

博士論文

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力

高知工科大学大学院 工学研究科 基礎工学専攻
博士後期課程 起業マネジメントコース

学籍番号：1248011

氏名：松尾 泰

学位論文審査委員

主指導教員：那須清吾教授

副指導教員：中川善典教授

副指導教員：林一夫教授

審査委員：上村浩教授

審査委員：高木方隆 教授

2023 年 3 月

要旨

筆者は、産業能率大学経営管理研究所に勤務して、企業に対しての研修を中心に行っている。主な仕事内容としては、経営人材候補者育成についての研修である。一般的な経営人材候補者育成研修の内容としては、リーダーシップ、経営戦略、マーケティング、会計について体系的に学習するものが多い。本学の経営人材候補者育成研修においても基本的には同様の研修を実施している。しかしここ数年今まで実施している経営人材候補者育成研修の内容を変えたいという要望を受ける機会が増えている。要望として多いのが会計分野の扱いである。今までに実施した研修の中で会計の内容は 1 つのセッションとして取り扱いがなされ、財務会計の内容が中心で経営を行う上でなぜ会計スキルが必要であるのかということが十分に理解できていない状況である。経理部で働く知識を身につけるのではなく、経営者や経営幹部が経営に活用することが出来る自社の課題を解決できる会計スキルを習得させたいということである。

本研究では、経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を会計思考力として、その思考力を身につける経営人材候補者育成研修プログラムを設計し顧客の要望を満たすことを目的としている。顧客の要望を具体的に整理すると、参加する受講者は、仕事で成果を上げている将来の経営人材候補者であるが他部門の事を十分に把握出来ていない。研修の場で他部門にも興味を示すようになり全社視点で物事を見る事ができるようになってほしい。また短期的視点でマネジメントしている方が多く、長期的な視点でマネジメントできるようになってほしいということである。さらに会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場で自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るようにしたいということである。経営者が意思決定を行う上で考えるべき視点を身につけてもらい今まで以上に自社に関心を持ってもらいたいということである。

会計思考力習得に必要な知識を整理するとともに顧客の要望を満たすために必要な先行研究や関連研究を活用する。自社を研修教材で活用することで会計知識だけではなく自社に関わる知識を収集できることで効果が出ると考えている。知識創造理論を活用し、全社の目標経営指標を達成するために、会計知識を習得し部門の違う個人や職場が保有している暗黙知や詳細な情報を活用することで実務上効果があったとしている。長期的視点、経営者マインドを持つために、新規事業を検討することにより効果が出るということを示している。新規事業検討することで全社視点や長期視点に視座変容し、ステイクホルダーを巻き込む力や組織を動かす実践知を獲得できるとしている。

以上のような実務上で行われるプロセスが研修の場においても実現することが出来るのかどうかについて明らかにするためにリサーチクエスション、サブリサーチクエスションを設定した。

(リサーチクエスション)

・会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのか？

(サブリサーチクエスション)

・会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのであれば、習得した会計知識や新規事業検討がどのように影響を与えているのか？

研究の目的は、経営人材候補者が会計思考力習得研修を受講し自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのかを明らかにする。会計思考力を習得させたい顧客の要求に答えるために先行研究や関連研究から会計思考力習得に必要な要素を整理する。顧客の要望を踏まえ、本学のこれまでの経営人材候補者育成研修から得たノウハウを結集し研修プログラムを設計する。会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や今後進むべき方向性を考えることが出来るのかどうかを明らかにし、それぞれの視点を行き来させることが出来るのであれば習得した会計知識や新規事業検討することがどのように影響を与えているのかを明らかにする。このことが明らかになれば顧客の経営人材育成の課題を解決し実務的なインパクトを与えることが出来ると考えている。

研究方法として、会計思考力を習得できるプログラムに必要な要素を先行研究、関連研究を整理するとともに研修プログラムを設計した。設計した研修を3社に実施し受講者の参与観察情報・アンケート情報からリサーチクエスションを明らかにした。さらに把握できていない内容を明らかにするために受講者や研修運営担当者5名に対して半構造化インタビューを行い、サブリサーチクエスションを明らかにした。

研究の結果、リサーチクエスションの答えとして、会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン1の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パターン2の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン3「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン4「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の4つの思考パターン内を行き来し、それぞれの思考パターンで発散したアイデアを会計スキルを基に収束させ経営の方向性を思考する力が身についたと把握することが出来た。リサーチクエスションにある部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点で整理されその4つの視点が行き来したことが把握出来た。研修を通じてステップを踏む中で会計スキルを

経営に活用するために思考パターン 1、思考パターン 2、思考パターン 3、思考パターン 4 の 4 つの思考パターンを習得した。そして自社の新規事業検討を通じて自社の未来を描く中で経営者の視点に切り替わりダブルループ学習がおきて、経営リスクを会計視点で検討することで思考パターンが行き来したと推測することが出来た。

サブリサーチクエスションの答えとして、習得した会計知識の影響であるが、経営活動と決算書の関係性を理解出来ていたことで、部門視点や全社視点への切り替わりがスムーズに出来たというのが把握出来た。日頃は部門中心で自社を見ていた方が、自社や競合企業の決算書分析方法のやり方を理解できていたことで受講者それぞれが保有している暗黙知や詳細な情報が決算書にどのように影響を与えているのかを把握できていた。同様に部門や長期的な視点に関しても投資の評価方法を学ぶことで短期的視点だけではなく長期的視点で経営を考える重要性を理解できていた。さらに自社の新規事業を検討することで、自社を良い会社にしたいという思いと会計数字がリンクし 4 つの視点から経営リスクを考えることがスムーズにできていたと考えることが出来ていた。会計のルールや仕組みを理解させることを前面に出すことなく経営を行うために会計スキル習得が必要であるということを理解させる研修設計であったことにより効果が出たものだと推測することが出来る。決算書は経営活動の具体的内容を数値により抽象化したものであるもので、抽象化した決算書をそのまま読み込むことは難易度が上がる。しかし研修の中でさまざまな経営活動の結果がどのように決算書に表れるのか、新規事業作成等の実務的疑似体験で考えたアイデアが決算書にどのように表れるのかについて考えるトレーニングをすることで、抽象化されている決算書を見ると経営活動がイメージできるようになったのだということが推測できる。

新規事業検討の影響であるが、自社の新規事業を検討段階に入り自社をさらに良くしたいという思いを持ちディスカッションを通じて徐々に経営者の視点に切り替わり様々なリスクを会計的な視点が考えたことも経営者の視点に切り替わった要素の一つであると思われる。ステップを踏む中で会計を経営に活用する方法が徐々に理解されて新規事業検討を通じて自社の未来を描く難しさや面白さを体験し経営者マインドに変化したと推論できる。新規事業は既存事業のように経営活動のプロセスが決まっていない。ゼロベースで事業内容を考える必要がある。具体的には新規事業のビジネス構造を検討する中で、何年で投資を回収しなければならないのか、他事業とのシナジーやコスト削減効果はあるのか、利益はどのように生み出すことができるのかについて既存事業では考えてもいなかったような事を新規事業では考えることが必要である。つまり新規事業のビジネス構造と決算書の数字を結びつける思考力が必要になる。そのために受講者それぞれが経営におけるリスクとリターンを考える中で新規事業を決算書の数字に結びつけて考えることが出来たと推論出来た。このことから新規事業検討を行う事が 4 つの思考パターンが行き来したキーフアクターになったのは間違いないと思われる。

以上を整理すると習得した会計知識とタスクに関わる知識が融合することで判断や意思

決定にポジティブな影響を与えたと考えることが出来る。新規事業を考えるためにチームメンバーが保有している暗黙知や詳細情報と会計知識が融合し経営を考えることが出来た。会計知識を活用し新規事業のアイデアがどのように会計に変換されるのかを考え様々なシミュレーションを行えるようになったということが推論することが出来た。

本研究により、以上の研究の成果を得ることが出来た。

Abstract

The author works for the Institute of Business Administration at Sanno University and focuses on training for companies. The main focus of my work is training candidates for management positions. In general, most of the training programs for management personnel candidates include systematic studies of leadership, management strategy, marketing, and accounting. The University's management candidate training program is basically the same as the training for management candidates. However, over the past few years, we have received an increasing number of requests to change the content of our management candidate training programs. One of the most common requests is the treatment of the accounting field. In the training programs we have conducted, the accounting content was treated as a single session, and the focus was on financial accounting content. We would like to help managers and executives acquire accounting skills that can be used in management to solve their own company's problems, not to acquire knowledge to work in the accounting department.

The purpose of this study is to satisfy the client's request by designing a training program for prospective management personnel to acquire accounting thinking skills, which are necessary for managers and executives to grasp the current status of their companies and to think about the future of their companies. The client's specific requirements are that the participants are future management candidates who are achieving results in their work, but do not have a sufficient understanding of other divisions. We hope that they will become interested in other divisions and be able to see things from a company-wide perspective at the training sessions. In addition, many of them are managing from a short-term perspective, and we hope that they will be able to manage from a long-term viewpoint. In addition, they would like to have the participants be able to understand their own company from the departmental perspective, the company-wide perspective, the short-term perspective, and the long-term perspective, and to think about improvement measures and the direction in which they should move forward. We want them to acquire the perspectives that managers need to consider when making decisions and to take a greater interest in their own companies than ever before.

We will organize the knowledge necessary for the acquisition of accounting thinking skills and utilize prior and related research necessary to meet client requirements. We believe that utilizing our own company in the training materials will be effective in gathering not only accounting knowledge but also knowledge related to our own company. The company believes that the use of the knowledge creation theory has been effective in practice by enabling the acquisition of accounting knowledge and the utilization of

tacit knowledge and detailed information possessed by individuals and workplaces in different departments in order to achieve the company-wide target management indices. The study also indicates that the study of new businesses can be effective in order to have a long-term perspective and a managerial mindset. The study suggests that by examining new businesses, the perspective of the entire company and the long-term perspective can be transformed, and practical knowledge that involves stakeholders and moves the organization can be acquired.

Research and sub-research questions were set up to determine whether the above processes in practice can be realized in the training setting.

(Research Question)

In training programs for management candidates to acquire accounting thinking skills, are participants able to grasp their own company with a management mindset, moving back and forth between departmental, company-wide, short-term, and long-term perspectives, and to think about improvement measures and the direction in which to move forward?

(Sub-Research Questionnaire)

In training programs for management candidates to acquire accounting thinking skills, if participants are able to understand their own company with a management mindset, going back and forth between departmental, company-wide, short-term, and long-term perspectives, and to think about improvement measures and the direction to go, how does the accounting knowledge they have acquired and the new business studies affect them? How does the acquired accounting knowledge and new business study affect the company's business?

The purpose of the research is to clarify whether prospective management personnel will be able to attend training to acquire accounting thinking skills, have a management mindset, and understand their own company from departmental, company-wide, short-term, and long-term perspectives, and consider improvement measures and the direction in which the company should move. To answer the needs of clients who want to acquire accounting thinking skills, we will organize the elements necessary for the acquisition of accounting thinking skills based on previous and related research. Based on the client's request, we will design a training program by combining the know-how we have gained from our past management candidate training programs. In the training for management candidates to acquire accounting thinking skills, we will clarify whether or not they are able to understand their own company with a management mindset, going back and forth between departmental, company-wide, short-term, and long-term

perspectives, and consider measures for improvement and the direction to take in the future. If they are able to move back and forth between these perspectives, we will clarify the impact of their acquired accounting knowledge and new business considerations. If this can be clarified, we believe that we will be able to solve our clients' management human resource development issues and have a practical impact.

As a research method, we designed a training program while identifying the elements necessary for a program to acquire accounting thinking skills based on previous and related research. The designed training program was implemented at three companies, and research questions were clarified based on participant observation information and questionnaire information. In addition, semi-structured interviews were conducted with participants and five training administrators to clarify sub-research questions.

As a result of the research, the answer to the research question is that, in the training for management personnel candidates who aim to acquire accounting thinking ability, they should understand the relationship between management activities and financial statements and then think about improvement measures based on the understanding of the industry characteristics of their own department in Thinking Pattern 1: "Short-term, partial: Think about how to create synergies in cooperation with other departments. Thinking pattern 3: "Long-term, partial: Think of ways to increase business value," and pattern 4: "Long-term, total: Think of ways to increase corporate value. The participants were able to grasp that they had acquired the ability to think about the direction of management by converging the ideas that diverged in each thinking pattern based on their accounting skills. The research questions included departmental viewpoints, company-wide viewpoints, short-term viewpoints, and long-term viewpoints, which were organized into the four viewpoints of "short-term/partial," "short-term/whole," "long-term/partial," and "long-term/whole," and the participants were able to understand that these four viewpoints came and went. Through the steps of the training, the participants learned the four thinking patterns (Thinking Pattern 1, Thinking Pattern 2, Thinking Pattern 3, and Thinking Pattern 4) to utilize their accounting skills in management. Then, as the participants envisioned the future of their own company by examining their own new business, they switched to a manager's perspective and double-loop learning occurred, and it could be inferred that the thinking patterns came and went as they examined management risks from an accounting perspective.

As an answer to the sub-question, we were able to grasp that the participants were able to smoothly switch from a departmental perspective to a company-wide perspective by understanding the relationship between management activities and financial

statements, which was influenced by the accounting knowledge they had acquired. The participants who had normally looked at their own companies from a departmental perspective were able to understand how their own and competitors' financial statements were analyzed, and were able to grasp how the tacit knowledge and detailed information possessed by each participant affected the financial statements. Similarly, by learning how to evaluate investments in terms of divisions and long-term perspectives, they were able to understand the importance of considering management not only from a short-term perspective, but also from a long-term perspective. Furthermore, by examining their own new business, they were able to link their desire to make their company a better company with the accounting figures, and were able to smoothly consider management risks from four perspectives. We can assume that the training was effective because it was designed to help participants understand the necessity of acquiring accounting skills in order to manage a business, rather than focusing on helping them understand accounting rules and mechanisms. Since financial statements are numerical abstractions of specific management activities, it is more difficult to read abstracted financial statements as they are. However, through the training program, the trainees were able to think about how the results of various management activities are expressed in the financial statements and how the ideas they came up with through practical simulated experiences, such as creating new businesses, are expressed in the financial statements, so they were able to visualize the management activities when they looked at the abstracted financial statements. It can be inferred that this is the case.

One of the factors that may have influenced the participants to switch to a manager's viewpoint was their desire to further improve their own company as they entered the stage of considering new businesses and gradually switched to a manager's viewpoint through discussions and considering various risks from an accounting viewpoint. It can be inferred that the participants gradually understood how to utilize accounting for management as they went through the steps and experienced the difficulty and fun of envisioning the future of their own companies through the new business study, and changed their mindset to that of a manager. New businesses do not have a fixed management process like existing businesses. It is necessary to think about the business from the ground up. Specifically, in considering the business structure of a new business, it is necessary to think about how many years it will take to recover the investment, whether there will be synergies with other businesses and cost reduction effects, and how profits can be generated, which were not considered in the case of existing businesses. In other words, it is necessary to have the ability to think about the

connection between the business structure of the new business and the numbers on the financial statements. For this reason, it could be inferred that the participants were able to link new businesses to the figures on the financial statements as they considered the risks and rewards of management. From this point of view, it is clear that the examination of new businesses was a key factor in the back-and-forth between the four patterns of thinking.

In summary, it can be concluded that the fusion of acquired accounting knowledge and task-related knowledge had a positive impact on judgment and decision-making. The team members were able to think about management by integrating their accounting knowledge with the tacit knowledge and detailed information they possessed in order to think about new businesses. It can be inferred that the team members were able to conduct various simulations by considering how their new business ideas would be converted into accounting by utilizing their accounting knowledge.

This study has resulted in the above research findings.

目次

1. 本研究の目的と背景	1
2. 会計教育の現状	2
3. 先行研究、関連研究	9
3.1 経営者に求められる会計スキル	9
3.2 新規事業検討による視座変容	10
3.3 ダブルループ学習	12
3.4 公式的な管理会計知識と非公式的な管理会計知識	12
3.5 会計思考力とは	13
3.6 会計思考力習得に必要な会計知識の整理	13
3.7 会計における判断と意思決定	16
3.8 カークパトリックの4段階評価	16
3.9 既存研究の課題	20
4. リサーチクエスション	21
5. 研究目的	23
6. 研究方法	24
6.1 会計思考力を習得できるプログラム設計の論理	24
6.1.1 先行研究、関連研究から研修設計概要	24
6.1.2 会計思考力習得に必要な要素	28
6.1.3 研修プログラム	31
6.2 研究のプロセス	36
7. 研修のプログラム内容、進め方	39
7.1 ステップ1：経営活動と決算書の関係理解	39
7.2 ステップ2：業界別決算書特性把握	41
7.3 ステップ3：経営戦略・マーケティング施策と決算書の関係、ステップ4：自社経営状況把握	43
7.4 ステップ5：競合企業把握、ステップ6：セグメント別経営状況把握	45
7.5 ステップ7：新規事業、予想損益シミュレーション	47
7.6 ステップ8 将来ビジョンに合わせた新規事業検討	49
7.7 ステップ9：発表会資料作成検討	52
7.8 ステップ10：発表会	55
8. 発言内容、参与観察情報、参与観察情報を基にした記述的推論、アンケート情報	57
8.1 発言内容や参与観察情報、参与観察情報を基にした記述的推論	57
8.1.1.A ステップ1 発言内容や参与観察情報（A社）	57

8.1.1.B	ステップ 1 発言内容や参与観察情報 (B 社)	58
8.1.1.C	ステップ 1 発言内容や参与観察情報 (C 社)	59
8.1.1.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 1)	59
8.1.2.A	ステップ 2 発言内容や参与観察情報 (A 社)	60
8.1.2.B	ステップ 2 発言内容や参与観察情報 (B 社)	61
8.1.2.C	ステップ 2 発言内容や参与観察情報 (C 社)	61
8.1.2.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 2)	62
8.1.3.A	ステップ 3 発言内容や参与観察情報 (A 社)	62
8.1.3.B	ステップ 3 発言内容や参与観察情報 (B 社)	63
8.1.3.C	ステップ 3 発言内容や参与観察情報 (C 社)	64
8.1.3.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 3)	65
8.1.4.A	ステップ 4 発言内容や参与観察情報 (A 社)	65
8.1.4.B	ステップ 4 発言内容や参与観察情報 (B 社)	66
8.1.4.C	ステップ 4 発言内容や参与観察情報 (C 社)	67
8.1.4.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 4)	68
8.1.5.A	ステップ 5 発言内容や参与観察情報 (A 社)	68
8.1.5.B	ステップ 5 発言内容や参与観察情報 (B 社)	69
8.1.5.C	ステップ 5 発言内容や参与観察情報 (C 社)	69
8.1.5.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 5)	70
8.1.6.A	ステップ 6 発言内容や参与観察情報 (A 社)	70
8.1.6.B	ステップ 6 発言内容や参与観察情報 (B 社)	71
8.1.6.C	ステップ 6 発言内容や参与観察情報 (C 社)	71
8.1.6.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 6)	72
8.1.7.A	ステップ 7 発言内容や参与観察情報 (A 社)	72
8.1.7.B	ステップ 7 発言内容や参与観察情報 (B 社)	73
8.1.7.C	ステップ 7 発言内容や参与観察情報 (C 社)	74
8.1.7.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 7)	75
8.1.8.A	ステップ 8 発言内容や参与観察情報 (A 社)	75

8.1.8.B	ステップ 8 発言内容や参与観察情報 (B 社)	76
8.1.8.C	ステップ 8 発言内容や参与観察情報 (C 社)	77
8.1.8.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 8)	78
8.1.9.A	ステップ 9 発言内容や参与観察情報 (A 社)	79
8.1.9.B	ステップ 9 発言内容や参与観察情報 (B 社)	80
8.1.9.C	ステップ 9 発言内容や参与観察情報 (C 社)	81
8.1.9.D	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 9)	82
8.1.10	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (まとめ)	82
8.2	アンケート結果	86
8.3	アンケート評価	89
9.	考察	90
9.1	A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報、アンケート情報を基にした記述的推論	90
9.2	研修運営担当者、受講者インタビュー	94
9.2.1.A	研修運営担当者、受講者インタビュー (A さん)	94
9.2.1.a	研修運営担当者、受講者インタビュー (a さん)	96
9.2.1.B	研修運営担当者、受講者インタビュー (B さん)	97
9.2.1.b	研修担当者、受講者インタビュー (b さん)	98
9.2.1.C	研修担当者、受講者インタビュー (C さん)	100
9.3	研修運営担当者、受講者への半構造化インタビューからの記述的推論	102
9.3.1	会計思考力を習得できているかどうかについて	102
9.3.2	受講者が経営者の視点に切り替わったタイミング	105
9.3.3	研修プログラムについて	106
10.	結論	109
10.1	結論	109
10.2	理論的含意	116
10.3	実務的含意	119
10.4	今後の研究の方向性	119
	謝辞	122
	参考文献	123

1. 本研究の目的と背景

筆者は、産業能率大学経営管理研究所に勤務して、企業に対しての研修を中心に行っている。主な仕事内容としては、経営人材候補者育成についての研修である。一般的な経営人材候補者育成研修の内容としては、リーダーシップ、経営戦略、マーケティング、会計について体系的に学習するものが多い。本学の経営人材候補者育成研修においても基本的には同様の研修を実施している。しかしここ数年今まで実施している経営人材候補者育成研修の内容を変えたいという要望を受ける機会が増えている。要望として多いのが会計分野の扱いである。今までに実施した研修の中で会計の内容は 1 つのセッションとして取り扱いがなされ、財務会計の内容が中心で経営を行う上でなぜ会計スキルが必要であるのかということが十分に理解できていない状況である。経理部で働く知識を身につけるのではなく、経営者や経営幹部が経営に活用することが出来る自社の課題を解決できる会計スキルを習得させたいということである。具体的には、受講者が研修の場において会計知識を習得し、会計知識を活用して自社の現状を把握し自社の将来を考える力を身につけることが出来るようにしたいということである。

本研究では、経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を会計思考力とする。その会計思考力を習得できる経営人材候補者育成研修プログラムを設計する。筆者はその研修プログラムの講師を担当し、研修での受講者の状況を参与観察し、会計思考力を習得することで研修の場で受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るようになるのかについて明らかにする。

2. 会計教育の現状

会計教育に関して、大学や大学院にて行う学校教育制度における会計教育がある。社会人に向けた教育を行っているビジネススクール（大学院）においては、実践的な講義も多く経営に活かす会計スキル習得において効果があると思われる。またさまざまな企業のケーススタディも行われている。しかし学生の勤務先企業をケース教材として扱うことは難しく、職場の問題を具体的に解決、改善するような実務的な効果は期待できない。

次に簿記検定や公認会計士試験、税理士試験などに合格することを直接的な目的にした専門学校における会計教育がある。これは、資格試験合格を目的としているので経営人材候補者育成目的としての効果は少ない。

最後に社会人に対しての会計研修を行う研修会社がある。研修会社が提供しているプログラムは、実務に活用できるという観点からプログラムが設計されている。本研究の目的を満たすものがあるのではないかと思います。主要な研修会社が提供している会計プログラムを以下に整理した。

それぞれの研修会社で、財務会計、管理会計、ファイナンス、経理部を対象としたコース等さまざまなコースがある。会計領域を網羅的に学ぶという観点であれば以下のプログラム（図表 2.1、図表 2.2、図表 2.3、図表 2.4、図表 2.5）を受講することで満たすことが出来ると考えられる。ただ、経営者の視点に立って実際に自社の経営状況を整理した上で、会計的な視点から自社の経営の方向性を検討するという点に関しては効果が限定的であると思われる。

以上会計教育の現状を踏まえると現状ある会計教育では顧客の要望を十分に満たすことが出来ない。そこで顧客をケースの教材として、経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を習得できるプログラムを新たに設計することが必要とであることが把握できた。

図表 2.1 リクルートマネジメントスクール会計講座

講座名	内容
会計研修入門	<p>本研修セミナーでは、会計は難しいというイメージを払拭し、会計は面白く役立つものだと感じてもらうことを目的としています。</p> <p>基本的な知識の習得だけでなく、受講者自らで考え、その意味合いや重要性に気づくようになっており、会計用語を知らない方でも楽しく学べます。</p>
会計研修中級	<p>本研修セミナーは、日常の仕事や身の回りの事を会計的に理解することで、会計をもっと身近に感じ、感覚的に捉えられ、会計的な思考回路を身につけることを目的とします。</p> <p>専門的な会計用語を覚えるのではなく、会計の本質的な理解を深め、応用の利く会計的な考え方を、講師からのインタラクティブな質問・回答、受講者間のディスカッションにより身につけます。</p>
会計研修上級	<p>本研修セミナーでは、初級・中級で学んだ会計の知識を、業務上の意思決定につなげていくために、どのような「考え方」をすればよいのかを理解していただきます。</p> <p>M&Aや工場新設等の大きな投資から、タクシー代のような細かな費用に対しても、どのような視点で考えれば「合理的」な判断ができるのかを整理します。</p>
コーポレートファイナンス入門	<p>本コースでは、企業の価値を分析したり、長期的な意思決定を行う際に必須であるファイナンスの知識を学びます。ファイナンス初心者の方を想定し、まずは数式や理論の詳細をなるべく省いてファイナンス理論のエッセンスを紹介します。その上で、理論に基づいた投資評価の分析と数値計算を、実際に手を動かし、電卓をたたくことで身に付けていただきます。また、ファイナンス理論に基づく意思決定が、どのような影響を企業価値や株価に与えるのかを考えることにより、企業価値や株価を身近なものとして捉えていただくことも狙っています。進行は講義が中心ですが、クイズや計算問題を交えて解説していきます。</p>

出所：リクルートマネジメントスクール：<https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/>（参照 2021.07.02）

図表 2.2 グロービス・マネジメント・スクール会計講座

講座名	内容
<p>アカウンティング 基礎</p>	<p>「アカウンティング基礎」講座では、財務諸表を読み取る知識を身につけ、財務会計や管理会計を理解することで、経営課題、リスク分析に役立つ企業会計を実例を用いて学んでいきます。</p> <p>ビジネスリーダーにとって最低限必要とされる財務会計・管理会計の基礎知識と、それらを用いた意思決定能力を身につけます。</p> <p>特に企業経営における会計の役割、基本的な概念や分析手法を理解したうえで、戦略や事業の現状、特徴がどのように財務データに反映されているのか、財務データから経営上の問題をどう発見し、意思決定を行えばよいのかについて考えていきます。</p>
<p>アカウンティング</p>	<p>「アカウンティング」講座では、財務諸表を読み取る知識を前提に、財務会計や管理会計をより深く理解することで、経営判断、リスク分析に役立つ企業会計を実例を用いて学んでいきます。</p> <p>企業の経営状態を把握するための「ビジネスの共通言語」として会計のフレームワークを学び、財務情報を活用した問題発見力・意思決定力を高めたい方を対象にしています。受講には財務諸表の構造や主要な財務指標の計算方法および意味を理解していることが求められます。ステークホルダーの観点も踏まえて、財務情報をもとに経営上の問題がどこにあるのか、どう対処すべきかを考えることによって、財務情報を意思決定に活かすことを目標としています。</p>
<p>ファイナンス基礎</p>	<p>「ファイナンス基礎」講座では、主にマネジメントを目指す方を対象に、事業投資の基準や企業の市場価値などについて、実例を用いて学んでいきます。ファイナンシャルな視点での分析力を高め、あるべき姿を描く力の養成を目指します。</p> <p>一般のビジネスパーソンがファイナンスの手法を用いた意思決定の仕組みを理解することを目的としています。理論の詳細や細かい計算方法ではなくファイナンスのエッセンスを理解し、企業経営においてファイナンスが果たす役割を押さえます。加えて、ビジネスの現場でファイナンス視点での基本的な分析ができるように、実際に手を動かしながら分析のトレーニングを行います。</p>

<p>ファイナンス</p>	<p>ファイナンス」講座では、基本的なフレームワークや分析手法を修得することで、分析力や洞察力を身につけ、資金調達における経営判断を実例を用いて学んでいきます。</p> <p>ファイナンスのフレームワークや分析手法を習得するとともに、戦略や事業投資が資金手当を含めた企業の財務活動に与える影響を考察し、経営判断力の強化につながる分析力や洞察力を養います。授業では、意思決定のシミュレーションを積み重ね、ファイナンスの考え方やフレームワークをどのように使えば戦略的な意思決定ができるようになるのか、何を押さえれば意思決定の精度を高めることができるのかを議論します。また定量面だけでなく定性面においても検証すべきポイントについて考えていきます。</p>
---------------	--

出所: グロービス・マネジメント・スクール: <https://www.globis.co.jp/> (参照 2021. 07. 02)

図表 2.3 日本能率協会マネジメントセンター会計講座

講座名	内容
財務会計基礎コース	財務諸表のしくみから読み取り方までを学び、会計的視点から企業経営を体系的に理解することをめざします。独自の図解を用いた解説により、初級者でも無理なく理解を深められます。
MBA スクーリング アカウンティング コース	このコースは、経営管理の5テーマをコンパクトに習得するMBA スクーリングシリーズの1つ「アカウンティングコース」です。ビジネスパーソンの“たしなみ”であるMBA 理論「アカウンティング」を、通信教育と完全連動することで、分かりやすく学習することができます。

出所：日本能率協会マネジメントセンター：<https://www.jmam.co.jp/shrm/>（参照 2021.07.02）

図表 2.4 インソース会計講座

講座名	内容
はじめての経理実務研修	はじめて経理事務に携わる方を対象に、経理事務として知っておくべき仕事の概要や持つべき原理原則（心構え）、以下の基礎スキルについて学んでいただきます。
経理実務レベルアップ研修	本研修では、経理部門の一員として視座を上げるための心構えをお伝えし、経理の仕事の流れを理解できるよう年次決算業務を行う上で必要な知識を網羅します。また、演習として、貸借対照表と損益計算書の作成にも挑戦いただきます。
会社の数字見方研修	ビジネスパーソンとして知っておくべき、売上げ・コスト・利益の基礎知識を習得し、損益や会社のお金の流れ等の数値感覚を身に付けていただきます。演習問題を都度実施し、理解を確かめながら進めていきます。
財務応用研修	「財務」を知るということは組織の基盤を数字で理解することです。数字＝データから組織の活動を予測し、もたらす結果を正確に捉える力を身につけることができます。経営・財務計画を理解するとともに、企業の経営にどのように活かしていくかを考えられるようになることを 目指しています。

出所：(株)インソース： <https://www.insource.co.jp/index.html/>（参照 2021.07.02）

図表 2.5 産能マネジメントスクール

講座名	内容
管理会計基礎	<p>管理会計は、財務会計と比較し、会計処理方法が自由であり、企業独自にふさわしい方法を適用できる点、現状分析にとどまらず未来をも考慮する点が意思決定に適しています。</p> <p>このセミナーでは、意思決定の際に役立つ管理会計のしくみと活用法について解説し、テーマごとの練習問題で講義内容の定着を図り、総合演習を通して理解を深めていきます。</p>
実践簿記会計	<p>簿記の全体像を学習したい方や、財務計数の基礎を固めたい方に、ビジネスの視点で簿記の基本から財務諸表の見方までを習得するセミナーです。</p> <p>取引の仕訳から始まり、総勘定元帳から精算表の作成、そして決算期に貸借対照表と損益計算書が出来上がるまでの、会計の大きな流れについて学んでいきます。</p>

出所：産能マネジメントスクール：<https://www.hj.sanno.ac.jp/cp/public-seminar/>（参照 2021.07.02）

3.先行研究、関連研究

3.1 経営者に求められる会計スキル

大前（2010）は、「英語」「IT」「財務」がビジネスパーソンの必須スキルだと提唱し続けてきた。ビジネスパーソンにとって会計スキルは必要であるとともに、経営者にとって会計スキルは必須のスキルであることは周知の事実である。ではどのような会計スキルが経営者にとって必要であるのかをソフトバンク創業者の孫正義氏、ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長の柳井正氏、日本電産創業者の永守重信氏、京セラ創業者の稲盛和夫氏の書籍や講演会の内容から整理する。

井上（2019）は、孫正義氏の考える戦略とは一流攻守群であると考えていることをインタビューから明らかにしている。一は、ナンバーワンである。一番になれないものは最初から手を出さない。流は時代の流れを見極めること。基本的には時の流れにさからわないこと。攻は攻める。チャレンジしないことが悪である。守は、守り。守りとは、財務でありキャッシュである。経営状況を確認し資金繰りで倒れないようにしながら攻める。群は、個に頼らない。一つの商品、一つの事業に頼らないこと。戦略は、時流に乗り複数の事業で一番を目指す。その戦略を実現するために決算書を把握する重要性を意識して経営を行ってきたことが把握できる。

柳井（2018）は、「公認会計士は、帳簿をチェックする人というイメージがあります。監査が公認会計士の仕事になってしまっています。仕組みや制度にのっかって、お墨付きを出す人、はんこを押す人になっていきます。本当にこれでいいんでしょうか？会社をより良くするために、公認会計士はもっと経営者と一緒になって、企業経営自体を内側から主導する人になっていくべきではないのでしょうか。」柳井のこのメッセージからもわかるように、会計を経営に活用するためには、財務諸表が正確に作成できているかどうかの判断ではなく、経営の内部に入り込み、将来の方向性を決める意思決定に会計スキルを活用するとともに、数字に基づき経営改善をすることを求めていることが把握できる。

永守（1986）は、「つねにバランスシートを叩き込んでおき、目を閉じれば支払手形がどれくらいあって現金がどれくらいあるのかを把握しておかねければいけない。極論すれば技術の専門的なことは忘れてもバランスシートの内容をソラで言えることが大切である。またバランスシートの目標の形をイメージすることが必要である。日立製作所や松下電機産業（現パナソニック）が自社と同じ規模の時どんなバランスシートであったか、理想的な姿は何か常に描いていた。」永守は、経営者として自社の経営活動の結果である決算書を頭の中に叩き込んでおくことが重要であると述べている。また将来のあるべき姿を描いた後はそれがどのように決算書に反映するのかを絶えず意識していたということである。ビジョンを描くだけでなくそれを数字で表現するということである。

稲盛（2000）は、「わたしたちを取り巻く世界は一見複雑に見える。本来は原理原則に基

づいたシンプルなものも投影されて複雑に映し出されるものでしかない。これは企業経営でも同じである。会計の分野では複雑そうに見える会社経営の実態を数字によってきわめて単純に表現することによって、その本来の姿を映しだそうとしているのである。」さらに稲盛（2002、2003）は、「経営者の中には会計をわからないまま経営をしている方もいます。しかし、本来はトップ自身が会計をわかっている必要があります。現代の複雑なグローバル経済の中では、経営の実態を正確に把握し、的確な経営判断を下さなくてはなりません。」稲盛は経営者として、決算書から経営状況を把握した上で、意思決定を行わなければいけないとしている。

孫、柳井、永守、稲盛の4者とも経営を行う上で経営活動を数値化して会計を経営に活用する必要性を述べている。

3.2 新規事業検討による視座変容

金井（2002）は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示した。松尾（2006）は中間管理職の学習を促す有用な経験として新規事業開発を含む「変革に参加した経験」を挙げている。田中（2017）は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、図表3.1のⅠ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べられている。Ⅳ視座変容期では、新規事業を検討することで今まで気づいていなかった既存事業の価値を理解し、既存事業を肯定的に見えるようになるとしている。これは新規事業を考えることで他社や自社全体の最適を考えることが出来るようになり、視点が高く視野が広がることで、今までは気づいていなかった所属部門の強みが把握でき、それをどの様に活かしていけばよいのかという考えに変化したことが把握できる。言い換えれば全体最適を意識する経営者の視点に切り替わったと考えることが出来る。

図表 3.1 新規事業のステップ

I 他責思考期	新規事業創出過程において生じる理不尽な出来事の数々に対して、問題が生じた原因を冷静に認識できない状態。
II 現実受容期	働く目的を振り返り、新規事業を担う個人的な理由を再認識する状態。
III 反省的思考期	失敗原因の自分事化と能力不足による自己認知している状態。
IV 視座変容期	ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得している状態。組織力学を動かす実践知を獲得している状態。既存事業に対する肯定的な見方を獲得している状態。メンバーの自主性を引き出すマネジメント観を獲得している状態。

3.3 ダブルループ学習

松尾（2006）は、学習を「経験によって、知識、スキル、信念に変化が生じること」であるとしている。Kolb（1984）は、学習を「経験を変換することを通して知識を創造するプロセス」と定義している。また信念に関して Abelson（1979）は、対象がどのような属性を持つかについての認知である。知識が多くの人によって共有された社会的な事実であるのに対し、信念は、個人として理想や価値を含む主観的な特性を持つとしている。また信念は、個人的な理論や世界観として、個人の態度や行動を方向付ける高次の認知的要因であるとしている。Abelson（1986）は、信念を「持ったり、捨てたりできる所有物」のようなものであると考えている。

クリス・アージリス（2007）は、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習という概念を提示している。シングル・ループ学習は、過去の学習や経験を通じて獲得した前提に基づく行動により問題解決を図り、結果を出し、その過程で学習するという学習プロセスを指す。一方ダブル・ループ学習は、外部から新しい知識や情報を取り入れ、あるいは現在の前提に対して、「それは本当か」と問いかけ、新たな前提や価値観を獲得していき、それに従って行動していくプロセスである。

3.4 公式的な管理会計知識と非公式的な管理会計知識

浅田拓史・吉川晃史・上總康行（2013）は、管理会計研究では明示的・公式的な見えやすい側面に焦点があてられ、この変化を理解することに重点が置かれていたが、企業で使われる管理会計知識は作業手順書に書かれたような明示的なものから言葉に表現されていないノウハウのようなものが存在するとしている。この点において、Burns and Scapens（2000）は、管理会計について公式的な管理会計知識としてのルール、非公式的な管理会計知識としてのルーティンがあり、これらの相互作用を通じた管理会計プロセスを提示している。しかし Lukka（2007）は、ルールとルーティン間で起こる相互作用についての研究は十分に検討されてこなかったとしている。管理会計の企業事例研究として浅田拓史・吉川晃史・上總康行（2013）は、野中郁次郎・竹内弘高（1996）が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として考え日本電産株式会社をケースに用い、管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用について述べている。目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウで貢献していたとしている。

一方目標経営指標を設定し、達成するという視点に重きを置きすぎることによる弊害も出てくる。河田（2003）は、今期いくら儲けるかという期間での視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見ることが欠けることがあると指摘している。

3.5 会計思考力とは

会計思考力という言葉はビジネスの世界で徐々に使われるようになってきている。しかし明確な定義があるわけではないが以下のような意味で使われることが多い。松尾（2012）は、会計スキルを持って経営状況をしっかりと把握し、問題点把握や改善策の検討を行う力であると述べている。また、矢部（2017）は、会計を使って「経営の現実を読み解く力」＋「経営の現実を変える力」であると述べている。松尾（2012）、矢部（2017）ともに同じような内容で述べている。また北山（2021）はビジネスの現場において求められる会計思考力の定義として矢部（2017）の考えを用い説明している。

以上を踏まえ本研究における会計思考力の定義を矢部（2017）の考えを基に考えることにする。ただし本研究では、顧客の要望である自社の経営人材にとって必要となる会計思考力を習得させる研修プログラムを設計することになるので、自社への活用や貢献ができるようになることが必須となる。顧客の要望を具体的に整理すると、受講者は、複数の部門を経験したことがない管理職の方が多く、他部門の事を十分に把握出来ていないので、他部門にも興味を示すようになり全社視点で物事を見る事ができるようになってほしい。また短期的視点でマネジメントしている方が多く、長期的な視点でマネジメントできるようになってほしいということである。さらに自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点が行き来させ把握し改善策や今後進むべき方向性を考えることが出来る人材になってもらいたいということである。

そこで矢部（2017）の考えに顧客の要望である経営者視点で考えることが出来るようになることを加味して、「経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力」を会計思考力として研修プログラムを設計する。

3.6 会計思考力習得に必要な会計知識の整理

企業会計は、企業外部の投資家、債権者、株主等の利害関係者に対して意思決定に有用な情報を提供する役割を担う財務会計と企業内部の経営管理者に対して戦略の立案、業務上の意思決定やコントロールに役立つ情報を提供する役割を担う管理会計に分けることが出来る。財務会計では、企業外部の利害関係者が企業の経営状況を判断するための資料として財務諸表を作成・公表する。そのため、財務諸表の作成に当たっては、一般に制度的に確立された処理・表示の方法に従うことが求められる。管理会計は、企業経営者に対して有用な会計情報を提供するのが管理会計である。管理会計は、経営活動全般のマネジメントを意味する。

本研究において会計思考力を経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を定義としている。その思考力を身につけるためには、図表 3.2 示している財務会計、管理会計の項目を学習することが必要になる。自社の現状を把握するためには財務会計知識、自社の将来を考えるためには管理会計知識が必要に

なる。また経営者や経営幹部の視点で経営全般を考えることが出来るようになる必要がある。なので部分的な項目を学ぶだけではなく網羅的に学ぶことが必要である。網羅的に学ぶのであれば、図表 2.1 から図表 2.5 に提示したプログラム等を組み合わせ受講することで満たすことが出来るかもしれない。しかし経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計スキルを習得するのであれば、自社を研修の教材にして活用し実務的な課題を解決することが求められる。

図表 3.2

財務会計	管理会計
<p>会計の基礎知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務会計と管理会計の違い ・企業会計の制度 <p>貸借対照表</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貸借対照表の役割 ・流動資産 ・固定資産 ・流動負債 ・固定負債 <p>損益計算書</p> <ul style="list-style-type: none"> ・損益計算書の役割 ・利益の構造 <p>キャッシュフロー計算書</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフロー計算書の役割 ・営業活動によるキャッシュフロー ・投資活動によるキャッシュフロー ・財務活動によるキャッシュフロー <p>決算書の作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製造原価、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の構造理解 	<p>財務諸表分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益性分析 ・安全性分析 ・効率性分析 ・成長性分析 <p>短期の意思決定会計</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短期の意思決定会計とは ・損益分岐点分析 ・採算性評価 ・予算管理 <p>長期の意思決定会計</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期の意思決定会計とは ・投資評価の考え方 ・回収期間法 ・正味現在価値法 ・内部利益率法

3.7 会計における判断と意思決定

本研究は、会計思考力を習得し、研修の場において経営人材候補者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や今後進むべき方向性を考えることが出来る人材になるのかどうかを明らかにすることである。そのためには、会計知識習得だけで難しいと思われる。会計知識以外の自社の情報等を収集し活用することが求められる。そこで会計における経営判断と意思決定において会計知識がどのように影響を与えているのかについて整理する。

Bonner (2007) は、会計知識が経営判断や意思決定にポジティブな影響を与えているとしている。ポジティブな影響を与えるには会計知識の活性化が必要であるとしている。会計知識とタスクに関わる知識や情報の融合が必要であるとしている。ただし Bonner (2007) は、タスクに関わる知識や情報は、タスクと関連性があるものに限りポジティブな影響を与えているとしている。例えば内部統制の評価に深く精通している監査人であっても金融機関の内部統制の評価がうまくいかない可能性があるとしている。なぜなら金融機関の内部統制は、他の業界の内部統制とは異なっているからである。Ericsson and Lehman (1996) もタスクに特有な知識が質の高い判断と意思決定に影響を与えているとしている。タスクに直接関連のない会計知識を保有していても効果が出ないことも指摘している。Vera-Muñoz (1998) は、より多くの財務会計の知識を持っている学生ほど機会費用を識別できないということを発見している。Hunton et al (2000) において、一般的な管理会計の知識は一般社員の管理会計専門家のパフォーマンスには影響を与えるが、マネジャーレベルの管理会計専門家のパフォーマンスとは関連しないということが明らかにされている。

以上から本研究において考えてみると、研修受講者は選抜された管理職で自部門の経営情報や会計情報については詳しいが、他部門や全社の経営情報や会計情報が不足していると思われる。研修の場において不足している他部門や全社の経営情報を収集し、会計情報に関しても財務会計、管理会計について網羅的に学び、他部門や全社の経営状況を把握する必要がある。

3.8 カークパトリックの4段階評価

カークパトリックの4段階評価とは、Kirkpatrick (1975) が教育研修の効果測定の方法として発表したものである。この4段階評価では、教育研修の効果を4つのレベルに分解して捉える。

レベル1は受講者の反応を評価する。これは研修直後にアンケートを用いて、受講者から研修の感想を聞くもので、研修の満足度を評価するものである。

レベル2は受講者が研修の中で提供された内容をどれだけ理解・習得したか、理解度を見る評価である。

レベル3は受講者の行動の変容を測定するものである。理解・習得した内容を職場で活か

されているかの評価である。

レベル 4 は受講者の行動変容が、組織にどのような成果の達成をさせたかの度合いを評価するものである。

図表3.3 カークパトリックによる研修効果測定

レベル	説明
1 反応	受講後のアンケート調査などによる受講者の教育投資に対する満足度の評価
2 学習	筆記試験やレポートなどによる受講者の学習到達度の評価
3 行動	受講者自身へのインタビューや他者評価による行動変容の評価
4 結果	教育研修受講による受講者や職場の業績度合いの評価

出所：産業能率大学 HRD 開発センター（2000）「人的資源開発における戦略的投資効果測定に関する基礎調査」P77

このように研修には 4 段階評価で考えることが一般的になってはいるが、産業能率大学の「人的資源開発における戦略的投資と効果測定」に関する基礎調査に関する調査では、レベル 1 段階まで効果測定を実施している企業が 77.2%、レベル 2 段階まで評価している企業は、22.3%、レベル 3 段階まで評価している企業は、12.0%、レベル 4 段階まで評価している企業は 6.6%という結果になった。

本研究では、レベル 1 を受講者ヒアリングやアンケートで評価し、レベル 2 を最終発表資料や発表内容で評価し、レベル 3 については研修後のヒアリングをもとに行動変容について評価をする。レベル 4 に関しては業績への貢献は複数の要因や長期的な視点での調査が必要であることから本研究では評価を行わないものとする。

3.9 既存研究の課題

自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計思考力について孫、柳井、永守、稲盛の4者とも保有して経営に活用していたことが推測できた。また、関連研究や先行研究から経営人材が会計思考力習得にはダブル・ループ学習が必要であり、ダブル・ループ学習を促すためには、新規事業の検討することにより効果が出る可能性が高いということが把握できた。浅田拓史・吉川晃史・上總康行（2013）は、野中郁次郎・竹内弘高（1996）が提唱した知識創造理論を活用し、目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウで貢献していたとしている。これは会計思考力を実務で実践されているということである。以上既存研究において日本を代表する企業経営者は会計思考力を保有していること、経営人材が会計思考力を習得するためには新規事業の経験が影響を与えること、実務において形式知と暗黙知の相互作用が起きて会計思考力を活用が出来ている企業もあること、会計知識とタスクに関わる知識を持つことが必要であることが把握できた。既存研究において実務において会計思考力が活用されていることは推測することができた。しかし会計思考力を習得するためにどのような教育や研修を行えば良いのかという研究に対しての先行研究を見つけることが出来なかった。そこで本研究では上記の関連研究や先行研究、本学の経営人材育成での知見を活用し、会計思考力習得に必要な要素を洗い出して顧客の要望を満たす経営人材候補者育成研修プログラムを作成する。

本研究においては、矢部（2017）の考えを基に会計思考力について考えている。ただし依頼された企業の経営人材に必要な会計思考力習得が目的となるので、一般的な会計思考力習得ではなく自社への活用や貢献ができるようになることが必要になる。そこで、経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を会計思考力の定義としてその定義を満たすことが出来る研修設計を行う。作成した研修プログラムを受講することで受講生が研修の場においても自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点が行き来させ把握し改善策や今後進むべき方向性を考えることが出来るようになるのかを明らかにする。

4. リサーチクエスション

本研究では、「経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力」を会計思考力としてその思考力を身につける経営人材候補者育成プログラムを設計し顧客の要望を満たすことを目的としている。顧客の要望を具体的に整理すると、研修の受講者は、仕事で成果を上げている将来の経営人材候補者であるが他部門の事を十分に把握出来ていない方が多い。研修の場で他部門にも興味を示すようになり全社視点で物事を見る事ができるようになってほしい。また短期的視点でマネジメントしている方が多く、長期的な視点でマネジメントできるようになってほしいということである。さらに研修の場で自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るようにしたいということである。経営者が意思決定を行う上で考えるべき視点を身につけてもらい今まで以上に自社に関心を持ってもらいたいということである。

会計思考力習得に必要な知識を整理するとともに顧客の要望を満たすために必要な先行研究や関連研究を活用する。自社を研修教材で活用することで自社に関わる知識を収集できることで効果が出ると考えている。浅田拓史・吉川晃史・上總康行（2013）は、野中郁次郎・竹内弘高（1996）が提唱した知識創造理論を活用し、全社の目標経営指標を達成するために、会計知識を習得し部門の違う個人や職場が保有している暗黙知や詳細な情報を活用することで目標達成に効果があったとしている。長期的視点、経営者マインドを持つために、金井（2002）、松尾（2006）、田中（2017）は新規事業を検討することにより効果が出るということを示している。田中（2017）は新規事業検討することで全社視点や長期視点に視座変容し、ステイクホルダーを巻き込む実践知や組織を動かす実践知を獲得できるとしている。仮に実務において部門の違うグループメンバーで自社の新規事業のアイデアを出し検討することで自然に短期的視点だけではなく長期的視点で自社を考えることが出来るようになるだけではなく、全社視点での経営資源の把握や受講者の所属している部門の強みや弱みも把握することが必要になるので、部門視点、全社視点、短期視点、長期視点が行き来し新規事業を考えるとと思われる。

以上のような実務上で行われるプロセスが研修の場においても実現することが出来るのかどうかについて明らかにする。

本研究で明らかにしたいリサーチクエスション、サブリサーチクエスションは以下のとおりである。

(リサーチクエスション)

会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのか？

(サブリサーチクエスション)

会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのであれば、習得した会計知識や新規事業検討がどのように影響を与えているのか？

5.研究目的

研究の目的は、経営人材候補者が会計思考力習得研修を受講し自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのかを明らかにする。

会計思考力を習得させたい顧客の要求に答えるために先行研究や関連研究から会計思考力習得に必要な要素を整理する。顧客の要望を踏まえ、本学の今までの経営人材候補者育成研修から得たノウハウを結集し研修プログラムを設計する。

研修の場において、自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や今後進むべき方向性を考えることが出来るのかどうかを明らかにし、それぞれの視点を行き来させることが出来るのであれば習得した会計知識や新規事業検討することがどのように影響を与えているのかを明らかにする。このことが明らかになれば顧客の経営人材育成の課題を解決し実務的なインパクトを与えることが出来ると考えている。

6. 研究方法

会計思考力を習得するために必要な要素を盛り込み研修プログラムを設計する。その研修プログラムを活用しどのように研究を行うのかについてのプロセスを整理する。

6.1 会計思考力を習得できるプログラム設計の論理

会計思考力の定義である経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力とはどのような能力が必要であるのかを、先行研究、関連研究から必要な要素を整理する。顧客の要望を踏まえ整理した会計思考力の要素を取り入れ研修プログラムを設計する。

6.1.1 先行研究、関連研究から研修設計概要

ソフトバンク創業者の孫正義氏、ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長の柳井正氏、日本電産創業者の永守重信氏、京セラ創業者の稲盛和夫氏の書籍や講演会の内容から経営者は自社の決算書内容を頭の中に入れておき、意思決定を行うときに会計に基づいた思考力を活用していることが推測することができた。そこで設計する研修プログラムは、経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を身につけるためにも、自社の経営活動、競合企業の経営活動、業界の特性、経営戦略、マーケティング施策がどのように決算書へ影響を与えるのかを把握した上で新規事業を検討し今後進むべき方向性を検討できるものにする必要がある。

経営人材育成においては経営者マインドを身につけることが必要である。金井（2002）は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示した。松尾（2006）は中間管理職の学習を促す有用な経験として新規事業開発を含む「変革に参加した経験」を挙げている。経営者マインドを身につける上では、新規事業に関わることは効果が高いと考えている。田中（2017）は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、Ⅰ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べられている。Ⅳ視座変容期では、新規事業を検討することで今まで気づかなかった既存事業の存在価値を理解し、既存事業を肯定的に見えるようになった。ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得やメンバーの自主性を引き出すマネジメント力を保有したこと等から全社視点である経営者の視点に切り替わったことがわかる。経営人材育成研修の対象者は、管理職の選抜メンバーであり所属する部門の経営活動でPDCAサイクルをうまく回している方である。言い換えればクリス・アーギリス（2007）の学習理論であるシングル・ループ学習がうまく回している方である。その対象者を経営人材にするためには、部門の最適を追求するだけではなく経営者の視点で会社全体の最適を考えてもらえるようになり経営者の価値観を獲得し、クリス・アーギリス（2007）の学習理論であるダブル・ループ学習を行う必要がある。以上の内容を踏まえ図

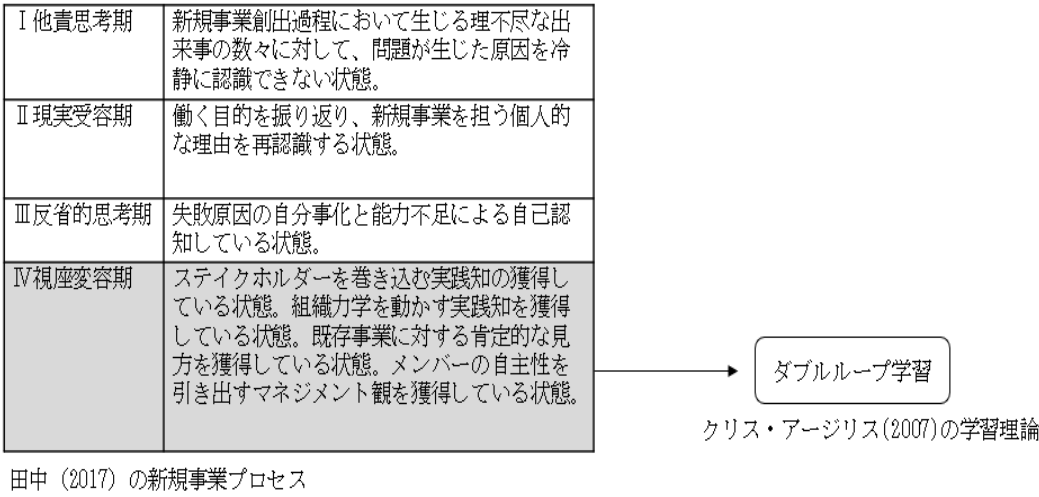
表 6.1 の新規事業とダブル・ループ学習で示しているように研修の中で新規事業を検討することで、視座を変容させて経営者の視点に切り替えることができるのではないかと考えている。

浅田拓史・吉川晃史・上總康行（2013）は、管理会計研究では明示的・公式的な見えやすい側面に焦点があてられ、この変化を理解することに重点が置かれていたが、企業で使われる管理会計知識は作業手順書に書かれたような明示的なものから言葉に表現されていないノウハウのようなものが存在するとしている。この点において、Burns and Scapens(2000)は、管理会計について公式的な管理会計知識としてのルール、非公式的な管理会計知識としてのルーティンがあり、これらの相互作用を通じた管理会計プロセスを提示している。浅田拓史・吉川晃史・上總康行（2013）は、野中郁次郎・竹内弘高（1996）が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として考え実在する企業をケースに用い、管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用について述べている。目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウで貢献していたとしている。本研究においても図表 6.2 知識創造理論と管理会計プロセスで示すように職場の問題の解決、新規事業を検討するにあたり所属部門の違うメンバーの持つ暗黙知が経営活動にどのように影響しているのかを考え決算書の数字に変換し形式知化した上でグループ討議を行うことで議論が活性化するのではないかと考えている。

さらに河田（2003）は、今期いくら儲けるかという期間での視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見るということが欠けることがあると指摘している。この点も非常に重要である。短期の目標数値を実現することに執着するあまり長期的な視点を見失うことが多々あると思われる。短期的視点だけではなく長期的視点においても検討できる研修プログラムに設計する必要がある。

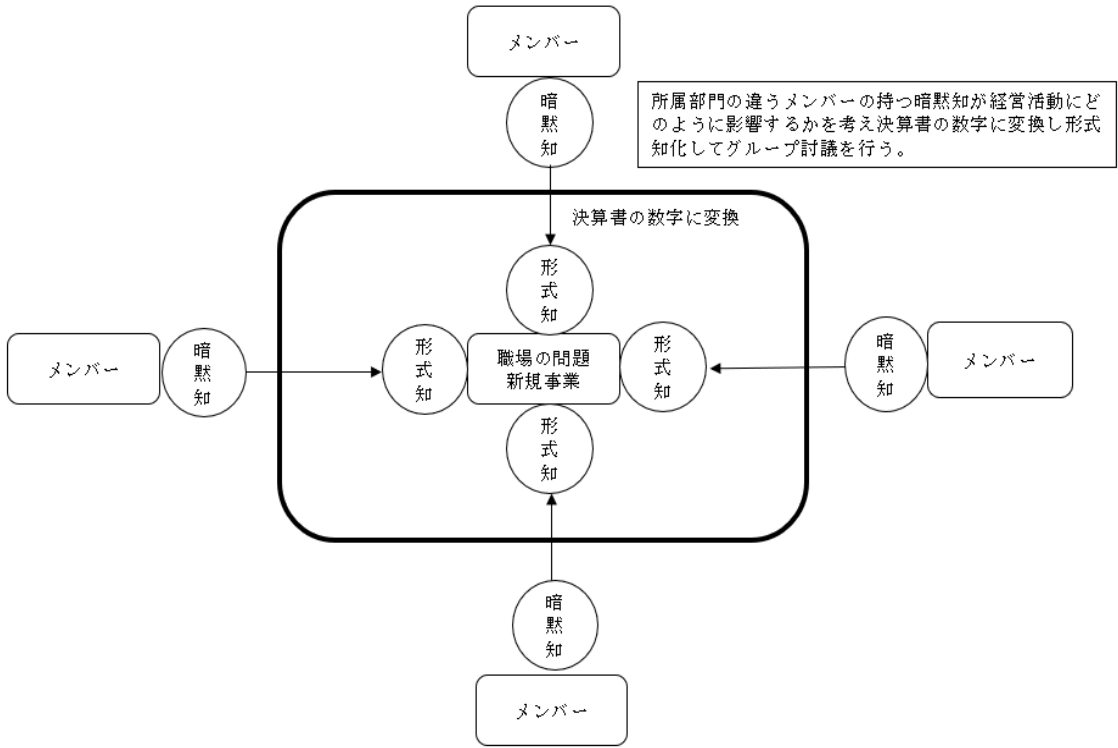
カークパトリックの4段階評価においては、レベル3行動（受講者自身へのインタビューや他者評価による行動変容の評価）を把握する。レベル4結果（教育研修受講による受講者や職場の業績度合いの評価）に関しては、難しいのではないかと考えている。業績貢献に関してはさまざまな外部経営環境要因、内部経営環境要因、短期的影響、長期的影響があるので会計思考力を習得した受講生がどのように企業業績へ貢献したのかを直接的に把握することは難しいと思っている。本研究では、レベル3行動までを把握していく。

図表 6.1 新規事業とダブル・ループ学習



田中（2017）の新規事業プロセスとクリス・アージリス（2007）の学習理論から筆者作成

図表 6.2 知識創造理論と管理会計プロセス



野中郁次郎・竹内弘高（1996）が提唱した知識創造理論、Burn s and Scapens (2000) の管理会計プロセスを基に筆者作成

6.1.2 会計思考力習得に必要な要素

会計思考力を松尾(2012)は、会計スキルを持って経営状況をしっかりと把握し、問題点把握や改善策の検討を行う力であると述べている。矢部(2017)は、会計を使って「経営の現実を読み解く力」+「経営の現実を変える力」であると述べている。松尾(2012)、矢部(2017)ともに同じような内容で述べられている。北山(2021)はビジネスの現場において求められる会計思考力の定義として矢部(2017)の考えを用いている。以上を踏まえ本研究においても矢部(2017)の考えを基に会計思考力の定義を考える。依頼された顧客の要望は自社の経営人材に必要な会計思考力となるので、その思考力を活用し自社への活用、貢献が必須となる。矢部(2017)は、「経営の現実を読み解く力」を会計の数字を活用して会社の本来の姿を浮かび上がらせ会社のイメージに振り回されることなく地に足をついた経営分析を行う力としている。本研究においては、自社にフォーカスする必要があるので経営の現実を読み取る力を「自社の現状を把握する力」とする。また矢部(2017)は、「経営の現実を変える力」を会計の数字を使って会社や組織の目指すべき姿を示し、それに向けてビジネスを変えていく力としている。本研究においてはこの力も自社にフォーカスする必要があるので「自社の将来を考える力」と読み替え本研究での会計思考力の定義を「経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力」とした。そしてこの定義を満たすことができる研修を行う事に関して本研究の研究対象企業になる3社から同意を得ることが出来た。そしてその定義を満たすことが出来る研修設計を行うために「自社の現状を把握する力」「自社の将来を考える力」に必要な要素を整理した。

図表 6.3 に示しているように矢部(2017)は、自社の現状を把握する力を「財務諸表を読むことが出来る」「ビジネスを読み解くことが出来る」「課題を発見し影響を評価する」の3つの要素が必要であるとして、自社の将来を考える力を「目標指標を設定する」「目標指標を現場に落とし込む」の2つの要素が必要としている。そして先行研究、関連研究を加味し、それぞれの要素に対しての到達目標を記載した。さらにそれぞれの要素を満たすために必要な知識を図表 4.2 に示してある財務会計、管理会計から会計知識を抽出するとともに経営課題を解決するために必要となるその他スキルも記載した。

図表 6.3 に研修設計において先行研究、関連研究との関連性についても記載した。矢部(2017)が提示している要素を満たす目的であれば、MBA 教育を行っている大学院が提供するプログラムや図表 2.1 から図表 2.5 に示している研修会社が提供している研修プログラムを組み合わせたものを受講することで必要な要素を満たすことが出来るのではないかと考えている。ただし本研究の目的は経営者や経営幹部が自社の現状を把握した上で将来を考えるために会計スキルを使えるようになる目的がある。「自社の現状を把握する力」を習得するためには、受講者それぞれが所属している部門だけではなく他部門の事も把握しなければいけない。図表 6.2 知識創造理論と管理会計プロセスで示しているように、他部門のメンバーが保有している暗黙知や詳細な情報がどのように経営に影響を与えているのかを

決算書から把握することが必要である。浅田拓史・吉川晃史・上總康行（2013）は企業事例を用いてそれぞれの社員が保有する暗黙知が会計数字に変化されることで全体最適を考えることに効果が出ると示している。よって本研究においても、他部門の暗黙知を会計数字に変換させ全社最適を考えることが出来るようにプログラム設計することが必要であると考えている。この内容を受講することで経営活動を部門視点だけではなく全社視点でも把握できるようになると思われる。「自社の将来を考える力」に関しては、会計スキル習得だけではなく受講生を経営者マインドに切り替えることも必要になる。金井（2002）、松尾（2006）は新規事業の経験が経営者マインドに切り替わるきっかけになっているという可能性を示している。また田中（2017）は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得やメンバーの自主性を引き出すマネジメント力を保有したこと等から全社視点である経営者の視点に切り替わったことを示している。研修の場においても同様の効果が出ると考えている。新規事業を検討することで短期的視点だけではなく長期的視点で自社を考えることが出来るようになるだけではなく、全社視点での経営資源の把握や受講者の所属している部門の強みや弱みも把握することで会計知識と自社の経営情報が融合し、部門視点、全社視点、短期視点、長期視点で新規事業検討により行き来するのではないかと考えている。

図表 6.3 自社の現状を把握する力、自社の将来を考える力

	自社の現状を把握する力			自社の将来を考える力	
要素	財務諸表を読むことが出来る。	ビジネスを読み解くことが出来る。	課題を発見し影響を評価する。	目標指標を設定する。	目標指標を現場に落とし込む。
それぞれの要素に対しての目標	・自社の貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書を読みとき、自社の強み・弱みを把握することが出来る。	・財務諸表から自社、競合企業、さまざまな業界ごとのビジネスモデルを把握することが出来る。	・自社の経営課題を抽出しその課題が経営に与える影響を評価できる。	・自社のビジョンを実現する新規事業を検討しその事業の目標指標を設定する。	・新規事業の目標指標を実現するための具体策を検討する。
必要な知識	・会計の基礎知識 ・貸借対照表 ・損益計算書 ・キャッシュフロー計算書 ・決算書の作成	・財務諸表分析 ・戦略 ・マーケティング	・財務諸表分析 ・短期の意思決定会計 ・戦略 ・マーケティング	・短期の意思決定会計 ・長期の意思決定会計 ・戦略 ・マーケティング	・短期の意思決定会計 ・長期の意思決定会計 ・戦略 ・マーケティング
先行研究・関連研究	3.4 公式的な管理会計知識と非公式的な管理会計知識 3.7 会計における判断と意思決定			3.2 新規事業検討による視座変容 3.3 ダブルループ学習 3.7 会計における判断と意思決定	

矢部(2017)が考える会計思考力に必要な要素を基にそれぞれの要素に対しての目標、必要な知識、先行研究・関連研究対応箇所を筆者加筆

6.1.3 研修プログラム

会計思考力習得に必要な要素を習得できるように本学経営人材育成研修で得た知見を活かし図表 6.4 に盛り込む項目を整理した。また本研究は自社の経営人材育成目的であるので自社を研修教材として使用し所属部門の違うグループメンバーで自社の実務上の課題を解決できるようにプログラムを設計する。さらに新規事業を検討することにより経営者マインドに切り替わるという先行研究、関連研究があるので、自社の将来を考える力を身につけるために必要な2つ要素に「新規事業、予想損益シミュレーション」「将来ビジョンに合わせた新規事業検討」を盛り込む項目とした。

研修に盛り込む項目を図表 6.5 でステップ1からステップ10に分けて実施する内容を具体的に記載した。図表 6.6 でステップ1からステップ5で自社の現状を把握する力、ステップ6からステップ10で自社の将来を考える力を示したプログラムの構造を作成した。図表 6.7 でステップごとに必要な時間を検討し実施日数を整理した。

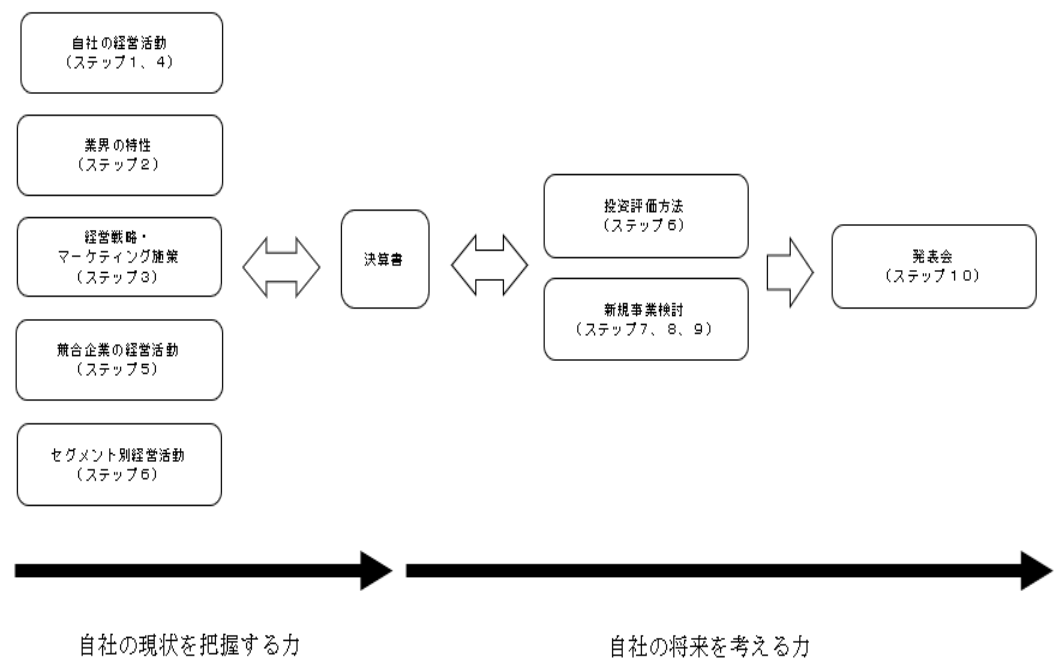
図表 6.4 会計思考力に必要な要素、盛り込む内容

	会計思考力に必要な要素	盛り込む項目
自社の現状を把握する力	財務諸表を読むことが出来る	・ 経営活動と決算書の関係理解
	ビジネスを読み解くことが出来る	・ 業界別決算書特性把握 ・ 経営戦略・マーケティング施策と決算書の関係
	課題を発見し影響を評価する	・ 自社経営状況把握 ・ 競合企業把握
自社の将来を考える力	目標指標を設定する	・ セグメント別経営状況把握 ・ 新規事業、予想損益シミュレーション
	目標指標を現場に落とし込む	・ 将来ビジョンに合わせた新規事業検討 ・ 発表会資料作成検討 ・ 発表会

図表 6.5 ステップ 1 からステップ 10 の項目、内容

ステップ	項目	内容
1	経営活動と決算書の関係理解	<ul style="list-style-type: none"> ・決算書（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書）の構造を理解する。 ・決算書の構造を理解した上で仮想の企業の 5 年間の経営活動の結果がどのように決算書に表れるのかを理解する。
2	業界別決算書特性把握	<ul style="list-style-type: none"> ・決算書から読み取れる収益性、安全性、効率性の経営指標から小売業、製造業、サービス業等の業界特性の違いを把握する。
3	経営戦略・マーケティング施策と決算書の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・同業界内においても取るべき戦略やマーケティング施策によって決算書が変化することを把握する。 ・取るべき経営戦略やマーケティング施策によって決算書がどのように変化できるのか推測できるようになる。
4	自社経営状況把握	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の決算書を用いて収益性、安全性、効率性を把握する。 ・自社の戦略やマーケティング施策がどのように決算書に影響を与えたのかを整理する。
5	競合企業把握	<ul style="list-style-type: none"> ・競合企業と自社を比較した上で自社の強み、弱みを整理する。
6	セグメント別経営状況把握	<ul style="list-style-type: none"> ・事業別の成長性、収益性の経営状況を把握し、全社に対しての位置づけや貢献度合いを把握する。 ・投資評価手法（回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法）を理解する。
7	新規事業、予想損益シミュレーション	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業プランを作成し損益シミュレーションを行う。新規事業コンセプトを検討しそのコンセプトに合わせた固定費、変動費、単価を検討し損益分岐点分析を行う。目標利益の設定、5 年間の予想損益を作成する。回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法により作成した新規事業プランに投資すべきかどうかの判断方法を学ぶ。
8	将来ビジョンに合わせた新規事業検討	<ul style="list-style-type: none"> ・5 年後の自社を取り巻く外部経営環境を分析した上で、今後どのように経営を行うのかを検討する。自社の強み、弱みを整理した上で、自身が経営者となったと仮定しグループで自社のビジョンを設定する。そのビジョンを実現するための新規事業案を検討し 5 年間の予想損益計算書を作成する。 ・作成した新規事業を回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法の手法を活用し検討した新規事業案を投資すべきかどうかの判断を行う。
9	発表会資料作成検討	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の現状分析、将来ビジョンを実現する新規事業案を検討する。投資金額や予想損益計算書の数字の根拠について社内外の情報を収集し検討する。
10	発表会	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の現状分析、将来ビジョンを実現する新規事業案を発表する。

図表 6.6 研修プログラムの構造



先行研究、関連研究、ステップ1からステップ10の学習項目を基に筆者作成

図表 6.7 実施日数

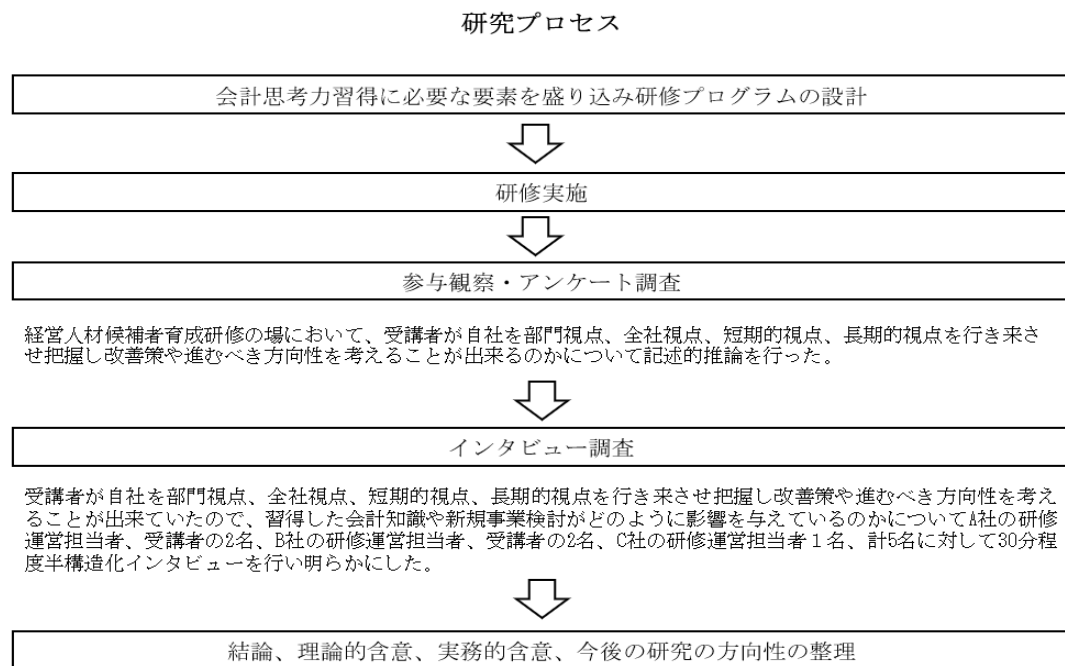
ステップ	企業名	A 社	B 社	C 社
	研修内容			
1	経営活動と決算書の関係を理解する	1 日	1 日	1 日
2	業界別決算書特性把握	1 日	1 日	1 日
3	経営戦略・マーケティング施策と決算書の関係	1 日	1 日	1 日
4	自社経営状況把握			
5	競合企業把握	1 日	1 日	1 日
6	セグメント別経営状況把握			
7	新規事業、予想損益シミュレーション	1 日	1 日	1 日
8	将来ビジョンに合わせた新規事業検討	2 日	2 日	2 日
9	発表会資料作成検討	2 日	2 日	2 日
10	発表会	1 日	1 日	1 日
	合計日数	10 日	10 日	10 日

※1 日の研修時間は 7 時間とする

6.2 研究のプロセス

図表 6.8 に研究のプロセスを整理した。先行研究、関連研究、顧客の要望を踏まえ会計思考力に必要な要素を盛り込み研修プログラムの設計し、図表 6.9 に記載している A 社（売上高 2,000 億円の製造小売業）、B 社（売上高 5,000 億円の電気機器製造業）、C 社（売上高 600 億円の電子部品製造業）の 3 社に研修を実施した。そして受講者（選抜された管理職）の参与観察情報・アンケート情報から会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのかについて記述的推論を行った。その結果受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来ていたので、習得した会計知識や新規事業検討がどのように影響を与えているのかについて A 社の研修運営担当者、受講者の 2 名、B 社の研修運営担当者、受講者の 2 名、C 社の研修運営担当者 1 名、計 5 名に対して 30 分程度半構造化インタビューを行いそれぞれの影響を明らかにした。以上の結果を踏まえ結論、理論的含意、実務的含意、今後の研究の方向性を整理した。

図表 6.8



図表 6.9

実施会社	業種	参加メンバー	研修実施年度	参加人数
A 社	製造小売業	選抜された管理職	2020 年度実施	20 人
B 社	製造業	選抜された管理職	2020 年度実施	7 人
C 社	製造業	選抜された管理職	2020 年度実施	9 名

■A 社概要

売上高 2,000 億円の製造小売業

■B 社概要

売上高 5,000 億円の電気機器製造業

■C 社概要

売上高 600 億円の電子部品製造業

7. 研修のプログラム内容、進め方

7.1 ステップ1：経営活動と決算書の関係理解

事前課題：課題図書『会計思考力』産業能率大学出版部 松尾泰 の精読

■進め方

- ・それぞれのセッションは講義と演習で組み合わせている。
- ・事前課題図書を精読した上で研修に参加する。
- ・事前課題の理解を確認する上での確認テストを行う。
- ・2 から 5 で損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の構造を把握する。
- ・6、7 では、仮想の企業の経営活動がそれぞれの決算書のどの部分に当てはまるのかを考え、5 年間の経営活動について損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書、資金繰表の作成を行う。

図表 7.1 ステップ 1（時間、内容）

時間	内容
9:00	<p>オリエンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修の目的 ・講師紹介、受講者自己紹介 <ol style="list-style-type: none"> 1. 確認テスト 2. 損益計算書、貸借対照表の仕組み 3. 損益計算書貸借対照表 4. 会計学習においてつまずくポイント
12:00	5. キャッシュフロー計算書の仕組み、分析方法
昼食	
13:00	<ol style="list-style-type: none"> 6. 経営シミュレーションについて 7. 第1期から第5期の経営シミュレーション
17:00	8. まとめ

7.2 ステップ2：業界別決算書特性把握

■進め方

- ・それぞれのセッションは講義と演習で組み合わせている。
- ・2では経営に活かすための決算書分析とはどのようなものであるのかについて理解する。
- ・3では、収益性では売上高営業利益、売上高経常利益率等、安全性では流動比率や自己資本比率等、効率性では総資産回転率やキャッシュコンバージョンサイクル等、総合力把握ではROAやROEの経営指標について学ぶ。
- ・4、5では、業界別経営指標の平均値を把握し業界別特徴を把握する。そして小売業、製造業、サービス業等の実在する企業の経営指標を並べ、どの業種の特徴なのかを検討し選択する演習で理解を深める。

図表 7.2 ステップ 2（時間、内容）

時間	内容
9:00	1. ステップ 1 の復習
	2. 決算書分析とは
12:00	3. 経営指標（収益性、安全性、効率性、総合）とは
昼食	
13:00	4. 経営指標評価
	5. 業界特性分析
17:00	6. まとめ

7.3 ステップ3：経営戦略・マーケティング施策と決算書の関係、ステップ4：自社経営状況把握

■進め方

- ・それぞれのセッションは講義と演習で組み合わせている。
- ・2では戦略やマーケティング施策によってどのように決算書の数字に変化がおきるのかについて実在する企業事例を交えて解説する。
- ・3では収益性、安全性、効率性の経営指標から経営活動をイメージし、どのようなビジネスを行っている企業であるのかを推測する。
- ・4では、同業界においてもビジネスモデルの違いによって経営指標が全く違う企業の研究を行う。例えば直営店の経営とフランチャイズ店の経営の違いや内製化している企業とファブレス企業の経営の違い等を経営指標から読み解く練習を行う。
- ・5、6では、収益性、安全性、効率性の観点から自社分析を行う。自社の経営指標の特徴をさまざまな業界特性と比較し、自社の強み、弱みを整理する。

図表 7.3 ステップ 3、ステップ 4（時間、内容）

時間	内容
9:00	1. ステップ 2 の復習
	2. 経営戦略とマーケティング施策が決算書に与える影響
	3. ビジネスモデルを読み解くポイント
12:00	4. 企業研究（ビジネスモデルに特徴ある企業）
昼食	
13:00	5. 自社の決算書分析
	6. 自社の強み、弱み整理
17:00	7. まとめ

7.4 ステップ5：競合企業把握、ステップ6：セグメント別経営状況把握

■進め方

- ・それぞれのセッションは講義と演習で組み合わせている。
- ・2では競合企業（決算書が入手できる上場企業）の経営指標分析やキャッシュフロー分析からそれぞれの企業の現状把握を行う。
- ・3では、競合企業と自社の決算書を分析し、数字上の違いがなぜ生じているのかについて原因を探り自社の強み、弱みを整理する。
- ・4では、事業別の利益構造や投資状況を把握する。また商品・製品別の成長率や利益構造を整理し、商品・製品のライフサイクル上どの位置にあるのかを検討する。
- ・5では、5年後、10年後のそれぞれの事業の価値について検討する。
- ・6では、事業投資の考え方を学ぶ。具体的には投資評価手法である回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法の考え方、活用方法を学び、事業価値や企業価値の考え方を理解する。

図表 7.4 ステップ 5、ステップ 6（時間、内容）

時間	内容
9:00	1. ステップ 3、ステップ 4 の復習
	2. 競合企業分析
	3. 競合企業と自社比較から見えてくる自社の強み、弱み、ビジネスモデルの
12:00	特徴整理
昼食	
13:00	4. セグメント別経営状況把握
	5. 事業価値
	6. 事業投資の考え方
17:00	7. まとめ

7.5 ステップ7：新規事業、予想損益シミュレーション

事前課題：新規事業プラン（カフェ事業）の検討

■進め方

- ・それぞれのセッションは講義と演習で組み合わせている。
- ・2では各自事前課題で検討していただいたカフェの新規事業プランをグループメンバーで共有、グループメンバー内で1つプランを選ぶ。
- ・3では選んだ1つのプランをグループメンバーでブラッシュアップさせて事業のコンセプトを作る。ドメインを明確にし、立地、営業日数、営業時間、差別化ポイントなどを整理する。
- ・4では、3で検討した事業コンセプトを基に、賃借料、人件費、水道光熱費、減価償却費、雑費等の固定費を見積る。
- ・5では、客単価、客単価に見合う変動費、限界利益、損益分岐点販売数を算定する。算定した損益分岐点販売数から実現可能性を検討し改善策の検討を行う。
- ・6では、グループメンバーが定めた目標利益を実現する販売数を検討し実現可能性を検討する。
- ・7では、5年間の予想損益シミュレーションを「普通」「悲観」「楽観」の3つのパターンで予想損益シミュレーションを行う。
- ・8のセッションでは、回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法を算定し総合的に投資するべきかどうかの判断を行う。

図表 7.5 ステップ 7（時間、内容）

時間	内容
9:00	1. ステップ 4、ステップ 5 の復習
	2. 事前課題の共有
	3. 新規事業プランのコンセプト検討
12:00	4. 固定費見積
昼食	
13:00	5. 損益分岐点分析
	6. 目標利益設定
	7. 予想損益シミュレーション
	8. 投資判断
17:00	9. まとめ

7.6 ステップ 8 将来ビジョンに合わせた新規事業検討

事前課題：自社 SWOT 分析

■進め方（1 日目）

- ・それぞれのセッションは講義と演習で組み合わせている。
- ・事前課題で SWOT 分析を行う。

※Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字をとって SWOT 分析という。

・2 では 5 年後の自社を取り巻く外部経営環境を分析した上で、今後どのように経営を行うのかを検討する。

・3 では事前課題で作成した SWOT 分析をグループ内で共有し、SWOT 分析のブラッシュアップを行う。

- ・4 では、クロス SWOT 分析から今後進むべき方向性を検討する。

※Strength（強み）と Opportunity（機会）、Strength（強み）と Threat（脅威）、Weakness（弱み）と Opportunity（機会）、Weakness（弱み）と Threat（脅威）を組み合わせからアイデアを出す分析方法をクロス SWOT 分析という。

- ・5 では、進むべき方向性アイデアを結びつけ 3 つの新規事業プランを検討する。

■進め方（2 日目）

- ・それぞれのセッションは講義と演習で組み合わせている。

・6 では、3 つの新規事業プランそれぞれの 5 年後のあるべき姿を検討し、その 3 つの事業が成功した時に自社はどのような会社になっているのかについてのイメージを膨らませる。その膨らませたイメージを自社の 5 年後のビジョンとして言語化する。ここで作成するビジョンはグループメンバーが経営者となったと仮定して検討する。

- ・7 では、ビジョンを実現する貢献度合いなどを検討して 2 つの事業に絞り込みを行う。

- ・8 では、2 つのそれぞれの事業に対しての事業コンセプトを設計する。

・9、10、11 では 8 で作成した事業コンセプトを基にして費用見積、予想損益、投資評価を行う。その結果今後収集しなければならない情報を整理し、それぞれの情報を収集する担当者を決める。

図表 7.6 ステップ 8 1 日目（時間、内容）

時間	内容
9:00	1. ステップ 7 の復習
	2. 戦略とは
12:00	3. SWOT 分析
昼食	
13:00	4. クロス SWOT 分析
17:00	5. 3 つの新規事業プランの選定

図表 7.7 ステップ 8 2 日目（時間、内容）

時間	内容
9:00	6. 自社ビジョン検討
	7. 2 つの新規事業に絞り込み
12:00	8. ビジネスコンセプト設計
昼食	
13:00	9. 費用見積もり
	10. 予想損益計算書
	11. 投資評価
17:00	12. まとめ

7.7 ステップ9：発表会資料作成検討

事前課題：新規事業作成のための情報収集

■進め方（1日目）

・1 では作成できている内容をグループごとに発表を行い、他のグループメンバーや講師からコメントする。

・2 では、1 のセッションでコメントされた内容を基に改善し、発表会に向けての資料作成を行う。講師は各グループ演習に順番に入りアドバイスをを行う。

■進め方（2日目）

事前課題：新規事業作成のための情報収集

・1 では作成できている内容をグループごとに発表を行い、他のグループメンバーや講師からコメントする。

・2 では、1 のセッションでコメントされた内容を基に改善し、発表会に向けての資料作成を行う。講師は各グループに順番に入りアドバイザーとして参加する。

図表 7.8 ステップ 9 1 日目（時間、内容）

時間	内容
9:00	1. グループ別発表
12:00	
昼食	
13:00	
17:00	2. 各グループ検討

図表 7.9 ステップ 9 2 日目（時間、内容）

時間	内容
9:00	1. グループ別発表
12:00	
昼食	
13:00	2. 各グループ検討
17:00	

7.8 ステップ 10：発表会

■進め方

- ・ 1 ではリハーサルを行う。
- ・ 2 では、発表時間は、各グループ 30 分。自社の現状分析、自社ビジョン、自社ビジョンを実現するための 2 つの新規事業プラン、予想損益、投資評価の発表を行う。発表後にオブザーバーからコメントをいただく。

図表 7.10 ステップ 10（時間、内容）

時間	内容
9:00	1. リハーサル
12:00	
昼食	
13:00	2. 発表会
17:00	

8. 発言内容、参与観察情報、参与観察情報を基にした記述的推論、アンケート情報

以下の内容は、A 社、B 社、C 社の受講者の発言内容や参与観察した情報と A 社、B 社、C 社の発言内容や参与観察情報を基にした記述的推論、研修でのアンケート結果の情報である。

8.1 発言内容や参与観察情報、参与観察情報を基にした記述的推論

ステップごとの A 社、B 社、C 社の発言内容や参与観察した情報と A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論をステップごとに記載する。

8.1.1.A ステップ 1 発言内容や参与観察情報（A 社）

（主な発言内容）

- ・工場や機械（委託先工場や機械）稼働率と製造原価の関係が分かった。
- ・損益計算書と貸借対照表が利益剰余金で繋がっていることが分かった。
- ・基礎的な会計知識は持っているつもりであったが、5 年間経営を決算書にすることで、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフローの関係の理解が深まった。
- ・「支払＝費用」が基本ではあるが、売上原価や減価償却費のように、支払が先で後から費用になる例外的なものがあり今までは十分に理解していなかった。
- ・赤字でも過去儲かっていれば安全性が高い場合がある。利益剰余金を意識する必要性を理解した。
- ・長年営業活動を行っていたが、工場（委託先工場）の稼働率は意識した営業は行っていなかった。
- ・製造原価を安くするために稼働率を上げ、その結果不良在庫の山になってしまうと意味がない。
- ・長期的に売れるものは内製化で良いが、短期的にしか売れないものを内製化するのは設備投資の視点からリスクがあることがわかった。
- ・不良在庫が利益を圧迫していることが分かった。
- ・工場、営業などそれぞれの立場の部分最適で考えると全体最適追求できなくなる。

（参与観察情報）

会計の知識習得が出来たことが把握できた。会計知識を活かし経営活動と決算書の関係性が理解できていた。自身の仕事内容と絡めて実務に会計を活用する重要性を意識できていた。また決算書の数字が他部門との関連により影響があることが分かりそれぞれの部門と決算書の関りが理解できていた。

8.1.1.B ステップ1 発言内容や参与観察情報（B社）

（主な発言内容）

- ・生産数の変動によって売上高原価率の増減する仕組みを理解できた。
- ・製造するための材料をたくさん仕入れたとしても損益計算書の費用になるのは、その材料を加工して製品になり販売した時に費用（売上原価）になることが把握できた。
- ・今まで売上高や利益については見ていたが、利益剰余金を意識したことがなかったので今後は意識していきたい。
- ・実際にシミュレーションを行うことで今まで理解できていなかった減価償却費の処理の仕方が把握できた。
- ・利益とキャッシュの違いについて、シミュレーションを通じて理解することが出来た。工場の建設代金を支払ったとしてもすべてが費用にならず減価償却になるということは聞いたことはあったがはじめて理解できた。
- ・会計について理解しているつもりであったが、損益計算書や貸借対照表の関係性等理解が十分でないことが把握できた。
- ・自部門の損益計算書しか日頃見ていなかったので過去の情報をつかめる貸借対照表の理解を深める必要があると感じた。
- ・自社しか意識していないので、競合企業等の他社の決算数字がどのようになっているのかを知りたくなった。
- ・調達する原材料費の影響が製造原価の主な原因と思っていたが、機械の稼働率などの影響も大きいということを知ることが出来、今後の営業活動に活かしていきたい。
- ・今期赤字であったとしても過去儲かっていると貸借対照表が安全なことが分かり問題ないことが把握できた。
- ・外注化する場合と内製化する場合の意思決定は長期的にその製品が売れ続けるのかどうかを考え判断することが重要である。
- ・長期的に売れるものは内製化で良いが、短期でしか売れないものを内製化するのはリスクがあることが把握できた。

（参与観察情報）

経営活動と決算書の関係が理解できていることがわかる。また利益剰余金など日頃意識はしていないが重要な項目を意識することで視野が広がっていることが把握できていた。会計の重要性を感じて会計を学習する意欲の高さを感じることができた。自身の仕事内容と絡めて実務でどのように会計知識を活用すれば良いのかが意識できていた。また決算書の数字が他部門との関連により影響があることが把握できたことで全体最適を意識できるようになっていた。また短期的視点で決算書を見るだけでなく長期的視点で決算書を見る必要性を感じていた。

8.1.1.C ステップ1 発言内容や参与観察情報（C社）

（主な発言内容）

- ・支払が先、後で費用になる減価償却費や製品の会計処理について理解ができた。今まで十分に理解出来なかった減価償却について理解出来たことは進歩である。
- ・損益計算書が赤字でも貸借対照表で体力がある場合もある。損益計算書だけではなく貸借対照表も意識する必要性を感じた。
- ・売上高原価率が上がるのは、今までは材料費の高騰ぐらいしかイメージしなかったが、単価を下げたり、生産数が減ったり、設備投資することが影響することが把握できたので視野が広がった。
- ・生産数の増減で原価に影響を与えることは感覚ではわかっていたが具体的に数字を動かすことで理解が深まった。
- ・部門の売上高や費用などは十分に把握しているが、会社全体の損益計算書を十分理解していないことが分かった。
- ・貸借対照表は自分には関係ないものであると思っていたが、取引先を判断するためには重要な決算書であることが気づいた。
- ・経営企画の仕事をしているので今回の内容は既に知っていることではあったが、講師の伝え方は参考になった。また受講者の会計のレベルが把握できた。他の受講生がどの内容がわかっているのかが把握できた。減価償却費などはいくら説明しても社員にわかってもらえないが、講師の教え方は参考になった。
- ・自部門の事しか考えていないことが把握できた。損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書、資金繰り表の関係性が把握できた。部門だけではなく全社視点で見る重要性を把握できた。
- ・短期的な視点で数字を意識していたが、5年間のシミュレーションを行う事によって長期的視点で数字の変化を検討する必要性を感じた。

（参与観察情報）

会計知識が身に付き、経営活動と決算書の関係が理解できていることが把握できた。減価償却費の仕組み等の会計の構造を理解できたことで製造原価の仕組みまで広げ理解を深めることができていた。決算書の数字が他部門との関連により影響があることが把握できたことで全社最適を意識できるようになっていた。また基礎的な知識がある方も部下やメンバーにどのように会計の仕組みを伝えるのかについて理解できたことで今後の仕事に活かせると感じていた。

8.1.1.D A社、B社、C社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論（ステップ1）

会計知識を習得して経営活動と数字の関係性を理解できたことで、どのような経営活動

を行うと損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書、資金繰表のどの部分に影響するのかを把握できるようになった。そして自身の仕事との関連性が見えるようになっていたことが伺うことが出来た。自部門の目標数値だけを見るのではなく、企業の歴史が把握できる貸借対照表や製造数量などの影響によって変化する製造原価の動きを意識することが必要であることが理解できていた。つまり部門最適だけではなく全社最適視点についても意識できるようになっていた。5年間の仮想企業のシミュレーションを行うことで短期的に業績を上げることだけではなく長期的視点で利益を出すことについても意識できるようになっていたことが伺うことが出来た。

8.1.2.A ステップ2 発言内容や参与観察情報（A社）

（主な発言内容）

- ・業界によって決算書の数字が違うことは驚いた。決算書分析の面白さを感じた。
- ・利益率は高いほど良いというようなイメージを持っていたが業界によっても特徴が出ることを把握できた。販管費率などの業界の違いがあることに驚いた。決算書分析を行う楽しさが分かった。
- ・棚卸資産回転日数、売上債権回転日数、仕入債務回転日数を把握することで経営活動が具体的に把握することが出来た。過去5年間の自社の特徴を把握してみたい。
- ・他業界と比較して自社がどのような状況であるのかが知りたくなった。
- ・設備投資を行うために必要な資金だけではなく、運転資金でどのくらいお金が必要なのかについても考える必要があることが把握できた。
- ・委託しているメーカーの経営状況を把握したうえで取引条件について交渉をする必要性を感じた。
- ・損益計算書だけの分析では十分ではなく、貸借対照表分析や損益計算書と貸借対照表を組み合わせた分析をすることで経営活動の特徴が把握できることが分かった。
- ・総資産回転率等から業界特性を把握できることを知ったのでぜひ自社を含めた企業分析を行ってみたい。
- ・さまざまな業界の特徴を把握することで日頃行っている小売店などの決算書を分析したくなった。
- ・経営指標は業界によって違うので、目標経営指標の設定は業界の特性を加味した上で設定する必要があると感じた。

（参与観察情報）

自社がどのような状況であるのかについて非常に興味を持っていた。これは業界別の経営指標から企業特性を把握する演習などを通じて、決算書分析の面白さを感じて、自社への関心が高まったと感じられた。

8.1.2.B ステップ2 発言内容や参与観察情報（B社）

（主な発言内容）

- ・小売業、製造業でこれだけ経営指標が違うことに驚いた。
- ・買い物をよく行う店の原価率などがわかることで消費者として意識が変わった。
- ・業界によって販売管理費用比率などの違いが分かることで、競合や取引先の状況も予測でき自社のビジネスに参考になることが多い。
- ・恥ずかし事ではあるが自社の数字を今まで全然把握していなかった。業界によって経営指標の違いがあることがわかると自社の数字を見てみたいと思った。
- ・数字からビジネスの特徴がここまで把握できるとは分からなかった。
- ・CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）が長い会社は銀行と良好な関係を気づく必要があることが分かった。
- ・さまざまな企業の特徴を分析したが、ここまで業界の特性に違いがあるとは思わなかった。
- ・自社もさまざまな事業を行っているのをそれを合算するとどのようになるのかを早く知りたくなった。
- ・損益計算書分析しかしたことなかったが、貸借対照表分析や損益計算書と貸借対照表を絡めた分析を行うことで特徴の違いが出るのが把握できていた。
- ・ビジネスモデルを数字で評価するということは行ったことがなかったので新鮮でした。

（参与観察情報）

業界によって経営指標の違いが把握できたことで経営分析への興味を持っていた。自社の経営状況を十分に把握していないことに気づいていた。業界別の経営指標から企業特性を把握する演習などを通じて、自社決算書のイメージが膨らんでいた。自社への関心が高まったと感じられた。

8.1.2.C ステップ2 発言内容や参与観察情報（C社）

（主な発言内容）

- ・取引先を見るポイントが整理できた。
- ・M&Aを行うときに、全く違った業種を買収すると既存の経営指標が買収先の経営指標によって影響することが把握できた。
- ・決算書分析からここまでの内容が把握できるとは思わなかった。
- ・業界によってこれほど違いが出るのかという驚きがあった。
- ・自社や同業界の事は多少把握していたが、関わりのない業界の事を知ることで今後自社の戦略を立てる時に参考になると感じた。
- ・自社の数字はどのような状況であるのかについて早く知りたいと思った。

- ・今までは、収益性中心に分析していたが、安全性や効率性の視点を見ることは効果があることが分かった。
- ・ここまで業界によって特徴に違いが出ることを知り企業分析に興味を持った。
- ・貸借対照表、キャッシュフロー計算書を見る必要性とともに、さまざまな業界の特性を知る重要性を知った。
- ・部門戦略を立てる時には、関わりのある企業の決算書を分析しそれぞれの企業の特徴を整理することの必要性が分かった。

(参与観察情報)

戦略や業界特性により経営数字に違いが出ることを把握できていた。取引先の経営状況も掴むことが出来ることを知り、実務でも使える手ごたえを持っていたように感じられた。業界別の経営指標から企業特性を把握する演習などを通じて、決算書分析の面白さを感じていた。

8.1.2.D A社、B社、C社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論(ステップ2)

業界によって異なる特徴を決算書から把握することが出来るようになり、企業分析の視野が広がり、視点が高くなっていることが推測できた。さまざまな業界の決算書を分析することで業界特性に関心を持ち、自社への関心度合いが高まっていた。今までやり方がわからないだけで企業分析をしていなかった方も、分析手法を習得すると、経営分析に興味や関心が沸き実務でも使えるという実感を持っていた。

8.1.3.A ステップ3 発言内容や参与観察情報 (A社)

(主な発言内容)

- ・ファブレス企業の特徴と通常の製造業との違いを総資産回転率から把握することが出来ることを知り経営分析の面白さが分かってきた。
- ・メーカーではあるがコンサルティングサービにより利益率を高めることが出来ている企業があることを知った。ビジネスモデルの重要性を理解できた。
- ・同業界内でもビジネスモデルが変化し決算書の構造変化を知ることが出来た。
- ・成熟した業界であってもビジネスモデルを変えることにより生き残れる道があることが把握できた。
- ・固定費型企業、変動費型企業の考え方は今後の自社の戦略作成を考える上で参考になる。
- ・戦略・マーケティング施策と決算書の関係性が分かるようになってきた。経営に対する興味が徐々に沸いてきている。
- ・同業界においても売り方やビジネスモデルを変えることで経営指標に違いが出ることは勉強になった。

- ・経営戦略やマーケティング施策が決算書数字にこれほど影響与えるとは思わなかった。
- ・経営戦略やビジネスモデルの影響がこれだけ数字に反映されることを知って経営に興味を持った。
- ・今後の演習で行う自社戦略やマーケティング施策を検討しそれがどのように決算書に影響を与えるのかについて検討したくなった。

(参与観察情報)

経営戦略やマーケティング施策と関連させて決算書数字を把握していることが把握できた。さまざまな企業を取り上げて分析したことで、ビジネスモデルの違いがどのように経営指標に影響を与えているのかについて興味を持っていた。またどの様な戦略やマーケティング施策を取ると決算書がどのように変化するのかについて検討したいという思いに変化していたように感じた。

8.1.3.B ステップ3 発言内容や参与観察情報（B社）

(主な発言内容)

- ・フランチャイズの企業と直営店の企業分析を行った。ここまで経営指標に違いがあることに驚かされた。どのようなビジネスモデルで商売するのが良いのかについて考えさせられた。
- ・戦略が変われば経営指標が変化することが分かった。責任は重いが経営の仕事に徐々に興味を持つことが出来るようになった。
- ・自社の現状分析を早く行ってみたい。現状の戦略がうまくいっているのかどうかを把握したい。
- ・経営者がどのような事を考えて仕事をしているのかが少し分かったように思う。
- ・経営環境に合わせビジネスモデルを考えていくことの重要性を理解できた。
- ・成熟業界においても戦略を変えることで成長企業に切り替えることが出来ることを知った。自社の成熟事業部門改善の参考になる。
- ・経営指標からビジネスモデルを把握し企業名を出せる演習を通じて、企業分析の面白さを感じた。
- ・ドメインを切り替えることで決算書の数字に大きな影響を与えることは勉強になった。
- ・自社の戦略を作りその戦略により数字がどのように変化するのかを予測したくなった。
- ・経営戦略やマーケティングと決算書を絡めて分析することで深く企業分析できることが分かった。
- ・経営分析において会計スキルを活用する方法が分かってきた。

(参与観察情報)

会計スキルをビジネスでどのように活用するのかが分かってきて会計への関心・興味は増していた。経営戦略やマーケティング施策と絡めて決算書数字を把握できるようになっていた。ビジネスモデルの違いがどのように決算書に影響を与えるのかを把握することに関して特に興味を示していた。

8.1.3.C ステップ3 発言内容や参与観察情報 (C 社)

(主な発言内容)

- ・ 自社の遊休資産をどの様に活用すればよいのかを考えたい。
- ・ 同業界内においても戦略やマーケティング施策によって売上高原価率や販売管理費用比率に違いが出るのが把握できた。
- ・ 経営を行う場合、このような分析を行う事は必須になると思うので、しっかりと理解を深め経営に徐々に関わっていききたい。
- ・ 企業分析ができるようになってきたので株式投資もやってみても良いかなと思った。
- ・ 経営を行うということに対して距離を感じていたが、やれるチャンスがあるのであればやってみたいという思いになった。
- ・ 総資産回転率という経営指標からビジネスの変化を読み取れるということに関して驚いた。
- ・ フランチャイズ店ではなく直営店だと思い込んで分析したことで間違った分析をしてしまった。まずはビジネスモデルを把握した上で決算書分析する手順は目からうろこであった。
- ・ 演習で取り上げた企業が身近な企業であり分析しやすかった。想像していた経営指標と違っている部分もあり決算書分析を行う事で経営分析の質が上がるのが把握できた。
- ・ 自社ブランドも持つ経営から OEM (original equipment manufacturer) として戦略を切り替えると棚卸資産回転日数や総資産回転率に違いが出るのがわかり決算書分析に興味を持った。
- ・ 製造は委託しても商品の企画やマーケティング施策に力を入れることで高収益を出すビジネスモデルは参考になった。
- ・ 決算書からここまで分析できるのかという驚きと経営分析の面白さを感じる事が出来た。

(参与観察情報)

会計の学習をしているという意識から経営を学習しているという意識に変化していることが把握できた。経営戦略やマーケティング施策と絡めて決算書を把握し今までよりも深く企業分析できていた。同業界においても戦略の違いを経営指標から把握出来たりするこ

とに興味を持っていた。

8.1.3.D A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論(ステップ3)

経営戦略やマーケティング施策がどのように決算書に影響を与えるのか、同業界においても取るべき戦略が違えば決算書数字が変化することが理解できていた。経営戦略やマーケティング施策が決算書と関わりがあることが理解したことで会計への関心が増し研修に取り組むモチベーションが高まっていた。会計スキルを経営に活かすことが出来るという手ごたえを感じていることが推測できた。

8.1.4.A ステップ4 発言内容や参与観察情報 (A 社)

(主な発言内容)

- ・自社の決算書を見る前にステップ1で仮想の企業のシミュレーションを行い経営活動と決算書の関係を理解したので自社の経営状況が把握しやすくなった。
- ・今まで決算書を見る機会はあったが、自社の売上高や営業利益ぐらいいしか見てなかった。しかし分析ができるようになると安全性や効率性も把握する必要性を感じた。
- ・自社決算書を見ると経営活動がイメージできるようになった。例えば自己資本比率は5年前に比べて上がっているのは、今まで儲かってきたからだということを決算書から読み取れることに感動した。
- ・流動比率は100%以上であるが在庫を多く抱えるビジネスモデルであるので、当座比率が100%を下回っているということを理解できるようになってきた。
- ・将来の事を考えると営業キャッシュフローよりも多く投資キャッシュフローを使うべきでだと感じた。海外を含め将来に向けての投資を検討することも考えなければならない。
- ・売上高、営業利益などは見ていたが、貸借対照表やキャッシュフロー計算書を見ると想像していたよりも良い部分と悪い部分があり新鮮であった。
- ・中期経営計画に示している目標経営指標についての理解も深まり、自部門で何ができるのかを自然に考えられるようになった。
- ・損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書を15分ぐらい見るだけで現状の経営状況がつかめるようになったことに驚いた。経営分析スキルが高まっていることを実感した。
- ・自部門の売上高や利益しか意識していなかったことが恥ずかしい。財務3表から経営全体をつかむ重要性を改めて認識した。
- ・CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)などが長いことが影響をして金融機関からの短期借入金が多くなっていることが把握できた。だからCCCを短くする目標があることを改めて把握できた。

(参与観察情報)

自社の経営状況を今までは売上高や利益分析を中心に行っていたが、全社視点や自社のビジネスモデルの視点から整理できるようになったと感じた。長期的視点で自社を検討することで、現状の経営指標に対してどのような施策を打つとどのように数字が変化するのかについても関心を示していた。目標指標に関しても興味関心を示しており、自部門で何を行えば良いのかについても考えるきっかけになっていた。

8.1.4.B ステップ4 発言内容や参与観察情報 (B 社)

(主な発言内容)

- ・業界別経営指標の特性を勉強していたので何となく自社の経営指標は予測していたが、思ったよりも安全性が良く安心した。
- ・売上高や利益は知っていたが、安全性に関しては全く見たことがなかったので非常に勉強になった。
- ・自社は製造業なので製造業のビジネスモデルの特徴の経営指標をある程度予測できた。実際に分析して見ると業界平均よりも効率性は悪かった。
- ・自社の目標経営指標である ROE 等は頭に入っていたが、その指標はどの様に計算するのか、何を行えば目標値が実現できるのかをしっかりと把握できていなかった。
- ・我々課長レベルで自社決算書を把握していない状態なので、今まで自社の目標数値を実現するために全社一丸になることが出来ていなかったのだと思った。
- ・会計の研修は受けてはいたが、今回のような業界特性の違いや戦略と数字の関係を読み解くような分析を行うようなものではなかった。この研修で会計学習の面白さが分かった。
- ・新しく工場などの建設を行っているが投資キャッシュフローから読み取ることが出来た。この投資が将来営業キャッシュフローにつながるのかといったことは今まで考えたことがなかった。
- ・経営陣が決算書をどのような視点で見ているのかが分かった。じっくりと中期経営計画を読み込んで経営者の思いを把握したい。
- ・今までの会計教育は全社の経営状況をここまで詳しく読み解くものではなかった。このような研修は課長職前に受講できると良いのではないかと思う。
- ・在庫管理がなぜ必要なのかについては、棚卸資産回転日数を見ることで CCC が長いので運転資金が必要であるからだと理解できた。

(参与観察情報)

業界特性分析を学習したことで、自社のビジネスモデルをある程度予測した上で自社の決算書を分析が出来ていたのではないかと感じた。自社目標数値などがなぜ設定されているのかについては、自社の現状を踏まえることで理解が深まっていたように思う。投資活動

によるキャッシュフローから将来営業活動によるキャッシュフローがどのくらい獲得できるかといったことが検討できていた。自社の未来を良くしたいという思いが芽生えていたと思う。

8.1.4.C ステップ4 発言内容や参与観察情報（C社）

（主な発言内容）

- ・部門が違うメンバーで自社を分析することは非常に良かった。今までは自部門の最適を考え行動していた。この研修で全社の数字を見ることで全体最適を考えた行動の必要性を感じた。自社の決算書を見て他部門との情報共有は非常に有効であると感じた。
- ・今まで見てきた企業よりも自社の利益剰余金が少なくショックを受けた。今後は利益を出す仕組みを作り利益剰余金を増やし自己資本比率を増やしたい。
- ・5年間の売上高原価率の変動について、所属部門の違うメンバーで意見を出し合いステップ1で学んだシミュレーションを参考にして読み解くことが出来た。
- ・今まで他社で見てきた手法を使い、自社の現状の経営状況を掴むことが出来た。この後のセッションで新規事業を考えていくことになると思うが、ビジネスコンセプトやビジネスモデルを考える中で決算書がどのように変化するのかについてシミュレーションを行っていききたい。
- ・3年後、5年後の営業キャッシュフローを十分に出すための投資を積極的に行う必要があると感じた。過去のキャッシュフロー分析を行うと、やるべき時に投資が出来ていないことが問題ではないかと思う。正解はないが、不確実性が高い経営環境で戦うためには、どの時期に何を投資するのが重要である。
- ・業界特性分析演習により自社についてイメージをしていたが、原価率が思ったよりも高く、製品のブランド力がないことが把握できた。今までは会計を学ぶ必要性を感じていなかったが、経営状況についていろいろなことが分かったのでしっかりと学んでいきたいという思いになった。
- ・取引して良いのかを判断するために使用する安全性の経営指標である流動比率や固定比率という言葉は聞いていたが内容を十分に理解していなかった。内容を理解できたことで自社の安全性を分析した結果特に問題なく安心した。
- ・目標経営指標がどのように設定されているのが把握できた。自社分析を行う事で現状の問題点に対応する経営指標を設定していることが把握できた。
- ・会計は経理部だけが知っていたら良いということを思っていた。戦略やマーケティング施策と絡めて決算書を見ることで深く自社のことが把握できることが分かった。
- ・自社の事は知っていたつもりではあるが、決算書を分析することで、新たに自社の強みや弱みを発見することができた。

(参与観察情報)

他部門のメンバーで自社を分析することで、自身が知らなかった経営情報を共有することで自社の決算書を深く読み取れていたことが把握できた。自社を良くするためにどのような行動をとれば良いのかについて理解できていた。さらに短期的ではなく長期的に自社をどの様にすればよいのかを数字の観点で議論できるようになっていた。会計スキルに関して今までは経理部の仕事であるという固定概念を持っていた方が戦略やマーケティング施策を検討するために活かすことが出来るという考えに変化していた。

8.1.4.D A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論(ステップ4)

今まで学習した知識や自身の保有する経験を合わせて自社の分析を行っていた。自社決算書を所属部門の違うメンバーで議論することで今まで知らなかった自社の強みや弱みを発見出来ていた。5年間の過去分析を行い自社の歴史を振り返りながらそれぞれの数字の裏に隠された出来事を読み取ることで、自社を深く読み取ることが出来ていた。また過去を分析することで、未来に関心を持ち、3年後、5年後はどうするのか、目標数値はどの様に設定すべきなのかについて関心を持っていた。経営数字の扱い方が理解できて来たことでこれから行う新規事業検討に対して興味を示していた。

8.1.5.A ステップ5 発言内容や参与観察情報 (A 社)

(主な発言内容)

- ・同業界の分析であるので、ある程度決算書の数字が似ているが、若干違う部分が戦略やビジネスモデルの違いであることが分かった。
- ・自社は協力工場に委託している割合が他社よりも高いので原価率が他社よりも低いことが分かった。
- ・PB (プライベートブランド) 比率が高いので在庫を競合企業よりも抱えるので棚卸資産回転日数が長くなっていることが把握できた。
- ・他社に比べて店舗出店場所が都心にあるので販管費用比率が高いことがわかった。
- ・ここ数年営業活動によるキャッシュフローを大幅に上回る投資活動によるキャッシュフローを行っている。積極的に攻めていることが把握できた。また M&A や新規出店を加速していることも把握できた。
- ・投資を積極的に行ってはいるが、その投資を銀行から調達しており自己資本比率は他社に比べると悪いことが分かった。

(参与観察情報)

自社を競合企業と比べることで詳細に自社の事を把握することが出来ていた。具体的な経営活動と数字の関係性を捉え、ビジネスモデルの違いや戦略の違いを読み解いていた。グ

ループワークでのそれぞれのメンバーの発言は、数字に基づいた説明で説得力が増していた。決算書数字を深く読み取れていることが把握することが出来た。

8.1.5.B ステップ 5 発言内容や参与観察情報（B 社）

- ・競合に比べて利益率が悪い。自社は幅広く製品を扱っていることに強みを持っているが、その強みが製造効率の悪さで原価率が高いのではないかと思う。
- ・自社と同じように幅広く製品を扱っている企業は同じような決算数字になっている。取り扱い製品を絞っている企業は製品効率が良く原価率が自社に比べて 5% も低い。
- ・製品を絞り込んでいる競合企業の投資キャッシュフローは営業活動によるキャッシュフローをはるかに上回る投資を行っていた。この状況は予想していなかった。そこまで投資キャッシュフローはかけていないと思っていたが設備投資、M&A を積極的に行っていた。
- ・研究開発費用比率が製品アイテム数を絞っている企業が自社よりも売上高に対して 2% も上回ることが分かり驚いた。製品アイテム数が少ないので自社よりも研究開発割合が少ないと思っていた。ここまで投資するので品質が高いという評判であるのかということを実感した。
- ・競合企業の売上などは普段から意識していたが、多角的に比較して分析すると細かな違いが把握できて面白いと感じた。

（参与観察情報）

製品を絞り込んでいる企業の決算書数字が悪いのではないかという思いを持って演習に取り組んでいた方が多かったが、実際に分析を行ってみると自社よりも決算数字が良く、驚きとともに、戦略を決算数字で読み解く重要性を理解できていたように感じた。自身が経営者であればという発言が目立つようになっており経営者の視点でこの研修に取り組んでいることが伺えた。

8.1.5.C ステップ 5 発言内容や参与観察情報（C 社）

- ・同業界であるのである収益性については数字が似ていた。しかし安全性に関しては競合企業に比べると悪いことが分かった。
- ・競合企業と比べ自社の製品数は少ない。このことが影響し販売効率は良く販管費用比率は低い。ただ、値引き要請が強く原価率が高いことが把握できた。
- ・原価率が業界全体で高い状態になっている。製品の付加価値をつけにくくなってきている。戦略的製品を開発する時期に来ているように感じた。
- ・総資産回転率が他社よりも良いがこれは、製品数が少なく棚卸資産回転日数が短いことと、古い設備を使っていることが把握できた。
- ・所属の違うメンバーで競合と自社を数字に基づき現状把握することは深い理解につなが

ることが分かった。研修の場だけで終わることなく日頃からこのような議論ができると良いのではないかと思う。

(参与観察情報)

競合企業と比較して、自社の特徴を理解できていることが把握できた。また所属の違うメンバーで議論する楽しさを感じている受講生が多い印象を受けた。数字に基づき自身が保有していない情報を他のメンバーから得て現状を読み解く作業に面白さを感じている方が多いように感じた。また会社を良くしていきたいという思いを持って演習に取り組まれていた。

8.1.5.D A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 5)

競合企業と比較することで自社のビジネスモデル状況を決算書分析により把握できていた。所属部門の視点ではなく会社の視点で数字に基づき経営を捉えられるようになってきていることが伺えた。他のメンバーの保有する情報を活用し競合企業と自社を比較することでより深い分析ができていたと推測することが出来た。

8.1.6.A ステップ 6 発言内容や参与観察情報 (A 社)

(主な発言内容)

- ・事業別、商品別の収益構造は日頃から意識していた。しかし事業の価値については考えたことはなかったので勉強になった。
- ・それぞれの商品のライフサイクルを見ていくことは重要だと感じた。成熟期にある商品が多く成長期にある商品が少ない。今後 3 年後、5 年後を意識した商品開発が必要であると感じた。
- ・それぞれの事業の未来を検討することは重要である。将来生み出すキャッシュを予測することは難しいが、未来を考えることに意味があるのだと思った。
- ・現状を経営指標等から分析することは具体的にイメージが出来て分かりやすい。投資は不確実性要素が多く、リスク面とリターン面の両方を検討し意思決定するためにはいろいろなパターンのシミュレーションを行う必要があることが把握できた。
- ・どの事業でどれぐらい投資を行うのかという判断をするためには、それぞれの成長性や市場規模、競合情報など考えなければいけないことが多く経営者の意思決定の難しさを感じた。

(参与観察情報)

事業別や商品別の収益構造については日頃から意識している方が多い印象であった。しかしその事業が将来どれぐらいの価値を生み出すのかという視点を持って仕事に取り組ん

でいる方は少ないように感じた。事業価値を考えるとときにリスクやリターンを検討しなければならないので、事業価値を生み出す投資をしなければならないことを意識していた。投資判断の難しさを感じている方が多かった。

8.1.6.B ステップ6 発言内容や参与観察情報（B社）

（発言内容）

- ・事業別の採算を管理することで、それぞれの特徴が把握できた。事業別採算の情報は頭に入っていたので復習になった。
- ・製品ライフサイクルを考えると、成長期のものが多く、シェアを取るためには投資を積極的に行う必要性を感じた。
- ・投資評価の考え方は重要である。回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法などの言葉は知っていたが、実際に演習問題を解くことで理解が深まった。事業価値を上げるためにどれだけ投資を行いその投資がキャッシュに結びつくのかを考えることは経営環境等さまざまな情報を分析する必要があり大変であると感じた。
- ・今までは所属部門の利益率を意識していたが、事業の価値をどう高めていくのかという視点は持っていなかったのが新鮮であった。どのような投資にどれぐらいのお金をかけ、その投資によって生み出すキャッシュがどれだけ生まれるのかということを検討することは本当に難しいと感じたが重要であると感じた。
- ・所属部門の短期的な利益を出すという視点しか意識していなかったと改めて感じた。長期的な視点で事業の価値を出すという目標を定めることの重要性を感じた。事業価値を高めようという言葉は職場でも耳にするが、理解できていなかった。

（参与観察情報）

製品ライフサイクルに興味・関心を持っている方が多かった。自社製品は成長期に位置付けられるものが多いのでシェアを取るためにも投資の必要性を感じていた。事業価値を高めるためにそれぞれの事業のあるべき姿を描きそれを実現するための投資をいつのタイミングでどれぐらいの規模で行うのかということを考えることの重要性を認識されていた。

8.1.6.C ステップ6 発言内容や参与観察情報（C社）

（主な発言内容）

- ・製品別の利益率ではそこまで差がないことが把握できた。ただ、利益率が全体的に低下しているので何とかしなければいけないことが分かった。
- ・製品のライフサイクルで考えたときに成熟期、衰退期のものが多く5年後、10年後に向けての新しい製品の開発が必要である。
- ・部門別の利益を出すための工場の改善活動を中心に行ってきた。それは必要なことではあ

るが、自社のビジョンを意識したことや事業価値を高めるということ意識していなかった。この研修をきっかけに事業価値を高めるにはどうすればよいのかということを検討していきたい。

- ・新規事業や既存事業のどの事業に投資すべきかという意思決定は本当難しいことだということを実感した。経営者は3年後や5年後の経営環境を見据えて投資の意思決定を考えるのかと思うと難しいと思いつつ少しやってみたいなという思いも出てきた。

- ・投資評価の方法を学習したことで、事業価値を高めるために将来生み出すキャッシュを生み出さなければいけないと感じた。それぞれの事業の生み出すキャッシュを意識した投資を行う必要があると感じた。

(参与観察情報)

現状の製品が成熟期、衰退期のものが多く、新製品を生み出す必要があることは意識されていた。短期的な改善が中心に行われているという問題があると感じていた。業務改善を行う事は必要なことである。しかし自社の現状を分析すると事業の将来価値をどの様に生み出すのかを検討する中で優先順位が高く重要であることを把握できていた。それぞれの事業ビジョンを明確にし、その価値を生み出すために何ができるのかを検討していくことの必要性にも気づいていた。

8.1.6.D A社、B社、C社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論(ステップ6)

事業ごとの利益や商品や製品の利益については既に理解されていた方が多かった。今までは、短期的な視点での利益改善策などは考えていたが、事業価値を生み出すために何をしなければならないかという視点で考えることはほとんどなかったように推測できる。そのため投資評価手法に関してはなじみがない方が多かった。しかし事例などを交えた投資により長期的に生み出すキャッシュの必要性を理解したことで興味や関心を持って投資評価手法を習得していた。事業価値を高めるという視点は新鮮であったのか、研修後も残って積極的に講師に質問や受講者間で実務へ活用するための方法を議論していた。今までは短期的視点で事業を見ることに重きが置かれていたが、長期的な視点で事業を見る重要性に気づいていたように感じられた。

8.1.7.A ステップ7 発言内容や参与観察情報(A社)

(主な発言内容)

- ・グループで作成したカフェ事業のコンセプトを数字化することで事業を行うためのイメージが湧いて面白かった。

- ・損益分岐点の計算などは今まで研修などで勉強したことがあった。ただ、今までは計算方法を覚えただけで経営への活かし方が分かっていなかった。新規事業作成で損益分岐点分

析を活用できることが分かった。

- ・自部門の固定費を把握していないことを反省する。作成したビジネスプランを数字で表し成功の可否まで検討できるプロセスは今後活用できると思う。新規事業という言葉を聞くと私には関係ないと思っていた。新規事業作成プロセスが把握できたので今後チャンスがあれば実際に自分で事業を立ち上げてみたいという思いになった。

- ・予想損益を作成する中で、5年間の経営環境を予測する難しさはあるが、このようなシミュレーションを行うことで将来のリスクを整理する重要性を理解できた。自部門でもこのようなシミュレーションを行って長期的な視点で戦略を立ててみたい。

- ・実際に作成した事業プランにかかる投資を何年で回収できるのかについて数字で考えることは納得しやすい。数字で評価する重要性を改めて実感した。

- ・仕事では行ったことがない内容であったので新鮮であった。会計知識をインプットしてもそれをどの様に実践的に使うのかということが分からなかったがこの演習は実務での活用方法がイメージできた。

- ・この事業コンセプトは成功しそうだと思ったとしても、固定費の見積もりや損益分岐点を算定することでこの事業はやめたほうが良いなという判断ができることは今後の仕事に役立つと思う。

(参与観察情報)

事業プランを固定費、変動費の見積もり、損益分岐点や予想損益、投資評価を行うことで新規事業作成するステップを理解できていた。このプロセスをグループメンバーでディスカッションし作成できたことで会計への理解度が増したように感じられた。投資評価手法を計算できる状態から実践で使える状態になったことで、経営への関心はより増しているように感じられた。ゼロから事業を作成することで経営への興味と会計知識を実務で活用できる自信につながっているように感じられた。

8.1.7.B ステップ7 発言内容や参与観察情報 (B社)

(主な発言内容)

- ・1日(7時間)という短い時間でカフェ事業プランを検討したが、他のメンバーの指摘や講師の指摘を受けブラッシュアップして成功できるのではないかというビジネスプランに変更できた。発散させた事業プランを数字で収束させることで具体的な改善プランが出来ることは本当に勉強になった。

- ・次のセッションで、自社の新規事業を検討することになるが、早くやってみたい。

- ・事業コンセプト作成、固定費、変動費の見積もり、損益分岐点把握、目標利益設定、予想損益、投資評価という流れは論理的で非常に理解しやすかった。成功するかどうかかわからないビジネスプランをアイデアベースで議論することはあるが、このように数字に変換し議

論することで質が高まることが把握できた。

- ・経営に会計スキルを活かすことの重要性を理解できた。イメージした事業コンセプトを数字で収束させビジネスプランを検討するステップの重要性を理解できた。

- ・経営を行うというイメージが沸いた。短期的な視点だけではなく予想損益を検討するためには長期的視点での検討も必要であることが分かった。また会社全体の固定費を把握し限界利益でカバーできるという全体最適で考える重要性も理解できた。

- ・今までのセッションでは数字に基づいて経営状況を把握した。そのことで改善策の結果がどのような決算数字になるのかを考えられるようになった。この演習では妄想した事業プランを数字に基づいて収束させるので、経営を行う厳しさや面白さを感じる事が出来た。

(参与観察情報)

研修終了後もビジネスプランをさらにブラッシュアップして作成して成功するものにしていきたいであるとか、今回検討した事業プランに関して経営環境等の情報をさらに収集しもっと深堀していきたいという意見があった。これは事業を成功に導きたいという思いとともに、新規事業を数字で考える面白さを感じていたからだと思う。発散した事業プランを数字に基づき収束する面白さを感じていた。他のメンバーや講師の指摘を整理して今まで習得した会計知識を活用しビジネスプランの質を高めることが出来ていた。

8.1.7.C ステップ7 発言内容や参与観察情報 (C社)

(主な発言内容)

- ・新規事業を検討すると言われた時は、ハードルが高いなと思っていた。しかし実際に行ってみると、今まで習得した会計知識を活用することで新規事業プランを作成することが出来た。

- ・他グループのカフェ事業のコンセプトを聞いたときに面白い、成功するプランだと思った。しかしそのグループのビジネスプランが、損益分岐点や予想損益、投資評価を検討する中で成功することが厳しい状態になっていた。面白いアイデアだけに飛びついてはいけないことを実感した。

- ・新規事業を作成するプロセスを理解できたので、今後新規事業を立ち上げる機会があれば挑戦してみたい。

- ・カフェ事業の投資はあまりかからないと思っていたが、思った以上に投資金額がかかることに驚いた。それに関連して減価償却費などの固定費が非常に高くなることも把握できた。イメージだけではなくしっかりと数字に落とし込むことで事業が具体化することが分かった。

- ・普段の仕事で新規事業に関わることはないが、新規事業作成の一連のプロセスを学習することは、事業の採算を検討することに役に立つことが分かった。

- ・所属部門の固定費はいくらかかっているのかについて詳しく知りたくなった。

(参与観察情報)

新規事業を作成するというハードルの高さを感じていたが、実際に検討すると今まで習得した知識を応用することで作成できることで、自分もできるのだという自信につながっていたように思う。また、新規事業演習の中で固定費や変動費の費用を見積もっていただいたが所属部門の固定費を把握できていないということに気づいていた受講生が多く反省するとともに数字で事業を考える重要性を改めて感じていた。この演習を通じて新規事業プロセスを理解するとともに実務に置き換えて考えることができていると感じた。

8.1.7.D A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論 (ステップ 7)

新規事業を検討するという事は今まで経験したことがない方が大半であったので、研修前は何から手を付けて良いのか不安であったと思う。実際に事業コンセプトでこんなカフェがあると面白いのではないかという妄想を行い、そのコンセプトに対しての固定費、変動費を見積もり、損益分岐点、予想損益、投資評価を行うことで数字化して、成功する可能性の可否分析することで、新規事業を数字化するプロセスを理解できていた。妄想を数字化することは今までに経験がない方が多く興味、関心を持って演習に取り組まれていたように思う。この演習により経営を行うという意識が芽生えたように推測できる。

8.1.8.A ステップ 8 発言内容や参与観察情報 (A 社)

(主な発言内容)

- ・今までの演習で事業の将来性を考える演習があったことと、興味があったのでいろいろな情報を収集していたので、今後 5 年間の経営環境を想定しながら、機会や脅威を考えることはスムーズであった。
- ・5 年後のビジョンを設計する流れは分かりやすかった。ビジョンは抽象度が高いものになるがそのビジョンを実現するために既存事業と新事業が支えるという流れは理解しやすく部下にも伝えやすいやり方だと思った。
- ・所属部門の違うメンバーでディスカッションを行うことで、知らなかった自社の情報を共有出来、自社について深く知ることが出来た。
- ・新規事業の 5 年後の姿を実現するために、市場規模や自社のシェアは取れるのかといった視点で検討した。この議論の中で自分が自社で何をやりたいのかということも整理できた。
- ・今まで研修で行ってきた知識のインプットや新規事業作成プロセスが理解できてからの取り組みであったので、自社の新規事業を考えることに対する不安はなかった。研修前は、研修では何を行うのか？という不安ばかりであったが今は、不安というよりも自社を良くするためにどのような新規事業を行う必要があるかという思いに変化して取り組んでいる。

- ・自社での新規事業を作りやすいと思っていたが、業界のことを詳しいことで制約条件が増え、はじめは新規事業へのアイデアを出すことに苦戦した。

- ・今までは短期的な改善をすることがやるべき仕事という思いがあった。しかし今では自社のあるべき姿を実現するための新規事業を行いその結果企業価値を高めることが出来るという意識に変わりつつある。企業価値を高めるために何をすべきなのかを理解した上で、仕事に取り組むことが必要であると感じている。

- ・全体最適、長期的視点ということをすごく意識している。自社の企業価値を高めるということは全体最適、長期的視点を持つことが必要である。経営者の視点になり新規事業を考えることは本当に重要であると感じている。実際にグループメンバーで検討している新規事業を自身が経営者としたら実施するという決断をまだ下すことは出来ないと感じている。しかし、経営を行う意思決定の難しさや怖さを研修により間接的に経験ができていることには価値がある。

(参与観察情報)

このステップを行う事を受講生は、事前に分かっていたので、情報収集を行って研修に参加していた。このセッションへのモチベーションの高さが伺えた。所属部門の違うメンバーで議論を積み重ねることで、それぞれのメンバーが持っている暗黙知が共有され形式知化し自社をどのような会社にしたいのかが具体化されていた。5年後のビジョンを実現する新規事業を考えるにあたり自分たちが思い描く自社を作っていきたいという思いを持って取り組んでいた。実現したいビジョンを設定しそれを実現するための新規事業を検討する中で数字に基づき成功の可否を考えていた。そして実現が厳しいと思えば、ビジョンに戻り検討し、長期視点、短期視点から新規事業を成功に導く方法を議論していた。

8.1.8.B ステップ8 発言内容や参与観察情報 (B社)

(主な発言内容)

- ・ビジョンの重要性は頭の中で理解していたつもりであるが、今まで自社のビジョンを意識した行動がとれているかという疑問である。

- ・検討したそれぞれの新規事業を達成した時に見えてくる自社ビジョンを我々が検討したので、作成したビジョンを実現したいという思いが生まれ、実現したいという気持ちになっている。

- ・新規事業を数値化するために集めなければならない情報が莫大である。不確実性要素が多い中で新規事業を検討するのは本当大変である。検討を繰り返す中で5年後の経営環境を想定した上で、投資を行う面白さを徐々に感じている。投資のタイミングの違いにより収益性も違うこともあるのでそのあたりもシミュレーションしていきたい。

- ・5年後に自社をどのようにしたいのかということをグループメンバーでディスカッションを

行うことは今まで行ったことがなかったので新鮮であった。ビジョンを実現するための新規事業をグループで意見を出し納得の上で決定したので、メンバーの研修への参加意欲も高い。

- ・演習で強み、弱み、機会、脅威のそれぞれ意見を出した。その出した意見を部品として扱い、それを組み立てて自社のビジョンを設計するというやり方は論理的に考えることができて良かった。

- ・新規事業業のプロセスを数値化し見える化出来ているので、他のメンバーからの指摘も受けやすくプランのブラッシュアップを行いやすいと感じた。

- ・新規事業を検討するにあたり必要な情報はどの様な情報でその情報を活かして固定費の見積もりや損益分岐点、予想損益や投資評価を考えるプロセスは本当に面白いと感じている。

- ・売上高や ROA などの目標数値は頭に入っていたが、その数値はどの様に設定されたのかについて今まで考えたことがなかった。今回の演習のように実際に自分が目標数値を設定してみると目標数値の重要性や必要性が理解できる。

- ・それぞれのメンバーが仕事の経験から保有しているノウハウや組織が持っている強みを活かし、会社の進むべき方向性を検討することは、今までには行ったことはなく新鮮であった。目標数値を実現するために、違ったキャリアを歩んできたメンバーが持つノウハウを交えながら議論し新規事業を実現するための手段を出すことは価値がある。

- ・5年後の自社ビジョンが設定されることで、今やらなければいけないことが明確になる。5年後のビジョン実現のために不足している経営資源（人、モノ、カネ、情報）を埋め合わせなければいけないことが分かった。

（参与観察情報）

経営者の視点での発言が多かったように感じる。既存の自社ビジョンに対して表面的な理解はできているが行動に繋がっていなかったと感じられていた。しかしグループメンバーでビジョンを作り上げることで、自分事へ切り替わり経営を行う上でのビジョンの重要性を理解できていたように思う。ビジョンを実現するために必要な新規事業を検討していく中で、集めなければいけない情報を整理し具体的なプランの作成を行っていた。具体化することでこの事業の利益が十分に取れないであるとか、投資をもう少し行うべきではないかといった意見交換が行われていた。所属部門の違うメンバーでの議論なので、それぞれの受講者が持つ暗黙知が決算書に与えている影響度合いを把握したり、質問を行ったりしながら形式知化して新規事業シミュレーションを行っていた。

8.1.8.C ステップ8 発言内容や参与観察情報（C社）

（主な発言内容）

・私が持っている職場の情報に対して、他のメンバーが、「それははじめて聞いた」といわれることや逆に私が初めて聞く情報も多く自社について意外に知らないことが多いということを実感した。

・5年後のビジョンと現状のギャップを整理しそのギャップを埋めるために経営資源をどの様に投入すればよいかを考えることは面白い。不確実性要素が多く、取るべき選択肢も多い。経営資源の活用方法によって将来の決算書が違ってくるので、経営者が行う意思決定の重要性を感じた。

・目標数字を設定し、それを実現する手段を一人で考えているだけでは良いアイデアは出ない。所属部署の違うメンバーで議論する中で自身が今まで考えてもいなかったようなアイデアがたくさん出ることが面白い。

・企業価値ということはよく聞くが、検討しているビジョンを実現することで企業価値に影響があることが分かった。

・発散して描いた5年後のあるべき姿を実現するためにどれぐらいお金を投入する必要があるのか、そして売上高や利益につながるのかを検討することで具体的に何をすべきかが見えてくので、実際に新規事業をやってみたくなった。

・この事業は成功しそうかなと思っていても、回収期間法や正味現在価値法や内部利益率などの投資評価手法を用いて検討すると微妙だなということが見えてくる。事業アイデアだけで評価する危険性を感じた。

・この演習を行うことで経営者の頭の中が見えてくる。あるべき姿を妄想し、その妄想したビジョンを実現するための手段を検討し数字で具体化していくプロセスは経営者の思考プロセスだなと感じた。

(参与観察情報)

受講者が持つ経験や職場情報をうまく活用し、長期視点、全体最適を意識し自社のビジョンを検討していた。議論が活発化して設定していた演習時間を超えることが多々あった。またそのビジョンを実現するために何を行う必要があるのか、いくら投資を行う必要があるのかについて数字に基づき論理的に議論されていた。5年後の経営環境からグループメンバーで作りたいビジョンを設定して、そのビジョンを実現するために必要な新事業のコンセプトを設計した上で数字化して具体化する一連の流れを理解できていた。他のグループへのコメントやアドバイスが的確で発表に向けて作成している資料がブラッシュアップされていた。

8.1.8.D A社、B社、C社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論(ステップ8)

自社のビジョンを所属部門の違うグループメンバーで議論を行うことでそれぞれの受講者が持つ暗黙知を他のメンバーに伝え形式知に変換して知識が共有されていた。それぞれ

の受講者の知らないことが明らかになり部分最適から全体最適で自社を考え新鮮な気持ちで新規事業案を検討しているように感じた。ビジョン実現に向けての新規事業の成功の可否について投資評価や利益計画を作成する中で、それぞれの持つ知識が活用されていた。新規事業プランでの売上や利益等の計画がうまくいかないと思うと、新規事業のコンセプトや自社のビジョンに戻りディスカッションしていた。数字に基づき短期視点と長期視点を切り替えて議論されて事業プランが具体化されていた。

8.1.9.A ステップ9 発言内容や参与観察情報（A社）

（主な発言内容）

- ・選択した2つの新規事業の5年後の事業価値をどの様に高めるのか、2つの事業価値を実現した暁には5年後の自社のビジョンを達成できるのかという視点から議論する中で、経営者マインドが身についた。
- ・新規事業検討にあたり今までに習得した会計スキルを活用している実感がある。損益分岐点により短期的視点でのシミュレーションを行い、投資に対しての将来生み出されるキャッシュの大きさを自然に検討できるようになっている。
- ・最終発表会での役員がどのような指摘をしてくるのかを考えた。「なぜこの事業を行うのか?」「この事業をやる意味があるのか?」などの質問を考え、経営者の視点でこの事業を行う必要性を整理した。
- ・長期的視点での事業を行う価値を考えつつどのタイミングで投資を行う必要があるのかといった感じで長期と短期の視点が行き来し考えられるようになっている。
- ・ビジョンを達成するために、2つの新規事業を行う価値があることを説得するための論理性を整えることは難しいが事業の実現可能性を高めることを考えることは面白い。
- ・新規事業への投資金額の妥当性を示すために予想キャッシュフローを算定しその算定した根拠も示すことが非常に難しかった。不確実性の高い経営環境を予想することの難しさは感じるが、その経営環境で自社ができることを考えることはワクワクする。
- ・新規事業案を考えるために既存事業とのシナジーを出すためにさまざま部署のメンバーと話をする中で今まで知らなかった自社の強みや弱みを発見できたことは良かった。
- ・2つの新規事業はどんな事業でも良いわけではなく、グループで考えたビジョンを実現し企業価値に影響を与えることが出来るものでなければいけない。全社最適につながる新事業の価値をどの様に出せば良いのかについて日々考えている。
- ・この研修は、知識を習得するだけではなく、本当に自社の経営者になったつもりで取り組まなければ意味がないということを感じている。全社視点、部門の視点、5年後、現状を取り巻く経営環境などを整理しなければ答えを導き出すことが出来ないことを痛感している。そしてその導いた答えに対して正解かどうかについて判断することが難しく、経営者の大変さがわかる。

(参与観察情報)

経営者の視点でという言葉が頻繁に発していた。経営者の視点で 5 年後のビジョンを実現するための新規事業として現状不足しているものは何かということについて議論されていた。グループメンバーの情報や講師に対しての質問、グループ間での情報交換が活発に行われていた。グループワークに前向きに取り組み、良い会社を作りたいという思いが伝わってきた。短期的視点、長期的視点を行ったり来たりしながら新規事業の実現可能性を議論していた。

8.1.9.B ステップ 9 発言内容や参与観察情報 (B 社)

(主な発言内容)

- ・部門で完結して仕事をしていたということを痛感する。他部門がどのような仕事をしているかを十分に知らない。また、全社で進むべき方向性を考えるために、経営環境がどのように変化するのかについて意識していなかったことが分かった。このような状態であったので経営者の視点で考えることの難しさを感じた。しかし徐々にではあるが経営者がどのようなことを考え仕事をしているのかが分かってきた。
- ・新規事業が自社の企業価値を上げるということにつながるということを理解した。経営者になったとしても「なぜこの事業をやる必要があるのですか？」という質問をされた時にしっかりと自分の考えを述べるのが重要であることが分かった。研修の演習として事業プランを提示するだけでなく、経営者になったつもりで資料の質を上げ自身の成長にもつなげたい。
- ・事業計画を作る前は自分が出来るのかという不安はあったが、グループメンバーと一緒に議論して作ることが出来た。全社最適を考えた上での自部門最適を数字で検討することは重要である。今回作成したプロセスは今後も使うことが出来ることを実感した。
- ・妄想した新規事業プランを長期的視点、短期的視点から数字に基づき収束させる重要性が理解できた。
- ・発散させた新規事業を投資計画、予想損益作成と収束させていく。そしてまたビジョンに戻り検討していく流れを繰り返しながら、講師や他のグループメンバーからのアドバイスをもらいブラッシュアップすることが出来た。このプロセスの中で全社最適、部門最適、短期的視点、長期的視点から新規事業のリスク面を整理出来た。
- ・仮に自分が経営者になったとしたら悩むであろう事がわかってきたような感じがする。この研修で議論している以外の事も当然考えなければいけないが、経営陣が考えなければいけない概要が掴めてきたように感じる。
- ・講師から他社事例などを随時紹介していただくことで改めて自社の良い点や悪い点を把握できた。またグループワークで他部門のメンバーと議論を行うことで初めて発見する他部門の強みや弱み、さらには自部門の強みや弱みを発見できることは新鮮であった。

・マネジャーとして仕事をしているが、経営の事を考えていなかったということを改めて実感した。自社をこんな会社にしたという思いが明確になり早く自分達の考えを発表したい。

(参与観察情報)

普段の自社を見ている範囲が狭いことに気付いていてもっと視野を広げなければいけないという思いで演習に取り組んでいた。長期的視点で全社最適を考えることが重要ということをグループメンバーで共有していた。「もし自分が経営者だったら」といった言葉を発している方が多く、経営者の視点で議論していた。

長期視点から短期視点、短期視点から長期的視点、部分視点から全体視点、全体視点から部分視点に切り替わり議論していた。また様々な情報を整理し数字に基づいた発散と収束を繰り返して新規事業案を具体化させていた。

8.1.9.C ステップ9 発言内容や参与観察情報 (C 社)

(主な発言内容)

・グループメンバーのそれぞれの思いを整理し、5年後どのような会社を作りたいのか、どのような社会をつくりたいのかを検討してビジョンを設定した。ビジョンの設定が出来ることと新規事業作成の段階で方向性がずれてきても、ビジョンに戻るにより新規事業の方向性が修正された。ビジョンの設定は本当重要であると感じた。

・発散した新規事業アイデアを数字に基づきながら収束していくことは、論理的に事業を検討することに繋がることを実感した。事業を長期的視点、短期的視点の両面からとらえ経営リスクを洗い出すことは重要であると思った。

・所属部門の違うメンバーで時間をかけて議論することで、他部門と自部門との情報が交流できて今更ではあるが、会社の全体像がより詳しくなった。自部門では当たり前に行われていることが他部門では例外であることも多く面白かった。

・今までは自部門の目標数値を中心に考えて、全社の目標数値には関心はなかった。この研修を通じて他部門との相乗効果を出すことの必要性を感じた。全社目標数値を達成するために他部門との交流は必要であると感じた。

・研修の時間以外にも自分が経営者になったらということを思うようになった。今までは組織に対して批判するばかりであったが、実際に経営者になったつもりでビジョンを検討することで、経営者の苦勞が分かるようになった。短期的視点、部分最適視点で仕事していたが、全社視点や長期的視点で自社を捉えることにより検討しなければいけないことが無数にあることが分かった。

・2つの検討している新規事業が実現したら設定したビジョンを実現することができると考えると、検討している新規事業のスケールが小さいと感じた。設定するビジョンの違いによ

って企業価値に与える影響が違うことを感じた。

・経営者は、アイデアを出すことと数字に基づき収束することが重要である。その上で進むべき方向性が間違っていないのかを検討し、経営リスクを整理した上で絶えず経営環境の変化には敏感になり情報収集していかなければならないと感じた。

（参与観察情報）

メンバー間のナレッジ共有がうまく行われていた。グループワークがうまくグループメンバーそれぞれの持つ暗黙知を形式知化していた。そして形式知化したものを結びつけて、新規事業を成功に向けての手段の検討に役立てていた。手段検討においてのアイデア出しがうまく発散され数字に基づき収束されていた。「自身が経営者であるとしたらもう一步踏み込まなければいけないのでは？」等の質問もメンバーに投げかけ新規事業の質を高めていた。それを見ていた他のグループも影響を受けていた。組織に対する批判を行っていたという方もこの演習を通じてその批判は本質的なものではなく表面的なものであることに気づいていた。そのようなプロセスを経てマネジャー視点から経営者の視点で自社を検討できるようになっていた。

8.1.9.D A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論（ステップ 9）

経営に対して興味を持ち、経営を自分が行うという意識に変化することで経営者の視点で物事を考えられるようになっていたように感じる。長期的視点で自社を見ることが出来るようになってきたことと自社への関心が高まり、他のメンバーの持つ暗黙知が形式知として見えるようになってきた部分もあるのではないと思う。議論する視点が全社視点から部門視点に切り替わったり、部門視点から全社視点に切り変わったり、長期視点から短期視点に切り変わったり短期的視点から長期的視点へと切り変わったりと、今まで学んだ知識が活かされた質の高い議論になっていたように思う。視点が切り替わるとともに数字に基づき議論することで発散と収束を繰り返し議論されていた。議論を通じて自分たちの思いや考えを整理し最終発表資料にまとめ経営陣に伝えたいという思いが強くなっていた。

8.1.10 A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報を基にした記述的推論（まとめ）

参与観察から研修受講者が習得した会計思考力を記述的推論により整理する。ステップ 1 からステップ 3 において経営活動と決算書との関係性を理解し、経営活動の変化によりどのように決算書に影響を与えるのかがイメージできようになっていた。業界によって決算書の特徴が違うことや取るべき戦略によって決算書が変化することが分かることで企業を見る視野が徐々に広がっていたことが推論できた。

ステップ 4 では、部門別損益計算書を中心にみていた方が全社の損益計算書を見ることにより全社視点で分析を行う重要性を理解出来ていた。また自社決算書を収益性、安全性、

効率性の経営指標分析を行うことで自社の強みや弱みを新たに発見出来ていた。自社の収益性を中心に見ていた方は、安全性や効率性の観点から分析することで今まで見えていなかった自社の強みや弱みを把握されていた。自部門視点から全社視点に切り替わり分析できるようになっていたと推論できる。

ステップ5では、収益性、安全性、効率性それぞれの業界平均の経営指標を把握した上で自社の経営指標と比較することで自社の業界での位置づけが把握できていた。さらに競合企業の経営指標と自社の経営指標を比較することで自社の強みや弱みが把握できていた。経営指標を用い業界平均や競合企業と自社を比較する重要性や必要性を理解出来ていたことが推論できる。競合企業と自社の経営指標の違いがなぜ生じているのかを受講者が保有している知識や経験から読み取っていく面白さを研修の中で感じていることが推論できた。

ステップ6では、受講者は選抜された方であるので自部門の利益構造については理解されていたが、他部門の利益構造については日頃考えることが十分にできていなかった。他部門の利益構造まで把握できたことで全社への貢献度合いが高い部門を把握することが出来ていた。日頃事業価値を高めるという考えで仕事に取り組んでいる方が少ないことが推論できた。会計学的な視点である売上高や利益を達成することは意識されていたが、ファイナンス学的な視点である投資を行うことで事業価値を高めるといった考えを持って仕事に取り組んでいる方が少ないように推論できた。研修の中で会計学的な短期的視点だけでなく、ファイナンス学的な長期的視点を持ち仕事に取り組む面白さや必要性を感じており、経営者には必要な考え方だという認識をされた方が多かったように推論することができた。

ステップ7では、新規事業のコンセプトに合わせた固定費、客単価、変動費、損益分岐点、目標利益を達成する売上高のそれぞれをデジタル化するシミュレーション力が身についたと推論できた。シミュレーション力が身についたことで事業コンセプト変更に合わせて固定費、変動費等の数字の変更を行うことができるようになり数字に基づく改善活動を行うプロセスも理解できていたと推論できる。さらに5年間の予想損益作成において経営環境の予測に合わせたシナリオを複数検討することで経営を行う難しさや経営者の大変さを分かっていたように推論できる。未来の経営環境を予測しつつ予想損益を検討する中で経営人材になるという自覚が芽生えていたと推論することができた。

ステップ8では、メンバーそれぞれが自部門を良くしたいという部分最適な思いが強く出るようになり良い意味での意見対立が起きることもあったが、視点を切り替え全社視点で議論することで対立がなくなっていたと推論できる。また自社が行うべき価値があるかどうかや投資の効果について真剣に議論し、自社の未来を描き議論が出来ていたと推論できる。短期的な視点から売上や利益の検討、長期的な視点から事業価値や企業価値を高めるための議論を深める中で今まで気づいていなかった自社の本質的な強みや弱みを発見できていたと推論できる。今まで分析した範囲が全社に広がるとともに短期的な視点だけではなく長期的な視点でも考えることが出来るようになっていたと推論できる。

ステップ9では、今までに習得した会計スキルを活用し自社を良くするために定性情報、定量情報をうまく組み合わせ議論することが出来ていたと推論できる。議論が活発化するにつれて「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点が行き来して経営のリスクを会計的視点から捉えることが出来るようになっていたことが推論できた。

関連研究、先行研究とセッションごとの関連を推論する。ステップ1からステップ3の中で決算書を何度も見ることで頭の中に決算書がイメージできるようになっていたと思われる。永守（1986）はつねにバランスシートを叩き込んでおき、目を閉じれば支払手形がどれくらいあって現金がどれくらいあるのかを把握しておかねければいけない。極論すれば技術の専門的なことは忘れてもバランスシートの内容をソラで言えることが大切である。またバランスシートの目標の形をイメージすることが必要である。日立製作所や松下電機産業（現パナソニック）が自社と同じ規模の時どんなバランスシートであったか、理想的な姿は何か常に描いていた。と述べていたが経営活動と決算書の関係性を把握した上で業界特性と決算書の関係、戦略の違いが決算書にどの様に表れるのかについて考えることが出来るようになっており、永守が考える状態になっていたと推論できる。

ステップ4、ステップ5で、日頃行わない自社や競合企業の決算書分析、さらには戦略やマーケティング施策が決算書に与える影響を考えることで自社をさらに良くするために何ができるのかを考えることが出来るようになっていた。演習を通じて自部門の業績中心に仕事に取り組んでいた部分最適の状態から全社の業績の最適化を考える全体最適視点に切り替わったのではないかと推測できる。松尾（2006）は、学習を「経験によって、知識、スキル、信念に変化が生じること」と述べていたが、研修により、新しい知識やスキルを習得し徐々に経営に対する考え方が変化して部分最適から全体最適を意識するようになり自分事として自社を見ることが出来るようになり自社を良くしたいという信念が生まれたと推論できる。

ステップ6で短期的視点から長期的視点に切り替わったと思われる。河田（2003）は、今期いくら儲けるかという期間での視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見るということが欠けることがあると述べている。投資評価手法を学び事業価値について学ぶことで、売上や利益を短期的に高める視点だけではなく、長期的な視点で投資を行い、事業価値を生み出すことを考える重要性を理解できていたと思われる。

ステップ7、ステップ8、ステップ9で新規事業の検討フェーズに入り、経営人材になるという自覚が目覚めるとともに経営人材になるという意欲が生まれたことが把握できる。金井（2002）は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示した。松尾（2006）は中間管理職の学習を促す有用な経験として新規事業開発を含む「変革に参加した経験」を挙げて

いる。研修では実際に新規事業を立ち上げていない状態であるが、研修で新規事業の検討を行うことで今までにない経験を通じて、経営者の視点に切り替わっていることが推測できた。田中（2017）は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、Ⅰ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べられている。しかし研修では、研修目的を理解した上で参加するのでⅠ他責思考期という時期が存在していなかった。研修に参加することを受け入れるⅡ現実受容期、全体最適や長期的視点で自社を検討することで自身の視野の狭さを把握したⅢ反省的思考期、新規事業を検討するにあたり経営者の視点で多角的に自社を捉えていたⅣ視座変容期のプロセスを踏んでいることが把握できた。浅田拓史・吉川晃史・上總康行（2013）は、野中郁次郎・竹内弘高（1996）が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として考え日本電産株式会社をケースに用い、管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用について述べている。新規事業を検討する中で「部分・短期」「全体・短期」「部分・長期」「全社・長期」の視点を行き来しながら発散したアイデアを数字に基づき収束させそれぞれの視点で受講者がそれぞれ持つ暗黙知を形式知に変換させ発表資料の質を高めていたと推論できる。

8.2 アンケート結果

以下 A 社、B 社、C 社のアンケート結果である。

A 社アンケート

図表 8.1

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1. この研修は、大変有意義であった	14 人 (78%)	4 人 (22%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
2. この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	15 人 (83%)	3 人 (17%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
3. この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	14 人 (78%)	4 人 (22%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
4. この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	16 人 (89%)	2 人 (11%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
5. この研修で自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた	15 人 (83%)	3 人 (17%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)

※受講者 20 人中 18 人が回答

B 社アンケート

図表 8.2

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1. この研修は、大変有意義であった	7 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
2. この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	7 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
3. この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	7 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
4. この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	6 人 (86%)	1 人 (14%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
5. この研修で自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた	7 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)

※受講者 7 人中 7 名が回答

C 社アンケート

図表 8.3

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1. この研修は、大変有意義であった	9 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
2. この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	9 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
3. この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	8 人 (89%)	1 人 (11%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
4. この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	9 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
5. この研修で自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた	9 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)

※受講者 9 人中 9 名が回答

8.3 アンケート評価

「1. この研修は、大変有意義であった」に関しては、A社78%、B社100%、C社100%が全くその通りという結果となった。この結果から研修の満足度が高かったことが伺える。「2. この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた」に関しては、A社は83%、B社100%、C社100%が全くその通りという結果となった。研修での受講者発言や参与観察から受講者の状況が徐々に経営者の視点に切り替わり、ものの見方・考え方が転換できたのだと思われる。「3. この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた」に関して、A社78%、B社100%、C社89%が全くその通りという結果となった。グループメンバーで長期にわたり自社の経営状況について議論を重ねることで、それぞれのメンバーが保有している暗黙知を他のメンバーが形式知化することができたことにより議論が活発化してさらなる知識強化につながったと思われる。「4. この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった」に関して、A社89%、B社86%、C社100%が全くその通りという結果となった。本研修では、自社の経営状況の分析や新規事業検討に講師もグループメンバーにアドバイザー役として参加しているので、講師、グループメンバーが一体となって議論出来たことが大きかったと思われる。「5. この研修で自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた」に関して、A社83%、B社100%、C社100%が全くその通りという結果となった。この結果から、会計思考力の定義である経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が習得できるプログラムであったという結果となった。

9. 考察

A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報、アンケート情報を基に会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性考えることが出来るようになったのかについて記述的推論を行う。もし自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や今後進むべき方向性を考えることが出来るようになったのであれば習得した会計知識や新規事業検討がどのように影響を与えているのかについてインタビュー調査を行い明らかにする。

9.1 A 社、B 社、C 社の発言内容と参与観察情報、アンケート情報を基にした記述的推論

本研究では、経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を会計思考力の定義とし、先行研究や関連研究から会計思考力に必要な要素を整理し研修プログラムを設計した。その研修プログラムを受講した受講者のアンケート情報から「この研修で自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた」という会計思考力を習得できたかどうかの問いに対し全くその通りという意見が大半であり定義した会計思考力を習得し顧客の要望を満たすプログラムであったと評価することが出来た。

研修のスタート段階で経営活動と決算書の関係性を 5 年間の経営シミュレーションを通じて理解した。そのことで全社最適を意識する必要性や長期的視点で経営を見る重要性が身についたと感じている。短期的視点、部門単位で仕事をしている受講者の視野が広がり会計に基づく思考力を通じて経営を見ることに関心を持ったように思う。その後業界が違えば決算書の構造が違う事や経営戦略やマーケティング施策によって決算書が変化することを学習し、会計を経営に活用できるという手ごたえを感じていた。会計は経理部の仕事であるという考えから経営者にとって必要なスキルであるという考え方に变化した。自社分析をする前に業界特性や経営戦略によって決算書の特徴が違う事を理解できたことで、自社の経営状況に興味や関心を示して自社の決算書のイメージを持つことができるようになっていた。また仕事において会計をどの様に活用できるのかを理解することができ、会計を学ぶモチベーションを高めることが出来ていたように感じている。

経営活動や業界特性がどの様に決算書に表れるのかを把握することが出来た上で、自社分析を行ったことで、今までは数字の羅列だった決算書を見ることで経営状況がイメージ出来るようになっていた。そして自部門だけではなく全社の数字を把握できることで今まで気づかなかった自社の強みや弱みを整理できるようになっていた。これは、経営活動と決算数字の関係を把握できたことで自社を深く分析することが出来たからだと思う。また投資の考え方や投資評価手法を学ぶことで、長期的に企業価値や事業価値をどの様に高めることができるのかについて考えることが出来るようになっていた。短期的目標数値である

売上や利益だけを達成することだけを意識することの危険性を理解し、長期的視点と短期的視点をバランスよく分析し自社の将来を考えることの重要性を理解できていたと推論できた。結果、「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」視点、「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」視点、「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」視点、「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」視点の4つの視点で自社を把握できていた。

新規事業検討においては、グループメンバーでアイデアを発散させて事業のコンセプトを作成した。その事業コンセプトを対して会計に基づく思考力で収束させ具体化させていた。また自社分析を部門別、全社的に分析したり、短期的視点又は長期的視点で分析したりすることが自然にできるようになっていたので新規事業検討時において4つの視点からリスクを整理し改善策を検討したり、新規事業アイデアの実現性を高めるために会計スキルを基に収束させブラッシュアップさせていた。グループメンバーそれぞれの思いや考え方の違いで議論がスムーズにいかない時もあった。しかしお互いがどの視点で議論しているのかを理解できるようになった後は4つの視点が行き来し議論の質を高まっていた。

これまでの内容を整理すると会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、**経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン1の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パターン2の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン3「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン4「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の4つの思考パターン内を行き来し、それぞれの思考パターンで発散したアイデアを会計スキルを基に収束させ経営の方向性を思考する力（図表9.1）が身についたと考えることが出来る。**それぞれの思考パターンについて具体的に言えば、思考パターン1では、自部門の損益計算書と同業界の損益計算書を比較し、利益額や利益率を高めるためにマーケティング視点から改善策を考える。思考パターン2では、全社の決算書を分析し他業界や競合企業と比較し経営指標から自社の強みや弱みを考え、部門間での相乗効果を出し強みである経営指標をさらに強くできないか、弱みである経営指標を改善するための施策を考える。思考パターン3では、自部門を取り巻く経営環境を予想し、部門価値を高めるために何に投資することが必要なのかを考える。思考パターン4では、全社ビジョンを実現し企業価値を高めるために投資金額はいくら必要なのか、どの部門に優先的にどのくらい何に投資をすることが必要であるのかを考える。ということになる。

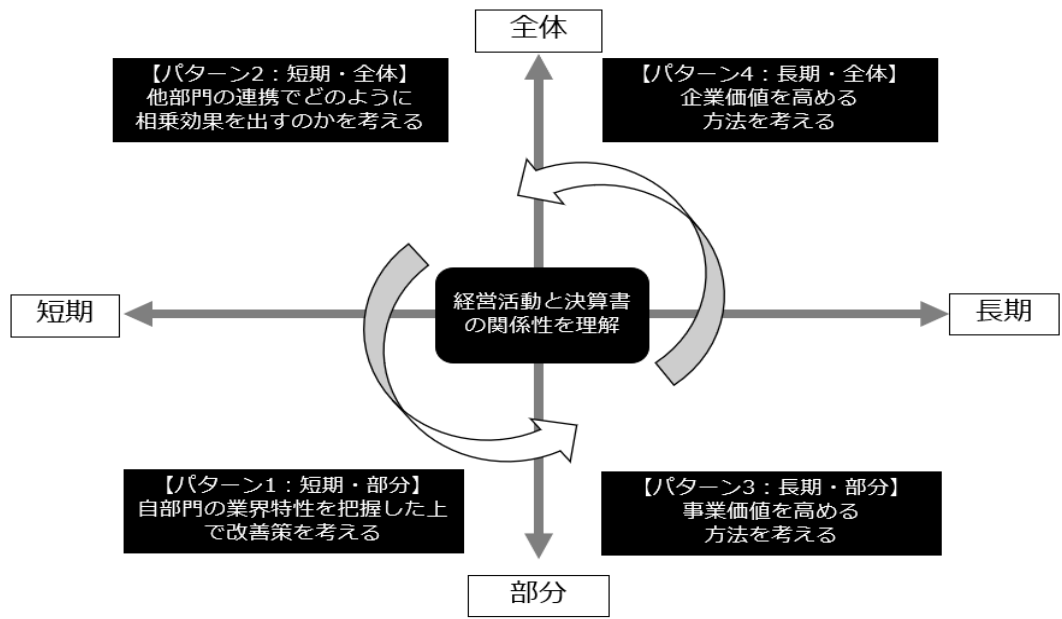
これは、会計思考力の定義である経営者や経営幹部が自社の現状を把握し自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力の内容を十分に網羅出来ており、顧客の要望に応えることができるものであると考えることが出来る。さらにリサーチクエスションである会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を

考えることが出来ているということが推論できた。

会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来ていたので、サブリサーチクエスションである 4 つの視点が行き来するために習得した会計知識や新規事業検討がどのように影響を与えているのかについてインタビュー調査を行う必要がある。習得した会計知識がどのように影響を与えたのかについては、本研修で習得したであろう図表 9.1 に示している 4 つの思考パターンが本当に身についているのか、4 つの思考パターンが行き来するために習得した会計知識が影響をしているのか。さらにもし習得できているのであれば研修プログラムのどの部分が影響を与えているのかをインタビューを行う。

さらに新規事業検討がどのような影響を与えていたのかについては、田中（2017）は、新規事業を検討することで今まで気づかなかった既存事業の存在価値を理解し、ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得やメンバーの自主性を引き出すマネジメント力を保有したとしている。つまり新規事業を実務で行う事で経営者の視点で考えていることがわかる。本研究では、研修の場においても経営者の視点に切り替わったのかどうかを明らかにする必要がある。経営者マインドに切り替わることで 4 つの視点が行き来したと推論できているのでそのことを裏付けるためにもインタビューを行い確認する必要がある。

図表 9.1



9.2 研修運営担当者、受講者インタビュー

サブリサーチクエスションである会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのであれば、習得した会計知識や新規事業検討がどのように影響を与えているのかを明らかにするためにインタビューを行う。A社の研修運営担当者Aさん、A社の研修受講者aさん、B社の研修運営担当者Bさん、B社の研修受講者bさん、C社の研修運営担当者Cさんの計5名に対して半構造化インタビューを行った。インタビューは、研修終了した6か月から8か月後に実施した。一人当たり30分程度行った。研修運営担当者は、研修に終日オブザーブしていただいた研修状況を客観的に把握されているのでインタビューを行った。

図表 9.1 に示している 4 つの思考パターンが行き来したことに習得した会計知識や新規事業検討の影響があったのかについて把握するために以下質問内容をインタビューした。

<質問内容>

- ・習得した会計思考力について
(※図表 9.1 を見せてヒアリングを実施)
- ・研修により経営者の視点に切り替わったかについて
- ・研修プログラムについて

9.2.1.A 研修運営担当者、受講者インタビュー（Aさん）

■質問：習得した会計思考力について

・仕事上仕方ない部分はあるが、短期的視点で自部門の損益計算書を中心に見ていた方が多かった。研修の中で自社を収益性、安全性、効率性の視点から多角的に分析できるようになったことで視野の広がりを感じる事が出来た。また自社と競合企業を経営指標比較することで自社の強みや弱みを整理でき、他部門と協力することで弱みの改善策を考えたり、強みをさらに強くする方法を考えたりすることが出来るようになっていたことは大きな成長である。

・自社のビジョンをグループメンバーで作成したことで、会社がビジョンを提示する必要性や全社員がベクトルを合わせる重要性を理解出来ていた。そしてそのビジョンを実現するために自社は何をすべきなのか、どのような投資をすべきなのかという考えを自然に持つことで長期的視点を持って自社を検討する重要性を理解できていた。

・4つの思考パターンが行き来するということは研修を見ていて感じる事が出来た。これは自社を良くしたいという思いをメンバーが持っていたからだと考えることが出来る。グループメンバーで自社のビジョンを設定して、そのビジョンを実現するために必要な新規

事業とはどのようなものなのかという流れであったので良かったように思う。自社が進むべき方向性を考えることが出来た上で新規事業の検討を行った。自部門のことだけを考えるだけでは、ビジョンを達成することが出来ないと考えることが出来るようになっていた。また短期的に利益を出すことだけを考えると長期的な価値が生まれなくなる可能性が出てくるので投資の必要性を検討することが自然にできるようになっていた。4つの思考パターンを研修の中で学び、自社のビジョンを達成するための新規事業を作りたいという思いからメンバーの持つ経験や知識が結びつくために4つの思考パターンが行き来したのではないと思う。

■質問：研修により経営者の視点に切り替わったかについて

- ・4つの思考パターンを習得するために絶えず決算書への影響を考える研修であったので、自社の経営状況を長期的視点や全社的な視点で考えることが出来るようになっていた。
- ・経営者の視点で自社をみるようなプログラムであったので自然にマネジャー視点から経営者視点に切り替わっていたように思う。
- ・新規事業を作成するために職種の違うメンバーでディスカッションをする中で今まで知らなかった自社の強みや弱みがどのように決算書に表れているのかを把握することで、自分一人では考えることが出来ないようなアイデアを出すことが出来ていたように思う。そのアイデアも自社のビジョンを満たすことが出来るものになっているのかを考え検討していた。この一連の検討プロセスを客観的に見ていて経営者の視点に切り替わったように感じることが出来た。

■質問：研修プログラムについて

- ・自社の将来を考える上で必要な会計思考力を習得するという目的でスタートしたが、今まで実施している会計の研修とは大きく変更することは出来ないのではないかと考えていた。しかし終わってみれば受講者は当初の目的を満たしたのではないかと考えることが出来る。
- ・経営を行う上での会計の活用方法についてフォーカスを当てていたので、会計を全面的に学ぶという方向性でなかったことが良かった。
- ・受講者の研修への取り組みも前向きだったのは、経営のどの部分でどのような会計スキルを活用するのが把握できたからだと思う。断片的な会計知識が研修を通じて繋がったように思う。
- ・4つの思考パターンを習得する中で自社への興味関心が高まった状態で、自社のビジョンを達成するために、経営リスクを4つの視点から考えつつ全社最適を意識した新規事業の検討を行ったことで自然に4つの視点が行き来したのだと思う。

9.2.1.a 研修運営担当者、受講者インタビュー（aさん）

■質問：習得した会計思考力について

・短期的視点、自部門中心に仕事をしていたことを改めて実感した。日頃部下には、視野を広げろと言ってはいたが、自分の視野の狭さを感じた。

・自社の定性的な情報と自社決算書分析から把握できた定量的に分析したものがつながった。定性的な情報と定量的な情報がつながると自社の事をより深く把握できるようになった。

・会計思考力の定義は納得する。確かに新規事業検討時に「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点が移り変わりながら議論をしていた。視点が切り変わり議論できていたと思う。それぞれの視点から経営リスクを洗い出し4つの視点から総合的に分析していた。今商品開発の仕事をしているが、研修後も開発する商品の長期的な価値、商品間のシナジーをどの様に出すことができるのか、結果としてお店の価値、最終的には企業価値がどのように上がるのかまで考えている。そして企業価値が上がらないのではないかと思うと「短期・部分」に戻りどんな商品であれば良いのか、外部経営環境を整理した上で必要な商品設計をしている。そして商品開発コストがかかるようであれば、利益が出るようにするために開発コスト以外でのコストを下げることを出来ないかを考えている。

■質問：研修により経営者の視点に切り替わったかについて

・研修が進むにつれて徐々に経営者の視点に切り替わっているように思う。日々経営への興味や関心は増している。経営者がどのような考えで自社を運営しているのかについては理解できたように思う。

・グループで自社のビジョンを作成し、そのビジョンを実現する新規事業を検討したことで、自分が経営者になったとしたらという気持ちになり演習に取り組めたように思う。そして新規事業アイデアがどのように数字化されるのかを検討することで、必要な資金の整理や今後どれくらい儲けることが出来れば良いのかを検討することが出来た。そのことにより経営について自然に考えることが出来るようになったことは大きかったように感じている。経営者の視点に切り替わったとすればこのセッションで切り替わったように思う。

■質問：研修プログラムについて

・会計研修を今まで受講したことはあったが、ルールや基準、簿記的な内容が多く興味が持てなかった。今回の研修では、会計を前面に出すのではなく、経営にフォーカスして経営戦略を読み解くために財務諸表のどの部分を把握すればよいかについて伝えてくれたので理解しやすかった。経営に関して興味がある受講者が多く、受講者が、経営に活かせる会計スキルであることを実感したことが研修を受講するモチベーションを高めていたように思う。

またこの研修は、新規事業の立案や戦略作成、マーケティング施策を検討する上での会計スキルの活用方法を習得できたことで興味や関心を持つことが出来た。会計スキルを学ぶということを前面に出すのではなく、会計をサブ的な役割で使う方法が理解できたことも良かったのではないかと思います。

- ・経営活動と決算書の関係性を読み解くことが出来た後に業界によって違う決算書の特徴や経営戦略やマーケティング施策によって決算書が変化することを学んだ。今までは会計スキルの活用方法をイメージできていなかったが、この研修により経営に活かすことができるという思いに切り替わった。会計に興味や関心を持つことが出来たので、自社の決算書の分析を広い視野で分析したのは良かったのではないかと思います。

- ・カフェ事業という全く違う業界の新規事業検討を自社が行うとしたらということで検討した。この演習により事業コンセプトから投資評価、予想損益まで作成することで事業を作る一連の流れが理解できた。新規事業作成する場合、何から考えれば良いのかがわかっていなかったで、新規事業作成プロセスが把握できることで新規事業への取り組むハードルが下がった。

- ・先ほども会計思考力についてお伝えしたが「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点を切り替えながら議論することでさまざまな経営リスクを検討しそれを数字に反映する作業は大変ではあったが、自信につながったように思う。

9.2.1.B 研修運営担当者、受講者インタビュー（Bさん）

■質問：習得した会計思考力について

- ・受講者は会計思考力を習得し研修効果は出たように感じている。弊社経営陣のメッセージで企業価値を高めるという事をよく聞いているが理解出来ていなかったと思う。費用と売上の関係だけではなく、投資と事業価値や企業価値の関係を理解できたことで経営陣が何を伝えようとしているのかが理解できるようになっていたように思う。

- ・弊社は昔から部門で完結する傾向があるので、全社視点や他部門との連携を考えシナジーが生まれることのメリットやデメリットを経営数字から把握できたことも大きな進歩である。部門だけの利益追求をするあまり他部門へ情報を提供しないということも起きるので、全社の利益追求するためには他部門との連携も必要な時があるという事が理解できていたことは良かった。また、弊社は、結果的に短期的な利益追求する会社であるので、長期的な視点で利益を生み出すための投資の考え方であるとかビジョンを達成するために投資を行う重要性を理解出来たことで、弊社の経営の問題をメンバーで共有し今後何を行うべきかを考えることが出来たことは良かったと思う。

- ・4つ思考パターンで経営を考えることが出来るようになってきていると思う。研修後、弊社の中期経営計画に今まで以上に興味を示している。具体的に実現するためには、部門間連携を

今まで以上にすべきだとか、ビジョンを実現するためには、もう少し研究開発投資を増やす必要があるのではないかとといった感じで、会議で発言しているという事である。これは経営を自分事として考えられているからだと思う。

■質問：研修により経営者の視点に切り替わったかについて

・経営者の視点に切り替わったと思う。新規事業検討時には、自分が経営者だったとしたらという発言をしていたので経営者の視点に切り替わっていたのは間違いないと思う。

・グループメンバーで自社のビジョンを考え、そのビジョンを達成するために新規事業の内容をブラッシュアップさせ、グループ内のコミュニケーションを活発化させていた。各グループの新規事業検討を見ていると経営を行う上での大変さを感じつつも経営を行う面白さを感じていたように思った。

・経営を行うという事は、研修受講前は部門の経営を行うというイメージを持っていた方が多かったのではないかとと思う。この研修により、全社の経営状況や他部門の強みや弱みを整理する中で全体最適を追求する必要性を理解していた。さらに今までは短期的に利益を上げることを中心に考えていたが、投資をすることで将来的な部門の価値や企業の価値を高めるという考え方も理解できていた。つまり経営者として最低限持ってほしい思考力が身についていたように思う。

■質問：研修プログラムについて

・受講者と一緒に聞かせていただきましたが、この研修は継続的に行っていきたい研修であると感じた。経営者や経営幹部になるためには会計スキルが必須であるという事は、弊社の共通認識であったが、どのように会計を学ばせていくかという事に苦労していた。しかしこの研修プログラムでは、経営を学びながらそれぞれのプロセスで必要な会計スキルや会計思考力を学ばせるものであったことが良かった。

・会計思考力の定義に対して非常に納得した。学ばせたい会計思考力はまさに4つの思考パターンであると思う。その4つの思考パターンが最終発表資料の作成時に自然に行き来していたように思う。4つの思考パターンが行き来することが出来る経営人材を作ることが必要であると思った。今回はビジョンを実現する新規事業をグループで考える時間を持つことでこのような会計思考力が習得出来た。今後も継続的に経営幹部候補者に対しては自分で自社の将来を考えてもらう時間を作ることが必要であると感じた。

9.2.1.b 研修担当者、受講者インタビュー（bさん）

■質問：習得した会計思考力について

・研修後も自身の関わる事業の価値は高まるのか、もう少し長期的視点で考え投資するべきではないかと考えるようになっている。企業価値を高めるためには必要に応じて他部門と

連携するべきはないかということも考えるようになった。また全社の目標指標を実現する視点から自部署がやるべき事項は何かを考えることが出来るようになってきた。今まで目標となる経営指標の意味を把握することや全社を良くするために何をすべきなのかということとは考えることはなかった。

・新規事業案をグループで検討しているときに「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点からグループで検討していたように思う。特に「長期・部分」「長期・全体」の視点で議論することはこの研修を受ける前まではほとんどなく、この2つの視点について自然に議論ができるようになっていたことは成長である。ただ、「短期・部分」の議論に自然に戻ることも多く、気づいたグループメンバーが意識的に長期的視点や全社最適視点に移していくことで結果的に4つの視点が行き来していたように思う。研修後、部下に対して、自社の経営状況を自然に4つの視点から説明した上で自部門の目標経営指標の必要性や意味について説明するようになっている。これはこの研修受講後の大きな変化である。

■質問：研修により経営者の視点に切り替わったかについて

・弊社では課長でも短期視点、部門単位でしか見ていない。ただ、課長になれば経営者の視点で取り組まなければいけないということを上司から言われているが、社内で経営者の視点という言葉が一人歩きしているように思う。研修受講前までは貸借対照表等の決算書を十分に見たことがなかったので、弊社に体力があるかどうかについても把握できていなかった。ROE等の目標経営指標を設定しているが自分事として今までは考えることはなかった。それが研修を通じて自社の決算書、業界ごとの決算書の特徴、戦略やマーケティング施策による決算書の影響を把握できるようになると徐々に自社をさらに良くするためにはどうすればよいのかについて考えることが出来るようになった。新規事業を検討する中で、自分が実際に経営者になったとしたらと思うとともにグループメンバーも同じような思いで研修に取り組んでいたのが経営者の視点で議論していたように思う。研修が進むにつれて経営者の視点に変化していたように思うが、切り替わったのは自社の新規事業の検討時だと思う。

■質問：研修プログラムについて

・今まで受けた研修の中で一番大変でしたが終わってみれば楽しかった。今まで学んだことがないことを学べたというだけではなく、経営に関しての興味が沸いたことも大きかったように思う。今までも視野を広げなければいけない、長期的な視点で検討しなければいけないということは意識して仕事をしていたが、具体的に何をしていたかという何もしない状態だった。研修で弊社が所属している業界だけではなく幅広い業界のビジネスモデルや経営戦略を数字で分析することができた。そのことにより弊社や自業界のやり方

に固執することなく新規事業のアイデアを出すことが出来たと感じている。今回作成した新規事業のアウトプットの質を高めるために自社の 5 年後のビジョンをどうするのかをグループメンバーで議論した上で必要な新規事業はどのようなものにする必要があるのかを徹底的に考えることが出来た。研修が進むにつれて視野が広がり長期的視点に切り替わったように感じている。自然に視野が広がるプログラムであったように思う。私が言うのも変な話であるが良くできていたプログラムのように感じている。

- ・研修を受講する前は、経営に必要な会計スキルを習得することが目的の研修と言われていたので、難しい研修でついていけるかが不安で正直受講したくないなと思っていた。ただ、この研修は、例えば企業分析する時にもまず定性的な分析を行い、その後で会計的視点で分析を行うのでそこが良かったのではないかなと思う。簿記などの財務会計の内容が中心ではなく経営について理解を深めるためにどのように会計スキルを活用していくべきなのかを理解させてくれる研修であったことが良かった。

- ・新規事業検討においてもまずカフェ事業の新規事業を検討した後で、自社で行う新規事業を検討した流れも良かったと思う。カフェ事業は自分にとって身近で事業コンセプトから数字への見積もり方法が理解しやすかった。新規事業を行うプロセスが分かったうえで自社新規事業を検討したので、理解しやすかった。いきなり弊社の新規事業を検討するとなれば戸惑ったと思う。

- ・弊社の新規事業を検討する時に所属部門の違うメンバーでグループを組みディスカッションすることは効果があったのではないかなと思う。それぞれのメンバーの決算書分析スキルが上達することで決算書から出てくる疑問点をメンバーの保有する経験や情報で解消することで弊社を今まで以上に深く知ることが出来た。

9.2.1.C 研修担当者、受講者インタビュー（Cさん）

■質問：習得した会計思考力について

- ・今まで株価や企業価値について興味を持っていなかったが、最近では、「企業価値を上げなければならない」、「PBR（株価純資産倍率）が低いから上げていかなければならない」といったことを会議で発言するようになっていくという。これは明らかにこの研修の影響により長期的視点で自社や事業を検討できるようになっているからだと思う。また、営業部門と製造部門との交流を今まで以上に活発にしていく方針を受講生から提案している。

- ・ある受講生は、経営分析の勉強会を行い、弊社が設定している目標指標がなぜ必要なのかについて伝え、その上で自部門が何を行うべきなのかを議論しているということである。

- ・会計思考力の定義のように「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点に切り替わり研修に取り組んでいたように思う。新規事業の検討時には、短期的な視点で利益を出すことに意識が向いている方に対して、他の受講者が他部門とのシナジ

一を出す視点や目先の利益だけではなく投資の重要性を説明していたことが思いだされる。これはまさに4つの視点が行き来し検討されていたということである。

・研修後仕事で4つの視点が行ったり来たりしているかという現状ではまだ「短期・部分」中心で仕事を行っていると思う。4つの視点を意識する重要性を理解しているので、徐々にではあるが変化していると思う。弊社が「短期・部分」思考で物事を考える傾向があるのでその意識を変えるためにも受講者に頑張ってもらいたい。その一歩として他部門との連携強化をする動きや勉強会の実施は大きな進歩であると感じている。

■質問：研修により経営者の視点に切り替わったかについて

・経営への興味や関心は高まったと思っている。それは通信教育への申し込みにも表れている。受講者の会計や戦略、リーダーシップ等の経営に関連する科目の申し込みが増えている。

・今回の受講者は、選抜メンバーで会社からも期待されているので将来は経営に関わるということ意識されている方である。ただ、会計に対する知識は弱いと自覚していた方が多かったので、この研修をきっかけに会計をどの様に経営に活かすのかが理解できたので自信に繋がったように思う。

・研修前の受講者は経営者との距離が遠いと思っていた方が多かったように思う。しかし他業界や自社戦略を数字で把握したり、新規事業を作成したりする中で経営を行うイメージを描くことができ、徐々に経営者との距離が近くなったのだと思う。

・発表資料作成時に経営者になるのは大変だという発言をする中で、研修は楽しいと言っている方が何名もいたことは、日頃の仕事とは違う体験をして刺激を受けたのではないかと考えることが出来る。最終発表会に向けて社内外の方に積極的にヒアリングを行い、情報収集を自発的に行い、弊社をより良くするための考えをまとめていたことも経営者の視点に切り替わり検討していたのだと感じることが出来た。

■質問：研修プログラムについて

・会計思考力の定義にありましたが、研修が進むにつれて「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点で考えることが出来るプログラムになっていた。「短期・部分」視点で仕事をしている研修参加者がさまざまな業界特性把握や自社分析を行い全社視点で経営が見えるようになり、投資評価の考えから長期視点で事業や企業の価値をどのように高めることが出来るのかを考えることが出来るようになっていた。結果として「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の視点から弊社を考えることが出来るようになったのだと思う。グループで検討した5年後の弊社ビジョンを実現するための新規事業を検討時に「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」が行き来しながら新規事業プランの質を高めていた。

・4つの視点から弊社の問題点の整理やそれぞれの視点から新規事業成功のリスクを整理す

る考え方は管理職には必須スキルではないかと考えている。今回は選抜メンバーに絞ったが管理職全員が会計思考力を習得することで組織が変化するのではないかと考えている。

9.3 研修運営担当者、受講者への半構造化インタビューからの記述的推論

5 者のインタビュー結果を反映させてサブリサーチクエスションである会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのであれば、習得した会計知識や新規事業検討がどのように影響を与えているのかについて把握する。

9.3.1 会計思考力を習得できているかどうかについて

会計思考力を習得できたかどうかについて関連するものをインタビュー内容から抽出しそれを基に確認する。

Aさんは、4つの思考パターンが行き来するということは研修を見ていて感じる事が出来た。これは自社を良くしたいという思いをメンバーが持っていたからだと考えることが出来る。グループメンバーで自社のビジョンを設定して、そのビジョンを実現するために必要な新規事業とはどのようなものなのかという流れであったので良かったように思う。自社が進むべき方向性を考えることが出来た上で新規事業の検討を行った。自部門のことだけを考えるだけでは、ビジョンを達成することが出来ないと考えることが出来るようになっていた。また短期的に利益を出すことだけ考えると長期的な価値が生まれなくなる可能性が出てくるので投資の必要性を検討することが自然にできるようになっていた。と述べている。

Aさんのインタビューから4つの思考パターンが行き来し会計思考力を習得している状況であることが把握できた。また、自社を良くしたいという思いにより、4つの視点が行き来したのではないかと述べられている。これは良くしたいという思いを持つことで、4つの視点から経営のリスクを考え、短期的視点だけではなく長期的視点での検討や部門だけではなく部門間の連携を意識した新規事業の検討を行ったということを伺うことが出来た。

aさんは、会計思考力の定義は納得する。確かに新規事業検討時に「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点に移り変わりながら議論をしていた。視点が切り変わり議論できていたと思う。それぞれの視点から経営リスクを洗い出し4つの視点から総合的に分析していた。今商品開発の仕事をしているが、研修後も開発する商品の長期的な価値、商品間のシナジーをどの様に出すことができるのか、結果として店の価値、最終的には企業価値がどのように上がるのかまで考えている。そして企業価値が上がらないのではないかとすると「短期・部分」に戻りどんな商品であれば良いのか、外部経営環境を整理した上で必要な商品設計をしている。そして商品開発コストがかかるようであ

れば、利益が出るようにするために開発コスト以外でのコストを下げる事が出来ないかを考えている。と述べている。

a さんのインタビューから会計思考力の定義については納得していることが把握できる。また 4 つの思考パターンを研修後においても実務に活用していることが把握することが出来た。研修後実務上で活用出来ていることも明らかになった。

B さんは、弊社は昔から部門で完結する傾向があるので、全社視点や他部門との連携を考えシナジーが生まれることのメリットやデメリットを経営数字から把握できたことも大きな進歩である。部門だけの利益追求をするあまり他部門へ情報を提供しないということも起きることがあるので、全社の利益追求するためには他部門との連携も必要な時があるという事が理解できていたことは良かった。また、弊社は、結果的に短期的な利益追求する会社であるので、長期的な視点で利益を生み出すための投資の考え方であるとかビジョンを達成するために投資を行う重要性を理解出来たことで、弊社の経営の問題をメンバーで共有し今後何を行うべきかを考えることが出来たことは良かったと思う。研修後、弊社の中期経営計画に今まで以上に興味を示している。具体的に実現するためには、部門間連携を今まで以上にすべきだとか、ビジョンを実現するためには、もう少し研究開発投資を増やす必要があるのではないかといった感じで、会議で発言しているという事である。これは自分事として考えられているからだと思う。と述べている。

B さんのインタビューから部門中心の考えが全社視点に切り替わり他部門との連携の必要性も感じる事が出来たとしている。また長期的な視点で経営を考える力が弱いという自社の問題点を本研修により整理できたとしている。研修により全体最適、長期的視点で経営をみる力が身についたと考えることが出来る。

また研修後にも会計思考力を継続的に活用していることが何うことが出来る。中期経営計画に興味を示し自分事として考えることが出来るようになったことは経営への関心度合いが高まっている行動であると推論できる。

b さんは新規事業案をグループで検討しているときに「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の 4 つの視点からグループで検討していたように思う。特に「長期・部分」「長期・全体」の視点で議論することはこの研修を受ける前まではほとんどなく、この 2 つの視点について自然に議論ができるようになっていたことは成長である。と述べている。

b さんのインタビューから今まで長期的視点で自社について考えることがなかったということである。しかし研修を通じて自社を 4 つの視点から検討し特に長期的視点で全社や部門について考えることが出来るようになったという事は、会計思考力が習得出来ていると推論することが出来た。

C さんは、会計思考力の定義のように「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の 4 つの視点に切り替わり研修に取り組んでいたように思う。新規事業を検討時に

は、短期的な視点で利益を出すことに意識が向いている方に対して、他の受講者が他部門とのシナジーを出す視点や目先の利益だけではなく投資の重要性を説明していたことが思いだされる。まさに4つの視点が行き来し検討されていた。研修後仕事で4つの視点が行ったり来たりしているかという現状ではまだ「短期・部分」中心で仕事を行っていると思う。4つの視点を意識する重要性を理解しているので、徐々にではあるが変化していると思う。弊社が「短期・部分」思考で物事を考える傾向があるのでその意識を変えるためにも受講者に頑張ってもらいたい。その一歩として他部門との連携強化をする動きや勉強会の実施は大きな進歩であると感じている。の述べている。

Cさんのインタビューから4つの思考パターンを習得し、新規事業検討時に4つの視点が行き来したことが把握することが出来た。また会計思考力は習得出来たが、研修後においては、会計思考力がまだ十分に使われていないことが把握できる。しかし短期・部分で考える企業文化を研修受講したメンバーが徐々にではあるが変えようとしている動きが把握できた。

以上から会計思考力については習得出来ている。部門中心に考えていた方が、研修により全社視点や長期的視点を持つことで4つの思考パターンで自社を考えることが出来るようになっていた。そして新規事業検討時にビジョンを実現するために新規事業を作り会社を良くしたいという思いから4つの思考パターンが行き来したことが把握できた。研修後において、aさんは実際に会計思考力を活用出来ていた。Bさんからは、中期経営計画に関心を示し自分事として考えることが出来るようになっていた方もいた。Cさんからは自社は短期・部分で考える文化があるのでスムーズに習得した会計思考を活用できないという状況の方が多かった。という事であった。研修後の会計思考力活用度合いには、ばらつきがあった。これは職場の状況や受講者の仕事内容が影響する可能性が高いと推論することが出来た。

4つの視点行き来するために会計知識の影響であるが、経営活動と決算書の関係性を理解出来ていたことで、部門視点や全社視点への切り替わりがスムーズに出来たというが把握出来た。日頃は部門中心で自社を見ていた方が、経営活動と決算書の関係性、自社や競合企業の決算書分析方法のやり方を理解できていたことで受講者それぞれが保有している暗黙知や詳細な情報が決算書にどのように影響を与えているのかを把握できていた。同様に部門や長期的な視点に関しても投資の評価方法を学ぶことで短期的視点だけではなく長期的視点で経営を考える重要性を理解できていた。さらに自社の新規事業を検討することで、自社を良い会社にしたいという思いと会計数字がリンクし4つの視点から経営リスクを考えることがスムーズに出来ていたと考えることが出来る。

9.3.2 受講者が経営者の視点に切り替わったタイミング

受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングについてインタビュー内容を基に確認する。

Aさんは、**新規事業を作成するために職種の違うメンバーでディスカッションをする中で今まで知らなかった自社の強みや弱みがどのように決算書に表れているのかを把握すること**で、自分一人では考えることが出来ないようなアイデアを出すことが出来ていたように思う。そのアイデアも自社のビジョンを満たすことが出来るものになっているのかを考え検討していた。この一連の検討プロセスを客観的に見ていて経営者の視点に切り替わったように感じる事が出来た。と述べている。

Aさんのインタビューから職種の違うメンバーでディスカッションをする中で自身が知らない自社の強みや弱みを数字の観点で知ることがきっかけに視野が広がり新規事業のアイデア生まれ4つの思考パターンが行き来して経営者の視点に切り替わったと推論できる。

aさんは、**グループで自社のビジョンを作成し、そのビジョンを実現する新規事業を検討したことで、自分が経営者になったとしたらという気持ちになり演習に取り組めたように思う**。そして**新規事業アイデアがどのように数字化されるのかを検討すること**で、必要な資金の整理や今後どれぐらい儲けることが出来れば良いのかを検討することが出来た。そのことにより経営について自然に考えることが出来るようになったことは大きかったように感じている。経営者の視点に切り替わったとすればこのセッションで切り替わったように思う。と述べている。

aさんのインタビューから自社のビジョンをグループメンバーで作成する中で自分が経営者だとしたらという事を考えることが増え、自社のビジョンを実現する新規事業を考える中で経営者の視点に自然に切り替わったと考えることができる。

Bさんは、**新規事業検討時には、自分が経営者だったとしたらという発言をしていたので経営者の視点に切り替わっていたのは間違いないと思う**。経営を行うという事は、研修受講前は部門の経営を行うというイメージを持っていた方が多かったのではないかと思います。今までは短期的に利益を上げることを中心に考えていたが、投資をすることで将来的な部門の価値や企業の価値を高めるという考え方も理解できていた。つまり経営者として最低限持つてほしい思考力が身についていたように思う。と述べている。

Bさんのインタビューから新規事業検討時に経営者の視点に切り替わったという事が把握できた。今までは、部門経営を行うことが経営と思っていたが、部門の利益だけではなく、全社の利益、投資に対しての部門の価値、企業価値を考えることが新規事業検討を通じて出来るようになり経営者として最低限必要な思考力が習得することが出来たと推論できる。

bさんは、**弊社では課長でも短期視点、部門単位でしか見ていない。ただ、課長になれば経営者の視点で取り組まなければいけない**ということを上司から言われているが、社内で

経営者の視点という言葉が一人歩きしているように思う。新規事業を検討する中で、自分が実際に経営者になったとしたらと思うとともにグループメンバーも同じような思いで研修に取り組んでいたのが経営者の視点で議論していたように思う。と述べている。

bさんのインタビューから新規事業検討時に経営者の視点に切り替わったという事が把握できた。普段は、部門単位で仕事に取り組んでいる方が、新規事業検討を通じて経営者の視点に切り替わり議論出来たという事は、研修の影響が大きかったと推論することが出来る。

cさんは、発表資料作成時に経営者になるのは大変だという発言をする中で、研修は楽しいと言っている方が何名もいたことは、日頃の仕事とは違う体験をして刺激を受けたのではないかと考えることが出来る。最終発表会に向けて社内外の方に積極的にヒアリングを行い、情報収集を自発的に行い、弊社をより良くするための考えをまとめていたことも経営者の視点に切り替わり検討していたのだと感ずることが出来た。と述べている。

cさんのインタビューからも経営者の視点に切り替わったのは、発表資料つまり新規事業検討時であることが把握できる。自社を良くするために新規事業を検討する中で現状の仕事で必要とする以上の情報を社内外から集めたという事は行動面でも明らかに経営者の視点に切り替わったと推論できる。

以上から経営者の視点に切り替わったのは新規事業作成時であることが把握出来た。自社の新規事業を検討段階に入り自社をさらに良くしたいという思いを持ちディスカッションを通じて徐々に経営者の視点に切り替わり様々なリスクを会計的な視点で考えたことも経営者の視点に切り替わった要素の一つであると思われる。ステップを踏む中で会計を経営に活用する方法が徐々に理解されて新規事業検討を通じて自社の未来を描く難しさや面白さを体験し経営者マインドに変化したと推論できる。金井（2002）、松尾（2006）、田中（2017）は実務上で新事業検討することで経営者マインドに切り替わることを示しているが研修の場においても新規事業を検討する事で同様の効果が得られることが把握出来た。また、新規事業検討により、4つの思考が行き来することも推論することが出来た。

9.3.3 研修プログラムについて

研修プログラムについてのインタビュー内容を基に確認する。

Aさんは、経営を行う上での会計の活用方法についてフォーカスを当てていたので、会計を全面的に学ぶという方向性でなかったことが良かった。受講者の研修への取り組みも前向きだったのは、経営のどの部分でどのような会計スキルを活用するのが把握できたからだと思う。断片的な会計知識が研修を通じて繋がったように思う。と述べている。

Aさんのインタビューから会計を全面的に学ぶのではなく経営を行う上でどのように会

計スキルを活用するのかが把握できたことで、今まで学んだ会計の断片的な知識が繋がったという事が把握できた。

aさんは、会計研修を今まで受講したことはあったが、ルールや基準、簿記的な内容が多く興味を持てなかった。今回の研修では、会計を前面に出すのではなく、経営にフォーカスして経営戦略を読み解くために財務諸表のどの部分を把握すればよいかについて伝えてくれたので理解しやすかった。経営に関して興味がある受講者が多く、受講者が、経営に活かせる会計スキルであることを実感したことが研修を受講するモチベーションを高めていたように思う。会計スキルを学ぶということを前面に出すのではなく、会計をサブ的な役割で使う方法が理解できたことも良かったのではないと思う。と述べている。

aさんのインタビューから会計のルールや基準を中心に学ぶのではなく経営戦略等を読み解くためにどのように会計スキルを活用するのかにフォーカス当てたことが良かったと考えることが出来る。さらに会計学習を前面に出すことなく経営を行うために会計スキルの活用をサブ的な役割として機能させたことにより効果があったと思われる。

Bさんは、会計思考力の定義に対して非常に納得した。学ばせたい会計思考力はまさに4つの思考パターンであると思う。その4つの思考パターンが最終発表資料を作成時に自然に行き来していたように思う。4つの思考パターンが行き来することが出来る経営人材を作ることが必要であると思った。今回はビジョンを実現する新規事業をグループで考える時間を持つことでこのような会計思考力が習得出来た。と述べている。

Bさんのインタビューから新規事業を検討したことが会計思考力習得に繋がったという事が把握できた。また、4つの思考パターンを習得し活用するために考える時間を確保することも必要な要素であったと思われる。

bさんは、今まで受けた研修の中で一番大変でしたが終わってみれば楽しかった。今まで学んだことがないことを学べたというだけではなく、経営に関しての興味が沸いたことも大きかったように思う。研修で弊社が所属している業界だけではなく幅広い業界のビジネスモデルや経営戦略を数字で分析することができた。そのことにより弊社や自業界のやり方に固執することなく新規事業のアイデアを出すことが出来たと感じている。と述べている。

bさんのインタビューから経営に興味を持てることが出来たプログラムであったことが会計思考力習得に繋がったことが把握できた。幅広い業界特性や経営戦略に表れる特性を理解できたことで新規事業のアイデアやデジタル化することがスムーズに出来たのだと推測できる。

Cさんは、会計思考力の定義にありましたが、研修が進むにつれて「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点で考えることが出来るプログラムになっていた。「短期・部分」視点で仕事をしている研修参加者がさまざまな業界特性把握や自社分析を行い全社視点で経営が見えるようになり、投資評価の考えから長期視点で事業や企業

の価値をどのように高めることが出来るのかを考えることが出来るようになっていた。結果として「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の視点から弊社を考えることが出来るようになったのだと思う。グループで検討した 5 年後の弊社ビジョンを実現するための新規事業を検討時に「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」が行き来しながら新規事業プランの質を高めていた。と述べている。

C さんのインタビューから研修プログラムが 4 つの思考パターンを習得できるものになっていたことが会計思考力習得に繋がったと推測できる。習得した 4 つの思考パターンが新規事業作成時にビジョンを実現するための最適な手段を考えるために行き来したという事が把握することが出来た。

以上から会計教育を前面に出すことなく経営を学ぶために会計スキル習得が必要であるということを理解させる研修設計であったことにより研修効果が出たと考えることができる。会計のルールや仕組みを理解する前に経営を行うためにどのように会計スキルを活用するのかを理解してもらったことにより会計を学ぶ楽しさを理解したのだと思う。会計は経営活動を数値により抽象化したものであるので、抽象化した決算書をそのまま読み込むことは難易度が上がる。しかし研修の中でさまざまな経営活動の結果がどのように決算書に表れるのか、新規事業作成等の実務的疑似体験の結果が決算書にどのように表れるのかをトレーニングすることで、抽象化された数字が並んでいる決算書から具体的な経営活動がイメージできるようになったのだということが推測できた。研修のステップを踏む中で経営活動と決算書の関係を理解し、螺旋階段をのぼるように自社がさらに良くなるために出来ることをじっくりと考えていた。考える時間を確保することも必要である。そして受講者が悩んでいれば講師や受講者間がアドバイスをを行い、会計思考力の活用方法を理解できたことが大きかったように思う。

習得した会計知識が 4 つの思考パターンへの影響であるが会計知識を習得するプロセスが重要であるということが推論できた。会計を学ぶことを前面に出すのではなく、経営を学ぶ上で必要な 4 つの会計の思考パターンを習得した後に新規事業を検討するという研修設計であったことにより効果が出たと考えることが出来る。

10. 結論

10.1 結論

本研究の結果、リサーチクエスションの結果は以下の通りである。

リサーチクエスション

会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのか？

これまでの研究結果から会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン1の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パターン2の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン3「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン4「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の4つの思考パターン内を行き来し、それぞれの思考パターンで発散したアイデアを会計スキルを基に収束させ経営の方向性を思考する力が身についたと把握することが出来た。リサーチクエスションにある部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点で整理されその4つの視点が行き来したことが把握出来た。

研修を通じてステップを踏む中で会計スキルを経営に活用するために思考パターン1、思考パターン2、思考パターン3、思考パターン4の4つの思考パターンを習得した。そして自社の新規事業検討を通じて自社の未来を描く中で経営者の視点に切り替わりダブルループ学習がおきて、経営リスクを会計視点で検討することで思考パターンが行き来したと推測することが出来た。研修前まではそれぞれの受講者の所属する部門の最適や短期的な目標を達成することに重きが置かれていたが、長期的視点、全体最適視点で経営を考えることが出来るようになり「自社を良くしたい」「自社の企業価値を上げたい」そのために何をすればよいのかを検討しお互いの意見をぶつけあう中で4つの思考パターンが行き来したことが把握できた。

さらに踏み込み会計思考力のメカニズムを詳細に記述する。研修受講前は受講者それぞれの仕事の経験も違い思考パターンの活用度合いは図表10.1で示すようにバラバラであった。思考パターン1を中心に仕事をしていた方や思考パターン2を中心に仕事をしていた方など様々であった。受講者ごとに思考パターン1から思考パターン4の活用度合いは濃淡があったように思う。しかし研修の中で、グループ演習を通じてメンバーそれぞれが保有している暗黙知や情報を会計情報に変換し考えることが出来るようになり、自社やそれぞれの

部門の持つ強みや弱みがどのように決算書に表れるのかを把握したり、長期的視点から自社の企業価値や自部門の事業価値を高めるために必要な投資に対する効果などを考えたりすることで、今まで考えてもいなかったことや見えていなかった自社や部門の現状や未来をそれぞれの思考パターンを使うことで把握したり想像できるようになっていた。また受講者それぞれが仕事を通じて得た暗黙知が決算書にどのように反映されているのかを伝えることで形式知になりグループメンバーに共有出来ていた。会計情報に変換し議論することで他部門のメンバーともスムーズに議論できるようになっていた。その結果、図表 10.2 で示しているように受講前に比べそれぞれの思考パターンが活用され、活用する範囲も広がったと思われる。これは、受講者が研修前までに活用していた思考方法から新たに会計に基づく思考方法が定着した結果と思われる。Weick(1979)は、外部環境に対して組織としての解釈・仮説を立てる。このように主体的な働きかけをイナクトメント(enactment)とした。イナクトメント(enactment)によって組織に適合しない仮説は淘汰される。組織に保持されるのはそうした淘汰を生き延びた一部のみであると述べられている。本研究に当てはめて考えてみると今まで考えてもいなかったような経営上の問題を解決するために研修の中で受講者それぞれが主体的に取り組んでいた。これはイナクトメント(enactment)であると考えることが出来る。受講者それぞれが今まで仕事で使用していた考え方や思考方法によりグループ演習に取り組んでいたが研修が進むにつれてグループでの議論がスムーズに行われなくなり、今まで活用していた考え方や思考方法が徐々に淘汰された。そのかわりにいったん会計情報である決算書に換算した上で考える会計に基づく思考方法を活用し議論することで、受講者それぞれが保有する暗黙知が形式知になり他部門のメンバーとの意見交換も行いやすくなり、今まで見えていなかった経営上の問題が見えるようになるというメリットを感じていた。その結果、会計に基づく思考方法で企業分析をする必要性をグループメンバーが感じたことで思考パターン 1、思考パターン 2、思考パターン 3、思考パターン 4 の思考方法がグループ内に定着したと推論できる。

自社ビジョンを実現するために受講者それぞれが経営者マインドになり経営におけるリスクを思考パターン 1、思考パターン 2、思考パターン 3、思考パターン 4 それぞれの視点で検討する中で思考パターン間での行き来が行われたと推論できる。具体的には、図表 10.3 にあるように思考パターン①と思考パターン②が行き来しその間をつなぎ合わせる思考パターンとして図表 10.4 にある⑤（全社最適を意識した上で自部門最適を追求することを考えること）である。例えば自部門の商品を大量に安く仕入れ売上高原価率を下げる事が出来る。しかし全社視点では販売が出来なかった在庫が多くなり、棚卸回転日数が多くなり CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）が悪化して資金繰りが悪化するではないかという議論が行われていた。また自部門の関連の研究開発費をかけ新商品を開発する必要性を訴える方に対して他のメンバーがその研究開発費をかけることは全社での必要性があるのか、他の部門への影響はどうか等を意見交換しグループ間で全社最適を意識した上で

自部門のあり方について検討されていた。

図表 10-3 にあるように思考パターン①と思考パターン③が行き来しその間をつなぎ合わせる思考パターンとして図表 10-4 にある⑥（部門の価値を高めるために部門として今何ができるのかを考えること）である。例えば自部門の利益が十分に出ていない現状でコスト削減を中心に考える方に対して、他のメンバーが 5 年後、10 年後の自部門のあるべき姿を実現するためには投資を行うべきではないかという事を訴え議論されていた。長期の視点と短期の視点が行き来し活発な議論がなされて部門の営業利益率を短期に高めることだけではなく長期的な視点で ROI（Return On Investment）を高めることについての重要性も意識されていた。

図表 10.3 にあるように思考パターン②と思考パターン④が行き来しその間をつなぎ合わせる思考パターンとして図表 10-4 にある⑦（企業価値を高めるために今全社で取り組む優先順位を考えること）である。例えば、新規事業に関して複数のアイデアが出て、その中で短期的に利益が出るものを選ぶようにする方に対して、その新規事業は自社の企業価値を高めるものになるのか、といったやり取りを行い、企業価値を高めるために今全社で取り組む優先順位を考えることが出来ていた。短期的な視点で営業利益、営業利益率を考えるだけではなく、自社の資本コストについても意識され、資本コストを上回る ROI（Return On Investment）になるのかであるとか、投資と将来生み出すキャッシュを予想し回収期間法や正味現在価値の視点からも議論されていた。

図表 10.3 にあるように思考パターン③と思考パターン④が行き来しその間をつなぎ合わせる思考パターンとして図表 10.4 にある⑧（企業価値を高めるために部門価値を上げることとどの程度貢献することが出来るかを考えること）である。例えば、自部門の価値を高めることにフォーカスし新規事業を選ぶようにしている方に対して、その部門の価値を高めることで企業価値への貢献がどこまで影響するのかといった議論を行い、企業価値を高めるために他部門とのシナジーが将来的に出るものはないのかといった議論をされていた。投資家目線や自社のビジョンを実現する新規事業とはどのようなもので、最終的には時価総額を高めることができるのか、現状の PER (Price Earnings Ratio) や PBR (Price Book-value Ratio) も高まるのかといった議論がなされていた。

図表 10.3 にあるように思考パターン①と思考パターン④が行き来しその間をつなぎ合わせる思考パターンとして図表 10.4 にある⑨-1（企業価値を高めるために自部門で今何ができるかを考える）である。例えば、企業価値を高めるための目標指標を ROIC（Return On Invested Capital）に定めている企業のメンバーは、ROIC を改善するための方法を理解できるようになることで、営業部門の方であると債権回収を徹底して売上債権回転日数を短くするであるとか製造部門の方であると製造効率を高める棚卸回転日数を短くするといったことで貢献できると述べていた。これは経営活動と決算書の関係を理解できたことで全社の目標経営指標と自部門の活動が繋がっていたと考えることが出来る。

図表 10-3 にあるように思考パターン②と思考パターン③のつなぎ合わせる思考パターンを⑨-2（部門の価値を高めるために全社の現状をしっかりと考える）である。例えば現状では全社の中で売上比率は低い部門ではあるが、5年後、10年後の経営環境を考えれば成長が見込める部門であればその部門に経営資源を集中しても良いのではないかという議論が行われていた。現状の全社の経営状況、部門損益、部門別の市場成長性を議論し投資の優先順位を決めていた。

このように、研修受講前では図表 10.1 のように経営を考えるために必要な思考パターン 1 から思考パターン 4 の活用度合いは受講者によって濃淡があったが、会計に基づく思考方法でグループ議論を行うメリットを感じるようになってから思考パターン 1 から思考パターン 4 の活用範囲が広がっていた。さらに新規事業を検討するにあたり、経営上のリスクを考える中で思考パターン 1 から思考パターン 4 をつなぎ合わせる図表 10.4 に示している思考パターン⑤、⑥、⑦、⑧、⑨-1、⑨-2 が生まれたことで広い視野で自社について考えることが出来ているようになったと把握できた。つまり習得した会計思考力とは、自社の現状を把握し、将来を考えるために図表 10.4 にある 10 個の思考パターンを活用していたことが把握できた。

サブリサーチクエスション

会計思考力習得を目的とする経営人材候補者育成研修の場において、受講者が自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るのであれば、習得した会計知識や新規事業検討がどのように影響を与えているのか？

まず習得した会計知識の影響であるが、経営活動と決算書の関係性を理解出来ていたことで、部門視点や全社視点への切り替わりがスムーズに出来たというのが把握出来た。日頃は部門中心で自社を見ていた方が、自社や競合企業の決算書分析方法のやり方を理解できていたことで受講者それぞれが保有している暗黙知や詳細な情報が決算書にどのように影響を与えているのかを把握できていた。同様に部門や長期的な視点に関しても投資の評価方法を学ぶことで短期的視点だけではなく長期的視点で経営を考える重要性を理解できていた。さらに自社の新規事業を検討することで、自社を良い会社にするためのアクションプランが会計数字とリンクし 4 つの視点から経営リスクを考えることがスムーズに出来ていた。さらにそれぞれの視点が行き来し図表 10.4 にある 10 個の思考パターンで会計知識と経営活動を融合させ会社の進むべき方向性を検討できていた。

また会計のルールや仕組みを理解させることを前面に出すことなく経営を行うために会計スキル習得が必要であるということを理解させる研修設計であったことにより効果が出たものだと推測することが出来る。決算書は経営活動の具体的内容を数値により抽象化し

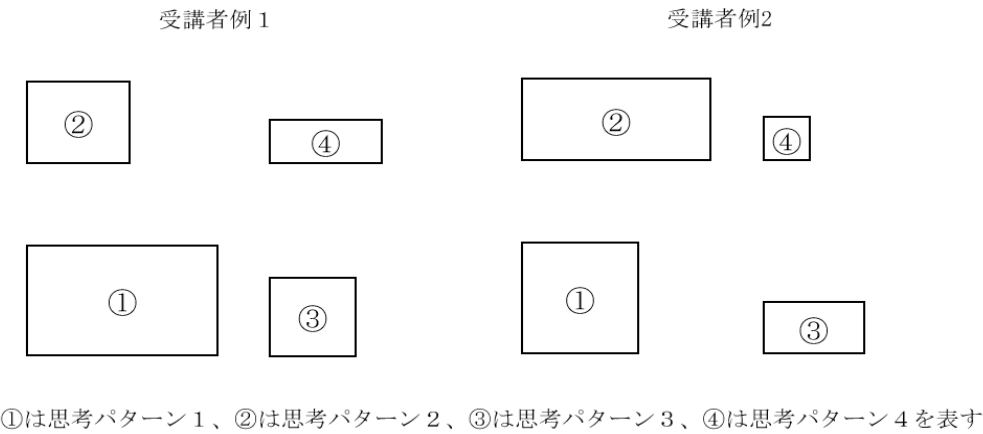
たものである。抽象化した決算書をそのまま読み込むことは難易度が上がる。しかし研修の中でさまざまな経営活動の結果がどのように決算書に表れるのか、新規事業作成等の実務的疑似体験で考えたアイデアが決算書にどのように表れるのかについて考えるトレーニングをすることで、抽象化されている決算書を見ると経営活動がイメージできるようになったのだということが推測できる。つまり経営活動を分析した内容や経営戦略やマーケティング施策、新規事業アイデアを決算書に結びつけるトレーニングを行う研修設計で会計知識と受講者それぞれが持つ暗黙知や詳細な情報が融合し演習に取り組んだことも影響している。また学ぶタイミングも重要であったと思う。会計を一通り学び終えた後に戦略やマーケティングを学ぶのではなく、経営を学ぶプロセスに会計を融合させたことも効果が出たポイントであると思われる。

次に新規事業検討の影響であるが、自社の新規事業を検討段階に入り自社をさらに良くしたいという思いを持ちディスカッションを通じて徐々に経営者の視点に切り替わり様々なリスクを会計的な視点で考えたことも経営者の視点に切り替わった要素の一つであると思われる。ステップを踏む中で会計を経営に活用する方法が徐々に理解されて新規事業検討を通じて自社の未来を描く難しさや面白さを体験し経営者マインドに変化したと推論できる。金井（2002）、松尾（2006）、田中（2017）は実務上で新事業検討することで経営者マインドに切り替わることを示しているが研修の場においても新規事業を検討する事で同様の効果が得られることが把握出来た。また、新規事業検討により、4つの思考が行き来することも推論することが出来た。

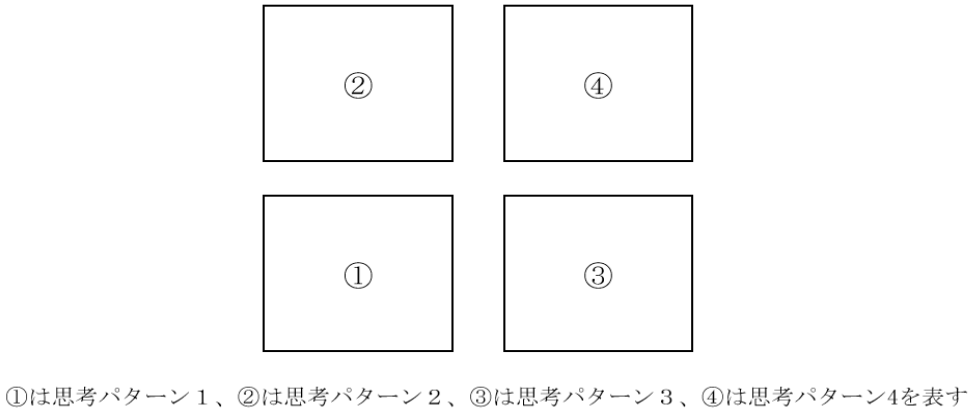
新規事業は既存事業のように経営活動のプロセスが決まっていない。ゼロベースで事業内容を考える必要がある。具体的には新規事業のビジネス構造を検討する中で、何年で投資を回収しなければならないのか、他事業とのシナジーやコスト削減効果はあるのか、利益はどのように生み出すことができるのかについて既存事業では考えてもいなかったような事を新規事業では考えることが必要である。つまり新規事業のビジネス構造と決算書の数字を結びつけリターンやリスクを考えることが必要になる。そのために図表 10.4 に示されている 10 パターンの思考方法を活用し受講者それぞれが経営におけるリスクとリターンを考える中で新規事業を決算書の数字に結びつけて考えることが出来たと推論出来た。このことから新規事業検討を行う事が 4 つの思考パターンが行き来したキーフアクターになったのは間違いないと思われる。

以上を整理すると新規事業を考えるためにチームメンバーが保有している暗黙知や詳細情報と会計知識が融合し図表 10.4 に示されている 10 パターンの思考方法を活用出来たのだと考えることが出来る。会計知識を活用し新規事業のアイデアがどのように会計数値に変換されるのかを考え様々なシミュレーションを行えるようになったということが推論することが出来た。

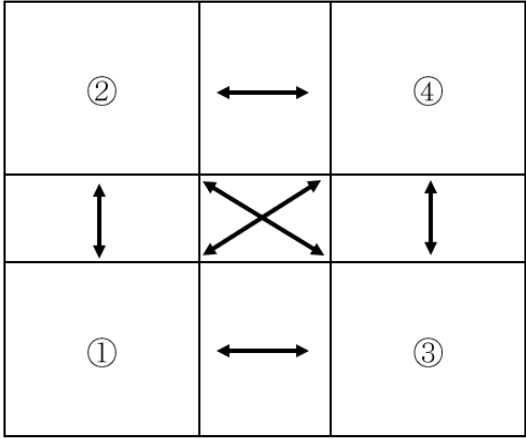
図表 10.1



図表 10.2



図表 10.3



①は思考パターン1、②は思考パターン2、③は思考パターン3、④は思考パターン4を表す

図表 10.4

②	⑦	④
⑤	⑨-1 ⑨-2	⑧
①	⑥	③

①は思考パターン1、②は思考パターン2、③は思考パターン3、④は思考パターン4を表す
⑤は①と②をつなぎ合わせる思考パターン
⑥は①と③をつなぎ合わせる思考パターン
⑦は②と④をつなぎ合わせる思考パターン
⑧は③と④をつなぎ合わせる思考パターン
⑨-1は①と④をつなぎ合わせる思考パターン
⑨-2は②と③をつなぎ合わせる思考パターン

10.2 理論的含意

会計情報は短期や長期の時間的、部分や全体の空間的なものを数字で評価できる特徴があるにも関わらず今までの会計研修では 4 つの視点が行き来しなかったということが顧客からのヒアリング内容から確認できた。また先行研究において研修の場において会計知識を習得したことで 4 つの視点が行き来するという研究を見つけることは出来なかった。しかし本研究の結果受講者が、会計知識を活用し、研修の場において短期、長期、部分、全体の 4 つの視点を行き来させて経営について考える事が出来るようになったことが把握できた。

ではなぜ本研究では研修の場において 4 つの視点が行き来したのかである。Bonner (2007) は、会計知識はタスクと関連性があるものに限りポジティブな影響を与えているとしている。経営者は先行研究から実務において 4 つの視点が行き来していることが把握出来た。これは経営を行うために自社の時間的、空間的な経営資源と会計知識が結びついていたからだと推論できる。ただし、本研究の研修受講者は選抜された管理職であるが、自部門の事は詳しいが他部門の事には詳しくない。また仕事の成果も短期的に評価されている特徴がある。その結果、会計を体系的に学び時間的、空間的視点から数字で評価する力が身についたとしても他部門や全社の経営情報が不足していることで会計知識と結びつかない考える事が出来る。よって会計知識習得だけでは 4 つの視点が行き来しないと推測できたので、本研究では、自社の時間的、空間的資源を活用しなければ検討が難しい新規事業の検討を研修の場において経営者の視点で疑似体験を行っていただいた。経営者の視点で新規事業の検討を疑似体験することで、長期的に儲かるのか、自社の資源はどのようなものがあるのかについて自然に興味を持つことで、新規事業に必要な情報を研修で習得した会計知識と結びつけ検討していたことが把握できた。さらに自社のビジョンを実現するための新規事業になっているのか、自社の目標指標を実現するためにその新規事業がどのような影響を与えることが出来るのかを定量、定性両面を常に意識して検討されていた。そのことで図表 10.4 に示しているように会社を良くしたいという思いから 4 つのパターンが行き来し、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨-1、⑨-2 の思考パターンで会計情報と新規事業の検討のために必要な経営情報が結びついたと考えることが出来る。

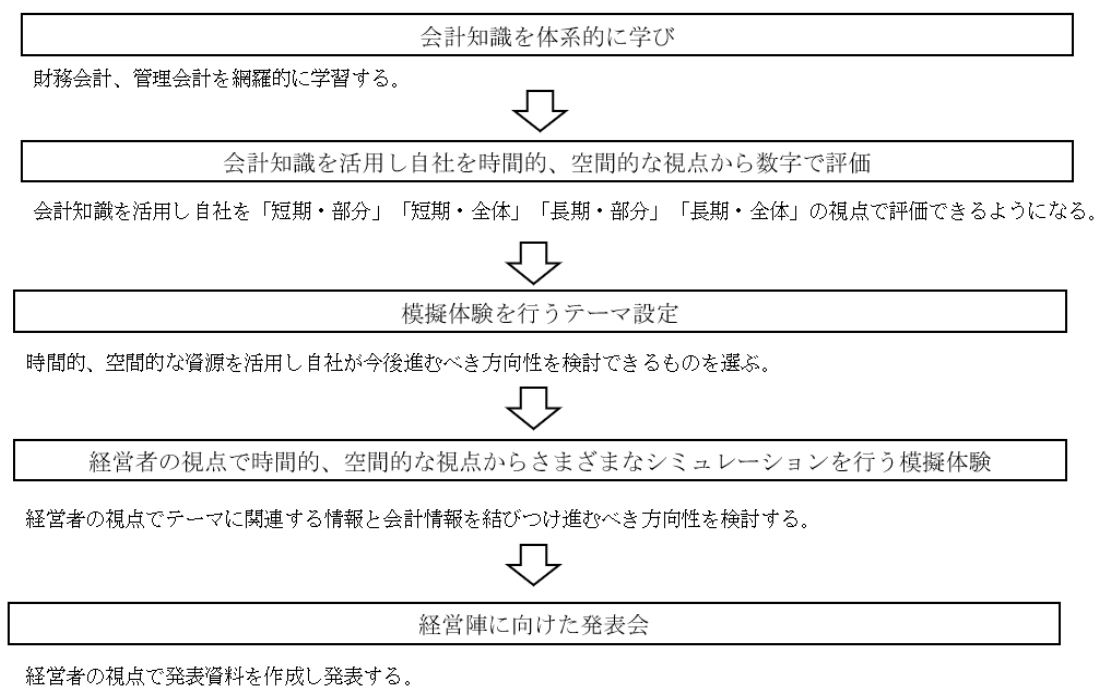
以上の内容を基に研修の場において、会計思考力を習得し 4 つの視点が行き来するようになるためには、どのようなステップを踏む必要があるのかについて一般化し整理する(図表 10.5)。まずは、財務会計、管理会計を体系的にしっかりと学ぶことが必要である。そしてその学んだ会計知識を活用し自社を時間的、空間的な視点から数字で評価できるようになることが必要になる。次に本研究では新規事業を検討する事を行った。しかし、経営者の視点で時間的、空間的な資源を活用し自社の今後の進むべき方向性を検討するテーマであれば新規事業をテーマにしなくても 4 つの思考パターンは行き来するのではないかと考えている。テーマに対してとるべき選択肢が複数ありその選択肢を会計数字でシミュレーシ

ョンできるものが良いと思われる。例えば、環境に対しての自社の取るべき施策をテーマに設定する場合、短期視点、長期視点において優先順位が違ってくる。自社の短期的な業績を上げることにフォーカスするのであれば二酸化炭素を大量に放出してしまう製造方法をとるかもしれない。一方長期的視点で考えるならば温暖化を解消するという社会課題を解決するために二酸化炭素を放出しない製造プロセスを考える。短期的には赤字になるかもしれないが必要な投資と考えるかもしれない。このようにそれぞれの視点で意見が違うものを経営者の視点で定量面、定性面を結びつけて徹底的にディスカッションを行い様々なシミュレーションを行い自社の進むべきかを方向性を検討することが必要になる。同様にそれぞれの部門によっても優先順位が違ってくるようなものをテーマに選ぶことにより様々なシミュレーションを行う事が出来る。時間的、空間的視点から様々なアイデアを出しアイデアを会計情報に結びつけ考えることが重要である。テーマが決まれば、研修を実施するにあたり、まずは受講生を経営者の視点で研修に取り組んでいただくことをしっかりと伝えることが必要になる。経営者の視点で取り組むことがなぜ必要になるのかは、経営者としての意思決定を模擬体験する時に時間的、空間的な情報を収集するために広い視点や視野が必要になるからである。さらに自社の事に興味や関心を持ち、自社を良くしたいという思いで取り組むことで全社視点や長期視点を自然に意識できるようになるからである。研修実施に向けてグループ分けも重要になる。できるだけ同じ部門の方とはグループを分けて他部門の方が多く含まれるようにすることが望ましい。他部門の方が保有する暗黙知や経営情報が会計情報と結びつき形式知になり今まで知らなかった他部門の事が把握出来て全社視点で議論しやすくなるからである。このように研修の場において受講者が経営者の視点で設定したテーマを疑似体験しグループワークを行うことでテーマ検討に必要な経営情報と会計情報が結びつき 4 つの視点が行き来するようになると思われる。最後に経営陣に向けた発表会は必須であると考えている。経営者の視点で資料を作成し経営陣にプレゼンテーションを行う準備の中で様々なシミュレーションを行う事で受講者のマインドが経営者マインドに変化すると参与観察情報から把握出来たからである。

以上から図表 10.5 に示しているプロセスで研修を行えば 4 つの視点が行き来するようになると考えている。本研究では新規事業の検討をテーマにして研修を行ったが、上記の条件を満たすのであれば他のテーマで研修を実施したとしても 4 つの視点が行き来して経営を考える事が出来るようになると思われる。自社の抱える様々な問題をテーマにして会計情報と結びつける研修を行う事で経営の改善に繋げることが期待できる。

図表 10.5

4つの視点が行き来するステップ



10.3 実務的含意

本研究の実務上の成果として、会計思考力を習得するために図表 6.5 の研修プログラムのステップ 1 からステップ 10 を踏むことにより、経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン 1 の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パターン 2 の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン 3「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン 4「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の 4 つの思考パターン内を行き来し、それぞれの思考パターンで発散したアイデアを会計スキルを基に収束させ経営の方向性を思考する力が身についたことは大きな成果である。不確実性が高い現在においては、会社の進むべき方向性を考えるためには、数字に基づくシミュレーション能力が求められている。つまり会計的な視点から経営を考える経営人材育成が急務である。現在の会計教育は、会計知識を学び経営に活用されていない事が多い。新規事業を検討することで習得した会計知識と新規事業検討に関わる受講者が保有している暗黙知や詳細な情報が融合することにより経営に活用されるものに変化したと思われる。

本研究の成果が普及することで経営人材育成に対する会計教育の方法が変わり会計思考力を習得した経営人材が多数輩出されることに繋がると考えている。永守（2022）は、いくら意欲があっても、製品が良くても、きちんとした財務戦略がなければ会社は潰れる。また日本に財務の弱い経営者が多いのは、日本の教育にも原因がある。経営に活かせる会計を学ぶプログラムは日本にはないと述べている。今後は本研究の成果の普及を行い、継続的に会計思考力を持った経営人材育成に貢献していきたい。

10.4 今後の研究の方向性

受講者の実務経験や現在の仕事内容、職場環境が会計思考力定着にどのような影響を与えるのかについて今後の研究の方向性を整理する。

受講生は実務経験にばらつきがあったが参与観察、インタビュー結果、アンケート結果から 4 つの思考パターンが行き来して新規事業を考えていく中で経営者マインドに切り替わったことが明らかになった。しかし研修の中での収集した情報に関しては、受講者によって違いがあった。研修スタート時から新規事業を検討前までは大半の方は部門中心で仕事をしているので自部門の情報収集に時間を割いている方が多い一方で長期の視点に関心が強く外部環境情報を積極的に集める方、他部門の技術情報を深堀していた方、他部門の人的資源情報を積極的に収集する方と情報の集め方に違いが生じていた。これは他部門のメンバーとグループディスカッションをすることで刺激を受け今までの実務経験や現在の仕事内容に紐づけて視野を広げ自身の関心のある情報を積極的に収集したのではないかと参与観察情報から把握出来た。（図表 10.6）。その結果新規事業を考えるフェーズになり受講者それぞれが持つ暗黙知や収集した情報が会計情報にスムーズに変換でき、活発なディスカッ

ションが行われ質の高い新規事業提案につながったと考えることが出来る。以上から実務経験や現在の仕事内容にばらつきがあり新規事業検討前までの情報収集に違いが生じていたが、新規事業検討時にそれぞれの受講者が持つ情報が会計情報に変換され受講間の情報が結合して新規事業を考えていたことが把握出来た。

インタビューにおいて研修後においても実務での会計思考力の活用段階は違っていた。経営者視点で実務に活用していた方、経営者視点に切り替えようとしていた方と濃淡があった。経営者視点で実務に活用している方は、研修後自社の経営戦略を立案する立場になり本研修との相乗効果が出たと考えることが出来る。職場のメンバーが会計思考力の考え方に理解がある方が多く議論に行き詰まると一緒になって 4 つのパターンが自然に行き来して進むべき方向性を決定しているということであった。全社的にも目標指標を達成するために会計思考力を積極的に活用していこうとする動きがあることが把握出来た。経営者視点に切り替えようとしている方については研修前と仕事内容に変化がなく会計思考力を活用するような仕事は行っていない。しかし会計思考力活用の必要性を広めようと自社の経営状況を把握する勉強会等の開催等を行って会計思考力を理解してもらい動きをしており一部のメンバーは影響を受け会計思考力に対しての理解度は高い状態であった。ただ、全社的に部門最適を重視するので会計思考力を活用するために障壁があるという事であった（図表 10.6）。以上の結果を踏まえ今後はさらに多くの受講者の研修後の状況や職場の調査を行い、研修後に会計思考力を実務に活用できるようにするためにどのような仕組みを作ることが必要であるのかについて研究を行っていきたい。

図表 10.6

研修中の受講者の特徴

共通点 (経営者マインドへ切り替わったこと)	・今までの実務経験や現在の仕事内容の違いはあったが新規事業を検討する中で各自が収集した情報が受講者間でシナジーが生まれ思考パターンが行き来するようになり経営者マインドに切り替わったことが把握出来た。
相違点 (受講者が収集した情報)	・研修スタート時から新規事業検討前までは他部門のメンバーとグループディスカッションすることにより受講者の実務経験と現在の仕事内容に紐づけて視野を広げ自身の関心がある情報を積極的に収集していたことが把握出来た。

研修後の受講者の特徴

経営者視点で実務に活用していた方	<ul style="list-style-type: none"> ・研修後に会計思考力を活用しやすい部門に異動したこと。 ・会計思考力の重要性を職場のメンバーが理解している。 ・全社的にも会計思考力を積極的に活用する動きがある。
経営者視点に切り替えようとしていた方	<ul style="list-style-type: none"> ・研修後仕事内容は変わらず会計思考力を活用できる部門ではない。 ・会計思考力の重要性について職場の一部のメンバーの理解度は高い。 ・全社的には部門最適で物事を考えるので会計思考力の重要性が理解されていない。

謝辞

本研究を遂行するにあたり産業能率大学経営管理研究所でご縁をいただいた企業の経営幹部候補者の皆様に心から感謝いたします。またインタビューに快く応じていただいた皆様に深く感謝申し上げます。本研修を受講することで会計思考力を習得し、自社を部門視点、全社視点、短期的視点、長期的視点を行き来させ把握し改善策や進むべき方向性を考えることが出来るようになることが把握出来ました。本研究の実務的なインパクトは大きいと感じています。

主査である起業マネジメントコース長那須清吾教授には多大なご指導を賜りました。先生とのディスカッションを通じて論文を書く面白さを教えていただきました。どのような言葉で感謝を申し上げればよいのか分かりません。本当にありがとうございました。

副指導教員中川善典教授、副指導教員林一夫教授、審査委員上村浩教授、審査委員高木方隆教授には、学術レベル諮問試験や最終発表までの間に多くの指導をいただき研究を深化させることが出来ました。深く感謝いたします。また事務室の五百蔵さんには在学中、各種手続き、日程調整など大変お世話になりました。

最後に職場の同僚、友人、家族には行き詰った時に励ましていただきました。本当にありがとうございました。

参考文献

- ・浅田拓史・吉川晃史・上總康行：日本電産株式会社の経営改革と管理会計－知識創造理論の視点から－、日本管理会計学会誌、21(2)、2013, pp. 41-60
- ・安藤史江：組織学習、新世社、2019
- ・井出正介・高橋文郎：経営財務入門、日本経済新聞出版社、2000
- ・伊藤邦夫：新・企業価値評価、日本経済新聞出版社、2014
- ・伊藤邦夫：新・現代会計入門第4版、日本経済新聞出版社、2014
- ・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一：バランスト・スコアカード、ダイヤモンド社、2001
- ・稲盛和夫：稲盛和夫の実学-経営と会計、日本経済新聞出版社、2000
- ・稲盛和夫：『稲盛和夫の実学』をひもとく-原理原則に則り、物事の本質を追求する-、鹿児島大学工学部京セラ経営学講座、2002-12-11、2003-7-7、
<https://www.kyocera.co.jp/inamori/special/lectures/accounting/accounting02.html/>、
(参照 2021-07-02)
- ・井上篤夫：孫正義事業家の精神、日経 BP、2019
- ・井上達彦：ゼロからつくるビジネスモデル、東洋経済新報社、2019
- ・Weick, Karl E. (遠田雄志訳)：組織化の社会心理学、文真堂、1979
- ・エイドリアン・J・スライウオツキーデイビット・J・モリソン（恩蔵直人・石塚浩訳）：プロフィット・ゾーン経営戦略、ダイヤモンド社、1999
- ・大江建：なぜ新規事業は成功しないのか、日本経済新聞出版社、1998
- ・岡本清：原価計算六訂版、国元書房、2000
- ・小倉昌男：経営学、日経 BP、1999
- ・鍵谷英二：業績に直結する経営改善の進め方、中央経済社、2011
- ・加登豊・梶原武久：管理会計入門、日本経済新聞出版社、1999
- ・金井壽宏：仕事で「一皮むける」、光文社新書、2002
- ・金子智朗：管理会計、秀和システム、2014
- ・川上昌直：ビジネスモデル思考法、ダイヤモンド社、2014
- ・河田信：プロダクト管理会計再考、名城論叢、3(4)、2003, pp. 169-186
- ・北山久恵：ビジネス現場に求められる会計思考力、現代監査、No31、2021
- ・クリス・アーギリス：ダブルループ学習とは、DIAMOND ハーバードビジネスレビュー、2007 年 4 月号, 2007, pp. 100-113
- ・グロービス：MBA ビジネスプラン、ダイヤモンド社、1998
- ・グロービス：MBA ファイナンス、ダイヤモンド社、1999
- ・グロービス：マーケティング教室、PHP 出版、2014
- ・ゲイリー・クライン（奈良潤訳）：「洞察力」があらゆる問題を解決する、フォレスト出版、2015

- ・齋藤隆行・福岡宣行・松尾泰・蔵田浩：プロフィットゴール・マーケティング、産業能率大学出版部、2020
- ・三枝匡：V字回復の経営、日本経済新聞出版社、2001
- ・坂本雅明：事業戦略策定ガイドブック、同文館出版、2016
- ・産業能率大学 HRD 開発センター：人的資源開発における戦略的投資と効果測定に関する基礎調査、産業能率大学 HRD 開発センター、2000
- ・産業能率大学総合研究所：仕事の生産性を高めるマネジメント、産業能率大学出版部、2010
- ・志村和次郎：事業戦略と事業計画の立て方がわかる本、秀和システム、2011
- ・ジョナサン バーク・ピーター ディマーズ（久保田敬一・芹田敏夫・竹原均・徳永俊史・山内浩嗣訳）：コーポレートファイナンス応用編、ピアソン、2013
- ・ジョナサン バーク・ピーター ディマーズ（久保田敬一・芹田敏夫・竹原均・徳永俊史訳）：コーポレートファイナンス入門編、ピアソン、2013
- ・ジョン・P・コッター（DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部・黒田由貴子・有賀裕子訳）：リーダーシップ論、ダイヤモンド社、2012
- ・Sue Fostaty Young・Robert J. Wilson 監訳土持ゲーリー法一訳小野恵子：「主体的学び」につなげる評価と学習方法、東信堂、2013
- ・大工舎宏：KPI マネジメント実務、日本能率協会マネジメントセンター、2017
- ・田所雅之：入門起業の科学、日経 BP 社、2019
- ・田所雅之：起業の科学、日経 BP 社、2017
- ・田中聡・中原淳：新規事業創出を通じた中間管理職の学習に関する実証研究、経営行動科学、2017
- ・田中道明：経営戦略 4.0 図鑑、SB クリエイティブ、2020
- ・永守重信：体当たり財務戦略、ジャテック出版、1986
- ・永守重信：情熱・熱意・執念の経営、PHP 研究所、2005
- ・永守重信：経営とお金の原則、日経 BP、2022
- ・ナポレオン・ヒル（田中孝顕訳）：成功哲学、きこ書房、2020
- ・野中郁次郎・竹内弘高：知識創造企業、東洋経済新報社、1996
- ・ピーター・M・センゲ（枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳）：学習する組織、英治出版、2011
- ・古川浩一・蜂谷豊彦・中里宗敬・今井潤一：コーポレートファイナンスの考え方、中央経済社、2013
- ・ヘンリー・ミンツバーグ ブルース・アルストランド ジョセフ・ランペル（齋藤嘉則訳）：戦略サファリ、東洋経済新報社、2013
- ・松尾泰：会計思考力、産業能率大学出版部、2012
- ・松尾泰：管理会計初級編、朝陽会、2010

- ・ 松尾泰：管理会計中級編、朝陽会、2011
 - ・ 松尾睦：経験からの学習、同文館出版、2006
 - ・ 松田修一・大江健、企業家の輩出、日本経済新聞出版社、1996
 - ・ 三品和広：どうする？日本企業、東洋経済新報社、2011
 - ・ 三谷宏治：経営戦略全史、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2013
 - ・ 宮増浩：管理会計実践入門、日本実業出版、2012
 - ・ 柳井正：経営に必要な最高の会計士、公認会計制度 70 周年記念講演、2018-07-23、
<https://logmi.jp/business/articles/302192/>、（参照 2021-07-02 ）
 - ・ 矢部謙介：武器としての会計思考力、日本実業出版社、2017
 - ・ 矢部謙介：武器としての会計ファイナンス、日本実業出版社、2018
 - ・ 渡辺康夫：管理会計入門、東洋経済新報社、2014
-
- ・ Abelson,R.P.: Differences between Belief and Knowledge Systems.,Cognitive Science,3,1979,pp.355-366
 - ・ Abelson,R.P.: Beliefs are Like Possessions .,Journal for the Theory of Social Behaviour,16(3),1986,pp.223-250
 - ・ Bonner,S.E.: Judgment and Decision Making in Accounting, Pearson Prentice Hall,2007,66-70
 - ・ Burns, J., & Scapens, R. W. : Conceptualizing management accounting change: an institutional framework.,Management Accounting Research, 11(1) ,2000,pp.3 - 25
 - ・ Ericsson,K.,and Lehman.:Expert and Exceptional Performance, Annual Review of Psychology,1996,pp273-305
 - ・ Hunton,J.,B.Wier,and D.Stone.:Succeeding in Managerial Accounting, Part2: A structural equation analysis.Accounting,Organizations and society 25(8),2000,pp751-762
 - ・ Kirkpatrick, D.L. : echniques for Evaluating Training Programs, In Evaluating Training Programs,1975
 - ・ Kolb,D.A. : Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development ,Prentice-Hall,1984
 - ・ Lukka,K.:Management accounting change and stability:Loosely coupled rules and routines in action ., Management Accounting Research, 18(1),2007,pp.76-101
 - ・ Vera-Muñoz,S.:The Efeectts of Accounting knowledge and Context on the Omission of Opportunity Costs in Resource Allocation Decisions,The Accounting Review, 72(1),1998,pp47-72