

活かしてナンボの会計

中堅中小企業の経営者の資金管理方法

■ 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. 経営者の役割は会社全体の目配り

「もともと他人を管理するタイプではないし、経理も大の苦手。甘く見られやすい隙があったかもしれない。」(日本経済新聞掲載「私の履歴書」)。これは、世界的に著名なデザイナーである高田賢三氏(以下、賢三氏とする。)が、共同経営者と衝突し、その内紛を終息するため経営権を手放す事態となった原因は、自分にあると自戒した言葉である。商売について優れた才能を有しているとしても、経営者が、会社全体を貨幣金額的に把握しなければならないということの一例である。

起業した当初は、その事業を軌道に乗せるには、まず何といても営業を最優先させることとなり、起業する人たちは、賢三氏のように優れた営業センスや独自の技術ノウハウ等ビジネス上の優位性を有している場合が多い。事業が軌道に乗り売上が増加し規模の拡大に応じて、管理すべき「ヒト、モノ、カネ」が増え起業家一人ではコントロールが困難になり、営業や製造等の商売に直接関係する担当者に加え、人事、会計や財務等の担当者も必要となり、さらに拡大すると担当者も多数となることから、営業部、製造部、人事部や経理部等の部門が必要となり組織を作らざるを得なくなる。業容拡大により、経営者一人ですべての業務を遂行することはできなくなるので他人に仕事を任せざるを得なくなり、企業をコントロールするためには事業活動を円滑化する経営管理が求められることとなる。

経営者は、業界の特性や業容に適合した組織を作り、環境変化に応じてその組織を再編し、内部統制が有効に機能する組織を構築しなければならない。内部統制とは、業務の有効性・効率性、財務諸表の信頼性および関連法規の遵守の目的を達成するために、合理的な保証を提供することを目的とした取締役会、経営者およびその他の従業員によって遂行されるプロセスである(COSOレポート)。上場企業のように、最新鋭のITを整備したりして、多くの資金を必要とする内部統制を構築できない中堅中小企業は、管理にコストをかけられないので経営者自らが内部統制の重要な役割を担わざるを得ない。大企業と比べて規模が小さい中堅中小企業は、業務も複雑化していないので経営者が目を光らせているだけでも、内部統制は十分機能するように組織を構築し運用することが求められる。中堅中小企業の経営者は、業容の進展に応じてその役割も変化し、営業のみでなく、会社全体を貨幣数値として把握し会社全体の目配りがより重要となる。

2. 貸借対照表による会社全体把握

貸借対照表は左右の合計額は一致するので別名バランスシートとも言われ、左側は借方(借りてくれた方)、右側は貸方(貸してくれた方)という。借方は、資本の運用形態を表し、資金がどのような資産に投資され運用されているかが一覧できるようになっている。貸方は、資本の調達源泉を表し、他人資本である負債と自己資本である純資産に分かれている。このように貸借対照表は、資本の調達源泉と資金の運用形態を示しており、作成時点での、会社全体の資金状況を把握することができる。また、貸借対照表を期間比較することにより、その期間における資金収支を把握することができる。経営者は、負債や純資産の内訳により資金調達状況を、資産の内訳により資金運用状況を把握し、また、期間比較により、負債の増減、当期利益を反映した純資産の増減、および資産の増減により、資金収支状況を把握し、自身の経営意思決定とそれに基づく企業活動の結果が、貸借対照表に計上されていることを確認する。適時に少なくとも毎月実行することにより、企業行動の結果が、貨幣数値として紐つけられ、会社全体を貨幣数値的に把握し掌握することとなる。