

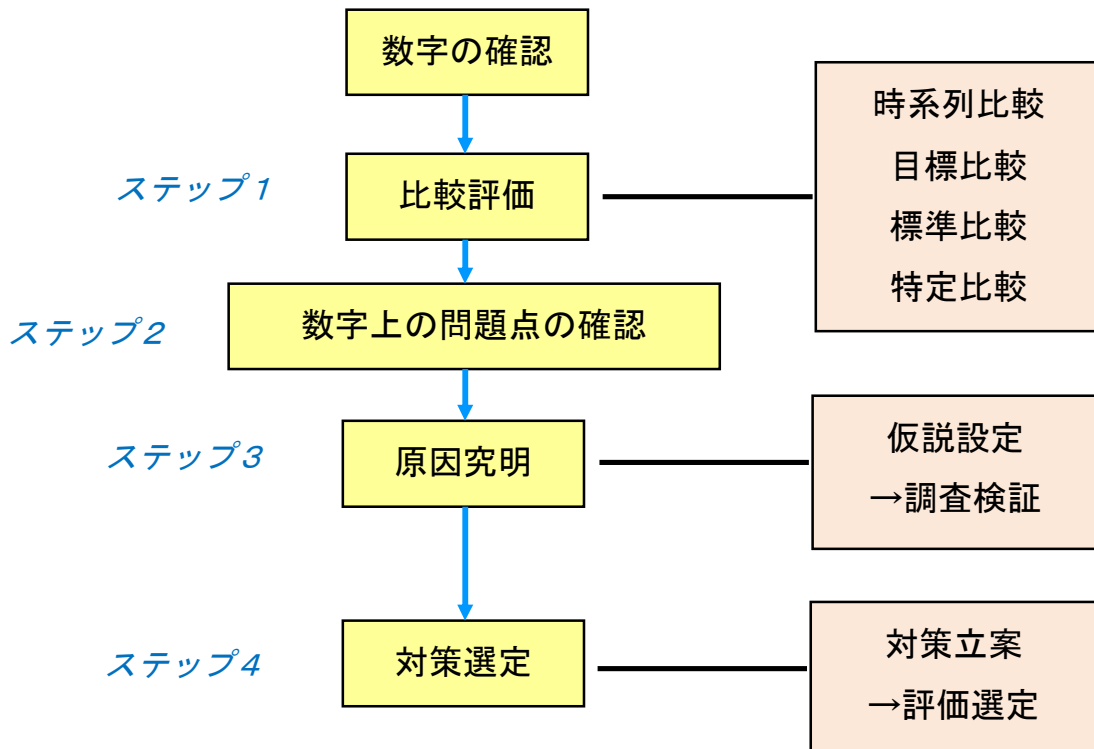
## 特集

### 「日本一わかりやすい会計の基本⑧」～ 数字の読み方のケーススタディ (その2)

今、本誌では「日本一わかりやすい会計の基本」というテーマで特集しています。

前回は、簡単なケーススタディによって、数字の読み方を確認しました。  
今回もその続きです。

#### <数字を対策に結び付けるための基本手順>



## ●ケーススタディ・・・前回のつづき

単位:千円

計算式	前 期		今 期						
	対売上比		ケースⅠ		ケースⅡ		ケースⅢ		
①売上高		150,000	100.0	150,000	100.0	150,000	100.0	125,000	100.0
② 期首商品棚卸高		20,000	-	20,000	-	20,000	-	20,000	-
③ 当期の商品仕入高		95,000	-	105,000	-	95,000	-	95,000	-
④ 期末商品棚卸高		20,000	-	20,000	-	20,000	-	35,000	-
⑤売上原価	②+③-④	95,000	63.3	105,000	70.0	95,000	63.3	80,000	64.0
⑥売上総利益	①-⑤	55,000	36.7	45,000	30.0	55,000	36.7	45,000	36.0
⑦ 従業員給与		30,000	20.0	30,000	20.0	37,000	24.7	30,000	24.0
⑧ 広告宣伝費		6,000	4.0	6,000	4.0	7,000	4.7	6,000	4.8
⑨ 旅費交通費		1,500	1.0	1,500	1.0	2,500	1.7	1,500	1.2
⑩ 賃借料		2,000	1.3	2,000	1.3	2,000	1.3	2,000	1.6
⑪ その他販管費		5,000	3.3	5,000	3.3	6,000	4.0	5,000	4.0
⑫ 販売費及び一般管理費	⑦~⑪合計	44,500	29.7	44,500	29.7	54,500	36.3	44,500	35.6
⑬ 営業利益	⑥-⑫	10,500	7.0	500	0.3	500	0.3	500	0.4
⑭ 営業外収益		500	0.3	500	0.3	500	0.3	500	0.4
⑮ 営業外費用		1,000	0.7	1,000	0.7	1,000	0.7	1,000	0.8
⑯ 経常利益	⑬+⑭-⑮	10,000	6.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0

※期首商品棚卸高＝期首の在庫 期末商品棚卸高＝期末の在庫 の意味

上記の損益計算書をご覧ください。

前期、売上高150,000千円に対して、10,000千円（6.7%）の経常利益をあげていた会社（商社）がありました。

今期、経営状況が悪化し、経常利益がちょうどゼロになってしまいました。

さて、ここで問題です。

今期のケースⅠ、Ⅱ、Ⅲをそれぞれ、前期と比較してください。（＝時系列比較）

そして、それぞれのケースについて、以下を考えてください。

### （１）数字上の問題点は何か？

⇒「丸数字」の何番が、足を引っ張ってしまったのか？

最も影響度が大きい項目を挙げてください。

### （２）原因として考えられることは何か？

⇒（１）の問題点について、原因として考えられること（＝仮説）を挙げてください。

仮説設定の目安としては・・・

ケースⅠ： 4つの仮説

ケースⅡ： 2つの仮説

ケースⅢ： 2つの仮説 です。

なお、仮説については、できるだけ「違った角度（視点）」から挙げてみてください。

## ●解説

前回の続きとして、ケースⅡから考えてみます。

＜ケースⅡ＞

研修で質問すると、「⑫販売費一般管理費」という答が多いです。

確かに、前期と比較して、⑫販売管理費は、10,000千円増加していて、この分が、経常利益の減少に直結しています。

しかし、⑫販売管理費は、⑦～⑪までの合算の数字であり、その中で、最も影響が大きいのは、⑦の従業員給与。

**数字上の問題点としては、⑦従業員給与と絞り込んだ方が妥当です。**

それでは、なぜ、従業員給与が増えてしまったのでしょうか？

### **仮説1： 従業員の人数の増加**

従業員給与は、以下の式で表すことができます。

**従業員給与 = 「従業員の人数」 × 「従業員ひとりあたりの給与」**

となれば、まず仮説として考えられることは、「従業員の人数の増加」です。

前期が好調だったので、従業員の人数を増やして、さらなる拡販を図ったけれども、結果としては前期並み。

増加した人件費が重荷になって利益が無くなってしまった・・・

このようなパターンです。

### **仮説2： 従業員ひとりあたりの給与の増加**

次に考えられることは、「従業員ひとりあたりの給与の増加」です。

例えば、前期が好調だったので、今期は給与を奮発してしまったが、結局、その分が負担になって赤字転落。

まあ、経営者としては、最悪ですね。

さて、それでは、ここで質問です。

皆さんは「人数」と「ひとり当たりの給与」のどちらが原因だと思いますか？

このケースの場合、一般的に見て、可能性が高いのは「人数」でしょう。

それは、他の費目からの推測です。

「旅費交通費」のような費目は、通常、人数が増えれば増えるもの。

この費目が大幅に増えているということは、人数が増えている兆候と考えられます。

しかし、断言はできません。

例えば、積極的に海外展開を行ったようなケース。

海外赴任の手当等で、ひとり当たりの人件費は増加しますし、旅費交通費も増えるでしょう。

いずれにしても、先入観による「決め打ち」は大敵。

しっかり、調査を行って、仮説を検証することが大事です。

### <ケースⅢ>

売上原価は、売上比では「0.7%」程度上昇していますが、実数は15,000千円の減少。販売管理費も、比率は「4%」増えていますが、実数としては変わりません。

ケースⅢの**数字上の問題点に関しては、ズバリ「①売上高」の減少**です。

前期と比較して、売上高が17%減少し、その分、経費の負担が重くなってしまったことが問題です。それでは、売上高の減少については、どのように仮説を設定したらいいのでしょうか？

ケースⅡで、従業員給与＝「従業員の人数」×「従業員ひとりあたりの給与」と説明しました。となれば、売上高も同様に、「人数」×「単価」としたいところでしょう。

「掛け算」的に要素を分解することは、仮説を設定する際に非常に有効な手段です。

また、売上高の要素として、「人数」と「単価」に分解することは、間違いではありません。

しかし、「売上高」に関して言えば、以下のような分解の方がベターです。

$$\text{従業員給与} = \text{「市場規模」} \times \text{「シェア」}$$

「市場規模」は、外部要因であり、「シェア」は内部要因。

上記のように分解すれば、外部と内部のどちらに原因があるのかが明確になります。

#### **仮説1：市場規模の縮小**

まずは、景気悪化や代替製品の登場等により、市場規模、すなわちお客様の需要自体が減少してしまったことが想定されます。

#### **仮説2：シェアの低下**

次に考えられることは、「シェア」の低下。

競合他社に売り負けてしまえば、市場規模は変わらなくても、当然、売上高は少なくなります。

### **●仮説を検証したら対策を考えよう！**

仮説を設定したら、調査によって「真の原因」を特定します。

ここが極めて重要です。

原因が違えば、当然、打つべき対策も変わりますから。

本誌の174号で、赤字のお菓子屋さんを黒字にするためのアイデアを列挙したことを憶えていますか？

収益を増やすための対策としては「新商品開発」「値上げ」「広告の強化」「イベント実施」「ネット販売」・・・

費用を減らすための対策としては「仕入先交渉」「原材料の見直し」「包装の簡素化」「人員削減」・・・様々ありましたよね。

その中で、どの対策を選択するかは、まさに「原因」次第です。

例えば、ケースⅢのような場合。

数字上の問題点が、単に「売上高の減少」といっても、もし、その原因が「市場規模の縮小」だったら、どうしますか？

最近では、海外移転などで、多くの国内工場が閉鎖しています。  
もし、自分の店（お菓子屋）の近くでそのようなことが起こって、これまで買い物に来てくれていた、近隣の住民が、ほとんどいなくなってしまうたら？  
お客様がいないところに、一生懸命チラシを撒いても、あまり効果は期待できません。  
それよりも、ワゴン車で移動販売をしたり、ネット通販で遠く離れているお客様に対して販売したり、新しい地域のお客様を開拓する努力をするでしょう。  
それでも無理ならば、店舗の閉鎖や移転もやむを得ません。

しかし、同じように売上高が減少したことが問題でも、その原因が「シェアの低下」ならば話は別。  
もう一度、商品や価格を見直したり、販促手段を変更したり・・・  
競争力強化の作戦を打ち立てることでしょう。

ケースⅡやケースⅠでも然りです。  
単に「人件費」が問題といっても、その原因が「人数」なのか、「単価」なのか？  
本当は、抱えきれない「人数」が原因なのに、社員に対して総花的な給与の削減を提案したり・・・  
もし、そんなことをしたら、それまで店を支えてきた、看板パティシエが辞めてしまうかも知れません。  
そうなったら、お店としては、痛手どころか、死活問題です。

いずれにしても、**原因究明なくして対策なし。**  
まずは、しっかり、原因を究明することが不可欠なのです。

## ●社会勉強が大事！

ということで、冒頭の「**数字を対策に結び付けるための基本手順**」はお分かりになりましたか？  
数字を「見る」ことができても「読めない」人は、このような「基本的な手順」が分からない方です。  
是非、この「手順」は頭に入れておいてください。

最後に・・・  
今回は「決算書の読み方」ということで説明してきましたが、「数字」の重要性はお分かりいただけただしょう。  
「数字の確認」は対策立案の第一歩。  
「数字」が分からなければ、どこから手を付けたらいいのか、スタートラインにも立てません。

しかし・・・  
このような「数字の勉強」だけでは、実は、対策立案までは行けません。  
「数字の勉強」で行えることは、せいぜい基本手順のステップ「②数字上の問題点の確認」まで。  
たぶん、皆さんが一番悩んだ「仮説の設定」は、いくら数字を見ても分からないのです。

それでは、どうしたらいいのか？  
カギは、日頃の社会勉強です。  
新聞を見ると、真ん中あたりに「企業業績」の記事が掲載されますよね。  
「××が今期最高益」とか、「△△が赤字転落」とか。  
たぶん、見出しだけを見て、中身をじっくり読んでいない人も多いのでは？  
そういう記事の中身を日頃から読んでおくと、利益の増加や減少の「理由」が頭に入ります。  
「こういうことで、利益は増えるんだ・・・」  
知識として持っているのと、数字が変化した際に、原因を推測することができるのです。

<次回に続く>

## 次回の「THANKS」について

2回にわたり、ケーススタディにより、数字の読み方を考えました。  
次回は話が変わります。  
損益計算書の相棒である「貸借対照表」について、その読み方と使い方を考えて行きます。

発行日は2012年7月1日頃の予定です。

## 窓口相談

私が中小企業基盤整備機構の窓口相談を担当する日は以下の通りです。

2012年6月18日（月）  
2012年7月17日（火）

相談時間は90分。  
費用は無料です。  
相談は原則予約制で、中小機構のホームページ（下記）から行えます。

<http://219.127.140.210/center/tokyo/index.html>

## あとがき

バレーボールの女子日本代表チームが、ロンドンオリンピックへの出場権を獲得しました。  
下馬評では、「ほぼ100%確実」と言われていたチーム。  
しかし、実際には最終戦まで、もつれこむ大苦戦でした。

「スポーツは最後は精神力」  
よく言われますが、確かにその通りですね。  
今回のバレーボールにしても、2セット獲得した時点で、オリンピックの出場が決定。  
しかし、選手たちには笑顔は無く、「とにかく勝って終わろう！」という気持ちが伝わってきました。  
それでも、結果は2-3で逆転負け。  
終了後の相手チーム（セルビア）監督のコメントも「日本は出場権が決まった後に、気持ちが緩んだ感じがした」というものでした。  
ネット上では「八百長では？」という声が挙がっているくらいです。

サッカーの世界カップ3次予選も同じでしたね。  
突破が決まった後の2試合で続けて負けてしまいました。  
今回のバレーボールにしても、サッカーにしても「勝ちたいと思って精一杯やった」ことは事実。  
けれども、「気持ちがついていかなかった」というのが実際でしょう。

我々の仕事でも同様でしょう。  
個々の商談にしても、年間の目標にしても、どれだけ「本気」で受注・達成を考えているか？  
結果はおのずと見えています。

本誌に関する、ご意見、ご希望をお待ちしております。