

A Consultant Father Teaches His College Daughter
SIMPLE ACCOUNTING

コンサルタントの
父が大学生の娘
に教える
シンプルな
会計

日本キャッシュフローコーチ®協会
代表理事

和仁達也
Wani Tatsuya



かんき出版

私、ユキ。

今、大学3年生。

いずれカフェで起業しようと思っ
ているの。

でも、理屈や数字が苦手で……。

こんな私でも、

経営者になれるかしら。





もちろん、大丈夫！

パパは経営コンサルタントで、
とくに、会社の数字について
教えるのが得意だから。

ただし、僕の話をちゃんと
最後まで聞いてね。

A Consultant Father Teaches His College Daughter
SIMPLE ACCOUNTING



はじめに

本書のキーワードは「**ざっくり、シンプルに**」です。

会計と聞いてまず思い浮かべるのは、「数字」「複雑」「難解」から始まり、「面倒」「退屈」「ややこしい」ではないかと思います。

できれば、会計の勉強はしたくない人も多いかもしれません。しかし、経営者やこれから起業する人にはとても重要なものです。

また、経営者や起業家ではなくても、誰にでも会計の知識は必要だと言えます。たとえば、結婚していれば家庭を運営していますし、人生設計にも会計は役に立ちます。

そこで今回、僕は娘の協力を得て、「ざっくり、シンプルに」をテーマに、誰でもわかる会計の本を目指しました。**会計は決して難しいものではなく、あらゆる経営の知恵として役立てられるもの**なのです。

25年間のコンサルティング経験から僕が感じたことは、顧客である経営者は会計について、「正確さ」より「シンプルさ」を求めている、ということ。**経営のために必要なのは、「会社のお金の流れとバランス」を把握すること**だけです。

そのために、本書は「お金のブロックパズル」という簡単な図を使って、会計をシンプルに理解できるようにしました。

お金のブロックパズルは、日ごろ僕が経営コンサルティングの現場で使っている会計ツールです。これを使えば、会計が苦手な経営者も、「自分には会社の数字は関係ない」と考えているスタッフたちも、すぐに会社のお金の流れを理解できるようになります。

会社のお金の流れは、人間で言えば血液の流れと同じです。どこかで滞っていたら具合が悪くなり、会社は蝕まれていきます。放っておくと、取り返しのつかない事態になることも。

お金の流れのどこに問題があるのかを見つけ出し、解決策を考えるためにブロックパズルは活用できます。たとえば、一見無理に思える「給料(人件費)を増やししながら利益も増やす」ようなことも可能になります。

ブロックパズルを使いこなせるようになれば、日常の面倒な数字の問題が、シンプルに解決できるようになります。

会社も人生もずっと順風満帆な状態が続くわけではなく、さまざまな試練が待ち構えています。その時々で、自分の判断を信じて、どのように経営のかじ取りをしていくか。それはAIにはマネできない領域です。

その判断ツールとして、お金のブロックパズルを役立てていただきたいのです。

お金のブロックパズルは決して難しい会計ツールではありません。皆さんが子どものころ、恐竜や家をつくって遊んでいたレゴブロックのように、楽しく学ぶことができます。

僕は、このお金のブロックパズルのおかげで、自分自身の会社の経営やクライアントの支援がスムーズにできるようになり、全国に800人を超えるキャッシュフローコーチの仲間をつくるできています。

文字通り、お金のブロックパズルで人生が変わりました。

本書が、皆さんの会計に対するイメージを変える一助になれば幸いです。

★本書で紹介している「お金のブロックパズル」は、西順一郎氏が開発した「STRAC表(現・MQ会計表)」をもとに、著者がアレンジしたものです。

★「お金のブロックパズル」は、読者の皆さんに会計をシンプルに理解していただくため、決算書を大胆に簡略化して図解しています。

本書の登場人物

本書は父と娘との対話で進行していきます。基本的に、父が娘に会計について教えていますが、ところどころで和仁家の日常も垣間見られます（笑）。



和仁 (父)

51歳。「お金のブロックパズル」の伝道師。主に中小企業向けに経営のコンサルティングをしながら、ブロックパズルで会社の「お困りごと」を解決している。

毎年ホノルルマラソンに出場。40年以上のプロレス・ファンでその要素を仕事にも取り入れている。

日ごろ、仕事仲間やクライアントとは自立したパートナーシップを築いているものの、娘にはちょい甘め。



ユキ (娘)

21歳。現在、大学3年生。大学に通いながらスターバックスでアルバイトをして、カフェ経営の楽しさに目覚める。

子どもの頃からお金の管理はきっちりとしていたが、難しい数学は苦手。会計は、勉強しなくて済むのなら、したくないと考えている。

昔からK-POPが大好き。旅行や留学で海外に行く行動力があるが、性格は穏やかでゆったりしている。

コンサルタントの
父が大学生の娘に教える
シンプルな会計

目次

はじめに……………5

本書の登場人物……………8

序章

Money and Accounting

会計をシンプルに理解するために 「5分だけ」経営を学ぶ

- ① 経営で大切なことは「たった1つ」……………16**
 - ◎経営の「ゴール」はどこにあるのか……………16
 - ◎第一歩は「お客様のお困りごと」を見つけること……………18
 - ◎「売れるもの」より先に「お困りごと解決」を考える……………20
- ② 会計とは「お困りごと解決」を
お金に換算すること……………22**
 - ◎お困りごとは「相手起点」で考えるのがポイント……………22
 - ◎お困りごとの解決によって「報酬」が生まれる……………23

第1章

Money and Accounting



会社の数字は「2つのパズル」で シンプルに読み解ける

- ① 会計は「ザックリわかる」だけでいい……………28**
 - ◎「会計ソフトに任せておけば大丈夫」は本当か？……………28
 - ◎新しいことを学ぶときの魔法の言葉「脱★完璧主義」……………31

◎決算書とはお金の「流れ」と「状態」を示すもの	32
◎誰もが会計の知識を身につけるべき理由とは	38
2 会社の数字は「2つのパズル」で表せる	40
◎とりあえず会計はこれだけ覚えればいい!	40
◎「2つのパズル」を使って	
超有名企業の決算書を読み解いてみよう	47
◎会計は数字ではなく「割合」で判断すればいい	51
◎BSとは『お困りごと解決チーム』の累計の成績表	52
◎PLとは『お困りごと解決チーム』の	
今期のテストの結果	56
◎「2つのパズル」=ブロックパズルでわかる	
PLとBSのつながり	59

第2章



Money and Accounting

会計がシンプルに身につく ブロックパズルのつくり方と使い方

1 ブロックパズルで会社の数字を「見える化」する	64
◎ブロックパズルはなぜ生まれたのか	64
◎ブロックパズルは会計の万能ツール	67
2 ブロックパズルは簡単につくれる	72
◎家計をブロックパズルで表すと?	72
◎会社の数字でブロックパズルをつくってみる	76

③ ブロックパズルの使いみちは幅広い	82
◎「業種ごとで粗利率は大きく変わる」と知っておく	82
◎ブロックパズルは社長と社員の望みを 両立させるツールにもなる	84
◎利益の使いみちが一目でわかる	88
◎人件費を削らず、粗利をアップすることもできる	92

第3章



Money and Accounting

起業の準備や業績アップにも ブロックパズルが効く

① 起業する前に ブロックパズルをつくってみよう	98
◎起業の資金はいくら必要か知っておく	98
◎最初の3期分の業績を予想してみよう	101
② 経営分析にも使えるブロックパズル	108
◎「労働分配率」についても知っておこう	108
◎資金繰りを「見える化」するブロックパズル	111
③ 業績アップにも ブロックパズルを役立てよう	117
◎ピンチから脱出するためのブロックパズルの使い方	117
◎目標を立てるときのブロックパズルの使い方	124

第4章



ブロックパズルを使って 部門別に利益を積み上げる

- ① 会社の組織図に
ブロックパズルを当てはめる130
 - ◎ブロックパズルは
「コミュニケーションツール」になる130
 - ◎10%の売上アップでボーナスが2倍になる! ?135
- ② 部門別の「生産性」の上げ方を
知っておこう142
 - ◎人件費の枠を広げる働き方で社員がイキイキ!142
 - ◎給料アップにつながる当事者意識の持ち方145

第5章



値上げを実現するにも ブロックパズルは使える

- ① 「付加価値」をつくれれば値上げはできる150
 - ◎値上げのメカニズムをブロックパズルで表すと?150
 - ◎そもそも値段はどうやって決められるのか154

② 値上げの際は「何と比較されるのか」を マネジメントしよう	157
◎人はどうやって「高い・安い」を決めているのか	157
③ 「値上げの壁」の乗り越え方	161
◎経営者が値上げを恐れる7つの理由	161
④ 値上げの前にシミュレーションしよう	167
◎値上げが会社と社員に与えるインパクト	167

第6章

Money and Accounting



取引先選びや就活にも ブロックパズルは応用できる

① 取引先との信頼を深める ブロックパズルの使い方	174
◎ブロックパズルを使って取引先の信用力を見極める	174
② 就活や婚活にも ブロックパズルは応用できる	178
◎ブロックパズルを使った就職先・転職先の選び方	178
◎プライベートにもPLとBSがある	180
◎相手を知ることがはじめての一步	183

おわりに..... 188

★編集協力 大島利恵

★カバーデザイン 井上新八

★本文デザイン・図版作成・イラスト 齋藤稔（ジースラム）/齋藤維吹

序章

会計をシンプルに
理解するために
「5分だけ」経営を学ぶ



経営で大切なことは「たった1つ」

◎ 経営の「ゴール」はどこにあるのか

 (娘・ユキ) パパ、事業計画書ってどうやってつくればいいの？

 (和仁) え、何、急にどうしたの？

 あのね、大学でアントレプレナー（起業家）の養成講座があって。参加してみたら、起業するには事業計画書が必要だって聞いたから。事業計画書に売上や利益の予想を数字で書き込むらしくて、頭が痛くなっちゃったの

 なるほどね。でも、今すぐに起業したいって考えてるわけではないんだよね

 うん。いつかできたらいいなって感じなんだけど。準備は早くから始めたほうがいいって思って

 どんなビジネスをしたいのかは、考えてるの？

 うん、カフェ系かな。今、スタバでバイトしてて楽しいし、自分に合ってる気がするんだ

 それはいいね！ でもね、事業計画書なんてつくるのはまだ先でいいよ。それよりも、もっと大事なことがある。パパが経営コンサルタントとして25年間やって来て感じているのは、経営やビジネスで大切なことはたった1つってこと

 へえー、それって何？

会計の本なのになぜ経営の話から入るの、と感じた方もいるかもしれませんが、会計と経営はコインの「表」と「裏」のような関係にあります。まずは、経営とは何か、ということから始めさせてください。

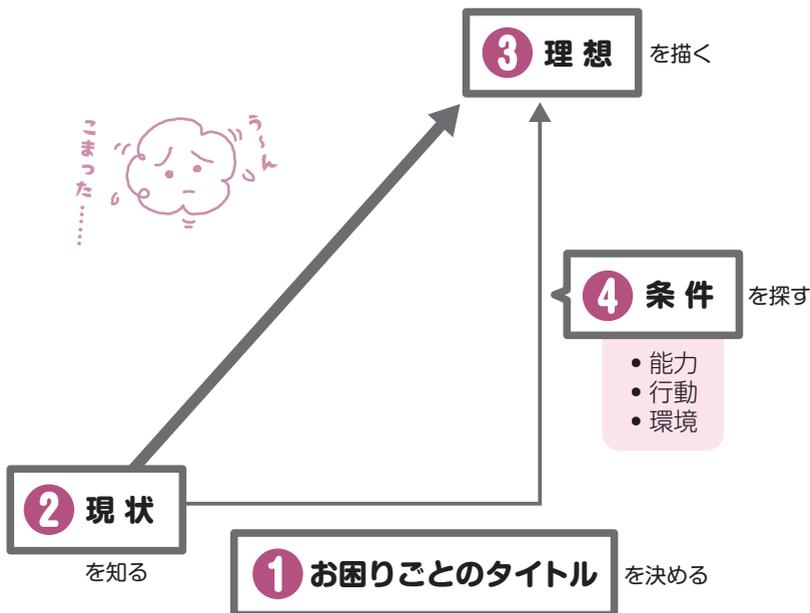
経営やビジネスで最も大切なのは、「**お困りごとを解決すること**」です。

そして、経営とは「**お困りごとの解決をし続けるために、人・モノ・金・情報を最適に使うこと**」と言えます。

社員がいるなら、チーム全員で世の中にあふれているお困りごとを見つけて、解決するために汗をかく。つまり、会社は「**お困りごとを解決するためのチーム**」です。

僕が言っているお困りごととは、**現状と理想のギャップに気づいたときに、どのように理想に近づけばいいか悩んでいる状態**のことです。

★「お困りごと」を解決する4つのステップ



たとえば、今住んでいる部屋が手狭になってきたら、もっと広い部屋に住みたいという理想が生まれます。その現状と理想のギャップを埋めるのが、不動産の仲介業者や大家さんです。

「ペットと一緒に住みたい」

「楽器を演奏できる物件がいい」

「バリアフリーになっていると住みやすい」

など、人によって理想は異なります。理想に近づけたとき、契約が成立します。

そうやって見てみると、**世の中の多くのビジネスはお困りごとを解決することで成り立っている**のだとわかります。

◎ 第一歩は「お客様のお困りごと」を見つけること

 じゃあ、起業するんだったら、そのお困りごとを見つけるところから始めたほうがいいってこと？

 そういふこと。パパは独立する前に勤めていた会社で、社員 30 人以下の小さな規模の社長さんたちに営業してたんだ。そのときに何に困っているのかっていう話を聞き出していったら、業種は違っていても、共通するのは 3 つのお困りごとだってことがわかったわけ。

 うちの社員のやる気がないわーとか？

 うん、それもお困りごとっちゃあ、お困りごとなんだけど、もっと根本的なところの問題で悩んでたんだね。

★ 小さな会社の社長が抱える「お困りごとトップ3」

-  1) 会社のお金の流れが漠然として
先の見通しが立たないストレス
-  2) 社員との立場の違いが生む
「危機感のズレ」によるストレス
-  3) 次のワクワクするビジョンが
見えないストレス



この3つは、僕が独立前の営業マン時代に1000人以上の経営者に会って導き出したお困りごとです。

つまり、**この3つを解決すれば会社の目指すべき道が見えてきて、経営者の不安はなくなる**ということです。僕はこのお困りごと解決を自分の武器にして、コンサルティングをしてきました。

そして、どんな職種であってもお困りごとを見つけて解決策を提案できる人は、重宝されます。

僕がもしどこかの会社に就職したいのなら、まずその会社のお困りごとを見つけます。

たとえば、「すごくいい商品を持っているのに、その価値を伝えきれる営業マンが少ない」とか。そのお困りごとを見つけて、「この商品の価値を伝えるセミナーを僕なら開けますよ」と具体的に提案したら、「そういう営業をできる人材が欲しかったんだ！」と喜ばれるかもしれません。

営業では困っていない会社で「僕はこんなセールスができます」とアピールしたところで、「それで？」と流されるでしょう。

誰も言葉にできずにいるお困りごとを見つけて、その解決策を考えられれば、経営者であっても、個人事業主やフリーランスであっても、会社員であっても、会社の売上や自分の収入を増やせます。

◎「売れるもの」より先に 「お困りごとと解決」を考える

 じゃあ、カフェって、何のお困りごとを解決できるのかな。のどが乾いている人に飲み物を提供するとか？

 それも、そもそものカフェの目的だけど。でも、それだと世の中にあるその他大勢のカフェの中に埋もれてしまうよね。スタバが世界中に広まったのは、『サードプレイス』ってコンセプトが、カフェでのんびりしたい人たちのお困りごとを解決できているからじゃないかな

 そっか！ 私がスタバを好きなのも、そういうところだもんね

 北海道発のコーチャンフォーっていう大型書店チェーンの話も面白いよ。そこは売り場もすっごく広いんだけど、書籍コーナーだけじゃなくて文具や輸入雑貨のコーナーとか、CDとDVDのコーナーとかドトールも入ってるんだ。食器や食品も売っている。

地方は車で移動するのが日常じゃない？ でも、親が本を欲しくて子どもを連れていっても、子どもは飽きちゃうかもしれない。

その逆もあり得るわけで。そんなお困りごとを、子どもは文具コーナーで買い物するとか、お父さんはカフェで休んでるとか、いろんなコーナーを集めることで解決したんだろうね

 ふうん、面白いお店だね

★スターバックスとコーチャンフォーの「お困りごと解決」を比較する



 だからカフェも単にドリンクを出すだけでなく、コンセプトによって工夫の仕方があるってこと。『こういうお困りごとを解決するためのカフェだ』というのが明確であればあるほど、困っている人にはピタッとハマるわけ

 そっかあ。じゃあ、友達同士で、コーヒー一杯ですっとおしゃべりしても誰にも何も言われないカフェとかいいかも！

 それって、学食でいい気がする(笑)



会計とは「お困りごと解決」を お金に換算すること

●お困りごとは「相手起点」で考えるのがポイント

お困りごとを考えるときの基本は、「相手起点」で考えるという点です。これはどのステージのお困りごとでも同じです。

今は、「なりたい自分になる」とか、「好きなことを仕事にする」と、自己実現をするのを前提としている若者も多いでしょう。

相手起点で考えると聞くと、「それだと自分が好きな仕事をできない」と感じるかもしれませんが、順番の問題だと思います。

たとえば、「自分はミステリー小説を読むのが大好きなので、それを前提にしたビジネスをしたい」と考えたとき、ただ「自分が好きな本を集めた本屋をつくる」では、自己満足になります。

けれども、「本を読みながら寝落ちする人が多い。そういう人は、そのまま眠ってしまいたいんじゃないか？」と相手のお困りごとを起点にしたら、「泊まれる本屋」というコンセプトが生まれるかもしれません。

ですので、まず相手起点で考える、次に自分がやりたい解決策を織り交ぜるという順番なら、結果的に「自分がやりたいビジネスをしている」と言えるのではないのでしょうか。

おそらく、その問題やテーマに関心を向けるという時点で、何割かは自分の意思が入っています。相手が求めていること 80%、自分がやり

たいこと 20% ぐらいのバランスかもしれません。

いったん相手起点で振り切ってお困りごとを見つけた後で、どう解決するかを考えると、「自分だったらこんなやり方で解決する」と、自分らしさを織り込めます。

 そっか。相手のお困りごとを考えようと思い浮かんだ時点で、ちゃんと自分起点が入ってるってことなんだね

 そういふこと。相手起点のお困りごとを見つけるためには、相手のやっていることに興味を持って話を聞くのが一番。ユキだったら、バイト先の上司とか、一緒に働いているバイト仲間に、『今、何に困ってる?』って聞いてみるとか

 えっ、いきなりそんなこと聞いたら、『どうしたの?』って警戒されそう

 それもそうだね。その場合は、『将来に備えて、お困りごとのリサーチしてるんです』とか言えばいいんじゃない? もし、お客さんのお困りごとにアプローチしたいんだったら、アンケートを取るとか。一人で勝手にやるわけにはいかないだろうから、お店に『顧客満足度の向上のために、アンケートをやってみませんか?』って提案するとかね。お店にとってもいい提案だと思うよ

◎お困りごとの解決によって「報酬」が生まれる

 で、ここまでお困りごとの話をしてきたけど。そもそも、パパが考える起業の目的って、『納得の経済的報酬を得ながら、ミッションや理念に沿って理想を実現すること』なんだよね。経済的パフォーマンスを鑑みながら、ミッションや理念の実現を目指すことなんだ

 何それ。何かの呪文?

 ごめん、難しすぎたか(笑)。つまり、世の中のお困りごとを解決するのも大事だけど、自分が納得する報酬を得られるのも大事だってこと。会社のスタッフとして、社長の理念に共感して働くことができれば幸せだと思う。でも、もし、自分の思いに忠実にやれなかったり、違和感があるなら、ちょっと考えたほうがいい。自分ではあんまりよくないと思ってる商品でも、会社に売って言われたら、売るしかないし。自分がイヤだな、なんか引かれるなってことをしたくなければ起業するのが一番。自分のミッションや理念に従って、やりたいことをやれるから

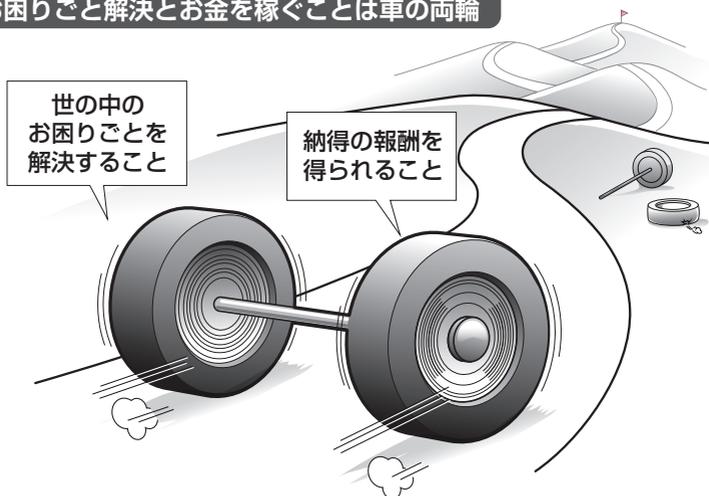
 人に使われるよりも使う人になれて、学校に来た起業家の人も言ってた

 使う使われるって表現は、パパはあんまり好きじゃないけど、そういうことだね。ただ経済的にも報われないと続かないと思うんだよね。自分の生活は苦しくても人のために働くのって、それは素晴らしいことだけど、いつか心が折れちゃうかも。お金を十分に稼げることと、お困りごとを解決すること、これがビジネスを長く続けるための車の両輪になるんだ

 私もカフェをついたら、やっぱりそれで食べていけるようになりたいし

 そうだね。それで、納得の報酬を得られるようになるために必要なのが、会計なんだ

★ お困りごとと解決とお金を稼ぐことは車の両輪



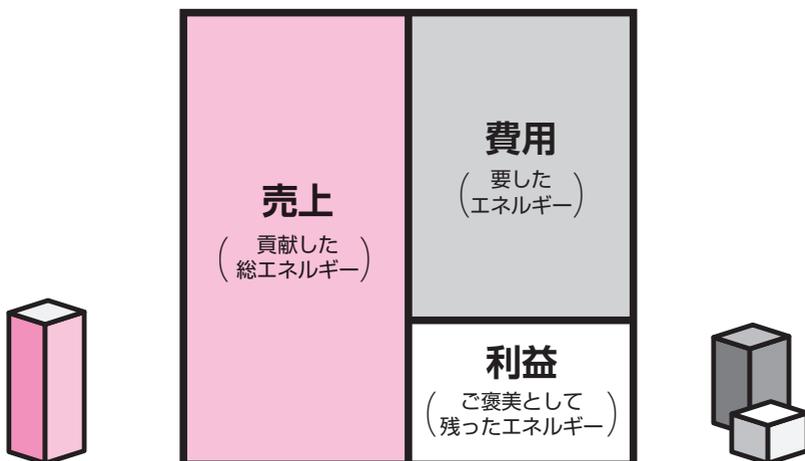
ここまで読みながら、「会計の本なのに、何でお困りごと?」と思った方もいらっしゃるかもしれません。

僕は、「お困りごと解決」という仕事をお金に換算して、数値化したものが会計だととらえています。

次の章から会計についての解説に入りますが、まずここで、お困りごとと会計がどのように結びつくのか、先にお伝えしておきます。

- ・ 損益計算書 (PL) は、「お困りごと解決チーム」の今期のテストの結果である
- ・ 貸借対照表 (BS) は、「お困りごと解決チーム」の累計の成績表である
- ・ 売上とは、「お困りごと解決」で貢献した総エネルギー (価値) を数値化したものである
- ・ 費用とは、「お困りごと解決」のために要したエネルギー (価値) を数値化したものである
- ・ 利益とは、「お困りごと解決」のご褒美として残ったエネルギー (価値) を数値化したものである

★ 会社のお金のことが一目でわかる「ブロックパズル」



今、これだけを読んでもピンとこないかもしれませんが、頭の片隅に置いておくと、次の章からの話の納得度が高くなると思います。

会計について学ぶときに、損益計算書（PL）や貸借対照表（BS）といった専門用語は必ず出てきます。それらを単なる数字や専門用語としてとらえるのではなく、「お困りごと」を起点にして考えると、たちまち会計は血の通ったツールになります。

僕がこの本でお伝えしたいのは、無味乾燥な会計の知識ではなく、仕事や家庭のお困りごとを解決するためのシンプルな会計の知識です。

それは必ず皆さんの武器になり、先行きが見えない時代であっても方向を見失わずに、しっかりと目標に向かって歩いていくための羅針盤となるでしょう。

この章のまとめ

- **会計と経営はコインの「表」と「裏」のような関係にある**
.....
- **経営（ビジネス）とはお客様の「お困りごと」を解決することである**
.....
- **会計とは「お困りごと解決」の価値をお金に換算することである**

第1章



会社の数字は
「2つのパズル」で
シンプルに読み解ける

会計は「ザックリわかる」だけでいい

◎「会計ソフトに任せておけば大丈夫」は本当か？

 (和仁) ユキは会計について、どんなイメージを持ってる？

 (娘) うーん、苦手。難しそう

 なるほどね。でも、自分の会社なのに年間でどれだけ利益を出しているとか、どれだけコストがかかっているとか、わからないまま経営していたら危なすぎるよね。それは車がビュンビュン走る道を目隠しをして歩いているようなものだと思う

 でも、私、数学は苦手だし

 数学が苦手でも大丈夫。すごくシンプルで難しい公式とかは全然使わないから。ユキは子どもの頃からお小遣い帳をつけてたでしょ？

 うん、小4ぐらいからやってる。最初はお小遣い帳につけてて、高校ぐらいからは携帯のアプリでやってる。今はもう、お金を使ったらすぐ打ち込んで。今、いくら持っているのか把握できてないと落ち着かない感じ

 企業の会計はそれと同じなんだよ。今、会社にどれぐらいお金があって、何に使われているかわからないと怖いでしょ？ それと、会計を知っておけば、ビジネスの利益を2倍3倍に増やすこともできるし

 それって、会社をつくってから勉強するんじゃダメなの？

 パパは経営を考えはじめたら、すぐに会計を学ぶべきだって思う

 でもでも、テレビでよく会計ソフトのCMやってない？ ああいうのを使えばいい気がするんだけど



おっ、すごくいい着眼点だね!

おそらく、会計について多くの人が考えるのは「会計ソフトを使えばいい」「外部の会計のプロに委託すればいい」「これからはAIがやってくれる」といったことではないでしょうか。

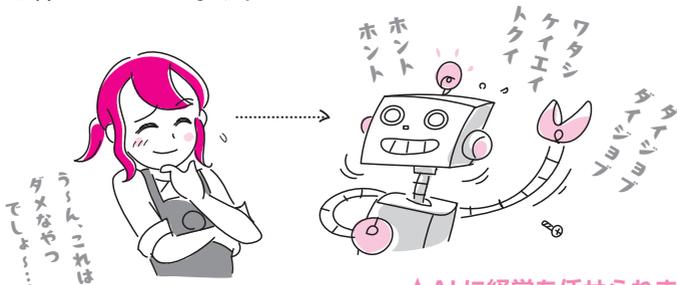
それに対する僕なりのアンサーは、「最終的な経営判断は経営者しかできない」です。どんな便利なツールを使っても、ツール任せにはできません。

会計ソフトにしろ、外部のプロにしろ、帳簿をつくったり会計の書類を作成する作業はやらしてもらえます。AIなら瞬時に作成しそうですね。

経営者は、たとえば経理部長がつくってくれた会計の書類を見て、「社員を増やすか」「設備投資をするか」「商品の値上げができるか」などと判断するのが仕事です。その判断材料として、データを読み解く知識がある程度は必要になります。

今話題のChatGPTは優秀なので、「我が社は海外に事業展開すべきか?」と投げかけたら、それっぽい回答をしてくれるかもしれません。選択肢を示してくれたり、その選択肢を実行するための根拠を裏付けるデータを探すぐらいのことはしてくれるでしょう。

けれども、それを鵜呑みにした社長が「AIがいいと言っているから海外事業をやろう!」なんて社員に言ったら、みな「うちの会社は大丈夫か?」と青ざめるでしょう。



★AIに経営を任せられますか?

「今はこういう理由で、海外に出ていくべきだ」と自分自身が納得し、まわりも納得するような根拠を示すには、やはり数字が必要で、そのために会計の知識が必要になります。最終的にリスクを取って判断するのは経営者自身です。

 でもね、私が考えてるのは小さなカフェなんだ。そんなに本格的な会計とか、必要くない？

 確かに、会計の知識がなくてもそこそこやっていけるとは思うよ。ただ、最初は小さい規模でも、規模を大きくしていったり、人を雇ったりしたくなるかもしれないよね。ネットで話題になってお客さんが増えて、『うちの地域にも出店しませんか?』なんてお誘いがあつたらどうする？

 それは……嬉しい★

 だよ。そのときになってからバタバタするより、小さいお店の段階でお金の入りと出についてのバランス感覚を身につけておくと、大きくなったときに安定した経営ができるわけ。扱う額が小さいうちに、お店をちゃんと黒字体質の健康な状態にしておいて、それを維持しながら規模を拡大すると、ずっと利益を出せる。そうすれば、赤字まみれとかで苦勞するリスクがグンと減るんだ

 それを聞いたら、会計を覚えたほうがいいのかなんて気になってくる

 もしカフェを開かなかつたとしても、どこかの会社に勤めて社員になったり、手に職をつけてフリーランスでやっていくにしても、会計の知識があると自分の武器にできるのは間違いないよ

◎新しいことを学ぶときの魔法の言葉「脱★完璧主義」

 会計について興味が出てきた？

 んー、難しくないなら、勉強しときたいな

 うん、大丈夫、難しくないから。最初から正確に覚えようとしなくていいし、ざっくりと理解できればいいから。パパがいつも言ってるでしょ？

『脱★完璧主義』って



ここから本格的に会計の話に入っていきますが、まず皆さんに覚えていただきたいのは「脱★完璧主義」という考え方です。

これは、僕がクライアントやセミナーの受講者さんによく伝えているキーワードですが、会計のように専門的な分野を新たに学ぼうとするときこそ必要です。

専門的な分野で正確さを追求すればするほど、言葉がどんどん増えて難しくなります。税理士や会計士の資格を取るのならともかくとして、そうでないなら、ざっくりと理解できればいいのだと考えましょう。

僕が完璧主義を勧めない場面が2つあります。

1つは、**新しいことをはじめるとき**。

新しい挑戦をするときに完璧主義だと、はじめの一步をいつまで経っても踏み出せなくなります。

「まだ準備が足りない」「もっと完璧にしないと」と言い続けているうちに、あっという間に1年、2年経ってしまうのは、よくある話です。起業するときも、「絶対にヒットするビジネスを立ち上げよう」と考え

ているうちに、結局起業しないまま終わるケースは珍しくありません。

とにかく、最初は30点のレベルでもいいから、やってみる。そこから、トライ&エラーを繰り返して80点の合格ラインまで一気にいってしまう方法が、一番早く成功にたどり着けます。

会計を学ぶときも同じです。1つひとつを完璧に覚えてから次に進んでいたら、よほど時間に余裕があるか、勉強が好きでない限り、途中で挫折します。まず、おおまかな構造を理解すれば十分です。

2つ目は、**人に何かを任せるとき**です。

いきなり合格点を求めすぎると、相手がついていけなくなってつぶれてしまうことがあります。だから最初はできていなくても目をつぶって、「50点だけどよし」として、教えながら合格点を超えられるように導いていくと、長期的にみて良い結果になることが多いです。

◎決算書とはお金の「流れ」と「状態」を示すもの



で、会計についてのファーストレッスンは、まず決算書から。決算書って何かわかる？



なんとなく聞いたことはある



そうだよな。決算書というのは、簡単に言うと会社が1年間活動した結果、いくら売上を上げていくら経費を使って、いくら残ったかという報告書。正式には財務諸表って言うんだけど、聞いたことはあるかな？



んー、聞いたことはないかな



そうか。決算書は税務署に法人税を申告するときに必要だったり、銀行から運転資金を借りるときとか、上場している企業は株主に投資してもらうために必要になるんだ。それに、経営者が自分の会社の経営がどんな状況になっているのかをつかんでおくためにも必要だね



ふーん

 決算書には主に、損益計算書 (PL) と貸借対照表 (BS) とキャッシュフロー一計算書の3つがあるんだ。全部を覚える必要はないよ。損益計算書 (PL) と貸借対照表 (BS) の2つを覚えれば、ほぼ会計はカバーできる

 いきなり漢字5文字だと覚えづらい……

 そうだね。損益計算書はPL、貸借対照表はBSって呼ばれてるから、そっちのほうがわかりやすいかな

 あっ、PLとBSは聞いたことがある。なんか、同じ学校を卒業生した社
会人から話を聞く授業があって。仕事でそれをつくってるって

 お、いいね！ じゃあ、下に載せたのはある会社のBSなんだけど、ま
ず資産の部があって、2つに分かれる。流動資産と非流動資産、この
非流動資産を固定資産っていうんだけど、その両方を合わせたものを

★「ある会社」のBS (2022年8月期) (単位: 百万円)

資産		負債及び資本	
流動資産		負債	
現金及び現金同等物	1,358,292	流動負債	
売掛金及びその他の短期債権	60,184	買掛金及びその他の短期債務	350,294
その他の短期金融資産	123,446	その他の短期金融負債	209,286
たな卸資産	485,928	デリバティブ金融負債	1,513
デリバティブ金融資産	124,551	リース負債	123,885
未収法人所得税	2,612	未払法人所得税	77,124
その他の流動資産	23,835	引当金	2,581
流動資産合計	2,178,851	その他の流動負債	111,519
		流動負債合計	876,242
非流動資産 (固定資産)		非流動負債	
有形固定資産	195,226	長期金融負債	241,022
使用権資産	395,634	リース負債	356,840
のれん	8,092	引当金	47,780
無形資産	76,621	繰延税金負債	44,258
長期金融資産	164,340	デリバティブ金融負債	44
持分法で会計処理されている投資	18,557	その他の非流動負債	2,171
繰延税金資産	8,506	非流動負債合計	692,117
デリバティブ金融資産	134,240	負債合計	1,568,360
その他の非流動資産	3,690		
非流動資産 (固定資産) 合計	1,004,911	資本	
		資本金	10,273
		資本剰余金	27,834
		利益剰余金	1,275,102
		自己株式	△14,813
		その他の資本の構成要素	263,255
		親会社の所有者に帰属する持分	1,561,652
		非支配持分	53,750
		資本合計	1,615,402
資産合計	3,183,762	負債及び資本合計	3,183,762

資産合計について……



あ、ごめん、急用思い出した。また今度ね



えっ、何何何、どうしたの、急に。どこ行くの？



だって……難しくないって言ったのに、超難しいんだもん……



ごめん、これを覚える必要なんてないから！ 逃げたくなるぐらいに難しいよねって知ってほしくて見せたただけだから！ おーい、戻ってきて～

いきなり専門用語ぎっしりの決算書を見せられたら、逃げたくなりませよね（笑）。

娘は逃げてしまいましたが、それぞれの3つの決算書がどんなものなのか、ざっくりとご紹介しましょう。

• 損益計算書 (PL) ～「どれだけ儲かっているの？」

売上から経費を除いて、いくら利益が出たのかを示したのが損益計算書 (PL) です。

もっと簡単に言えば、企業に「入ってくるお金 (利益)」と「出ていくお金 (損失)」を表しているから「損益」になります。英語では「Profit and Loss Statement」となり、それを略して PL と呼ばれています。

要は、どれだけ儲かっているのかを表したのが PL です。

ここでは「売上総利益」「営業利益」「経常利益」「税引前 (当期純) 利益」

★ 損益計算書 (PL)

売上高	888,888	特別利益	1888
売上原価	888,888	特別損失	8888
売上総利益	888,888	税引前 (当期純) 利益	888,888
販売費及び一般管理費	888,888	法人税等	888,888
営業利益	888,888	(税引後) 当期 (純) 利益	888,888
営業外収益	8888		
営業外費用	8888		
経常利益	888,888		

「(税引後) 当期 (純) 利益」という5つの利益に着目してください。

・貸借対照表 (BS) ～「どれだけお金があるの?」

企業が持っている資産の状態を表したのが貸借対照表 (BS) です。

現金として持っているのか、在庫として持っているのか、土地や建物として持っているのか。さらに、自分のお金だけで建てた建物なのか、銀行から借金して建てた建物かによっても、意味合いが変わってきます。

たとえば、豪華な家に住んでいても、すべて借金だったら、これから返済に追われて大変になります。同じ豪華な家を無借金で建てているなら、入ってくるお金をすべて返済以外に使えるので豊かに暮らせます。それがわかるのが貸借対照表 (BS) です。

★ 貸借対照表 (BS)			
資産の部	888,888	負債の部	
流動資産	888,888	流動負債	888,888
現金及び預金	88,888	支払手形及び買掛金	888,888
受取手形及び売掛金	88,888	短期借入金	88,888
有価証券	88,888	1年以内に返済予定の長期借入金	888,888
たな卸資産	88,888	未払法人税等	888,888
繰延税金資産	8,888	賞与引当金	88,888
貸倒引当金	8,888	流動負債合計	888,888
流動資産合計	888,888	固定負債	888,888
固定資産	888,888	長期借入金	888,888
有形固定資産	8,888	退職給付引当金	888,888
無形固定資産	8,888	固定負債合計	888,888
投資その他の資産	8,888	負債合計	888,888
固定資産合計	888,888	純資産の部	
		株主資本	888,888
		資本金	888,888
		資本剰余金	8,888
		利益剰余金	888,888
		その他包括利益累計額	8,888
		純資産合計	888,888
資産合計	888,888	負債純資産合計	888,888

左が資産、右が負債と純資産に分かれています。資産＝負債＋純資産なので、左右の合計値は同じになります。左右の金額が均衡を保っていることから、英語では Balance Sheet、略して BS と呼ばれています。

・キャッシュフロー計算書 ～「どれだけ流れているの？」

キャッシュフローは「お金の流れ」です。

会計では「発生主義」と「現金主義」という考え方があります。

取引が発生した時点で収益や費用を認めて、実際にお金のやりとりをしていなくても PL に入れてしまうことを発生主義と呼びます。たとえば、知り合いのお店で売ってもらうための T シャツをつくって、渡したとします。その際に、「支払いは来月、振り込むね」と言われたら、現金は入ってなくても、PL では売上にカウントしてもいいということになっています。

対して、現金主義では本当にお金が入ったり出たりするときに収益や費用を確定します。T シャツの代金が支払われるまで売上にカウントしてはいけません。

★ キャッシュフロー計算書	
営業活動によるキャッシュフロー	投資活動によるキャッシュフロー
税金等調整前当期純利益 ⑧⑧⑧⑧⑧⑧	有形固定資産の取得による支出 ①⑧⑧
減価償却費 ⑧⑧⑧⑧⑧	有形固定資産の売却による収入 ①⑧⑧
売上債権の増減額 ⑧⑧⑧⑧⑧⑧	敷金及び保証金の増加による支出 ①⑧⑧
たな卸資産の増減額 ⑧⑧⑧⑧⑧⑧	投資活動によるキャッシュフロー
仕入債務の増減額 ⑧⑧⑧⑧⑧	財務活動によるキャッシュフロー ⑧⑧⑧⑧⑧
退職給付に係る負債の増減額 ①⑧⑧	長期借入による収入 ①⑧⑧
減損損失 ①⑧⑧	長期借入金返済による支出 ①⑧⑧
受取利息及び配当金 ①⑧⑧	配当金の支払額 ⑧⑧⑧⑧
支払利息 ①⑧⑧	財務活動によるキャッシュフロー ⑧⑧⑧⑧⑧
小計 ①⑧⑧	現金及び現金同等物の増減額 ⑧⑧⑧⑧⑧
利息及び配当金の受取額 ①⑧⑧	現金及び現金同等物の期首残高 ⑧⑧⑧⑧⑧
利息の支払額 ①⑧⑧	現金及び現金同等物の期末残高 ⑧⑧⑧⑧⑧
営業活動によるキャッシュフロー ⑧⑧⑧⑧⑧⑧	

前者の場合、PLでは黒字になっているけれども、手元にはまだお金がないという状況になります。

発生主義と現金主義のギャップを埋めるために必要になるのが、キャッシュフロー計算書です。1年間の現金の出入りをまとめて、最終的に1年間でお金がいくら残っているのかを計算した報告書です。

ただし、キャッシュフロー計算書まで入れると話が複雑になるので、本書ではPLとBSを中心に説明していきます。

そもそもですが、経営判断に使う目的において、決算書を完璧に読む必要はありません。

けれども、決算書をまったく理解しないまま会社を経営するのは、冒頭でお話ししたように目隠しして走るようなものです。

目隠しして走ったら何が起きるか。考えるまでもなく、つまずいて転んだり、壁にぶつかったり、人や車にぶつかったり、5メートルも進めないかもしれません。

何もない広いグラウンドであれば目隠ししてもそこそこ走れると思います。バブルが崩壊するまでの日本は、そういう状況でした。右肩上がりの成長を約束され、銀行もどんどんお金を貸してくれましたし、円が強かったので海外に進出して不動産を買いあさったりもしていました。

しかし、今の世の中は、時代が進むスピード感がどんどん上がり、高速道路でビュンビュン車が行き交っているような状況です。それでも目隠しをしたまま走れるでしょうか？

僕は今まで大勢の中小企業の経営者とやりとりしてきましたが、自社の売上や利益、借金ぐらいはわかっているけれども、それ以外はわかっていない方が少なくありませんでした。

決算書のある程度理解できるようになると、どうやってお金を回せば

いいのかが見えてきます。「人手が足りないから人を増やそう」「この商品、売れてるからもっとラインナップを増やそう」と感覚的に判断するのではなく、数字を元に自社の身の丈に合った経営判断ができるようになります。

◎ 誰もが会計の知識を身につけるべき理由とは

 ふう、コーヒーおいしい……

 落ち着いたかな。いきなり数字がびっしり並んでいる表を見せちゃったから、拒否反応が出ちゃったんだよね

 みんな、こんな難しいことを勉強して経営者になろうとしてるのかな

 いや、いきなり起業しちゃう人も多いよ。起業して、走りながら学んでいくのもアリだと思う

 そんな話を聞いたら、起業するのが怖くなってくる……

 その気持ちはわかるよ。でもね、今はどこかの企業で正社員になったとしても、一生安泰に暮らせる時代でもないから

 うん、それはわかる。大学の卒業生で、ホテルに就職したのにコロナ禍でクビになっちゃった人がいるって聞いたし

 そうだね。だから、自分で起業するスキルや知識を身につけておくのは、自分を守ることになると思うんだ。そのために誰でも会計を学んでおいたほうがいいって話。本格的に起業しなくても、普通の会社に勤めて、土日だけカフェを開いて副業することだってできるでしょ？ それに、残念ながら、日本はまだまだ女性が活躍できる社会になってるとは言えないからね

 あー、それもわかる……。スタバでパートの主婦の人と話したら、結婚して出産で会社を辞めるしかなくて、再就職先を探しても全然見つからなくて、飲食店のスタッフかスーパーのレジ打ちぐらいしか見つからな

かったって言ってた

 地方はなおさらそうだろうね。都心でも、育休制度がしっかり整っている会社に就職できればいいけど、保育園の待機児童の問題があって結局会社を辞めるしかない人もいるし。ユキが家庭を持つころまでに子育てしながら働く体制がしっかり整っていればいいけど、そうでなかったら、会社を辞めることになるかもしれない。とはいえ、パートナーの稼ぎだけでやっていけたらいいけど、そうでなかったら、パートとして働くか、手に職つけるか、起業するか、になるよね

 はあ～、つらいな～

 だから、会計もある程度は勉強して起業に備えておけば、どんな状況になってもやっていけるって思うんだ。それに、ユキはこれから就活があるけど、会計の知識は会社選びにも役立つよ

 えっ、そうなの!?

 うん。気になる会社の決算書を調べて、将来性があるかどうかを分析できるし、利益はたくさん出ているのに人件費に還元してないなら、『ここはブラックかもしれない』とか、判断できるんだ

 それができるなら、いいなあ

 でしょ？ それに、正社員になってからも使えるよ。もし営業部に配属されたら、売り先の企業の決算書を調べて、『ここは資金力があるから、高いサービスを提案できる』とか戦略を立てられるからね

 もしかして、就活の面接で、『会計の知識がちょっとあります』とかアピールできるのかな？

 もちろん！ それほどこの企業も欲しがらるかもね。数字をもとにいろんな戦略を立てられますってアピールすれば、引く手あまただと思うよ

 それなら覚えたい！

 と、やる気になったところで。続き、行こうか

会社の数字は「2つのパズル」で表せる

◎とりあえず会計はこれだけ覚えればいい!

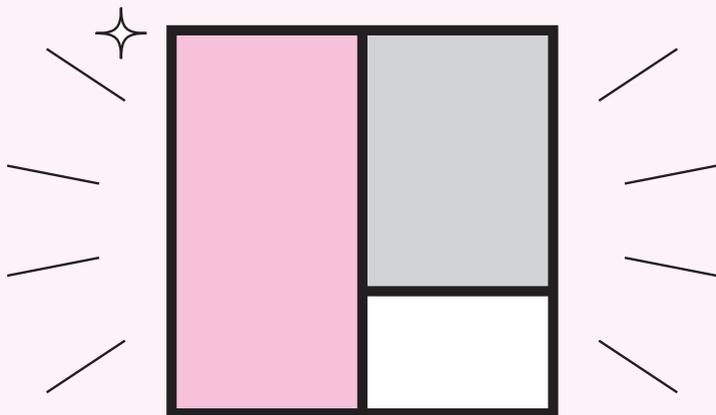
 さっきの決算書は、逃げたくなるぐらいに訳がわからなかったでしょ？

 うん、ホントに逃げたけど(笑)

 それは正しい反応。会計って、わざわざ複雑にしてるんじゃないかって思いたくなるぐらいに複雑なんだよね。専門用語が多すぎるし、ルールも多いし。会社経営においては、そんなの覚えなくてもいいんだ。それこそ、会計士とか、専門家に任せればいい。僕がこれから教えるのは、『これだけ知っておけば会社経営をやっていい』っていう、たった1つの方法なんだ

 そんな方法があるんだ

 それが、「お金のブロックパズル」です。ジャンーン!



 これって、パパが前から使ってるパズル？

 そうそう。僕の考えでは、会計って、お金のブロックパズルだけ覚えればいいんだ。いろんな会計のお困りごとは、すべてお金のブロックパズルで解決できるとも言える

 え、そうなんだ。すごい！

 さっき見せたBSをブロックパズルにすると、こうなるよ。資産と負債、純資産の3つの要素だけ。数字は仮に入れてみたものだけど

★ 貸借対照表 (BS)

資産 100	負債 80
	純資産 20

 えっ、あのゴチャゴチャした表が、これ？

 そう、スッキリしたでしょ？ もう1つ、PLをブロックパズルにすると、こんな風になる。売上と費用、利益の3つの要素だけ。数字は仮に入れてみた

★ 損益計算書 (PL)

売上 100	費用 90
	利益 10

 えっ、これ、両方とも3つの要素しかないってこと？

 そういうこと

 なあんだ。あんなにゴチャゴチャと難しい言葉が並んでたけど、この3つを説明してたってことなんだ。シンプルだね

 ホント、なあんだって感じでしょ？ さっきお小遣い帳の話をしたよね。PLは、要は企業のお小遣い帳で、『どれだけ儲かっているの？』を表しているんだ。それで、今持っている資産がBSで『どれだけお金や資産を持っているの？』ってこと。ユキもお年玉やお祝いを貯金してるよね。ユキはまだ現金しか持っていないけど、株を持っている人はそれも資産になるし、将来、家や車を買ったらそれも資産になる。お金に換えられるものは資産になるってことだね

 それならわかる！

 よかった。でね、さっき(序章) お困りごとの話をしたでしょ？ 会社は『お困りごと解決チーム』だって話したけど、PLとBSはお困りごとにちゃんと関係するんだ

 そうなの？

 人のお困りごとを解決するには、まず自分たちの状態を把握しておかないと、どんなお困りごとをどう解決できるかがわからないからね。学校でたとえるなら、PLは、『お困りごと解決チーム』の今期のテストの結果。BSは、『お困りごと解決チーム』の成績表って感じかな。学校では、一定期間頑張って勉強して、テストの点数を上げようとするでしょ？ それがPL。それが積み重なった結果が『その人の学力の状態』として成績表に反映されるよね。それがBS

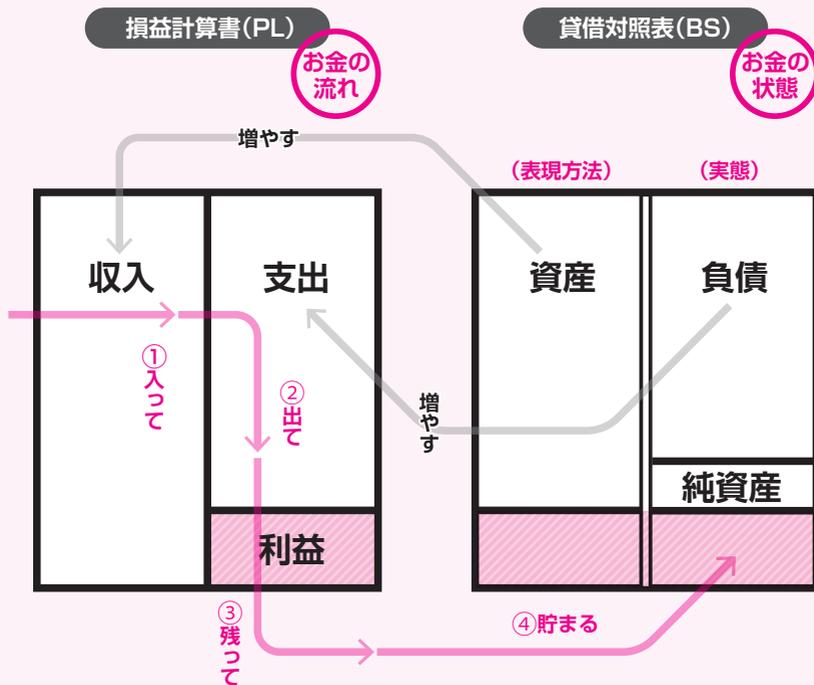
 テストや成績表を採点するのは誰なの？

 おっ、鋭い質問。そうだね、PLやBSをつくるのは自分たちなんだけど、数字はお客様からのその会社に対する評価のようなものなんだ。いい

商品をつくったり、いいサービスを提供したら、お客様は喜んで買ってくれる。そうすると業績が上がって、テストの結果はよくなる。でも、それが単発だったら、あっという間にテストの成績は悪くなる。それを総合的に判断するための成績表が必要なんだ

 お困りごとをたくさん解決したほうが、成績もよくなるってこと？

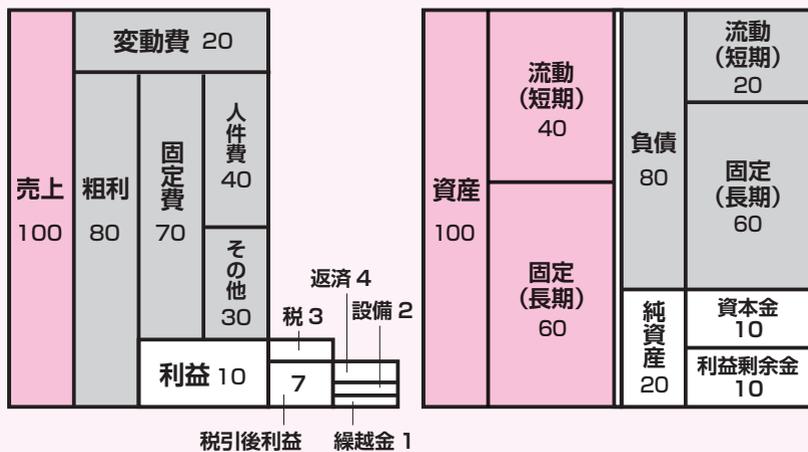
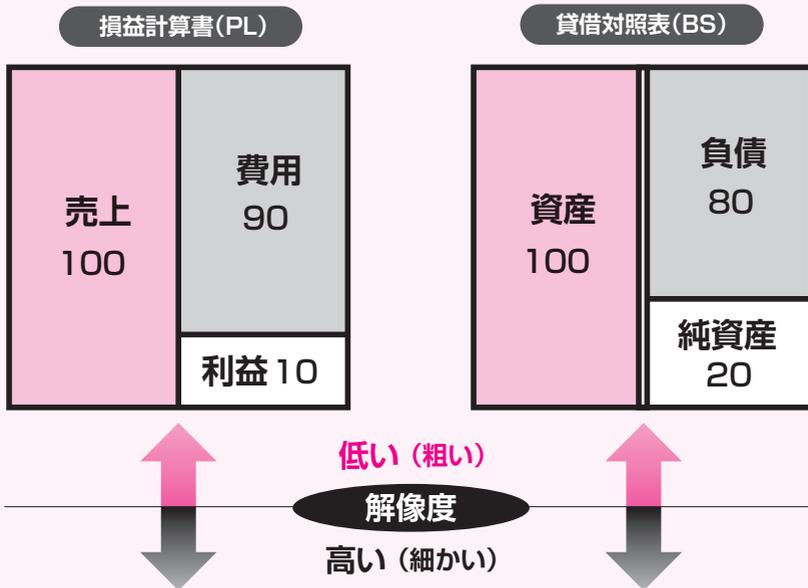
 そういふこと！ PLとBSの関係をつなげてお金の流れを表すと、こうなるよ



 PLでお金が①入って、②出て、③残る。そしてBSにお金が④貯まる、という感じだね。それで、このPLとBSの解像度をさらに高くすると、次ページのようになる

 解像度が高いって？

 より内容を詳しくするってこと



- ※ 1 お金のブロックパズルの利益は、目的によって「営業利益」「経常利益」「税引前利益」などを使い分けます。
- ※ 2 税引後利益から株主配当を支払う場合があります。



さっきの3つのブロックの中身を細かく分けたってこと？



そうそう、そういうこと。実際の PL と BS は、もっと細かい項目で成り立ってるけど、それをざっくりとまとめたらこういうブロックパズルになるんだ



これぐらいなら、何とかついていけそう。ところで、このPLにある売上と利益って違うものなの？



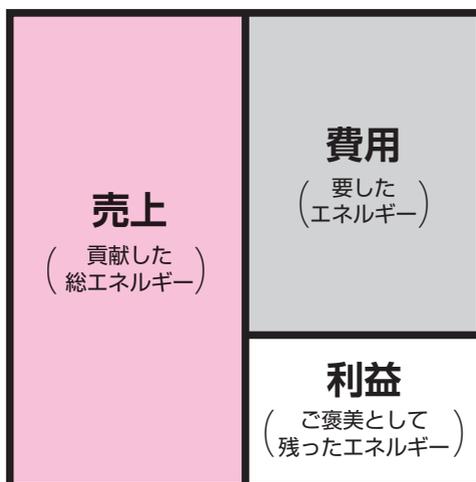
うん、それは大事な質問だね

売上は、正式名称は「売上高」です。

売上は商品やサービスがどれぐらい売れたのかを示す数字、利益は家賃や材料費、人件費などのコストをすべて引いて「最後にどれだけ儲かったか」を示す数字です。

これらをお困りごとに結びつけると、以下ようになります。

- ・ 売上とは、「お困りごと解決」で貢献した総エネルギー（価値）を数値化したもの
- ・ 費用とは、「お困りごと解決」のために要したエネルギー（労力）を数値化したもの
- ・ 利益とは、「お困りごと解決」のご褒美として残ったエネルギー（価値）を数値化したもの



たとえば、歯医者なら患者さんの治療をすることは、そのままお困りごとと解決になります。

すべての患者さんからいただいた治療代が売上です。

治療のために最新の治療道具や薬剤をそろえたり、レントゲンを撮ったり、キューーンと歯を削る電気代など、いろいろなコストがかかります。それが費用です。

そして、治療代から費用を引いたのが利益で、頑張ってお困りごとを解決したご褒美のようなものです。

ただ、利益が全部残るわけではありません。ここから税金を払ったり、銀行に融資を受けているなら返済をしたり、設備投資をしたりして、最後に残ったものをようやく預貯金（繰越金）として残せます。

つまり、「どれだけ儲かっているの?」「どれだけお金を持っているの?」、この2つの財務状態を考える必要があるのです。それを表したのが損益計算書（PL）と貸借対照表（BS）なのです。

ところで、「売上と利益、どちらが大事なのか?」と考える中小企業の経営者の方は少なくありません。どちらも大事ですが、利益をより増やすことが企業にとっての命題になります。

なぜなら、利益は企業の未来につながるお金だからです。

たとえば、コロナ禍で売上が激減した企業は多くありました。

それでも、今までの利益が会社に残っていれば、苦しくても何とかしのげたはずです。利益は苦しい時期の命綱になるということです。

また、新たに事業を始めたい、支店や店舗を増やしたいなどの積極的な展開をしたいときも、過去に積み立ててきた利益からお金を出すことになります。

いくら売上が過去最高だったとしても、利益が残ってないなら、新たな投資もできません。目先のお金の流れだけで「この商品は爆売れしてるから、ガンガン店を増やそう!」などと判断したら、落とし穴にはまっ

てしまうでしょう。

たとえば、販売費用などはゼロとして考えると、1個100円で仕入れたリンゴを110円で100個売ると、売上は1万1000円で利益は1000円になります。もし1個100円のリンゴを1個1000円で5個売ったらどうなるでしょう？ 売上は5000円、利益は4500円です。



この例で、売上と利益のどちらが大事なのか、わかるのではないのでしょうか。会社を長く存続させるためには、利益がどれくらいあるかが重要になるのです。

◎ 「2つのパズル」を使って 超有名企業の決算書を読み解いてみよう



ユキはスターバック스에서バイトしてるから、この機会にスターバックスの2022年のPLを見てみようか(49ページ参照)。これは簡単なPLだから見やすいよね。売上と利益のどっちも増えてるから、今期のテストの結果としては『よくできました』のレベルだね。2022年度の売上は2539億円で、経常利益が338億円、最終的な利益が234億円

 それって、2500 億円売れても、利益はその 10 分の 1 ぐらいに減っちゃうってこと？

 そういうこと。それでも、黒字になってるだけでもすごいことだよ。そもそも、日本の会社全体で黒字になっている会社は何%ぐらいあると思う？

 えっ、9%とか？ もうちょっとある？

 うん、30%ぐらいだね。年によって変動はあるけど、平均すると3割ぐらい。つまり、30%は黒字だけど、70%の会社は赤字ってこと。これ、すごくない？ 7割が赤字ってことは、7割は国に税金を納めてないんだよね

 赤字だと税金を納めないの？

 利益の中から 30%とかの割合で法人税を払うわけだね、国に。赤字だと納めたくても納められないから免除されるんだ

 そうなんだ。でも、残った利益が 234 億円もあるなら、バイト代を上げてくれないかなあ

 そう思うよね。ただ、スターバックスは毎年店舗を増やしていて、今後とも増やしていこうけど、その分の資金はどこから出すかって言うのと、利益から。お店を増やすには、建物の家賃も払わなきゃいけないし、新たにスタッフを増やしたり、設備を増やしたり、いろんなコストがかかるんだよね

 そっか

 それに、時給は一度上げたら、なかなか下げられなくなる。コロナ禍の 2020 年度はスターバックスも赤字だったんだよ。これからも、いつ何が起きるかわからないから、今ある利益を全部使うわけにはいかないんだよね。ただ、人手不足を解消するためには、時給を上げないと働き手が来てくれないから、今後は上がっていく可能性はある

 時給って、そんなに簡単に上げられるもんじゃないんだ

★ スターバックスコーヒージャパンの2022年度業績 (PL)

科目	金額	対売上比
売上高	2539 億円	100%
売上原価	695 億円	27%
販売・管理費	1592 億円	62%
営業利益	251 億円	9.8%
経常利益	338 億円	13.3%
税引前純利益	330 億円	12.9%
当期純利益	234 億円	9.2%

出典：世界の珈琲情報サイト「コフィア」



自分が働いているところの決算書を見てみると、いろんなことがわかってくるでしょ？



うん。利益ってそんなに出るもんじゃないんだってわかった気がする

さて、大企業の給料についての議論をするとき、必ずと言ってもいいほど話題になるのが、「内部留保」です。

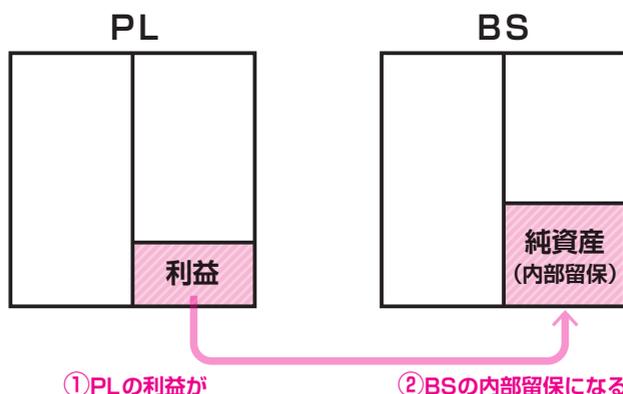
日本の給料が安いという話になると、「内部留保を崩して給料を払えばいいじゃないか！」なんて意見が出てきます。

企業によっては3兆円も内部留保があって、経営陣は億単位の給料をもらっていると聞いたら、「現場の社員の給料もみんな増やしてもいいのでは？」と感じても不思議ではありません。

内部留保は利益を蓄積していったものです。シンプルに言うと、利益を会社の預金通帳に蓄積していったものが内部留保になります。

子どもがお小遣いをもらって、好きなものを買わないでお金を貯金したら、それが内部留保です。

内部留保はPLの利益ではなく、BSの純資産に当たります。



通常、社員の給料はPLの売上、つまりその年の売上から支払います。今年の売上が多かったら、そこから社員の給料やボーナスをアップするお金を割り振ります。貯めるのではなく、使うということです。

内部留保から社員に給料を支払うには、今まで貯めてきた純資産を取り崩して払うことになります。貯金から取り崩してお金を払うことを、今年ではできても、この先5年も10年も払っていただけるでしょうか？

「難しいな」と思うのではないのでしょうか。

ですので、社員の給料を上げたいなら、内部留保に頼らず、売上を増やすしかありません。

「3兆円もあるなら、少し社員に回してみてもは」と思うかもしれませんが、大企業はそれだけ大勢の社員を抱えていて、海外でも手広く事業を展開しているので、「もしものときのお金」をしっかり蓄えておかないと企業が立ち行かなくなってしまうのです。

そもそも、売上から払えずに、貯金を取り崩している時点で、それは赤字です。内部留保がいくらふんだんにあるとしても、取り崩している時点で、今手元にあるお金だけで回せていないので赤字になっています。

社員としては、今期の売上が過去最高で十分な利益があるのなら、それを内部留保に回さずに、いくらか人件費に回してほしいと交渉する余地はあるかもしれません。ただ、それは企業の長期的な見通しによることも知っ

ておきましょう。

◎ 会計は数字ではなく「割合」で判断すればいい

 せっかくだから、スターバックスの PL をブロックパズルにしてみようか

★ スターバックスコーヒージャパン 2022年度のブロックパズル (PL)

(単位: 10 億円)

売上 254	変動費 70	
	粗利 184	固定費 150
	経常利益 34	

 さっきは何とか利益ってのがいくつもあって、違いがよくわからなかったけど、これなら会計を知らない私でも、何となく違いがわかる気がする

 いいね、それがブロックパズルのいいところ

 変動費って何？

 ここでは商品の仕入れで使う費用って考えればいいよ。スターバックスだとコーヒー豆を仕入れたり、ミルクとか砂糖とか、いろいろ材料を使うでしょ？ それが変動費。売上に連動して仕入れの量も変わるから、“変動する費用”ってことだね

 固定費って言うのは？

 バイトに払う時給や、社員に払う給料などの『人件費』と、家賃や広告

宣伝費、水道光熱費などの『それ以外の費用』ってことで、売上に関係なく“固定で発生する費用”ってこと

 そうなんだ。私のバイト代も、固定費の1500億円に含まれてるんだ
.....

 とりあえず、細かいところは後で説明するけど、リアルな決算書を見てからブロックパズルを見てみて、どう思った？

 リアルな決算書はわかるかーって感じだった。なんかいろいろ考えるうえで、割合が重要なのに、金額を見てるだけじゃ割合が何もわからないっていうか

 そうなんだよ。割合が大事なんだ。人件費がこんなにたくさん占めてるんだってブロックパズルを見たら面積でわかるけど。人件費が何千億円ですって金額だけ見せられても、その企業での割合がどうなのかわからないよね。結果、意味がわからなくて、つまらなくなる

 ブロックパズルだと面積でわかるから、説明がなくてもわかる感じ

◎ BSとは『お困りごと解決チーム』の累計の成績表

 ブロックパズルで決算書に免疫がついたところで、さっき逃げ出した会社のBSに戻るね。これはユキがよく使っているブランドのBSだから

 えっ、どこだろう

 それを想像しながら聞いてみてね。まず資産があって、それが流動資産と非流動資産（固定資産）に分かれている

- ・流動資産：流れ動く資産とは、現金や株など、すぐにお金に換えられるものを意味します。銀行に預けている預金や株の口座のほか、1年以内に売るつもり在庫も流動資産です（次ページの図①）。

- ・非流動資産（固定資産）：建物や土地など、すぐにお金に換えられないもの。工場を建てたら、その土地は売るつもりはないので、非流動資産（固定資産）になります（下図②）。

★【再掲】「ある会社」のBS（2022年8月期）（単位：百万円）			
資産		負債及び資本	
流動資産		負債	
現金及び現金同等物	1,358,292	流動負債	
売掛金及びその他の短期債権	60,184	買掛金及びその他の短期債務	350,294
その他の短期金融資産	123,446	その他の短期金融負債	209,286
たな卸資産	485,928	デリバティブ金融負債	1,513
デリバティブ金融資産	124,551	リース負債	123,885
未収法人所得税	2,612	未払法人所得税	77,162
その他の流動資産	23,835	引当金	2,581
流動資産合計①	2,178,851	その他の流動負債	111,519
		流動負債合計	876,242
非流動資産（固定資産）		非流動負債（固定負債）	
有形固定資産	195,226	長期金融負債	241,022
使用权資産	395,634	リース負債	356,840
のれん	8,092	引当金	47,780
無形資産	76,621	繰延税金負債	44,258
長期金融資産	164,340	デリバティブ金融負債	44
持分法で会計処理されている投資	18,557	その他の非流動負債	2,171
繰延税金資産	8,506	非流動負債（固定負債）合計	692,117
デリバティブ金融資産	134,240	負債合計④	1,568,360
その他の非流動資産	3,690		
非流動資産（固定資産）合計②	1,004,911	資本	
		資本金	10,273
		資本剰余金	27,834
		利益剰余金	1,275,102
		自己株式	△14,813
		その他の資本の構成要素	263,255
		親会社の所有者に帰属する持分	1,561,652
		非支配持分	53,750
		資本合計⑤	1,615,402
資産合計③	3,183,762	負債及び資本合計	3,183,762



この両方を合わせたものを資産合計（上図③）といって、この会社は3兆1830億円の資産を持ってるってことだね



3兆円。規模がすごすぎて、想像できない



だよ。だけど、その資産は全部自分のものとは限らないんだ。その資産の内訳が、負債が1兆6000億円（上図④）と、純粋な資産（資本）が1兆6000億円（上図⑤）



借金の規模も大きすぎて、想像が追いつかない……

 大企業はそういうもんだからね。この BS を見ていて、難しいでしょ？

 ポカンとする感じ

 だよ。それをブロックパズルで表すと次ページのようになります

★「ある会社」のブロックパズル (BS)

(単位:10 億円)

資産 3,183	流動 2,179	負債 1,568	流動 876
			固定 692
	固定 1,004	純資産 1,615	資本金 10
			利益剰余金ほか 1,605

 わ、スッキリ

 でしょ？ これを見ながらのほうが、わかりやすいと思うんだけど。左が資産で、その内訳はさっきも言ったように流動資産と固定資産に分かれる、と。この会社は、3分の1ぐらいが固定資産で、3分の2は流動資産だっという比率が一目でわかるよね。これはどういうことかと言うと、わりとお金の流れがいいというか、自由に使えるお金の割合が多いということ

 流動資産は多いほうがいいのか？

 その内容にもよるかな。たとえば、在庫が多すぎると、それが全部売れたら現金となって入ってくるからいいんだけど、全然売れなかったら不良

在庫になる。それを取っておくための倉庫も必要になるし、一気に負債になる可能性もあるんだ。この会社は現金が一番多いから優秀だね



現金で1兆円持ってるんだ……すごすぎる、どこに置いてあるんだろ。

会社の金庫かな？



いや、会社に置いてたら危険すぎると思う(苦笑)。それで、資産となるお金をどこから調達しているかは、右側の負債のブロックを見る

負債は、銀行にお金を借りていたり、商品を受け取ったけれども、まだその代金を払っていないお金などの借金を表します。

その借金を、さらに短期(流動)と長期(固定)の負債に分けます。短期的な負債は1年以内に返さなければいけない借金、長期的な負債は1年以上かけて長期的に返していく借金です。



負債が1兆6000億円って、なんでこんなに借金するんだろ？



それは、この会社が銀行からお金を借りて、お店を出すビジネスをするから。その下の純資産は、資産から負債を引いた純粋な自分の資産って意味で、『自己資本』とも言う

純資産は次の2つに分かれます。

- ・ 資本金：会社をつくる時に元手にしたお金。自分で貯めたお金もあれば、投資家が出資してくれた資金もあります。
- ・ 利益剰余金：PLの利益を積み重ねたお金です。前述した内部留保になります。



この2つを合わせたのが純資産で、この会社は1兆6000億円



1兆6000億って……なんか、島が2、3個買えそう



まあ、桁外れだよな



なんで資産と純資産があるの？



ああ、これ、単純に、資産から負債を引いたのが純粋な資産だってこと

◎ PLとは『お困りごと解決チーム』の 今期のテストの結果



次は同じ会社の PL ね。売上が 2 兆 3000 億円、すごいよね

PL の代表的な項目をご紹介します。

- ・ 売上原価（≒変動費）：商品をいくらで仕入れたのか、材料費にいくらかかったのかを表した金額
- ・ 売上総利益（≒粗利）：売上高から売上原価を引いた金額
- ・ 販売費及び一般管理費（≒固定費）：人件費や家賃、水道光熱費など、売上原価以外に必要なコスト



最後に書いてある合計（当期利益）が、この期のテストの最終結果だね。売上 2 兆 3000 億円から売上原価の 1 兆 1000 億円を引いた数字が 1 兆 2000 億円。この会社は 9000 億円のコストが払われて、税引前利益（経常利益）が 4140 億円残りましたってことだね。この会社、どこだと思う？



もしかして、ユニクロとか？



正解！ユニクロの運営企業・ファーストリテイリングでした。で、この PL をブロックパズルで表すと次ページの下の図のようになるよ



あ、なんか、面積が全然違う。変動費がこんなに多いんだ



そうそう。ブロックパズルにすると、その企業は何にお金を使っているのかが一目瞭然でしょ？ この面積は企業によって全然違うんだ。変動費がもっと面積を占めてる会社もあれば、人件費が多い会社もある

★ファーストリテイリングのPL (2022年8月期) (単位:百万円)

売上収益	2,301,122
売上原価	△1,094,263
売上総利益	1,206,859
販売費及び一般管理費	△900,154
	(うち人件費 △318,618)
その他収益	16,951
その他費用	△27,391
持分法による投資利益	1,059
営業利益	297,325
金融収益	123,820
金融費用	△7,560
税引前利益(経常利益)	413,584
法人所得税費用	△128,834
当期利益	284,750
当期利益の帰属	
親会社の所有者	273,335
非支配持分	11,415
合計	284,750

★ファーストリテイリングのブロックパズル(PL)

(単位:10億円)

売上 2,301	※厳密に言えば、ここにも 労務費(人件費)などの 固定費が入っている		
	変動費(原価) 1,094		
	粗利 1,207	労働分配率 26%	人件費 319
		固定費 793	その他 474
粗利率 52%	税引前利益(経常利益) 414		

※2022年8月決算



ファーストリテイリングで変動費って言ったら何？



これも、商品の仕入れ。と言っても、ファーストリテイリングの場合は自社でつくってるから、店舗かオンラインで売るっていうビジネスだよな。その場合の商品の仕入れを変動費と思ったらいいよ



ユニクロは服を自社工場でつくってるでしょ？



そうだね、少し補足しようか。今は”脱★完璧主義”で話をシンプルにするため、『製造原価≒変動費』としているけど、もう少し正確に言うると『変動費=売上と連動して増減する費用』なので、製造原価の中の社員の給料や水道光熱費などは変動費から固定費に移動させて考えるんだ。でも今はそこまで踏み込まなくてオーケーだよ。会計の学び始めの段階では、その辺はざっくりととらえればいいと思う



ややこしいだね



たぶん、今の疑問もブロックパズルを見ていたから気づけたけど、元のPLだと、『ふーん』で流しちゃうと思うんだよね。情報をそぎ落としてシンプルにしたから、いろんなことに気づけると思うんだ

ここで思い出していただきたいのは、PLの「売上」「費用」「利益」はお困りごとと結びついているという点です。

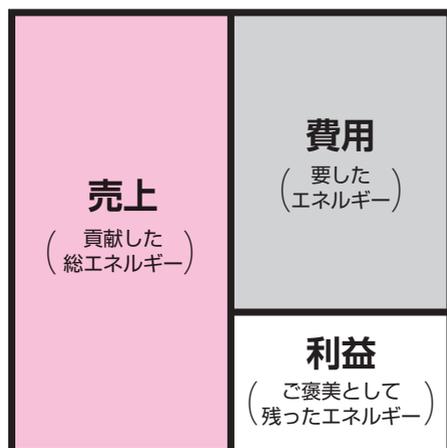
売上とは、「お困りごと解決」で貢献した総エネルギーを数値化したもの。ファーストリテイリングは、「デザインや着心地が申し分ない服を安く手軽に着たい」という私たちのお困りごとを解決することで、2兆円以上の売上を稼いだと考えられます。しかも、世界中の人たちのお困りごとを解決しているので、改めて考えるとすごい企業です。

費用とは、「お困りごと解決」のために要したエネルギーを数値化したもの。これが変動費や固定費になります。洋服を世界中の人に提供するために、生地を仕入れて服をつくり、店舗をつくって販売する。それらすべてのコストが費用になります。

利益とは、「お困りごと解決」のご褒美として残ったエネルギーを数

値化したもの。売上から費用を引いて残ったお金が、自社が将来のために自由に使えるお金となります。世の中への貢献度が高ければ高いほど、売上は増えて、最後に残る利益も増えます。だから頑張ったことへのご褒美のようなものなのです。

皆さんがこれから勤める、または今勤めている会社のPLをつくる機会があれば、「売上」「費用」「利益」をお困りごと解決と結びつけてみてはいかがでしょうか？ そうすれば無味乾燥な数字の羅列が、生きた数字に感じられるようになるかもしれません。



◎ 「2つのパズル」 = ブロックパズルでわかる PLとBSのつながり



それで最終的な利益が2850億円。これはどういうことかという、売上の約12%あるんだね。さっき、黒字になってる会社は全体の30%ぐらいだって話したでしょ？ ファーストリテイリングはそのうちの1社だってこと。もし、パパが新素材を開発したとする。その素材を売る先として、ファーストリテイリングは理想的かもしれないね。過去何期分か

の決算書を見る限り、長期にわたって経営が安定してるから、突然倒産するリスクは低いだろうし。ほかに、就職先として安定してるかもとか、投資しているなら、株を買うかどうか判断できる

 有名な会社でブロックパズルをつくってみると、いろんなことがわかるんだね

 その会社の見方が変わるでしょ？ で、この利益からさらに 30% の法人税などの税金を払って、最後に残ったお金が BS の純資産に入ってきますよ、とつながるわけ(下図参照)

 そっか、この 2 つのシートはこうやってつながるんだ

 多くの会社はだいたい負債が 8 ~ 9 割で、純資産という本当の意味での自分の資産は、1 ~ 2 割しかないもんなんだね。だから、ブロックパズルの面積も、負債の面積がほぼ占めていて、純資産は『狭っ』て会社がほとんど。でも、ファーストリテイリングは半分以上が純資産で、負債より多い。つまり、銀行の借金に頼ってませんという、すごく手堅

★ ファーストリテイリングのブロックパズルをつなげてみた

〈PL〉 (単位:10 億円)

売上 2,301	※厳密に言えば、ここにも 労務費(人件費)などの 固定費が入っている		
	変動費(原価) 1,094		
	粗利 1,207	労働分配率 26%	人件費 319
		固定費 793	その他 474
	粗利率 52%	税引前利益(経常利益) 414	

〈BS〉 (単位:10 億円)

資産 3,183	流動 2,179	負債 1,568	流動 876
			固定 692
	固定 1,004	純資産 1,615	資本金 10

※2022年8月決算

※税引前利益から税金などが引かれた税引後当期利益が利益剰余金に加算されます。

い経営をしているわけ



はあ〜、決算書からそういうことがわかるんだ。面白いね



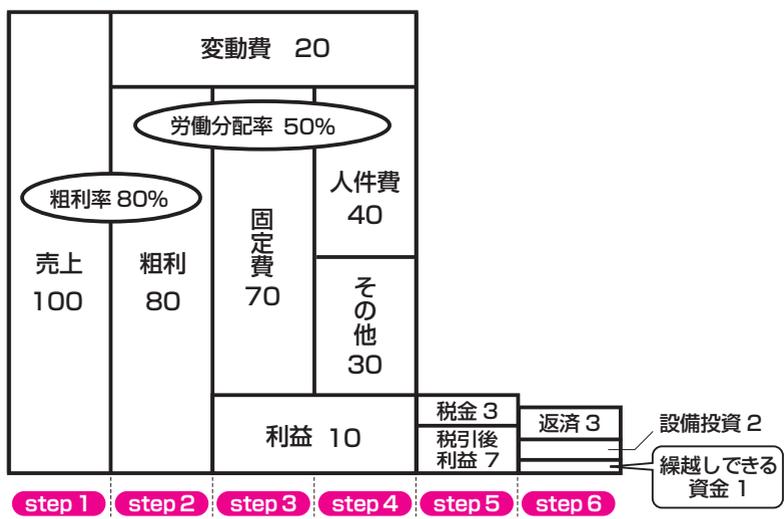
おっ、会計の面白さに早くも目覚めたかな？

PL と BS を単体で覚えている方が多いでしょう。PL の最終的な利益が BS の純資産につながるとわかれば、PL と BS が決算書の両輪になっているのだとわかると思います。そのつながりがブロックパズルだと見えやすくなることでしょう。

僕は経営を考え始めた段階では PL と BS を理解すれば十分だし、PL だけでもいいかもしれないと考えています。それこそ、銀行や税務署などに提出する決算書は会計士や税理士につくってもらえばいいと思います。

普段、僕が使っている「お金のブロックパズル」は PL にキャッシュフロー計算書の要素を合わせてわかりやすくしたものです（下図参照）。

★ お金のブロックパズル ~会社のお金の流れの全体図~



ブロックパズルだけ覚えれば、経営するうえでの会計の知識は十分です。

そう思ったら、会計の勉強もラクだと思いませんか？



でも、全エネルギーを注いでも、結果が赤点だったら悲しいよね



そうだよ。会社だったら、頑張って売上を上げて、最後が赤字だったらショックだし。だから、学校だったらPLを強化するために塾に通う。そうすればBSもよくなる。会社なら、PLを強化するためにブロックパズルを学ぶ。そうすればBSもよくなるってことなんだ



この章のまとめ



- **会計を学ぶときは「脱★完璧主義」でシンプルに**
.....
- **決算書とはお金の「流れ」と「状態」を示すもの**
.....
- **PL は今期のテストの結果、BS は累計の成績表**
.....
- **ブロックパズルを使えば決算書を割合で判断できる**

第2章



会計がシンプルに
身につく
ブロックパズルの
つくり方と使い方

最後に。

お読みいただき、ありがとうございます。

この続きは、『コンサルタントの父が大学生の娘に教えるシンプルな会計』
(かんき出版) を お買い求めいただけたらうれしいです。

読んでみて面白い、役に立つと感じていただけたら、お子様やお客様、
知人など大切な方への“知のプレゼント”も考えてみてください。

Amazon での購入はこちらです。

<https://x.gd/cxBsi>

A Consultant Father Teaches His College Daughter
SIMPLE ACCOUNTING

コンサルタントの
父が大学生の娘
に教える
シンプルな
会計

日本キャッシュフローコーチ協会
代表理事
和仁達也
Wari Tatsuya

数字が読め
なくても
パズルで
読み解ける

経営を学び始めた人のために
「会社のお金のプロ」が書きました

損益計算書 (PL) ①
貸借対当表 (BS) ②

収入	支出	資産	負債
売上	仕入	現金	借入金
受取	支払	固定資産	純資産
利益			

