。

国際化の進展により、現地パートナーとの提携関係なしには事業を行いきれなくなる。

外部委託は単に節約の問題ではない。

#### (1) それは仕事の本質に関わる問題である。

例えば病院に例をとると、清潔さの重要性は誰もが知っている。しかし医者や看護婦は、掃除について関心がない。そこで病院向けのメンテナンス会社がろくに教育もない女性を雇った。この女性は非常に優秀で、ベッドのシーツを真中から二つに切って、体重の重い重症患者のシーツを簡単に交換する方法を考え出した。

その方法だと患者を 15 センチほどずらすだけですんだ。ベッドメイクの時間は 12 分から 2 分に短縮された。彼女はいまその会社の管理部門の長となっている。

#### (2) 情報中心の組織は情報の伝達の早さを追求するため、どうしてもフラット化する傾向があり、その中で情報の伝達役である管理レベルの大半が余剰となることは自然の成りゆきである。

## 投入と産出の検討

すべての企業は、自社が保有する有限な資源の投入と産出の繰り返しで経営活動を行っている。

$$\text{経営効率の基本} = \frac{\text{産 出}}{\text{投 入 資 源}}$$

$$= \frac{\text{産出利益}}{\text{人、物、金、技術、情報} \cdots}$$

人、物、金

全体の中での投入量の相互関係（付加価値分析）

投入効率 (収益性分析)

投資効率 (総資本利益率)

## 付加価値の分析

	<u>原価ベース</u>	<u>時価ベース</u>
売上高		
-) 変動費		
付加価値	人	
(直接利益)		
(販利益)		
物		
(総利益)		
(加工高)		
(内部創出利益)	金	
事業損益		

## フリーキャッシュフローの傾向

当期損益 + 減価償却 - 固定資産の増加 - 運転資本の増加

## 総資産（総資本）効率の傾向

## 付加価値等の分析 (全 国)

	優	良	黒	字	全 平 均	欠	損
千円							
1. 付加価値	229,521	136,997	95,150		95,150	53,924	
人件費	117,127	74,034	53,121		53,121	32,518	
金融費用	1,081	2,529	2,135		2,135	1,747	
減価償却費	9,115	6,928	4,884		4,884	2,870	
その他	60,319	42,142	31,032		31,032	20,087	
経常利益	41,879	11,364	3,978		3,978	△ 3,298	
2. 総資産	331,424	261,796	185,948		185,948	111,226	
3. キャッシュ・フロー	50,994	18,292	8,862		8,862	△ 428	

	%			
経常利益率 (経常利益 ／付加価値)	18.2	8.3	4.2	△ 6.1
労働分配率 (人件費 ／付加価値)	51.0	54.0	55.8	60.3
人件費生産性 (付加価値 ／人件費)	196.0	185.0	179.1	165.8
付加価値比率 (〃／総資産)	69.3	52.3	51.2	48.5
キャッシュ・フロー比率 (〃／総資産)	15.4	7.0	4.8	△ 0.4

## 付加価値等の分析 ----- (沖 繩)

	優	良	黒	字	全	平	均	欠	損
千円									
1. 付加価値	287,778		159,192		130,422		80,465		
人件費	135,955		79,025		67,349		47,075		
金融費用	2,799		4,091		4,050		3,979		
減価償却費	11,013		8,422		6,998		4,525		
その他	94,057		52,117		43,403		28,271		
経常利益	43,954		15,537		8,622		△ 3,385		

2. 総資産 371,096 325,070 276,780 129,298

3. キャッシュ・フロー 54,967 23,959 15,620 1,140

経常利益率 (経常利益 ／付加価値)	15.3	9.8	6.6	△ 4.2
--------------------------	------	-----	-----	-------

労働分配率 (人件費 ／付加価値)	47.2	49.6	51.6	58.5
-------------------------	------	------	------	------

人件費生産性 (付加価値 ／人件費)	211.7	201.4	193.7	170.9
--------------------------	-------	-------	-------	-------

付加価値比率 (／総資産)	77.5	49.0	47.1	62.2
------------------	------	------	------	------

キャッシュ・フロー比率 (／総資産)	14.8	7.4	5.6	0.9
-----------------------	------	-----	-----	-----

## 付加価値等の分析

	イトーヨーカ堂(単)		ダイエー(単)	
	13/2	14/2	13/2	14/2
百万円				
1. 付加価値	278,698	304,194	321,799	293,918
人件費	159,749	167,732	154,631	141,585
金融費用	△ 19,772	△ 14,270	10,449	4,067
減価償却費	20,636	20,522	15,594	15,048
その他	75,991	84,074	139,081	119,097
経常利益	42,094	46,136	2,044	14,121
2. 総資産	1,059,296	1,043,946	1,450,055	1,209,374
3. キャッシュ・フロー	62,730	66,658	17,638	29,169
%				
経常利益率 (経常利益 ／付加価値)	15.1	15.2	0.6	4.8
労働分配率 (人件費 ／付加価値)	57.3	55.1	48.1	48.2
人件費生産性 (付加価値 ／人件費)	174.5	181.4	208.1	207.6
付加価値比率 (／総資産)	26.3	29.1	22.2	24.3
キャッシュ・フロー比率 (／総資産)	5.9	6.4	1.2	2.4

## II. 借入限度の認識

### — 債務の返済義務 —

#### 1. 借金とはなにか

借金とは、他人からまとまった資金を借りることである。自分の懐が豊かないけれども、今どうしても、あるまとまった金額の資金が必要である場合に、他人から資金を調達し、将来の所得から少しづつ返済する。

事故や病気のとき、住宅や自動車など大きな買物をするとき…人々は60才になるまで貯蓄しマイホームを手に入れるより、若いときに住宅ローンを組むほうが一生の間を無借金で通してしまうよりは、より豊かな生活を送ることができる。

借金をするメリットは大きい。こうした借金は「良い借金」である。

借金のデメリットは将来の返済がうまくいかなかった場合にあらわれる。将来、大きな所得が得られるという甘い期待のもとに、多額の借金をして、その資金を浪費してしまうと破産に直面する。

また、借入の利息は貯蓄の利息より高い。

無理に借金をすると利息の返済がかさむというデメリットもある。こうした借金は「悪い借金」である。

— 財政赤字の正しい考え方 — 井堀利宏著（東洋経済新報社）

## 2. B/Sにおける借入金の比率

公表指標から、企業の総資産における借入金の比率を見ると次の通りである。

	<u>優良企業平均</u>	<u>黒字企業平均</u>	<u>全企業平均</u>	<u>欠損企業平均</u>
(全国指標)	%			
短期借入金	3.8	12.5	15.1	21.1
長期借入金	15.2	28.1	34.1	56.9
計	19.0	40.6	49.2	78.0
(沖縄指標)	%			
短期借入金	3.0	14.9	17.3	24.1
長期借入金	23.5	29.8	35.9	53.8
計	26.5	44.7	53.2	77.9

## 1. 設備投資と長期借入金の比率

### (1) 運転資金

運転資金……営業上必要な資金

売上債権 + 棚卸資産 - 買入債権

### (2) 設備資金

設備投資等の借入金(有利子負債)の適正額はいくらか

固定資産……設備投資等の資金

有形固定資産 + 無形固定資産 + 投資

$$\text{借入金比率} = \frac{\text{借入金} - \text{運転資金}}{\text{固定資産}}$$

### (3) 指標に見る設備投資

運転資金を除いた長期借入金について、設備投資等との割合を見て、設備投資等における

借入金比率と自己資金比率を計算した。

Cクラスの上限85%が借入の限度ラインと考えるべきであり、Cクラスの下限70%を脱してBクラス

以上へ移行することが必要である。

115%を超えると返済は困難となる。

	全 国 %	沖 縄	区 分	ク ラ ス
優 良	6.6	33.5	~35	A
黒 字	53.8	61.5	35~70	B
全平均	69.7	76.1	70~85	C
欠 損	139.1	111.8	85~115 115~	D E

(全国指標)

	優良	黒字	全平均	欠損	I、連 十億円	D、連 13/2
	千円					
借入金 計	62,923	106,547	91,602	100,305	46	1,894
売上債権	64,341	52,247	34,673	17,360	51	184
棚卸資産	21,107	25,031	18,403	11,873	105	164
- 買入債務	30,857	35,632	24,555	13,642	234	158
運転資金計	54,591	41,646	28,521	15,591	△ 78	190
固定資産	126,382	120,607	90,541	60,921	1,191	1,338
借入金比率 %	6.6	53.8	69.7	139.1	10.4	127.4
自己資金比率	93.4	46.2	30.3	△ 39.1	89.6	△ 27.4

(沖縄指標)

	優良	黒字	全平均	欠損
	千円			
借入金 計	98,319	145,387	147,151	150,214
売上債権	70,726	60,722	47,680	25,034
棚卸資産	26,506	40,526	34,812	24,890
- 買入債務	53,794	50,094	39,806	21,942
運転資金計	43,438	51,154	42,686	27,982
固定資産	163,610	153,240	137,201	109,298
借入金比率 %	33.5	61.5	76.1	111.8
自己資金比率	66.5	38.5	23.9	△ 11.8

## 2. 返済源資から見た借入限度

借入返済の源資から見た借入金の適正額はいくらか

借入金……短期及び長期借入金

短期借入金 + 長期借入金

返済源資……減価償却費 + 税前経常利益とした(正しくは税引後)

経常利益 + 減価償却費

$$\text{借入／源資倍率} = \frac{\text{借入金(短期+長期)}}{\text{返済源資(経常利益+減価償却費)}}$$

Cクラスの10.3倍が借入の限度ラインであり、Bクラス以上へ移行することが必要である。

即ち、20倍を超えると返済は困難である。

	全国 倍	沖縄	区分	クラス
優 良	1.2	1.8	~1.8	A
黒 字	5.8	6.1	1.8~6.1	B
全平均	10.3	9.4	6.1~10.3	C
欠 損	∞	234.7	10.3~20.0	D
			20.0~	E

## (全国指標)

	優良 千円	黒字	全平均	欠損	I、連 十億円	D、連 13/2
短期借入金	12,719	32,854	28,104	23,425	23	1,894
長期借入金	50,214	73,692	63,498	53,455	39	335
計	62,933	106,546	91,602	76,880	62	2,229
経常利益	41,879	11,364	3,978	△ 3,298	163	78
減価償却費	9,115	6,928	4,884	2,870	109	95
計	50,994	18,292	8,862	△ 428	272	173
借入／源資倍率	1.2	5.8	10.3	△ 179.6	0.2	12.9

## (沖縄指標)

	優良 千円	黒字	全平均	欠損
短期借入金	11,269	48,518	47,774	46,482
長期借入金	87,050	96,869	99,377	103,732
計	98,319	145,387	147,151	150,214
経常利益	43,958	15,537	8,662	△ 3,885
減価償却費	11,013	8,422	6,998	4,525
計	54,971	23,959	15,660	640
借入／源資倍率	1.8	6.1	9.4	234.7

## 投資余力の検討

公表指標に見る優良企業と欠損企業との差

No.	項目	優良企業 千円	黒字企業	全企業平均	欠損企業
(1)	平均税引後当期利益 (3年間の平均又は直近事業年度)	23,033	6,818	2,784	△ 3,298
(2)	年間の減価償却費	9,115	6,928	4,884	2,870
(3)	資金調達合計(1) + (2) = (3)	32,148	13,746	7,668	△ 428
(4)	既往借入残高(-現預金残高)	△ 36,801	58,911	61,545	64,144
(5)	年平均返済元金(不明の時は(4) ÷ 10年)	△ 3,680	5,891	6,154	6,414
(6)	資金過不足(3) - (5) = (6)	35,828	7,855	1,514	△ 6,842
(7)	判定結果(6) ÷ (3) × 100 投資余力(6) × 10年分	( 111.4% )	( 57.1% )	( 19.7% )	( 1598.6% )
(8)	固定資産 帳簿残高	358,280	78,550	15,140	△ 68,420
(9)	減価償却 累計				
(10)	償却不足額				
(11)	設備投資総額(8) + (9)	0	0	0	0
(12)	償却進行 100 - [(8) - (10)] ÷ (11) × 100	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	(11)のうち土地以外の投資額				

※ 100%以上 : 100点 マイナス : 0点

## 投資余力の検討

公表指標に見る優良企業と欠損企業との差

No.	項目	優良企業 千円	黒字企業	全企業平均	沖縄 欠損企業
(1)	平均税引後当期利益 (3年間の平均又は直近事業年度)	22,164	8,992	5,637	△ 3,986
(2)	年間の減価償却費	11,013	8,422	6,998	4,525
(3)	資金調達合計(1) + (2) = (3)	33,177	17,414	12,635	539
(4)	既往借入残高(-現預金残高)	14,983	97,529	111,266	135,119
(5)	年平均返済元金(不明の時は(4) ÷ 10年)	1,498	9,752	11,126	13,511
(6)	資金過不足(3) - (5) = (6)	31,679	7,662	1,509	△ 12,972
(7)	判定結果(6) ÷ (3) × 100	( 95.5% )	( 43.9% )	( 11.9% )	( △ 2406.7 )
	投資余力(6) × 10年分	316,790	76,620	15,090	△ 129,720
(8)	固定資産 帳簿残高				
(9)	減価償却 累計				
(10)	償却不足額				
(11)	設備投資総額(8) + (9)	0	0	0	0
(12)	償却進行 100 - [(8) - (10)] ÷ (11) × 100	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	(11)のうち土地以外の投資額				

※ 100%以上 : 100点 マイナス : 0点

■ 業種名：全産業（TKC経営指標 平成14年指標版 TKCシステム開発研究所）全国

I. 総合財務諸表・付加価値計算書							
規模 (売上高)		黒字企業平均		優良企業平均		全企業平均	
対象企業数・平均従事員数		112,483	16.8名	11,467	20.9名	226,661	12.9名
1企業当たり年平均総資産		258,944千円		323,227千円		185,854千円	
項目		1企業あたり平均(千円)	構成比(%)	1企業あたり平均(千円)	構成比(%)	1企業あたり平均(千円)	構成比(%)
貸借対照表	流動資産	140,581	53.7	204,541	61.7	94,842	51.0
	当座資産	102,251	39.1	168,768	50.9	66,251	35.6
	(現金預金)	47,635	18.2	99,736	30.1	30,055	16.2
	(売上債権)	52,247	20.0	64,391	19.4	34,673	18.6
	たな卸資産	25,031	9.6	21,107	6.4	18,403	9.9
	その他流動資産	13,298	5.1	14,665	4.4	10,186	5.5
	固定資産	120,607	46.1	126,382	38.1	90,541	48.7
	有形固定資産	95,659	36.5	96,123	29.0	72,619	39.1
	無形固定資産・投資	24,947	9.5	30,259	9.1	17,922	9.6
	緑延資産	607	0.2	499	0.2	564	0.3
	1総資産	261,796	100.0	331,424	100.0	185,948	100.0
	0流動負債	99,968	38.2	83,928	25.3	76,369	41.1
	(買入債務)	35,632	13.6	30,857	9.3	24,555	13.2
	(短期借入金)	32,854	12.5	12,719	3.8	28,104	15.1
	(割引手形)	6,299	2.4	2,758	0.8	4,436	2.4
	固定負債・引当金	85,261	32.6	59,305	17.9	74,217	39.9
	(長期借入金)	73,692	28.1	50,216	15.2	63,498	34.1
損益計算書	資本	76,566	29.2	188,190	56.8	35,361	19.0
	(資本金)	12,686	4.8	16,069	4.8	10,739	5.8
	(剰余金)	63,880	24.4	172,120	51.9	24,621	13.2
	純売上高	337,974	100.0	466,180	100.0	234,307	100.0
	売上原価	246,810	73.0	306,978	65.8	170,514	72.8
	売上総利益	91,164	27.0	159,202	34.2	63,793	27.2
	販売費・一般管理費	80,562	23.8	121,268	26.0	59,997	25.6
	販売費	20,473	6.1	28,063	6.0	15,031	6.4
	一般管理費	60,089	17.8	93,205	20.0	44,966	19.2
	(役員報酬)	16,165	4.8	27,145	5.8	12,442	5.3
売上原価内訳書	(役員外販管人件費)	28,226	8.4	42,617	9.1	20,272	8.7
	(減価償却費①)	3,887	1.2	5,032	1.1	2,853	1.2
	営業利益	10,601	3.1	37,934	8.1	3,795	1.6
	営業外収益	5,397	1.6	8,180	1.8	3,850	1.6
	(受取利息・配当金)	358	0.1	623	0.1	237	0.1
	営業外費用	4,634	1.4	4,235	0.9	3,667	1.6
	(支払利息割引料)	2,887	0.9	1,704	0.4	2,372	1.0
	経常利益	11,364	3.4	41,879	9.0	3,978	1.7
	特別損益	-575	-0.2	-2,491	-0.5	-1,071	-0.5
	税引前当期利益	10,789	3.2	39,387	8.4	2,906	1.2
付加価値計算書	(減価償却費計①+②)	6,928	2.0	9,115	2.0	4,884	2.1
	売上原価	246,810	73.0	306,978	65.8	170,514	72.8
	商品売上原価	123,392	36.5	135,361	29.0	87,429	37.3
	製品売上原価	123,418	36.5	171,617	36.8	83,085	35.5
	材料費	38,906	11.5	54,268	11.6	26,101	11.1
	労務費	29,672	8.8	47,365	10.2	20,411	8.7
	外注加工費	37,209	11.0	44,628	9.6	24,544	10.5
	減価償却費②	3,040	0.9	4,082	0.9	2,030	0.9
付加価値計算書	その他の経費	14,795	4.4	21,117	4.5	10,058	4.3
	(△)たな卸高増減	206	0.1	-153	-0.0	58	0.0
	純売上高	337,974	246.7	466,180	203.1	234,307	246.3
付加価値計算書	商品売上原価	123,392	90.1	135,361	59.0	87,429	91.9
	材料費	38,783	28.3	54,187	23.6	26,049	27.4
	外注加工費	37,179	27.1	44,867	19.5	24,545	25.8
	工場消耗品費	1,621	1.2	2,242	1.0	1,132	1.2
	加工高(粗利益)	136,997	100.0	229,521	100.0	95,150	100.0
	加工高(粗利益)比率(%)	40.5		49.2		40.6	
	加工高労働生産性	8,151	5.9	10,987	4.8	7,356	7.7
	人件費(労働分配率)	74,034	54.0	117,127	51.0	53,121	55.8
	労務費	25,891	18.9	41,317	18.0	17,859	18.8
	給料手当	40,413	29.5	63,646	27.7	29,885	31.4
	福利厚生費	7,729	5.6	12,163	5.3	5,376	5.7

■ 業種名：全産業（沖縄県中小企業経営指標 平成13年指標版 沖縄県産業振興公社）沖縄

I. 総合財務諸表・付加価値計算書									
規 模 対象企業数・平均従事員数	(売上高)	黒字企業平均		優良企業平均		全企業平均		欠損企業平均	
項目	1,087	21.4名	142	27.6名	1,713	19.1名	626	15.3名	
	1企業当たり年平均総資産	319,131千円	367,849千円	273,069千円	193,086千円				
貸借対照表	1企業あたり平均(千円)	構成比(%)	1企業あたり平均(千円)	構成比(%)	1企業あたり平均(千円)	構成比(%)	1企業あたり平均(千円)	構成比(%)	
	流動資産	171,317	52.7	207,127	55.8	138,996	50.2	82,873	43.0
	当座資産	110,410	34.0	157,837	42.5	84,967	30.7	40,787	21.1
	(現金預金)	47,858	14.7	83,336	22.5	35,885	13.0	15,095	7.8
	(売上債権)	60,722	18.7	70,726	19.1	47,680	17.2	25,034	13.0
	たな卸資産	40,526	12.5	26,506	7.1	34,812	12.6	24,890	12.9
	その他流動資産	20,380	6.3	22,783	6.1	19,215	6.9	17,192	8.9
	固定資産	153,270	47.1	163,610	44.1	137,201	49.6	109,298	56.7
	有形固定資産	128,175	39.4	137,016	36.9	116,449	42.1	98,088	49.8
	無形固定資産・投資	25,094	7.7	26,594	7.2	20,752	7.5	13,212	6.8
	緑延資産	482	0.1	358	0.1	582	0.2	756	0.4
	総資産	325,070	100.0	371,096	100.0	276,780	100.0	192,928	100.0
	流動負債	141,671	43.6	114,945	31.0	123,863	44.8	92,941	48.2
	(買入債務)	50,094	15.4	53,794	14.5	39,806	14.4	21,942	11.4
	(短期借入金)	48,518	14.9	11,269	3.0	47,774	17.3	46,482	24.1
	(割引手形)	4,772	1.5	1,278	0.3	3,717	1.3	1,885	1.0
	固定負債・引当金	107,185	33.0	95,476	25.7	110,711	40.0	116,834	60.6
	(長期借入金)	96,869	29.8	87,050	23.5	99,377	35.9	103,732	53.8
	資本	76,213	23.4	160,675	43.3	42,205	15.2	-16,847	-8.7
	(資本金)	17,899	5.5	24,439	6.6	15,956	5.8	12,582	6.5
	(剰余金)	58,313	17.9	136,235	3.7	26,249	9.5	-29,428	-15.3
損益計算書	純売上高	418,362	100.0	608,044	100.0	332,967	100.0	184,685	100.0
	売上原価	309,502	74.0	428,728	70.5	244,473	73.4	131,555	71.2
	売上総利益	108,860	26.0	179,315	29.5	88,493	26.6	53,127	28.8
	販売費・一般管理費	92,220	22.0	135,768	22.3	78,461	23.6	54,570	29.5
	販売費	25,579	6.1	30,883	5.1	22,024	6.6	15,851	8.6
	一般管理費	66,640	15.9	104,885	17.2	56,436	16.9	38,718	21.0
	(役員報酬)	14,304	3.4	22,294	3.7	12,019	3.6	8,051	4.4
	(役員外販管人件費)	34,034	8.1	47,602	7.8	29,210	8.8	20,834	11.3
	(減価償却費①)	5,537	1.3	6,283	1.0	4,687	1.4	3,211	1.7
	営業利益	16,640	4.0	43,546	7.2	10,031	3.0	-1,445	-0.8
	営業外収益	5,893	1.4	5,946	1.0	5,060	1.5	3,614	2.0
	(受取利息・配当金)	421	0.1	476	0.1	360	0.1	254	0.1
	営業外費用	6,996	1.7	5,537	0.9	6,469	1.9	5,554	3.0
	(支払利息割引料)	4,512	1.1	3,275	0.5	4,410	1.3	4,233	2.3
	経常利益	15,537	3.7	43,954	7.2	8,622	2.6	-3,385	-1.8
	特別損益	-550	-0.1	-3,695	-0.6	-569	-0.2	-602	-0.3
	税引前当期利益	14,986	3.6	40,259	6.6	8,053	2.4	-3,986	-2.2
	(減価償却費計①+②)	8,422	2.0	11,013	1.8	6,998	2.1	4,525	2.5
売上原価内訳書	純売上原価	309,502	74.0	428,728	70.5	244,473	73.4	131,555	71.2
	商品売上原価	162,018	38.7	127,054	20.9	129,773	39.0	73,782	40.0
	製品売上原価	147,483	35.3	301,674	49.6	114,699	34.4	57,772	31.3
	材料費	38,085	9.1	75,191	12.4	30,324	9.1	16,848	9.1
	労務費	30,715	7.3	66,129	10.9	26,122	7.8	18,147	9.8
	外注加工費	57,543	13.8	115,199	18.9	41,225	12.4	12,890	7.0
	減価償却費②	2,884	0.7	4,729	0.8	2,311	0.7	1,316	0.7
付加価値計算書	その他の経費	18,134	4.3	39,417	6.5	14,561	4.4	8,357	4.5
	(△)たな卸高増減	-119	0.0	-1,006	-0.2	-154	-0.0	-215	-0.1
	純売上高	418,362	262.8	608,044	211.3	332,967	255.3	184,685	229.5
	商品売上原価	162,018	101.8	127,054	44.2	129,773	99.5	73,782	91.7
	材料費	38,161	24.0	75,588	26.3	30,367	23.3	16,888	21.0
	外注加工費	57,635	36.2	115,918	40.3	41,324	31.7	13,001	16.2
	加工高(粗利益)	159,192	100.0	287,778	100.0	130,422	100.0	80,465	100.0
	加工高(粗利益)比率(%)	38.1		47.3		39.2		41.1	
	加工高労働生産性	7,455	4.7	10,431	3.6	6,846	5.2	5,789	7.2
	人件費(労働分配率)	79,025	49.6	135,955	47.2	67,349	51.6	47,075	58.5
	労務費	27,513	17.3	59,227	20.6	23,437	18.0	16,359	20.3
	給料手当	43,535	27.3	62,651	21.8	37,342	28.6	26,588	33.0
	福利厚生費	7,976	1.9	14,076	4.9	6,568	5.0	4,123	5.1

### III. 明確な間接コストの把握

— ABC 的な発想によって —

サービス業をはじめとして、間接費の割合が高くなり、直接費の割合が減少している。間接費の管理の為に導入されたのがABCである。

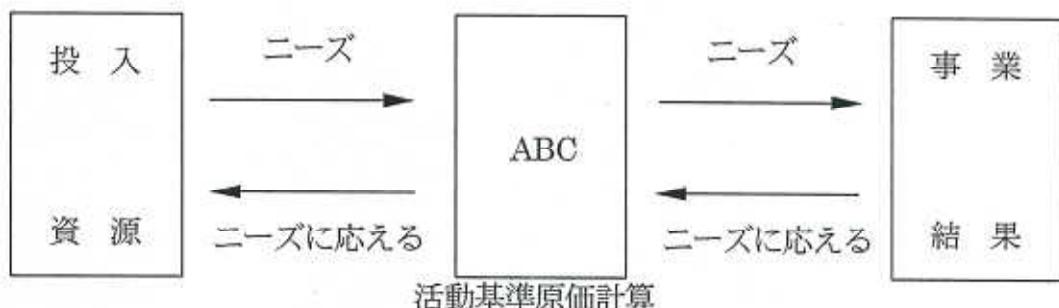
コストは存在するもののために発生する。何かが存在すれば必ず発生する。

しかし、存在するものが必要か否かの検討は应々にして、なされないままである事が多い。  
従来から存在していたという理由だけで存在が承認される。

また好調な事業の影にかくれて甘んじて見過ごされる不効率なものもある。

コストに透明度があり、グループ全体の効率から見て望ましくないコストの発生があるか否か、  
新しい認識と視点を持つ必要がある。

従来の原価計算は間接費の管理が苦手であった。



即ち、成り行きでニーズに応ずることなく、ニーズに必然性があってのことかどうかという検討を充分に行なわなければならない。

経営者は間接費、管理費などの透明性と目的適合性をいつも検討すべきある。

## 原価管理の尺度の再検討

### 1. 必要なコストと避けられたコスト

「コスト・ダウン」・・・ある製品、サービスの存在を前提としたコスト管理

「コストの回避」・・・最初からある製品又はサービスが存在しなければ、コストの発生も管理も必要なかった。  
過剰性能、みせかけの魅力、短サイクル、大量廃棄など

### 2. 効果的な原価の把握、特に共通費、間接費の把握

「直接費」・・・目に見えるコスト  
確実に配分される、即ち管理できる

「間接費」・・・目に見えないコスト  
配分が難しく、必要性の管理も困難である  
本社費  
部門共通費、製造間接費、研究開発費  
販売費、物流コスト  
管理費

### 3. 透明なコスト

間接費の整理、把握が不透明では、重複作業、手持ち時間、業務レベルの差などが見えにくく、効率化の方法がわからない。

### 4. 正確なコスト情報による効率化

サービスが同じ・・・低コストでの実現

コストが同じ・・・高サービスの実現

## 共通費の配分問題 —— 意識性と立場の違い ——

配分する側の論理

- (1) 業績評価目的
- (2) 動機付け
- (3) コストの回収
- (4) 企業目標の整合性

負担する側の論理

- (1) 公平性
- (2) 相互満足性
- (3) 最小費用による最大サービスの獲得

## 問題の難しさ —— 環境条件の変化 ——

- (1) コストの構造の変化、特に製造間接費や販管費など、間接部門のコストの相対的ウェイトが高くなっている。
- (2) 間接費の発生は、生産量よりも、作業や業務活動の多様性に影響を受けることが多くなった。即ち、量の変化よりも複雑性、多様性に比例してコストが発生する。
- (3) 直接労務費の減少

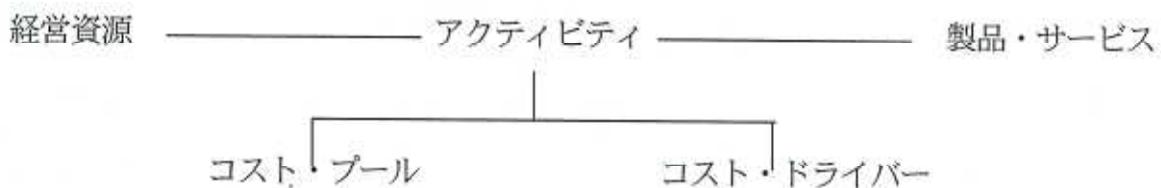
直接労務費は、伝統的コスト計算システムにおける間接費配分の基準として多く採用されている。したがって、直接労務費の減少はプロダクト・コストの計算に、重要な問題を投げかけている。

コスト構造と間接費率

	1年	2年	3年
(1) 直接材料費	50	50	50
(2) 直接労務費	20	15	10
(3) 直接経費	5	5	5
(4) 製造間接費	<u>20</u>	<u>25</u>	<u>30</u>
直接労務費基準の間接費配賦率 {(4)/(2)}	<u>100%</u>	<u>167%</u>	<u>300%</u>

## 5. ABC (Activity Based Costing)

間接費をコスト・プールと呼ばれるアクティビティ制のコスト集計部門に集計し、さらにドライバーという配賦基準で配賦し、最終的には製品やサービスに配賦される。



- 前提条件 1：アクティビティは経営資源を消費し、コストを発生させる。  
2：製品・サービスはアクティビティを消費する。

A B C の特徴を狭義の原価計算で説明すると、伝統的コスト計算システムと異なり、部門別計算を省略し、製造間接費を製品に直接跡づけることになる。

もしあなたの会社の製品／サービスが、次のケースのいづれかに該当するならば、あなたの会社の原価は不完全なコスト情報によって計算されている可能性大である。

- ・大口の顧客と小口の顧客が混在している
- ・頻繁にクレームをつける顧客がいる
- ・小口発送を求める顧客が増えてきてる
- ・製品／サービスの仕様、オプションは増える一方である
- ・自社の普及品（汎用品）はあまり売れないが、高マージンの製品はよく売れている

以上のようなケースに共通しているのは、目に見えないさまざまな販売コストや管理コストが“特定”の製品／サービスに発生していることである。裏を返せば、この目に見えない業務コストを、正確かつ漏れなく、製品／サービスの“正味コスト情報”として把握していないという可能性があるので。

## 6. A B Cの必要性

- (1) 製品・サービスの多様化
- (2) 間接費のウエイトの高さ
- (3) 間接費の急激な増加傾向
- (4) 間接費の発生分野

物流、調達、品質関連等の業務活動分野

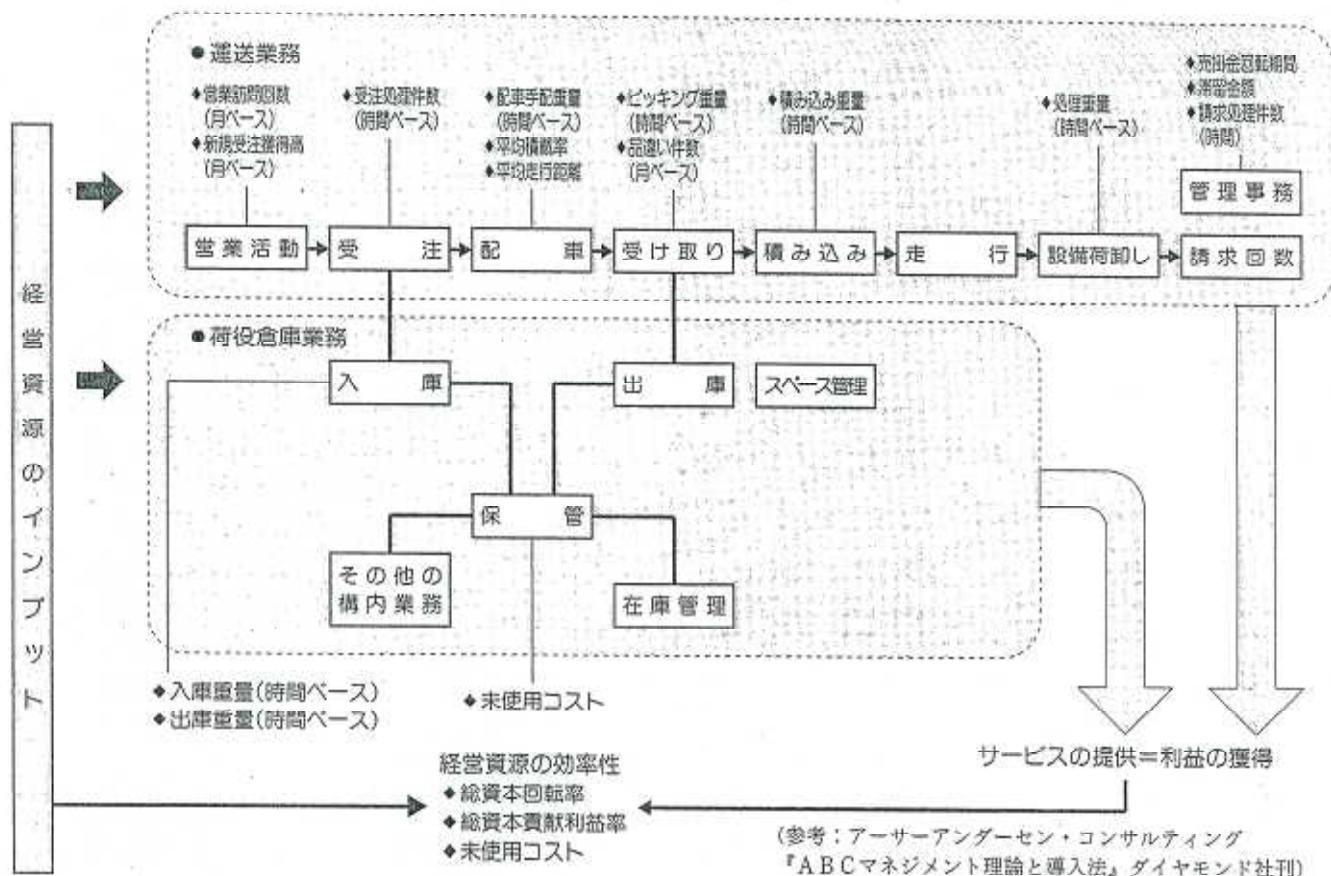
- (5) 顧客の要求の多様性



- 効果：
- (1) 信頼性の高い正確なコスト計算、コストの透明度の増大
  - (2) 価格設定情報の提供
  - (3) 各製品、サービスの採算性に対する正確な情報の提供
  - (4) コストマネジメントの為の情報の提供
  - (5) コストや組織に対する問題点にスポットをあてる。

最終生産物のコストをより正確に把握することで、経営者は、最終生産物やそれを生み出すアクティビティについての意思決定を、より正確に行なうことができる。この最終生産物に関する意思決定には、価格設定、製品・サービス導入または撤退、および製品ごと・顧客ごとの生産・物流・マーケティングのレベルの設定等が含まれる。アクティビティに関する意思決定としては、アクティビティをより効率的に遂行すること、高価なアクティビティを安価なアクティビティで代用すること、一定のアクティビティを完全に削除するためにビジネス・プロセスを再設計すること、およびより少ないアクティビティの消費ですむ製品を開発することなどがあげられる。

## 7. アクティビティは経営資源を消費し、コストを発生させる。

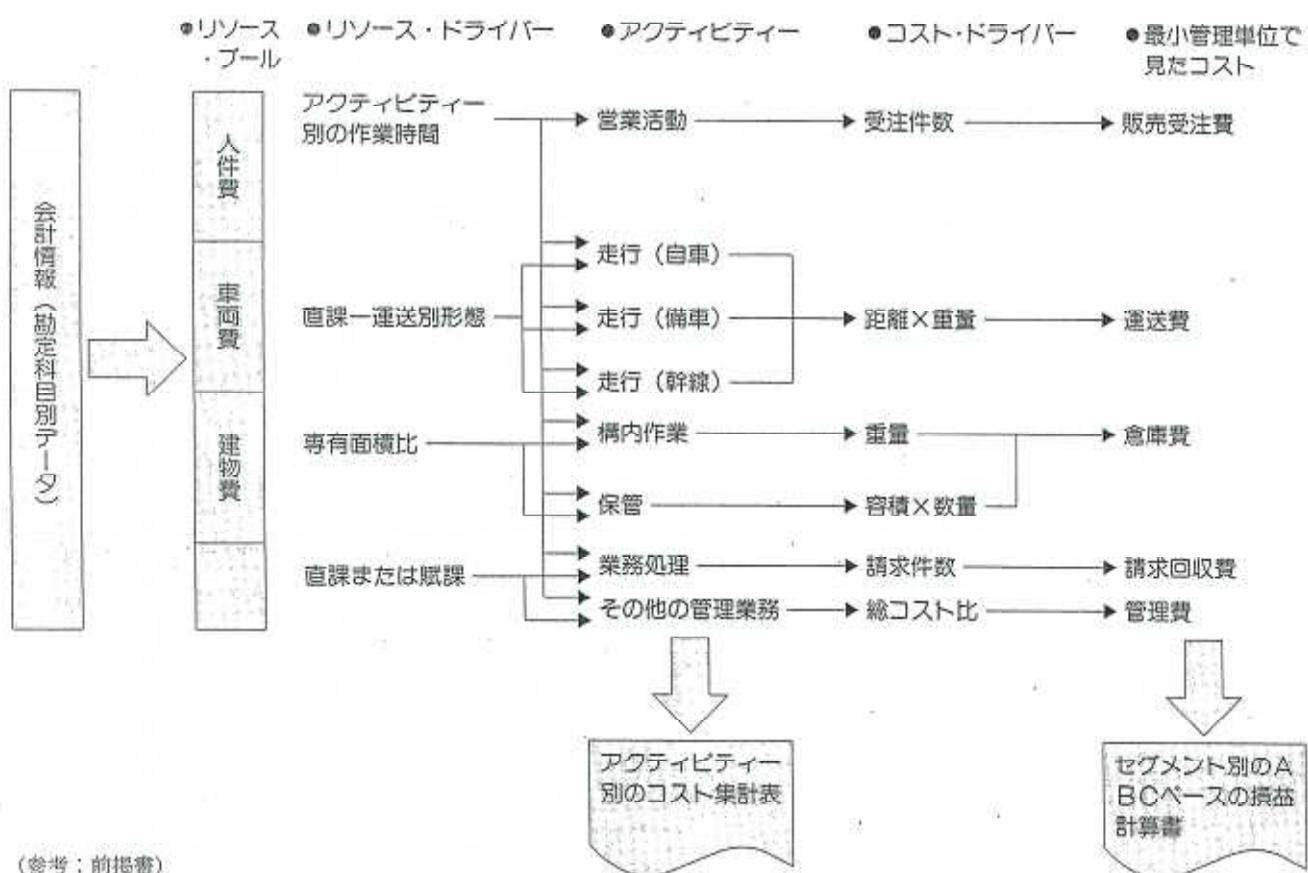


(参考: アーサーアングーセン・コンサルティング  
『ABCマネジメント理論と導入法』ダイヤモンド社刊)

## 8. 製品、サービスはアクティビティを消費する

次頁の結果を分析すれば、次のような点が明らかになる。

- (1) 保管サービスの収益性が悪い
- (2) 手間のかかる宅配部門は黒字だった
- (3) 販売物流、運送サービスでは製品 C において赤字だった



	保管	倉庫要員	荷役		宅配便	販売物流・運送				回収運送	廃棄処理	その他	合計
			製品群A	製品群B		製品群A	製品群B	製品群C	製品群D				
売上高	3,695	6,122	1,012	1,264	2,794	5,129	3,842	8,268	784	1,294	2,773	427	37,409
活動原価													
営業活動	8	13	2	3	6	11	8	18	2	6	6	1	80
受注処理	8	4	13	18	7	49	25	193	63	36	2	2	475
販売受注計	70	18	15	21	13	60	33	210	65	39	8	3	554
入庫			241	620									861
出庫			321	584									905
ピッキング					387	179	986	2,161	45				3,658
スペース管理			95	205									390
保管	3,537												3,537
賃貸		4,120											4,210
宅配便の構内業					350								350
その他の構内業	493	315										396	1,204
仕分けの管理					21	24	74	156	3				279
帳票処理											2,118		2,118
在庫管理	248												248
構内業務計	4,278	4,525	657	1,449	658	203	1,060	2,317	48		2,188	396	17,759
配車					255	278	23	177	58	100			891
号機報告						196							196
無線業務					30	5	3	21	7	2			68
積み込み－自車					5		9	38					53
積み込み－外注					87	46	374	647	14				1,168
走行－自車					1,008	1,276	1,528	4,806	110	621			9,350
走行－外注					10		34	69					113
設備業務						164							164
荷降ろし					73		226	552	12				862
集荷					66								66
下取りの引取													57
運搬計					1,539	1,965	2,197	6,310	201	780			12,988
請求回数	56	4	12	17	7	45	23	179	59	32	2	2	438
宅配便請求回数					169								169
管理業務	149	11	33	44	18	121	62	477	156	85	5	5	1,168
管理業務計	205	15	46	61	193	166	86	655	215	117	7	7	1,775
活動コスト計	4,553	4,558	718	1,580	2,400	2,394	3,376	9,493	529	936	2,133	406	33,077
貢献利益	▲858	1,569	294	▲316	394	2,735	466	▲1,225	255	358	640	21	4,332
										未使用キャパシティ			3,392
										本社費			595
										営業利益			346

(参考：前掲書)

## A B C から A B M へ

A B C の活用は正しいコストの計算からマネジメントへの活用である。

### (1) 正しい損益計算の為の正確なコスト計算

### (2) コスト・マネジメント

ABC は、正確なコストの計算もさることながら、様々なマネジメントに活用することができる。ABC を採用している多くの企業や組織は、最初の導入動機として、正確なコストの計算を挙げている。しかし、ABC の導入で、アクティビティを認識し、アクティビティにコストを集計し、コスト・ドライバーを選び、アクティビティ別チャージレートを計算し、コスト・ドライバー分析などを行っていると、ABC がマネジメントの面でいろいろな可能性を持つことに気づいた。その一つが、コスト・マネジメントである。

ABC のコスト・マネジメントへの適用は、企業をはじめ組織活動の至るところでみられる。特に、コスト・ドライバー分析を通じ、たとえば、アクティビティ X がアクティビティ Y に比較して異常にアクティビティ量やコストが多いとき、あるいはアクティビティ X を競合他社のアクティビティ X と比較することにより、コスト・マネジメントに必要なシグナルを与えてくれるのである。ある時は、この原因がアクティビティ X に帰属している作業員の単なる不能率であることもある。

しかし、これを詳細に分析してみると、プロダクトの設計に問題があることもある。例えば、手直しというアクティビティ量が多いときは、まさしくプロダクトの設計に原因がある。もちろん、使用している設備や立ち上がりのプロダクトが原因であったりすることもある。一般に、プロダクト・コストは、設計段階までで 90% のコストが決まってしまうと言われている。したがって、このプロダクトの設計段階で、コスト・ドライバー量の少ない、換言すると、目標コストの下で、簡単に生産できるプロダクトの設計が期待される。

さらに良く分析してみると、生産システムが原因となっていることもある。例えば、生産計画が問題であったり、在庫管理がずさんであったり、材料や部品の搬出入に問題があったり、予防保全がずさんであったりする場合もある。

ABC は、コスト・ドライバー分析を通じ、付加価値を生まない無駄なアクティビティを顕在化し、コスト・マネジメントの対象となる問題点を明らかにしてくれる。その意味では、問題の発見に有効な情報と、近年さかんに議論されているリストラやリエンジニアリングにも有益な情報を提供する。

### (3) 動機付けや行動の指針としての業績評価基準

ABCを用いると、コスト・ドライバーやコスト・ドライバー別チャージレートに関する情報を業績評価基準として利用することができる。その結果、組織で働く人々は、所定のコスト・ドライバー量やチャージレートを目標に動機付けられる。設計担当者が目標コストの下に管理されていると、設計担当者は、目標コストに見合ったコスト・ドライバー量に収めるよう、プロダクトを設計するようになる。

この考え方を少し拡大すると予算につながる。各アクティビティないしコスト・プールごとに予算を設定すると、人々は、この予算に沿って行動することになる。このとき、コスト・ドライバー量やチャージレートは、業績評価基準として用いることができる。このように、ABCによる予算と業績評価を旨く統合すると、車の両輪のようにお互いに補完し合い、企業や組織の管理に大変有効である。ただし、この業績評価基準は、誤用されることもあるので注意しなければならない。例えば、発注回数を業績評価基準として単純に用いると、1回の発注で大量の買い物をすることになる。もちろん、発注回数と発注量のバランスは、EOQ（最適発注）モデルにより、当然分かっているはずである。にもかかわらず、注意深く業績評価基準を設定し、モニターしないと、思わぬ方向に進むことがある。

### (4) 顧客の利益性分析

ABCは、本当に儲かる顧客を選別する能力を持っている。これまで、マネジメントの関心が、どちらかと言うとプロダクトの利益性や地域別の利益性、あるいは営業所単位の利益性など、いわゆるセグメント別の利益性にあった。

ABCは、さらに顧客の利益性という有益な情報を提供することができる。営業活動を展開している過程で、同じプロダクトを同じ量だけ販売しても、顧客の性質によって利益が異なることがある。たとえば、顧客Aは、顧客Bに比べて、納期や技術的支援などで、要求水準が高いとする。この結果、顧客Aと顧客Bに同じプロダクトを同じ量だけ販売しても、顧客Aの方が自然とコストが高くなり、利益が少なくなる。

ABCは、利益性の少ない顧客を単純に切り捨てるのではなく、その原因を探し、利益の上がる組織に仕立てあげる方法を示唆する。このように、ABCは単に物を売る営業活動から、利益をあげることのできる営業活動を導くものである。

### (5) 組織のリストラやリエンジニアリングへの応用

## IV 利益とキャッシュ・フロー経営

会計計算上の問題点と ————— その対応

### 1. 棚卸資産

伝統的原価計算では、商品在庫が増加すると会計上の利益が増加するので、在庫を減らそうという努力に対して消極的になる。

その改善として ————— 1930 年代における、直接原価計算の提唱 —————

### 2. 減価償却費

利益の計算上、減価償却費はコストの先送り、資産化となり、キャッシュ・フローのスピードについて行けない。

その改善として ————— 1960 年代の D C F 法などの設備投資の経済評価 —————

### 3. 発生主義概念

経営管理の点での役立ちに限界が見えてきた。

その改善として ————— 1980 年代の経営戦略策定の為のキャッシュ・フロー計算 —————

## 事業価値を測る尺度の再検討

企業が経営の上で追求すべき価値要素は何か？

### 1. 「利益」か、「キャッシュ・フロー」か

どちらが企業（事業）の価値を適正に表現するか。

どちらが経営管理に有用であるか。

どちらが財務諸表の利用者に信頼を与えるか。

### 2. 「利益」・・・会計上の利益は計算上のもの

各国、各企業の会計方針で大きく変動し、事業年度ごとの期間計算の壁がある。

原価主義を取るため、損失が発生しても先送りができ、将来の損失処理も含み資産の売却で補填する会計処理が許される。

即ち、利益操作の余地があり、財務の実態を明確に表示しないことがある。

### 3. 「キャッシュ・フロー」・・・実際にカウントできるもの

再投資、利益配分の本来の源資であり、人為的な操作が排除される。

### 4. キャッシュ・フローの経営計画への適用の必要性

右肩上りの成長期においては、利益は間もなく現金化され（キャッシュ・イン）、さらに利益拡大のために投資（キャッシュ・アウト）するという資金循環が比較的容易に行われてきた。

しかし、成長が期待できなくなれば、利益の現金化の規模とスピードは縮小し、拡大の為の投資は回収が遅れたり、回収不能となる。即ち、情況が変化したのである。

成長神話や含み益に頼ることが困難になった現在、FCFを高めることが企業の財務の安定を図り、企業価値を高めるために取り組むべき最重要課題となり、経営計画に強力な財務管理機構が要請される。

キャッシュ・フローを、企業の財務及び経営戦略の方面で活用し、今後はキャッシュ・フローをベースとして経営計画等を構築することが必要である。

## キャッシュ・フローと事業価値

キャッシュ・フローとは一言でいうと、ある期間に企業が得た「儲け」である。儲けというのは、投資をし、費用を使い、売上をあげ、その結果残ったものである。それでは「利益」かというと、必ずしもそうではない。

会計上の利益は、15世紀にベニスで考案されたもので、年ごとの成果を標準化して比較できるよう、投資を数年に渡り減価償却という形でコストをとらえるようになっている。減価償却はコストの先送りという側面もあり、利益だけを見ても、本当に儲けているかどうかはわからない。

実際、会計上の利益は出ていても、キャッシュ・フローはマイナスという企業は多い。企業として営利を追求する以上、長い時間軸で見た場合には、キャッシュ・フローはプラス、即ち企業は儲かっていかなければならない。

ある事業、計画において、将来に渡り得られるキャッシュ・フローの合計が事業価値である。この場合のキャッシュ・フローとは、フリー・キャッシュ・フローである。フリー・キャッシュ・フローは、財務活動にとらわれることなく、純粋に営業活動及び投資活動から得られるキャッシュ・フローであり、その収益性を示す。

即ち、あるビジネスを手許資金でやろうと銀行借入でやろうと、ビジネス自体の収益性は変わるものではない。

結局、それは投資回収ということができる。

即ち、投資を上回る回収を行う事業を評価した結果が事業価値である。

しかし、事業の評価は結果ではなく、将来の評価である。

従って、事業を評価する場合、将来についての諸々仮定を行わざるを得ない。

## FCFによる企業評価

(フリー・キャッシュ・フロー)

### 1. 計画期間価値の算出

#### (1) フリー・キャッシュ・フロー流列

中期（5～10年程度）計画におけるフリー・キャッシュ・フローの予測。

中期におけるP/L、資金、B/Sの計画が基礎となる。

#### (2) 現価係数の決定

現行の資本コストの想定により計算。

将来のキャッシュ・フローと現在のキャッシュ・フローは同じ価値ではない。（ディスカウント・キャッシュ・フロー）

### 2. 事業の継続価値

#### (1) 資本コストの仮定

債権者との契約で決定した金利及び株主が期待する収益率。

即ち、将来の資本コストの予想することにより、計画期間のキャッシュ・フローを計算する。

#### (2) 計画期間以降のキャッシュ・フローで評価された価値。

事業の継続性と長期的成長性の指標。

#### (3) 将来のFCFの成長性

(2)と(3)により、計画期間後のキャッシュ・フローを計算する。

#### (4) (2)と(3)による計画期間後のキャッシュ・フローは、計画期間末時点の残存価値である。

すなわち、単年度の利益や財務安全性を個別に評価するのではなく、経営計画とリンクさせながら長期的な資本効率と最終結果との継続的なバランス成長を包括的に評価するものである。

### 3. フリー・キャッシュ・フロー（F C F）の計算

F C F = 税引後営業利益 + 減価償却費 - 運転資本の増加 - 設備投資、関連事業投資

#### (1) 税引後営業利益

営業利益 × (1 - 税率)

#### (2) 運転資本

営業活動の現金収支を確定するために運転資本の増加を控除する。

(売上債権 + 棚卸資産 + 前渡金 + 前払費用 + 未収収益など) - (買入債務 + 前受金 + 前受収益 + 未払費用) など

経営計画上は、(売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務) で算出する。財務管理上は、売上債権対買入債務比率の安定と棚卸資産回転率の向上に注意する。

#### (3) 設備投資、関連事業投資

長期的視点からは設備投資の予測が必要である。

設備投資は企業の成長に不可欠であり、設備投資を含めて長期的にキャッシュ・フローが成長できることが企業存続のために必要である。

F C F を増加させるためには、会計的収益の増加のみならず、現金流出を意味する無駄な運転資金の増加を抑制し、効率的な設備投資を行ってはじめて達成できるものである。

### 4. 資本コスト（割引率、加重平均資本コスト）

将来のフリー・キャッシュ・フローを現在価値に換算する際に適用する割引率が資本コストであり、それは債権者あるいは株主の期待する収益率である。

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times R_d + \frac{E}{D+E} \times R_e$$

D : 有利子負債の時価（簿価）

E : 株主資本の時価総額

R<sub>d</sub> : 税引後負債コスト +  $\alpha$

R<sub>e</sub> : 株主資本コスト（期待収益率） +  $\alpha$

10年物国債利回り +  $\beta \times$  リスクプレミアム

## 5. 繼続価値

$$\text{継続価値 } (R V_t) = \frac{FCF_{t+1}}{(WACC - g_a)}$$

FCF<sub>t+1</sub> : 予測期間（中期計画）終了後の第1年度のFCF  
g<sub>a</sub> : FCF予測期間終了後（FCF<sub>t+1</sub>期間以降）の成長率

## 6. フリー・キャッシュ・フローによる事業価値

$$\text{事業価値} = \sum_{n=1}^t \frac{FCF_n}{(1+WACC)^{**n}} + \frac{R V_t}{(1+WACC)^{**t}}$$

= 予測期間のFCF合計 + 継続価値

## 7. 企業価値と事業価値

企業価値 = 事業価値 + 営業上のキャッシュ・フローを生み出さない資産の価値（遊休資産の時価）

ここでの経営管理上のポイントは、遊休資産の事業への活用である。

従来は、含みの多い土地は利用する予定がなくとも、借入担保として利用したり、値上がりを期待して保有していたが、キャッシュ・フローの成長には貢献しない。

資産は本来、所有するものではなく、利用するものであり、効果的に利用できない資産を保有することは財務的に大きな負担となる。

この観点に立てば当然のこと乍ら、遊休資産は財務的リストラの対象となるであろう。

## 8. 企業価値と株主価値

株主価値 = 企業価値 - 有利子負債

(表1)

加重平均資本コスト(WACC)

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times R_d + \frac{E}{D+E} \times R_e \approx 5.00\%$$

D = 10,000 (有利子負債の簿価)

E = 10,000 (02年3月末における株主資本の時価総額)

Rd = 2.50% (借入金の税引後利率) +  $\alpha$

Re = 7.50% (自己資本コスト) +  $\alpha$

(表2)

A社企業価値

	2003	2004	2005	2006	2007	合計
フリー・キャッシュ・フロー	500	600	900	500	700	3,200
フリー・キャッシュ・フロー現在価値 a	476	544	777	411	548	2,756
継続価値(注) b						12,334
事業価値 c = (a + b)						15,090
運用有価証券評価額 d						0
駐車場用土地 e						3,000
企業価値 f = (c + b + d)						18,090
有利子負債 g						10,000
株主価値 h = (f - g)						8,090
現価係数	0.9524	0.907	0.8638	0.8227	0.7835	

(注)継続価値の推計

A 2003年(6年目)のフリー・キャッシュ・フロー……2003～2007平均

B 2000年(5年目)の資金コスト 5.00%

C 6年目以降のフリー・キャッシュ・フロー成長率……GDPの成長予測 1.00%

D 5年目の現価係数

継続価値 | A/(B/100-C/100) | × D

## 企業価値の創造とリストラ

乗っ取り、企業の衰退の原因は何か。

それは企業価値の創造に焦点をあてない経営戦略にある。

価値の創造を経営戦略の中心に据える企業こそ、環境の変化等、直面する機会や脅威を最大限に活用することができる。

(第1フェーズ) .... 現在価値の分析 (外部評価額)  
投資收益率の検討

市場又はオーナーに対して利益をもたらし、その期待に添っているか。

(第2フェーズ) .... 現状維持価値

各単位ごとに、現在の事業計画のもとでこのまま推移した場合のキャッシュ・フローを推計し、割引キャッシュ・フロー法 (DCF法) を用いて現在価値を求める。

1. 事業計画は期待通りに企業価値を創造しているか。
2. 推計された現状維持価値と市場価値との間にギャップはないか。
3. 同業他社よりも価値を創造しているか。
4. 各事業単位の企業価値の寄与度の比率は妥当か。

例えば将来価値をほとんど創造しないにも関わらず、投資額の大部分を占めてしまう事業単位や、経営者が注意を払い、かなりの時間を費やしているにも関わらず、価値を破壊する事業単位が存在していないかを確かめる。

(第3フェーズ) .... 内部的潜在価値の分析

内部資源の活用によって、現在の事業計画に可能な変更を加え、変更された事業計画に基づいてキャッシュ・フローを推計して現在価値を求める。

当面は価値を創造しているものの、将来的にはそれが見込めない事業単位から、将来価値を創造する事業単位や新規事業へ人員を再配置したり、資金配分を変えるといったことの検討。

(第4フェーズ) ---- 外部的潜在価値の分析

各事業について売却、精算、合併等を行った場合の現在価値を求める。

ある事業単位がほとんど価値を創造しないか、あるいは価値を破壊するという場合には、売却、精算を検討する。

(第5フェーズ) ---- 最適リストラ価値の分析

上記によって分析された結果に基づいて、部分最適ではなく全体最適、即ち全体的に見て企業価値が最大化される戦略を構築する。

## 参考資料

○ 日本経済創造的破壊	二橋規宏 著	日本経済新聞社
○ 経済白書で読む奇跡の50年	高橋乗宣編 著	日本実業出版社
○ 戦略経営の実践原理	H.I.アンゾフ 著(訳)	ダイヤモンド社
○ 豊かさの破綻	水谷研治 著	PHP研究所
○ 財政赤字の正しい考え方	井堀利宏 著	東洋経済新報社
○ 借入金多?少?他テープ	天野隆 著	FPステーション
○ 通貨が墜落するとき	木村剛 著	講談社
○ 日本国債の研究	富田俊基 著	東洋経済新報社
○ 2003年日本国破産	浅井隆 著	第二海援隊
○ 世界恐慌	米山秀隆 著	ダイヤモンド社
○ 日本経済の罠	加藤創太 著	日本経済新聞社
○ 悲劇は起こりつつあるかもしれない	D.アッシャー他 著(訳)	ダイヤモンド社
○ 需要が足りない	村上龍 編	NHK出版
○ 未来企業	P.F.ドラッカー 著(訳)	ダイヤモンド社
○ 明日を支配するもの	"	"
○ 未来への決断	"	"
○ ネクスト・ソサイエティ	"	"
○ ABCマネジメント	吉川武男 他著	中央経済社
○ ザ・ゴール	J.W.ゴードン著	ダイヤモンド社外
○ C/F計算書作成実務と経営管理	監査法人トーマツ 編	清文社
○ キャッシュフロー経営革命	ダイヤモンド社・ハーバード・ビジネス編集部 編	
○ 新しい金融検査の影響と対策	木村剛 著	TKC出版
○ 日経ビジネス	—	日経BP社
○ 経済統計年鑑	—	東洋経済新報社
○ 統計月報	—	"
○ 国民経済計算年報	—	財務省
○ JICPAジャーナル	—	日本公認会計士協会
○ 公認会計士業務資料集	—	" 東京会
○ TKC経営指標	平成14年指標版	TKCシステム開発研究所
○ 沖縄県中小企業経営指標	平成13年度版	沖縄県産業振興公社