

特集 本シェルジュが読む中小企業診断士の未来予想図

第4章 財務の過去から未来へ



廣瀬 達也

東京都中小企業診断士協会中央支部／兵庫県中小企業診断士協会

キャッシュレス決済が普及してきました。特に消費増税後の勢いがすごいです。確かに便利、そしてポイント還元という「ニンジン」の影響は少なくないでしょう。しかし、一度体験してしまった便利さは忘れられないもの。ポイント還元終了後、どのような定着結果が見られるのか、興味深いです。

この「キャッシュレス」とか「〇〇ペイ」などの「フィンテック」が与えつつあるビジネスや生活への影響は小さくありません。私はITバンダーで金融分野にかかわっていたこともある身として、「情報技術とお金」の親和性の高さを改めてひしひしと感じます。

「お金の未来、そして私たちの生活はこれからどうなるのか？」と気になるところです。ただ、前のめりに未来だけをのぞくより、きちんと「振り返り」をした後に未来をのぞいてみることで見えてくる道筋があるのではないのでしょうか。

1. 財務の歴史を振り返る

中小企業診断士としてお金を考える切り口は財務です。そのツールは、貸借対照表(B/S)、損益計算書(P/L)です。「B/Sに代表される複式簿記はイタリアのベネチアの商人により発明された」と聞いたことがある人は少なくないと思います。そのイタリアから財務の歴史を振り返ってみましょう。

財務の歴史を振り返るにあたり、お勧めな

のが、公認会計士・田中靖浩先生の書籍です。

『会計の世界史』



田中 靖浩 著

日本経済新聞社

ダ・ヴィンチ、レンブラント、ステイーブソン、フォード、ケネディ、エジソン、プレスリー、ビートルズなど一見会計とは無関係な「有名人」たちのエピソードを交えながら、会計の歴史をドラマチックに解説。会計や簿記が苦手な人でも引き込まれる内容となっている。

(1) 財務1.0～銀行と簿記の誕生～

先にも触れたように複式簿記を発明したのはベネチアの商人です。14世紀のことでした。東方貿易で稼ぎまくるベネチアの商人たち。羽振りのよい彼らは「狙われる」立場でした。貿易の途上の海で、陸で、盗賊に狙われたのです。この商人たちの心配を減らしたのがバンク（つまり、銀行）。バンクは為替手形取引を提供しました。為替手形により「キャッシュレス」(!)な取引が可能となります。また、バンクは融資もしました。自己資金とバンクからの借り入れで、資金を調達。それを資産に投資して運用する。この「型」はまさにバランスシートです。

そのような環境のベネチアで、正確な帳簿で自らの儲けを明らかにする習慣が商人に浸

透したのです。

(2) 財務2.0～鉄道マニアと減価償却～

鉄道の母国・英国で「鉄道マニア」とは、鉄道株で一儲けをもくろんでいた人々のことを指します。産業革命により登場した「蒸気機関車」という資産を擁する鉄道会社は、会社の「株主」の裾野を広げました。ベネチア時代の「家族・親族株主」から「第三者株主」、さらには「投機度の高い株主」にまで。鉄道会社はそのような株主の期待に応える必要があります。

しかし、毎年儲けを出すことは簡単ではありませんでした。固定資産への投資があまりにも大きいからです。投資した期は赤字けれども、投資がない期は黒字では、株主である期間の不公平さが大きすぎます。

そこで経営者たちは、斬新な会計処理を作り出しました。それが「減価償却」です。「減価償却」の登場により、会計上の儲けは「収支（という金庫の中の現金）」から「利益（という損益計算書の上で計算される数字）」になりました。

(3) 財務3.0～管理会計の登場と企業価値～

20世紀に入り、企業経営は「規模」を目指すものから「効率」を目指すものに変化します。経営において「効率」を高める第一歩は「コスト削減」です。「たくさん作る」だけでなく「安く作る」を目指し始めたのです。

「安く作る」ためには工場レベルの効率化だけでなく、会社全体を効率よく経営する必要があります。そのために経営者が知りたいことを教えてくれる会計講座がシカゴ大学で開講されました。講座立ち上げに尽力したのはジェームズ・マッキンゼー教授。「マッキンゼー・アンド・カンパニー」の創始者です。講座の軸は、何台売れるのかを「予測する」のではなく、何台作るべきかを「計画する」ことによる、無駄な在庫や売り損じの防止です。「管理会計」の考え方につながります。

マッキンゼー教授により示された管理会計

の「型」は、「営業利益が〇ドル欲しいなら、売上は〇〇ドル必要」を明らかにするものでした。

しかし、管理会計ができて100年、「計画する」が困難な局面も出てきました。また、「コスト」に注目するのではなく、そこから得られる「リターン」に注目する考え方も生まれています。これは「企業価値」評価などの「ファイナンス」分野の誕生になりました。

(4) 財務4.0～新しいプレイヤーの登場～

さて、ここからは「4.0」の話です。この「4.0」についてお勧めするのは、元バンカーの田中道昭氏の書籍です。

『アマゾン銀行が誕生する日』



田中 道昭 著
日経 BP 社

「ジェフ・ベゾスが銀行を作るとしたら、何をやるだろうか?」。この問いに対して、「テクノロジー企業 vs 既存金融機関の戦い」を切り口に、著者の元バンカーとしての知見と危機感があふれる内容。「あるべき『お金』の姿」を実現できる環境がそろってきた今、その先にある「金融4.0」についても著者の熱い思いが込められた1冊。

気がつけば、最近の私たちにとって身近な金融プレイヤーは銀行などの金融機関だけではありません。もちろん、法人取引などの領域で企業と金融機関の関係は維持されています。しかし、LINE、楽天、ヤフーなどが身近なスマートフォン対応のサービスを提供し、私たちがそれを利用しています。

個人に対する具体的な「接点」を持っていることは、これらのテクノロジー企業にとって相当な強みです。冒頭に触れたキャッシュレス決済などはその象徴です。そして、キャッシュレス化は単に現金が不要となるだけではありません。その先には無人化・自動化、シェアリング化・サービス化の促進という社会の変化につながってきます。

もちろん、これまでの財務1.0から変化しながらも続いてきた会計制度、主要プレーヤーであった銀行をはじめとする金融機関が突然なくなることはないでしょう。

しかし、これまでにはない変化が起こる環境がそろってきています。個人単位の顧客接点を持つこと、ビッグデータの収集・分析などが技術的に可能となったからです。たとえば、従来の信用スコアリングシステムを単純に進化させるのではなく、個人の強みや信頼を「信用」とする新しい融資判断モデルなどが可能となるかもしれません。

これらの潮流をキャッチアップしつつ、リアルな現場にどう落とし込んでいくか。中小企業診断士には、そのような情報収集と行動が求められていると感じます。

2. 情報技術と中小企業のこれから

本座談会では、財務に関わる歴史を振り返りつつ、財務4.0に大きな影響を与える情報技術と中小企業について、本シェルジュメンターの安藤準さんと語り合います。

安藤：廣瀬さんとは中小企業診断士の受験生時代からの知り合いです。廣瀬さんは受験生時代に財務・会計は得意科目でしたか。

廣瀬：いきなり、鋭い質問です。超苦手科目でした。2次試験の事例Ⅳでは簡単な問題の場合、得意な人と苦手な人で得点差がつきやすいともいわれていますので、試験前は「どうか誰も解けないくらいの難しい問題でありますように」と祈っていました。

安藤：そのような祈りをしていたのですか。私も苦手でしたから気持ちはわかります。確かに、事例Ⅳは得点差がつきやすいようです。年によって個性的な設問があったりもしました。ただ、私は基本ができていれば一定の得点はできると思って勉強していました。

廣瀬：苦手という呪縛があると、苦手な気持ち先行して、勉強していても頭に入って

こないのです。ただ、世界史は好きですから、今回の紹介本の1つである田中靖浩先生の『会計の世界史』は面白く感じました。受験生時代に読んでいれば、財務・会計が好きになったと思います。

安藤：たしかに、ベネチアの商人とバンコ（銀行）の関係、盗賊に狙われる状況、また、減価償却という考え方が必要となってきた鉄道会社の背景などは、ストーリーをイメージできて理解しやすそうです。受験生向けの参考書などにも反映できるとよいかもしれません。あるいは、中小企業の経営者に、財務・会計の基本を理解してもらうためのネタとしても使えるかもしれません。

『「数字」が読めると本当に儲かるんですか？』



古屋 悟司 著

田中 靖浩 監修

日本実業出版社

著者の古屋さんは本当の花屋さん。その花屋を舞台に、テーマを管理会計の「限界利益（＝儲けパワー）」に絞り込み、リアルな成長と体験を巧みにおりませた内容になっている。会計初心者にもわかりやすく解きほぐされた解説が魅力的。

廣瀬：経営者向けの財務・会計の基本としては「限界利益」についての理解がポイントになるのではないかと感じています。自分の勉強のために最近読んだのですが、『会計の世界史』の著者である田中靖浩先生が「案内人」としてかかわっている『「数字」が読めると本当に儲かるんですか？』がわかりやすかったです。

安藤：花屋のようなお店にとって限界利益の理解は有効です。ただ、経営者に理解してもらうには時間がかかることも少なくありません。その本が有効なら経営者にも紹介したいです。

廣瀬：個人的には強くお勧めです。私自身は実際の診断の経験が少ないため、どのよう

に経営者に紹介するのが適切なかはわからないところがありますが、ベテランの安藤さんならではのアプローチで紹介していただければと思います。

安藤：ところで、私は元IT企業出身ですが、廣瀬さんもIT企業出身というか、企業内診断士として現役社員です。

廣瀬：はい。ITベンダー勤務の企業内診断士です。

安藤：近年はIT企業というかテクノロジー企業の金融サービス展開の勢いがすごいです。廣瀬さんはどのように考えていますか。

廣瀬：社内で金融分野（お客様が金融機関）を担当していたことがあります。そのときから金融とITの親和性の高さを感じていました。そもそも「数字」は「情報」の1つです。物を運搬したりする必要がないので、ネットワークに乗せる、コンピュータで処理するのに非常に適しています。ただ、私が金融分野にかかわっていた当時は、金融の情報という「数字」を扱えるのは金融機関に限られていました。

安藤：今は違ってきました。コンビニエンスストアの進化とECの拡大あたりで環境が変わったのでしょうか。

廣瀬：国内的にはセブン-イレブンがセブン銀行で参入したあたりが、1つの突破口だったと感じています。さらに、グローバルに見ると、アマゾン、アリババあたりのメガテクノロジー企業の「サービス拡大」ではないでしょうか。

安藤：今のところ、現実的なブランドや信用力の面では、まだ既存金融機関に強みがありそうです。しかし、時代の流れとしては、金融業に新規参入をしてくるテクノロジー企業の勢いが勝っていそうに思われます。特にスマートフォンというテクノロジー企業の「出先機関」が広く個人の手元に広まっていることは、大きな強みでしょう。

廣瀬：そうなのです。ただし、現時点でそれらテクノロジー企業のサービスが中小企業に浸透するにはまだ障壁があると感じてい

ます。具体的には、金融・決済制度の制約、情報リテラシー問題などの壁です。

中小企業にとって導入可能で適切なサービスの選別、普及の支援などが、これからの4.0時代の中小企業診断士に求められることなのではないでしょうか。

安藤：その考えは正しいかもしれませんが。実際の中小企業では、資金計画や限界利益など、基本的な管理会計の理解と実践が必要な企業が多いかもしれません。ところで、廣瀬さんの独立はそろそろでしたか。独立して中小企業に直接関わることができると楽しいかもしれませんよ。

廣瀬：それは未定です。別途検討のうえ、個別に相談させていただくということで……。それでは、この辺で終了したいと思います。

廣瀬 達也

(ひろせ たつや)

2015年中小企業診断士登録。兵庫県出身。ITベンダーに勤務。金融分野のシステム企画・開発などを経験し、現在は官庁・自治体分野のシステム営業を担当している。

