



『経営者・幹部は数字に強くなければならない。』

税理士法人TACT高井法博会計事務所
TACTグループ関連十二社代表

税理士 高井 法博

社長としてやるべき重要な仕事は山ほどある。しかしその中で最も重要な仕事は、あらゆる手を尽くし、資金を続けさせ会社経営を継続させることである。いくら高邁な理想を掲げても、人格的に立派でも、他にどんな素晴らしい業績を上げて、資金繰りがつかず会社が行き詰まるようでは、社員を路頭に迷わせ仕入先への支払いも踏み倒し、得意先その他多くの方々に迷惑をかけ、一家も離散させるようでは、今までの努力はまさに水泡に帰すことになる。

一、倒産する会社の社長は数字に弱い

数字は事業経営をしていく上で、『現代経営の中核』をなすものである。しかしながら、倒産する会社の社長の多くは数字に弱い。社長は会社の運転手であり、社員やその家族を乗せて走っている。その社長が『私は数字に弱い』なんて言ってもらっては生命や生活を預けている社員はたまったものではない。運転が下手なら練習してうまくならなければならぬ。こういった経営者は数字を無視し、勇気や気合い、

義理人情・浪花節で経営をしようとする。企業の生死をつかさどるものは財務だといえるのであるが、金、儲ける、貯める、などと口にするのは卑しいものである。と考えている人は多く、功成り名を遂げたい経営者は解っている筈だが、なぜか真実を言わない。時代は大きく変わり経済は成熟化し、複雑なグローバル経済の中に組み込まれ、少子高齢化は急速に進み、地球環境を無視した経営は成り立たなくなってきた。このような時代において、社長は会社の経営の実態を数字で正確に把握した上で、的確な判断を下さなければならぬ。これほど重要なものを社長や会社の幹部が軽視しては話にならない。財務は事業をしていく上で発生する後追いの仕事で、会計事務所任せればよいとか、多少の悪い数字も安易に粉飾を行って、数字は自分の都合の良いように書き換えられる、操作できるものだと思っている社長さえいる。ところが『財務が悪いと評価されない時代となった。』いかに人格的に優れていたとしても、会社が赤字続きでは優れた社長とはいえない。社長はあくまでも利益を追求すべきである。

ただし義利にかなった利益であることは論を待たない。

二、勉強して数字に強くなる

経営は結果であり、結果はすべて数字で表される。企業を誤りなく発展させるためには、企業活動の実態を正確に把握せねばならない。そのためにはいかなる操作も加えてはならず、経営に関する数字は唯一の真実を示すものでなくてはならない。貸借対照表や損益計算書のすべての勘定科目と数字は誰が見ても一つの誤りもない完璧なもの、会社の実態を100%正しく表すものでなくてはならない。ここから導き出される各種分析比率等の数字は飛行機の操縦席のメーターの数値に匹敵するもので、社長を目的の地にまで正しく到着させるナビゲーターの役目を果たすものである。

また、これからの時代はとりわけバランスシート(貸借対照表)、資本の収益性に大きく注目しなければならぬ。自己資本比率とか自己資本利益率、つまり資本効率が重要視される。日立キヤピタルの前会長、花房正義氏は、『数字は科学の言葉だ』と言われる。科学は分析だからバランスシートに集約されている数字、これこそ経営を簡潔に物語っている鏡で、これを武器としてバランスシートを通じて物事を分析し、会社の行く末の絵を描くと言われる。まさに至言だと思う。

会社が赤字であるということは、会

社のシステムが狂っていることを意味する。売上高から変動費(仕入や外注費)を引いたのが限界利益(粗利益)であり、その限界利益から固定費を引いたらマインナス(赤字)になるということである。これらの言葉が解らないという人がいる。小学生でも小遣いをもらい、その枠の中で使わねばならないことは知っている。入る量を量って支出を抑えること、この当たり前のことを大事にして欲しい。資金繰りに窮している会社も、資金不足という面だけに目を向けるのではなく、その根本原因を、数字をもとに論理的科学的に追求していく必要がある。財務管理とは企業活動を資金の流れに基づいて把握し、その効率化を図るべく、計画・統制することである。『数字がすべてを語る』数字こそ真実を知る唯一のものである。かつてヤマト運輸中興の祖、元会長の小倉昌男氏が『学校で習ったことで卒業後も役に立ったことは何かと聞かれれば、即座に小学校の算術だったと答えた。自分で筋道をたてて考える習慣を身につけたことが、企業経営にも大きく影響を与えていると思う。経営も詰まるところ論理の積み重ねだから』と言われている。数字に弱いということを自覚される人は勉強して欲しい。過去のことからは良い。過去は変えることができないから、気づいた時が一番若い時である。未来は変えられる。

『古来、財務の弱体な企業で、成長発展をした企業はない。』