

アビタス通信

A b i t u s P r e s s

vol. 44

2017 Summer

Abitus

Business English

管理者のためのビジネス英語入門

グローバルアップライズコンサルティング
代表取締役社長
齋藤浩史氏

グローバル化の時代、語学力の重要性が叫ばれる一方で、海外人事や海外子会社とのコミュニケーションに関わる悩みが増えている。今、ビジネスパーソンに求められる英語力とは何か、どのようにして身につければいいのか。マサチューセッツ大学 MBA プログラムで「オペレーション基礎」を担当する齋藤講師に、仕事に直結する英語学習のやり方を聞いた。自身の経験から編み出した、とっておきの勉強法のエッセンスもあわせてお伝えする。

グローバル人材に求められる“外向きの英語力”

——現代のビジネスパーソンに求められる英語力とは？

これまで日本の社会人向けの英語は、会社の中を向いたいわば“内向きの英語”であったと思います。就職活動から、査定、昇進まで、点数獲得が目的になってしまっていた。英語教育もその影響を受けてきました。リクルートMSが実施した「社会人の英語学習実態調査」（2012年）では、英語学習を継続できない理由として、「ほかに熱中するものができた」（33.7%）、「異動や転勤で環境が変わった」（19.7%）に続いて、「いったんの目標をクリアした（出張、試験など）」（16.8%）、「少し上達したことで安心した」（14.9%）、「参考書を1冊終え、次のものを買わなかった」（9.1%）と続きます。見方はさまざまでしょうが、ここに上がっている理由は、どれも内向きなもののばかりです。

日本企業も世界中に市場を求め、世界中の人々と仕事をともしする時代にあっては、参考書や試験結果に頼る

“内向き英語”では通用しません。大事なことは、「相手に誤解なく伝わる」ビジネスを意識した“外向き英語”に変えていくことです。

日常会話力とビジネス英語力は全く別物ですし、中途半端に流ちょうな英語をネイティブ相手にしゃべると、まくしたてられてパニックになりかねません。仕事ではそうした状況は絶対に避けたい。

求められるのは、わかりやすい言葉でクリアに要旨を伝える力です。英語をネイティブとしないアジア圏等でのビジネスが急増する中では、できるだけシンプルに指示を伝えることが極めて重要になります。

これからのグローバル人材に求められる能力を考えた時、語彙力やプレゼン能力はいったん脇に置いて、まずは「伝える」「相手にわかってもらう」「どうやれば相手が動いてくれるか」という共通能力を高めるべきです。

——外向き英語を身につけるには？

私はライティングから始めることを推奨しています。かつて米国の投資銀行に在籍していた際、米国人の上司と部下を持っていました。英語でおしゃべりばかりしている仕事を知らない新人への教育を求められて、私は迷いました。考えた末にたどり着いたのが「書く」ことで



した。例えば出張やカンファレンスに部下を同行させたとき、報告書を書かせます。そして、それを私がチェックして e-mail で一斉に世界中の拠点に送信させたのです。ここから、まとめる力や仕事のやり方が自然と身につきます。世界に発信することで仕事に緊張感も生まれます。その e-mail の中身を詳細に見る人はいないかもしれないけれども、「この e-mail の発信者は誰だ？」と思ってもらうことで、認知度も上がり自信がつくのです。

この OJT の効果は抜群でした。日本人の場合でも同様です。英語で書かせて、チェックして、メールを送らせることで仕事力と英語力が同時に身につきます。自分でもいい教育法だと思いました。

ライティングが有効な5つの理由

——英文ライティングはビジネスで英語を使うとき、具体的にどう役立ちますか？

自分のテリトリイのビジネスにフォーカスして勝負するには、ライティングは非常に効果があります。ライティングの有効性は大きく五つあります。

①順序よくわかりやすく伝える

一つ目は、「限られた時間の中でシンプルにわかりやすく相手に伝えることができる」という点です。共通能力とはそうした部分だと思います。自分が話したい内容を書き出すことで脱線することなく順序よく話していくことができます。

②間違えない

二つ目は、「間違えない」「誤解を招かない」という点です。スピードも大事ですが間違えないことはもっと重要です。投資銀行でトレーダーとして働き始めたころのことです。少しばかり私の発音が良かったことが災いして、数億単位のオーダーの細かい注文の件で、顧客がものすごいスピードで英語を話し始めてしまったのです。新人の私は、頭の中が真っ白になって、どうすればいいかと焦りました。上司からは「向いてないのではないかな？」とまで言われて考えたのが、ライティングを徹底的に鍛えることでした。話すと同じまでにはいきませんが、素早くレスポンスが返せるようにトレーニングしたのです。細かいミスが命取りにつながる仕事ですから、話すことを中心に仕事をする前に書くことを練習しなければ致命的になると思ったのです。通常の仕事の中でも書いてあれば、後で確認できるし、わからない単語を調べることもできます。

③書いたことは覚える

三つ目として、「書いたことは覚える」という特性が

あります。かつて孔子は「聞いたものは忘れ、見たものは覚え、やったものは理解する」と言いました。米国の統計学者によると、「聞いたものは10%」「見たものは20%」「体験したことは40～80%」覚えているという数字もあります。自分が作って実績を残したものは不思議と頭に残っています。

もちろんスピーキングが悪いわけではありません。勉強の順番を、スピーキングから入るのではなくライティングから入るよう変えてもらいたいのです。ビジネスで使う英語や発生する事態は限られていますから、繰り返し書くことでパターンを覚え、覚えたことは自ずと口にできるようになるのです。

④高頻度・低難度

四つ目は、「高頻度・低難度である」ことです。ビジネスの現場で英語を使う頻度が最も高いのは報告です。報告ではライティングを使うことが圧倒的に多く、難易度もプレゼンや交渉と比べれば高くありません。つまり、できる可能性が高い、ということです。頻度が高く、難易度が低いところから手を付けるのが効率的です。ライティングをベースにしてプレゼンしていくことで、プレゼン力や論理的に話す力へつながっていきます。それが“外向き英語”の勉強法です。

⑤人事面で役に立つ

五つ目に、「人事面」での効果があります。前述のとおりライティングは優れた教育法であると同時に、人事評価という意味でもかなり使えます。書いたものは成果物として残ります。「今期は何度も成果物を残して上司のサポートをした」と、人事評価でよい評価を受けることができます。部下は自信をつけ、部下をしっかりと指導した上司の評価も高まります。

文化の理解が語学学習の第一歩

——英語を使ってビジネスする際のポイントは？

研修で何う企業の方々のお悩みで多いのが海外人事です。「相手が言うことを聞いてくれません」という話をよく聞きます。そのとき私は最初に、「押し付けていませんか？」と尋ねます。

「自分の認識と相手の認識は同じではない」と肝に銘じることが、英語を使って異なる文化を持つ人々とビジネスを行う際の基本中の基本です。日本人は無意識のうちに「わかるよね？」という阿吽の呼吸を相手に求めがちで、それは「押し付け」につながります。

文化も言語も異なるグローバルビジネスの中にあって、さらに英語がネイティブでない人々と英語を使って

コミュニケーションをとろうとするとき、「わかるよね？」という意識は捨てる必要があります。相手の文化を理解することは、重要な語学学習の一つなのです。

例えば、トヨタの「5 whys」（なぜを5回繰り返す）は有名ですが、やり方を間違えると相手は途端についてこなくなります。私も含めて日本人はあまり意識せず、「なぜ？」という言葉を使いがちですが、「なぜ？」は極めて要注意な問いかけなのです。「なぜ、できなかった？」と問われると、問われた側は責められている気持ちになります。海外では、人前で“why?”と問われるのは、「人前でさらされた」「恥をかかされた」のと同じです。とくに、プライドの高い中国、アメリカでは絶対にやってはいけないことなのです。

現役時代、私は“why?”と問う代わりに、“what?”と“how?”を使うようにしました。失敗は誰でもあります。それを許容するのも管理職の仕事です。「なぜ、できなかったのか？」と過去を問うのではなく、「何が足りなかったのか」「どうすれば改善できるのか？」と未来志向の問いに変えていくだけで、相手も積極的に参加してくれるようになったのです。“what?”“how?”と問われて答えを出した当人は、「やらなければ」という気持ちにもなります。

“why”を使わなくなった瞬間に、不思議と仕事が回り始め、翌日からてきめんにミスがなくなりました。ちょっとした言葉で関係はいいようにも悪いようにも変わる——そのことを、認識しておかなければなりません。

もう一つ、できるだけ難しい単語を使わず、いかに簡単な英語に変換できるかは大きなポイントとなります。難解な言い回しや凝った表現、難しい単語は、ビジネスでは百害あって一利なしです。易しく、わかりやすい英語に変換できる力こそが、グローバルな英語力である言ってもよいでしょう。

——英文報告の具体的な注意点を教えてください。

ビジネスの現場で最も英語を使う頻度の高い報告は、大別すると、①状況説明、②比較対象、③原因結果（発生した理由）の三つの構成パターンしかありません。ビジネスはこれの繰り返しです。この構成を徹底して身体に染み込ませることで、英語の「読む、聞く、話す、書く」の総合的能力が向上します。

とくに、②比較対照と③原因結果の二つが重要です。例えば、報告書を読む場合、余計な文章を飛ばして、比較対象部分と原因結果部分だけをピックアップすると、ある程度流れがつかめて効率よく理解できます。

報告を書いたり、話したりするときも、この三つがキー

図表 転換ワードに注目しよう!

順序(はじめに、次に、最後に)

First of all, Second of all
To begin with, Next, Finally

追加(さらに、同様に)

In addition, Moreover,
Furthermore,
Similarly Further to~

原因結果(したがって)

Therefore, Thus, Hence, As a
result, Consequently

比較・例(一方で、実際に)

By contrast, Nevertheless
For example, In such cases,
In fact, As a matter of fact

ワードになります。ニュースなどでは、意見や推測も加わることもあります。最初はこの三つから入っていきましょう。

英語を上達させる転換ワード

——より効率的に外向き英語を身につけるためには？

最後に、英語上達のとっておきの裏技をお伝えします。私は、外国人のスピーチを聞くとき、ポイントとなる「比較対象」と「原因結果」を、“転換ワード”（図表参照）で拾っています。この転換ワードは、英語の「読む、聞く、話す、書く」際の重要な目印となります。

例えば、外国人がスピーチをしているとき、“Therefore”とか“Thus”、“As a result”と言えば、後に原因結果が続きます。By contrast（対照的に）や Nevertheless（にもかかわらず）が出れば比較して反対のことを話すのだとわかります。最初はコアなポイントだけ聞く練習をするために、For example（たとえ話）、や In addition（追加情報）に入る部分はフィルターをするようにするといでしょう。実際に私はそうしてきました。

書く、話すも同様です。転換ワードを使って読み手や聞き手を誘導して、自分の言いたい結論に導くようにストーリーを構成していきます。いきなり話すのは難しいから、書くことから始めます。

帰国子女でもない私が、ここまでやってこれたのはこうした技を編み出したからです。研修では、重用ポイントをつかむための動詞や、英文ライティングのトレーニングも詳細にお伝えしています。ビジネスの実態に沿った管理者のための使える外向き英語を身につけていたきたいと思います。

Profile

Hiroshi Saito / 上智大学博士課程。バーミンガム大学 MBA 取得。ゴールドマン・サックスをはじめ国内外の投資銀行にて海外案件に長年取り組む。オールアバウト「ビジネス英語ライティング」専門ガイド。また、都内大学にて金融マクロ・ミクロ経済を教える。2014 年、株式会社グローバルアップライズコンサルティングを設立。マサチューセッツ大学 MBA プログラムでは、「オペレーション基礎」を担当。著書に『外資系金融の英語』（中央経済社）。

設備投資を行うべきか、不振事業から撤退すべきか、事業採算ラインをどこにおくか——経営は意思決定の連続である。数字の裏付けをもとに意思決定を行うスキルを身につけるのが本講座の狙いである。理論建てた数字の裏付けをもとにした意思決定と、勘に頼ったそれでは事業の成否が変わってくる。社内の意思決定（会議）での説明やプレゼンでも説得力に大きな違いが出ることは間違いない。意思決定のための会計とは、ビジネスの成否を分ける「管理会計」の第一歩でもある。実際に即した事例満載。豊富なワークを解いていながら、実践力が身につく注目講座のダイジェストをお届けする。

管理会計の基礎

会計は一般的に、財務会計と管理会計に分けることができる。「売上」「材料費」「給与」といった会計情報を利用して、「財務会計」や「管理会計」のための数字を作る。材料となる会計情報は同じだが財務会計は決められたルールがある。会社法、金商法、税法といった法律に従って、決められた手順によって、決められた書類（決算書等）を作成し、公表する。株主、投資家、国といった会社外部の利害関係者への報告が、財務会計の目的であるからだ。

一方、管理会計の目的は、経営者や管理者に業務の効率性や業績評価に役立つ情報を提供することにある。国や省庁が定めたルールはなく、会社が経営方針や経営実態に基づいて独自にルールを決める。会社によってルールは千差万別で、業種業態によっても異なる。

財務会計の書類作成は法律で義務付けられているが、管理会計は会社が自主的に行うものだから、やるもやらないも会社の自由だ。ならば、やらなくてもよいのかと言えば、答えは“No”である。なぜなら、管理会計の優劣がビジネスの成否を分けるからだ。管理会計を行っていない会社があれば、行き当たりばったりの経営になっていると想像できるし、あまりにチープな管理会計は意思決定に役立たず、失敗の可能性も高くなる。

京セラ・JALの稲盛和夫名誉会長は、JALが再上場した直後の2012年世界経営者会議で、リーダーの条件とし

て、「①ビジョンを掲げる、②組織メンバーとビジョンを共有する、③人間性を高めフィロソフィを組織に広める、④全社員が参加できる管理会計の仕組みをつくる」の四つを挙げた。ビジョンやフィロソフィと並列して、管理会計の重要性をうたっている。適切な管理会計なくしては破たんしたJALの再建も史上最速の再上場もなしえなかったと言うことであろう。それほどまでに管理会計は経営において重要な位置を占めるのだ。

外部公表用に組み立てられた財務会計の数字をもとに経営上の意思決定が行われることがある。異なった目的の数値を使った意思決定はあってはならないが、現実にはそうしたケースは少なくない。財務会計の数字を一部、管理会計の数値に変換して、意思決定の材料とするのが正しい在り方である。

強化すべき事業、撤退すべき事業 ——【事例①】事業部制の業績評価

管理会計の重要性を理解していただいたところで、事例を用いて、実際に「業績評価」を行ってみよう。

図表①を見ていただきたい。事業部制をとっている会社のX、Y、Zの三つの事業部の数字が並んでいる。売上高から始まって、売上原価（材料費、労務費、経費）を差し引いて、売上総利益（いわゆる粗利）が算出されている。粗利から販売費及び一般管理費を差し引いたものが営業利益として出ている。こうした資料を経営会議に提出している企業も多い。ここでの命題は「強化すべき事業部はどこか？ 撤退すべき事業部はどこか？」である。事業の選択と集中の意思決定をする場面になったとき、この資料があったらあなたはどのように評価するだろうか。

Z事業部は営業利益がマイナス、すなわち赤字である。立ち上げて5～6年経ってもこうした状態であれば、「Z事業から撤退」という意思決定の選択肢が上ってくる。



図表1 Z事業からの撤退は正しいか？

	X事業部	Y事業部	Z事業部	合計
売上高	20,000	20,000	20,000	60,000
売上原価				
材料費	6,000	5,800	5,600	17,400
労務費	2,000	2,000	2,000	6,000
経費	1,600	2,400	3,000	7,000
合計	9,600	10,200	10,600	30,400
売上総利益	10,400	9,800	9,400	29,600
販売員及び一般管理費				
販売費	1,800	1,600	2,000	5,400
給与	3,000	3,000	3,000	9,000
リース料	1,400	1,400	2,000	4,800
本社共通費配賦額	2,800	2,800	2,800	8,400
合計	9,000	8,800	9,800	27,600
営業利益	1,400	1,000	▲400	2,000

しかし、その意思決定は、管理会計の意思決定に財務会計の数字をそのまま使った、悪い例の典型である。

図表①は財務会計上の損益計算書（PL）の一部である。これを管理会計上のPLの並び、つまり「変動費」と「固定費」に組み替えると、見えてくるものがガラリと変わってくる。変動費とは売上高や販売数量に応じて金額が増減する項目である。固定費は売上高の増減にかかわらず毎期一定額発生する項目だ。ここでは、材料費と販売費は変動費、労務費・経費・給与・月額契約のリース料・本社共通費配布額は固定費となる（図表②）。このように変動費固定費に区分して意思決定するのが正しい姿だ。

売上高から変動費を差し引いた残りを「限界利益」という。管理会計のカギとなる重要な数値で、限界利益の算出が管理会計の第一歩となる。意思決定のための会計（管理会計）は、営業利益ではなくこの「限界利益」で判断する。限界利益が最も大きい事業部とは、「売れば売るほど利益が多く出る、利幅が最も大きい事業部」であるからだ。

図表②で変動費・合計と限界利益を計算してみよう

図表2 強化すべき事業は限界利益で見極める

	X事業部	Y事業部	Z事業部	合計
売上高	20,000	20,000	20,000	60,000
変動費				
材料費	6,000	5,800	5,600	17,400
販売費	1,800	1,600	2,000	5,400
変動費・合計	7,800	7,400	7,600	22,800
限界利益	12,200	12,600	12,400	37,200
限界利益が最大＝強化すべき				
固定費				
労務費	2,000	2,000	2,000	6,000
経費	1,600	2,400	3,000	7,000
給与	3,000	3,000	3,000	9,000
リース料	1,400	1,400	2,000	4,800
本社共通費配賦額	2,800	2,800	2,800	8,400
固定費・合計	10,800	11,600	12,800	35,200
営業利益	1,400	1,000	▲400	2,000

い。売上総利益や営業利益では一見X事業部が稼ぎ頭のように思えるが、限界利益はY事業部がいちばん高い。すなわちY事業部は、X事業部やZ事業部よりも売れば売れば利益が多く出る利幅の高い事業であることがわかる。強化すべきはY事業部という判断になる。

次に撤退すべき事業の判断は、固定費を個別固定費（事業部固有に発生した費用）とそれ以外の費用（ここでは本社共通費）を明確に区分して考える（図表③）。個別固定費で合計を出し、限界利益から差し引いたものが「事業部利益」である。

図表③で個別固定費・合計と事業部利益を計算してみたい。図表①では、Z事業部は営業利益が赤字であり撤退事業の候補であった。しかし、図表③で見るとZ事業から撤退するとZ事業部の利益（2,400）を失い、全社の利益（現状2,000）は赤字に転落することがわかる。撤退の意思決定は、営業利益ではなく事業部利益で判断すべきなのだ。

事業部が一つなくなっても本社で発生したコストは消えることはない。三つの事業部に按分していた本社共通費（8,400）は、Z事業部がなくなれば、二つの事業部で4,200ずつ按分され、X事業部の利益は0、Y事業部の利益は▲400となる。説明すれば当たり前のことだが、図表①のような資料が経営会議に提出されると、人間の目はそこに表記してある営業利益という数字に向いてしまい、これに引きずられて意思決定を迷ってしまうのだ。

もしも経営会議の資料として、図表①のような財務会計の資料が送られてきたら、「こんな資料を出してはいけない。間違った意思決定をしてしまう」「管理会計の資料に組み替えなければならない」と突き返さなければならない。これを徹底している会社とそうでない会社では、正しい意思決定ができるかどうかが自ずと分かれる。

図表3 撤退すべきか否かは事業部利益で判断する

	X事業部	Y事業部	Z事業部	合計
売上高	20,000	20,000	20,000	60,000
変動費				
材料費	6,000	5,800	5,600	17,400
販売費	1,800	1,600	2,000	5,400
変動費・合計	7,800	7,400	7,600	22,800
限界利益	12,200	12,600	12,400	37,200
個別固定費				
労務費	2,000	2,000	2,000	6,000
経費	1,600	2,400	3,000	7,000
給与	3,000	3,000	3,000	9,000
リース料	1,400	1,400	2,000	4,800
個別固定費・合計	8,000	8,800	10,000	26,800
事業部利益	4,200	3,800	2,400	10,400
本社共通費				8,400
Z事業から撤退していたら会社全体で赤字				2,000

外注すべきか、内製すべきか ——【事例②】業務の意思決定

ビジネスは意思決定の連続である。日々の業務の中で常にさまざまな意思決定に迫られる。ここでは、「外注すべきか？ 内製すべきか？」の意思決定について、事例をもとに考えてみたい。

問

食品メーカーのJ社は、毎日概ね1万個程度の洋菓子の製造販売を行っている。このJ社の洋菓子の収益・コストは次の通りである。

販売価格：300円／個

変動費：180円／個

固定費：800,000円／日

今年度末、会社が設立20周年を迎えるため、取引先への洋菓子の贈答品を検討している。このとき、次のA案、B案のどちらがコストを低く抑えられるだろうか。

【A案】自社にて洋菓子1,000個を製造する。

【B案】他店に菓子折り200,000円分の贈答品を注文する。

解説

ポイントは、J社が製造する「洋菓子1,000個分の価値をどのように捉えるか」である。洋菓子1,000個分の価値は、例えば次のように捉えることができる。

洋菓子1,000個分の価値は？

①利益120円を洋菓子1個の価値とみる

→洋菓子1個120円の利益を1,000個分失ったと考えて、120円×1,000個で120,000円。

②かかった原価180円を洋菓子の価値とみる

→支出は原料分だけと考えて、180円×1,000個で180,000円。

③販売価格300円を洋菓子の価値とみる

→1,000個分の売上高が失われたと考えて、300円×1,000個で300,000円。

洋菓子の価値を、①利益、②コスト、③売上のいずれで考えればいいか。どれも正解のような気がしてくる。

実は、この問題を解くにはある前提が必要となる。その前提によって答えは変わってくるのだ。つまり、どういう前提を置くかがわからないと、この意思決定はでき

ない。さらに言えば、上記に提示された情報だけで意思決定してはいけないということになる。

必要な前提とは、「追加製造ができる状態か否か」という情報である。

前提①——追加製造ができる場合

材料に余裕があり、もう少し製造することができる場合には、当日は1万1,000個製造し、そのうちの1,000個を贈答品に充てることができる。

図表④は、自社で洋菓子を製造した場合（A案）と菓子折りを他店へ注文した場合（B案）との比較表である。追加製造ができる場合は、自社にて製造したほう（A案）が差引利益が大きく、A案を採用すべきことがわかる。

他店への注文を考慮する前の限界利益（120万円）と比べると、自社で製造した場合の限界利益（102万円）は18万円（原価分）小さくなっている。つまり、この場合の洋菓子1,000個の価値は18万円であると考えることができる。他店に注文する場合よりも2万円安く、A案を採用すべきという結論になる。

前提②——追加製造ができない場合

材料や人手などの関係で、毎日1万個製造するのが精一杯である場合はどうだろうか。内製すると当日は1万個製造して、1,000個を贈答品とし、販売するのは9,000個のみとなる。外注したほう（B案）が差引利益が大きくB案を採用すべきことがわかる（図表⑤）。

図表④ 追加製造できる場合の比較表

	A 案	B 案
売上高	3,000,000	3,000,000
変動原価	1,980,000	1,800,000
限界利益	1,020,000	1,200,000
他店への注文代	0	200,000
差引	1,020,000	1,000,000
採用		

（単位：円）

図表⑤ 追加製造できない場合の比較表

	A 案	B 案
売上高	2,700,000	3,000,000
変動原価	1,800,000	1,800,000
限界利益	900,000	1,200,000
他店への注文代	0	200,000
差引	900,000	1,000,000
採用		

（単位：円）

他店への注文を考慮する前の限界利益（120 万円）と比べると、自社で製造した場合の利益（90 万円）は 30 万円（売上分）小さくなっている。つまり洋菓子 1,000 個の価値は 30 万円と言える。他店に注文する場合のほうが 10 万円安く、B 案を採用すべきという結論になるわけだ。

解答

よって、答えは「追加の製造ができる場合の洋菓子 1,000 個の価値は 18 万円であり、自社にて製造の方が安上がりである。一方、追加の製造ができない場合の洋菓子 1,000 個の価値は 30 万円であり、他店に注文の方が安上がりである」となる。

ここでは、前提を置かないままに問題を提示したが、実務上はこうしたケースはよくある。教科書に載っている問題なら、すべての条件がそろった上で問題が提示され、正解は一つだ。しかし、実際のビジネスの現場では、すべての前提条件がそろったもとの意思決定を下すことのほうが、現実では珍しい。だからこそ、「今ある情報がすべての情報なのか」ということを、しっかりと検証しなければならない。不足している情報をチェックすることが非常に重要になってくるのである。

ここで取り上げた例題では、追加製造ができるか否かを確認することが必要になる。前提条件によって、結論が真逆となり、「追加製造ができるなら A 案」「できないなら B 案」という意思決定をする必要があるのだ。意思決定を行う際には、そこに十分に注意していただきたい。

なお、問題文で「固定原価：800,000 円／日」はどちらの案を採用しても発生する原価であるため、計算上、考慮に入れる必要はない。この意思決定には全く関係ない、意味のない原価（埋没原価）である。こうした不要な情報に惑わされてはならない。

問題が複雑になればなるほど、珠玉混交さまざまな情報が入ってくる。本来は考慮してはいけないものを考慮して意思決定を間違えることもある。集められた情報の中には不要のものも含まれていることを加味して、ここでは、意思決定には不要な情報である固定原価が入れてある。

＊

以上、意思決定のための会計模擬講座をダイジェスト版でお届けした。ここで紹介したような意思決定を行うためのフレームワークを身につけていただければ、必ずやビジネスの成否を分ける管理会計の基礎になる。多くの問題を解いていく中で、実践に基づいた意思決定のための会計の基礎を大いに鍛えていただきたい。

Profile

HiroYuki Kawaguchi / 2000 年より監査法人トーマツにて主に上場企業の会計監査業務に従事。2006 年国内大手金融グループ系証券会社にて新規上場に伴う引受審査業務および既上場企業のエクイティファイナンスに伴う引受審査業務に従事。2008 年 I T ベンチャー企業の取締役兼 C F O に就任。現在、独立系コンサルティングファームのジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社にて、決算支援業務やバックオフィス支援業務、各種セミナー講師等を担当する。著書に、『決算書を読む技術』『決算書を使う技術』（かんき出版）。

（本稿は 2017 年 4 月 11 日、東京・中央区のアビタス八重洲校にて開催した模擬講座「意思決定のための会計講座」を編集部にてまとめたものです。）

会計初学者に最適

英文会計入門講座

特長

- ・米国の会計教育アプローチで貸借対照表、損益計算書などの本質を理解
- ・英文の財務諸表を読めるまでにレベルアップ
- ・ライブ講義 6 回分（約 15 時間）を e ラーニングで学習可能
- ・企業研修導入実績延べ 2,000 社のクオリティ

受講スタイル

- ・企業研修…アビタス人気講師派遣
- ・個人学習…通学または e ラーニング

お問い合わせ

アビタス法人営業グループ
担当：筒井

Tel : 03-3299-3130
Email : training@abitus.co.jp

Abitus

国際資格の専門校
株式会社アビタス



決算書の読み方セミナー

たった4時間で決算書の読み方と財務分析方法をマスター

8/4(金)13:00~17:00(開場12:30)八重洲校

8/25(金)13:00~17:00(開場12:30)大阪校

決算書は会社の実態を表す「羅針盤」です。この羅針盤を読みこなす会計の基礎的スキルは、今や全てのビジネスパーソンに必要不可欠なものといえます。会計に苦手意識がある方も、満足度 98%を誇る本セミナーで数字を味方に付けましょう！

- イントロダクション
- 貸借対照表 (B/S)
- キャッシュ・フロー計算書 (C/F)
- 決算書の入手方法
- 決算書の基礎知識
- 損益計算書 (P/L)
- 財務 3 表相互のつながり

■ 講 師：川口 宏之氏
ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社ディレクター
公認会計士、早稲田大学会計大学院非常勤講師
■ 締切り：8/4 分→7/31 (金) 8/25 分→8/21 (月)
■ 参加費：10,000 円 (税込)

■ 会 場：アビタス八重洲校 東京都中央区日本橋 3-6-2
日本橋フロント 4 階
アビタス大阪校 大阪府大阪市北区角田町 8-1
梅田阪急ビルオフィスタワー 21 階
■ 主 催：株式会社アビタス
■ 共 催：JBA グループ

IFRS 対応 退職給付会計講座

「日本基準とIFRS」改正動向まで広くカバー

【プログラム】どちらか1コマでの受講も可能です。

国際会計基準 (IFRS) にからみ、2016 年 3 月に「IAS19 に関する数理実務基準」が公表されたほか、さらなる改正議論によって日本基準との新たな差異が発生しています。応用的な内容、最新実務、IFRS 対応実務まで、幅広く解説します。

8月2日(水)9:30~12:30 上級編①「IFRS (IAS19) の基本論点」

- 日本基準との相違点
- 退職給付費用の表示方法
- 退職給付会計の全体像・ワークシート・会計処理 (IFRS)
- 死亡率の改善見込み
- 簡便法適用企業の取扱い
- アセットシーリング
- その他

8月23日(水)9:30~12:30 上級編②「IFRS (IAS19) の応用論点」

- IFRS 初度適用の会計処理・有給休暇の会計処理
- 注記開示
- IFRS (IAS19) に関する実務対応のポイント
- IAS19 に関する数理実務基準 (2016 年 3 月公表) のポイントと影響
- その他の改正動向ほか

■ 講 師：中村 淳一郎氏
IIC パートナース代表、公認会計士、DC アドバイザー、
日本アクチュアリー会研究会員
■ 締切り：各講座開催日の 2 日前
■ 参加費：【一般】各回 17,280 円 (税込)
【アビタス受講生】各回 15,120 円 (税込)
【IFRS コンソーシアム会員】各回 12,960 円 (税込)

■ 持参物：電卓 (演習用)
■ 会 場：アビタス八重洲校
東京都中央区日本橋 3-6-2 日本橋フロント 4 階
■ 主 催：株式会社 IIC パートナース、株式会社 アビタス

上記イベントの 申込方法

- Web** ▶ アビタス法人研修 Web サイト (<https://www.abitus.co.jp/partner/>) の
フォーム ▶ 各セミナー・講座ページ内専用フォームでご登録ください。
ファクス ▶ 上記サイトの各セミナー・講座ページから申込書をダウンロードいただき、
必要事項ご記入の上、アビタス新宿本校へファクス (03-3299-3777) ください。

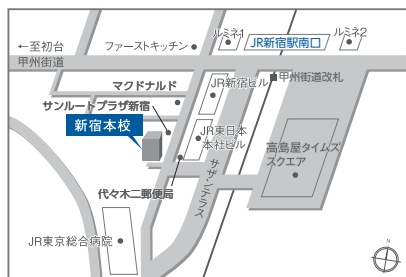
アビタス 法人研修

検索

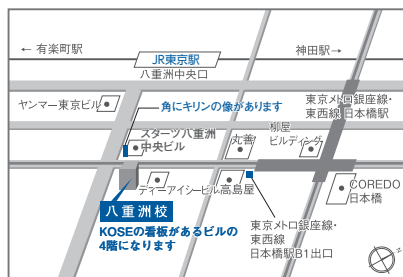
お問い合わせ

片岡
mail : training@abitus.co.jp
TEL : 03-3299-3130
FAX : 03-3299-3777

新宿本校



八重洲校



大阪校



アビタス通信 Vol.44 2017 年 7 月発行

発行——株式会社アビタス
〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿マインズタワー 15 階
発行人——三輪豊明
編集担当——広報
abitus@abitus.co.jp TEL 03-3299-3223 本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

【新宿本校】〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿マインズタワー 15 階
TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777
【八重洲校】〒103-0027 東京都中央区日本橋 3-6-2 日本橋フロント 4 階
TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801
【大阪校】〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町 8-1 梅田阪急ビルオフィスタワー 21 階
TEL 06-6365-8660 FAX 06-6365-8661