

# Next Challenge



公認会計士、税理士、ホワイトイズコンサルティング代表社員

## 金子 智朗氏

1965年生まれ。91年東京大学大学院修了、日本航空入社。96年プライスウォーターハウスコンサルタント入社。公認会計士・税理士登録後、2006年ホワイトイズコンサルティングを設立、代表社員に。現在、名古屋商科大学大学院教授、多摩大学大学院客員教授。

## 経理部門に経営参謀の役割を

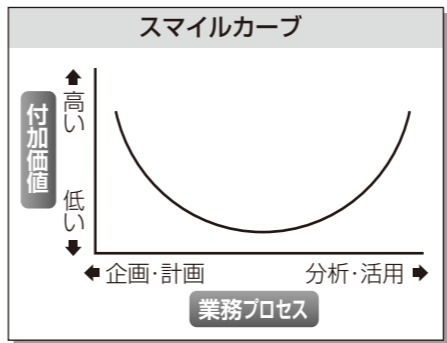
### 管理会計の再構築

**正田** 企業経営の現場を長年見てきて痛感するのは、優れた経営者は数字に強いということだ。そして財務会計ではなく管理会計上の数字を重視している。京セラ創業者の稲盛和夫氏も「会計が分からなければ真の経営者になれない」と言っている。

**金子** 管理会計を本当の意味で理解せず、予算管理と部門別損益管理の仕組み程度にしか考えていない人が多い。管理会計は経営の役に立たなければ意味がない。まず経営者が方針や価値観を明確にしたうえで、その実現に取り組みむべきだ。だから制度会計と違い、管理会計は会社の数だけあっていい。

**正田** 今元気な会社は顧客志向の経営を実践している。マーケティングの概念を取り入れ、顧客基盤の切り口で見る管理会計が重要になる。

**金子** 富の源泉は顧客なのだから、それが極めて自然な発想だ。制度会計にはそうした発想がないので、製品・サービス別のひな型が示されると皆が右に倣えとなってしまつた。顧客志向を掲げる会社は多いが、実際に組織の中で目に見える形になっていない。組織の形は製品・サービス別の発想のままだから、それが社員の思考や行



**正田** 経営者が経理部門に期待する役割はなにか。  
**金子** 経理部門に対し、漠然とした不満を抱く経営者は少なくない。制度に基づく決算書をつくる「作業」しかししない経理部門は必要ないと明言する経営者もいる。経理部門は経営に役立つ情報をもっと提供し、経営参謀の役割を担うことが求められている。  
**正田** そうした役割を果たすための条件とはなにか。  
**金子** 一つは、単に情報をつくるだけの作業は極力減らし、付加価値をもたらす仕組みづくりや情報分析などに力を注ぐことだ。

## 対談 戦略的会計が企業を伸ばす

企業経営を取り巻く環境がますます厳しさを増す中、企業に成長をもたらす管理会計を生かした経営戦略に注目が集まっている。「戦略的会計が企業を伸ばす」と題し、元気塾を主宰する経営ジャーナリストの正田文明氏とホワイトイズコンサルティング代表社員で公認会計士・税理士の金子智朗氏が対談を行った。管理会計を実践するうえで求められる経営者像や経理部門の果たすべき役割などについて語り合った。

これから経理部門が注力すべきことは、上流工程にあたる会計方針の策定や仕組みづくりと、下流工程にあたる会計情報の分析・活用だ。そのためにシステムを徹底的に活用し、制度会計からのパワースhiftを行う必要がある。

これからの経理部門が注力すべきことは、上流工程にあたる会計方針の策定や仕組みづくりと、下流工程にあたる会計情報の分析・活用だ。そのためにシステムを徹底的に活用し、制度会計からのパワースhiftを行う必要がある。

知識が詰まっていなければ、いい発想は出てこない。  
**金子** 会計で知識に相当するのは会計制度とその周辺情報になる。管理会計は考える部分に相当し、そこに人間的なアプローチや切り口が求められる。  
**正田** 他の部門を体験することも有意義ではないか。経理だから経理だけ知っていればいいのかという時代ではない。他の業務やつながりが分かれば、会社全体のことを考えるのに役立つ。

「スマイルカーブ」と呼ばれるように、製造業において企画開発を行う上流工程と、製品の活用などに取組む下流工程の付加価値が高まる一方、加工や組み立てを行う中間工程は付加価値が低下し、海外生産が

加速している。会計業務も同様だ。会計情報がデジタル化されて周辺業務も含めて全てがネットワークでつながる時代になり、決算書という情報をつくるだけの作業は価値を失った。

かつて全社的な業務見直しを行った際、当時の電算課長が責任者に選ばれた。会社全体を最も理解していたからだ。会社全体を把握する経理や情報システム部門の存在意義がもっと高まらなれないといけない。経営にど

ックを組み立て、あるべき行動を促す行動指標を設定するのは経営者の役割だ。管理会計とは、会社が信じる方向に向かい全員が行動するような評価基準たる指標をどう見える形にするかということと言ってもいい。

## 顧客基点の管理会計が重要



元気塾主宰 経営ジャーナリスト

## 正田 文明氏

1950年生まれ。日本交通公社(現JT)勤務を経て、79年に「竹村健一未来経営研究会」を設立、事務局長に。86年の独立後、フリーランスのライターとして企業経営などの取材・執筆を中心に活動。現在、元気塾企業が増えることを願って「元気塾」を主宰。

まず業務を知ること  
**金子** 経理部門が経営参謀たる組織になるためのもう一つの条件は人材教育だ。いまだに多くの人が決算という作業を行うことが経理の仕事だと思っており、意識改革が必要だ。制度に基づく決算書づくりには模範解答があり、その通りにやっていたら済んだのかもしれないが、管理会計に模範解答はなく、自分の頭できちんと考えなければならぬ。決算偏重から戦略的経理へ、意識を変えることが大切だ。

**正田** 考えるうえで材料となる知識も不足している。的確な判断を下すには、まず基礎的な知識が欠かせない。評論家の山本七平氏が「質のいい記憶が増えるほど、発想の総量は増える」と言っている。頭に