

ある経営者から、旅館経営の実態を表す指標はないかとの問い合わせを頂いた。

使用目的を問うたところ、自社の財務状況を客観的に判断したいとのこと。

我々もコンサルティングを行う場合、収益性（儲かっているか）・安全性（安全な状態かどうか）・効率性（効率的な経営をしているか）・成長性（売上や利益が伸びているか）といった視点から財務分析を実施し、これを金融機関への提出資料として必ず作成していた。しかし、最近はこの手の指標はあまり重視しなくなってきた傾向がある。

その理由は、いろいろと手を加えた決算書は必ずしもその企業の経営状況を反映したものではないことが、まずあげられる。

そこで提示された決算書を紐解き、例えばフル償却をしていないものがあれば、償却をしたと仮定して減価償却費を計上して利益額を算定したり、売掛金計上されているもので回収不能なものをピックアップしたり、役員借入金は借入金勘定から除外したりする。そして実態の決算書を明らかにした上で、はじめてその企業を判断する。財務分析を行う場合もこのステップを踏まなければ、意味がない数値になってしまうという認識が必要だ。

また、大事なのは、金が足りるのか、足りないのかであり、全てがキャッシュフローに帰結するという考え方である。

つまり、勘定合って銭足らずではダメだということだ。これは経営の現場にいれば、痛感することである。

金融機関も様々な尺度から債務者区分をおこなって、借り手のランク付けを行っているが、最近よく耳にする、現在の借入金を単年度キャッシュで見た場合、何年で返せるかということも、この現金重視の考え方から発している。

冒頭の経営者の質問には、財務指標と個別事業所との比較は、あくまでも目安程度にとどめておき、もっと大事なキャッシュのインとアウトの状況を常に把握することをすすめた。そしてまずは原価と経費の徹底的な見直しにより、無駄な経費とコストパフォーマンスを常に頭に置いた原価・経費の使い方を行っているかどうかをチェックすることである。

要は今の事業のやり方で、キャッシュが残るかどうかだ。