

第5回 産業連関表 変化する経営・社会



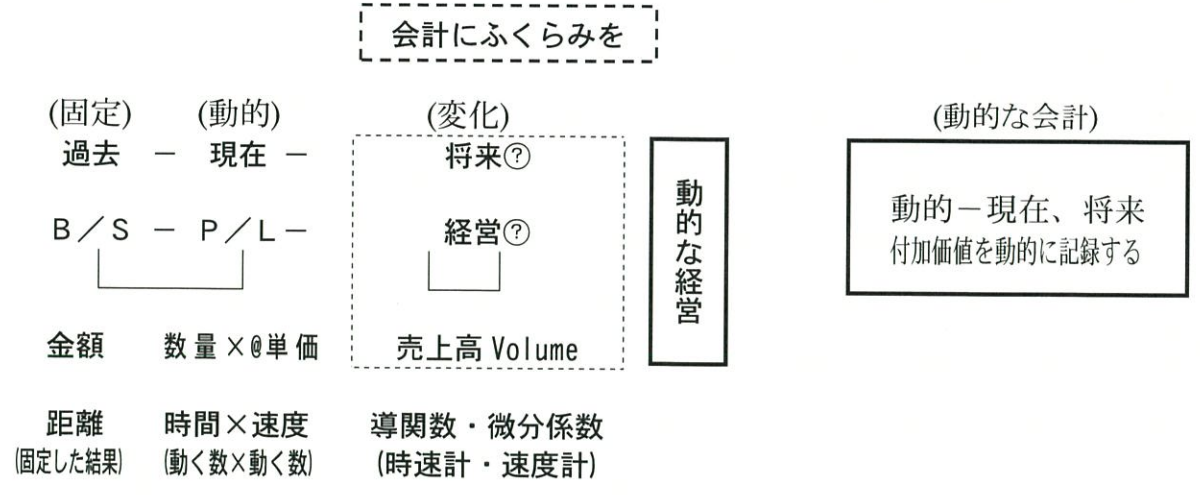
2017.10.30
会計と経営のブラッシュアップ
平成29年9月25日
山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。
 (平成23年沖縄県産業連関表) (平成22年度県民経済計算 沖縄県企画部)
 (経済・経営系数学概説 竹之内脩 2010 新世社)(ゼロからわかる指数・対数 深川和久著 2007.12 ベレ出版)
 (ネクスト・ソサエティ P.F.ドラッカー-2002.5 ダイヤモンド社刊 上田惇生訳 2040年問題 野口悠紀雄著 2015.3 ダイヤモンド社 人口知能は人間を超えるか 松尾豊著 2015 角川)
 (経済情勢 平成28年度版 平成29.5 沖縄県企画部)

I 経営の目的と会計の工夫

金額は数量×@単価によって得られた結果である。経営者は商品の数量と単価をもって会社の経営を考え、車を運転する人は距離を頭において、時間と速度を考えて目的地に到達する。数量×@単価を考え、深く考え検討することが、会計にふくらみを与え、動的にすることになり、会計の新しい工夫へと導く方法ではないだろうか。

何故ならば、決まった金額という数字のみでなく、数字(量)と数字(単価)の関係を経営活動の上で表現することによって金額という数字をより深く理解し、認識することによって会計の数字が生き、ふくらみができる。



このようにすれば制度会計にはなかった、会計のもう一つの面を経営に役立てることができる筈である。会計はこの面の取組みが遅れているのではない。会計に数と数との変動の関係を積極的に導入すべきである。即ち、一方の数(数量)が動けば、他方の数(@単価)も変化し、その結果(金額)も動くという数の変化する状況である。これが動的な経営というものではなかろうか。数字と数字を動かせば、そこに新しい現象が生れることが期待できる。会計による経営強化の面と方法を今一度見直す必要がある。

一方、経済学は、固定した過去も現在も求め難いのかも知れないが、動く数と数を取り扱い、将来の数字を積極的に取り入れている。そして数字を駆使して経済変動の把握や景気予測といった経済学として意味のある社会的価値を生み出すことに成功している。経営学も数学を使用している。会計も数学の活用を促進すべきである。

平成 23 年沖縄県産業連関表の P/L

2017.04.08

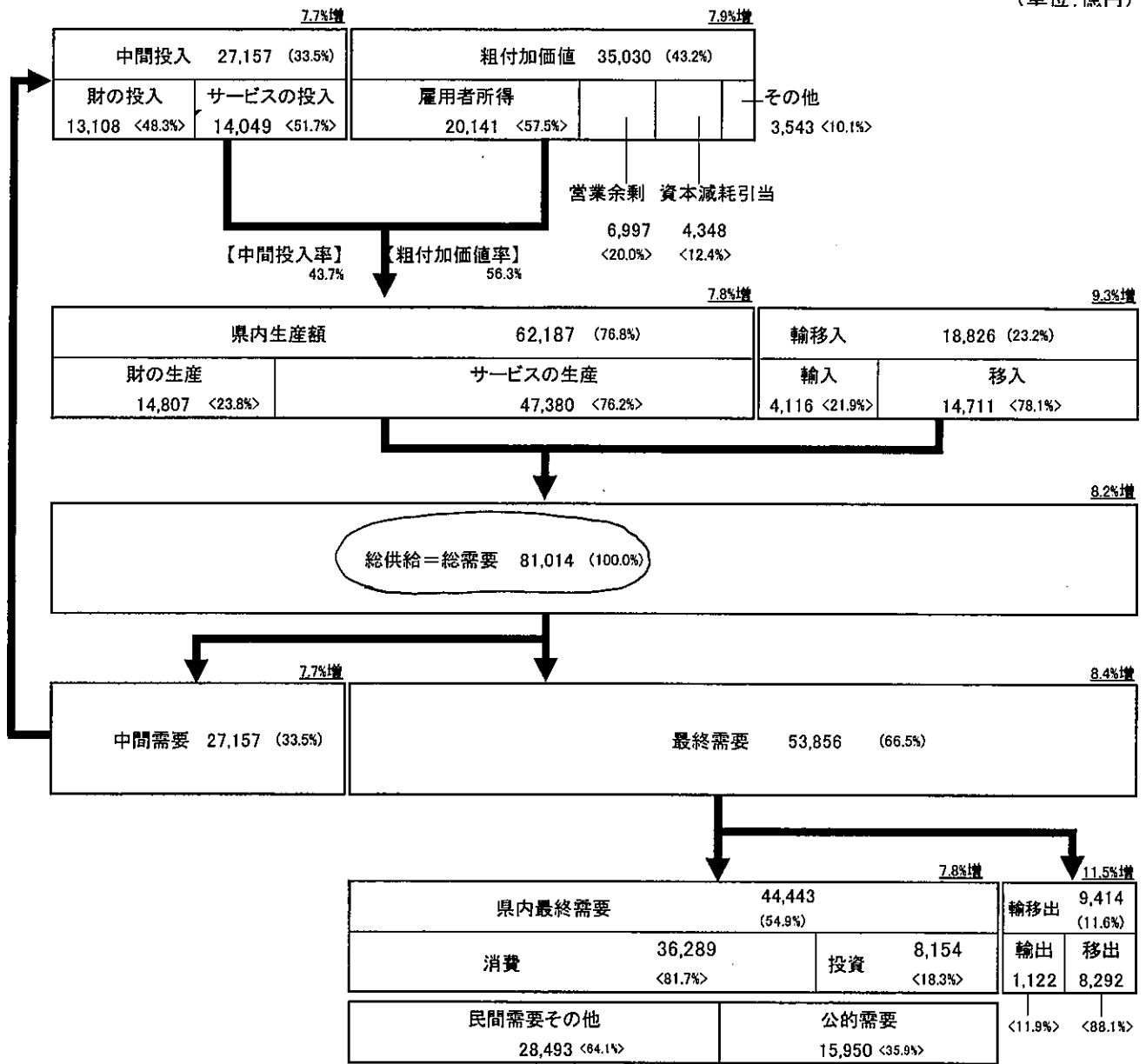
県内算出額(市場表示)は企業の 売り上げに当るのか(輸移入 1,883 を含む)変動費を中間投入 額として	売上高 変動費 (材料費)	8,101 B 4,407	※ 1社 187M
原料費、外注費、経費等及び輸移 入とする	付加価値 (県内総生産)	3,726	46.0%
財産所得は地代等か 流通税等(補助金控除後)	雇用者報酬 財産所得 (地代・租・所得) 償却費 (投資・減耗) (設備投資) 流通税等	1,850 234 840 65	22.8%
企業所得は経常利益か	企業所得 (法人税等) (税引前)	737	9.1%
	50,000 企業とすると		1社 142M

中小企業指標等と比較して、

(1) ※ H23財
H28年度予想 (12.964) / 以、経済へ向かう
H29年度 $8101 \times 1.05^{10} = 10.864 \approx 11兆円$

(2) 沖縄県の人口 144万人 (H18比 105.2%) 全国最高の人口増加率 (2位東京)

(単位:億円)



- (注1) (%)は総需要(=総供給)に対する構成比である。%増減は平成17年表に対する額の増加割合である。
- (注2) 中間投入(=中間需要)、輸移入、県内最終需要、輸移出には、「古紙・金属屑」が含まれる。
- (注3) ここでいう「財」は、第1次、第2次産業に該当する部門に、第3次産業の「電気・ガス・水道」のうち、「電気・ガス・熱供給」の値を加えたものをいう。
- (注4) 粗付加価値の「その他」は、家計外消費支出(行)、間接税、(控除)経常補助金の合計である。
- (注5) 「消費」は、家計外消費支出(列)、民間消費支出、及び一般政府消費支出の合計である。
「投資」は県内総固定資本形成及び在庫純増の合計である。
- (注6) 「民間需要その他」は、家計外消費支出(列)、民間消費支出、総固定資本形成(民間)及び在庫純増の合計である。
「公的需要」は、政府消費支出及び総固定資本形成(公的)の合計である。
- (注7) 四捨五入の関係で内訳と合計とは必ずしも一致しない。

県内主要経済指標

項目	年度	単位	26年度	27年度	28年度	29年度	対前年度増加率(%)		
			(実績)	(実績見込)	(実績見込)	(見通し)	27年度	28年度	29年度
総人口		千人	1,426	1,434	1,440	1,447	0.5	0.4	0.5
労働力人口		"	683	705	711	716	3.3	0.9	0.6
就業者数		"	645	671	681	687	4.0	1.6	0.9
完全失業率		%	5.6	4.8	4.2	4.0	(▲0.6p)	(▲0.7p)	(▲0.2p)
県内総生産		億円	40,511	41,952	42,964	43,860	3.6	2.4	2.1
(実質県内総生産)		"	(44,127)	(45,117)	(46,211)	(47,046)	2.2	2.4	1.8
民間最終消費支出		"	24,658	25,263	25,871	26,605	2.5	2.4	2.8
政府最終消費支出		"	12,179	12,321	12,510	12,573	1.2	1.5	0.5
県内総資本形成		"	10,459	10,859	10,948	11,101	3.8	0.8	1.4
移(輸)出入(純)		"	▲ 8,506	▲ 7,912	▲ 7,786	▲ 8,141	7.0	1.6	▲4.6
県民総所得		"	42,744	44,216	45,217	46,136	3.4	2.3	2.0
産業別県内総生産		億円	40,472	41,919	42,953	43,834	3.6	2.5	2.1
第1次産業		"	615	639	660	668	3.8	3.3	1.3
第2次産業		"	5,614	5,838	5,819	5,908	4.0	▲0.3	1.5
第3次産業		"	34,242	35,442	36,474	37,258	3.5	2.9	2.2
1人当たり県民所得		千円	2,129	2,195	2,229	2,261	3.1	1.6	1.5
消費者物価指数(那覇市)		H27=100 (暦年)	99.9	100.1	100.4	100.8	(0.2p)	(0.3p)	(0.4p)

(注)

1. 実質化は固定基準年方式のみを行っている。
2. 県内総生産は、輸入税と総資本形成に係る消費税(控除)が加味されているため産業別県内総生産と一致しない。
3. 本県経済をとりまく内外経済環境の変化に、予見し難い要素が少なくないことから、これらの数値については、ある程度の幅をもって考える必要がある。

2. 平成 28 年度の本県経済の実績見込み

(概況)

平成 28 年度の本県経済は、人口の増加、国内景況の緩やかな回復などを背景として消費や民間住宅工事などが回復するとともに、引き続き入域観光客数が増加することが見込まれることから、プラスの経済成長になるものと見込まれる。

この結果、平成 28 年度の県内総生産は、4兆 2,964 億円程度となり、経済成長率は名目で 2.4%程度、実質で 2.4%程度の成長になるものと見込まれる。

雇用情勢については、有効求人倍率の上昇や就業者数の増加に伴い、完全失業率は、0.6 ポイント改善し、4.2%程度となることが見込まれる。

(消費)

民間消費については、入域観光客数の増加や、人口の堅調な増加などにより、2.4%増加するものと見込まれる。

また、政府消費については、高齢化の進行に伴う医療福祉関係経費の増加などにより、1.5%増加することが見込まれる。

(投資)

投資については、民間住宅工事や民間企業設備投資の回復などにより、0.8%増加することが見込まれる。

(観光)

観光については、国内外の航空路線の拡充やクルーズ船の寄港回数の増加、官民あげての 프로모ーション活動、受入体制整備の取組などから、入域観光客数は増加すると見込まれる。

(生産)

第 1 次産業は、さとうきびなどの農業について増産が見込まれていることから、全体で 3.3% 増加することが見込まれる。

第 2 次産業は、公共投資や民間住宅工事が高水準で推移しているものの、前年度増加の反動から、全体で 0.3%減少することが見込まれる。

第 3 次産業は、民間や政府の消費支出が堅調に推移し、入域観光客数の増加が見込まれることから、全体で 2.9%の増加が見込まれる。

I. 新しい沖縄振興のイメージ (経済と産業の観点から)

平成 23 年 8 月 3 日

平成 23 年 6 月 30 日

平成 23 年 6 月 16 日

1. 総論「気運を掴み、時空を超えて、特色のある沖縄を作る」
2. 沖縄の可能性の実現のために発想をチェンジする
3. 真の自立のために沖縄のリーディング産業を作りあげる

1. 総論（「気運を掴み」、「時空を超えて」、「特色のある沖縄」）

(1) 沖縄は何で生きるか。次の 10 年は何を目指して勉勵するか。

自発的に税や基地の特例を返上し、自らのためと、他者のために、沖縄の可能性を実現するための努力をすべきである。沖縄の持つ固有の特性のある条件を自主的に、徹底的に活かして、経済と産業の概念等を広げて一国二制度的な発想をもって、将来のために沖縄のリーディング産業を構築すべきである。その時のキーワードは、「気運を掴み」、「時空を超えて」、「本土とは異質の世界」を創りあげるということである。

沖縄のリーディング産業とは、

観光産業
 情報通信産業
 国際物流拠点
 自由貿易地域
 金融特区
 沖縄科学技術大学院大学
 エコアイランド沖縄（低炭素島社会の実現）
 人材創育成産業
 沖縄を創る建設業
 平和の島として（国連等国際施設の誘致）

沖縄固有の条件とは、きわめて有利な社会的、経済的な条件である。

「人口増加率」、「年齢構成の若さ」、「歴史的経験の豊かさ」（統一、処分、戦場、他国支配）

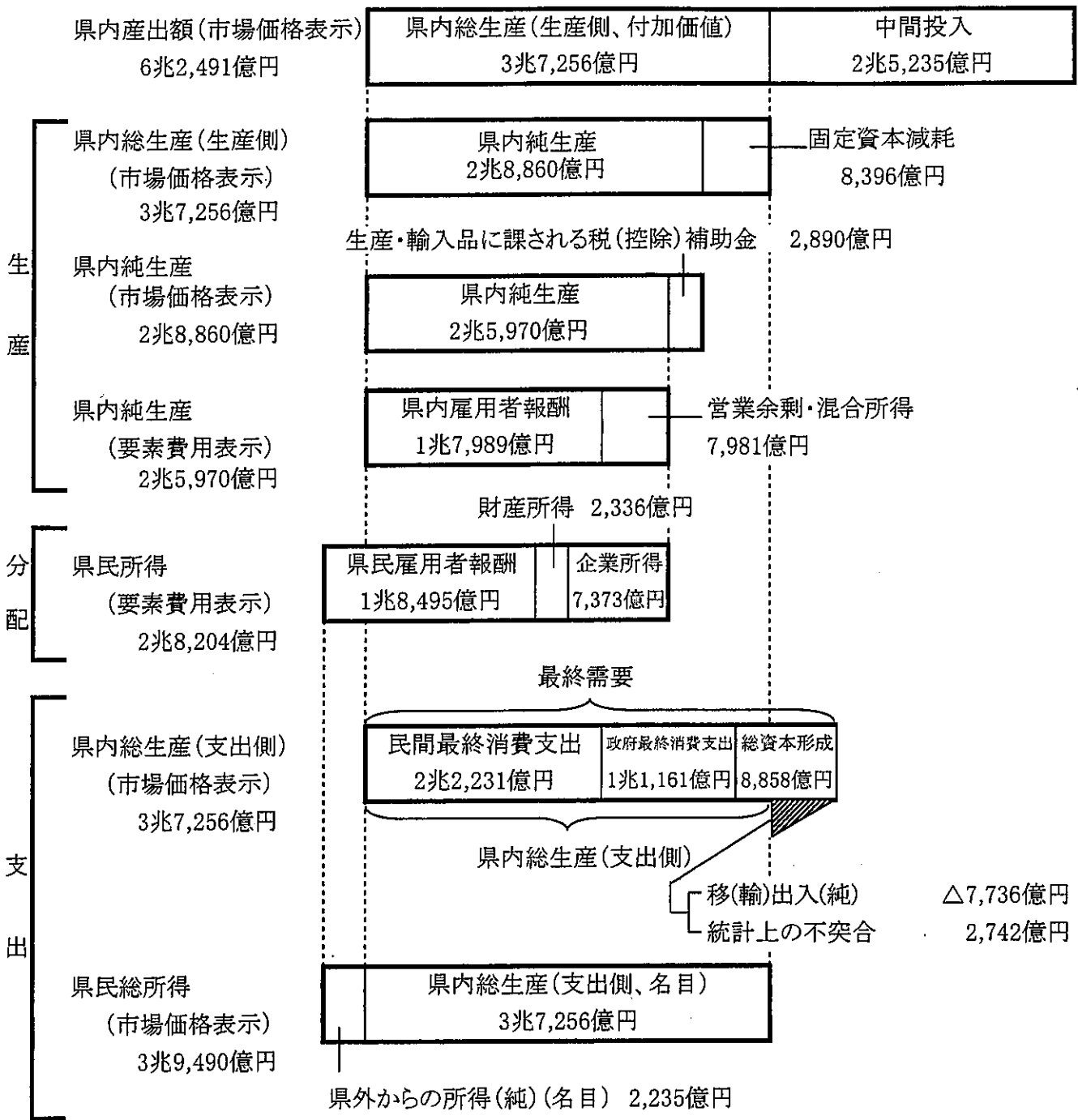
「地理的位置の重要性」（米軍の選択）、「地理的位置の優位さ」（物流、交流、東アジアの中心）

「気候条件の優位さ」、「長寿」、「エコアイランドとしての環境の優秀さ」

「平和指向」、「ユイマール、沖縄の心」、,,,,、併せて「特区」と「大学院大学」。

これらの固有の条件は全国一といっても過言ではなく、将来の経済及び産業の発展の大きな可能性となり、将来に向かって沖縄社会を充実させることができる。

平成22年度県民経済計算の相互関連図

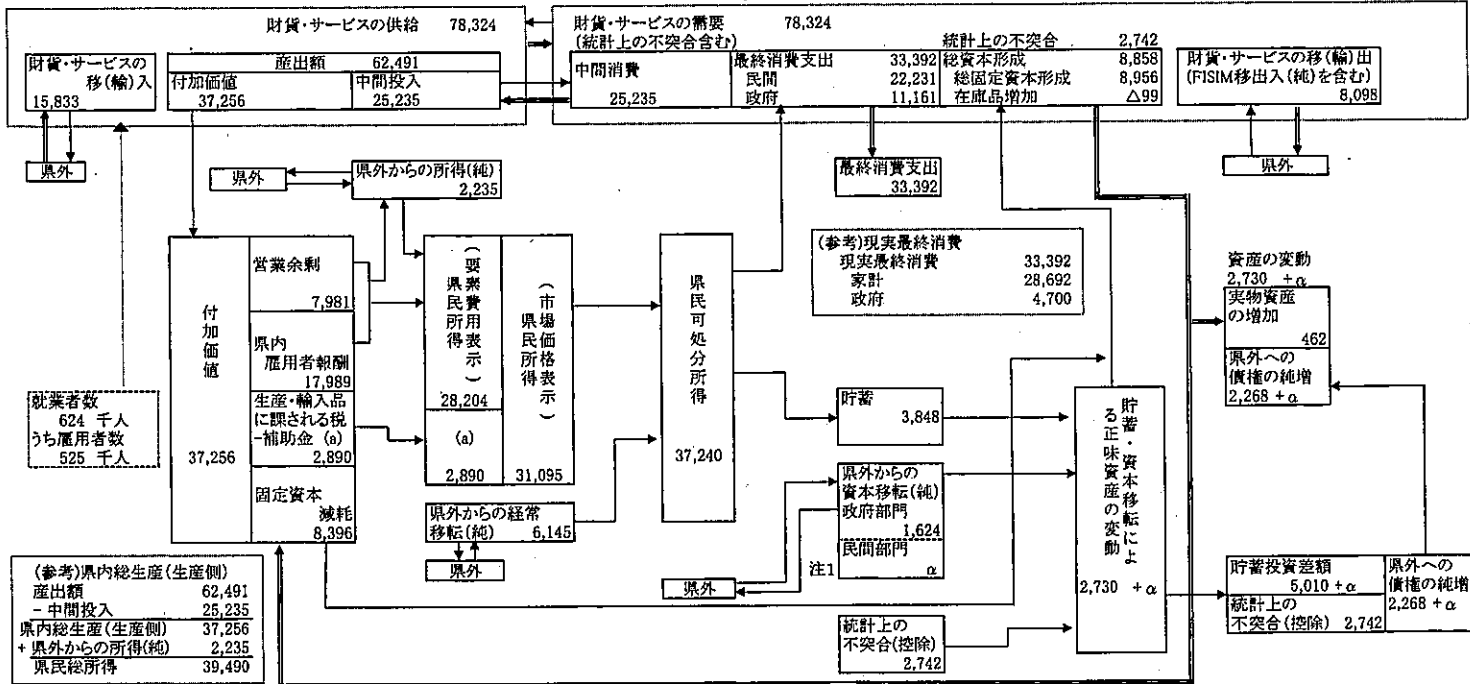


(注) 各項目の枠は例示的に示したもので、枠の大きさや数値の大きさは相関していない。
 図中の計数は、名目値で表記しており、四捨五入のため各項目の計が総計と一致しない場合がある。

県内総生産(生産側)(市場価格表示) = 産出額 - 中間投入
 県内純生産(市場価格表示) = 県内総生産(生産側) - 固定資本減耗
 県内純生産(要素費用表示) = 県内総生産(生産側) - 固定資本減耗 - (生産・輸入品に課される税 - 補助金)
 県民所得(要素費用表示) = 県内純生産 + 県外からの所得(純)
 県民総所得(市場価格表示) = 県内総生産(支出側) + 県外からの所得(純)

平成22年度沖縄県経済の循環

(単位:億円)



(参考)県内総生産(生産側)

産出額	62,491
- 中間投入	25,235
県内総生産(生産側)	37,256
+ 県外からの所得(純)	2,235
県民総所得	39,490

(参考)県内総生産(支出側)

最終消費支出	33,392
+ 総資本形成	8,858
+ 移(輸)出	8,098
- 移(輸)入	15,833
+ 統計上の不突合	2,742
県内総生産(支出側)	37,256
+ 県外からの所得(純)	2,235
県民総所得	39,490

(参考)県外との取引

財貨・サービスの移(輸)出	8,098
- 財貨・サービスの移(輸)入	15,833
+ 県外からの所得(純)	2,235
+ 県外からの経常移転(純)	6,145
+ 県外からの資本移転(純)	1,624 + alpha
経常収支計	2,268 + alpha
= 県外への債権の純増	2,268 + alpha

→ 財貨・サービスの処分等
 ⇨ 所得の処分等

注1: 県外からの資本移転については推計資料の制約から政府部門のみを推計しており、民間部門の推計はしていない。

* 四捨五入の関係で合計は必ずしも一致しない。

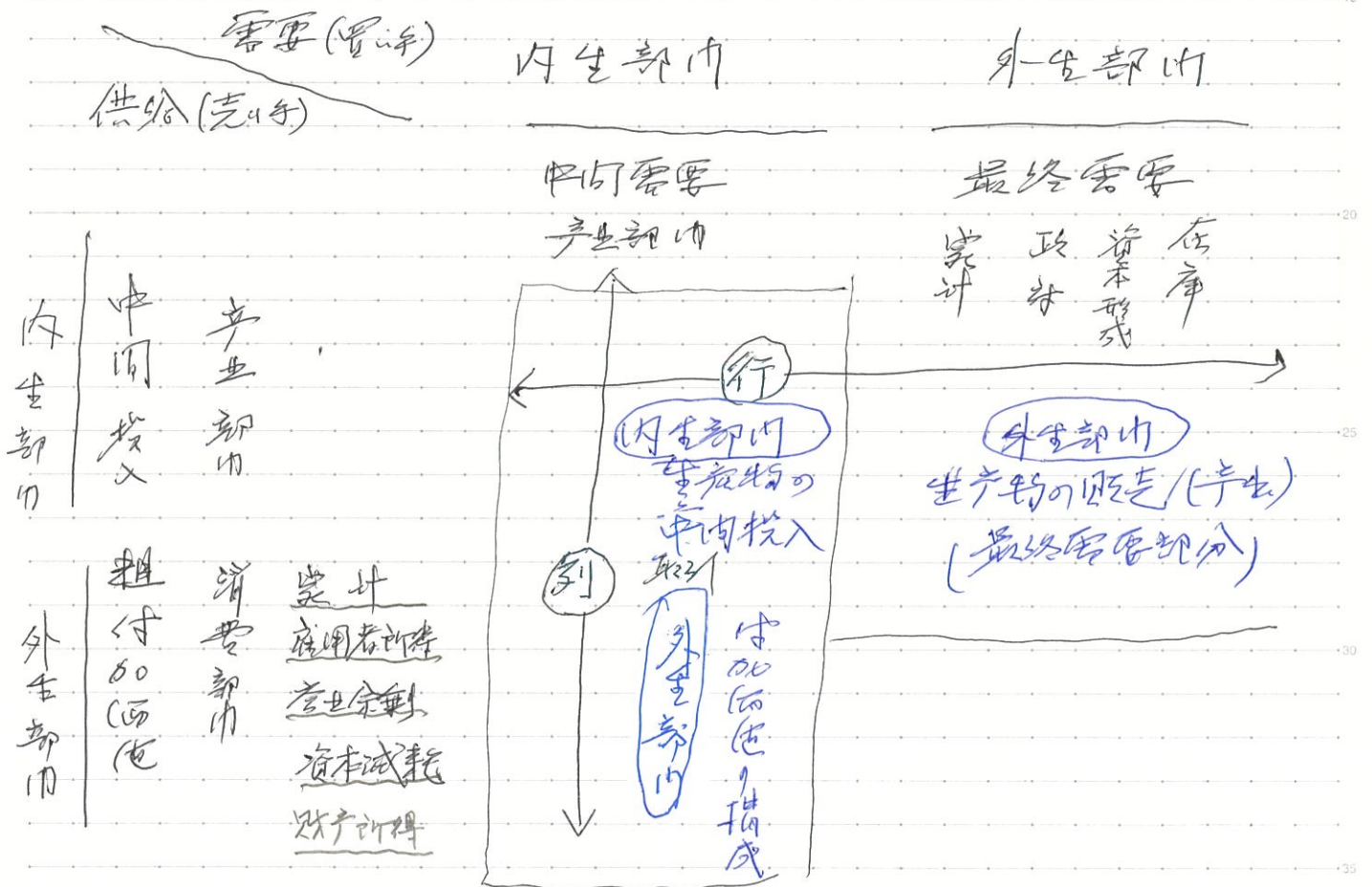
産業連関表

1. あり一つの産業は、他の産業から原材料や燃料等の財・サービスを
 購入(投入)し、これを加工して新たな財・サービスを生産す
 る。これを、これを他の産業に販売(輸出)する。

このように、財・サービスの購入、生産、販売の関係を
 各産業間で連鎖的につらね、必要財・サービスを供給する。

「元」の「元」 投入 (Input) と 産出 (Output), I-O表

2. 経済構造の把握



列 (7行) ① その産業の、生産物と、他の産業から投入される
 ② 生産物の、新たな付加価値 (向付は ①から)

横 (5行) ① その産業の、生産物を、他の産業に投入される
 ② その販売、貯蔵、投資、輸出入に投入される

5. 波及効果分析

ある一つの経済的刺激が、他の経済活動に、順次連鎖し、最終的な波及効果を計量することからなる。

経済政策の変更による経済効果、さらには、将来の経済構造の全体像を推定すること、予測分析等に活用される。

6. 内生部門と外生部門

(1) 内生部門

各産出物の取引を表す

取引方向は、中間生産物の購入額 (中間投入額)
(97)

取引方向は、中間生産物の販売額 (中間需要額)
(30)

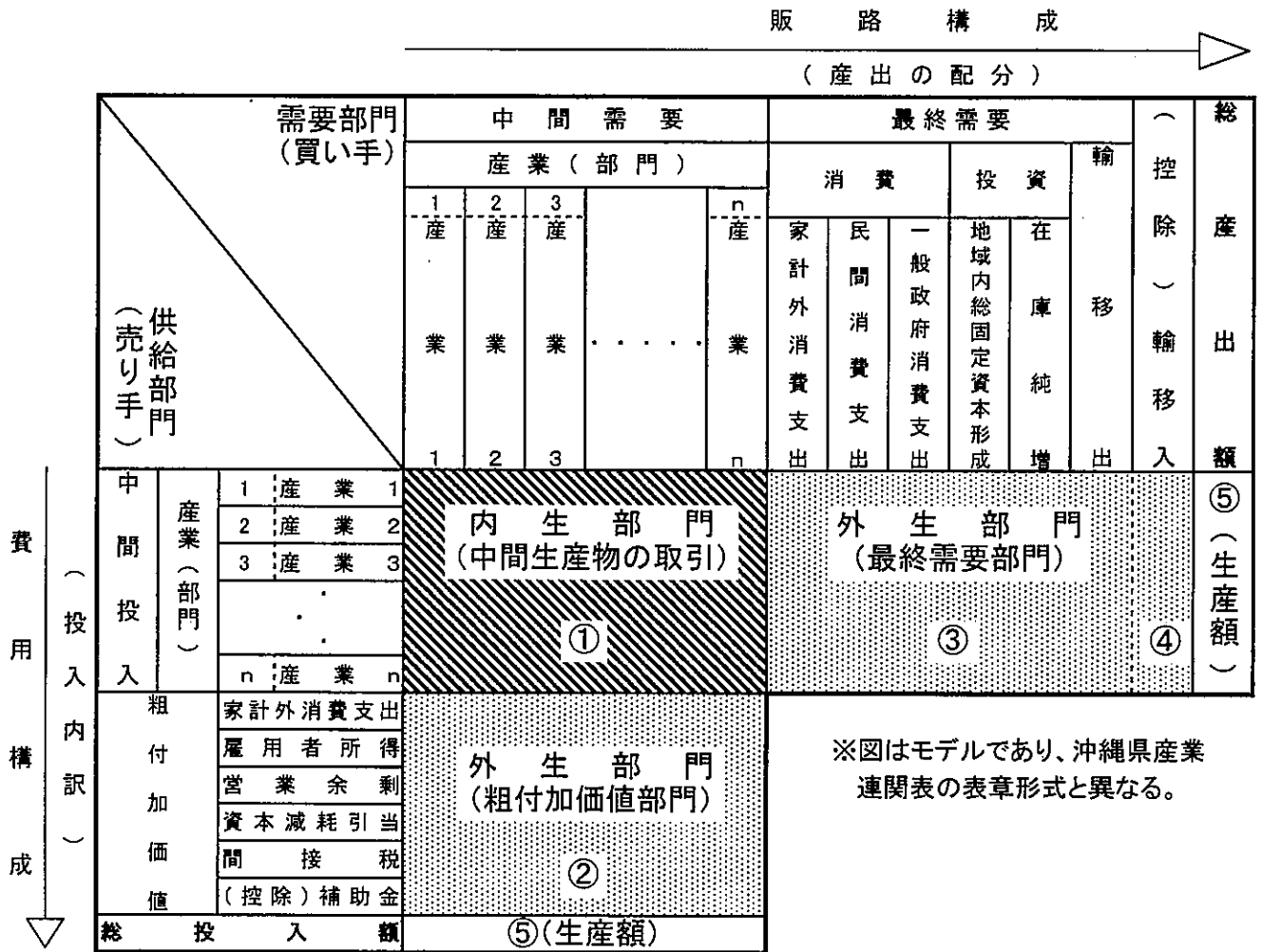
(2) 外生部門

歳入、歳出、歳差、間接税……

1-4 産業連関表の仕組み

産業連関表の仕組みを図示したのが、図1-2である。

図1-2 産業連関表の仕組み



(1) 列部門と行部門

図から①の部分を見ると、表頭と表側に各々対応して産業(部門)が配置されており、表頭は財貨・サービスの買い手(需要)の立場としての産業(列部門ともいう)を、表側は売り手(供給)の立場としての産業(行部門ともいう)を表している。産業分類については、事業所または企業ベースによらず、生産活動単位(アクティビティ・ベース)という、いわゆる商品分類に近い分類方法を採用している。

(2) 投入と産出

表頭のある産業(部門)を“列(タテ方向)”に沿ってみると、その産業が自己の生産物を生産するのに原材料等として、どの産業(各行部門)からいくら購入したか、生産により新たに付加された価値はいくらなのかなど、その産業の費用構成(投入内訳)が示されており、これは通常「投入(インプット)」と呼ばれている。そしてその列和は一年間に投入した原材料や生産要素等の総投入額を表しており、その産業の生産額に等しい。

次に、表側のある産業(部門)を“行(ヨコ方向)”に沿ってみると、その産業が自己の生産物をどの産業(各列部門)にいくら販売したか、また消費、投資、及び輸移出にいくら向けられたか、県内需要に対する県産品の不足分をどの程度輸移入によりまかなってい

3. 三角等価の原則

(1) GDP (国内生産、国民所得統計) --- 国内の最終生産が30%?
 Gross Domestic Product

(2) GDE (国内総支出) --- 調整が30%!!
 Gross Domestic Expenditure

(3) NI (国民所得) --- 他の所得に調整!!
 National Income

4. GDP 2008 520.4兆円

民間最終消費支出	297	57%
民間固定投資	15	2%
民間設備 "	83	15%
民間在庫 "	3	0.5%
政府最終消費支出	95	18%
公的固定資産形成	20	3.7%
増価の増加	9	1.5%
計 GDP	<u>520</u>	(100)
雇労者所得	262	50%
貯蓄 "	16	3%
企業 "	66	12.5%
個人事業 "	38	7.3%
固定資本減耗	109	21%
国債発行の増加	29	5.2%
	<u>520</u>	(100)

第5回 顧客にとっての価値は何か？

⑬⑭ (事業の目標)

2017.10.30
会計と経営のブラッシュアップ
平成29年7月31日
山内公認会計士事務所

I. 事業の目標 (現代の経営第7章から要約)

「唯一の正しい目標」(顧客の価値)というものは存在しない。賢者の石の探究は空しいだけでなく、有害である。

今日の利益のために明日の利益を犠牲にし、最も売りやすい製品に力を入れ、明日の市場のための製品をないがしろにする。研究開発、販売促進、設備投資を避け企業を衰退させる。

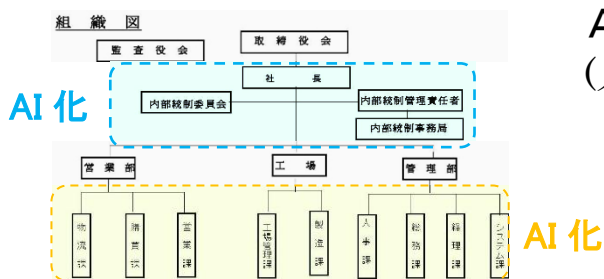
いかなる事業においても、仕事と成果に対して目標を設定すべき領域は8つある。(最も重要な一つは何か)

	<u>中短期的</u>	<u>中長期的</u>
(1) マーケティング (具体的領域)		
(2) イノベーション (")		
(3) 生産性 (")		
(4) 資源と資金 (")		
(5) 利益 (")		
(6) 経営管理者の仕事ぶりとその育成		(抽象的領域)
(7) 一般従業員の仕事ぶりと行動		(")
(8) 社会的責任		(")

(6)、(7)、(8)抽象的な領域は、(1)～(5)という具体的な領域を実現するものである。抽象的な領域は、定量化できないが、必ず企業経営において考慮、具体化しなければならない。

これらの目標を実りあるものにする方法は、何を評価測定するか、最も重要な一つの評価基準とは何かを決定することである。

顧客にとって変化しない価値を追求する。(ウォルマート)
プリンシプル(原則) — スタンダード(基準) — リーダーシップ(責任)



AI時代の組織

(人—組織—AI)

(11月のごあいさつ)

平成29年11月1日(水)

情報化時代とは情報が仕事を変える時代である。

米国、中国、韓国で試行が始まっているコンビニの無人化は、店舗の24時間の運営コストを従来店の15%まで縮小すると言われている。そのうえに、機器などの設備投資もコンパクト化できることなどにより、併せて多店舗展開も容易である。組織は、直接的かつ単純であるほど効率的であると言われているが、情報化時代に機能する組織の原理とはどのようなものであろうか。

それは、人の役割が高度化されることである。戦略を考える人と情報技術・AIを駆使する人の一体化である。それ以外の単にオペレーションのみをする人は少なくなる。それは外注などによって効率化できるからである。実質的にも①従来の組織構造を大きく変化させる。管理部門の事務作業はAI化、機械化され、人は戦略的な仕事に移るであろう。また、②事業部門の労働集約的なオペレーションもAI化、機械化され、人の役割は創造的な仕事に移るであろう。AI化の時代の組織は激変することになる。これに対応できなければ、事業成果の差となって現われるからである。

それでは情報化時代の企業組織は、どのように変化すべきであろうか。状況が変化しても動かない基本原則とは何か。それは、人とAIを結びつける中間的な位置にあるシステムの役割である。AIの後には人がいる。人がAIを作る。人はどのようなAIを要求するのか。AIはどんな人を要求するのか。

人—組織—AI、この組成とシステム、すなわちAI時代の組織が企業の優劣を決定する。企業が組織をどのように定義するかが、今後の最重要課題である。

まず、企業組織は、事業上の成果のためのものでなければならない。組織は、あらゆる活動を成果へと伝動するトランスミッションである。

従って、組織の構造は必要とされるマネジメントの階層の数を最小限とし、命令系統を最短とするものでなければならない。この面にAIが大きな役割を果たす情報化時代においては、人的な階層は今よりはるかに薄くなる。かつては、階層命令系統の中継点の一つ増えるごとに、緊張は増大し、余分な惰性と摩擦と弛緩がもたらされたが、有能な人の昇進は大きくスピードupするに違いない。

AIを超える価値判断ができる人、AIに無い人間的感覚を持てる人、AIをマネジメントできる人、人への期待は益々高まるであろう。

第13章 組織の文化から

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 「組織の優れた文化」とは

人の強味に焦点を合わせることであるとは解らないでもないが、組織の調整や人の弱味の問題は無視できるのか。相互間の配慮など。(焦点を合わすのは人の強味)

組織の良否は、人の強みを引き出して能力以上の力を発揮させ、並みの人に優れた仕事ができるようにすることができるかにかかっている。同時に、人の弱みを意味のないものにするかにかかっている。

AIの後には人が居る

組織とは、

どのような組織か

組織はAIと人を結びつけるか

AI — (組織) — 人

AIはどんな人を要求するか

2. 「意味ある行動規範」

五つの実践規範を実践すれば、組織において多くの摩擦が起きるのではないか。独善主義を認めることにはならないか。組織に柔軟性が失われるのではないか。(誰にも見える基準) 優れた文化を実現するために必要とされるものは行動規範である。強味の重視であり、真摯さの重視である。正義の観念と行動基準の高さである。

行動規範とは口先のものではない。

それが意味をもつには現実の行動の原理となる必要がある。言葉や説教やよき意図であってはならない。実践でなければならない。意味ある行動規範は、能力や態度とさえ関わりが無い。それは目に見える行動である。誰にも見え、行え、評価できるものである。

AIは単なるプログラムであるという基本的な理解が必要である



人間の知的な処理をほとんど代行できるというのは誤った考え方である

物理的能力
知的能力

山を動かせるのは、意図ではない。
ブルドーザーだ。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

3. 5つの行動規範

- ①優れた仕事を求めること。劣った仕事や平凡な仕事を認めないこと。
- ②仕事それ自体が働きがいのあるものであること。昇進のための段階ではないこと。
- ③昇進は合理的かつ公正であること。
- ④個人に関わる重要な決定については、それを行う者の権限を明記した基準が存在すること。上訴の道があること。
- ⑤人事においては、真摯さを絶対の条件とすること。かつそれはすでに身につけているべきものであって、後日身につければよいというものではないことを明確にすること。

AI時代の行動規範とは

しかし、AIは社会そのものを変えていく…

4. 「優れた人間と間違い」

組織に間違いを許容する気風や成功者の独善がはびこるようなことはないか。(行動に重点をおくこと)

(the better a man, the more mistakes)

平凡な仕事は、ほめることはもちろん許すこととしてはならない。目標を低く設定する者や、仕事ぶりが基準に達しない者をその仕事にとどめておいてはならない。別の部署に移すか、あるいは別の易しい仕事に移すべきである。もちろん「棚上げ」式の昇進など行ってはならない。

自己管理による目標管理は、何をなすべきかを教える。適切に仕事を組織するならば、誰でもそのなすべきことをなしうるようになる。それを実際なさしめるものは組織の文化である。

動けば間違い — 当然
間違いと成果
AI時代の間違いとは

5. 「経営管理者の体系的な評価とは何か」

成果の基準を高く設定するということは、目標を定める能力、その目標を達成する能力を体系的に評価するということでもある。

経営管理者は、部下とその仕事ぶりについての評価をもとに、諸々の意思決定を行う。仕事を命じ、部下をつけ、昇給や昇進の推薦を行う。したがって、経営管理者は体系的な評価の方法を知る必要がある。さもなければ、無駄な時間を使い、挙句の果てには知識ではなく勘によって決定を行うことになる。

部下もまた、経営管理者たる上司に対し、勘による決定ではなく合理的な決定を要求する。なぜなら、それらの決定は上司が何を期待し、何を重要と考えるかを明らかにすべきものだからである。

AI とは情報の提供ではないか
誰に、どのように？

6. 「判断には常に基準が必要である」

部下とその仕事ぶりを評価することは、上司たる経営管理者の仕事である。そもそも上司たる経営管理者が自ら部下を評価しなければ、彼らを助けたり教えたりする責任を果たすことができない。また、人を適材適所に配置するという企業に対する責任も果たすことができない。

評価は、仕事に対して行わなければならない。評価とは判断である。判断には常に基準が必要である。判断とは、一定の価値を適用することである。明確かつ公にされた基準に基づかない判断は恣意である。評価する者とされる者の双方を墮落させる。

AI 時代の仕事の真摯さとは何か
正義の観念と行動基準、行動原理は何か

7. マネジメントの報酬について、例えば「ゴーンさんの報酬」。ゴーン報酬 9.8 億円、トヨタ役員 27 人分上回る。

第14章 CEOと取締役会

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. CEO（最高責任者）の仕事とは何か。
いくつあるか。41の仕事。
2. CEOの仕事の優先順位
目前の緊急事項と重要な長期的な課題。CEOの仕事とは何か。
3. CEOにとって、いかなる活動が最も重要か。
どれだけ時間をキープすべきか。
4. トップマネジメントの仕事
1人の仕事として組み立てることは不可能であり、チームの仕事として組み立てる。チームの責任の所在。
5. トップの報酬と上位2~3人の報酬の差。
75%以上か。ゴーンさんの場合。
6. 取締役会があるべき姿と役割。誰かが…。

①実行 CEO	②評価と審査
統治のための機関	取締役会
実践・執行	監視・リスク対応

組織、制度、政策は、製品や工程やサービスと同じように、生命を失ってゆく
生命のいかにする

過去100年の歴史、先進諸国において
年金、経済制度を設計した背景や前提
として人口動態は、存在の理由や
役割、お金の懸念、海外の移住がある

PiPsの必要性
→ExcelでSTART
→マクロでPipsではないか
STARTで止まったのは何故か

7. 昔からボトルネックはトップにある
ボトルのトップにあるいかなる組織と言えども、そのトップマネジメントを超えて優れたものとはなり得ず…
8. CEOの仕事は、
徹底的に検討して初めて混乱を免れる。優先順位を体系的に決めることによってのみ、重要でないことに時間や労力を小出しに浪費して、重要なことをおろそかにしてしまうことを避けられる。
9. いかなる仕事が最も大切か
どれだけの時間を用意しておくべきか
10. 人との間に距離を保つ
11. 顧客企業のマネジメントの良し悪しを見る
目安
企業トップの報酬とNo.2、No.3の報酬の比率
企業トップ100 — No.2~No.3 90%~75%
数倍というのは最悪である
12. チームによる解決
CEOチームの組織化
13. 取締役会のあるべき姿
取締役会は、審査と評価と控訴の機関である。それは、企業が危機にあるときのみ行動の機関となる。本来は審査の機関である
14. 意図さえ良ければ、山をも動かせるとは思わないこと。
山を動かせるのはブルドーザーだ。

グローバル化の本質

(中央公論 2011 年 11 月号 岩井克人氏記事要約)

グリーンズパン元 FRB 議長の言葉にある「百年に一度の金融危機」の原因は、資本主義の土台をなす貨幣それ自体が可能にする自由がもたらす不安定さによるものである。貨幣がもたらす自由とは何か、それは物々交換を考えるとよく解る。

貨幣があれば、欲しいモノを持っている人を見つけて、それを買うことが自由にできる、自分の持っているモノを欲しがっている人を見つければ、それを自由に売ることができる。だが一方、貨幣は、それを蓄え、増やすことが目的ということに容易に転化してしまう。この無限の欲望に衝き動かされて、貨幣を投資し、それで得た利潤も投資に回すようになる。価値の無限の増殖が自己目的化されるようになった。貨幣による価値の蓄積は、貨幣の価値の不安定さをもたらす。それが資本主義というものである。

その貨幣は、貨幣はみんなが貨幣として使うから貨幣である、という自己循環論法を生み出す。これは、物理法則でもないし、遺伝子情報にも還元できないが、しかし客観的な力を生み出す不思議な論理である。ドルの強さは、この自己循環論法であり、現在のアメリカの強さとは関係がない。

フリードマン(新古典派経済学者)の言うような効率性と安定性の一挙両得などあり得ない。効率性を求めて、資本主義を純粋化すればするほど、貨幣が生む自由が増えるが、同時に貨幣の生み出す不安定さのリスクも高まるというのが、今回の経済危機によってもたらされた資本主義の不都合な真実である。

中国の急速な成長はかつて、欧米や日本がやってきた「多くの労働者を雇い、①機械工場で大規模生産を行うことで利潤を生む」産業資本主義である。②実はグローバル化は、先進国における産業資本主義が行きづまり、発展途上国へ出かけて行って、そこに工場を建てようと動き回っていることなのである。

先進工業国の国内では、利潤を生み出すために、③技術革新、即ち、「大量生産で儲けるから、他と違ったもので利潤を得る」という製品の差別化を行う時代となっている。

即ち、目に見える機械や工場から、目に見えない④違いに変わったのである。これがポスト産業資本主義の時代であり、この時代の利益の源泉は、④この細分化された見えない違いを生み出す「人間」である。

…上記の記事を読み、変化は激流のように、すべてのことを変えて行きつつあることを強く感じた。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第5章 生来のマネジャーと中間管理者 (95～頁を読んで)

ちょうど南北戦争の終わった1870年頃、大企業と呼べるものが、アメリカ、ドイツ、イギリス、フランスで生まれた。これらの企業では、一族の中で最も有能な人物が、ファミリー企業を率いていた。いわゆる生来のマネジャーであるが、あるとき突然生まれながらの経営者に頼ってられなくなった。20世紀を迎え、第一次大戦を迎え、第二次大戦後のマネジメント・ブームを見ればよくわかる。大企業の数が増え、経営者の需要が増え、マネジメントを教えたり、学んだりする仕組が欠かされなくなった。そこでその仕事をドラッカーが引き受けたのだという。

この面から「おそらく歴史上もっとも重要な経営書」である「現代の経営」が刊行されたのは、画期的な出来事であった。

それはマネジメントの発明とまで言われた。

中間管理層は第二次世界大戦後登場し、増加した。創業家の出身ではないが、優秀な人材をつなぎとめるには中間管理者のポストが必要である。第二次大戦後、復員兵援護法により、政府はすべての復員軍人に大学の学費や起業資金を援助すると約束した。この法律により、それまで大学進学を考えられなかった人々が雪崩を打って大学の門を叩いた。その結果、高学歴の働き手知識労働者が何百万人も増え、マネジャーになる資格を身につけるツールが、かつてないほど強く求められた。

テクノロジーリスト (高度技能者)

知識帯印
身体帯印 } 両方を行うテクノロジーリスト

1. 現代の資本財とは^{知識}常他人が持つ知識である

2. 脳内脳腫瘍の恐ろしい切除手術は

高度の知識を要する専門診断

手術中の高度な臨症的知識と判断

しかし、

手術自体は身体帯印である。

迅速性、正確性、規格性が必要である反復的作業から成る身体帯印である。



それらの手法を分解し、組み立て、

身に付ける必要は身体帯印である。

3. テクノロジストは 先進国にとって唯一の特長を
競争力要因とする

原文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利则不及，委军而争利则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三军将；劲者先，罢者后，其法十一而至。五十里而争利，则蹶上军将，其法半至。三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”故夜战多金鼓，昼战多旌旗。夫金鼓旌旗者，所以一民之耳目也，民既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。

故用兵之法：高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿追，此用兵之法也。



新しい会計システム

1. 会計システムは情報である

(価値の増減を報告する)

情報として トコロズネットワークに価値の創造に関する情報を与え
なければならぬ。

従来より高いレベルに引き上げたい。そのレベルを コンピュータ
計算する以上を越えてほしい。

2. 原簿計算のレベルは現在の仕事に対するレベルに引き上げたい。

それは トコロズネットワークの仕事と引き上げたい

3. トコロズネットワークの新しい会計のレベルを定義する。

より多くのレベルを越えたい、より高度の技術レベルを越えたい、

より早いスタートを越えたい。

4. トコロズネットワークに引き上げたいものは、情報に関する新しい定義の世界。

その答えを 会計の世界に求めたい

(1) それは 金銭以外の世界の情報 と

(2) 価値の創造に関する情報 である

(3) その情報を実際に使う ことが必要である

経済学概要

No. _____

Date 2017.10.30

終極的なモノの価値の本質 (マクロ経済学 奇蹟試料了著 2010.4 有斐閣)
(CDレイン経済学入門 並澤修平著 1995.5 廣成出版)

1. 有効需要の原理

- (1) 国民所得は、財・サービスに対する有効需要の額によって決定される
- (2) 有効需要とは、人々の所得額に基づいて計画した需要である
- (3) 需要は、消費需要と投資需要に大別される。

- (4) 消費は、主として所得に依存し、所得が増加に伴って消費も増加する
- (5) 投資は、主として利率に依存する。

(6) 有効需要の原理に基づく国民所得の決定の基本関係式は、

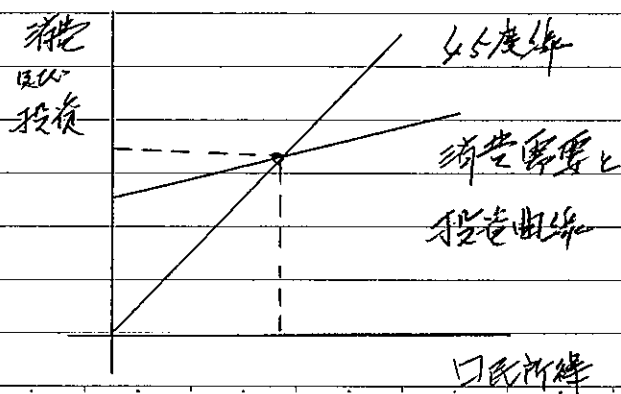
$$Y = C(Y) + I \quad \text{--- ①}$$

左辺が大きい場合は需要不足、右辺が大きい場合は供給不足

等式も成立させるとYの水準が均衡国民所得となり、それは有効需要によって決定される。

労働者や資本設備や原材料の合計を稼いでいては
需要が増えれば財は売れず、造るだけならいい。労働者の失業

(7) 消費関数と均衡国民所得



消費が所得が増加するに従って
増加するが、消費需要と投資需要は
所得とともに増加する

45度線と消費・投資線の交点が
均衡国民所得を表わす。

2. 計画と現状

客観的事実を把握してから始めよ。

3. 最も必要(重要)な統計資料

偉大なる経済学者の言

(1) 人口統計

(2) 国民所得統計

経済政策立案に際し、先進国に劣らず、後進国に劣らず。

政府支出や民間投資の増加、次に需要を喚起し、

当初の何倍もの需要の増加が見られる

限界消費性向が高いほど乗数効果は大きい

4. 乗数効果

ニールセン政策は乗数効果と適用は、大規模な経済政策の所長

投資の増加あり、その増分を ΔI とすると ①式は、

$$Y = C(Y) + I + \Delta I \quad \text{--- ②}$$

投資の増加分 $\rightarrow Y$ の増加 $\rightarrow C(Y)$ の増加 $\rightarrow Y$ の増加

投資の増加分に 限界消費性向を掛けた分の

消費の増加がある。更にその消費の増加分に

限界消費性向を掛けた分の消費の増加がある

--- 無限等比級数となる、その総和は、

$$\text{投資の増加分} \times \frac{1}{1 - \text{限界消費性向}} \quad (\text{乗数効果})$$

限界消費性向を C とすると

$$\Delta Y = \frac{1}{1 - C} \Delta I \quad \text{--- ③}$$

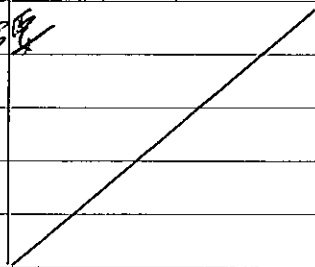
5. 貨幣を保有する動機

(1) 取引動機 経済取引の決済

(2) 予備的動機 不意の出資に

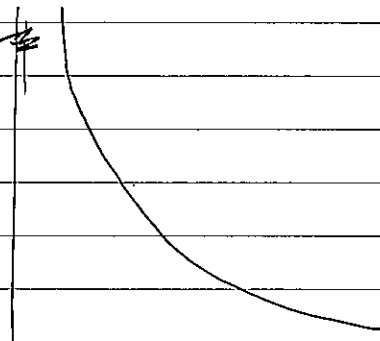
(3) 投機的動機 利率に依存する

取引動機
基礎的
貨幣需要



所得

利率



投機的動機に基づく貨幣需要

6. 貨幣供給

狭義の通貨: M_1 現金通貨 郵便貯金

広義の通貨: M_2 " " 定期貯金 (準通貨)

7. IS曲線 (財市場)

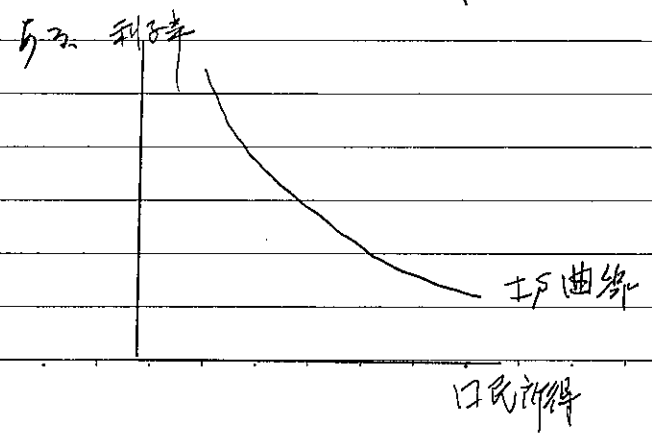
$$Y = C(Y) + I(r) \quad \text{--- (4)}$$

所得 Y から消費 $C(Y)$ を引いた額は貯蓄であるので、
それを S で表わし、所得に依存するので、所得の関数として
 $S(Y)$ とする

この貯蓄関数を用いて財市場の均衡条件を表すと

$$I(r) = S(Y) \quad \text{--- (5)}$$

従って、財市場の均衡条件は $I = S$ すなわち 投資 = 貯蓄と



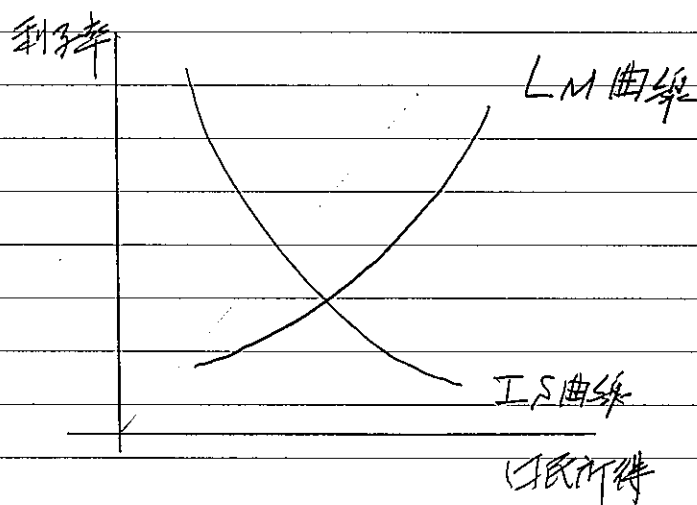
8. LM 曲线 (货币市场)

貨幣需要は、利子率と所得に依存する。

貨幣需要を L と表わし、利子率 r と国民所得 Y の関数として $L(r, Y)$ と表わす。

貨幣供給量を M と表わすと貨幣需要 L と貨幣供給 M は等しくなるので

$$L(r, Y) = M \quad \text{--- ⑥}$$



IS 曲线と LM 曲线の交点では、財市場と貨幣市場を同時に均衡させる利子率 r と国民所得 Y の組合せを表わしている。

財政政策の主な財源は程よくあるべきである
その支出が(国民生活にとって)どのような意味を持つのか

9. 財政政策の主な目的

(4インパクト) 財政政策はどの程度経済政策の役割を高く評価する
→ 積極的な経済財政政策

- (1) 公共目的への資源の配分
- (2) 所得の再配分
- (3) 経済の安定と完全雇用の実現

有効需要が不足してしまえば、国民所得が完全雇用に対応する水準よりも小さくなり失業が存在する。

その場合は財政支出によって有効需要を増大させ、失業を低下させることが出来る。

(2インパクト) 市場機構を高く評価する

10. 金融政策の主な目的

→ 金融市場の役割の活用、市場主義的
金融政策、V-C、V-C

- (1) 物価の安定
- (2) 完全雇用の実現
- (3) 国際収支の均衡

> 二律背反



政策

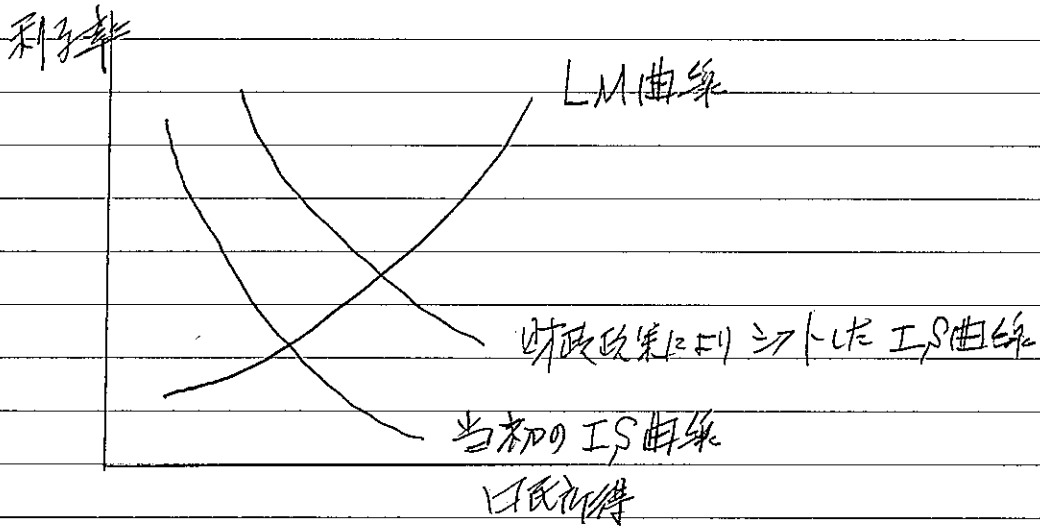
- (1) 公定歩合政策
- (2) 公開市場操作

中央銀行による債券、為替売買操作

- (3) 支払準備率操作

民間銀行の中央銀行預入金の比率の操作

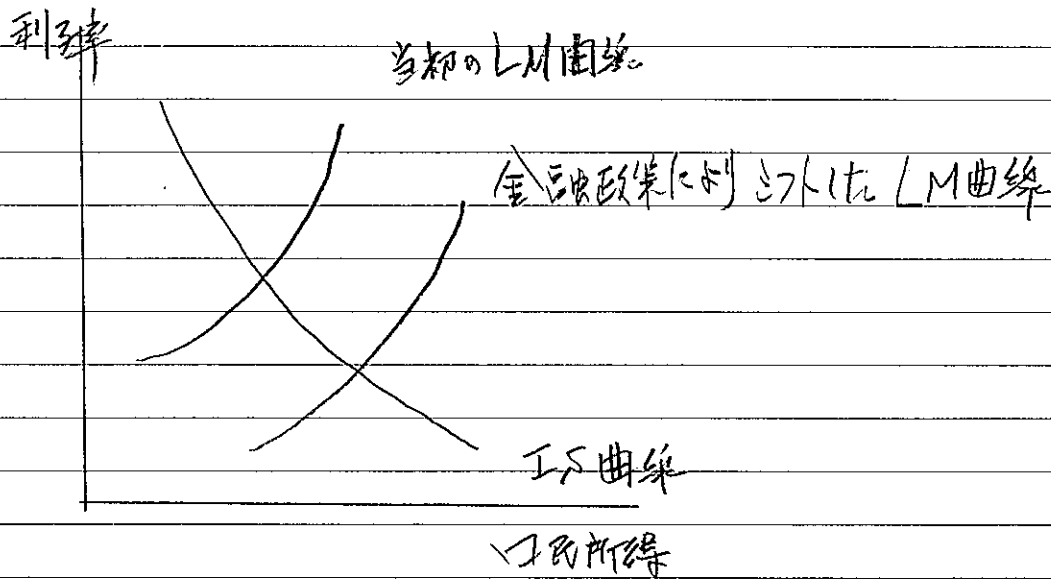
1. 財政(支出)政策の効果



政府支出の増加以前の状態と比較して、同じ利率に対し、財市場を均衡させるための国民所得の水準が上昇している。

これは、財市場を均衡させるための利率と国民所得の組合せであるIS曲線の、政府支出の増加により右へシフトすることを意味する。

12. 金融政策による効果



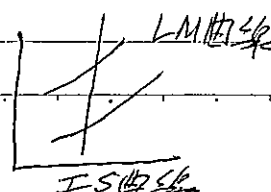
金融政策は、貨幣供給量Mの増加を考へる。

貨幣供給量Mが増加すると、等号を得るためには、左側の貨幣需要が増加しなければならない。そのためには、国民所得水準を増加しなければならない。このことは金融政策によりLM曲線を右方へシフトしたことを意味している。

金融政策の効果として、利率は低下し、国民所得は増える。

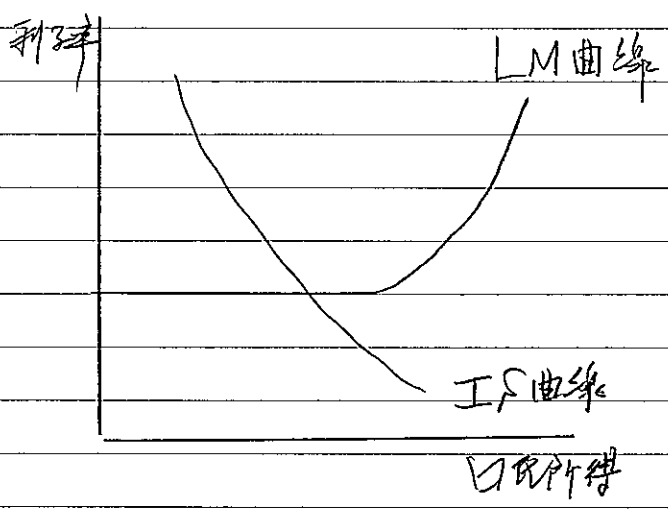
② 投資が利率に対して非弾力的な場合、IS曲線は垂直になる。このとき、金融政策によるLM曲線を右方にシフトさせても、利率は低下するだけで国民所得は増加しない。このようにして金融政策は無効となる。

ソソビル企業を生産させるための、金利の引下げを行なうべきというのには注意。



13. 流動性の罫

利率が極めて低い状態では、人は貯蓄よりも貨幣を
 資産として保有しやすくなる。したがって貨幣供給を増加させて、
 利率を低下させることはできない。
 このとき、金融政策は無効である。



14. 投機的動機による貨幣需要が増える場合には、LM 曲线は垂直的、
 財政政策による IS 曲线は右方にシフトさせて所得を増加させ、
 財政政策は無効である。

15. 物價水準

物價水準 P
 貨幣需求

名目貨幣供給量 M

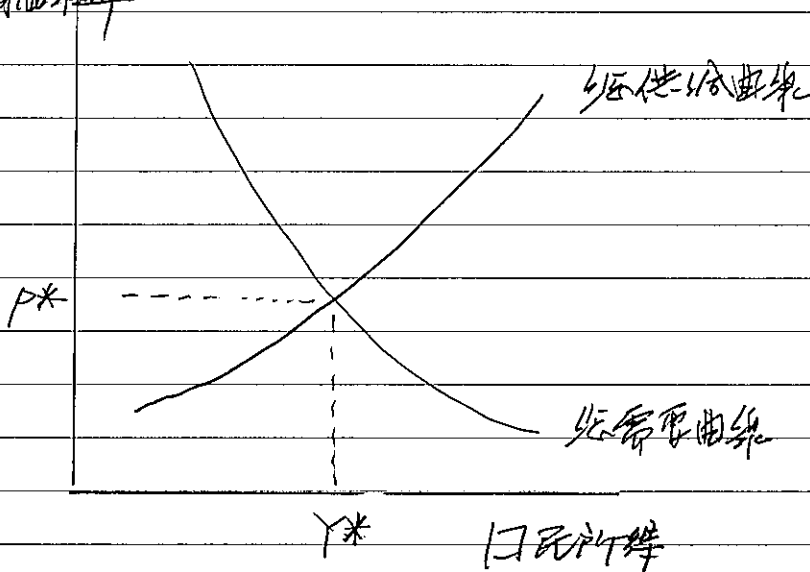
$\frac{M}{P}$ = 實質貨幣供給量

$$L(r, Y) = \frac{M}{P} \quad \text{--- (7)}$$

名目貨幣供給量固定不變時，物價水準與實質產出。

實質貨幣供給量在變化。

物價水準



縱軸以 P ，橫軸以 Y
 左上方 P 與 Y 的交點
 右下方的短需求曲線

⑧ 在短需求曲線上方
 點上，右方的曲線
 例，短供給曲線
 上

$$MP_L = \frac{w}{P} \quad \text{--- (8)}$$

MP_L 勞資的實際工資

w 貨幣工資率

w/P 實質工資率

16. ストックとフローの区別、ストックとフロー

企業や家計の保有する不動産、現金、株券、貯蓄の資産も
 簿面ではストックだが、実際の経済活動に等価と見做す。

実際の企業活動は、売上収入や設備投資を報告するストックとフロー
 の区別は稀な場合。

17. 生産関数表

(1) 投資財 財の製造に用いる機械

(2) 中間投入財 製造過程において原材料として投入される財

(3) 消費財 家計が購入する食料や衣服

(4) 生産要素 毎年の生産に貢献する投入要素

隋の建國 581年

隋の文帝

律令制による中央集権国家

科挙(新官僚の養成、人材の選抜)の創始
科擧制の選考

均田制 国家的土地所有制

租庸調制度

府兵制(徴兵制)

天下統一

南北朝分裂 270年の部内戦

即位九年、平陳天下為一。

暴君煬帝

No.

Date . . .

^皇煬帝名炀，是日天下地震。

開通濟渠、自長安西苑、引洛水、決于河、引河入汴、引汴入泗、以達于淮。又發民、開邗溝入江、旁樹以柳。自長安至江都。

置離宮四十餘所。江都是江蘇省江都縣。

帝或如洛陽、或如（如=卍）江都、或北巡至榆林、金河、

或如五原、巡長城。

唐。成玄

唐。高祖 李淵

隋煬帝以淵為弘化留守。御象寬簡。人多附之。

煬帝以淵相表奇異。名應國國讖忌之。

淵懼。從酒納賂以自晦。

名君の治世 (23年間の治世)

太宗文武皇帝、及世名。幼日有異生見之曰、童鳳之姿、天日之表。

其年几冠、必能濟世安民。高祖乃採其語為民。

年十八舉義兵。李密降唐、初見高祖色尚傲。及見秦王、

不敢仰視。退而嘆曰、真英主也。

隋朝对外关系

No. 9

Date

公元610年隋炀帝派军队到流球(台湾)进行访问。

当地民众看见船舰以为高船，纷纷前来做买卖。从此后，大陆人民不断前往台湾定居。

隋与日本关系比较密切，592年，日本推古女王即位，

圣德太子摄政。圣德太子渴望从中日引进文化，推进政治改革，

于600年遣使到长安，隋文帝接见了日本来使。后来，日本又三次

派使者到中国。

608年，隋炀帝派裴世清出使日本，日本举行了盛大的欢迎仪式，

几百人列队鸣鼓吹号，推古女王亲自出见。后来裴世清回国时

又举行送别宴会。日本还派了留学生来长安学习，中日的

衣冠文物开始大量传入日本。