

## 誌上レクチャー①

価値創造機構理事長・公認会計士

村井直志

### 数字に強い経営者は 独自の着眼点と指標を持つ

一流といわれる経営者は、自社にかかわる数字をよく見えています。それも財務面だけでなく、非財務面にも目配りを怠らず、自社にとって大切な指標を定めて動きをチェックしています。そして何か異常を感じ取ったら対策を考え、手を打つ。だから強い経営ができるのです。逆にいうと、数字を見ることができない経

営者は、弱い経営しかできていません。

経営者が見るべき数字といえは財務諸表が代表格ですが、損益計算書（P/L）だけでなく貸借対照表（B/S）も必須条件。両方を見ることでキャッシュフローをつかめるからです。なおかつ、P/L、B/S、キャッシュフロー計算書の連関を理解することが、強い経営には不可欠だといえるでしょう（図表1参照）。

加えて、一流の経営者はそれぞれの独自の視点、着眼の仕方と数字を見えています。アメーバ経営で知られる京セラの稲盛和夫名誉会長は、きわめてシンプルな視点で「売り上げを最大に、経費を最小に」が経営の基本だといいます。したがって経営者は、いかにして売り上げをより大きく、経費をより小さくするかに創意工夫を凝らさなくてはなりません。

一方、ユニクロを展開するファ-

ストリテイリングの柳井正会長兼社長は「坪効率」という指標で、分子に売場面積（坪）、分子に売上高と利益を置き、各店の効率性を見ます。1坪当たり月次売上高を算出し、毎月の推移、トレンドを見るだけでなく、前年同期、前々年同期との比較、店舗間・エリア間の比較などを行って業績評価に生かしているのです。

アイリスオーヤマの大山健太郎社長は「新商品比率」に着目しています。同社では発売から3年以内のものを新商品と定義し、それが売上高に占める比率が50%を超えることが目標。これは、SRG（シンプル／リーズナブル／グッド）のコンセプトで開発した商品をスピーディに市場に出すことが、売り上げの最大化に貢献するという考えに基づくものです。

このように、数字を見る際には、大切な「数字」を定点観測すること

が重要です。「あれもこれも大事」と欲張って数字を見てはいけません。

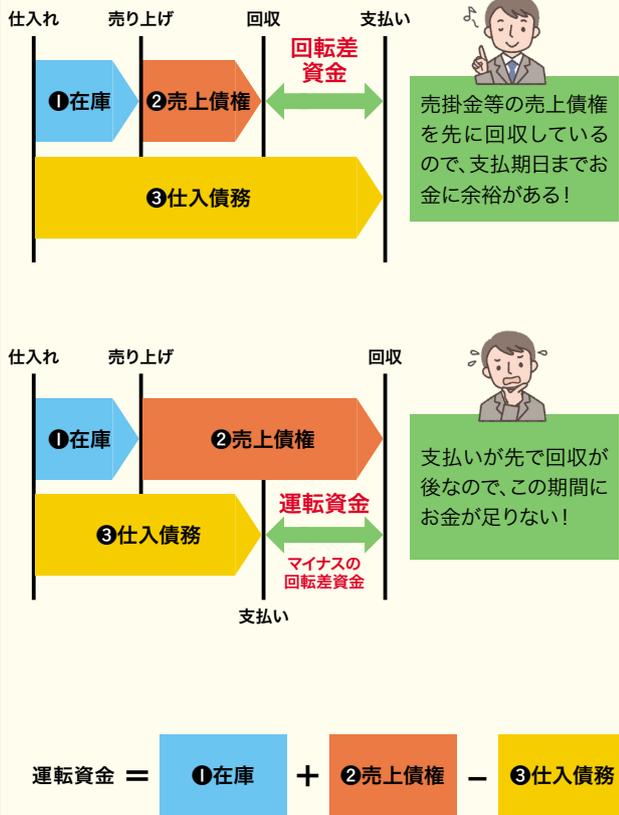
### キャッシュフローを正しく捉え 回転差資金を重視する

強い経営の基本はキャッシュフローの重視です。会社が生き永らえていくためにはキャッシュフローが上がっていることが大前提になるので当然ですが、それができていない中小企業経営者は意外と多いのです。キャッシュフローは会社の血流といわれ、東証1部上場の大企業でもキャッシュがなければ経営が立ちゆかなくなりそうです。いわんや中小企業では、規模が小さいところほどキャッシュフローをしっかりと見なくてはなりません。

キャッシュフローを正しく捉えるうえで重要な指標となるのが「回転差資金」。これは、商品の在庫（棚卸資産）および売上債権（売掛金、受取手形）をキャッシュで回収するまでの期間と、仕入債務（買掛金、支払手形）をキャッシュで支払うまでの期間のタイムラグによって生じると、一時的な余剰資金のことです。たとえば、商品を仕入れて支払うま

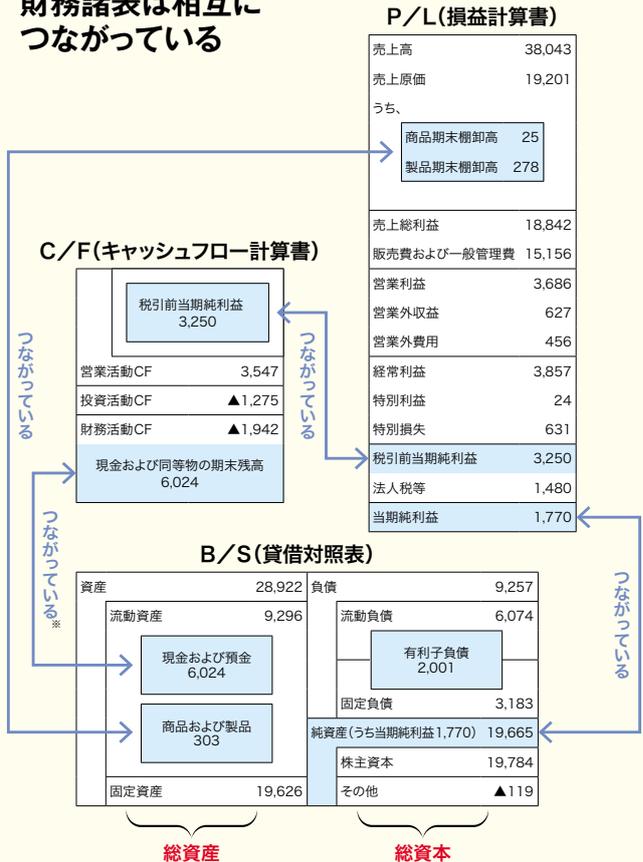
# 「数字力」を高めて 強い経営を実現する

●図表2  
回転差資金と運転資金



出所：『経営を強くする 会計7つのルール』（ダイヤモンド社）

●図表1  
財務諸表は相互につながっている



※C/F「現金および同等物の期末残高」と、B/S「現金および預金」は、「キャッシュ」の範囲で違うこともあるが、C/F注記では一致する。

で30日あるとき、この商品を20日で現金販売すれば、10日分の余剰資金が生まれます。逆に、支払いが先にきて回収が後になると、マイナスの回転差資金が生じます。これがいわゆる「運転資金」。手形取引などで現金化までの期間が長くなればなるほど、必要となる運転資金も大きくなります。こうした資金の流れを見誤ると資金ショートを起こし、黒字倒産のリスクも。在庫の圧縮、売上債権の圧縮と早期現金化、仕入れ債務の期日管理と支払い延長などの方策で、運転資金をできるだけ小さくすることが肝要です。

その観点で最近注目されているのが、次の式で表されるキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)という、現金回収にかかる日数を示す指標です。

**CCC = 棚卸資産回転期間 + 売上債権回転期間 - 仕入債務回転期間**

棚卸資産回転期間は棚卸資産を月商(月平均の売上高)で割ったものです。棚卸資産の滞留状況を示しています。同様に売上債権の滞留状況と仕入債務の回転状況を見て、キャッ

シュ回収のスピードを把握するので、CCC値が小さいほどキャッシュ創出力が高いこととなります。

**数字をPとQに分解し、裏に隠された事実を解明する**

会社の数字を見る際の基本として、数字をP(単価)とQ(数量)に分解して考えることも重要な視点のひとつです。強い経営を行っている会社では、数字を分解してその裏に隠された事実を解明することを必ず行っています。

たとえば、売上高は製品単価(P) × 販売数量(Q)、もしくは顧客数(P) × 顧客数(Q)に分解できます。売上高が増えた(減った)とき、その根本原因を探るためにはPとQを見なくてはなりません。そして、Pの変化が原因なのか、Qの変化が原因なのか、なぜその変化が起きたのか、といったところまで、事実ベースで突き止めます。売上高の数字だけで一喜一憂してはいけません。日々チェックする数字のなかに異常値が見つかったら、PやQの異常の原因を突き止めることが、適切な対策を講じるためにも重要です。