



# 池水とゆかいな仲間たち

平成24年1月11日（水曜日）

あけましてお目出とうございます。本年もよろしく申し上げます。

進行 新谷 竜太郎

お話 池水 龍一

（中小企業会計基本要領が新発売。これをどのように仕入するか。）

池水にとって、表題の新要領そのものを説明することは難しくはありません。

しかし、これの経営的意義を深層まで追求することは難しい。

それで、「効果的な企業会計システムの研究」（平成23年12月20日刊）と「稲盛和夫の実学—経営と会計」（平成10年刊）、「ビジネスモデルのグランドデザイン」（平成23年12月15日刊）等を新めて読んでみました。

（お話の順序は）

I. 23年の10月から12月にお話をしたこと。導入を兼ねて。

II. 日本の会計は特異な誕生をしている。

III. 従来の会計と中小企業会計の基本要領の異同点

IV. 西洋文化は上からもモノを見るが、東洋文化は 一即多&多即一  
です。

V. 財務管理と経営財務の異同点

VI. これから経営者として会計をどう利用すべきか。

VII. これから池水事務所は会計にどう取り組むか。

※レジュメは全28頁です。ホームページでは一部割愛します。

頁数に欠番があります。

**なぜ政府は動けないのかー アメリカの失敗と次世代政府の構想(勁草書房)178頁**

①戦略的（つまり着地点を定める）に考え、②問題を明確にし、③証拠に基づいて決定し、④複数の組織が参加する効果的なチームをつくり、⑤周囲を巻き込み⑥成功に報いるシステムをつくり、⑦それを強力なリーダーシップで進めることだ。

I. 23年の10月から12月にお話しをしたこと＝全頁をHP省略します。

II. 日本の会計は特異な誕生をしている。

1～3 ルカパチョーリと複式簿記と戦後のシャウプ勧告も略します。

4. 「稲盛和夫の実学～経営と会計」日経ビジネス文庫

No. 7

### (1) <経理部長とのやりとり>

五十歳で経理経験が豊富な斎藤部長が入社したてのころ、私とよく意見が対立し、いつも議論となった。私はその時は三十代であった。彼にとって私は経理の素人にすぎない。私が社長であるからといって、彼は容易に自分の信ずるところを譲らなかった。

しかし、私は疑問に思ったことは、彼に遠慮なく質問をぶつけた。「経営の立場からこうなるはずだが、なぜ、会計ではそうならないのか？」など、根ほり葉ほり『なぜ』を繰り返したのである。相手が「**とにかく会計ではそういうことになっているんです**」と音を上げて、「**それでは答えにならない。経営者が知りたいことに答えられないような会計では意味がない**」と納得いくまで食い下がった。

### (2) <会計がわからなければ真の経営者になれない>

われわれを取り巻く世界は、一見複雑に見えるが、本来原理原則にもとづいた「シンプル」なものが投影されて複雑に映し出されているものでしかない。これは企業経営でも同じである。

会計は複雑そうに見える会社経営の実態を、数字によって**きわめて単純に表現する**ことによって、その本当の姿を映し出そうとしている。

だから、会計というものは、経営の結果をあとから追いかけるためだけのものではあってはならない。いかに正確な決算処理がなされたとしても、遅すぎでは何の手も打てなくなる。**会計データは現在の経営状態をシンプルにまたリアルタイムで伝えるものでなければ、経営者にとっては何の意味もないのである。**



### (3) <池水からの横槍>

しかし日本の税法には①経営状態を示せとは書いていないし②リアルタイムで書けとも言っていません。その理由は「シャープ勧告」以後のゆがみにあります。とにかく**税金集めの会計**にした。

### (4) 再び「稲盛和夫の実学～経営と会計」で締めます。

常識的には、月次決算書などの決算資料は、**経理部**が一般的な形でつくるものかもしれない。(財務管理)しかし、それでは本当に経営者の役に立つものにはならない。経営者がまさに自

分で会社を経営しようとするなら、そのために必要な会計資料を経営に役立つようなものにしなければならない。**それができるようになるためにも、経営者自身が会計を十分よく理解し、決算書を経営の状況、問題点が浮き彫りとなるものにしなければならない。経営者が会計を十分理解し、日頃から経理を指導するくらい努力して初めて、経営者は真の経営を行うことができるのである。(経営財務)**

## 5. 税法中心の会計は昔はGood、今はBadの理由は

(1) 税法は税金の問題ゆえに**客観性**を重視します。スピードではない。

ゆえに過去の記録が中心であり、将来について**見積もり**を入れません。一方、経営は将来のウエイトが大きい。

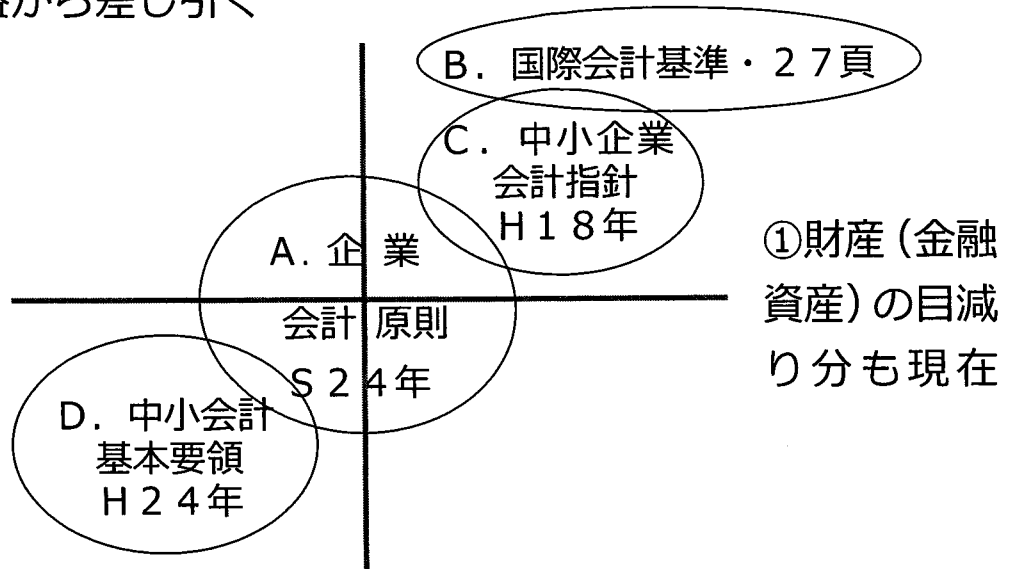
(2) 税法は利益に課税すると言うが、この内容は(1)のように将来のリスク(危険、損害)を現在に取り込んだ利益ではないし、本当に税法上の利益が企業の利益であるとは限らない。



(イ)「利益」の内容で区分してみる。

③現在の原因により、将来発生する可能性がある費用を利益から差し引く

②財産（金融資産）の目減りは、現在の利益から差し引かない。



④現在の収益に対して現在、使われた費用だけを差し引いた利益

(3) つまりは、税務署の決算書が「利益」とは言えないのです。私達はこの利益を所与の概念として受け入れてきているのです。この原因は戦後の右上がり経済にあります。つまり、会計などドツチを向いておろうが、体概の会社は儲かった。

(4) 言い訳ではないが。池水は、それでも抵抗している方です。

25頁に、右上が別表5(1)の税務書類を示します。これのパンダの所に何行にもかけて項目と金額があるのは、税法に従っていない事を示しています。お帰りになって貴社の別表5(1)を見て頂ければ、池水の奮闘努力の跡が見て取れます。



(5) それでは池水は何のルールを遵守してきたか。

### Ⅲ. 従来 of 会計と中小企業会計の基本要領の異動点

1. この章を示す理由は2つあります。一つは時代の変化であり、一つは池水と貴社の反省と出直しです。

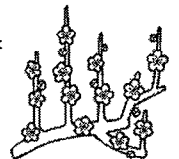
2. 企業業績を捉えるための会計の基準は**4つ**あります。

**A. 企業会計原則**＝日本に特に変わったことが無ければ、最も従うべきルールです。会社で言えば理念に当たります。昭和24年に出来ています。

**B. 国際会計基準**＝世界の上場企業が国の事情にこだわらないで従おうとするルールです。会計のTPPです。日本にとっては大変な苦勞を招来しています。日本文化と西欧文化の違いもあります。

**C. 中小企業会計の指針**＝Bの中小企業版です。日本が国際舞台で遅れをとっているので、Bの高レベルにはないにしても、Bのミニ版として中小企業庁が推進してきました。平成18年からです。石川県信用保証協会の保証料率0.1% (×年数) を値引きしてくれます。中小企業庁は国際舞台に日本の威信を賭けていた。

**D. 中小企業の会計に関する基本要領**＝平成24年成立見込。



# № 12

C (中小企業会計の指針) が中小企業にとって難しすぎるから、今の法人税のレベルの会計ルールでもいいじゃないですか。

今は、**経営者が会計**出来るようにすることが重要だ。そのためには「税法会計」も法律上の正当な基準に認めてあげる必要がある。平成24年の改正は、「会計を経営者に」= **経営財務**を訴えたいのです。

E. 以上でおわかりのように。日陰の存在であった税法のための会計を日向に堂々と出そうとするのがD (中小企業会計の基本要領) の目的です。しかし、Dの本質を税法会計にとどめてはいけません。ここからは、池水の考え方です。



### 3. 会計は経営の裏返しですヨ。 会計と経営の四象限

		会計の資料がしっかりしている。			
		② しっかりした報告書 (      %)	① 価値創造会計 (      %)		
目先の経営が考慮されていない。				経営に将来を 考える力がある。	
		④ 会計資料を作成するだけ。 (      %)	③ カンを重視した洞察経営 (      %)		
		会計の資料があやふや			

# № 13

4. 2010年にIBMが日本の企業214社を診断しました。その回答を上記3の①から④に%で入れてみて下さい。①+②+③+④で100%です。(「効果的な企業会計システムの研究」)

5. ここで判ることは、次のことです。

会計は独自の力は大したことはありません。④か、せいぜいが②です。

そして現実も、殆どの企業が④か又は②である。つまりアトツケ会計である。稲盛和夫も松下幸之助もIBMもGE社も、これの脱出を目指した。

6. 池水はIBMの切り口(4つの象限)を見て、自分を恥じました。

池水に①・価値創造会計の思想がどれだけあったかト。このような4象限に区分できていなかった事は池水の職業会計人としての敗北です。

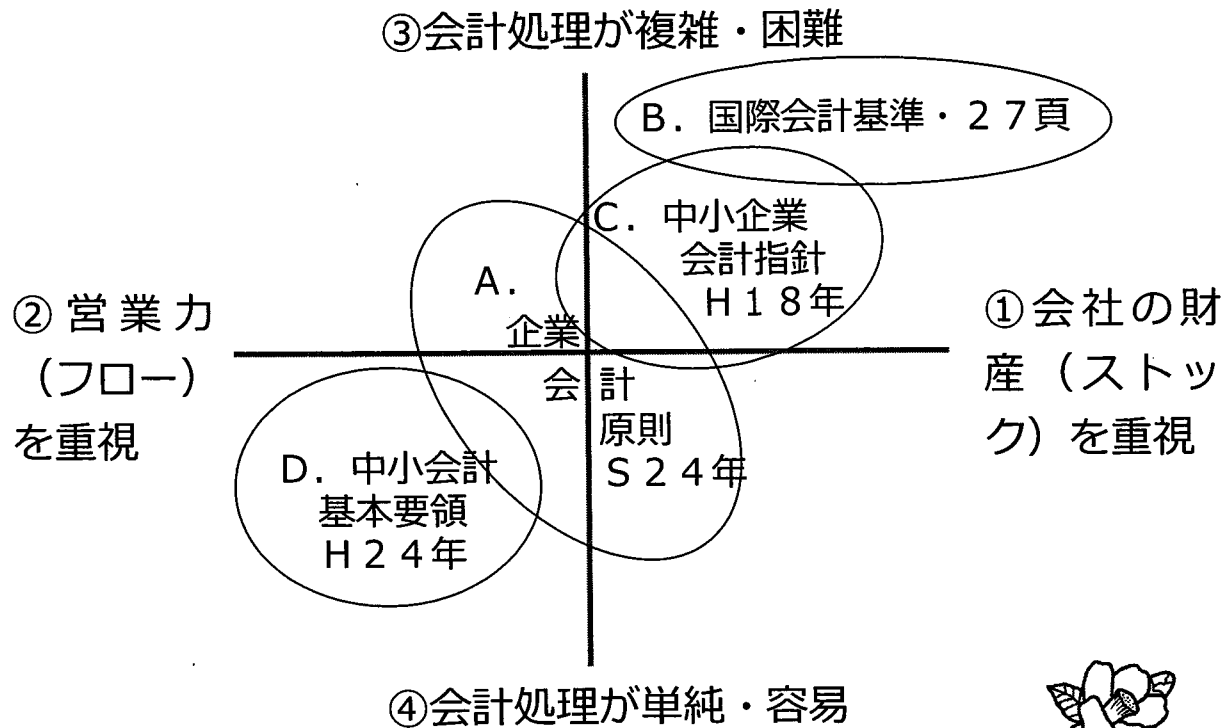
又、稲盛和夫社長に対しても「とにかく会計ではそういうことになっているんです。」と、池水も斉藤部長になっていたことかと思えます。

今、私は①の会計事務所を目指すべきであることを心に誓っています。



## 7. 会計ルールを位置づけてみる

(ア) 重視するデータで分けてみる。



(1) 上図は、誇張して示してあります。口頭にて補正します。

(2) ここで留意して欲しいことは現代の特質です。

(①期首のストック) プラス (②当期のフロー) イコール (③期末のストック) が昔は成り立っていました。つまり、フロー (利益) を増加することはストック (財産) を増加することでした。

しかし現代は①と②は、③にイコールデハナイです。

**理由は金融資産** (株、社債、デリバティブ、先物取引等) が会社の財産 (ストック) に占める割合が高くなってきているのと、これら金融資産の上下変動の振幅が大きくなってきていることです。

(3) 銀行融資について、経営者はモウケ（フロー）を過大評価するが、**一方の金融機関はフローよりもむしろ、財産（ストック）を重視している。**この違いを経営者は認識してコトに当たる必要があります。理由は上記（2）の金融資産の存在にあります。

## 8. 24年の会計ルールは

(1) 従来 of A. 企業会計原則と C. 中小企業会計指針に加えて、D. 中小企業会計の基本要領が加わると、この結果は大変、幅広いルールになるでしょう。

しかしD. 「基本要領」は時代を逆戻りする内容ではありません。

(2) お客様にも池水事務所の職員にもハッキリ断言します。**池水が手続きがラクであるとの理由で、D. (中小企業会計要領) を優先する気持は全くありません。**

ただ、現在の心境として、D. (中小企業会計要領) を安易に適用する輩 (やから) が出来来ないことを祈るような気持でいます。私は職員には従来、C. (中小企業会計指針) より少し上 (グリーン・シート) を教育してきました。それはより、正しく企業利益と財産を計算・表示したかったからです。

## IV. 西洋文化は上からモノを見るが、

**東洋文化は一即多、多即一です。**

1. 西洋文化の代表者はデカルトです。(1596年～1650年)

彼は自分と他者を分けました。そして自分にとっての利益を中心に他者を利用することを考えました。

(少しオーバーに表現しています。)

2. これに対し、東洋文化は自分と他者を区別しません。

自分が即ち他者の反映であり、他者は自分の反映であるわけです。

したがって対立を否定し、融合を肯定する。

3. この功罪を評価するのは難しい。

しかし、こと只今の日本（右下がりの日本。東日本で大ケガをした日本。）にとって、上記の1が優れているか2が優れているかについては、おそらく2（東洋文化・一即多、多即一）です。

それは東日本について、外国の評価を見れば判断できます。

—秩序を守った日本、忍耐強かった日本、冷静だった日本！



## V. 財務管理と経営財務の異同点

1. **稲盛和夫の会計論**（私の会社にとって役に立つ会計であること）、

**松下幸之助のダム経営論**（貯えをしてから勝負に挑め）をはじめ、

IBMでも会計を会計だけの問題にしている（財務管理）のは経営者として30点だと言っています。

2. 稲盛和夫は「経営者の役割は①何のために会社があるのか②そのためにはどういう考えが必要かを明確にして、③従業員と共有していかねばならない。」

3. ①は企業理念であり、②は企業文化であり、③は結局は会計である。

これは、IBMやGE（ゼネラル・エレクトリック社）等々の会社も同じです。

**換言すれば、会計システムは①理念や②文化の裏付けが無ければ死物（魂の抜け殻）にすぎない。**

**つまり、会計はまさに経営と同じ次元である。**

この会計の立ち位置を指して「**経営財務**」と言います。

4. 私は私の現場力と職員への指導について深く反省しています。私

は、ここまで明確には捉えていませんでした。

## VI. これから経営者として会計をどう利用すべきか。

1. 従来の**管理会計**は税務署や金融機関への**報告会計**からついでに作成されるものでした。

それでも池水事務所がお届けする月次資料の多さに面倒臭さを感じておいでる経営者もいると思う。

しかし、基本的には管理会計は会社の理念や文化や戦略が反映されたものでなければなりません。

**そして、経営者は今、何をすべきかについて常に明確に示さなければなりません。これが今の日本に最も突きつけられている課題です。**

2. 企業理念や企業文化を唱えるだけではなく、これを数値として確認できるまでに、会計システムに反映しなければなりません。

3. **財務業績を上げることについて前向きに且つ、適正に行動する企業文化を創造しなければなりません。ここはデカルトの西洋文化ではない、西田幾太郎の東洋文化です。**

4. 上記の1、2のためには、社長をはじめ会社の全員が会計が理解できるように研修や会議をしなければなりません。経営財務です。



## Ⅶ. これから池水事務所は会計にどう取り組むか。

1. 会社にとって、金融機関から融資を受けることは重要です。

前半でお話しをしたとおり、これから会社と金融機関の絆は①保証ではなくて、②正確な会計資料、③業績解說的会計資料であり、**④モノ言う経営者であること、⑤④を数字で示すこと**です。

冊子「FX2のサンプル集」を少し開いてみます。

(1) 1頁から29頁までは、体概の市中のパソコン会計でも出来ます。

(2) これからは30頁から33頁の「資金繰り表」が重要になります。**わかりやす言うと、右下がり（午後の）経済対応版**です。

(3) TKCの特徴は39頁（変動損益予算データ）、45頁（業績評価マトリックス）、46、47、48、50、52、53、54、55、56、57（変動損益計算書形式による比較表）です。

**FXⅡは毎日レベルの会計ソフトです。**

(4) これらはGE（ジェネラル・エレクトリック）が1925年（大正14年）に導入しています。パナソニックは1949年（昭和24年）に5か年経営計画を立てています。

**TKCも5か年計画ソフトを用意しています。**池水事務所はこれに池水の独自性を込めた計画書にしています。

2. 前記1は日常会計処理をFXⅡでしている事を説明しました。

# №20

(1) これは既に述べた「会計と経営の四象限」の④象限・正しい会計記録を作成し、③象限・しっかりした報告書にするものでした。

(2) 次に①象限の価値創造型会計です。

今、私は経営の（ア）理念（イ）ビジョン（ウ）現状分析（エ）将来の対策等を織り込んだバランス・スコアカード等の「考えを具体化すること」と「TKCの中期財務計画」の合わせ技を使っています。

(3) しかし。私の反省は、一私が一方的に会計をシステムとして用意することの他に、**お客さんが（a）今、何をしたいのか（b）今、何をすべきなのか**—を中心にした会計等の資料を作成すべき、その相談に乗り、そして提案をすべきである。

3. 今、新たに中小企業会計の基本要領を考えてみる。

(1) 会計は収益－費用＝利益を簿記処理します。

そして今、問われているのは、この**利益の内容**です。

(2) しかし一方、ビジネスは顧客満足や社会貢献を目的にしていますから、この意味では（1）の式が顧客満足や社会貢献にイコールかどうかはわかりません。

(3) 今般の会計が**厳格なルール**（黒カバンに入った会計基準）から**大風呂敷**（広げも狭めも出来る）の範囲も全て正当と認めたことは、

# №21

—アタ、当社の利益の内容を自分で決めて、そして、これを社員と共有しなさいヨ—と、理解することができます。

日本国家としては大変な決断であり、又、会計のルールを国家から個別企業に移動した—とも理解できます。

4. ところで私は今、新規客には26頁に示すような(例)事前研修をしています。これはアトになってから、大きな効果が出て来ている。これを既客の会社にもすべきかと思っています。勿論、社長さんの意思があつての事です。GE社を持ち出すまでもなく、松下幸之助、稲盛和夫等も異口同音に社員に会計教育することが経営理念を効果あるものにすると述べています。

私の背中を押す結果になっています。



5. 本日は大変、長文になりました。

時代は①正しい決算書、②**経営理念と会計とでワンセット** ③**社長の未来思考を会計化する**方向にある。

今般の「中小企業会計の基本要領」は会計処理の安易化として捉えないで、幅広いスタンス**(従来の黒カバンから大風呂敷へ)**の中で貴社の立ち位置を定めて、経営理念と会計を一体として考えるべきである。そのときは、ひよつとすると「中小企業会計の基本要領」

# №22

を優先することもあるカナと思います。

しかしこれは「手を抜く」レベルではない。経営財務を推進するためです。

池水事務所も一緒に頑張らせて欲しい事を申し上げました。

6. 時代はいつでも「変革」です。

この変革に悩むのではなく、**変革を楽しむ**—そのような人生でありたいと思うわけです。

はっきり言うと、TKCのFXⅡレベルは今どきは当たり前になってきています。**ここを超えて行きたいと思っています。**

本年もよろしくお願ひします。



## 資料 日本の年齢区分別人口の推移

