

# 視座学

## ① 会計編

# 苦々しい体験からスタート

軽く読み飛ばしてください！

# 会計に関する書籍

書籍店や社内研修で目につく「会計学」。

自分も知らなければ、と焦るかと思えます。

私もその1人でした。

会計学を知らないと、何か大きなデメリットがあるのでは？

# 会計に関する書籍

会計に関する学習は今から15年前に  
始めました。

ところが、いきなりドツボに。

## 会計に関する書籍

簿記から勉強を開始したのですが、  
実は「会計に強くなる」とは無縁のことらしい。

簿記は数字を読むための資料を作成する技術。  
作成する技術と読む技術は全くの無縁らしい。

まじですか・・・。苦勞が水の泡に（泣）

## 会計に関する書籍

そこから「数字を読む」書籍を数十冊も買い、読むものの、以下3つのパターンしかありませんでした。

1. 死ぬほど難しい。
2. 簡単すぎて効果が怪しい。
3. 何度読んでも頭に残らない。どういうモノの考え方が重要で、そのための論理展開への流れが不明（実はこの手が一番多い）

# 会計に関する書籍

10年前に画期的な1冊と出会い、  
「会計学とはこういうものか」を理解。

10年後の今、ある程度売れていて評価が  
高い書籍をピックアップ。

バージョンアップ研究へ。



結論は？

**10年の時を経て**

この10年でどう進化したのでしょうか？

## 直近での人気会計書籍を分析

ここだけ、話はぐっと難しくなります。  
心してください。

# 決算書（財務3表）の書籍で共通している内容

「BSのカタチを見るだけで、どんな会社なのかが分かる」が「数字に強い」と定義している書籍を非常に多く目にします。実際に見てみましょう。よく見られるのは以下。

セブン&アイとイオン。  
イオンはどちらでしょうか？

A社

資産	負債
	資本
	利益

B社

資産	負債
	資本
	利益

キリンとアサヒ。  
キリンはどちらでしょうか？

A社

資産	負債
	資本
	利益

B社

資産	負債
	資本
	利益

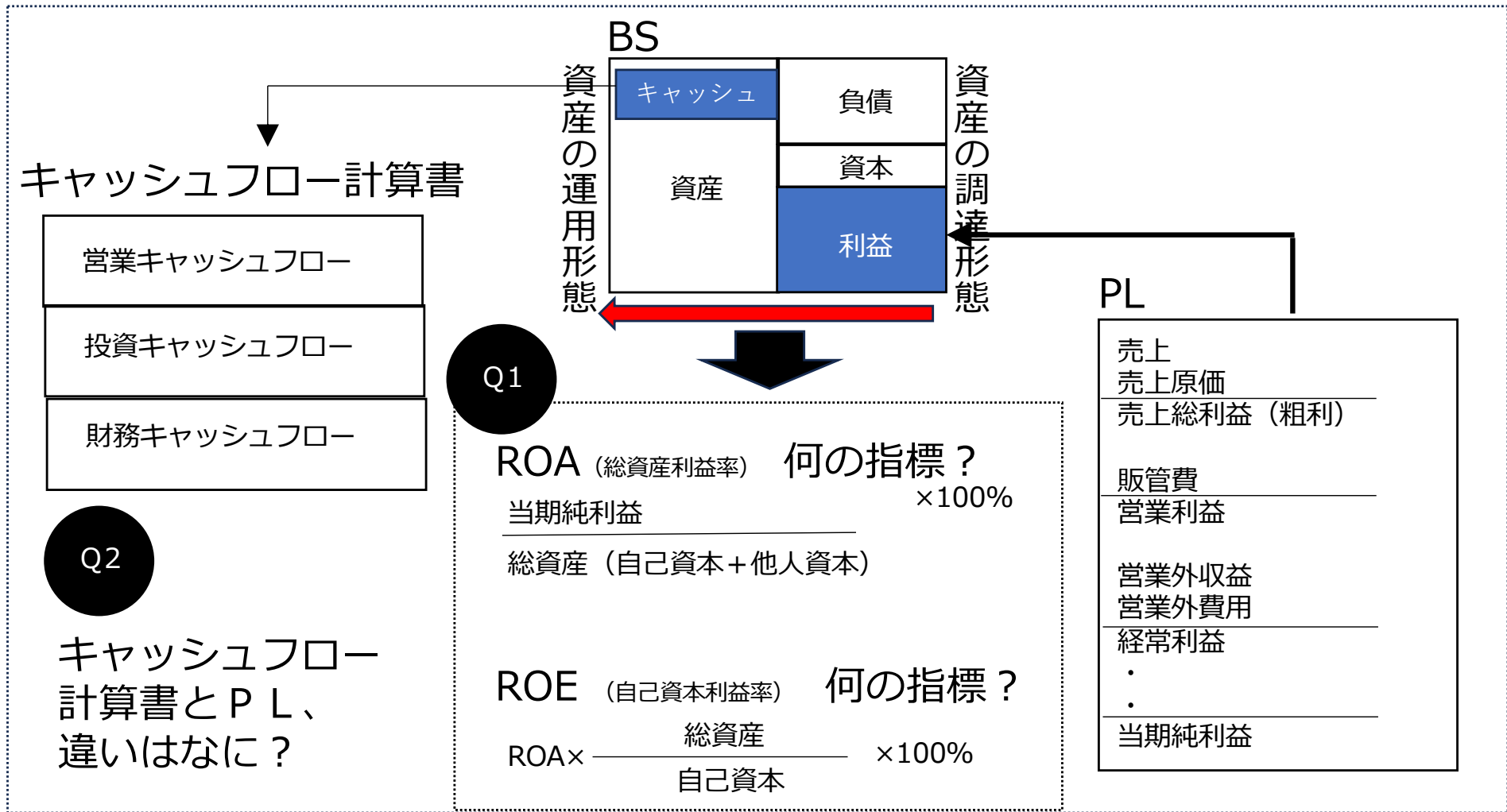
# シンプルな疑問

これが分かるからって、なに？  
何の役に立つの？と思われる方も多いかと。  
これが会計の書籍の功罪です。  
明らかに説明不足。

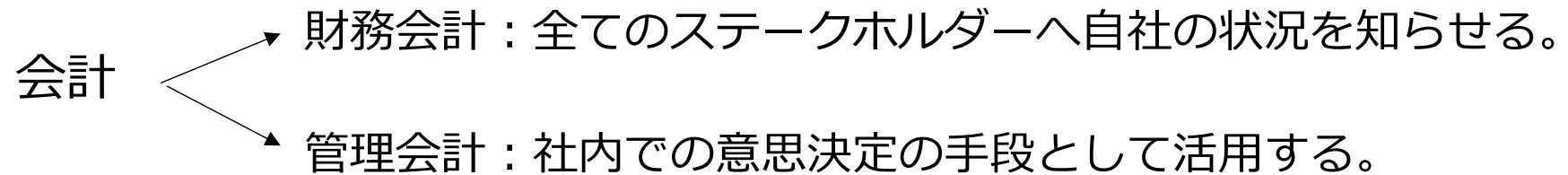
財務3表をもう一度しっかり見てみましょう。

# 財務3表の中身

BSでは資産の調達形態⇒運用形態へと、右から左へお金が動いている。



# 管理会計とは？



## 管理会計の目のつけ所

売上－コスト＝利益

コストには売上に伴って生じる費用（変動費）、  
売上がどうであれかかる費用（固定費）に分かれます。

当期のビジネスがうまくいっているかどうか？を判断する  
際に固定費が入ってしまうと、適切な判断ができません。

コストを変動費と固定費に分けて判断するのが管理会計です。



# 限界利益とは？

売上高  
変動費

---

限界利益

固定費

---

営業利益

Q3

売上高から変動費を控除した限界利益は、何の価値と言えるのでしょうか

Q4

「限界利益は固定費を〇〇する利益」なのでしょうか？

$$\text{限界利益率} = \frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}} \times 100\%$$

Q5

管理会計で最も大切な指標は、「限界利益率」です。  
「儲けパワー」と言われたりしますが、なぜそう言われるのでしょうか？

# 限界利益率と損益分岐点売上高

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$

多くの書籍で「公式」とされていますが、覚えることに意味はありません。そのイミを知ることが何より大切なのです。

固定費をなぜ限界利益率で割る必要があるのでしょうか？

損益分岐点売上高とは売上 = 費用（変動費 + 固定費）となる売上高です。ただし、変動費と固定費の性質は全く異なります。変動費は売上高に比例して発生する費用。ストーカーみたいなものです。一方で固定費は何もしなくてもかかるものです。

何もしなくてもかかる固定費を儲けパワーを使うことで、どれだけ効率的に回収できるか？それが損益分岐点売上高なのです。

# 値下げと集客率

値上げや値下げのシミュレーションを実際に色々してみてください。  
そこには驚きの事実があります。

個人的な感覚ですが、これはほとんど知られていないのではと思います。

# 管理会計書籍と社員との大きな距離

損益分岐点売上高分析をふまえ、ほとんどの会計の書籍は以下で「まとめ」となります。

- ①まずは固定費を下げる。
- ②次に変動費を下げる。
- ③は次の次のページ。

これで「はい、パチパチ、よかったね」となっています。

だから会計学が進歩していないんです。上記固定費を下げる、変動費を下げるって経営層でしか判断ができません。一般社員にはどうにもできません。

会計学、学んで何になるのよ！怒号が飛び交うのも無理ありません。

# 詳細

損益分岐点売上高：売上高－総コスト＝0

売上高－（変動費＋固定費）＝0

売上高－変動費（限界利益）＝固定費



付加価値（限界利益）＝当期純利益＋固定費

まさきに会社のトップから指令が飛ぶのは「固定費の削減」。  
しかし、上記式をじっくりと見るととんでもないことが分かります。

右辺の固定費を削減すると、左辺の売上高（限界利益）は確実に減少します。  
限界利益が減少すると、儲けパワーである限界利益率も確実に悪化します。  
こうなると、競争力が弱まり加速度的に自社は弱くなります。

変動費を下げることもかなり困難です。今まで散々努力してきたはずだから。

## 管理会計書籍の弱点

③それができなければ、単価を上げなよ！

それができれば苦勞しないのです。  
で、ここでのアイデアはどの会計学の書籍でも、  
ほぼノーアイデア。

はあ？って感じです。

# 知られざる話

# 実は

実は今までしてきた話には、更にダメ押しとなる弱点があります。为什么呢？



# 実務の世界との乖離

管理会計が分かる人って、会社の中でもごく一部です。  
会議でいきなり「変動費、固定費は〇〇円で」と語っても、そんなもの知らんわ！  
で全く理解されません。

マーケティングや経営戦略でも同じことが言えますが、誰もが直観的に理解する  
3C、ポジショニングくらいしか実際には使いません。「VRIO分析の結果は・・・」  
などと仮にやろうものなら終わります。ブルーオーシャンもオワコンです。

それでは皆が分かる会計の共通言語な何なののでしょうか。  
ズバリ、P Lです。粗利、営業利益となると、誰もが分かります。

- ① 自社は粗利で稼ぐ商売なのか？
- ② 営業利益で稼ぐ商売なのか？

② 営業利益で稼ぐとなると、ビジネスモデルそのものを見直す必要があります。  
そんなことはなかなかできません。  
となると、①の粗利でいかに稼ぐか？が最終の着地点。そんなものなのです。

**視座学で実施すること**

# 「視座学」で実施すること

価格をあげるには様々な視点での試行錯誤が必要です。

- ・マーケティング戦略
- ・ブランド戦略
- ・経営戦略
- ・孫氏の兵法VSクラウゼヴィッツ「戦争論」
- ・人を動かす、そもそもの力とは？

これを一から学ぼうとすると多分20年近くかかります。  
そう、私がかけた時間です。この知識で、日本・グローバルで様々な結果を生み出してきました。黒子なので名前は表に出ていませんが。

実は各理論で本当に使える考え方、というのはごく限られています。  
シンプルに学び、いかに徹底的に使いこなすか、が勝負なのです。  
時間をお金で買うか、無駄に時間を使うか？

**最後にお伝えしたいこと**

# まとめ1

ここまで書くと「会計学なんか不要だ」と思われがちですが、それはまったく違います。

ビジネスは数字から始まります。その原理原則を知ること  
は全てのビジネスパーソンに必要です。自分たちは何の  
ために働いているのか？。

稲盛和夫氏が会計学の重要さを伝えていたのは、この点に  
あります。この考え方から生まれた「アメーバ経営」、  
凄すぎて誰もマネができません。芸術！

「韓非子」の世界を恐ろしく再現してしまっている。  
どういう頭脳を持っていたんでしょうか。

## まとめ2

会計学の書籍について随分書いてきましたが、これはある程度学んだものだけが知る気持ちかと思えます。

何も知らん、では話にならないような気が。私には恐ろしく尊敬する公認会計士の方がいます。その方の書籍がなければと思うと、ぞっとします。

視界が開ける、ってこういうことなんだというよろこびを味わいました。