



“経営数字デザイン力養成講座”のご提案書

会社の成長をデザインする 体系的な経営数字の読み方・作り方

～経営数字を自由自在に使いこなして会社を思い通りにデザインする経営者であるために～

2014年9月

株式会社アジア・ひと・しくみ研究所

はじめに

はじめに、この提案書を書いたのは、会計分野の専門家ではありません。

主に人事・組織分野の経営課題について解決策をアドバイスするコンサルタントが書きました。そして同コンサルタントは、数字が（とても）苦手です。学生時代も「文系」街道をひたすらに歩いて来ました。そんな、経営コンサルタントでありながら会社の数字から逃げ回っていた人間がある時、必要にかられて、（イヤイヤながら）会計分野の勉強をして、なんと人さまに教えなければならなくなったのです。それから悪戦苦闘の日々がつづき、そしてある時に気がついたことがあります。

それは「数字が苦手な経営者ほど会計知識は使える」、ということです。

経営数字は、会社を思い通りにデザインするための道具（ツール）です。

会社の未来は、特に短期的に見れば、必ずしも思い描いた計画通りには行かないかもしれません。それでも将来に向かって経営をデザインしつづける会社とそうでない会社では、3年後、5年後、まったく違うものになっているはずですよ。

それではなぜ、会社をデザインするための経営数字なのでしょう。

例えば、一般のビジネスパーソンはもちろん、起業者や中小企業者にとって、なにより大切な経営数字と言え、日々の売上や売掛金の回収、仕入代金や店舗の賃借料の支払い、借入金の元金、利息の返済、従業員に対する給料の支払い等、さらにはこのような入出金を予定した資金繰り、運転資金の確保が頭に思い浮かぶことでしょう。

日々の仕事と密接におすびつく経営数字という意味では、例えば決算書（損益計算書、貸借対照表等）は二の次、三の次という方も多いのではないのでしょうか。

たしかに日々の仕事をこなすための経営数字はそれで十分かもしれませんが、未来における会社の成長や発展、業績をデザインするという視点で考えれば、決算書等も大いに活用すべき重要な情報源であり、道具となります。

なぜなら、大企業であろうと中小企業であろうと大枠は同じルールに則って作成されている経営数字は、自社の儲けの基本的な構造、商売の勘所や着眼点、そして具体的な企業事例（良い例、悪い例）や業種・業界の傾向を教えてくれるからです。

それでは会社をデザインするためにどれくらいの知識が必要かといえば、会計の専門家と同じレベルの知識が必要なわけではありません。起業者や経営者として、必須の数字感覚さえ身につけてしまえば、あとはその時々で必要となる会計知識を専門家に訊ねればよいのです。

言い換えれば、専門家にあなたのデザインのイメージを具体的に伝え、有益なアドバイスを引き出すためにも経営数字を「読みこなし」、さらには理想的な経営数字を「創り上げる」力が必要となります。

最後に、会計分野は積上げ学習により身に付くものです。ですから、今すぐはじめましょう。

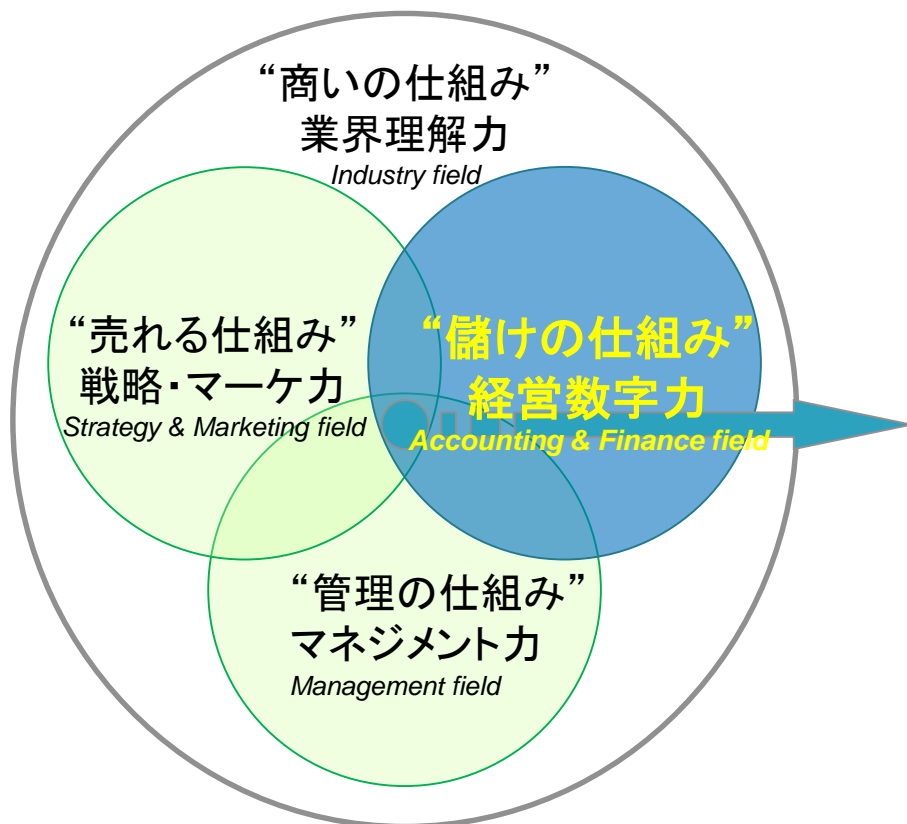
本講座の位置づけ

経営数字デザイン力養成講座は、起業者や経営者等に必要な“ビジネスの基礎体力”として、経営の状況(数字)を商売の仕方や仕組みと関連付けて捉え、考える力、すなわち経営感覚について、基礎から勉強されたい方に、その“はじめの一步”を養っていただきます。

経営感覚を、業界固有の商慣習や数字をおさえる

- ・ 商いの仕組み(業界理解力)
- ・ 儲けの仕組み(経営数字力)
- ・ 売れる仕組み(戦略・マーケティング力)
- ・ 管理の仕組み(マネジメント力)

それぞれの融合領域において養うべきものとしてとらえ、身近な事例やストーリー仕立ての演習を盛り込みながら分かりやすく解説いたします。そして、どんな複雑な現実課題にも立ち向かい、応用することのできる“ビジネスの基礎体力”をつけていただきます。



こんな方におすすめ！

- 自らのビジネスプランを経営数字におとしこみ、着実な見通しを立てた上で起業したい。
- 会社の成長・発展を思い通りにデザインして、中長期的にもぶれない経営を実現したい。
- 社長の人間力頼りの経営に限界を感じ、新たな成長ステージの経営管理を実現したい。
- 会計の専門家に自社の経営の方向性を明快に伝え、有益なアドバイスを引き出したい。
- 商品の付加価値や経営革新を、具体的な数字に基づいてシミュレーション・実行したい。

上記を実現したい会社員／起業者／中小企業経営者／その他、で経営数字の初学者、苦手な方

カリキュラム概要

- 1** **会社の成長を分析・デザインするための決算書活用術(知識編)(活用編)**
会社の成績表や財産の見方・読み方をさまざまな視点や分析を通じてひも解きながら、自社の属する業種・業界の収益構造やリスク、経営の勘所を学びます。また、グループ演習で架空企業の決算書と分析資料から経営課題を洗い出し、課題解決の方向性をさぐる力を養います。会社の成長を客観的にとらえ、分析・デザインする力をつけます。
- 2** **会社の売上・コスト・儲けの仕組みと商売の基本構想(基礎編)(発展編)**
起業家・企業者に必須の経営数字力や経営管理を学びます。利益計画を立てる演習を通じて、会社の売上、コスト、儲け等、商売の基本構想を経営数字で捉える力を養います。さらに実践的な力として、一体自社のどの製品(商品)・サービスがどれだけ儲かっているのか?仕入れや製造、販売の組み合わせを変えると儲けはどう変わるのか?など、経営数字でビジネスを考える力を学びます。
- 3** **儲けを最大にする価格戦略の考え方・決め方**
売上が上がれば利益も増えるはずと信じて、ライバル企業と無理な値下げ合戦を繰り返し、コスト削減で利益をなんとか捻出することに社内が疲弊していませんか?今、元気な企業の経営者は、自社製品やサービスの価値と価格、利益の関係を理解し、自由自在に構想することで、利益を生み出してきました。当講座では、価格戦略の考え方、価格の決め方を学びます。
- 4** **利益を上げる予算編成から経営管理までの仕組みの作り方**
企業の経営管理手法として、予算管理を成功させるための諸条件と企業の儲けの仕組み、仕組みにそった利益計画の策定について学習し、利益を上げる予算の立て方とは何かを把握します。また、自社の儲けの仕組みや成長ステージに応じた業績管理について学び、組織や社員を動かし、目標の達成に結び付ける管理の仕組みについて理解します。

※次ページ以降、各カリキュラムについての詳しい説明を掲載しています。

1.会社の成長を分析・デザインするための決算書活用術 (知識編)(活用編)

▼ 講座の目的

- 決算書は会社を思い通りにデザインするための案内役(ガイド)であり、道具です。たしかに日々の仕事をこなすための経営数字は、日常的な経理や資金繰りで十分かもしれませんが、未来にむけて会社の成長や発展、業績をデザインするという視点で考えれば、決算書は大いに活用すべき重要な情報源であり、道具となります。
- それに決算書は、特定の業界、特定の状況にしか当てはめられない成功法則やノウハウを除いた本物の経営ノウハウの宝庫なのです。
- 本講座は、①前半で基本的な決算書(損益計算書、貸借対照表等)の見方及び財務分析を学んでいただいた後、②後半では①で習得した知識を使いこなすため、グループワークでケーススタディ(初級編)に取り組んでいただくことで、基本的な決算書の見方・読み方に関する知識を習得し、知識を活用することで理解を定着させます。

▼ カリキュラム:

①知識編

- 決算書の見方を学ぶ
 - 会社の成長をデザインするために必要なこと
 - 会計の種類と目的、決算書の種類
 - 損益計算書(P/L)
 - 貸借対照表(B/S) 等
- 決算書の読み方を学ぶ
 - 決算書分析の方向性、留意点
 - 儲ける力を判定
 - 借金返済する力を判定
 - 規模を大きくする力を判定 等

②活用編

- ケーススタディ(初級編)
 - ケース説明
 - 実施準備・実施
- プレゼンテーション
 - 発表準備
 - 発表・講評

※講習時間は「知識編」「活用編」ともに半日(4時間)

2.会社の売上・コスト・儲けの仕組みと商売の基本構想 (基礎編)

▼ 講座の目的

- 起業家、または企業者が優れた儲けの仕組みをもつビジネスモデルを構築したり、会社の成長を自由自在にデザインしたりするためには、主に管理会計分野の経営数字を用いて事業計画を幾度も練り直し、創り上げる力が必要となります。
- 本講座では、起業するために最低限必要な経営数字を学び、店舗(ラーメン屋)の利益計画を立ててみる演習を通じて、数字を用いながら事業計画をシミュレーションするための知識、スキル“はじめの一步”を身につけます。

特に起業に際しては、本講座の受講は“最低限”知っておきたい必須知識、身に付けるべき経営感覚と考えます。

▼ カリキュラム:

- 起業する前にこれだけは理解しておこう
 - 儲けの構造を決める2つの種類のコスト
 - どれだけ売上があれば会社は儲かるか?
 - 売上、コスト、儲けの仕組みを理解する
- ラーメン屋の利益計画を立てよう(演習)
 - 例えばラーメン屋を立ち上げたとしたら
 - 販売数量と単価、コストを見直してみる
 - あなたはこのラーメン屋をはじめますか?
- 業種やお店の出し方で異なる儲けの仕組み
 - 不況でも儲かる／儲からない構造の会社
 - 儲けるための正しい努力／構造を変える?
 - その他知っておきたい経営指標あれこれ
- ビジネスモデルで異なる儲けの仕組み
- まとめ

※ 講習時間は半日(4時間)

2. 会社の売上・コスト・儲けの仕組みと商売の基本構想 (発展編)

▼ 講座の目的

- 起業または中小企業を経営するために必須の経営管理(発展版)として、一体、自社のどの部門、どの製品(商品)・サービスがどれだけ儲かっているのか、仕入れや製造、販売の組み合わせを変えると儲けはどう変わるのか、赤字製品の製造をやめるともっと赤字になるのはなぜか。赤字製品の値引きはありうるのか?等さまざまな切り口から経営者としての勘所を学んでいただきます。
- またあわせて、経営数字の視点から起業者や中小企業者が取るべき経営戦略とマーケティングについて演習を交えて考察していただきます。
- 本講座では、経営者としての疑問にお応えするため、基礎編の直接原価計算、損益分岐点や限界利益分析等も用いた個人ワーク、グループワークを通じてより実践的な内容を学んでいただきます。

▼ カリキュラム:

- はじめに
 - 前回のおさらい
 - 最低限知っておかなければならない原価計算
 - 損益計算書のからくりを知り、うまく活用する
- 儲けるために何をどれだけ製造すればよいか
 - 会社の儲けのキーワード、限界利益は率か額か
 - その製品を作るのに固定費はどれだけかかっているか
 - 限界利益率の高い製品の組み合わせ策を考える
 - 生産能力に限界があるとき、重点製品の決め方
- 儲けるために何をどれだけ仕入れればよいか
 - 商品回転率と限界利益率から儲けの高い商品を見分ける
 - 商品別、地域別、取引先別の儲けを把握する
 - 売れ筋商品と死に筋商品の位置づけと対策を考える
 - 坪当たりの販売効率と個別商品利益と改善策を考える
- 製造や仕入以外の原価を把握して、削減する
 - コストは製造や仕入(売上原価)だけではない
 - 販売費及び一般管理費を分解してみよう
 - スタッフの営業や事務活動を原価としてどうとらえるか
 - 真の儲けを明らかにする
(取引額の大きいお客様だけど本当に儲かっているの?)
- まとめ

※ 講習時間は半日(4時間)

3.儲けを最大にする価格戦略の考え方・決め方

▼ 講座の目的

- 会社の売上は商品やサービスの価格と数量、品数で決まってきます。
- その組み合わせについて、戦略的に考え取り組むことなく、安易に値下げするだけでは決して利益を生み出せません。また仮に値下げをするにしても、どこまでの値下げまでなら許されるのか、その限度もきちんとおさえておかなければ経営はすぐに立ち行かなくなってしまうでしょう。
- 本講座では、厳しい時代を生き抜くために必須の価格戦略の考え方、価格の決め方を一部具体的な価格調査資料もご紹介しながら、学んでいただきます。

▼ カリキュラム:

- はじめに
- 価格の考え方
 - 「価格決定は経営そのものである」とは？
 - 値上げ・値下げとの利益の関係
 - 生産量とコストの関係
 - 製品ライフサイクルと価格の関係
- 価格の決め方
 - 価格設定3つの視点「原価志向」「競争志向」「需要志向」
 - 価格設定の代表的な手法
 - 価格設定のテクニク
 - 製品の組み合わせと価格設定
- 価格の調べ方
 - 顧客視点で最適価格を実現する調査方法とは
 - 価格は安ければ安いほど良い、ではない
 - 調査方法と見込み客の巻き込み方
 - 調査方法の限界をどう克服するか
- まとめ

※ 講習時間は半日(4時間)

※ 当講座では、消費者向けにご商売をされている方、法人向けにご商売をされている方を区別せずにまずは“基礎的”な内容が学んでいただきます。

4.利益を上げる予算編成から経営管理までの仕組みの作り方

▼ 講座の目的

- 予算は、企業がその経営活動を通じて達成したい目標を数値に写し取り、管理するものです。経営活動のイメージを予算として数値管理にのせるためには、まずは経営者が自社のビジネスモデルや儲けの仕組みを理解した上で、事業計画として展開する数値から「何を読み取りたいのか」「何を読み取ることができるのか」を押さえておくことが必要です。また、予算管理の限界やその対策について理解しておくことも必要でしょう。
- さらに経営者には、予算管理とあわせて事業や社員の業績をどうとらえるか、評価するかという、いわゆる業績管理に関する適切な理解も求められます。複雑すぎる、または誤った業績管理は社内に不満や問題を生じさせ、結果、経営に大きなダメージを与える可能性があります。また事業や製品の成長ステージに応じて業績を測る物差しを変えていくことも求められるため、適宜見直しも必要となります。
- 本講座では、企業の経営管理手法として、予算管理を成功させるための諸条件と企業の儲けの仕組み、仕組みにそった利益計画の策定について学習し、利益を上げる予算の立て方とは何かをつかみます。また、自社の儲けの仕組みや成長ステージに応じた業績管理について学び、組織や社員を動かし、目標の達成に結び付ける管理の仕組みについて理解します。

▼ カリキュラム:

- はじめに
- 総合的な利益管理としての予算管理
- 会社の儲けの仕組み分析と利益計画の立て方
- 予算の編成と統制、評価
- 予算管理の限界と対策
- 経営活動を推進する業績管理
- 例えばバランス・スコアカードという手法
- 事業から組織、個人への業績管理の展開
- まとめ

※ 講習時間は半日(4時間)

これまで当講座を受講されたお客様の声 1/2

▼ 経営数字デザイン力養成講座のお薦めポイントは？

- 非常に具体的で、演習形式だったのでわかりやすかった。演習では講師が意見を否定せず、寄り添ってカバーしてくれた。
- 経営側にいるが、いまさら聞けない基本(知っているつもりだったが!)を学べる機会として。異業種からのヒントや、受講者同士の交流があるところ。その他、税理士さんが教えてくれない運営基本術、大企業も創業夢見人も同じ「基本は一つ」、管理できなければ継続しない!ということ、ビジネスプランの土台の考え方、現状を把握する力、指標などを学べた。
- 経営の状態を数値化して評価できる点。税理士・会計士の方々には支援できない範囲の経営支援情報を提供してもらえた点。
- 資金の流れを具体的な例で分かりやすく教えていただきました。
- 数字の事だけではなく、数字から考えられることや、事業をしていくうえで数字の予想の大事さを知ること、少しでもリスクを減らすことができるのだと思いました。グループワークでは自分以外の意見を聞くことができ、とても有意義な時間でした。
- これから起業する方には経営数字の意味と目的を正確に理解し、目隠しでダイブするようなリスクを回避して、現実的な計画を立てられるようになること。既に起業されている方には、これからの舵の切り方で、どの程度の効果が得られるか見通しが立てられるようになること。

これまで当講座を受講されたお客様の声 2/2

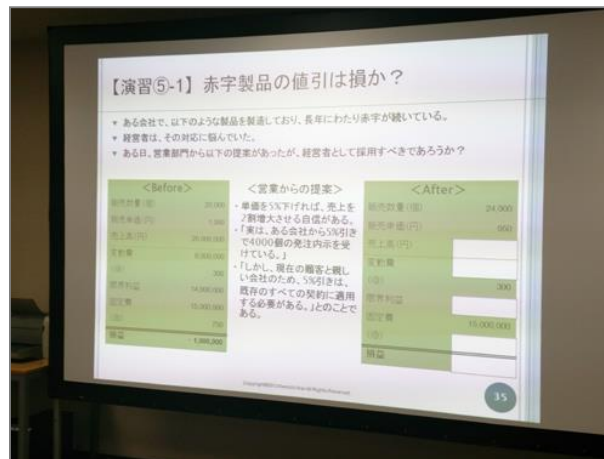
▼ この講座へのメッセージなどがあればお願いします。

- 起業を考えている方が、特に今、踏み出そうとしているビジネスに自分の思いや妄想はあっていいのだが、そこには基本的な仕組みがあり、それを先に知っていることで、心が折れる回数が減り、自分の夢に近づけることができる。
……と思うので、これからも「経営数字の講座」を開催し広めてください。応援しています。
- 新井先生のご都合は分かりませんが、ぜひ、地域で起業する方々のために、同じような内容でセミナーを繰り返しご開催ください。
- 今回のセミナー、1回のみ参加になりましたが、次回があれば、全セミナー参加を目指したいと思います。資金、財務、価格等で非常に参考になりました。有難うございました。
- また、経営数字デザインカセミナーが開催されたら参加したいです。(^^)
このように実用性のあるセミナーがあると、とても嬉しいです。ありがとうございました。
- 非常にためになり、心地よく頭も使い、参加の皆様とも楽しい交流が出来て、実に充実したセミナーでした。もっと沢山の方にこのセミナーの良さを正しく伝え、参加されると良いと思います。

講座の風景



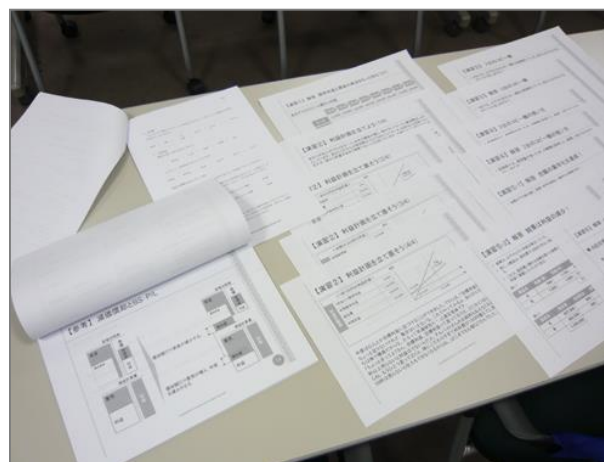
講師の熱意溢れる講義に受講生の方も真剣に耳を傾けます。



座学ばかりでなく、演習も多用した参加型の講習内容となっています。



グループワークで他の受講生の方の意見を聞いたり、ディスカッションすることで自己理解を深めます。



実践的なテキストは、講座終了後の振り返り学習に役立ちます。

お問い合わせ

Asia Human & System Institute

東北で働きたい。日本を広く使おう！

アジア・ひと・しくみ研究所

Address : 宮城県仙台市太白区柳生7-20-10 Patio iris B 101

TEL : 022-399-9299

HP : <http://ahsi.jp>

FB : www.facebook.com/Asiahsi

