

活かしてナンボの会計

企業の経営に必要な経営管理と会計

■ 税理士法人 袖野会計

- ・代表社員 公認会計士・税理士 袖野守康
- ・社員 公認会計士・税理士 北爪功一

税理士法人袖野会計は、中堅・中小企業の税務会計業務のほか、経営改善、組織再編、事業承継、資金調達、会計システム導入、企業価値評価、事業再生などの支援業務を多数手掛ける。税務会計の処理代行だけでなく、企業に求められる財務戦略や経営企画の立案及び実行支援も行っている。株式会社の社外取締役・監査役、公益法人の監事等にも在任。(〒320-0806 宇都宮市中央1丁目9番11号 大銀杏ビル2階 TEL.028-651-3460 (代表) FAX.028-651-3461 URL : <http://www.sdncpa.or.jp> E-mail : soumu@sdncpa.or.jp)



1. 経営管理の必要性

昨年末、大手電機メーカーのT社は、アメリカ子会社が約一年前に買収した建設子会社(T社にとっては孫会社)に大幅な欠損が生じていることが判明し、最大7000億円程度の減損損失を平成29年3月期に計上する見込みであることを再び公表した。過去の不適切な会計処理を是正し平成28年3月期には、不採算部門の整理損や子会社に対する減損処理を行い、平成29年3月中間期には、黒字計上するまでとなっていたT社が、債務超過の可能性すらある多額の損失を再度計上するという決算予想は、大きなニュースとなった。

企業がT社のようなその存続にまで影響を及ぼすほどの赤字決算に陥らないようにするためには、経営者の適切な経営管理が必要となる。企業の目的とは、売上・利益を最大化するための需要の創造、従業員の物心両面の満足感の充足、事業活動による社会貢献等により、維持存続することである。経営管理とは、この企業の目的の達成のために、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源の調達、効率的な資源配分、組み合わせを行い、企業活動を円滑化する管理活動である。

日本の市場の成長が鈍化した結果、グローバル化の名のもとに海外市場の開拓は企業の成長のために必要である。しかし、T社の今回の大幅な損失の追加計上は、アメリカ子会社の建設会社の買収が、T社が不適切会計の後始末に追われていた時期に実行されたため、過去の会計問題の処理に忙殺され適切な経営管理が行われず、アメリカ子会社のマーケットにおいて、平成23年3月の日本の原発事故により、安全対策等の追加コストの負担が求められることが明らかになっている状況を軽視した結果によるものと言われている。今回は制度会計に従って損失が生じた事実の開示が行われているもののその詳細は調査中とのことであり、経営管理が現状においても欠如していると言わざるを得ない。

2. 経営管理における会計

経営管理は、経営者の活動であるので、定量化し可視化するためには、その活動を数値化する会計を手段として使いこなすことが、経営者に求められる。経営者に求められる会計の知識は、正確な仕訳作業や細かな会計用語やルールを暗記し理解することではなく、経営者が経営管理の結果たる企業活動と関連付けながら会計数値をとらえることにある。会計を言語として活用し、会計数値の経営における意味合いを考察し、経営課題を特定し、その課題を解決することが経営者に求められているのである。

3. 経営と会計

経営管理において企業活動と会計数値の関連付けが重要であるものの、制度会計における会計ルールを軽視してよいわけではない。経営者は、自身の経営管理の結果、たとえ計画通りの成果が得られなかったとしても、その事実を、会計ルールに則り過不足なく公表することは企業の維持存続のためには当然のことであり、現行の制度会計に従って、少なくとも每期(上場企業は四半期ごと)、経営成績及び財政状態を開示し、株主や債権者等のステークホルダーから信頼を得ることが求められる。決算が、大幅な赤字となってしまった場合は、経営管理を見直しその改善策の策定により失った信用を回復することが経営者の本来の責務である。

T社が、現在存続が危ぶまれるほどの苦境に陥っている大きな原因の一つは、経営(管理)の失敗を隠すために、決算数値を外部に公表するにあたり、資金調達等の理由から、利益を水増しするという不適切会計を行い、抜本的な改善策を早期に策定しなかったことにあることは、中小企業の経営者も常に念頭に置いておかなければならない。経営の失敗を、会計操作によって糊塗すれば会計問題が生じることにより、さらに信用が失墜し、企業の存続が危ぶまれる事態に直面するのである。京セラ創業者である稲盛和夫氏の言葉である「会計がわからなければ真の経営者になれない」(稲盛和夫の実学 経営と会計)は経営における会計の重要性を端的に表している。