

ストーリーでよくわかる、
経営と会計の実践

さいせん
お賽銭は
いくらが
いいのか？

公認会計士・神職

長谷川浩之

まえがき

学問の神様として知られる、菅原道真公すがわらのみちざねは、讃岐守として赴任された際、実に多くの数字を正確に把握され、疲弊していた讃岐の実態を都みやこに報告されたことが、その後の都での出世につながり、ひいては日本の国力の上昇にもつながったそうです。

このように、古今東西、実態を表す数字を把握したリーダーが行動することで、個人も国も会社も豊かになっています。

現在の日本も、道真公が直面された讃岐と同じく苦しい状況です。人口減や対外情勢、危機的な財政など、社会の大転換期にあります。私は、会社にかかわりをもつ誰もが、数字（会計情報）を使いこなして行動できるように頑張ってほしい、その結果、これからの日本もイキイキと輝いてほしい、と書いてこの本を書きました。

本書は、熱血営業マンのセンスしか持ち合わせていない主人公が、突然経営を引き継ぐことになり、たまたまお詣りの際に得た神様の「お告げ」を実践していくことで会計に強くなり、難局を切り拓いていくというストーリーになっています。

とかく難しいと敬遠されがちな会計ですが、このストーリーを楽しんでいただくことで、皆さんも自然と「お金のセンス」、「収益性のセンス」、「伝えるセンス」の3つの会計センスが身につけられるようになっていきます。

そうです！本書は、神様と会計を結び付けた、まったく新しいコンセプトの本でもあるのです。

この本ではストーリーを通して、ビジネスマンとして神様との関わり方や、縁起のよい神様への接し方、そして神社での振る舞い方についても分かりやすくお伝えしています。そして、実は、題名の『お賽銭はいくらがいいのか?』には、信仰と経営のつながりを示す深い意味が込められています。

実態を「使える数字」で把握し、成功のために行動する会計、これが本書という会計のコンセプトです。ですから、経営者の方、これから起業を考えている方はもちろんのこと、営業、製造、人事、研究開発、ITなどの組織リーダーにもぜひお読みいただきたいと思います。その結果、行動が変わり、会社が変わり、日本が八百万（やおよろず）の神々に守られて良い方向に変わっていくなら、これ以上の喜びはありません。

序章



経営と会計の壁にぶつかる

3つの会計センス

転機は突然訪れる 12

融資が引き上げられる!? 13

保証は誰がするのか 15

津森への電話 17

津森という男 19

序章 解説 29

会計のセンス

① お金のセンス

② 収益性のセンス

③ 伝えるセンス

第1章



資金繰り 利益と資金の違い

お金のセンス その1

保証人の交渉 32

社員の不満、凌介の不安 33

第2章



在庫の山をなくせ！

ただし、チャンスは減らすな！

お金のセンスその2

与信限度 56

困ったときの神頼み 58

お金が化けているもの 60

お金を捻出する 63

売掛金の早期回収 70

不思議な体験 35

資金繰り表 37

津森の講座 39

運転資金 43

第1章 解説 48

利益と現金（キャッシュ）の違いを理解する

「運転資金」をゼロ以下にする努力を

取引条件にこだわる

回収までが営業の仕事と考える

「コラム1」 神社とお寺の違い 53

借入でやっつけてはいけないこと
絶対にはやっつけてはいけない資金調達
在庫は現金の山と考える
定期預金解約のすすめ
ファクタリング



突然の値下げ要請 受けるべきか、受けざるべきか

収益性のセンスその1

値下げ交渉 82

動くものと動かぬもの 86

具体的な対策 95

埋没原価 97

最終交渉 100

第3章 解説

管理会計は意思決定に役立つ
管理会計の基本は変動費・固定費の分離
CVP分析とは
利益に影響する要因
意思決定を行うには『埋没原価』に注意

機会費用も考慮すること

「コラム2」ご神前へのお供えの表書きについて

114

第4章



徹底した細分化でポイントを絞れ 収益性のセンスその2

赤字はどこにある

116

数字の細分化

118

赤字対策

122

意外な落とし穴

125

宣伝と広告の違い

128

凌介の秘策

131

第4章 解説

135

限界利益から強化ポイントを発見する

限界利益を改善する

ターゲットを絞って戦略的に販管費を使う

第5章



経営計画をつくれ 伝えるセンスその1

今後の見通し

140

順番と本気度 145

神様の言う『順番』とは 155

経営計画の発表 160

第5章 解説

163

経営計画

根拠ある経営計画を作る順番は「下から上へ」

経営計画には「本気度」が必要

第6章



計画は生きてこそ意味がある 伝えるセンスその2

経営計画への不満 170

評価基準 174

2回目の営業責任者会議 178

P D C A サイクル 181

第6章 解説

190

部門の評価と部門長の評価は基準となる利益が異なる

目標利益の達成は計画の実施にかかっている

「コラム3」 おみくじについて

193

第7章



会社はプロジェクトの集合体だ！

収益性のセンスその3

突然の悲劇 196

2回目の会合 200

生産能力の限界 205

新しい機械への投資 208

時間の価値の計算 213

今年と未来の1億 222

第7章 解説

228

横割りの損益計算の視点を持つ

プロジェクトはキャッシュフローの収支で評価する

長期のプロジェクトは時間価値を考慮し、

収支は同じ時点に直して比較する

第8章



神頼みの本質とは

思考は現実化する

会社の未来 232

5年後の会社 236



第8章 解説

242

経営は、根拠の連鎖と仕組みの組み合わせだ。本当の姿が見えるようになるには、祈りと会計が必要。

「コラム4 「信仰」と「計画」」 241

黄金の指標 ROA

経営指標のセンス

経営指標 244

在庫の回転期間 250

商品の分類 254

売掛金 259

巻末付録 解説

265

ROA

回転期間

「コラム5」 お賽銭について 268

あとがき 270