

会計の知識が企業経営にいかに関係するか - 丸紅(株)のケースを中心に -

浅野 敬志

1. はじめに

最近、新聞や雑誌、ニュースなどで「連結会計」、「キャッシュフロー会計」、「税効果会計」、「時価会計」といった用語が頻繁に登場するようになりました。書店でも会計に関する本がよく売れ、ビジネス本のベストセラー上位 10 位以内にランクインする本もでてきているようです。また、ある全国紙が現職の OL さん相手に失業対策として行っているものを訊ねたところ、英語、パソコン、そして簿記の 3 つが回答の上位を占めたそうです。英語とパソコンは想像通りのような気がしますが、それに次いで簿記が選ばれるとは意外ですね。とにかく、ビジネスの社会では、会計の知識が必要とされていることがわかります。

このような現状にもかかわらず、会計に対する社会のイメージはそれほどよくありません。数字アレルギーの人が多いからでしょうか。経営目標として「ROE」や「キャッシュフロー」といった指標を掲げている経営者でさえ、これらが何を意味しているのか完全に理解できていない場合が多いようです。しかし、会計は企業の実態を映す鏡ですから、会計の知識がないと企業の全体像は見えません。言い換えると、企業の実態を把握し企業のウィークポイントを指摘・修正するには、会計の知識が絶対不可欠なのです。ここでは、会計に詳しい丸紅(株)の辻亨社長の経営計画を取り上げ、いかに会計の知識が経営計画に関係するかを示すことにします。その前に、会計の仕組みについて簡単に触れておきましょう。

2. 貸借対照表と損益計算書

企業の実態は会計を通じて数字に映し出されます。ここでいう企業の実態とは財政状態と経営成績のことで、前者は貸借対照表(Balance Sheet)、後者は損益計算書(Profit and Loss Statement)といったものに表されます。貸借対照表と損益計算書の基本フォームは表 1 の通りです。

貸借対照表は一定時点における企業の財政状態を示すもので、資産、負債、資本から構成されます。資産は、将来企業に何らかのベネフィットをもたらすものであり、現金、土地、建物、機械設備がその代表例です。負債は、将来において資産を引き渡すかサービスを提供しなければならない義務、簡単にいえば、企業にマイナスをもたらすもので、借入金(借金)がその代表例です。資本は資産から負債を控除した部分であり、よく純資産と表現されます。これらの定義は教科書によって異なっていますが、このように理解しておくことで簡単でわかりやすいでしょう。

次に損益計算書ですが、これは一定期間における企業の経営成績を示すもので、利益の源泉を詳しく分析できるように、利益が 5 つに分けて示されます。まず売上総利益は粗利

益と呼ばれ、製品の売上代金（売上高）からその製造コスト（売上原価）を差し引いて計算します。次に営業利益は営業活動（本業）からの利益であり、売上総利益から販売や管理のために費やしたコスト（販売費および一般管理費）を差し引いて計算します。経常利益は経常的な活動（本業+財テク）からの利益であり、営業利益から営業活動以外で経常的に発生する収益・費用を加減して計算します。税引前利益は臨時的な活動を含めての利益、つまり全活動の結果であり、経常利益から臨時的に発生する収益・費用を加減して計算します。最後に、当期純利益は税引前利益から税金を差し引いて計算します。これは税引後の手取りであり、利益といえば、基本的にこの当期純利益のことを指します。

表 1：貸借対照表と損益計算書の基本フォーム

貸借対照表の基本フォーム				損益計算書の基本フォーム	
資 産	固 定 資 産	流動資産	負債	I 売上高	×××
		有形固定資産	債	II 売上原価	(-) ×××
	無形固定資産	資 本	資本金	売上総利益	×××
	投資その他の資産		資本準備金	III 販売費及び一般管理費	(-) ×××
	繰延資産		利益準備金	営業利益	×××
			その他の	IV 営業外収益	(+) ×××
			剰余金	V 営業外費用	(-) ×××
		任意積立金	経常利益	×××	
		当期未処分利益	VI 特別利益	(+) ×××	
			VII 特別損失	(-) ×××	
			税引前当期純利益	×××	
			法人税及び住民税	(-) ×××	
			当期純利益	×××	

このように、損益計算書では利益が5つに分けて表示されています。だからこそ、企業がどのような活動を得意または不得意とするのかがわかり、同業他社比較ができるようになるのです。ここでトヨタと日産の興味深い事例を取上げてみましょう。両社は皆さんもご存知のとおり、日本を代表する自動車メーカーです。ゴーンさんが社長になって日産の業績は立ち直りつつありますが、トヨタにはまだ足元にも及びません（株価がそれを教えてくれます）。それでは、日産はトヨタに比べどのような点が劣るのでしょうか。

表 2 はトヨタと日産の売上総利益率と営業利益率を 1995 年から 1998 年まで比較したものです。売上総利益率は売上総利益÷売上高×100 (%) と計算され、企業がいかにか効率よくモノを製造しているかを示します。営業利益率は営業利益÷売上高×100 (%) と

計算され、企業がいかに効率よく本業で儲けているかを示します。表2によると、日産の売上総利益率は1998年を除いてトヨタを上回っています。日産の方が無駄なコストを省いて車を製造していることがわかります。しかし、営業利益率を見ると、日産は1995年の営業赤字をはじめ、トヨタに比べて相当悪い結果になっています。この原因は営業利益の計算過程を考えれば明らかで、「販売力」の弱さにあります（例えば、営業が金を使いすぎるなど）。だから、日産の課題は販売の見直し、つまり販売コストの削減と販売力のアップということになります。実際、日産は1998年4月に「接待禁止」を宣言し、無駄な販売コストの削減と接待しなくても大丈夫な販売力の強化を目指しています。

表2：日産とトヨタの利益率比較

	1995年	1996年	1997年	1998年
売上総利益率				
トヨタ	10.6%	11.9%	15.5%	19.3%
日産	12.2%	15.7%	19.6%	18.1%
営業利益率				
トヨタ	2.5%	3.0%	5.7%	7.2%
日産	△2.2%	1.1%	3.1%	2.4%

3. 丸紅(株)のケース

上の事例で、会計の知識が経営に必要であることがある程度理解できたと思います。次に、もっと踏み込んで会計の知識が経営に役に立つことを示しておきましょう。ここで取り上げるのは1958年創業の大手総合商社である丸紅(株)です。丸紅は、戦後初めて2期連続して最終赤字に陥ったせい（丸紅単体の1998年度と1999年度の当期純利益がマイナス）、同じ大手総合商社である三井物産や三菱商事などと比べて株価（＝企業の評価）が低くなっています。これでは、投資家から低コストで資金を調達できないだけでなく、優秀な人材を外部から獲得できません。そのため、このような現状をできるだけ早く改善する必要がありますが、丸紅の辻亨社長は「ビジョン2000」と「ビジョン2000 リストラクチャリング・プラン」という明確な経営計画を打ち出し、競争力強化に取り組んでいます。ここで問題になるのが、辻社長はどのような視点から2つのプランを打ち立て、それにどのように取り組んでいるのかです。この点について、以下で検討したいと思います。

これまでの総合商社はビジネスボリュームの拡大を目指して、鉄から繊維、食品など、多種多様な事業部門を全て抱え込むという、薄利多売のビジネスを営んできました。しかし、このような時代も終わり、事業の収益性が見込めない部門を切り捨て、得意な部門に特化して質（収益性）を高める時代になってきています。丸紅もこの流れに乗り、1999年4月からスタートする3カ年の経営計画「ビジョン2000」を打ち立てる一方、「ビジョン2000 リストラ・プラン」も同時に打ち立てました。しかも、できるだけ早くコアビジネスに

経営資源を集中し資産効率をアップさせるために、後者のプランを「ビジョン2000」より1年早く完遂するように立案しています(表3参照)。「絶対に商社の勝ち組になるんだ!」という社長の強い意志が伝わってきますね。

表3: 「ビジョン2000」と「ビジョン2000 リストラクチャリング・プラン」の概要

「ビジョン2000」の概要	「ビジョン2000 リストラ・プラン」の概要
<p>〈2001年3月期の財務目標〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連結ROE 10% ・連結純利益 500億円 <p>〈経営の基本方針〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重点分野の強化 ・スピーディーな経営体制の構築 ・バランスシートを重視した経営効率の追求 <p>〈4つの成長分野への取り組み〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資源開発分野 ・情報通信、マルチメディア分野 ・環境関連分野 ・サービス分野 	<p>〈4つのリストラの推進〉</p> <p>1. 財務のリストラ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総資産の圧縮と有利子負債の削減のさらなる徹底によるバランスシートの改善 ・ROE10%の達成に向けたコスト削減の徹底 <p>2. 事業のリストラ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コアビジネス以外の事業投資先の整理、売却、撤退の促進 ・連結対象子会社、赤字事業会社の削減 <p>3. 人事のリストラ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人員のスリム化の徹底と、環境変化に沿った人員再配置の促進 ・成果重視の報酬システム導入による、活力ある企業風土の構築

表3の通り、丸紅は、財務、事業、人事に対するリストラに取り組んでいます。よく3つの余剰として、「債務」、「設備」、「雇用」が取り上げられますが、丸紅は3つの余剰を全て削減する方針をとっています。ここでは紙幅の都合上、「財務のリストラ」のみ取り上げることにします。丸紅は何を目標にどのような手段でリストラを実行しているのでしょうか。

丸紅は1999年4月から2年間で1兆円を超える連結有利子負債を削減する予定です。有利子負債とは、利子のつく負債のことで、借入金(借金)がその代表例です。丸紅は2000年3月末時点においてグループ単位で約4兆5千億円もの有利子負債を抱えているので、例えば利率が年率3%だと、1年間に利息費用として1,350億円支払わなければなりません。実際、1998年度には1,278億円もの利息費用を計上しています。費用が大きいほど利益が小さくなりますから、丸紅は利益を生み出しにくい体質になっていることがわかります。だからこそ、有利子負債を削減して利息費用を減らそうとしているのです。

丸紅が1兆円を超える連結有利子負債を削減するために採った方法は、連結資産の売却です。具体的には、売掛金や有価証券など換金性の高い(お金に換えやすい)資産を1999

年度に売却し、売却が困難な固定資産（機械設備など）を翌年度に売却して、1兆2千億円確保することを決定しました。このお金を使って、1兆円の有利子負債を削減するというわけです。

表4：格付機関と格付

名 称	格付 (安全性が高い順に示してある)
スタンダード・アンド・プアーズ・レーティングス・サービシス (S&P)	AA、AA+、AA、AA-、A+、A、A-、BBB+、BBB、BBB-、BB+、BB、BB-、B+、B、B-、CCC、CC、C
ムーディーズ・インベスターズ・サービス・インク (MDY)	Aaa、Aa1、Aa2、Aa3、A1、A2、A3、Baa1、Baa2、Baa3、Ba1、Ba2、Ba3、B1、B2、B3、Caa、Ca、C

ところで、1兆円という数字はどのように決定されたのでしょうか。この決定には、「負債比率」が関係しているようです。負債比率は負債÷資本×100(%)と計算され、企業の安全性を示します。負債比率は低いほど安全性が高いと判断され、一般に100%が妥当と考えられています。格付機関は企業による社債返済の安全性を「格付」という記号で表していますが(表4参照)、その決定に際して「負債比率」を重要視しています。格付は簡単でわかりやすく、投資家などに非常に重宝されていますから、丸紅は格付を意識しながらそれに大きな影響を及ぼす負債比率を見直さなければなりません。

丸紅の負債比率は1999年3月末時点で1,100%でした。このため、米国の格付機関であるS&P社が丸紅の格付を「投機的」(安全性が疑問視される)とされるBB+に格下げしました。この格下げが相当応えたのでしょうか。丸紅は格付の早期回復のために700%という負債比率をまず設定し、この設定に合わせて有利子負債を削減することに決めました。その結果、1兆円という目標数値が導き出されたというわけです。

4. おわりに

企業を動かすのがヒトである以上、目標を設定しその達成に向けて論理的かつ具体的に計画立てていかなければ、必ず目指す方向を見失います。会計は企業の実態を映し出し、企業のウィークポイントを浮き彫りにしますから、その克服に向けた目標の設定に役立つはずですが、また、会計は企業の行動を数値に置き換えますから、会計数値を念頭に置いた具体的なプラン作りを可能するはずですが、つまり、会計を知らないと、経営目標も設定できないし、具体的にその達成に向けた計画を立てることもできないのです。会計の知識が企業の経営にいかにかに必要か、これでわかっただけでしたか。皆さんがこれを読んで会計に興味を持ってくれればうれしい限りです。