



元氣とタイムリーな情報を提供する

五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐 勉

2025年07月28日 第1227号「週刊五十嵐レポート」

直近3期分の決算書

創業70年のA社の直近3期分の決算書を見せてもらった。

まずは貸借対照表。自己資本比率は60%以上。流動比率は200%以上。健全な財務体質である。現在の社長は3代目、社長を引き継いで10年。先々代、先代が築き上げてきた。貸借対照表を見ると、その社長の性質が読み取れる。自己資本比率が50%以上の場合、堅実な人が多い。長い間利益を出し続け、法人税を納め続けないと自己資本は貯まらない。

次に損益計算書。売上高は3期連続減収。経常利益は直近2期連続で赤字。労働分配率(企業が生み出した付加価値のうち、人件費がどの程度を占めるかの割合を示す指標)は60%台から70%台へ(黒字会社は50%)。売上高及び売上総利益(粗利益)が3期連続で減少しているにもかかわらず、人件費は3期連続増加している。その結果、2期連続赤字に転落。業績はじり貧状態に陥っている。

現在の儲け度は「上」「中」「下」でいうと「下」の「下」。利益の蓄積度は「上」「中」「下」の「上」にランクする。過去の利益蓄積は多いが、現在の利益は低い。業歴の古い会社が多い。

経営の「仕組み」が良いか悪いかは、わかりづらい。ヒントになるのが「利益」。1人当りの経常利益が同業より3倍あれば、経営の「仕組み」が3倍上手くできている。業界平均の1/3しかなければ、経営の「仕組み」が1/3しかない。赤字が続いていれば、構造的に間違っているか、時代と合わなくなっている。

A社長の話を聞くと、得意先から注文が来て、見積を出す。得意先から値下要請があれば、仕事なくなるのを恐れて、値下げに応じてしまう。値段を決めるのは従業員ではなく社長が決められている。結果、蓋を開けてみたら、赤字になっていた。赤字の原因は社長だった。従業員は社長の指示通りに働いていた。「戦略なき経営は怖い」。A社はこのままの状態であれば、坂をころげように廃業もしくは債務超過になるまでやって倒産になる。

自社の強みを発見し、得意先を訪問し、新たな市場を開拓する。自己資本(内部留保)があるうち、今後3年で改革していけば、トンネルは抜ける。

ちょっと
気になる出来事

7月20日付朝日新聞、「インド人従業員も、うなるカレー」という記事。自動車大手スズキが、インド人従業員らに提供している社員食堂のカレーをレトルト商品にして販売。

弁当、レストランなどを手掛ける「鳥善(浜松市)」と共同開発。商品名は「スズキ食堂」。「大根サンバル」「トマトレンズダール」「茶ひよこ豆マサラ」「青菜ムングダール」の4種類。インドはベジタリアンが多いお国柄のため、動物性の食材、乳製品も使っていない。豆の風味やコクを生かすことで「故郷の味」を目指した。あるインド人エンジニアは「母国にいるような感じで、家庭の味がする」。

各918円(税込み)。6月末にまず同社通販サイトで発売したところ2日間で5千個を超える注文があった。生産が追い付かず、現在は9月上旬から順次発送する人気。

以前、スズキの株式を保有していた時、株主優待としてハンガリーの蜂蜜が届いた。スズキはハンガリーではトップシェア。商社機能も持ち合わせている。(インドでもトップシェア)強い所を深掘りしている。



一口メモ
知識

仁とは 3

今度は弟子の司馬牛(しばぎゅう)が「仁とはどういうことですか」と訊いたんだ。彼は多弁だからね。

「仁の実践者は口ごもるもんだよ」と言ってやったんだ。

すると

「口ごもれば、それで仁と言えますか」とトンチンカンな質問するから、

「口ごもる人間のすべてが仁者ではないが、仁者は実践が先で口は後だから、口ごもりがちなのは仁者か否かを判断するポイントになるだろうね」と答えたよ。

「高校生が感動した『論語』」(祥伝社新書/佐久協)より

●「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日・水曜日 午前10時～12時

●「戦略社長塾東京」銀座校、武蔵村山校、豊岡校 開講中。

㈱五十嵐コンサルティングオフィス 〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5

TEL03-3659-7703 Fax03-3659-7077 info@igarashireport.com

