
経営がよく見えるために
～ 分けることにより隠れていた問題点が見えてくる～

青山公認会計士事務所

平成14年7月28日

分けるとは

- 経営をよく見るための考え方として「分ける」というものがあります。全社ベースの決算書をいくつかの視点(組織・得意先・商品別など)に分けるというものです。
 - いくつかの視点(セグメント)に全社の数値を分けることによって、それまでは見えなかった問題点が見えてくることも少なくありません。
 - 分けることで問題点が見えてくるのが理解できらなら、まずExcelなどパソコンソフトで手作業により、セグメント別の粗利(売上総利益)を計算してみることをお勧めします。OLAPツールと呼ばれる専用のソフトもありますが、高価なため中堅・中小企業にはお勧めできません。
-

全社損益計算書を組織別・商品別・得意先別損益計算書に分ける

組織別

	営業1部	営業2部	営業3部	合計
売上高	50,000	20,000	10,000	80,000
売上原価	38,000	14,000	6,000	58,000
売上総利益	12,000	6,000	4,000	22,000
販管費	10,000	4,000	4,000	18,000
営業利益	2,000	2,000	0	4,000

商品別

	A商品	B商品	C商品	合計
売上高	40,000	25,000	15,000	80,000
売上原価	34,000	14,000	10,000	58,000
売上総利益	6,000	11,000	5,000	22,000
販管費	8,000	9,000	1,000	18,000
営業利益	-2,000	2,000	4,000	4,000

得意先別

	売上高	売上原価	売上総利益	販管費	営業利益
新宿商事	20,000	16,000	4,000	2,800	1,200
東京物産	24,000	18,000	6,000	5,200	800
神田工事	12,000	9,000	3,000	3,200	-200
渋谷建物	9,000	7,000	2,000	1,200	800
品川商会	15,000	8,000	7,000	5,600	1,400
合計	80,000	58,000	22,000	18,000	4,000

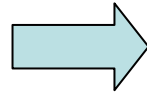
全社

売上高	80,000
売上原価	58,000
売上総利益	22,000
販管費	18,000
営業利益	4,000

分ける

売掛金勘定を2つに分ける

	売掛金
新宿商事	500
大塚家具店	500
目黒工務店	500
渋谷文具	500
東京商会	500

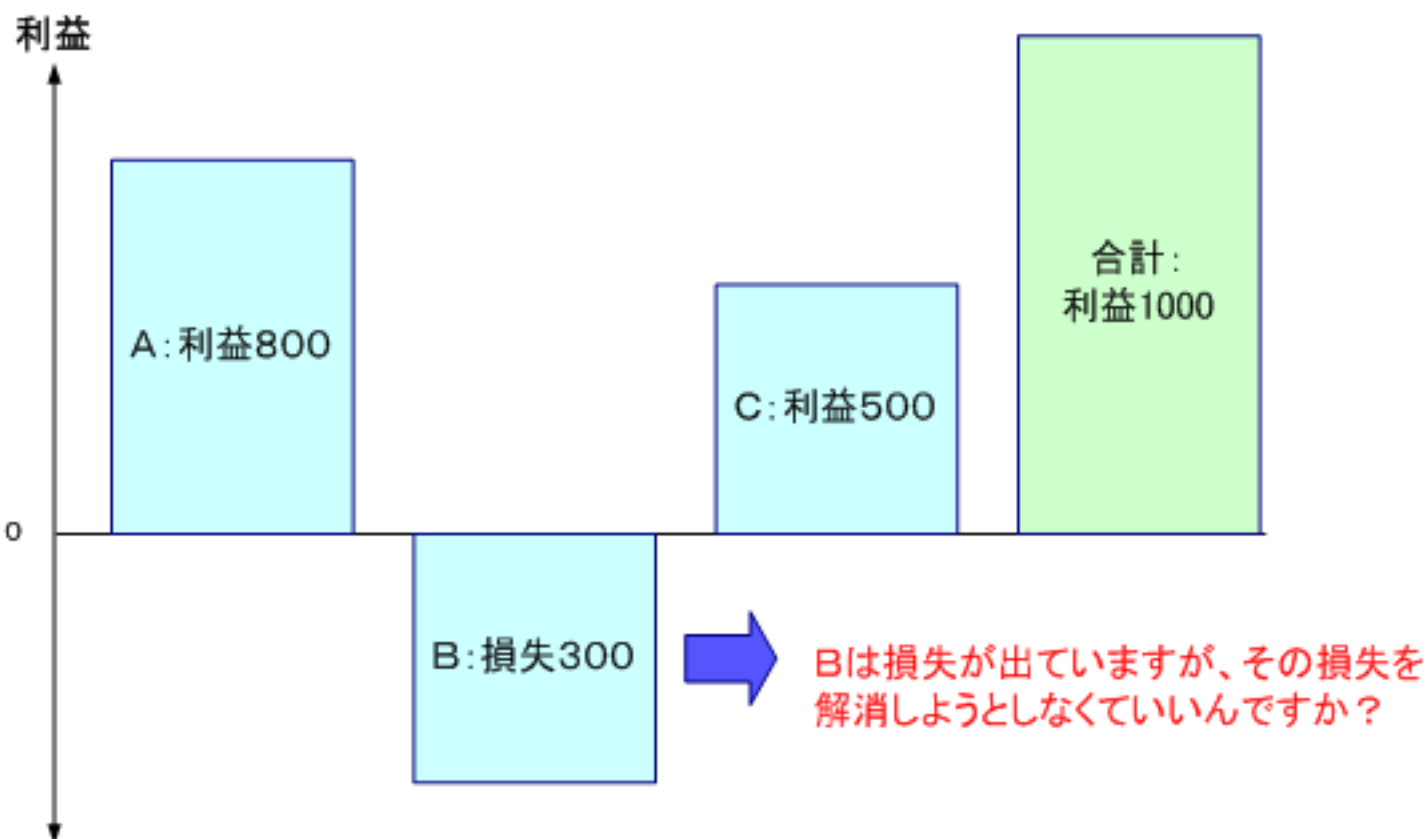


	請求済み 売掛金	未請求 売掛金	合計
新宿商事	500	0	500
大塚家具店	300	200	500
目黒工務店	250	250	500
渋谷文具	100	400	500
東京商会	0	500	500

通常、売掛金は左図のように表示されます。しかし、売掛金の中には請求済みで回収がほぼ確実となった金額と、期日が未到来・回収遅れ・回収困難などの理由で未請求の金額が含まれています。

当然ながら、回収が確実と回収が未確定では企業にとってまったく異なってきます。それなら、右図のように売掛金をその請求済みか否かで2つに分けて記帳すればいいのではないのでしょうか。資金繰りにおいても入金予定の金額は一目でわかります。

全社では利益は出ているが、グループを見れば解決を要する問題が見える



企業という「全体」の評価を見ると「何も問題がない」と思っても、その「全体」をいくつかのグループ(部門別、得意先別、商品別など)に分けてみていったとき、「何らの問題のある」グループがあることがわかる、といったことがよくあります。

つまり、問題はあったけれど、それが見えなかっただけなのです。

分ける

- 年度 月次
- 全社 部門別
- 部門別 人別
- 全社売上 得意先別
商品別
部門別
- 棚卸資産 売れ筋、死に筋
- 固定資産 稼働資産、遊休資産
- 資産 時価、評価差額
- 事業 本業、本業以外
- 費用 人件費、経費、支払利息、税金、配当金
- 費用 固定費、変動費
- 費用 管理可能費、管理不能費
- 支出 当期の費用、来期以降の費用(投資)

分けるとは物事を見る視点。いろいろな視点から企業の中を見るのが大事です。
また、物事を分けないで考えてしまうことを「どんぶり勘定」といいます。

「どんぶり勘定」の具体例

- レストラン
人気メニューを作りすぎて売上は伸びたが、赤字となってしまった。
- スーパー
新規出店の年間目標100店を達成したら赤字になってしまった。
- 上得意様
売上No.1のお得意さまの期待に応えるため度重なる仕様変更、緊急納品、接待ゴルフを行った結果、増収減益となってしまった。

「どんぶり勘定」から脱却するには、入力(記帳)する情報の種類を増やすことが基本(例:経費の発生部門など)。入力情報の種類を増やせば増やすほど「それまで隠れていた問題」が見えてきます。

ただし、入力情報を増やすとその手間やコストがかかるので、バランスが必要。

それと、経営者が見たいすべての情報を出力してくれるシステムはないですし、あったとしても高価のものとなり、また、見たい情報を出力するための情報を社員がすべて入力してくれることは通常は期待できません(例:営業マンの日報など)。
