

## 中小企業経営にとって資金繰り表と付加価値指標の活用が決定的に重要

水野一郎  
(関西大学)  
(商学部教授)



### 経営のための会計の重要性：「会計がわからんで経営ができるか」(稲盛和夫)

中小企業にとって経営のための会計は、きわめて重要である。京セラの稲盛和夫氏は、「経営のための会計学」の重要性を提起し、「会計がわからんで経営ができるか」と喝破し、「決算書を見て、たとえば伸び悩む収益のうめき声や、やせた自己資本が泣いている声を聞きとれる経営者にならなければならない」(稲盛38頁)と述べているが、その通りであろう。また稲盛氏は、「中小企業が健全に成長して行くためには、経営の状態を一目瞭然に示し、かつ、経営者の意志を徹底できる会計システムを構築しなくてはならない」(稲盛37頁)と指摘している。

では中小企業にとってどのような会計システムが必要なのだろうか？ 中小企業にとってまず何よりも重要なことは、キャッシュ(現金)の確保であり、その収支をきちんと把握し、キャッシュの流れが理解し易い資金繰り表を作成することである。しかも事後的に資金状況を把握するだけではなく、今後の資金繰りのために事前に資金繰り計画表を作成することが望ましい。日本電産の永守重信氏は「キャッシュ(現金)が企業価値のすべての源泉であり、様々な経営判断をする際の最も重要な基準」であり、「売り上げより利益、利益よりキャッシュというのが財務の基本であり、経営の原点である」(永守36頁)と述べている。中小企業の経営者にとっては当たり前のようであるが、このことの確認はいくら強調してもし過ぎることはない。売上や利益がなくても企業は倒産しないが、人体の血液のようなキャッシュが枯渇すれば潰れるのである。

### 中小企業にとって生産性の向上、高付加価値経営が生き残る道

もう一つの中小企業にとって重要な会計システムは、生産性を測定する付加価値指標の導入である。生産性は一般に産出/投入として測定されるが、企業経営では分子の産出に付加価値が、分母の投入に従業員の人数もしくは労働時間が用いられる。この付加価値とは、企業が創出した価値であると同時に利害関係者への分配の原資となるものである。今日の中小企業にとって生産性を向上させ、従業員への分配、処遇の改善(人的資産として「ヒト」への投資にも繋がる)を可能にする高付加価値を実現させることは決定的に重要である。

付加価値の計算方法については、控除法(付加価値=売上高-外部購入の財・サービス)と加算法(付加価値=営業利益+人件費+減価償却費)がある。加算法は付加価値の分配された結果の集計であり、控除法が適用できない外部分析の場合に事後的に用いられるものである。いずれの方法でも基本的に付加価値額は一致する。企業経営では控除法による付加価値の算定が望ましく、京セラのアメーバ経営における付加価値も売上高から人件費以外の経費を

差し引く控除法によって計算され、それを従業員の総労働時間で割って計算される「時間当たり」を重要な生産性指標として活用されている（稲盛126頁）。

また控除法の計算における「外部購入の財・サービス」の大部分が変動費であり、売上高－変動費＝限界利益となるため、実務上では限界利益を付加価値とみなして活用されることも多い（水野52頁）。さらに非製造業では、売上原価の多くが変動費であるため、カーリースと自動車販売のキリックスグループやイタリア料理のサイゼリヤでは売上総利益（粗利益）を限界利益や付加価値とみなして付加価値の分配や生産性の指標として活用している（水野50頁）。とくにサイゼリヤでは最も大切な生産性指標として「人時生産性」を次のように算定し、重視している。「人時生産性＝1日粗利益額÷従業員の1日の総労働時間」（正垣61頁）。付加価値の計算は、かつてのように難しく考えず、売上総利益＝限界利益＝付加価値などとシンプルに理解し、各会社に合致した付加価値概念を用いて収益性の基礎となる生産性を測定し、活用することが重要で実践的である。

### 「衆知を集めた全員経営」（松下幸之助）

付加価値指標は生産性だけではなく、分配の側面でも活用される。付加価値は加算法で明らかのように資本への分配（営業利益）と労働への分配（給料）の原資を表しており、労資が協力できる経営理念を内包している。松下幸之助翁は「衆知を集めた全員経営」を「経営者として終始一貫心がけ、実行してきた」と語っておられるが（松下124頁）、その「全員経営」を支えることができる会計数値が付加価値指標なのである。従業員が期待する1人当り給料の増加は、通常、つぎのような式で要因分析される。

$$\begin{aligned} & \text{1人当り給料（給料／従業員数）} \\ & = \text{労働生産性（付加価値／従業員数）} \times \text{労働分配率（給料／付加価値）} \end{aligned}$$

この式は、従業員の1人当り給料を増加させるには、労働生産性もしくは労働分配率の向上が必要であることを示している。労働分配率が労使の協議で一定の了解があれば、何よりも付加価値の増大、労働生産性の向上こそが従業員1人当りの給料や福利厚生など従業員の処遇を整備し、高めることができるのである。キリックスグループでは労働分配率が40%と決められているため、従業員は高付加価値経営や労働生産性の向上に努力することが給料や処遇の改善に繋がることをただちに理解しているのである（水野50頁）。

中小企業経営にとって稲盛氏が主張する「経営のための会計学」の意義をしっかりと確認し、資金繰り表と付加価値指標の活用がますます重要となっているのである。

### 【参考文献】

- 稲盛和夫（1998）『稲盛和夫の実学：経営と会計』日本経済新聞出版社
- 正垣泰彦（2016）『サイゼリヤ おいしいから売れるのではない売れているのがおいしい料理だ』日経ビジネス人文庫
- 永守重信（2022）『永守流経営とお金の原則』日本経済新聞出版社
- 松下幸之助（2001）『実践経営哲学』PHP文庫
- 水野一郎（2021）「中小企業管理会計と分配の多様性」『関西大学商学論集』第66巻第3号