

中小企業診断士

森田正雄

の 経営者のための戦略会計入門

全 6 回
シリーズ

～ 楽しく儲けるために ～

第2回: 「日次決算のすすめ」

「経営者のための戦略会計入門」の第二回目は、「日次決算のすすめ」です。

● 採算の眼を養う

「この事業(店舗)は採算が取れそうか」という検討をすることはよくあります。

ところで、このときの「採算が取れる」とはどういう意味なのでしょう。

「採算が取れる」とは、単純に言えば「利益が出る」ということです。法律で全ての企業に義務付けられている「制度会計」において「利益が出る」とは、収益(売上)が費用(原価・経費)を上回った状態を指します。

しかし、「採算」をこのように見てしまうと、「利益」を増やすには、「売上」を増やすか、「費用」を減らすしか方法がないということになります。

● 採算が取れるとはMQVF

これ以外に方法がないということでは戦略的とは言えません。

実は、この先、経営者が会社経営を行っていく上で絶対に必要な「儲けるための会計」戦略会計では、人件費・経費などの固定費(F)より、付加価値総額(MQ)が大きい状態、つまりMQ(付加価値総額)VF(固定費)のときに「利益が出る」というのです。

言葉を変えて言うと「採算が取れる」とは「固定費(F)を回収すること」と言えます。

それでは、固定費(F)を回収するパワーは何かと言うと、それは、売上高PQから変動費VQ売上原価・商業では仕入れ、製造業では材料費・外注費など売上数量の増減に比例して変動する費用)を差し引いた付加価値総額(粗利益総額)MQなのです。

従って、採算を取るということは、「固定費(F)を回収するパワー(II付加価値・粗利益MQ)をどうやって確保するのか」ということになるのです。

● ソフトバンク孫社長と日次決算

ソフトバンクの孫社長が37歳の時、週刊ダイヤモンドのインタビュー記事(1994年11月5日号)で次のように語っています。

「(前略) 日次決算なんて世界に例がないことを4年前からやっています。しかも10人ほどのチームの売上・粗利があって、そこから事業税や金利、在庫償却、本部経費などを全部差し引いた経常利益があって、これを合計すると全社の経常利益になります。(中略) わが社は、チームが一つの会社のようなものですから、リーダーが利益のことを考えて行動する。」

その指標として当社が重視しているのが「f/m比率」です。これは、粗利を分母に、固定費を分子に置いたもので、これが100%を超えなければ利益が出るわけです。(後略)

● ソフトバンクのMQ管理グラフ

また、マネジメントゲーム(MG)の開発者である西順一郎氏が発行した「MG経営(1994年2月11日号)」の巻頭言で、孫社長が次のように紹介されています。

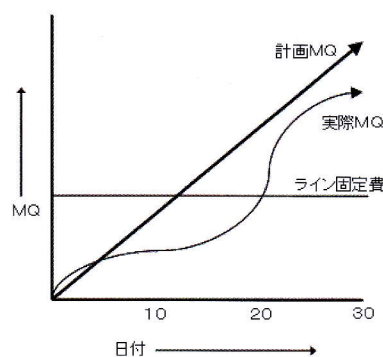
「(前略) まず彼から見せられたのが、全社ネットワークシステムによるチーム別日次決算グラフ。社内を60チームに分け、各チーム・各製品の前日までの損益分岐状況が「MQ管理グラフ」の形で、毎朝、秘書の手により5分で出ること。(中略) どのチームも損益分岐点比率(f/m比率)79%以下(評価AII優良企業)を基準に運営したところ、非常にうまくいっている。(後略)」

● MQ管理グラフの原型

「人事屋が書いた会計の本」西順一郎著(ソーテック社)に、西順一郎氏がソニーのテープレコーダー製造現場に勤務していた時に作った「付加価値達成グラフ」(下図)が紹介されています。

このグラフなら、現場の班長でもよく分かるし、目標を達成する

ためのリカバリーアクションも具体的に取ることができるのです。



これが、ソフトバンクの孫社長が作っている日次決算「MQ管理グラフ」の原型となったのです。

戦略会計の特徴は、「固定費Fを回収するために、何を何個売って、付加価値総額MQをいくら稼ぐのか」といった意思決定をベールに組み立てられており、未来会計であると同時に業績評価会計として活用することもできるのです。

● 参考文献

「週刊ダイヤモンド」(1994年11月5日号)「第76回編集長インタビュー」

「MG経営」西順一郎発行(1994年2月11日号)「巻頭言孫さんの経営」

「人事屋が書いた会計の本」西順一郎著(ソーテック社)1998年8月初版

森田経営研究所

〒790-0052 松山市竹原町1丁目2-8-802
TEL : 089-993-8978 FAX : 089-993-8978

E-mail: mmorita@moritakeiei.com
http://www.moritakeiei.com

