

再現性の会計

——いわゆる戦略指向会計の考察——（その1）

A Study on Strategic Accounting

高井 美智明

〈要約〉

経営者自身の手で再現可能で、この意味で有用性を持った会計の研究、換言すれば経営者の利益獲得戦略に有用な会計（いわゆる戦略指向会計）研究について、基礎的前提部分に限定して検討する。すなわち制度会計の産物である公表財務諸表に基づく財務諸表分析は、利害保持者指向、過去・現在、自社・競合他社との比較にこそ効果があるが、経営者自身にとっての利益獲得戦略には有用ではないことを示す。これを克服する一つの試みとしてExcel機能のゴールシークを用い、経営者自ら再現可能な利益獲得戦略に資する簡易シミュレーションを検討する。

— 目次 —

0.はじめに

1. 投資家への配当可能利益報告会計から、経営者が再現可能な会計へ

2. 財務諸表を用いた戦略的利用の試み（財務諸表分析）の評価

2-1 損益計算書からの数値を用いた会社比較（Microsoft Excel利用）

2-2 ゴールシーク（Microsoft Excelの機能）による簡易的再現会計

0. はじめに

資産、負債・純資産（資本）の変動（増加・減少）を認識、測定、伝達（公表）を機能とする会社会計は、有用性・目的適合性によって機能分化する。すなわち財務会計、管理会計（原価計算を含む）、税務会計である。それぞれの会計の目的（機能）はなにかと直裁に問えば、資金提供者・出資者の投資意思決定^(註01)目的、経営者による価格決定（Pricing）目的、税務当局による課税所得金額計算目的、と答える（表-1）。

本稿では、経営者自身の手で再現可能で、この意味で有用性を持った会計の研究、換言すれば経営者の利益獲得戦略に有用な会計（いわゆる戦略指向会計）研究についての、

表-1 会計の機能分化形態と特徴

財務会計・税務会計	管理会計
過去会計 制度会計 全部原価計算 Full Costing	現在会計 直接原価計算 Direct Costing
分配可能利益計算 課税所得金額計算	損益分岐点分析 価格決定（Pricing） 業績評価
対外報告用 （投資家・課税当局） ↑↓ 会社法 金融商品取引法 税法	会社内利用目的

（筆者作成）

基礎的前提に限定して検討し、その展開、社会実装例は別稿で検討する。

今後の別稿での展開をあらかじめ示しておくならば、経営者自身にとって再現性のある会計とは、経営者こそが入手可能かつ、わずかの数値を用い（表-2）で利益獲得戦略をシミュレートできる会計を意図し、その結果として具体的には、利益獲得戦略に実践的な4つのいわゆる損益分岐点（①商品値引き限度額、②原材料・仕入単価上限額、③必要売上数量・客数、④限界固定費負担額）を入手できる会計を検討することになる。

そのさい経営者が、利益獲得戦略に有用な会計のために用意すべき会計数値（価額）等は、

- ・商品販売数量（個数）（損益計算書（P/L）、貸借対照表（B/S）からは入手しえない）
- ・仕入
- ・材料費
- ・労務費
- ・製造経費
- ・減価償却費

表-2 利益獲得戦略に用いる会計数値

総 費 用	変動費	売上原価	売上原価 DC	仕入 材料費
	固定費	FC	労務費 製造経費 減価償却費	
			販売費 一般管理費（本社・支社費） 研究開発費	
		営業外費用（支払利息）		

(註02) DC: 直接原価計算
FC: 全部原価計算
(筆者作成)

- ・販売費
- ・一般管理費（本社＋支社費）
- ・研究開発費
- ・営業外費用（支払利息は必須）

で、こと足りる。経営者は必ずしも財務諸表が読める必要はなく、むしろ過去情報である財務諸表分析に惑わされることもない。上記の数値が入手できる・共有できるのであれば、経営者に限らずとも誰もが利益獲得戦略へ参画できる。

1. 投資家への配当可能利益報告会計から、経営者が再現可能な会計へ

会社とは、営利社団法人であるため利益追求を目的とし、会計はその会社の利益を測定し、公開会社であれば報告・報告（公表、ディスクロズ）しなければならない。それらの測定から報告への一連の過程は、比較可能性を担保する制度会計（税法、金融商品取引法、会社法に規定）に依らなければならない。したがって、会社が利益額を中核とした決算財務書類を作成する目的には、①税務申告②金融機関への報告③投資家（過去・現在・将来の株主の総称）への報告が中心となる。換言すれば資金提供者・投資家が読むための財務会計である。

では、いったい利益とは何か、利益はどこで生じるのか。それらは会計学上では端的に、損益計算書（P/L、PL）に示される（表-3）。利益を見てみると、上から順に、

- ・売上総利益（付加価値）＝売上高－売上原価
- ・営業利益＝売上総利益－販売費及び一般管理費（経費）
- ・経常利益＝売上利益＋営業外収益－営業外費用
- ・税引前当期純利益＝経常利益＋特別利益－特別損失

表-3 制度会計の成果物 その1 損益計算書 (P/L、PL)

日本基準の《損益計算書》ひな形	
I 売上高	
II 売上原価	
①売上総利益	①売上総利益 売上高から売上原価を控除したもの 粗利益ともいい、損益計算書で最初に求められる利益 問題点：販売部門や本社管理部門などの管理コストを売上高から控除していないため、本業の儲けを表せない
III 販売費及び一般管理費	
役員報酬	
給料	
消耗品費	
接待交際費	
旅費交通費	
雑費など	
②営業利益	②営業利益 売上総利益から管理コストを控除することで、本業の儲けを表す 問題点：証券投資や借入金利息負担など、財務活動の結果を反映しない
IV 営業外収益	
V 営業外費用	
③経常利益	③経常利益 本業の儲け以外に、財務活動の良否を反映する 問題点：“益出し”などの経営者による経理操作の影響を受けやすい
VI 特別利益	
VII 特別損失	
④税引前当期純利益	④税引前当期純利益 法人税額や配当金などの社外流出分を差し引かれる前の利益 問題点：特別利益の科目が加味されているので、臨時で巨額な取引の影響を受けやすい
当期負担税額 (法人税等)	
⑤当期純利益	⑤税引後当期純利益 法人税額を控除された後の利益。株主への配当金の支払ベース 株主にとっては最も重要な利益 これが黒字でなければ“経営者失格”といえる 問題点：当期純利益は年度によって大きく変動することがあり、将来において安定した収益力があるかどうかまでを判定するのは難しい
前期繰越利益	
⑥当期末処分利益	⑥当期末処分利益 いわゆる“内部留保”と言われるもの 貸借対照表の利益剰余金を構成する 問題点：過去に繰りだした利益までをも含むため、当期が儲かったかどうかはわからない
	包括利益 IFRS基準による利益概念 時価会計の適用によって、有価証券などの評価損や評価益が反映される 貸借対照表の純資産の部に表示される 問題点：日本基準の損益計算書上では表わされない利益

(筆者作成)

- ・当期末処分利益＝税引前当期純利益－法人税・住民税及び事業税－法人税等調整額

と段階的に利益額が計算され表示されている。確認すべきは、これら各種の利益は計算上の利益、つまり差額にすぎず、計算結果にすぎないことである。

会計学の利益とは、上で確認したように、差額計算の段階（利益の産出・算出過程）が設けられている（可視化されている）ものであるが、それらの基本は共通し、

$$\text{利益} = \text{収益} - \text{費用（経費）}$$

である。繰り返して確認すれば、会計学上の利益とは計算結果、計算によって得られた差額にすぎず、ここから、より多くの利益を獲得するためには、

- ・収益を増やす
- ・費用（経費：固定費等）を減らす

という、二択のみが存在し、

会社の規模に関係なく、すなわち大会社においても中規模・小規模会社においても、利益額が減少すると（業績が悪化すると）真っ先に経費節減が叫ばれるゆえんである。

収益を増やすか費用を減らすかして（理想的には両者を同時遂行して）利益を獲得する、ということはしごく当然であり、このことができればどの経営者も成功間違いなしの王道であるが、そのじつ抽象的でありすぎ、実現方法は示されないことが常である。

このように、損益計算書は現在の株主への配当可能利益計算目的^(註03)のもと、投資家・資金提供者への報告のため・読ませることを指向し、経営者にとって利益獲得戦略に有用な会計（いわゆる戦略指向会計）としては機能していない、機能できない。単純化して言えば、経営者にとって「明日からの経営をどうすれば良いか」、「このままの経営を続けると、この先どうなるか」という情報を入手できない。

それでは、財務会計のもう一つの成果物で

ある貸借対照表 (B/S、BS) (表-4) は、経営者にとって有用な会計として利用可能であろうか。

貸借対照表は絶対額 (取得原価と一部の勘定項目における時価) と評価額で構成されている。

- ・絶対額とは、現金そのものか、その金額で現金になるもの、あるいはその金額で支払うもの、
- ・評価額とは、ある一定の規則 (会計規準・基準) にしたがって計算された金額、

と見做す。

貸借対照表の貸方に表示されている【負債の部】の科目は、原則として絶対額で示されており、将来その金額を支払わなくてはならない義務額を表す。

貸借対照表の借方に表示されている【資産の部】は複雑である。絶対額 (取得原価と一部の勘定項目における時価) で表示されている科目と、評価額で表示されている勘定科目が混在している。さらに、本来当期の期間費用として処理されるべき費用が繰延資産化されることもある。

土地はその地価評価額の上昇・下降にかかわらず、絶対額すなわち購入した時の金額 (取得原価、歴史的な原価) で表示されている。建物や機械装置などの記載額は、取得原価 (絶対額) から税法で定められた減価償却費を除いた計算上の価値 (評価額) を表示しているに過ぎない。

さらに、日常的に、製造業や建設業が決算で計上する製品や仕掛品、未成工事支出金、仕掛工事などの棚卸資産は評価額そのもの、そしてそのなかには当期の期間費用である労務費・製造経費・現場経費が含まれている。本来当期の期間費用として処理されるべき金額が翌期に繰り延べられ、そのぶん実態のない見かけ上の利益が増加することの一助ともなっている。

たとえば、財務諸表分析の流動比率 (流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 × 100) は、分子の流動資産が棚卸資産を含むため過大に計上されてしまっていて、実態よりも良い数字になってしまい、経営者を惑わせる。

貸借対照表において自己資本を表す【純資産の部】の合計額は、資産合計額から負債合計額を差し引いた差額である。差額が具体を有することはあり得ず、つまり自己資本は実態がない。

財務諸表分析で純資産の部の額を用いて、倒産しにくい会社を見分けることを標榜して、競合会社間を、例えば、

- ①資産総額で比較する
- ②自己資本額で比較する
- ③自己資本比率で比較する

方法があるが、いずれの方法も評価額を含み、会社の実態を正確に表しているわけではない。

表-4 制度会計の成果物 その2 貸借対照表 (B/S、BS)
貸借対照表 (B/S、BS)

資 産	負 債
	純資産 (資本) ----- (当期利益)

【資金の運用形態】

【資金の調達源泉】

(筆者作成)

経営者自身へ有用な利益獲得戦略にとっては、貸借対照表から得られる情報は財務上の安全性 (例えばsolvency) という情報に限定される。したがって、損益計算書に比して貸借対照表は利益獲得戦略の観点からは経営者にとってはさらに利用しにくい媒体である。

2. 財務諸表を用いた戦略的利用の試み (財務諸表分析) の評価

損益計算書・貸借対照表を用いた財務諸表分析・経営分析は、いずれにしても会社の存続の目的である利益額の根拠を探求する一連の行為であることを否定するものではない。しかし投資家へ報告するための、換言すれば投資家が読むための財務会計による、財務諸表分析・経営分析は、制度会計ならではの“統一化された規則”(会計基準・会計規準・会計原則など)に準拠して作成された数字を用い、安全性ならびに収益性を中心とした、すなわち少なくとも会社(自社)を取り巻く経済環境、競合他社との関係、商品・製品開発・販売戦略の適否、資金調達力(自己資本比率、株式時価総額等)、利益の獲得能力、配当性向(逆の労働分配率)などについて、比較可能性に重点を置き、すなわち、

- ・競合他社と比較して、自社の過去と比較して、自社の経営状況がこれまでどうであったのか
- ・自社の経営状況が過去から現在まで、どのように変化したか
- ・なぜそうなったか

に焦点が当てられ、経営者自身にとっては自己評価を、資金提供者・投資家にとっては利害の濃淡に依存するが、いってみれば過去事象の推理と将来への期待の醍醐味—推理の楽しさ、将来への主観的希望への陶醉—を提供するのみである。

2-1 損益計算書からの数値を用いた会社比較

ここでは、具体例として人口に膾炙する、損益計算書からの数値を用いた会社比較(Microsoft Excel利用)^(註04)を確認しよう。

その際、制度会計上の損益計算書には日本方式、IFRS方式^(註05)が併存しており—いづれにしても経営者の利益獲得戦略にとって、過去データ依存、比較可能性指向であ

り有用とはいえない点では共通している—、経常利益を設ける日本の損益計算書と、経常利益項目のないIFRSの包括利益概念の両者の差異に影響されず、したがって汎用性の高く経営者に有用な利益概念として本稿では、「事業利益」^(註06)を提唱しつつ、確認してゆくこととする。

会社が資金調達をするときには何らかのコストを伴う。Debt Finance(借入金に依る資金調達)には支払利息、Equity Finance(株式発行—純資産 or 資本金—調達)には配当金が発生する。これら支払利息や配当金を資本コストという。税金も、じつは資本コストである。利益をあげたことに対する税金という名の資本コストである。

他方、有価証券売却などの投資活動は経営者の恣意性が高いがゆえに、当期事業利益には考慮しない。

したがって、営業利益に3種類の資本コスト、すなわち、

- ①支払利息
- ②配当金
- ③当期負担税額

を考慮したものを、**当期事業利益**とする。

損益計算書の日本方式、IFRS方式に影響されず、会社の規模、会社の機関設計(株式会社、合同会社など)をも問わない当期事業利益とは、営業活動に財務活動の成果を加えて、経営者の恣意性をできる限り排除した利益である。以下に、事業利益の具体的計算方法を示す。

【事業利益の計算方法】

- ①営業利益(PLから転記)
- ②金融収益(負の資本コスト):
受取利息、受取配当金、仕入割引額。有価証券売却益は除外
- ③金融費用(正の資本コスト):
支払利息、(手形売却損)、社債利息、売上割引額

2021 DCM HD 【事業利益の計算方法】

17,086	①	営業利益
474	②	金融収益
422	③	金融費用
17,138	④	税引前当期事業利益
3977	⑤	当期負担税額
2450	⑥	配当金
14,688		当期事業利益

PLから転記
 受取利息、受取配当金、仕入割引額。ただし有価証券売却益は除外。
 支払利息、(手形売却損)、社債利息、売上割引額。ただし、有価証券売却損や有価証券評価損は含まない

① + ② - ③
 ④ × 法定実行税率(%)
 利益処分計算書などから
 ④ - ⑤ - ⑥

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/corporation/c01.htm

ジョイフル本田とDCM HDの事業利益(百万円)の比較

	ジョイフル本田(破綻)	DCM HD(実績)
2019年	7,573	6,353
2020年	10,068	14,741
2021年	10,529	14,688
2022年		

株式会社ジョイフル本田

DCM HD 株式会社

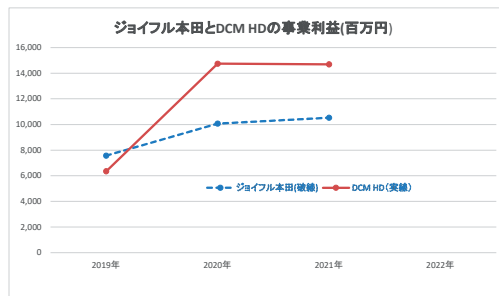


図-1 ジョイフル本田とDCMの【当期事業利益】分析

(筆者作成)

ただし、有価証券売却損や有価証券評価損は含まない

④税引前当期事業利益: ① + ② - ③

⑤当期負担税額 (利益に対する資本コスト):

④ × 法定実行税率 (%)

⑥配当金 (資本金から生じる資本コスト):

利益処分計算書などから転記

当期事業利益: ④ - ⑤ - ⑥

このように、事業利益概念を用いて、会社の収益力、分析をおこなうことができる(図-1)。

当期事業利益は汎用性が高く、既述のように日本方式の損益計算書とIFRS方式の損益計算書が併存する上場大会社のみならず、中規模・小規模会社の収益力指標としても活用可能であろう。しかしながら、公表財務諸表に由来する数値のみを用い、投資家利用指向かつ、過去・現在、自社・競合他社との比較を念頭に置いている限りにおいては、利益獲得戦略を必要とする経営者にとっては、やはり有用な情報としては使えない。

2-2 ゴールシークによる簡易的再現会計

次に、財務諸表のうち損益計算書を用いつ

つも、その戦略的利用の試みとして、ゴールシーク (Microsoft Excelの回帰分析機能)^(註07)による簡易的再現会計を検討しよう。ここでは、日本方式の損益計算書「経常利益」を用いることとする。経営者にとっては—IFRS方式では認識しない—いわゆる本業での利益は、これが差額概念であったとしても、慣習的には気になるところだからである。

さて、ゴールシークは1つの変数入力値のみを処理する機能であり、公表損益計算書の情報からは入手できないすなわち経営者(のみ)が入手しうる、以下の変数入力値が必須となる。

逆說的に言えば、これらの変数が入手できれば、簡易的再現会計が誰にでもおこないうる。

【ゴールシーク機能を利用した簡易的再現会計に必要な数値(価額)】

- 売価
- 販売数量
- 仕入単価
- SGA: 販売費及び一般管理費
- 人件費
- 金融機関等への支払金利率

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1																
2		データ → What if 分析 → ゴールシーク						100000								
3																
4		PQ売上高				千円	50,000	千円								
5			P売価			円	100,000		100000 ⇒ ?							
6			Q数量			個・台	500		500 ⇒ ?							
7		VQ売上原価				千円	20,000	千円								
8			仕入単価			円	40,000		40000 ⇒ ?							
9		MQ粗利益				千円	30,000	千円								
10			M粗利益単価			円	60,000									
11			粗利益率			%	60									
12		F固定費				千円	40,000	千円								
13			SGA			千円	10,000									
14			人件費			千円	25,000									
15			金利			千円	5,000									
16		経常利益 (MQ-F)				千円	-10,000	千円							数式入力セル	
17																

図-2 【例示】 ゴールシーク機能を利用した簡易的再現会計
(SGA: 販売費及び一般管理費) (筆者作成)

この例では、経常利益が▲10,000千円（赤字）と仮定したので、「数式入力セル」へ経常利益を求める計算式を入力し、「目標値」に〔0〕を、つまり損益分岐点を設定する。もちろん目標経常利益額を入力しても良い。

「変化させるセル」へ、〔P売価〕、〔Q数量〕、〔仕入単価〕、〔SGA、人件費、金利、それぞれの金額を一つひとつ手作業で入力することで、損益分岐点へ至るための、〔P売価〕、〔Q数量〕、〔仕入単価〕、〔SGA〕、〔人件費〕、〔金利〕それぞれの金額を、再現可能なかたちで、シミュレーションできる（図-2）。

ここで示したゴールシークの設定例からわかるように、公表損益計算書の数値から離れることで、経営者にとっては利益獲得戦略に資する会計の恩恵にあずかれたのである。

ただし、ゴールシークは、1つの変数入力値のみを処理するので、ゴールシーク（例えば損益分岐点売価）実行後、さらに別の値をゴールシーク（例えば損益分岐点SGA）させたくても、それらゴールシークを一つひとつの別の手作業を強いるところが面倒で難点である。（つづく）

註

1. 利害保持者の意思決定という財務会計論の目的は、代理人理論（Steward Theory: 会社を投資家・出資者の代理人と見做す）に基づく会社会計論から見れば、あまりにも抽象的な目的設定であり、会社会計における経営者と投資家・出資者との緊張関係を希薄化してしまう。したがって本稿では、投資家・出資者の投資意思決定目的と明示する。
2. 利益額は差額であり。とうぜん配当可能利益も差額である。
配当原資（現金）をいかに調達し確保するかは、会計学の範疇外である。
配当可能利益については、西山忠範『株式会社における資本と利益』勁草書房、1982年、306頁-309頁、321頁を参照のこと。
3. 本稿では、全部原価計算（FC）を、原価を変動費（仕入、材料費、等）と固定費（共通費＋経費＋労務費）の総額として用い、他方で、直接原価計算（DC）を、売上数量に直接比例して変動する原価、すなわち、固定費を除いて変動費のみを求める原価計算、とする。
4. 一例として、間地秀三『エクセルでなら損

益計算書・貸借対照表がこんなに簡単に読める』明日香出版、1990年、32頁-42頁では、売上高と計上利益のみを用いて時系列に沿ってそれらの変化を折れ線グラフを用いて可視化して見せる嚆矢的な文献である。

5. 国際会計基準 (International Financial Reporting Standards, IFRS) とは、英国ロンドンを拠点とする民間団体である国際会計基準審議会 (International Accounting Standards Board, IASB) が設定する会計基準の総称である。

IFRS では貸借対照表を重視し、純資産の変動を含めた「包括利益」が取り入れられている。ここから、IFRSは期中に生じた取引に基づく業績だけでなく、金利、為替、株価の変動といった経済的事象により生じた純資産の変動 (未実現) も含めて開示することで、会社の資産が晒されているリスク情報を明示させることを意図していると評価されている。

たとえば、戸村智憲『IFRSリテラシー：国際会計基準の経営への影響を読み解く』星

雲社、2009年、27頁-46頁

6. 当期事業利益とは、営業利益 ± 資本コストとする。
7. ゴールシークについてはさしあたり、以下を参照のこと。

「Microsoft Support ゴールシークを使用して入力値を調整し、必要な結果を求める」

<https://support.microsoft.com/ja-jp/office/%E3%82%B4%E3%83%BC%E3%83%AB-%E3%82%B7%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%82%92%E4%BD%BF%E7%94%A8%E3%81%97%E3%81%A6%E5%85%A5%E5%8A%9B%E5%80%A4%E3%82%92%E8%AA%BF%E6%95%B4%E3%81%97-%E5%BF%85%E8%A6%81%E3%81%AA%E7%B5%90%E6%9E%9C%E3%82%92%E6%B1%82%E3%82%81%E3%82%8B-320cb99e-f4a4-417f-b1c3-4f369d6e66c7>

(たかい・みちあき 本学部教授)