

(この文章は「日経情報ストラテジー」(日経BP社)2003年3月号に寄稿したものです。)

「5%経営」から脱却せよ

適切な目標設定が現場を動かす

・プロローグ

今、経営目標の管理において、経営者と現場の社員の間には深い溝が生じている。現場サイドの実現可能性から逆算された目標では、真の改善を導き出すことはできないし、経営トップから一方的な目標を与えても、現場のモチベーションは上がらない。資本コストを顕在化する指標としてEVA(経済付加価値)が注目されているが、新しい管理指標を導入すれば、適切な管理が実現されるというのは短絡的である。

大半の企業において現場の社員は、会計知識や財務数値の重要性について認識はしていても、日常においては「ノルマとしての売上高」と「経費の本年度予算残高」以外に注意を払っていないのが実情ではないだろうか。

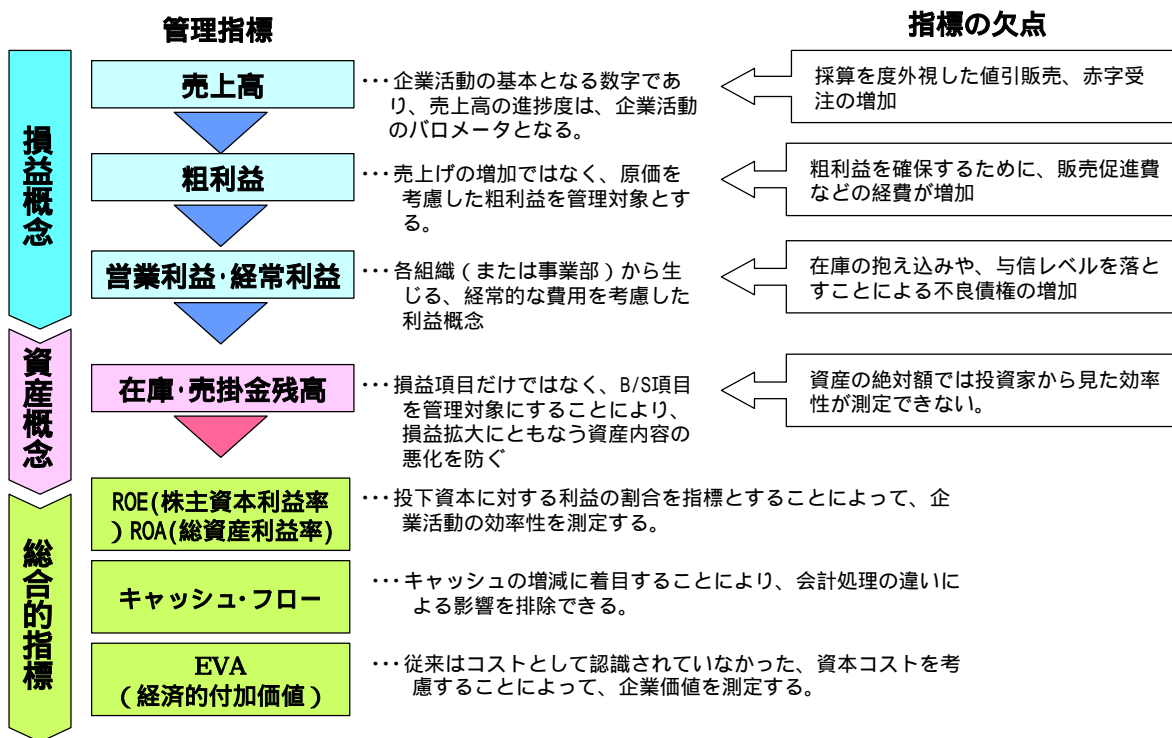
・現状 ~ 2つの要因が溝を深める ~

なぜ、このような溝が生じるのか。第1に、業績評価基準として次々と提唱される新しい指標の導入に社員が混乱していることが考えられる。

会計制度に「会計ビッグバン」と呼ばれる大きな変化がおきている。退職給付会計、税効果会計、キャッシュ・フロー計算書、減損会計等々新たな概念が次から次に導入され、貸借対照表の資本の部だけでも一年前とは大きく様変わりしている。

経理や財務の担当者でさえ追いつくことが困難な大変革が、一般社員の混乱に拍車をかける。

特にEVAやROE(株主資本利益率)、キャッシュフローといった指標を理解するには、従来から用いられていた、売上高や粗利といった概念とは異なり、ある程度、会計の素養が必要だ。現場レベルの会計知識が、この変化に合わせて進化しているわけではなく、新しい経営指標を導入するマネジメント側(企画部や経理部)と従業員側の知識ギャップが広がっている。



第2に、会計知識を学習する際の方向性がずれていることだ。会計は、企業活動の結果を外部利害関係者へ報告する手段であるとともに、企業内部者の活動を管理するための手段としても用いられるという二面性を持つ。通常、会計を学習するカリキュラムは、前者の外部利用者の視点から会計を説明したものが多く、

しかし、外部利用者として「危ない会社の見分け方」や「粉飾決算の見抜き方」を必要とするのは融資や与信管理を担当する一部の方々のみであり、一般の社会人の場合、企業組織の内部者として、自社の会計に接する場面がほとんどである。（全ての企業活動は、常に会計に接しているのであるが、当事者にその自覚が薄いのが現状である。）

したがって、企業内部者としての日々の行動が、どのように企業全体の財務数値に結びついているのかを理解することが重要になる。会計知識を身につけるにあたっては、企業内部者からの視点にフォーカスしたカリキュラムが有効である。

解決への提言

1. 最低限の会計知識の習得

まず第一に、従業員が最低限の会計知識を身につけることが前提になる。従業員の会計知識教育に、従来以上の時間とコストをかけなければ

ならない。自分達の改善目標として与えられている指標だけではなく、その指標と企業全体の経営目標がどのように関連しているのかまで理解できなければ、意志のある行動は導き出せない。

走ることを目的とするマラソン選手や、足しか使うことのできないサッカー選手が上半身の強化に励むのは、自らの最終的な目標との因果関係を認識しているからである。

理解していただきたいのは、財務指標が進化している背景には、従来の銀行借入による資金調達を中心とした経営が限界を迎え、投資家や市場を無視しては経営が成り立たないという環境変化があるということだ。

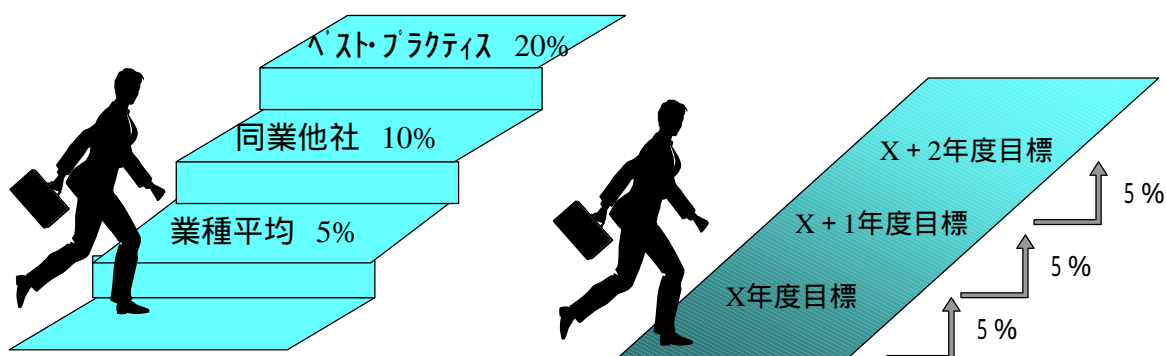
ROE を例にとると、「資本コスト」の概念を理解していれば、自社の ROE が市場金利以下に低迷していれば、マーケットにおいてどのような扱いを受けることになるかがわかるはずだ。黒字化だけで満足することはできないのである。

2 . 適切な目標水準の設定(5%経営からの脱却)

第2のポイントは、適切な目標水準を設定することだ。

翌年度の予算を作成する際に、「売上高 前年比5%増」とか「経費10%削減」といった表現がよく使われる。この5%や10%はどのような意味をもつのか、それは単に、努力可能な印象を与えるレベルとして用いられているに過ぎない。こうした漸次的な改善のみを指向する経営をわたしは「5%経営」と呼んでいる。

小出義雄監督が高橋直子選手に「前回の5%増しで走ってみろ」とか、原監督が松井秀喜選手に「去年の10%増しのホームランを打て」と指導するだろうか。導入する管理指標の目標水準には、意味がある数値が設定されなければならないのだ。



現場と経営トップが合意できる目標を作るには、例えば競合会社と比較可能な数値を参考にすることだ。優良企業のベストプラクティスを目標とするベンチマーキングも有効な手法である。ただし、他社データは、会計処理の違いや人員構成によって、自社データと大きく乖離する場合がある。その際には、従業員の納得する方法で修正を加える。例えば、売上高販管費比率の差異が短期的に改善できない人件費や賃借料から生じているならば、それを控除した比率を目標とすればよい。

段階的な目標設定が可能になれば、社員のモチベーションを維持しやすい。松井秀喜選手に設定すべき目標は、年間ホームラン数 55 本（日本記録）と 73 本（大リーグ記録）ということだ。

（注）文中 EVA はスターン・スチュアート社(Stern Stewart & Co.)の登録商標である。