

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力  
Cognitive accounting skills acquired by trainees while training to become  
management personnel

松尾 泰

**Hiroshi Matsuo**

那須 清吾

**Seigo Nasu**

**Abstract**

In recent years, there has been an increasing number of requests for changes in the content of management training programs. One of the most common requests for improvement is in the area of accounting. Accounting skills are currently not taught in a way that managers and executives can practically apply in management.

In order to meet the demands of our customers, this study will organize the elements necessary for management personnel training through prior and related research. We will design a training program that will enable the participants to acquire the cognitive accounting skills needed when considering the future of their company. The author will be in charge of instructing the training program and will clarify whether the participants were able to acquire cognitive accounting skills through the training. The author will also study the nature of the acquired cognitive accounting skills.

**1. はじめに**

筆者は、産業能率大学経営管理研究所に勤務して、企業に対しての研修を行っている。主な研修内容は、経営人材候補者育成である。一般的な経営人材候補者育成研修の内容は、経営戦略、マーケティング、会計について体系的に学習するものが多い。本学も基本的には同様の研修を実施している。しかしここ数年今まで実施している研修内容を変えたいという要望を受ける機会が増えている。要望として多いのが会計分野の扱いである。今まで本学や別の教育会社で実施した研修の中で会計の内容を一つのセッションとして導入しているが、財務会計の内容が中心で、経営を行う上でなぜ会計スキルが必要であるのかということが理解

できていない状況であるということである。経理部で働く知識をつけるのではなく、経営者や経営幹部が経営に活用することが出来る会計スキルを習得させたい。具体的には、経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を身につけさせたいということである。

本研究では、顧客の要望である経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を会計思考力の仮説の定義とする。その会計思考力を習得できる研修プログラムを設計する。筆者はその研修プログラムの講師を担当し、研修での受講者の状況を参与観察し、会計思考力が研修により習得できたかどうか、習得出来たのであればその会計思考力は具体的にはどの様なものであるのかについて明らかにする。

## 2. リサーチクエスション

本研究では、先行研究や関連研究から会計思考力に必要な要素を整理する。そして会計思考力を習得させたい顧客の要望に応えるために整理した会計思考力に必要な要素、本学の経営人材候補者育成研修から得たノウハウを結集し会計思考力を習得できる研修プログラムを設計する。そして設計した研修プログラムを受講することによって習得できた会計思考力はどの様なものであるのかについて明らかにしていきたい。

本研究で明らかにしたいリサーチクエスションは以下のとおりである。

(リサーチクエスション)

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力とは具体的にはどの様なものであるのか？

## 3. 先行研究、関連研究

会計思考力習得に必要な要素についての先行研究、関連研究を整理する。

### 3.1 経営者に求められる会計スキル

大前〔2010〕は、「英語」「IT」「財務」がビジネスパーソン of 必須スキルだと提唱し続けてきた。ビジネスパーソンにとって会計スキルは必要であるとともに、経営者にとって会計スキルは必須のスキルであると述べている。ではどのような会計スキルが経営者にとって必要であるのかを日本を代表する経営者であるファーストリテイリング代表取締役会長兼社長の柳井正氏、日本電産創業者の永守重信氏、京セラ創業者の稲盛和夫氏の書籍や講演会の内容から整理する。

柳井〔2018〕は、「公認会計士は、帳簿をチェックする人というイメージがあります。監査が公認会計士の仕事になってしまっています。仕組みや制度にのっかって、お墨付きを出

す人、はんこを押す人になっています。本当にこれでいいんでしょうか？会社をより良くするために、公認会計士はもっと経営者と一緒になって、企業経営自体を内側から主導する人になっていくべきではないでしょうか。」このメッセージから会計を経営に活用するためには、財務諸表が正確に作成できているかどうかの判断だけではなく、経営の内部に入り込み、会社の将来の方向性を決める意思決定に会計スキルを活用することが重要であると考えていることが推測できる。

永守〔1986〕は、「つねにバランスシートを叩き込んでおき、目を閉じれば支払手形がどれくらいあって現金がどれくらいあるのかを把握しておかねければいけない。極論すれば技術の専門的なことは忘れてもバランスシートの内容をソラで言えることが大切である。またバランスシートの目標の形をイメージすることが必要である。日立製作所や松下電機産業（現パナソニック）が自社と同じ規模の時どんなバランスシートであったか、理想的な姿は何か常に描いていた。」永守は、経営者として自社の経営活動の結果である決算書をしっかりと頭の中に叩き込んでおくことが重要であると述べている。また将来のあるべき姿を描いた後はそれがどのように決算書に反映するのかを絶えず意識していたということである。

稲盛〔2000〕は、「わたしたちを取り巻く世界は一見複雑に見える。本来は原理原則に基づいたシンプルなものが投影されて複雑に映し出されるものでしかない。これは企業経営でも同じである。会計の分野では複雑そうに見える会社経営の実態を数字によってきわめて単純に表現することによって、その本来の姿を映しだそうとしているのである。」さらに稲盛〔2002〕〔2003〕は、「経営者の中には会計をわからないまま経営をしている方もいます。しかし、本来はトップ自身が会計をわかっている必要があります。現代の複雑なグローバル経済の中では、経営の実態を正確に把握し、的確な経営判断を下さなくてはなりません。」稲盛は経営者として、決算書から経営状況をしっかりと把握した上で意思決定を行わなければならないとしている。

### 3.2 新規事業検討による視座変容

金井〔2002〕は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示した。松尾〔2013〕は中間管理職の学習を促す有用な経験として新規事業開発を含む「変革に参加した経験」を挙げている。田中〔2017〕は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、図表3-1のⅠ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べている。Ⅳ視座変容期では、新規事業を検討することで今まで気づいていなかった既存事業の価値を理解し、既存事業を肯定的に見えるようになるとしている。これは新規事業を考えることで全社最適を考えることが出来るようになり、視点が高く視野が広がることで、今

までは気づいていなかった所属部門の強みが把握でき、それをどの様に活かしていけばよいのかという考えに変化したことが把握できる。言い換えれば全体最適を意識する経営者の視点に切り替わったと考えることが出来る。

図表3-1 新規事業のステップ

I 他責思考期	新規事業創出過程において生じる理不尽な出来事の数々に対して、問題が生じた原因を冷静に認識できない状態。
II 現実受容期	働く目的を振り返り、新規事業を担う個人的な理由を再認識する状態。
III 反省的思考期	失敗原因の自分事化と能力不足による自己認知している状態。
IV 視座変容期	ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得している状態。組織力学を動かす実践知を獲得している状態。既存事業に対する肯定的な見方を獲得している状態。メンバーの自主性を引き出すマネジメント観を獲得している状態。

### 3.3 ダブル・ループ学習

松尾〔2006〕は、学習を「経験によって、知識、スキル、信念に変化が生じること」であるとしている。Kolb〔1984〕は、学習を「経験を変換することを通して知識を創造するプロセス」と定義している。クリス・アーギリス〔2007〕は学習理論の中で、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習という概念を提示している。シングル・ループ学習は、過去の学習や経験を通じて獲得した前提に基づく行動により問題解決を図り、結果を出し、その過程で学習するという学習プロセスを指す。一方ダブル・ループ学習では外部から新しい知識や情報を取り入れ、あるいは現在の前提に対して、「それは本当か」と問いかけ、新たな前提や価値観を獲得していき、それに従って行動していく学習プロセスである。

### 3.4 公式的な管理会計知識と非公式的な管理会計知識

浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、管理会計研究は明示的・公式的な見えやすい側面に焦点が当てられ、この変化を理解することに重点が置かれていた。しかし企業で使われる管理会計知識は作業手順書に書かれたような明示的なものから言葉に表現されていないノウハウのようなものが存在すると述べている。この点において、Burns and Scapens〔2000〕は、管理会計について公式的な管理会計知識としてのルール、非公式的な管理会計知識としてのルーティンがあり、これらの相互作用を通じた管理会計プロセスを提示している。しかしLukka〔2007〕は、ルールとルーティン間で起こる相互作用についての管理会計研究は十分

に検討されてこなかったとしている。浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、野中郁次郎・竹内弘高〔1996〕が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として考え、管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用について述べている。目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウを活用し目標数値実現に貢献していたとしている。また目標経営指標を設定し、達成するという視点に重きを置きすぎることによる弊害も生じる。河田〔2003〕は、今期いくら儲けるかという短期的視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見ることが欠けることがあると述べている。

### 3.5 既存研究の課題

関連研究や先行研究から会計思考力について柳井、永守、稲盛の3者とも経営を行う為に必要であると述べている。また、新規事業を検討することで視座変容し会計思考力を習得するきっかけになる可能性があることが把握できた。浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、野中郁次郎・竹内弘高〔1996〕が提唱した知識創造理論を活用し、目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウを活用し目標数値を達成していると述べている。以上既存研究において経営者にとっての会計思考力習得の必要性や会計思考力を実務で活用させていることまでは把握できた。しかし会計思考力を習得するためにどのような教育や研修を行えば習得できるのかということに対しての先行研究、関連研究は発見することが出来なかった。

## 4. 研究目的

会計思考力に必要な要素を先行研究や関連研究から収集し、本学の経営人材候補者育成研修から得たノウハウを結集し研修プログラムを設計する。そしてその設計した研修プログラムを経営人材候補者に受講していただき、習得した会計思考力は具体的にはどのようなものであるのかについて明らかにしていきたいと考えている。

## 5. 研究方法

以下会計思考力を習得するために必要な要素を整理し研修プログラムを設計し、研究方法について述べる。

### 5.1 会計思考力を習得できるプログラム設計の論理

会計思考力を習得に必要な要素を先行研究、関連研究から収集し会計思考力を習得できる

プログラムを設計する。

### 5.1.1 先行研究、関連研究から会計思考力習得に必要な要素

ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長の柳井正氏、日本電産創業者の永守重信氏、京セラ創業者の稲盛和夫氏は、自社の決算書内容を頭の中にとりこみと入れておく重要性を述べている。設計する研修プログラムには、自社の決算書をしっかりと把握できるようにする必要はある。

経営人材候補者育成研修の対象者は、管理職の選抜メンバーであり所属する課や部の経営活動でPDCAサイクルをうまく回している方である。言い換えればクリス・アージリス〔2007〕の学習理論であるシングル・ループ学習をうまく回している方である。その対象者を経営人材にするためには、経営者の視点に切り替えてクリス・アージリス〔2007〕の学習理論であるダブル・ループ学習を回してもらい必要がある。金井〔2002〕は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示した。松尾〔2013〕は中間管理職の学習を促す有用な経験として新規事業開発を含む「変革に参加した経験」を挙げている。田中〔2017〕は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、Ⅰ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べられている。Ⅳ視座変容期では、新規事業を検討することで今まで気づけなかった既存事業の存在価値を理解し、既存事業を肯定的に見えるようになっていたと指摘している。ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得やメンバーの自主性を引き出すマネジメント力を保有したことから経営者の視点に切り替わっていることが推測できる。以上から新規事業を検討することが経営者の視点に切り替わるきっかけになりダブル・ループ学習が生まれるのではないかと考えている。

浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、管理会計研究は明示的・公式的な見えやすい側面に焦点があてられ、この変化を理解することに重点が置かれていた。しかし企業で使われる管理会計知識は作業手順書に書かれたような明示的なものから言葉に表現されていないノウハウのようなものが存在するとしている。この点において、Burns and Scapens〔2000〕は、管理会計について公式的な管理会計知識としてのルール、非公式的な管理会計知識としてのルーティンがあり、これらの相互作用を通じた管理会計プロセスを提示している。浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、野中郁次郎・竹内弘高〔1996〕が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用について述べている。目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウを活用し目標数値を達成したとしている。本研究においても形式知である目標数値を所属部門の違うメンバーで

グループを構成し、それぞれのメンバーの持つ暗黙知でどのような改善ができるのかを検討できるような演習を取り入れてルールとルーティンの相互作用が起きる場を作る必要があると考えている。河田〔2003〕は、今期いくら儲けるかという短期的視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見るとということが欠けることがあると指摘している。短期の目標数値を実現することに執着するあまり長期的な視点を見失うことが多々あると思われる。短期的視点だけではなく長期的視点の目標数値である形式知を受講者が持つ暗黙知を通じてどのように貢献できているのかを検討できる場も研修に組み込む必要がある。

#### 5.1.2 顧客の要望を満たす会計思考力に必要な要素

本学に依頼した顧客の今まで実施していた経営人材候補者育成研修では、会計については、財務会計に重きを置いていたので、戦略やマーケティングとの関連性を学ぶというよりも会計を独立した科目として学習したという印象が強いということであった。そのことが影響して会計と経営戦略、マーケティングとの関りを把握することが出来なかったということである。そこで本研修では基本的には1人の講師に担当いただき、科目ごとに分けるのではなく会計、経営戦略、マーケティングのつながりを意識した講義を行ってほしいということであった。そして経営人材育成が目的の研修であるので、全社視点、長期視点、経営者マインドをしっかりと身につくようなプログラムにしてほしいということであった。その他要望としては、講義の中で他社事例を扱うことは理解が深まり良いが、他社事例のみであると自分事として考えることが少なくなるので、自社を教材として研修の中に取り入れてほしい。さらにこの研修で習得した会計思考力を人に伝える力が身につくようにグループディスカッションを随時取り入れることや最終発表会を実施してほしいということであった。以上顧客の要望を整理すると以下の4つになり、それを満たす研修プログラムの設計を行う事になった。

- ① 会計と経営戦略、会計とマーケティングのつながりを理解させたい。
- ② 全社視点、長期的視点、経営者マインドを身につけさせたい。
- ③ 自社を題材にして研修を組み立ててほしい。
- ④ 習得した会計思考力を人に伝える力を身につけさせたい。

①に関しては、柳井〔2021〕は、会計スキルを会社をより良くするために使い、企業経営自体を内側から主導する人になっていくべきであると述べている。この意見を反映するためにも自社の決算書を分析し、自社を良い会社にするためにどのような経営戦略、マーケティング施策を行えば決算書のどの部分が改善できるのかを考えることが出来る内容にする必要がある。さらに業界によって異なる決算書の特徴をしっかりと把握した上で、同じ業界の中でも経営戦略やマーケティング施策の違いによりどのように決算数字が変化するのかを考え

ることも重要になる。講師に関しては一人の講師が担当することにより会計と経営戦略、会計とマーケティングの関連性を伝えることが出来るのではないかという要望もあるので筆者が一連の研修を担当することになった。

②に関しては、金井〔2002〕は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示している。またクリス・アージリス〔2007〕はダブル・ループ学習では外部から新しい知識や情報を取り入れ、あるいは現在の前提に対して、「それは本当か」と問いかけ、新たな前提や価値観を獲得していき、それに従って行動していくプロセスであるとしている。経営者マインドに切り替えダブル・ループ学習を起こすきっかけとしても新規事業を検討することが必要であると考えている。全社視点に関しては、永守〔1986〕は、専門的なことは忘れてもバランスシートの内容をソラで言えること、バランスシートの目標の形をイメージすることが必要であると述べている。そのためには経営活動の結果である決算書がどのような形になるのかを理解してもらい自社の経営状況をしっかりと把握できる演習を取り入れる必要がある。長期的視点に関して、河田〔2003〕は、今期いくら儲けるかという短期的視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見るということが欠けることがあると指摘している。この視点をしっかりと持つていただくためには例えば5年後や10年後の自社のビジョンをしっかりと把握し、自社をどの様な会社にするべきなのかについて理解する必要がある。掲げたビジョンを達成するとどのように決算書が変化するかを把握する。そのためにはビジョンを達成するために必要な投資とその効果や予想損益作成を通じたシミュレーションを行う事ができなければいけない。自社の未来を描く力とともにその未来を数値化する力を習得することが必要になる。

③に関しては、自社を教材として使用することで、受講者自らが上司や同僚、部下から内部情報を収集することが出来るので質の高い情報を集めることが出来る。研修ではあるがより実践的、実務的な議論を行う事が出来る可能性が高くなる。浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、野中郁次郎・竹内弘高〔1996〕が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として考え管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用の重要性について述べている。目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウが貢献していたとしている。この点に関しては、自社の目標経営指標である形式知を受講するさまざま部門のメンバーが持つ暗黙知を活用し議論する場を作ることが効果的であると考えている。

④に関しては、グループディスカッションを通じて自身の意見とグループメンバーの意見を融合させていくプロセスにより身についた会計思考力を他のメンバーに伝える力が向上すると思われる。また最終発表会ではグループで発表していただくことで、グループメンバー

内で身につけた会計思考力をどのような形で表現すれば経営陣に伝わるのかについて考えることで会計思考力を人に伝える力がしっかりと身につくと思われる。

### 5.1.3 研修プログラム

会計思考力習得に必要な要素、本学の経営人材候補者育成研修での知見を活かし図表5.1で顧客の要望、先行研究、関連研究、盛り込む内容、図表5.2でステップ1からステップ10で扱う項目と内容、図表5.3で実施日数を整理した。

図表5.1 顧客の要望 先行研究、関連研究 盛り込む内容

顧客の要望	先行研究、関連研究	盛り込む項目
①会計と経営戦略、マーケティングのつながりを理解させたい。	3.1 経営者に求められる会計スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営活動と決算書の関係理解</li> <li>・業界別決算書特性把握</li> <li>・経営戦略・マーケティング施策と決算書の関係</li> </ul>
②全社視点、長期的視点、経営者マインドを身につけさせたい。	3.2 新規事業検討による視座変容 3.3 ダブル・ループ学習	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社経営状況把握</li> <li>・競合企業把握</li> <li>・セグメント別経営状況把握</li> <li>・新規事業、予想損益シミュレーション</li> </ul>
③自社を題材にして研修を組み立ててほしい。	3.4 公式的な管理会計知識と非公式的な管理会計知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来ビジョンに合わせた新規事業検討</li> </ul>
④習得した会計思考力を人に伝える力を身につけたい。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・発表会資料作成検討</li> <li>・発表会</li> </ul>

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力

図表5.2 ステップ1からステップ10の項目、内容

ステップ	項目	内容
1	経営活動と決算書の関係理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決算書の構造を理解する。</li> <li>・決算書の構造を理解した上で仮定の企業の5年間の経営活動の結果がどのように決算書に表れるのかを理解する。</li> </ul>
2	業界別決算書特性把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決算書から読み取れる収益性、安全性、効率性の経営指標から小売業、製造業、サービス業等の業界特性の違いを把握する。</li> </ul>
3	経営戦略、マーケティング施策と決算書の関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略やマーケティング施策によって決算書がどのように変化したのかを把握できるようになる。</li> </ul>
4	自社経営状況把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の決算書を用いて収益性、安全性、効率性を把握する。</li> <li>・自社の戦略やマーケティング施策がどのように決算書に影響を与えたのかを整理する。</li> </ul>
5	競合企業把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競合企業と自社を比較した上で自社の強み、弱みを整理する。</li> </ul>
6	セグメント別経営状況把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業別の成長性、収益性の経営状況を把握し、全社に対しての位置づけや貢献度合いを把握する。</li> <li>・投資評価手法（回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法）を理解する。</li> </ul>
7	新規事業、予想損益シミュレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業プランを作成し損益シミュレーションを行う。新規事業コンセプトを検討しそのコンセプトに合わせた固定費、変動費、単価を検討し損益分岐点分析を行う。目標利益の設定、5年間の予想損益を作成する。回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法により作成した新規事業プランに投資すべきかどうかの判断方法を学ぶ。</li> </ul>
8	将来ビジョンに合わせた新規事業検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5年後の自社を取り巻く外部経営環境をしっかりと分析した上で、今後どのように経営を行うのかを検討する。自社の強み、弱みを整理した上で、自身が経営者となったと仮定しグループで自社のビジョンを設定する。そのビジョンを実現するための新規事業案を検討し5年間の予想損益計算書を作成する。</li> <li>・作成した新規事業を回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法の手法を活用し検討した新規事業案を投資すべきかどうかの判断を行う。</li> </ul>
9	発表会資料作成検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の現状分析、将来ビジョンを実現する新規事業案を検討する。投資金額や予想損益計算書の数字の根拠について社内外の情報を収集し検討する。</li> </ul>
10	発表会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の現状分析、将来ビジョンを実現する新規事業案を発表する。</li> </ul>

図表5.3 実施日数

ステップ	研修内容	研修日数（研修時間）
1	経営活動と決算書の関係を理解する	1日（7時間）
2	業界別決算書特性把握	1日（7時間）
3	経営戦略、マーケティング施策と決算書の関係	1日（7時間）
4	自社経営状況把握	
5	競合企業把握	
6	セグメント別経営状況把握	1日（7時間）
7	新規事業、予想損益シミュレーション	1日（7時間）
8	将来ビジョンに合わせた新規事業検討	2日（14時間）
9	発表会資料作成検討	2日（14時間）
10	発表会	1日（7時間）
	合計日数	10日（70時間）

※1日の研修時間は7時間とする

## 5.2 研究方法

研究方法としては、本研究では、上記で指摘した先行研究、関連研究から会計思考力習得に必要な要素を整理する。そして顧客の要望に対して会計思考力習得に必要な要素を取り入れ、本学の今までの経営人材候補者育成研修での知見を活用し研修プログラムの設計を行う。その設計した研修プログラムを受講した図表5.4の3社の企業の受講者を対象に研究を行う。A社、B社、C社で実施した研修での参与観察情報を基に記述的推論を行い研修受講者が習得した会計思考力とはどのようなものを把握する。

図表5.4 研修実施企業

実施事例	業種	参加メンバー	研修実施年度	参加人数
A社	製造小売業	選抜された課長	2020年度実施	20人
B社	製造業	選抜された課長	2020年度実施	7人
C社	製造業	選抜された課長	2020年度実施	9名

### ■A社概要

売上高2,000億円の製造小売業

### ■B社概要

売上高5,000億円の電気機器製造業

## ■C社概要

売上高600億円の電子部品製造業

### 6. 研修での受講者の状況

以下は、筆者が研修のステップごとに3社の受講者の参与観察から得た情報である。受講者が共通して習得したスキルや研修に対する興味・関心について整理した。

#### 6.1 ステップ1

会計知識を習得して経営活動と数字の関係性を理解できたことで、どのような経営活動を行うと損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書、キャッシュフロー計算書のどの部分に影響するのかを把握できるようになっていた。そして自身の仕事との関連性が見えるようになっていたことが何うことが出来た。自部門の目標数値だけを見るのではなく、企業の歴史が把握できる貸借対照表や製造数量などの影響によって変化する製造原価の動きを意識することが必要であることが理解できていた。部分最適だけではなく全体最適視点についても意識できるようになっていた。5年間の仮想企業のシミュレーションを行うことで短期的に業績を上げることだけではなく長期的視点で利益を出すことについても意識できるようになっていた。

#### 6.2 ステップ2

業界特性を決算書から把握することが出来るようになり、受講者の視野が広がり、視点が高くなっていることが把握できた。さまざまな業界の決算書を分析することで業界特性がどのように決算書に表れるのかを把握できるようになっていた。今までやり方がわからないだけで決算書分析をしていなかった方も、分析手法を習得すると、興味や関心が沸き積極的に演習に取り組み議論が活発化していた。

#### 6.3 ステップ3

戦略やマーケティング施策がどのように決算書に影響を与えるのか、同業界においても取るべき戦略が違えば決算書数字が変化することが理解できていた。経営戦略やマーケティング施策と会計が結びつくことを理解したことで会計への興味、関心が増し研修に取り組むモチベーションが高まっていた。会計スキルを経営に活かすことが出来るという手ごたえを感じていることが把握できた。

#### 6.4 ステップ4

今まで学習した知識や自身の保有する経験を合わせて自社の分析を行うことで新たな発見

をたくさんしていた。日頃から自部門の販売費額や営業利益額は見ていた方の中にも全社の販売費額や営業利益額を知り予想を上回る金額の大きさに驚いていた方もいた。また自社決算書を収益性、安全性、効率性の経営指標分析を行うことで収益性は良いが安全性や効率性が悪いということに気づいたり、収益性は悪いが安全性は良いということに気づいたりしていた。今まで収益性という視点のみで自社を見ていた方が多角的に全社を分析することで今まで気づいていない自社の強みや弱みを発見出来ていた。さらに自社の5年間の過去分析を行い、歴史を振り返りながらそれぞれの数字の裏に隠された出来事を受講者の保有する情報や経験から深く読み取ることが出来ていた。過去分析することで、自然に未来にも関心を持ち、3年後、5年後はどうすべきなのか、目標数値設定方法について関心を持っていた。

## 6.5 ステップ5

収益性、安全性、効率性それぞれの経営指標の業界平均値をしっかりと把握することで業界の特性を理解し、業界の中での自社の経営指標の特徴をしっかりと把握出来ていた。自社の総資産回転率が低いのは業界特性であるとか、営業利益率は業界平均よりも低いといった分析が行われていた。さらに競合企業と自社の決算書を比較し、似ている経営指標、違いがある経営指標をしっかりと把握出来ていた。そして違いがある経営指標をメンバーの保有する情報や経験を活用し、なぜ違いが出ているのかについて分析できていた。数字に基づく分析を行う面白さを感じていた方が多かった。

## 6.6 ステップ6

所属する部門利益の構造についてはしっかりと把握されていた方が多かった。ただ他部門の利益構造については十分に把握できていない方がたくさんいた。全社での自部門の利益貢献度や貢献度が高い部門についても十分に把握できていない状況であったので学びが多かったように感じられた。事業価値という言葉は聞いたことがある方が多かったが、事業価値を生み出すために何をしなければならないかという視点で考えることは今までほとんどなかったように思われる。例えば、所属する部門で5億円お金を使えるとしたら何に投資をしますか？またその投資は何年で回収できますか？という問い対して、そのようなことは今まで考えたことがないので急に言われても答えることができないという意見が大半であった。事業投資についての演習や事例を紹介する中で長期的な視点で経営を考えることの重要性を理解していた。投資の考え方を理解した上で回収期間法や正味現在価値法等の投資評価手法の学習をしたので理解もスムーズであった。事業価値を生み出すという考え方は新鮮であったのか、研修後も残って積極的に講師に質問や受講者間で議論していた。

## 6.7 ステップ7

新規事業を検討するという事は今まで経験したことがない方が大半であったので、事業コンセプトが比較的検討しやすいカフェ事業で検討を行った。実際に事業コンセプト検討でこんなカフェがあれば面白いのではないかという妄想を行い、その妄想を固定費、客単価、変動費、損益分岐点分析、目標利益を達成する売上高のそれぞれを数値化するプロセスを学ぶことで妄想した事業を具体化出来たことで新規事業を身近に感じられていた。カフェ事業を数値化するプロセスを理解できたことで、事業コンセプトを多少変更してもそれに合わせて固定費等のシミュレーションできるスキルが身についていた。この一連のプロセスを理解できたことで新規事業を自分でも行うことができるというイメージが湧いていたように思う。さらに5年間の予想損益を作成するためには経営環境を予測した。経営環境の予測が複数あると複数のシナリオが必要になるのでそれに合わせた予想損益、投資回収の検討を行う難しさも経験し、経営者の苦勞も理解できていた。この演習により経営を行う上での会計スキルの必要性を理解していた。

## 6.8 ステップ8

自社ビジョンをどのように設定するべきかについて所属部門の違うグループメンバーで活発な議論を行っていた。それぞれの受講者が持つ暗黙知を形式知に変換して知識を共有しビジョンの検討が行われていた。設定したビジョン実現に向けての新規事業の検討、新規事業成功の可否について投資評価や利益計画を検討する中で、受講者それぞれの持つ知識が活用されていた。新規事業プランの売上や利益等の計画が想定通りいかない場合には新規事業のコンセプトや自社ビジョンに戻りディスカッションしていた。また事業を成功させるために会計的な視点から短期、長期の経営リスクを把握し事業プランを具体化させていた。

## 6.9 ステップ9

経営に対して興味を持ち、経営を自分が行うという意識に変化し経営者の視点で物事を考えられるようになっていたように感じる。長期的視点で自社を見ることが出来るようになってきたことと自社への関心が高まり、他のメンバーの持つ暗黙知を形式知に変化させ無駄なく経営資源を活用する考えに変化していた。新規事業を検討する中で視点が全社視点から部門視点に切り替わったり、部門視点から全社視点に切り変わったり、長期的視点から短期的視点に切り変わったり、短期的視点から長期的視点へと切り変わったりと、今まで学んだ知識が活用されて、質の高い議論が行われていた。絶えず数字に基づき議論することで発散と収束を繰り返し議論できるようになっていた。自分たちの思いや考えを最終発表資料にまとめて経営陣に伝えたいという思いが強まりグループの結束力も高まり発表資料の質も高まっていた。

## 7. 記述的推論により研修受講者が習得した会計思考力を整理する

参与観察から研修受講者が習得した会計思考力を記述的推論により整理する。ステップ1からステップ3において経営活動と決算書との関係性を理解し、経営活動の変化によりどのように決算書に影響を与えるのかがイメージできようになっていた。業界によって決算書の特徴が違うことや取るべき戦略によって決算書が変化することが分かることで企業を見る視野が徐々に広がっていたことが推論できた。

ステップ4では、部門別損益計算書を中心にみていた方が全社の損益計算書を見ることにより全社視点で分析を行う重要性を理解出来ていた。また自社決算書を収益性、安全性、効率性の経営指標分析を行うことで自社の強みや弱みを新たに発見出来ていた。自社の収益性を中心に見ていた方は、安全性や効率性の観点から分析することで今まで見えていなかった自社の強みや弱みを把握されていた。自部門視点から全社視点に切り替わり分析できるようになっていたと推論できる。

ステップ5では、収益性、安全性、効率性それぞれの業界平均の経営指標を把握した上で自社の経営指標と比較することで自社の業界での位置づけが把握できていた。さらに競合企業の経営指標と自社の経営指標を比較することで自社の強みや弱みが把握できていた。経営指標を用い業界平均や競合企業と自社を比較する重要性や必要性を理解出来ていたことが推論できる。競合企業と自社の経営指標の違いがなぜ生じているのかを受講者が保有している知識や経験から読み取っていく面白さを研修の中で感じていることが推論できた。

ステップ6では、受講者は選抜された方であるので自部門の利益構造についてはしっかりと理解されていたが、他部門の利益構造については日頃考えることが十分にできていなかった。他部門の利益構造までしっかりと把握できたことで全社への貢献度合いが高い部門を把握することが出来ていた。日頃事業価値を高めるという考えで仕事に取り組んでいる方が少ないことが推論できた。会計学的な視点である売上高や利益を達成することは意識されていたが、ファイナンス学的な視点である投資を行うことで事業価値を高めるといった考えを持って仕事に取り組んでいる方が少ないように推論できた。研修の中で会計学的な短期的視点だけでなく、ファイナンス学的な長期的視点を持ち仕事に取り組む面白さや必要性を感じており、経営者には必要な考え方だという認識をされた方が多かったように推論することができた。

ステップ7では、新規事業のコンセプトに合わせた固定費、客単価、変動費、損益分岐点、目標利益を達成する売上高のそれぞれをデジタル化するシミュレーション力が身についたと推論できた。シミュレーション力が身についたことで事業コンセプト変更に合わせて固定費、変動費等の数字の変更を行うことができるようになり数字に基づく改善活動を行うプロセスも理解できていたと推論できる。さらに5年間の予想損益作成において経営環境の予測に合わ

せたシナリオを複数検討することで経営を行う難しさや経営者の大変さを分かっていたように推論できる。未来の経営環境を予測しその上で事業の損益を検討する中で経営人材になるという自覚が芽生えていると推論することができた。

ステップ8では、メンバーそれぞれが自部門を良くしたいという部分最適な思いが強く出るようになり良い意味での意見対立が起きることもあったが、視点を切り替え定量的に全社視点で議論することで対立がなくなっていたと推論できる。また自社が行うべき事業価値があるかどうかや投資の効果について真剣に議論し、自社の未来を描き議論が出来ていたと推論できる。短期的な視点から売上や利益の検討、長期的な視点から事業価値や企業価値を高めるための議論を深める中で今まで気づいていなかった自社の本質的な強みや弱みを発見できていたと推論できる。今まで分析した範囲が全社に広がるとともに短期的な視点だけではなく長期的な視点でも考えることが出来るようになっていたと推論できる。

ステップ9では、今までに習得した会計スキルを活用し自社を良くするために定性情報、定量情報をうまく組み合わせ議論することが出来ていたと推論できる。議論が活発化するにつれて「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点が行き来して経営のリスクを会計的視点から捉えることが出来るようになっていたことが推論できた。

## 8. 結論と今後の課題

本研究の結論と課題について述べる。

### 8.1 結論

本研究の結果、リサーチクエスションの結果は以下の通りである。

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力とは具体的にはどのようなものであるのか？

記述的推論により研修受講者が習得した会計思考力を整理した結果、会計思考力とは、経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン1の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パターン2の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン3「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン4「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の4つの思考パターン内を行き来し会計スキルを活用し経営の方向性を思考する力（図表8.1）であると考えることが出来る。それぞれの思考パターンについて具体的に言えば、思考パターン1では、自部門の損益計算書と同業界の損益計算書を比較し、利益額や利益率を高めるためにマーケティング視点から改善策を考える。思考パターン2では、全社の決算書を分析し他業界や競合企

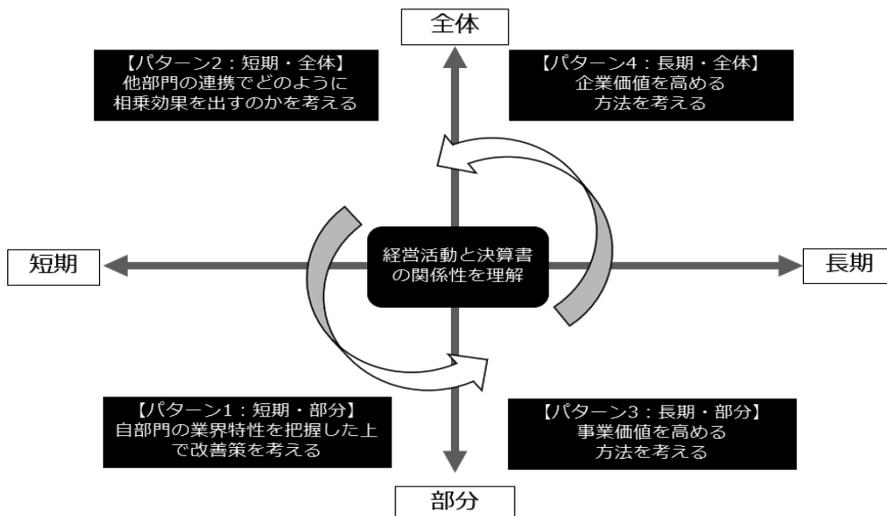
業と比較し経営指標から自社の強みや弱みを考え、部門間での相乗効果を出し強みである経営指標をさらに強くできないか、弱みである経営指標を改善するための施策を考える。思考パターン3では、自部門を取り巻く経営環境を予想し、部門価値を高めるために何に投資することが必要なのかを考える。思考パターン4では、全社ビジョンを実現し企業価値を高めるために投資金額はいくら必要なのか、どの部門に優先的にどのくらい何に投資をすることが必要であるのかを考える。ということになる。

研修の中で4つの思考パターンを習得し、自社の新規事業検討時に講師や受講者間で意見をおつけあう中で自然にこの4つの思考パターンが行き来したことが推論することが出来た。この定義は、会計思考力の仮説の定義である経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力の内容を十分に網羅出来ており、顧客の要望に応えることができる結果となった。

## 8.2 今後の研究の方向性

本研究の成果が普及することで会計思考力を習得した経営人材が多数輩出されることに繋がると考えている。今後は本研究で得た成果を基にさまざまな企業に導入し継続的な研究を行っていききたい。

図表8.1 研修受講者が習得した会計思考力



## 参考文献

- ・ 浅田拓史・吉川晃史・上總康行：日本電産株式会社の経営改革と管理会計－知識創造理論の視点から－、日本管理会計学会誌、21(2)、2013、pp.41-60
- ・ 稲盛和夫：稲盛和夫の実学-経営と会計、日本経済新聞出版、2000
- ・ 稲盛和夫：『稲盛和夫の実学』をひもとく-原理原則に則り、物事の本質を追求する-、鹿児島大学工学部京セラ経営学講座、2002-12-11、2003-7-7、<https://www.kyocera.co.jp/inamori/special/lectures/accounting/accounting02.html/>、(参照2021-07-02)
- ・ 金井壽宏：仕事で「一皮むける」、光文社新書、2002
- ・ 河田信：プロダクト管理会計再考、名城論叢、3(4)、2003、pp.169-186
- ・ クリス・アーギリス:ダブルループ学習とは、DIAMONDハーバードビジネスレビュー、2007年4月号、2007、pp.100-113
- ・ 田中聡・中原淳：新規事業創出を通じた中間管理職の学習に関する実証研究、経営行動科学、2017
- ・ 永守重信：体当たり財務戦略、ジャテック出版、1986
- ・ 永守重信：情熱・熱意・執念の経営、PHP研究所、2005
- ・ 野中郁次郎・竹内弘高:知識創造企業、東洋経済新報社、1996
- ・ 松尾睦：経験からの学習、同文館出版、2006
- ・ 柳井正：経営に必要な最高の会計士、公認会計制度70周年記念講演、2018-07-23、<https://logmi.jp/business/articles/302192/>、(参照2021-07-02)
- ・ Burns, J., & Scapens, R. W. : Conceptualizing management accounting change: an institutional framework., Management Accounting Research, 11(1), 2000, pp.3-25
- ・ Kolb, D.A. : Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development., Prentice-Hall, 1984
- ・ Lukka, K. : Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action., Management Accounting Research, 18(1), 2007, pp.76-101