



読むだけでアップする!

人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつける～

【2】あなたはP/Lから求める人材を想像できるか

▶ 決算書は自社の経営戦略を 写し取ったもの

今回は、経営数字やモノサシから、事業の全体像や求める人材像を捉える手掛かりを探っていきたい。まず、「企業は各社各様の経営戦略を採用し、その結果として利益を得ている」ということに異論を唱える者はいないだろう。そもそも「戦略」とは軍事用語であり、その全容は決して外部に公表しないものだ。ただし、経営戦略は軍事戦略とは異なり、その全容が決算書によって明らかにされてしまう。決算書とは貸借対照表(Balance Sheet, 以降BS)や損益計算書(Profit and Loss statement, 以降P/L)、そしてキャッシュフロー計算書(Cash Flow Statement)などから構成され、経営戦略に基づく企業活動とその成果を数字により写し取ったものである。そのため、同じ業界に属する企業であっても決算書の内実が異なることも多い。言い換えれば、同業で同じような内容の決算書であれば、両社は血で血を洗う競争を繰り広げ、互いの利益をすり減らしていると読み取れる。一方、同業でも全く異なる内容の決算書であれば、どちらか(もしくは両社ともに)競争を回避する独り勝ちの経営戦略を採用している可能性が高

いといえる。

なお、人事戦略は経営戦略に含まれる項目なので(図表1)、経営戦略が異なれば当然に人事戦略(人材配置・人材開発)も異なる。

▶ 経営戦略を映し出す 「収益」－「費用」＝利益

では人事担当者として、P/Lから何が読み取れるのか、読み取らなくてはならないのか。まずは簡単な式で表してみよう。

$$\text{収益} - \text{費用} = \text{利益 (損益等式)}$$

上記の損益等式には企業活動とその成果が表現されており、例外はない。しかし、その内実までは見えづらいので、もう少し分解して考えてみる。

$$\text{「収益」} = (\text{自社で販売する商品やサービスの「販売単価」} \times \text{「数量」}, \text{そして「品数」})$$

「収益」には、自社の経営戦略をマーケティングやセールス活動に展開したその成果がすべて表現されるのだ。

次に「費用」を分解する。

$$\text{「費用」} = \text{「固定費」} + \text{「変動費」}$$

「固定費」とは、会社の操業(売上高)の度合いに関わらず一定額発生する費用のことである。具体的には、社屋や小売店舗の賃借料、

正社員の給料、借入金の利息など。対して「変動費」とは、操業(売上高)の度合いに比例して増減する費用のことである。販売業であれば仕入にかかる代金、パートタイマーやアルバイトの給料など、店舗の稼働や繁忙などに応じてかかる費用のことを指す。「費用」を構成する「固定費」と「変動費」の在り様には、自社の経営戦略に基づく経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の配分を通じた会社の儲けの仕組みが表現されている。「収益」と「費用」を構成する要素には、その会社の採用する経営戦略が如実に映し出されており、そこには当然、人事戦略も含まれる。例えば、自社の人件費構造をいかに改革し、時代や環境に合わせて適正に管理するかという課題と「固定費」および「変動費」の議論は切り離せない。

今、企業を取り巻く時代や環境は、人事担当者これまで以上に困難な課題を突き付けている。グローバルな企業間競争の激化、少子高齢化、退職年齢の延長、女性の活用、出生率の引き上げ、そして欧米諸国に比べて低いとされる生産性の向上……等々だ。そんなふうな課題が山積するなか、人事はダイバーシティ・マネジメントを所管し、推進する部門として、



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから企業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなただのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リネージュ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。
 ■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●TEL 022-399-9299

読むだけでアツい！
**人事担当者の
 基礎体力養成講座**

個別の雇用条件や事情に配慮しながら、高度な成長を前提としない経営環境における人材マネジメントが求められるのである。簡単にいえばポストもカネも捻出できないなか、正社員の人件費（固定費）比率を引き下げつつ、多様な雇用区分を採用する、業務を積極的にアウトソーシングする、またハブレス（持たざる）経営を実現する等を通じて、労働生産性を向上させながら人件費を変動費化し、そして総額人件費をいかに適正に、柔軟に管理するかということにきる。

▶ P/Lを見る際に気をつけておくべきこと

P/Lの見方・読み方については、拙著『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）も参考にさせていただきたい。ここでは実際のP/Lを「固定費」と「変動費」という企業の経営戦略・人事戦略を反映した“儲けの仕組み”に変換して考えられるよう、情報提供に努めたい。

そもそも実際のP/Lは、先に示した「収益」－「費用」＝利益を相互に関連する「収益」と「費用」を抜き出して、くり直したものであり、「固定費」と「変動費」とは違う考え方で「費用」をまとめている（図表2）。従って、仮に「固定費」を「変動費」化する

図表1 経営戦略のなかの人事戦略

なぜ戦うか、大義名分を決める	→	経営理念の策定
戦の相手を決め、情報を集める	→	競争相手の決定
戦で主に使用する兵器を決める	→	重点製品の決定
主要な戦場とその範囲を決める	→	重点地域の決定
戦の陣形と各役割分担を決める	→	人材配置の決定
各人の教育と訓練方法を決める	→	人材開発の決定
武器、食料の補給方法を決める	→	製品生産の決定

図表2 変動損益計算書への置き換え例

■通常の損益計算書		■変動損益計算書	
売上高	5,000	売上高	5,000
売上原価	3,000	変動費	2,500
(材料費)	2,000	(材料費)	2,000
(労務費)	800	(荷造運賃)	500
(経費)	200	限界利益	2,500
売上総利益	2,000	固定費	2,300
販管費	1,400	(労務費)	800
(給与)	500	(経費)	200
(荷造運賃)	500	(給与)	500
(減価償却費)	400	(減価償却費)	400
営業利益	600	(支払利息)	400
営業外費用	400	経常利益	200
(支払利息)	400		
経常利益	200		

Copyright © 2013-ASIA HUMAN & SYSTEM INSTITUTE.LTD. All Rights Reserved.

図表3 固定費と変動費の分解（日銀方式）

(売上高) = (総売上高) - (売上値引・戻り高)
(固定費) = (労務費) + (経費) - (外注加工費) + (販売費および一般管理費) + (営業外費用) - (営業外収益)
(変動費) = (総支出) ※ - (固定費)
※(総支出) = (売上原価) + (販売費及び一般管理費) + (営業外費用) - (営業外収益)

Copyright © 2013 Kenichi Arai All Rights Reserved.

か、あるいはあえてしないかが課題となる人事としては、通常のP/Lを“変動損益計算書”に置き換えて考える必要があるのだ。ほか、通常のP/Lを用いて自社の「固定費」と「変動費」を分解する場合のP/Lの見方・読み方も示しておく（図表3）。

最後に、この時代、この環境に

おいて人事担当者に求められるのは、自社の経営戦略・人事戦略から導き出された人事制度構築・運用を一気通貫で捉え、そのあるべき全容を描き出す数字を押さえながら、人事のプロフェッショナルとして経営陣と渡り合うことなのである。