

I. 経営のための会計とは

1. 豊かな人生にする

- ① 経営理念を実現するためには何が必要なのでしょう？
 - 豊かになります。
 - 貢献して（誰に貢献するか！）喜んでもらいます。
- ② 道具はどうやって用意すれば良いのでしょうか？
 - 資産＝財産＝道具と考えてみるとよくわかります。
- ③ お金を増やすにはどうしたら良いのでしょうか？
 - 自分で儲けて用意します。
 - 自分の財産を処分して用意する。
 - 借金します。

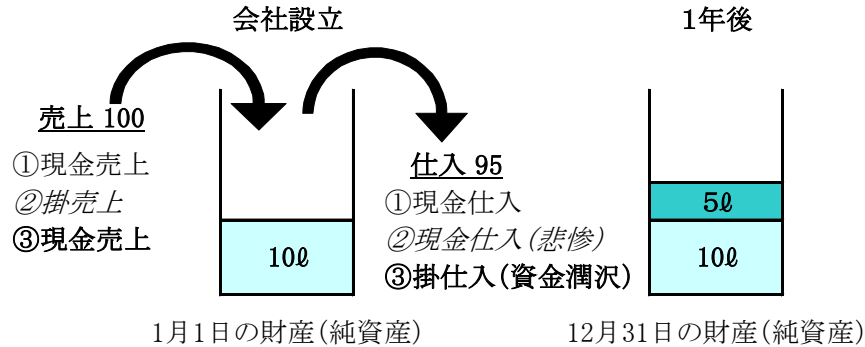
2. 3つの錯覚

- (1) 三つの錯覚ってなに？
 - 利益＝資金 利益＞資金が多い。利益≠資金
 - 利益←売上益 利益←売上にならない場合も多い……
 - 売上←働く。動いていることと働いていることは違う。
- (2) 1番目の錯覚 働きと売上は比例するとは限らない。
 - 働くと売上は上がるだろうか？
 - 働きと売上の関係を測定するのが生産性。
 - この生産性の概念を上手に使うと貸借対照表の残高が求められる。
 - 総資本経常利益率＝売上高経常利益率×総資本回転率
 - 手法としては“生産性”の活用が1つ。総資本回転率を活用して、貸借対照表の売上債権等を決めるのが手法の2つ目の使い方。
- (3) 2番目の錯覚 売上が上がっても利益が増えるとは限らない。
 - 売上が上がると利益は上がるのだろうか？
 - 儲からない商品をいくら売っても当然ながら儲からない。
 - 全員が商品、製品の原価をわかって商売をしているのだろうか？
 - 残業をたくさんすれば儲からない。残業代で利益が喰われてしまう。
 - 思想としては“原価意識を持つ”。手法としては“損益分岐点分析”。
- (4) 3番目の錯覚 利益が出ても、お金があるというわけではない。
 - 黒字倒産はよく聞く話。
 - どうして人は 利益＝お金 と考えるのだろうか。この根本となる原理原則を理解することが会計の原理原則。
 - 利益≠資金 ということが理解できないと経営はできない。
 - この問題は経営上では、イ) 在庫管理、ロ) 回収管理、ハ) 設備投資の意思決定、ニ) 支払条件の設定、ホ) 借入条件（期間等）の決定という問題と密接に関係してくる。

※ この3つの錯覚を発生させないように指導することが経営管理会計です。この3つは経営の根幹でもあるので、3つの錯覚を生じさせないようにすれば必ず業績は向上します。

■実践するために1 ■ 利益≠資金

【コップの水で、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書を理解する】



儲かること=利益を計上すること と お金があること=資金があること はかならず両立するとは限らないことをわかってもらう。簡単な事例で説明して理解してもらう。

■実践するために2-1 ■ 原価意識

- ① 全社員が商品・製品の粗利益を知らなければなりません。これがわかれば、どの商品を買ったらよいか、どの商品の在庫を持つべきか・持たざるべきかの基本的判断ができるようになります。
- ② (販売管理費+金利) ÷ 売上高 = 諸経費比率 (こんな分析用語はありませんが、大切な考え方です。) をザックリと全社員が知る。この商品を買えば利益が本当に出るのか (粗利益は当たり前。販売管理費や、金利まで回収が必要) の見当が付くようになります。
- ③ 1分、1時間の人件費を把握しておく必要があります。時間を有効に活用するためには、自分たちのコストも把握しておく必要があります。通常1分50円。1時間3,000円といった意識が大切です。

■実践するために2-2 ■ 変動損益計算書=損益分岐点分析

■実践するために3 ■ 生産性 3つの使い方がある

II. 経営効率をどう考えるか

1. 経営効率とは利益の出し方と考える良い

- ① 神田の駅のソバ屋は回転率で勝負し、志賀高原の蕎麦店は利益率で勝負します。
- 商売はこのいずれかです。両方あれば良いですが……。
 - どちらを選ぶか決めることが戦略、決まったら上手に運営するのが戦術です。
- ② 経営指標で一番大切な分析指標は総資本経常利益率です。
- 総資本経常利益率には、回転率と利益率の両方が含まれているからです。
 - この指標が良ければ結果的に企業は儲かっています。
 - 回転率を選べば価格競争とコストダウンです。
 - 利益率を選べば非価格競争と開発力です。
- ③ 働きを測定するのが経営効率の考え方です。
- 一般的な効率という考え方をマスターします。
 - 自社に合うように置き直してみるとよくわかります。

(1) 総資本経常利益率の公式

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$$

総資本経常利益率 = 総資本回転率 × 売上高経常利益率

(2) 一般的に書き改める

$$\frac{\text{産出}}{\text{投入}} = \text{一般的には生産性と言います。経済学上の生産性の概念と同じです。}$$

(3) スタッフが1時間で稼いだ粗利益

$$\frac{\text{店舗の売上高} \times \text{平均的な粗利益率}}{\text{全スタッフの就業時間}} = \text{1時間で獲得した粗利益。}$$

(4) スタッフの1時間の働きで生み出した生産物

$$\frac{\text{工場（又は1部門）の1日の生産高を売価で計算}}{\text{全スタッフの就業時間}} = \text{1時間あたりの生産性}$$

■実践するために■

- ①自社にあった働き =生産性を Excel で具体的に計算してみます。
- ②生産性を集計し、月間での集計結果と月次を照合して、働き方と利益の関係を理解しましょう。「働くこと」と「動くこと」を区分した仕事の仕方を評価、指導ができます。
- ③できれば日だけでなく、月、年、数年の結果がいつでもみられる計算方法が望ましいでしょう。Excel を使って統計処理をしてください。
- ④総資本回転率を応用することで、貸借対照表の残高が計算できます。
- ⑤経営効率の指標を使って、戦略的な意思決定を行います。

$$\frac{\text{経常利益 (道具を使って稼いだ利益)}}{\text{総資本(総資産=道具)}} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$$

総資本 回転率 売上高 経常利益率

回転率を選んだら、価格競争で戦う。戦略としてコストダウンを選択するようになる。
利益率を選んだら、差別化で戦う。戦略としては開発を選択するようになる。

Ⅲ. 経営体質を改善する

1. 損益計算書の改善 = 利益の出し方

- ① 利益を出すのは売上が中心ですが、それだけではありません
 - 損益計算書の構造を考えるとよくわかります。
 - 売上中心ではなく、売上だけと考えるのが通常です。
 - 利益の計上プロセスを下から考えてみましょう。
- ② 経常利益を増やすには
 - 営業外収益を増やします → どうやって増やしますか？
 - 営業外費用を減らします → 主たる勘定科目は支払利息です → 利息は元から断たないといけません → 利息の元は2つです。この2つを何とかすると利息は減ります。
- ③ 営業利益を増やすには
 - 人件費を減らします → 人の人件費ではなく仕事の人件費を下げます、時間を減らします。
 - 減価償却費を減らします。 → たくさん使います。購入時の正しい意思決定が大切です。
 - 諸経費を減らします。 → 予算管理を実施します。予算管理のポイントは何でしょう？
- ④ 売上高総利益を増やすには
 - 売上を増やします。 → こんなことはだれでも言えるでしょう……。
 - 仕入を減らします。 → 仕入れ方法を変えます。仕入先を変えます。

損益計算書の構造

損益計算書 (単位: 百万)	
売上高	2,000
売上原価	1,400
売上高総利益	600 → 売買効率
販売費及び一般管理費	550 → 販売管理の為のコスト
営業利益	50 → 売買効率+管理効率
営業外収益	1 → 財務収益
営業外費用	10 → 財務費用 → この二つで財務のコスト
経常利益	41 → 売買効率+管理効率+財務効率

■実践するために■

- ① 実践の最重要課題は1つだけです。開発力を発揮することです。
- ② その1 人財開発。各人の能力を開発し、創意工夫のできる自主的人財を作ります。
- ③ その2 市場開発。高い能力を持った人財が新しい市場、得意先を創造し続けます。

2. 貸借対照表の改善 = 資金の調達とその運用

- ① 調達の順番をきっちり理解し、実践します
- 一番目 返済義務がない調達方法が一番です。純資産
 - 二番目 金利があるかないかで調達方法を判定します。優先順位は、金融債務よりも買入債務が先になります。
 - 三番目 返済期間が長いか短いかで調達方法を判定します。買入債務でも、返済までの期間が決まっている支払手形より、期日の決まっていない（一応期日はあるが…）買掛金が、金融債務なら短期借入金より長期借入金が良いです。
- ② どのような資産（=道具）で運用したら良いのでしょうか
- 一番目 現金預金です。しかし、現金預金で持っても利益は生まれません。別な道具（=資産）にして経営で活用することで利益は生まれます。
 - 二番目 売上債権、棚卸資産です（ただし、金額が多すぎてもいけません）
 - 二番目 同じく二番目です。生産性を維持（継続して経営を行えるだけの）できる固定資産です。
 - 三番目 上記以外の資産です。
 - 四番目 投資額3倍位を稼げるような固定資産です。
 - 五番目 価値観の問題でもありますが、できればしないほうが……。 投機

貸借対照表の内容

貸借対照表		貸借対照表		貸借対照表		
資産	負債	どんな道具を揃えたか	道具を買うための資金をどのように用意したか	運用	道具を買うために借入金で用意した金額	調達
	純資産				自分で用意した金額	

■実践するために■

- ① 確実に利益を計上します。これが、なにをおいても一番に考えなければならないことです。
- ② 回収と支払のバランスをとることです。
 - イ) 支払は延ばせません、信用不安の原因になるからです。
 - ロ) 売上債権の回収を短くするような努力を地道に行います。
 - ハ) 棚卸資産の回転を速くする（在庫を減らす）ことは自社努力でできるでしょう。
- ③ 将来のキャッシュ・フローの増加を考えた設備投資と、将来のキャッシュ・フロー増加の範囲での借入を行います。将来の経営計画を見えるようにしなければならなりません。