

M-Cass 経営トレーニング

会社経営における経営数字の
観点からの格言集

令和6年度版



■会社経営における経営数字の観点からの格言集編纂にあたって■

経営数字（企業会計や分析、ファイナンス）は、ビジネスに従事する者にとっては必須のものといえます。その理由は、**会社の状況を知る客観的な「定量情報」**だからです。会社経営はいわゆる「**飛行機の夜間飛行**」に相当します。このため、営業報告書や社員へのヒアリングなどのいわゆる「**定性情報**」だけでは、**客観的に、会社という名の飛行機がどこを飛んでいるのかを知ることはできません。**

しかし、この経営数字も経営者にとってはあくまでも「**ツール**」の1つに過ぎません。このツールを持ったからといって、成功が約束されるわけではないからです。

ですが、この経営数字というツールは、**その使い方次第で、強力な武器になります。**それを実際に使って成功した偉人には、ロックフェラー（原価計算、簿記）から、稲盛和夫氏（アメーバ会計）まで、枚挙にいとまはありません。また、**数字が読めず、活かせずに失敗した経営者は、もう星の数ほどいます。**

私は、皆さまが、この経営数字を真摯に学ぼうと、ここに足を運んだだけで、他の人達よりもビジネスでの成功確率は、大きく高まったと「**断言**」できます。なぜなら、多くの人が、数字を敬遠し、苦手にし、見ないフリをしてるからです。そして、**客観的に会社の状況を掴めないままの状態**でいます。

この「**格言集**」は、私が数多くの会社を見てきて見出した、「**経営数字に関する失敗と成功の共通項**」をまとめたものになります。ぜひ、この格言から学んだことを自社に活かしてください。皆さまがすでに学んでる「**あり方=Being（経営哲学など）**」と、当社で学ぶ「**やり方=Doing（経営技術）**」の両輪が揃えば、**ビジネスパーソンとしては最強の存在**になります。あとは、それをどう活かすのか、それはあなた次第です！

【著者プロフィール/経歴】株式会社 M-Cass 代表取締役 平井孝道

公認会計士試験合格後、公認会計士事務所に入所後、実務経験として、一部上場企業の内部統制構築・運営のコンサルティング業務、地方自治体包括外部監査、学校法人監査、社会福祉法人の経理システム導入指導などに従事。

また、(株)TAC 日商簿記検定 3 級～1 級講座、税理士試験簿記論講座の講師を 5 年間努め、(株)リンクアカデミー資格スクール大栄にて、簿記検定 1 級講座や公認会計士講座の全国配信の専任講師を努める。教育歴は 20 年以上。

現在は、熊本県起業化支援センターにて多数のベンチャー企業支援にも従事。

<M-Cass 経営塾～会社経営における経営数字の観点からの格言>

【格言その1】

社長、社員の成長なくして、会社の成長なし！

【格言その2】

実は成功には「運」の要素もかなり大きい。運自体はコントロールできないが、「運の運用」はコントロールできる。

【格言その3】

成功はアート、失敗はサイエンス。
経営者・幹部は「失敗」からこそ学ぶべきものが多い。

【格言その4】

会社経営は夜間飛行と同じ。自社の経営を数字で語れなければ、どこを飛んでいるかさえない。

【格言その5】

経理の乱れは経営の乱れに通ず。

【格言その6】

会社経営の最大の問題は何か？
それは、不確実性と固定費の存在だ。

【格言その7】

利益は固定費からしか生まれない。
固定費のマネジメントが経営の要だ。

【格言その8】

会社経営において、その目標は、数字の側面からは「儲け」を出すこと、「企業価値を高めること」、この2点に集約できる。

【格言その9】

ビジネスは「利幅」と「回転率」で決まる。この2つには常に注視しておくこと。

【格言その 10】

「収入・支出」と「収益・費用」の違いが分からない経営者は、「利益」と「儲け」の違いも分からない。両者の違いが分からない経営者は、「利益」で笑い、「儲け」で泣く。

【格言その 11】

入るを計って出づるを制する。無駄な経費をなくすこと。

【格言その 12】

経営者は、「投資額を回収し、その余剰を作り出す」ことを考えなければならない。

【格言その 13】

値決めは経営そのもの。値決めに失敗すれば経営そのものが破綻してしまう。

【格言その 14】

原価がわからなければ、売価も決められない。
当然ながら利益も分からない。

【格言その 15】

筋肉質経営を心がけること。
利益を生まない在庫や設備といった余分な資産は一切持たない。

【格言その 16】

借入れには「いい借入れ」と「悪い借入れ」がある。
自己資金だけでは、それだけのビジネスしかできない。
レバレッジ（槌子）の利用が事業を大きくする。

【格言その1】

社長、社員の成長なくして、会社の成長なし！

(解説)

どんなに最新の設備を導入しようも、どんなに多額の資金を調達できても、結局は、利益を生み出す源泉は「人＝人財」です。そのため、社長自身はもとより、社員も常に成長していかなければ、会社の成長というものはあり得ません。

会社は「社長の器以上には大きくなる」と言われます。このことから、社長は常に学び続け、人格を陶冶していく必要があります。

また、アフリカのことわざに次のようなものがあります。

「早く行きたければ一人で進め。遠くまで行きたければ、みんなで進め。」

社長一人だけ有能であっても、早く進むことはできるかもしれませんが、一人ではやれることが限られるため、遠くまで進むことはできません。このことは、会社の成長・存続のためには「社員の成長」も不可欠であることを意味します。

この「社長・社員の成長」についてですが、2つの側面からの成長が必要です。その2つの側面とは、次の2つです。

第1の側面：あり方 (Being) = 心構え、人格、精神面など

第2の側面：やり方 (Doing) = 技術や専門的知識、ノウハウ、手法など

この2つはいわゆる車の両輪です。どちらか一方が欠けてしまえば、目的や願望の達成はできないと断言できます。第1の側面のあり方 (Being) が土台なる部分で、ここは一生涯をかけて構築していく必要のあるものです。そして、第2の側面のやり方 (Doing) はこの土台の上に作っていくものです。

当社の経営塾では、このうちの第2の側面のやり方 (Doing) の部分を作っていく講座となっています。あり方 (Being) に関しては、他の素晴らしい講座や勉強会 (倫理法人会・同友会・アチーブメント・識学など) がありますので、必要であれば、そのような講座で学んでください。

そのうえで、経営者はリアリストの側面も絶対に必要であるため、当社の経営塾では、第2の側面のやり方 (Doing) について「経営数字」について学び、成長していただく講座となっています。この両輪を備えることで、あなたは必ず、理想の未来、願望、目的や目標を達成できるはずです。

ここで、日本を代表する名経営者である稲盛和夫氏（京セラ創業者）と、永守重信氏（日本電産創業者）の言葉をご紹介します。

稲盛和夫「京セラフィロソフィ」より

ビジネスの世界では、徹底した合理主義者、しかし、それ以外ではロマンチストであり、形而上学的なことも考えられる人間でなければいけません。その両面のバランスが取れていなければ、一流の経営者にはなれない。

永守重信「挑戦への道」より

夢・ロマンを語ると同様に、会社の力、可能性を具体的な数字として頭に叩き込んでおくこと。これが経営者の第一条件であろう。

【格言その2】

実は成功には「運」の要素もかなり大きい。運自体はコントロールできないが、「運の運用」はコントロールできる。

(解説)

「成功するには運の影響が大きいのに誰かの成功話を参考にするのは間違っている。」－イエール大学助教授 成田悠輔氏

「ところで、フツと、いま思ったんやけどな、今日までの自分を考えてみると、やはり、90パーセントが運命やな。しみじみ運命やと思うな。」

－江口克彦著 『経営秘伝－ある経営者から聞いた言葉～松下幸之助の言葉』

突然ですが、あなたが**運で決まる**と思っている分野にはどんなものがあるでしょうか？

金運、財運、恋愛運、パートナーシップ運、人間関係運、健康運、男運、女運、商売運、出世運・・・様々なものが挙げられると思います。

仮の話ですが、「**金運**」と「**歯磨き運**」とあった場合、あなたはどちらが欲しいと思うのでしょうか？多くの人は、**金運を選ぶ**のではないのでしょうか。それは、歯磨きに運なんて関係なく、上手くできるかどうかは**方法で決まる**と知っているからです。しかし、**お金の稼ぎ方、収入の増やし方、資産の運用方法**を知っている人であればどうでしょうか？金運の話が、歯磨き運と同じように荒唐無稽な話に聞こえると思います。

このことから、結局、「**人にとって運とは何なのか？**」と考えると、「**運とは、自分では分からない要因のこと。自分ではコントロールできないもの**」と定義できます。そして、このように定義すると、「**運**」には次の2つの法則がありそうです。

【法則1】

「**やり方・方法**」を知らないために、**全てを（自分でコントロールできる場所も含めて）運の要素に依存する**（例えば、商売運が悪いと思っている人は、商売が下手）。

【法則2】

再現性のある「**やり方**」を自分で見出していないので、**運と不運の不確実性の波に翻弄され、運が良い時はいいが、運が悪い時に大きな損失を被る**（回避できない・損失を最小限に抑えられない）。

つまり、確かに運自体はコントロールできませんが、物事の全てが運によって支配され、コントロールできないわけではなく（つまり、全てを運に委ねるのではなく）、自己でコントロールできる部分があり、そこを「**やり方**」の部分でコントロールするのです。**運の良いことに出会えば、「利益を最大化**」できるように、また、**逆に運の悪いことに出会えば、「損失を最小化**」するようにコントロールするわけです。

事業の成功には「**運の要素**」は大きいですが、**経営者は全てを「運任せ**」に

してはいけません。運自体は確かにコントロールできませんが、「運の運用」はコントロールできます。経営者は、自らコントロールできない部分と、コントロールできる部分を見極め、コントロールできる部分に注力することが肝要です。

例えば、新規の設備投資を行う場合、その稼働率いかんにより、製品の製造原価は異なります。製品原価を下げるためには、常に高い稼働率を確保しなければいけません。製品の売れ行きや、製造工程の状況、在庫政策など様々な要因で稼働率は変動します。つまり、稼働率にも不確実性の要素が入るわけです。

このため、経営者は設備投資の際は、現実的な製品需要とそれによる稼働率を見積り、仮に稼働率が下がるよう場合はどうするのか、稼働率を予定通りの水準に保つためには具体的にどうすべきか、といったことを考えておく必要があります。これこそが「運の運用」をコントロールするということです。

【格言その3】

成功はアート、失敗はサイエンス。

経営者・幹部は「失敗」からこそ学ぶべきものが多くある。

(解説)

巷には成功法則の本が並び、成功した経営者や実業家の講演会を聞いて、成功の秘訣を学ぼうとする人は実に多いものです。しかし、実は成功法則は無数にあり、また、その人だからその方法で成功したといえることが多いのです。つまり、成功法則には再現性がありません。

これに対して、会社経営の失敗は、多くの事例をつぶさに分析すれば、その中で通底している共通項が存在することが分かります。つまり、失敗事例には再現性があるわけです。ここに「成功はアート、失敗はサイエンス」と言われる所以があります。

イチロー選手が上手いかなかったことは、プロ1年目の選手でも上手いかないことが多いし、漫画ワンピースの尾田先生が上手いかなかったことは、漫画家の卵でも同じように上手いかないことが多いのです。

ちなみに、HIS という大手旅行会社は、新型コロナウイルス蔓延により、相当な打撃を受けたそうですが、創業者である澤田会長が、次のようなインタビューに答えた記事がありました。

「想定外なので想定できなかったと思うのですが、**今、後悔していることはありますか？**」

「事業が上手くいっている時に、**売上の柱を何本か育てておけば良かった。**」

普通、事業が上手くいっている場面では、「入れ食い状態」ですので、そこにコストを投下すればするほど、リターンも大きくなります。ですが、**将来その事業がダメになった時のことを今の時点で考えて、別の柱を作ろう**ということはなかなかしません。ですが、この澤田会長の失敗談を知っておけばどうでしょうか？将来、再びパンデミックが起きるとも限りませんし、あなた自身が行っている事業がライフサイクルの変化により衰退する可能性もあります。そのことに備えて、澤田会長の失敗を教訓にして手を打っておくことができますね。

【格言その4】

会社経営は夜間飛行と同じ。自社の経営を数字で語れなければ、どこを飛んでいるかさえ分からない。

(解説)

会社経営を飛行機で例えると、まさしく「夜間飛行」と同じです。

会社という飛行機は、目の前は暗闇であり、どこを飛んでいるのかさえ分かりません。では、このような状況において、経営者は会社という飛行機がどこを飛んでいるのか、どうやって把握するのでしょうか？

ベネチアの商人に代表されるように、古来より、「数字による記録」をもとに客観的に把握することが試みられてきました。そして、現代の我々は、このような「簿記」を使った「会計」という「会社の状況を把握する」ツールを持っていま

す。これを活かさない手はありません。しかし、多くの経営者がこれを使いこなせず、士業やコンサルタントといった専門家任せになっているのが実態です。

自社の経営状況や目標などを数字で語ることはできますか？

目標利益額はいくらか？総資産利益率は何%か？回転率はどのくらいか？

企業価値を高めるためにキャッシュ・フローはどのくらい稼ぐべきか？

経営者は、社員に、達成すべき目標を伝えるような場合、もちろん言葉とその背後にある「想い」や「熱意」を伝えることは非常に重要です。

ですが、それと同じくらい「数字」で示す、「数字」で根拠を語るといったことも併せて重要なことなのです。自らのビジョンや理念を達成するために、「具体的な数字」で目標額や論拠などを示せるようになりましょう。曖昧な言葉では、社員は理解できません。

もうひとつ、数字を見るにあたり経営者として重要なことがあります。それは、「数字は行動を変えるために見る」ということです。

財務会計における決算書や管理会計における損益計算から、過去や現在、将来の状況を把握したり、分析することは大切ですが、数字を穴があくほど見続けたところで会社の業績や財務状況は変わりません。

やはり、会社が変わるためには、社長が「決断」して「行動」する以外にないのです。そして、経営数字は、あくまでもその「決断」と「行動」を促すための道具に過ぎないのです。

この点について具体例をご紹介します。

「数字は人格 (株) 武蔵野 代表取締役 小山昇著～ダイヤモンド社」より

複数の事業を展開している株式会社近森産業（高知）の白木久弥子社長は、元々東京で活躍していた公認会計士。家業を継ぐことになって高知に戻り、不採算事業に次々とメスを入れていきました。さすが会計のスペシャリストで、1年で見事に赤字が解消されました。

しかし、問題はそこからです。会計の専門家であることと、経営の専門家であることは違います。会計の専門家はマイナスをゼロにすることはできても、ゼロからイチを作ることにはできない。そこは経営者の領域です。会計の専門家には、もうひとつ弱点がありました。数字に厳密すぎて、決断や行動が縛られてしまう事です。

武蔵野の「実践経営塾」では、受講する社長に合宿してもらい、5年で売上を2倍にする経営計画を立ててもらいます。5年で2倍だと、1年で前年比約115%成長が必要です。－＜中略＞－成熟産業ですすでに何年もやってきた中小企業にとって前年比115%成長はかなり高いハードルです。白木社長も当然、そう考えました。会計のことがよくわかっているだけに「どう計算しても無理」「常識ではありえない」という思いは人一倍強かった。－＜中略＞－

前年比115%成長させなければならないと決めると、すべてがそこに向けて動き出します。目標を意識することによって、日々の決断のひとつひとつ、行動のひとつひとつが変化する。実際、近森産業は、－＜中略＞－売上は3%増に止まったものの、経常利益は35.3%も増やしている。常識では無理だった目標を軽々とクリアしました。

【格言その5】

経理の乱れは経営の乱れに通ず。

松下電器（株）の大番頭であった高橋荒太郎氏は次のように語ります。

「経理は経営の羅針盤を作るところでもあるので、迅速かつ正確でなければならず、また常に公明正大なものでなくてはならない。経理が乱れたら、必ず経営は乱れる。いくら技術が進歩したといっても、経理の重要性は少しも変わらない。」 高橋荒太郎『語り継ぐ松下経営～名補佐役が語る若き人たちへの遺言～』

会計は「会社の実態を映す鏡」と考えてください。常に磨き続けなければ、会社の本当の姿を映さなくなります。会社の実態を映さないとどうなるでしょうか？経営者は客観的な数字を元に状況を把握することはできず、経営判断を

誤る原因となります。経営者には、株主や債権者の要求など、業績をよく見せたいという動機に駆られることがあります。そのプレッシャーに負けず、常に自らの心を磨き、それと同じくらい、会社を映す鏡である経理・会計も磨き続けることを忘れないようにしましょう。

なお、このことは「現場」においても同じことがいえます。例えば、貸借対照表の「資産の部」に記載される「在庫」です。これは資産の部の中でも要注意の勘定科目ですが、この正確な数字を把握するためには帳簿上の記録（商品有高帳など）だけでは分からず、「棚卸」をしないと正確な資産高を確定させる事はできません。

このため、「棚卸」は非常に重要であり、棚卸がいかげんだと、資産高にズレが生じて貸借対照表が不正確になるだけでなく、売上原価についても正確な数字を出すことができません（期首商品棚卸高＋当期仕入高－期末商品棚卸高＝売上原価）。実地棚卸は手間や時間がかかって面倒ですが、それは整理整頓ができてないからです。倉庫内が整理整頓され、あるべきものがあるべき場所に置いてあれば、棚卸にはそれほど時間はかかりません。

ここで、このことに関連して、1つの事例を示しましょう。下記は、とある「インテリア製造・販売メーカー」の損益計算書と貸借対照表の数字です。

(1) 過去5期分の売上高及び売上総利益の状況

決算年度	27年度 (第41期)	28年度 (第42期)	29年度 (第43期)	30年度 (第44期)	令和1年度 (第45期)
売上高	30,802,035	21,365,616	16,472,983	17,296,810	15,133,494
売上総利益	11,040,187	-1,484,320	2,010,108	2,232,878	1,718,917
(売上総利益率)	35.8%	-6.9%	12.2%	12.9%	11.4%

(2) 貸借対照表～資産の部における棚卸資産の金額と割合

資産の部	第41期	第42期	第43期	第44期	第45期
流動資産	57,575,964	42,048,914	39,236,594	34,248,493	30,665,555
製品	4,944,500	2,371,880	4,009,775	2,796,325	1,473,910
半製品	39,820,900	34,465,511	28,765,694	26,599,160	23,126,140
原材料	2,691,920	2,345,464	3,082,624	3,162,728	2,688,421
棚卸資産合計	47,457,320	39,182,855	35,858,093	32,558,213	27,288,471
棚卸資産の流動資産に占める割合	82.4%	93.2%	91.4%	95.1%	89%

上記から明らかなように、在庫（棚卸資産）の金額が過大です。そして、損益計算書において、粗利である売上総利益が10%台と低いものになっています。

しかし、この会社の最大の問題点はここではなく、実は「棚卸がしっかりと行われていないため、正確な在庫高（棚卸資産額）を算定できていない」という点にあります。このため、正確な売上原価を算定できず、結果として、上記の売上総利益も正確ではないということになります。そうすると、どうでしょうか。経営者は、この数字をどう判断すればいいのでしょうか？

このように、経営者は経営数字が正確となるよう、できるだけ会社の実態を表すよう、常に取り組まなければなりません。上述の会社のように「棚卸」の重要性を理解せず、軽んじてしまった結果、数字が会社の実態を表さなくなり、経営判断を誤らせる原因となってしまうことが実際にあるのです。

【格言その6】

会社経営の最大の問題は何か？

それは、不確実性と固定費の存在だ。

（解説）

会社経営では、思うようにいかないことは多々あります。経営数字の側面では、「売れると見込んでいた商品が売れなかった」、「コストが予算枠に収まらず、多額に発生した」など、常に**不確実性の波**にさらされます。

このような不確実性の中で、我々は会社経営をしていかなければなりません。そのような状況において「**固定費**」の存在は、経営者の頭を悩ませる大きなものになります。

なぜなら、「思うように売れなかった」「想定していたほど、設備の稼働率があがらず、操業度が大幅に計画より下回った」といった場合でも、固定費は常に一定額発生するからです。

例えば、設備投資をし、固定費が100万円毎年かかるとしましょう。当初の売上見込みが120万円だったとして、景気後退や新型ウィルスのパンデミック等の影響で60万円しか売上が立たなかった場合、どうなるのでしょうか？

変動費であれば、売上高の減少に比例して下がるかもしれませんが、固定費は100万円発生します。このことから、経営者はこの不確実性に対して、常に固定費には気をつけておかなければなりません。

【格言その7】

利益は固定費からしか生まれない。

固定費のマネジメントが経営の要だ。

(解説)

経営数字の観点からは、利益はどの部分から生まれるのか？

それは「固定費」の部分からといえます。

「変動費」は売上高に比例します。このため、売上高が増加すれば、変動費も増加するので、大きな利益はここからでは生まれません。

これに対して、「固定費」は売上高に対しても一定です。

このため、売上高が増加しても発生額は一定であるため、固定費を超える売上高を出すことができれば、売上高が増加すればするほど、利益はどんどん大きくなっていきます。

しかし、このことは反面、売上高が減少しても固定費は一定であるため、減少しないことを意味します。よって、固定費のマネジメントを誤ると、思うように売上高があげられない場合、その固定費を回収できず、赤字に陥る可能性が出てきます。

会社経営において、「経営数字の側面」からは、この固定費を使い倒し、マネジメントできるかどうか最大の肝になるといえます。

そして、その固定費の大きな部分を占めるものが「人件費＝人的資本」であり、この「人の管理＝社員の成長」がいかに重要か、この点からも分かります。

【格言その8】

会社経営において、その目標は、数字の側面からは
「儲け」を出すこと、「企業価値を高めること」、この2点に
集約できる。

(解説)

「結局、会社としての目標は何か？」そう問われたとき、多くの経営者は
「ビジョンや理念の実現」「社会貢献に資する」「社員の物心両面での幸福に資する」と答えると思います。しかし、現実的に「儲け」が出なければ、会社の理念もビジョンも実現できません。当たり前ですが、事業も継続できないわけです。

では、上述の目標を達成するための「経営数字の側面からの目標は何か？」と問われたら何と答えるでしょうか？人によっては、「年商10億円」とか、「社員の年収を今の2倍にする」といった答えが出てくるかもしれません。

しかし、売上だけあがっても、結局は「儲け」が出ないと会社は続きませんし、経営者のビジョンも理念も実現できません。また、社会貢献なんて夢のまた夢です。

この点について日本電産株式会社の永守氏の言葉をご紹介します。

日本電産 永守重信 「経営とお金の原則」P 65 より

企業価値の源泉はキャッシュ（現金）という、すでに述べた財務の基本に立ち戻ってみよう。企業の存続のカギを握るのはキャッシュであり、投資を可能にするのもキャッシュである。

【格言その9】

ビジネスは「利幅」と「回転率」で決まる。

この2つには常に注視しておくこと。

(解説)

投資利益率は、「売上高利益率」と「資本回転率」の2つに分解できます(デュポン公式)。このため、ビジネスにおいては常に「利幅」と「回転率」の2つに注視しておく必要があります。これらが高まると1万円(20%の利幅と日回り)も、わずか52日間で1億円にすることができます。

業種的に高い「利幅」がどうしても確保できなければ「回転率」を引き上げる、「回転率」を確保できなければ、「利幅」をとるということをしなければいけません。そして、このことは「安易な値下げ」は厳に慎むことを意味します。

この点について、(株)京セラ創業者の稲盛和夫氏の言葉をご紹介します。

京セラ 稲盛和夫 「アメーバ経営」P 225

「安易な値下げで、製造だけが苦勞を強いられるのは、おかしいではないか。値段を安くすれば、注文はいくらでも取れるが、それは営業として決して褒められたことではない。営業の使命とは『この値段なら結構です』とお客さんが喜んで買ってくれる最高の値段を見抜くことである。これより安ければ、いくらでも注文が取れる。これより高ければ注文が逃げてしまう。そのぎりぎりの一点を射止めなければならない」

売値が安すぎれば、いくら経費を削減しても採算はあがらない。高すぎれば、売れ残り、在庫の山を抱えてしまう。それゆえ、リーダーは営業の集めてくる情報をとことん調べ尽くし、市場や競合相手の動向を的確に把握したうえで、自分達の製品の価値を正しく認識して値決めをおこなうべきである。

値決めとは、経営の死命を制する問題であり、リーダーが全神経を集中して決めなければならないものである。

【格言その 10】

「収入・支出」と「収益・費用」の違いが分からない経営者は、「利益」と「儲け」の違いも分からない。

両者の違いが分からない経営者は、「利益」で笑い、「儲け」で泣く。

(解説)

経営学の父と呼ばれる、ピーター・ファーディナンド・ドラッカーは、「例えば、事業の目標として利益を強調することは、事業の存続を危うくするところまでマネジメントを誤らせる。今日の利益のために明日を犠牲にする。」という言葉を残しています（「現代の経営～上」P82）。

また、「利益は意見、キャッシュは事実」という言葉もあります。

「利益」は、企業会計上の概念である「収益」と「費用」の差額で計算された「数字」です。現代の企業会計（財務会計）は、投資家に対する情報提供をメインとし、そのため、発生主義会計の形態をとります。このことから、必ずしも、経営者が会社経営において必要となる情報を表していない場合があります。

特に、発生主義会計では、「収入額と支出額の期間配分」において恣意性が介入しますし、資産の期末評価においても、将来 CF の見積計算で、どうしても「主観」が入り込む余地があります。このように、利益を出すための会計操作が可能であることから、会社経営において、利益だけを追うことは「青い鳥」（モーリス・メーテルリンク）を探すようなものかもしれません。つまり、会社経営において、経営者は「キャッシュベースの経営」を心がけなければならないということです。

この点について、(株)京セラ創業者の稲盛和夫氏の言葉をご紹介します。
京セラ 稲盛和夫 「アメーバ経営」P 165

キャッシュベースの経営とは、「お金の動き」に焦点をあてたシンプルな経営をおこなうことを意味している。～中略～ところが、近代の会計では、「発生主義」といわれる考え方にもとづいて会計処理をおこなうため、お金の受け取りや支払いがなされる時点と、それらが収益や費用に計上される時点が異なる場合が出てくる。

そのため、実際のお金の動きと、決算書の損益の動きとが直結しなくなり、経営者にとって経営の実態が分かりにくいものになっている。そこで、経営上、最も重要な「キャッシュ」に着目して、それをベースにして正しい経営判断をおこなうべきである。

【格言その 11】

入るを計って出づるを制する。無駄な経費をなくすこと。

(解説)

これは説明するまでもなく、古典的に語られている経営の鉄則です。現代の企業会計における「利益計算」を前提にすると、「入るを計って」という部分では、必ずしも「売上高」ではない点に注意が必要です。また、「出づるを制する」という部分では、支出額を資産計上し、期間配分させることではないという点は覚えておきましょう。いずれにせよ、経営者はキャッシュフロー経営を心がける必要があります。

この点について、(株)京セラ創業者の稲盛和夫氏の言葉をご紹介します。
京セラ 稲盛和夫 「アメーバ経営」P 163

従業員の物心両面の幸福を追求するためには、採算性を向上させ、手元のキャッシュを増やし、財務体質を強化していくことが前提となる。

採算向上は、会社の内部留保を増加し、自己資本比率を上げるとともに、将来に向けての新たな投資を可能とする。また、採算向上により業績を上げることで、株価を上昇させたり、高配当を実現したりすることで株主に報いることもできる。したがって採算向上は、会社を繁栄させていくための必要条件ということ

ができる。そのために実践すべき経営の原理原則は、実に非常にシンプルなものである。「売上を最大に、経費を最小にする」ことに徹すればよい。

ちなみに、アメリカのジョン・F・ケネディ大統領が存命していた頃、日本人記者団に対する会見において、「あなたがもっとも尊敬する日本人は誰ですか？」と質問されたとき、即座に、「それはウエスギヨウザンです。」と答えたという逸話をご存知でしょうか？

上杉鷹山は、今から 220 年ばかり前の米沢藩主であり、米沢藩は、上杉謙信の養子景勝を藩祖とし、関ヶ原合戦後から明治維新まで続いた大名です。

鷹山が藩主になったころ、日本経済は低成長期にあり、幕府や多くの藩が財政難に陥っていました。米沢藩も例外ではなかったものの 17 歳で引き継いだ鷹山は、みごとに財政難で立ち直らせてしまったのです。



鷹山が米沢藩主に就いた当時の藩財政については、かなり逼迫した状況でしたが、その原因を整理すると下記ようになります。

- ①家臣などの藩の人件費が高いままであり、収入に対して過大な支出が続いた。
- ②米沢藩の地理的・自然条件が不利であり、山岳部中央であるため、海および陸に対する交通要路が確保できず、高い輸送費が多額の財政支出に結びついた。
- ③税の徴収方法が、半分を米で取り、半分を金で取るという方法であった。このため、藩が高く買い上げず、農民の生産意欲はどんどん下がっていった。

以上、要は「入るを計って出づるを制する」の原則を無視して、まったくの放漫支出をしていたわけです。そこで、鷹山は藩の役人全員の心理的壁を壊す改革（Being の側面）実施するとともに、現実的な資金面における改革（Doing の側面）に乗り出し、見事、米沢藩を立て直したのです。

【格言その 12】

経営者は、「投資額を回収し、その余剰を作り出す」ことを考えなければならない。

(解説)

全体損益計算では「儲け」が、各期間を区切った期間損益計算では「利益」をみることを忘れてはいけません。これは「短期視点」か「長期視点」かという話になります。

経営者は常に、「100万円事業投資をしたら、100万円以上の売上をあげる」「100万円の事業投資に対して、120万円の収入があれば、100万円の投資額を回収し、回収余剰として20万円を生み出した」という思考を持つ必要があります。これは、経営者は常に「投資との対比でリターンを見る」ということです。

しかし、このとき注意しなければならないのは、「投資期間の全体を一期とみる」場合と、「投資期間を各期間に区切ってみる」場合の違いについてです。

前者であれば、収支計算による「儲け」が投資からのリターンとしてみますが、後者であれば、発生主義会計の期間損益計算による「利益」を投資からのリターンとしてみていく必要があります。

この点について、日本電産(株)創業者の永守重信氏の言葉をご紹介します。

「経営とお金の原則 日本電産(株)会長 永守重信著～日本経済新聞社」より
会社全体の財務状況を把握し、その状況の中で、**どれだけの資金を将来への投資に向け、それをどう回収するのか**—経営者はそのメカニズムを瞬間的に判断できる力を持っていなければいけないのである。

【格言その 13】

値決めは経営そのもの。値決めに失敗すれば経営そのものが破綻してしまう。

(解説)

自社製品やサービスの売値をいくらにするのか？これは、経営者でないと判断できないことです。この値決め(売値)の決定方法としては、通常、下記の2つの代表的な方法があります。

- ① 原価に一定の利益を上乗せして売価を決める方法
- ② 市場価格(自社製品やサービスの価値)により決める方法

①は、電力会社の電気料金が代表例でしょう。また、自社のみしか提供できない画期的な製品やサービス(例えばディズニーランドの入園料など)を持っている企業もこの方法である程度は決めることができます(完全にではない)。

②は、多くの企業が採用する値決めの方法です。競合他社が提供している同じ種類の製品やサービスなどが存在し、それらと需要とのバランスにより市場での価格が決まるため、自社が独自に売値を設定することは基本的にできません。

このような値決め(売価)の設定ですが、経営数字の観点からは、通常、次の2つの観点を考える必要があります。

第1の観点：売価を下げて、回転率を高めることで利益をあげる

第2の観点：売価を上げて、利幅をとることで少量販売でも利益をあげる

いずれの方法でも、商売では「お客様が喜んでくださる最高の値段」でなければなりません。そして、この一点を見抜けるのは経営トップでなければなりません。

【格言その 14】

原価がわからなければ、当然ながら利益も分からない。

(解説)

自社の製品が 1 個あたりいくら原価がかかり、その結果、いくら利益が出ているのか、分からないという企業は多くあります。また、製品ごとやサービスごとの原価がわからないため、それぞれの収益性が分からないという企業も多くあります。これらが分からなければ、十分な利益を確保するために必要な売価も分かりませんし、どの程度、原価を下げればいいのかも分かりません。

そして、根本的な問題として、その「ビジネスモデルがそもそも儲かるのか？」ということが分からない場合もあります。例えば、傾斜産業において市場と需要が縮小している業界でビジネスを行なっている場合、コストに見合うだけの収益を構造的に上げられない場合があり、この点でも原価と利益をきっちりと計算できていなければ、「やるだけ無駄」という状況にもなりかねません。

これらのことが分かるようにするためには、原価計算が必要であり、原価計算の仕組みがなければ、経営者はまさしく「どんぶり勘定」で経営をするほかなくなります。なお、この点について、日本電産(株) 創業者の永守重信氏の言葉をご紹介します。

日本電産 永守重信 「経営とお金の原則」P 37

売値はマーケットで決まる、原価は自ら決められる

私の経験では、特に技術者出身の経営者は技術至上主義に傾き、コスト意識というものが十分に根付いていない人が多いように思う。しかし、キャッシュを継続して稼ぎ、競争に勝とうと思ったら、コスト競争力の徹底が不可欠である。

私の考え方の基本はこうである。売値は市場で決まる。マーケットプライスである。ここでは競争がある。だから思い通りにはならない。経営が苦しいからといって、5,000 円の製品の価格をいきなり 1 万円にはできない。だが原価は自分たちの努力によって下げられる。自分たちだけで決められる原価をいかに安くするか。これが利益を出し、キャッシュを確保するためのカギになる。

また、(株)京セラ創業者の稲盛和夫氏の言葉をご紹介します。

『しかし、その値段で売ったからといって、すべてがうまくいくとは限りません。お客様が求める最高の値段で売ったけれども利益が出ないというケースも

多々あります。～中略～大切なのは「**値決めと仕入れ、あるいはコストダウンが連動していなければならない**」ということです。決して値決めだけが独立してあるわけではありません。値決めをするということは、仕入れやコストダウンにも責任を持つことなのです。つまり、値決めをする瞬間に、仕入れやコストダウンについても考えていなければならない。あるいは逆に、そうしたことが頭のなかにあるからこそ、**値決めができる**わけです。』

【格言その 15】

筋肉質経営を心がけること。利益を生まない在庫や設備といった余分な資産は一切持たない。

(解説)

在庫や設備には資金が投下されており、未回収の投資額といえます。つまり、それらが有効活用されずに多数会社に存在するということは、資金がそのまま眠っているということです。このことから、在庫は「資産」ではなく、「死産」といわれたりします。

在庫は、倉庫に置いてあるだけコストがかかる「**金食い虫**」です。しかし、帳簿をみているだけではそのことを実感するのは難しいかもしれません。そのためにも、社長は自ら倉庫に足を運ぶようにしましょう。倉庫に行ってホコリを被っている原材料や製品、商品の山をみれば否が応でも実感できるでしょう。

また、【格言その 6・7】と連動して、固定費は一度発生すると、なかなか下がらないため、固定費を増加させる設備投資や増員はくれぐれも慎重におこなうべきです。余分な在庫、設備、人員がないかどうか常に注視するようにしましょう。なお、一度、固定費が発生したら、あとは、「**回転率**」を引き上げて単位あたり固定費を減らす以外、管理の方法がないということも知っておきましょう。この点について、(株)京セラ創業者の稲盛和夫氏の言葉をご紹介します。

京セラ 稲盛和夫 「アメーバ経営」P 161

すなわち、利益を生まない在庫や設備といった余分な資産を一切持たないことである。なかでも不良資産が発生しないよう、長期滞留在庫を厳しく管理してい

る。売れないモノを長期にわたり資産計上して、見かけ上の利益を計上するのではなく、会社の実態に即して、売れないモノは早く処理して、資産をスリム化するようにしている。また、設備投資による減価償却費や人件費などの固定費も、知らず知らずのうちに肥大化するため、増加しないように細心の注意を払っている。

また、次に、日本電産（株）創業者の永守重信氏の言葉をもご紹介しましょう。

日本電産 永守重信 「経営とお金の原則」 P 22

「最後にカギを握るのはキャッシュ（現金）」というのが財務の原則である。キャッシュが尽きるから企業はつぶれる。極端に言えば、どんなに多額の赤字を出していたとしても、キャッシュに余裕があるなら絶対につぶれない。

だからこそ、バランスシートの資産サイドには現預金がいくらあるのか、すぐに現金化できない売掛金や在庫が膨らみすぎていないか、一方の負債サイドで1年以内に返済する必要のある借入金の規模はどれくらいか、などといった基本の数字を常に把握しておく必要があるのだ。

【格言その 16】

借入れには「いい借入れ」と「悪い借入れ」がある。

自己資金だけでは、それだけのビジネスしかできない。

レバレッジ（槌子）の利用が事業を大きくする。

（解説）

会社の資金が足りないときに行うものが「借り入れ」だと思っているかもしれませんが、その本来の利用方法は「レバレッジ＝槌子」にあります。

もし、自己資金が100万円しかなければ、100万円分の商売しかできません。しかし、借り入れ（他人資本）を400万円使うことができれば500万円の商売ができます。目の前に確度の高いビジネスチャンスがあるような場合、それをものにするために他人資本を利用することは事業拡大にとっては必須のことです。

以上

ビジネスゲームM-Cass (特許出願済み) 経営塾体験会に参加しませんか？

当社経営塾は、独自開発のビジネスゲームを使い、会社経営の擬似体験をとおり、「経営数字」を体感的に身につける経営者・幹部向けの月1回の勉強会です。

参加費
無料！



社長、社員の成長なくして会社の成長なし！

私どもは、「精神性」と「合理性」を合わせ持つ経営者を輩出したとの想いで経営数字に特化した教育事業を展開しております！

【こんな方が対象です】

- ・経営数字を身につけたい初心者の方
- ・後継者の方、幹部候補の方 など

経営塾で身につける内容は次の4つの分野のうち、経営者に関わるものです（経営者会計）。

経営塾で行う内容（1回4時間）

① ワーク	経営者や幹部といった参加者同士で学び合います。
② ビジネスゲーム	
③ 議論	

- ① 財務会計
- ② 管理会計
- ③ 経営分析
- ④ ファイナンス



ビジネスゲームを使ったセミナーの模様はこちらをご覧ください。

【日時】毎月実施 13時から4時間

【場所】びぶれす熊日会館など
なお、zoomからの参加も可能です。

【お申し込み・お問い合わせ】

hirai@m-cass.co.jp まで



M-Cass経営塾
体験会はこちら