



シンメトリー・ジャパン

人材育成シリーズ

Vol.71

間違いだらけの 財務研修

「会社の本当の姿」を軸に
財務を徹底理解！



はじめに

こんにちは。シンメトリー・ジャパン代表の木田知廣です。

「ビジネスパーソンには財務・会計の知識が必要。でも、どんな研修をしたらいいかわからない」そんな悩みを人事担当者の方から聞くことが多くなりました。変化が激しい時代、数値に基づいた正確な意思決定が求められているということでしょう。ただ、「研修の到達目標<ゴール>はなんですか?」と聞くと、たいていの場合、「自分の会社の決算書くらい読めるようになってほしい」となるのですが、実はそのゴール設定が違っているのではないかと思います。

もちろん、決算書を読めるというのは「中間目標」としてはアリです。ただ、決算書が読めるようになった結果どんなメリットがあるのかまで考えないと、受講者にとって意義ある研修にはならないでしょう。実際、多くのビジネスパーソンは、決算書を読めなくたって仕事を順調に回してきたわけですから。

そこで本稿では、「決算書が読めるようになるメリット」を中心に、効果的な財務・会計研修の設計法をお伝えします。テーマは、「会社の本当の姿を見抜く」こと。実は私が主催する「マネー・カレッジ」には、大手企業から「営業マンに決算書の見方の基礎の基礎を伝えて欲しい」という依頼が数多く来ます。それにお応えしてきた経験から導き出したのがこのテーマなのです。

もっとも、実は私自身も、会計の勉強を始めたころはこれが全然分かってなかったもので、大きなことは言えませんが、20代半ばの頃、「とりあえず簿記の資格を取ってみよう」と始めたはいいものの、細かい計算にうんざりして途中で投げ出したいくなりました。なんとか頑張って資格は取れましたが、「これって、ほんとにビジネスで使えるのかな...」と半信半疑のまま。

ところが、MBAを取得するためにビジネススクールに留学して、愕然としました。

多くのビジネススクールでは授業の最初は会計<アカウンティング>です。そこで学ぶのは簿記という世界観とはまったく異なるもので、簿記が「決算書を作る」技術だとしたら、ビジネススクールで学ぶのは「いかに正しく・迅く意思決定するか」の技術。当時の私にとっては、「なるほど、こういうのがビジネスの現場で使える財務・会計なんだ」と新鮮な驚きを覚えました。なので、本稿でも、そんな驚きをお届けしたいと思います。

なお、ご質問やご意見などありましたら、下記からお問い合わせいただければ幸いです。

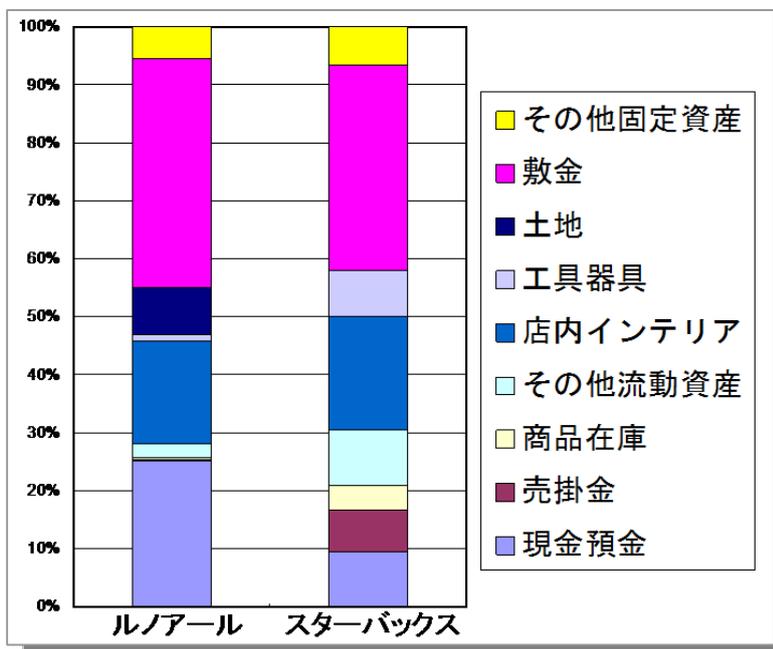
シンメトリー・ジャパンお問い合わせ窓口: call.kenshu@symmetry.co.jp

シンメトリー・ジャパン代表
木田知廣

1 「決算書を読む」の罠

「はじめに」にも書きましたが、財務研修のテーマは「会社の本当の姿を見抜く」ですから、たとえば受講者が営業マンであれば、「なるほど、アタックしているあの会社の『本当の姿が見抜け』れば、営業活動を効率的にできるな」と思ってもらえれば成功です。

具体例で考えてみましょう。下記はスターバックスとルノアールの決算書のデータを元に作成したものです。どちらも大手カフェチェーンですが、ルノアールは東京発の昔ながらの喫茶室がベースになっているイメージでしょうか。ただ、こうやって並べて比較してみると、実はこの2社、同じ「カフェ」と言いつつお金の使い方はかなり違いますので、本当の姿を見抜くことを念頭に詳しく見ていきましょう。



まずはスターバックス。店内インテリアにお金をかけているので、お客様に居心地のいい空間を提供することにこだわっていると想像できます。さらに、工具器具という項目にもずいぶんお金が使われているようですが…。これはペンチとかドライバーが転がっているわけではなく、コーヒーを入れる機械にお金をかけているということでしょう。そう言われてみれば、スターバックスにいくと、何やら大きいエスプレッソメーカー

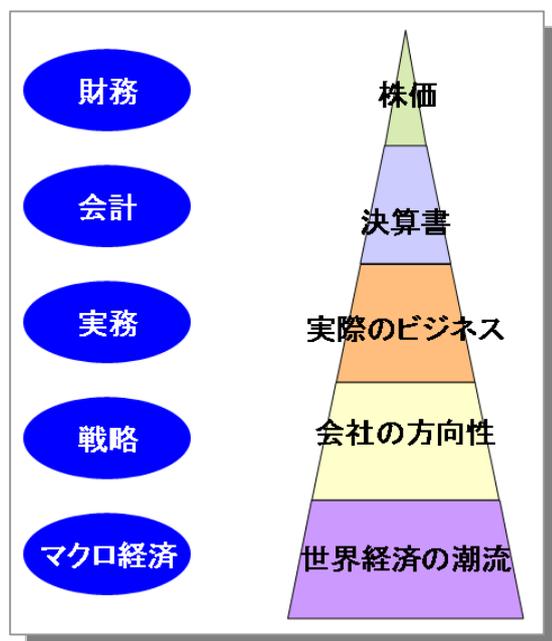
があることを思い出します。一方のルノアールは、敷金にけるお金の割合がスターバックスよりも高くなっていますし、土地まで自社で持っていると言うことは…。ルノアールの本当の売り物は「場所」ではないかとの想像が成り立ちますね。そう言われてみれば、ルノアールは会議室を併設している店舗もありますし、お店の立地条件もビジネス街の一等地の、それも路面店(1階店舗)が多いことに気づきます。

そして、これだけ売り物が違うのですから、ターゲット顧客も当然違っているはずで。たとえば、ルノアールならば、ビジネス街で商談をできる場所を探してるビジネスマンでしょうし、スターバックスの方は、おいしいコーヒーと居心地いい空間を求めている人。まとめてみると、下記のように、それぞれのビジネスの「型」が異なることが分かってきました。

	ルノール	スターバックス
ターゲット顧客	都心でゆったりしたい、あるいは商談したいという人	「癒し」を求める人
本当の売り物	便利な場所にゆったりしたスペース	居心地のいい空間とおいしいコーヒー

このように、本当の売り物とターゲット顧客を考えることは、その会社の戦略を想像することに他なりません。すなわち、「会社の本当の姿を見抜く」というキーワードは、「決算書を理解した結果、その会社の戦略を読み取れるようになることである」、と言い換えることもできます。

これを説明するのが、私が主催する「マネー・カレッジ」で使っている「マネー・ピラミッドモデル」で、ビジネスに関わるお金の知識をまとめたものです。



財務研修を設計するときのポイントは、会計なら会計、財務なら財務とバラバラで考えるのではなく、会計を基点<スタート>に、その会社の戦略まで含めた全体像を理解することにあるのです。

このような知識が、営業活動の効率化にどのように活かせるか、仮に不動産会社の営業マンを題材に考えてみましょう。不動産は大きくは売買と賃貸に分かれますが、どちらをメインで扱っているかによって、営業活動の優先順位は変わってきます。売買だったら、スターバックスにその話を持っていくのは時間の無駄。先ほどの資料にもありますが、スターバックスは自社で土地を持っていないのですから、ど

れだけ「出物」の物件であっても、「いや、ウチはそういうのいないから」となります。

ところが、財務研修を受けておらず、イケてない営業マンは、勘違いしてしまう可能性があります。「営業は、断られてからが勝負だ！」なんて息巻いて、買ってくれるはずもないスターバックスへの営業活動に時間をとられて、他が手薄になって結局は成果が上がらないのです。そうではなく、相手の戦略を理解した上で、欲しいと思っているものを欲しいと思っている会社に紹介する、相手にニーズを喚起するようなトークをするのが財務が分かるデキる営業マンです。

なお、今回は話を分かりやすくするために、カフェというシンプルな業態で、会社名を明かしたうえでお金の使い方をお見せしましたが、慣れてくれば仮に会社名が伏せられていたとしても、決算書を見ただけでその会社の戦略が想像できるようになるものです。

2 「あれも、これも」の罫

前章で紹介した「決算書から戦略が見抜ける」ことを踏まえた次のステップが、「会社の健康診断」という考え方です。専門的には「指標分析」といいますが、健全性などを数値的にチェックできます。

ただ、そうは言っても分析手法を「あれも、これも」と説明してしまうと、初学者は混乱するばかり。ましてや、あまりにも専門性が高い分析を説明しても、実務の現場に持ち帰って「使える」ようにはなりません。ときどき、税理士や公認会計士など専門の方が講師を務める研修で、そういうのがあるのを見たことがあります...

初学者向けにはもっとシンプルに、「健康診断のビッグスリー」と呼んでいる下記を押さえれば、スタートポイントとしては十分であると私たちは考えています。

- ・収益性 (儲ける力)
- ・安全性 (倒産に耐える力)
- ・効率性 (お金を効果的に使う力)

さらに、受講者がもし本当の初学者であれば、見るべきポイントも「決め打ち」です。すなわち、収益性であれば損益計算書の利益率をチェック、安全性であれば貸借対照表の自己資本比率をチェック、効率性であれば二つの書類をまたいだ自己資本利益率(ROE)をチェック、という具合です。

ただ、一つ一つはシンプルとはいえ、三つの指標の関連性を伝えると、理解度が飛躍的な高まります。たとえば、自己資本比率と ROE は、トレードオフの関係にあり、安全性を追求して自己資本比率を高くすると、逆に ROE がなかなか高まらないことになります。これを、どこでバランスさせるかという最適解を求めるのは経営者の悩みの一つでもあり、そんな議論が研修中にできるようになると、たとえ営業マンであっても「営業の現場で使える」だけでなく、経営者視点で物事を見る第一歩となるのです。

ちなみに、ここで簡単なクイズを一つ。前章で紹介したスターバックスとルノアールの自己資本比率、2003 年の時点ではそれぞれ 55%、82%でした。スターバックスの方が借金が多くて、安全性を犠牲にして効率性を追求していることが分かります。

では、問題です。スターバックスの自己資本比率は、その後上がったでしょうか？下がったでしょうか？ヒントとしては、出店ペースを考えてみると良いかと思います。詳細なデータはなくても、スターバックスの出店ペースが 2003 年当時よりも落ちているのは肌感覚としてご存じの方も多いでしょう。と言うことは、自己資本比率は...？

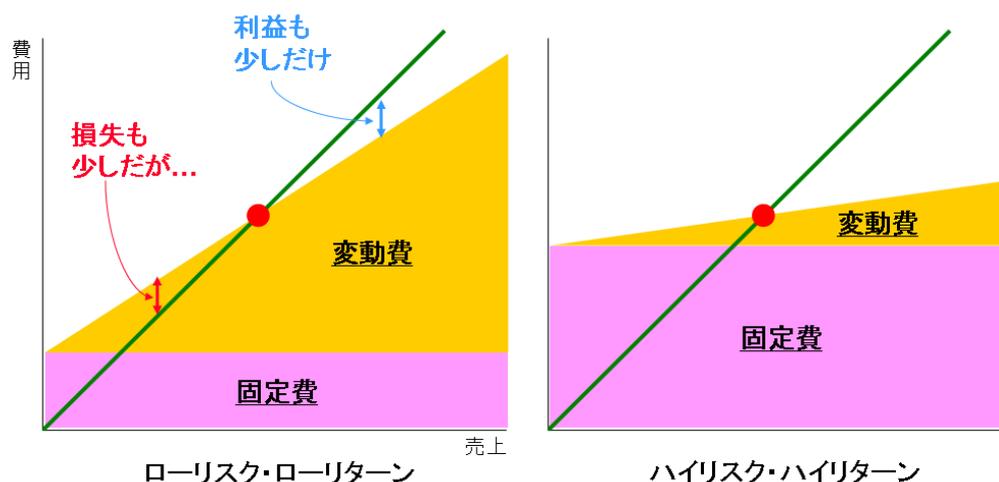
3 食わず嫌いの罠

前章までを踏まえ、管理職になったら、もう一步進んだ理解が欲しいところです。管理職は経営陣の考えた戦略を自部署の具体的なアクションに落とし込んで実行するという、組織の連結役<ハブ>になるもの。ところが、財務が分からないイケていない管理職は、経営陣の考えた戦略を理解できずに、結果として上から来た指示をそのまま下に「丸投げ」するだけ。そうではなく、本当の管理職には、その戦略に至った背景や、それを実行するときの計数管理をする必要があり、ここに「管理会計」の必然性が出てきます。「管理」という言葉にいいイメージがないせいか、「なんだか難しそう」と食わず嫌いの人も多いのですが、実は決算書そのものよりも大事な分野かもしれません。

その中でも基本は「損益分岐点分析」であると私たちは考えています。なぜならば、損益分岐点は、戦略の背後にあるビジネスの「ポリシー」を決めるから。紙面の関係で技術的なことは割愛しますが、損益分岐点というのは、会社の費用を固定費と変動費に分けた上で、売上がその総費用を上回る、すなわち初めて利益が生まれるのはいくらからなのか、という観点での分析です。そして、固定費と変動費の組み合わせは、

- ・ 変動費型ビジネス: 設備投資を徹底的に抑え固定費を最小限で回すが、その分変動費はある程度かかる
- ・ 固定費型ビジネス: 設備投資をすることである程度固定費が発生するが、その分業務が効率化して変動費の伸びを抑えられる

のいずれか。この組み合わせが、戦略の背後にある「ポリシー」とでもいうべき、ローリスク・ローリターンに落ち着くのか、ハイリスク・ハイリターンを狙うのかを決定づけるのです。図で考えてみましょう。



左側の変動費型ビジネスは、仮にビジネス環境が厳しくて、売り上げが損益分岐点を下回ってしまったとしても、そこで生じる損失は少ないという観点で「ローリスク」です(図の左側の赤字)。ただ、ビジネス

が好調で売り上げが伸びて損益分岐点を上回ったとしても、利益の額も少々なので「ローリターン」(青字)。右側の固定費型ビジネスはこれと全く逆で、損失も利益もドカンと出るハイリスク・ハイリターンになります。

経営者が戦略を決める際には実はこれが念頭にあり、不景気の時には、ローリスク・ローリターンを狙う戦略をとることになります。消費マインドが冷え込んで売り上げが上がるか分かりませんから、万が一損益分岐点に届かなかったとしても、損失はできるだけ少なくしたいとの判断です。結果として、設備投資はできるだけ抑える、採用もストップして人件費カット、あるいは正社員が減った分を派遣社員に置き換えて、固定費を変動費化する…。1990年代後半からの「失われた20年」の間におこったことが、まさにこれです。

ところが、「アベノミクス」以来、景気回復の兆しが見えたと考える経営者が多くなったようで、最近では徐々にハイリスク・ハイリターンを狙う事例も出てきています。人の採用が活発なのはご存じの通りですし、企業買収や設備投資などで「攻め」のニュースを良く耳にするようにもなりました。

このように自社の「本当の姿を見抜き」、経営者がハイリスク・ハイリターンを目指しているのか、ローリスク・ローリターンを目指しているのかを理解することなしには、正しく「連結役」としての機能を果たすことなどできるはずもありません。たとえば、自社が設備投資をすると決めるとき、「おっ、リスクをとって固定費型のビジネスにするってことは、勝負をかけたんだな」と分かる管理職と、「へえ～、豪勢な話だね」とボケっとした管理職では、部下に対する指示も違ってきて当然です。後者のような上司の下では、部下には経営者の意図は伝わりませんから、組織としての一体感が出るはずもありません。

4 おわりに

冒頭の「はじめに」では、私が MBA を取得するためにビジネススクールに留学して体験した「新鮮な驚き」を紹介しましたが、そのイメージを多少なりとも分かっていたでしょうか。財務・会計の分野は、ともすれば「つまらない」となりがちですが、やり方さえ工夫すれば面白い研修が提供できますし、その知識はビジネスの大きな武器になります。

実は筆者は、会計だけでなく様々な分野で企業に研修を提供し、組織としての業務遂行能力アップのお手伝いをしています。そんな中で、「経営陣の立てた戦略に組織がついてこないのが困る」という声を最近よく聞くようになりました。そのための打ち手は、組織開発などいろいろありますが、実は財務を理解することが自社の理解につながり、それがひいては強い組織につながるという点は見過ごされがちですが、極めて大事な点だと思います。

本稿が、財務研修の企画に当たって悩んでいる人にとって、ヒントになれば幸いです。

以上

FDV601EP 間違いだらけの財務研修

2017年4月10日 v1.0 発行

発行者: シンメトリー・ジャパン株式会社

住所: 〒105-0003 港区西新橋 1-5-5 本田ビル 2F

Tel: 03-6686-1808

Fax: 03-6699-8089

e-mail: call@ofsji.org

HP: <http://corporate.ofsji.org>

著者: 木田知廣



シンメトリー・ジャパン株式会社代表

米マサチューセッツ大学 MBA 講師

筑波大学卒業後、米国系人事コンサルティングファーム、ワトソンワイアットにてコンサルティングをおこない、成果主義人事制度の導入にて活躍する。担当したクライアントは、数十名規模のベンチャーから数千人の外資系企業まで様々だが、根底にある、「人事は人を縛るルールではなく、人が自律的に動けるようにするツールである」、とのコンセプトは揺るぎないところであった。

1999年、人事制度という枠組みを超えた人材マネジメントの知見を求めて、EU統合のまっただ中にある欧州へと旅立つ。ところが、留学先のロンドンにおいて、異なる価値観を持つ人材マネジメントの難しさの洗礼を受ける。これをきっかけに、異文化組織のマネジメントの泰斗、ロンドン・ビジネススクールの故スマントラ・ゴシャルに師事。卒業プロジェクトのケースライティングにおいて親しく指導を受けながら、多様な人材を率いるリーダーシップに関する考察を深める(2001年 MBA 取得)。なお、この卒業プロジェクトは後にゴシャルの絶筆となった「意志力革命 目的達成への行動プログラム」(ランダムハウス講談社刊)に採り入れられ、同書中で木田にも献辞が捧げられている。

帰国後は、社会人向け MBA スクールのグロービスにて「グロービス経営大学院」の立ち上げをゼロからリードし、苦闘の末に前身的なプログラム、GDBA を 2003 年 4 月に成功裡に開校する。これにより、同社において毎年 1 回与えられる「プレジデント・アワード」(社長賞)を受賞する。なお、同校は、2006 年 4 月に文部科学省の認可を受けて経営大学院となり、やがて国内 MBA 学生満足度ランキングでナンバーワンの座に輝いたのはご存じの通り。

2006 年、経営学の分野で有効性が実証された教育手法を使い、「情報の非対称性」を解消することをミッションとして「シンメトリー・ジャパン株式会社」を立ち上げる。

ビジネス教育における得意分野はカリキュラムのグランドデザインからプログラムの設計、教材の開発まで多岐にわたるが、講師としても受講者から圧倒的な支持を受け、「見かけや経歴はクールですけど、話してみると熱い人でした」等のコメントが多く聞かれる。

ライフモットーは、「Stay Hungry, Stay Foolish」

Copyright Symmetry Japan, Inc. All rights reserved. この文書の著作権はシンメトリー・ジャパン株式会社に帰属し、許可なく複製、転載、引用することを禁じます。