

経営会計で世界の『経理・財務』を 元気にする ―世界的不況に打って出るための経営会計―

日本の経理・財務に揺るぎなし

日本は今、非常に厳しい事態にさらされているが、日本の小中大あわせて二五〇万社が培ってきた経理・財務には全く揺らぎがない。私はそう確信している。会計の世界では国際財務報告基準(IFRS)という黒船の到来に右往左往しているが、会社で三八年間、経理・財務の実務を行ってきた立場から言えば、「IFRSは大したことはない」と声を大にしたい。もちろんわからなければ勉強すべきだが、今までやってきたことが一八〇度変わってしまうのではない。一つ、二つ付け加える程度で十分やっていける。今まで日本の会社が世界中で行ってきたことは通用するし、これまで勉強してきたこと、実践してきたことに大いに自信を持っている。IFRSのエキスを、日本の会社はすでに勉強している。

IFRSは「原則主義」で細かな基準ではなく、抽象的な原則が述べてある。昭和二四年に日本でできた企業会計原則と同じだ。そもそも企業会計原則とは、日本中のいい会社の中からも悪い会社を取り出してつくり上げたもの。そこに戻ろうと言うのだから、恐れるものは何もないし、日

本の「経理・財務」の基準はなくならない。

IFRSの中には、「マネジメント・アイ」(経営者の目)とか、「マネジメント・アプローチ」(経営者の思考)、「マネジメント・シンキング」(経営者の発想)という言葉が出てくる。マネジメント(経営者)を大事にしているのも特徴だが、これも当然で今まで注目してこなかったほうがおかしい。IFRSでは、売上の計上は「出荷基準」ではなく「検収基準」。しかし、財務会計の「売上」として帳簿に載る前の「受注」をきつちりと捉えることが、今後、世界中の経営会計においてとても大事になる。それには、新入社員から、課長になっても、部長になっても、役員になっても、社長になっても決して新入社員の気持ちを忘れてはならない。これが、受注を最重視する「経営会計」の基本である。

「シンプル」と「率先垂範」の大切さ

「マネジメント・アカウンティング」は、日本では「管理会計」と訳されてきたが、私は以前から「経営会計」という日本語にすべきだと主張し続けてきた。「管理会計学会」も「経営会計学会」と名称を変更すべきだと思う。「経営会計」を実行するには、経理・財務部門だけではなく、経理・財務以外の販

売・製造・研究・M&Aといった事業部門の人たちが、企業現場の経営会計の基本を勉強していくことが必要である。そのとき大事になるのが、「シンプル」と「率先垂範」である。

「経営とはシンプルに考えるべきだ」と、私は経理・財務出身の恩師である小田切新太郎社長から教えられた。「経営はコンプライアンスを守って、利益を上げて、税金を納めるだけ」と教わった。経理課長のときから、「実は経理・財務は、出金係と入金係の二人いればいい。その上に金児経理課長がいれば十分だ」という教育を受けてきた。この社長からは、「借り方、貸し方という隠語は、経理・財務以外の人の前では一切使ってはならない」という指示も受けた。

「コンプライアンスを守って、利益を上げて、税金を納める」ことに徹底的に注力すれば、従業員も株主も顧客もみんな幸せである。どのようなどきでも利益を上げるのは、むしろかしいようであり、ある意味やさしい。どんなにいいときも、いいときはなおさら、最悪のときと全く同じ経営をする。そして、何千回も繰り返し言われたのが、「一円の利益の大切さ」である。それで私は「社長！一円の利益が大切です」(中経出版)と



●プロフィール

東京大学卒業。信越化学工業で38年間「経理・財務」の実務一筋。1992～99年常務取締役。94～97年、公認会計士試験(筆記・口述)試験委員。98～2000年、金融監督庁顧問(専門分野「企業会計」)。98～07年、文京学院大学大学院教授、早稲田大学大学院客員教授などを歴任。現在、経済・金融・経営評論家。信越化学工業株式会社顧問。日本CFO協会最高顧問。96年～社交ダンス教師有資格者。著書に、「利益力世界一」をつかったM&A—企業価値最大化に賭けた男たち(日本経済新聞出版社)、「世界一やさしい 私がほしかった社交ダンス用語集」(中経出版)など110冊。



金児 昭 氏

経済・金融・経営評論家、信越化学工業株式会社顧問、
前金融監督庁(現金融庁)顧問、日本CFO協会最高顧問

「税引後利益を一円得るためには、会社は税引前利益が一円六七銭必要。四〇%の税金を払って、一円のお金を会社に残すのが経営である」と。一九七四年に社長になって以来、小田切さんは、監査役、取締役の社用車を次々と廃止していった。自らの車も廃止しようとしたが、「社長にだけは車に乗っていただきたい」という申し出が、当時、社長よりも偉いと思われていた小坂善太郎、小坂徳三郎という顧問の方々からあり、しぶしぶこれを了承した。以来、現在に至るまで、信越化学工業で社用車に乗っているのは、社長ただ一人と聞く。これが、経営の実力である。社長の率先垂範を見た私は、一九九二年に常務になり、経費効率化委員長になったとき、大きな机と椅子、応接セットを返上しようと考えた。「あまり急がず、五カ月くらいかけてやりな

さい」という当時、会長の小田切さんのアドバイスに従って、五段階に分けてゆっくり進め、最後は、平社員と同じ机と椅子にして、経理・財務部門たちと並んで座った。私のところには、社内外から見学者が詰めかけた。銀行の人が面会に来れば、給湯機からお茶を汲んで自分で出した。社長も社員も同じ会社員なのだから、そんなことは当然である。

また、金川千尋社長からは、「コピーの枚数を節減するなどとんでもない」と叱られた。「全社全グループの社長宛に、すべての信越化学グループの報告書は例外なしでA4一枚にするように。」一行ですめば下は空欄でよい。コピー枚数は無限大でよい」と注書きに入れること、と金児委員長名で出すように」との指示を受けた。「こういう経営をすれば全員が、頭を使う」。コピー枚数を制限するような発想では、グループ全体が暗くなってしまう——これが、まさにマネジメント・シンキングである。

良いときも悪いときも変わりなく

会社は絶対好調のとき、大不況のときと同じ経営をするし、大不況になったらなお厳しく経営する。大事なものは「人」。人という最大の資産は財務諸表に載らない。だから人を大事にする経営では、若い人たちに厳しく接すると同時に、それ以上に自分を厳しく律して仕事にあたる。これは、単純なように見えて、実はとても難しい。自分をしっかりと徹底的にかわいがりながら、自由を一〇〇%ではなく九〇%、そして、自己

規律一〇%として経営する。

最後にM&Aにまつわる体験談をご紹介します。私は事業部門とともに多くのM&Aの仕事にかかわってきたが、経理課長のとき、三カ月間米国でM&Aの仕事に参加した。そのとき、小田切社長から「毎日一回必ず、『アフターM&Aの売上が大事だ』と言ってください」という密命を受けた。これは、大変である。「金児は何にも売れないくせに、毎日、売上が大事だとか、買収後が大事だとか言っている。一キロぐらい売ってみろ！」などと、叱られながら、夜中の一二時頃、みながワイワイやっているところに顔を出して、「やっぱりM&Aの買収金額は大事ですが、アフターM&Aの売上が大事ですね。おやすみなさい」と言って、自室に戻って寝ることを繰り返した。こうして、なんと三カ月間、社長の命令を守り通した。

帰国後、「三カ月間毎日、売上に関することを言っていました」と社長に報告したところ、次のようなねぎらいの言葉をいただいた。

「ご苦労さま。事業部の人ではなく、経理・財務のあなたが将来の売上のことを言うから意味があります。あなたの出張報告書は一切いりません」他にも山ほど仕事をしたと思っていた私は驚いたが、これがまさにシンプル経営である。

シンプルな経営を率先垂範して行うことの大切さ。IFRSよりもずっと貴重な日本の経営会計の大本の「経理・財務」はここにある。今さらながらに、私はそう思う。

※本稿は、二〇〇九年二月二日開催の「第6回FASSフォーラム・ジャパン2009」の講演内容を編集部にてまとめたものです。