

5. 経営視点の改善

1

財務の視点



POINT

- 財務諸表から経営状態を読み取り、課題を抽出できること
- 会社・部門の計画・目標を、数値で理解できること

(1) 用語解説・テーマ概要

「財務(ざいむ)」という言葉は、場面・文脈に応じて多義的に用いられているが、ここでは、「企業における資産、負債、損益、キャッシュフローの管理」(フリー百科事典「ウィキペディア(Wikipedia)」)の意味で用いることとする。

会社の経営には、各種の経営資源が必要であるが、その中でも「カネ(資金)」は、最も重要な経営資源の1つと考えることができる(図1)。

現場のリーダーとしては、財務の視点で自部門の経営状態を把握できることが、非常に重要なスキルとなるため、そのポイントを知ることが本章のテーマである。

(2) 財務スキル習得上の課題・問題点

「財務」に苦手意識をもつ従業員は多い。特に、生産現場で働く人々にとっては、日々の経理取引の記録手法である「簿記」に馴染みが少ないこともあり、より一層、苦手意識に拍車をかけている。しかしながら、現場のリーダーに必要なことは、簿記や経理の手続きを知ることではなく、会社の経営状態を表した「財務諸表(決算書)」を用いて、経営視点から改善のポイントを特定できることである。

本節では、簿記で使用する、独特な用語・表現(「借方・貸方」や「仕訳」など)を極力用いず、財務諸表のどこに着目し、どのように良否を判断すればよいかの視点を持てるようになることに注力した内容とし、現場リーダーが実践的で有益なスキルを身につけることができるよう、解説していく。

(3) 財務諸表の読み取り

まずは財務諸表(損益計算書と貸借対照表等)をもとに、会社全体や部門の経営状態を読み取れるようになり、問題点・課題を抽出し、改善の方向性を見定めるスキルを身につけたい。そのためには、損益計算書・貸借対照表の中で、経営状態を大きく左右するポイントを的確に見極め、自部門がどのように改善していくことで、経営状態の改善につながるかを、数値で説明できる必要がある。売上げに対する利益率(売上高利益率)や、自社の生み出した「付加価値」に対する理解も深めながら、次章の「労働生産性」の向上に関する理解へとつなげていく。

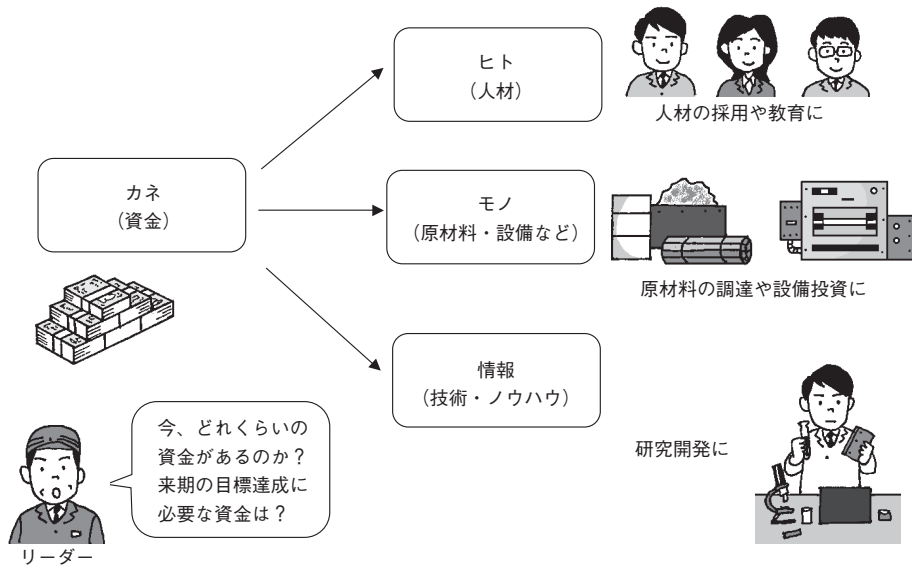
また、損益計算書と貸借対照表は互いにつながっており、深く関連するものである。双方の関連性について理解することで、経営視点の改善力へとつながるのである。

(4) 将来の財務目標設定

財務諸表の分析は、過去から現在に関する問題点や課題を抽出するものであるが、リーダーとしては、現状の問題点や課題を抽出するに留まらず、課題を解決し、将来のあるべき姿を描くスキルが求められる。財務においても、将来のあるべき財務状況を描き、会社や部門の計画・目標を数値で設定できるようになることが求められる。

そのために、損益シミュレーションの代表的分析手法を学ぶ(図2)。具体的な演習を用いて、損益分岐点となる売上高や、目標となる利益額を達成するために必要な売上高を算出する手法を学ぶ。

図1 経営資源の中でも「カネ（資金）」は最も重要な資源の1つ



経営資源とは、一般的に「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4つを指すが、「カネ（資金）」はその他の経営資源を調達・強化するために必要不可欠なものであり、リーダーには資金管理（財務）のスキルが求められる

図2 損益シミュレーション（利益計画）の分析手法

