

不自然な数字には 何か必ず裏がある

売上げ目標、利益率、必要経費など、仕事に数字が付きもの。しかし現実には、数字や計算が得意だというビジネスマンは少ない。もっとはつきりいえば、苦手な人のほうが多いはずだ。

できれば決算書くらい読みこなせるようになりたいが、かといって一から簿記や会計を勉強する時間も意欲もない。簡単に会社の数字が読めるようになる方法を、誰か教えてくれないだろうか。

今回、そんな読者の身勝手なお願いに答えてくれるというのがこの人、経営コンサルタントの小塚桂悦郎氏だ。いわずと知れたベストセラー「なぜ、社長のペンは4ドアなのか?」(フォレスト出版)の著者である。

さて、数字に関するどんな「裏」話が開けるだろう。

「なぜ、社長のペンは4ドアなのか?」の表紙に「誰も教えてくれなかった裏会計学」とあります。会計に裏があるとは知りませんでした。

小塚 知らなくて当たり前だと思えますよ。私だって銀行員時代や、税理士事務所勤務はじめてのころは、そんなことは知りませんでした。たとえ簿記や宅地建物取引主任者の資格をもっていても、こればかりはわからないでしょう。ところが、五年、十年、中小企業を経営してきた人なら、逆に専門的知識などなくても、会計学に裏があることくらい、誰だって知っています。

——それはどうしてですか。

小塚 利益が出たと思ったら半分近く税金に取られ、業績が悪化すればたちまち資金繰りが悪化する、それが中小企業の実態です。実際に経営をしてそういう痛みを何度も経験していれば、きれいごとではないほんとうに役に立つ会計とはどんなものか、嫌でもわかってきますよ。

——裏があるということは、決算書は誰がつくっても同じではないということですね。

小塚 中小企業なら売上げが同じでも、社長の給料をいくらにするかで赤字にも黒字にもできるじゃないですか。はつきりいえば、会計期間内にどれだけ利益と損失があったかを表わす損益計算書は、どうにでもなります。しかし、いくら数字の辻褄が合っている、意図的につくられた決算書は、みる人がみればどうしてもわかる、これは仕方ありません。

——小塚さんはどのあたりに注目するのですか。

小塚 この業種でこの数字はあり得ないだろうという金額が書かれていたり、電卓で計算したように数字がきれいに並んでいたりすれば、それはおかしいでしょう。会計の知識がどうのというより、パッとみて不自然に感じる場所があったら、やっぱりそこは何かが正常ではないのです。

以前、年商三千億円の一部上場企業の決算書を見せられたことがあります。私は普段、中小企業ばかり相手にしているので、そんな大きな数字をみせられて



小塚桂悦郎

経営コンサルタント

写真撮影：村山雄一

もピンときません。そこで、決算書の百万円の単位を千円に変換してみました。

これなら売上げ三億円ですから、日ごろ見慣れた決算書の感覚でみる事ができます。そうしたら、そこに嘘が書かれていることがわかりました。だって、利益がわずかに十万円にしかならないのです。売上げ三億円といえはそこそこの会社です。それなのに社員が一年間頑張つて働いて、たまたま利益が十万円だったといわれても、リアリティーがまるでないじゃないですか。このように、数字をみるときに大事なものは、知識より想像力なのです。

数字の裏を読むには お金の流れを意識せよ

——会計に関する想像力というのは、どのように磨けばいいのですか。

小塚 たとえばワイドショーで、ある芸能人が二億円の借金をつくつたというニュースをやっていたら、具体的にどれくらい稼げば返せるのか考えてみる。たんに何年かトータルで二億円稼いだだけでは足りません。所得には税金がかかるので、仮に五年で完済するとしたら、税金分を含めて毎年八千万円近く所得がないとダメなのです。

また、私は矢沢永吉の大ファンなので、数年前に永ちゃんがオーストラリアで騙されて三十五億円の負債を抱えたというニュースを聞いて、ひどく心を痛めました。果たして永ちゃんは、そんな大金を返せるのだろうか。そこで考えてみました。この場合、詐欺による損失ですから、

赤字分は七年間、欠損金として繰り越せます。つまり、その七年間は利益が出ても赤字分が相殺されないかぎり、税金を支払わなくてもいいのです。

それでは、永ちゃんの収入はどれくらいあるのでしょうか。あくまで私の想像ですが、コンサートの入場料やグッズ販売による収入、CDの売上益などももろもろで、年間六億円ぐらいはいくでしょう。それなら大丈夫、十分返せるに違いないと安心しました。それで実際どうなったかというと、永ちゃんは借金を見事六年で完済し、ついでに東京・赤坂にビルまで建ててしまったのです。

こういう計算は、特別に会計の知識がなくても、基本的な税金の知識さえあれば誰でも簡単にできますから、テレビを観ていてもお金の話が出てきたら、とっぴあず計算式を考えてみるといいと思います。

——企業の業績はどうでしょう。新聞記事などからどのように想像力を働かせればいいですか。

小塚 やはり、現象の裏にあるお金の流れを意識するといいでしょ。いささか旧聞に属しますが、一九九九年に日産自動車のCOOとなったカルロス・ゴーンは、就任早々いくつかの工場を閉鎖し、二〇〇〇年三月期の決算では六千八百四十四億円という過去最高の赤字を計上しました。これだけ聞くと、なんとなくそうなんだと思ってしまうがちですが、では、工場を閉鎖したらなぜ赤字になるのかを説明できますか。

2 大きな数字は 身近な単位に置き換える

利益1億円 → 10万円



「売上げ3,000億円、利益1億円」という数字ではピンとこなくても、100万円の単位を1,000円に置き換えて、「売上げ3億円、利益10万円」と考えれば、売上げに対して利益が不自然に少ないことがわかる。

ILLUSTRATION：勝山英幸

1 決算書の数字を 盲信しない

「決算書は会社の通信簿」というが、その数字には会社の都合で操作できる余地がある。中小企業では、税金の支払いをできるかぎり少なくするために、わざと黒字を赤字にするケースもあるのだ。

「会社の数字」に 騙されないための 5つのポイント

Keietsuro Kozakai

1964年、宮城県生まれ。バブル景気といわれた1980年代を金融機関の融資係として過ごす。89年、日経平均株価が最高値をつけた日を最後に、税理士事務所へ転職。バブル崩壊後は、90年代の税理士事務所勤務中のほとんどを、銀行対策を中心とした資金繰りコンサルティング業務に専念。2001年末、経営コンサルタントとして独立。著書に、「借りる技術・返す技術」「借金バンクイ！」(ともにフォレスト出版)など多数。

(取材・構成) 山口雅之

知識よりも想像力を働かせて、仕事の数字と接しよう! "裏会計学"を理解するための 数字の読み方⑤

なければならぬはずなのに、工場を閉鎖したってお金なんか出ていかないでしょう。お金が出ていかないのになんで赤字なのだろう……？ 想像力とはこういうところに働かせるのです。

答えをいうと、この場合、赤字というのは引当損のことです。工場閉鎖に伴い退職者が出ることを見込んで引当金を計上したから、決算上、赤字になったにすぎません。だから、翌年からV字回復するのは当たり前なのです。

——自分の勤める会社に対しても、そういう想像力を働かせたほうがいいわけですね。

小堺 そのとおり。メーカーの営業職なら、せめてこの商品の一つ売ったらどれくらいの利益が会社に入るのかといったことぐらいは、大まかでいいからイメージできるようにしておいてほしいものです。そういうことができるほうが、簿

記や会計の専門的な知識をもっているよりもよほど重要だし、仕事の役にも立つのではないのでしょうか。

数字を盲信せずに 清濁併せ呑む覚悟を

——実態を正確に把握するために、数字の裏を読むのは大切だという点に異論はありません。一方で、決算書をつくる立場に回ったときは、できるだけ小細工をせず、正々堂々と払うものは払うという姿勢をとるべきだとは思いませんか。

小堺 そういう考え方も、私は決して否定しません。でも、あまり潔すぎるのは正直、いかなものでしょう。というのも、経営というのはつねに順風満帆というわけにはいかず、逆境で会社を支えるために、ときには泥水をすすするようなこともしなければならぬからです。そのとき、トップに立つ人間に清濁併せ呑

む度量がないと、従業員も心細いのではないのでしょうか。

それに、実際のいろいろな社長に会ってみると、経営が苦しいからといってすぐにベンツをカローラに乗り換えてしまう人より、赤字でもなんとか工夫してベンツに乗り続ける人のほうが、ここぞという場面では踏ん張りが効くような気がします。

——しかし、税金は払ったほうがよくありませんか。

小堺 脱税や違法行為をしてはいけなのは当たり前ですが、合法的な節税を否定する理由はありません。とくに中小企業の経営者が、せっかく稼いだ利益を税金にもつていかれることをどれだけ苦痛に思っているか、私自身も同じ立場です。ですから、「利益がこれだけですから、税金をこれだけ払ってください」とひとりで済ますようなことはしたくないのです。それに、利益といっても決算書のつくり方ひとつで、いかようにも変わるもの。ということは、しよせん架空の数字ということ。これは大企業でも中小企業でも変わりません。

——自分の給料分ぐらい利益を出せというのは、上司が部下にハッパをかけるときの常套句ですが。

小堺 それは個人事業の発想です。そんな架空の数字に振り回されるより、会社が利益を出す仕組みを知ったり、決算書の数字から社長の人生を想像したりすることのほうが、ビジネスにおいてはよほど大事なことだと思います。



架空の数字に振り回されるより、利益を出す仕組みを知るほうがよほど大切です。

3

ワイドショーの話題で 会計センスを磨く

●芸能人が2億円の借金を5年で完済するには……

「2億円を5年で完済」するには、「1年で4,000万円の返済」が必要。所得税など概算で「年50%ほどの税金」がかかることを考えると、1年で4,000万円の返済するには、倍の「年収8,000万円」が必要！

4

「赤字=悪」と 思い込まない

赤字の会社はすぐにも倒産する、というイメージをもつ人も多いが、場合によっては必要な赤字もある。かつての日産のように、リストラで一時的に赤字に陥っても、それが功を奏して業績がV字回復することもある。

5

商品やサービスの 数字を知る

売上げだけを意識して、商品やサービスの原価や利益を把握していない営業マンも多い。しかし、自分にもっとも身近な数字を把握することが、ほかの数字に対する想像力を養うことにつながる。