



株式会社MANIX  
代表取締役社長 松田 茂樹

今回からは、経営に関する計数的な話をさせていただきますので、経営数学というタイトルにいたしました。かと言って決して難しい事ではありません。かと言って簡単な事でもありませんが……。全体的な構成は、まず簿記、中でも決算についてです。次に原価計算、そして工程管理・経営分析・経営計画と話を進めて参ります。どうぞよろしくお願いたします。

### 【1】簿記

#### ①簿記の起こり

イタリアのベニスで、パチョーリーという人によって考え出されました。ご存知のとおり、ベニスは商港都です。資本家がお金を出し、船を手に入れ、商品を買集め、それを東方へ持って行き(東方貿易)、現地の特産品と物々交換をして、ベニスに持ち帰り売る。ここで起こるさまざまな取引を記録し、一航海ごとにその利益を計算する。そのために考え出されたしくみが簿記です。

#### ②簿記のしくみ

繰り返しになりますが、簿記とは金銭をとまなう日々の事柄(取引)をその都度記録し、日・月・年とそれぞれ照合しながら積算していく事を言います。また、複式簿記では、必ず2つの項目で左右が同額になることによって照合をしていきます。例えば「私はA商事から現金10万円にて甲商品を買った」という行為は、

商品 10万円 (甲商品)	現金 10万円
------------------	---------

と記録されるということです。

買い物をした時に、この様な経験はないでしょうか。「ボールペン1本800円(税込み)を買って、1,000円札を出したところ、200円の釣銭をもらった。」という場面です。日本では、1,000円札を渡したら先に商品を包装して受け取り、後にレシートと釣銭200円をもらうでしょう。しかし、海外では包装された商品と200円の釣銭と1,000円札を同時に並べ、交換します。これは次のように表現されます。

現金 1,000円	ボールペン 800円
現金 200円	現金 1,000円

まさに簿記そのものです。すなわち、簿記は原則的には加算(足し算)のみで構成されており、減算(引き算)の考え方はないのです。そして、貸借(左右)は、

資産科目の 増加	資産科目の 減少	負債科目の 減少	負債科目の 増加
-------------	-------------	-------------	-------------

として記録されていきます。ここでいくつかの例を示します。

私は、3月10日にA商事から甲商品を10万円にて仕入れた。

商品 10万円	買掛金 10万円
10万円	10万円

商品という資産が増加したので左。

買掛金という負債が増加したので右。

私は、3月15日にA商事に現金にて商品代10万円を支払った。

買掛金 10万円	現金 10万円
10万円	10万円

買掛金という負債が減少したので左。

現金という資産が減少したので右。

私は、3月16日にB商店に甲商品を12万円にて掛売りをした。

売掛金 12万円	商品 12万円
12万円	12万円

売掛金という資産が増加したので左。

商品という資産が減少したので右。

私は、3月30日にB商店から現金にて売掛金を回収した。

現金 12万円	売掛金 12万円
12万円	12万円

現金という資産が増加したので左。

売掛金という資産が減少したので右。

簿記の対象となる取引は無数にありますが、次の五つの要素の組合せにより記録されます。

#### 貸借対照表(B/S)

資産	負債
	資本

- ・資産  
企業が所有する現金・商品・土地建物の有形のものや、売掛金・貸付金などの無形の債権などを言います。
- ・負債  
将来支払わなければならない買掛金・借入金・支払手形などの債務を言います。
- ・資本  
法人の場合は、出資金と過去に蓄積した利益の合計を言います。また、資産の総額から負債の総額を引いた差額とも言います。

#### 損益計算書(P/L)

費用	収益
当期純利益	

- ・費用  
企業の経営活動の結果として、収入を得るために費やされたもので、資本が減少する原因となるもので、給料をはじめとする販売費一般管理費や原価などを言います。
- ・収益  
企業の経営活動の結果としてえた収入で、資本が増加する原因となるもので、売上高(完成工事高)などを言います。

### 【2】決算の意味

#### <1>税法上の義務

日本の法律では納税は義務で、その金額は自己申告とされ、一年に一回以上実行しなければなりません。この時、納税額を決めるために決算という作業を行います。

#### <2>一年に一度は会社の健康診断

簿記の起こりでは一航海ごとの“もうけ”の計算と言いましたが、会社の経営状況を最低でも年に一度は確認して見る必要があるのではないのでしょうか。

#### <1>と<2>のためには次の4つの表(財務諸表)を作成します。

- ・貸借対照表(B/S:Balance sheet ビーエス)  
財産目録で、決算日当日の資産と負債。平たく言えば、財産と借金を表しています。
- ・損益計算書(P/L:Profit and loss ピーエル)  
一年間の経営活動の集積で、儲けあるいは損の状況を表しています。
- ・製造原価報告書(工事原価報告書)  
一年間の経営活動の中で、売上高(完成工事高)を形成するのに要した費用を表しています。
- ・利益処分案  
一年間の経営活動の成果を、どのように処分するのかを表しています。

蛇足ですが、ここに表される数字は真実でなければなりません。しかし、本物以外に、税務署提出用・銀行提出用・仕入先提出用など、

何通りもあるとのことですが、健康診断のためには真実であることが大前提となります。

### [3] 原価計算

経営の目的の一つは存続です。そのためには、儲かったのか、損をしたのか、現状をしっかりと認識し、存続のための対策をしなければなりません。そのための第一歩が原価計算です。では、原価とは何でしょうか。

原価を構成するものは、材料費と労務費と経費の3項目です。これらを現場ごとに振り分けて、現場ごとの“儲け”あるいは“損”を確認していくのが原価計算です。日々の使用材料や作業工数、消耗品の使用を現場ごとに振り分けていくのです。簡単なことですが、現場関係の工事をされる会社以外では実施されているケースが少ないようです。その理由は、過去の経験（勘）でいたいこんなもんといった数字を持っておられるからです。お許しをいただいてもっと極端な言い方をすれば「お金がまわっているのにそんなことをしてどうなるの、損が分かったら腹が立つから俺はしない」という方もあるのかもしれない。しかし、たまにはその勘が正しいか間違っているかを検証してみる必要があります。“損”は、ボクシングで言う1発KOではなく、ボディブローのように少しずつ体力を消耗させて最後にはノックアウト（倒産）に追い込まれてしまいます。

お金の動き（キャッシュフロー）と損益は最終（会社を清算する時）では一致するのですが、その途中では少々異なった動きをします。簡単に言えば、いくら赤字を出した現場でも集金をしたその時点ではお金は増えるからです。“損”はいけません。そんなことは分かっていると叱られるでしょうが“損”はいけません。

話を本題に戻します。損益を計算するのは期間計算であることは前に述べました。完成工事高に対する原価計算ですので、その現場に使用した材料費・労務費・経費を原価として計算していきます。

#### ・材料費

材料はどのように調達するのかというと、問屋から仕入をするか、あるいは在庫から使用します。これらを認識するためには、問屋からは現場ごとに納品書を発行してもらい、在庫分は「材料払い出し伝票」を発行し、原価に計上します。

#### ・労務費

外注の場合は、その契約金額を労務費として計上します。繰り返しになりますが、原価計算は期間計算ですので、請求に対する査定が必要です。支払額とは異なります。もちろんいくら請求があっても査定をし、差額を残して残すことができるのであれば、あまりに理不尽なことは許されませんが、その様にされるべきだと思います。常用の外注、又は社内工の費用は、契約金額あるいは月給を月内の基準勤務時間を参考にして、標準時間単価を前もって計算しておき、現場ごとに費やした時間で振り分けて計上していきます。

なお、標準時間単位の計算は、簡易的には次のように計算されてはいかかでしょうか。

#### 常用外注

$$\frac{\text{月契約合計金額(残業代等除く)}}{\text{平均出勤日数} \times \text{人数}} = \text{日当}$$

$$\frac{\text{日当}}{\text{1日当りの契約作業時間}} = \text{標準時間単価}$$

月契約合計金額には、時間外や夜間、あるいは休日等は除きます。しかし、現場でこのような状況が発生した場合で割増を付けておられれば、その額を計算し、標準時間単位に別途増額が必要かと存じます。

#### 社内工

$$\frac{\text{現場社内工の人員費の総額}}{\text{平均出勤日数} \times \text{人数}} = \text{日当}$$

$$\frac{\text{日当}}{\text{1日当りの作業時間}} = \text{標準時間単価}$$

以下は、常用外注に同じです。

(※人員費とは、給与以外に、法定福利費・厚生費を含みます。)

お分りのように、技能の差は一切考慮しておりませんし、契約金額や給与の差も一切考慮しておりません。ここでは、そこまでの細かい区分は必要ないものと私は考えています。

#### ・経費

その現場だけで使用したものは、もちろんその現場で計上しますが、接着剤・シールテープ・養生用シート・ドリル・カッターの歯などはその現場のみの使用とは限りませんので、その現場で費用に計上するのはふさわしくありません。年間を通して計上していくのが正しい計上の方法です。ここではできる限りその現場で使用したものを計上し、それ以外のものは年間を通しての経費として集計をしていきます。そして、年間での工事原価報告書の中で経費として計算をします。そして最終的には完成工事高に占める共通経費の割合を求め、次回からの実行予算あるいは見積りの計算の参考にしていきます。

前に損益計算は期間計算であると申し上げました。決算の期間は1年とも申し上げました。では、決算日に完成していない現場はどうするのかということですが、これは売上高（完成工事高）に計上できません。したがって、費用にも計上できません。しかし、仕入先や外注先あるいは常用外注の賃金は請求の来ているものもあれば支払ったものもあります。社内工の賃金についても給与制ですので支払い済みのものがあります。これらの計上の方法は、未成工事支出金として計上し、お客様に請求書を提出した時すなわち完成工事高に振り替えた時に費用としてその現場ごとに振り替えて計上をします。この様にして原価計算をしていきます。

原価計算の目的は現場ごとの損益の計算ですが、副次的産物として次のものを発見します。

#### ①無理・無駄の発見

- ・材料が適切に使用されているか。廃棄したものはないか。
- ・手直し工事はなかったか。
- ・追加工事の請求はできているか。
- ・外注と社内工が重複して現場に行くことはなかったか。
- もし、そのようなことがあった場合、外注先への費用精算はできているか。

#### ②粗利益率の発見

- ・お得意先ごとの利益率の傾向  
儲けさせてくれる得意先と、そうでない得意先が見えてきます。
- ・工種による利益の傾向  
上手に儲けられる工種とそうでない工種が見えてきます。

#### ③次の現場からの実行予算を作成する資料として参考になります。

それぞれの資料は、当社の傾向や特色を明らかにすることができ、強み・弱みを発見し、その対策を考えることができます。

### [4] いい工事店

ここからは、大変失礼なことを申し上げますので、先にお許しをいただきたくお願い申し上げます。そんなに失礼と分かっているなら話をするなどということになりますが、是非ともお話しをしなければいけないことですので、あえて申し上げます。

“いい工事店”とは、現場の職人さんの人数と工事が一致していることだと私は思っています。なぜなら、仕事が少なく職人さんが遊ぶことになれば収入をともなわない支出（給与）が出て行ってしまいますし、適量以上の仕事があれば外注に頼むことになり、せっかく収入があっても費用（外注費）が多く必要だからです。そして、必ずといっていいくらい利益率は低下することになります。

私は、工事店というのは小さい方がいいと思うのです。もちろん大手は社内制度を完成させてしっかりと経営していく方法を持っておられます。社名がブランドとなり、地域ではあらゆる面において競争優位にたち、うらやましく見えるものです。しかし、我々はその制度（営業部門・設計積算部門・施工部門の三部門による分業並びに協業制度）をうまく社内に取り入れていけば、必ず大手さんよりは儲かります。なぜなら、私達は一人の人間が多くの職種をこなします。それぞれの職種には費用がついてまわりますが、一人には一人分の費用しかかからないからです。私達は“小ささ”を競争手段の一つとして必ず“勝ち組”となれると考えるのです。

※今号の“やさしい住まいづくり”はお休みとさせていただきます。