丸山未来経営研究所　所長
（経産省認定　経営革新等支援機関）
キャッシュフローコーチ®
丸山一樹
URL　http://mirai-keieiken.com/
E-mail　info@mirai-keieiken.com

The title 4

〝会計〟を学ぶ前に〝家計〟を学べ

お金のブロックパズルを用いた「お金の授業」①

～ 社員向け「お金の授業」研修の目的 ～

・お金の勉強をして業績アップにつなげたい
・経営者感覚を見に付けてほしい
・経営数字を公開し全員参加型経営にシフトしたい

こんな思いを持つ経営者（社長）は多いのですが、現実は会計ルールや財務諸表を読み解くものばかりで、研修を受けた社員も三日坊主です。

簡潔に言えば「経営判断ができるお金の話」と「ビジネス判断ができるお金の話」は異なり、社員が学ぶべきは後者なのです。

▶ Prologue

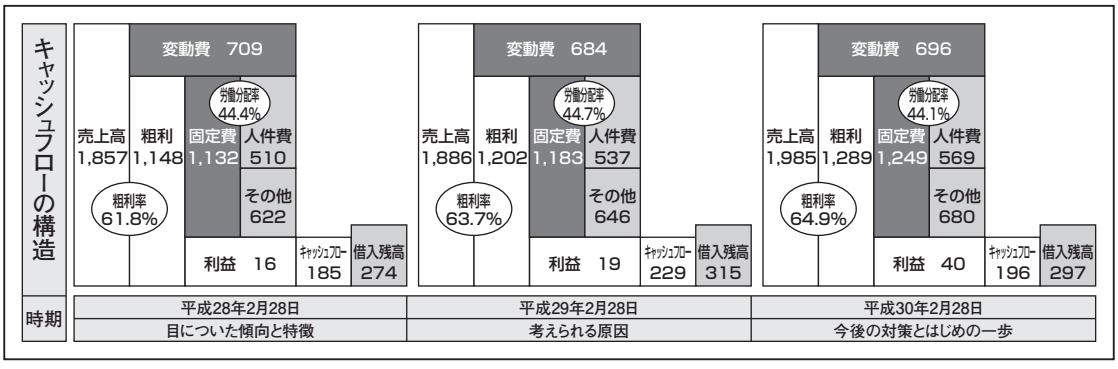
私がキャッシュフローコーチコンサルティング契約を結ぶと、まず、図１の〝お金のブロックパズル〟を使用して、社長と決算書から過去３年分の経営数字をパズルに当てはめます。そして、図１に記した９つのポイント（売上高粗利、粗利率、、変動費、固定費、労働分配率、人件費、その他、利益）で、目についた傾向や特徴を書き出します。さらに、その傾向や特徴を社長に質問して原因を特定します。最後に「社長この状態は本意ですか、不本意ですか？」と聞くと、ほとんどの社長が「不本意」と答え、続いて「この不本意な状態が６カ月続くとどうなりますか？」と質問する、とスイッチが入り次のような〝初めの一歩の対策編〟を自ら話し始めます。

・１カ月遅れで税理士から出てくる試算表に頼らず自分達で月次決算をスピーディーにやる
・会社のビジョンを言語化し、ビジョン実現のためのキャッシュフロー経営を導入する
・事業計画（ビジョナリープラン）を策定して社員や取引銀行に公開する

これらは〝キャッシュフローコーチ®〟の私が支援できます。しかし、ビジョン実現のためには社員の協力が必要不可欠であり、そこに社長が気付くことで、私の頭の中の情報量と一致したことになり、社員研修を実施するわけです。

本稿では、いくつかある社員研修の中で、社員向け「お金の授業」研修を紹介します。

図１　お金のブロックパズルの例（単位：億円）



参考資料：お金のブロックパズルは、西順一郎氏の「STRAC 表」を参考に作成

社員が「お金の授業」を学ぶためのステップ

Crosshead 1

社員に会社のお金の流れを理解してもらう際に、難しい勉強は逆に消化不良になります。そうならないためには、興味を引き付けて「自分事」にします。

当然、社員の一番の関心事は給料です。なぜならば、給料は家計に直結します。したがって、社員には会計を学ぶ前に〝家計〟を学び、その上で会計を学ぶというステップを用意してあげましょう。

●家計のブロックパズル作成

社員に、家計を学び、理解を深めてもらうために家計のブロックパズルを作成してもらいます。ここでは、分かりやすく独身男性の家計をモデルにします（図2）。

まず、家の間取り図のような図を描き、この人物の収入を25万円（ボーナスも含め均等に月割りした金額）と設定、つまり、税込み年収300万円になります。

そこから税金・社会保険が天引きされ手取り20万円となります。そして、生活費として19万円を使って貯金が1万円です。図2の状態では、手取り（入り）と生活費（出）のバランスが取れていることになります。

ちなみに生活費には、次の2つが入ります。

・日常の生活費

家賃や水道光熱費、食費といった日常生活に必ずかかる費用

・娯楽費

生活には必ずしも必要ではありませんが、映画を観る、外食をするなど、生活に潤いをもたらすために使う費用

図2　家計のブロックパズル（単位：万円）

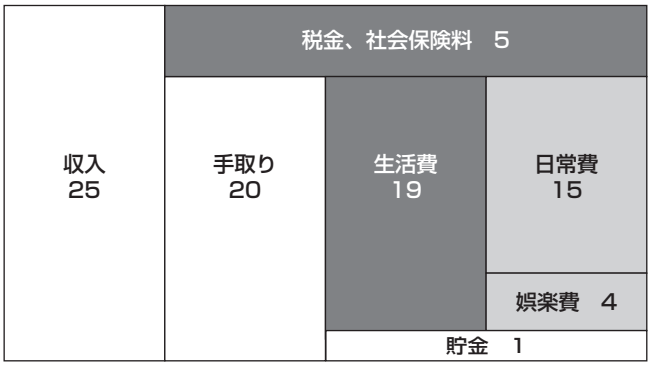
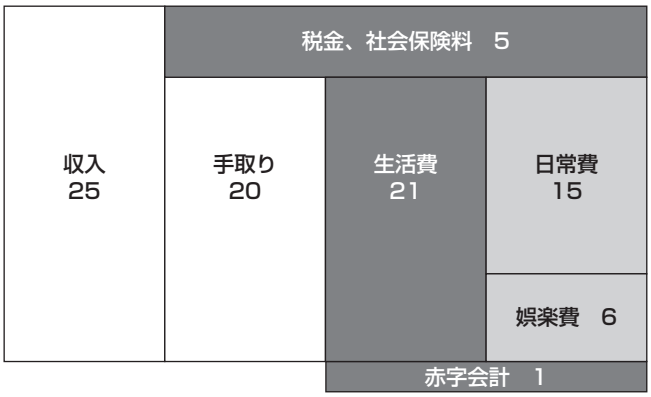


図3　赤字家計のブロックパズル（単位：万円）



もし、図2で、娯楽費を6万円使ってしまった場合、生活費全体で21万円となり、手取り20万円を超えて、1万円の赤字家計となります。その分が下に飛び出してしまう入りと出のバランスが崩れた図になります（図3）。

この場合、赤字を補填するために、貯金から取り崩す、親から借りるなどの対応策が必要になります。そうならないためにも、おおまかに自分の家計のブロックパズルを作り、生活費を、日常の生活費と娯楽費に分けてみます。

●日常の生活費が大きい場合

「ライフスタイルの見直し」が必要となります。例えば、携帯電話を安いプランに変更したり、安い家賃のアパートに引っ越したり、車を自転車に変えたりなどを、考えなくてはいけません。

●娯楽費が大きい場合

「欲望のコントロール」が必要となります。例えば、衝動買いしたくなったときはスケジュール帳

などに、一週間後に買いたいモノの名前と金額を付箋に書き貼っておきます。そして、一週間が経過しても本当に欲しかったら「買ってもいいよ」と自分に許可を出すようにします。これは我慢ではありません。

衝動買いは、その瞬間に熱が上がるので一週間経つと熱が冷めることがほとんどです。

または、物欲のアンテナが立っているので情報に敏感となり、同等のものを他で安く買える場合もあります。

●社長が語るべき言葉

このように、家計のブロックパズルを社員に書いてもらい一通り説明した後に、

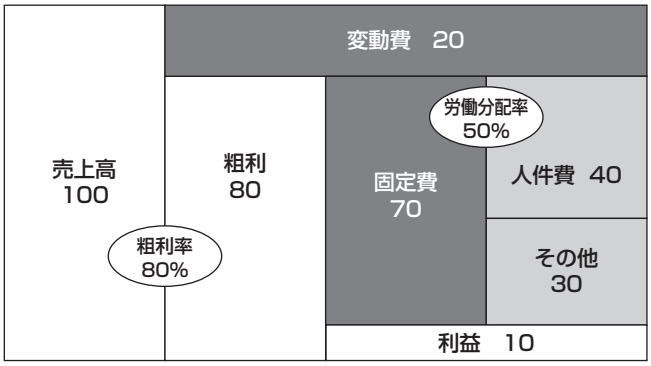
「今、皆さんが考えていることを、私は言い当てることができます！」

と宣言して、次の言葉を続けます。

「ブロックパズルで皆さんの現状の家計が見えてきたと思います。そこで考えることは、日常の生活費や娯楽費を、もっと使いたい、そして、もっと貯金を増やすにはどうしたらいいかと考えているのではありませんか？

では、どうしたらその望みがかなうのでしょうか？ それは収入（給与）を増やし、手取りを上げることです。その収入を増やすためには、会社がもっと業績を伸ばさなければならないのです」

図４　会社のブロックパズル（単位：百万円）



会社の収入は、どこから来るのか？ 自分の給料は、どこから来るのか？

●会社のお金の流れ

会計を図にしてみる

社員が自分自身の家計を理解した後は、会社のお金の流れ（会計）の話に移ります。

社員には、前記した家計のブロックパズルと全く同じ図を描く作業であると前置きして、会社のお金のブロックパズルを一緒に書いてもらいます（図４）。

ご覧の通り、会社のブロックパズルも、家計のブロックパズルとまったく同じように図を描きます。家計のブロックパズルの収入の部分は、会社では「売上高」となります。本稿では、１００（単位：百万円）とします。

次に、売上高の上から２割位の所から横長の長方形を描き「変動費20」とします。変動費とは、売上数の増減に比例して増減する費用です。

例えば、ペットボトルに入った飲料はスーパーマーケットやコンビニエンスストアでは変動費となります。１本売れると、補充しなければなりません。勘定科目は仕入商品です。

そして、売上高１００から変動費20を引くと、「粗利80」となります。

その粗利の範囲内で固定費70が使われます。固定費は、人件費40と、その他（ここでは一般経費として30）に分解します。すると、粗利の範囲内で使われた固定費の差額が、利益となり10となります。

●経営の判断基準２つの指標

「粗利率」と「労働分配率」

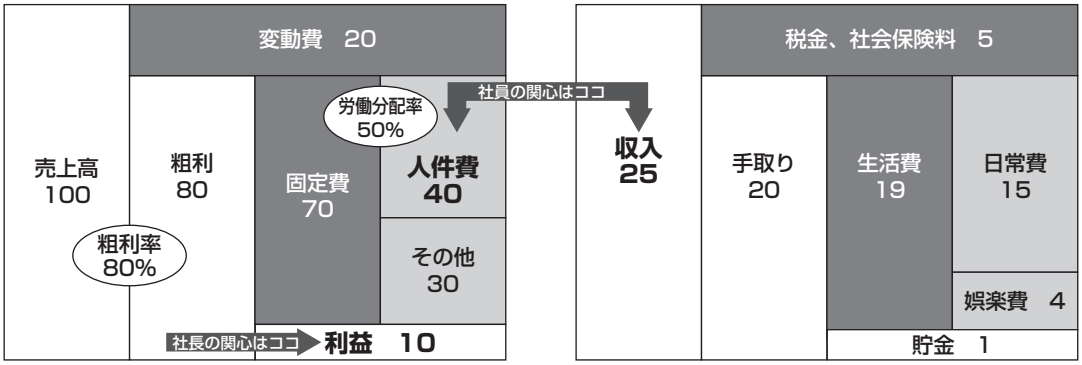
ここまでは家計のブロックパズルとまったく同じ考え方です。会社のブロックパズルの場合は追加して、経営の判断基準である２つの指標が図で表されます。

「粗利率」

まずは、売上高の中に粗利がど

Crosshead 2

図５　社長と社員の立場の違いからくる危機感のズレの原因



会社のブロックパズル（単位：百万円）　　会計のブロックパズル（単位：万円）

の位占めるかという「粗利率」からです。図4では粗利率80％を表しています。粗利率は、高ければ高いほど固定費と利益に分配されます。

では、どの業種もこのような数値なのでしょうか。粗利率は業種によって異なります。

図4の粗利率80％は、サービス業のイメージです。一般的に飲食業は、原価率30％という相場がありますので粗利率は70％となります。粗利率は付加価値が高ければ粗利率も高くなり、低いと低くなります。例えば、卸売業は物品を右から左に流すだけなので粗利率は低い傾向があります。

「労働分配率」

次は、多くの社長が気になる「人件費」への配分です。これは粗利からどの程度、人件費へ分配しているかという指標になります。

図4では粗利が80で人件費が40なので、50％分配しています。これを「労働分配率」といいます。このケースでは会社の利益も出ていますから適正と言えます。逆に労働分配率が70％を超えてくると会社は確実に赤字になります。

●社員と経営者の意識のズレ

ここで、参加している社員に、

「この図の中で皆さんが一番関心のある部分はどこですか？」

と聞いてみます。

私の経験では「人件費」に手が上がるケースが多いです。社員の関心は「給料」ですから、当然でしょう。

これが経営者が参加する勉強会などで同じことを質問すると、ほとんどの方が「利益」に手が上がります。なぜでしょうか？

それは、社員と経営者では背負っているものが違うからです。社員は自分と家族だけですが、社長は社員全員とその家族なのです。見えている景色や情報量が全く違うわけです（図5）。

●自分の給料は人件費から
その人件費を増やすには…

家計のブロックパズルと会社のブロックパズルを2つ並べて、

「皆さんの給料はどこから来ますか？」

と聞くと〝人件費から来る〟とすぐに理解できます。次に、

「では、人件費の部分が大きくなるとうれしいですか？」

と聞くと、ほとんどの社員がうなずきます。さらに、

「では、人件費を大きくするにはどうしたらいいでしょうか？」

この質問は、社員同士でディスカッションしてもらいます。

・売上を伸ばす
・粗利を増やす
・利益を出す
・変動費を下げる

など、様々な答えが出ます。どれも正解です。

ここであらめて**「人件費のブロックは、どこから分配されてますか？」**と聞くと〝人件費は粗利から来る〟ことに気づきます。

その手段として粗利を上げるために、売上を上げたり、変動費を下げたりすることが、必要であると理解が深まります。

キャッシュフロー経営のブロックパズルで社員もハッピー!! 社長もハッピー!! になれる

Crosshead 3

●社員に利益を簡単に正しく理解させるには

社員に、

「利益は、なぜ必要か?」

と質問をすると、

「会社が万一のときに」「設備投資の蓄え」など、様々な回答が出てきます。

利益について社員に考えてもらうのは、一定の確率で間違った理解をしている社員が存在しているからです。それは、

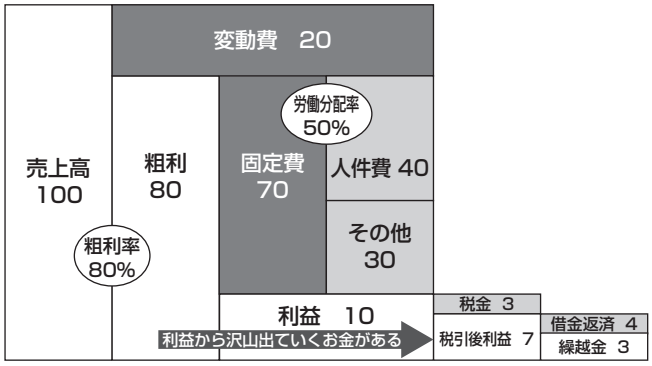
「会社の業績は、利益を出せばおしまい」

「結局、利益は社長の懐に入ってしまう」

ということです。

これを払拭するために、利益以降のお金の出を描きます。それが6図で示した「キャッシュフロー経営のお金のブロックパズル」になります。図6を見れば、利益から税金や返済、投資などに回されることが分かります。利益のすべてが、社長の懐に入るものではないと理解できるでしょう。

図6　キャッシュフロー経営のお金のブロックパズル（単位：百万円）



●社員の関心は「自分の給料」社長の関心は「会社の利益」

ここまでの流れから、このように理解されたのではないでしょうか。この一見すると相反することを両立させるワークを社員に考えてもらいます。

少し高度になりますが、お金のブロックパズルを使えば、自分の立場に合った行動ができるはずです。以下に、簡単な事例（図7）を示します。

●事例（図7）の解説：変動費を下げると社長も社員もハッピー

利益を上げるためには「儲かるモノを売る」のが通常です。それでは当たり前すぎるので、事例では変動費に注目します。事例会社の現状の変動費は20（単位：百万円）ですが、どちらかというと裏方社員のA君、Bさん、Cさん、この3人の努力により、変動費圧縮に効果を上げています。

- 購買マンA君による、仕入先の見直しによる効果「2」
- 品質管理のBさんによる、ミスの予防効果「1」
- 生産管理のCさんによる、売れない在庫の低減効果「2」

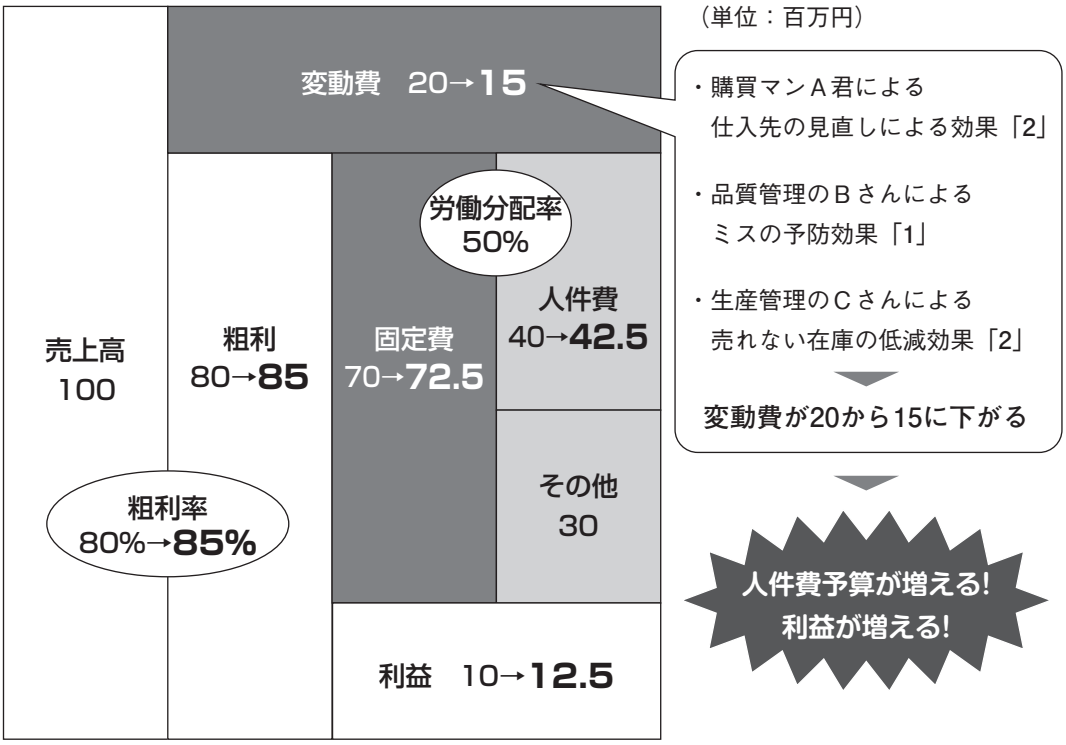
これにより、変動費は20から15に下がりました。

すると、粗利は80%から85%へ向上し、労働分配率50%は変えないとすると、人件費は40から42・5へ増えます。固定費は70から72・5に増えますが、粗利が80から85に増えているので利益は10から12・5に増えます。

もし、このときに人件費を40のまま変えないとすると、利益が増加して15になりますが、その増加分だけ税金が待っています。税金で持っていかれるくらいなら、その分を社員へ還元したい経営者の方が多いのではないでしょうか。

このように、外勤・内勤の全スタッフが一丸となって、自分の業務で「粗利を上げる行動」ができれば、その会社は給料が良い会社、キャッシュリッチな会社になります。実際、このような会社の社員と会話したことがありますが、社員は皆笑顔で「毎日会社に来ることが楽しい」と語ります。

図７　変動費を下げると社長も社員もハッピー



▶ epilogue
社員向け「お金の授業」の真の目的

本稿の目的は単に「お金のブロックパズル」を覚えてもらうことだけではありません。確かにそれも大切で、使っていないとすぐに忘れてしまいます。しかし、真の目的は「社員に経営者感覚を持ってもらうこと」に他なりません。

それには、以下のワークが求められます。

まず「皆さんは経営者ですか？」と聞きます。当然ですが、この質問で手を上げる社員はいません。次に「では、経営者ではない人？」と聞くと全員手が上がります。これも当然です。

そして「では、皆さんは自分の人生は、誰が経営していますか？」と聞くと、ハッとして「自分です」と答えます。ここから「自分の人生で大切にしたいこと」のワークを全員で実施してもらいます。

それらが出し尽くしたときに、その願いをかなえることに必要なモノは「お金」「貯金」ということに気付きます。この「お金が回り続けて、貯金が増える」ためには、簡単な言語化ワークをすればいいのです。

それは「会社が私を雇い続ける理由は、私が会社に何をどのくらい貢献しているから、会社は私を取替不能な存在にしている」です。

この「何を」「どの位」を腹落ちするまで言語化すれば、指示待ち社員から主体性のある社員へと進化し変容して、やがて稼げる社員となります。

結果として、皆が主体性を持って行動し、会社の業績は上がり、社長の雑務は減り省エネルギー化に成功することになるでしょう。

●最後に

本稿は〝キャッシュフローコーチ®〟の私が、顧問先で研修を依頼された際に実施する「社員向けお金の授業」の要約になります。文章では伝えきれない部分もあります。そこで、ご興味を持っていただいた方に〝zoom〟を使って、その一部をお見せします。〝zoom〟とはオンライン会議室で、会社でも自宅でもインターネット環境さえあればつながります。

以下のメールアドレスに「社員向けお金の授業プレセミナー希望」とお書きの上、送信ください。日時を決めてオンライン会議室の URL をお送りします。時間になったらクリックするだけでパソコン画面を通じてプレセミナーを体験できます。

info@mirai-keieiken.com

または「ミライケイエイ」で検索