

第一回

会計データの分析は
「統計解析」の視点から！

コンサルタントは
評論家ではない

浦和税理士法人
代表税理士 松波 竜太

突然ですが、残高試算表を見てその印象だけで経営者にアドバイスをしていますか？

印象論だけでものを行い、価値創造活動から程遠い人を評論家と言うの难道うですか。

私たちの立場は評論家でよいのでしょうか？

経営者は私たちに何を求めているのでしょうか？

私はこう考えます。経営者は税理士のことを、自分の会社の経営について、数字に基づいたアドバイスをしてくれ

る専門家だと思っています。

では、数字に基づいたアドバイスとは何でしょうか。試算表を作成して経営分析を行うことを、私たちはよく健康診断に例えます。健康診断では、血液の成分や心電図などから私たちの体の様子を数値化して、値の高低で示し、その許容範囲を数値として提示してくれます。健康であればそれで良いのですが、そうでない場合に必要なものは何でしょうか。それは、次の一手です。「何をすれば良いのか、何をしてはいけないのか」。私たちが知りたいのはそこ

なのです。

それでは、経営分析結果をもって、経営者に対して健康診断の時のように必要とされるアドバイスができていないのでしょうか。少なくとも、試算表を作るというところで、経営状態を数値化するところまでではできていると思います。しかし、問題はその一歩先の話です。その会社や業種にとって、限界利益率の適正值は何パーセントから何パーセントで、何パーセントを切ると危険です、何パーセントを切った場合には、〇〇をしてください。また

は、〇〇をやめてください。こんなアドバイスを経営者は求めているのです。経営には、あまりにも不確定要素が多いために、このようにものを単純化することは、難しいのかもしれませんが。しかし、私たちは、形容詞を最小限にして、数字に基づき、論理構成のしっかりした分析をして、経営者に提示すべきだと思います。

儲かっている会社は経理が しっかりしている。

私たちの周りにある印象論の典型例を挙げてみましょう。

| | | | |
|------|---|----------------------|------------------------|
| 利益 | ○ | A 利益 帳簿 ○ × | C 利益 帳簿 ○ ○ ○ |
| | × | B 利益 帳簿 × × | D 利益 帳簿 × ○ |
| | | × | ○ |
| 帳簿付け | | | |

こんなトークを耳にされたことはあ

りませんか？

「儲かっている会社は経理がしっかりしていて、経営者は経理を大切にしています。だからしっかり帳面をつけましょう」

私はこのトークに疑問を持っていません。確かに当てはまる場合もあります。しかし、これも図に描いてみると矛盾があることが簡単に分かります。

実際の企業の中には、Aのように帳簿付けはできないが利益が出ている、または、Dのように帳簿付けはできないが利益は出ていない、という会社もあります。しかし、先ほどのトークは、BとCの関係だけをピックアップし、帳簿付けと利益に因果関係があるかのような表現になってしまっています。実際に統計を取って散布図を作成してみたら、意外と両者は無関係かもしれません。実際にこのような統計がとられているとは思いませんので、単純に印象論を述べているに過ぎないことがおわかり頂きます。

また、仮にAとDにあてはまるケースがなく、BとCのような会社しかなかったとしても、そこに見いだせるのは相関関係であり、因果関係ではありません。

ません。

例えば、儲かっている会社は、「金勘定をできるくらい心の余裕があるから経理を大切にしている」のかもしれないし、「儲かっているからこそ、従業員が不正をしないか心配で経理を重視している」のかもしれない。

私自身、評論家だった

それでは、印象論でないアドバイスとはなんでしょうか。

これを理解するためには、企業経営における要素の優先順位について考える必要があります。まず、企業経営における要素を「営業・商品・組織・財務」の四つとした場合、優先度の高い順に、「営業√商品√組織√財務」となると、私は考えます。いくら商品が良くてもそれを販売する力がなくては、経営は成り立たない。組織が良くても売れる商品がなければ経営は成り立たない。財務や経理がしっかりしていても、社員がきちんと動けなければ経営は成り立たない、という理由からです（しかし、言うまでもありませんが、それが欠けても経営は成り立ちません）。私は「コンサルティング」に関して

も、右の優先順位に従って行うことが好ましいと思います。

しかし、私たちは税務と会計のプロというだけですので、販売の方法や市場調査、売れる商品、組織論・給与体系などを経営者に指導することはできません。私自身、経営に役立つ知識を身につけようと、たくさんの本を読んだり、経営コンサルタントが主催するセミナーに参加したりしました。また、恥ずかしながら、受け売りの言葉を並べて、私より先輩である会社の社長に講釈したりしたこともありました。しかし、いくら勉強を重ねても、どれも実践が伴わない机上の空論ですので、私より経験豊かで、見識ある中小企業の経営者の方々に納得をしていただけのようなレベルには到達できるわけではないのです。私の話を聞いた経営者も、私の言葉というよりも、本に書いてある「経営の神様の話」ですから、そのときは「うんうん」と納得をして聞いてくれました。けれども、結局のところ、それで経営の方向性などが変わるということはありませんでした。

長い間このことに、私は業務の限界を感じ、悩んできました。しかし、今

振り返ってみると、私がコンサルティングと想ってしてきたことは単なる印象論であり、私自身評論家そのものだったことがわかります。人間は論理よりも感情を優先する生き物ですから、評論家というのわりと受けが良いのです。しかし、感情的に受け入れやすいものは、経営においては「大抵役には立ちません。結局は「総論賛成各論反対」になってしまうのです。

冒頭の健康診断の例に戻って考えてみましょう。

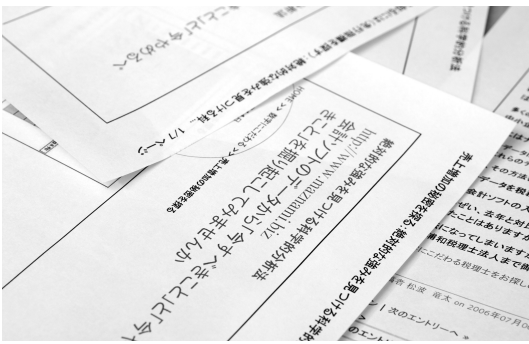
健康診断の結果を受けて、次の一手を伝えるべきなのに、「そもそも健康とは」のような演繹的アプローチでのアドバイスをするというのはいかがなものでしょうか。もちろん、正しいことを言っているわけですから、「いやそれは違います」とは言われたいでしょう。しかし、アドバイスを受けた側は、家に帰ってから、「結局どうすればいいんだか分からない」ということに気づくはずでは。

「経営理念の共有」は大切ですし、それを否定するつもりはありませんが、これは「そもそも健康とは」のような演繹的アプローチにはかなりません。

しかし、経営者が求めているのは、財務や経理などの数字上からわかる、「何をすべきか」「今やるべきことは何か」なのです。こういったニーズに応えるためには、「感覚で行ってきた経営の数値による裏付け、または、感覚と数字のずれの解明」と「数値から浮かび上がる経営上の長所と短所の抽出」が必要となります。私たちは、これらに役立つデータを作成して、帰納的アプローチにより経営者といっしょに考えるということが必要なのです。

測定なきところに進歩なし

私たちの仕事は、経営実態がベースであり、数字の上に経営があるわけではありません。「先生は計算ばかりですからね（実態は分からないでしょう）」と、嫌味を言われることはありません。経営者の心ない言葉に、多くの会計事務所の職員も傷ついていることでしょう。しかし、こういう経営者は、自分の経営を省みるということがないのです。試験の結果を「合っていたか外れたか」と評価するタイプの人間です。



経営を科学的に行うためには、「PLAN→DO→SEE→PLAN…」というサイクルを踏む必要があります。経営を客観的に省みるためには、経営実態を抽象化する必要があります。私たちの仕事は、「会計」という道具を使って経営実態を抽象化して、そこから分かる「次の一手」を経営者に伝えていくことだと私は解釈しています。この連載では、数値を分析し、次の一手となり得る解を見つける方法を紹介していきます。しかし、数字上の解が、そのまま経営上の解として通用することとはめつたにありません。数字上の解は、実際の経営においては仮説に過ぎません。当てはめた時に、実社会がどのように変化するか。ここが肝心なのだと思います。そして、この仮説を元

次の一手を見つけるために

現在、アイティメディア社から依頼を頂いて、「@IT情報マネジメント」というサイトで会計データの分析の記

事を書かせて頂いております。アイティメディア社に記事の打ち合わせに伺ったときに、サイトの編集長から「既存の財務分析は、経営やシステム構築の観点から見て、どうもピンと来ない」というお話を伺いました。印象的だったのは「色々な財務分析をあたってみたのですが、次のステップが浮かばない」という言葉でした。

財務分析は結局以下の4点に帰結してしまう、というのがその理由でしょう。

- ① 利益を最大にする。
 - ② 回収を早くする。
 - ③ 支払はできるだけ引き伸ばす。
 - ④ 現金になりにくい資産は持たない。
- 「では、どうしたらそれが可能になるのか」という質問に対しては、「それ而努力するのが経営であり、社長の仕事なんですよ!」ということになってしまふのです。

結論としては、「他社との競争に負けない優位な商品・サービスを開発する」ということになります。つまり、対策が分析結果と結びついていないのです。そもそも、財務分析は上場企業に対す

る投資判断をするためのものですから仕方がありません。また、恣意性が介入しやすい中小企業経営が大企業分析用の手法に当てはまりにくいということも原因の一つだと思います。

さらに、中小企業用に公表されている各種経営指標は平均値を重視し過ぎているくらいがあります。盲目的にこれら平均値の組み合わせをベンチマークとして使うことは危険です。そもそも、オリジナリティーこそが中小企業の存在意義であるのに、目標を平均値に見出すということ自体がナンセンスなのです。

お客様の日常の経理の資料や財務諸表からそれぞれの状況を分析し、どの経費が売り上げにつながっているのか、何が利益につながっているのかの相関関係などを経営者に示していくことが必要です。例えば、コストの一律カットが販売機会の喪失につながってしまうことがあります。各企業の個別事情に合わせた分析を行わず、経営指標による平均値に基づいたアドバイスをを行っている、このようなことが起こり得るのです。

会計データを統計解析の 視点から見て分析する

今回のテーマは、会計データを科学的に分析することです。そして、大きく次の3つの手法を中心に説明をしていきたいと思えます。どれも、会計データとエクセルを使って簡単に計算することができますが、その計算結果は数学的に裏付けられた信頼できるものです。

①会計データにおける各勘定科目間、または利益との相関関係を回帰分析により求める

②データのばらつきを意識し異常値かどうかを判定する

③時系列分析により将来を予測する

①は、スポーツ界で「バイオメトリクス」と呼ばれている手法とよく似ています。各勘定科目間、または、利益との相関関係を「重回帰分析」を使って一つの数式として表すことにより、関係性を分析します。②は、「分散」という概念を時系列データに当てはめ、効率的に正常・異常を判別し、月次監査の効率を上げたり、不正が行われていないかをチェックしたり、適正在庫

を割り出したりします。③では、経営者や監査担当者の勘で行われてきた将来予測を、経済統計で使われる、季節調整値を求めたりしながら、過去のデータから導き出された実現可能性の高い数値を使い行います。

統計という点、高校の時に勉強した「確率統計」を思い出し、拒否反応を示されるかもしれません。

しかし、そんな心配は無用です。難しい計算式など覚えなくても、概念さえ理解できていれば、計算はエクセルがやってくれます。仮に計算過程が少々面倒でも、一度エクセルのシートを作ってしまったら、あとはずっとそれに当てはめて使えます。

今回の連載は、いわゆるハウツーを中心に説明をしていきたいと思えます。ただし、計算課程がブラックボックスになつてはいけませんので、そのハウツーを補完する程度に理論を解説したいと思えます。大切なのは手法を覚える事ではありません。分析結果を実際の経営に当てはめるだけの経験とイマジネーションです。ですから、1日も早く実践し、多くのサンプルに触れることこそが大切なのです。科学的見

地から中小企業経営を支援していくという面白さと喜びを少しでもお伝えできればと願っております。

松波 竜太 (まつなみりょうた)

税理士 (関東信越税理士会所属)

神奈川大学経済学部卒。大手OA機器商社・会計事務所勤務を経て、現在 浦和税理士法人 代表社員(埼玉県さいたま市)。本業の決算、税務申告・相談を行う傍ら、会計データの統計解析法を研究する。帰納的アプローチにより企業の経営課題を分析し、成果をクライアントである中小企業にフィードバックしている。「多くの中小企業がデータもツールもそろっているのに、それを分析して経営に生かす方法を知らないのは残念。中小企業はもっと生産性を高めていける」と考える。現在、インターネットサイト「@IT情報マネジメント」のビジネスソフトヒント×テクニックで経営分析コラムを連載中。

