

クイズ形式!

**会計知識ゼロでも
数値から会社が
読める本**

大津広一

**数値からこんなことまで
わかるのか!**

**ユニクロ、しまむら、H&Mなど、
30の企業・業界をカバー**

 **United Books**

クイズ形式！

会計知識ゼロでも数値から会社が読める
本

大津 広一

■ はじめに

会計というと、皆さんは何をイメージしますか？

私は会計分野の研修講師として毎年数千名の人とお会いしますが、そんな中で気付くのは、「自分は会計が得意です」などという方はほとんどいなくて、「私、会計は苦手なんです」という方が大部分だということです。なぜでしょう？ それはきっと、「会計＝細かなルールや用語の多い専門家の領域」という固定観念が強いからなのでしょう。

たしかに一般の社会人にとって、細かな会計のルールや用語を丸覚えしても、おそらく仕事の役に立たないのも事実です。ですが、そんな本質でないところにつまづいてしまって、「会計＝自分とは無縁の世界」、という食わず嫌いで終わってしまうのは、実にもったいない話です。

なぜなら、**会計＝とっても多くの有益な情報があふれた宝の山**だからです。

会計と言っても、その中身のほとんどは、先週受注した売上や商品の在庫、自分の人件費や営業所の家賃、は

たまた新製品ののための研究開発費といった、読者の皆さんが普段話したり耳にしている数値そのものです。

だからこそ、構えて決算書の構造の説明や簿記から始めるのではなく、まずは実在する会社の決算書を見ることから始めるのです。少しのポイントさえ押さえれば、きっとその会社の経営戦略や事業モデルが数値から見えてくる喜びを感じていただけるはずです。

そのことを読者に知ってもらうために、本書では6つのSTAGEで、合計30の企業や業界を見ていきます。

各STAGEは、クイズから始まります。始まりだけでなく、文中でも時折読者に向かって問いかけています。間違っても気にせずに、自分なりの結論を出したうえで読み進めてみましょう。一度の間違ひは、その後一生の財産に結び付くものです。

また、本書ではユニクロ、しまむらなどの国内小売業に始まって、H&M、ウォルマートなどの海外小売業、さらには製造業と、身近なところから徐々に領域を拡張していく形でケースを紹介していきます。

30の企業と業界と言いましたが、本書だけでそのすべてを網羅することは難しいため、特徴的なところを中心に触れていきます。さらに詳しい情報を知りたい企業が

あれば、ぜひその企業のホームページから決算書を検索して、隅々まで読んでみてください。数多くの新たな発見に出会えることを約束します。

できるだけ難しい会計用語は使わないよう心がけましたが、時折聞きなれない言葉も出てくるかもしれません。その場合でもそのまま読み進められるようにしていますので、難しい個所があっても続けて読んでみてください。それでも全体像は十分つかめるようになっています。

私から読者をお願いしたいことはたった1つです。

「とにかく最後まで読んでみてください（笑）」

きっと、「**会計の数値からここまでわかるのか！**」という、**新たな気づきや発見に出会える**ものと思います。

- ◎ **会計や決算書という言葉から連想する苦手意識や食わず嫌いを無くしましょう！**
- ◎ **数値から見えてくる面白さを体感しましょう！**

皆さんの仕事や生活にとって、本書が有益な情報に満ち溢れていることを願っています。

それでは早速、最初のクイズから始めていきましょう。

頭をフル回転させる準備はよろしいですか！？

STAGE 1

三越伊勢丹

VS

ユニクロ

VS

しまむら

■【問題】

次のA～C社は、三越伊勢丹ホールディングス、ファーストリテイリング（ユニクロ）、しまむらのいずれかです。A～Cに該当するのは、それぞれの企業でしょうか？

単位：百万円

	A 社		B 社		C 社	
売上高	1,143,003	100.0%	492,097	100.0%	1,236,333	100.0%
△売上原価	578,992	50.7%	330,404	67.1%	888,923	71.9%
売上総利益	564,011	49.3%	161,693	32.9%	347,410	28.1%
△販売費及び一般管理費	431,091	37.7%	116,138	23.6%	320,771	25.9%
営業利益	132,920	11.6%	45,555	9.3%	26,639	2.2%

出だしからクイズでびっくりしたでしょうか？

でも、3社ともに皆さんよく知っている会社ですね。だとしたら、それぞれの会社をイメージすることで、自ずとどれがどの企業なのか、見えてくるかもしれません。立地、客単価、店舗数など、3社について皆さんが持っているイメージを、いくつか考えてみてください。

三越伊勢丹ホールディングスは、言わずと知れた三越と伊勢丹が統合してできた百貨店グループです。スーパーやコンビニに比べれば、客単価は高そうですね。でも長引くデフレの影響や、インターネット通販、ユニクロなどに押されて、最近の百貨店業界はジリ貧、というニュースを読者も耳にしたことがあるかもしれません。

ファーストリテイリングはユニクロを中心とした、日本を代表するアパレル小売業です。良質な衣類が安価に売られていて、読者の中にもユニクロでよく買い物する、という方は多いのではないのでしょうか。

しまむらは、読者の住んでいる場所によって、多少温度差のある会社でしょうか。特に東京都心では、あまり目にすることはありません。それでもいったん東京都心を離れば、ロードサイドに多くのお店を見つけることができます。お店をのぞいてみると、ユニクロよりさらに安価な品ぞろえでお客様の人気を集めています。

こうしたイメージを持って、もう一度A～C社の数値を観察してみることにします。3社の各数値のランキング表を作ってみましょう。

	A 社	B 社	C 社
規模（売上高）	○	△	◎
稼ぎの効率 （総利益率）	◎	○	△
稼ぎの効率 （営業利益率）	◎	○	△

◎ 1 番大きい ○ 真ん中 △ 1 番小さい

いかがでしょうか。C社は、規模が一番ですが、利益率は今一つ。反対にB社は、規模が一番小さいのだけど、利益率はそこそこがんばっています。規模と利益率の両方ともバランス良く大きいのがA社、といったところでしょうか。

規模（売上高）から企業をイメージする

先ほど3社をイメージしたときに、

三越伊勢丹は、「客単価は高そう」

ユニクロは、「良質な衣類が安価に」

しまむらは、「ユニクロよりさらに安価な品ぞろえ」

としました。

この情報が正しくて、しかももし来店客数が3社一緒だとすれば、売上額の大きい順に、

C社 = 客単価の高い三越伊勢丹

A社 = 安価なユニクロ

B社 = さらに安価なしまむら

となりますね。

でも、そう簡単にはいきません。実際には、売上の金

額は、「平均客単価×来店客数」で決まります。どんなに安いものを売っていても、客数が多ければ売上はそれなりに膨らみます。逆に高いものを売っていても、客数が少なければ売上は膨らみません。

では、実際の来店客数はどうでしょう。来店客数は、「店舗数×店舗ごとの来店客数」に分けることができます。各社の中核となるブランドの国内直営店舗数だけ紹介すると、三越と伊勢丹は合計わずか19店舗、ユニクロは834店舗、しまむらは1,274店舗です。国内だけで見れば、ユニクロよりしまむらの方が1.5倍の店舗数です。

少しややこしくなってきました。ここまでの数値の大小関係を整理してみましょう。

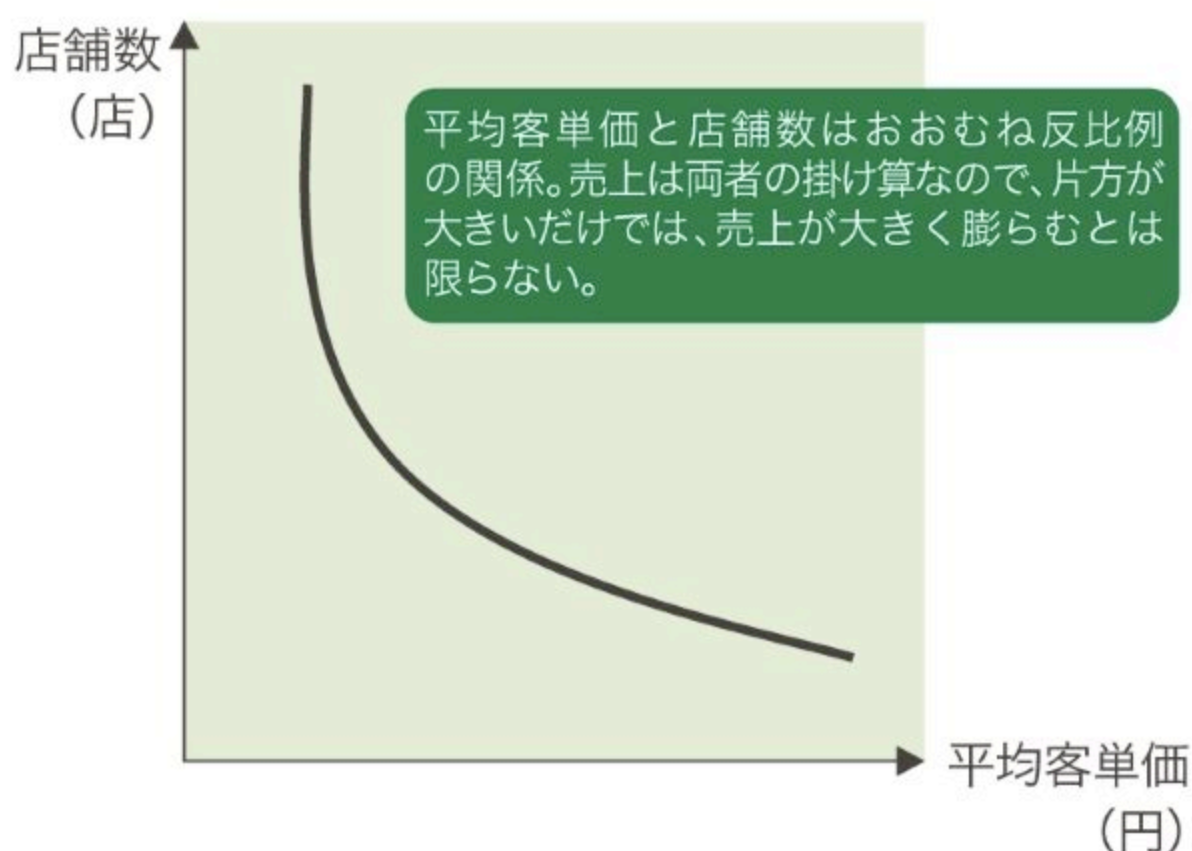
三越伊勢丹の 売上高	=	高い客単価	×	わずかな店舗数
ユニクロの 売上高	=	まずまずの 客単価	×	まずまずの店舗数
しまむらの 売上高	=	安い客単価	×	とても多い店舗数

客単価と店舗数が、ちょうど反比例の関係になっていそうです。こうなると売上の大小関係だけの情報で、どれがどの企業なのかを当てるのは難しくなってきました。

余談ですが、客単価と店舗数が反比例なのは、偶然で

しょうか。高単価なもの（家、車、家電、家具など）は、頻繁に購入するものではないので、そんなに多くのお店は必要ありません。いざという時の買い物なので、少しくらい店が遠くにあっても、私たちはそれほど面倒と感じずに足を運びます。

反対に、低単価なもの（食料品、日用品、薬品など）の多くは、毎週・毎日購入するものですから、日々の通勤、通学途中にまでお店があることを、消費者としては望みたいものです。客単価と店舗数におおむね反比例な関係があることは、偶然ではないのでしょうか。このことから、単価が高いものを扱っているとか、店舗数が多いとかでは、売上の規模感を予想するのは容易でないということになります。



利益率から企業をイメージする

売上規模だけでは、3社の解明ができなかったなので、今度は利益率に注目してみることにしましょう。

売上高から売上原価というものを引くと、売上総利益が計算できます。

$$\text{売上高} - \text{売上原価} = \text{売上総利益}$$

小売業は、売上原価＝仕入れコスト（物流費等も含む）なのでいたってシンプルです。例えば70円で仕入れた商品を100円で販売すれば、

売上高 100円

売上原価 △70円

売上総利益 30円

となります。

売上原価率を見ると、一番低い会社がA社、次にB社、そして一番高い会社がC社です。仮に同じ1,000円のTシャツであれば、A社は507円で仕入れている、B社は671円で

仕入れている、そしてC社は719円で仕入れていることになります。言い方を換えれば、1,000円で仕入れたTシャツを、A社は1,972円で売っている、B社は1,490円で売っている、そしてC社は1,390円で売っているということです。

それぞれの数字は

$$\text{仕入れコスト} = 1,000\text{円} \times \text{売上原価率}$$

$$\text{販売価格} = 1,000\text{円} \div \text{売上原価率}$$

で計算することができます。

	A 社	B 社	C 社
売上原価率	50.7%	67.1%	71.9%
1,000円のTシャツは…	507円で仕入れている	671円で仕入れている	719円で仕入れている
1,000円で仕入れたTシャツを…	1,972円で売っている	1,490円で売っている	1,390円で売っている
企業の特徴	高付加価値 & 高利益率型？	中付加価値 & 中利益率型？	低付加価値 & 低利益率型？

数値だけ見ていると、A社は高付加価値な商品を高単価で販売できる高利益率企業、C社は低付加価値な商品を低

単価でしか販売できない低利益率企業に映ります。B社はどちらかというとC社に近い、そこそこの付加価値会社といったところでしょうか。そうすると、A社は百貨店でC社がしまむら。真ん中のB社がユニクロとなりそうです。でもそんなに簡単に結論づけてしまって、本当に良いのでしょうか。