

財務・管理会計はお互いを支合う両輪

企業組織においては、財務会計は経理部で、管理会計は戦略部で扱われることが多い。

また、学術的にも会計の研究分野は財務会計と管理会計ごとに明確に区別されるべきだ。

ところが企業経営の実務において、会計の経営戦略の活用を考えると、この 2 つの会計分野は相互に密接な関係を持っている。

例えば、企業が企業買収や設備投資の意思決定を行うにあたって、投資案件から将来獲得できるキャッシュフローの見積もりや、資本コストを何%に設定するかは、管理会計における検討課題であるが、同時にその意思決定が将来の財務諸表において、いつ、いくらの経常利益につながるかは、経営者にとって重要な判断材料である。

すなわち、企業が将来的に正しい意思決定を模索する管理会計の分野において、財務会計から得られる情報は戦略案の精度を高める上で不可欠な情報である。

また、財務会計にとって管理会計とは、財務諸表によって明らかになった企業経営の問題点を計画し、改善を促す関係にある。

ところが、日本企業ではこの経理部と戦略部の 2 つの会計の情報交換が十分になされない結果、意思決定の精度が低いことが少なくない。

あるいは、戦略部に会計の知識を持つ人員が配置されていないために、これまた企業の戦略に会計が十分に活用されていなかったりする。

そのような会社に出くわすと、つくづく「もったいない」と感じてしまう

なぜなら、社内に企業の戦略的意思決定の精度を高める宝の山があるのにもかかわらず、それは有効に活用できていないからである。

中期経営計画の実現可能性を高める上でも、財務会計と管理会計から得られる情報を踏まえて経営戦略を立案することは重要な鍵となる。

企業は中期経営計画を策定し、企業がなりたいと考える理想の将来像を思い描く。

この計画は企業が投資家や債権者といった利害関係者に約束する 3 年後の姿である。

しかし、いくら新たな事業ドメインへの進出や売上高、ROE などの目標を掲げても、それは「現在」の経営の延長線上にあるのであって、どのようにそこにたどり着くかと言う、戦略案と時間軸の提示がなければならない。

企業が中期経営計画で示す到達目標とは、過去の財務諸表を起点に少しずつ費用努力を重ねた結果、たどりくことができる「会社の理想の将来像」である。

ところが実際には上場企業であっても、勢い良く公表した中期経営計画が道半ばで頓挫

し、たびたび未達成に終わることがある。企業の目標とする姿は明確でも、現場との間に乖離がありすぎて目標達成に至らないのである。

経営者が社内の戦略部に指示して、適当な中期経営計画を作成させるのは、たやすいことである。

しかし、そこには会社が抱える問題点への対処や、将来の到達目標に至るための現実的な行動計画が抜け落ちている。

経営者は戦略案の是非を判断する時、会計的思考を駆使して、常に自問しなければならない。

この戦略案を実行することで「会社にいくらの利益が出るのか」と。

中期経営計画の実効性を高める管理会計の手法としては、投資における戦略的意思決定、予算管理と CVP 分析、M&A における企業価値評価、バランススコアカードなどが有益である

しかし、どのような経営局面でそれらの手法を使えば良いか分からないという意見を聞く。図は、企業の経営判断に管理会計の手法を体系的にマッピングしたものである。

最初に企業は会社戦略として最も重要な企業グループが有するヒト・モノ・カネといった経営資源をどの事業分野に投入するかと言う事業ポートフォリオを決定しなければならない。

そのような全社戦略の決定は、企業グループの最上位に位置するコーポレート機能、すなわち持ち株会社、親会社の本社戦略部等で担われる。

コーポレート機能の重要な役割の 1 つは事業ポートフォリオの考え方を主軸とした全社戦略を中期経営計画に展開し、IR 活動を通じて投資家との建設的な対話を実現することにある。

一方で、コーポレート機能のもう一つの重要な役割は、企業グループ傘下の事業のモニタリングと基本的戦略の方向性を決めることである。

各事業を取り巻く経営環境や業績を考慮して基本的戦略が決定されるが、その経営判断はおよそ「現状維持」「投資強化」「事業売却」「事業再生」「事業撤退」の 5 つに大別される

その 5 つの経営判断と管理会計の各手法の関係性を確認すると、事業を「現状継続」する場合、日常的な業務管理である予算管理と CVP 分析や、財務的な数値目標を組織の全員の行動計画に落とし込むバランススコアカード、日々の企業の活動を見直して原価計算の精緻化を図る活動基準原価計算等は有用である。

また、「投資強化」と言う判断になれば、日常的業務管理に加えて、設備投資の戦略的意思決定や、経営資源の最適な活用を目指す戦術的意思決定が経営判断を精緻化する上で役に立つ。

さらに「投資強化」の手段として M&A によって企業買収を行う場合、財務デューデリジェンスを実施し、フリーキャッシュフロー法や、FPITDA 倍率法などを使って費用価値評価を行うことが、適正な買収価格を決定する上で極めて重要になる。逆に企業グループ内でノンコアの事業を切り出す「事業売却」をもくろむ場合にも売り手側として M&A 業務を手がける事になる。

中には業績が悪化して「事業再生」のプロセスに入る事業も出てくる。

そこでは事業の現状を正確に会計数値で把握し、会計データに非会計データを総合的に考えて、戦略案の策定に取り掛かる。

繰り返すが、会計数値による到達目標とその時間軸を明確に示し、その後の経過を適切にモニタリングしていくことが必須である。

「事業売却」を狙ったがその買い手を見つけることが困難であったり、「事業再生」を目指したが結果が伴わず、再生困難と判断されたりした場合、赤字の出血を止めるために「事業撤退」へ移行する。

そこでは「事業撤退」に伴う損失やキャッシュアウトを正確に見積もり、撤退プロセスを慎重に進めることになる。

この際、事業撤退に伴う損失額は、特に利害関係者の大きな関心事であるため会計的に正確な数値を想定しなければならない。

iPhone12proMax から河野清一が送信