

# はじめに

本講座では、経営分析や管理会計といった「会計戦略テクニク」を組み合わせながら、数多くのビジネス・シーンにおいて役立つ意思決定の問題を学習します。

いきなり、経営分析・管理会計・意思決定だなんて……。受講者にとっては身構えてしまいそうな用語が並びました。しかし、物理学などの自然科学の分野とは異なり、会計や法律などの社会科学の分野は所詮、人間が考えだしたものです。

漢字の羅列で表現するから難しく感じるだけであって、受講を開始してから3か月後には「なあんだ、こんなことだったのか」という内容になっています。現在の会計理論などが到達している世界を、なるべく平易に解説するように努めました。

そうはいつでも3か月もの長丁場、それなりの艱難辛苦が受講者を待ち受けています。本講座ではテキストを3冊に分け、それぞれ次の内容をテーマにしています。

第1分冊：〔Lesson 1〕から〔Lesson 15〕まで

CVP分析やEVA（経済付加価値）を用いた業績評価の手法を学習します。

第2分冊：〔Lesson 16〕から〔Lesson 25〕まで

コスト計算の入門編と、予算編成&予実差異分析を学習します。

第3分冊：〔Lesson 26〕から〔Lesson 42〕まで

キャッシュフロー概念を中心に、資金運用表の作成方法や、M&A（企業買収）でよく用いられるディスカウント・キャッシュフローの仕組みを学習します。

学習をスムーズにすすめる道具として、次のものを準備してください。

(1) てのひらくらいのサイズの大きめの電卓

できれば12桁のものが望ましいといえます。

(2) Excelなどの表計算ソフトがインストールされたパソコン

このテキストで用いられている図表の一部をCDに収録し、そのまま利用できるようにしています。

なるべく楽しんでいただけるように工夫しましたので、頑張って取り組んでください。

講師 高田直芳  
公認会計士

## 学習にあたり

1. このテキストでは、図表と本文とを対応させるために、「★番号」を使用しています。  
たとえば、図表上に「★1」と表示されている場合、その前後（多くは直後）に続く文章中の数値または単語と対応表示させています。
2. 用語の右に（注）または（注1）（注2）…の表示があるものについては、そのページの下に解説を加えています。
3. 金額の単位は原則として、円で表示します。  
金額が大きいものについては、千円または百万円で表示します。
4. 加減乗除の計算過程において端数が生じる場合、原則として表示単位未満を四捨五入しています。（例） $100 \div 6 = 16.7$  ←小数点第2位を四捨五入

## Contents

	Lesson 1：ビジネスの目的って何だろうか	10		Lesson 4：CVP分析の理解から会計戦略が始まる	28
	1 - 1 会社という生き物	10		4 - 1 上場企業のデータを、ちょっと拝借する	28
	1 - 2 営利性と合理性が雌雄を決する	10		4 - 2 収益力だけならわかる	29
	1 - 3 管理会計が守りたいもの	11		4 - 3 制度会計の限界	29
	1 - 4 管理会計のテリトリー	12		4 - 4 そこに不思議な損益計算書があった	30
	1 - 5 管理会計と制度会計は仲が悪い？	12		4 - 5 “C”と“V”と“P”は何を表わすか	31
	Lesson 2：会計制度が定める財務諸表が混乱のもと	14		4 - 6 はるか遠くに変動費線を仰ぎ見る	32
Chapter 1	2 - 1 堅苦しいばかりの財務諸表	14		4 - 7 水平線の彼方に固定費線が沈む	33
	2 - 2 苦節十年の貸借対照表	14		4 - 8 総コストは2つの顔を持つ	34
	2 - 3 純資産には要注意	15		4 - 9 2本の線で総コスト線をおびき出せ	35
	2 - 4 貸借対照表の「かり」と「かし」	16		4 - 10 売上高線の傾きはいつも「1.0」	36
	2 - 5 さみだれ式の損益計算書	17		Lesson 5：右脳で理解するCVP	37
	2 - 6 そこがボタンの掛け違いの始まり	18		5 - 1 売上高と総コストが肌を合わせたら	37
	2 - 7 財務諸表のルーツをたどる	19		5 - 2 空中に浮かぶ損益分岐点	38
	2 - 8 試算表に隠された秘密	20	Chapter 2	5 - 3 上場企業のデータをこっそり盗む	39
	2 - 9 試算表からB/SとP/Lができるまで	20		5 - 4 CVP図表の整合性	40
	2 - 10 運命に引き裂かれた試算表	22		5 - 5 管理会計用に独特のCVP図表を導く	41
	2 - 11 当期純利益で密かに手をつなぐ	22		5 - 6 変動利益の2つの性質	42
	2 - 12 損益計算書上の利益	23		5 - 7 損益分岐点売上高の求めかた	43
	Lesson 3：演習問題に挑戦しよう その1	24		5 - 8 損益分岐点売上高を求める公式	44
				5 - 9 なんと2兆円近くの損益分岐点売上高	45
				5 - 10 視覚的に損益分岐点を求める方法もある	45
				Lesson 6：固定費と変動費の離れ業	48
				6 - 1 これを固定（こへん）分解という	48
				6 - 2 複雑そうでも単純な勘定科目法	49
				6 - 3 見た目が楽しい統計学的手法	50
				6 - 4 Excelを使おう	51
				Lesson 7：演習問題に挑戦しよう その2	54

		Lesson 8 : CVPが教えてくれるもの	62			Lesson 12 : 資本利益率とEVAがケンカする	90
		8 - 1 変動利益は何を訴えているのか	62			12 - 1 貸借対照表をも用いた経営分析	90
		8 - 2 マッチポンプの頭を冷やせ	62			12 - 2 変動利益は収益性の指標ではない	90
		8 - 3 解法のポイントを伝授	63			12 - 3 ブームを追いかける	91
		8 - 4 損益計算書を自由に操作せよ	64			12 - 4 これってボロ儲け	91
		8 - 5 大幅な赤字に転落してから愚痴をこぼすな	65			12 - 5 収益力と運用利回りの関係	92
		8 - 6 錯覚を生む制度会計	66			12 - 6 アイツに無能の烙印を押せ	93
		8 - 7 セグメント別損益計算書を思い出そう	67			12 - 7 EVAと実質利回りの浅からぬ因縁	94
		Lesson 9 : ビジネスには世間のしがらみがついて回る	68			12 - 8 損益計算書を裏から見ると	95
		9 - 1 奇妙なセル生産方式	68			12 - 9 売上高事業部利益率は企業の実力を表わさない	96
		9 - 2 経営戦略に優劣をつけよう	69			12 - 10 貸借対照表のお出ましいだい	97
		9 - 3 あっちの製品を優先してつくれ	69			12 - 11 総資本事業部利益率はありがたや	98
Chapter 3	.....	9 - 4 制約条件に応じて臨機応変	71			12 - 12 資本利益率をまっぴたつに裂く	98
		Lesson 10 : 損益分岐点の呪縛	72			Lesson 13 : 資本利益率による業績評価	100
		10 - 1 世界迷作劇場	72			13 - 1 ナンセンスな業績評価？	100
		10 - 2 まずはイソップ物語から	72			13 - 2 耳慣れない用語の整理から	101
		10 - 3 損益分岐点を描くための段取り作業	73	Chapter 4	.....	13 - 3 管理可能なものと管理不能なもの	102
		10 - 4 正直者のおじいさんの損益分岐点	74			13 - 4 P/LとB/Sそれぞれの管理可能性	102
		10 - 5 不正直者のおじいさんの損益分岐点	75			13 - 5 事業部利益までの求めかた	103
		10 - 6 正直に生きることは、素晴らしい	77			13 - 6 資本利益率は使いものになるか	103
		10 - 7 変動利益率が証明する	78			13 - 7 総資本回転率も見て欲しい	105
		10 - 8 画に描いたような正直さ	79			Lesson 14 : EVAは部分最適化を克服できるか	106
		10 - 9 正直者はバカをみる	80			14 - 1 資本利益率の欠陥	106
		10 - 10 見た目は同じような利益率と利益金額	82			14 - 2 ギョーザはお好き？	106
		10 - 11 イソップ物語の教訓	82			14 - 3 さいたまと宇都宮のバトル	107
		Lesson 11 : 演習問題に挑戦しよう その3	84			14 - 4 軍配はどちらに	108
						14 - 5 オレは反対する	109
						14 - 6 2人の微妙な温度差	109
						14 - 7 部分最適化の弊害	110
						14 - 8 事業部利益の有用性	110
						Lesson 15 : 演習問題に挑戦しよう その4	112

# Chapter 1

## 管理会計の位置づけと財務諸表の見方

## 1-1. 会社という生き物

みなさんは例外なく、どこかの企業に所属しているはずです。その企業が存在する目的とは何なのかを、考えたことがあるでしょうか。当たり前のような質問ですが、これを考えるのはとても重要です。

会社法という法律の第5条を見ると「会社はその事業としてする行為及びその事業のためにする行為は、商行為とする」とあります。また、第8条には「営業上の利益」、すなわち「営利」という表現が用いられています。

これを咀嚼するならば、会社は事業（またはビジネス）をおこなうことにより営業上の利益を稼ぐ存在だ、となります。簡単にいえば、会社は営利を目的とする生きものだ、ということです。もっと俗っぽい表現をするなら「カネ儲け」です。

もちろん、役所などの官公庁や、財団などの公益法人は、営利を目的としない組織です。しかし、その内部で働く個人は、間違いなく報酬（営利）が得られるからこそ働いています。公僕といえども無償サービスを提供するほど、生活に余裕のある人はいないでしょう。だからこそ、役人の中には天下り先を確保して、せっせと裏金づくりに励み、私腹を肥やす人もいるわけでした……。醜い形をとるものの、これもまた個人レベルでの「営利追求」です。

## 1-2. 営利性と合理性が雌雄を決する

企業の目的が営利性にあるといっても、がむしゃらに自社製品を売ればよいというものではありません。企業が利用できる経営資源（ヒト・モノ・カネ）には制約があるからです。

たとえば、製造コストが100千円の製品（注）について、得意先A社からは「110千円で売ってくれ」という申し出があり、得意先B社からは「120千円で売ってくれ」という申し出があった場合、常識的にはB社へ120千円で売るはずです。

この常識的な行動を「合理性」といいます。噛み砕いて表現するならば、「利益の最大化」です。

もし、A社へ110千円で売ることがあれば、それは合理的な行動とはいえ、何らかの政治的な圧力が加かった結果といえます。

++図表 1-1++

- (1) カネ儲け=営業上の利益は、どのように認識され、測定されるのか
- (2) 営業上の利益を最大にするには、どのようなビジネスを展開すべきか

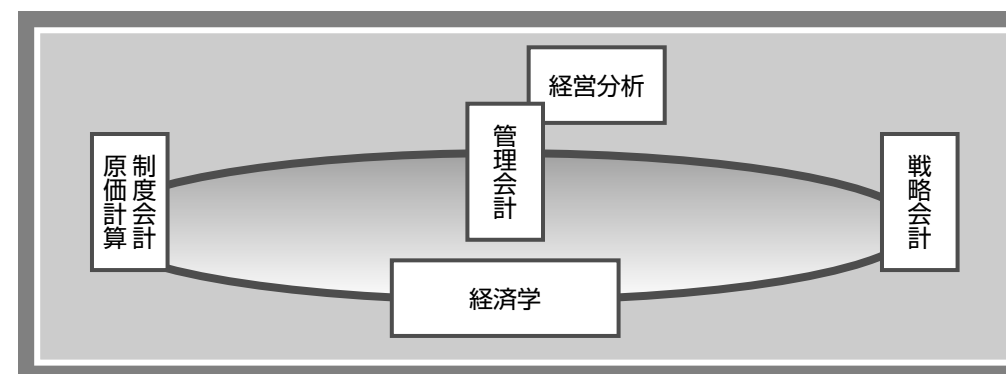
〔図表 1-1〕の内容を、本講座で学ぶことになります（注1）。

## 1-3. 管理会計が守りたいもの

この講座の中心に位置するのは「管理会計」です。この管理会計という分野は、非常に大きな体系を持っています。

〔図表 1-2〕に示す通り、左に制度会計（または財務会計（注2））や原価計算があるかと思うと、右には戦略会計が控えています。底流には経済学の思想があり、うしろを振り返れば経営分析（または財務分析（注3））までが視野に入ってきます。

++図表 1-2++



（注）製造業のように自社内で加工を施してから売る棚卸資産を「製品」といいます。流通業や小売業のように、仕入れたモノをそのまま売る棚卸資産を「商品」といいます。

（注1）営利性と合理性を追求した場合、公害をまき散らすなどの弊害が起きますが、それは社会政策など別の分野で検討すべき問題です。

（注2）本講座では、制度会計の名称を使用します。

（注3）本講座では、経営分析の名称を使用します。