



# バランスシートを見直して 財務の「大掃除」をしよう

普段、なにげなく見ているバランスシートですが、これは会社の財務状況を表しただけの資料ではありません。使い方によれば、会社の意思決定を助けてくれる有効なツールなのです。

バランスシートを中心として経営の意思決定を行えば、「部分最適」に偏ることなく、自然に「全体最適」の経営がもたらされる魔法のツールでもあるのです。これをどのように活用するかについて述べたいと思います。

## バランスシートの数字だけでは見えないもの

会社の財務状況はバランスシートを見れば分かると思われる方も多いと思います。経営分析の基礎資料として使いますし、世間ではそうした経営分析の書籍も多く出版されています。しかし、いま手元にあるバランスシートは「会計的」に正しいバランスシート

であるということ、「経営的」に正しいバランスシートとは限りません。それは、どういうことかといえは：

- ・借方（左側）に資金の使途
  - ・貸方（右側）に資金の調達状況
- が示されています。しかし、貸方（右側）は現実の資金の調達を示しているのに対して、借方（左側）は過去に使われたお金であって、

「経営塾」登録コンサルタント (<http://www.keiido.net>)

すが事務所代表 菅正至

URL <http://www.suga-office.com>

E-mail [stefano@ytv.home.ne.jp](mailto:stefano@ytv.home.ne.jp)

## ●●●●● 年末年始に向けての総点検

現実的に会社を運営していく上で必要な稼働資産とは限りません。たとえば、使われない土地建物があったり、土地の含み損があったり、経営に関係ない投資があったり、回収不能な売掛金があったりします。見かけ上は、一応資産となつていますが、必ずしも会社を運営してゆくのに必要ではないものがあります。この部分は、言い方は悪いですが「死に金」の部分だといえるでしょう。経営的な観点で財務分析を行うときは、この「死に金」の部分と自己資本を相殺して考えます。

すると、経営的な観点で見ると、思ったより実質的な自己資本比率が低くなる場合があります。特に経営効率の経年変化を見るときは表面上の数字ではなく、こうした調整を加えた数値をもとに考えることがあります。それは、バランスシートの「死に金」の資産を除外しないと、経営効率の本質的なところが見えてこないからです。

こうしたバランスシート上の「死に金」は、会社の内部事情を熟知している人でなければ分かりま

せん。私は資料としてバランスシートを拝見するときは、こうした確認を逐一行うことにしています。バランスシートは見かけでなく、実質的な内容で見る必要があるのです。

いろんな会社の財務諸表を見ると、実際に「見かけ」と「実質」に差がある会社が多いのですが、こうした「死に金」の部分をできるだけなくし、無駄を省いた筋肉質のバランスシートを経営者は目指すべきだと思っています。

### バランスシートを筋肉質にする必要性

通常は会社業績を損益計算書で見るとは述べるまでもないことです。しかし、損益計算書で見るとは単年度の実績です。これを中心に会社経営を考えると、「《部分》最適」の考え方になり、会社の長期発展のための「《全体》最適」の考え方から外れることがあります。実際に長期に渡って業績の良い会社の経営者は「常にバランスシートを良くしよう」

ある□□（業種入）会社の社長の話ですが、経営の経験が豊富にもかかわらず、商売に失敗して会社を倒産させてしまいました。再起を願って、初心に戻り、ある経営に関する勉強会に参加されたとのこと。勉強会はひたすら財務諸表と業績の因果関係を見るという単純なものでした。

その社長が様々な会社の2000枚以上の財務諸表を見ているうちに、「長期に発展している会社はバランスシートを中心に経営の意思決定を行っている」ということに気が付きました。ほんとうにバカバカしいほど単純な気づきです。しかし、この気づきを得るために、長年の経営経験と、ひたすら財務諸表を見るという勉強会が必要だったのです。

真理は常にシンプルですが、本当に腹に落ちて分かるということは別物なのかもしれません。この社長は、自分自身の経営における意思決定が損益計算書を中心とした「部分最適」の思考回路であったと深く反省をしたということです。こうした勉強会で本当にバランスシートの大切さに気づき、現在では見事に再起を果たされ成功しています。

という視点で経営を行っていることが多いのです（左の参考事例参照）。

では、バランスシートを中心に経営の意思決定を行うとはどういうことなのでしょう？ きわめて当たり前の発想なのですが、調達したお金を「死に金」ではなく「生きたお金」として使おうという意識です。特に会計的なお話ではなく常識的に判断できる内容です。これは、バランスシートを健全化させるとともに、的確な「全体最

適」の考え方に導いてくれます。お金を生かすためには、バランスシートの借方（左側）の贅肉をそぎ落とすということが重要なこともあるのです。理想を言えば、何も調整をしなくても、バランスシートの数値がそのまま実質的な経営分析に使えるようになることです。無駄のない筋肉質のバランスシートを実現しようとすることは、経営効率を上げることであると同時に「全体最適」の正しい意思決定をするということなのです。

「Subject」  
年末年始に向けての総点検

どうしたらバランスシートを  
筋肉質に出来るか？

バランスシートを筋肉質にするためには、バランスシートの大掃除を行わなければなりません。バランスシート of の借方（左側）の項目を一つ一つ見てみてください。贅肉のついたバランスシートは必ず経営に寄与しない要素があるものです。

- ・現在の事業を行うのに本当に必要な土地建物でしょうか？
- ・土地や有価証券の含み損などをそのままにしていけないでしょうか？

ビジネスモデルと経営計画が明確であれば、現在および近未来において必要な資産は明確化できると思います。不必要なものは売却などして、負債を圧縮することが出来るかもしれません。たとえば、

現在の土地建物を売却して、債務を返済し、貸しビルに移転したときなどのような経営効率になるかは簡単にシミュレーションをすることができません。

こうして項目を一つ一つ洗うことが大切です。バランスシートをより良くしようという意識で作業を行うと、不思議なことに「全体最適」の正しい判断ができるというわけです。バランスシートをより良くしようというシミュレーションを行うプロセス自体が「全体最適」に導く思考回路を作るのかもしれませんが。少しでも良い形のバランスシートにしようと考え抜くことが必要なのです。もちろん、バランスシートの贅肉を一気になくすことは難しいことです。常に現状の事業を鑑みて、あるべきバランスシートを意識しておくことが必要なのです。

たします。会社においても同様で、無理なく理想の体形を実現しなければならぬことは言うまでもありません。すぐに実現はできなくとも、経営者の意識の上で常に理想形のバランスシートを求めることが必要なのです。

- ・損益計算書を良くするのは社員の仕事
- ・バランスシートを良くするのは経営者の仕事

なので、

**バランスシートの大掃除で  
経営効率が上がる例**

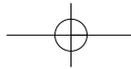
私のクライアントで、バランスシートの大掃除が現在進行中の会社の例を挙げます。

- 社員数300名ほど、年商30億円超の中堅の化学分析サービス会社の例

数年前まで業績は徐々に上昇基調にあり、株式上場ができるのではないかと経営陣は考えていました。実際に専門家に打診すると十分に上場の可能性があるとのこと。経営陣は、上場に向けての準備に入りました。

当時、単年度ベースで見ると売上は上昇基調にありました。経営陣は、おそらく今後とも売上は伸びるであろうと予測しました。そして、当時の業務をさらに拡大するために、新たに土地を購入して将来の研究所を建設する準備をしました。さらに既存の研究所の増設を行い、社員も上場に備えて増員をしたのです。

ところが、上場準備に入った段階で、徐々に売上が落ち始め、上場するには利益が足りない状況になりました。その後、売上は緩やかに低迷して現在に至っています。現在の外部環境を考えると上場どころではない状況となっております。



## ●●●●● 年末年始に向けての総点検

経営陣も一掃されました。上場をあきらめただけでなく、見込み発車の新規投資を行った結果、今度は企業として存続することさえ難しくなってきました。

この会社は、上場のための新規投資は全て、銀行借入れで賄っていました。したがって、自己資本比率は低下し、金融調達コストは膨れ上がっています。また、実際に稼動していない土地、稼働率50%を切る研究所施設、異常に上昇した労働分配率などが課題として残りました。

### ● 問題解決のための方策

こうした問題を解決するため、建物を建設する予定の無い土地の処分、現在の研究施設の移転、営業所の統廃合を行う予定です。これらは、いわゆる「死に金」の資産の処理です。こうした不動産のリストラで得たキャッシュをまとめて銀行への返済に充てます。

また、社員のリストラによって適正な労働分配率の実現を目指します。非常に単純なケースですが、こうした大鉈を振るうことで、理

論的には、安定的で健全な経営指標が得られる予定となっています。もちろん、実行に関しては容易でない部分もありますが、経営者のバランスシート志向の経営により、近未来的にあるべき姿が実現できると思っています。

このような事態を招いたのは、旧経営陣がバランスシートへの影響を軽視し、損益計算書を中心とした「部分最適」の意思決定をしたからです。つまり、バランスシートによる影響を事前に深くシミュレーションすることなく、感覚で投資を行ったことでした。もし、いろいろなシナリオにおけるバランスシートのシミュレーションが十分に出来ていたら、新規投資に失敗することもなかったと思います。これは、バランスシート志向の考え方の大切さがはつきりと出た事例です。

### まとめ

経営者の中には、自分自身が會計的な細かな知識が十分ではないと考える方もいるかもしれません。

そうした経営者の中には、税理士や会計士といった専門家に相談をする方もいるかと思えます。しかし、會計知識は経理担当者が持つていなければならないのです。私は、大局的な判断をするのに細かい會計知識は必ずしも必須ではないと思っています。

正直なところ、こうした細かい會計知識が経営の意思決定に本当に有益かどうかは疑問のあるところです。商売の基本は集めたお金をいかに生かすかだけです。どうやったら、もっとも効率のよい生かし方ができるかというセンスと常識があれば、十分なのです。その際に、バランスシートは自分の考え方を整理するのに使うツールであると割り切れればよいのだと思います。

人間は物事を考える際には必ず軸足がなければなりません。会社経営において、こうした軸足となるのがバランスシートなのです。バランスシートに軸足をおいて意思決定する限り、大きな間違いは犯さないと考えます。

非常に経験的観察での話で恐縮

なのですが、安定企業の経営者は常に会社のあるべき姿をバランスシートの考えているように思えます。一方、浮き沈みの激しい企業の経営者に限って損益計算書を中心とした思考回路です。特に、倒産企業の多くは損益計算書を中心とした思考回路の会社が多いのです。

バランスシートを中心として意思決定すると自然に「全体最適」になるという考え方を本当に理解できるのは、かなり経験を積んだ経営者かもしれません。バランスシートを中心とした思考回路が必要だという話は、意外に奥が深いのだと思います。

時代は筋肉質のバランスシートを企業に求めています。熾烈な競争環境を生き抜くには贅肉の無い体ではいけません。無駄の無い引き締まったバランスシートは、会社の機敏なオペレーションを可能にします。バランスシートの大掃除を行うと同時に、バランスシートとは何であるかということを再度、考えても良いのではないのでしょうか。

