

経営シミュレーション

事業開始時のBS

資産		負債	
現金	500	借入金	3000
		純資産	
建物	3000	資本金	500
		利益剰余金	
合計	3500	合計	3500

資本金500万円
借入金3000万円
中古店舗3000万円で購入
現金残500万円

中古店舗の耐用年数25年
減価償却費は定額法毎年120万円(3000÷25年)
借入金3000万円の返済期間は15年で元金均等返済、利率年利5%
返済額200万円(3000÷15年)、初年支払い利息は150万円(3000×5%)

店舗購入時のBSから1年間のPL・CSの動き

BS

資産		負債	
現金	270	借入金	2800
		純資産	
建物	2880	資本金	500
		利益剰余金	-150
合計	3150	合計	3150

建物は1年間に120万円の減価償却費が計上
(3000-120=2880)
現金は270万円(3150-2880)で合計3150で一致

PL

売上高	3000
売上原価	2400
売上総利益	600
販管費(減価↓)	480
販管費(減価↓)	120
営業利益	0
支払利息	150
税引前当期利益	-150
法人税等	0
当期純利益	-150

年間売上3000万円
売上原価2400万円
粗利600万円、粗利率は20%
販管費(①480万円、②減価償却費120万円)

営業利益は0
支払い利息150万円
税引前当期利益と
当期純利益は、-150万円

CS(間接法)

営業CF	
税引前当期	-150
減価償却費	120
買掛金の増加	
法人税等	0
営業CF計	-30
投資CF	
固定資産	-3000
投資CF計	-3000
財務CF	
借入金収入	3000
借入金返済	-200
株式発行	500
財務CF計	3300
現金残高	270

PLの中で現金の動きのない減価償却費の120万円が引かれたため、現金の動きのないのに利益を押し下げた減価償却費120万円を足し戻しておかねばならない
(-150+120=30万円)

店舗購入代金3000万円

借入金3000万円
初年度200万円の返済
資本金500万円

現金の動きを足し合わせると270万円になる

買掛取引を始めた場合のPL/CSの動き

PL		
	現状(現金)	改革①買掛
売上高	3000	3000
売上原価	2400	2400
売上総利益	600	600
販管費(減価)	480	480
販管費(減価)	120	120
営業利益	0	0
支払利息	150	150
税義気前当	-150	-150
法人税等	0	0
当期純利益	-150	-150

現金商売の現状と比較できるように、買掛の取引が可能となった改革案①を記載しています。
仕入れの1ヶ月分が買掛の仕入れになった場合でも、PLは変化しません。
PLはその期の正しい営業活動を表すためのものですから、現金の動きとは関係なく、商品、サービスを提供したり受け取ったりしたときにその額を計上する。

CS(間接法)		
		改革①
営業CF		
税引前当期	-150	-150
減価償却費	120	120
買掛金の増加		200
法人税等	0	0
営業CF計	-30	170
投資CF		
固定資産	-3000	-3000
投資CF計	-3000	-3000
財務CF		
借入金収入	3000	3000
借入金返済	-200	-200
株式発行	500	500
財務CF計	3300	3300
現金残高	270	470

変化があるのはCSです。買掛の商売となれば、現金商売と比べ期中に現金が出ていく金額が減りますから、その分だけ現金は会社に多く残る。

仕入れを現金取引から買掛の取引に変えることができれば会社のキャッシュに余裕が生まれる。

借入もせず店舗も購入しなかった場合の期首のBS

資産		負債	
現金	500	借入金	0
		純資産	
建物	0	資本金	500
		利益剰余金	
合計	500	合計	500

買掛一カ月の商売のままで、店舗を購入せずに年間の減価償却120万円と同じ額の年間120万円(月額10万円)の賃借料で店舗を借りて事業を運営した場合。店舗も購入しないので借金も一切なかった場合。

PL			
	現状(現金)	改革①買掛	改革②賃借
売上高	3000	3000	3000
売上原価	2400	2400	2400
売上総利益	600	600	600
販管費(減価)	480	480	600
販管費(減価)	120	120	0
営業利益	0	0	0
支払利息	150	150	0
税義気前当	-150	-150	-150
法人税等	0	0	0
当期純利益	-150	-150	0

CS(間接法)			
		改革①	改革②
営業CF			
税引前当期	-150	-150	0
減価償却費	120	120	0
買掛金の増加		200	200
法人税等の	0	0	0
営業CF計	-30	170	200
投資CF			
固定資産の	-3000	-3000	0
投資CF計	-3000	-3000	0
財務CF			
借入金収入	3000	3000	0
借入金返済	-200	-200	0
株式発行収	500	500	500
財務CF計	3300	3300	500
現金残高	270	470	700

PLは、店舗を購入しなかったため減価償却費が発生していません。ただ、減価償却費の120万円と同じ賃借料で店舗を借りたので、販管費①は480万円から600万円になり、120万円増えています。これにより営業利益は「0」になりました。借金をしていませんから支払い利息も発生していません。したがって税引前当期純利益も当期純利益も共に「0」になっています。PLは基本的にすべて現金の動きですが、改革案①とおなじように、売上原価2400万円のうち1カ月分の200万円だけは期末までに現金が出ていっていません。したがって、

CSの営業活動によるキャッシュフローは税引前当期純利益「0」に200万円を足し戻して200万円になります。店舗を購入していませんから、投資キャッシュフローに動きはありません。借入もしていませんし、返済もありませんから借入金収入も借入金返済も「0」になっています。財務キャッシュフローは資本金(株式発行収入)の500万円だけです。したがって、CSの一番下の現金残高は営業キャッシュフローの200万円と資本金の500万円を合わせて700万円になっています。

借入もせず店舗も購入しなかった場合の期末のBS

資産		負債	
現金	700	借入金	0
		買掛金	200
		純資産	
建物	0	資本金	500
		利益剰余金	0
合計	700	合計	700

この時のBSが左の図です。利益剰余金は「0」、買掛金が200万円計上されていますので、BSの右側は資本金の500万円とあわせて700万円になっています。BSの左側の現金は700万円で、改善案②のCSの現金残高700万円と一致している。

借金をして店舗を購入した改善案①と、減価償却費と同じ賃借料で店舗を借りて運営した改善案②では、財務指標にはどのような違いがあるか。

まず、PLの当期純利益は、改善案②の方が150万円改善している。減価償却費と賃借料を同額に設定しているので、改善案①と改善案②の当期純利益の差150万円は支払い利息150万円の影響です。

営業キャッシュフローは、改善案①の170万円から改善案②の200万円に30万円増えています。

改善案①と改善案②の現金の出入りの差を考えてみる。同じ額の買掛の商売でしたから、売上原価に関連する現金の動きに差はありません。差があるのは、利息の支払いと賃借料支払いだけです。

改善案①の方は利息の支払いの150万円が出ていき、改善案②のほうは利息の支払いが無いけれど賃借料の120万円が現金で出ていっています。この差30万円分が改善案②の営業キャッシュ

フローが多い理由です。

ただし、全体の現金の動きには大きな違いがあります。お金を借りて店舗を購入した改善案①は、借入金をそのまま店舗購入に充てました。そこは3000万円入ってきてそのまま3000万円出ていった

ことになり、現金の出入りとしては差引ゼロになります。しかし、3000万円の借金をした事により、1年間に利息の150万円と元金返済分の200万円が外に出ていくことになり、合計350万円です。

一方、店舗を買借した改善案②の場合は借入金関連の現金の動きはありませんが、店舗の賃借料120万円が外に出ていきます。この350万円と120万円の差230万円が、2つのケースの現金残高

の差(改善案①の470万円と改善案②の700万円の差)になっている。改善案①と、改善案②の方が利益も営業キャッシュフローも良いことが分かります。

また、資本効率から言えば、総資本3500万円規模で3000万円の売り上げと150万円の赤字をだす改善案①と、700万円規模の総資本で同じ3000万円の売り上げと損益が「0」の改善案②とどち

がよいかということになります。

同じ程度の売り上げと利益を出すのであれば、負債も少なく総資本回転率(売上高÷総資本)も良い改善案②の方が効率的に見えます。これは店舗の償却年数、借入金の返済期間、利率などの数値を変えることによってさまざまなパターンが考えられます。この例だけで、店舗購入より賃借の方が事業効果が良いなどは全く言えません。

ドラッカーはすべての企業には4つの機能(ファンクション)が必要であると言う。

- ① 顧客を知り尽くすマーケティング機能
- ② 新しい商品やサービスを創造するイノベーション機能
- ③ 組織は生産性を高める管理的機能
- ④ 利益が持つ機能、利益は企業の目的ではなく、利益は事業経営の結果である。

企業は売上や利益をコントロールすることはできない。コントロールできるのは、企業内部の活動であるマーケティング機能、イノベーション機能、管理的機能です。

目標を設定すべきは、売上や利益ではなく、自らがコントロールできるマーケティング機能、イノベーション機能、管理的機能です。