

# 会社はこうして強くする

(強い会社とハートフル・ワード)

I 月次決算の早期化 — (スピード化)

II 採算計算の透明化 — (見える化)

III 経営はムダとり — (捨てる化)

ハートフル・ワード（心からの言葉）とは

商売は成功するもの

「本来、商売とは成功するものである。もし成功しないのならば、それは 経営の仕方に当を得ないところがあるからだ」

(参考：松下幸之助「経営キーワード」) PHP Business Review

山内公認会計士事務所

2005年3月5日

## 目 次

鏡との対話	----- 2
時代が会計に要求している	----- 3
I 月次決算の早期化 ----- 4	
プロ野球選手の年俸	----- 14
会計士協会のチェックリスト	----- 15
II 採算計算の透明化 ----- 16	
夜泣きそば経営	----- 23
稻盛和夫の実学	----- 24
III 経営は選択と集中 ----- 25	
節約コンサルタント	----- 38
経営の通知簿	----- 39
ハートフルワード	----- 41

山 内 真 樹

(昭和 16 年 6 月 16 日生)

公認会計士、税理士、IT コーディネータ

雑誌、自動車販売修理、建設、監査法人勤務  
全国法人会総連合 税制委員  
沖縄振興開発金融公庫 新事業創出促進出資評価委員  
那覇地方裁判所 民事調停委員、専門委員  
日本公認会計士協会沖縄会 会長

## 鏡との対話：美人と鏡、会社と会計

会計は、会社の姿を写しだす鏡である。

強い会社の姿は決算書に素晴らしい姿で写し出される。  
決算書は強い会社の経営の結果を表現したものである。  
会社が強くなれば、決算書も強く、美しく、素晴らしいくなる。

しかし、強い会社は決算を見て自らをより強くしている。  
強い会社は、早い月次決算により、前月の経営の内容を検討、反省し、今月の経営の重点は何かを的確に認識して行動する。  
透明性のある月次決算によって、利益は、どこで、何から、誰によって生まれたのか、利益の獲得の源泉を認め、強化し、反省し、経営を強くする。  
選択と集中を意識した月次決算によって、経営努力を注ぐ対象と方向を明確にし、無駄なものを捨て、正しい目的に力を注ぐ。  
そして、くり返し月次決算を行って、今期と将来の成績を確信し、自らの強化のために経営する。

美人は、朝早く鏡と対話して、自らをより美しくする。  
表情、笑顔、目にものを言わせる、雲のように美しい髪、月のように美しい眉・・・美人は毎朝、鏡に向って話しかける、”鏡よ、鏡、鏡さん・・・世界で一番美しいのは誰かしら・・・？”  
鏡が答えて言う、”・・・ご主人様、それはあなたです。・・・今朝もまた”

会社は、月に一度（勿論毎日、毎週、毎旬でも）月次決算と対話して、現在と今後の会社の経営に役立てることが必要である。  
それは月次決算という会計の鏡に向って、頻繁に対話をすることである。  
会計という鏡を見て、鏡に話しかけ、どうあるべきか、どうありたいかを明確にし、自らの姿をより強くする、より美しくする方法を考える。  
鏡に向って話しかける、”鏡よ、鏡、鏡さん・・・会社の姿はどうでしょう、先月より強くなつたでしょうか、素速く、しなやかに、無駄がなくなり、より強くなつたでしょうか？”  
鏡は答えて言う、”・・・社長、先月より月次決算のスピードがupしています。部門間の継ぎ目を滑らかにしようという社長の試みが進んでいます。部門別計算が何故必要かという従業員の理解が、向上しつつあります。月次決算を会社の共通語として無駄な努力を排除しましょう。そして、仕事を通じて人材を教育し、強化しましょう。会社はだんだん強くなっています。会社が素速く、しなやかに、より強くなることに期待しています。”

## 時代が経営に要求している

自立的で、利益（キャッシュ）をあげ続けられる経営が期待されている

会社を強くするとは “利益（キャッシュ）指向の経営をすること” である

そのために

(1) 月次決算のスピード化と、

(2) 採算計算の透明化（見える化）と、

(3) ムダとり（捨てる化）が必要である。

利 益（キャッシュ） = ?

$$= \left( \bigcirc \times \frac{\bigcirc}{\bigcirc} \right) - \bigcirc$$

$$= \left( \text{回転率} \times \frac{(\text{売上} - \text{原価})}{\text{売上高}} \right) - \text{固定費}$$



= スピード化 部門等の粗利益 up ムダの排除

スピード経営                      売上の up  
    と                              経費の down  
    原価の down



利 益（キャッシュ） = スピード化 & 透明化 & ムダとり

## I 月次決算の早期化(スピード化)

(1) 月次決算が早くなったら・・・

(2) 月次決算を早くするには・・・

(3) 会社に共通語ができる

(4) 正確な月次決算のための内部統制

(5) I Tと経営の融合

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

#### 変化の中に新産業・新事業のチャンス

唐津 一（東海大学教授）

変化の波頭をつかまえて、狙い撃つのである。

重要なのは氾濫する情報の中から何を拾い上げるかだ。

今は訳知り顔の専門家でも、半年後のことすら予測できないほど変化が激しいが、変化の中にこそ新しい産業や事業を起こすチャンスは潜む。

（参考：「日経ベンチャー」2004年4月26日号）

#### 最後の数パーセントで勝敗は決まる

1. 仕事に処する三つの秘訣

①即今着手 ②一気呵成 ③拙速主義

2. 百円の切符が98円で買えないことは、5円でも買えないのと同じである。  
もの事は最後の数パーセントで勝敗が決まる。

（参考：森信三「一語千鈞」致知2003年2月号）

## (1) 月次決算が早くなったら・・・

ビジネス環境の急速な変化が続いている。変化を吸収して新しい経営を確立するためには、月次決算の早期化によって経営を効率化し、決算の早さを優位性のシンボルにする必要がある。素早い会計は強力な武器である。

ちょっと先が見える

経営情報の早期把握と迅速な意思決定

栄錦や若乃花は早さで時代を変えた

業務、資源管理の充実

業務プロセスの改善活動、短縮

経営の武器となる



企業価値の増加  
(早く手が打てる)

### スピード決算 — 経営の武器

遅ければ恐竜でも亡ぶ、スピードは競争に勝つための大きな武器である。

ウォルマートの月次決算は翌月の1日と言われている。

新聞は昨日の出来事を朝一番に、毎日、配達する。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

素早い決断 大浦淳（アドバンテスト会長）

1. トップの顔が見える会社、トップが現場へ頻繁に出て、即断即決で行動
  2. とにかく問題は先送りせず、その場で決断を下す
  3. その中で、最も大切にしてきたのが、素早い決断と現場との密接な関係
- (参考：「日経ビジネス」2003年9月29日号)

## (2) 月次決算を早くするには・・・

経営の問題点を早く知る、新聞は翌朝配達される

どうしたら・・・ 日常業務を迅速化

日々の取引入力の徹底

現場、納品書レベルの入力（分散）の徹底

月末処理の月中処理

その為には・・・ 業務の分析と改善

現状の業務プロセスの課題を把握

何故 5 日までに出来ないのか、その理由

どうしたら 5 日までに出来るのか、その方法

日次、月次処理のルールの明確化

## I T 化 — ワン・トランザクション

月次決算の早期化は時代の要請である。

今や作業日数を短縮化できる条件が整備されている。E R P の提唱しているリアルタイム経営は、例えば、現場部門が 1 枚の伝票を入力すると一会社の P/L、B/S が変化し、逆に B/S、P/L から 1 枚の伝票を追跡できる。

まさにワントランザクションによる業務処理と即時の結果把握である。

情報システムという道具を使わなければ経営格差は益々開く。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

**現場主義が生きるための知恵であり万能薬 中坊 公平（弁護士）**

現場主義という考え方とは、商売に限らず、生きていく上で絶対要るもので  
す。言う方が現場で現実の体験にさえ基づいていたら、どこか言っている  
ところに迫力がある。この迫力が人を説得する。現場が持っている威力と  
いうものは、ものすごく強いものです。まさに人間にとての生きるため  
の知恵であり、万能薬なんです。（参考：「日経ベンチャー」2003年8月号）

## よく聞く言い訳と回答（すぐやる）

こんなのは、遅らせるための理由にしか聞こえない — 答えは明確である  
会社の目的は何か、実情把握の必要性をはっきりさせる

### （売上、出荷）

請求書の締が翌月 5 日までに — 原則として納入（出荷）時、現場にて売上  
できない  
をたて、会社財産に計上する  
生の発生主義の原則が大切である  
請求書の締は再確認の仕事である

日々の売上計上が行えない — 原則として会社財産を毎日計上する  
売上は納品日扱でその都度記入し、翌朝、  
情報集計するのが原則である

価格が確定しない — 未確定の理由を明確にして、業務上の問題  
として明らかにする  
そして、仮価格でも計上する

返品が確定しない — 返品交渉は責任者が指示し迅速に行ない、  
すぐにチェックする  
返品の取扱いは過去の事例で明らかであり、  
特別なことではない

### （仕入、購入）

請求書が 5 日までに来ない — 納品書で会社の債務を日々計上する  
請求書は納品額のチェックの為にあり、  
仕入購入の計上資料ではない  
遅い先は FAX で請求して入手する

請求書との照合に手間どる — 納品書ベースで計上し、購入時の正確な価格  
を現場に徹底する

納品書がその都度来ない — 納品（購入）と同時に仕入及び債務に計上する  
当社では即、仕入と債務の計上が当然であるこ  
とを社内、業者に知らせる

価格が決まらない — 価格未決定の理由を把握して、業務上の問題  
を明らかにする、そして仮価格でも計上する

### (棚 卸)

- 棚卸集計に時間がかかる
- 迅速化のための工夫をする
  - 毎度のこととで、実地棚卸の工夫をする
  - 棚卸の集計は棚卸直後であり、すぐに棚卸差異をさがす必要がある
  - 循環棚卸とし、棚卸差異の追求と分析を迅速化、効率化する
  - 帳簿棚卸の精度をあげる
  - 実地棚卸は商品管理の総決算である

### (人件費)

- 締日が月末で計算が遅れる
- 月末の数日前に計算は終了していて、翌日追加記入して再チェックという体制にする
- 残業計算等に時間がかかる
- 残業計算等の締日を繰上げる
  - 給与の締日まで待たせない
- 社会保険料の請求が遅い
- 概算計算などで対応する、待たせない処理が大切である
- 締日が月末以外で計算がめんどう
- 概算計算などで対応する
  - 少々のめんどうを効率化するのが経理の仕事

### (経 費)

- 未払計上がめんどうである
- 購入先、金額等で基準を決め、少額のものは基準を決めて、支払ベースにする
- 電気料等の締日
- メーター等により発生計算又は概算計算で対応する、自社による計測は内部統制上も大切である
- 旅費等の仮払精算
- 帰社後等、すぐに行う習慣をつける
  - それが当然である
- 保険料長期前払費用等  
一括払、年払等の経費
- 月割一覧表を作成して対応する
  - 要はそれぞれの会社の工夫である
- 請求書が遅い
- 業者に協力依頼する
  - 締日を変えて、重要な未払は概算計算する、納品時(書)処理が原則である

経理、総務の仕事はルーチンワーク

パターンが決まっている作業である

(日次処理が原則)

毎日遅れずに先々処理  
適時に、こまめに

- 日次処理項目の明確化
- ルールを決める
- 伝票の即日処理  
  そうしないと新聞の発行はできない
- 標準仕訳の決定
- 起票、承認の迅速化  
  そうしないと遅い情報となる
- 各部署間の協力、コミュニケーション
- 何のために行うのかを明確にする
- 部門別区分
- 予算別区分
- ミスのチェック
- 小口、仮払の精算

(月次処理は特別なこと)

月末にすることは特別  
月中処理  
日次処理

- 月次処理項目の明確化
- 月末、月初に業務が集中しない  
  工夫をする
- 月次決算仕訳の先行入力
- 標準仕訳の決定
- 月中における事前準備
- 各部署間の協力、コミュニケーション
- 何のために行うのかを明確にする

待っていると時間が足りなくなる

あとでやるとかえって時間がかかる

今、会社のどこに問題があるかを知るために行う

どうすれば問題を解決できるかと考える

### (3) 会社に共通語ができる

共通言語で、全員で先月を反省し、今月を話す

部門別、予算管理、営業分析、経費分析・・・

管理サイクルの短縮化で、反復し、効率性向上

実質的な決算回数が増加する

シンプルで、素早い経営

現場主義の徹底

経営の武器を持たずに闘いには勝てない

### 経営は先行管理

日次決算 — 1日は今日の会社の一生

一部の企業は日次決算を行っている。

日々決算を行ってその日（その日まで）を把握し、今日（明日から）を予想し、備えているということである。

経営は現在と将来のシミュレーションである、経営を短いサイクルで繰り返し行い、考えることは経営を鍛錬していることになる。

#### ハートフル・ワード（心からの言葉）

苦境の時はトップダウンが必要 カルロス・ゴーン（日産自動車社長）

1. 私が考える企業の経営戦略の、4つのポイント

①シンプルな戦略を立て、明確にそれを実行することです。

②企業にとって唯一の資産は従業員のモチベーションです。従業員の士気を上げたり維持しながら、逆に彼らにとって痛みを伴う、あまり好ましくないことも求めていかなくてはなりません。

③次に成果主義が挙げられるでしょう。短期的な成果だけではなく、長期的な成果への期待も含めて、

④4つ目は「違い」を重要視するということでしょう。「違い」は債務ではなく、資産と見なすことが強みとなる。

2. 成長のない国内企業の特徴は、特定の経営スタイルに固執している会社、あるいは変化に対応できなかった会社

（参考：「文芸春秋」2003年8月号）

## (4) 月次決算と内部統制

いかに月次決算のスピードがupしても、それが正確な情報でなくては意味がない。

現場が間違いを起こすのは業務システムのせいである。業務システムは本部の責任で考えるものであり、業務の正確性を確保するものである。不祥事は人を不幸にする。不祥事のおきない業務システムを確立すべきである。

月次決算の適正さを保証するものは、業務システムの正確性をチェックする内部統制である。

内部統制は、月次決算を行う組織の正常性を確保するとともに効率性のチェックも行う。

いかに早くともコストが効果を上回っては意味がない。なぜなら、月次決算の早期化は利益をあげるために行うのである。

月次決算制度とその早期化を確立するのは経営者の義務と責任である。

「日本の企業は、内部管理体制の評価にかける時間が欧米に比べて極めて少ない。私の任期中に、内部管理体制の評価を制度化したい。」

日本公認会計士協会 藤沼会長

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

#### 事故・不祥事の温床を見抜く

##### 1. 岡本流現場の歩き方 3カ条

「岡本硝子（本社・千葉県柏市）社長岡本毅」

① 異常がないほうが異常と考える。

（現場では、適度に問題が生じるほうが正常な場合が多い）

② 絶対に担当者を責めない。

（現場の社員が調整し、マイナス情報を隠すようになりかねない）

③ 設備と共に人の異変をチェック。

（従業員の過労や精神面での不安が事故の温床になる）

##### 2. 小嶋流現場の歩き方 3カ条

「小嶋淳司・がんこフードサービス社長」

① チェックポイントは一点に絞る。

（多店舗展開している業態では、すべてチェックするのは無理）

② 店舗の改善に終わりはない。

（今の時代、最新の店舗でもすぐに陳腐化しかねない）

（参考：「日経ベンチャー」2003年8月号）

## (5) ITと経営の融合

経営が本来持っている強さをスピード化によって強化する。

最も望まれるのは情報のシンプルさと鮮度と総合性、それは業務統合システム、ERP (Enterprise Resource Planning) の目的とするところである。

各部門で一枚の伝票を入力すると、即時に決算に反映する。中間の集計を排除し情報がリアルタイムに集計され、統合化される。そして統合化された決算書から一枚の伝票へ、最初の業務へ戻れる。

ワントランザクションによる業務処理と即時の結果把握である。

これが統合的でリアルタイムな統合業務システムとしての将来の会計である。

会社の動脈の一本化によるハイレベル、ハイスピードな道路の建設である。

ITを会社の神経系統と筋肉組織に焼付かせる統一的な思考方法であり、それはITと経営の統合である。

例えば、発注 — 配送 — 仕入 — 在庫 — 配送 — 売上・・・商品がどこをどれだけの時間をかけて動いているかが見える。

人に依存する古い業務プロセスから、その欠点を改善し、人を支援するプロセスへの変換である。

部門間のカバをとりはらって、一本の見える道を全体に提供する、部分最適ではなく全体最適によってコストも削減する。

会計は業務と取引がいかに複雑になっても、シンプルで、総合的、リアルタイムの経営情報でなければならない。かつてイタリアのベニスの小さな会計が現金主義で、シンプルで、総合的、リアルタイムであったように！

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

#### 日々の本業に専念する（P.F. ドラッカー）

1. 亂氣流の時代にあって、マネジメントにとって最大の責任は、自らの組織の生存を確実にすることである。さもなければ、生き残れるはずがない。今や、あらゆる財とサービスの生産と流通が組織の手に委ねられた。
2. 「そのような大事な組織を潰すがごときは、無責任の最たるものである」。

（参考：「週刊ダイヤmond」2004年1月10日号）

# 早期化 (^\_~ スピード化)

————— (迂回、遠まわり)

————— スピード up

## プロセスの短縮とスピードアップ

素速さを経営の武器にする

ワン・トランザクション

走 (スピード up)

打つべき手が打てる

売上の up と経費の down

## プロ野球選手の年俸（努力の壁を超える）

打率が2割5分の選手の年俸は	2千万円
" 3割 "	2億円
" 3割5分 "	20億円

それぞれ10倍の差である。

その差は20回打席に立った時

2割5分の選手は5本ヒットを打ち  
3割 " 6本ヒットを打ち  
3割5分 " 7本ヒットを打つ違いである

1本の差が

1.8億円、18億円となる。

人はそんなに変わらない。1本の為にどれだけ努力するかである。

努力の壁を突き破れば新しい世界が開ける

## ハートフル・ワード（心からの言葉）

「もう一回」という意識が業績を生む 永守 重信（日本電産 社長）

1. 今の経営者や従業員、それに技術者にしても、執念を持つ人間が非常に少なくなった。やると決めたら絶対に諦めたらいけない。もう一步、もう一回。この「もう一回の執念」を忘れている。成功するかしないかは執念の差なのだ。
2. 再建先の企業に言うのは次の二つだけである。  
①会社に休まず来てほしい。  
②整理、整頓、清掃をしっかりやってほしい。  
私が変えるのは従業員の意識なのだ。従業員の意識を変えるのは、経営者にとって一番エネルギーが必要で、しんどいことである。それをしないで今の経営者は簡単に従業員を大量解雇する。
3. もう一回、客先に行ってみよう。もう一回、試作して見よう。わずかもう一回という意識の高さが、業績という数字に結びつき、企業再生の活気を生むのである。

（参考：「WEDGE」2004年9月号）

## 会計士協会のチェックリスト

経営活動の状況と結果を現すもので、三つの表現形式がある。

表 現	決算書の種類	ポ イ ン ト	強化の為には
人の動き	P／L (損益計算書)	短期の経営成績を見る ためにはこれが便利	人材育成の外はない それと無駄な仕事の排除
物の蓄積	B／S (バランス・シート)	長期の経営成績を見る ためにはこれが便利	将来の経営方針を明確にし、財産構成の最適化を図る
金の動き	C／F (キャッシュ・フロー)	資金の状況と結果、 資金が足りないのは 本当の利益が足りない	P／L と B／S を強くし、本当の利益をあげる

決算書を変える為には社長が変わる



会社が変わる



決算書が変わる

日本公認会計士協会（中小企業金融円滑化施策提言研究報告）

- ・中小企業の総合力評価チェックリスト
- ・中小企業の財務諸表の様式及び記載内容のチェックリスト  
勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト  
中小企業のキャッシュ・フロー計算書  
中小企業のための経営計画書

本研究報告は、<http://www.jicpa.or.jp>よりダウンロードできます

## II 採算計算の透明化（見える化）

(1) 利益の発生源を見えやすくする

(2) 利益はどこから生まれたか（所、場所）

(3) 利益は何から生まれたか（商品、サービス）

(4) 利益は誰から生まれたか（人、グループ）

(5) I T と経営の融合

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

コストは作業量に比例する（P.F. ドラッカー）

- 企業活動は自然現象ではなく社会現象である。社会現象は正規分布しない。新規取引の三分の二は、数人の営業部員が取ってくる。生産の大半は、特定の生産ラインが賄う。イノベーションのほとんどは、数人の研究者が生み出す。問題の大半は特定の場所や特定の社員が起こす。
- つまり、業績の 90% が 10% の活動からもたらされるのに対し、コストの 90% は業績を生まない 90% の活動から発生する。したがって業績とコストとのあいだには関係がない。
- 売れない製品の設計も売れる製品の設計も、作業量は同じである。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2004 年 3 月 27 日号）

## (1) 利益の発生源（場所、業務、商品、人）

経営の環境は常に変化しているので経営を見やすくすることが必要である。

利益をあげる、即ち“利益志向の経営”を行おうとすれば従来のままではいけない。利益のあがるところとあがらないところがはっきり見える必要がある。

どんぶり勘定ではいけない。

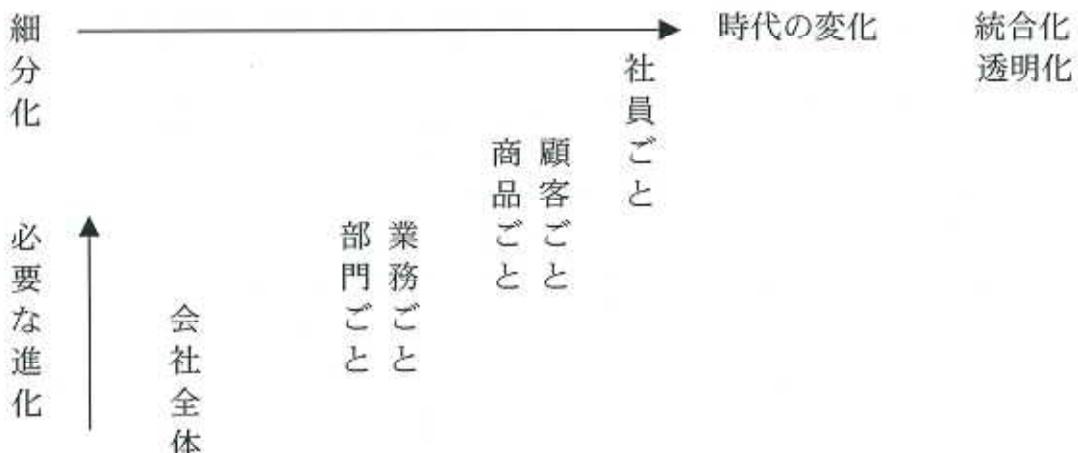
どこで、何が、誰が、どんな利益をあげているのか、問題は何か、などが見えないままに、経営に明け暮れていたのでは“利益指向の経営”とは言えない。

顧客セグメントごとの収益、顧客セグメントごとのオペレーションコストがわからなければ、“利益を最大化”するという言葉を吐いても意味がない。

経営レベルで、顧客セグメントごとの原価計算をきちんと把握できる会社にならなければいけない。

そして経営者がこの数字を見ながら、正しい顧客セグメントに、経営の資源を正しく配分すれば利益の高い経営ができるということになる。

全体の正しい把握のうえで、現場で何か問題が生じても、それがすぐに見えるように仕組が作られていて、現場で問題が解決できる。自律的な仕事ができるようになるには、それなりの仕組とサポート体制が必要となる。



### ハートフル・ワード（心からの言葉）

意思決定は問題の根本と不变のものを見る（P.F.ドラッカー）

1. 成果をあげるには、意思決定の数を多くしてはならない。重要なものに集中しなければならない。
2. 賢くあろうとせず、健全であるうとしなければならない。そして何よりも、基本を理解して決定すべきものと、個々の事情に基づいて決定すべきものとを峻別しなければならない。
3. あらゆる問題が、基本の理解に基づいた解決策を必要とする。原則と手順による解決を必要とする。（参考：「週刊ダイヤモンド」2004年11月13日号）

## (2) 利益はどこから生まれたか

細分化は最終的には、細胞までの細分化である。

但し、最初は部門別の損益を明確にして、(損益調査をして)それを部門別損益のシステム化までもって行く。

どんぶり勘定で見えなかったものが部門別に損益の状況がわかる。部門別損益計算システムが確立すると、利益はどこで生まれたかは明確になるが、どの業務によって生まれたのか、どの業務の効率が問題なのかはまだ判然としない。

結局、部門の明確化では、全体を小さく分割した段階で、更に透明性を向上させようすると、細分化に工夫が必要となってくる。単なる縦割りではなくて、横割り的な観点が必要になる。

業務に着目した利益の発生を把握する必要がある。

(たてからと横から)

全 体				
部 門 A	部 門 B	部 門 C	部 門 D	部 門 E

顧 商 従  
業務処理 業  
プロセス  
客 品 員

ABC原価計算 (Activity Based Costing) とは、

活動基準原価計算と訳され、経営活動の基本単位である業務（活動）に着目し、企業経営を活動単位で分析する手法である。

次のような業態、または組織に大きな効果を發揮する。

- ① 人件費率、設備比率が高い
- ② コスト低減要求が強い
- ③ ビジネスの変更が避けられない
- ④ オープンであることを要求されている
- ⑤ 提供するサービスの価格の内訳が見えない

「流通ABC革命」

1998年6月 同友館 松川孝一他著

### (3) 利益はどこから生まれたか

各行が貸出金利の引下げ競争でしのぎを削っている。

数年前、米国の銀行（支店）の見学をした。ここは赤字部門（業務）を廃止し、別の利益のあるセグメントを求めた結果スマートビジネスセグメント（無担保、無保証ローン）に向いていると言っていた。

これをビジネスモデルの変革と表現していた。

それは、商品別、サービス別の採算計算の明確化であり、不採算商品排除の徹底であり、ハイリスク分野からの撤退である。

その結果がスマートビジネス向けローン開発による採算の予測とその実現であった。3年から3年半のうちに収益性が数10%改善したということであった。現在その成長は既に止まっている。収益性は、同じところでそんなに長くは続かない。

新しい収益源は小さいところから見つける。

商品、顧客ごとに全てのコストを把握して、更に収益性を把握して、それを戦略に活かしていくための収益管理マネジメントの考え方を会社にくり返し、くり返し導入する必要がある。



### 一対一の原則の重要性

#### ハートフル・ワード（心からの言葉）

##### 優れた組織の文化は仕事本位（P.F.ドラッカー）

1. 人を動機づけ、献身と力を引き出すもの、最善を尽くさせるものが、組織の文化である。
2. 優れた組織の文化は、仕事本位である。あくまでも人の強みに焦点を合わせる。一人ひとりの人間の卓越性を完全に發揮させる。卓越性を見出し、認め、助け、報いる。そして他の者の仕事に貢献するように導く。
3. 優れた文化は、できないことではなく、できることに焦点を合わせる。それは、組織全体の能力と仕事ぶりの絶えざる向上をもたらす。昨日の優れた仕事を今日の当然の仕事に変え、組織は強化されていく。
4. 組織の文化とは仲よくやっていくことではない。大切なのは仲のよさではなく、仕事ぶりのよさである。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2003年10月18日号）

## (4) 利益は誰から生まれたか

顧客情報の重要性は頭で解っていても、体がついて行かない。繁忙時は勿論、時間がある時ですら顧客情報の入力はおろそかになる。

入力しなくても事務に支障をきたすわけではない。

また、本当の顧客情報を引きだすには、相当な能力が必要である。

その時、外注者の発想と管理が必要ではないか。

それはフランチャイズ的なセールスマントによる営業が必要である。

良き組織人としておきたいなら、努力目標は本部の設置した目標となる。

その店舗自体の効率を上げて行こうと思うなら、マネジメントが行えなければならない。自由度を広くして、その分責任を問えるようにしなければならない。

これはソフトウェアの問題で、人のマネジメントを変革する必要がある。

個人商店としての自立性を高める方策が必要である。

そのためには発想の転換と変化させたフランチャイズシステムの管理方法を準備する必要がある。

タクシーの運転者の給与は会社と折半の場合が多い。

フランチャイズシステム的な運転者を検討する必要があるよう思う。

現状の平均的な売上を基準として、比例的な一律な配分ではなくて、平均的水揚げ以上の水揚げについてはその運転者の経営努力を評価する必要がある。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

#### 会議のない組織が理想的な組織（P.F.ドラッカー）

1. 組織の人たちが、時間のある程度以上、たとえば1割以上を、分担、協力、調整、摩擦、反目にかかる問題に取られるようになったならば、人が多過ぎることが確実である。互いが互いに仕事の邪魔をしているからである。
2. 人員過剰に加えて、組織構造の欠陥からくる時間の浪費もある。典型的な兆候が会議の過剰である。会議は、組織構造の欠陥を補完するためのものである。人は、仕事をしながら会議に出ることはできない。同時に両方はできない。ゆえに、会議は原則でなく、例外にしなければならない。年中会議をしている組織は、何事もなしえない組織である。
3. 理想的に設計された組織とは、会議のない組織である。誰もが、仕事をするため知るべきことを知っている。皆が、仕事をするために必要なものを手にしている。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2004年6月5日号）

## (5) ITと経営の融合

業務プロセスをITによって「見える化」することが経営を強化する。

組織が大きくなると誰がどこで何をしているのか把握できなくなる。

経営活動の内容が見えにくくなる。

そうするとどこで効率が落ちているのか、問題が生じているのか解らなくなる。

見えやすくするには組織を分割する、小さくする必要がある。

現場で起っていることを見るようにして、問題がわかって、その解決の手が打てる。即ち、見える、わかる、手が打てるである。

分割して小さくすると見えやすさは回復し、活性化させやすくなるが、全体として管理する必要が生じてくる。管理の手間がかかり、間接費が増すことになる。

それをITによって解決する。

勿論、ITを活用しても、この二律背反を解決し、効率と負担のバランスを知り、効率>負担としなければ利益をかせぐことはできない。

経営の透明性を確保するための手段が会計である。

会計も組織が大きくなるにつれて透明度が低くなる。

どこで利益があがっているのかが解らなくなる。

従って、会計単位を分割し、小さくする必要が生じる。

手間はかかるが、その手間をITで解決し、透明度の高い会計報告を行って経営の役に立てる、これは競争の武器になる。

透明度のある会計報告により、効率の範囲負担を知らせ、効率が負担を上回る経営に情報を提供する。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

#### 世界経済をリードする国家群の交代現象（野口悠紀雄）

1. 日本の1人当たり可処分国民所得は、主要国の中では長らく世界一だった。
2. しかし、最近の数字では、1人当たり可処分国民所得は、アメリカに抜かれた。成長率の違いを考慮すれば、日米の差は、今後ますます開いてゆくだろう。ノルウェーに日本が抜かれる日も遠くはあるまい。
3. こうしてみると、世界経済をリードする国家群に交代現象が生じつつあるといえるだろう。これは90年代に生じた情報通信技術の革命的な変化と密接な関連を持っている。
4. こうした潮流の変化は、産業革命以来の大きなものといえるだろう。こうした変化の本質を、間違いなく把握する必要がある。

（参考：「週刊ダイヤmond」2004年2月21日号）

# 透 明 化 (^\_~ 見える化)

---

100 (どんぶり勘定)  
( A ~ E )

3 0 |△1 0 |△1 5| 5 5| 4 0 1 0 0 見える化  
A B C D E

どんぶり勘定よ さようなら

見える、わかる、手が打てる

利益はどこで生まれるか

利益はどこから生まれるか

利益は誰が生んだのか

## 夜泣きそば経営

松下電器の夜泣きそば経営とは・・・

- 1) 自らのを作り、自ら売り、その結果の責任をとること  
    自主責任経営（事業部制）、大をなすも一商人に徹す
- 2) 社員稼業という意識で、松下では昭和8年から採用している  
    経営のサイクルを一人で、社員一人一人が行うという意識  
    2003年4月 FPステーション 元松下電器 経理 新井皓之

京セラの夜泣きうどん経営とは・・・

売値の決め方に知恵を絞り、経費を最小とするよう努力している例として「夜泣きうどんの屋台を引く」という話をした。

企業の会計は、この「売上を最大に、経費を最小に」という経営の原点を経営者が効率よく追求できるようにしたものであり、しかもその成果を明瞭に表現しているものでなければならない。

これが京セラの会計システムを貫く考え方である。

2000年11月 稲盛和夫の実学 日経ビジネス文庫

山田日登志の一人屋台生産方式とは・・・

トヨタ生産方式の研究者、実践者として最も有名。

分業の廃止、改善についてNEC、三洋電機、キャノンなどで大きな成果。多能工をさらに進めて、一人で、ひとつの製品の組立てから始まって、検査、包装まで、すべての工程をやってしまおうという生産システムである。

鳥取三洋電機で、携帯電話一台をベルトコンベヤーで作っていたときよりも短いタイムで完成させた。「一人屋台」では、一人一人の工夫や努力が、品質の向上につながり、モノ作りの喜びが実感できる。

2002年5月 ムダとり 幻冬舎 山田日登志著

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

常に目的意識をもつ 池田 弘一（アサヒビール社長）

1. 営業活動を展開する上で大切なものは、WhatとWhyの二つである。「自分が何を（What）したいのか」「何のために（Why）するのか」をじっくり考えて、常に目的意識を持つことだ。目的を見出したあとに手段を考えないと、本末転倒になってしまう。
2. 営業とは、人なり組織なりを動かすことなのだから、相手に訴えるものがないといけない。いくら携帯電話やパソコンが普及したからとはいえ、人ととのコミュニケーションの基本はアナログ的なものだからだ。
3. 営業マンは、言葉と感情と表現でもって、一生懸命、自分の熱意を伝えなければならない。

営業の醍醐味は、なんといっても勝ち負けがはっきりすることである。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2003年9月20日号）

## 稻盛和夫の実学（経営と会計）

### （京セラの会計）

私は27歳の時に京セラを創業し、ゼロから経営を学んでいく過程で、会計は「現代経営の中核」をなすものであると考えるようになった。

経営の知識はないのだから、すべてのことを原理原則に照らして判断していく。直面した一つ一つの問題について「そうだ、こうでなければならない」と心から納得できるやり方で道を切り開いていこうと決心した。

会計についても、まったく同じである。つねにその本質を考えるようにしたので、自分が予想したものと実際の決算の数字が違う場合、経理の担当者から詳しく説明をしてもらうようにした。「それはなぜか？」と納得できるまで質問を重ねていた。

中小企業が健全に成長して行くためには、経営の状態を一目瞭然に示し、かつ、経営者の意志を徹底できる会計システムを構築しなくてはならない。

京セラが急速な事業展開ができたのは、そのような会計システムを、早いうちから整備し、それによって経営を進めることができたからである。

経営者がまさに自分で会社を経営しようとするなら、そのために必要な会計資料を経営に役立つようなものにしなければならない。

「稻盛和夫の実学（経営と会計）」

1998年10月 日本経済新聞社 稲盛和夫著

### （アメーバ経営）

アメーバ経営の重要な特徴はその組織の分け方と運用法にある。製造であれば工程や機械別、産業であれば地域や担当商品別というようにリーダーの意思で組織を自由に細分化することができる。組織階層自体は事業本部—事業部—課—係—班というようにピラミッド状に構成されているが、事業本部や事業部はもとより、係や班にあたるような平均10名前後の組織までが、アメーバと呼ばれる独立採算のプロフィットセンターとなっている。アメーバは一つの会社のように社内のマーケットで自分たちの生み出した材やサービスをアメーバ同士の交渉によって売買する。

「アメーバ経営論」

2003年4月 東洋経済新報社 三矢 裕

### III 経営はムダとり（捨てる化）

(1) 認識を改める

(2) 先人の経営改革

(3) 外人の経営改革

(4) 捨てなければ、変われない

(5) I Tと経営の融合

#### ハートフル・ワード（心からの言葉）

##### 何事にも柔軟に (P.F. ドラッカー)

1. 自明の理とされてきたことのほとんどが、もはや現実と合わなくなり、現実の仕事や生活の方が非現実的な感じを与えていた。
2. 今日の混乱の原因は、過去1世紀ないし2世紀にわたって政治を形作ってきた信条、公約、権力構造が時代遅れになったことがある。
3. つまるところ問題は、従来は自明の理とされてきた「社会における社会の救済」なる信条が根底から打ち碎かれたことにあ。
4. 転換期にあって最も危険なことは、馴染みの現実を基に考えを決めることである。

(参考：「週刊ダイヤモンド」2004年2月21日号)

## (1) 認識を改める

必要なだけという感覚

(経営資源の最有效利用を図る)

売上を up し経費を圧縮する、そして利益を計上する

### 1 何を固定化するか

売上か、経費か、利益か、……経費を固定化してはいけない

$$\begin{array}{ccc} \text{売上高} & - & \text{経費} \\ (\text{流動的}) & & (\text{固定的}) \end{array} = \text{不確定な利益(赤字)}$$

(成行的)

### 2 利益を固定する …… そして売上をあげ、経費を下げる努力をする

今後は、売上高の減少も視野に入れて、確実性のある利益を目指さなければならない。

$$\begin{array}{ccc} \text{売上高} & - & \text{経費} \\ (\text{流動的}) & & (\text{弾力的}) \end{array} = \text{確実な利益(黒字)}$$

(約束的)

### 3 考え方と順序

$$\text{確実な利益} = \text{売上高} - \text{経費}$$

(固定的、約束的) (流動的) (差額弾力的)

経費の下方弾力性を確保する

#### ハートフル・ワード（心からの言葉）

公的なものへの貢献に徹する 稲盛 和夫（京セラ名誉会長）

1. 会社を起こそうと考えている人、または既に起業している人たちは、少なからず自分の会社をこういう会社にしていきたいという姿を描いているはずです。まずは、こうした自らの思いを固定し、明確化することです。
2. そして、最も大切なことは、そのビジョンや目標は、できれば、私利私欲から離れた大義を押し立てて欲しいと思います。
3. 企業経営の動機が欲望をエンジンとしたものであれば、自分自身を動かすことはできるが社会は動かせない。そこで、私利私欲から離れた、利他の心に基づく動機が必要になるわけです。
4. つまり、「大義名分」を、会社の存在意義として確立するのです。

(参考：「PHP BusinessReview」2004年3.4月号)

## 会社は誰のものか

2005年4月17日  
(琉球新報日曜評論)

先日参加した集まりで、日頃から尊敬している上原先輩から、「山内さん、会社は誰のものか。誰のものと思う?」と訊かれた。

マスコミをにぎわせているライブドアとフジテレビの攻防が今、世間に投げかけている問題の核心ではなかろうか?

乗っ取りという衝撃的な報道と、両者のくり出す様々な企業買収の手法や用語は日本のマーケットでは耳新しく、まるで小説を読むようである。

両者の言動に対する共感と反発がニュースを増幅し、その言動の斬新さや身勝手さが議論を呼んでいる。

若い世代と古い世代の賛否両論は、世代間のものの考え方の相違を映し出しているようにも思える。

しかし、攻める側にも、守る側にも、また株式を借りる方にも経営者としての理念や倫理観は見えてこない。

会社は16世紀の末、東インド貿易の富を求めて船団を組み、オランダで設立されたのが始まりと言われ、帰り荷の分配金は出資者(株主)と取締役(船長たち経営者)に分配されることになっていた。

ところが、取締役は自分の思うがままに船団を経営し、出資に対する配当のほかに帰り荷の販売収入の1%を分け前として受取っていた。

このような取締役の不当収入や独善的な船団の支配については、株主から多くの非難があったものの、取締役は会社に対して無限に責任を果すことになっていた。

容易に法的な組織を作り、決算書や事業計画という、時には紙片のようなもので資金を調達できる会社制度というものは、利益をあげ、価値の増加を目的とする経済社会にとっては、極めて有用な発明であるが、社会的使命も重い。

今、会社の所有と株主価値の増大に対する経営姿勢をめぐって争いが起きている、しかし、会社は単なる金融商品ではなく、いわんや株主だけのものでもないし、経営者のものでもない。

利益は従業員による貢献が大で、利潤は労働者によって獲得されるという堂々とした理論もあり、労働者は正当な分配をめぐって、会社の業務を忘れた激しい争いをすることがある。

事業規模の拡大について、外部資金が必要となり、金融機関等は会社の発展と維持に大きな役割を果たし、会社財産は金融機関のものであるかの如き状態となることもある。

また、会社の維持と事業の安全のためには政府の役割は大きく、政府は税金を通じて、公共サービスに対する負担を要求し、利益に法人税を課する。公共サービス等のタダ乗りは許されない。

それに、利益の根元は何と言っても顧客であり、消費者である。

ラルフ・ネーダーのような人が出て来て、会社の行動をチェックすることが始まり、消費者の立場と権利に配慮することは会社経営の最重要課題となつた。

経営者の不正や非常識によって消費者や社会の信用を失い売上が激減し、時には破綻に追い込まれることも度々起きている。

今、会社に対する考え方には大きな変化が生じている。21世紀に登場した小泉首相は、構造改革を唱え、金融の諸改革を実行し、郵政や道路公団等の民営化に着手し、わが国経済社会を市場の競争原理が働く、アメリカ型社会に変えようとしている。会社の経営に高い倫理観が要望される時代となってきた。

「会社は誰のものか？」経営者が預ったものを自分のものと考えているような例がないではない。規模の大小にかかわらず会社は経営者のものではなく、社会から託されたもので、高い経営理念と倫理観をもって、価値を高め、持続させなければならぬ。経営者は責任を自覚して、エリを正してステークホルダー（多くの利害関係者）に、そして社会に対して義務を果す必要がある。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

今こそ「武士道的精神」が必要 奥田 碩（日本経団連会長、トヨタ自動車会長）

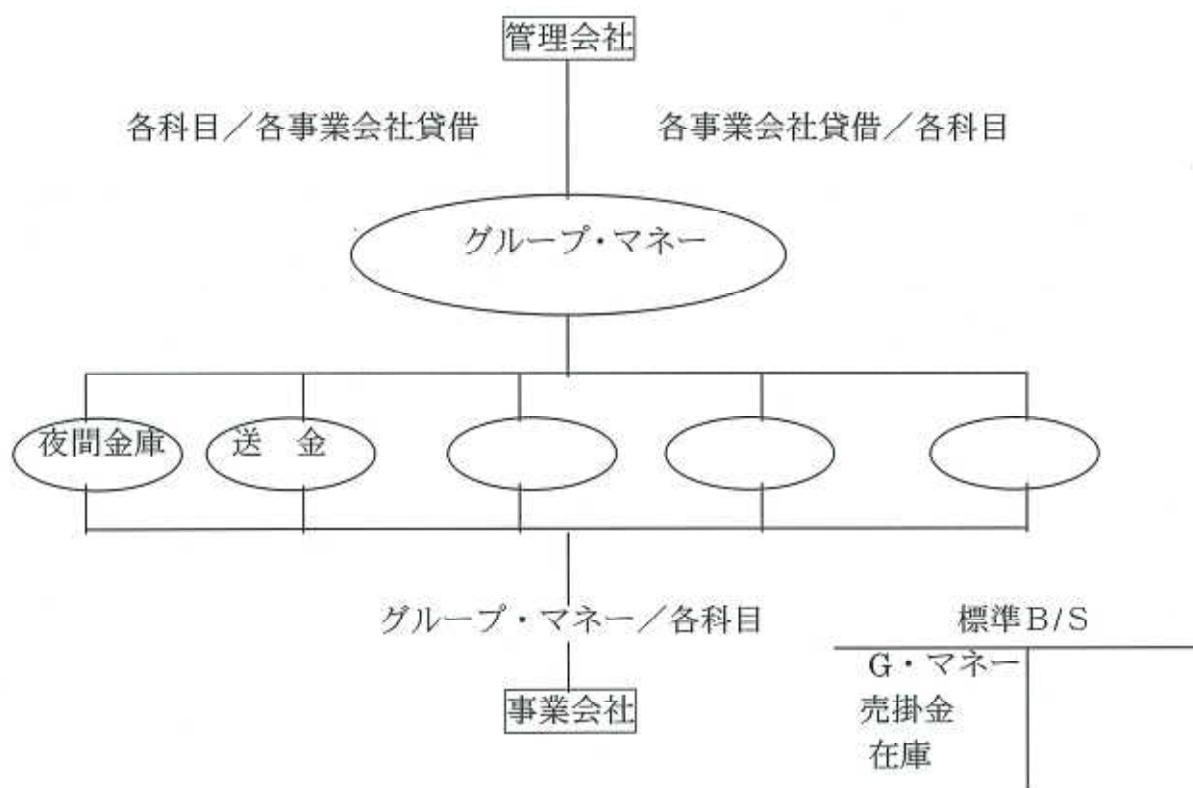
1. 戦後60年、日本人は「カネ」や「モノ」を最優先する生活を送っていました。敗戦のどん底から経済的繁栄をかち得たのは素晴らしいことですが、反面、外国からは「エコノミック・アニマル」と揶揄され、国内では近年の凶悪犯罪の頻発など、大きなひずみが生まれてしまったことは事実です。
2. 今日、日本は国内外で厳しい環境変化に直面しています。そうした中で改めて日本人の精神的バックボーンを取り戻す必要がある。私はそのとき拠り所になるのは「武士道的精神」だと思います。武士道的精神は戦後の経済至上主義の中で忘れ去られていきましたが、特に世界がアメリカ主導のクローバーリズムに覆われつつある今こそ、武士道的精神、サムライの心は重要になっていると考えます。
3. 武士道的精神とは、たとえば、「弱いものをいじめてはいけない」「自分が強いからといっていいばるな」「負けた者に対して惻隱の情や憐れみの心を持て」「ここぞというときは死んでもいい覚悟でやれ」。こうした教訓は新渡戸稻造博士の「武士道」にも見られる。武士道的精神の基本的な考え方です。

（参考：「文藝春秋」2005年6月号）

## CMSによる部門・事業の管理

現預金を管理会社へ集約化し、グループ・マネーとして、現預金を管理する。事業会社は現金ではなく、グループ・マネーを所用し、本来の事業のみに専念する。(固定資産は原則所有せず)  
Simple—Straight—Speed を基本とする。

各事業会社のグループ・マネーは現金同等物であり、外部からの借入、支払は管理会社にて行う。設備資産は原則、所有せず、事業会社の売掛金、在庫等はグループの要管理債権であり、徹底管理する。CMS（キャッシュ・マネジメント・システム）



- 事業会社の現預金及び貸借は管理会社に対する G・マネー預金/G・マネー借入金等として扱う
- 事業会社は事業（直接業務）を遂行し、管理会社は現預金の管理、更には事業の全体最適を目指す
- 事業会社の B/S は、簡単な事業用流動資産のみとなる
- 事業会社はアメーバ（極小単位）P/L を作成し、管理会社の統合 P/L と照合する
  - 即ち、月次 P/L をグループ会議の共通語とする

## シェアード・サービス（間接業務の集約化）

間接業務の集約・統合・効率化を行うことによって、企業全体のコスト削減と経営資源の適正配分を行う。また、資金運用、人材配置の効率化を図り、キャッシュ・フロー経営の推進に貢献する。

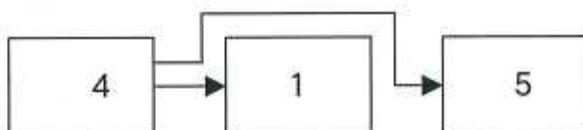
間接業務は会社ごとの差異が少なく、統合が容易であり、企業全体の業務レベルには改善の余地があり、無理なく、計画的に推進する必要がある。

間接業務コストの削減と効率的な人員配置によって、迅速、高度な意思決定も可能となる。

## 経営資源のグループ内移動（イメージ）

段階	目標時期	間接部門		直接部門	
		総務、経理	企画業務	購買、サービス、営業	
計10名		名			
1.	2004.10 (集結)	5	5	0	0
2.	2005.4 (移動)	4	4	1	1
3.	2005.10 (〃)	6	1	3	
4.	2006.4 (〃)	5	1	4	
5.	2006.10 (〃)	4	1	5	

計10名



## (2) 先人の経営改革

徹底したコストダウンだけではない、集中しなければ変われない

上杉 鷹山

なせばなる なさねばならぬ 何事も  
成らぬは人の なさぬなりけり

- 1) フランスのクレマンソー首相の話
- 2) J・F・ケネディの話

米沢藩 15万石の財政窮乏

- ・ 5,000人台（120万石当時）の家臣
- ・ 15万石のうち家臣の俸禄が13万石以上（90%）
- ・ 天下有数の大大名からの転落
- ・ 5代目藩主の浪費
- ・ 幕府からのお手伝普請
- ・ 大旱魃、水害、大雪
- ・ 金気抜きのまじない — 上杉彈正大弼

藩政改革の原則

- ① 出するを制する (大儉約令)
- ② 入るをはかる (殖産興業)
- ③ 人づくり (教学振興)

ハートフル・ワード（心からの言葉）

佐吉翁から受け継いだ太い流れ 張 富士夫（トヨタ自動車社長）

1. 私は時代的に豊田佐吉翁は無論のこと、喜一郎にも会っていないが、創業に携わった方々から話を聞く限り、価値観やその精神が今日なお、受け継がれていると感じている。喜一郎は、一日三回、手を洗わないと技術屋ではないと言われたそうだ。自分の設計したものがどうなっているのか、まず現場で確認しろ、油の中に手を突っ込め、そうすれば、必然的に一日に何回も手を洗うことになる。それは技術者だけでなく経営者も同じだ。
2. 豊田章一郎は79歳になる今でも、新工場や新しいラインができると率先して見に行く。確かに、現場に行ってみると頭の中で理解しているものとは全く違うことが多い。
3. 佐吉翁は、「社会のため」「国家のため」を心掛けておられ、私たちが入社した時に受けた教えは、「会社がもっとも大切にしなければならないのは、国のためにきちんと儲けて税金を払うことだ」ということだった。私は40数年間会社にいるが、トヨタは本当にきちんと税金を納めている。これも佐吉翁から喜一郎へ受け継がれた太い流れという気がする。

（参考：「文藝春秋」2005年1月号）

### (3) 外人の経営改革

単なるリストラではない、集中しなければ変わらない

#### 1) 危機の原因はトップにある（多職器不全）

- ・明確な収益指向、顧客指向の不足
- ・組織の階層を越えた業務の不足
- ・危機感と長期戦略の欠如

#### 2) 日産リバイバルプラン（1999年10月）

- ・有利子負債の削減
- ・コスト削減と現場第一主義
- ・統合化・一元管理

#### 3) 購買コスト

- ・3年間で20%の購買コストの削減
- ・部品、資材購入の集中化

#### 4) 生産設備

- ・最適の生産効率とグローバルでの高いコスト競争力
- ・村山工場外4工場閉鎖 組立工場3 パワートレイン工場2
- ・人員 21,000人削減 (02/3 23,000人減)
- ・ルノーとの車体、部品の統一

#### 5) 販売・管理費

- ・20%削減と販売網のスリム化
- ・10%（355販売店）の閉鎖と販売子会社20%減（20社）
- ・天下りの廃止

#### 6) 財務管理

- ・グローバル化での財務業務の集中化
- ・株式処分 1,394社 → 必要4社外
- ・不動産処分と30%の在庫削減

7) 組織と意思決定

- ・グローバルレベルでの組織の集中化
- ・世界本社の設立
- ・グローバルでの機能別管理体制

8) 必達目標

- ・2000 年度黒字転換
- ・2002 年度 営業利益 4.5%
- ・負債額の 50% 削減 1.4 兆円 → 0.7 兆円

9) 成功する企業の条件 2004 年 3 月

- ・変革の中心は人間 ヴィジョン
- ・日産従業員の意識の改革 やる気
- ・弱味の改革 利益指向と顧客指向
- ・弱味の改革 コミュニケーションと危機感
- ・11% の営業利益率は、コストだけではなく、人が好きになるようなクルマがもたらす

ハートフル・ワード（心からの言葉）

**事業の定義は変化する (P.F. ドラッカー)**

1. 順風満帆だった大企業が、突然危機に直面し、低迷し、挫折する。だが原因は方法が下手だったからではない。マネジメントに失敗したためでもない。実を結ばないことを行なうようになったにすぎない。事業の定義としてきたものが、現実にそぐわなくなつたためである。
2. 事業の定義には、第一に環境としての市場がある。顧客や競争相手の価値観と行動である。第二に自らの目的、使命がある。第三に自らの強みと弱みがある。事業の定義の中には、長く生き続ける強力なものがある。だが、人のつくるものに永遠のものはない。
3. 事業の定義が陳腐化してきたときの最初の反応は、保身である。現実を直視せず何事も起こっていないかのように振る舞う。次によく見られる対応が小手先の対策である。こうして気がついた時には惨事となっている。事業の定義が陳腐化しつつあることが分かったならば、新たな定義を行い、事業の方針を変えることである。

(参考:「週刊ダイヤmond」2003年12月13日号)

## (4) 捨てなければ、変われない

「リニュー」「変えよう」「捨てる」

日野自動車会長 蛇川 忠暉（「日経情報ストラテジー」2004年10月号）

例えば、300万点と言われているトラックの部品点数を大幅に削減して、最終的に20万点を目指しています。捨てなければならぬ。

そうしないと品番を消すことはできません。現実にその部品は棚に入っていたり、自動倉庫に入っているのですから。使わない部品は、まさに不良資産ですよね。

そしたら在庫はあつという間に減るんです。

じゃあ、今度は場所を空けてどうするのか。多くの人は場所が必要だからやるんです。僕はちがいます。目的は逆ですね。必要があろうが、無かろうが、やるべきことはやれということです。

昔、例の有名な大野耐一さんなんかは、「無駄なやつは遊んでおれ、週刊誌を読んでおれ。働いている顔をするな」と言っていました。

設備も一緒です。昔の人は設備を捨てないんですよ。

ところが僕らは捨てさせるんです。「捨てないと、変えられない」そういう。大野さんは捨てまくりですよ。古い設備どころか。新しいものまで捨てるんだから。なぜかと言うと、新しいものでも失敗したものを無理して使うなという意味です。

一ですが、10年前の設備で今を戦えるのでしょうか。生産性やコスト、品質面で劣る筈です。三八銃で戦争した第2次大戦当時の日本と一緒にですよ。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

#### 捨てる能力を身につける (P.F. ドラッカー)

- 企業にとってイノベーションは不可欠の機能である。それは重大な社会的責任の一つである。だがそのためには、人が変われるようにしておかなければならない。
- 学ぶ力は、加齢によって低下しないことが明らかになっている。しかし人は学べば学ぶほど、学んだことを捨てられ幕成る捨てる能力を身につければならない。
- 人ほど新しいものに貪欲な存在はない。しかし、変化を生み、変化を受け入れるには、捨てる能力を身につけておく必要がある。したがって、働く者に対して変化を要求するのであれば、何よりも彼らが変化できるようにしなければならないのである。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2004年6月19日号）

# ムダとり

2002年5月 幻冬舎 山田日登志著

ムダ	— 時間と労力のおそるべき浪費、現場主義
ムダの発見	— 出口、顧客にいちばん近いところ
在庫のムダ	— 購入と生産と出荷のバランス
作りかけのムダ	— 仕掛品
作りすぎのムダ	— 売れる分だけ作る
買いつぎのムダ	— 使う分だけ買う
運搬のムダ	— 運搬をなくす、売れるまで価値は生まない
動作のムダ	— くり返さない、ワントランザクション
時間のムダ	— ビジネスマンとは時間の観念を忘れた人間
本部のムダ	— 本質はすべて現場にある、現場主義に撤す
ムダの認識	— 一目の距離、情報の共有
ムダとり	— 間縮め、顧客指向の経営
あとで手直し	— 今すぐ手直し、今しか時間はない
農耕民族から	— 獣狩民族へ、貯めると動けない
大量生産、分業の発想	— 脱大量生産、脱分業
単能工（分業）	— 多能工（人間力）、作る喜び、向上心と意欲
ベルトコンベヤー	— 前世紀の遺物、ベルトコンベヤーをはずせ
分業	— 効果的という幻想
ホテルのムダ	— 不必要に細分化された分業、前世紀の悪習

(一人屋台生産方式) 前出

(セル生産方式)

ベルトコンベヤーをなくして、製品の生産グループを細分化し、分業、単能工で組み立てるのではなく、多能工で組立てを行う。

ベルトコンベヤー方式に比較して、生産ラインの調整やストップなどムダな時間を省略し、在庫の増加を抑える。

(ラインカンパニー制)

2人から4人で構成するセルラインをひとつの経営体とみなし、ラインごとに収支を管理する。

(トヨタ生産方式)

少品種大量生産から、多品種少量生産の時代への中で生まれた「徹底したムダの排除」を基本にした生産方式で、最小のムダにより最大の価値を生み出す方式である。

「ジャスト・イン・タイム・かんばん」は必要なものを、必要なときに、必要な分だけ供給するという考え方である。

その方式は、後工程が前工程に、「何を、どれだけ欲しいか」をはっきりと表示しておけば問題ないということである。

「自働化」とは、「ニンペンのついた自動化」ともいわれ、機械に自動停止装置をつけ、不良品の発生を防ぐと同時に、一人で何台もの機械を受け持てるようにする。

## (5) ITと経営の融合

### ITによってムダをとり、経営を強化する

IT革命は、驚異的な生産性の上昇と雇用なき成長を通じて、究極的には、経営と社会に所得格差を生む。

ITは経営と社会の広範な領域にその影響を及ぼしつつ、経営と社会を変化させている。

IT技術の巧みな利用法を理解した企業や人々だけが、その驚異的な成果を享受できる知識社会へと進んでいる。気付かぬうちに社会の変化は企業や人々にIT格差を付けている。IT知識を持つ者とそうでない者の所得格差は、拡大の一途をたどっている。この所得格差は産業革命時の、資本家と労働者の分離と似ており、持つ者と持たざる者の社会的格差となる。いったん格差が付けば、この面で追いつくことは非常に難しい。ITの活用から遅れた経営は取り返しがきかない。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

機会に備えて経営資源を自由にしておく (P.F. ドラッカー)

- ほとんどの会社が成長を望む。だが、それらの中で、成長のための方策を講じているものはわずかしかない。成長のための戦略を持つものはさらに少ない。まず行なうべきは、何を捨てるかを決めることである。どこで成長したいかを決めることではない。
- 成長戦略の基本は、機会に備えて資源を自由にしておくことだ。そのためには、見返りが急速に減少しつつある製品、サービス、市場、技術から、資源を引き揚げなければならない。成長は、機会を利用するところもたらされる。特に貴重な資源である有能な人材が、昨日の仕事の若干の延命、陳腐化したものの防戦、失敗したもののアリバイづくりに投入されていたのでは、機会を利用することは不可能だ。

(参考：「週刊ダイヤモンド」2004年5月15日号)

# 選択と集中 (^\_^ 捨てる化)

---

(やること多しか)

---

余分のことをやらない

## 情況が変われば会社も変える

先人も、外人も、現人も

捨てなければ変われない

社長が変わると会社も変わる

社長 — 人 — 会社 — 利益

## 節約コンサルタント

(若い女性はデフレに強い)

彼女が節約に目覚めたのは 22 歳の時、月給は手取りで 18 万円、一戸建ての家が欲しいと、無謀な願いを抱いたことがきっかけでした。

で、お金を貯めるには、収入を増やすか、支出を減らすか、その両方かの三つの選択肢がありますが、収入増はなかなか見込めない状態で、こりや節約しかないとなつて、自分の 1 カ月の生活にかかるお金の出入りを、独自の家計簿をつくり、チェックしてみたら、何と 3 万円も無駄遣いをしているのに気がつきました。

私は、それをどうやって見つけたかというと、全支出を書き出して、それらを○×△に分けると、×が 3 万円もあったわけです。ちなみに、△は、例えば電話代や電気代のように節約すればできるもので、○は絶対に必要な支出です。△の部分まで、切り詰めるものを切り詰めれば、月 8 万円程度は貯金に回せるとわかり、給料が入ると、それを強制的に貯金に回しました。

結局、いろいろな事情があって、26 歳、6 百万円を貯めたところで、新築マンションの頭金としました。

「ほうじん 2003.8」から  
節約アドバイザー 丸山 晴美さんに聞く

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

#### 当たり前のことと地道に続ける

1. 環境がどうであれ、自らの理念を淡々と実践していく粘り強さは、保守的なだけではあるまい。人目には地味で冴えなくても、自分たちにとっては「当たり前」の取り組みだから、経営の軸がふれることが多い。
2. ①世の中でもてはやされているものを疑え（瀧秀夫「瀧定名古屋会長」）  
②経営はロマン 4 割、リアリズム 6 割（内藤明人「リンナイ会長」）  
③市場で集めた力は、使い方が甘くなるから怖い（小澤秀雄「ニデック社長」）  
④当たり前のことと地道に統ければ、「神話」になる（横山卓幸「リオチエーン社長」）

(参考：「日経ビジネス」2003 年 11 月 17 日号)

## 経営の通知簿

経営の成熟度を評価する。

自分の会社は他と比べてどうなっているのか、業務プロセスは違うのか、遅れているのか、どこを改善すれば良いのか、などの問題を発見し、企業の今ある位置付けを明確にする指標には次のようなものがある。

- (1) 日本経営品質賞
- (2) マルコム・ボルドリッジ賞
- (3) EQ賞
- (4) マッキンゼーの7Sモデル
- (5) ポーターの価値連鎖

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

CSRで「評判」を形成する カルロス・ゴーン（日産自動車社長）

1. 最近 CSR（企業の社会的責任）という言葉が流行りだが、そんな言葉ができる以前から、企業は社会と関わってきた。一言で言うと、CSRとは幅広い数々の社会的な課題に対する企業の取組みだ。例えば社会の利益になる寄付や、教育プログラムのスポンサーなどがそれに当たる。
2. 企業の仕事の第一義は、商品やサービスを提供することであって、社会的な側面は関係ないと思う人がいるかもしれない。では、なぜ企業にとって社会的責任を果たすことが重要なのか。答えは明白だ。そもそもビジネスは人間関係を柱にしている。企業は社会があって初めて存在し、ビジネスの将来は企業を取り巻く社会との正しい関わり方にかかっている。
3. ビジネスに携わる者として、投資のリターンを重視するのは当然だ。リターンは通常金額に換算できるが、CSRに関わる投資の評価は単純ではない。確かにつかみにくいが、CSRは従業員、投資家、顧客に価値をもたらす。CSRは企業にとっても、その企業を取り巻く地域社会にとっても良いことなのだ。
4. CSRは価値の創造であると同時に、信頼に基づいて成り立つものであることを忘れてはいけない。いったん信用を失ってしまうと、回復するのは容易ではない。「評判」は経営の健全性と富の持続に欠かせない貴重な資産として、慎重に取り扱う必要がある。

（参考：「日経ビジネス」2004年10月4日号）

一九七〇年にノーベル賞経済学者のフリードマンが、ニューヨークタイムズの紙上で「企業の責任」というのは、利益を拡大することだ」と発言し、世界の企業、特に米国の企業は株主価値経営への途を進み、日本の多くの企業もそのような方向をとってきた。

一方、一九七二年には、ローマクラブが有名なレポート「成長の限界」を発表し、来るべき百年以内に地球上の成長は限界点に到達し、突然の制御不能な減退に見舞われるであろうと警鐘を鳴らした。この警鐘は広く知れ渡ったが、これに対応した経営を行う企業はほとんどなかつた。

二十一世紀になって、株主価値経営の限界が見え、地球の有限と文明の成長の限界が明らかになり、突然の制御不

能な減退の予感が全世界に実感されたのであろうか。

CSR（企業の社会的責任）という言葉がにわかに広まり、株主を超えて、社会というものが企業経営の重要なキーワードになった感があ

山内 真樹（日本公認会計士協会沖縄会会長）



企業の目的は、利益をあげることだ。  
しかし、その前に、社会から支持されることが必要だ。

今や企業が重視すべき経営環境は①市場②環境③人間④社会であり、企業はこれらに対し⑤社会的責任を果たし得

能な減退の予感が全世界に実感されたのであろうか。

CSR（企業の社会的責任）といふ言葉がにわかに広まり、株主を超えて、社会というものが企業経営の重要なキーワードになった感があ

## 日曜評論

### 沖縄企業のCSR意識

県内七十三社に対して、来たるべき経営環境である、これら五つの分野についてアンケート調査を行い、国内企業（経済同友会調査二百二十九社）と比較した。曰く、沖縄企業のCSR意識である。

①市場（顧客に対する誠実さ）に対するアピールという点では沖縄企業は国内企業と

今一步の格差があり、市場、顧客に対して、もっと視野を広げ、顧客ニーズや苦情を、深く前向きにビジネスチャンスとしてとらえ、競争力を強化する必要がある。

②環境（環境保護を意識したムダの排除）に関しては、表面的な省エネ、省資源を超えて、環境問題を、自社の本業の中へ取り込み、企業価値の一貫とする、そんな企業を将来の地元沖縄に期待したい。

③人間（労働に対する適切な理解）の面では、取引先や従業員に対する自然で風通しのよい風土を作ることが大切である。この点は情報化、機械化が進む中で、人間性との両立で苦闘している国内と比較して、沖縄は自然な形で強い人材力をつくるチャンスがある。

④社会（社会に対する誠実さ）に対する配慮では、従業員のボランティア活動や社会貢献などという点は国内企業も、それが消費者の「製品、サービスの選択動機」となるような企業を目指すことがC-SRの目的とする」とある。

こう考えれば、CSRは市場、企業の規模、地域の相違を超えて、自社の環境、能力に応じて実践し、自社を強化できるものである。

最近、お客様を訪問して時々話すことは「やはり、経費の20~30%はムダがあるはずです。徐々にどうて行かな」と…、と/orで、お客様の会社はほとんど黒字会社である。

会社の人は、「利益も計上していますし、そんなにムダがありますかね? 必要なものまでいふとなると…」「ありますね。もっと儲けても罰は当たらないし、支出の中にXがあるでしょう」ムダとりが必要ですね、どうりよくな話になる。「ムダとり」とは有名な経営書(山田日登志著)のタイトルである。

丸山春美さん(うるましゆみ)は、有名な節約アドバイザーである。三十歳、もちろん美人、明るく、楽しく節約する女性である。

山内 喜樹(日本公認会計士協会沖縄会会長)



## 日曜評論

この方は、二十二歳の時、決心して、その当時二十万円足らずの給料から、二十六歳までに六百万円を貯めたという。その工夫の一つは、一ヶ月の金支出を書き出し、それ

であります。そこで「なぜ、そんなにムダがあるのですかね? 必要なものまでいふとなると…」「ありますね。もっと儲けても罰は当たらないし、支出の中にXがあるでしょう」ムダとりが必要ですね、どうりよくな話になる。「ムダとり」とは有名な経営書(山田日登志著)のタイトルである。

らを○、△、×に分けた。即ち、節約可能な無駄な支出Xが三万円もあつたところから始めたり。必要なだけ買う、不需要なものはXである。必要なものだけ止める。必要なものだけ買いつける。必要なものを見つけて節約する。そのため、無駄なものを見つけて節約するのが難しい。最も確実なのは「捨てる」こととなる。物がある→仕事がある→人がいる→経費が出る。根元は物や人の存在である。どうしても必要な経費と無く

ともよい無駄な経費が含まれていることは確かである。

これが、日常の経営は、すべての経費は当然必要なものというふうに疑わずに終わっており、突然、無駄なものを見つけても難しい。それが相応の工夫が必要である。

支出の中の「X」を見つけることは大きな工夫である。

発想を変えることも大切である。経営は「捨てる」という話はわかりやすい。

コストには、本来のコストとムダなコストが含まれている。必要なものだけ止めるために、無駄なものを見つけて節約する。そのため、無駄なものを見つけるのが難しい。

『ムダとり』は現場でしかできない、経営者が現場へ出ることが、沖縄の中小企業において節約する。そのため、無駄な経費を見つけるのが難しい。

古くは上杉鷹山、今では日産の「ゴーンさん、「出すを制し、入るを圖る」は、昔も、今も、経営の要諦である。それをいかにやりとげるかの工夫と努力が経営というのである。

これらの再建者はまず、第一にムダとり、コストカットに目をつけた。経営改善のために着手はない。当たり前のことをやり抜くほかはない。上杉鷹山の大検査も、まずは、収入に見合った支出を実現することを第一の目的とした。

そして次に、支出を少なくして、収入を多くあげる。経費を下げて、売り上げを上げることの必要な会社が多い。その時にそれを実行する人材の重要性がわかる。会社というものは、試行錯誤のくりかえしと経営者の工夫次第である。

## 会計は会社を映す「鏡」

2005年3月20日  
(琉球新報日曜評論)

会計は会社の姿を映し出す「鏡」である。

会計の役割は、会社の真の姿を正しく映しだす鏡となることであり、それを見て、株主や債権者などの利害関係者が投資等の判断の材料とする。

別の言い方をすれば、会計は「ものさし」であり、会社の財産と利益を正しく測るためにある。

美人は、より若く、より美しくありたい、見せたい。そこで、いろいろと工夫、化粧をする。化粧が過ぎると実物が解らなくなる。会社も「ものさしで」測られる時に、姿を変えようとする。背伸びが過ぎるとそこに悲劇が生まれる。

鏡に映される身になれば、できるだけ美しく映されたいという気持ちは解らないでもないが、ルールを超えると問題が生じる。

昔、中国の後漢の元帝の時代に王昭君という絶世の美女がいた。当時、後宮の佳麗三千人といわれたように、皇帝には皇后をはじめ、大勢の宮女が仕えていた。皇帝はどの女性と夕食を共にするかに迷い、ある皇帝は夕方、牛に牽かせて車で出かけ、牛の止まる家の女性とデートをすることにした。すると知恵のある宮女が、家の前をきれいに掃き清めて、水を打ち、塩を一つまみ置いておいた。すると牛が塩を求めてその家の前で止まることが毎回であった。それが夕方、料理店や酒場の入口に塩を置いて、より多くのお客様を集める縁起となつたということである。

漢の元帝もデートの相手を選ぶのに工夫をした。宮廷の絵師に、宮女の容姿を画かせて、その画集の中から相手を選んだという。

ある時、漢は北方の蛮族、匈奴と戦い、苦戦することとなつたが、そんなある日、匈奴の王から和睦の使者が来た。王の言うには、「漢の皇帝の宮女の一人を私の后にもらひ受け、漢との平和を保ちたい。」

元帝は漢のプライドから少々躊躇したが、平和のために匈奴の王の願いを聞き入れることとした。

といって、美人を蛮族にくれてやることはないとあって、例の画集から、それほど美人には描かれてない王昭君を選んだ。はるか北方の地から、匈奴の王が漢にやって來た。皇帝に向かってうやうやしく、忠誠を誓う王に、皇帝は王昭君を呼び寄せた。一目見て、驚いたの何のって、王昭君は絶世の美人であった。「しまつた」と思ったがもう遅い。後に調べて解ったことは、他の宮女が自分を美しく描かせようと絵師に贈り物を行うなかで、美人で、性格も清らかであった王昭君だけは賄賂を一切使わなかった。それで絵師が王昭君を醜く描いたということであった。

漢の元帝は「鏡」である絵師が、もっと正しく映してくれたらと思ったであろう。

鏡に「映る側」にも問題がある。

最近、米国でその悲劇が起きている。エンロン、ワールドコムなどの米国を揺るがすような会計不正が相ついで発覚した。エンロンの「利益先取り会計」やワールドコムの「損失先送り会計」などのけたはずれの不正は、計画的に会計基準の裏をかいくぐるようなやり方で行われた。そして、それが発覚した時には、投資家等の財産は無価値となった。「九・一一」同時テロにも匹敵する大事件である。

これは王昭君の例とは逆に、鏡の前でエンロンやワールドコムが「厚化粧」をしたために起こった。

事実を正しく映し出さないなら、悪く映しても、良く映しても悲劇が起こる。

ゆがんだ「鏡」も「鏡をゆがます者」も社会に悲劇をもたらす。

「会計改革」はそれを正すための挑戦のくりかえしである。

会計は会社の真実の姿を映し出す「鏡」でなければならない。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

悪いことほど隠さず早く出す 坂根 正弘（株式会社小松製作所社長）

1. 環境対応とは、つまりは企業が社会的責任（CSR）を全うすることだ。企業は社会があってこそ、成り立つ存在であることを認識すれば、よもや、おろそかにできることではない。上辺だけの対応にとどめたり、「法律・条令をまもればいいのだ」という姿勢でいると、企業存続さえも危うくなる。
2. 社会から更に信頼される会社となることが必要であり、ビジネス社会のルールを順守することがますます重要になっている。
3. 会社が最も行なってはならないのは、「不正やミスを繕ったり隠したりすること」であり、また、「不具合を知りながら放置したり再発防止策をとらないこと」です。こうした行動を自分自身が決してとらないこと、そして同僚や部下にさせないことが、ルール順守の基本である。
4. 自社がもっている情報は、できるだけ早いタイミングで社会に開示することが重要だ。開示して、その後の対応策を示すわけです。残念ながらバッドニュースはあります。しかし、それを隠さずに、どれだけ素早く世間に公表できるかということが企業の信頼度に一番影響するものだと思う。

（参考：「PHP Business Review」2005年3.4月号）

## プロ野球選手の年俸と社長

2005年5月15日  
(琉球新報日曜評論)

イチローが4割を打ってくれたらなあと思う。

野球選手の年俸には、天と地の差がある。

打率が2割5分の選手の年俸は2千万円であり、

3割の選手は 2億円で、

3割5分なら 20億円である。

それぞれ10倍の差となり、2割5分と3割5分では100倍となる。

しかし、その差は20回打席に立った時、

打率2割5分の選手は5本ヒットを打ち、

3割 の選手は6本ヒットを打ち、

3割5分の選手は7本ヒットを打つ違いである。

たった1本の差が、10倍、100倍となり、1.8億円、18億円の差となる。3割5分の選手が100人力であるわけではないし、2人力ですらない。

人の力はそんなに変わらない。1本の為にどれだけ努力したかということであろう。

しかし、結果としての1本の価値は極めて大きい。

努力の壁を突き破れば新しい世界が開ける。

世間が1本の価値を認める世の中になりつつあるのかもしれない。

努力を大きな対価で認めようという方向に進んでいる。スポーツや芸能界など、必ずしもこのような世界は広いとは言えないが、世間の賞讃と高い報酬を約束してくれる世界は確実に広がっている。

小学生の将来の職業の第一志望が野球選手というだけのことはある。

ところで、会社などの組織においては、まだ個人の成果を認めない傾向がある。

会社の仕事というのは、組織で行っており、本来、一人ですべてができるものではないから、それに差をつけるのはおかしい、野球などのように個人プレーの世界ではないということであろうか。しかし、ことさら個人の成果を認めないので悪平等である。

例えば、日本の社長の年俸である。

日本ではせいぜい他の従業員の10倍、多くても20倍である。まして沖縄ではそこまで行かない。ヤフーの会長の240億円というのは超例外としても、アメリカや中国では数100倍というのも珍しくない。日本の社長は圧倒的に給料が少ないということになる。

確かに、仕事の質と内容を比較すれば簡単に結論は出せないのかもしれない。アメリカの社長が膨大な報酬と強大な権力を与えられていると同時に、すごい結果責任を取らされることから見れば、そして、会社の業績が経営者の戦略とか判断とか、その人の能力で非常に変わっていることも現実である。それを報酬決定権者である株主が望んでいることは確かである。

しかし、会社の経営は社長だけで行っているのではない。経営には従業員の協力が必要である。社長が給料を多く取りすぎれば、労働意欲にも影響を及ぼしかねない。ここは難しいところである。また、給料よりも仕事そのものが報酬であるという名経営者も多い。

沖縄経済同友会の例会で宗文洲先生（ソフトブレーン会長、「やっぱり変だよ日本の営業」等の著者）の話を聞いた。人間は差があるから努力する。チャレンジすることを評価し、結果平等ではなく差を公平に評価する。

同じ川の源流で生まれた小魚も、同じ兄弟でも、2年経ったら、小流に住み続けていた者と大海へ旅した者ではその差は大きくなる。ヤマメとサクラマスの差になってしまう。天と地の差となると話された。この差は野球選手の年俸と同じである。

この話をきいたあと「差」ということについて考えさせられた。差というものの大切さを理解し、「差を認める」ことが「曖昧さ」を排除し、ビジネスの効率を高めるのではないか、仕事の場では「差」を認めるべきではないかと感じた。

社長の給料を100倍にすることは乱暴だが、この「差」の認識を高めれば会社の業績もあがるものではないか。

### ハートフル・ワード（心からの言葉）

#### 変化は機会をもたらす（P.F. ドラッカー）

1. 社会的、経済的、文化的な出来事と、そのもたらす変化との間にはタイムラグがある。あらゆる変化が、他の領域に変化をもたらす。そして、機会をもたらす。人口、社会、政治、経済、産業、経営、文化、知識、意識が変化する。その変化が次の変化をもたらす。ただちにではない。そこには、タイムラグがある。そこで、ドラッカーは、それらの変化を「すでに起った未来」と呼ぶ。
2. すでに起った未来に資源を投じることにも、不確実性とリスクが伴う。だがそのリスクは限られている。特に人口構造の変化は、労働力、市場、社会的圧力、経済的機会に基本的な変化をもたらす。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2004年10月16日号）