



(会計の新しい工夫 13)

平成 24 年 4 月 4 日 (水)

損益計算書のすべての項目は最終的には利益を表わす。例えば、売上高は売上利益（プラス）、人件費は人件費利益（マイナス）というように最終的な利益又はマイナス利益を表示している。従って、基準となる前期や計画の利益と**当期の実績利益**と比較した結果の**増減は利益の変化（経営の変化）又は差異**であり、その把握を行うことは企業経営の上で重要である。把握した**増減**に対して、増減の内容説明、即ち**基準となるスピード**と比較した**経営実績の結果の分析**、どのようなスピードの変化や差異が生じたかということの**分析説明**を行うことは会計の基本的な役割である。

| | | | | (百万円、%) | | | |
|-----|------------------------------|---------|---------------|---------|---------|--------|---------|
| No. | 項目 | 分析説明 | 説明 | 科目 | H24/3 P | 基準 S | 利益増減 |
| 1 | 売上高の分析 | | | 売上高 | 15,000 | 14,250 | 750 |
| | 1) 数量の変化(10.0%) S×変化率 | 1,425 | 数量政策成功 | | | | |
| | 2) 単価の変化(△ 4.7%) 利益増減-1 | △ 675 | 単価政策不適 | | | | |
| | 3) その他 | | | | | | |
| 2 | 直接原価の分析 | | | 直接原価 | 11,475 | 10,830 | △ 645 |
| | 1) 数量の変化(△10.0%) 1の1)に同じ | △ 1,083 | | | | | |
| | 2) 単価の変化(4.0%) 利益増減-1 | 438 | 仕入政策失敗 | | | | |
| | 3) その他 | | | | | | |
| 3 | 売上総利益の増減 | | | 売上総利益 | 3,525 | 3,420 | 105 |
| | 1) 売上高の変化 (P-S)×%S | 180 | 売上増加により | 〃 %率 | 23.5 | 24.0 | △ 0.500 |
| | 2) 売上総利益率の変化 P (%P-%S) | △ 75 | GP率downの結果 | | | | |
| 4 | 人件費の増減 | | | 人件費 | 1,343 | 1,300 | △ 43 |
| | 1) 売上高の変化の影響 (S-P)×%S×30% | △ 20 | 売上増による増 | 〃 %率 | 9.0 | 9.1 | 0.100 |
| | 2) その他 | △ 23 | 役員報酬、給与手当増 | | | | |
| 5 | 物件費の増減 | | | 物件費 | 2,252 | 2,044 | △ 208 |
| | 1) 売上高の変化の影響 (S-P)×%S×50% | △ 54 | 売上増による増 | 〃 %率 | 15.0 | 14.3 | 0.669 |
| | 2) その他 | △ 154 | 賃借料、水道光熱費等の増加 | | | | |
| 6 | 営業損益の増減 | △ 146 | | 営業損益 | △ 70 | 76 | △ 146 |
| 7 | 配賦額 | | | 営業外収益 | 36 | 31 | 5 |
| | | 5 | | 営業外費用 | 58 | 60 | 2 |
| | | 2 | | | | | |
| 8 | 経常損益の増減 | △ 139 | | 経常損益 | △ 92 | 47 | △ 139 |

増減は**ストック**（差額）を表し、利益は**フロー**（分析説明）を表している。上記の例は、**利益増減**（利益減）に対するおそらくは販売政策の誤りによる業績不良の招来を**分析説明**したものである。

“60秒でサッと読めます”

鄧小平の微分思考



(会計の新しい工夫 14)

平成 24 年 4 月 11 日 (水)

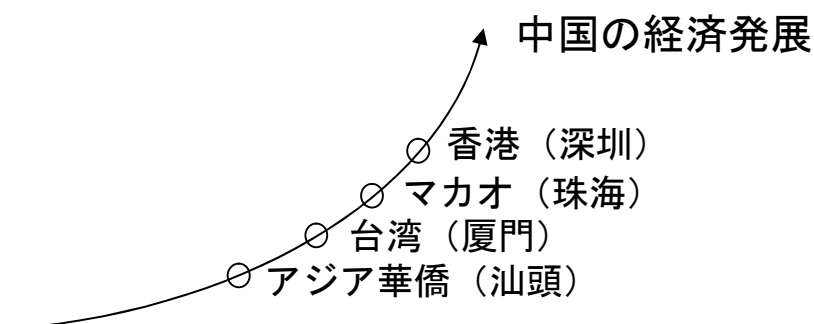
中国経済改革の総設計師と言われた鄧小平の改革は微分思考であったように思える。その分析的思考には驚嘆せざるを得ない。

鄧小平の改革の後の中国の発展は、確実にその構想の軌跡をたどってきている。

1980年に中国は、広東省の**深圳経済特別区**、**珠海経済特別区**、**汕頭経済特別区**、1981年に福建省の**厦門経済特別区**という四つの経済特別区を設立した。これは中国経済の資本主義への窓口とする目的であったが、同時に他の重要目的を考慮したものであった。

中国経済の資本主義への窓口という**大きな構想（曲線）**を、鄧小平は「特別区が窓口である。技術の窓口、管理の窓口、知識の窓口、または対外政策の窓口でもある。」と述べている。その一方で「中国の対外影響を拡大できる窓口でもある。」と述べ、対外の「外」は外国というよりも**中国の個別の重要問題**である大陸以外の**香港、マカオ、台湾、アジア華僑**などの接線（接点）を明確にしようとしているのである。

その接線が**深圳**を香港返還を視野に入れた海外資金の受入れと政治的な準備と考えられる。同様に**珠海**をマカオ返還に備え、**厦門**を台湾問題の解決を視野に入れている。**汕頭**を東南アジアと香港の華僑の資金の受け皿という経済的目的が主である。これらは**重要な接点**であり、**微分的考察**である。



鄧小平の展望（積分）と実践（微分）

“60秒でサッと読めます”

経営計画と企業の発展



(会計の新しい工夫 15)

平成 24 年 4 月 18 日 (水)

2月から4月は、各企業における**年度経営計画**の策定と発表の時期である。タイミングよく数社の経営計画の発表に参加することができた。経営というものが、**人と物との集合**、それも有機的な生きている合成である限り、組織としての行動目標というものが**必要**である。要するに**計画とは経営の拠り所**である。

日本経済の20余年にわたる**不調の真因**は何か。それは企業という有機体の生命に当る**人的能力の育成強化の怠慢**である。バブル崩壊と共に経済が低迷したのは、人材育成への投資削減による優秀な人材の流出であった。人材の空洞化は企業の**将来へ負の遺産**を残す。経営計画は人間力を強化し人財育成のための最大の方法である。

物としての経営資源はそれ自体で価値を生み出すことはできない。企業活動に従事する人、即ち経営者と一般従業員の生産性により、物或いは素材としての**経営資源の価値を高め**経営成果を達成することができる。また、企業には常に解決すべき**経営課題**があり、その**課題解決**のためにも目標としての計画がはっきりと認識されなければならない。要するに**経営資源の選択と集中**である。定量と定性の現状分析に基づく実現性の高い抜本的な経営改善、運営計画、即ち**実抜計画**である。それは、全役職員の企業精神にドリルで穴をあけ、底まで徹底させる、いわゆる**ドリルダウン**によるわだかまりや迷いのない、全体の進むべき方向の認識の醸成である。

計画の実行に当っては、計画が**全社員の実践の拠り所**とならなければならない。主体的に実行すべきものでなければならない。企業の人的資源と能力をあるべき方向に集中し成果をあげさせるのが、**企業経営者の仕事**であり、目標としての計画の実現である。計画の実践が実績として積み上がる中で企業の目標が達成され、課題が解決され、**企業の質的レベル**が上がって行くのである。それは実行過程の中での数値化、文章化を行って実感することが必要である。また、計画による**従業員の訓練**や**有事における効果的対応**が育成されなければならない。特に、実践の中での人的訓練(人財育成)は最重要である。

計画の実行後の作業は、計画事項の**検証作業**である。併せて組織の行動の正しさを検証し、組織の強化と弱点の補強につなげなければならない。それは単なる成果の評価に止まらず、将来に向けての企業としての**レベルアップ**を意識したものでなければならない。最も重要な**人材の育成**を怠ったり、将来にマイナスの遺産を残してはならない。計画の存在が**活動の有効性の検証**を可能にし、**記録**として残り、**組織的ノウハウの蓄積**に繋がるのである。そこに企業の**継続と生きのこり**がある。

“60秒でサッと読めます”

従業員には給与を、会社には利益を

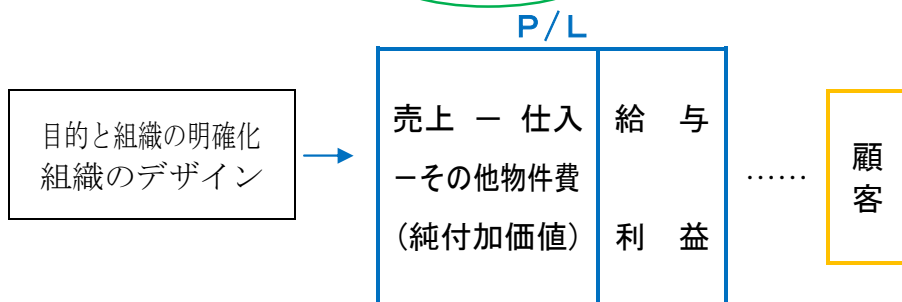


(会計の新しい工夫 16)

平成 24 年 4 月 25 日 (水)

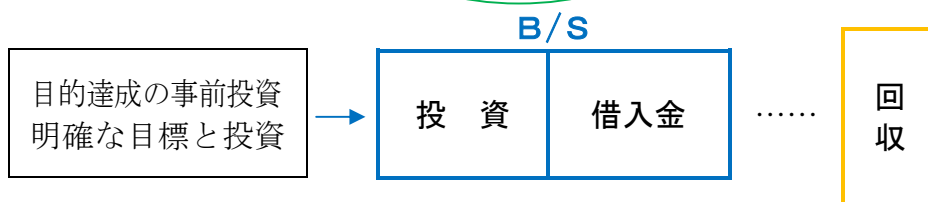
日頃から「企業とは何か」ということについて解答のない問を心の中でいくどもくり返している。企業とは利益をあげて継続して行くべきである。それでは利益とは何か。これまた心中の問のくり返しである。今のところ、自分なりに得ている解答は、利益とは費用と収益のシステム、即ち努力と効果のシステムである。そこで会社の利益と従業員の利益である給与を稼ぐ。

①必要な利益とは……次のような **システム** から生まれるものである



利益をあげるためには先に投資を行うことが必要である。そして、商品力を充実させ、適切なビジネスモデルを構築する。商品力とは、技術力、製品力、サービス力等である。即ち的を得た経営努力である。変化する環境の中で、的確な投資と経営努力を行ない給与と利益を獲得する。

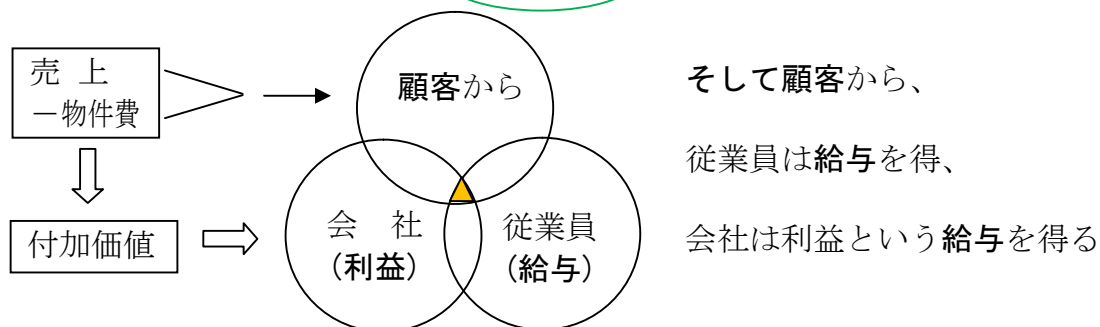
②投資とは……投資した財の適切な **回収** と借入返済である



$$\frac{\text{利益 } 200}{\text{売上 } 2,000} \times \frac{\text{売上 } 2,000}{\text{投資 } 1,000} \times \text{年数(投資回収)}$$

(効 率) (物 量)

③結論として言えば……①と②による **会社の継続** が必要である



“60秒でサッと読めます”



損益計算のとらえ方

(会計の新しい工夫 17)

平成 24 年 5 月 2 日 (水)

損益計算を次のような**内容の変化**としてとらえて**観察し、分析すべき**である。

(1) 売上高は数量と単価の積数であり、その**変化**は次のようにとらえられる。

$$\text{売上高(変動)} \left\{ \begin{array}{ll} \text{数量} & \text{(売上又は仕入数量の変化)} \\ \times & \\ \text{単価} & \text{(売上単価の変化)} \end{array} \right.$$

(2) 売上原価は数量と単価と操業度の積数であり、その**変化**は次のようにとらえられる。

$$\text{売上原価(変動)} \left\{ \begin{array}{ll} \text{数量} & \text{(数量差=出庫数量は売上数量と同水準で変化する)} \\ \times & \\ \text{操業度} & \text{(操業度差=(差額-数量差) \times \frac{\text{当期売上}-\text{前期売上}}{\text{前期売上}})} \\ \times & \\ \text{単価} & \text{(単価差=(差額-数量差-操業度差))} \end{array} \right.$$

企業(原価単位)は一つの箱、活動組織(体)である。そこには許容(想定)された操業度があり、その変動によって売上原価は変動する。

(3) 売上総利益は売上高と売上原価の差としての収益力であるが、その内容は売上高の変動と売上総利益率の変動として要約することができる。

$$\text{売上総利益(変動)} \left\{ \begin{array}{ll} \text{当期売上高の変動} & \text{当期売上高の変動} \\ \times & + \\ \text{基準売上総利益率} & \text{基準売上総利益率の変動} \end{array} \right.$$

(4) 販管費は企業全体の営業経費(売上高に対する間接費)として、その**変動差異**をとらえる。

販売管理費の変動

(5) 営業利益は企業の営業活動の成果としての収益力と**その変化**としてとらえる。

営業利益の変動



(会計の新しい工夫 18)

平成 24 年 5 月 9 日 (水)

企業は社会の動きに対応した行動が望まれる面もある。

2008年9月のリーマンショックに端を発した中小企業の業績悪化(売上高の20%減、経常利益の60%減)の対策として2009年12月に法律化された中小企業金融円滑化法が2013年3月末まで再延長された。これは問題企業に対する入院の延長であり、当初1年半程度を予定されていた入院が3年半の退院予定となったということである。従って条件変更を行った企業は期限までにスムーズな退院に備えなければならない。

その意義として目指すところは、金融規律の確保、即ち、貸し手である金融機関の経営健全化の確保と借り手である企業のモラルハザードの防止である。そして、現在までの円滑化法による条件変更等を利用(2,288千件、63兆円)した債権について期限(2013年3月)迄に整理する方向(金融庁監督指針)が、行政的に明らかにされたということになる。その内容を要約すると、①真の意味で経営改善が出来るところに対する支援、②経営改善が出来ないで事業再生に取り組むところに対する支援、③切捨て、淘汰されるところの処理となる。これは行政の方向であり、その実施は、当事者である貸し手金融機関と借り手企業が行うべきことになる。①、②、③は企業のバランスシートの調整、企業の問題点の抜本的な解決、要するに、健全資産の充実と過剰債務の解消である。

現状を見るとそれぞれの主体に問題がある。

地域を担わなければならない中小企業は、①自らの成長と持続というニーズを明確にして、良くなろうとしないのか、②良くなれないのか。

地域を支援すべきである金融機関は、①長期的な観点で地域をよくしようとするのか、②短期的な枠取りキャンペーン的な行動に終始するのか。

金融に役目を果たさせ、地域を振興しなければならない金融庁や産業省は、①ばらまきだけでなく地域の力を引き出す細やかなサポートをしようとしているのか、②金銭以外の施策は出来ないのか。

バランスシートの調整という自明の課題を認識して、各者とも地域経済に頼られるべき主役に躍り出るチャンスでもある。そして主体的に自己のこととして直接的、間接的に取り組まなければ、円滑化法(延長)の目指した貸し手の健全性の確保は難しく、借り手のモラルハザードの防止も出来ないように思える。即ち、地域の再生に資することは出来ないのではないか。

“60秒でサッと読めます”

複式簿記と景気循環



(会計の新しい工夫 19)

平成 24 年 5 月 16 日 (水)

企業経営においても**経済環境**が及ぼす影響には大きなものがある。特に**景気の循環**は経済と同様に経営に及ぼす影響は顕著である。昔から、**人間万事塞翁が馬**とか、**吉凶は糾える縄の如し**という言葉があるように、景気も**寄せては返す波**（波動）のようなものである。経営とはその波に対応して、受け止め、発展を図る活動である。

その波（循環）の原因は企業等の**投資活動**によるところが主な原因である。企業の投資に加えて、民間の消費、住宅投資、政府の経済対策等の結果、**在庫投資波動**（3年）、**設備投資波動**（8年）、**建設投資波動**（20年）と**技術革新波動**（50年）が現れ、**景気拡大→好景気→景気後退→不況→景気回復**というサイクルを描くわけである。

これらを企業投資の総合表である複式簿記にあてはめて見ると…

| B/S | |
|------|-----|
| 現預金 | 諸負債 |
| 在庫投資 | |
| 設備投資 | |
| 建設投資 | 純資産 |
| 技術革新 | |
| その他 | |

左右別々の表、左側が**実物**であり、右側が**マネー**である。企業経営においても経済と同様の**循環**が起これ、**経営の盛衰**を表現する。経済と企業経営の違いは、このような循環の中で**不況とは倒産**を表すことが多いということである。**バランスシートの循環を正しく観察して不況（倒産）を避ける努力を行わねばならない**。これが経営責任というものである。

日本の一人当り GDP は 10 数年前には、米国や欧州のほとんどの国を抜いて**世界のトップクラス**であった。しかし、**日本経済の現状**を見るとほとんど成長がなく、循環の止まった長期間の**不況**から脱せずにいる。企業経営で言えば、経営を**発展させる新鮮味に乏しい倒産に近い状態**にある。経営における**短期的な波動と将来の趨勢の変化**を観察して**好循環**が起こる**不断の経営努力**を怠らないようにしなければならない。

“60秒でサッと読めます”

ABLと動産等担保



(会計の新しい工夫 20)

平成 24 年 5 月 25 日 (金)

企業経営は、**経営資源の投下**である。そして**経営革新**が企業を適切に運用する。この時、**経営資源 (物)**を投下するために**資金**が必要となる。この状態は次のような**バランスシート**で現される。勿論、**経営革新 (人)**にも**資金**の投入は必要である。

| B/S | |
|---------|--------|
| (現預金) | |
| 在庫・売上債権 | 営業資金調達 |
| －買入債務 | |
| 設備投資 | 長期資金調達 |
| (経営革新) | (純資産) |

借り手の資金調達には、無担保と担保付があり、担保付調達の担保は、**不動産と保証と動産等**である。**動産等担保**は他と比較して**特殊な位置付け**である。不動産、人的担保とは全く異なる。B/Sで見る在庫、売上債権、買入債務という**生きた経営**、それ自体が**事業の商流、ビジネスモデル**である。その点を充分理解した上で、貸し手は融資を決定すべきである。その時、動産等を担保として取るか否かについては**慎重な検討**が必要となる。**動産等の活用 (企業経営)**が適正であれば、**無担保融資**とすべきである。**信用融資**とすることが、融資もスムーズで経費も節減できて、借り手との**信頼関係の促進**につながるからである。

貸し手側から見ると、**動産等担保融資**は不動産担保や保証による融資とは異なる対応をしなければならない。平時において両者は表面的に大きな違いはないように見える。しかし、**実質的には大きな違い**があり、それは**非常時に明白**になる。借り手に問題が生じた時でも**不動産担保や保証**は比較的静的である。つまり**借り手の個別事情**に影響されることは少ない。

しかし、**動産等担保**である場合は動的で、借り手側の状況により担保価値そのものが大きく変動する。即ち、緊急時の対応、動産等担保の処分ということが必要になる。何が言いたいかと言うと、**平時における動産担保等の管理**が極めて重要ということである。貸し手の**動産等担保の管理**は、借り手企業に対する**経営実態の把握と経営支援の継続**であり、不動産担保等の管理とは異なる。

動産等担保融資は、担保に頼るのではなく、**借り手の経営**そのものに対する融資と考えるべきである。平時においては貸し手は借り手の**経営実態の把握**を主とすべきであり、**融資は第二義的**になり、担保ありきというわけではない。

貸し手は、**物流革命**を真に理解して、企業の**資産サイド**を重視した**融資 (営業資金)**を行ない、**企業経営の健全性**の促進や管理、即ち**在庫の適正化**や**売上利益の充実**を目標にして将来に備えるべきである。

“60秒でサッと読めます”

経営能力の評価基準



(会計の新しい工夫 21)

平成 24 年 5 月 30 日 (水)

20 世紀の初め、米国の農民層は、**孤立した、未開拓の、独自の、巨大な市場**であった。誰もが到達できなかったその**市場へのチャンネル**を求めるために、**シアーズローバック**は、農民のニーズと欲求に応える、**正直なカタログ**と**安価で信頼性のある大量の商品**の開発と発送が出来る**組織とシステム**を確立し、**全米一の小売業**へと発展して行った。これはドラッカーの現代の経営の中の“**シアーズ物語**”に記述されているところである。

我が社の顧客は誰か、という問いに対して、一人一人としては購買力の小さな、都市とは異なるニーズを持った孤立した世界の住人、**農民**と答を定め、その農民にとって**価値あるものは何か**という思考と探究を行った。そして**我が社の市場はどこか**との問いに対しては、**未開拓の農村市場**と定義した。これを**最重要課題**として、通常のチャンネルでは到達できない市場への論理的な**流通チャンネル**を開拓したという成功の物語である。

ドラッカーはこれを**イノベーションの成功例**としてかかげ、このような企業経営の成功には**イノベーション**としての、**市場、顧客の開拓、生産性の革新、新たな市場ニーズの発見**等が必要であるとしている。

最近ある企業で、**歩留率の改善**に取り組むことによって億にも達する数年間の累積損失を解消するという例を見た。企業には様々な問題が発生するが、短期的には**最も重要な解決すべき課題**はたいていの場合、**複数ではなくて一つ**である。この企業の例を見ても、経緯は必ずしも単純ではなく、特別な事情もあり老朽設備の更新は叶わず、数年間の問題点との継続した取組みの中で、**歩留率の改善**、それも設備投資なしの人的能力による改善が**その出口**であるとした。結局のところ、**ふさわしい論理**をより明確に、より一貫性をもって、より合理的に仕事に適用した結果、**生産性の向上**（歩留率の向上、1%が数百万円に相当する改善を4年程度で**6%以上の改善**を実現）が図られたのである。この企業は次のステップとして長期的な課題に取り組んでいる。

このような例を見、聞きして、経営能力を評価測定できるのは、**イノベーション**、即ち**最重要課題への論理的な取組み**、上記の例の場合には、**市場や顧客の開拓と生産性の革新**であると感じた。

イノベーションについても、**市場や顧客の開拓**や**生産性の革新**や、まして**新たな市場ニーズの発見**については、事前にはほとんど未知の世界への挑戦である。**イノベーションの目標の設定**を実りあるものにする方法は一つしかない。それはそれぞれにおいて、**最重要課題**を把握し、**何を評価測定するか**（課題とするか）を決定し、その**評価測定の尺度**（市場への到達、歩留率）を**論理的に明確**にして実行することであると思える。

“60秒でサッと読めます”

正当な自己資本コストの認識



(会計の新しい工夫 22)

平成 24 年 6 月 6 日 (水)

先日、金融庁の企業財務研究会「上場企業の投資家から見た資本政策面の課題」に参加した。株主にとって資本を持つこと、即ち株式投資を行う目的は、様々の意味での投資収益（**株主の期待収益率**）をあげることである。このことを**投資を受ける側**は十分に認識をしなければならない。この点については閉鎖的な中小企業も内外の公開上場企業も区別はない筈である。ところが、中小企業においてはその認識のレベルが極めて低いように感じる。上場企業の資本（株主）は当然に**自己資本コスト**（Cost of Equity Capital）を要求し、企業も自己資本コストを**経営上のコスト**として認識している。即ち企業は想定した自己資本コストを超えるような成果（利益）をあげなければ、**株主の支持**は得られず**企業の存続**も難しいということになる。

中小企業においても、企業経営における**自己資本コスト**を再考してみる必要がある。企業はP/L（損益計算書）において、収益から差引かれる売上原価、販管費、借入利息、税金などという**コスト**を負担しており、**利益**を**資本のコスト**として認識するのが当然である。また、B/S（貸借対照表）では、負債・資本の部において、**仕入債務**（取引先の儲けというコスト）、**借入金**（利息というコスト）等の**コスト**を負担している。従って、**自己資本**に対するコストを負担することは当然である。ところが中小企業において、**利益**に対する**資本コスト**、いくら利益をあげて株主に応えるかの認識が不足しており、**自己資本**に対する**コスト**はいくらかの意識も希薄である。**利益**は企業の社会的活動の成果であり、**資本**に対する**当然のコスト**と考える必要がある。

当然と言えば当然すぎることではあるが、**株主**も**投資コスト**を負担している。目先の配当ばかりではないとしても投資した企業の価値の増加を望まないわけではない。株主の満足に値する**期待収益率**が最低限の**自己資本コスト**である。自己資本コストを認識した経営を行うことが、ROE（Return on Equity、株主資本利益率）を高め、自己資本コストを上回るROEが**企業価値の増加**となる。

ドロッカーは利益は目的ではなく、**企業継続の備え**という。それは**経営成果**の尺度であり、**リスクに備え**、将来の**イノベーション**や**事業拡大**の可能性を保証するものであり、単に投資家等に配当することを超えて企業価値の増加が重要ということである。投資家もまた企業価値の増加により基本的な収益を得る。**他人資本**（借入金）に金利を認識するように、**自己資本**についてもコストを認識することが**企業の永続的発展の為**には必要と思われる。中小企業も自己資本コストを認識し、それをコスト化した経営を行うことが**企業継続の必須条件**であり、**企業財務の基本課題**とすべきである。これは大きくは**日本経済の課題**でもある。

“60秒でサッと読めます”

正当な自己資本コストの認識(2)



(会計の新しい工夫 23)

平成 24 年 6 月 13 日 (水)

自己資本の認識の必要性について、前回は対外的な観点から述べたが、経営管理の上から再度述べたい。

自己資本利益率 (ROE, Return on Equity) の必要性は、他人資本に金利を認識する必要があるのと同様で、それは**使用総資本利益率 (ROI, Return on Investment)** を見ればよく解る。ROI は次のように計算される。

$$\begin{aligned} \text{使用総資本利益率 (ROI)} &= \frac{\text{純利益}}{\text{使用総資本}} = \frac{\text{純利益}}{(\text{他人資本} + \text{自己資本})} \\ &= \text{⊗純利益} \times \frac{\text{他人資本}}{(\text{他人資本} + \text{自己資本})} + \text{純利益} \times \frac{\text{自己資本}}{(\text{他人資本} + \text{自己資本})} \\ &= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{使用総資本}} \quad \text{⊗} \geq \text{支払利息である必要あり} \end{aligned}$$

即ち ROE は ROI を構成する二つの柱の一方の柱であり、両者が相俟って企業の投資効果を表現する。

使用総資本は、経営に投下 (投資) された総資本であり、**支払利息又は投資収益と貸付回収又は投資回収**を要求するのが当然である。その上で企業は売上利益率及び使用総資本の回転率を設定することになり、その過不足は他人資本と自己資本の抛出の妥当性や分配の妥当性の検討へとつながる筈である。ROI 分析が企業の長期経営計画と資本支出計画の基本となる所以である。

自己資本とその利益率の認識の必要性は経営管理体制とも大きなかわりがある。それは**自己資本利益率の管理レベルが経営の質**を決めるからである。自己資本について、**会社全体**で管理しているというのでは管理が行われていないのに等しい。あるべき自己資本を設定し、それを**事業部門ごと、関連会社ごと**に対して自己資本利益率が充分か否かの検討が必要である。自己資本利益とは支払利息及び税金等控除後の**利益**である。それは**部門別等損益計算書のボトムライン**であり、**部門別貸借対照表の純資産増加率**である。

企業の資産が、他人資本と自己資本によって成り立っており、他人資本と自己資本がその**投資成果を要求している**図はバランスシートを見ればよく理解できる。(他人資本は利息を、自己資本は期待収益を・・・) 結局、資本により取得された資産の効果的運用がマネジメントの役割と成果で、それを計測する尺度が**使用総資本利益率**であり、また**自己資本利益率**である。そして自己資本は他人資本から見れば借入金の返済能力でもある。自己資本に充分に応える経営をすることが**健全経営**であり、**企業継続の必須条件**である。

“60秒でサッと読めます” ファミリービジネスの可能性と課題



(会計の新しい工夫 24)

平成 24 年 6 月 20 日 (水)

21 世紀に入ってエンロンやリーマンブラザーズのような世界を揺るがす**大型の倒産**に加えて、AIJ 顧問やオリンパスに見られる**企業不祥事**が経済界に大きな打撃を与えている。これらは**市場主義**による弊害であり、このような事件を招来する市場主義の悪い面の露呈である。その見直しと反省が必要とされ、**ファミリービジネスの価値**が注目されてきた。

それは短期的な儲け主義に走らず、行きすぎた市場主義や不安定な経済状況を避け、地域の価値向上や人財の育成などを重視し、企業の持続性を実現しているファミリービジネスの経営の良さである。特に、日本には創業から 200 年を超える企業が 3,000 社を超え、欧米のファミリービジネスを大きく引き離している。但し、海外と質的レベルが同様か否かは不明である。このような**ファミリービジネスの長所**を肯定的に述べれば、ファミリーメンバー間の強い信頼関係があり、メンバーがビジネスについて共通の目標を持っている。従業員、地域との間に良好なコミュニケーションを有し、仕事に必要なスキル、能力、経験を有している。メンバー間に深い対立はなく、資金の使途に節度があり、それぞれの役割を比較的自由に果たす状況にある。そしてこれらの長所が機能する企業環境を作っていることである。

しかし、ファミリービジネスには**売上・利益・資金を超えた特有の課題**がある。良好に運営されている場合でも、①規模及び発展に限界があること、②人的資源の限界があること、③地域との間に信頼関係を構築することの課題、④一族経営型であるためガバナンスに限界があること、⑤相続税など事業財産の承継の困難さ、⑥生じた問題が親族間の争いにつながる恐れが常にあることなどである。ファミリー企業がそのリスクを減じ、規模と社会性の拡大を指向し、継続的發展を図ろうとする。例えば一族経営型のファミリービジネスが、組織の強化とガバナンス等の問題を克服するために、取締役会に社外役員や専門的な経営メンバーなど非ファミリーを加える場合にも問題が起きる。前向きな改善であっても、**移行時の壁と移行後のリスク**があり、企業の存続にまでひびが入ることもある。これまでの存続にはそれなりの理由があり、それを動かすことは難しいことなのかもしれない。

約 3 年前、ファミリービジネス研究所沖縄本部（代表者 リウボウホールディングス比嘉正輝会長）で沖縄のファミリービジネスの**経営者の意識調査**を行ったことがある。結論は**本業と理念の重視**が企業を支えてきたということであった。同族よりも企業指向で親族間の財産や問題を解決し、発展の鍵とすべきものは、事業に対する**共通の理想と目標**であり、その良好な**コミュニケーションとガバナンス**によってファミリー企業の**付加価値**をいかに増加させ、世代を超えて存続させることの合意であると考えた。