

基礎から分かるMQ会計!!

中小企業が元気になる

あきない **会計塾** のススメ



令和6年版

ひょうご税理士法人

目 次

発行にあたって	1
目次	2
第1講 あきない会計図を作成して儲けの仕組みを知ろう	5
1. 中小企業が元気になるヒケツ	6
2. 損益計算書を分解して『あきない会計図』を作ろう	6
3. 経常利益を増やすための4つの要素	8
4. 経常利益は、粗利益と固定費のバランスで決まる	10
あきないドリル① あきない会計図を作成しよう	11
第2講 利益計画はG（経常利益）からの逆算で作成する	13
1. 損益分岐点を超えたMQは全てGになる	14
2. 利益の中でGが一番大切	16
あきないドリル② 損益がトントンになる売上	18
あきないドリル③ 収支がトントンになる売上	19
第3講 安易な値引が赤字を引き起こす	20
1. 値引をすれば値引額だけG（経常利益）が減る	22
2. 数量確保のための値引が会社をダメにする	24
第4講 4つの損益分岐点と損益分岐点比率	25
1. 損益分岐点は4つある	26
2. Pの損益分岐点を算出しよう	27
3. Qの損益分岐点を算出しよう	28
4. Vの損益分岐点を算出しよう	29
5. Fの損益分岐点を算出しよう	30
6. 損益分岐点比率80%を目指そう	30
あきないドリル④ 4つの損益分岐点	33
第5講 どこに手を打てば利益がでるか	37
1. Gをアップさせる4つの要素	38
2. 利益感度分析	38
3. 利益感度分析の結果は事業構造によって異なる	41
4. 手の打ちやすい戦略と利益感度に効果的な戦略	43
5. 利益感度分析から次の手を考える	44
あきないドリル⑤ 利益感度分析	45
第6講 値決めは経営なり	49
1. お客様が感じる価値を意識しよう	50
2. モノを売るのではなく『価値』を売ろう	51

第7講	あきない貸借対照図を活用し B/S 中心の経営を目指そう	53
1.	儲けた利益はどこに蓄積されたのか	54
2.	B/S は、社長が創るもの	55
3.	B/S から『あきない貸借対照図』を作ろう	55
4.	資金の運用は男性で、資金の調達は女性のイメージを持つ	57
5.	B/S 中心の経営へ	58
6.	あきない貸借対照図を使って潰れない会社を目指そう	59
	あきないドリル⑥ あきない貸借対照図を作成しよう	60
第8講	稼いだ利益はどこに消えたのか	61
1.	利益 ≠ 資金	62
2.	タコ六の稼いだ利益はどこに消えたのか	63
3.	C/F を理解するコツは前期比較 B/S の活用	65
4.	フリー C/F は、会社が自由に使える資金	65
5.	フリー C/F を基に利益計画・資金計画を立てる	66
6.	資金別貸借対照表を知る	66
7.	資金別貸借対照表で資金の流れを把握する	69
第9講	回転期間を早めて資金繰りを良くする	71
1.	運転資金から自社が必要とする資金を把握する	72
2.	キャッシュフロー分岐点を把握する	73
3.	回転期間から資金の流れを見る	74
4.	回転期間を早めるために自社の一連の取引を把握する	75
5.	回転期間を短縮した場合の必要運転資金を把握する	77
	あきないドリル⑦ 運転資金を算出しよう	78
	あきないドリル⑧ あきない資金回転期間表を作成しよう	79
第10講	年計グラフを作り、自社の方向性を知る	81
1.	年計グラフを作成して自社の方向性を把握する	82
2.	年計グラフから何を読み取るのか	84
3.	年計グラフの動向を見て利益計画・資金計画を立てる	85
第11講	ABC 分析を使って販売計画を作成しよう	87
1.	ABC 分析で自社の現状を知る	88
2.	過去 2~3 期の販売実績で自社の傾向を把握する	89
3.	格付表を使って今後の販売方針を決める	90
4.	『計画』と『現実』の差を知る	91
5.	商品別販売計画を作成して月ごとに進捗管理を行う	93
第12講	自社の経営計画書を作成しよう	95
1.	社長の考えを明文化する	96
2.	経営計画書はまず真似ることからスタートするのがコツ	96

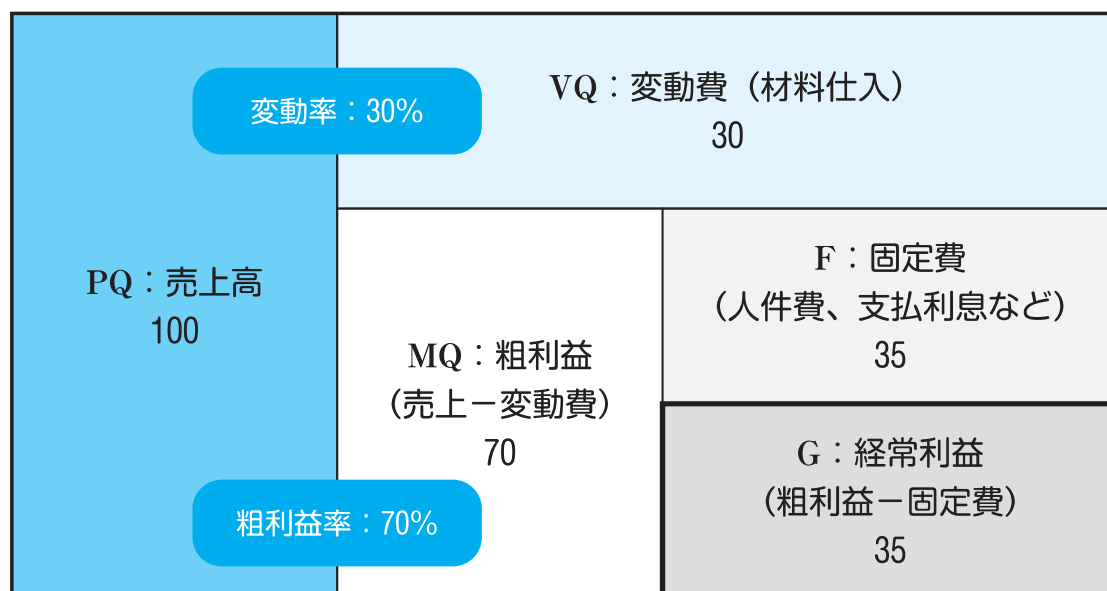
3. 自社の経営計画書を作成しよう	96
4. 戦略はトップダウン、戦術はボトムアップ	98
5. 経営計画書と利益計画を併用して筋肉質な会社へ	99
6. 経営計画書と経営計画発表会	100
資料	101
第13講 会社を良くするための月次決算	109
1. 何故月次決算が必要なのか	110
2. 経理システム環境の変化	110
3. 経理の3つの常識を否定する	111
4. キャッシュレス会計	112
5. 伝票レス会計 その1	117
6. 伝票レス会計 その2	119
7. 社員レス会計	120
8. 中小企業の経理部の方向性	124
9. 経理合理化の実例	125
第14講 あきない経営戦略	127
1. 経営の80%は商品力と営業力で決まる	128
2. ランチェスター法則	128
3. 弱者の戦略と強者の戦略	129
4. ランチェスター法則から導き出される3つの競争原理	130
5. 弱者の戦略	131
6. 労働時間のランチェスター法則	133
第15講 自社の『あきない会計図』と『あきない貸借対照図』を作成しよう	135
あきないドリル解答集	139
あきないドリル① あきない会計図を作成しよう	141
あきないドリル② 損益がトントンになる売上	142
あきないドリル③ 収支がトントンになる売上	143
あきないドリル④ 4つの損益分岐点	144
あきないドリル⑤ 利益感度分析	146
あきないドリル⑥ あきない貸借対照図を作成しよう	148
あきないドリル⑦ 運転資金を算出しよう	149
あきないドリル⑧ あきない資金回転期間表を作成しよう	150
参考文献	151
業務案内	152

第1講

あきない会計図を作成して儲けの仕組みを知ろう

◆あきない会計図

(単位：万円)



【ポイント】

- ①中小企業が元気になるヒケツは、社長が自社の『儲けの仕組み』、『資金の流れ』を知り、『社員とその家族を幸せにする仕組み』を作ることです。
- ②損益計算書ではなく、あきない会計図で儲けの仕組みを理解することが重要です。なぜなら会社の事業構造を知るには、損益計算書ではわかりにくいからです。
- ③『G（経常利益）を増やす4つの要素』は、P（売上単価）、Q（売上数量）、V（変動費）、F（固定費）です。
- ④G（経常利益）は、MQ（粗利益）とF（固定費）のバランスで決まります。

1. 中小企業が元気になるヒケツ

中小企業が元気になるヒケツは3つです。

- ①儲けの仕組みを理解すること
- ②資金の流れを理解すること
- ③社員とその家族を幸せにする仕組みを作ること

まずは、社長が『儲けの仕組み』を理解しなければ2番目の『資金の流れ』の理解と3番目の『社員とその家族を幸せにする仕組み作り』を実現することはできません。そのため、①⇒②⇒③の順番に説明していきます。

2. 損益計算書を分解して『あきない会計図』を作ろう

損益計算書は、税務署や金融機関などの外部に公表するために財務諸表規則などを基に作成されているため、見た目が複雑でとっつきにくく、理解しづらいです。そのため、損益計算書からは儲けの仕組みを理解することは難しいです。ただし、図を使えば損益計算書から簡単に『儲けの仕組み』を理解できるようになります。ここでは、『たこ焼き屋』の損益計算書を使って、あきない会計図の書き方をご紹介します。

図1：損益計算書

(単位：万円)

項 目	金 額	売上比率(%)
売 上 高	100	100%
売 上 原 価 (材 料 仕 入)	30	30%
粗 利 益 (売 上 - 売 上 原 価)	70	70%
販 売 管 理 費		33%
人 件 費	18	
減 価 償 却 費	5	
そ の 他 の 経 費	10	
販 売 管 理 費 計	33	
営 業 利 益 (粗 利 益 - 販 売 管 理 費)	37	37%
支 払 利 息	2	2%
経 常 利 益 (営 業 利 益 - 支 払 利 息)	35	35%

図2：損益計算書の分解図

(単位：万円)

売上高 100	売上原価 30	材料仕入 30	変動費 30
	粗利益 70	人件費 18 減価償却費 5 その他の経費 10 支払利息 2	固定費 35
		経常利益 35	

図3：あきない会計図

(単位：万円)

PQ：売上高 100	VQ：変動費（材料仕入） 30 変動率：30%	
	MQ：粗利益 （売上－変動費） 70	F：固定費 （人件費、支払利息など） 35
	G：経常利益 （粗利益－固定費） 35 粗利益率：70%	

～あきない会計図の書き方～

手順1：図1の損益計算書の費用を図2のように『変動費』と『固定費』に分類をします。

◆変動費・・・売上の増減に応じて増減する費用（材料仕入、商品仕入など）

◆固定費・・・売上の増減に関係なく発生する費用（人件費、支払家賃など）

手順2：『変動費』と『固定費』の分類ができれば、図3のように『あきない会計図』を作成します。

この『あきない会計図』を使えば会計、数字の弱い田古社長でも簡単に『儲けの仕組み』を理解できます。

3. 経常利益を増やすための4つの要素

経常利益を増やすためには、大きく分けて以下の2つです。

①売上を上げる

②費用を下げる

しかし、あきない会計図上では、経常利益を増やす要素が4つあります。

『**経常利益を増やすための4つの要素**』とは、図4の『あきない会計6要素』のうち、**P（売上単価）・Q（売上数量）・V（変動費）・F（固定費）**です。

田古（タコ）社長のお店では、たこ焼きを1箱500円で販売しています。たこ焼きを作るための材料仕入が1箱につき150円かかります。すなわち田古社長のお店ではPが500円になり、Vが150円となります。

このPとVにQ（売上数量2,000箱/月）を乗じれば、図5の月次ベースのPQ（売上高）とVQ（仕入高）がわかります。また、同時にMQ（粗利益）70万円（100万円-30万円）も把握することができます。このMQ（粗利益）を源資に人件費などのF（固定費）を払っていき、MQ（粗利益）からF（固定費）を差し引いた金額がG（経常利益）となります。

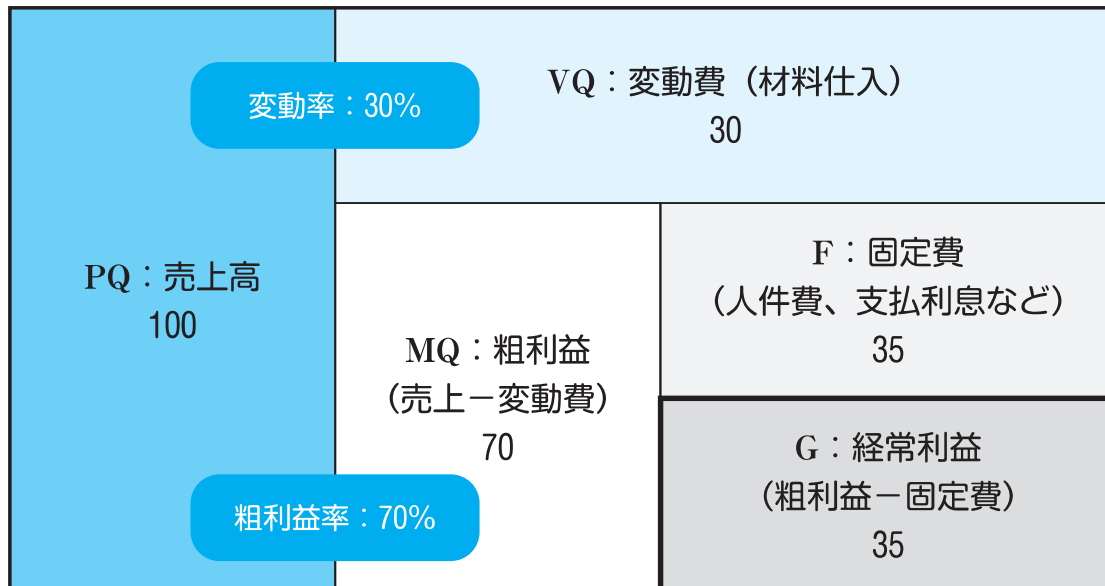
P・Q・V・Fの数字によってG（経常利益）も変わってきます。そのため、P・Q・V・Fの4要素がG（経常利益）を構成することを知っておきましょう。

図4：あきない会計6要素

あきない会計6要素		経常利益を増やす要素
P	Price (売上単価)	◎
Q	Quantity (売上数量)	◎
V	Variable Cost (変動費)	◎
F	Fixed Cost (固定費)	◎
M	Margin (粗利益)	—
G	Gain (経常利益)	—

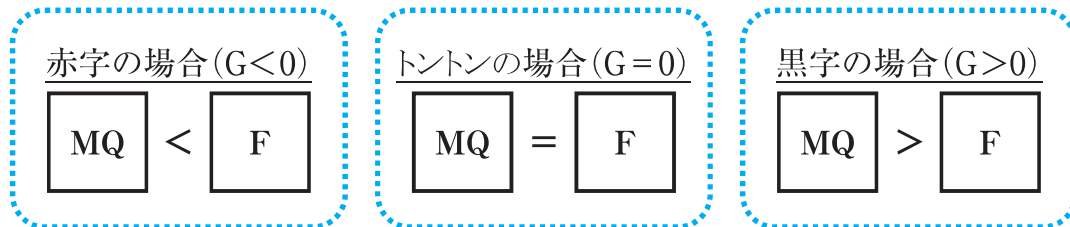
図5：あきない会計図（月次ベース）

(単位：万円)



4. 経常利益は、粗利益と固定費のバランスで決まる

G（経常利益）を出すために重要なポイントは、MQ（粗利益）とF（固定費）のバランス（ $MQ - F = G$ ）です。図にすると以下の通りです。



田古社長のお店で考えると図5のように毎月35万円のF（固定費）が発生していますが、毎月70万円のMQ（粗利益）を稼いでいるため、黒字になっています。仮に田古社長のお店の毎月のMQ（粗利益）が35万円未満の場合には赤字になります。

このようにG（経常利益）は、MQ（粗利益）とF（固定費）のバランスで決まります。PQ（売上高）を増やせばG（経常利益）が増えると思われがちですが、PQ（売上高）が増加してもVQ（変動費）、F（固定費）が増えればG（経常利益）は増加しません。そのため、必ずしもPQ（売上高）とG（経常利益）には、相関関係はありません。

G（経常利益）を出すためにまずは自社のMQ（粗利益）とF（固定費）の関係を把握しましょう。

<あきない社長塾 社長の小言①>

「日本でいちばん大切にしたい会社」著者

坂本 光司 法政大学教授

これからの経営は「業績」という軸から「幸せ」という軸に変えていかなければなりません。そしてもう一つ、経営学では経営の3要素といって「ヒト・モノ・カネ」といいますが、こういう並列になると人をとるか、お金を取るか、技術を取るかという選択になる。これは間違いです。経営は一に人財、二に人財、三に人財です。これが経営の揺るぎない本質です。そして人財の中で最も重要なのは経営者です。「企業の格差は人財の格差」などといいますが、とんでもない。私からいわせれば経営者の格差ですよ、どんな理想を掲げ、どんな従業員を育てるのか。すべて経営者の徳です。経営者がその使命に目覚め、すべての人を幸せにする経営を目指してこの社会を変えてほしいと願っています。

あきないドリル① あきない会計図を作成しよう

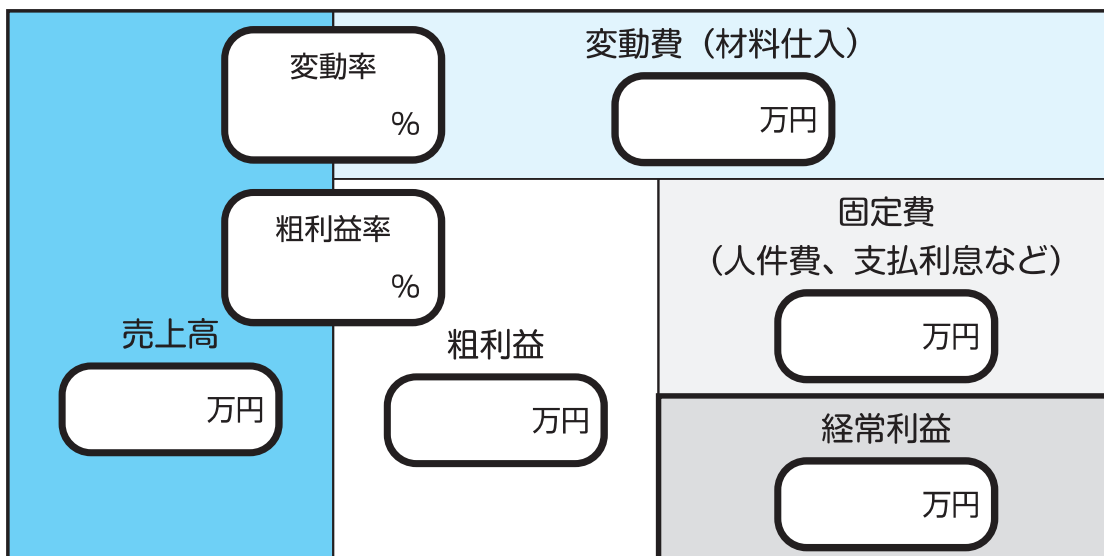
Q1

タコ八の姉妹店であるタコ平の損益計算書を基にあきない会計図を作成しましょう。

損益計算書 (万円)

項	目	金額	売上比率(%)
売	上 高	100	100%
売	上 原 価	40	40%
粗 利 益		60	60%
販 売 管 理 費	人 件 費	18	49%
	減 価 償 却 費	5	
	広 告 宣 伝 費	3	
	交 際 費	4	
	消 耗 品 費	3	
	諸 会 費	1	
	そ の 他 の 経 費	15	
販 売 管 理 費 計		49	
営 業 利 益		11	11%
支 払 利 息		2	2%
経 常 利 益		9	9%

あきない会計図 (万円)



<あきない社長塾 社長の小言②>

感動する会社はなぜ全てがうまく回っているのか

藤井 正隆

- 経営の質**とは、売上や利益や規模という尺度ではなく、**従業員を大切に**し、顧客の**価値を高める**経営革新を絶えず行い、社会地域貢献に熱心であるという企業体質です。

人の幸せを重視する**人間主義**こそが日本式経営の長所です。利益を重視する株主資本主義の経営ではないのです。欧米式のマネジメントは、売上や利益の追求を**企業経営**の目的とし、**経営効率の最大化**を重視し、**従業員の動機づけ**や**顧客満足**は、その目的を実現するための手段であるということ、つまり、日本式とは、発想そのものが真反対なのです。

- 経営理念**とは**方向性を示すもの**、経営理念に共感できなければ、その社員がいくら優秀でも、辞めるといっても、経営理念を優先しなければならない。
- 経営者は社員に期待される存在にならないと会社は発展しません。伸びている会社には間違いなく共通していることがあるんです。それが**No.2の存在**です。いろいろな会社を見てきましたが、**会社を潰すのはトップです。だけど会社を伸ばすのはナンバー2ですよ**。間違いない。絶対に経営者1人では会社は大きくなりませんから、そういうNo.2との**出会いがある**かどうか、そこが経営者の命運の分かれるところです。

成功するコツは2つ、1. 自分から夢中になれるものを仕事にするか。

2. 与えられた仕事に夢中になるか。

絶対仕事は好きになったほうが勝ち。若いうちに苦勞して仕事に打ち込んだほうが、長い人生で見ればツイている。

第2講

利益計画は G（経常利益）からの逆算で作成する

◆タコ八の1日あきない会計図

(単位：円)

P 500円	V 150円	×	Q 40箱	=	VQ：変動費 6,000円		
	M 350円				PQ：売上高 20,000円	MQ：粗利益 14,000円	F：固定費 14,000円
					G：経常利益 0円		

変動率：30%

粗利益率：70%

【ポイント】

- ①損益構造を知るためには、F（固定費）を明確に把握することが大切です。
- ② F（固定費）を回収するための最低稼がなければならない PQ（売上高）を把握しましょう。
- ③損益分岐点売上高を超えれば、超えた分の MQ（粗利益）は全て G（経常利益）になります。
- ④ドンブリ勘定で売上目標を決めずに G（経常利益）から逆算で PQ（売上高）の目標を決めましょう。

1. 損益分岐点を超えたMQは全てGになる

ここで質問です。田古（タコ）社長のお店“タコ八”は、

『1日何箱のたこ焼きを売らないと儲からないでしょうか？』

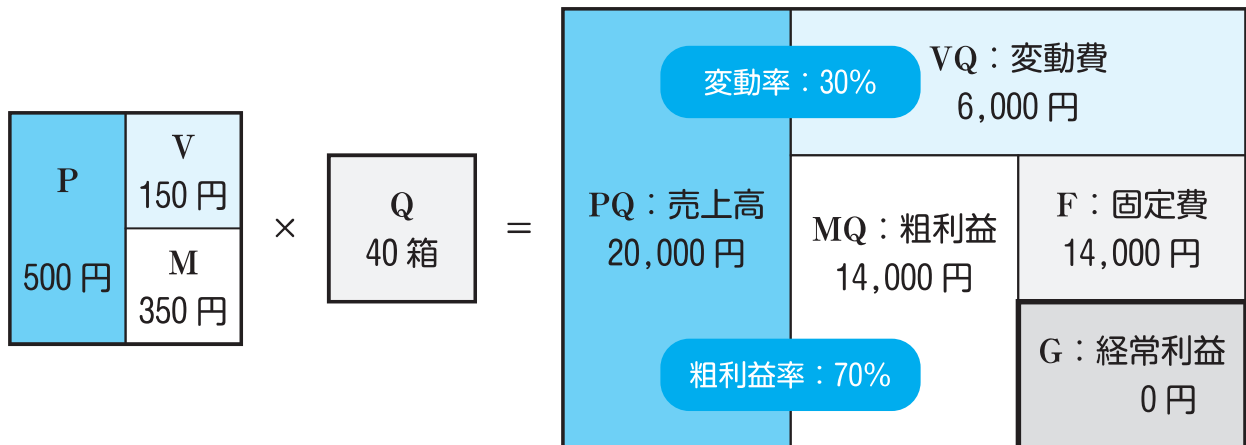
一見、難しそうに思うかもしれませんが『あきない会計図』を使えば1日に稼がなければならないラインが簡単に把握する事ができます。

田古社長の“タコ八”では、1箱のP（売上単価）が500円であり、1箱のV（変動費）が150円かかります。また1日のF（固定費）が14,000円かかります。**1日の儲かるラインを考える上で最初に注目するポイントはF（固定費）の14,000円**です。

F（固定費）はMQ（粗利益）から支払われます。

そのため、タコ八は1日14,000円のMQ（粗利益）を稼がなければなりません。1日の稼がなければならないMQ（粗利益）が分かれば、それを1箱当たりのM（粗利益）で割れば、1日最低売らなければならない箱数が把握できます。あきない会計図で書くと図1のようになります。

図1：“タコ八”の毎日の採算販売箱数



～タコ八が1日最低稼がなければならないラインの算出方法～

◆手順1：“タコ八”で1日に最低必要なMQ（粗利益）

$$F : 14,000 \text{ 円} = MQ : 14,000 \text{ 円}$$

◆手順2：“タコ八”で1日に最低必要なQ（売上数量）

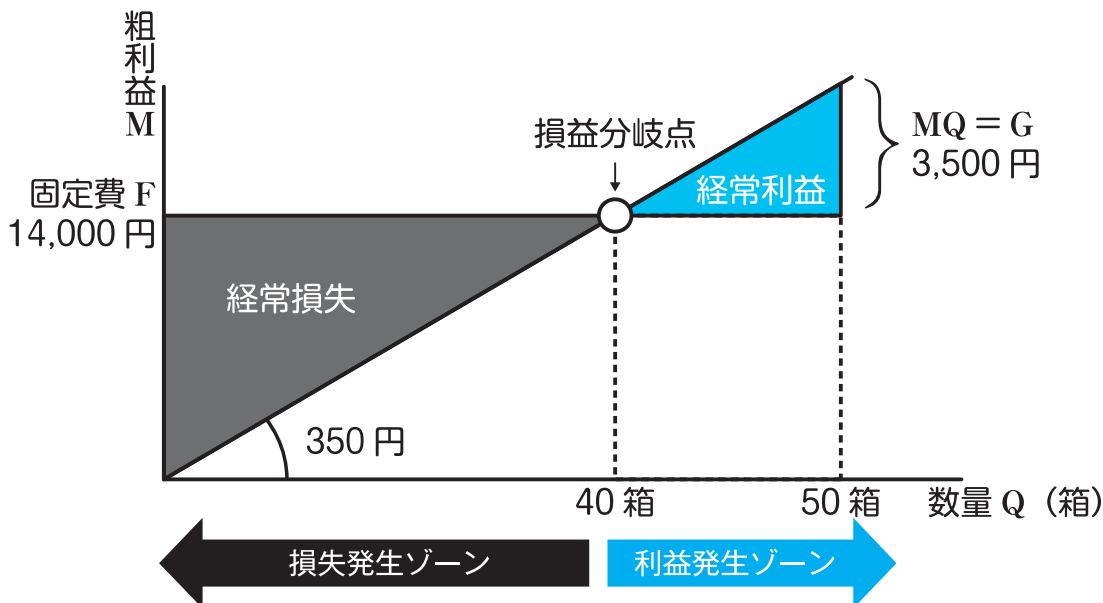
$$MQ : 14,000 \text{ 円} \div M : 350 \text{ 円} = Q : 40 \text{ 箱}$$

図1のように田古社長の“タコ八”では1日41箱以上のたこ焼きを売らないと儲かりません。この**40箱の収支がトントンとなるラインを損益分岐点**といいます。

図2のように田古社長の“タコ八”は、40箱まではMQ（粗利益）がF（固定費）の支払で消えていきます。仮に毎日50箱売れば、**40箱を超えた10箱分のMQ（粗利益）3,500円が全てG（経常利益）**となります。

$$\text{◆ } MQ = (50 \text{ 箱} - 40 \text{ 箱}) \times 350 \text{ 円} = 3,500 \text{ 円} = G$$

図2：“タコ八”の損益分岐点



2. 利益の中でGが一番大切

一番大切な会社の利益はG（経常利益）です。その理由は、**G（経常利益）は『会社を元気にする源』**だからです。

- ◆事業を発展させて会社を成長させる源資
- ◆社員が幸せになれる職場にする源資
- ◆銀行に対して借入金の返済する源資 など

これら全てがG（経常利益）から支払われています。だからこそ、**会社の売上目標を立てる際にはG（経常利益）から逆算しなければなりません。**

例えば、田古社長の“タコ八”で考えると、出店に伴い設備資金・運転資金として840万円（5年返済）の融資を銀行から受けており、1年間で168万円の返済を行っています。そのため、借入金を返済するために年間ベースで168万円のG（経常利益）が必要になります。年間必要なG（経常利益）が明確になれば、後は図3のあきない会計図にG（経常利益）168万円を落とし込み、逆算で年間必要なPQ（売上高）840万円を把握します。このように**PQ（売上高）から利益目標を立てるのではなく、G（経常利益）から根拠のある売上目標を設定することが会社経営を行う上で重要なポイント**になります。つまり、PQ（売上高）からG（経常利益）ではなく、図4の損益計算書のように会社にとって稼がなければならないG（経常利益）から逆算でPQ（売上高）を決めます。

図3：あきない会計図（年間ベース）

（単位：万円）

<p>④</p> <p>PQ：売上高 P(500円) × Q(16,800箱) 840万円</p>	<p>VQ：変動費（仕入高） V(150円) × Q(16,800箱) 252万円</p>	
	<p>③</p> <p>MQ：粗利益 M(350円) × Q(16,800箱) 588万円</p>	<p>F：固定費 ② 420万円</p>
	<p>G：経常利益 ① 168万円</p>	

～タコ八のPQ目標の立て方～

- ◆手順1：“タコ八”の稼がなければならないG（①）を把握します。
借入金の返済額：168万円 = G（①）：168万円
- ◆手順2：“タコ八”の稼がなければならないMQ（③）を把握します。
G（①）168万円 + F（②）420万円 = MQ（③）588万円
- ◆手順3：“タコ八”のPQ目標を把握します。
MQ（③）588万円 ÷ MQ率（粗利益率）70% = PQ（④）840万円

図4：PQ（売上高）目標の立て方

損益計算書 （単位：万円）

項 目	金 額
経常利益（営業利益－支払利息）	168
支 払 利 息	32
営業利益（粗利益－販売管理費）	200
販 人 件 費	250
管 減 価 償 却 費	50
理 其 他 の 経 費	88
費 販 売 管 理 費 計	388
粗利益（売上－売上原価）	588
売上原価（材料仕入）	252
売 上 高	840



経営は逆算

あきないドリル② 損益がトントンになる売上

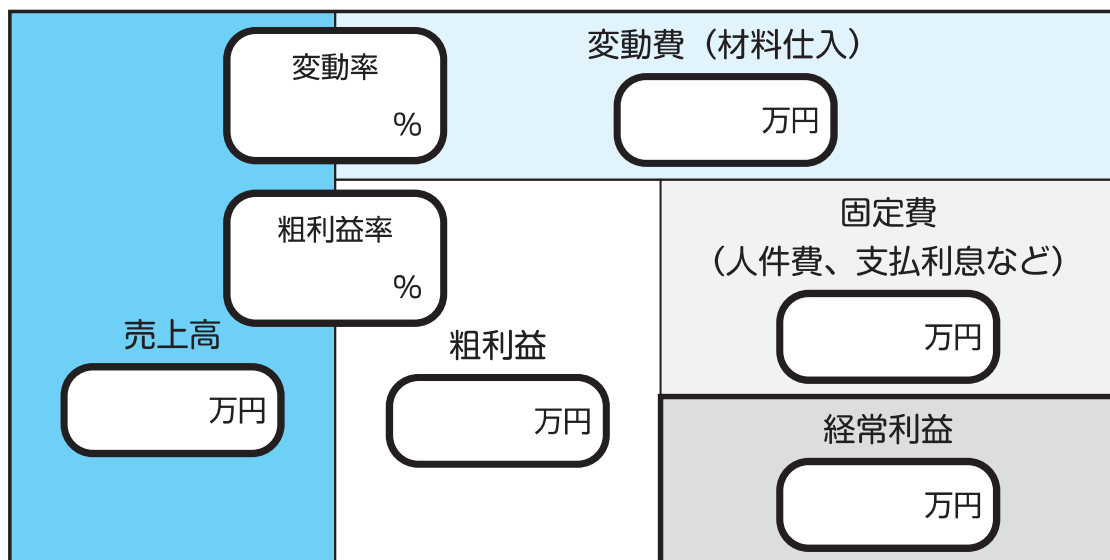
Q2

タコ平は、損益がトントンになるために何箱のたこ焼きを売らなければならないでしょうか。

(事例) タコ平

売上と費用

- ① 1箱当たりの売上単価 600円/箱
- ② 1箱当たりの材料費 240円/箱
- ③ 1箱当たりの粗利益 360円/箱
- ④ 店舗家賃、水道光熱費、人件費など 45万/月（固定費）



$$\boxed{\begin{array}{c} \text{売上高} \\ \text{万円} \end{array}} \div \boxed{\begin{array}{c} \text{平均単価} \\ \text{円} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{箱数} \\ \text{箱} \end{array}}$$

(解答⇒ 142 ページ)

あきないドリル③ 収支がトントンになる売上

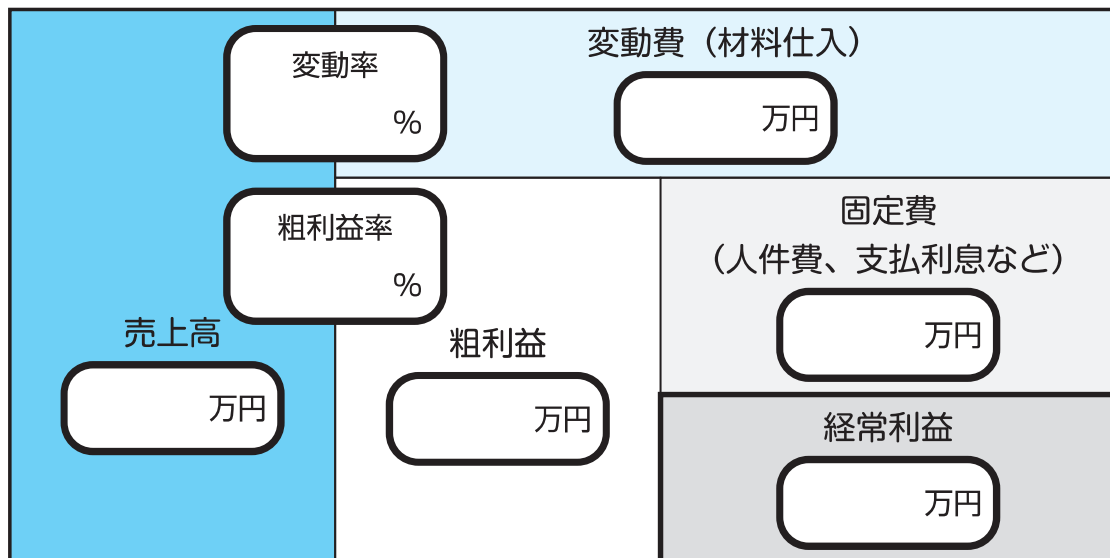
Q3

タコ平は、月々27万円の借入金を返済しています。借入金を返済するためには、何箱のたこ焼きを売らなければならないでしょうか。

（事例） タコ平

売上と費用

- ① 1箱当たりの売上単価 600円／箱
- ② 1箱当たりの材料費 240円／箱
- ③ 1箱当たりの粗利益 360円／箱
- ④ 店舗家賃、水道光熱費、人件費など 45万/月（固定費）



$$\boxed{\begin{array}{c} \text{売上高} \\ \text{万円} \end{array}} \div \boxed{\begin{array}{c} \text{平均単価} \\ \text{円} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{箱数} \\ \text{箱} \end{array}}$$

（解答⇒ 143 ページ）

<あきない社長塾 社長の小言③>

【経営の原点 12 か条】

盛和塾塾長 稲盛 和夫

1. 事業の目的、意義を明確にする。
公明正大で大義名分の高い目的を立てる。
(全従業員の、物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する)
2. 具体的な目標を立てる。
立てた目標は常に社員と共有する。
3. 強烈な願望を心に抱く。
目標の達成のためには、潜在意識に透徹するほどの、強く持続した願望をもつこと。
4. 誰にも負けない努力をする。
地道な仕事を一步一步、堅実にたゆまぬ努力を。
5. 売り上げを最大限に、経費は最小限に。
6. 値決めは経営。
値決めはトップの仕事、お客様も喜び、自分も儲かるポイントは一点である。
7. 経営は強い意志で決まる。
経営には岩をも穿つ強い意志が必要。
8. 燃える闘魂。
経営には、いかなる格闘技にも勝る激しい闘争心が必要。
9. 勇気をもって事に当たる。
卑怯な振る舞いがあってはならない。
10. 常に創造的な仕事を行う。
今日より明日、明日よりあさってと常に改良改善を絶え間なく続ける、創意工夫を重ねる。
11. 思いやりの心で誠実に。
12. 常に明るく前向きで、夢と希望を抱いて素直な心で経営する。

第3講

安易な値引が赤字を引き起こす

<P(売上単価)を20%値引した場合>

(単位：万円)

P 400円	V 150円	×	Q 16,800箱	=	PQ：売上高 672万円	VQ：変動費 252万円	
	M 250円					MQ：粗利益 420万円	F：固定費 420万円
						G：経常利益 0万円	

<Q(売上数量)が20%減少した場合>

(単位：万円)

P 500円	V 150円	×	Q 13,440箱	=	PQ：売上高 672万円	VQ：変動費 202万円	
	M 350円					MQ：粗利益 470万円	F：固定費 420万円
						G：経常利益 50万円	

【ポイント】

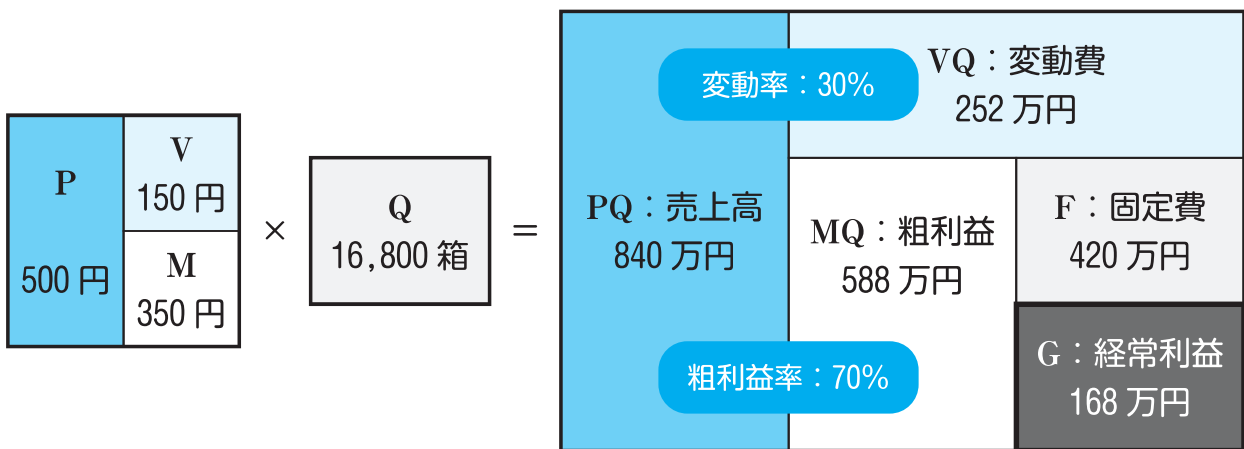
- ①値引をしてもVとFは減少しないため、値引額だけGが減少します。
- ②値引を行う場合には、値引で減少したGを雑収入など（自動販売機収入など）で補うようにしましょう。
- ③Q確保のための値引は、かえってGを減らすことになります。
- ④安易な値引が赤字をもたらす原因であることを社員の方にも理解して営業してもらいましょう。

1. 値引をすれば値引額だけ G（経常利益）が減る

田古（タコ）社長は、あきない会計図を使って、お店（タコ八）の稼がなければならぬ G（経常利益）168 万円から逆算して、図 1 の年間の PQ（売上高）目標を設定しました。

【値引前の目標設定】	
・ 平均客単価 P	： 500 円
・ 平均原価 V	： 150 円
・ 毎年の固定費（家賃、人件費など）	： 420 万円
・ 稼がなければならぬ粗利益 MQ	： $G168 \text{ 万円} + F420 \text{ 万円} = 588 \text{ 万円}$
・ 稼がなければならぬ売上高 PQ	： $MQ588 \text{ 万円} \div \text{粗利益率 } 70\% = 840 \text{ 万円}$
・ 目標売上数量 Q	： $PQ840 \text{ 万円} \div P500 \text{ 円} = 16,800 \text{ 箱}$

図 1：“タコ八” 年間 PQ（売上高）目標 あきない会計図



ところが、タコ八の近隣にあるライバル店の蛸之助（タコノスケ）社長が経営するたこ焼きのお店（タコ丸）がたこ焼きを 1 箱 450 円で販売している影響もあって、思ったようにお客様が集まらなく苦戦しています。そこで田古社長は、1 箱の P（売上単価）500 円を 20% 値引して 400 円で販売して集客増加を図ろうとします。

ここで質問です。仮にP（売上単価）を20%値引して販売した場合にG（経常利益）は①と②のいずれになるのでしょうか。

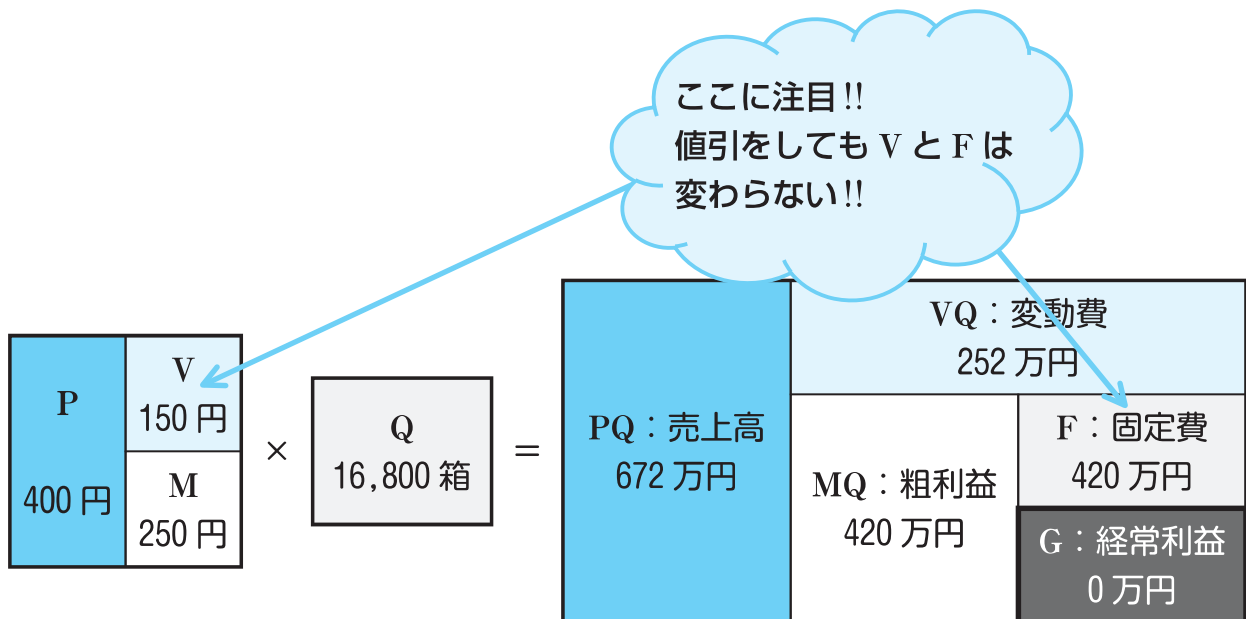
- ① G（経常利益）も同じく20%減少（168万円×20%＝34万円）するので、Gは134万円（168万円－34万円）になる。
- ② 値引金額（100円×16,800箱＝168万円）だけGが減少するため、Gは0円になる。

正解は②です。

図2のようにV（変動費）とF（固定費）の金額は値引前と同じ金額です。そのため、Pだけが減少するため、Q（売上数量）16,800箱全てに影響を与え、**値引額と同じ金額のMQ（粗利益）が減少し、それに伴ってGも減少します。**

したがって、**値引を行う場合には、値引で減少したGを雑収入（自販機設置など）で補えるかどうかを検討しましょう。**

図2：値引をした場合のあきない会計図



2. 数量確保のための値引が会社をダメにする

ここで仮に『売上目標個数を達成するために20%の値引をした場合』と『売上単価を据え置き販売数量が20%減少した場合』とではどちらのGが多くなるかを『あきない会計図』を使って考えてみましょう。

図3：P戦略とQ戦略のあきない会計図

<P(売上単価)を20%値引した場合>

P 400円	V 150円	×	Q 16,800箱	=	PQ：売上高 672万円	VQ：変動費 252万円	
	M 250円					MQ：粗利益 420万円	F：固定費 420万円
							G：経常利益 0万円

<Q(売上数量)が20%減少した場合>

P 500円	V 150円	×	Q 13,440箱	=	PQ：売上高 672万円	VQ：変動費 202万円	
	M 350円					MQ：粗利益 470万円	F：固定費 420万円
							G：経常利益 50万円

図3のように『P(売上単価)が減少した場合』と『Q(売上数量)が減少した場合』では、PQ(売上高)は一緒ですが『Qが減少した場合』の方がG(経常利益)が多くなります。なぜPQが同じにも関わらず、『Pが減少した場合』と『Qが減少した場合』とではGが違うのでしょうか。それは、MQが原因です。『Pが減少した場合』と『Qが減少した場合』では、Qが違うため、VQ(変動費)に差異が生じます。その差異がMQに影響を与えます。そのため『Qが減少した場合』の方がMQが多くなります。“タコ八”のP戦略(価格戦略)、Q戦略(個数戦略)をした場合ではMQの減少額は以下の通りになります。

① P戦略・・・(500円－400円)×16,800箱＝168万円

② Q戦略・・・(16,800箱－13,440箱)×350円＝118万円

このように安易な数量確保の値引がかえって赤字を引き起こすことに繋がります。社長だけでなく実際に現場でお客様と接している社員の方にも知ってもらい、意識して安易な値引を極力減らしましょう。

第4講

4つの損益分岐点と損益分岐点比率

◆損益分岐点比率評価表

損益分岐点比率	状況	評価	未 来
60%未満	$F < MQ$	SS	超優良企業 余裕シャクシャク
60%~80%	$F < MQ$	S	優良企業 少し余裕アリ
81%~90%	$F < MQ$	A	健全企業 内部留保ができる
91%~100%	$F = MQ$	B	損益分岐点企業 全く油断不可
101%~200%	$F > MQ$	C	赤字企業 未来が危ない
201%以上	$F > MQ$	D	倒産企業 社長交代

【ポイント】

- ①損益分岐点は、P、Q、V、Fの4つの視点から考える事が大切です。
- ②Gが0円になる場合のMQを算出し、P、Q、V、Fのそれぞれの損益分岐点を把握しましょう。
- ③MQをベースにP、Q、V、Fを決めて利益計画を作成する事が大切です。
- ④損益分岐点比率80%を目指し、安定した会社経営を実現しましょう。

1. 損益分岐点は4つある

『損益分岐点』とは、簡単に言えば**収支がトントンになる採算ライン**の事です。一般的には、『損益分岐点』と言えば『損益分岐点売上高』の事を指します。『損益分岐点売上高』とは、『Gが0円になる場合のPQ（売上高）』です。確かに一番大事な損益分岐点ですが、PQだけが損益分岐点ではありません。**GはP（売上単価）、Q（売上数量）、V（変動費）、F（固定費）から構成されています。そのため、あきない会計図上ではP、Q、V、Fのそれぞれに損益分岐点があります。**

図1：タコ八の年間あきない会計図

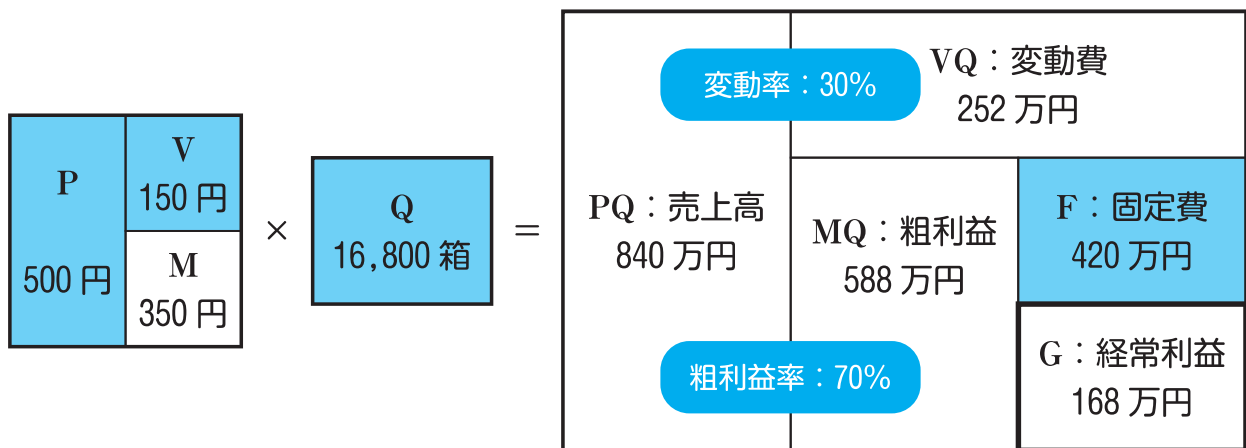


図1は、タコ八の年間あきない会計図です。タコ八は、年間で168万円のGを稼いでいます。

図1のあきない会計図をもとに、

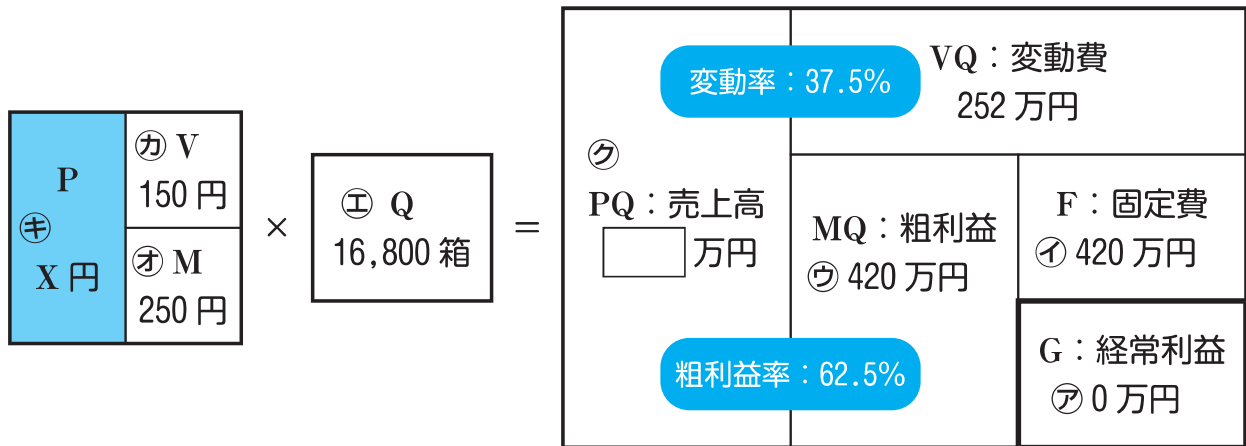
- ①何円以上で販売しないとGが赤字になるか？（P）
- ②何箱以上販売しないとGが赤字になるか？（Q）
- ③何円以下で仕入しないとGが赤字になるか？（V）
- ④何万円以上固定費が上がればGが赤字になるか？（F）

これらの損益分岐点を1つ1つ説明していきます。

2. Pの損益分岐点を算出しよう

タコ八のPの損益分岐点を図2を使って算出しましょう。

図2：タコ八の損益分岐点（P）



～P（売上単価）の損益分岐点の算出方法～

◆手順1：Gが0円になる場合のMQ（ⓑ）を把握します。

$$G \text{ (ⓓ) } 0 \text{万円} + F \text{ (ⓐ) } 420 \text{万円} = MQ \text{ (ⓑ) } 420 \text{万円}$$

◆手順2：Gが0円になる1箱あたりのM（Ⓜ）を把握します。

$$MQ \text{ (ⓑ) } 420 \text{万円} \div Q \text{ (Ⓨ) } 16,800 \text{箱} = M \text{ (Ⓜ) } 250 \text{円}$$

◆手順3：Gが0円になる損益分岐点（P）を算出します。

$$M \text{ (Ⓜ) } 250 \text{円} + V \text{ (Ⓛ) } 150 \text{円} = P \text{ (X) } 400 \text{円}$$

◆参考：この場合のPQは、400円（Ⓚ）×16,800箱（Ⓨ） = 672万円（Ⓩ）です。

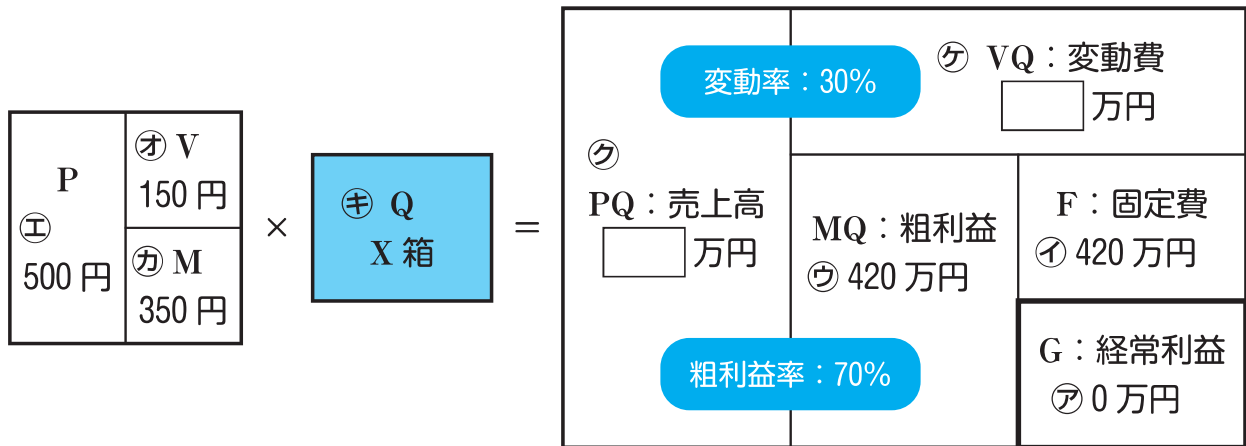
【ポイント1】

Gが0円になる場合のMQを把握することが重要です。そのMQをQで割って1箱あたりのMを把握します。1箱あたりのMに1箱当たりのVを加算して損益分岐点（P）を算出します。**タコ八では、1箱当たり400円以上で販売しなければGが赤字になります。**

3. Qの損益分岐点を算出しよう

タコ八のQの損益分岐点を図3のあきない会計図を使って算出しましょう。

図3：タコ八の損益分岐点（Q）



～Q（売上数量）の損益分岐点の算出方法～

◆手順1：Gが0円になる場合のMQ（⊕）を把握します。

$$G \text{ (⊖) } 0 \text{万円} + F \text{ (⊖) } 420 \text{万円} = MQ \text{ (⊕) } 420 \text{万円}$$

◆手順2：1箱あたりのM（⊖）を把握します。

$$P \text{ (⊕) } 500 \text{円} - V \text{ (⊕) } 150 \text{円} = M \text{ (⊖) } 350 \text{円}$$

◆手順3：Gが0円になる損益分岐点（Q）を算出します。

$$MQ \text{ (⊕) } 420 \text{万円} \div M \text{ (⊖) } 350 \text{円} = Q \text{ (X) } 12,000 \text{箱}$$

◆参考：この場合のPQは、500円（⊕）×12,000箱（⊕）= 600万円（⊕）、
VQは、150円（⊕）×12,000箱（⊕）= 180万円（⊕）です。

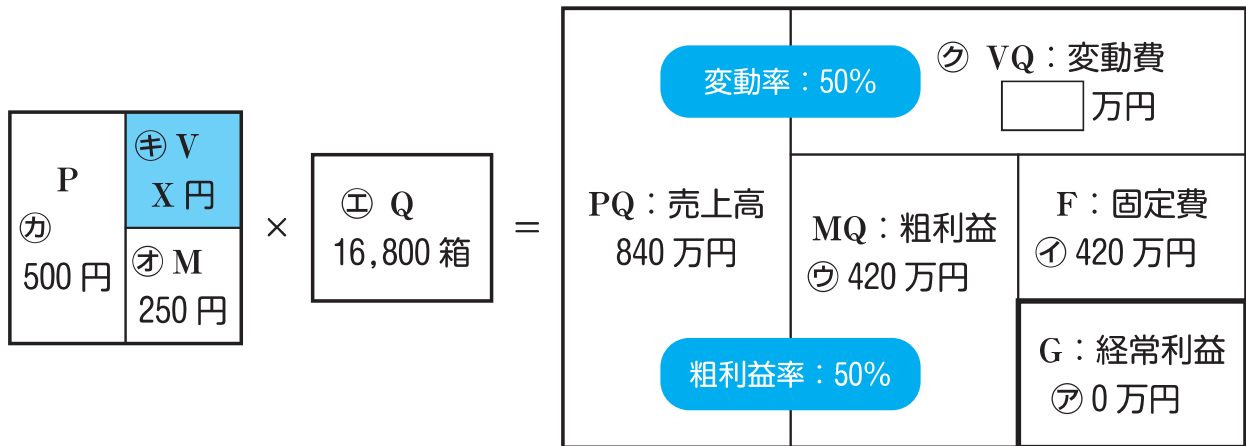
【ポイント2】

Gが0円になる場合のMQを把握する事が重要です。そのMQを1箱あたりのMで割って、損益分岐点（Q）を算出します。**タコ八の場合は、12,000箱以上を販売しなければGが赤字になります。**

4. Vの損益分岐点を算出しよう

タコ八のVの損益計算書を図4のあきない会計図を使って算出しましょう。

図4：タコ八の損益分岐点（V）



～V（変動費）の損益分岐点の算出方法～

◆手順1：Gが0円になる場合のMQ（㊭）を把握します。

$$G \text{ (㊯) } 0 \text{ 万円} + F \text{ (㊮) } 420 \text{ 万円} = MQ \text{ (㊭) } 420 \text{ 万円}$$

◆手順2：Gが0円になる1箱あたりのM（㊨）を把握します。

$$MQ \text{ (㊭) } 420 \text{ 万円} \div Q \text{ (㊩) } 16,800 \text{ 箱} = M \text{ (㊨) } 250 \text{ 円}$$

◆手順3：Gが0円になる損益分岐点（V）を算出します。

$$P \text{ (㊦) } 500 \text{ 円} - M \text{ (㊨) } 250 \text{ 円} = V \text{ (㊧) } 250 \text{ 円}$$

◆参考：この場合のVQは、250円（㊧）×16,800箱（㊩） = 420万円（㊭）です。

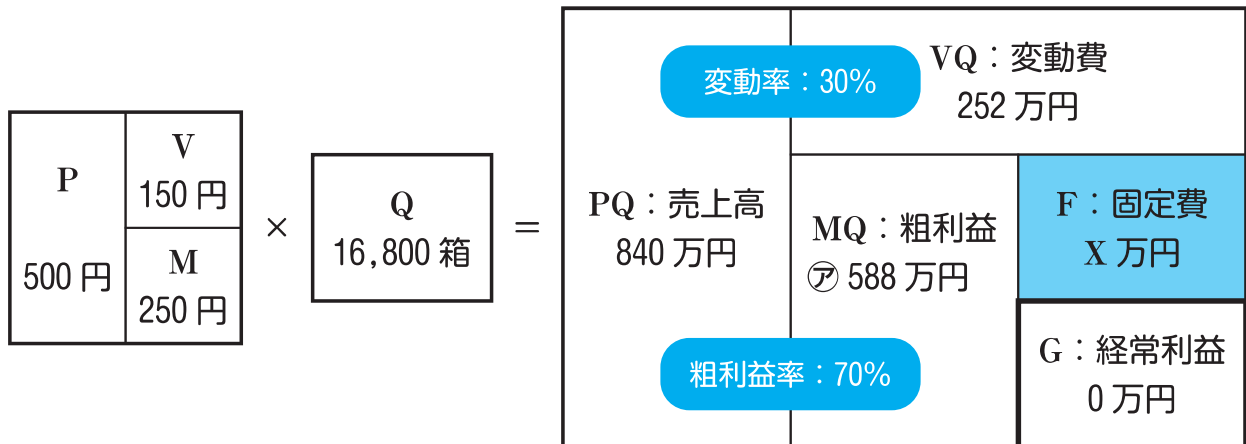
【ポイント3】

Gが0円になる場合のMQを把握することが重要です。そのMQをQで割って1箱あたりのMを把握します。1箱当たりのPから1箱当たりのMを差し引いて、損益分岐点（V）を算出します。**タコ八では、1箱あたり250円以内で小麦粉やタコなどの材料を仕入れなければG（経常利益）が赤字になります。**

5. Fの損益分岐点を算出しよう

タコ八のFの損益分岐点を図5のあきない会計図を使って解説していきます。

図5：タコ八の損益分岐点（F）



～F（固定費）の損益分岐点の算出方法～

◆手順1：Gが0円になる損益分岐点（F）を算出します。

$$MQ (\text{㊦}) 588 \text{万円} = F (X) 588 \text{万円}$$

【ポイント4】

MQを源資にFが支払われます。そのため、正確なMQが把握できれば、そのMQが損益分岐点（F）になります。タコ八では、人件費や水道光熱費などのFを588万円以内に抑えなければGが赤字になります。

6. 損益分岐点比率80%を目指そう

4つの損益分岐点を算出する上で共通する大切なことは、

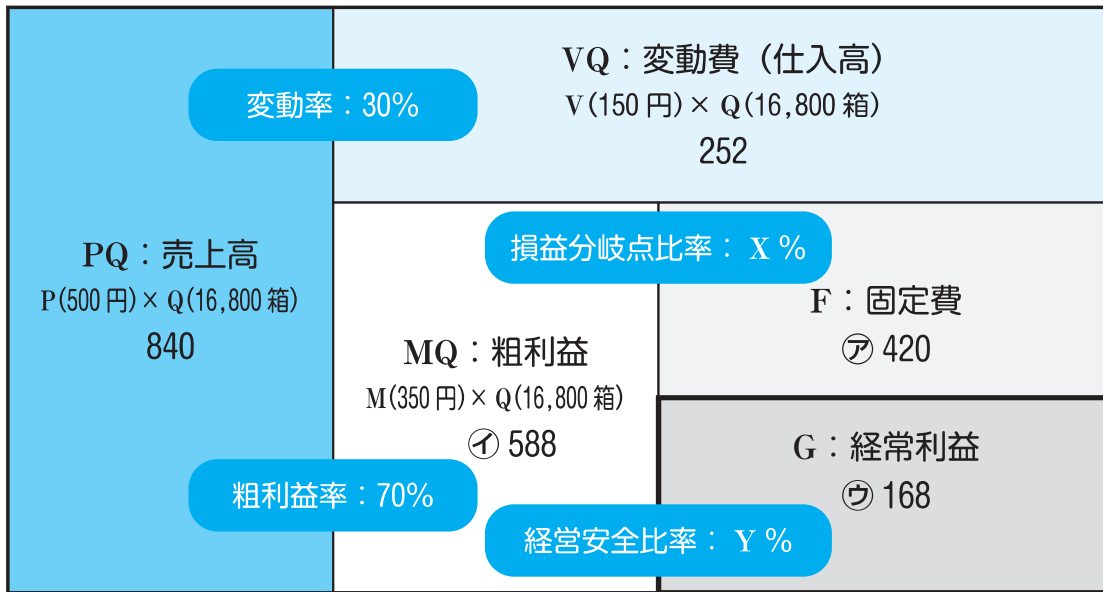
◆『Gが0円になる場合のMQを把握する』

あきない会計図を使えば、数字に弱い田古社長でも簡単にGが0円になる場合のMQを把握ができ、4つの損益分岐点を把握することができます。

また、損益分岐点を考える上で損益分岐点比率は重要です。損益分岐点比率とは、Gが0円の時の売上高（損益分岐点）が、現在の売上高の何%のところにあるかを知るための経営指標です。この損益分岐点比率を使って、売上高があと何%下がったら赤字になるかが把握することができます。

図6：タコ八のあきない会計図

(単位：万円)



～経営指標の算出方法～

◆損益分岐点比率を算出します。

$$\text{損益分岐点比率} = F(\text{固定費}) \div MQ(\text{粗利益}) \times 100$$

例) タコ八の損益分岐点

$$71\% (X) = 420 \text{万円} (\text{㉞}) \div 588 \text{万円} (\text{①}) \times 100$$

◆経営安全率を算出します。

$$\text{経営安全率} = G(\text{経常利益}) \div MQ(\text{粗利益}) \times 100$$

例) タコ八の経営安全率

$$29\% (Y) = 168 \text{万円} (\text{㉟}) \div 588 \text{万円} (\text{①}) \times 100$$

タコ八の損益分岐点は71%です。つまり、タコ八の場合には損益分岐点売上高が現在のPQの71%に位置しています。そのため、現在のPQが今より29%下がるとGが0円になります。この**29%のラインを経営安全率**といいます。

図7のように損益分岐点比率は低ければ低いほど、会社として経営に余裕があります。ひとつの目標として損益分岐点比率80%を目標として、健全な経営を実現しましょう。

図7：損益分岐点比率評価表

損益分岐点比率	状況	評価	未 来
60%未満	$F < MQ$	SS	超優良企業 余裕シャクシャク
60%～80%	$F < MQ$	S	優良企業 少し余裕アリ
81%～90%	$F < MQ$	A	健全企業 内部留保ができる
91%～100%	$F = MQ$	B	損益分岐点企業 全く油断不可
101%～200%	$F > MQ$	C	赤字企業 未来が危ない
201%以上	$F > MQ$	D	倒産企業 社長交代

あきないドリル④ 4つの損益分岐点

Q4

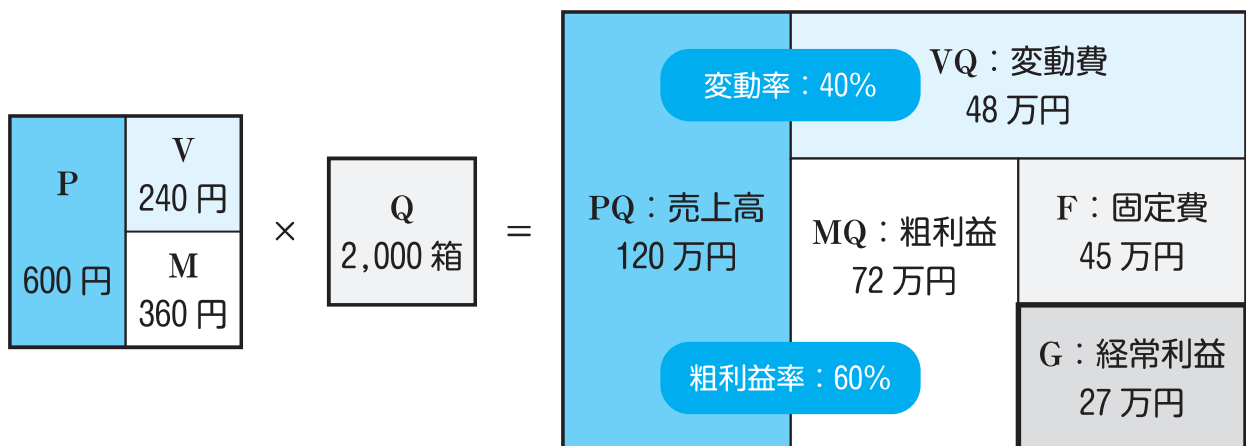
タコ平のP（売上単価）、Q（売上数量）、V（変動単価）、F（固定費）のそれぞれの損益分岐点はいくらでしょうか。

（事例） タコ平

売上と費用

- ① 1箱当たりの販売単価 600円/箱
- ② 1箱当たりの材料費 240円/箱
- ③ 1箱当たりの粗利益 360円/箱
- ④ 店舗家賃、水道光熱費、人件費など 45万/月（固定費）

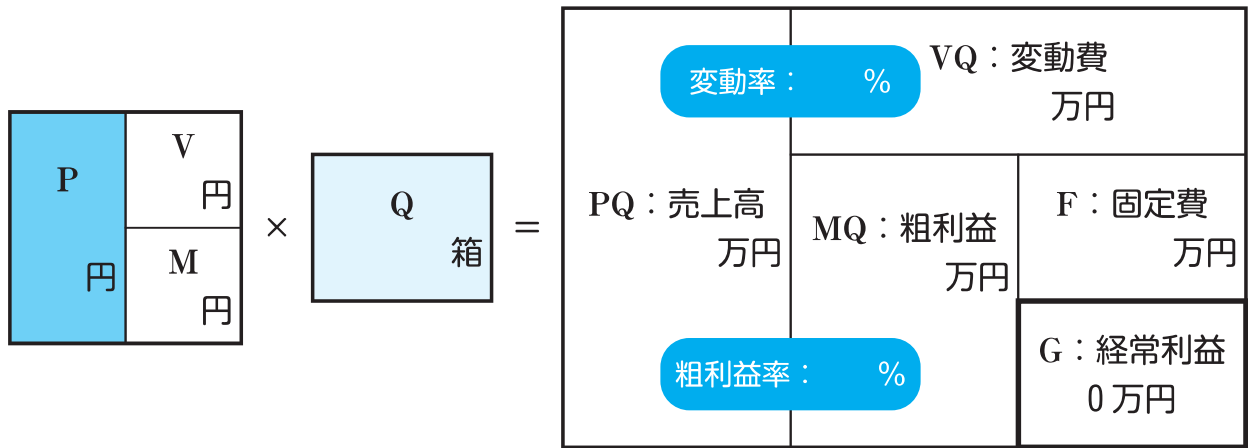
◆タコ平のあきない会計図



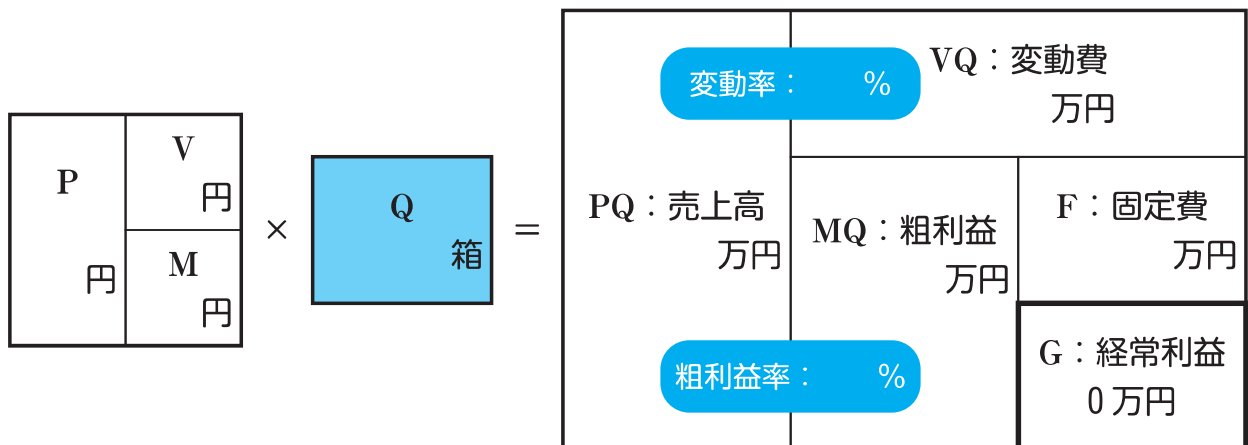
（解答⇒ 144～145 ページ）

あきないドリル④ 4つの損益分岐点

◆ P の損益分岐点



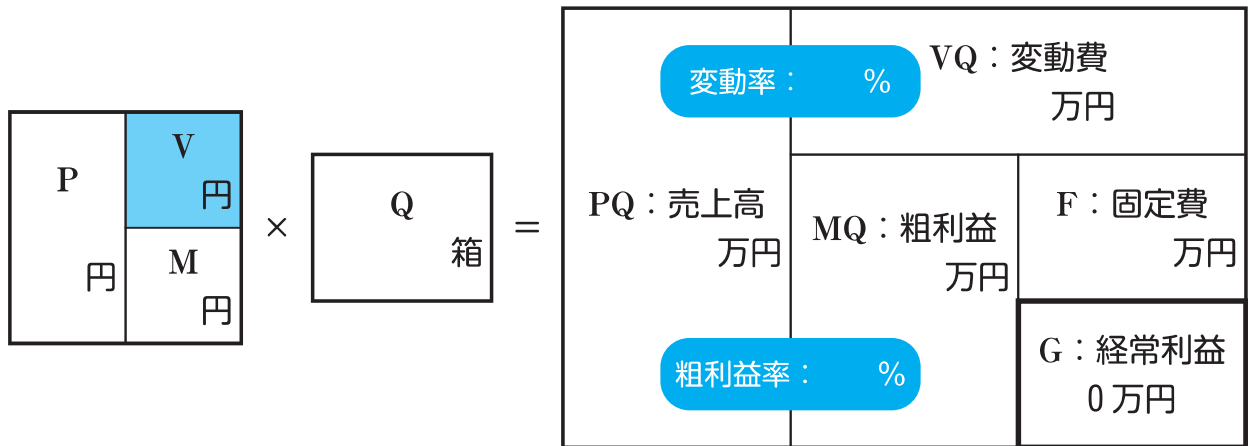
◆ Q の損益分岐点



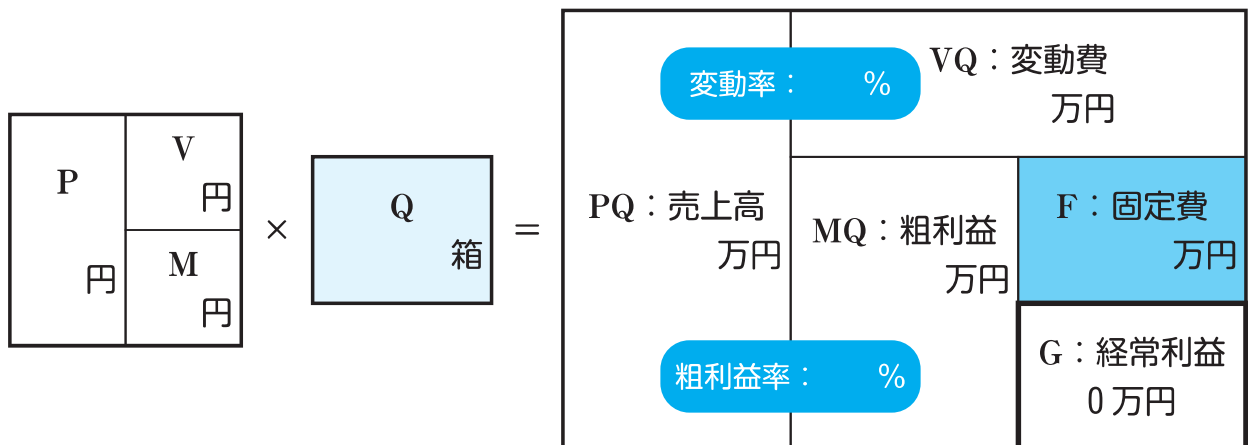
(解答⇒ 144～145 ページ)

あきないドリル④ 4つの損益分岐点

◆ V の損益分岐点



◆ F の損益分岐点



(解答⇒ 144～145 ページ)

<あきない社長塾 社長の小言④>

能率と効率

一倉 定 先生

能率主義に会社を発展させる力はない。会社を発展させるのは収益性のよい製品を売るという効率主義。収益性のよい製品は決して能率的には生産されていない。

作業能率が上がれば利益が増大するというのは、それ以外の条件が変わらない場合。能率以外の条件が変われば利益は減少する。

- ①社長は能率は部下に任せ、効率に専念しなければ、会社は存続できない。
- ②効率主義に必要なものは営業活動である。高収益経営の実現、社長がやる。
- ③効率主義に大切なものは価格政策である。高く売るのは暴利ではない、アイデア料である。
- 革新とは、経済的効果を高めることを狙いとした、**企業の構造的変革**である。企業の収益は、その**企業の事業構造**によって、基本的に決まってしまうのであり、能率や合理化で決まるのではない。
- 製造に関する方針がない理由
事業の経営とは、メーカーの場合には、製造したものを売るのではなくて、**売**
るために造るのである。つまり**販売こそ事業経営の基本機能**であり、**製造は販**
売のための供給機能である。

第5講

どこに手を打てば利益がでるか

◆タコ八とスーパー福笑の利益感度分析

タコ八				スーパー福笑		
1	P ↓	20%	←敏感→	1	P ↓	12%
2	Q ↓	29%		2	V ↑	17%
3	F ↓	40%		3	Q ↓	40%
4	V ↑	66%	←鈍感→	4	F ↑	67%

【ポイント】

- ① 4つの損益分岐点を使い、自社の4つの要素のうちGに与える影響度合いを把握しましょう。
- ② MQ率の高い会社は、Qアップ戦略、MQ率の低い会社はVダウン戦略がGアップに効果的です。
- ③ 外部戦略から行うのではなく、F削減など実際に手を打ちやすい内部戦略から取り組みましょう。
- ④ Gアップの積極戦略を行う上で大切な事は、社長の決断力とやり抜く力です。

1. Gをアップさせる4つの要素

Gをアップさせる方法は、以下の4つです。

- ① P (売上単価) を上げる。
- ② Q (売上数量) を増やす。
- ③ V (変動単価) を下げる。
- ④ F (固定費) を下げる。

それでは、4つの要素のうちGにもっとも敏感に影響を与える要素はどれでしょうか。田古（タコ）社長のお店（タコ八）で見っていきます。

2. 利益感度分析

『利益感度分析』とは、P、Q、V、Fの各要素の金額の変化がGにどれだけの影響を与えるかを確かめるものです。この利益感度分析を行う上で第4講の『P、Q、V、Fの損益分岐点』が重要です。『現状のP、Q、V、Fの金額』が何%変動すればGが0円になるかを算定して、各要素のGに与える影響度を測ります。

それでは、図1の通常で販売した場合のタコ八のあきない会計図を使い、各要素のGに対する影響度を算定していきます。

図1：タコ八の年間あきない会計図

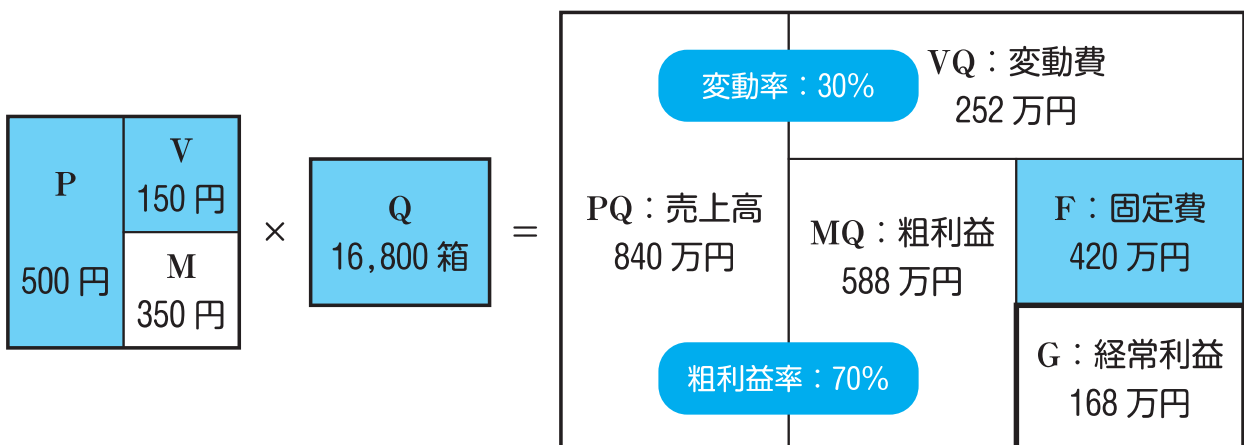
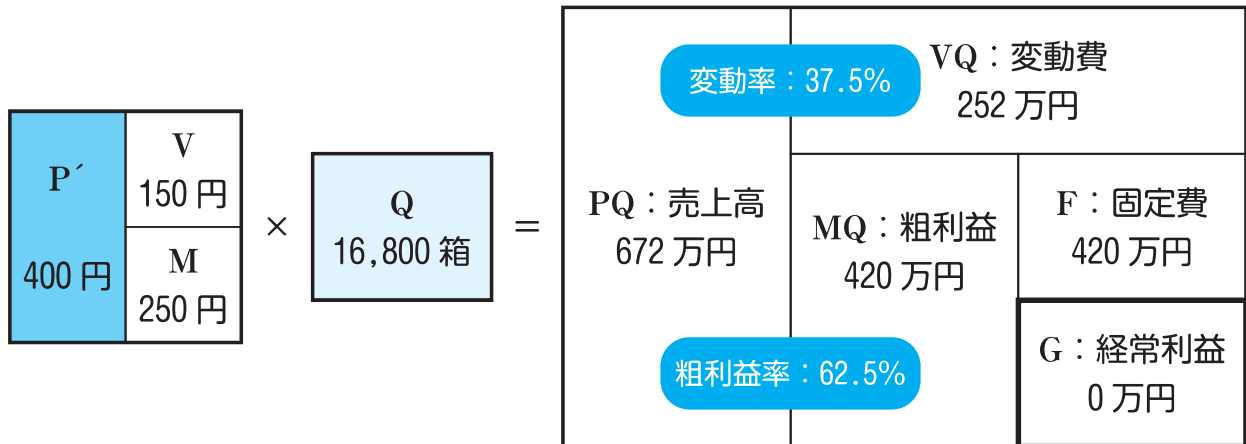


図2：P（売上単価）の利益感度・・・P



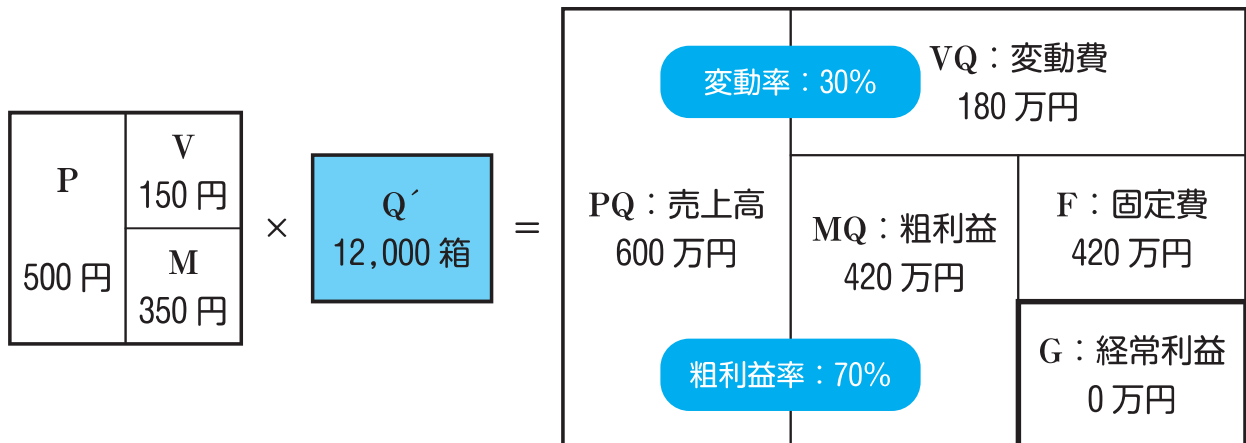
$$P = \frac{P'}{P} = \frac{400\text{円}}{500\text{円}} = 80\% \text{ (20\%減)}$$

※ P は現状の売上単価で P' は値下げ後の売上単価です。

【P の利益感度分析の結果】

P の利益感度は 20% です。つまり、P は月々 16,800 箱を販売している場合、通常の売上単価 (P) より 20% 減少した売上単価 (P') で販売した場合には G は 0 円になります。

図3：Q（売上数量）の利益感度・・・Q



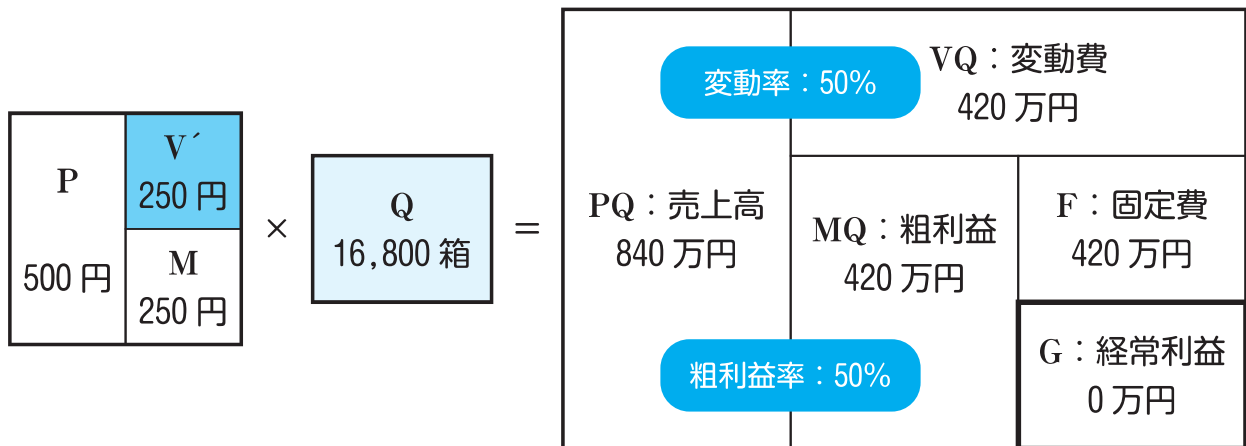
$$Q = \frac{Q'}{Q} = \frac{12,000\text{箱}}{16,800\text{箱}} = 71\% \text{ (29\%減)}$$

※ Q は現状の売上数量で Q' は減少後の売上数量です。

【Q の利益感度分析の結果】

Q の利益感度は 29% です。つまり、Q は通常の売上数量 (Q) より 29% 減少した売上数量 (Q') ならば G は 0 円になります。

図4：V（変動単価）の利益感度・・・V



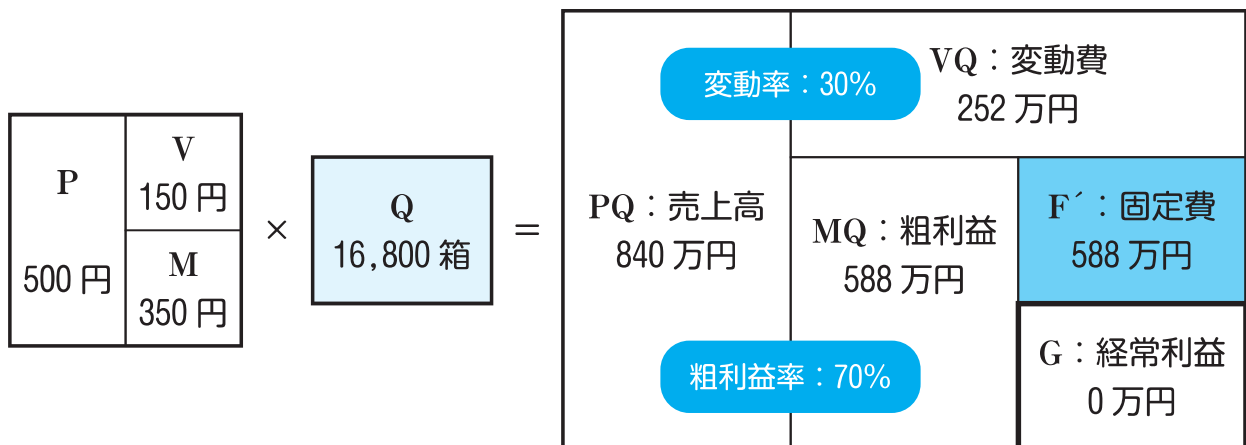
$$V = \frac{V'}{V} = \frac{250\text{円}}{150\text{円}} = 166\% \text{ (66\%増)}$$

※ V は現状の変動単価で V' は値上げ後の変動単価です。

【V の利益感度分析の結果】

V の利益感度は 66% です。つまり、V は月々 16,800 箱を販売している場合、通常の仕入価格 (V) より 66% 増加した仕入価格 (V') で仕入れた場合には G は 0 円になります。

図5：F（固定費）の利益感度・・・F



$$F = \frac{F'}{F} = \frac{588\text{万円}}{420\text{万円}} = 140\% \text{ (40\%増)}$$

※ F は現状の固定費で F' は増加後の固定費です。

【F の利益感度分析の結果】

F の利益感度は 40% です。つまり、F は月々 16,800 箱を販売している場合、通常の固定費 (F) より 40% 増加した固定費 (F') になれば G は 0 円になります。

図2~5のP、Q、V、Fの利益感度分析の数値をGに大きく影響を与える順番に並べ替えます。(図6)

図6：タコ八の利益感度分析

1	P ↘	20%	←敏感
2	Q ↘	29%	
3	F ↗	40%	
4	V ↗	66%	←鈍感

タコ八の場合は、Gに一番影響与えるのは、Pです。Pは、20%減少すればGが0円になります。逆にGに一番影響を与えないものがVになります。Vは66%増えなければGが0円になりません。つまり、**率が低いもの程Gに対する影響度は高くなります。**

この利益感度分析のP、Q、V、Fの順番は企業により異なります。しかし、共通していえることが1点あります。それは、**Gに一番影響を与えるのがP**であることです。そのため、『**値決め**』は**経営者の重要な仕事**です。

3. 利益感度分析の結果は事業構造によって異なる

タコ八のGに対する影響度は、『P→Q→F→V』の順位になりました。

それでは、全ての会社において利益感度分析が同じ結果になるかと言えば違います。図7は、田古社長の親戚でスーパーを経営している恵比寿（エビス）社長のお店（店名：スーパー福笑）のあきない会計図です。恵比寿社長は、あきない会計図を基に自社の利益感度分析を行いました。すると、図8のように田古社長のお店とは違う結果になりました。

図7：スーパー福笑のあきない会計図

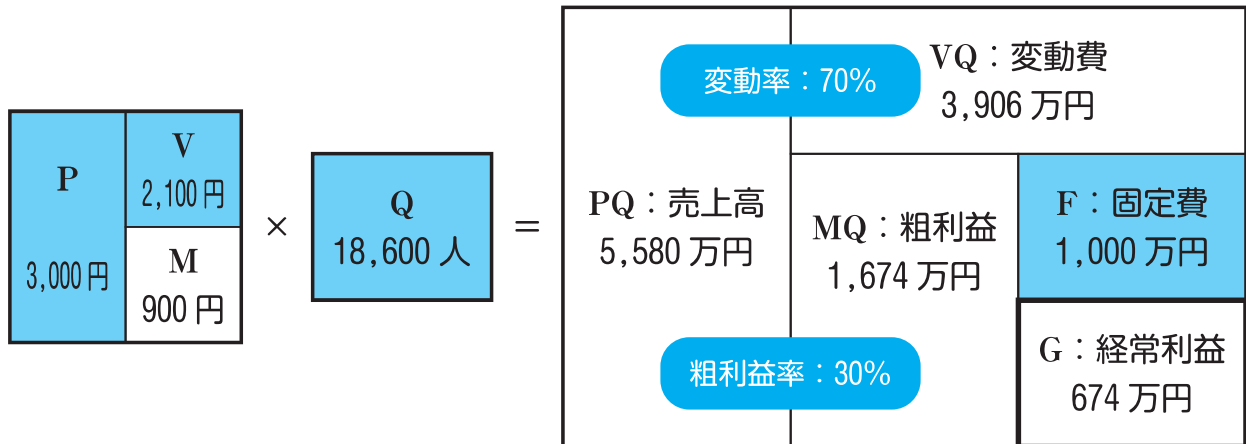


図8：タコ八とスーパー福笑の利益感度分析

タコ八				スーパー福笑		
1	P ↓	20%	←敏感→	1	P ↓	12%
2	Q ↓	29%		2	V ↑	17%
3	F ↓	40%		3	Q ↓	40%
4	V ↑	66%	←鈍感→	4	F ↑	67%

では、田古社長と恵比寿社長のお店は、何故違う結果になったのでしょうか。それは、**M率（粗利益率）**です。M率が高いか低いかによって、4つの要素のGに対する影響度が違ってきます。飲食店や美容室など仕入が少ない会社は、Vダウン戦略を行っても、そもそも仕入がほとんどない事業構造なので、Gに対する影響はさほどありません。逆に材料費、外注費などの仕入が多く発生する製造業、建設業などは、材料費や外注費などの仕入原価を減少させれば、その減少した金額分がGの増加になります。

そのため、**M率が高いタコ八では、Qアップ戦略を重点的に行い、M率の低いスーパー福笑では、Vダウン戦略を重点的に行う事がMQを増加させ、それがGを上げるために効果的な戦略になります。**

4. 手の打ちやすい戦略と利益感度に効果的な戦略

利益感度分析を使ってGを上げる場合に最初に行わなければならないことがあります。それは、『**手の打ちやすい内部戦略と利益感度に効果的な外部戦略**』を区分することです。図9のように手の打ちやすい順位と利益感度の順位は異なります。

図9：タコ八の手の打ちやすい順位と利益感度順位

	P	Q	V	F
やさしい順	4位	3位	2位	1位
利益感度順	1位	2位	4位	3位

タコ八では、利益感度で考えるとP・Qアップ戦略が効果的です。ただし、この2つは、お客様あつての戦略になります。そのため外部要因が作用されるため手の打ちにくい戦略です。逆にFダウン戦略は、利益感度で考えるとあまり効果的ではありませんが、タコ八の内部要因が強いため、手の打ちやすい戦略になります。

まずは、利益感度分析を行い、次に利益感度分析の順位が利益感度において手の打ちやすい戦略かを検討した上で、手の打ちやすいFの削減などの内部戦略から取り組みましょう。

ただし、**Fのうち人件費・教育費などの人にかかわる費用については、安易に削減すれば社員のモチベーションの低下に繋がり結果的にMQを減少させることにもなりかねませんので注意が必要です。**

5. 利益感度分析から次の手を考える

田古社長は、Q アップ戦略を重点的に行うことにしました。交際費・販促費の支出のうち効果の薄いFの削減を行い、削減で浮いたお金をHP・チラシ作成などの販促費に回して、Q アップを図る事にしました。

G アップの積極戦略を行う上で大切な事は、社長の決断力とやり抜く力です。現場の状況と利益感度分析の結果を基にGを上げるために効果的な戦略を社長がいかに早く決断し、即実行できるかが会社を元気にするコツになります。そのためにも、まずはあきない会計図を使って社長自身が数字に強くなりましょう。数字に強くなれば、おのずと次の手が見えてきます。

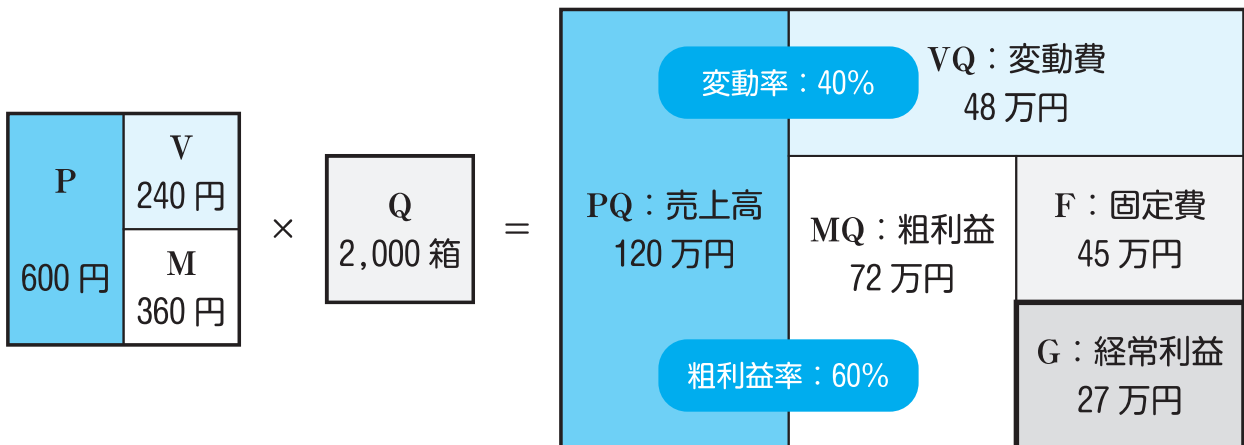
図10：G アップ戦略の事例

G アップ戦略	事例
P アップ戦略	他社にない商品・サービスを開発する。既存の商品・サービスの価値の向上を行い、お客様の満足度を上げて、値引をされないようなお買得商品・お買得サービスを目指す。
Q アップ戦略	HP、チラシなどの広告費を使い新規のお客様の獲得を行う。教育費を使い、社員教育を行い既存のお客様のリピーター率を上げる。
V ダウン戦略	共同倉庫、共同配送化により物流コストの削減を行う。インターネットを活用して、より安価な商品・材料を調達する。3社見積1社受注を徹底して、仕入業者拡大と費用削減を図る。
F ダウン戦略	社員のパート・アルバイト化する。 航空券、新幹線のチケットなどを金券ショップ、インターネットによる事前予約を活用する。 ミスコピーを裏紙としての活用、無駄な水道光熱費の削減などを行い、社員の固定費削減の意識を高める。
その他の戦略	雑収入を増やす。 例) ①飲食店・・・テイクアウトの実施 ②美容室・・・シャンプーなどの物品販売 ③小売店・・・自動販売機の設置 ④工場・・・太陽光発電の設置

あきないドリル⑤ 利益感度分析

Q5	<p>タコ平の P（売上単価）、Q（売上数量）、V（変動単価）、F（固定費）のうち、どれが G（経常利益）に一番敏感でしょうか。</p> <p>（事例）タコ平 売上と費用</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">① 1箱当たりの販売単価</td> <td style="text-align: right;">600円/箱</td> </tr> <tr> <td>② 1箱当たりの材料費</td> <td style="text-align: right;">240円/箱</td> </tr> <tr> <td>③ 1箱当たりの粗利益</td> <td style="text-align: right;">360円/箱</td> </tr> <tr> <td>④ 店舗家賃、水道光熱費、人件費など</td> <td style="text-align: right;">45万/月（固定費）</td> </tr> </table>	① 1箱当たりの販売単価	600円/箱	② 1箱当たりの材料費	240円/箱	③ 1箱当たりの粗利益	360円/箱	④ 店舗家賃、水道光熱費、人件費など	45万/月（固定費）
① 1箱当たりの販売単価	600円/箱								
② 1箱当たりの材料費	240円/箱								
③ 1箱当たりの粗利益	360円/箱								
④ 店舗家賃、水道光熱費、人件費など	45万/月（固定費）								

◆タコ平のあきない会計図

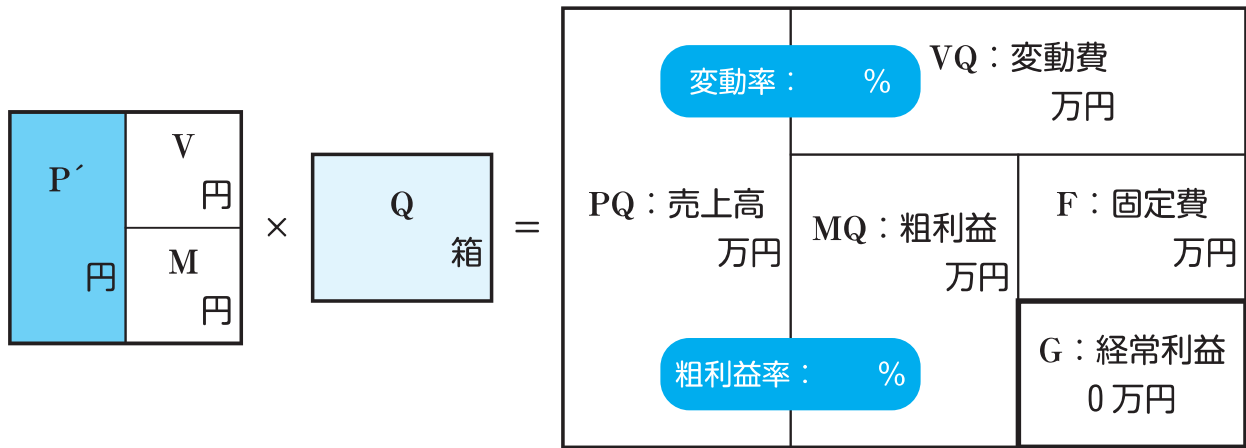


順位	項目	変動割合
1		%
2		%
3		%
4		%

（解答⇒ 146～147 ページ）

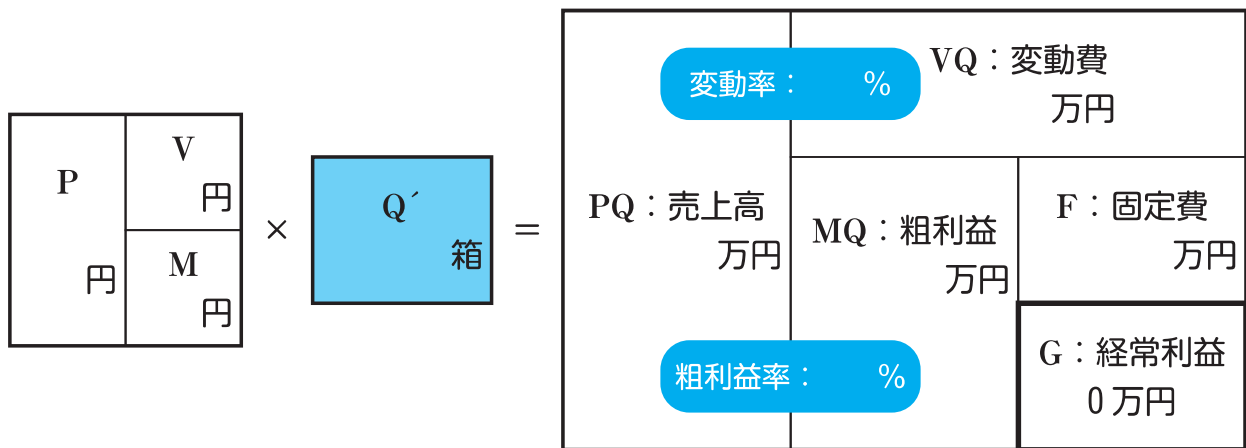
あきないドリル⑤ 利益感度分析

◆ P の利益感度



$$P = \frac{P'}{P} = \frac{\text{円}}{\text{円}} = \text{ \% } (\text{ \% 減})$$

◆ Q の利益感度

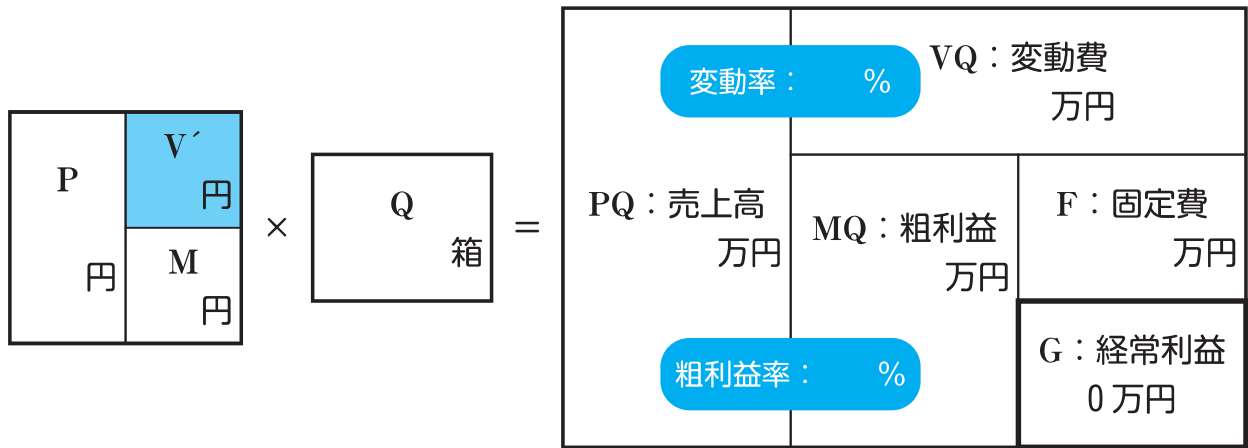


$$Q = \frac{Q'}{Q} = \frac{\text{箱}}{\text{箱}} = \text{ \% } (\text{ \% 減})$$

(解答⇒ 146～147 ページ)

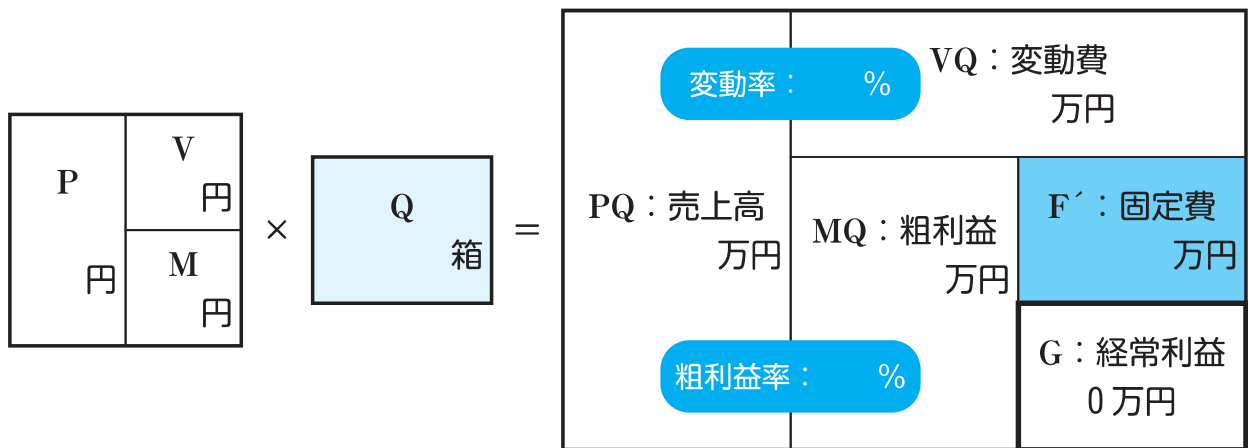
あきないドリル⑤ 利益感度分析

◆ V の利益感度



$$V = \frac{V'}{V} = \frac{\text{円}}{\text{円}} = \text{ \% } (\text{ \% 増})$$

◆ F の利益感度



$$F = \frac{F'}{F} = \frac{\text{万円}}{\text{円円}} = \text{ \% } (\text{ \% 増})$$

(解答⇒ 146～147 ページ)

<あきない社長塾 社長の小言⑤>

運（ツキ）について

西田 文郎

ツキとは何か、**出会い**である。

運とは何か、**ツキ**の連続である。

ツキも運も他人が運んできてくれる。

ツキこそ実力、どんなときでもツイていると思え。

ツキや運は自分の労力ではつかない。他人が与えてくれるもの。

成功する人間の4つの共通点

- ①「とんでもない夢」を持っている。
- ②「強い熱意」をあきらめるほど長く持続する。
- ③「徹底したプラス思考」の持ち主である。
- ④「ツキのある人間」が集まってくる。

成功とは、そこに集まった人々のツキと運の集積である。未来を創造するのは予感である。10年後、20年後に現実になるのは、自分の予感した通りの未来である。いかによい予感を持つかが大切。予感が現実をつくる。

感謝した者勝ち、先に感謝してしまった者が勝つ。

感謝というのは脳を「快」にし、ツキを呼び込む究極のワザである。

プロのビジネスマンにとって一番大切なものは

「人にどう思われるか、これが一番大切」見た目がいい、評判でよい、実際に優秀であるよりも、優秀であると思われるほうが大事。あの人は成功しそうだと思うことができるが、ツキや運を得る必須条件、ツキや運は他人が運んできてくれるものだから。

第6講

値決めは経営なり

◆価値のとらえ方



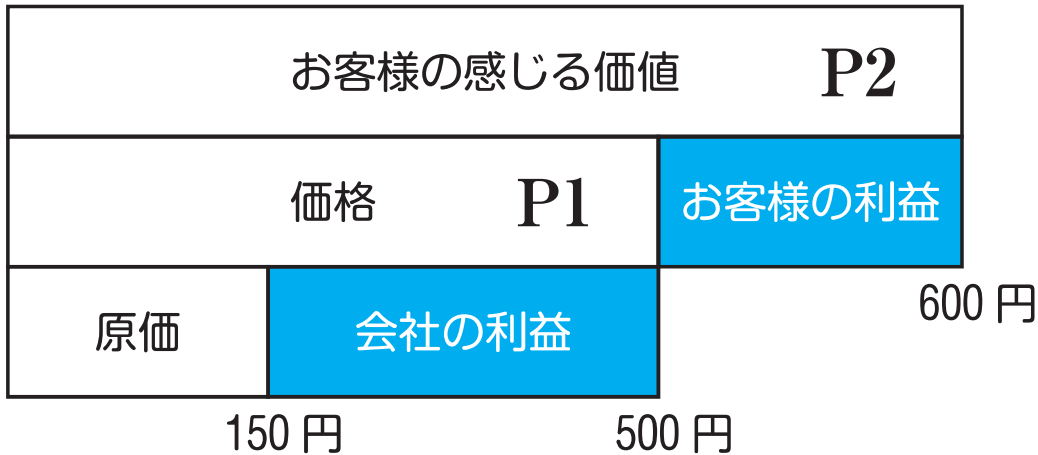
【ポイント】

- ①お客様が許してくれる範囲の最高の値段で商品売りましょう。
- ②お客様の満足度が上がれば、そのお客様がリピーターとなり、Gの増加に繋がります。
- ③商品の価値は『理念』、『製品の価値』、『サービスの価値』、『情報の価値』の4つの要素から成ります。
- ④4つの要素のバランスを考え、商品の価値を高めて『お買得商品』を目指しましょう。

1. お客様が感じる価値を意識しよう

商品売る際に一番重要なポイントは、商品の価値を下げないことです。そのために商品の価値を下げない売り方を工夫する必要があります。

図1：価値のとらえ方



それでは、商品の価値を下げない売り方とは何でしょうか。

それは、**お客様が許してくれる範囲の最高の値段で商品売る**ことです。

田古（タコ）社長のお店（タコ八）で考えてみるとお客様が許してくれる範囲の最高の値段とは、**図1のP1の500円（本来の販売価格）ではなくP2の600円（お客様が満足する価格）**です。すなわち、500円で販売した“たこ焼き”をお客様が600円を支払っても食べたいと思えば、その時点でお客様の利益が100円になります。

P1の価格の決定する上で重要なポイントは、お客様に利益が出ることです。

お客様に利益が出れば、そのお客様がリピーターになり、リピーターが増えればG（経常利益）が増加する要因になります。そのため『値決めは経営なり』と言われており、**値決めは経営者が行う仕事の中で一番重要な仕事**になります。

リピーター率を上げるためにも『お客様の利益』を上げることを全社員で追求していきましょう。

2. モノを売るのではなく『価値』を売ろう

『お客様の利益』とは、商品の価値です。商品の価値は図2のように4つの要素から構成されています。

タコ八で具体的に考えると図3になります。

図2：商品の価値



図3：タコ八の4つの要素

<p>◆理念：売り手の思いをお客様に伝える。 『本場のたこ焼きの味をしてもらいたい』という思いをお客様に社員全員で一生懸命伝える姿勢。</p>
<p>◆製品の価値：お客様が満足する製品を作る。 たこ焼きの味への追求。常に製品の改良・改善。</p>
<p>◆サービスの価値：お客様に心地よさを提供する。 注文を受けてから5分以内にたこ焼きを笑顔で提供する。商売はスピードが命。</p>
<p>◆情報の価値：知名度を上げる。 雑誌・インターネットなどでお店紹介を行い、タコ八の評判を上げて新規のお客様獲得。</p>

『お客様の利益』を上げるためにも、この4つの要素を一つずつ考えていく必要があります。商品の価値は掛け算なので4つの要素のうち、いずれかがゼロになると商品の価値がゼロになります。その様にならないためにも、自社の4つの要素とそのバランスを考え、商品の価値を追求していきましょう。

図4：『お買損商品』と『お買得商品』



商品の価値を追求していき、図4のように商品の価値が価格を超えた時点で『お買損商品』から『お買得商品』になるので、値引をせず、商品の価値を下げることなく売る事ができます。

<あきない社長塾 社長の小言⑥>

感動の連鎖（帝国ホテル）

お客様が感動してくれるような仕事をする。そのお客様の感動してくれている姿を見て、自分が感動できる社員になる。そして、その姿を見てお客様が感動してくれば本物です。

マズローの欲求5段階説

自己実現の欲求

道徳性、創造性、問題解決

目に見えにくい精神的領域

成長が実感できる
自分の判断で仕事ができる
感謝される仕事をしている
努力が評価されている
よい人間関係を築けている
チームワークがよい
会社や同僚が好き

承認の欲求

信頼、自信、尊敬

所属と愛の欲求

家族、同僚、友人などへの親愛と帰属

安全の欲求

健康および家族、雇用、財産などの安全

目に見える物質的領域

上司・同僚と人間関係が悪い
社風が合わない
仕事がおもしろくない
労働時間や環境に不満がある
給料・賞与が少ない 休みが少ない

生理的欲求

食欲、睡眠欲、生理的安定欲求

第7講

あきない貸借対照図を活用し B/S 中心の経営を目指そう

◆タコ八のあきない貸借対照図

(単位：万円)

現預金 350 (29.6%)	買掛金 55 (4.7%)
材料 30 (2.5%)	借入金 672 (56.9%)
固定資産 800 (67.7%)	純資産 453 (38.4%)

【ポイント】

- ①税引後利益は B/S の純資産の部に蓄積されます。純資産の増加が会社の成長の源資になります。
- ②社長の経営に対するビジョン、理念、方針、行動を凝縮したものが B/S です。
- ③ B/S からあきない貸借対照図を作成し、面積の大きさで自社の財務状況の良否を把握できます。
- ④借入金に頼らず、自己資本比率 40% 以上の筋肉質な会社を目指し、健全な経営を実現しましょう。
- ⑤仮に PQ (売上高) が半年間 0 円になっても F (固定費) を賄えるように現預金は月商の 6 か月分を確保しましょう。

1. 儲けた利益はどこに蓄積されたのか

図1のように会社が儲けた利益は、貸借対照表（B/S）の純資産の部の利益剰余金に蓄積されます。そのため、**B/S は、会社設立から現在に至るまでの利益の蓄積の結果**を示します。つまり、会社が儲ければ、その増加分が純資産に蓄積され、会社の成長・発展・拡大の源資となります。

この利益は現預金の形で蓄積されることが大切です。苦勞して儲けた利益が、無駄な資産（収益を生まない不動産、投資有価証券、ゴルフ会員権等）に使われてしまうと会社の成長・発展・拡大が遠のきます。

図1：タコ八の P/L（損益計算書）と B/S（貸借対照表）

		(万円)			(万円)	
売上高		840	現預金	350	買掛金	55
売上原価		252	材料	30	借入金	672
粗利益		588			負債合計	727
販売管理費	減価償却費	25	流動資産	380	資本金	100
	その他の経費	385	付属設備	600	利益剰余金	353
	販売管理費 計	410	器具備品	200		
営業利益		178	固定資産	800	純資産合計	453
営業外収益		0	資産合計	1,180	負債・純資産合計	1,180
営業外費用		10				
経常利益		168				
特別損益		0				
税引前純利益		168				
法人税等		68				
税引後利益		100				

2. B/Sは、社長が創るもの

B/Sの数字は、社長しか創れません。P/Lの数字は全社員で創るものですが、B/Sは違います。P/Lには売上と経費が書かれていますが、売上を上げるのは全社員であり、また、経費を使うのも全社員です。しかし、B/Sの数字を創るのは、社員でも経理担当でも、ましてや税理士でもありません。B/Sの数字は全て社長が創ったものです。

タコ八では、店舗の内装工事を行っています（附属設備）。また、内装工事をするために銀行から借入を行っています（借入金）。1で述べたような投資有価証券やゴルフ会員権を購入するかどうかは社長自身の判断です。さらに受取手形や支払手形も社長の判断によるものです。

このように **B/Sは、経営者のビジョン・理念・方針・行動が、すべて凝縮されたもの**です。社長はB/Sを読めなければ、会社はあっさり潰れてしまいます。**そのため、社長は未来のB/Sをイメージし、今後の会社の進むべき道を明確に打ち出す必要があります。**

3. B/Sから『あきない貸借対照図』を作ろう

B/SはP/L以上に複雑な構造をしていて理解に苦しむことがあります。しかし、図2のように『あきない貸借対照図』を作成し、B/Sを面積の大きさで見れば、どのような資産・負債が偏っているか、一目で理解することができます。このように『あきない貸借対照図』を活用すると自社の財務状況を把握できます。

さてこの図2の3つのB/Sに順位をつけるとどうなるのでしょうか。また、そのように考えたのは何故でしょうか。おそらくほとんどの方が1番がC、2番がA、3番がBになったと思います。Bは借入金が多く債務超過のため3番。AとCでは現預金・借入金・純資産が明らかにCの方が良いため、1番がCで2番がAになったと思います。

図2：3つのB/Sとあきない貸借対照図

A (単位：万円)

現預金	190	買掛金	55
材料	70	借入金	570
		負債合計	625
流動資産	260	資本金	100
付属設備	460	繰越利益剰余金	125
器具備品	130		
固定資産	590	純資産合計	225
資産合計	850	負債・純資産合計	850



(単位：万円)

現預金	190	22.4%	買掛金	55	6.5%
棚卸資産	70	8.2%	借入金	570	67.1%
固定資産	590	69.4%			
			純資産	225	26.5%

B (単位：万円)

現預金	50	買掛金	55
材料	130	借入金	900
		負債合計	955
流動資産	180	資本金	100
付属設備	460	繰越利益剰余金	▲205
器具備品	130		
ゴルフ会員権等	80		
固定資産	670	純資産合計	▲105
資産合計	850	負債・純資産合計	850



(単位：万円)

現預金	50	5.9%	買掛金	55	6.5%
棚卸資産	130	15.3%	借入金	900	105.9%
固定資産	670	78.8%			
			純資産	▲105	▲12.4%

C (単位：万円)

現預金	370	買掛金	65
材料	30	借入金	200
		負債合計	265
流動資産	400	資本金	100
付属設備	350	繰越利益剰余金	485
器具備品	100		
固定資産	450	純資産合計	585
資産合計	850	負債・純資産合計	850



(単位：万円)

現預金	370	43.5%	買掛金	65	7.5%
棚卸資産	30	3.5%	借入金	200	23.5%
固定資産	450	52.9%	純資産	585	68.8%

さらに応用的な見方をすると、B は材料が多く、ゴルフ会員権等も存在するため粉飾や無駄な資産の購入がなされている可能性があります。利益が出ていないことを考えると借入金で無駄な資産を購入していることがわかります。

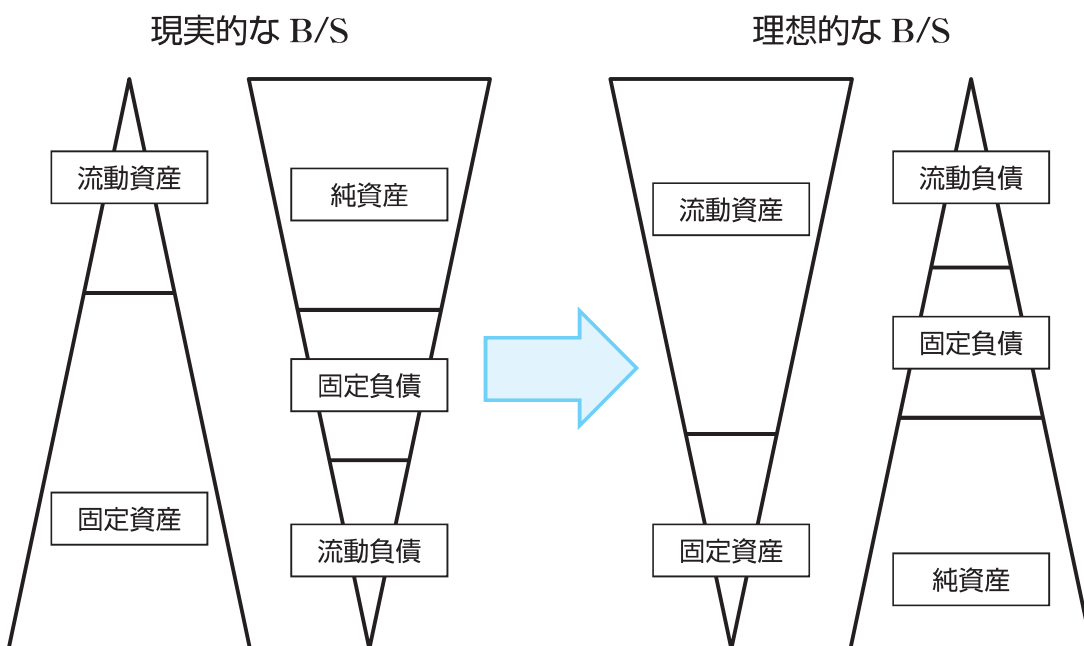
一方 C は材料の金額が低く、必要な分だけの材料を買う努力をされていることがわかります。また、買掛金も他より多いため、支払条件が優遇され、資金繰りが楽になっていることも考えられます。付属設備や器具備品も数社と相見積りを取り、安い金額で同じ設備を設置することができました。

4. 資金の運用は男性で、資金の調達は女性のイメージを持つ

3のように様々な B/S がありますが、では理想的な B/S はどのようなイメージでしょうか。それは図 3 の右側のようなイメージです。資産が書いてある左側（資金の運用）は上半身が筋肉隆々の男性のイメージ、負債・純資産が書いてある右側（資金の調達）は大きい安産型の女性のイメージです。

創業当初や過渡期、赤字・借入金が多い企業だと左側のイメージに近いのではないのでしょうか。また業種によっては固定資産の購入により固定資産が多くなる可能性もあります。しかし、利益を堅実に上げている会社は右側イメージに近づける努力をしています。そうすることで金融機関からの印象も良くなり、金融機関との交渉もスムーズに進む可能性が高くなります。

図 3：理想的な B/S のイメージ



5. B/S 中心の経営へ

4. のイメージに近づけるために図4のような不要な資産を減らし、総資産を圧縮させる B/S 中心の経営を目指しましょう。B/S の左側がポイントです。

図4：総資産圧縮のポイント

縮小化		多様化	
勘定科目	補足	勘定科目	補足
現金	—	支払手形	全廃を目指しましょう。
当座預金	利息が付きません。	買掛金	サイトは出来る限り長くしましょう。
普通預金	—	短期借入金	
定期預金	不要に多く固定化していませんか。	割引手形	回し手形にして全廃へ。
定期積金		未払金	サイトは 30 日以上を考える。
受取手形	サイトの短縮の交渉はできませんか。長く未回収のままの得意先はありませんか。ファクタリングでの現金化も検討しましょう。	未払費用	給与のサイトも要検討。
売掛金		前受金	—
商品	在庫を圧縮できませんか。実地棚卸を毎月徹底していますか。回転期間を短くしましょう。	預り金	—
製品		仮受金	不明なものは必ず明らかにしましょう。
仕掛品		長期借入金	組替えにより返済期間を長くして、返済金額を少なくする。
貯蔵品		役員借入金	銀行は実質的に資本と見てくれます。
前渡金	—	社債	中小企業でも可能です。
立替金	—	資本金	—
前払費用	—		
仮払金	不明なものは必ず明らかにしましょう。		
建物	不要な資産はありませんか。購入ではなく、リース・貸借を活用できませんか。売却して現金化の検討をしましょう。		
付属設備			
構築物			
機会装置			
車両運搬具			
器具備品			
土地			
電話加入権	—		
ソフトウェア	—		
投資有価証券	不要な資産はありませんか。現金化の検討をしましょう。		
出資金			
ゴルフ会員権			
敷金	返金の検討はできませんか。		
差入保証金	更新時には必ず交渉しましょう。		
長期貸付金	一部でも回収の交渉はできませんか。		
保険積立金	不要に積み立てていませんか。保険は毎年見直しましょう。		

6. あきない貸借対照図を使って潰れない会社を目指そう

潰れない会社になるために重要なポイントは、以下の2つです。

①自己資本比率 40%以上

②現預金は月商の6か月分を会社に蓄積

①借入を行って行けば、その返済相当分だけ稼がなければならないGが増加します。そのため、いかに返済義務がない自己の資金で会社経営を行うかが重要になってきます。借入金に頼らない健全な経営を実現するためにも、**自己資本比率 40%以上**を目標にしましょう。自己資本比率が高ければ高いほど借入金の依存度が低く、健全な経営が実現できます。

②仮にPQ（売上高）が半年間0円になっても、会社は社員とその家族を守らなければなりません。**最低払わなければならないF（固定費）を賄うためにも月商の6か月分の現預金を確保する必要があります。**

自己資本比率 40%以上、月商の6か月分の現預金を蓄積するためにも、まずは、『あきない会計図』を使って自社の稼がなければならないGを算出するとともに、目指すべき『あきない貸借対照図』を創り、筋肉体質な会社を目指しましょう。



あきないドリル⑥ あきない貸借対照図を作成しよう

Q6

タコ平の貸借対照表を基にあきない貸借対照図を作成しましょう。

貸借対照表 (万円)

現預金	150	買掛金	55
売掛金	350	支払手形	30
受取手形	50	短期借入金	200
商品	25	預り金	5
立替金	45	〈流動負債〉	290
〈流動資産〉	620	長期借入金	1,500
建物	1,500	役員借入金	500
付属設備	300	〈固定負債〉	2,000
器具備品	180	資本金	2,000
土地	2,000	利益剰余金	310
〈固定資産〉	3,980	〈純資産〉	2,310
資産合計	4,600	負債・純資産合計	4,600

あきない貸借対照図 (単位：万円)

現預金	(%)	仕入債務	(%)
		その他流動負債	(%)
売掛債権	(%)		
棚卸資産	(%)	借入金	(%)
その他流動資産	(%)		
固定資産	(%)	純資産	(%)

(解答⇒ 148 ページ)

第8講

稼いだ利益はどこに消えたのか

◆タコ八のキャッシュフロー計算書

I 営業活動によるキャッシュフロー		(万円)
当期純利益		504
1. 減価償却費	125	
：		
純キャッシュへの調整額合計		629
1. 受取手形+売掛金の増減	500	(増=▲、減=+)
2. 棚卸資産の増減	▲500	(増=▲、減=+)
：		
販売仕入活動による増減額合計		0
1. 買掛金の増減	▲700	(増=+、減=▲)
：		
その他資産負債の増減額合計		▲700
：		
営業活動により調達した純キャッシュ		▲71

【ポイント】

- ①利益は『収益-費用』、資金は『収入-支出』で計算されます。そのため、『利益≠資金』になります。
- ②前期比較 B/S で資産、負債の増減を把握して、資金にどのような影響を与えたかを C/F で把握します。
- ③フリー C/F は、『会社が自由に使う事ができる資金』で、翌期以降の設備投資の源資等になります。
- ④『利益÷資金』を実現し、フリー C/F がプラスになるような資金計画を立てましょう。
- ⑤資金別貸借対照表で、自社の創業から現在に至るまでの資金の流れを把握できます。

1. 利益 ≠ 資金

『黒字倒産』という言葉があるように、利益と資金は全く異なります。図1のケース1~4のようにPQが200万円、VQが100万円で在庫を0円とした場合には、利益は同じ金額（100万円）になりますが、現金取引なのか掛取引・手形取引なのかによって、会社に残る現金は異なります。ケース1のようにPQとVQが現金取引の場合には、PQとVQの入出金が同時におこるため利益と現金が同じになります。しかし、ケース4のようにPQが掛取引でVQが現金取引の場合には、入金翌月以降で出金だけが先に発生します。このように、必ずしも『利益=資金』にはなりません。そのため、P/L上の利益だけを見るのではなく、**当期に稼いだ利益がどのように使われたのかを図2のC/F（キャッシュフロー計算書）で把握**する必要があります。

図1：利益と資金の比較表

【前提】

PQ（売上高）：200万円 VQ（売上原価）：100万円 (万円)

ケース	資金の状況	PQ	VQ	利益	現金
1	資金の流れがスムーズ	現金売上	現金仕入	100	100
2	資金の流れがスムーズでない	掛売上	掛仕入	100	0
3	勘定合って銭余る	現金売上	掛仕入	100	200
4	勘定合って銭足らず	掛売上	現金仕入	100	▲ 100

2. タコ六の稼いだ利益はどこに消えたのか

図2は、掛取引を行っている田古社長の親戚の田古平社長が経営する魚介類卸売会社（タコ六）のC/Fです。タコ六は、今期の当期純利益が504万円でした。しかし、田古平社長曰く利益は出ているが資金繰りが厳しいようです。それでは、図2のタコ六のC/Fを基にタコ六が稼いだ利益がどこに消えたのかを見ていきます。

◆営業活動によるキャッシュフロー（営業C/F）

営業C/Fは、**本業で稼いだ資金、支払った資金の動き**を示します。

- ①商品が売れ残り、タコ六の資金が棚卸資産という形に変化し、倉庫に眠っています。（棚卸資産の増加）
- ②購入した商品の仕入代金の支払期日が期中に到来し、支払いを行っています。（買掛金の減少）

この2つが原因で当期純利益が504万円であるにもかかわらず、営業C/Fで71万円の資金が不足しています。

◆投資活動によるキャッシュフロー（投資C/F）

投資C/Fは、**投資活動（固定資産・有価証券などの取得、売却など）で生じた資金の動き**を示します。タコ六では、本業での資金繰りが悪かったので、今期は設備投資を行っていません。そのため、投資C/Fでの資金の動きはありません。

◆財務活動によるキャッシュフロー（財務C/F）

財務C/Fは、**会社の資金が不足したときにどのように資金調達（借入金、資本金の増加など）を行い、また調達した資金をどのように返済したか**を示します。

タコ六では、年間で200万円の借入金の返済を行っています。営業C/Fで71万円の資金が不足しており、更に借入金の返済で200万円の資金が会社から出て行っている状態です。このような『勘定合って銭足らず』の状態では、いつまで立っても借入依存型の経営からの脱却ができません。

『目標なくして売上なし』

『売上なくして利益なし』

『利益なくして資金なし』

『資金なくして会社なし』

これは会社経営の大原則です。『資金の源は利益』です。そのため、利益計画・資金計画は、自社の資金の流れを把握した上で決めなければなりません。C/Fで稼いだ利益がどこに消えたのかを知り、自社の資金の流れを把握しましょう。

図2：タコ六のC/F（キャッシュフロー計算書）

I 営業活動によるキャッシュフロー		(万円)
当期純利益		504
1. 減価償却費	125	
⋮		
⋮		
純キャッシュへの調整額合計		629
1. 受取手形+売掛金の増減	500 (増=▲、減=+)	
2. 棚卸資産の増減	▲500 (増=▲、減=+)	
⋮		
⋮		
販売仕入活動による増減額合計		0
1. 買掛金の増減	▲700 (増=+、減=▲)	
⋮		
⋮		
その他資産負債の増減額合計		▲700
営業活動により調達した純キャッシュ		▲71
II 投資活動によるキャッシュフロー		
1. 売却可能有価証券の購入および売却	0 (購入=▲、売却=+)	
⋮		
⋮		
投資活動に使用した純キャッシュ		0
I + II フリーキャッシュフロー（現預金収支）		▲71
III 財務活動によるキャッシュフロー		
1. 借入金の増減	▲200 (増=+、減=▲)	
⋮		
⋮		
財務活動に使用した純キャッシュ		▲200
IV 現預金の増減額（IV－V）		▲271
V 現預金「期首」残高		750
VI 現預金「期末」残高		479

3. C/F を理解するコツは前期比較 B/S の活用

C/F を使った利益計画・資金計画を作成する上で C/F を理解する事は絶対に不可欠です。C/F を理解するコツは、前期比較貸借対照表 (B/S) の活用です。売掛金、材料、買掛金の残高が前年と比べて、どのように増減したかを図3の前期比較 B/S で把握し、その増減によって、資金にどのように影響があったのかを C/F で把握します。前期比較 B/S と C/F を一緒に見ることで、より一層会社の資金の流れが把握できます。

図3：タコ六の前期比較 B/S と C/F

科目	前期	当期	差額	科目	前期	当期	差額
現預金	750	479	▲271	買掛金	2,000	1,300	▲700
売掛金	4,500	4,000	▲500	借入金	2,500	2,300	▲200
材料	1,500	2,000	▲500	負債合計	4,500	3,600	▲900
				資本金	2,000	2,000	0
流動資産	6,750	6,479	▲271	繰越利益剰余金	800	1,304	504
器具備品	550	425	▲125	純資産合計	2,800	3,304	504
固定資産	550	425	▲125	負債・純資産合計	7,300	6,904	▲396
資産合計	7,300	6,904	▲396				

I 営業活動によるキャッシュフロー (万円)	
当期純利益	504
1. 減価償却費	125
純キャッシュへの調整額合計	629
1. 受取手形+売掛金の増減	500 (増=▲、減=+)
2. 棚卸資産の増減	▲500 (増=▲、減=+)
販売仕入活動による増減額合計	0
1. 買掛金の増減	▲700 (増=+、減=▲)
その他資産負債の増減額合計	▲700
営業活動により調達した純キャッシュ	▲71

4. フリー C/F は、会社が自由に使える資金

C/F の中でフリー C/F は重要です。フリー C/F とは、**通常の営業活動の中で稼いだ資金 (営業 C/F) と事業活動を維持するために投資した資金 (投資 C/F) の合計額**です。つまり、**フリー C/F は、『会社が自由に使うことが出来る資金』**を意味します。この**フリー C/F は、設備投資の源資、借入金の返済源資**等に充てることができます。

タコ六では、フリー C/F が 71 万円不足しており、かつ借入金の返済が 200 万円あります。期首に 750 万円の資金があったため、事業が継続でき、借入金の返済ができています。**しかし、本来は、営業 C/F で投資 C/F を賄い、フリー C/F から借入金の返済等を行うことが理想**です。この状態になるためにも、**まずフリー C/F がいくら必要かを把握しましょう。**

5. フリー C/F を基に利益計画・資金計画を立てる

タコ六の場合には最低稼がなければならないフリー C/F は、借入金の返済額 200 万円です。そのためフリー C/F が最低 200 万円以上になるように利益計画・資金計画を立てる必要があります。その際に以下の点に注意する必要があります。

①『当期純利益』を『営業 C/F』に極力近づける努力をする。

まずは、営業 C/F を当期純利益に近づけることです。タコ六の場合には、販売計画の見直しによる棚卸資産の削減、買掛金の支払期間の延長等を行い、『利益≒資金』を実現し、営業 C/F で投資 C/F を賄い、常にフリー C/F がプラスになるような資金計画を立てる必要があります。

②経営は逆算である。

『資金の源は利益』です。そのため、『あきない会計図』を使って会社が稼がなければならない G (経常利益) を算出し、そこから逆算で利益計画を立て、内部留保を強化することが重要です。

このように C/F を使い会社が必要とするフリー C/F から利益計画、資金計画を立てることが健全な経営が実現でき、ひいては筋肉質な会社になれるのです。

6. 資金別貸借対照表を知る

会社経営をする上で一番大事なものは現預金です。そのため、貸借対照表に記載されている現預金の残高は常に把握しなければなりません。ただし、貸借対照表だけを見ても月末の現預金の残高を把握する事はできますが、その現預金がどのように発生したかはわかりません。

◆会社が設立から今まで稼いだ利益

◆銀行からの借入金

◆今月は、売掛金の入金が多かった などなど

色々な事が考えられます。キャッシュフロー計算書で現預金の流れは把握できます。しかし、キャッシュフロー計算書は、あくまでも一年間のキャッシュの流れしか把握する事ができません。そのため、貸借対照表に記載されている現預金がどのように発生したかまで把握する事はできません。現預金の発生を把握するために『資金別貸借対照表』があります。資金別貸借対照表とは簡単に言えば貸借対照表と損益計算書が融合したものです。この**資金別貸借対照表を使えば、創業から現在に至るまでの資金の流れを把握する事ができます。**

資金別貸借対照表では、図4のように4つの資金に分けられます。

図4：資金別貸借対照表の4つの資金

資金別貸借対照表

(単位：百万円)

株式会社タコ六

第39期

平成 26年03月31日 (決算)

現金預金	資金運用	資金調達
①損益資金		
②固定資金		
③売上仕入資金		
安定資金合計		
④流動資金		
	計	計
合 計		
固 定 性 預 金		
差 引 現 金 預 金		

～資金別貸借対照表の4つの資金～

①損益資金

損益資金とは、会社の本業により獲得した資金です。つまり、会社設立から現在に至るまでの通常の営業活動により儲けたお金を指します。この資金が増えなければ会社は金融機関から見放され、いずれ倒産します。そのため、**どんなことがあっても増やさなければならない資金**です。

②固定資金

固定資金とは、長期的・固定的な資金の調達運用により発生した資金です。長期借入金や資本金のようにどのように資金を調達し、長期的な資金をどのような設備等に投資したかを把握する事ができます。**ここを見れば資産運用のバランスが一目瞭然です。**

③売上仕入資金

売上仕入資金とは、売上債権（売掛金、受取手形など）と仕入債務（買掛金、支払手形など）の入出金を表しています。つまり、売上債権の回収サイトと仕入債務の支払サイトのバランスを把握する事ができ、仮に損益資金がプラス、売上仕入資金マイナスの場合には、『勘定合って銭足らず』となります。このような状態にならないためにも**売上債権のサイトが仕入債務のサイトに負けないようにする必要があります。**

④流動資金

流動資金とは、損益資金、固定資金、売上仕入資金のいずれにも属さない短期的流動資金調達運用の結果、発生した資金です。短期的で非常に動きが激しい資金です。**安定資金（損益資金＋固定資金＋売上仕入資金）がマイナスの場合に流動資金を当てにして経営すると、資金繰りが厳しい**ということになります。

7. 資金別貸借対照表で資金の流れを把握する

図5は、直近のタコ六の資金別貸借対照表です。タコ六の資金別貸借対照表を基にタコ六の資金の流れを見ていきます。

①損益資金

損益資金は2,300万円のプラスです。つまり、会社設立から現在(39期)に至るまでの通常の営業活動により儲けたお金が2,300万円となっています。

②固定資金

固定資金は、140万円のプラスになっています。タコ六は、39期の時点で外部からの長期借入金と長期未払金が約5,500万円程あります。それに資本金の1,000万円を足して自社ビルの土地・建物などを購入しています。つまり、外部からの資金・自己資金の枠内で投資が出来ている状態になっています。

③売上仕入資金

売上仕入資金は、約1,510万円のマイナスになっています。タコ六では、仕入の支払いサイトは20日締め翌月10日払いです。それに対して、売上の入金サイトは、20日締め翌々月10日払いになっています。つまり、支払サイトが入金サイトより先にきており、完全なサイト負けをしている状態です。ここは、タコ六の弱点でもあり、今後改善していかなければなりません。

④流動資金

流動資金は、160万円のプラスになっています。しかし、タコ六の場合には、安定資金が930万円のプラスになっています。つまり、会社が営業していく上で必要な資金がプラスになっているため、短期借入金などの流動資金に頼った経営ではありません。

このように資金別貸借対照表を使えば、その会社の資金の悩みの原因の把握が簡単にできます。資金別貸借対照表を使い自社の資金の問題点を把握し、その後、具体的な改善計画を立ててから実行していきましょう。

図5：タコ六の資金別貸借対照表

資金別貸借対照表

(単位：百万円)

株式会社タコ六

第39期

平成 26年03月31日 (決算)

現金預金	資金運用	資金調達		
【 損 益 資 金 の 部 】				
	前 払 費 用	0.9	前 受 取 益	0.9
	長 期 前 払 費 用	0.0	引 当 金	0.0
	不 渡 手 形	0.0	未 払 法 人 税 等	4.6
			利 益 準 備 金	0.0
			そ の 他 の 利 益 剰 余 金	0.0
			前 期 繰 越 利 益	8.7
	小 計	0.9	小 計	14.2
			差 繰 越 損 益 等	13.3
	売 上 原 価	236.8	売 上 高	350.0
	販 売 管 理 費	96.0	営 業 外 収 益	0.2
	営 業 外 費 用	1.6	特 別 利 益	0.0
	特 別 損 失	0.0		
	法 人 税 等	6.1	(税 引 前 当 期 利 益)	15.9
	仮 払 税 金 等	0.0	(当 期 利 益)	9.7
23.0	計	340.5	計	363.5
【 固 定 資 金 の 部 】				
	棚 卸 資 産	3.3	長 期 借 入 金	43.9
	建 物 ・ 構 築 物	25.3	役 員 借 入 金	0.0
	機 械 装 置 等	15.4	社 債 ・ 転 換 社 債	0.0
	土 地	38.7	長 期 未 払 金	10.9
	無 形 固 定 資 産	0.0	そ の 他 固 定 資 金	0.0
	投 資 等	1.6	長 期 負 債 調 達 額 計	54.8
	繰 延 資 産	0.0	資 本 金	10.0
	減 価 償 却 累 計 額	▲ 20.9	資 本 準 備 金 等	0.0
			資 本 金 等 計	10.0
1.4	計	63.4	計	64.8
【 売 上 仕 入 資 金 の 部 】				
	受 取 手 形	9.1	支 払 手 形	0.0
	売 掛 金	9.5	買 掛 金	3.5
	前 受 金	0.0	前 渡 金	0.0
	未 成 工 事 支 出 金	0.0	裏 書 手 形	0.0
▲ 15.1	計	18.6	計	3.5
9.3	安定資金合計			
【 流 動 資 金 の 部 】				
	未 収 入 金	0.0	短 期 借 入 金	1.4
	有 価 証 券	4.8	割 引 手 形	0.0
	仮 払 金	0.0	短 期 調 達 資 金 額 計	1.4
	立 替 金	0.0	未 払 金	2.4
	短 期 貸 付 金	0.0	預 り 金	0.0
	そ の 他 流 動 資 産	0.0	未 払 費 用	0.0
	仮 払 消 費 税	0.0	仮 受 (未 払) 消 費 税	2.6
			仮 受 金	0.0
			そ の 他 流 動 負 債	0.0
			超 短 期 調 達 資 金 額 計	5.0
1.6	計	4.8	計	6.4
10.9	合 計			
0.0	固定性預金			
10.9	差引現金預金			

第9講

回転期間を早めて資金繰りを良くする

◆タコ六のあきない資金回転期間表

あきない資金回転期間表（改善前）

①売掛金（45日） （売上から入金までの期間） 4,500万円 （45日×100万円）	③買掛金（20日） （仕入から支払までの期間） 1,000万円 （20日×50万円）
②棚卸資産（30日） （仕入から売上までの期間） 1,500万円 （30日×50万円）	運転資金（回転期間） （①+②-③） 5,000万円（55日）



あきない資金回転期間表（改善後）

①売掛金（45日） （売上から入金までの期間） 4,500万円 （45日×100万円）	③買掛金（40日） （仕入から支払までの期間） 2,000万円 （40日×50万円）
②棚卸資産（30日） （仕入から売上までの期間） 1,500万円 （30日×50万円）	運転資金（回転期間） （①+②-③） 4,000万円（35日）

【ポイント】

- ①売上債権、棚卸資産の回転期間を短く、仕入債務の回転期間は長くする事が資金繰りを良くします。
- ②あきない資金回転期間表の日数を基に取引スケジュール表を作成し、自社の資金の流れを把握します。
- ③社長が自ら倉庫へ行き、在庫確認と適正な販売計画を立てる事が無駄な在庫をなくす事につながります。
- ④不良債権にならないように、取引先の見極め、かつ売上債権の回収期間の短縮化を図りましょう。
- ⑤仕入は、現金取引で行わず、掛仕入などを活用して支払期間を長くしましょう。

1. 運転資金から自社が必要とする資金を把握する

企業活動は、図1の①～⑤の取引が循環して成り立ちます。

①～⑤の一連の取引結果が決算書になります。では、①～⑤の取引を循環させるために必要な資金（運転資金）はいくらでしょうか。図2は、掛取引を行っている田古社長の親戚の田古助社長が経営する生鮮食品の卸売会社（タコー）のB/Sです。このB/Sを基に掛取引がある場合の運転資金を算出していきます。

図1：企業活動の一連の流れ

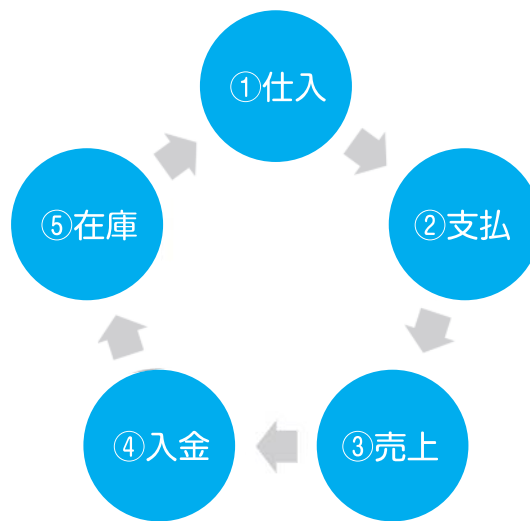


図2：タコーのB/S（貸借対照表）と必要運転資金

貸借対照表 (万円)				運転資金 (万円)	
現預金	750	買掛金	1,000	売掛金	4,500
売掛金	4,500	負債合計	1,000	棚卸資産	1,500
商品	1,500			買掛金	1,000
流動資産	6,750	資本金	5,000	運転資金	5,000
器具備品	550	繰越利益剰余金	1,300		
固定資産	550	純資産合計	6,300		
資産合計	7,300	負債・純資産合計	7,300		

～タコーの運転資金の算出方法～

◆手順1：必要運転資金の算出方法

運転資金 = 売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務

例) タコーの必要運転資金

5,000万円 = 4,500万円 + 1,500万円 - 1,000万円

◆手順2：運転資金から手許現預金を引いて、事業継続のために不足している資金を把握します。

タコーでは、売上の入金があるまでの間に買掛金の支払い、新たな仕入を行うための資金が5,000万円必要になり、手許現預金750万円があるため、事業継続のために不足している資金が4,250万円（5,000万円 - 750万円）となります。自社が事業を行う上で必要な運転資金を把握する事は利益の確保と同じぐらい重要です。自社が必要とする資金を把握し、それを基に利益計画を立てましょう。

2. キャッシュフロー分岐点を把握する

キャッシュフロー分岐点は、キャッシュフローがちょうど等しくなる点の売上高をいいます。つまり、営業によるキャッシュフローは0になります。

タコーの必要な運転資金は、5,000万円です。この運転資金5,000万円を生み出すにはどれだけの売上が必要か把握しましょう。

◆手順1：期首(前期末)の運転資金を把握します。

期首運転資金 3,000万円…①

◆手順2：固定費を把握します。

当期固定費 21,600万円…②（うち減価償却費 1,000万円…③）

◆手順3：運転資金率を把握します。

運転資金率 = 運転資金 ÷ 売上高

運転資金率 = 当期運転資金 5,000万円 ÷ 当期売上高 36,000万円 × 100

≒ 13.8%…④

◆手順4：粗利益率を把握します。

$$\text{粗利益率} = 1 - \text{変動費率}$$

$$\begin{aligned}\text{粗利益率} &= 1 - 40\% \\ &= 60\% \cdots \text{⑤}\end{aligned}$$

◆手順5：キャッシュフロー分岐点を求めます。

$$\text{キャッシュフロー分岐点} = \text{固定費支出} \div \text{限界収入率}$$

$$\begin{aligned}\text{固定費支出} &= \text{固定費②} - \text{非資金費用③} - \text{期首運転資金①} \\ &= 17,600 \text{ 万円}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{限界収入率} &= \text{限界利益率⑤} - \text{運転資金率④} \\ &= 46.2\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{キャッシュフロー分岐点} &= 17,600 \text{ 万円} \div 46.2\% \\ &\doteq 38,095 \text{ 万円}\end{aligned}$$

※1：非資金費用とは、減価償却費など現金の支出を伴わない費用

※2：限界収入率とは、運転資金に余裕がでる割合

∴タコが運転資金5,000万円を生み出すためには38,095万円の売上が必要になります。

3. 回転期間から資金の流れを見る

2で運転資金5,000万円を生み出すために必要な売上高が分かりました。

借入金に頼らず自社で運転資金をまわす資金を生み出すためにはどうすればよいのでしょうか。

2で求めた売上高38,095万円の売上を目指すという方法もありますが、この厳しい経済環境で売上を増やすことは容易ではありません。

そこで、注目するのがこの『回転期間』です。

この回転期間を変えることにより、資金効率は大幅に変化します。

まず、『あきない資金回転期間表』を作成し、回転期間を加味して運転資金を考える必要があります。

図3：タコーのあきない資金回転期間表

【前提】1日の平均 PQ：100万円 VQ：50万円

(万円)		あきない資金回転期間表	
売掛金 4,500	買掛金 1,000	①売掛金 (売上から入金までの期間) 45日 (4,500万円÷100万円)	③買掛金 (仕入から支払までの期間) 20日 (1,000万円÷50万円)
棚卸資産 1,500	運転資金 5,000	②棚卸資産 (仕入から売上までの期間) 30日 (1,500万円÷50万円)	回転期間 (①+②-③) 55日

～タコーの回転期間の算出方法～

- ◆手順1：売掛金残高を1日当たりのPQで割り、売上から代金回収までの日数を算出します。(①)
- ◆手順2：棚卸資産残高を1日当たりのVQで割り、仕入から売上までの日数を算出します。(②)
- ◆手順3：買掛金残高を1日当たりのVQで割り、仕入から代金支払までの日数を算出します。(③)
- ◆手順4：回転期間を算出します。(①+②-③)

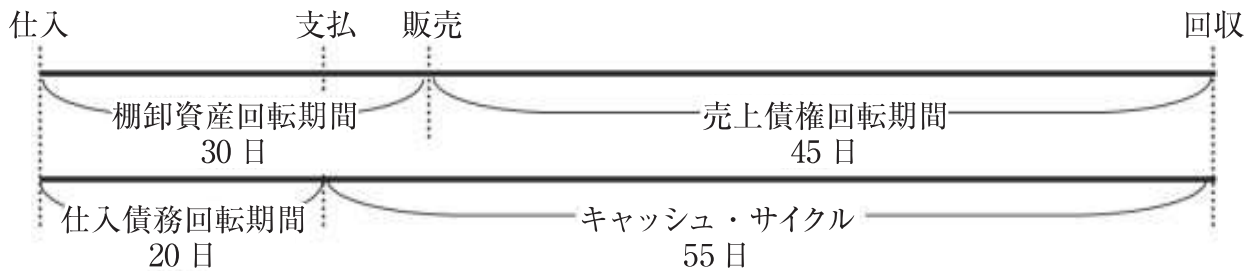
タコーは仕入代金の発生から売上代金の入金があるまでの期間が55日かかります。つまり、この回転期間が短ければ短いほど、仕入代金の発生から売上代金の入金までの期間が短くなり、必要とする運転資金が減少します。**この回転期間を短くし、資金繰りを良くして、借入金に頼らない経営を行いましょう。**

4. 回転期間を早めるために自社の一連の取引を把握する

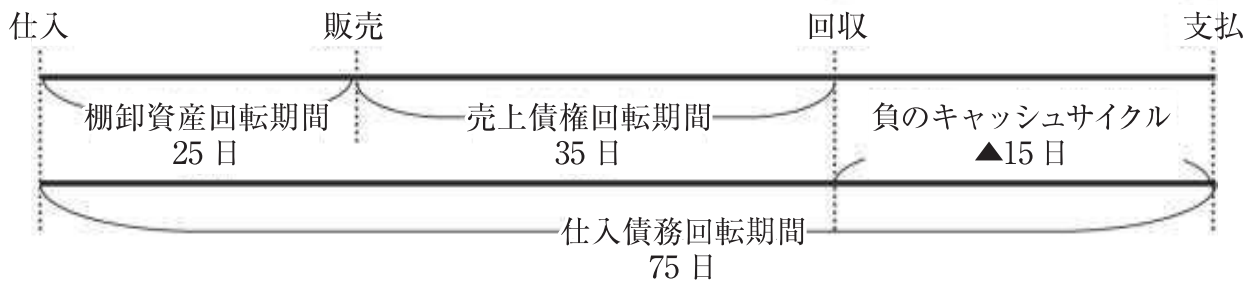
あきない資金回転期間表の回転期間を早めれば、資金繰りが良くなります。**回転期間を早めるためには、売上債権・棚卸資産の回転期間を短く、仕入債務の回転期間を長くしなければなりません。**自社の資金繰りを良くするためにも、まずは自社の一連の取引を把握することが重要です。自社の一連の取引を把握するためには図4のように『あきない資金回転期間表』を基に一連の取引のスケジュール表を書くことによって簡単に自社の仕入から売掛金の回収までの流れが把握できます。

図4：タコ어의取引スケジュール表

■ 現状のタコ어의取引の場合



■ 買掛金の支払が売掛金の入金より遅い場合



現状のタコ어では、買掛金の支払が商品の販売前に発生しています。もし、買掛金の支払を売掛金の回収の後にできれば、売上代金の中から仕入代金を支払うことができ、借入金に頼らない経営を実現できます。実際にはこのような事は、相手があるので難しいですが、自社の資金繰りを少しでも良くするためにも次のポイントを意識して取り組みましょう。

～資金繰りを良くするポイント～

◆ 棚卸資産を圧縮する

- ・ 社長自ら定期的に現場へ行き、在庫の確認を行う。
- ・ ABC分析を基に売れ行きの良い商品を把握し、販売計画を立て、滞留・不良在庫を極力減らす。

◆ 売上債権の回収を早める

- ・ 目先の売上に惑わされることなく、得意先の倒産、手形の不渡りを出さない会社かを見極める。(与信管理)
- ・ 売掛金の回収期間が長い得意先には、回収期間の短縮の交渉を行う。

◆ 仕入債務の支払を遅らす

- ・ 現金仕入から掛仕入に切り替え、支払期間を長くする。

5. 回転期間を短縮した場合の必要運転資金を把握する

タコーでは、仕入を行ってから20日後に買掛金を支払っています。仮に支払期間を40日に変更した場合にどれだけの必要運転資金の余剰が出るでしょう。図5のあきない資金回転期間表を基に必要運転資金の改善額を算出していきます。

図5：買掛金の支払期間を長くした場合のあきない資金回転期間表

【前提】1日の平均 PQ：100万円 VQ：50万円

あきない資金回転期間表（改善前）		あきない資金回転期間表（改善後）	
①売掛金（45日） （売上から入金までの期間） 4,500万円 （45日×100万円）	③買掛金（20日） （仕入から支払までの期間） 1,000万円 （20日×50万円）	①売掛金（45日） （売上から入金までの期間） 4,500万円 （45日×100万円）	③買掛金（40日） （仕入から支払までの期間） 2,000万円 （40日×50万円）
②棚卸資産（30日） （仕入から売上までの期間） 1,500万円 （30日×50万円）	運転資金（回転期間） （①+②-③） 5,000万円（55日）	②棚卸資産（30日） （仕入から売上までの期間） 1,500万円 （30日×50万円）	運転資金（回転期間） （①+②-③） 4,000万円（35日）

タコーでは、仕入の支払期間を20日間伸ばすことによって、必要運転資金が1,000万円減少し、それだけ資金に余剰ができます。回転期間が減少すれば、1日当たりのPQ・VQが同じ金額でも、事業存続のために必要な運転資金が変わってきます。いかにしてこの回転期間を早めて、最低限の必要運転資金で経営を行うかが借入金に頼らずに資金繰りを良くするかのポイントになります。ただし、お客様・ライバルの動向・仕入先の状況を考えて交渉することは言うまでもありません。

あきないドリル⑦ 運転資金を算出しよう

Q7

タコ平の運転資金はいくらでしょうか。

貸借対照表 (万円)

現預金	150	買掛金	55
売掛金	350	支払手形	30
受取手形	50	短期借入金	200
商品	25	預り金	5
立替金	45	〈流動負債〉	290
〈流動資産〉	620	長期借入金	1,500
建物	1,500	役員借入金	500
付属設備	300	〈固定負債〉	2,000
器具備品	180	資本金	2,000
土地	2,000	利益剰余金	310
〈固定資産〉	3,980	〈純資産〉	2,310
資産合計	4,600	負債・純資産合計	4,600

運転資金 (万円)

売掛債権	万円	仕入債務	万円
		運転資金	万円
棚卸資産	万円		

(解答⇒ 149 ページ)

あきないドリル⑧ あきない資金回転期間表を作成しよう

Q8

タコ平の貸借対照表を基にあきない資金回転期間表を作成しましょう。

1日平均PQ：5万円 1日平均VQ：2万円

貸借対照表 (万円)

現預金	150	買掛金	55
売掛金	350	支払手形	30
受取手形	50	短期借入金	200
商品	25	預り金	5
立替金	45	〈流動負債〉	290
〈流動資産〉	620	長期借入金	1,500
建物	1,500	役員借入金	500
付属設備	300	〈固定負債〉	2,000
器具備品	180	資本金	2,000
土地	2,000	利益剰余金	310
〈固定資産〉	3,980	〈純資産〉	2,310
資産合計	4,600	負債・純資産合計	4,600

あきない資金回転期間表 (日)

売掛債権	日	仕入債務	日
		運転資金	日
棚卸資産	日		

(解答⇒ 150 ページ)

<あきない社長塾 社長の小言⑦>

打つ手は無限

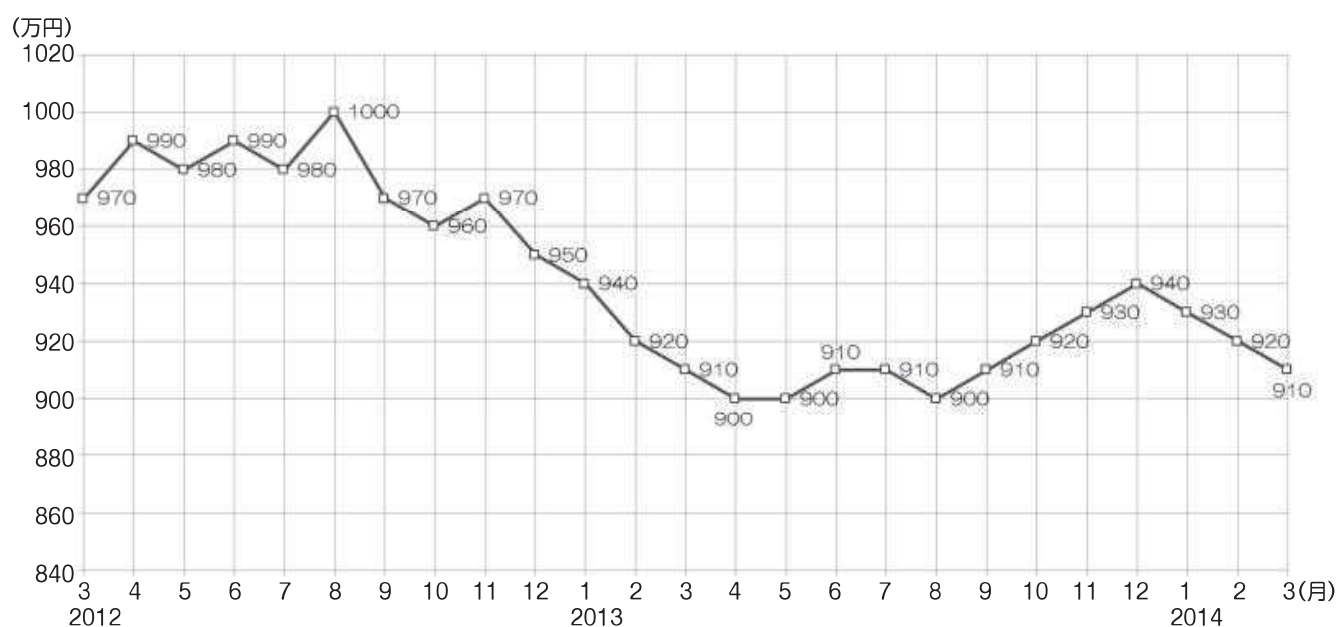
滝口 長太郎

すばらしい名画よりも
とてもすてきな宝石よりも
もっともっと大切なものを
私はもっている。
どんな時でも
どんな苦しい場合でも
愚痴を言わない。
参ったと泣きごとを言わない。
何か方法はないだろうか
何か方法はあるはずだ。
周囲を見回してみよう
いろんな角度から眺めてみよう
人の知恵も借りてみよう。
必ず何とか、なるものである
なぜなら打つ手は常に
無限にあるからだ。

第10講

年計グラフを作り、自社の方向性を知る

◆タコ八のPQ年計グラフ



【ポイント】

- ①年計表を使って、毎月の数字の集計を行い、その後年計グラフを作成します。
- ②年計グラフを作成して、季節変動などの影響を排除し、自社の方向性を把握します。
- ③商品別PQ、Gなどの年計グラフを作成し、それぞれの傾向を読み取ることができます。
- ④PQが下降傾向になった場合には資金対策を重点に行う必要があります。
- ⑤年計グラフを活用して自社の方向性を把握した上で、販売計画・利益計画を立てます。

1. 年計グラフを作成して自社の方向性を把握する

会社経営を行う上で自社の方向性を読むことは重要です。しかし、月々の営業日数の違いや季節変動による繁忙期、閑散期等、様々な外部要因でPQが大きく変動するケースがあります。このような外部要因の影響を受けたPQを月ごとに比較しても自社の方向性は把握できません。そのため、『**年計グラフ**』を使い**自社の方向性を把握**します。

年計グラフとは、当月のPQを含めた過去12ヶ月間（1年間）の累計数字を毎月、毎月表すものです。そのため、**一時的な変動、季節変動などの影響が排除されるため、自社の純粋なPQの上昇下降を把握することができます。**

図1：タコ八のPQ年計表

タコ八売上年計表

(単位：万円)

	第2期		第3期		第4期	
	当月	年計	当月	年計	当月	年計
4月	②⇒100		③⇒120	④⇒990	110	900
5月	60		50	980	50	900
6月	40		50	990	60	910
7月	100		90	980	90	910
8月	130		150	1000	140	900
9月	60		30	970	40	910
10月	50		40	960	50	920
11月	40		50	970	60	930
12月	130		110	950	120	940
1月	130		120	940	110	930
2月	60		40	920	30	920
3月	70	①⇒970	60	910	50	910

図2：タコハの月次PQグラフ

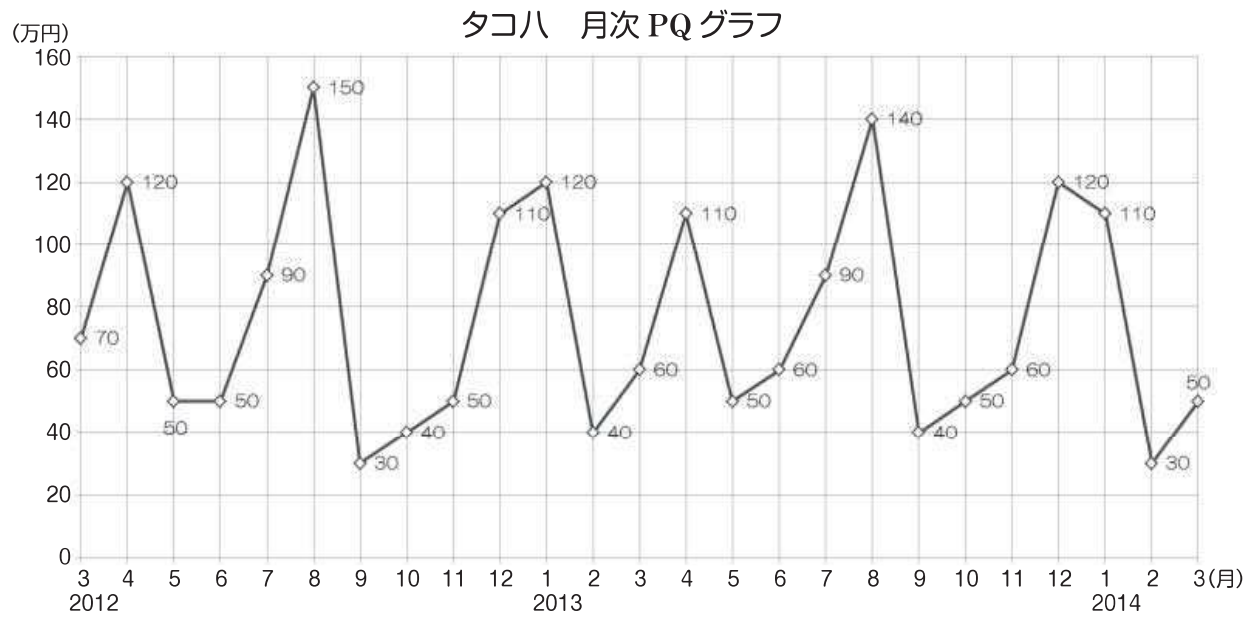
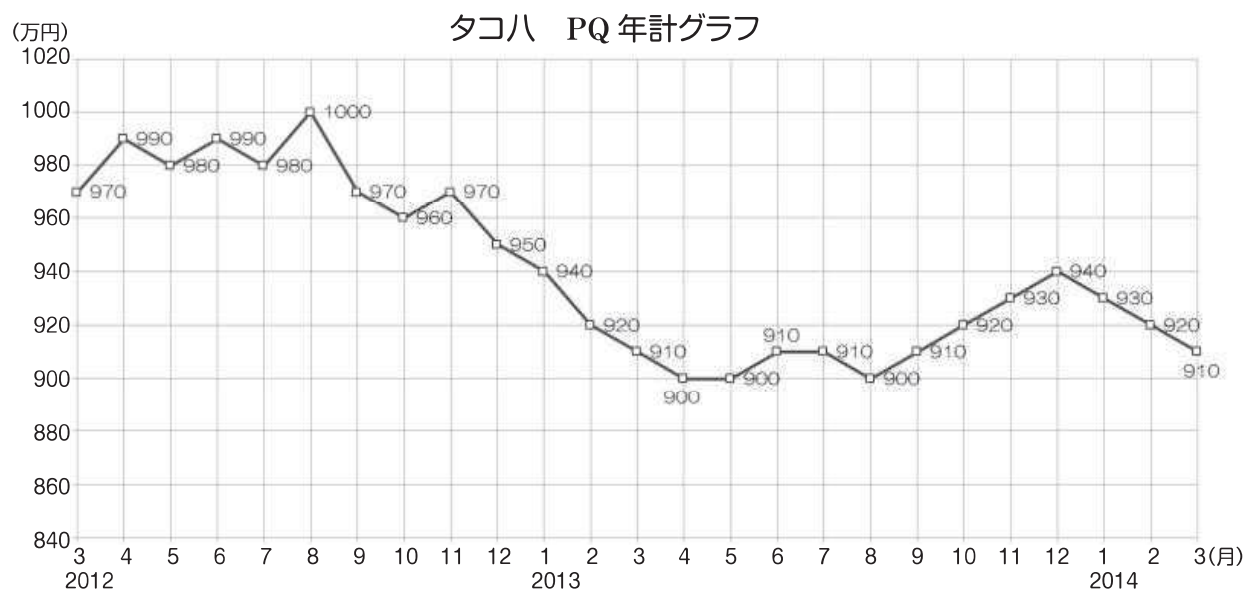


図3：タコハのPQ年計グラフ



～タコ八の年計グラフの作成方法～

手順1：図1のように年計表の当月欄に毎月のPQを記入します。

手順2：第2期の年間PQ970万円（①）を算出します。

手順3：各月のPQ年計高を算出します。

◆算出方法

その月の年計＝前月年計＋当月PQ－前年同月PQ

例）タコ八の第3期4月のPQ年計高990万円（④）

990万円（④）＝970万円（①）－100万円（②）＋120万円（③）

手順4：図2、図3のように年計表を基に月次PQグラフ・PQ年計グラフを作成します。

2. 年計グラフから何を読み取るのか

図2は、タコ八の月次PQグラフです。タコ八の場合は、お祭りが集中する夏場にPQが増加します。そのため、季節変動により、月商額が大きく上下に変動しており、月次PQグラフでは自社の方向性を把握できません。

しかし、図3のPQ年計グラフからはタコ八のPQは年々右肩下がりになっていることがわかります。タコ八は、2期目までお店のオープンに伴い順調にPQを増加していました。しかし、ここ数年PQが減少傾向にありました。年計グラフを使うことによって、月次PQグラフでは見えない自社の方向性が簡単に把握できます。また、年計グラフは、以下のように活用すれば、それぞれの自社の傾向を読み取ることができます。

- ◆商品別PQ年計グラフ・・・商品の寿命
- ◆担当者別PQ年計グラフ・・・人事考課
- ◆F（固定費）年計グラフ・・・固定費の管理
- ◆G（経常利益）年計グラフ・・・自社の収益性
- ◆得意先別年計グラフ・・・得意先の管理・債権管理 など

3. 年計グラフの動向を見て利益計画・資金計画を立てる

タコ八の年計グラフのように、PQが下降傾向になった場合には資金に注意しなければなりません。資金がショートすれば、会社は事業を存続する事はできません。そのため下記のような資金対策が重要になります。

- ◆売掛金の早期回収・不急の支出の中止
- ◆銀行などに掛け合って借入などの資金調達
- ◆材料などの当座買い など

このように年計グラフを活用し、自社の方向性を把握した上で利益計画・資金計画を立てて、健全な経営を実現しましょう。



<あきない社長塾 社長の小言⑧>

松下幸之助

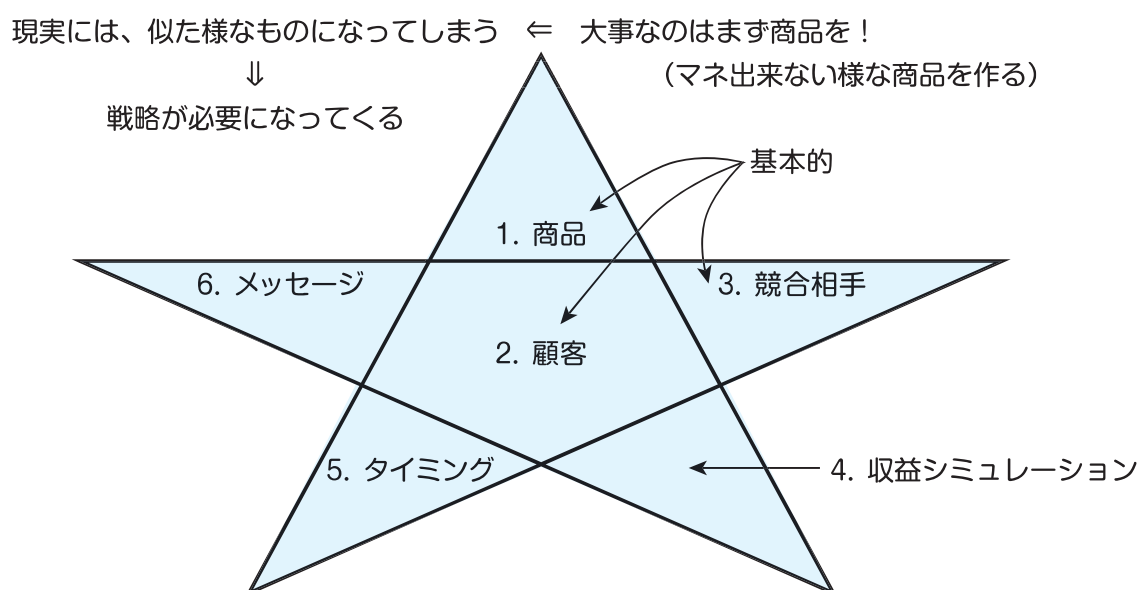
間口を絞って奥行きを深めていくと、一品を持って世界に雄飛する。中小企業が1品に徹していくなら決して競争に負けない、大企業はこれに専心できるわけがない。負けない。

<あきない社長塾 社長の小言⑨>

戦略は足し算ではなく、掛け算から生れる。

スター戦略構築法

神田 昌典 先生



1. 商品の選定がよければ苦労しないで儲かる、ライフサイクルに注意。
2. 誰に（どの客層に）、どうやって売るか（売り方）
3. 競争相手がいないか、いても弱い相手なら一人勝ち。
4. 収益性、資金繰りの悪いビジネスは1~3がよくても手を出さない。
5. 商売を始めるタイミング。撤退するタイミング。
6. お客様に何故うちの商品を買わなくてはならないのかという理由を教えてあげる。（お客様は弟子、我々は商人）

第11講

ABC分析を使って販売計画を作成しよう

◆タコ六の商品販売計画

株式会社タコ六

平成26年度 商品別販売計画

(単位：千円)

商品名	計画	粗利益 粗利益率		4月		5月		6月		7月～省略	
				目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
タコ	5,400	1,620 30%	当月	450		450		450		450	
			累計	450		900		1,350		1,800	
エビ	4,400	1,320 30%	当月	370		370		370		370	
			累計	370		740		1,110		1,480	
イカ	5,200	1,820 35%	当月	430		430		430		430	
			累計	430		860		1,290		1,720	
アナゴ	4,300	1,032 24%	当月	360		360		360		360	
			累計	360		720		1,080		1,440	
サザエ	3,300	792 24%	当月	275		275		275		275	
			累計	275		550		825		1,100	
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
合計	27,700	8,033 29%	当月	2,250		2,250		2,250		2,250	
			累計	2,250		4,500		6,750		9,000	

【ポイント】

- ① ABC分析を行い、各商品・各得意先にランクを付けて、各商品・各得意先への販売状況を把握します。
- ② 過去2～3期の各商品・各得意先の年度別販売実績表を作成し、各商品・各得意先の傾向を把握します。
- ③ 商品別・得意先別格付表を使い、優先順位を付けて、どこを重点に力をいれるかを考えます。
- ④ 担当者別販売計画などを使い、各社員の数字の意識を高め、一人一人が一経営者の感覚を身に付けます。
- ⑤ 月ごとの商品別・得意先別販売計画の進捗管理を行い、健全な経営を行い筋肉質な会社を目指しましょう。

1. ABC分析で自社の現状を知る

ABC分析は、自社商品、得意先のうち、PQの多い順にA、B、Cの3種類に分類し、商品、得意先にランクを付けて、それを基に今後『どの商品』、『どの得意先』に重点的に力を入れていくかを定めるために行います。つまり、この分析結果が『自社のコンパス』になります。

図1は、魚介類卸売会社タコ六の商品別売上高ABC分析です。タコ六では、1~5位の商品が会社のPQの総額の80%を占めている事になります。つまり、タコやエビなどの商品がタコ六の売れ筋商品になります。また、図1のタコ六のようにAランク商品のうち特に売れ筋の良い商品をAAランク商品と位置付ければ、更に細かく商品の売れ筋が把握できます。

このようにABC分析を使えば、現状の各商品・各得意先への販売状況が把握でき、今後の商品別販売計画、得意先別販売計画を作成する上で非常に重要になります。

図1：タコ六の商品別売上高ABC分析表

タコ六 商品別売上高ABC分析表 (単位：千円)

順位	商品名	PQ金額	売上構成比		ランク	
			個別	累計		
1	タコ	①⇒5,000	③⇒19%	19%	A	AA
2	エビ	4,500	17%	36%	A	
3	イカ	4,200	16%	52%	A	
4	アナゴ	4,000	15%	67%	A	A
5	サザエ	3,700	14%	81%	A	
6	イクラ	1,500	6%	87%	B	
7	ホタテ	1,250	5%	92%		
8	サバ	550	2%	94%	C	
9	アジ	350	1%	95%		
・	・	・	・	・		
・	・	・	・	・		
合計		②⇒26,437	100	100		

～ABC分析の手順～

手順1：各商品のPQを金額が大きい順に並べます。

手順2：全体のPQのうち、各商品のPQの占める割合を算出します。

例) タコ(商品)の場合

$$19\% \text{ (③)} = 5,000 \text{ (①)} \div 26,437 \text{ (②)} \times 100$$

手順3：各商品にランクを付ける。

～ランク付けの例～

売上構成比(累計)：0%～50% AAランク

売上構成比(累計)：51%～80% Aランク

売上構成比(累計)：81%～90% Bランク

売上構成比(累計)：91%～100% Cランク

2. 過去2～3期の販売実績で自社の傾向を把握する

ABC分析により自社の現状が把握できれば、その後、商品別・得意先別販売計画を作成します。しかし、**商品別・得意先別販売計画を立てる前に過去2～3期の年度別商品販売実績表、年度別得意先販売実績表を作成**します。商品別・販売別の**過去の実績を使う事によって、その商品・得意先の傾向が把握でき、現実的な商品別・得意先別販売計画に近づきます。**

図2はタコ六の年度別商品販売実績表です。タコ六の主力商品の中でもエビ、サザエについては、年々PQが減少しています。それに対してイカ、アナゴについてはPQが上昇傾向にあります。このように**過去の実績を使えば、単年度では見えない各商品、各得意先の傾向が把握できます。**また、**商品別PQ年計グラフ、得意先別PQ年計グラフを活用すれば更に具体的な傾向が把握できます。**

図2：タコ六の年度別商品販売実績表

タコ六 年度別販売実績表

(単位：千円)

ランク	商品名	直前3期 PQ金額	粗利益 粗利益率	直前2期 PQ金額	粗利益 粗利益率	直前期 PQ金額	粗利益 粗利益率	分析
AA	タコ	4,950	1,485 30%	5,025	1,608 32%	5,000	1,500 30%	安定傾向
AA	エビ	4,600	1,472 32%	4,550	1,319 29%	4,500	1,350 30%	やや下降傾向
A	イカ	1,250	425 34%	3,000	930 31%	4,200	1,470 35%	急激な上昇傾向
A	アナゴ	3,600	792 22%	3,650	730 20%	4,000	960 24%	やや上昇傾向
A	サザエ	4,700	1,175 25%	4,000	1,040 26%	3,700	888 24%	急激な下降傾向
・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・
合計		23,875	7,162 30%	25,031	7,008 28%	26,437	7,666 29%	

3. 格付表を使って今後の販売方針を決める

タコ六の商品別格付表・得意先別格付表の作成ができれば、商品別格付表・得意先別格付表を使い、各商品・得意先に対する今後の販売方針を決定します。

図3はタコ六の商品別・得意先別格付表です。タコ六の場合には、タコなどの商品が『最重点商品』、タコ八などの得意先が『最重点得意先』になります。この『最重点商品』、『最重点得意先』が今後のタコ六のGの源資になります。そのため、『最重点商品』、『最重点得意先』は、他の格付商品・得意先とは、差を付けて下記のような特別な扱いを行う必要があります。

例) ◆最重点商品・・・全社員で積極的に販売の展開を行う

◆最重点得意先・・・お中元・お歳暮などの特別なサービスを行う など

逆に格付が低いサバなどの『成行商品』、オホーツ海商事など『成行得意先』は、積極的な販売、営業は控えましょう。

このように格付表を使って各商品・得意先の選択と集中を行い、今後の販売方針の決定を行う事が自社のGを稼ぐ上で重要になります。

図3：タコ六の商品別格付表、得意先別格付表

商品別格付表		得意先別格付表	
商品名	方針	商品名	方針
タコ、アナゴ、イカ	最重点商品	タコ八、イカ飯店	最重点得意先
エビ、サザエ	重点商品	恵比寿スーパー、福笑商店	重点得意先
イクラ、ホタテ	安定商品	ひょうご寿司、北海道物産	安定得意先
サバ、アジ	成行商品	オホーツ海商事	成行得意先

4. 『計画』と『現実』の差を知る

販売方針が決定すれば、次に商品別・得意先別販売計画を作成していきますが、その前に商品別・得意先別販売計画検討表を使い、**利益計画の数字を基に作成した『計画』と過去の実績、現場の意見を基に作成した『当期予測』から『計画』と『現実』との差を知る必要があります。**

図5は、タコ六の商品別販売計画検討表です。タコ六では、計画と当期予測とでは、PQに1,000千円の差が出ています。このように当期予測が計画に満たない場合には、以下のような対策を行い、**不足額をどのように補うかを検討する**必要があります。

- ◆『最重点商品』『最重点得意先』を中心に不足額を補う。
- ◆各商品・取引先の粗利益率を高める努力をする。 など

図4：あきない会計図（年間ベース）

(単位：万円)

④ PQ：売上高 27,700 粗利益率：29%	変動率：71%	VQ：変動費（仕入高） 19,667	⑤	
	③	MQ：粗利益 8,033	F：固定費 6,648	②
			G：経常利益 1,385	①

図 5：タコ六の商品別販売計画検討表

(単位：千円)

商品名	直前 3期	②		直前 2期	①		当期予測	③		計画と 現実の差 (①-②)	粗利益 粗利益率	分析
		粗利益 粗利益率	粗利益 粗利益率		粗利益 粗利益率	粗利益 粗利益率		粗利益 粗利益率	粗利益 粗利益率			
タコ	4,950	1,485 30%	5,025	1,608 32%	5,000	1,500 30%	5,000	1,500 30%	5,000	1,500 30%	0 —	現状維持
エビ	4,600	1,472 32%	4,550	1,319 29%	4,500	1,350 30%	4,400	1,320 30%	4,500	1,350 30%	100 —	現状維持
イカ	1,250	425 34%	3,000	930 31%	4,200	1,470 35%	4,800	1,680 35%	4,800	1,680 35%	0 —	直前期より 12%拡大販売
アナゴ	3,600	792 22%	3,650	730 20%	4,000	960 24%	4,200	1,008 24%	4,200	1,008 24%	0 —	直前期より 5%拡大販売
サザエ	4,700	1,175 25%	4,000	1,040 26%	3,700	888 24%	3,300	792 24%	3,500	840 24%	200 —	直前期より 6%縮小販売
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
合計	23,875	7,162 30%	25,031	7,008 28%	26,437	7,666 29%	26,700	7,743 29%	27,700	8,033 29%	1,000 —	

～商品別販売計画の作成方法～

手順 1：出来るかどうかは別として利益計画を作成します。その際に図 4 の『あきない会計図』を使い、G から逆算して目標 PQ（売上高）を決定します。

(①から⑤の順番で作成)

手順 2：利益計画が作成できれば、目標 PQ を各商品に割り当てて、①のように各商品の目標 PQ を算出します。

手順 3：各商品の目標 PQ ができれば、過去 3 期の実績、営業部長などの意見を参考に、②の当期予測立てます。

手順 4：計画 (①) と当期予測 (②) との見比べ、両者の差 (③) を把握します。

手順 5：当期予測 (②) が計画 (①) より足りない場合には、その不足部分をどう補うかを考えます。

5. 商品別販売計画を作成して月ごとに進捗管理を行う

タコ六は、不足額をエビ、タコ、アナゴの『最重点商品』で補うこととし、当期予測の『最重点商品』のPQ目標を修正して、最終計画を立てました。最終計画が完成すれば、図6のように各商品の月ごとのPQ目標を決め、商品別販売計画を作成します。得意先別販売計画についても商品別販売計画と同様に作成を行います。

また、利益計画・販売計画を達成するためにタコ六の様に担当者別販売計画（図7）を作成すれば、『誰が、何を、どれくらい売なのか』が明確になり、更に具体的な数値管理ができます。

この数値目標ができれば、後は毎月の進捗管理です。数値目標を成し遂げられるかどうかは、毎月の数値管理にかかっています。そのため、利益計画、商品別販売計画表、得意先別販売計画表、担当者別販売計画表などを使い、月1回全体会議を開き、全社員で数値管理をしましょう。月別利益計画、商品別販売計画、担当者別販売計画などを使う事によって、各社員の数字への意識が高まり、一人一人が一経営者として働き、それが会社全体の数値目標の達成に繋がります。数値目標を上手く活用して筋肉質な会社を目指しましょう。

図6：タコ六の商品別販売計画

株式会社タコ六 平成26年度 商品別販売計画 (単位：千円)

商品名	計画	粗利益 粗利益率		4月		5月		6月		7月～省略	
				目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
タコ	5,400	1,620 30%	当月	450		450		450		450	
			累計	450		900		1,350		1,800	
エビ	4,400	1,320 30%	当月	370		370		370		370	
			累計	370		740		1,110		1,480	
イカ	5,200	1,820 35%	当月	430		430		430		430	
			累計	430		860		1,290		1,720	
アナゴ	4,300	1,032 24%	当月	360		360		360		360	
			累計	360		720		1,080		1,440	
サザエ	3,300	792 24%	当月	275		275		275		275	
			累計	275		550		825		1,100	
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
合計	27,700	8,033 29%	当月	2,250		2,250		2,250		2,250	
			累計	2,250		4,500		6,750		9,000	

図 7：タコ六の担当者別販売計画

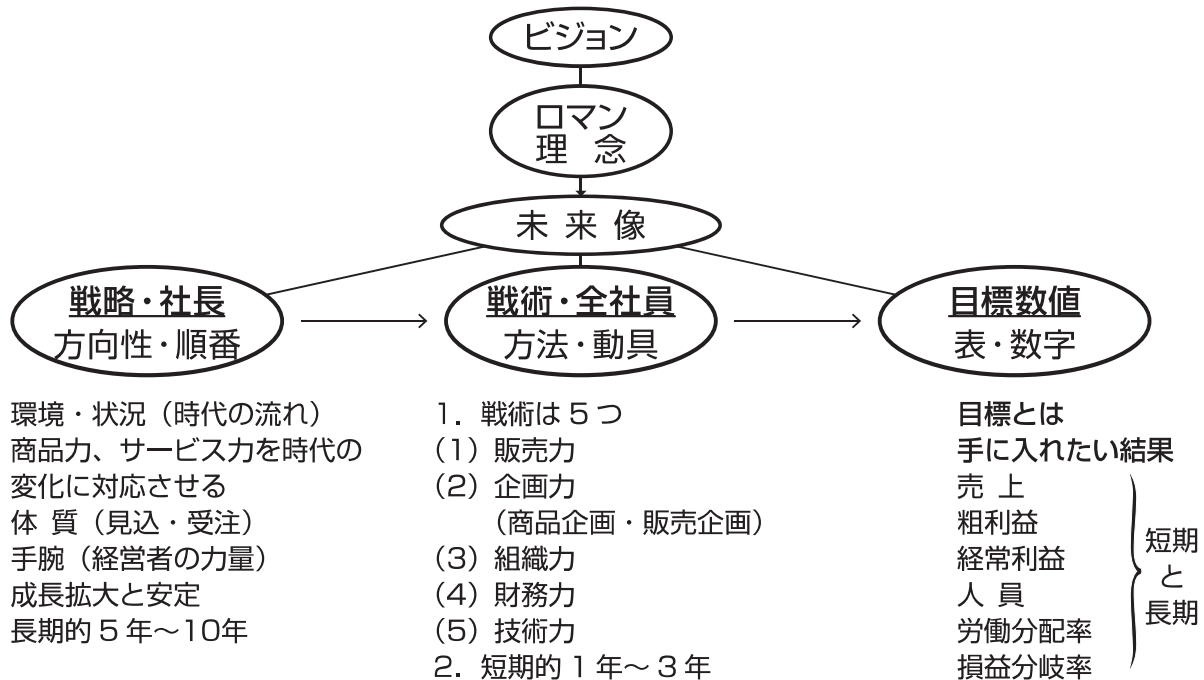
株式会社タコ六 平成 26 年度 担当者別販売計画 (単位：千円)

担当者名	入社年月日 勤続年数	H24年 実績	H25年 実績	目標 売上高	区分	4月		5月		6月		7月～省略	
						目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
タコ朗	H1.4.1	5,000	4,800	5,500	当月	450		450		450		450	
	24年0ヵ月				累計	450		900		1,350		1,800	
タコ助	H3.3.1	4,500	5,000	5,200	当月	430		430		430		430	
	22年1ヵ月				累計	430		860		1,290		1,720	
タ子	H6.6.1	4,800	4,500	5,000	当月	410		410		410		410	
	18年10ヵ月				累計	410		820		1,230		1,640	
タコ正	H20.9.1	2,000	3,000	3,500	当月	300		300		300		300	
	4年7ヵ月				累計	300		600		900		1,200	
タコ男	H23.1.4	1,000	1,500	2,500	当月	200		200		200		200	
	2年3ヵ月				累計	200		400		600		800	
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
計		23,875	25,031	27,700	当月	2,250		2,250		2,250		2,250	
					累計	2,250		4,500		6,750		9,000	

第12講

自社の経営計画書を作成しよう

◆経営計画書の活用方法



【ポイント】

- ①社長の思い、自社の未来像を経営計画書に書き、社員の目的意識を統一し、全社一丸体勢を作る事が大切です。
- ②良い経営計画書を作成するコツは、良い経営計画書を真似ることです。
- ③経営ビジョン、経営理念、7S1A、数値目標諸表は、経営計画書の中でも特に重要な項目です。
- ④経営計画書と利益計画を活用して、目標達成ができない場合には『戦略』と『戦術』のどちらに問題があるかを考えましょう。
- ⑤経営計画発表会で社長自ら経営計画を発表して、全社員に協力を呼びかけ、社員の幸せを実現できる会社を目指しましょう。

1. 社長の考えを明文化する

G（経常利益）は『会社の元気の源』です。

- ◆事業を発展させて会社を成長させる源資
- ◆会社のビジョンひいては、社員が幸せになれる職場にする源資
- ◆銀行に対して借入金の返済をする源資 など

これら全てがGから支払われています。会社の成長、社員の幸福度の向上のためにも会社はGを稼がなければなりません。このGを稼ぐために多くの会社は利益計画などの目標数値を作成します。しかし、目標数値からは社長の頭の中に描いている構想や考えが社員に伝わりません。目標数値を達成するためには、社員の協力は必要不可欠です。そのため、経営計画書で文章にする事によって、「**社長の思い、自社の3年後、5年後の未来像・ビジョン**」が全社員に伝わり、**社員の目的意識が統一され、全社一丸体勢に繋がります。**

2. 経営計画書はまず真似ることからスタートするのがコツ

良い経営計画書を作成するコツは良い経営計画書を真似ることです。どこの会社もはじめは数ページの経営計画書からスタートし、毎年少しずつブラッシュアップをしていき現在の分厚い経営計画書を作り上げています。

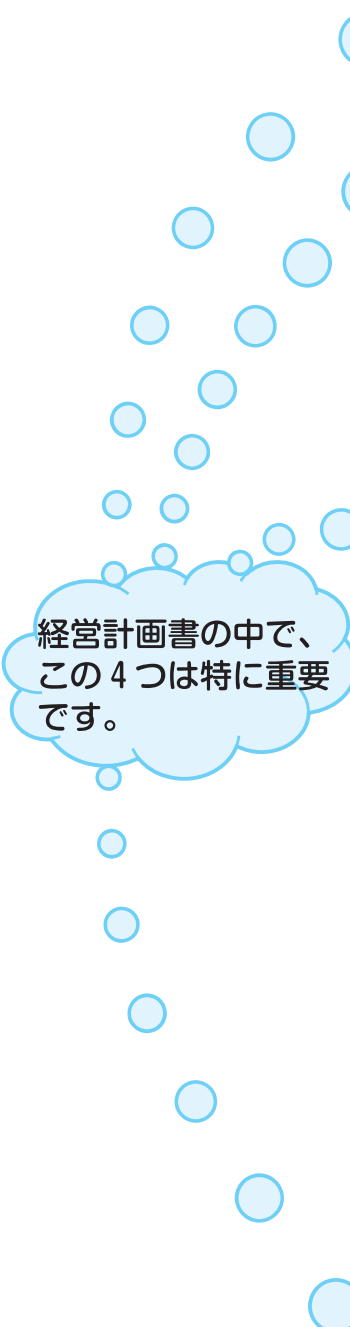
「百聞は一見に如かず、百見は一考に如かず、
百考は一行に如かず、百行は一果に如かず」

まずはお知り合いの企業で実践している経営計画書を見せて頂き、それを基に自社の経営計画書を作成しましょう。

3. 自社の経営計画書を作成しよう

いざ経営計画書を作るといっても何から手をつけていいかが分からないものです。そのため、図1で記載されている内容を基に以下の手順で作成して下さい。

図1：経営計画書の作成手順

 <p>経営計画書の中で、この4つは特に重要です。</p>	<p>(1) 経営ビジョン（お客様と共有するもの） お客様と共有するもの、お客様に社員が誇りを持って言えるものを書きます。</p>
	<p>(2) 経営理念（経営者の経営観・人生観） 『経営ビジョン』を達成するために会社をどのような価値観・使命感によって経営していくかを書きます。</p>
	<p>(3) 経営基本方針 『経営理念』を達成するために会社の方向性・各チームの方向性を書きます。</p>
	<p>(4) 経営の三大基本方針</p>
	<p>①環境整備（7S1A）の徹底 全社員の人間性を高めるために整理・整頓・清掃・清潔・躰・作法・制約・挨拶について書きます。</p>
	<p>②お客様第一主義 お客様に感謝されるような商品・サービスの提供について書きます。 ③重点主義 自社の経営資源（商品・得意先・設備・人・資金）をどのように優先順位を付けて、活用していくかを書きます。</p>
<p>(5) 個別方針 商品別・得意先別格付表を基に今後の販売戦略を記載した『商品に関する方針』、『お客様に関する方針』、『販売方針に関する方針』や自社の内部についての『内部体制に関する方針』を書きます。</p>	
<p>(6) 中長期計画 3年後、5年後に目指す自社の目標を書きます。PQ（売上高）、G（経常利益）、社員数などの数値目標、新商品・新事業の展開など、未来の姿を具体的に書きます。</p>	
<p>別冊：数値目標諸表 毎月の会議で目標数字と実績チェック出来る様に経営計画書とは別冊で利益計画表・商品別販売計画表・得意先別販売計画表・担当者別販売計画などを纏めたものを作成します。</p>	

～経営計画書の作成方法～

手順①：経営ビジョン・経営理念を作成します。

～タコ八の経営ビジョン（お客様と共有するもの）～ 私たちは、食を通じてお客様の口福（幸福）を提供します。
～タコ八の経営理念（経営者の経営観・人生観）～ ①私たちは、全社員が仕事をする喜びを共有し、心地良い職場・幸せを実現できる職場にします。 ②私たちは、本場（大阪）の味を提供して、日本で一番お客様に『美味しい』と言って貰えるたこ焼き屋になります。

田古社長は、資料①のひょうご税理士法人の『経営ビジョン』と『経営理念』を基にタコ八の『経営ビジョン』と『経営理念』を作成しました。また、田古社長はタコ八の経営ビジョンを実行するのは社員だと考えているため、経営理念を作る際に、一番上に社員の幸せについて述べています。

手順②：経営ビジョン・経営理念が完成すれば、それを達成するために**自社の方向性であったり、各チームの役割を（3）の経営基本方針で書きます。**

手順③：各チームの目標まで決まれば、次は『各社員の力』の向上、全社員の目的意識の統一を（4）、（5）の経営の三大基本方針、個別方針に書きます。**特に資料②の7S1Aが出来る会社からは良い商品・良いサービスが生まれます。そのため7S1Aの徹底は重要です。**

手順④：**社長が頭で描いている自社の未来像などを『中長期計画』を書きます。**

手順⑤：資料③～⑤ひょうご税理士法人のような利益計画などの目標数値は別冊に書きます。**経営計画書に記載した社長の考えが正しいかを数値で測るためにも目標数値諸表は非常に重要です。**

4. 戦略はトップダウン、戦術はボトムアップ

『戦略』と『戦術』の使い分けは、会社のGを決めます。

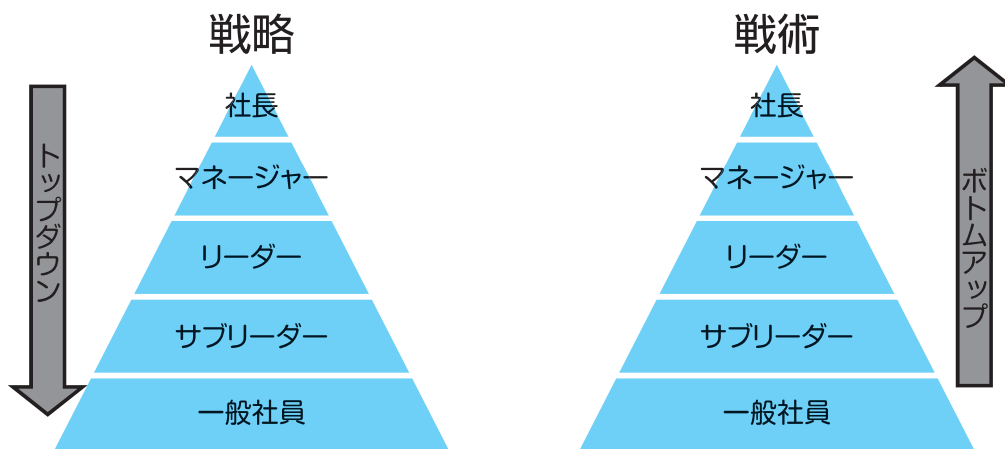
『戦略』・・・**社長が会社の方向性を定め、様々な事に優先順位を決める事です。**

『戦術』・・・『戦略』**を実行する方法や道具の事です。**

タコ六で考えれば、『商品の開発』『ネット販売などの新事業の立ち上げ』等が『戦略』となり、『どの商品（エビ、タコなど）をどの得意先（タコ八など）に販売するのか（販売方法）』などを決める事が『戦術』となります。

ここでの注意点は、**自社の経営ビジョンに基づいて『戦略』は社長1人で決め、『戦術』は、全社員で考える事です。**『戦略』は会社経営を左右する重要な部分です。会社が倒産した場合は社長が全責任を取らなければなりません。そのため、重要な部分は社長1人で決定すべきです。これに対して、『戦術』については、全社員で取り組まなければ、会社の目標が達成できません。そのため、社歴に関係なく全社員で取り組む必要があります。図2のように『戦略』は**トップダウン**、『戦術』は**ボトムアップ**の組織作りをしましょう。

図2：『戦略』と『戦術』の決定方法



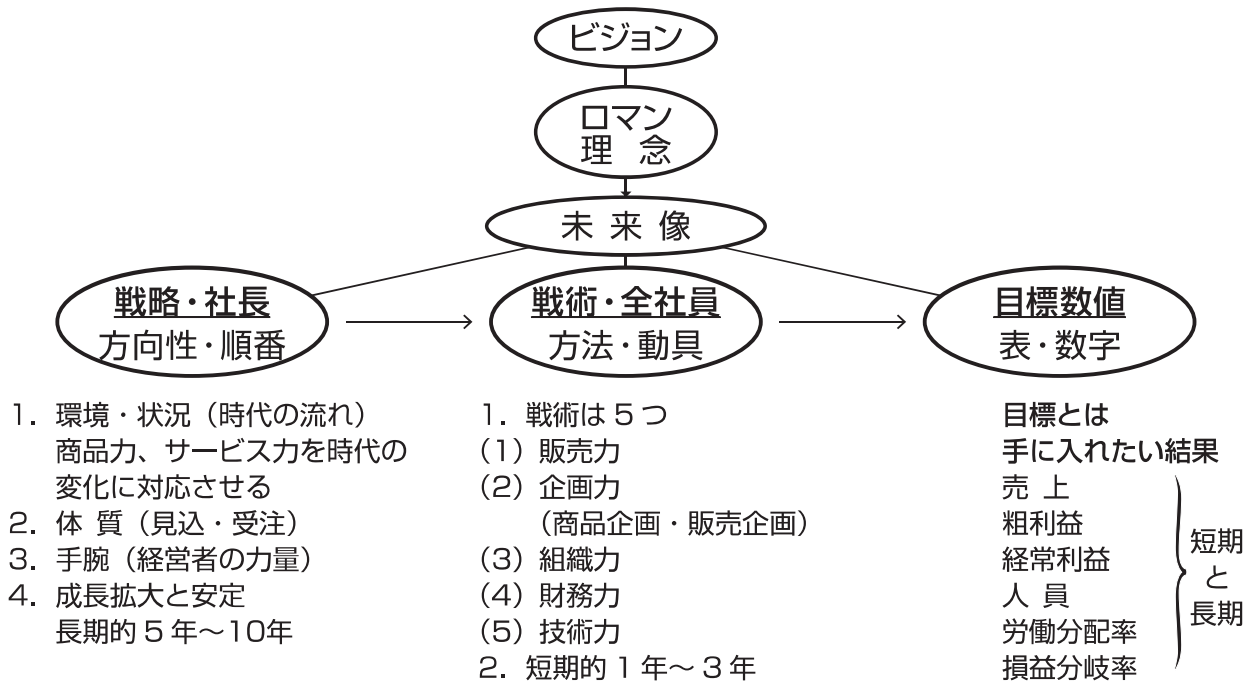
5. 経営計画書と利益計画を併用して筋肉質な会社へ

筋肉質な会社になる一番の近道は、『経営計画書』と『利益計画』の活用です。経営計画書に基づいて決定された『戦略』、『戦術』が上手く実行できていれば、利益計画の達成に繋がります。逆に利益計画が達成できていなければ、以下の2つの原因が考えられます。

- ◆社長が考えた戦略が間違っていた（戦略に問題）
- ◆社長が考えた戦略を社員が実行しなかった（戦術に問題）

利益計画が達成できない場合には、図3のように『戦略』、『戦術』のどちらに問題があるかを考え、見直し、そして、利益計画で再チェックを行いましょう。これを**愚直に繰り返し行うことが筋肉質な会社になる1番の近道**です。

図3：経営計画書の活用方法



6. 経営計画書と経営計画発表会

経営計画書で重要なことは、作成した後です。作成後に机の中に眠っていても経営計画書を作成した意味がありません。実行して始めて経営計画書の作成の意味があります。しかし、**社長が掲げた経営ビジョンを実行するのは社長ではなく社員**です。そのため、経営計画書に記載した今年の方針その他を全社員の前で経営者自らの口で発表することが重要になります。その場が『経営計画発表会』です。つまり、**経営計画発表会は社長が社員に協力をお願いする場です。経営者が全社員の前で経営計画を発表し、社長が掲げた経営計画をどのようにして達成するかを各社員に発表してもらう事によって**、全社員に経営計画書が浸透し、皆が同じ方向を向き、それが利益計画などの目標数値の達成に繋がります。

G（経常利益）は、社員の幸福度の向上、会社の成長するための源資です。経営計画書と経営計画発表会を上手に活用し、Gを稼ぎ、社員の幸せを実現できる会社を目指しましょう。

経営ビジョン（お客様と共有する）

私たちは、税務・相続業務を通じて、お客様の身近なベストパートナーとなります。

経営理念（志）

1. 私たちは、相続関連業務において日本で一番お客様から感謝される数の多い税理士法人になります。
2. 私たちは、『月次決算』および『経営会議』を通じて中小企業経営者の良きアドバイザーとして、企業の成長・拡大と安定に貢献し、感謝される税理士法人になります。
3. 私たちは、全社員が使命感に燃えて熱き心で仕事をするにより、お客様のニーズに応え地域社会に貢献します。
4. 私たちは、全社員が仕事をする喜びを共有し、心地良い職場・幸せを実現できる職場にします。

職場の方針

1. 環境整備（人間性を高める一番の早道）

(1) 基本（習慣）

①「心」のある人は「形」が完成しています。

「形」が不備な人は「心」が未完成の人であり、その人は「形」から入って「心」に至ります。「形」が出来るようになれば、あとは自然と「心」がついてきます。

②毎日やる。あきずにやる。習慣にする。全員で努力してやる。

③整理・整頓・清掃・清潔・躰・作法・節約・挨拶の7S1Aを基本に実行する。

④整理整頓の出来る人は、能率が良く、高レベルの仕事をしています。

⑤7S1Aの出来る企業からは、良い商品、良いサービスが生まれます。

(2) 整理（捨てること）

①資料で使わないものは無条件で捨てる。全員が机の中、棚、ロッカーなどを整理する。

②決算後、資料の整理はその月のうちに行い、翌月には絶対に持ち越さない。

③8月に席替え、12月に大掃除を行う。

(3) 整頓（欲しい物がいつでも取り出せること）・節約

①退社時、後片付けをして机の上は整頓する。机の下、椅子の上には何も置かないように心掛ける。

②外出する時、退社する時、席を立つ時は、必ず椅子を机につける。

③物の置き場所、置き方を決めて表示し、使いたいものを探し回る事がないようにする。

④会社の使用品（コピー、ボールペン、消しゴム等）を私物化しない。
コピーを私的に使用する場合、必ず総務に自主申告を行う。

⑤スリッパ、靴は揃える。後ろ向きで靴は脱がない。

⑥節電のため、誰もいない時は1階廊下の電気は消す。

(4) 清掃（心を磨くこと）

①社内清掃は、職場への感謝の気持ちを持って明るく楽しく参加する。

社内清掃は、午前8時45分から午前8時55分までとする。

②社内清掃は全員で行う。まんべんなくやるのではなく、今日はここだけという

部分を決めて、徹底的にピカピカに磨きこむ。特に床は最重点とする。

- ③今まで誰もやっていなかった部分を見つけて掃除することを秘かな至上の喜びとする。
- ④有休や代休を取るときには、前日に自身の掃除場所をチェックして帰る。もしくは、他の職員へ依頼する。
- ⑤清掃は組織で行動するための規律として、最低限身につけなければならない必須条件です。清掃で汗をかける人は、周りからの評価は上がります。

(5) 清潔（環境整備の基本）

- ①社内は、整理・整頓・清掃されたきれいな状態を保つように心掛ける。
- ②床にゴミが落ちていたらすぐ拾う。また、社内を汚したらペーパー等で簡単に拭き取っておく等、清潔を保つ良い習慣を身につける。

(6) 思いやり

- ①お客様が退室される時は、先に戸を開ける。
お客様がお帰りになったら、次のお客様が使用することを考えて、机・椅子等を綺麗にする。
- ②最後に帰る人は、チェックリストを参照しつつ、各階の各部屋を点検し、電気・エアコン・換気扇の消し忘れがないか確認してから、戸締まりをする。
- ③最後の人が慌てなくてすむように、その前に帰る人が戸締まりの手伝いをする。
- ④ポットのお湯、OCR用紙、納付書等なくなってきたことに気づき、率先して補充できるようにする。

(7) 心がけ

- ①気付いた人が気付いたときに気付いたことを言ってあげる。
- ②何事に対しても受け身にならない。
- ③自分の仕事のことだけでなく、チーム全体、会社全体のことを考え行動する。
自分だけの目線ではなく、大局的な目線を持つ。
- ④自分がやっていないことは、誰かがやってくれています。常に感謝しましょう。
- ⑤躰の基本は「怒る」のではなく、「叱る」です。その場、その時に「叱る」。

2. 礼儀・挨拶

(1) 基本

- ①礼儀・挨拶・返事は人間としても社会生活を円滑に運ぶためにもきちんと出来なければなりません。これらは仕事に優先し、必要な最低の条件です。
- ②美は身が美しいと書くのです。美しさを競いましょう。
- ③挨拶の順序に職場での上下も年齢の上下も関係ありません。

(2) 挨拶

- ①挨拶は相手より先に元気よく、明るく、大きな声で笑顔でハキハキとする。お辞儀の角度に注意する。
「お待たせ致しました」(15度)
「失礼致します」(15度)
「おはようございます」(30度)
「いらっしゃいませ」(30度)
「ありがとうございます」(45度)
挨拶は相手に見えるように、遠くからでも聞こえるように行う。
- ②社外へ出掛ける時、社内へ戻ってきた時は、全員に聞こえるように挨拶する。
「〇〇(お客様名)へ行ってきます」
「ただいま戻りました」
- ③社内に残っている者は、元気よく送り出し、気持ちよく迎え入れる。
「行ってらっしゃい」
「お帰りなさい」
- ④お客様が来所された時、お帰りになる時は、立って挨拶をする。
- ⑤お見送りは、お客様が見えなくなるまで行う。
- ⑥『地域で一番気持ちの良い挨拶をしてくれる会社』と評判になるようにする。
爽やかな挨拶で良き一日にする。
- ⑦退社する時は残っている皆に聞こえる声で挨拶をして帰る癖をつける。「お先に失礼します」
「〇〇(お客様名)に行って直帰します」
- ⑧お客様を社外で見かけたときも気持ちの良い挨拶をすること。

資料④ ひょうご税理士法人の『商品別売上計画』

経営計画書（諸表編） 一部抜粋

第5期（平成26年度）商品別売上計画

ひょうご税理士法人

(単位:百万円)

商 品 名	第3期 目 標	第3期 実 績	第 4 期		8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月	
			売上高	粗利益率	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績	目 標	実 績
法 人 顧 問	115.0	115.8	130.0	100.0%	6.3		15.8		9.4		10.7		12.5		9.4		9.5		10.1		10.0		10.2		14.1		12.0	
					粗利益	130.0		22.1		31.5		42.2		54.7		64.1		64.1		73.6		83.7		83.7		103.9		118.0
個 人 顧 問	20.0	11.9	15.0	100.0%	1.1		1.1		1.2		1.2		1.2		1.2		1.3		1.3		1.3		1.3		1.4		1.4	
					粗利益	15.0		2.2		3.4		4.6		5.8		7.0		7.0		8.3		9.6		9.6		12.2		13.6
確 定 申 告	50.0	44.7	45.0	100.0%	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.5		44.5		45.0		45.0		45.0		45.0	
					粗利益	45.0		9.3		5.5		10.5		9.1		11.7		11.7		5.0		8.6		8.6		9.9		10.4
相 続 税 申 告	100.0	91.8	100.0	100.0%	2.3		11.6		17.1		27.6		36.7		48.4		53.4		62.0		62.0		80.0		90.4		100.0	
					粗利益	100.0		0.0		0.7		2.5		0.0		1.0		1.0		1.0		1.0		1.0		0.9		0.8
経 営 改 善	0.0	0.0	10.0	100.0%	0.3		0.3		1.0		3.5		3.5		4.5		5.5		6.5		6.5		8.4		9.2		10.0	
					粗利益	10.0		1.2		0.8		1.2		1.3		2.1		2.1		0.7		1.4		1.4		0.8		1.5
そ の 他	20.0	13.8	15.0	100.0%	1.1		2.3		3.1		4.3		5.6		7.7		8.4		9.8		9.8		11.5		12.3		13.8	
					粗利益	15.0		27.4		17.6		26.1		24.1		25.4		25.4		18.0		66.9		66.9		23.1		28.2
小 計	305.0	278.0	315.0	-	11.1		38.5		56.1		82.2		106.3		131.7		149.7		216.6		216.6		261.8		290.0		315.0	
					粗利益	315.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0
妹 尾 芳 郎	0.0	2.7	0.0	0.0%	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
					粗利益	0.0		27.4		17.6		26.1		24.1		25.4		25.4		18.0		66.9		66.9		23.1		28.2
ひょうご税理士 法 人	305.0	280.7	315.0	-	11.1		38.5		56.1		82.2		106.3		131.7		149.7		216.6		216.6		261.8		290.0		315.0	
					粗利益	315.0		0.1		0.0		0.1		0.1		0.1		0.1		0.2		0.0		0.0		0.0		0.1
会 社 設 立	2.0	0.9	1.0	100.0%	0.1		0.2		0.2		0.3		0.4		0.5		0.7		0.7		0.7		0.9		1.0		1.0	
					粗利益	1.0		0.8		0.8		0.9		0.8		0.8		0.8		0.9		0.8		0.8		0.9		0.8
相 続 手 続	8.0	9.3	10.0	100.0%	0.8		1.6		2.4		3.3		4.1		4.9		5.8		6.6		6.6		8.3		9.1		10.0	
					粗利益	10.0		0.5		0.6		0.5		0.5		0.5		0.6		0.6		0.5		0.5		0.5		0.5
遺 言 書 作 成	3.0	4.0	6.5	100.0%	0.5		1.0		1.6		2.1		2.6		3.2		3.8		4.3		4.3		5.4		5.9		6.5	
					粗利益	6.5		0.2		0.2		0.2		0.1		0.2		0.1		0.2		0.2		0.2		0.2		0.1
任 意 後 見 契 約	1.0	0.9	2.0	100.0%	0.1		0.3		0.5		0.6		0.8		0.9		1.1		1.3		1.3		1.7		1.8		2.0	
					粗利益	2.0		0.0		0.2		0.0		0.0		0.0		0.1		0.1		0.0		0.0		0.1		0.0
そ の 他	1.0	0.2	0.5	100.0%	0.0		0.0		0.2		0.2		0.2		0.3		0.4		0.4		0.4		0.5		0.5		0.5	
					粗利益	0.5		1.6		1.8		1.6		1.6		1.6		1.7		2.0		2.0		1.5		1.7		1.5
ひょうご行政 書 士 法 人 計	15.0	15.3	20.0	-	1.5		3.1		4.9		6.5		8.1		9.8		11.8		13.3		13.3		16.8		18.3		20.0	
					粗利益	20.0		0.0		0.2		0.2		0.2		0.2		0.3		0.4		0.4		0.4		0.5		0.5

資料⑤ ひょうご税理士法人の『担当者別売上計画』 経営計画書（諸表編） 一部抜粋

第5期（平成26年度）担当者別売上計画

ひょうご税理士法人

(単位:百万円)

担当者名	人社年月日 勤続年数	H23年 実績	H24年 実績	目標 売上高	区分	8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		
						目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標
た こと一郎	H14.9.2	27	24	22	当月	1.1	1.2	1.1	1.3	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.5	3.5	1.0	1.0	4.9	4.9	1.0	1.0	1.4	1.4	2.3	2.3	1.7	1.7	
	10年11ヶ月 累計				1.1	2.3	3.4	4.7	5.7	5.7	5.7	5.7	9.2	9.2	10.2	10.2	15.1	15.1	16.1	16.1	19.8	19.8	17.5	17.5	19.8	19.8	21.5	21.5		
た こと二郎	H21.4.1	25	26	10	当月	1.0	1.7	1.6	1.4	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8
	4年4ヶ月 累計				1.0	2.7	4.3	5.7	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8
た こと三郎	H12.10.2	19	21	23	当月	0.8	1.2	1.1	4.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	11.9	11.9	12.7	12.7	17.5	17.5	18.6	18.6	19.7	19.7	22.1	22.1	23.2	23.2	23.2	23.2
	12年10ヶ月 累計				0.8	2.0	3.1	7.8	10.5	10.5	10.5	10.5	11.9	11.9	12.7	12.7	17.5	17.5	18.6	18.6	19.7	19.7	22.1	22.1	23.2	23.2	23.2	23.2	23.2	23.2
た こと四郎	H16.6.1	26	26	25	当月	0.0	2.7	4.3	6.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	10.2	10.2	13.4	13.4	18.4	18.4	20.4	20.4	22.8	22.8	24.0	24.0	27.0	27.0	27.0	27.0
	9年2ヶ月 累計				0.0	2.7	4.3	6.2	7.2	7.2	7.2	7.2	10.2	10.2	13.4	13.4	18.4	18.4	20.4	20.4	22.8	22.8	24.0	24.0	22.8	22.8	24.0	24.0	27.0	27.0
た こと五郎	H22.4.6	19	3	16	当月	0.0	1.8	0.5	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.9	2.9	0.4	0.4	2.9	2.9	1.2	1.2	1.3	1.3	1.5	1.5	1.0	1.0	1.0	1.0
	3年4ヶ月 累計				0.0	1.8	2.3	4.3	5.3	5.3	5.3	5.3	8.2	8.2	8.6	8.6	11.5	11.5	12.7	12.7	15.5	15.5	14.0	14.0	15.5	15.5	16.5	16.5	16.5	16.5
た こと六郎	H23.9.1	3	15	25	当月	0.2	1.9	1.4	1.7	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	8.6	8.6	10.4	10.4	15.4	15.4	17.3	17.3	18.9	18.9	20.4	20.4	23.0	23.0	23.0	23.0
	1年11ヶ月 累計				0.2	2.1	3.5	5.2	7.1	7.1	7.1	7.1	8.6	8.6	10.4	10.4	15.4	15.4	17.3	17.3	18.9	18.9	20.4	20.4	18.9	18.9	20.4	20.4	23.0	23.0
た こと七郎	H25.9.2			5	当月	0.0	0.0	0.0	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.7	0.7	0.3	0.3	1.3	1.3	0.6	0.6	0.5	0.5	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
	累計				0.0	0.0	0.0	0.2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.7	0.3	0.3	1.3	1.3	2.9	2.9	3.4	3.4	4.2	4.2	4.2	4.2	5.0	5.0	5.0	5.0
た こと八郎	H25.9.2			5	当月	0.0	0.0	0.0	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.7	0.7	1.0	1.0	1.3	1.3	2.3	2.3	2.9	2.9	3.4	3.4	4.2	4.2	5.0	5.0
	累計				0.0	0.0	0.0	0.2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.7	1.0	1.0	2.3	2.3	2.9	2.9	3.4	3.4	4.2	4.2	4.2	4.2	5.0	5.0	5.0	5.0
た こと一郎チーム 計		119	115	131	累計	3.1	13.6	20.9	34.3	46.6	46.6	46.6	46.6	46.6	59.3	59.3	67.1	67.1	92.3	92.3	100.7	100.7	109.5	109.5	120.0	120.0	131.0	131.0	131.0	131.0

<あきない社長塾 社長の小言⑩>

チェック

一倉 定 先生

- ・ 決定的に重要なのは、社員に対するものではなくて、社長自身の自らの経営に対するチェックである。
- ・ チェックとは、目標に対する実績の差異をとらえて、この差をつめることと定義されている。ところが、この定義を忘れて、不達成の対策を忘れて原因の探求に走っている。過去の数字は1円も変えることはできない、不達成の原因など、いくらでも理由がある。人間というものは絶対に自分が悪いとは思わない動物なのである。責任回避こそ、社員が最も真剣になることなのである。目標達成に必要な考え方は、「どうしたら目標を達成できるか」という対策なのである。実績は対策のために確認するものであって、その原因を探求するものではない。
- ・ チェックは2種類
 - (1) 管理的チェック
 - (2) 経営的チェック…社長の行なうチェック
 - ①利益計画…その対策を社長に教えてくれるものが販売計画（社長が差を読みとって誤りのない手を打つ。）
- ・ 管理と経営の本質的な違いは顧客の有無にある。管理というのは、会社の内部のことで、そこには顧客なる考え方はない。経営とは、顧客に対する活動。
- ・ 目標というのは、我社から見た顧客の要求が基礎になっている。その目標と実績の差は、我社から見た顧客の要求と、実際の顧客の要求との食い違いをあらわしている。つまり顧客の要求に対する我社の見込み違いを意味しているのである。

経営的チェックの基本的態度

実績>目標…更に販売努力を強化、量的な強化

実績=目標…販売を増大させる策は何か考える。質的強化が先、量的はあと。

実績<目標…顧客の要求が少ない、まず方針書通りの活動が行なわれなかった。

①売上が上昇傾向…方針持続として様子を見る。

②売上が下降傾向…商品と販売法について、それぞれ1回の修正にと
して、上がらない場合は機を見て切り捨てる。

第13講

会社を良くするための月次決算

◆経理業務の過去と現在

15年以上前の経理業務	現在の経理業務
専門職の仕事	一般職の仕事
手作業中心	パソコン会計
振替伝票、出納帳を書いて、元帳に転記 (ためてしまうと大変なので毎日処理)	領収書・通帳からデータ入力、元帳は自動作成 → 試算表・B/S・P/Lも連動 (まとめて処理する方が効率的)
簿記の知識がないとできない (経理社員は必ず必要)	入力作業だけなので、 簿記の知識がなくても誰でもできる (入力作業は派遣社員・パートでOK)

【ポイント】

- ①月次決算の早期化を実現するためのヒケツは、『キャッシュレス会計』、『伝票レス会計』、『社員レス会計』の実現です。
- ②立替経費を使い、小口現金をなくす事ができれば、現金管理の手間が省けます。
- ③自社の預金通帳を1本化し通帳取引を活用する事が自社のキャッシュの流れを把握しやすくする事に繋がります。
- ④経理の合理化を図り、3日間で自社の経理を行える組織を作りましょう。

1. 何故月次決算が必要なのか

あきない会計図・貸借対照図等を作成するためには、毎月の業績を早期に把握していないと意味がありません。逆に言えば月次決算ができて初めて、これらを経営に活かすことができます。このように、大きく以下の理由から月次決算が必要となります。

(1) 金融機関からの要請

担保主義から返済能力があるかないかが重視される時代
格付基準で決算書を重視
金融機関への月次決算の早期報告

(2) 経営計画の運用とチェック

月次利益計画と実績との比較をし、1日でも早く確認して次の手を打つ
経営計画書、経営改善計画書の早期提出等

2. 経理システム環境の変化

経理のシステム環境はこの10-15年間で大きく変化してきました。昔の経理業務の常識が払拭しきれず、経理の合理化が進んでいない会社も多くあります。

15年以上前の経理業務	現在の経理業務
専門職の仕事	一般職の仕事
手作業中心	パソコン会計
振替伝票、出納帳を書いて、元帳に転記 (ためてしまうと大変なので毎日処理)	領収書・通帳からデータ入力、元帳は自動作成 → 試算表・B/S・P/Lも連動 (まとめて処理する方が効率的)
簿記の知識がないとできない (経理社員は必ず必要)	入力作業だけなので、 簿記の知識がなくても誰でもできる (入力作業は派遣社員・パートでOK)

3. 経理の3つの常識を否定する

- (1) 経理の3つの常識を壊して、ゼロから考え直すことを実践します。上述の通り経理システム環境の変化により現在の経理業務は合理化を進めやすい環境になっています。

【経理の3つの常識】

- A. 立替経費は小口現金で精算する
- B. 伝票・帳簿は毎日つける
- C. 簿記の知識のある経理社員は絶対に必要である

経理を合理化できない原因は、上の3つの常識が経理関係者全員（経営者と経理社員と会計事務所）の頭の中にあるからです。その意味では常に現状打破する考えが会社だけでなく会計事務所にも必要と言えます。

- (2) 効率的なやり方に変えていくためにこれら3つの常識を現代の新しい常識に替えます。

- A. 立替経費は小口現金で精算する ⇒

キャッシュレス

 会計
- B. 伝票・帳簿は毎日つける ⇒

伝票レス

 会計
- C. 簿記の知識のある経理社員が必要である ⇒

社員レス

 会計

- (3) 古い習慣をやめて、パソコン中心の会計の移行しましょう。2.の通り現代はパソコンが簿記のほとんどを行ってくれます。パソコンに慣れている人であれば、簿記2級の資格よりも経理に向いているかもしれません。
要は経済感覚が大事です。

- (4) 目標は経理の仕事を未来会計への業務へとシフトすることです。昔から経理業務は売上が発生しないものとして考えられています。そのため作業時間とコストが半分以下になるように経理の合理化を勧めて、残りの時間を8.のようなあきない会計への業務へとシフトすべきでしょう。

4. キャッシュレス会計

(1) 小口現金を廃止する

小口現金があるとそれを管理する仕事が生じます。まずは小口現金を廃止する決定をしましょう。

【いわゆる金庫番の仕事】

イ) 金庫管理(入出金処理、残高確認)

お金の出し入れで必ずミスが出る(合わないと思われる)

つり銭の準備、なかった場合経理社員が立替

盗難・不正の危険あり(この場合でも経理が疑われることがある)

担当者と管理者が必ず必要になる……ダブルチェックの必要性

ロ) 入出金伝票、現金出納帳記帳

領収書ごとに伝票を切って、現金出納帳に記帳

現金の出し入れの都度、取引を記録しなければならない

ハ) 領収書整理等

領収書をキレイに領収書綴りに貼っている(しかも正社員が)

領収書の整理がすばらしいとほめてくれるのは税務署と会計事務所だけ

このように現金の出し入れをするだけで経理の業務が多くなります。領収書の整理も月ごとにまとめるだけで、全てを糊で貼りつける必要はありません。少しでも効率化を図りましょう。

(2) 経費精算するのにいくらかかるか

小口現金を設定することで、以下の時間(人件費)が発生します。数値に見えないものも数値で表すと本質が見えてきます。読者の方も一度計算してみましよう。

① 経理社員の人件費を考える ※現金は大切なので正社員の仕事

$480 \text{万円} (\text{年間給料} + \text{賞与} + \text{社会保険}) \div 12 \text{ヶ月} \div 154 \text{時間} = 2,597 \text{円} (\text{時給})$

② 1本100円のボールペン代の精算を5分かけて行った場合

(現金支払、現金出納帳、領収書整理等)

$2,597 \text{円} (\text{時給}) \div 60 \text{分} \times 5 \text{分} = 216 \text{円}$

※1本のボールペンにかかるコスト $100 \text{円} + 216 \text{円} = 316 \text{円}$

③小口現金経費精算を1日30分行った場合

$0.5 \text{ 時間} \times 22 \text{ 日} \times 2,597 \text{ 円} \times 12 \text{ ヶ月} = 342,804 \text{ 円 (年間)}$

※これでもまだ小口現金による経費精算を続けますか？

(3) 小口現金が諸悪の根源

小口現金の廃止は以下のようなメリットがあります。

- ①現金さえなくなれば、管理作業がなくなって、人がいらなくなる
- ②キャッシュレスにすれば、毎日やる経理作業・帳簿がなくなる
- ③経費精算は最優先の仕事？→未来会計の業務へ

(4) 立替経費の精算は月に1回にする

とは言え、経費の立替は必ず必要となってきます。したがって以下のような基準を設けて、少しでも経費精算業務を減らす努力をしましょう。

①1ヶ月分の立替経費の合計額が10,000円以上の人は1割未満

- 9割以上の人が、月に1回の精算で困らない
- 例外は別に対応（仮払制度等）

②ルールを決めて月に1回にする

- 1回にやるのが難しい場合は、徐々に月1回にしていく
- 期限後のものは翌月処理とする（例外をつくらない）
- 役員会の承認（経理規程改訂）
- 社長名で通知
- 経理部が説明会

③交通費の精算

- 交通費の精算はできるだけプリペイドカード（記録が印字されるもの）を使用
- 使用済みのプリペイドカードは捨てずに、裏面に貼り付ける
- 訪問先は手帳に記録

④1ヶ月分を経費精算書に入力し集計する（別紙参照）

- 領収書を見ながら支払日、支払相手先、金額、取引内容を入力
- 勘定科目名は事前に説明（科目一覧表を渡しておく）

⑤領収書を経費精算書に貼り付ける

- 領収書に取引内容がわかるようにメモ書きする

《 経費精算申請書 》

申請日 : 2014年10月△日

2014年9月分

部署名	営業第一課
申請者名	山田 太郎

(単位 = 円)

支払日	勘定科目名	相手先名	金額	取引内容
9月16日	接待交際費	三越	3,150	A社訪問 手土産代
9月18日	接待交際費	キヨスク	1,050	B社訪問 手土産代
	接待交際費 計		4,200	
9月10日	旅費交通費	JR 東日本	5,000	イオカード
9月15日	旅費交通費	地下鉄	3,000	パスネットカード
9月18日	旅費交通費	都営バス	1,000	バス共通カード
9月24日	旅費交通費	関東タクシー	660	タクシー代
	旅費交通費 計		9,660	
	総 計		13,860	

- (注1) 領収書は申請書の裏面に貼り付けて提出してください。
- (注2) 使用済みのプリペイドカードは捨てずに、裏面に貼り付けてください。
- (注3) 提出する前にもう一度内容をご確認願います。
- (注4) 勘定科目名がわからない場合は、経理担当者に確認してください。
- (注5) 勘定科目ごとに小計をし、最後に合計を記載してください。

(5) 小口現金を廃止して、給料と一緒に銀行振込む

実際に精算する際には給料と一緒に銀行で振り込むとお金の管理がスムーズになります。

①月末締め翌月5日提出にして、給料と一緒に振込む（残業代と同じ）

- 各人で1ヶ月分を集計してもらい領収書を添付（交通費などはまとめて）
- 今やっている仕組み（給料振込）に乗っける（新たに作業を作らないのがコツ）
- 経理確認作業：取引内容などの記載もれ、集計金額の確認、消費税区分

②給料明細に立替経費欄を設定

- 給料計算時に立替経費分を追加する（振込みは合計額でOK）
- 給料計算システムの設定
- 支給項目を1つ追加し、合計額を加算（課税対象にしない）

（給料明細）

（単位＝円）

基本給	手 当	通勤手当	立替経費	課税合計	非課税合計
200,000			13,860	200,000	13,860

③小口現金廃止による成果

小口現金を廃止することで以下のようなメリットがあります（経理担当者の声）

イ) 能率アップ

「集中して仕事ができるようになり、予算管理や資金計画ができるようになった」

「支払内容は支払った人しかわからないので、本人に書いてもらうのが一番いい」

「現金出納帳がなくなったので、経理の仕事を毎日しなくてよくなった」

ロ) ストレス解消

「現金残が違っていると疑われているようでイヤだった。解放されてうれしい」

「つり銭がないと、お金をくずしてもらったり、自分が立替えたりしてわずらわしかった」

ハ) 不正防止

(6) 少額経費はまとめて会計処理

経費をまとめて精算しても、会計処理を行う際に1つ1つ入力をしていたら小口現金を廃止した意味がなくなります。したがって、会計処理も同じものはまとめて処理するようにします。

①同じ経費はまとめて経理処理

- 交通費などは1ヶ月分まとめて計上する

④山田さんの1ヶ月分の交通費

(電車代、タクシー代、高速代、駐車料金の合計で9,660円)

(旅費交通費) 9,660 / (預金) 9,660 山田交通費精算

②まとめて経理するようになり、仕訳数が約1割減る

- なぜか、以前より飲食関係の経費が少なくなる会社が多い

(7) まとめて処理しても税務調査は大丈夫

このようにまとめて会計処理を行っても税務署は文句が言えません。これらの法律を最大限活用し、キャッシュレス会計を目指しましょう。

①法人税法施行規則別表22

(青色申告書の提出の承認を受けようとする法人の帳簿の記載事項)

<経費に関する事項>

「～(略)、雑費等に、それぞれ適当な名称を付して区分し、それぞれ、その取引の年月日、支払先、事由及び金額。**ただし、少額の経費で本文の規定により難しいものについては、それぞれその日々の合計金額のみを記載することができる。**」

②消費税法30条⑧一 (仕入れに係る消費税額の控除)

- 経費精算時に各人が経費申請書に明細を記入し、領収書を添付する
(経費明細に支払先名、仕入日、取引内容、金額を明記)
- 経費明細書などがあれば、元帳にはまとめて記載でもOK

5. 伝票レス会計 その1

(1) 同じ作業はまとめてやると効率が良くなり、まとめてやれば1日でできる可能性もあります。

- 集中してやると効率が上がる
- 特に経理の仕事は、社外に直接影響がでるものが少ない
- 会計事務所は1ヶ月分を1日でやっている（会社でもできる）
- 支払業務、ファイリングなども作業日を決める

(2) 毎日伝票や帳簿をつけるのが経理の仕事ではありません。

①現金の入出金がないので、収支取引はすべて預金通帳に記録される

- 小口現金を廃止しないかぎり、日々の記帳はなくなる
- 現金商売の場合、日々の売上代金をそのまま預金へ預け入れ

②会計処理は作業日を限定する

- 会計処理をする日は、原則として、試算表提出日の直前に限定する
- 他に仕事がないと、毎日やろうとするので注意
※習慣はなかなかやめられない
- 経理以外の仕事を担当してもらう ⇒ 経営に役立つ試算表づくり

(3) 銀行へはできる限り出向かないようにする。

①支払業務は月に1回と決める

- 支払日が決まっていない会社は5、10日がすべて支払日
- 会社の支払日を決める（資金繰りを考えて、入金日の後に設定）

④入金予定日：月末 ⇒ 支払日：翌月10日

- 取引条件が会社の資金繰りを決める

② Webバンキングを活用する

- 銀行に行かないだけで、往復時間と待ち時間が解消できる
（経理社員が仕事をしていない時間がなくなります：時間の節約）
- 「銀行に行ってきます」＝「サボりに行ってきます」と同義
- インターネットバンキングなら、専用ソフト不要、ATMより手数料が安い（手数料節約）
- 銀行の営業時間帯（9時～15時）に合わせずに、仕事ができる
（取引明細もパソコンでOK）

- 会計ソフトで、預金取引を仕訳としてダウンロードすることが可能に
- (4) 領収書の整理や請求書のファイリングに時間をかけないようにする。
- ① 領収書をキレイに貼っても1銭にもならない
 - 後処理には時間をかけない
 - 社内で領収書を後から見ることはない
 - ② ファイリングに時間をかけない
 - 書類の分類は時間のムダ
 - 請求書と振込票を一緒にファイル（時系列でファイル）
 - ③ 情報は紙ではなく、データで管理する
 - 紙からデータを取り出したら、紙はゴミ箱へ。
 - ④ 支払日に会計処理や請求書等のファイルも一緒にやる。
 - 会計処理のほとんどは、現金預金の出し入れに関する取引
 - 支払、会計処理、ファイリングをすべて一緒にやる
 - 一度にやれば、同じ資料を何度も見直す必要がない
 - ミスが減り、作業効率があがる
 - エビングハウスの忘却曲線：1日経つと74%忘れてしまう
※細かくキレイにやるというコダワリを捨てる
- (5) 勘定科目にこだわらず、数も増やさないようにする。
- ① 勘定科目名にはこだわらない
 - ⑧ 100円のボールペンを買いました。勘定科目は何にしますか？
「事務用品費」 or 「消耗品費」 or 「雑費」？
 - 会計事務所に対して多い質問「科目は何にすればいいですか？」
 - 経理社員は細かいことにこだわる人が多い
 - 会計事務所も勘定科目の間違いばかりチェックしている（他にすることは？）
 - 税務署は「損金」かどうかしか見ない（科目は気にしない）
 - 経営者からすれば、経費は経費なのでどちらでもいい
 - 100円のボールペンを買って、科目で悩んでいるほうが人件費のムダ
 - 悩まないように、あらかじめ会社で決めて経費科目一覧表にまとめておく
 - 経費精算書を使うようになったら、科目は各人にまかせる

②勘定科目は増やさない

- 経理担当者は、新しい取引が出てくるとやたらに新しい科目を作りたがる
- 勘定科目も増えれば、管理するものが増える
- 原則として、期中では科目を増やさない（翌期更新するときに再検討）
- 販管費の科目数が30以上の会社は見直しが必要
※勘定科目を限定すると、効率がよくなります！

6. 伝票レス会計 その2

(1) 預金通帳を1本化するとキャッシュフローが見えてきます。

①取引が広がるにつれて、預金口座数は増加する一方

- ペイオフで分散傾向、銀行の合併で同じ銀行口座が複数存在
- 今日現在の資金残高がすぐ言える人は少ない（足し算しないとわからない）

②メインの通帳を1つにすると、資金の流れがスッキリして、資金繰りがよくわかる

- 事業部、支店で通帳を1本化する
- 各銀行との取引方針を決め、取引はできるだけメインバンクに集中
- 使っていない口座は解約
- 通帳を一本化した社長の感想

「この通帳を見るだけで、儲かっているかどうかはすぐわかる」

③残高不足による決済用口座などへの振替業務も不要

※現預金をシンプルにするとお金の流れが見えてきます！

(2) ずさんな売掛金管理が会社を潰すことになります。

①決済サイトが長くなるに比例して、管理事務作業の量も増大

②合理化する仕事と合理化しない仕事

- 集計はデジタルで、チェックと督促はアナログで

③得意先別の売掛金管理

- 小口の売掛金
- 法人得意先の売掛金

④うまくできていない仕事はアウトソーシング

- 請求書発行、代金回収、消し込み処理、不良債権回収など

⑤ファクタリングによるオフバランス化

(3) 適正な在庫管理を行う。

陳腐化・在庫金利・保管リスクを考慮し、必要な時に必要な仕入を行う。

(4) 買取かリースかの判断基準として以下の基準があります。

①持たない経営

- 資産は極力会社で所有しないようにする
- パソコン関係は固定資産台帳で管理できなくなっている
- 固定資産があると、減価償却の計算や、償却資産の申告が必要

②損得だけで判断しない

- 借金して買う場合、融資の申込や毎月の返済計画を考えるのも大変
- わかりやすさも判断基準

③リースバック

7. 社員レス会計

(1) パソコン会計を導入して社員数が減ったか確認しましょう。

①パソコン会計を導入しただけでは効果は出ない

- 記帳、転記、集計のルーチン作業はパソコンが最も得意とする仕事
- 本来はパソコン会計を導入すれば、作業時間は半分以下になるはず
- 会計ソフトの利用率 50%以下
- 便利な機能を使っていない：使い方は15年前と変わっていない

②パソコン会計だけを導入しても月次決算は早くならない

- 経理処理方法と月次試算表の完成時期に相関関係はない（調査結果）
- 仕事が楽になって、経理社員は遊んでいるのか？
- パソコンの前に座っていると仕事をしているように見える
(エクセル、会計ソフト等)

③タイプ別のパソコン会計の使い方

- 伝票集計型
- 仕訳パターン型
- 予算管理型

(2) 経理がデータの流れを止めていることもあります。

① いままでどおり、取引を仕訳し、手書きで伝票を起票する

② 手書き伝票を見ながら会計ソフトに入力する

(多くの会社では、空白の伝票入力画面に仕訳をはじめから入力している。その結果、伝票起票作業に関しては、まったく効率が上がっておらず、伝票を書く時間と入力する時間を合わせると、逆に2倍以上効率が悪くなっている。)

③ 元帳、試算表を会計ソフトから印刷する

(入力データが正しければ、元帳や試算表はクリックだけで印刷できるので、これに関しては、正常に稼動すれば間違いなく効率は上がる。)

④ 伝票集計型の特徴

- 転記や集計作業が大幅に減るので、経理担当者の仕事はずいぶん楽になる
- パソコン会計をただの伝票集計マシンとして利用
(実際15年位前の会計ソフトの機能はこれだけだった)
- 伝票集計以外の仕事はこれまでと何も変わっていない
- ひどい会社になると、入力要員を新たに採用
- パソコン会計の導入目的が明確でないと、どの会社もこのような使い方になる
- 空いた時間が他の有益な仕事に振替えられていない

⑤ この伝票集計型の利用法をしている会社の3つの共通点

- パソコン会計の導入目的が明確でない(とりあえず導入)
- 効率化した後、削減された時間で何をするのが決まっていない
- 手書きの伝票や帳簿を廃止していいか判断できない
※これらが解決できない限り、次のステップへは進めない
※目的を明確にすると無駄な作業が無くなります!

(3) 経理の仕事はパソコンに覚えさせるようにする。

① 経理業務は、専門職の仕事から一般職の仕事へ

- 専門職の仕事：専門的な知識と経験を持った人しか判断できない
(経理の場合：取引を会計仕訳として表現し、区分して集計する)

② 会計ソフトの進化

- 標準的な仕訳のパターンはあらかじめ標準装備(仕訳例も豊富)
- 会社独自の経理パターンもパソコンに覚えさせることができる

(仕訳、取引先、摘要等をパターンとして登録させられる)

- 次からは誰でもそれをクリックして呼び出すだけで入力できる

③具体的な仕訳パターンの登録

- 入力済みの仕訳伝票に名前をつけて登録

④「15日コピーリース料」

(リース料) 52,500 / (普通預金) 52,500 ○×リース コピーリース料

※借入金返済、給料支払等の複合仕訳は特に有効

- 会計ソフトに標準で登録されている仕訳例を修正して利用する
- 定期的に発生する取引は可能な限り仕訳パターンを登録
(年1回のもものは特に)
- 預金口座別に仕訳パターンを日付順に並べておく
(通帳を見ながら、そのまま誰でも入力できるようにする)

(4) 仕訳パターンは以下のように設定します。

①毎月発生し、金額だけ変更する取引

- 電話料、水道光熱費など

④ NTT 電話料 毎月10日 ××, ×××円

(通信費) / (普通預金) 0 (摘要) NTT 電話料

②複合仕訳は必ず登録しておく

- 給料、借入金返済など

④借入金返済 ○×銀行 返済日毎月20日 返済元金500,000円

(長期借入金) / (普通預金) 500,000 (摘要) ○×銀行 元金返済

(支払利息) / (普通預金) 0 (摘要) ○×銀行 借入利息

※入力時に利息金額のみ入力

③定期的に発生する仕訳パターン

- 半年に一度、年に一度の仕訳は忘れがちなので、絶対登録
※年払い保険料、税金の支払、利益処分など
- 慣れている人でも、考えないで処理できるようにすべての仕訳を登録
- 日付順に登録する (通帳を見ながら順番に入力)

(5) 仕訳パターンを設定すれば、簿記ができなくても問題ありません。

①仕訳入力作業は簿記の知識不要

- 経理の入力作業は簿記の知識のないパート・アルバイトでも可能

(人件費が半分以下)

- 誰がやっても同じ処理
- 車両の買換えのような取引はほとんど発生しない
(例外が発生した場合だけ、会計事務所に聞けばよい)
- 仕訳の9割以上は、現金・預金の出し入れに関する取引

②伝票を起票せずに、通帳を見ながらまとめて入力

- 入力のための準備をやめる(入出金伝票、振替伝票、科目コード印)
- 経費精算の科目は、経費精算する人(または承認者)が判断する

③手形帳、売掛金・買掛金管理表なども会計ソフトで管理する

- ほとんどの会計ソフトに標準機能として装備
- 手形管理は、パソコンまかせにしない
- 会計ソフトの資金繰りは、参考程度に

※合理化のポイントは、作業はできるだけ簡略化してパターン化すること
(チェックとアウトプットの活用に時間を使うようにする)

※パソコン会計は最低限ここまで使うようにする
(伝票集計型の使用法からステップアップする)

(6) 伝票レス会計を行うにあたってよくある質問は以下の通りです。

Q1. パソコン会計を利用する場合、振替伝票は書かなくてもいいのですか？

A1. 会計ソフトを利用する場合、手書きの振替伝票は必要ありません。

Q2. パソコン会計にした場合、帳簿はいつ何を印刷すればいいのですか？

A2. 法人税法上(会社法も同様)、記帳が義務付けられている帳簿は、仕訳帳と総勘定元帳ですので、期末にこの2つの帳簿は必ず印刷しておきましょう。また、パソコン会計で処理する場合、紙ではなく電子媒体で保存することも認められています(電子帳簿保存法)が、事前に申請が必要です。

Q3. ソフトウェア会社に依頼して会社に合った経理業務ソフトを開発してもらった方が初期投資はかかりますが、経理業務の生産性が上がると思います。いかがでしょうか？

A3. 最近の市販会計ソフトはよくできており、企業が必要とする機能はほぼすべて網羅されています。したがって、中小企業の場合(たとえ大企業でも)、会社独自に経理業務ソフトを開発したり、市販の会計ソフトを社内用にカスタマイズするのは、得策とは言えません。市販の会計ソフトの場合、毎年数万円で定期的にバージョンアップされますが、独自に開発した場合、メンテ

ナンス費用はバカになりません。会社独自のやり方に合わせて、経理ソフトを開発したり、カスタマイズするのではなく、市販の会計ソフトに業務をあわせた方が、合理的であると思います。

8. 中小企業の経理部の方向性

(1) 中小企業の経理は、3日間でできます（例）。

①毎月第一営業日を経理の日

（午前）預金取引を仕訳パターンを使って会計ソフトに入力

（午後）売掛金の回収状況を得意先別に確認

資金繰り予定表の作成

②10日

（午前）前月分の売上と仕入・入力

（午後）月次試算表・作成

立替経費

給料計算

ネットバンキングを使い、振込の予約

③25日

支払日を経理の日

預金取引をネットバンキングで行う

請求書や経費精算申請書を見ながら、支払内容を仕訳パターンで会計ソフトに入力

(2) 経理業務の負担が減った経理社員は、試算表を早期に作成し、経理に役立つ試算表を提供します。

①年計表

②あきない会計図

③あきない貸借対照図

④あきない資金回転期間表

⑤キャッシュフロー計算書

⑥資金別貸借対照表

9. 経理合理化の実例

ひょうご税理士法人

所 名	ひょうご税理士法人
事業年度	平成22年8月設立
事業内容	弥生会計、事業再生、経理の合理化、相続税申告
従業員数	正社員14名 パート13名
経理担当人数	1名（パート）

ひょうご税理士法人における経理の合理化

項目	対策前 (平成17.7現在)	対 策	平成22.9現在	メリット
現金	精算依頼のある都度	プリペイドカード利用 仮払金・立替金の導入	カード購入・利用開始 H17.7 給与より仮払金支給 ヤマト・郵便局等口座振替手続	◆精算回数減少 ◆現金補充回数減少 ◆銀行訪問回数減少 ◆現金出納帳記帳時間減少
預 金	精算多数の口座 …4行13口座 ネットバンキング …A銀行のみ 通帳記帳 …週1~2回	口座の集約 顧問先に対して ◆振込口座の変更 依頼 ◆日本システム 収納への加入 依頼 ネットバンキング 利用 ◆C銀行 ◆D銀行	従来の銀行から B銀行への振込 変更依頼 4行8口座 日本システム 収納 114件利用 ネットバンキング 利用 43行	◆通帳記帳手間 軽減 ◆リアルタイム 残高確認 ◆銀行訪問 回数減少
旅費交通費 ・立替金等	精算依頼のある都度	プリペイドカード利用 ◆ラガールカード ◆ICOCA 仮払金・立替金の導入	カード購入・利用開始 H17.7 給与より仮払金支給	◆精算回数減少 ◆現金補充回数減少 ◆切符購入 手間削減
弥生入力	精算週2回程度 …通帳記帳後	週1回程度 …通帳記帳後	隔週1回程度 …通帳記帳後	◆入力回数 減少
領収書貼付	週2回程度	週1回程度	隔週1回程度	◆貼付回数 減少

「スタッフの仕事は知識を高めることではない。目的はただ一つ、現業の人たちの業績に貢献し、ひいては組織全体の業績に貢献することである。」(P・F・ドラッカー)

<あきない社長塾 社長の小言⑪>

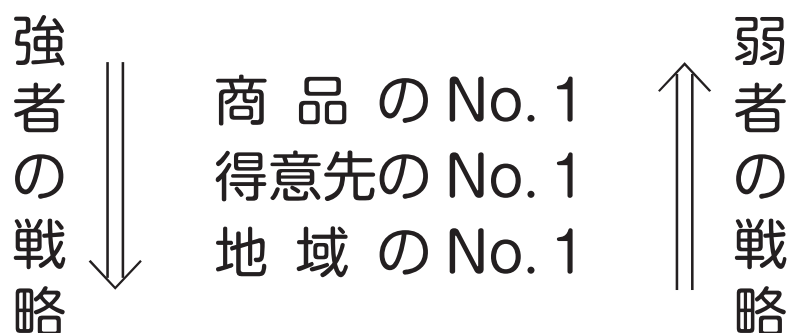
新5S

柿内 幸夫

- オンリーワンのモノづくり企業には、会社に幸せになる仕組みがある。
「整理・整頓・清掃・しくみ・幸せ」の新しい5Sである。
- 幸せ中心、楽中心で評価する。
作業が楽で、仕事が楽しく、その人が幸せかどうかで評価する指標が必要。皆が助け合い意欲的に改善を進めれば、会社は自然と進化向上する。
効率追求と幸せ追求、前者に偏りがちな会社が多いが、人は自分の幸せのために自発的に動きだしたときに、驚くほど大きな力を発揮する。
- 機械は製品をつくるが、人の手は価値をつくる。
ブランドを高めていくなら、職人技や手間暇をかける中小企業は、付加価値で勝負できるように、むしろ人の手の作業を、どこかに加えられないかを考えること。
- 習うより慣れろ
作業は慣れるまで徹底して訓練する。理論理屈は、慣れた後にこそ生きてくる。
- 会社を変えるのは立派な改善ではない。誰でも実行できる、簡単な改善やモノマネ改善こそが会社を変える。
- 全員に1人前の仕事を教えよ。→管理職の仕事は管理ではなく、作業を教え、訓練することにあるのだ。
- 作業を教えるな・仕事を教えろ。→なぜ、何のために（自動車教習所）
- 仕事は教え方まで含めて、「仕組み化」する…自動車の運転は40時間→教育訓練方法がされている。
- クレームは、人海戦術ではなく、仕組みの欠陥に手を打たない限り、絶対に解決しない。

第14講

あきない経営戦略



【ポイント】

- ①経営の80%は、商品力（27%）と営業力（53%）で決まります。
- ②ナンバーワンの商品を持ち、その商品を取引先に売り込み、業界のシェアを占拠する事が他社との差別化になります。（ナンバーワン主義）
- ③ ABC 分析を使い、自社の得意先の販売状況を把握して、今後どの得意先をターゲットにし、どのような販売戦略（キャンペーン）を立てるのかを明確にしましょう。（弱い者いじめの法則）
- ④今後、販売を強化していく得意先が決まれば、得意先での自社に占める割合が40%になるまで徹底的に営業をかける事が大切です。（一点集中主義）

田岡信夫著 ランチェスター法則入門 より

1. 経営の80%は商品力と営業力で決まる

中小企業で業績の悪い会社の社長で「業績の悪いのは社員の働きが悪いから」と勘違いして「従業員のやる気の出る教育」を高い金をコンサルタントに払っている社長がいます。これは間違いです。社員がやる気を出しても会社の業績はよくなりません。会社の業績がよくなるのは、商品や営業力があってこそです。経営は商品力(27%)と営業力(53%)で80%決まり、人事(2%)・経理(1%)等の管理では20%です。

2. ランチェスター法則

ランチェスター法則とは、戦いの勝ち方に関する最も明快な基本的な法則です。→ 営業力

- (1) 強者の戦略と弱者の戦略は、どのように違ってくるか。
- (2) 戦いというものは、局地戦と確率戦とを区別して進めなければならない。
- (3) 攻撃とは、一騎討ちの中の一点集中の中で最も効果を発揮する。
- (4) 敵とどのように差別化するか、ということが活路を開く条件である。
- (5) 勝ち負けとは、力関係によって決まってくるというルールであること。

・生みの親は、イギリス生まれの技術者、F・W・ランチェスターである

第一次世界大戦の空中戦を研究しているうち、実際の戦闘において飛行機が何機と何機で戦ったら、どちらが何機撃墜されるかという数字への興味から、兵力の割合と損害量の間、どのような法則性があるかということから、ランチェスターの第一法則と第二法則が生まれた。

・第一法則＝一騎討ちの法則…局地戦や接近戦を前提

$$m^0 - m = E(n_0 - n)$$

(30人) (10) 20 0

↓↪生き残る。

m^0 は味方の初期兵力数、 m は味方の残存兵力数、 $m^0 - m$ は味方の損害量、 E はエクステンジレイト（武器効率）、 n は敵、 E は1とする。

兵力数の多いほうが常にまさるとというのが、第一法則から導き出されるひとつの結論。

攻撃力 = 兵力数 × 武器性能

・ **第二法則 = 集中効果の法則…広域戦的な総合戦、あるいは近代兵器を使う場合の確率戦に適用**

機関銃のような確率兵器を使って戦えばどうなるか、この関係を計量的に法則化したものが第2法則の「集中効果の法則」である。

$$(mo^2 - m^2) = E(no^2 - n^2)$$

A軍3人・B軍2人なら

↓

$$mo^2 - n^2 = no^2 \quad \text{すなわち} \quad mo^2 - no^2 = m^2 \quad 9 \text{ 対 } 4$$

初期兵力数の二乗と二乗の力関係で戦う。

二乗の差の平方根で残存兵力数が規定される。

攻撃力 = 兵力数² × 武器性能

3. 弱者の戦略と強者の戦略

第一法則の原理が、のちの「弱者の戦略」の基本原則となり、第二法則が「強者の戦略」の基本原則となっていた。

弱者の戦略では、

- ① 局地戦を選ぶこと、
- ② 接近戦を展開すること、
- ③ 一騎討ち型を選ぶこと、
- ④ 兵力の分散を避け、一点集中主義をとること、
- ⑤ 敵に分散とみせかけるための陽動作戦をとること。

強者の戦略では、

- ① なるべく確率戦にもちこむこと、
- ② 総合戦を展開すること、
- ③ 接近戦を避け、遠隔的戦闘場面をつくること、
- ④ 圧倒的な兵力数による短期決戦をねらうこと、
- ⑤ 敵を分散させるための誘導作戦をとること

さんいち
・ **三一の理論 = 弱者の逆転不可能の数値**

クープマンという数学者が、そのようにエクステンジレートを上げて、いかに第一法則型で戦う場面をつくっても、**兵力数が3対1以上ひらいてしまえば、弱者の逆転はありえない**ということを数学的に明らかにした。

ランチェスター戦略とは、競争に勝つための戦略ですが、同時に競争に敗れて、大

きなダメージを受けないための戦略である。「利なくば退却すべし」「三十六計逃ぐるにしかず」「己を知り敵を知らば…」撤退は、決して恥ではない。

・占拠率の科学としてのランチェスター法則…目標管理としての占拠率のシンボル数値。

安定目標…占拠率が41.7%に達すれば安全圏 40%目標

上限目標…占拠率をある目標までとれば独占とみなしてよい数値 73.88%

下限目標…26.12%、劣勢の上限であり、1位でも安定していない。

4. ランチェスター法則から導き出される3つの競争原理

(1) **ナンバーワン主義**……戦いにおいて絶対有利な立場にあるのはナンバーワンだけである。

3つの具体的な戦略…ナンバーワンの地域、得意先、商品をいかにつくるか。

No.1をもつということは、販売における「ツキ」の条件でもある。ツキとはNo.1をいくつもっているか。

- ① No.1 といっても、一つの地域のNo.1をつくるのが戦略の第一であり、細かく分けた地域における占拠率の問題である。
- ② 得意先のNo.1を持つこと…完全に系列化された得意先ということ
- ③ No.1の商品をひとつでもつくる。

強者の戦略	↓	商品のNo.1 得意先のNo.1 地域のNo.1	↑	弱者の戦略	→	この順序で戦略を考えていく。地域限定方式をとり、売りやすい商品を一地域に集中する。
-------	---	--------------------------------	---	-------	---	---

↓ まず強い商品を持ち、その戦略商品をテコにして、弱者の支配する地域を攻撃する。

(2) **弱い者いじめの法則** = 競争目標と攻撃目標の分離をはかれ

競争目標→占拠率において自社と伯仲しているか若干上にある企業。

攻撃目標→自社よりも低いシェアをもつ企業。

マーケティング

- アイデアの領域…セールスプロモーション、キャンペーン→競争目標を前提にして考える。
- ルールの領域……どの販売店や得意先を攻撃するか→下位の企業を狙うべし→あくまでも「弱い者いじめの法則」に徹する。→「勝ちやすきに勝て」

(3) 一点集中主義

いくつかの攻撃目標の中からひとつをえらび、もてる販売力をこの一点に集中して、短期的に実績をあげる。

一点集中の攻撃は、その一点一点において、**占拠率で40%とってしまうまで徹底的**につづける。たたくべき攻撃目標は足下の敵であり、2位は3位を、3位は4位をたたく。

以上の3つが勝ち方に関する3つのノウハウであるが、これをどうマーケティングの中で取り入れ、応用するか。

地域戦略の手順、点と線と面積の原理=三点攻略法

最終攻略目標地域とその周辺地域を徹底的にセグメントし、最も有利な地域を選び、その一点に集中攻撃をかけて、自社のシェアを40%までもっていく。→第一の点

さらにもう一点を選び、ここでもシェア40%までもっていく→第二の点、⇒線の形成

最終攻撃目標地域を包囲する形で第三の点を打つ、これを面積の形成という。第三の点が打たれたことにより最終攻撃目標を囲む三角形の面積ができる。最後に最終攻撃目標地域のど真ん中に第四の点を打つ。

5. 弱者の戦略

ランチェスター二乗法則…武器性能が「1」なら攻撃力は「兵力数の二乗に比例する」。

$\sqrt{A^2 - B^2}$ = 残存数は $\sqrt{100^2 - 60^2} = 80$ 機残る。損失は20機となる。

初期の兵力数で四割の差が出ると、損失発生 of 比率は1対3となり、劣勢軍の勝ち目がなくなる。

強者の戦略とは、優勢軍がより有利に戦う勝ち方の戦略・**強者は弱者をミートする**。

弱者の戦略とは、劣勢軍が守るべきルール、**差別化**ともいう。

弱者の段階的成功方法

(1) 全体の発想をすて**細分化**する。…商品と販売地域。

商品のスキ間を発見するのは社長自らが最終利用者に近づく、従業員では無理。

販売地域のスキ間を盲点市場ともいう。強い競争相手がいないか、少ない地域の発見は重要。

(2) 勝ちやすい場面を選ぶ…強者との全面戦争を避ける。40%以上の強者がいる市場には出ない。

今までにない商品と事業は勝ちやすい。なぜなら強い競争相手がいないから。

(3) 重点主義に徹し No.1 作りを目指す。

重点主義とは、強みに力を集中し、より強くする方法。この分野に限って強者になるという競争場面をつくる。

弱者は力の小出しを避けなければならない。重点主義でいかに集中するか。

(4) 営業活動は局地戦を選ぶ…販売活動の重点主義が局地戦だ。

局地戦とは「営業地域の重点主義」である。

①自分の会社に近い所…会社から遠くなるにつれて移動時間が多くなりロスが増大する。

②競争相手が少ない地域…ライバルが弱い地域に集中して営業すると市場占有率 No.1 の会社になれる。

(5) 戦闘時間を増加させる…コンビニ等、時間の差別化はすぐれた戦略、朝の時間、夜の時間。

(6) 接近戦を選ぶ…お客様に近づくとお客様の動きが見えてくる。

(7) 軽装備に徹する…資金の固定化は避け、総資本回転率の悪い業種には手を出さない。組織も同じ。

(8) 先制攻撃ですぐ実行…先に手がけ、強者や新規参入が多くなったらさっさと手を引く軽装備、早い納期サービス。

(9) 隠密行動をとる…強者はマネしてくるし、横取りする。→弱者は体制が整い、体質が強くなるまで表に出ない。

○弱者はお客を作るために総力の7割を投入することが経営における不変の原則。重視すべきはお客様の数とお客様重視の心構え、管理すべきは内部管理ではなく、営業管理（お客様、ライバルの動向）利用者の立場に立って、自社の商品はどうあるべきか、営業のしかたはどうあるべきかの管理が経営の7割を決める。

○弱者は長時間労働に徹し、必勝の12時間、圧勝の14時間を投入すべし→**労働時間のランチェスター法則**

長時間労働は立派な武器、経営資源の中で全く平等なものは時間ただ1つしかない。

能率、効率を上げるにこしたことはない。だが仕事には能率を上げやすい業種と能率を上げにくい業種とがある。

6. 労働時間のランチェスター法則

人生 = 才能 × 時間² + 過去の蓄積

才能は凡人でも1、過去の蓄積はゼロでもよい。

人生は時間を上げることで思うままにすることが可能だ。

しかも時間は二乗作用が効く。7時間労働を基準にすると、たとえば2倍働くといっても、単純に時間を2倍にするのではなく、ルートをかければよい。

人の2倍働こうと思ったら		$7 \times \sqrt{2} = 10$ 時間
人の3倍	〃	$7 \times \sqrt{3} = 12$ 〃
人の4倍	〃	$7 \times \sqrt{4} = 14$ 〃

ランチェスター法則を応用した「必勝の法則」というのがあり、それによると、約3倍投入すると大体勝て、4倍で「圧勝」つまり1日14時間働けば才能が劣る人でも絶対負けない。そのうえに「決死型」というのがあり、人の5倍、1日15時間～16時間、年間4,140時間働くことを10年～15年くらい続けると、自分は人より才能や実力が劣る人でも成功する。

所長は1日14時間、1月360時間、1年4,320時間働きます。

管理職は年3,600時間、一般社員で2,400時間位が目安に働かないと国際競争に勝てない。
(朝10時までには仕事は片付ける—高井伸夫)

<あきない社長塾 社長の小言⑫>

成長の原理

佐賀大学 上原 教授

成長している人だけが心地よい

「成長の原理」により**創造性を発揮**する
企業の**利益**とは、全社員の**創造性の総和**です。
創造性とは、**智恵**のことです。**常に意識**することが大切です。

社長 → 役員 → リーダー・
(部長) → サブリーダー・チーフ → 社員
A1 A2 A3 A4

創造性 (智恵) = $A1 \times A2 \times A3 \times A4$

会社の創造性の合計は**掛け算**です。

前年度 (1) = $1 \times 1 \times 1 \times 1$

当年度 (1.46) = $1.1 \times 1.1 \times 1.1 \times 1.1$

全員が創造性を 10%発揮すると利益は 50%あがる。

逆に全員が創造性を 10%低下すると利益は 34%下がる。

当年度 (0.66) = $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9$

全社員に創造性を発揮する場を与える。

変化の激しい時代は、**A4 の社員の創造性が一番大事**です。社員の創造性が発揮されるのは「**お客様より感謝の言葉やありがとう**と言って頂いたとき」です。また「**自分の成長を実感したとき**」です。**この2つは現場にあります。**

社長が現場を重視し、現場で働く社員1人1人が自分の頭で考え行動する組織でなければ、お客様を感動させるサービスは提供できません。

これからの10年間は、**社員の自発的な力を引き出した企業が勝つ時代**になる。現場の社員が率先して知恵やアイデアを生み出す**現場力こそ大事**。

いい会社というのは、会社の中の皆が、それぞれの立場で頭を使っている会社であり、良くない会社は上の二人・三人が頭を使って、下は頭を使っていない会社。

第15講

自社の『あきない会計図』と『あきない貸借対照図』を作成しよう

あきない会計図

(単位：万円)

PQ：売上高 $P(500円) \times Q(16,800箱)$ 840	VQ：変動費（仕入高） $V(150円) \times Q(16,800箱)$ 252	
	MQ：粗利益 $M(350円) \times Q(16,800箱)$ 588	F：固定費 420
	G：経常利益 168	

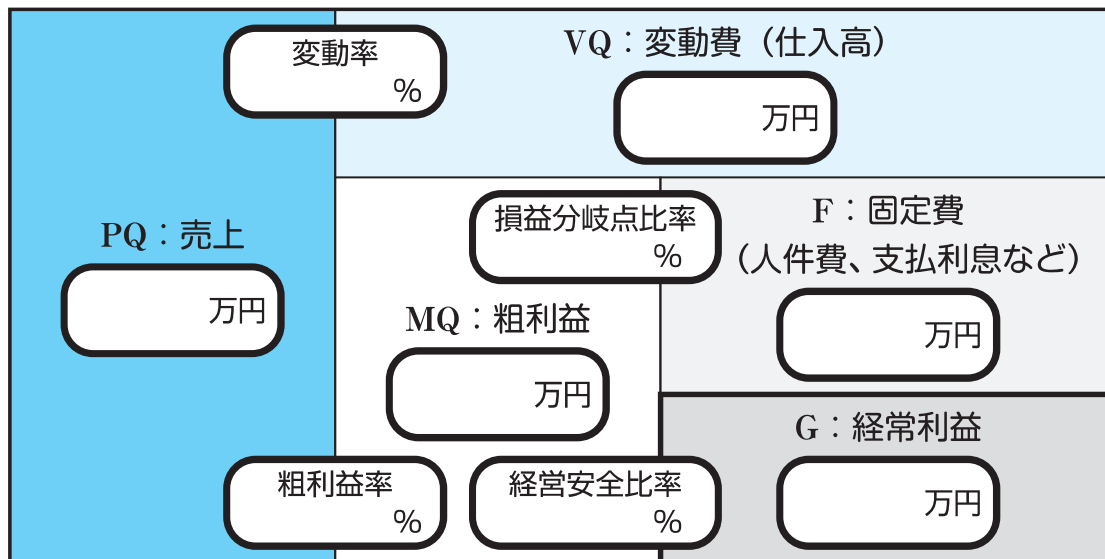
変動率：30%
 粗利益率：70%
 損益分岐点比率：71%
 経営安全比率：29%

あきない貸借対照図

(単位：万円)

現預金 350 (29.6%)	買掛金 55 (4.7%)
材料 30 (2.5%)	借入金 672 (56.9%)
固定資産 800 (67.7%)	純資産 453 (38.4%)

◆あきない会計図



◆損益分岐点比率

損益分岐点比率	状況	評価	未 来
60%未満	$F < MQ$	SS	超優良企業 余裕シャクシャク
60%~80%	$F < MQ$	S	優良企業 少し余裕アリ
81%~90%	$F < MQ$	A	健全企業 内部留保ができる
91%~100%	$F = MQ$	B	損益分岐点企業 全く油断不可
101%~200%	$F > MQ$	C	赤字企業 未来が危ない
201%以上	$F > MQ$	D	倒産企業 社長交代

◆あきない貸借対照図

あきない貸借対照図 (万円)

現預金 (%)	仕入債務 (%)
	その他流動負債 (%)
売掛債権 (%)	借入金 (%)
棚卸資産 (%)	
その他流動資産 (%)	
固定資産 (%)	純資産 (%)

◆潰れない会社のあきない貸借対照図のチェックリスト

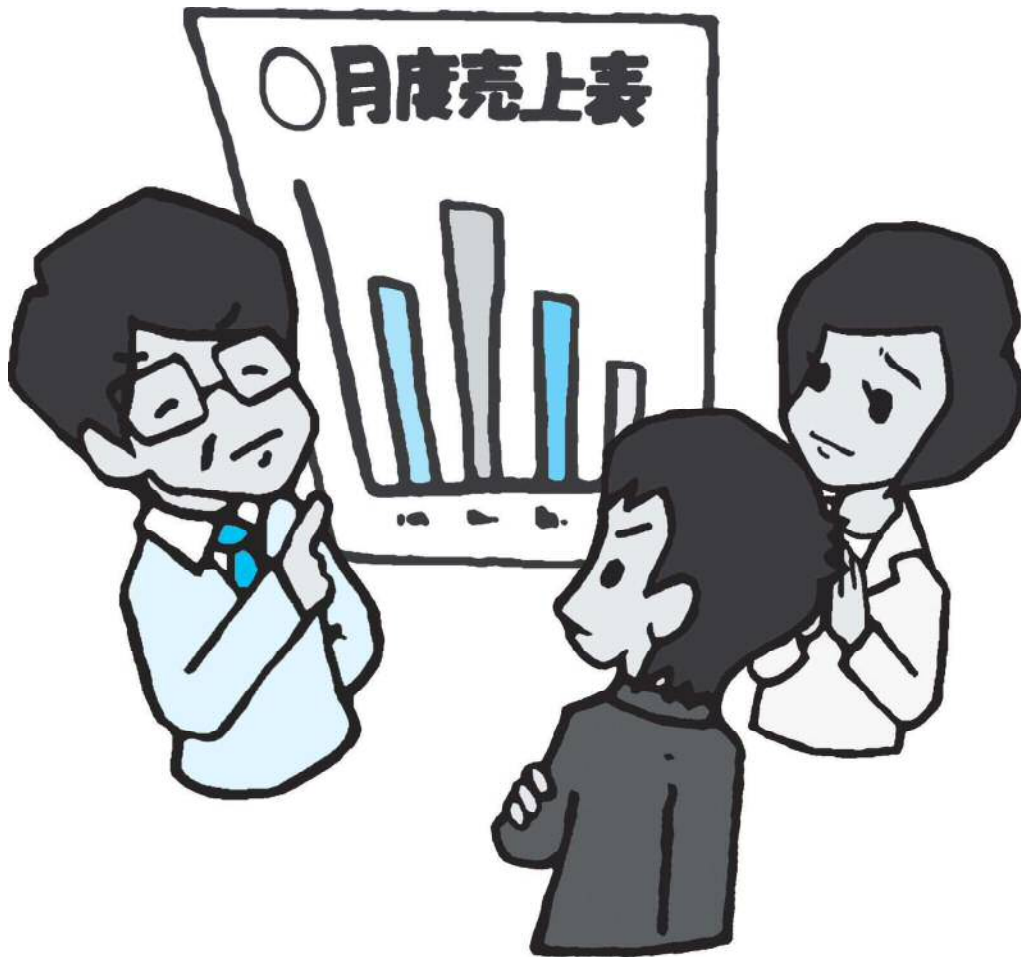
- 現預金は月商の6か月分を確保しているか。
- 定期預金、定期積立が不要に多く、現金が固定化されていないか。
- 回収期間が長い売掛債権のうち、回収期間を短縮できるものはないか。
- 棚卸資産（商品、製品など）の在庫が適正に管理できているか。
- 不要な固定資産（土地、器具備品など）のうち現金化できるものはないか。
- ゴルフ会員権などの社長が個人的に使用する資産が計上されていないか。
- 支払期間が短い仕入債権のうち、支払期間を延長できるものはないか。
- 借入金のうち返済期間が短いものについて、返済期間を延ばせないか。
- 自己資本比率が40%以上あるか。

<あきない社長塾 社長の小言⑬>

一倉 定 先生

- 過去の数字が優れているということは、過去において優れていたということであって、現在も将来も優れた企業であるという実証ではない。現在優れているかどうかは、企業の未来に対して、どのような決定がなされているかによってきまるのである。未来に対する正しい決定がなされている企業こそ、優秀企業なのである。その正しい決定とは、市場の変化の方向を正しくとらえ、顧客の要求を見きわめてこそ、はじめて行えるものなのである。過去の数字は、正しい決定のための出発点を正しく認識するため、過去の数字から、われわれが得なければならない情報は、今どこに立っているかを確認することと、我社の強味と弱味を見つけだすことなのである。
- 経営計画は社長自らがこれと取り組み
- いくら忙しくても最重要な仕事ができないということこそ、おかしいのである。経営計画をつくるために時間がとられて、ほかの仕事ができなかったというなら話はわかる。しかし、忙しいから経営計画を自らたてる時間がない程おかしいことはない。だから、我社の未来を決めてしまう経営計画に、時間を節約するというほど、間違った時間の使用法はないので、経営計画に時間をかけることこそ、時間の最も有効な使用法である。というのは、計画に費やした時間の数十倍、数万倍の時間が、それ以後に節約できるからである。
 - 社長は事業の経営をする人である。事業経営が顧客の創造である限り、経営計画はあくまでも顧客の要求に応ずるための我社のあり方を示すものである。また社内の事情というものは、我社の目標に対する制約条件であり、目標とのギャップを我々に教えてくれるものである。だから社内の事情というものは、経営計画を立てる時考えるものではなくて、実施の時に考えるものだ、という認識をもたなくてはならない。したがって、経営計画は社内の人々の意見や実情などとは無関係に「我社の生き残る条件は何か」という一点に絞って立てるものである。また、経営計画の樹立には、経営責任のない社員を絶対に参画させてはならない、あくまでも経営責任をもつ役員以上だけで討議し、社長が決定してゆくべきである。

あきないドリル解答集



あきないドリル① あきない会計図を作成しよう

A1 解答

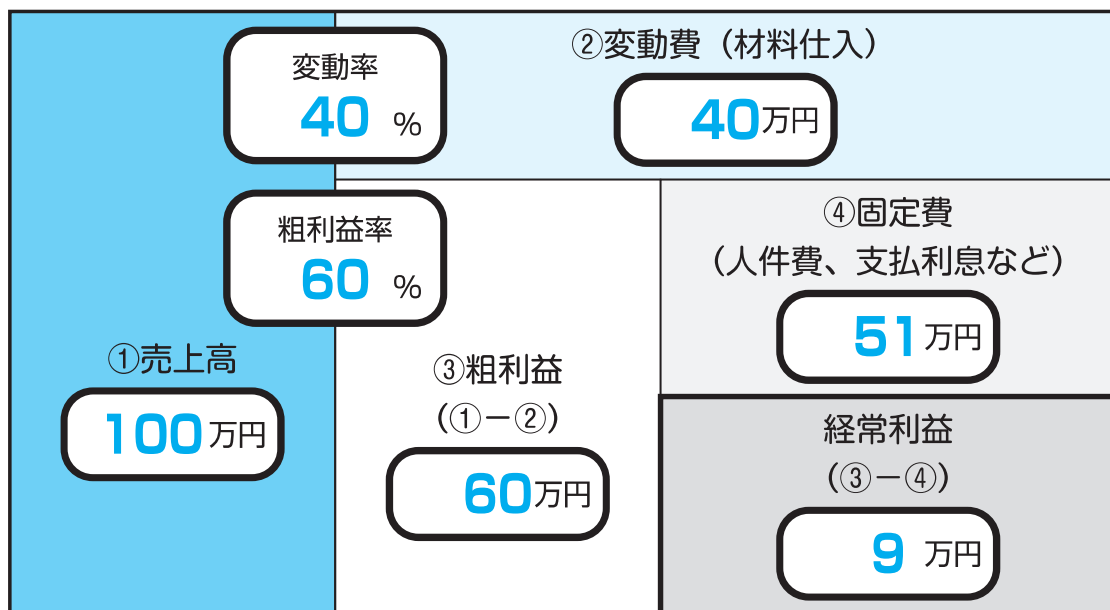
◆手順1：費用を変動費と固定費に分類します。

変動費⇒売上原価

固定費⇒人件費、減価償却費、広告宣伝費、交際費、消耗品費、諸会費、その他の経費、支払利息

◆手順2：売上高、変動費、固定費を記入して、粗利益（①－②）と経常利益（③－④）を算出します。

(単位：万円)



あきないドリル② 損益がトントンになる売上

A 2 解答

1,250 箱

- ◆手順 1 : 損益がトントンのため G (経常利益) に 0 万円を記入します。
- ◆手順 2 : 粗利益 (①+②) を算出します。
- ◆手順 3 : 変動率と粗利益率を算出します。
 変動率 $\Rightarrow V (240 \text{ 円}) \div P (600 \text{ 円}) \times 100\% = 40\%$
 粗利益率 $\Rightarrow M (360 \text{ 円}) \div P (600 \text{ 円}) \times 100\% = 60\%$
- ◆手順 4 : MQ (45 万円) を粗利益率 (60%) で割り、PQ (75 万円) を算出します。
- ◆手順 5 : PQ (75 万円) を P (600 円) で割り、Q (1,250 箱) を算出します。

(単位 : 万円)

		変動費 (材料仕入)	
変動率 40 %		30 万円	
⑤粗利益率 60 %		②固定費 (人件費、水道光熱費など) 45 万円	
④売上高 (③÷⑤) 75 万円	③粗利益 (①+②) 45 万円	①経常利益 0 万円	

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{売上高} \\ \mathbf{75 \text{ 万円}} \end{array}} \div \boxed{\begin{array}{l} \text{平均単価} \\ \mathbf{600 \text{ 円}} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{l} \text{箱数} \\ \mathbf{1,250 \text{ 箱}} \end{array}}$$

あきないドリル③ 収支がトントンになる売上

A3 解答

2,000箱

- ◆手順1：収支がトントンのためG（経常利益）に27万円（月々の借入返済額）を記入します。
- ◆手順2：粗利益（①+②）を算出します。
- ◆手順3：変動率と粗利益率を算出します。
 変動率 $\Rightarrow V(240\text{円}) \div P(600\text{円}) \times 100\% = 40\%$
 粗利益率 $\Rightarrow M(360\text{円}) \div P(600\text{円}) \times 100\% = 60\%$
- ◆手順4：MQ（72万円）を粗利益率（60%）で割り、PQ（120万円）を算出します。
- ◆手順5：PQ（120万円）をP（600円）で割り、Q（2,000箱）を算出します。

（単位：万円）

④売上高 (③÷⑤) 120万円	変動率 40%	変動費（材料仕入） 48万円
	⑤粗利益率 60%	②固定費 (人件費、水道光熱費など) 45万円
	③粗利益 (①+②) 72万円	①経常利益 27万円

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{売上高} \\ 120\text{万円} \end{array}} \div \boxed{\begin{array}{c} \text{平均単価} \\ 600\text{円} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{箱数} \\ 2,000\text{箱} \end{array}}$$

あきないドリル④ 4つの損益分岐点

A4 解答

Pの損益分岐点・・・**465円/箱**
Qの損益分岐点・・・**1,250箱**
Vの損益分岐点・・・**375円/箱**
Fの損益分岐点・・・**72万円**

～Pの損益分岐点の算出方法～

◆手順1：Gが0円になる場合のMQ(③)を把握します。

$$G(①) 0万円 + F(②) 45万円 = MQ(③) 45万円$$

◆手順2：Gが0円になる1箱あたりのM(⑤)を把握します。

$$MQ(③) 45万円 \div Q(④) 2,000箱 = M(⑤) 225円$$

◆手順3：Gが0円になる損益分岐点(P)を算出します。

$$M(⑤) 225円 + V(⑥) 240円 = P : 465円$$

～Qの損益分岐点の算出方法～

◆手順1：Gが0円になる場合のMQ(③)を把握します。

$$G(①) 0万円 + F(②) 45万円 = MQ(③) 45万円$$

◆手順2：1箱あたりのM(⑥)を把握します。

$$P(④) 600円 - V(⑤) 240円 = M(⑥) 360円$$

◆手順3：Gが0円になる損益分岐点(Q)を算出します。

$$MQ(③) 45万円 \div M(⑥) 360円 = Q : 1,250箱$$

～Vの損益分岐点の算出方法～

◆手順1：Gが0円になる場合のMQ(③)を把握します。

$$G(①) 0万円 + F(②) 45万円 = MQ(③) 45万円$$

◆手順2：Gが0円になる1箱あたりのM(⑤)を把握します。

$$MQ(③) 45万円 \div Q(④) 2,000箱 = M(⑤) 225円$$

◆手順3：Gが0円になる損益分岐点(V)を算出します。

$$P(⑥) 600円 - M(⑤) 225円 = V : 375円$$

◆手順1：Gが0円になる損益分岐点(F)を算出します。

$$MQ : 72万円 = F : 72万円$$

◆ P の損益分岐点

P ⑤+⑥ 465円	V ⑥ 240円
	M ⑤ 225円

×

Q ④ 2,000箱

=

<div style="background-color: #00a0e3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 変動率：51.7% </div>		VQ：変動費 48万円
PQ：売上高 93万円	MQ：粗利益 ①+② 45万円③	F：固定費 45万円②
<div style="background-color: #00a0e3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 粗利益率：48.3% </div>		G：経常利益 0万円①

◆ Q の損益分岐点

P ④ 600円	V ⑤ 240円
	M ④-⑤ 360円⑥

×

Q ③÷⑥ 1,250箱

=

<div style="background-color: #00a0e3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 変動率：40% </div>		VQ：変動費 30万円
PQ：売上高 75万円	MQ：粗利益 ①+② 45万円③	F：固定費 45万円②
<div style="background-color: #00a0e3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 粗利益率：60% </div>		G：経常利益 0万円①

◆ V の損益分岐点

P ⑥ 600円	V ⑥-⑤ 375円
	M ③÷④ 225円⑤

×

Q ④ 2,000箱

=

<div style="background-color: #00a0e3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 変動率：62.5% </div>		VQ：変動費 75万円
PQ：売上高 120万円	MQ：粗利益 ①+② 45万円③	F：固定費 45万円②
<div style="background-color: #00a0e3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 粗利益率：37.5% </div>		G：経常利益 0万円①

◆ F の損益分岐点

P 600円	V 240円
	M 360円

×

Q 2,000箱

=

<div style="background-color: #00a0e3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 変動率：40% </div>		VQ：変動費 48万円
PQ：売上高 120万円	MQ：粗利益 72万円	F：固定費 72万円
<div style="background-color: #00a0e3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 粗利益率：60% </div>		G：経常利益 0万円

あきないドリル⑤ 利益感度分析

A5 解答

1位：**P** 2位：**Q** 3位：**V** 4位：**F**

◆手順1：P、Q、V、Fのそれぞれの損益分岐点を算出します。

◆手順2：P、Q、V、Fの損益分岐点を使い、各項目の変動割合を算出します。

順位	項目	変動割合
1	P ↓	22.5%
2	Q ↓	37.5%
3	V ↑	56.25%
4	F ↑	60%

◆Pの利益感度

P ⑤+⑥ 465円	V ⑥ 240円
	M ⑤ 225円

×

Q ④ 2,000箱

=

変動率： 51.7%		VQ：変動費 48万円
PQ：売上高 93万円	MQ：粗利益 ①+② 45万円③	F：固定費 45万円②
粗利益率： 48.3%		G：経常利益 0万円①

$$P = \frac{P'}{P} = \frac{465\text{円}}{600\text{円}} = 77.5\% \quad (22.5\% \text{減})$$

◆ Q の利益感度

P 600円	V 240円	× Q 1,250箱	=	変動率：40% VQ：変動費 30万円		
	M 360円			PQ：売上高 75万円	MQ：粗利益 45万円	F：固定費 45万円
				粗利益率：60%		
				G：経常利益 0万円		

$$Q = \frac{Q'}{Q} = \frac{1,250 \text{箱}}{2,000 \text{箱}} = 62.5\% \quad (37.5\% \text{減})$$

◆ V の利益感度

P ⑥ 600円	V 375円	× Q 2,000箱	=	変動率：62.5% VQ：変動費 75万円		
	M 225円			PQ：売上高 120万円	MQ：粗利益 45万円	F：固定費 45万円
				粗利益率：37.5%		
				G：経常利益 0万円		

$$V = \frac{V'}{V} = \frac{375 \text{円}}{240 \text{円}} = 156.25\% \quad (56.25\% \text{増})$$

◆ F の利益感度

P 600円	V 240円	× Q 2,000箱	=	変動率：40% VQ：変動費 48万円		
	M 360円			PQ：売上高 120万円	MQ：粗利益 72万円	F：固定費 72万円
				粗利益率：60%		
				G：経常利益 0万円		

$$F = \frac{F'}{F} = \frac{72 \text{万円}}{45 \text{万円}} = 160\% \quad (60\% \text{増})$$

あきないドリル⑥ あきない貸借対照図を作成しよう

A 6 解答

◆手順1：貸借対照表の各項目を分類します。

現預金・・・現預金

売掛債権・・・売掛金、受取手形

棚卸資産・・・商品

その他の流動資産・・・立替金

固定資産・・・建物、付属設備、器具備品、土地

仕入債務・・・買掛金、支払手形

その他流動負債・・・預り金

借入金・・・短期借入金、長期借入金、役員借入金

純資産・・・資本金、利益剰余金

◆手順2：各項目を資産合計、負債・純資産合計で割り、各項目の割合を算出して、あきない貸借対照図を作成します。

あきない貸借対照表

(万円)

現預金	150 (3.3%)	仕入債務	85 (1.9%)
		その他流動負債	5 (0.1%)
売掛債権	400 (8.7%)		
棚卸資産	25 (0.5%)	借入金	2,200 (47.8%)
その他流動資産	45 (1.0%)		
固定資産	3,980 (86.5%)	純資産	2,310 (50.2%)

あきないドリル⑦ 運転資金を算出しよう

A7 解答

340万円

※1

※2

※3

売掛債権 400 万円 + 棚卸資産 25 万円 - 仕入債務 85 万円 = 運転資金 340 万円

※1

売掛金 350 万円 + 受取手形 50 万円 = 売掛債権 400 万円

※2

商品 25 万円 = 棚卸資産 25 万円

※3

買掛金 55 万円 + 支払手形 30 万円 = 仕入債務 85 万円

運転資金

(万円)

売掛債権 400 万円	仕入債務 85 万円
	運転資金 340 万円
棚卸資産 25 万円	

あきないドリル⑧ あきない資金回転期間表を作成しよう

A 8 解答

50 日

- ◆手順 1 : 売掛金残高 (400 万円) を 1 日当たりの PQ (5 万円) で割り、売上から代金回収までの日数を算出します。(①)
- ◆手順 2 : 棚卸資産残高 (25 万円) を 1 日当たりの VQ (2 万円) で割り、仕入から売上までの日数を算出します。(②)
- ◆手順 3 : 買掛金残高 (85 万円) を 1 日当たりの VQ (2 万円) で割り、仕入から代金支払までの日数を算出します。(③)
- ◆手順 4 : 回転期間を算出します。(①+②-③)

あきない資金回転期間表

(日)

①売掛債権 400 万円 ÷ 5 万円 80 日	③仕入債務 85 万円 ÷ 2 万円 42.5 日
②棚卸資産 25 万円 ÷ 2 万円 12.5 日	④運転資金 ①+②-③ 50 日

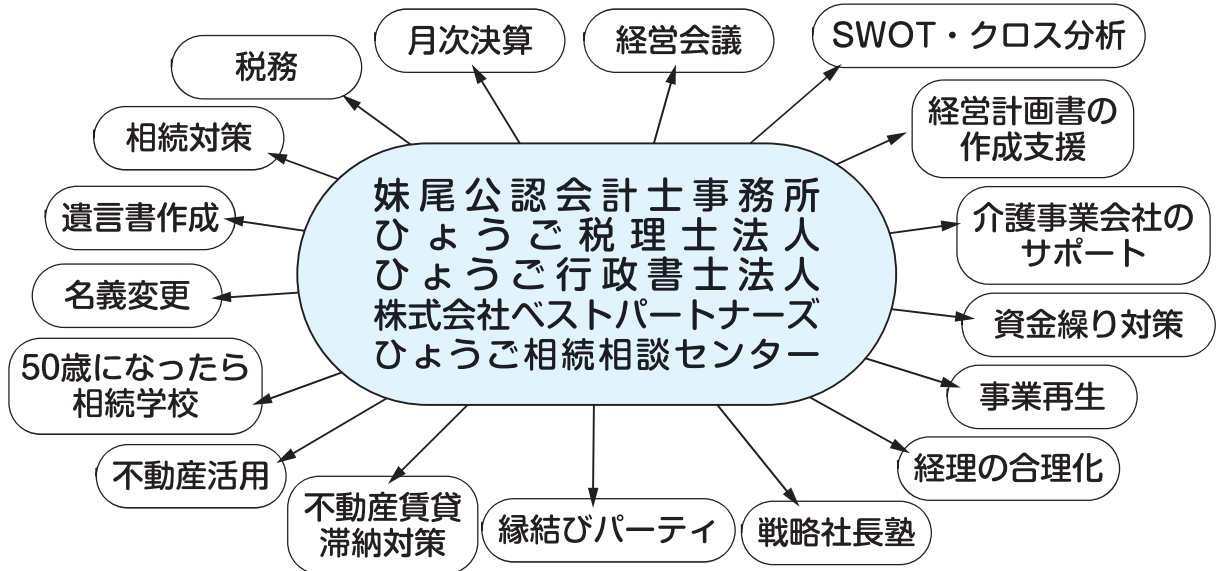
参考文献

- 利益が見える戦略 MQ 会計 【西順一郎＝編著 宇野寛・米津晋次 かんき出版】
- ドロくさいけど必ず結果が出る！経営計画のつくり方 【古田玉満 あさ出版】
- 掃除、挨拶、計画で会社は儲かる 【古田玉満 あさ出版】
- 社長のための・経営幹部のための経営計画作成マニュアル
【経営計画推進グループ】
- わかりやすい経営会計 【日本公認会計士協会 兵庫会 経営委員会】
- キャッシュフローと損益分岐点の見方・活かし方 【本間建也 アニモ出版】
- 帝国データニュース関西版『あきない会計塾 第1講～第25講』
【ひょうご税理士法人 (株)帝国データバンク】
- 第32期 税理士法人古田土会計 経営計画書 【税理士法人古田土会計】

経営計画でお悩みの方はひょうご税理士法人へ！

このようなお悩みはありませんか。

1. 経営計画書の作成を考えているが、何から手をつけていいかが分からない経営者
2. 事後会計ではなく、未来会計を使った月次決算に興味のある経営者
3. 社員を巻き込んだ行動計画（アクションプログラム）の策定をはかり、経営計画の目標に近づけたいと思っている経営者
4. 経営会議に会計事務所側が参加して、社内の活性化を図りたいと考えている経営者
5. 経営改善計画の策定方法がよくわからない経営者
6. その他、会社経営に関するお悩みをお持ちの経営者



◇ひょうご税理士法人は、中小企業の経営、会計、税務に関する様々な問題を解決します。会社経営に関する問題を抱えてお困りの経営者、ぜひひょうご税理士法人に電話・FAX・メールのいずれかで連絡して下さい。初回無料で、ご相談させていただきます。

ひょうご税理士法人・ひょうご行政書士法人 株式会社ベストパートナーズ

E-mail(共通) : support@hyogo-houjin.or.jp

塚口本店 : 〒661-0012 尼崎市南塚口町2丁目6番27号
(尼崎北警察署北側)

TEL : 06-6429-1301 FAX : 06-6429-2150

川西支店 : 〒666-0021 川西市栄根2丁目6番37号

JA兵庫六甲川西総合センタービル3階

TEL : 072-767-7770 FAX : 072-767-7754

ひょうご税理士法人・ひょうご行政書士法人
50歳になったら相続学校 梅田校



塚口本店：
〒661-0012 尼崎市南塚口町2丁目6番27号（尼崎北警察北側）
TEL：06-6429-1301 FAX：06-6429-2150

川西支店：
〒666-0021 川西市栄根2丁目6番37号
JA兵庫六甲川西総合センタービル3階
TEL：072-767-7770 FAX：072-767-7754

E-mail(共通)：support@hyogo-houjin.or.jp