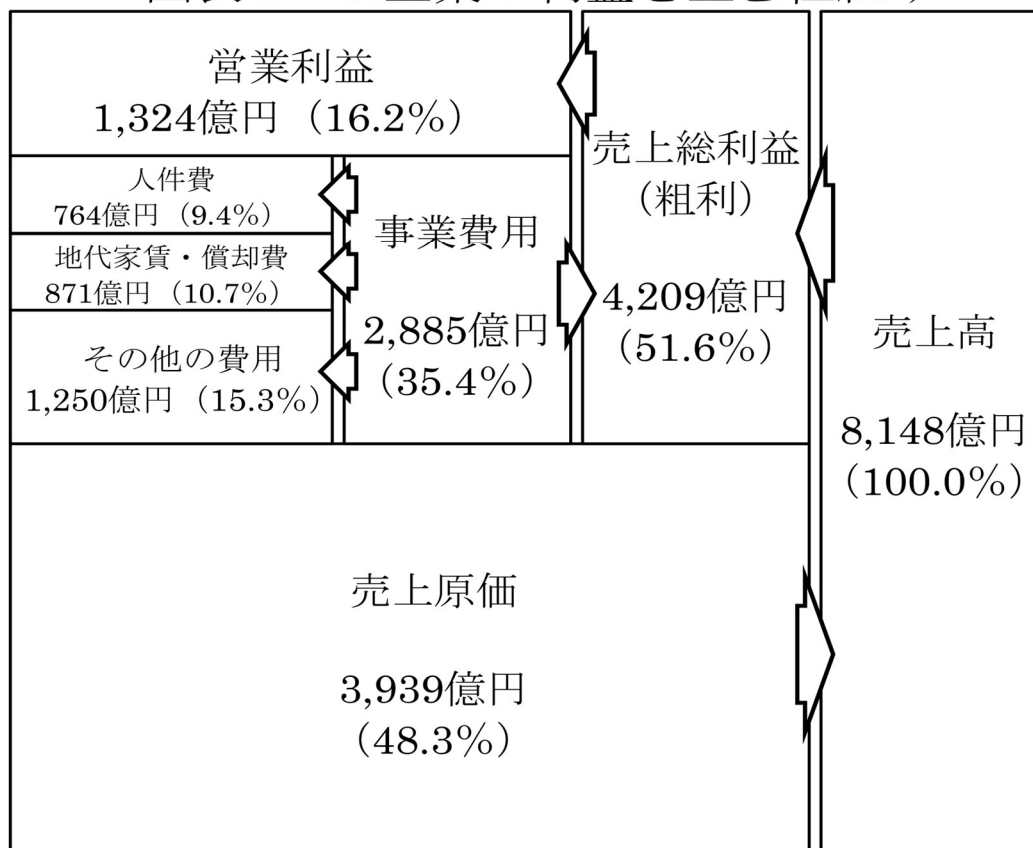


1枚のシートから見える中小企業が利益を生む仕組み

決算書を企業経営に活かしていない中小企業を多く見受けます。確かに、数値の羅列である決算書をただ眺めただけでは、経営に関するヒントを何も得ることが出来ません。そこで、決算書を図表化して視覚的に把握する、「決算書の見える化」という工夫をします。これは、決算書をざっくりと把握する手法ですが、それだけでも企業経営の実態が見えてきます。その細目が気になるのであれば、顧問税理士等に確認すれば、大局的に経営を把握するという軸を持った上での経営判断が行えます。

ここでは、経営者の方々にとっては身近な存在である損益計算書を取り上げます。図表1は、ファストファッションと呼ばれる、低価格なカジュアルウェアの製造販売を行う、業界トップの企業の損益計算書を1枚のシートに表したものです。このシートで、この企業がどのように利益を生んでいるのかを、ざっくりと把握することができます。

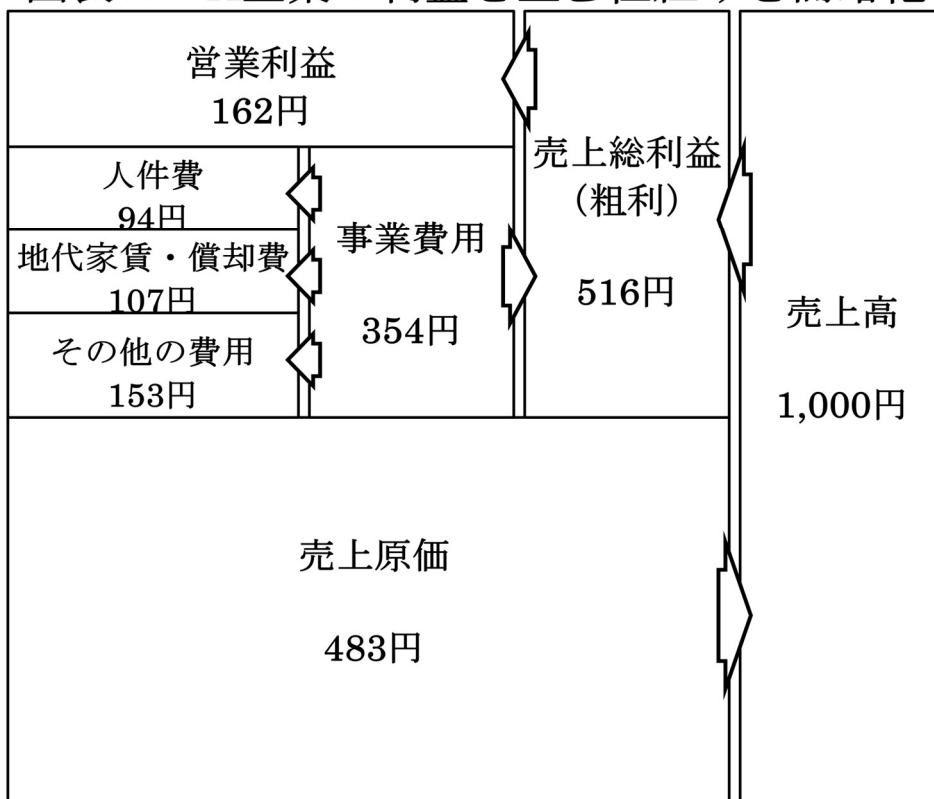
図表1 A企業の利益を生む仕組み



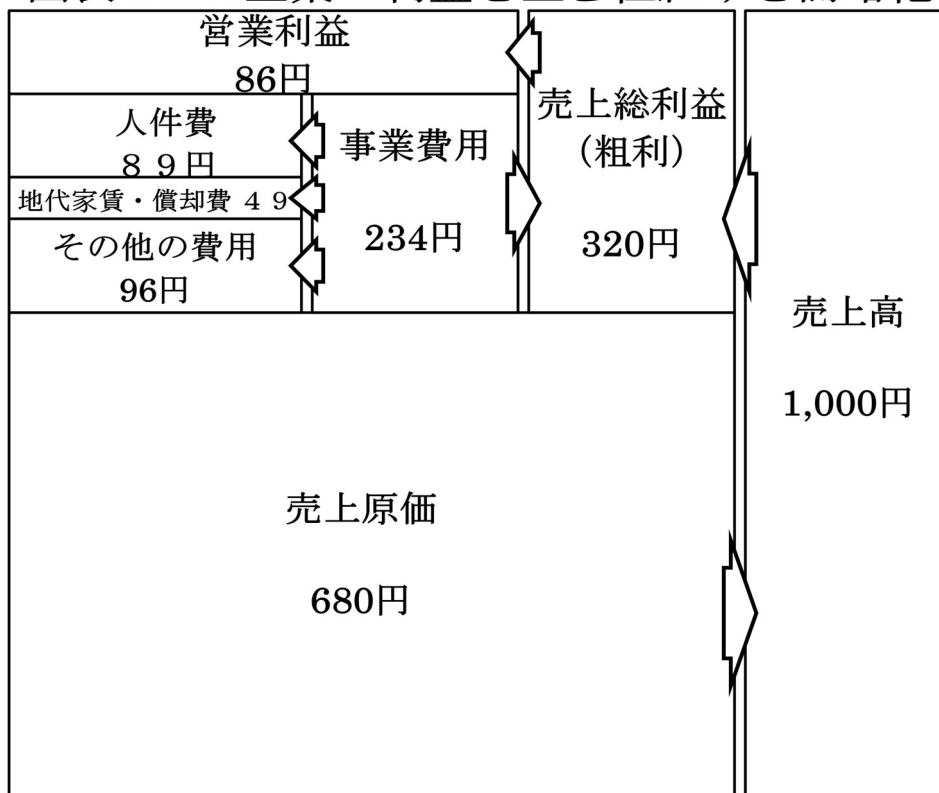
図表 1 を眺めてみると、「製造原価」を費やして製造したカジュアルウェアを販売して「売上高」を稼ぎ、結果として「売上総利益（粗利）」を獲得しています。この「粗利」を稼ぐために、さまざまな事業活用に要する「事業費用」を費やし、結果として事業活動の成果ともいべき「営業利益」を生み出しています。ちなみに、主な「事業費用」の内訳には、「人件費」、それに「地代家賃」、建物設備の「償却費」等があります。

図表 1 のままでは金額の規模が大きくて実感が湧きませんので、「売上高」を 100%とした割合を元に、それを 1,000 円として各項目の金額を置き替えたものが図表 2 です。

図表2 A企業の利益を生む仕組みを簡略化



図表3 B企業の利益を生む仕組みを簡略化



A社は、483円で製造したカジュアルウェアを1,000円で販売しています。結果として516円の粗利を稼いでいますが、そのために総額354円の事業運営に関する費用がかかっています。その内訳は、人件費が94円、地代家賃や償却費が107円に、その他です。結果として、1,000円の商品を販売すると、事業成果として163円の営業利益を稼ぐ事業構造であることが分かります。

これを言い換えると、1,000円の商品を、94円の人件費と107円の地代家賃に償却費を費やして販売し、162円の営業利益を稼いでいるのがA社の事業であるといえます。このシートを決算期毎に作成し、その推移をみれば、事業から利益を生む構造のおおよその変動が見えてきます。経営者は、まずこのような大局的な視点から、自社の事業を眺める視点を持つことが大切です。

図表3では、A社と同様の事業を行っているB社のシートを示しています。これらの2社のシートを比較すると、それぞれの利益を生む仕方が異なることが分かります。B社は、A社と比べて製造コストが高いことが、売上原価の金額から分かります。そして、1,000円の商品を売るために費やす人件費の金額は変わらないのに、事業費用がA社比べて、20円も低い金額となっています。このため、B社はA社に比べて、製造コストが高い商品を、人件費以外の事業費用を工夫して安くし、販売している企業であることが分かります。

シートを活用した競合他社と自社との比較は、利益を稼ぐための仕組みの違いがより明確になり、自社の事業を見つめ直す上での大切なヒントを与えてくれます。

ヘリオバヤージ合同会社 代表社員 廣瀬幸義