

第14回 数値で経営計画を検証する

一 起業時につくる貸借対照表と損益計算書の役割 一

専務理事 小平 和一朗

西河技術経営塾では「企業においてお金は人間の血液」と教える。経営者は、いかなる時にも現金・預金の流れを眺め、流れを意図的につくる対応力を身につけることが大切である。**予見することで経営力を高める**

さて、企業の業績を示す貸借対照表（BS）と損益計算書（PL）は、経営した結果の会社の状況を整理したものである。まさに過去を整理している。

それを西河技術経営塾では、会社の立ち上げ時にBSとPLを作るよう指導する。数値実績がないので事業を企画し、計画して、試算しないと作れない。

事業を始める前の経営実態の無い段階での作成を塾生に求める。戸惑うが経営を予測することは経営者育成には有効である。まさに未来する力、つまり経営力を高めることができる。

立ち上げ時のBSを作成する

立ち上げ時のBSはどうなるのだろう。BSは、資産の部と負債の部と資本の部の3部で構成される。資産の部に現金・預金があって、負債の部に借入金があって、資本の部に資本金がある。

起業を考えた段階では、当然ではあるが資金が必要になる。設備投資を含む開業資金と1年間の運転資金に使う現金・預金を事業開始までに準備しなければならない。

例えば総額を3千万円とするのか、1億円とするのか。この数値が事業規模を示すことになる。その現金・預金を借り入れにするか、自己資金を含めて投資家からお金を集めて資本金にするかである。負債の部または資本の部の中に数値が入る。

現金・預金が固定資産に変わる

事業の開業準備の段階で事務所の決定から始まり、工場、機械器具、車両、什器備品などの固定資産の購入となる。つまり設備投資をすると現金・預金が固定資産に振り替えられる。

設備投資は、事業計画をつくり設備予算が出来れば算出可能な数値である。

初年度のPLを作成する

次にPLの作成を行う。事業開始から一年間の月次の売上計画を作成する。つぎに年単位で3年、5年の中期計画も作成する。

売上に対応して売上原価を試算する。モノづくりをしていれば、工場作業員の給与、購入材料費、水道光熱、設備の減価償却費などの間接経費の合計が製造原価となる。期首期末の仕掛品を考慮して売上原価となる。製造原価内訳書を作成する。

営業体制、総務経理の体制を何人の社員で事業するかを決定すると販売費・一般管理費が試算できる。