

社長は決算書の中の ドラマを読みとれ

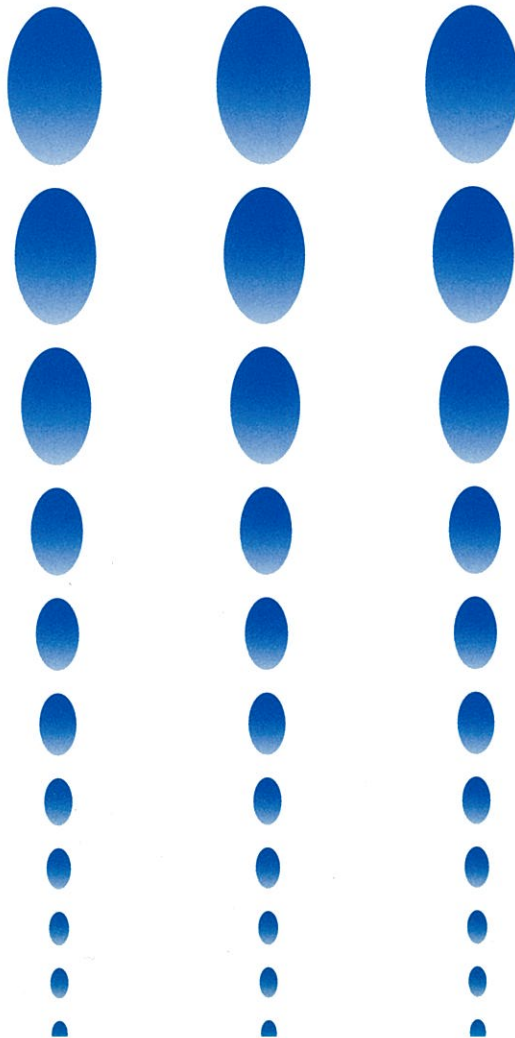
京セラ会計学の

稲盛語録とは何か



キャッシュフロー計算書

により企業を分析する



社長がひとりごとでこっぴどそり読む経営の本

はじめに

現在、京セラ稲盛名誉会長の実学の本がベストセラーになっておりますように、これ程“会計”が注目を浴びている時代はかつてありません。

しかし、現実には、ほとんどの会社が、決算書を税務署へ提出するためのものとししか考えていないのも事実です。過去の経営分析比率を詳しく見ている社長もおられますが、過去の経営分析比率をただじっと見ているだけでは何ら役に立ちません。経営者は毎日前を向いて経営をするものです。経営者にとって本当に必要なものは、過去の分析比率よりも、今現在何をしなければならぬのかという前向きの資料なのです。現実問題として、このような資料は、ひとつの決算書からたくさん引き出すことができます。この小冊子では、私どもが実際にやっておりますノウハウを、キャッシュフロー計算書を含めて説明しております。

これを読まれた方は、決算書を税務署のための決算書ではなく、厳しい時代を生き抜くための情熱的な戦略判断資料としての決算書にしたいと考えております。

編著者



社長は決算書の中のドラマを読みとれ

京セラ会計学の稲盛語録とは何か

— 今話題のキャッシュフロー計算書により企業を分析する —

I ダイエー中内社長の含み資産経営から京セラ稲盛名誉会長のキャッシュフロー経営の時代へ

II 中堅中小企業経営者が崇拜する京セラ会計学の稲盛語録とは何か

III 決算書の中のドラマを読みとる

- ① 知識よりも実行と決断が大切
- ② PLAN・DO・SEE経営とは何か
- ③ 経営相談

「ひとつの決算書からドラマを読みとる」

1. 経営計画表
2. わかりやすい変動損益計算書
3. 利益を出すにはどこに手を打てばよいか
4. 儲けた利益はどこへ消えたか
5. キャッシュフロー計算書

IV キャッシュフロー計算書により企業を分析する

- ① 損益計算書とキャッシュフロー計算書の違い
- ② 企業経営は損益中心主義からキャッシュフロー重視へ
- ③ 企業がやるべき銀行対策は2つしかない
- ④ 4つの企業のキャッシュフロー計算書を読む
 1. 成長企業のキャッシュフロー
 2. 売上が著しく落ち込んだ企業のキャッシュフロー
 3. 売上を無理して伸ばした企業のキャッシュフロー
 4. 粉飾した企業のキャッシュフロー
 5. 回転率等で企業を分析するのは時代遅れ

V 参考資料

京セラ会計学

I ダイエー中内社長の含み資産経営から京セラ稲盛名誉会長のキャッシュフロー経営の時代へ

現在、世の中すべてが大きく変わろうとしています。こと経営に関しましても、含み資産経営が終わり、キャッシュフロー経営の時代が到来しています。

キャッシュフロー経営と申しまして何事も難しいことではありません。30年前、稲盛塾長（盛和塾での呼称）が「儲かった利益はどこへ行ったのだ。経理部長は、会計学では1億の利益が売掛金や在庫に変わっているとのことだが全くおかしい話だ。1億円の利益が出ておれば、それに相当する金が残っていなければ本当に儲かったとは言えないのではないか」と素朴な疑問を持たれたことが原点なのです。このような疑問は誰もが持っているのですが、会計学への勉強不足を恥ずかしく思い言えなかつただけなのです。しかし、現在この素朴な疑問が正しく評価され、新しい時代がやってきました。

II 中堅中小企業経営者が崇拜する京セラ会計学の稲盛語録とは何か

今何故、稲盛塾長かと申しますと、「何事も原理原則にのっとって何が正しいかを探究する経営姿勢」にあると

考えます。京セラ会計学をまとめてみますと2ページのようになります。25ページ以降に盛和塾での塾長講話の一部を掲載しておりますので、より詳しく理解していただけたと思います。塾長の話は読めば読む程味わい深いものとして感動を与えてくれます。また、話の中に今日のキャッシュフロー経営の原点を見いだすことができます。

III 決算書の中のドラマを読みとる

①知識よりも実行と決断が大切

一番大切なことは、知識よりもそれを実行に移す勇気と決断です。会社にとって最低限必要なことをまとめてみましたので、良いと思ったことはすぐ実行して下さい。

②PLAN・DO・SEE経営とは何か

言い古された言葉ですが、実行している企業は、そんなに多くありません。経営計画表を作り、決算が終了したら決算報告会を行うことは、これからの時代当然のことです。ぜひとも4ページの表にもとづいた計画的な経営を実施していただきたいものです。



【京セラ会計学の稲盛語録とは何か】

	内 容	検 討
総 論	① 経理を知らない者は真の経営者になれない	
	② 決算書を見て1年間のドラマが蘇ってくるか	
	③ 儲けた利益がどうなっているのか知っているか	
	④ アメーバの小集団単位で時間当りの採算性を出しているか	
	⑤ 毎月の月次試算表を12ヶ月分したものが決算利益となるような正確な月次決算を行なっているか	
	⑥ 毎月の月次決算は締切り後1週間以内にできているか	
貸 借 対 照 表	⑦ 売掛金の入金チェックは金と物の1対1の対応で消し込んでいるか	
	⑧ 商品の棚卸は社長が現場で確認しているか	
	⑨ 不良資産はすみやかに整理しているか	
	⑩ 機械設備は中古品も工夫して使っているか	
	⑪ 不動産投資は工場増設のみにして浮利を追っていないか	
損 益 計 算 書	⑫ 売上と仕入の計上は1対1の対応で処理しているか	
	⑬ モノが動けば売上及び仕入伝票も動くように1対1の対応で処理しているか	
	⑭ 仕入の一升買いは無駄遣いのもと メーカーはメーカーに徹して生産で儲ける	
	⑮ 損失になるものは早く落とし、収益になるものはできるだけ押さえ将来に備える体制をつくっているか	
資 金 繰 り	⑯ 常に土俵の真ん中で相撲をとっているか	
	⑰ 資金運用は必ず元本保証でしているか	
	⑱ 設備資金の借入返済額は（減価償却＋税引後利益）の範囲になっているか	
	⑲ 固定費の増加を徹底的に警戒しているか	



大切だから
「よ～く理解すること」

さあ、がんばろう



【知識よりも実行と決断が大切】

- 毎日の全体朝礼とミーティング
- 経営基本方針と社訓の全社員での斉唱
- あいさつと電話対応の徹底
- 会社の喜びや痛みを少しでも社員に知ってもらうシステムづくり
 - ・ 担当者別、部門別損益計算システム
 - ・ 社員の貢献が給与に連動するシステム
- 売上を伸ばすための営業構造づくり
- 謙虚な心、感謝する心、素直な心をもった人が全員一致
団結できる組織づくり
- 「今日は最高だったなあ」「明日はもっといい日になる
だろうなあ」というプラス発想のできる経営環境づくり

- 原理原則に則った経営
- 凡人の集団が毎日コツコツと努力して非凡となる経営を目指す！



【PLAN・DO・SEE経営とは何か】

年
初

PLAN ⇨ 自分の夢を経営計画表に描いて下さい

- ① わかりやすい変動損益計算書
- ② 経営計画表
- ③ 5カ年利益計画表
- ④ 月別利益計画表

期
中

DO ⇨ 実績と目標を比較検討して下さい

毎月の月次決算書にもとづく実績を
月別利益計画表に記入

決
算
2
ヶ
月
前

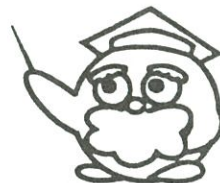
SEE① ⇨ 決算事前検討会をして下さい

- ① 決算利益と税金を予想
- ② 上記に対する節税対策打合せ

決
算

SEE② ⇨ 決算報告会をして下さい

- ① 儲けた利益はどこへ消えたか
- ② 今期の経営状況
- ③ 今後の経営改善点
- ④ キャッシュフロー計算書
- ⑤ 税務問題点



③経営相談「ひとつの決算書からドラマを読みとる」

6ページのような経営相談をよく受けます。このケースでは、「A社はB社より仕入れており、C社はA社B社に土地を賃貸しています。社長も駐車場を持っています。社長の悩みは、関連各社の利益が非常にアンバランスだということです。A社は今年あまり利益がでない、B社はでる。C社は累積欠損がある。5年以内に保険の満期等の発生が予想されるが、今後どんな手を打っていけば良いのかわからないし、相続税も心配だ。」このような悩みをもって来られました。それでは、7ページの11項目の対応策について検討してみましょう。

まずすべきことは、将来に目を向けて経営計画を立てることです。そのために、通常の損益計算書を12ページのようなわかりやすい変動損益計算書に組み替えます。

1. 経営計画表

8ページの経営計画表のタテの関係を見ると、税金の合計が158,208千円となっています。ヨコの関係では、21期から26期まででいろんなことが予想されます。また、長男の取締役就任や、社長の退職時期等いろんな打つべき手が考えられます。タテヨコの関係から現在の自分の会社がどこに位置しているのかをまず理解することです。そし

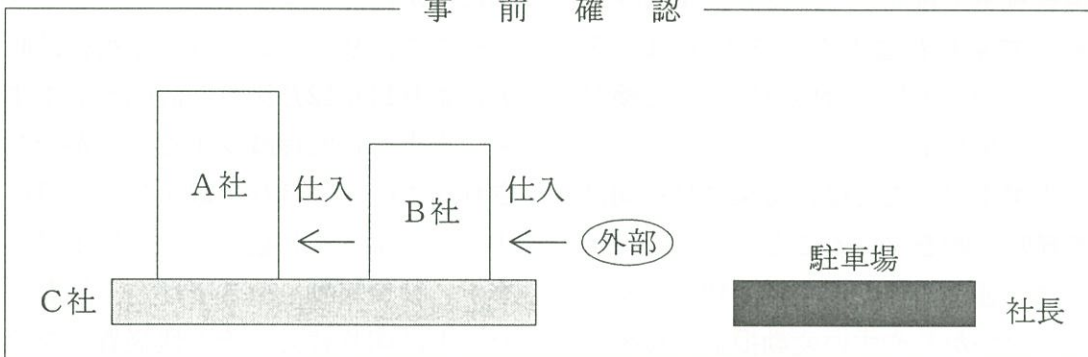
て、今期の決算に向けてどのような手を打っていくべきかを考えていくことが非常に大切です。具体的には、「21期の経営計画を作成する際、A社は今期利益が出そうにない。B社はかなり利益が出そうだ。C社は欠損金35,400千円を生かしたい。」等々のことが思いつきます。とすると、A社B社の取引契約を見直そうとか、A社B社から受け取るC社の賃料を引き上げた方がいいのではないとか、A社C社の役員報酬を引き下げてB社を引き上げようとか、本当にいろんな対応策が頭に浮かんできます。

そこで、9ページの5ヵ年利益計画表により11年12月決算の計画を立てます。売上が10%程減少することが予測されますので、B社の取引契約を見直すことにより粗利益率が37%に上昇します。役員報酬も引き下げ、人件費もパートに切り替え、その他経費も見直すことにより、前年と同程度の利益が確保できます。また、B社もかなりの利益が予想されましたがうまくまとまりましたし、C社も利益が出ますが繰越欠損を利用することにより、税金の心配はいりません。このように経営計画の段階で関連会社の取引関係を見直すことにより、合理的で安心した経営ができるのです。ほとんどの会社は、決算近くになってバタバタ決算調整して慌てているケースが多いようです。

【 経 営 相 談 】

私は関連企業3社のオーナーです。自社で毎月の試算表を作成し、決算に際しては毎年税理士より詳しい経営分析表にもとづいて説明を受けています。しかし、私が本当に知りたいのは、①3年後5年後自分の会社をどのようにしていけばいいのか、②関連会社3社と私の個人所得及び私の相続財産をどのように考えて経営していけばいいのかです。私は毎日前を向いて経営しています。私にとって過去の経営分析なんかは必要ありません。必要なのは、過去のデータを知った上で今現在何をしなければならないかです。よろしくお願いします。

事 前 確 認



社 長 の 悩 み

1. 関連各社の利益が著しくアンバランスになってきている。
2. 5年以内に保険の満期や大修繕等いろいろなことの発生が予想されるが、どのような手を打っていけばよいのかわからない。
3. 相続税が心配である。

【ひとつの決算書からドラマを読みとる】

1. 経営計画表を作成する

タテの関係(3つの関連会社と社長の所得税と相続税)とヨコの関係(3年後、5年後の時系列)を考える

2. 11年度の現状を把握

3. 11年12月決算にむけての関連各社の対応策

4. A社の12月決算へむけての具体的対応策

①月別利益計画表の作成

②そのために正確な月次試算表を早く出す

5. B社の12月決算へむけての具体的対応策

6. C社の6月決算へむけての具体的対応策

7. 社長一族の相続税・所得税対策

8. A社・B社・C社の12年目以降の対応策

9. 利益を出すにはどこに手を打てばいいのか

10. もうけた利益はどこへ消えた

11. 設備投資はどの程度可能か

以上、決算書ひとつから色々なドラマを読みとることができます

経営計画表

(単位：千円)

予想される事項	第20期	第21期	第22期	第23期	第24期	第25期	第26期
	10/1-10/12	11/1-11/12	12/1-12/12	13/1-13/12	14/1-14/12	15/1-15/12	16/1-16/12
社長の打つべき手							
			現在				
A 利益	46,388	11,900	2月				
社 税金	17,838						
B 所得	75,300	25,600	2月				
社 税金	28,700						
C 所得	△ 35,400	10/6	2月				
社 税金	0						
社 所得	35,600	Ⓢ32,500					
長 税金	10,900	Ⓢ 5,100					
専 所得	22,500	Ⓢ23,380					
務 税金	5,320	Ⓢ 0					
社 相続財産	650,000						
長 相続税	95,450						
税金(国税)合計	158,208						

5 カ 年 利 益 計 画 表

自分自身の会社です。
自らの夢を自らで描いて下さい！

(単位：千円)

A 社 決 算 期	第20期 10/1～10/12		第21期 11/1～11/12		第22期 12/1～12/12		第23期 13/1～13/12		第24期 14/1～14/12	
	金 額	比 率	金 額	比 率	金 額	比 率	金 額	比 率	金 額	比 率
予想される事項										
売上高	2,004,000		(1,803,600)		(1,903,800)		(2,024,040)		(2,064,520)	
商品仕入	1,280,000		(1,136,174)							
材料費										
外注費その他										
在庫増減	21,460									
粗 利 益	702,540	35.1%	(667,426)	37%	(704,406)	37%	(748,894)	37%	(763,872)	37%
役員報酬	49,700		(40,100)							
給 料	136,000		(138,720)							
減価償却費	57,600		(49,900)							
その他経費	405,700		(385,415)							
定 費	53,540		(53,291)							
営業利益	9,243		(8,000)							
営業外(特別)利益	25,000		(22,400)							
支払利息	9,600		(9,000)							
その他営業外特別費用	28,183		(29,891)							
差引利益	△ 3,500		⊕ 1,500		⊕ 8,500		⊕ 17,500		⊕ 27,500	
投資損益	46,388		(31,391)							
当期利益	17,838									
法人税	8,927									
府市民税	24,516									
消費税	51,281									
税金										

月別利益計画表

自分自身の会社です。
自らの夢を自らで描いて下さい！

(単位：千円)

	目 標	1 月		2 月		3 月		4 月		5 月		6 月		7 月		8 月		9 月		10 月		11 月		12 月		
		日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	日標	実績	
売上高	当月																									
	累計	1,803,600																								
変	商品仕入	1,136,174																								
	累計																									
動	材料費																									
	累計																									
費	外注費他																									
	累計																									
	在庫増減																									
	累計																									
粗	利 益	667,426																								
	累計																									
役	員報酬	40,100																								
	累計																									
給	料	138,720																								
	累計																									
固	減価償却	49,900																								
	累計																									
定	その他経費	385,415																								
	累計																									
費	営業利益	53,291																								
	累計																									
業	業外利益	8,000																								
	累計																									
支	払利息	22,400																								
	累計																									
の	他	9,000																								
	累計																									
利	差引利益	29,891																								
	累計																									
益	投資損益	1,500																								
	累計																									
	当期利益	31,391																								
	累計																									

次に10ページの月別利益計画表を作成します。経営計画にもとづいた目標額を記入し、毎月の試算表から実績額を記入していきます。これを実行するためには、正確な試算表を早く出すことが必要です。減価償却や賞与引当額、消費税を毎月計上するのは当然です。しかし、全く計上せずに決算月になって黒字が赤字に転落したという笑うに笑えない話もたくさんあります。社長の相続対策も絶対に必要です。このケースでは、社長の土地に倉庫を建設してA社に賃貸しました。これにより、社長の所得税が軽減され相続税も軽減されましたし、A社も流通コストが削減されました。このような関係会社を絡めた相続対策は、考えればいろいろと実行することができます。

2. 利益を出すにはどこに手を打てば

いいのか

わかりやすい変動損益計算書を図示したものが13ページです。この図をよく見ますと、利益を出すためには、三項目を徹底して実行する以外にないことがわかります。そして、変動費と固定費の内容を細分化して分析していくことが必要です。

3. 儲けた利益はどこへ消えた

14ページの図から利益がどこへ消えているのかをしっかりと把握することです。このケースでは、28,183千円儲けて現預金が31,000千円増加しておりますの

で、非常に優秀な財務状況になっています。

4. キャッシュフロー計算書

15ページの計算書はお金の動きを示すもので、これからの時代の経営指標になってくる重要なものです。営業活動と投資活動と財務活動の三つの項目で構成されています。営業活動によるキャッシュフローは、当期純利益に②から⑧を加減算したもので、営業活動によって生じたお金の動きを表します。営業活動と投資活動によるキャッシュフローの合計をフリーキャッシュフローと言って、これを最大化していくことがこれからの第1の経営課題です。このケースでは、営業活動によるキャッシュフローが52,943千円あり、かなり余裕があります。そのため、投資活動に23,100千円使ったとしても、フリーキャッシュフローが29,843千円となり、本来ならば財務活動で資金を調達しなくとも、充分余裕をもってやっていくことができます。また、売掛金や在庫がかなり増加していますが、これをもっと圧縮すれば、営業活動のお金がより以上に残ることが④と⑤よりよく理解できます。



【わかりやすい変動損益計算書】

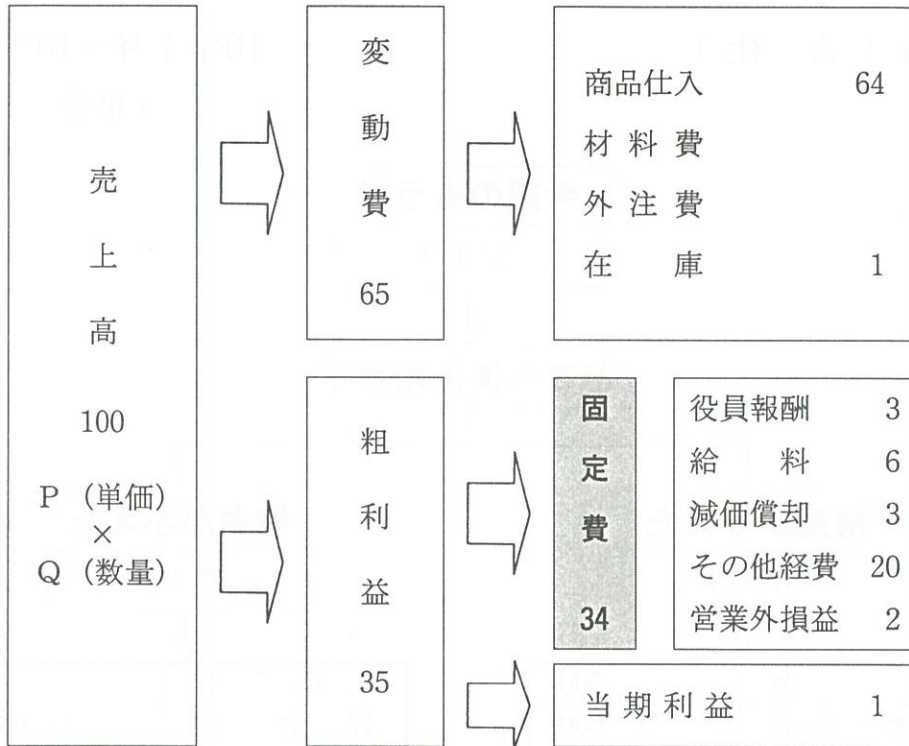
明 細		金 額 (千円)		比率(%)
売	上 高	2,004,000	① 2,004,000	100
変 動 費	商 品 仕 入	1,280,000	② 1,301,460	63.9
	材 料 費			
	外 注 費 そ の 他			
	在 庫 増 減	21,460		1
粗 利 益 (① - ②)		702,540	③ 702,540	35.1
固 定 費	役 員 報 酬	49,700	④ 649,000	2.5
	給 料	136,000		6.8
	減 価 償 却 費	57,600		2.9
	そ の 他 経 費	405,700		20.2
	営 業 利 益 (③ - ④)		53,540	⑤ 53,540
営 業 外 (特 別) 収 益		9,243	⑥ 25,357	0.5
支 払 利 息		25,000		1.2
そ の 他 営 業 外 (特 別) 費 用		9,600		0.4
当 期 利 益 (⑤ - ⑥)		28,183	⑦ 28,183	1.4

この表からわかること

1. 売上が10%増えれば粗利益 (③) も10%増える
2. 売上が増えなくても固定費 (④+⑥) は必ず発生する



【利益を出すにはどこに手を打てばよいか】



利益を出すためには

1. 売上を増やす

- ① 単価を上げる
- ② 数量を増やす
 - ㊦ お客様の数を増やす
 - ㊧ リピーターを増やす

2. 変動費を下げる

3. 固定費を下げる

さあ、
はじめよう

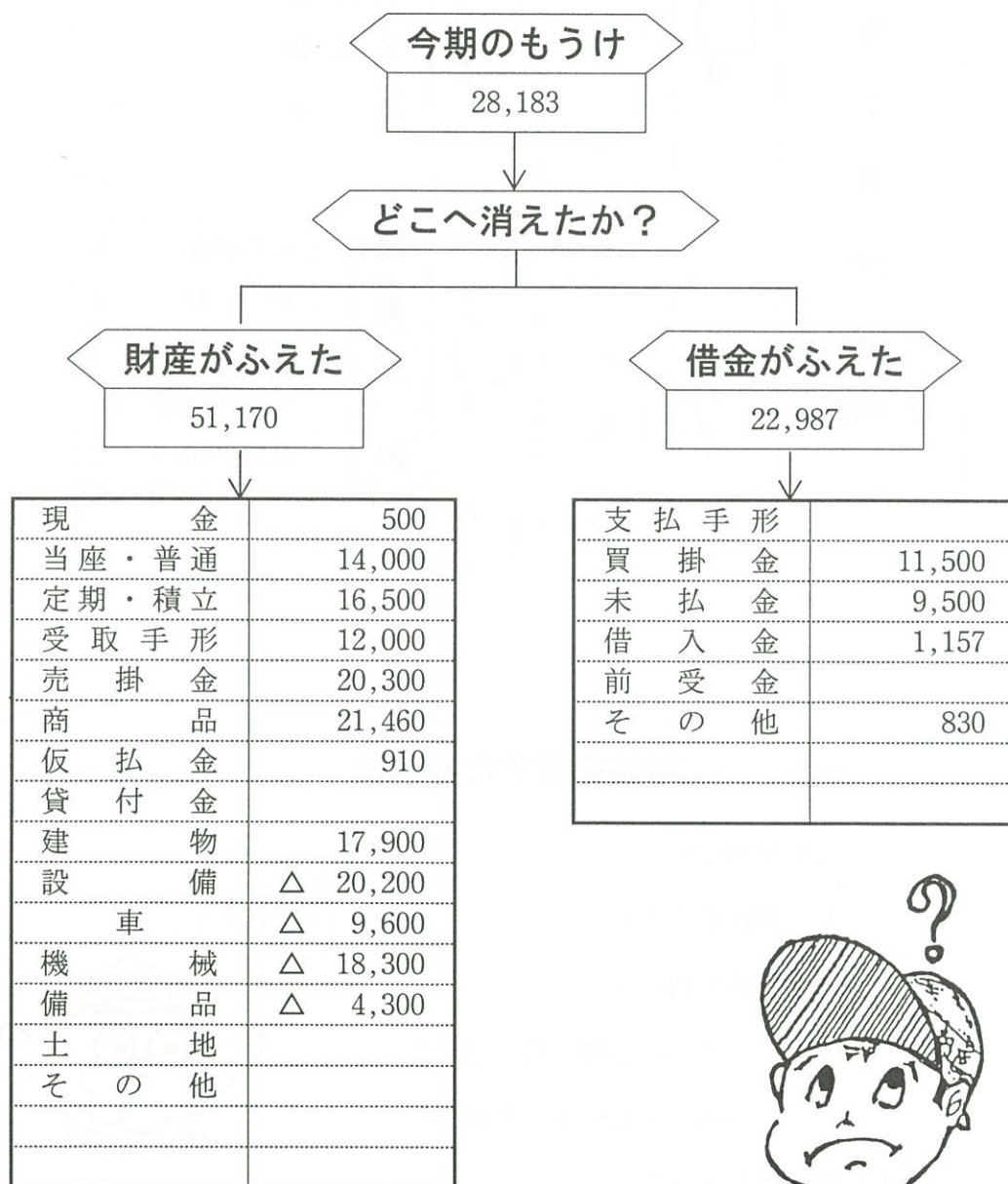


【儲けた利益はどこへ消えた】

会社名（ A 社 ）

10年1月～10年12月

（単位：千円）



【キャッシュフロー計算書】

キャッシュフローは企業の真の実力を表します (単位：千円)

I 営業活動によるキャッシュフロー			現金の流れ
①当期純利益			28,183
②減価償却費		⊕ (57,600)	
③各引当金繰越	繰入額－戻入額	⊕ (0)	
④売掛受手増加	売掛金・受取手形	△ (32,300)	
⑤たな卸増加	たな卸商品・未成工事他	△ (21,460)	
⑥その他流動資産増加	その他の流動資産	△ (910)	
⑦買掛未払増加	支払手形・買掛金・未払金他	⊕ (21,000)	
⑧その他流動負債増加	その他の流動負債	⊕ (830)	⊕ 24,760
II 投資活動によるキャッシュフロー			52,943
①固定資産等の増加	(期末＋減価償却)－期首	△ (23,100)	△ 23,100
III 財務活動によるキャッシュフロー			29,843
①短期借入金増加	期末－期首	⊕ (△ 8,843)	フリーキャッシュフロー
②長期借入金増加	期末－期首	⊕ (10,000)	
③割引手形増加	期末－期首	⊕ ()	⊕ 1,157
現預金の増減額			31,000
現預金の期首残高			⊕ 142,410
現預金の期末残高			173,410

数字に強い
社長になろう



(簡便なキャッシュフロー計算書です)

IV キャッシュフロー計算書 により企業を分析する

①損益計算書とキャッシュフロー計算書の違い

17ページを見て下さい。たとえば掛売で10,000円の売上げをした場合、会計上では10,000円の収益が計上されます。しかし、キャッシュフロー計算書では、お金が入って初めて儲けたのであって売掛金の状態では評価ゼロとなります。本当はどちらが正しいのでしょうか。金融機関からいくらでもお金を借りることができる時代ならいざ知らず、キャッシュが行きづまれば、即、倒産という状態では、結論は自ずとわかるはずで

②企業経営は損益中心主義からキャッシュフロー重視へ

平成12年3月決算より上場企業では、キャッシュフロー計算書の提出が義務付けられました。これは中小企業とて他人事ではありません。金融機関は、この計算書をひとつの物さしとして企業を判断してくるでしょうし、この判断基準が確定すれば、同様のことを中小企業にも求めてくるでしょう。そのために、経営者は、今からキャッシュフロー計算書を作成し、来るべき時のために対応策を考えておくことが必要

です。

③企業がやるべき金融機関対策は2つしかない

これからは、弱い企業が資金繰りに困って、お金を貸してくれと言っても貸してもらえない時代がやって来ます。自分の企業は自分で守る時代です。そのためにすべきことは、経営管理体制を堅固なものにしてしっかり経営することです。つまり、PLAN・DO・SEEによる計画的経営を確実にやることです。そして、金融機関に対して、経営管理体制がいかに堅固であるかをキャッシュフロー計算書によってデイスクローズすることです。次に、自分の企業が将来的にどれだけ魅力あるものかを、経営計画書によってプレゼンテーションすることです。この2つの金融機関対策は、これからの時代、ますます重要性を増していくことと思います。

④4つの企業のキャッシュフロー計算書を読む

21ページから4つの企業の貸借対照表と損益計算書とキャッシュフロー計算書を示しています。①のケースは成長企業のものですが、②のケースは売上が落ち込んで20の赤字になった企業のもので

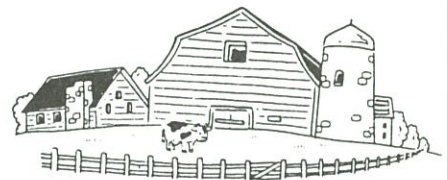
利益を出すために100粉飾したのが④のケースです。①と④の

損益計算書を較べて下さい。利益は①が82で④が80です。売上は800と700で、仕入は400と300で、そんなに目立った差はありません。しかし、23ページのキャッシュフロー計算書を見れば、すぐにその差がわかります。営業キャッシュフローでは、①が107、④が△85となっており、2つの企業ではなんと194の差が生じていることとなります。④の営業キャッシュフロー△85は、粉飾する前の②と全く同じです。これにより、どんなに粉飾しても、キャッシュフロー計算書を見ればすぐにバレてしまうことがわかります。今までの金融機関は、回転率から分析して、「どうもおかしい」と疑ったわけです。

この分析手法も、キャッシュフロー計算書の出現によって時代遅れとなってしまうでしょう。

最後に、キャッシュフローを良くするための5項目を記載しておきます。

- 1 あらゆる経営資源を効率的に運用する
- 2 小さな本社、小さな固定費
- 3 売上を伸ばして在庫を減らす
- 4 代金回収は少しでも早く
- 5 製品が完成するまでのリードタイムを短縮する



【“キャッシュフロー経営”時代の到来】

1. 損益計算書とキャッシュフロー計算書の違い

簡単にいいますと

●収益とキャッシュはズレる

取引

商品10,000を掛で売る

仕訳

(借) 売掛金 10,000 (貸) 売上 10,000

代金は未回収で
キャッシュはない

収益に計上される

どっちが本当

キャッシュフローゼロ

損益 10,000

2. 企業経営は損益中心からキャッシュフローへ

- ① キャッシュフロー経営は世界の常識
 - ・連結財務諸表において「キャッシュフロー計算書」の開示の義務化 → 平成12年3月決算より
 - ・時価会計と税効果会計の導入
- ② バブル崩壊と金融ビッグバンが引き金
 - ・経営状態を示す損益中心主義では不充分
 - ・現金預金を管理することが経営戦略上重要

3. 利益が出ていても倒産する時代

- ① 会社にとって利益とは何か

●ある会社の取引

どちらの計算がよかったか？



平成×1年	
売上	100
諸費用	80
利益	20
受取手形	20
売掛金	10

平成×2年	
売上	150
諸費用	120
利益	30
受取手形	70
売掛金	60

利益は10増えても、信用取引が100増えています

② 自分の企業は自分で守る時代

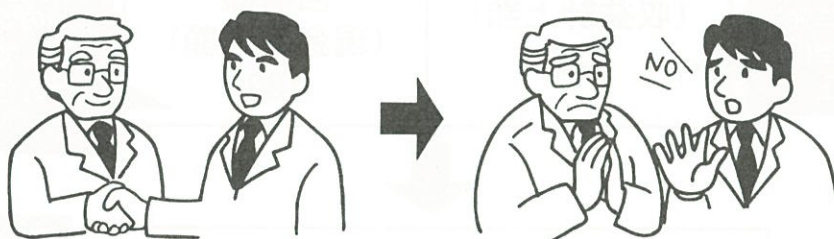
- ・ 自社の経営管理体制を堅固にする
PLAN・DO・SEEによる計画的経営
- ・ 積極的に金融機関にディスクローズする

企業を何で評価するか

土地等の含み
資産があるか

企業の収益性
があるか

企業のキャッシュ
フローがあるか



企業ができる金融機関対策は2つ

ディスクローズ

〔いかに強い企業か〕

キャッシュフロー計算書

連結財務諸表

連結納税申告書

プレゼンテーション

〔いかに魅力ある企業か〕

経営計画書

さあ、がんばろう



4. キャッシュフロー計算書の仕組み

●キャッシュフローからみた売掛金

(増加)		売 掛 金	(減少)	
③ 前期より資産として計上され、現金になっていない売掛金	期首残高 100	② 当期末時点での売掛金の残高	期末残高 120	④ 当期内で現金として回収された売掛金
	売上高 (収益計上額) 120		回収額 (現金流入額) 100	
① 当期中に発生した掛による売上				

間接法による売掛金のキャッシュフロー調整			現金の流れを追う
当期純利益	120	①
売掛金の増加高(未キャッシュフロー高)			
当期末残高	120	②
前期末残高	100	△20	③
当期の現金増加残額	100	④
期首現金残高	0		
期末現金残高	100		

数字に強い社長になろう



5. 4つの企業のキャッシュフロー計算書を読む

一年前の貸借対照表

現預金	100	買掛金	100
売掛金	200	借入金	300
商品	150	資本金	100
固定資産	600	未処分利益	550
計	1050	計	1050

①一年後に売上が順調に伸びた企業のケース

1. 粗利益率も50%を確保しつつ、売上也順調に伸びた
2. 売掛金の回収、在庫管理も順調にできた
3. 借入金の返済も計画通り

貸借対照表

現預金	157	買掛金	125
売掛金	250	借入金	250
商品	160	資本金	100
固定資産	540	未処分利益	632
計	1107	計	1107

損益計算書

仕入	400	売上	800
販管費	250		
減価償却費	60		
支払利息	8		
利益	82		
計	800	計	800

②一年後に売上が著しく落ち込んだ企業のケース

1. 売上が予想額の75%しかできなかった
2. 売掛金の回収も遅れ借入金が50増加した

貸借対照表

現預金	65	買掛金	125
売掛金	300	借入金	350
商品	200	資本金	100
固定資産	540	未処分利益	530
計	1105	計	1105

損益計算書

仕入	300	売上	600
販管費	250		
減価償却費	60		
支払利息	10		
利益	△20		
計	600	計	600

③売上を無理して伸ばした企業のケース

1. その結果粗利益率が50%から40%に低下した
2. 売掛金の回収が遅れ残高が増えた

貸借対照表

現預金	66	買掛金	169
売掛金	320	借入金	250
商品	180	資本金	100
固定資産	540	未処分利益	587
計	1106	計	1106

損益計算書

仕入	540	売上	900
販管費	250		
減価償却費	60		
支払利息	13		
利益	37		
計	900	計	900

④粉飾した企業のケース

- ②の企業が粉飾（売掛金 100 // 売上 100）した








貸借対照表

現預金	65	買掛金	125
売掛金	400	借入金	350
商品	200	資本金	100
固定資産	540	未処分利益	630
計	1205	計	1205

損益計算書

仕入	300	売上	700
販管費	250		
減価償却費	60		
支払利息	10		
利益	80		
計	700	計	700

⑤ 4つの企業のキャッシュフロー計算書

	優良企業 ①	売上不振 企業 ②	無理して 売上した 企業 ③	粉飾企業 ④
I 営業活動による キャッシュフロー				
①当期純利益	⊕ 82	⊕  Δ20	⊕ 37	⊕ 80 
②減価償却費	⊕ 60	⊕ 60	⊕ 60	⊕ 60
③売掛金増加	△ 50	△  100	△ 120	△ 200 
④たな卸増加	△ 10	△ 50	△ 30	△ 50
⑤買掛金増加	⊕ 25	⊕ 25	⊕ 69	⊕ 25
営業キャッシュフロー	 107	 Δ85	16	Δ85 
II 投資活動による キャッシュフロー				
①固定資産の増加	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0
フリーキャッシュフロー	107	Δ85	16	Δ85
III 財務活動による キャッシュフロー				
①借入金の増加	⊕Δ 50	⊕ 50	⊕ Δ50	⊕ 50
現預金増減額	57	Δ35	Δ34	Δ35
現預金期首残高	⊕ 100	⊕ 100	⊕ 100	⊕ 100
現預金期末残高	157	65	66	65

連結キャッシュフロー計算書 (例)

(単位：100万円)

摘要	平成9年3月期 (自 平成8年4月1日 至 平成9年3月31日)	
	金額	
I 営業活動によるキャッシュフロー		
1. 当期純利益		45,650
2. 営業活動により増加した 純キャッシュへの調整		
(1)減価償却費及び償却費	41,294	
(2)貸倒引当額	△151	
⋮	⋮	
(12)資産及び負債の純増減		
・受取債権の(△増加)減少	1,578	
・棚卸資産の(△増加)減少	2,633	
・支払債務の増加	1,597	
・未払法人税等の増加(△減少)	△29,569	
⋮	⋮	
(13)その他	7,028	38,227
営業活動により調達した 純キャッシュ		83,877
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		△131,605
2. 投資及び長期貸付金の実行		△ 8,906
3. 売却可能有価証券の売却および償還		124,583
4. 有形固定資産の購入による支払額		△45,773
⋮	⋮	
9. その他		1,434
投資活動に使用した純キャッシュ		△59,529
フリーキャッシュフロー		24,348
III 財務活動によるキャッシュフロー		
1. 短期債務の増加(△減少)		△1,334
2. 長期債務の調達		1,862
3. 長期債務の返済		△1,737
4. 配当金支払		△13,047
5. その他		△126
財務活動に使用した純キャッシュ		△14,382
IV 為替相場変動による現金及び 現金等価物への影響額		6,133
V 現金及び現金等価物純増加額		16,099
VI 現金及び現金等価物期首残高		168,285
VII 現金及び現金等価物期末残高		184,384



- ① フリーキャッシュフローは企業の実力
- ② フリーキャッシュフローがマイナスなら現状維持が精一杯で、不足分は金融機関よりの借入金でまかなっている
- ③ 営業キャッシュフローが2年連続してマイナスなら倒産する
- ④ 営業キャッシュフローの範囲内で借入金の年間返済額とする
- ⑤ これからの経営はフリーキャッシュフローを最大化すること

京セラ会計学

経理部長の意識改革から生まれた『京セラ会計思想の原点』

本質追究の原則

物事の本質を追究し、その原理原則に則り、何が正しいかを追求する。

第一章を斎藤さんは、次のような書きだしで始めています。

社長は経営に対する基本的考え方として、常にものごとの本質を追求し、その原理原則に則り、何が正しいかを探究しなければならないと述べておられる。

会計の問題についても同様で、いたずらに世間の一般の通念のみ追うのではなく、常にその本質を追求し、その原理原則に従って、処理しなければならないと戒められている。社長は自らこれを実践され、その体得された会計思想は、われわれ経理部員はもとより、全社員に警鐘を鳴らされてやまないものがある。

社長が経営の実践の中から、自ら体得された会計思想は、強い確信に満ちており、通常の会計思想とは異なった社長独自の発想に基づいている。またその発想は、技術、経済の両極をきわめられた、他に類をみないものと断言できる。経営学は経営の中より生まれる。その経営こそは経営者が創造するものである。すばらしい経営者はすばらしい経営学を創造する。



① 経理を知らない者は 真の経営者にはなれない

社長は経理を非常に重要視されている。経理を知らない者はほんとうの経営者にはなれないとさえ言われた。

役員会においても、帝王学と称して役員に決算書の内容を説明され、貸借対照表、損益計算書の見方まで解説されることがあった。

それは、私がいつも〈盛和塾〉でお話する「人間として何が正しいのか」ということを言っています。つまり、経営全般の問題ばかりでなく、経理という経営の一部門についても、原理原則にのっとり、何が正しいかを探究しなければならないと述べているわけです。

「私は技術屋です、工学部で物理学しかやっていません」と言ったところで、決算書の意味するところが理解できないようでは経営者にはなれません。ですから私は、役員会で貸借対照表や損益計算書をどういうふうに見るかということの説明、解説したことがあります。

またあるとき、社長が大株主懇談会の席において、大株主である銀行の重役の方々に決算書を説明された際、その説明のみごとさに銀行の重役の皆さん方は舌を巻かれ、経理担当役員として同席した私に、同情の一コマさえあった。

斎藤さんは周囲の人たちから、「あんなに経理のことが分かった経営者がいたのではたまらんでしょうね」とか、「しょっちゅう文句を言われているのではないですか」という意味の同情をされたということです。そして彼は、この章を次の言葉で結んでいます。

決算書は経営者の成績表。

② 数字の奥に展開されるドラマが読めるような表現を

社長は、『決算書にはドラマが展開されている』と言われる。決算書は社長の意思と実行力の所産であり、そのなかには社長の会計思想が脈打っている。それはまた社長の経営に対する考課状でもある。

決算書とは、京セラの場合、月次決算のことです。その決算書の数字が物語るものは、経営者の意思と実行力の産物なのです。同時に、社長の経営に対する成績表でもあります。

ある時社長は『決算書は小説を読むように楽しい』と言って、でき上がったばかりの月次決算書をわしづかみにして鞆に入れ、米国KII（京セラインターナショナル）へ飛んでいかれたことがあった。さぞかし機中では、決算書を貪り読まれていたのではなからうか。これこそ決算書の本質を突いておられると思った。多忙な社長に対し、社長が演出された素晴らしいドラマを表現すべきか、決算書の内容をどう表現すべきか、その責任の重大なることを痛感した。

つまり彼は、会社経営という素晴らしいドラマを演出する私に対して、その結果をどう表現すればいいのか、多忙な私が分かりやすいように決算書の内容を、いわば私の成績表をどのように示したらいいのか、その責任の重大さを痛感したと言っているわけです。

京セラの月次決算書というのは、損益計算書がひとつだけあるわけではありません。部門が30ありますと、30部門の損益計算書があり、その合計である全体のものまで一緒に作成されています。したがって、その損益計算書をパッと見ると、あ、Aという事業部はこういうものを作っておったんやな。その事業部は35歳の若いあの人が事業

部長で、その補佐役は誰で、作っているのはこういう商品だったな。そしてこれは主にこういう所に売っていたな、ということがわかるわけです。

その数字を見ていますと、前月に比べて増えたか、減ったか、どうなっているのかという変動だけではなくて、その若い事業部長の顔が浮かんできて、悪戦苦闘している様子がたいへんよく見えるわけですね。ずうっと数字を見ていくと収益がワーストと落ちている。さらによくよく見てみると出張費、交通費、電話代、光熱費が増えている。そうすると「あいつ、まあ慌てて走り廻ってお金ばかり使っていて、ただでさえうまくいってないのに、ますます収益を落としておるな……」と、あたかも小説を読むように、活動している様子が数字から全部読めるわけです。

③ 儲けた金はどうなっているか

会計は金の動きから始まる。働いて儲けた金はどうなっているか。貸借対照表を見ながら社長より鋭い質問が飛び出す。貸借対照表の原理原則がわかっていないと、説明ができない問題である。

資金の動きは、資金の源泉と資金の用途を表す、資金運用表により探求することができる。

2期間以上の貸借対照表を分析し、残高の増減を分類整理することにより作成され、資金収支の状況を明らかにすることにより、資金管理、経営分析、支払能力の判定などに役立つものである。

皆さんが仕事をなさる場合、月次の決算も年次の決算もされていることでしょう。通常経理担当者の方から「売上はいくら、税引き前利益はいくら、利益はいくら……」という報告があるでしょう。

斎藤さんは、戦前すでに上場会社の経理を担当されていた方ですから、仕事にはたいへん自信を持っておられ、決算報告があったときに私は尋ねました。

「儲かったお金はどこにあるんですか？」
彼はふくれて言うわけです。

「いや、それは……、一言では説明できません。社長は素人ですからお分かりにならないと思いますが、会計とはそんな簡単なものではないのです。営業活動の結果儲かったお金は形を変えて設備になったり、在庫になったり、売掛金になったりしています」

「あなたは、儲かったから今度配当金をいくらにしようと言うけれど、そのお金はあるんですか？」

「いえ、利益はいろんな形になっていますから手元に現金はありません。配当をするなら配当原資として、利益処分を行う際、銀行から新しく借りる必要があります」

「銀行から借りなければお金がないようだったら、儲かったとはいえないではありませんか」

「いや、経理上はそれを“儲かった”と言うのです」(笑) というようなわけのわからないやりとりを、しょっちゅう繰り返していました。

私はもっと説明してほしいと考えて、貸借対照表等を使って資金の調達源泉と運用用途を表す「資金運用表」というものを作りました。つまり、決算の結果どれだけの余裕があるかを表したかったのです。

④ 社長の魂の注入で採算性向上の土壌を作る

社長は経営方針の中でその重点項目の1つとして、時間当りの目標数値を決められ、強かにその目標達成を推進された。アメーバ単位で生んだ1時間当りの付加価値が、運命共同体である集団に対して、どれだけ貢献したかということが重要な課題である。従って毎月の時間当り実績は全従業員の大きな関心事であり、その実績向上には全員が総力を挙げて努力しているのである。

ここには、当社のアメーバ経営のことが書いてあります。「時間当り採算性向上」とは、利益率を向上するという意味です。

京セラでは、採算性のことを「時間当り」と表現しています。

[1] 時間当りには社長の魂が

時間当り制度の運営が当社のすばらしい業績を生んでいるが、しかしこの付加価値採算制度を他社が採用して、必ずしも業績向上が約束されるものではない。なぜならば、そこには社長自ら直接現場に出向かれ、みんなと一緒に対話をされ、または職場の会議を通じ、あるいは職場のコンパの中で時間当りを説かれて、この採算制度の躍動する土壌を作られたからである。すなわち、当社の時間当り採算こそは社長の魂が入っているのである。

京セラの大成功の要因は、アメーバ経営による時間当り採算制度によるものといわれていますけど、実は制度だけではありません。その制度を運用するについて、そこには社長の魂が入っています。——斎藤さんはそう書いておられるのです。つまり、社長自ら現場に行って従業員と議論し、対話をし、また職場の会議を通じて、あるいはコンパを通じて触れ合いながら、採算性をいかに上げるか再三再四説いてきたからだ、と言っておられるわけです。

ものごとはすべて、制度があるからうまくいくわけではありません。採算性を向上するような制度を作り、そこに魂を注入することが必要なんです。魂を注入するというのは、現場に行って社員のみんなと一緒に、その制度をどういうふうに活用していくかを徹底して議論することなんです。

[2] 従業員のみんなが頑張ってくれるから

当社の経営は、アメーバ経営と呼ばれる細分化された小単位で市価に準ずる価格で社内売買取引を行い、独立採算を行っているところに特徴がある。各アメーバはともに励ましあっているのぎをけずり、時間当り実績の向上に努

力している。

社長はよく、銀行等の方々から、京セラのすばらしい業績の秘訣についての質問を受けられることがあった。そのときは即座に「従業員のみんなが頑張ってくれるからです」と答えられた。社長は常に従業員の苦労を身にしみて感じておられるのである。

いくら社長が頑張っても、いくら社長が考えてみても、採算性向上はできるものではありません。従業員一人ひとりが採算性ということを意識し、頑張ってくれないかぎり、できることはありません。ですから、「京セラはなぜそんなに利益がでるのですか。うまくいくんですか」と尋ねられたときは、「うちの従業員が頑張ってくれているからです」という言葉が、心の底からためらいもなく出ました。従業員がその気になってくれないかぎり会社は立派にならないわけですから、私にとってそれは当たり前の気持ちなんです。

⑤ 利益が変動するのは、 1対1対応をしていない証

⑥ 当社ではアメーバ経営を行っていますから、塾生の皆さんにはよく「月次の決算をしなさい」と言います。経理のシステムというものは、利益を出しているのか、損失を出しているのか、うまくいっているのか、いないのか、毎月毎月、一目瞭然と分かるような管理システムでなければいけません。半年後に経理屋さんには帳簿を整理してもらって、「社長、儲かっていましたよ」と言われるようでは経営にはなりません。月末に締めて、せめて1週間後には先月の利益がどれだけ出たのか分かるような経理をしなければだめだ……と、日々皆さんに申し上げていますから、大半の方はそうなさっているものと思います。

ところが、自分で今、考えてみてください。毎月出てくる利益の数字がアップ・ダウンしていませんか。売上高はあまり変動していないのに、月によって利益がグッと増えたり減ったり、赤字になったり黒字に

なったりしているはずですが。売上がアップ・ダウンしているようだと困りますが、利益面でアップ・ダウンしているのは、1対1対応ができていない証拠なんです。月次決算書さえ見せていただければ、1対1対応ができていないからアップ・ダウンしているのだということがすぐ分かります。

⑦ 売掛金・買掛金の入金・支払い の消し込みも1対1の対応で

売掛金の入金チェックについても、売上分とその入金分を1対1の対応で消し込み、どの売上分をどの入金で受取ったのかを個々に明確にしなければならぬ。また買掛金についても同様に、1対1の対応で、どの仕入分をどの支出金で支払ったのかを個々に明確にしなければならない。

京セラが大きくなってくると、大手の電機メーカーにも品物を納めるようになります。そういう会社は、研究部門だけでなくたとえばテレビ事業部や半導体事業部などでも当社の製品を購入され、それが経理部ではすべて「京セラ」というアカウントで買掛金が計上されます。

昔のことですが、ある大手企業さんが「資金繰りが苦しいので、支払いを加減したい」と言ってこられたことがありました。本来なら、各社各様に取引条件があります。にも関わらず、「買掛金が5,000万あるので、5,000万円支払わなければいけないんだが、金繰りがつかないのでとりあえず1,000万円だけ支払います。今月はそれだけで勘弁してほしい、来月は何とかするから」と言われました。皆さんもご経験があると思いますが、そういうような支払いをされても、なんとも思っていない方が多いと思います。

私はそういう支払いをされると、「それはどの納品分の代金ですか？」と必ず聞きます。

「そんなラフな支払い方をされたのでは困ります。研究所に納めた品物、テレビ事業部に納めた品物、半導体事業部に納めた品

物を合計すれば、1千何百何十万円になりますから、とりあえずその分を支払うということではなければ当社では消し込みができません」

⑧ いつ売れるかもしれない、あるいはまったく売れないかもしれない在庫品なのに、資産として扱われて税金をとられるわけです。そうなれば、健全な財務にしなければいけないにもかかわらず、不要な税金を払うことになって体質は弱くなっていきます。ですから私は、そのような在庫品を“石ころ”として捨てる方向へもっていきました。つまり、強い筋肉質の会社にするために、財務をできるだけスリムにして不良資産を抱えないようにしたわけです。

いまは製造の話をしました。流通業はどうでしょうか。流通業の場合は、商品を仕入れます。例えば、お菓子類でも干菓子みたいに長持ちするようなもの、あるいは干物や缶詰など、いつ売れるか分からないものもありますから、仕入れたときの簿価で棚卸し等はされているはず。その棚卸しは、実際には社長さんが見ているのではなくて担当者に任せていると思いますが、実際に見て回ると去年からいっこうに動いていない品物が出てきます。その商品は、今後も売れないかもしれないのに、倉庫にきれいに並べて財産として置いてあります。そのためそれは資産とみなされ、利益が出たといって税金を払っておられます。

つまり、棚卸しというものは人任せにせず、社長自身がやるべきなんです。自分も担当者と一緒に倉庫で検品をし、「この商品は3年前からいっこうに売れていないではないか。もう捨てなさい」と

言ってみて回ることが大切です。そういうふうに在庫をスリムにして、財務体質を強くしなければいけないというのが、この「石ころ論」です。思い当たる経営者は、きつとたくさんいらっしゃるでしょう。

⑨ 健全資産の原則

発展し続ける企業になるには、筋肉質の経営体質をもたなければならない

社長は当社の資産には、不良債権があってはならないと厳しく注意された。このことは、不良資産を作ってはならないということであり、もし万一不良資産が発生した場合においても、すみやかにこれを整理しなければならないということである。

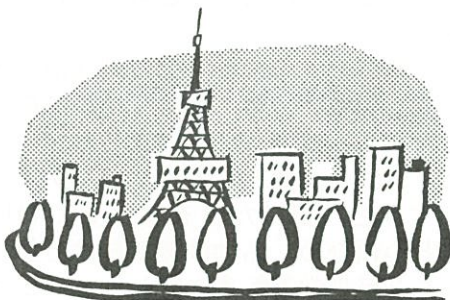
⑩ 機械設備は中古品を工夫して使う

草創時代は機械設備については、他に便利なものがあっても我慢して、現在ある機械にいろいろ創意工夫を凝らして、改良し使いこなしていくようにされたり、また機械を買うのにも中古品で我慢したり、あるいは事務用机、椅子等は全て中古品を買ってくるのが当たり前であった。

まだ会社ができて4年目くらいでしたけれども、私が最初にアメリカに行ったとき、同業者の工場を見せてもらったことがあります。そこにはドイツ製のプレス機械がずらっと並んで、リズムカルに動いていました。そのころの京セラは、私の手造りのプレス機械でエッチラオッチラと製造していたのです。

それを見て、ええな、凄いな、ドイツの機械はやはり素晴らしい。スピードといい性能といい申し分ないな。「この機械は一台いくら位するんですか」と尋ねると、目の飛び出るような値段を、相手の工場長が言ったんです。その目の飛び出るような値段を聞いて、私は思いました。一体一分間で何個作っているのかな。

ちょっと勘定してみて、ああ、俺の作っ



た機械でもこれの半分くらいは生産している。すると生産性は半分、この工場の投資総額は大体これくらいだから、設備投資から言えば、これはもう、うちの方が勝てるな。

普通はそういう計算はしないはずです。ドイツの素晴らしい機械がサーッと動いているのを見たら、もうこれは負けたわ、早くあれを買わんならん(笑)と。そうではなくて私の場合、うちのポンコツ機械の方が、計算をしてみたら勝っていた。これならいける、と思ったのです。

⑪ 不動産投資は工場増設のみに (浮利は追わず、額に汗して利益を得る)

高度成長時代の借金経営全盛の時、銀行等より不動産投資として、ボウリング場、ゴルフ場等の騰貴を狙った投資勧誘があった際、社長は厳として耳を傾けられなかった。不動産投資は将来の工場増設予定のみ慎重に行われた。

⑫ 売上と仕入の対応も1対1

社長はよく米国K I I (京セラインターナショナル)の経理の話をされることがあった。K I Iの経理を担当していた梅村部長は、工学部出身で経理についてはまったく経験がなかったが、仕事熱心で意欲的に経理を切りまわしていた。

あるとき社長がK I Iへ出張され、梅村部長より月次決算の説明を受けられた際、利益が月によってかなりアップ・ダウンするのに気がつかれた。よく調べるとK I Iは京セラより6%しかマージンを受取っていないのに、利益が15%も出ている月があることに気づかれた。そこでその内容をよく調べてみると、売上はモノを客先へ出荷した時点で計上しているのに、仕入は銀行の輸入決済手続きに日数を要し、月末の場合は翌月仕入計上となっているものがあることが分かった。

すなわち売上に対応する仕入が計上されていないことが分かった。それからは売上と仕入はすべてひとつひとつ明確にして、1対1の対応で処理し、正確な月次決算書が作成された。

1対1の原則

- ⑬ 事実は1つしかない。作ることはいっさいできない。要は原則を守ること

「社長はものごとを処理するに当たり、1対1の対応で処理しなければならないと強調された。その処理すべき内容を、ひとつひとつ明確にし、グロスや井勘定で処理してはならないということである。」

モノ・金の動きと伝票の対応は

モノの動きと伝票は、必ず1対1の対応で処理しなければならない。伝票なしでモノを動かしたり、モノが動かないのに伝票のみで処理したりしてはならない。売上伝票、仕入伝票は必ずモノの動きと対応して処理するということである。

現金の動きと伝票も、必ず1対1の対応で処理されねばならない。入金伝票、出金伝票は必ず金の動きと対応して処理するということである。

経営をしていると、必ずモノと金が動きまわります。そういう時には、必ず伝票と1対1の対応で動かさなければならないということです。会計では、これは原理原則で当たり前のことですが、それが守られていないから、守ることが大切だと言っているわけです。

とくに、モノの動きと金の動きが必ず1対1で、伝票と一緒に動かなければならないということは守られていません。

たとえば、大商社や大会社なんかでもそうですけど、伝票だけをよこしておいて「ひとつ頼むわ、品物は後で届けるわ」ということが日常茶飯事に行われています。

ですから私は、こんなことを言うと怒られるかもしれませんが大企業、とくに商社の決算はあまり信用しておりません。ああいうものはいくらでも変えられる、とさえ思っています。

⑭ 資材一升買い論

社長は常にもものを買ってはならない、その日その日の必要なものを買う“一升買い”を説かれた。余分に買うことは無駄使いのものである。

一方、買入れたものをそのつど費用に落とせば会計処理もシンプルになる。また倉庫もいらず無駄な経費が省け、在庫金利もかからない。社長は物価騰貴に対しても物価値上がりを見越して大量に買入れを行うという姿勢よりも、メーカーはメーカーに徹し生産で設けるという姿勢を強調された。

当社はモノを作る生産工場ですから、原材料をはじめいろんな資材が毎月毎月必要なわけです。そのように毎月要るものを、毎月要る分だけ買う、いや、もっとつきつめて言えば毎日要る分だけ買う、それを“一升買い”と言っているわけです。

「一升ずつ買うのは高くつきます。一斗樽でまとめて買えば安くなりますよ」と言われても、私はあえて一升で買う、一斗樽で買うことはまかりならんと言ってきました。一斗樽どころか、それを5本一度に買うともっと安くなりますよ、そのほうが原価は安くなりますよというのが一般の会計学です。しかし私は、そのようなことは絶対にしてはいけない、と言ってきました。

当座買いはコストを安くする

なぜかといいますと、私は一般の合理的な考え方と違った方向で、厳しく経営を見てきたからです。

それは、子どものころの体験から来ていることです。私の実家は、父が戦時中に印刷屋と紙袋の製造をしていました。昔のことですから、家の離れに工場があって、従業員も10数人おり、その人たちにまじって

父も母も働いていました。おふくろは明るく快活な女性でしたが、父は実直で真面目なタイプで、本当に仕事一途な人間でした。子ども心ながら、私はそういう両親の日常を見ていたわけです。

父は鹿児島市内から4、5里離れた田舎の出身で、その人たちがサツマイモや里芋などいろんな野菜を、大八車に引いたり天秤棒を担いだりして鹿児島市内に売りに来ていました。夕方になると帰っていかれるわけですが、売れ残ったものがあると持って帰るのは重いものですから、知り合いの私の家に寄っていかれるわけです。

おふくろは、疲れているのに持って帰らせるのはかわいそうだという気持ちも働き、また主人の田舎から来た遠い親戚の人たちなんだから親切にしなければということで残った野菜を買ってあげるわけです。

小学生のころ、そんなおふくろの姿を見ていた私は、おふくろはなかなかいいことをするなと思っていました。ところが、夕飯どきになると無口で真面目な父が「また買いよって」と母に怒るわけです。おふくろも負けずに、「あなたの遠い親戚の誰々さんの奥さんが売りに来られて、うんと安くしてもらって買ったんです。あなたの親戚を助けてあげたという点でも、安く買ったという点でも、褒められこそすれ怒られる筋合いなんかありません」と、食ってかかっていた。私もご飯を食べながら、真面目くさった親父よりも「そりゃあ、おふくろの言う方が正しいな」と思っていました。

父にしてみれば、自分は仕事ばかりしていておふくろのそんな姿をじかには見ていないんですが、なんとはなしに無駄遣いをしているという感じで怒っていたと思います。ところが、おふくろにしてみれば「お父さんは何を言うか。こんなに安く買ったのに」となるわけです。家計の切り盛りにしてみても、私は頭を使ってうまくやっているのに無駄遣いしているように言われたのではたまらない……と、抗弁しているわけです。

私も、実はおふくろのほうが正しいと

思っていました。ところがある夏の日、学校から帰ってくると、おふくろが「あらっ、あらっ?!」と言いながら、お手伝いさんまで総動員して庭先を掘っているんです。たぶん、以前に買った里芋だかサツマイモを埋めていたことを思い出し、それを探し出していたんでしょう。

掘り出してみると、それはもう大半腐っています。「もうこんなに腐っているわ」と言いながら、包丁で削っていくと、元は大きなサツマイモがすっかり小さくなっています(笑)。それを竹のザルにてんこ盛りにして、大きな釜でゆでてくれました。そして私に、「和夫ちゃん、お友達を呼んでいらっしやい」と言います。ガキ大将だった私は、近所の友達をみんな呼んできてそのサツマイモを食べました。そのイモを腹いっぱい食べた友達は喜んで帰りますから、おふくろは「よいことをした」と思っているわけです。

一方、父は印刷工場朝から晩まで働いていますから、そんな光景は見えていません。しかし、どうもいい加減な嫁さんだから、いくら親戚の人から買うとはいえ、「安く、経済的にやっているはずがない」と思っています。だから何かあると、「おまえさんのようなやり方をしてはいかん」と言っていたわけです。私はそのとき初めて、「ハハーン、親父が怒っているわけが分かった。こういう嫁さんなら所帯がつぶれてしまうわ」と思ったんです(笑)。

両親の行動を見て気が付いていたものですから、私は斎藤さんに「一升買い論」を説いたわけですが、斎藤さんも言い張ります。

「そんなことは、経営学からいっても経理の理屈からも逆行することです。世界中の

どこ会計学をみても、安い物を買いなさいということはあっても、高い物を買いなさいという論理はありません」

私も「そんなことはどうでもよしい。とにかく、要る分だけ仕入れなさい」と、頑張ったことを覚えています。

15 保守危機感の会計は、京セラ集団を守るために何が起きてもビクともしない防衛体制の姿勢であり、技術面では先端を突き進んでも、会計面ではコンサバティブ、保守堅実を守ろうとする思想である。

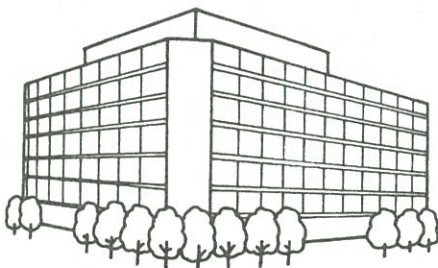
そのためには、いたずらに経営成績を良く見せようとするようなことは断じてやらず、会計処理にあたり、損失となるべきものは早く落とし、一方収益となるものは押さえるだけ押さえ、将来の収益に備える体制を採ることである。

保守危機感の経営原則としては、技術的には先端技術を次から次へと突き進んでいくけれど、会計面では保守的で堅実性を守ろうとする思想だった、という意味です。そしていたずらに経営成績を良く見せようとするようなことは断じてやらず、逆に会計処理にあたっては損失として挙げるべきものはなるべく早く挙げ、一方、利益となるような、収益となるようなものはなるべく押さえ、上げないで将来の収益に備える体制をとってきました。

16 常に余裕のある経営をする
「土俵の真ん中で相撲をとる」

社長は、常に金のことについて心配しては仕事ができないから、安心して仕事ができるよう、シンプルで分かりやすい会計の仕組みにするようにと指示された。

私はよく言いました。「常にお金のことを心配しては仕事ができないので、うんと余裕のある資金繰りをしてください。ぎりぎりの資金繰りをするんじゃないよ」



そして、私が「いちばん嫌いなもの」として挙げたのが、「手形の決済に苦勞する」と言うことです。世の中には、手形が明日落ちない、どうしようといって死にもの狂いで金策に走り回り、やっと手形を落としてよかったといって喜んで人がおられます。それで、あたかもすごい経営をしているかのように振る舞っていらっしやいますが、私に言わせればそれは愚の骨頂です。

⑰ 資産運用は元本保証で

当社の資金運用にはギャンブルは御法度である。社長は必ず元本保証の運用でなければならないと厳しく戒めておられる。従って資金運用のための株式投資は禁止されている。

創業以来、この考え通りに来ています。バブル経済崩壊だとかいふようなことがありましたが、京セラの場合は一度もそういったことによる不祥事はありません。経理部門で損失を出したことは、創業から38年、いまだかつて一度もありません。

元本保証となれば、銀行預金しかありません。しかし、現在のように預金金利が1%にも満たない状況になって、経理部門の人は歯がゆい思いをしています。けれども、京セラでは銀行預金以外はしてはいけないのです。

設備投資資金の回収

⑱ 借入金限度額は減価償却 ＋税引き後利益の範囲

設備の借入金のような長期借入金を借り入れた場合、その借入金の返済は減価償却費と利益の一部で毎月均等分割返済の方式で、確実に返済を実行することができるよう要望された。

設備資金を借りる場合、通常、その原資を向こう何年間で返済しますと借ります。その時、その原資は年間の減価償却の毎月分の減価償却費と毎月の税引後利益で返却できる範囲内の借入しかしてはいけ

ないということです。

言い換えると、減価償却プラス当期の利益が返済原資にあてられるわけですから、安全経営をしようと思えば、減価償却プラス税引後利益で返せる範囲の資金しか、設備投資をしてはいけないということです。

安かったですから、生産性が半分であっても十分ペイします。私がこれで勝ったなと思った、というのはそういう意味です。技術屋ですと、優秀な機械が欲しくなり、それを導入しなければ負ける、と思いがちですが、それが固定費を上げることになっていくわけです。

⑲ 固定費の増加を徹底的に警戒する

社長は、よく損益分岐点を図式にして説明し、固定費の増大について注意された。固定費の増大となる設備投資には非常に慎重で、稟議書などもなかなか決議されなかったが、いったん必要と思われたものは驚くほど果敢に決断された。また人員の増加も、固定費の増大となるので非常に警戒され、特に間接人員の増大については厳しくチェックされた。

機械の購入など設備投資は、減価償却費として固定費の増加につながりますが、人件費の増加も大幅な固定費増大の原因です。正社員が増えれば固定費は増大し、とくに間接部門の増加は要注意で、いつのまにか人が増えているというのは非常な問題です。

ですから大事なことは損益分岐点の図式を変える、つまりなるべく固定費を下げて、同時に変動費も下げ、利益率を高めるということが経営の要諦になります。

参考資料：季刊誌 盛和塾「塾長講話」

塾長講話に興味をもたれた方、
入塾希望の方は

盛和塾事務局(075-212-7801)へ
ご連絡下さい。



— ご相談はお気軽に —

