

ACCOUNTING
INTELLIGENCE

ACCOUNTING INTELLIGENCE OFFICIAL WEB

有名企業の決算書で学ぶ
会計の基本

公認会計士 望月 実

無料レポート「有名企業の決算書で学ぶ会計の基本」をダウンロードしていただき、ありがとうございました。このレポートは2007年3月15日に日本実業出版社から発売した「会計を使って経済ニュースの謎を解く～決算書の読み方が変わる7つのエピソード」の原稿から抜粋したものです。(このレポートは原稿をベースに作成しているため、最終的な書籍の内容とはいくつか異なっている点があります。)

会計を学ぶコツは最初に大まかに全体像をつかんで、それから細かい部分を正確に理解することです。そこで、基本的な用語を理解した時点で実際の企業の決算書を見ることが効果的です。このレポートでは、阪急阪神ホールディングスの甲子園の土地や日産のV字回復をケーススタディとして会計の基本を説明しています。

会計を使って経済ニュースの謎を解く紹介ページ

<http://ac-intelligence.jp/mystery/index.html>

なお、このレポートはご自由に転送していただいて結構です。みなさまのまわりで会計について知りたいという方がいらっしゃいましたらこのレポートを、ぜひご紹介下さい。

今後もいろいろな無料レポートをダウンロードできるようにする予定です。無料レポートの情報につきましては、「経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識」というメルマガでお伝えしますので、興味のある方は下記のアドレスよりご登録下さい。

望月 実

アカウントینگ・インテリジェンス

(HP) <http://ac-intelligence.jp/>

経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識

(メルマガ) <http://blog.mag2.com/m/log/0000153671/>

目次

まえがき	4
エピソード1 甲子園球場の土地は時価 155 億円なのに、なぜ決算書には 800 万円でのっ ているのか.....	10
・ 甲子園球場の土地は時価 155 億円	10
・ 投資とリターンで考える（1）貸借対照表.....	11
・ 貸借対照表はお金の流れの断面図.....	13
・ 時価会計とは何か.....	15
・ 甲子園球場の土地はなぜ 800 万円なのか.....	17
・ 甲子園球場の土地の評価が変わった？	19
エピソード2 V字回復の謎を解く～日産のリバイバルプランでは売上が 1,100 億円しか増 えていないのに、なぜ利益が 1 兆円も増えたのか	22
・ ゴーン・マジック.....	22
・ 投資とリターンで考える（2）損益計算書.....	23
・ 資産が費用になるタイミング.....	25
・ 利益は経営者の意見です	28
・ 特別とは何だろう.....	32
・ 利益が 1 兆円増えた理由	34
・ ゴーン・マジックとは何か.....	36
・ ゴーンマジックは成功したのか	38
・ 経営者の言葉に耳を傾けてみませんか.....	41
会計を使って経済ニュースの謎を解く 目次	43
著者プロフィール.....	46
望月実の書籍.....	47
<数字がダメな人用> 会計のトリセツ.....	47
会計を使って経済ニュースの謎を解く.....	47
有価証券報告書を使った決算書速読術.....	48

まえがき

こんにちは。

公認会計士の望月 実です。

会計士という仕事をしているといろいろな質問を受けます。

例えば、

- ・ なぜ甲子園球場の土地は時価 155 億円なのに、決算書には 800 万円でのっているの？
- ・ 日産が V 字回復したときには、売上は 1,100 億円しか増えていないのに、なぜ利益が 1 兆円も増えたの？
- ・ ライブドアの粉飾ってよく分からない。投資事業組合って何？
- ・ 国際会計基準ってなんなの？日本の会計はどうなるの？
- ・ 何でバブルの頃よりも企業の業績は良いのに、景気は悪いの？

みなさまも会計を知っていれば、経済のニュースがもっとよく分かるのになあと感じたことがあるのではないのでしょうか。

そのために会計や決算書の入門書を読んで勉強を始めても、なかなか経済のニュースの謎は解けないですよね。だから私のもとに質問が集まるのだと思います。

確かに会計は難しいです。

難しいというよりは、会計の楽しさが分かるまでに時間がかかると言った方が正しいかも知れません。私自身会計士になるために専門学校に通い、相当のエネルギーを使って会計を勉強してきました。

でも、今振り返ると会計を勉強して良かったと思っています。

なぜなら、会計をマスターすると、今まで見えなかった世界が見えてくるからです。

世の中で起こっているいろいろな出来事を、
会計というフィルターを通すとすっきりと見えてきます。

言いかえると「数字」が何を語っているか、
数字の裏側の真実（リアル）が見えてくるのです。

とはいえ、いくら会計が役に立つからといっても、
私のように時間をかけて勉強するのは、なかなか難しいですね。

多くの方が会計を知りたいと思う理由は、会計そのものを知りたいのではなく、世の中
で起こっている出来事の意味を知りたいからだと思います。

そこで、本書では会計をマスターすると経済のニュースがどのように見えるかという視
点から書いてみました。

この本を書こうと思ったきっかけは、
ラジオN i k k e i に出演したときにアナウンサーの小原さんから
「会計をマスターすると経済のニュースが分かるようになると思うのですが、会計は難し
いというイメージがあるんですね。
そういえば、望月さんはラジオの中で難しい言葉を使わずに会計を説明していましたよね。
そうだ！経済のニュースと会計が一度に分かる本を書いて下さい。望月さんならきっと書
けるはずですよ。ぜひ、お願いします！」と仰っていただいたからです。

その時に書けるかは分かりませんでした。せっかく本を書くのであれば読者の方のお
役に立てるような本を書きたいと思っています。

そこで家に帰って企画書を作成し、編集者にお見せしたところ、
「確かに面白そうですね。ただ、その内容を簡単に書くということはとても難しいですよ。
望月さんの頑張り次第ですね。」という意見が返ってきました。

その後数ヶ月にわたり、編集者との間で次のようなやりとりがありました。

原稿をお見せすると、「望月さん。この説明は普通ですよ。どっかで見たことがあります。望月さんの中で十分にこなれてないようですね。申し訳ありませんが、もう一度書き直して下さい。」という言葉が返ってきます。その後編集者とディスカッションを行い、何度も書き直していくと、確かに分かりやすい文章になってきます。

そして、完成した原稿を送ると次のようなメールが帰ってきました。「甲子園ネタで貸借対照表を説明し、日産ネタで損益計算書を説明するという流れは、とても自然でわかりやすくなっています。また、甲子園の土地評価が上がれば、楽天のエピソードで「のれん」の評価についても言及できる、複数のエピソードがリンクしながら会計の本質に近づいていくというのは、ミステリー小説みたいで、すごく面白いですね。」この言葉を聞いて、数ヶ月間の苦勞が報われました。そして、最後にこのような一言が添えられていました。「うまく言えませんが、この本を読んだ後に爽やかな印象が残りました。わかりやすい文体や望月さんがこの本で伝えたいメッセージなどがあいまってのことと思います。」

さて、この本の制作エピソードはこのあたりおしまいにして、次は数字に強い人の秘密をお話します。

数字に強い人は何を考えているのか

数字に強いというのは、数字の裏のストーリーをイメージできるということです。言いかえると、数字からその内容を読み取ることができる、もしくは、多くの数字からどの数字が大切かということを見つけることができるということです。

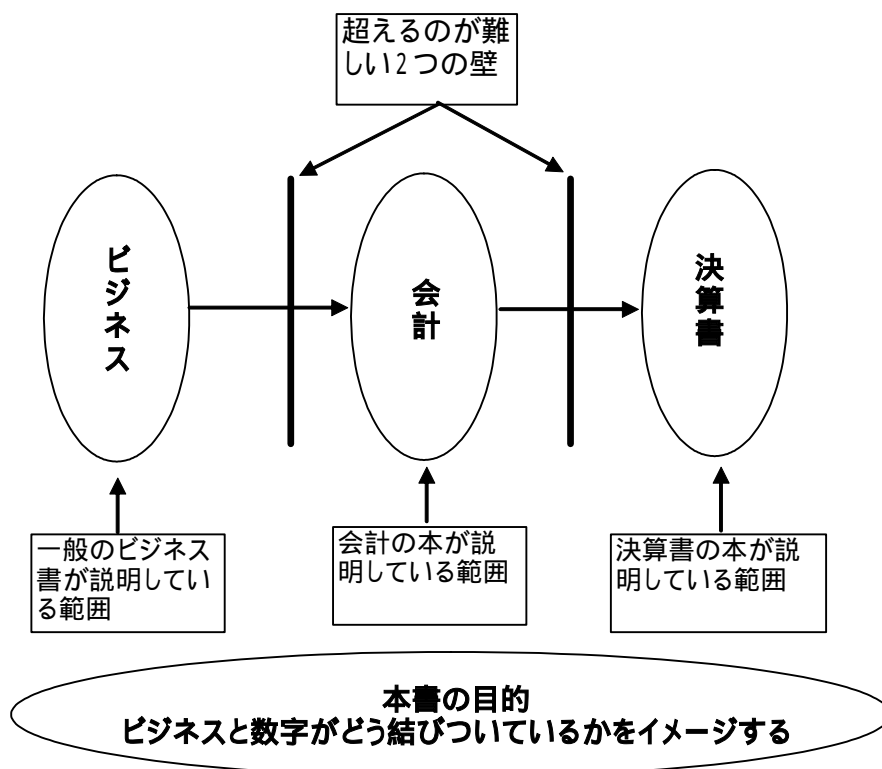
私もクライアントの方から「どうして望月さんは、数字を見ただけで問題点が分かるんですか？」と質問を受けたことが何度もあります。私は会計士になったときから、このようなことができたわけではなく、仕事を通じて少しずつできるようになりました。そこで、どうして私がこのようなことができるようになったかを考えてみました。

会計士という仕事を通じて実際のビジネスの現場やお金の流れを数多く見てみると、決算書のこの部分は、この位の数字になるのではないかというイメージが生まれます。逆に言えば、工場などを見せていただくときは事前に資料を入手し、工場にはいくらの機械が何台あるのか、機械は購入してからどの位たったのか、従業員は何名いるのか、在庫はどの位あるのかというようなことをチェックしてから実際の工場を見せていただきます。

そして、実際の工場を見ているときに事前に入手したデータと頭の中で照合することによって、数字に対するイメージを作っていきます。この作業を数多く繰り返したため、私の頭の中には「絶対音感」ではなく、「絶対数感」のようなものがあるようです。

そこで考えました。このようなアプローチで会計を説明できないかと。

ビジネスで必要となるため会計や決算書の勉強を始める方は多いと思いますが、残念ながら「会社の数字がよく分かるようになった！」という方は少ないようです。それは別にみなさまが悪いのではなく、今までの勉強方法に問題があったのだと思います。



先ほどもお話ししたとおり、数字に強いということは決算書の数字を見て実際のビジネ

スをイメージできることです。ところが勉強をはじめようとして会計や決算書の本を読みはじめても、会計の本には会計のことしか書いてありませんし、決算書の本には決算書のことしか書いてありません。そのため初心者の方は、ビジネスから会計、会計から決算書へと変換されるプロセスの間にある壁に阻まれて、ビジネスと数字を結びつけることができません。

この2つの壁は「ビジネス書」「会計」「決算書」の3種類の本を読みながら、ねばり強く長い間勉強すれば超えることができますが、普通の方はこの壁に阻まれて「会計はむずかしい」「会計はつまらない」と感じるところで終わってしまいます。

勉強のコツは最初に大ざっぱに全体像をつかんで、次に細かい部分を正確に理解していくことです。この順番を逆にすると勉強すること自体がとても苦痛になってしまいます。今までの会計の勉強法は、細かい知識を積み上げることによって全体像を理解しようというものでした。このアプローチで会計を勉強するというのは回り道をしているようなものです。

そこで本書では、「経済のニュース」「会計」「決算書」の説明をバランス良く配分することによって短い時間でこの壁を越えられるように工夫してあります。もちろん1冊の本ですべてを語ることはできませんが、「会計は難しい」「会計はつまらない」と感じている方が楽しみながら会計の全体像を理解できるようになっています。

例えば「甲子園球場の土地は、決算書ではなぜ800万円なのか」という謎を解きながら、貸借対照表の基本が分かります。また、「V字回復の謎を解く～日産のリバイバルプランでは売上が1,100億円しか増えていないのに、なぜ利益が1兆円増えたのか」という謎をと きながら、損益計算書の基本が分かります。その他にもエンロン事件やライブドア事件などを通じて、会計とは何かがイメージできるようになっています。

興味のある方は、ぜひ目次をご覧ください。

経済のニュースで話題になったことがいろいろと書いてあると思います。

それと一つお願いがあります。

読んでいて難しいと思ったところは、どんどん読み飛ばしてください。

会計の細かいことは分からなくても、各エピソードの背景にあるメッセージは理解していただけたらと思います。

本はすべてのページを読む必要はありません。

効率よく読むコツは、面白いと思った部分だけを読むことです。

そして、本当にあなたに役に立つ部分をじっくりと読むのが一番美味しい読み方だと思います。

数字力が高まると現実がよく見えるようになります。そして、現実がよく見えるようになると、望ましい未来も見えてきます。

この本を読むことによって、一人でも多くの方に「数字の裏にはこんなに面白いストーリーがあったんだ！」と感じていただければ、筆者としてこの上ない喜びを感じます。

2007年1月

公認会計士 望月 実

エピソード 1

甲子園球場の土地は時価 155 億円なのに、なぜ決算書には 800 万円でのっているのか

・ 甲子園球場の土地は時価 155 億円

2005 年 10 月 13 日の日経金融新聞に「阪神含み益 1,600 億円」という記事がありました。ちょうどそのときは、村上ファンドが阪神電鉄の株式を 39% 超取得し、両者が激しい攻防を繰り返していました。

村上ファンドによる阪神電鉄の買収は「阪神タイガース」の上場が話題になりましたが、本当の狙いは阪神電鉄が持っている優良不動産でした。優良不動産を再開発することによって企業価値を高めることにより、投資額以上のリターンを狙っていました。

そのときに話題になったのが、決算書にのっている優良不動産の金額です。例えば甲子園球場の土地は阪神電鉄の貸借対照表には 8 百万円でのっていましたが、国土交通省が発表した 2005 年 1 月 1 日時点の公示地価をもとに算定した時価は 155 億円になります。貸借対照表には土地は取得した時の金額でのせられているため、昔に取得した土地の金額は、現時点の時価とは大きく乖離しています。

「これはいくらなんでもおかしいんじゃないの?」と感じた方も多いと思います。

日本にも会計ビックバン（エピソード 4 で説明しています。）により、株式などの金融資産は期末に時価で評価するという時価会計が導入されました。

同じ企業の財産なのに、なぜ株式は時価で評価されるのに土地は簿価（取得したときの金額）で評価されるのでしょうか？

これは投資とリターンの関係にヒントがあります。

それではさっそく、甲子園の土地がなぜ 800 万円なのかをお話しします。

・投資とリターンで考える（１）貸借対照表

会計とはビジネスのお金の流れを分かりやすく説明する道具です。

それでは、そもそもビジネスとは何でしょうか？

ビジネスの特徴を一言で表すと、お金を使ってお金を増やすことです。言い換えれば、投資した金額以上のリターンをねらえるアイデアを考え、それを実行することです。

それでは実際にビジネスでどのような投資が行われるかを、ケーススタディを使って説明します。

商社を経営している N 氏は旅行先のオーストラリアで、あるアーティストの作品をモチーフとした T シャツやアクセサリー、マグカップといった雑貨に出会いました。そのアーティストの作品は素朴な美しさの中に癒しの雰囲気があふれており、現在の日本のマーケットにぴったりだと感じました。そこで、1,000 万円の資金を投資してその商品を販売することにしました。その場合は次のような順番でビジネスが行われます。

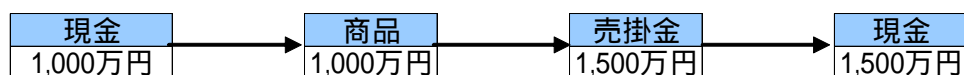
商品 1,000 万円を現金で購入する

得意先に商品を掛で販売する。売上金額は 1,500 万円であった。

私たちがお店で商品を購入するときは、商品を購入したときにお金を払います。これに対して会社間の取引では購入時に代金を支払うのではなく、締め日を決めて、締め日までに購入した商品の代金を後ほど一括して支払います。このような販売方法を掛け売上といいます。

得意先から売掛金 1,500 万円を現金で回収する

会社の資産の動き



1,000 万円で仕入れた商品が 1,500 万円で売れたため、このプロジェクトは大成功に終わりました。これにより投資の元手となった 1,000 万円が 1,500 万円に増加し、会社に 500 万円の利益が上がりました。

このようにプロジェクトが終了し、お金の回収までが終了したのであれば、会計の難しい考え方は必要ありません。手元にあるお金を数えて増えた分がその会社の利益となります。

しかし、通常会社の中では複数のプロジェクトが動いており、プロジェクトが終了する時期も異なっています。また、会社は税金を払ったり、出資した株主に対して配当を行わなければなりません。そこでプロジェクト単位ではなく、一定の期間を決めて会社の利益を計算する会計という道具が考え出されたのです。

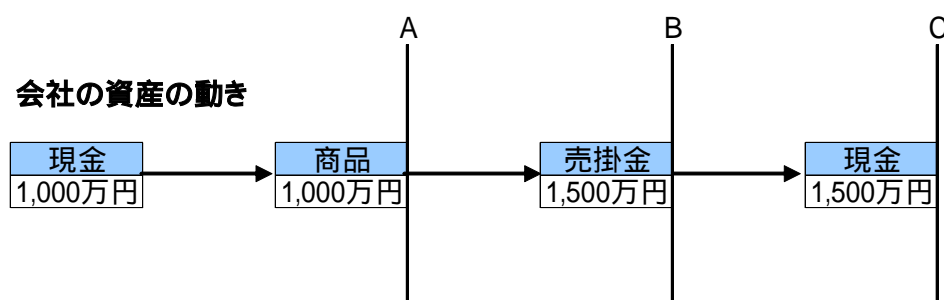
株式会社の決算書には貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、(上場企業等であればキャッシュフロー計算書)がありますが、経済のニュースで注目されるのは貸借対照表と損益計算書の数字です。(ちなみに、決算書は財務諸表とよばれることがあります。

状況によってよばれ方が異なるのですが、決算書と財務諸表は同一のものと考えて下さい。)

そこで本書では、貸借対照表と損益計算書を中心に数字の裏にあるストーリーをお話ししていきます。

・ 貸借対照表はお金の流れの断面図

会社の中では複数のプロジェクトが動いているため、決算時にすべてのプロジェクトが終了しているとは限りません。これを先ほどのプロジェクト使って説明すると、次のようになります。



A という段階で決算をむかえれば貸借対照表には商品 1,000 万円が資産として計上されます。同じように B なら売掛金 1,500 万円、C なら現金 1,500 万円が貸借対照表の資産の部に記載されます。

メーカーのように大規模なビジネスを行うためには、工場などの設備投資も必要となります。また、余剰資金の運用のために株式を購入することもあります。さらに、取引先との結びつきを強くするために、取引先の会社の株式を購入することもあります。

このように企業は未来に向かって次々に投資を行っていきませんが、決算の時点でお金の流れを整理しなければなりません。そのお金の流れを整理するために、次のような貸借対照表が作られます。

資産		負債	
現金	500	買掛金	1,000
売掛金	1,500	未払金	500
商品	1,000	借入金	2,000
投資有価証券	500		
建物	2,000	負債合計	3,500
		純資産	
		資本金	1,000
		利益剰余金	1,000
		純資産合計	2,000
資産合計	5,500	負債・純資産合計	5,500

この会社の決算日の資産の合計は 5,500 万円となっています。複数のプロジェクトに投資を行い、そのプロジェクトがさまざまな段階にあるため、資産の中には売掛金、商品、投資有価証券、建物などの項目が記載されています。

このように貸借対照表の左側には、集めたお金をどのように投資したか、言い換えれば、どのようなビジネスを行っているかが記載されています。

また、右側には会社がビジネスに使うためのお金をどのように集めたかが記載されています。商品を仕入先から掛けで購入した場合は、買掛金という勘定科目が負債の部に記載されます。また建物を購入するための資金を銀行から借り入れた場合には、負債の部に借入金が記載されます。

そして、資産から負債を差し引いた金額を純資産といい、株式会社の実質的な財産になります。資産や負債の中の商品や借入金などの一つ一つの項目は、決算日時点に実際に存在するものです。商品であれば倉庫に品物がありますし、借入金であれば内容が記載された契約書があります。

これに対して純資産の中の一つ一つの項目は、今までの純資産の増減を表す内訳書になります。資本金 1,000 万円というのは、過去に株主が会社に 1,000 万円出資したということを表しています。そして、出資された金額はすでに何らかのプロジェクトに投資しているため、その金額を会社が必ずしも現金として持っているわけではありません。

会計ビックバンまでは、貸借対照表は概ね上記のようなことを理解していれば十分でした。しかし、会計ビックバンにより時価会計が導入されると、さらにもう一步進んでいく必要があります。それでは次に時価会計について説明します。

・時価会計とは何か

もう一度貸借対照表を見てみましょう。

貸借対照表

資産 企業のお金を将来的に増やす財産	負債 企業のお金を将来的に減らす約束事
	純資産

貸借対照表の資産の中には、売掛金、商品、投資有価証券（株式、債券など）、建物などがのせられています。貸借対照表の資産は過去に投資を行ったときの金額で記載されます。また、負債の金額は決算日時点の約束によって決まります。例えば、決算日時点で銀行に 2,000 万円返済しなければならないときは、負債の部に借入金 2,000 万円と記載されます。

勘の良い方はお気づきだと思うのですが、資産の中で投資を行った時点と、決算日では

価値が変わっているものがありますよね。例えば株式などの金融資産であれば購入した日と、決算日では価値（時価）が変わっています。そこで、金融ビッグバンにより貸借対照表にのっている資産の性質から考えて、時価評価した方が良いと考えられる資産は、時価評価することになりました。

ちなみに、投資した金額をベースに貸借対照表の資産の金額を決めることを原価評価、決算日の時価に評価替えを行うことを時価評価といいます。

資産は大きく分けると、**金融資産**と**事業用資産**の2種類に分けることができます。

貸借対照表

金融資産 時価	負債
事業用資産 簿価	純資産

1. 金融資産

金融資産とは、お金で回収することを目的とした資産であり、株式や債券などの有価証券、得意先に対する売掛金、貸付金などがあります。

金融資産は原則として決算時に回収可能な金額で貸借対照表にのせます。株などの時価のある金融商品であれば時価で、売掛金や貸付金などの時価のないものは額面の金額から貸倒見積額（返済されないと見込まれる部分）を差し引いた金額で評価することになります。

2. 事業用資産

事業用資産とは、実際にその資産をビジネスに使うことによって儲けることを目的とした資産のことです。

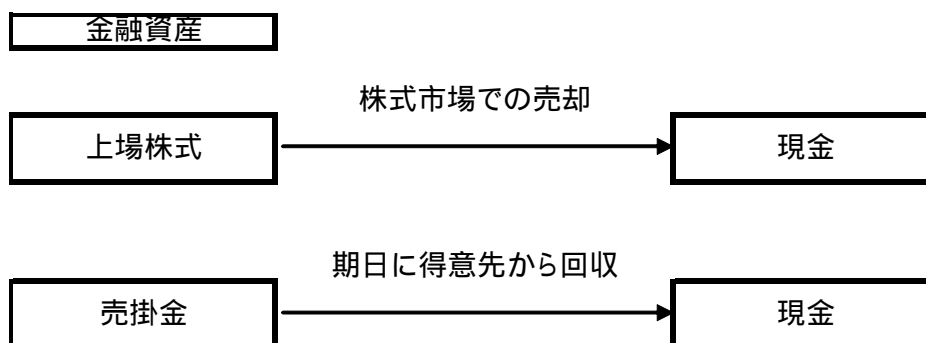
事業用資産には、得意先に販売する商品や、従業員が働いている建物などがあります。事業用資産は原則として取得した金額で貸借対照表にのせます。(建物などの固定資産は減価償却を行った残りの金額を貸借対照表にのせます。(詳しくはエピソード2で説明しています。))

甲子園の土地がなぜ800万円なのか、だいぶ核心にせまってきました。次はなぜ、金融資産と事業資産では評価方法が違うのかをお話しします。

・甲子園球場の土地はなぜ800万円なのか

金融資産と事業用資産の評価方法が違うのは、資産がお金に替わる確実性が違うからです。

最初に金融資産がどのようにお金に替わるかを説明します。

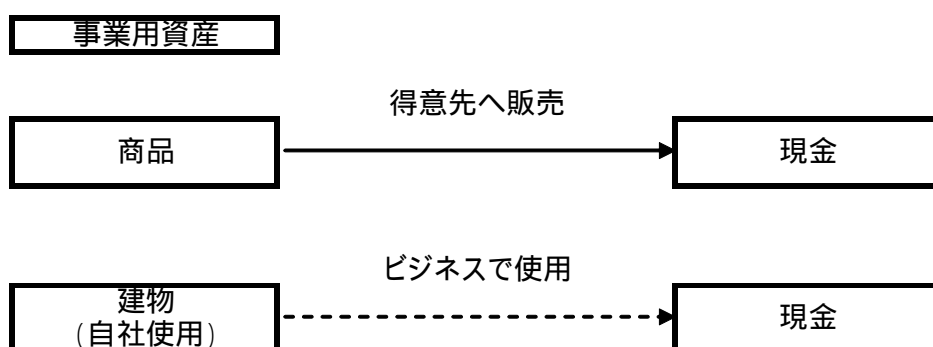


上場している株式は、好きなときに市場で売却することができます。また、売掛金であれば期日に得意先から回収できることが決まっています。このようにお金で回収できるこ

とが決められている資産については、決算日に回収できる金額で貸借対照表にのせた方が企業の財政状態を適切に表すこととなります。そこで、上場している株式であれば決算日の時価で、売掛金であれば決算日の回収可能額を見積もって貸借対照表にのせることとなります。

つまり、お金で回収できることが決められている金融資産であれば、決算日の時価（回収可能額）でのせたほうが企業の状態を適切に表すと考えられるため、金融資産は時価評価することになりました。

それでは次に、事業用資産はどのようにしてお金に替わるのかを説明します。



商品は得意先へ販売することによってお金を回収することができますが、販売するまでは販売価格や確実にその金額が回収できるかは分かりません。そこで、商品は得意先に販売されるまでは取得した金額（原価）で貸借対照表にのせられます。

また、建物は相手に販売するのではなく、ビジネスで使用するによって間接的にお金で回収します。そこで、建物は貸借対照表に原価をベースとした金額でのせることとなります。

つまり、商品などの事業用資産は株式市場のような好きなときに時価で販売できるしくみがないため、売却されるまではお金で回収できるか分かりません。そこで、貸借対照表には取得した金額をベースとしてのせることとなります。

甲子園球場は大正 13 年に開設されたので、阪神電鉄はそれより前に甲子園の土地を購入したことになります。そして、阪神電鉄は甲子園を売却するのではなく、甲子園を運営することによって収益を上げています。

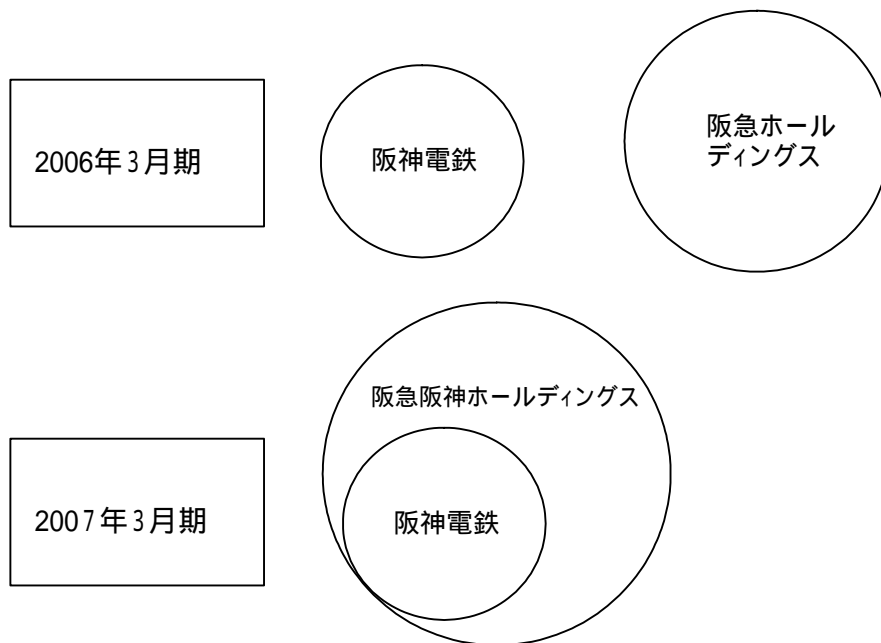
甲子園の土地を売却しないのであれば、たとえ時価が 155 億円であっても、そのお金が入ってくることはありません。そのため時価ではなく、取得した金額で貸借対照表にのせた方が合理的と考えられます。そこで、土地の金額は阪神電鉄がかなり昔に取得したときの金額である 800 万円となっているのです。

・ 甲子園球場の土地の評価が変わった？

前ページで、阪神電鉄の貸借対照表には甲子園球場の土地は、昔に取得した 800 万円という金額でのせられているというお話しをしました。実際に 2006 年 3 月期の決算書には 800 万円という金額でのせられています。

ところが阪神電鉄は、2006 年の 6 月 27 日に阪急ホールディングスに株式の 64% を取得され、阪急ホールディングスの子会社になりました。その後 2006 年 10 月 1 日を基準日として株式交換を行い、阪神電鉄は阪急ホールディングスの完全子会社となりました。完全子会社とは、親会社に発行済み株式の 100% を所有されている子会社のことです。

上場会社では企業全体の業績を把握するために、企業グループ全体をあたかも 1 つの会社であるかのように見立てて連結財務諸表を作成する必要があります。そのため、2006 年 3 月と 2007 年 3 月の決算書は次のようになります。



(阪神電鉄を完全子会社にしたことにより、2006年10月1日より阪急ホールディングスの名前は阪急阪神ホールディングスに変更されました。)

2006年3月期は阪神電鉄と阪急ホールディングスは親子関係にはなかったため、別々に決算書を作っていました。これに対して2007年3月期には阪神電鉄は、阪神電鉄としての決算書を作るのですが、投資家に財務諸表を開示するときには阪急阪神ホールディングスの決算書(連結財務諸表)の中に含まれてしまいます。

ここで少しややこしい問題が出てきます。まず、2007年3月期以降も甲子園球場の土地は阪神電鉄の決算書では8百万円のままです。これに対して阪急阪神ホールディングスの決算書の中では、甲子園球場の土地の金額を阪神電鉄の株式を買収したときの時価で評価することになっています。現時点ではいくらで評価されているかの情報を入手することはできませんでしたが、8百万円ではなくかなり大きな金額で評価されていることは間違いないと思います。

実は、ある会社が他の会社を買収したときには、買収された会社の資産と負債を時価で評価するというルールがあります。企業が他の会社を買収したときの会計処理については、

エピソード3 楽天の決算書の数字と株価の関係でお話しています。

会計の勉強をはじめた多くの方は、ほとんど同じ部分で最初の壁につきあたるようで、私に対する質問も大きく分けると次の2つになります。

- ・ 貸借対照表は企業の財政状態を表すというのに、なぜ資産を全部時価で評価しないのだろうか？
- ・ 売上が減っているのに利益が増えたり、売上が増えているのに利益が減ったりしている。売上と利益の関係はどうなっているのだろうか？

貸借対照表の資産の評価方法については、甲子園球場の土地をケーススタディとして説明しました。

次は売上と利益の関係をお話ししようと思います。売上と利益の関係を理解するには企業のV字回復をケーススタディにすると一番分かりやすいです。日本で最も有名なV字回復といえば日産のV字回復ですね。

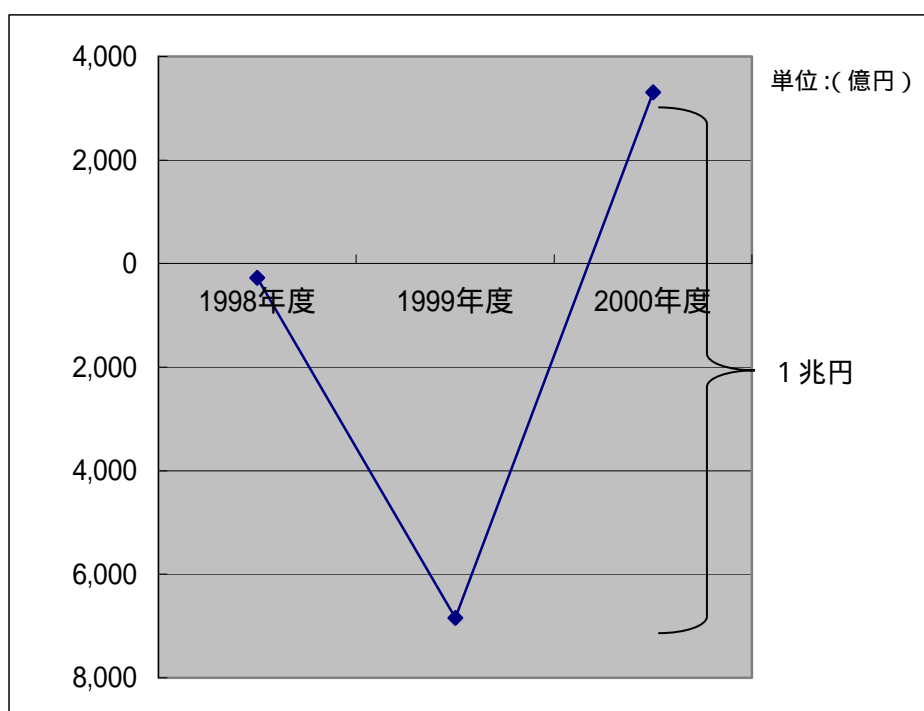
それではエピソード2では日産のV字回復をケーススタディとして、損益計算書の読み方、そしてその裏にあるビジネスのお話しをしたいと思います。

エピソード2

V字回復の謎を解く～日産のリバイバルプラン
では売上が1,100億円しか増えていないのに、
なぜ利益が1兆円も増えたのか

・ゴーン・マジック

少し前の話しになりますが、ゴーンさんの優れた経営手腕により日産はV字回復を果たし、劇的な復活をとげました。そのときには、利益が1兆円増えたというニュースが盛んに報道され、その手法はさしずめゴーン・マジックと呼ばれました。



(単位:億円)

	1998年度	1999年度	2000年度
売上高	65,800	59,771	60,896
税引後利益	277	6,844	3,311

それでは、実際の数字を見ながら V 字回復について考えてみましょう。1999 年度の損失は 6,844 億円、2000 年度の利益は 3,311 億円なので、確かに利益は 1 兆 155 億円増えています。しかし、1999 年度の売上は 5 兆 9,771 億円、2000 年度の売上高は 6 兆 896 億円となっており、売上は 1,125 億円しか増えていません。

売上が 1,125 億円しか増えていないのに、利益が 1 兆円以上増える。このあたりにゴーン・マジックの謎を解く鍵がありそうです。それでは、少しずつマジックの秘密にせまっていけます。

・投資とリターンで考える (2) 損益計算書

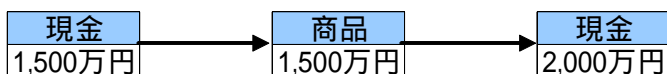
エピソード 1 では投資とリターンの関係を使って、貸借対照表を説明しました。エピソード 2 では、投資とリターンの関係を使って損益計算書を説明していきます。

エピソード 1 でプロジェクトが成功したため現金が 1,000 万円から 1,500 万円に増えました。そこで今回は 1,500 万円を元手として、次のようなプロジェクトを行いました。

商品 1,500 万円を現金で購入する。

得意先に商品を 2,000 万円で販売し、販売時に代金を現金で受け取った。

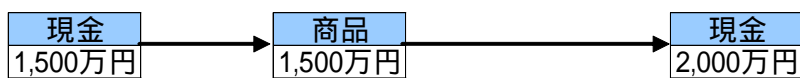
会社の資産の動き



1,500 万円で仕入れた商品が 2,000 万円で売れたため、今回のプロジェクトも成功しました。これにより投資の元手となった 1,500 万円が 2,000 万円に増加し、会社に 500 万円の利益が上がりました。

損益計算書とは会社の儲けを計算する決算書です。そのため、この時点で次のような損益計算書を作成します。

会社の資産の動き

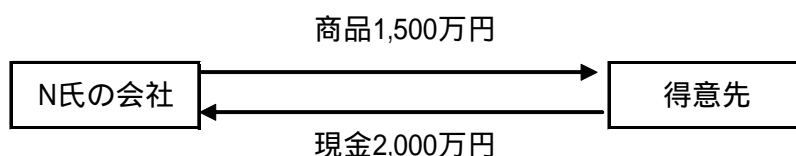


損益計算書

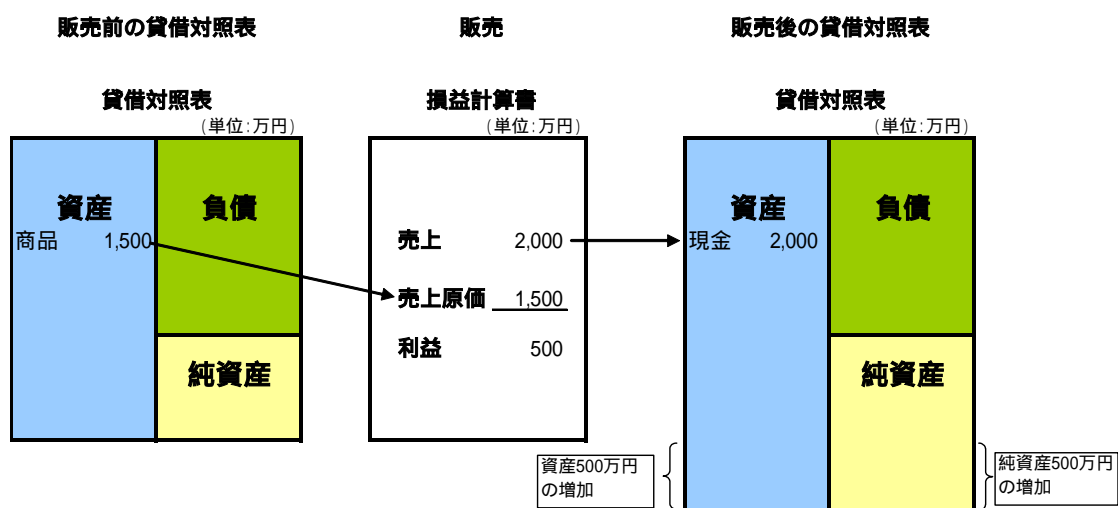
売上	2,000万円
売上原価	<u>1,500万円</u>
利益	500万円

商品を 2,000 万円で販売したため、損益計算書には売上 2,000 万円と記載されます。商品は得意先に販売されたため、商品を購入するために支払った 1,500 万円を損益計算書に費用として落とします。

得意先に商品を販売するというこの行動をもう少し詳しく説明すると、下の図のようになります。



自社の倉庫にあった商品 1,500 万円と現金 2,000 万円を交換したということです。そこで、貸借対照表の資産から商品 1,500 万円を損益計算書に落とし、新しく得意先から受け取った現金 2,000 万円を資産として貸借対照表にのせることになります。この関係を図に表すと次のようになります。



上記のケーススタディでは、一つのプロジェクトだけで損益計算書を作成しました。しかし、通常会社の中では複数のプロジェクトが動いており、プロジェクトが終了する時期も異なっています。そのため実務ではプロジェクト単位ではなく、一定の期間を決めて会社の利益を計算しています。

・ 資産が費用になるタイミング

会社がビジネスのために使ったお金は資産として貸借対照表にのせるか、費用として損益計算書にのせるかのどちらかになります。

例：商品を生入先から購入した 支払ったお金を資産として貸借対照表にのせる
 従業員に給料を支払った 支払ったお金を費用として損益計算書にのせる

そして、貸借対照表にのせられた資産は、ビジネスに使われたときに貸借対照表から落として、費用として損益計算書にのせることとなります。先ほどの説例では、商品の販売時に商品の購入時に支払った 1,500 万円を売上原価として損益計算書にのせています。

また、建物を購入した場合には、ビジネスに使用することによって価値が減少した部分を見積もり損益計算書に費用としてのせることとなります。

つまり、企業が支払ったお金の中で、すでにビジネスに使われた部分は、損益計算書に費用としてのせられ、まだ使われていない部分は資産として貸借対照表にのせられます。

ちなみに、使ったお金を貸借対照表に資産としてのせることができるのは、その資産を使って将来お金を稼ぐことができると期待されるからです。そのため、その資産を使ってお金を稼ぐことができないとはっきり分かったときは、その資産の金額を貸借対照表から落とさなければいけません。

ビジネスで使う資産（エピソード 1 で説明した事業用資産）は大きく分けると次の 2 種類になります。

得意先に販売することによりなくなる資産・・・商品等

自らが使うことによりビジネスに役立てる資産・・・建物、機械、パソコン、ソフトウェア等

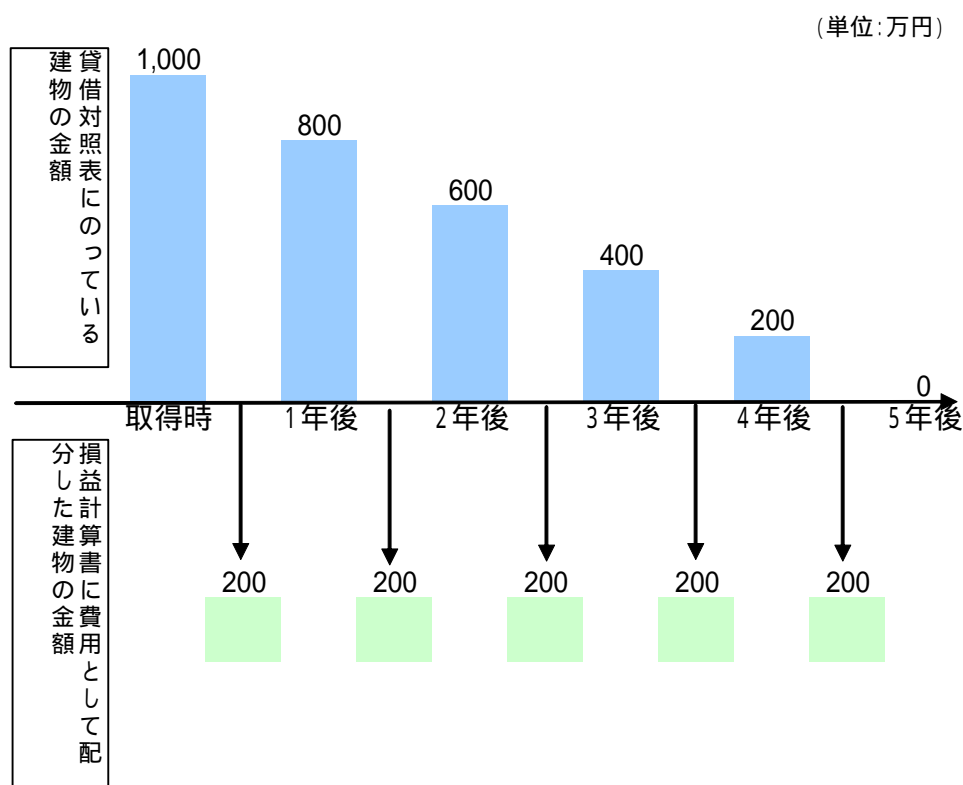
の得意先に販売するとなくなる資産については、商品を販売したときに損益計算書に費用としてのせるということは問題ないと思います。それに対して、の建物などは、ビジネスで使ったからといってなくなるものではありません。とはいっても建物は永遠に使えるわけではなく、使っているうちに損傷などにより価値が下がってきます。

しかし、建物というのは使うことにより、いくら価値が減少したかを判断するのが難し

いという性質があります。そのため、建物の購入時に支払った金額を一度資産として貸借対照表にのせ、その建物を使用する期間に減価償却という方法を使って損益計算書に費用として配分していきます。

工場の建物を5年使う場合には、建物の購入代金を5等分したものを5年間にわたって損益計算書に費用として配分し、費用として配分した金額だけ貸借対照表の建物の金額を減少させていきます。

建物の購入代金が1,000万円だった場合の貸借対照表にのっている建物の金額と、損益計算書に配分される費用（減価償却費）の金額は次のようになります。



(減価償却方法には、固定資産の購入代金を使用する期間に每期均等額を費用として配分する定額法、毎期末償却残高の一定割合を費用として配分する定率法などがあります。ここでは、定額法を選択したと仮定します。)

図を見ていただくと明らかですが、最初に建物を取得するのに支払った1,000万円を貸

借対照表にのせます。その後は毎年 1,000 万円を 5 等分した 200 万円を損益計算書に費用として配分していきます。その結果、5 年後には貸借対照表にのっている建物の金額は 0 となります。

ここまでで、損益計算書の基本をマスターしました。ゴーン・マジックは費用の配分が鍵となっています。それではゴーン・マジックの核心に少しずつせまっていきます。

・利益は経営者の意見です

一般的に利益の数字というのは、唯一絶対的な正しい数字があると思われているようです。そして、それ以外の数字は粉飾とされています。

しかし、利益の数字は物理的に決まるものではありません。

利益の数字は経営者の意思決定によって大きく変わってきます。そのため、利益は「経営者の意見」と言われることがあります。

会計上の利益は次の式でもとめられます。

収益 - 費用 = 利益

収益というのは、売上や受取利息等の企業の財産を増やすものです。

費用というのは、人件費や建物の減価償却費等の企業の財産を減らすものです。

収益を損益計算書に計上するルールは選択の幅が狭いため、収益の数字は経営者の意思決定によって変化することは、あまりありません。

これに対して費用は経営者の意思決定による選択の幅が広いから、大きく変わる可能性があります。

ゴーンさんが日産に来てビジネスの方向性が大きく変わりました。それに従って、財務諸表の数字も大きく変わっていきます。

なぜ費用の数字が経営者の行動によって変わるのでしょうか？

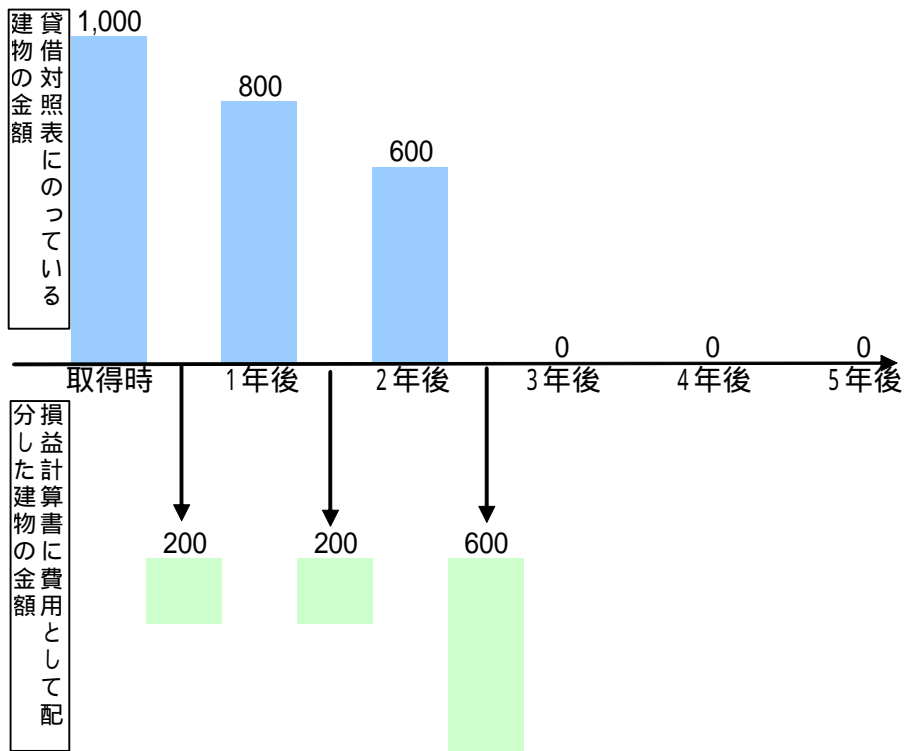
企業がビジネスに使ったお金は費用として一度だけ損益計算書に計上されますが、いつのタイミングで損益計算書にのせるかがとても重要になります。いつのタイミングで損益計算書に載せるかは、経営者の意思決定によって変わってきます。このような影響は特にリストラのときに顕著に表れます。

これを先ほどの建物を例にとって考えてみましょう。最初の2年間は当初の予定どおりビジネスを行っていたため、每期購入代金の5分の1ずつを費用として損益計算書に配分していました。ところが、その工場で作っている製品がほとんど売れなかったため、3年目に工場を閉鎖することを決定しました。

3年目において工場を閉鎖することを決定したため、建物は将来のビジネスに使うことができなくなりました。将来のビジネスに使うことができなくなった建物は価値を失ったため、貸借対照表に資産としてのせることができなくなりました。

そこで、閉鎖を決定した年に貸借対照表にのっている建物の金額を全額費用として損益計算書に落とす必要があります。これを図に表すと次のようになります。

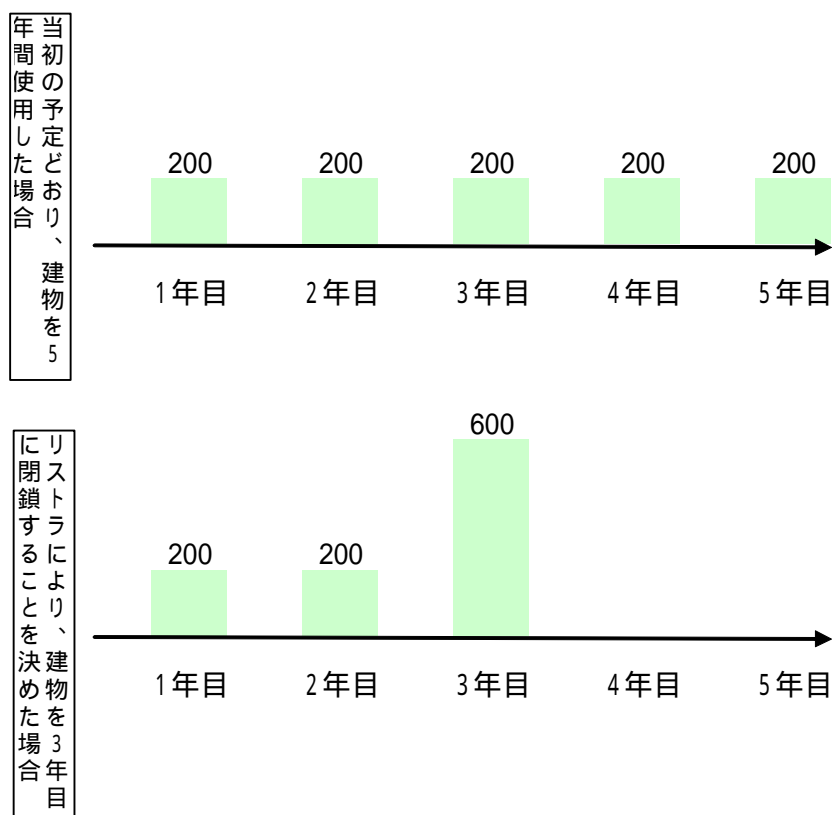
(単位:万円)



1年目と2年目は当初の計画通り、5年間で費用配分を行っていました。3年目において工場を閉鎖することを決定したため、貸借対照表にのっている建物の金額600万円を全額費用として損益計算書に配分しています。

それでは、工場を5年間使用した場合と3年目で閉鎖をした場合の損益計算書に配分される費用を比較してみましょう。

(単位:万円)



最初の2年間に損益計算書に配分される費用は一緒になっています。しかし、3年目になると、リストラした場合には600万円の費用が配分されることとなりますが、4年目と5年目に配分される費用は0となります。そのため、費用が増える3年目にはリストラしない場合と比べて利益が減りますが、費用が減る4年目と5年目には逆に利益が増える傾向があります。

このように、リストラという意思決定をするとビジネスの方向性が変わるため、貸借対照表に計上されている資産の中で価値を失うものが数多く出てきます。失った価値の金額は、価値を失ったときの損益計算書に費用として配分されるため、損益計算書に計上する費用が著しく増加します。

ちなみに大規模なリストラは、通常のビジネスのサイクルではなく、特別に行われることですよね。そこで次は、特別に行われたことは損益計算書にどのように表れてくるのか

をお話しします。

・特別とは何だろう

それでは最初に損益計算書の中身を見てみましょう。

損益計算書の目的は、売上高から様々な費用を差し引くことにより、当期に発生した利益を計算することです。売上高から当期純利益までの各項目の内容については、数字の右側にある説明をご覧ください。

損益計算書

(単位:万円)

売上高	10,000	商品などを販売した金額
売上原価	5,000	商品などを販売するために直接かかった費用(仕入代金等)
売上総利益	5,000	商品などの販売により稼いだ利益
販売費及び一般管理費	2,500	商品などを販売するために間接的にかかった費用(営業社員の給料、本社ビルの賃借料、広告宣伝費等)
営業利益	2,500	企業が行うビジネスから直接稼いだ利益
営業外収益	100	企業が行うビジネス以外から稼いだ収益(受取配当、受取利息等)
営業外費用	400	企業が行うビジネス以外に支払った金額(支払利息等)
経常利益	2,200	本業だけではなく、資金調達コストなどを含めた、毎期経常的に発生する利益
特別利益	100	通常のビジネスではなく、特別な要因によって発生した利益
特別損失	600	通常のビジネスではなく、特別な要因によって発生した損失
税引前当期純利益	1,700	税金を引く前の利益
法人税、住民税及び事業税	900	当期の税金
法人税等調整額	100	税効果会計の調整額
当期純利益	900	当期に発生した利益

損益計算書を見ると、経常利益の下に「特別利益」と「特別損失」という項目があります。「特別利益」と「特別損失」に使われている特別というのはどういう意味でしょうか？

ビジネスは、投資した金額以上のリターンをねらえるアイデアを考え、それを実行することによって進んでいきます。例えば、商品を購入して得意先に販売を行ったり、自社の製品を作るために工場を建てたりします。

そして、商品なら得意先に販売したときに、建物なら減価償却という手続によって、支払った金額を損益計算書に費用として配分していきます。これが通常のビジネスのサイクルです。通常のビジネスのサイクルで発生した費用は、損益計算書の中の「売上原価」か「販売費及び一般管理費」のどちらかに記載されます。

しかし、ビジネスは思い通りにならないこともたくさんあります。例えば、ある製品を作るために工場を建てたとします。ところがその製品が思った通りに売れなかったため、数年後に製品の販売を終了することを決定しました。ちなみに、先ほどの説明では分かりやすくするために建物の金額を5年という短い期間で損益計算書に配分しましたが、実務では20~50年というかなり長い期間で配分するため、当初の予定どおりにならないことがよくあります。

変化の激しい現代ではなかなか当初の思い通りにビジネスを行うことができません。そこで、工場を予定よりも早く閉鎖しなければならないという特別な事態が起こったときには、発生した費用を損益計算書の中の特別損失に計上することになります。

また、工場の土地を売却することによって利益が発生した場合には、その利益を損益計算書の中の特別利益に計上することになります。

このような会計処理を行う理由は、損益計算書の利益を通常のビジネスから発生した部分と当期の特別な理由により発生した部分に分けて分析を行えるようにしたいからです。通常のビジネスから発生した利益を見るためには、経常利益の数字をみます。そして、当期に起こった特別なこともすべて含んだ利益を見たいときには、当期純利益をみます。

これでゴーン・マジックを理解するために必要な損益計算書の読み方は、すべて説明しました。それでは、いよいよ1兆円の利益が増えた理由を説明していきます。

・利益が1兆円増えた理由

それでは、1999年度と2000年度の損益計算書を比較して、利益が1兆円増加した理由を探してみましょう。

(単位:億円)

	1999年度	2000年度	増減
売上高	59,771	60,896	1,125
売上原価	45,682	46,338	656
売上総利益	14,089	14,558	469
販管費	13,263	11,655	1,608
営業利益	826	2,903	2,077
営業外収益	619	887	268
営業外費用	1,461	967	494
経常利益	16	2,823	2,839
特別利益	386	882	496
特別損失	7,497	808	6,689
税引前利益	7,127	2,897	10,024
法人税等	99	625	724
少数株主損益	382	211	593
税引後利益	6,844	3,311	10,155

2期間の売上を比較すると1,125億円増加しています。利益は収益から費用を差し引いた金額なので、売上があまり変わらないときに、利益が大きく増える理由はコストの削減しか考えられません。利益が1兆円増えた主な理由は、次の3つのコストの削減によります。

人件費の削減等により、販売費及び一般管理費が1,608億円減少した。

借入金の返済による支払利息の減少等により、営業外費用が494億円減少した。

特別損失が6,689億円減少した。1999年度の特別損失7,497億円の内訳は、工場の閉鎖費用、リストラによる割増退職金、資産の評価損、固定資産の廃棄損等が含まれる。

利益が1兆円増加した大きな理由は、特別損失の減少のようですね。

そこで、特別損失についてももう少し詳しく説明していきます。

ゴーンさんによる大規模なリストラにより、余剰生産能力の削減のためにいくつかの工場が閉鎖され、それに伴い人員も削減されました。

工場が閉鎖されることにより、工場の建物や機械の価値が失われ多額の損失が発生しました。また、人員を削減するために多額の割増退職金も発生しました。

そのリストラの内容は、1999年度の損益計算書の中に特別損失 7,497 億円という形で表されています。さらに特別損失 7,497 億円の中には将来発生するリストラコストも引当金を使って計上されています。

V字回復を会計的に考えると、1999年度に可能な限りリストラに関する費用を取り込んで谷（大きな赤字）を作ったと考えることができます。

企業がビジネスに使うお金は費用として一度だけ損益計算書に計上されます。そのため、2000年度以降は負の遺産を処理して身軽になったため、経営成績が急回復することになりました。V字回復の会計面からの説明はこのようになります。

会計というのは実際のビジネスを表す鏡のようなものです。会計の数字だけを見ても、企業の姿は見えてきません。そこで次は、ゴーンさんが実際に日産でどのような改革を行ったのかをお話しします。

・ゴーン・マジックとは何か

ゴーンさんが経営者になる前の日産は高い技術力を持っていましたが、マネジメントに問題があるため業績が低迷していました。しかし、これはそれまでの経営者に能力がなかったわけではないと思います。例えば余剰生産能力を削減するための工場の閉鎖や、割高であった系列企業との取引の停止など、やらなければいけないことは分かっていたと思いますが、いろいろなしがらみにより実行することができなかつたのでしょう。

過去の成功要因は、時代の変化により失敗要因になります。そこで、企業も絶えず変化しなければ生き残ることはできません。未来に向かって行動するためには、重荷になっている過去を断ち切る必要があります。

ゴーンさんが日産の経営者となったことにより、今までできなかった改革を行っていききました。その改革は日産のアイデンティティを尊重し、日産の社員と一緒に経営上の解決策を模索しながら行われました。

ゴーンさんは「カルロス・ゴーン経営を語る」(日本経済新聞社)の中で「経営者がやるべきことの中で最も重要なことは従業員のやる気を起こさせることだ。彼らのやる気こそが価値創造の源泉となる。」と語っています。

その考え方にもとづき、精力的に現場に訪れて社員とミーティングを行い、必要な知識を吸収するとともに、社員との間に信頼関係を築いていきました。そして、迅速に問題点を把握し、問題の解決のために躊躇なく行動していきました。

現場とのミーティングを積み重ねた結果、明確なビジョンがないから社内が混乱しているという重要な事実に気がつきました。また、セクショナリズムにより、社内のコミュニケーションが不足していることも重要な問題でした。この2つの問題を同時に解決するために、CFT(クロス・ファンショナル・チーム)に組織のビジョン(目標)を作らせることにしました。

CFT とは全社的な目的を達成するために、部門の垣根を越えて編成されたチームです。例えば購買コストの削減を目的としたプロジェクトチームを作るときにも、購買部門だけではなく、企画、営業、生産、技術、財務などの各部門からメンバーを選んでチームを作ります。

このような方法でチームを組んで購買コストを分析したところ、日産のコストはルノーよりも 20～25%高いことに気がつきました。その原因は技術・開発部門が特別なスペックの部品を使った製品を作っていたため、その結果サプライヤーの数が多すぎてスケールメリットを生かすことができなかつたからだと分かりました。そこで、3年間で購買コストの 20%を削減するという目標を立て、それに向かった行動が始まりました。

日産は 1999 年の 7 月から 9 月の間に、購買、製造、研究開発などの 9 種類の CFT を作って業務内容を全社的な視点から分析し、目標を定めていきました。そして、9 種類の CFT から提出された分析結果や目標をもとに日産リバイバルプランが作成されました。

リバイバルプランとはコスト削減とブランド力を取り戻すことによって日産の経営を復活させるという未来への道しるべです。コストの削減方法は 5 つの工場の閉鎖、サプライヤーの数を 1,145 社から 600 社以下への削減、人員の 21,000 人の削減などかなり厳しい方法で行われました。また、新型車両開発力の強化、海外で販売する商品ラインアップの拡大などにより、ブランド力を取り戻そうとしました。

そして、リバイバルプランを通じて次の 3 つのコミットメントを達成することを約束し、もし達成できない場合はゴーンさんを含めて取締役が全員退任するということを発表しました。

2000 年度の業績を黒字にする。

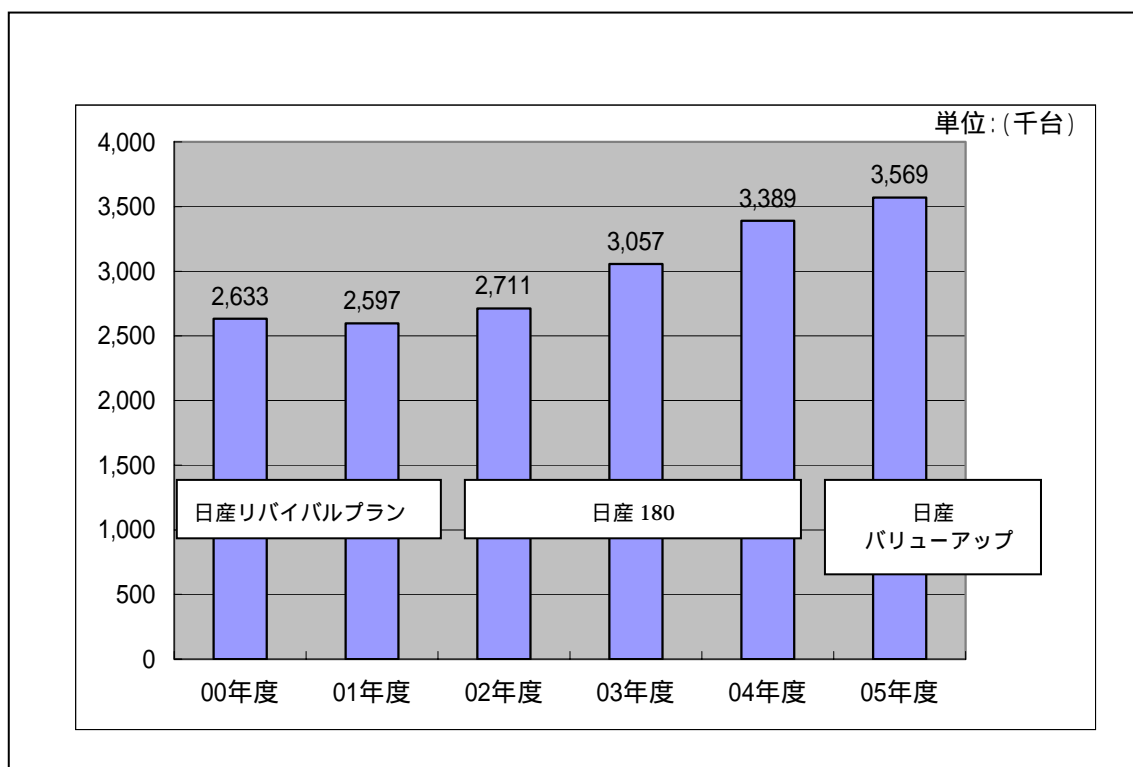
2002 年度の売上高営業利益率 4.5%以上を達成する。

2002 年度までに自動車事業実質有利子負債を 7 千億円以下へ削減する。

リバイバルプランは予定より1年早い2001年度までにすべて達成され、その後「日産180」「日産バリューアップ」という次のコミットメントを宣言し、日産はさらなる成長に向けて進んでいきます。

・ゴーンマジックは成功したのか

日産自動車は2000年度にV字回復を達成しましたが、その後の数字はどうなっているのでしょうか。決算書の数字も大切ですが、実際に行われているビジネスの方がもっと大切です。日産は自動車メーカーなので、ビジネスの規模を表す指標として世界市場における販売台数を比較してみます。



01年度は自動車の販売台数が少し減っていますが、その後は順調に増加しています。日

産の問題点は明確なビジョンがなく、セクショナリズムにより、社内のコミュニケーションが不足しているということでした。そこでゴーンさんは問題点を克服するために、ビジョンとなる明確な目標を作り、全社一丸となってその目標の達成のために行動していきました。

最初の目標は先ほど説明した「日産リバイバルプラン」です。02年度から04年度までの目標が「日産180」、2005年度以降の目標が「日産バリューアップ」となっています。

ビジョンを作ってそれに向かって行動することは大切ですが、車をたくさん販売したという実績だけでは、ビジネスとして成功しているかどうか分かりません。そこで、数字を見ながら現実の行動のフィードバックを繰り返し、目標に一步一步近づいていく必要があります。

そのため日産の計画は目標が数字で明確にされており、「日産180」の180には次のような意味があります。最初の「1」は01年度の販売台数260万台から100万台販売実績を増加させるというものです。次の「8」は8%の売上高営業利益率の達成、最後の「0」は自動車事業の実質有利子負債を0とするということです。

「日産180」で掲げられた目標はすべて達成され、2005年10月6日にゴーンさんは記者会見で「全社員の真摯な取り組みにより、これまで6年間にわたる日産の再建プロセスは完了した。今後も持続可能な利益ある成長を続けるために必要な自信と勢いを取り戻した。」と語っています。

それでは、この間の決算書の数字を見てみましょう。

(単位:億円)

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
売上高	60,896	61,962	68,286	74,292	85,763	94,283
営業利益	2,903	4,892	7,372	8,249	8,612	8,718
税引後利益	3,311	3,723	4,952	5,037	5,123	5,181

2000 年度以降は売上高、営業利益、税引後利益のすべてが順調に増えています。

マスコミには V 字回復の部分が注目されましたが、私は本当に大切なのはその後だと思えます。ある程度のブランドがある企業であれば、徹底的なリストラにより V 字回復を行うこと自体はそれほど難しいことではないでしょう。

しかし、リストラの方向性を間違えると、企業の活力を失いその後の業績が低迷してしまいます。安易なリストラにより社員のやる気が失われたり、優秀な社員が辞めてしまうと、企業が提供するサービスの質が低下してしまい、長期的には企業の衰退要因となる危険性があります。提供するサービスの質を下げずに、コストを削減することが現在の企業が直面している大きな課題となっています。

日本ではリストラと言えばコスト削減という雰囲気になっていますが、リストラクチャリングの本来の意味は事業の再構築です。ゴーンさんは経営の問題を解決するために、積極的に社内の人材を活用し、社内外とのコミュニケーションをととても重視していきました。

2001 年 3 月期以降も業績が順調に拡大していることを考えると、ゴーンさんの行った経営改革は一時的なマジックではなく、企業経営を正しい方向に導いたと言えるのではないのでしょうか。

2000 年から 2005 年度まではとても順調に経営が行われていましたが、2006 年 9 月の中間期には営業利益が 15% 減少したため、日産の成長戦略にブレーキがかかったと報道されるようになりました。増収増益のときは、日産の未来は素晴らしいというような報道が多かったのですが、一度減益になると日産の成長は難しくなったというような報道が増えてきます。

それでは、ゴーンさんはこの営業利益の減少をどう考えているのでしょうか？

インターネットに接続できる環境であれば、誰でもゴーンさんのメッセージを直接聞くことができます。

・ 経営者の言葉に耳を傾けてみませんか

日産の HP 中の「投資家の皆様へ」というコーナーの中に「ビデオニュース」というセクションがあり、ゴーンさんが行った 2006 年 9 月期の中間決算発表会を動画で見ることができます。

<http://www.nissan-global.com/JP/IR/NEWS/VIDEO/2006.html>

私は経済のニュースをみて疑問に思ったときは、必ずその会社の HP などのオリジナルのソースを見に行きます。新聞やニュースというのは事実だけではなく、事実をもとにした意見も含まれています。これは当然私の文章も同じで、私が見た事実を私なりに解釈して書いています。そのため、疑問に思ったときはできるだけオリジナルのソースに近い資料を探します。

私も実際に中間決算発表会の動画を見てみました。内容を簡単に要約すると次のようになります。

- ・ 2006 年度には新車を 10 車種投入する予定であるが、上半期には 1 車種しか投入できなかった。残りの 9 車種は下半期に投入する予定である。
- ・ 新車の投入が少なかったため、上半期の販売台数は 170 万 9,000 台となり、販売台数は前期と比較して 6.9%減少した。さらに原材料やエネルギー価格の高騰などのマイナス要因があったため、営業利益は前期比 15.3%減少した。
- ・ 原材料価格の高騰などのリスクはあるが、下半期には 9 車種を投入する予定があり 2006 年度の通期の予想は予定どおり増収増益となる見込みである。
- ・ 日産の企業文化として最も大切と考えているのは透明性である。良いときはもちろんのこと、悪いときにも一貫して透明性を貫くことにより利害関係者に対する信頼が生まれる。

また、高い長期的なコミットメントを公表することによって、全ての従業員が一致団結してその目標に向かって行動することができる。このように内部的にも外部的にも透明性を確保するように努力することによって、企業は正しい方向に進むことができると

考えている。

ゴーンさんの決算発表を見ていると誠実性を感じました。それは、業績が悪かった理由をきちんと分析して話をしようという姿勢を感じたからです。決算発表は自社の良いところを一生懸命伝えようとする経営者が多いのですが、ゴーンさんは良いところも悪いところもありのままに伝えようとしているようでした。

もちろん経営者の話だけを聞いていても一面的な見方になってしまうかもしれません。そこで、経営者の言葉とマスコミの言葉両方を比較しないと真実は見えてこないと思います。現在は数多くの会社のホームページで、経営者自らが決算数値の内容や経営理念などを動画や音声で語っています。経営者が語る経済の見通しというのは、とてもリアリティがあります。また、その会社のビジョンや経営者の誠実性などいろいろなものが見えてきますので、お時間があるときにご覧になれることをおすすめします。

以前ある方から「どんなに実力があっても、謙虚さがないと成功を続けることはできない。礼儀の足りない人は不思議といつの間にか消えてしまうんだよな。」という話を聞きました。企業というのは人の集まりです。企業にとって礼儀にあたるものは、経営者の誠実性を中心とする組織全体のモラルだと思います。

日産はゴーンさんのマネジメントによって、優良企業に生まれ変わりました。日産という一つの企業グループの単位で考えると大成功となります。しかし、もっと大きな視点である経済全体から考えるとどのような影響を与えることになるのでしょうか？

もちろん経済という大きな視点から考えると、みなさまのおかれている立場によって答えは変わってくると思います。私なりの考えはエピソード7の中の「ゴーン革命サイドB」の中に書かせていただきました。みなさまも一度お考えになってみて下さい。

会計を使って経済ニュースの謎を解く 目次

無料レポート「有名企業の決算書で学ぶ会計の基本」はいかがだったでしょうか。この原稿の完全版が日本実業出版社から発売している「会計を使って経済ニュースの謎を解く」となります。

「会計を使って経済ニュースの謎を解く」紹介ページ

<http://ac-intelligence.jp/mystery/index.html>

下記に「会計を使って経済ニュースの謎を解く」の目次を紹介します。もしご興味がありましたら、書店で手に取っていただければ幸いです。最後まで読んでいただき、本当にありがとうございました。

【エピソード1】 甲子園球場の土地は時価 155 億円なのに、なぜ決算書には 800 万円でのっているのか

甲子園球場の土地は時価 155 億円

投資とリターンで考える(1) 貸借対照表

貸借対照表はお金の流れの断面図

時価会計とは何か

甲子園球場の土地はなぜ 800 万円なのか

甲子園球場の土地の評価が変わった？

【エピソード2】 V字回復の謎を解く～日産のリバイバルプランでは売上が 1,100 億円しか増えていないのに、なぜ利益が 1 兆円も増えたのか

ゴーン・マジック

投資とリターンで考える(2)～損益計算書

資産が費用になるタイミング
利益は経営者の意見です
特別とは何だろう
1兆円の利益が増えた理由
ゴーン・マジックとは何か
ゴーンマジックは成功したのか
経営者の言葉に耳を傾けてみませんか

【エピソード3】 楽天の決算書の数字と株価の関係

楽天の過去5年間の損失は549億円
楽天は赤字でもなぜ株価が高いのか
のれんって何？
のれんの償却方法
日本人はケイツネがお好き
ケイツネが消える日

【エピソード4】 どうなってるの日本の会計～2009年問題とは何か

不思議の国の会計と呼ばれた日本
会計ビックバン
会計基準は誰が作っているのか
国際会計基準とは何か
日本人はケイツネがお好き
日本の会計はどこへ行くのか～2009年問題

【エピソード5】 ライブドア事件～会計ルールの抜け道をつくこ

とは粉飾か？

ライブドア事件

投資事業組合とは何か

連結外しとは何か

ライブドアが使った会計トリック

ルールの抜け道をつくことは粉飾か？

【エピソード6】 エンロンとライブドア～2つの事件の共通点

エンロン事件

株価は未来、会計は現実

エンロンが使った会計トリック

エンロンとライブドア～2つの事件の共通点

経営者の立ち位置が企業の未来を決める

資本主義にはモラルというブレーキが必要

【エピソード7】 なぜ上場企業の業績はバブルより良いのに、肌で感じる景気は寒いのか

バブルより業績が良い上場企業

上場企業の業績と景気の関係

ゴーン革命 サイドB

赤字企業は本当はえらい？

インターネットは誰を幸せにしたのか

利益とは何か

著者プロフィール

望月 実

1972年愛知県名古屋市生まれ。

立教大学卒業後、大手監査法人に入社。

監査、株式公開業務、会計コンサルティング等を担当。

2002年に独立し、望月公認会計士事務所を設立。

ドラッカー学会会員。

多くのビジネスマンから仕事で数字をどう使えば良いかという質問を受けた経験より、現在は「日本人を数字に強くする」をミッションとして執筆活動、セミナー、人気メルマガ「経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識」の発行など精力的な活動を展開中である。

著書に「数字がダメな人用」会計のトリセツ、「会計を使って経済ニュースの謎を解く」(共に日本実業出版社)がある。

著者 Web サイト URL

「アカウントティング・インテリジェンス」

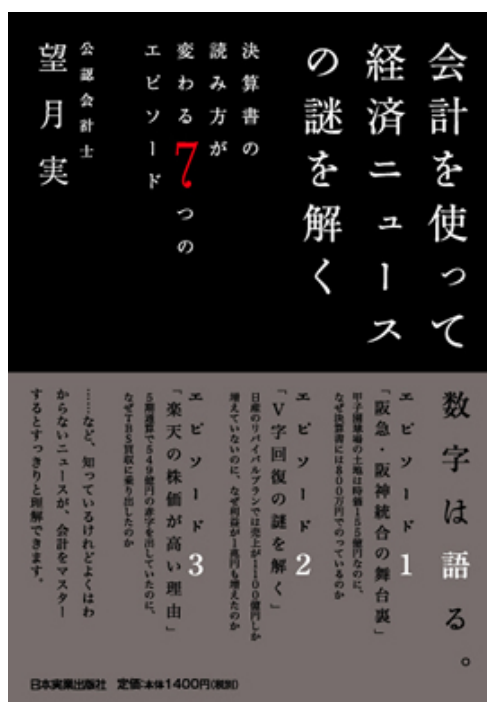
<http://ac-intelligence.jp/>

望月実の書籍

< 数字がダメな人用 > 会計のトリセツ



会計を使って経済ニュースの謎を解く



私も会計の勉強は苦痛でしたが、実際に仕事で会計を使うようになると、会計って面白いなと感じるようになりました。

それは、会計を知っているからこそ見えてくる世界があるからです。

そこで、私が現場で使っている会計をそのまま実況中継したところ、今までにない会計入門書ができました。

この方法ならば回り道をせずに、会計の一番美味しい部分から勉強を始めることができますので。

「会計のトリセツ」紹介ページ

<http://ac-intelligence.jp/torisetsu/index.html>

会計を難しいと感じるのは、決算書の数字と実際のビジネスの結びつきをイメージすることができないからです。

そこで本書では、ライブドア、日産、楽天、阪急・阪神の統合などの話題になった経済ニュースを題材として、

「ビジネス」、「会計」、「決算書」をバランス良く説明し、それらがどのように結びついているのかをイメージできるようになっています。

「会計を使って経済ニュースの謎を解く」

<http://ac-intelligence.jp/mystery/index.html>

