

まえがき——会計士は数字を見ながら何を語るのか

数年前の話になりますが、友人と飲んだ帰りに占い師に手相を見てもらったことがあります。

占い師は手相を見ながら友人に「あなたは人間関係に悩みを抱えていますね」と言いました。彼はあまり社会的には見えないので、雰囲気くみ取ってそのように言ったのだと思います。彼はその言葉を聞いたときに「なんでわかったんだろう？」という顔をしていましたが、ほとんどの人は人間関係に悩みを抱えていますので、そのように言えば、まず外れることはないでしょう。

そのときの様子を見ていると、占い師というのは最初に外れないことを言い、そこから相手の表情を見ながら話を進めていき、あたかも手相を見て言い当てたという印象を与えるのだと感じました。

会計士が数字を見ながら語る内容は、占い師に似ているかもしれませぬ。

私が会計士になったばかりの頃に、先輩と2人で出張に行きました。地方出張のときには、最終日にそれまでに調べた内容についての報告や問題点についてミーティングを行います。現場作業の大部分は若い会計士が行いますが、最終日のミーティングには、監査法人の中でも幹部クラスの会計士(上司)が出席し、クライアントの経営幹部とディスカッションを行います。

そのときは、私たちが行った調査内容を最終日の朝から上司に説明する予定でしたが、彼から「急用が入ったため、ちょっと遅れる」と連絡がありました。ずっと会議室で待っていたのですが、会議の時間になっても上司が到着しなかったため、先輩と2人でミーティングを始めました。

ミーティングが始まって15分くらいたった頃に、上司が「遅れて申し訳ありませんでした」と言いながら会議室に入ってきて、私の隣の席に座りました。そして、すぐに小声で「決算書を見せろ」と言い、私の手元にあった決算書を読み始めました。3分ほど決算書を読んでから上司が会話に入ってきたのですが、現場で作業をしていた私たち以上にクライアントの問題点を言い当てたので、びっくりしました。

私はとても不思議でした。それからしばらくの間、「なぜ上司はたった3分間決算書を見ただけで、クライアントの問題点を指

摘できたのだろうか」と考え続けました。それからしばらくして答えがわかりました。上司は、占い師と同じことをしたのです。

詳しくは「第1章 決算書は語る～なぜプロは3分で見抜けるのか」で説明しますが、一言でいうと決算書の中の大きな数字に注目して、その数字を中心として話を進めていくというテクニックを使ったのです。例えば、貸借対照表の棚卸資産の金額が大きければ、棚卸資産に問題がある可能性が高いので、その部分にフォーカスして話を進めながら、相手との会話から問題点を見抜くというものでした。

私自身、会計士になる前となった後では、決算書の読み方が大きく変わりました。会計士になる前は、営業利益率、流動比率、自己資本比率、ROE(自己資本利益率)などの経営指標の数字を分析することで満足していました。でもいくら数字の分析をしても、その会社のことは漠然としかわかりませんでした。

ところが会計士になって多くの決算書を読んでいくうちに、もっと良い方法があることに気づきました。決算書を見て最初に行わなければならないことは、経営指標の詳細な分析ではなく、決算書の数字とその裏側にあるビジネスとのつながりをできるだけ早く見抜くことです。そして、どのような情報を手に入れたい

かを明確にした上で、その目的に合わせて経営指標の詳細な分析をしていくのです。このことに気づいてから、目の前の霧が晴れたように決算書が読めるようになりました。

多くの方が「会計は難しい」と感じるのは、決算書の数字とその裏側のビジネスとのつながりをイメージできないからです。そこで、本書ではみなさんがビジネスの内容をイメージできる有名企業の決算書を題材として、財務3表の数字とビジネスとのつながりを説明していきます。また、ROEの本当の意味や、実際の決算書を効率よく読むための手法などを説明することにより、仕事に使える会計センスが身に付くように工夫しました。

会計は知識として知っているだけでは意味がなく、仕事に役立つ道具として使えるようになって初めて価値が生まれます。会計を使いこなせるようになると、今までとは違った視点からビジネスを見ることができるようになります。これからのビジネスマンに求められる能力は誰もが手に入れることができる情報から価値を生み出す知的生産力です。本書がみなさまの知的生産力の向上に役立つことができれば、著者としてこの上ない喜びです。

2010年1月

望月 実