

第 8 回 経営強化のための変化

(Next Society)



会計と経営のブラッシュアップ

平成 28 年 2 月 22 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。

(三式簿記の研究 井尻雄士著 S59 中央経済社発行)(利速会計入門 井尻雄士著 H2 日本経済新聞社発行)

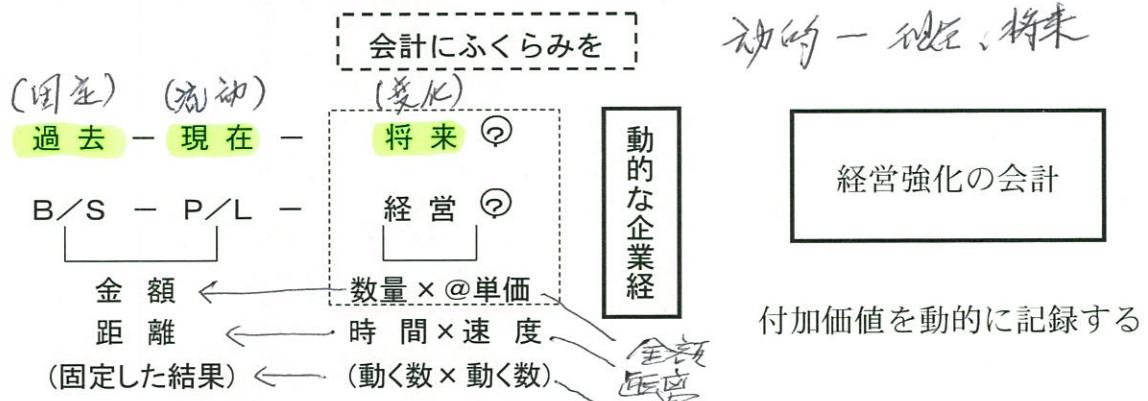
(管理会計入門 高田直芳 2008.6 日本実業出版社)(ゼロからわかる指数・対数 深川和久著 2007.12 ベレ出版)

このレジュメは、平成 24 年 10 月に北京外国語大学で会計簿記の講義をした時にまとめたものです。

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か。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。

本レジュメはブラッシュアップ日迄にホームページに up してあります

<http://yamauchi-cpa.net/index.html>



山内公認会計士事務所
yamauchi@cosmos.ne.jp

1. 経営強化のための会計の発想

(1) 会計は俳句と似ている

複式簿記会計を発展させると考えられる井尻雄士先生の創案された三式簿記を勉強中です。どこまで続けられるか自信はありませんが、企業経営に役立つ新しい会計をハートフルワードと一緒に送らせていただきます。

新しいという表現は、自分で言うのも大それていますが、**自分にとって新しい**というような意味です。

井尻雄士先生がその著「利速会計入門(日本経済新聞社刊)」の103頁に「閑話休題：仕訳と俳句」として、仕訳(簿記会計)と俳句はよく似ていると書いておられる。「俳句が、上5字、中7字、下5字の3項目」から成っているように、「仕訳の3要素は、借方科目と金額と貸方科目」が基本になっている。

そして、「実体的なところで非常に似ているところがあります。両者とも現実の事象をグッとにらんでそのエッセンスを、ある取り決めにしがった方法で表現しています。その表現をぎりぎりのところまで簡素化するところや、**簡素な1行の文章にもかかわらず**、数行・数十行をついやした文章に劣らない**表現力**をもっているところが実によく似ていると思います。」と述べられている。

企業経営は会計によって俳句のように、簡潔明瞭に表現することが出来る筈であり、そのことが**経営に有用**である。

制度会計としての現代の会計は、やむを得ないと言うところもあるが、報告重視になりすぎ、法律、規制に偏っている感がある。一方で、基準等の設定や改訂が多すぎ、役に立つより、繁雑で難しすぎるものになっている。他方で、企業の経営者にとっての独創性や生産性に寄与するところの極めて少ない監視会計のようなものに陥ってしまっている。企業経営に資金を提供する人(債権者、株主)と企業経営を引受ける人、経営の価値はこの両者のどちらが創成するのかということを深く考えるべきである。勿論、他方でその価値を如何に維持かということも重要である。しかし、先ず難しいものより、**経営に役立つ**ことを忘れない会計にならねばと思う。

動いている価値を記録すること、価値的価値のある

報告は、過去、現在、未来、将来、
 過去、現在、未来、将来、
 過去、現在、未来、将来、

(2) 会計と経営の結合

三面的な結合 = 会計

B/S 純財産
P/L 累積利益
実践 経営活動

ルカ・パチョーリ以来、複式簿記の歴史は500年を超えている。その時から、簿記会計は変化が無かったのだろうか。借方と貸方への複式記入(double-entry)とは、平面的な借方資産と貸方負債・資本だけなのだろうか。立体感のある借方財産の形成とその説明である貸方の積上げた利益に働きかける第三の力を理解しなければならなかったのではなかろうか。

(1) 資産と負債・資本の両面表示の限界を感じる

借方と貸方に記入する、複眼的な視点だけがすべてではない。負債と資本金は資産のマイナス項目であり、一体的に表示すべき形成された純財産(見えるもの)である。剰余金は純財産の形成の理由説明(見えないもの)である。

B/S	
資 産	負 債 資本金
純財産	剰余金

(2) 純財産とそれが形成した剰余金は対面表示すべきである また、その形成を実践する動的な経営力を明確にすべきである。

要するに会計とは、借方がB/S(及びその累積)、貸方がP/L(及びその累積)である。そしてそれらの借方・貸方だけではなくて、それを生み出し、生かすマネジメント(人の財への関り)が必要である。

(3) 企業の純財産と獲得利益と経営活動の三行、三面的な結合が会計である

一行目 (B/S 的) 借方で財産形成	二行目 (P/L 的) 貸方で利益説明	三行目 (マネジメント) 物に対する経営活動
資 産 — 負 債 — 資本金 純財産	純財産を形成した理由、即ち獲得した損益結果の説明 累積利益	物的経営資源である人・物・金によって利益を獲得 経営活動
(見えるもの) 物的経営資源 財産の形成は、	(見えないもの) 利益獲得の過程 利益の蓄積であり、	(実践活動そのもの) 経営成果をあげる力 その実践が経営力である。

即ち、純財産(経営資源)の充実、純財産形成の説明としての累積利益、そして企業をマネジメントする(人が資源に働きかけた結果)経営力が会計の三面性であると考えるべきである。

過去 現在 将来

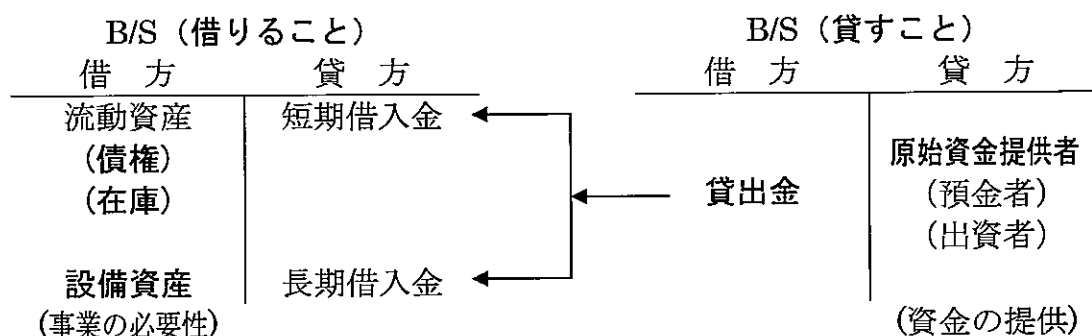
(過去) 経営
域、台帳
見える

(現在) 経営
域、台帳
表と裏と見えてくる

(将来) 経営
域、台帳
将来の経営・イメージ

(4) 何を借り、何を貸すのか

資金調達において借り手は、借りるものを明確にする必要がある。果たして何を借りるのか。その実質は金銭ではなく、事業の必要性である。また、貸し手は何を貸すのか。原始資金提供者から託された金銭を貸すのであり、全てが自らの金銭ではない。それはバランスシートを見ればよく解るのであろう。



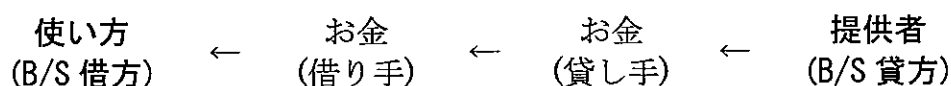
貸し手は、B/Sの借方で資金提供者から託された(調達した)資金の貸付を行う。借り手は、その資金を負債としてB/Sの貸方で受ける。しかし、借入れた資金は、単なる負債(長、短期借入金)に止まることなく、動産(棚卸資産や売上債権等)や設備の取得に投ぜられる。即ち、借り手は、実質的に動産や設備を借りたのである。借り手は生産、営業活動を行うために、投資した資産を借りているという認識が必要である。何故ならその活用によって借入金の返済を行えるからである。また、貸し手は自らも資金を借り手の動産や設備に貸したという認識が必要である。何故なら動産や設備が十分に稼働しなければ、貸出金及び利息の回収は困難だからである。

要するに、貸し手に資金そのものを提供した人(原始資金提供者)は、貸し手を通じて借り手の借方の事業に資金を提供したのである。

中間となる貸し手は、借り手の動産や設備に資金を提供したのであるから、責任上、借り手の動産や設備の活用の管理、即ち経営状態の把握が必要である。

何が言いたいかというと、借方に投ぜられた動産や設備の使い途の適正さと有益性である。資金提供者のお金が有用に活用されなければならない。使い途が常に適正で生きていなければならないということである。そのことを借り手と貸し手が共に協力して成し遂げる必要がある。

結論として言えば、お金の行き先である借り手の実物資産は、充分にその生きた活用が管理されなければならない。借り手は単に借入金を認識するだけでなく、お金の使い方の適正さと有益性を報告しなければならない。



お金の流れ
お金の流れ

2. 採算計算の再考

(1) 損益計算のとらえ方

現れたいとらえる。

損益計算を次のような内容の変化としてとらえて観察し、分析すべきである。

- (1) 売上高は数量と単価の積数であり、その変化は次のようにとらえられる。

$$\text{売上高(変動)} \left\{ \begin{array}{ll} \text{数量} & (\text{売上又は仕入数量の変化}) \\ \times & \\ \text{単価} & (\text{売上単価の変化}) \end{array} \right.$$

- (2) 売上原価は数量と単価と操業度の積数であり、その変化は次のようにとらえられる。

$$\text{売上原価(変動)} \left\{ \begin{array}{ll} \text{数量} & (\text{数量差=出庫数量は売上数量と同水準で変化する}) \\ \times & \\ \text{操業度} & (\text{操業度差}=(\text{差額}-\text{数量差}) \times \frac{\text{当期売上}-\text{前期売上}}{\text{前期売上}}) \\ \times & \\ \text{単価} & (\text{単価差}=(\text{差額}-\text{数量差}-\text{操業度差})) \end{array} \right.$$

企業（原価単位）は一つの箱、活動組織（体）である。そこには許容（想定）された操業度があり、その変動によって売上原価は変動する。

- (3) 売上総利益は売上高と売上原価の差としての収益力であるが、その内容は売上高の変動と売上総利益率の変動として要約することができる。

$$\text{売上総利益(変動)} \left\{ \begin{array}{ll} \text{当期売上高の変動} & \text{当期売上高の変動} \\ \times & + \\ \text{基準売上総利益率} & \text{基準売上総利益率の変動} \end{array} \right.$$

- (4) 販管費は企業全体の営業経費（売上高に対する間接費）として、その変動差異をとらえる。

販売管理費の変動

- (5) 営業利益は企業の営業活動の成果としての収益力とその変化としてとらえる。

営業利益の変動

(2) ストックを認識し、分析説明する

損益計算書のすべての項目は最終的には利益を表わす。例えば、売上高は売上利益（プラス）、人件費は人件費利益（マイナス）というように最終的な利益又はマイナス利益を表示している。従って、基準となる前期や計画の利益と**当期の実績利益**と比較した結果の増減は**利益の変化（経営の変化）**又は**差異**であり、その把握を行うことは企業経営の上で重要である。把握した増減に対して、増減の内容説明、即ち**基準となるスピード**と比較した経営実績の結果の分析、どのようなスピードの変化や差異が生じたかということの分析説明を行うことは会計の基本的な役割である。

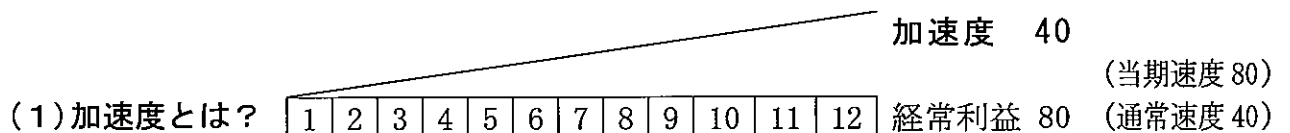
(百万円、%)							
No.	項 目	分析説明	説 明	科 目	H24/3 P	基準 S	利益増減
1	売上高の分析			売上高	15,000	14,250	750
	1) 数量の変化(10.0%)	1,425	数量政策成功				
	$S \times \text{変化率}$						
	2) 単価の変化(△ 4.7%)	△ 675	単価政策不適				
	利益増減-1)						
	3) その他						
2	直接原価の分析			直接原価	11,475	10,830	△ 645
	1) 数量の変化(△10.0%)	△ 1,083					
	1の1)に同じ						
	2) 単価の変化(4.0%)	438	仕入政策失敗				
	利益増減-1)						
	3) その他						
3	売上総利益の増減			売上総利益	3,525	3,420	105
	1) 売上高の変化	180	売上増加により	" %率	23.5	24.0	△ 0.500
	$(P-S) \times \%S$						
	2) 売上総利益率の変化	△ 75	GP率downの結果				
	$P (\%P - \%S)$						
4	人件費の増減			人件費	1,343	1,300	△ 43
	1) 売上高の変化の影響	△ 20	売上増による増	" %率	9.0	9.1	0.100
	$(S-P) \times \%S \times 30\%$						
	2) その他	△ 23	役員報酬、給与手当増				
5	物件費の増減			物件費	2,252	2,044	△ 208
	1) 売上高の変化の影響	△ 54	売上増による増	" %率	15.0	14.3	0.669
	$(S-P) \times \%S \times 50\%$						
	2) その他	△ 154	賃借料、水道光熱費等の増加				
6	営業損益の増減	△ 146		営業損益	△ 70	76	△ 146
7	配賦額			営業外収益	36	31	5
		5					
		2		営業外費用	58	60	2
8	経常損益の増減	△ 139		経常損益	△ 92	47	△ 139

増減はストック（差額）を表し、利益はフロー（分析説明）を表している。上記の例は、**利益増減(利益減)**に対するおそらくは販売政策の誤りによる業績不良の招来を分析説明したものである。

(3) 加速度について（量の場合）

通常年度（基準年度）に追加する経営努力の大切さは加速度によって理解できる。それは、慣性が加速をつける経営者の能力であり、①単価と数量、②変動費と固定費、③経常利益の状況を総合的に勘案して弾力的な価格の下、販売努力によって追加販売量を拡大することである。

	当年速度①	通常速度(前年)② (基準年度)	(単位：百万円) 加速度①－②
(単価) 平均	(@9.5)	(@10.0)	
(数量)	(50t)	(40t)	
売上高	475	400	75
変動費	125 (26.3%)	100 (25.0%)	△25 (△1.3%)
変動利益	350	300	50
固定費	270	260	△10
経常利益	80	40	40



通常速度を超える速度……売上の対前年（基準年度）増加高
通常速度（基準年度）の設定は難しい（前年か、前年以前か、予算か、）

(2) 通常速度とは？

基準年度の速度、但しプラスの価値（利益の計上）が望ましい。
基準年度がマイナス値の場合は加速は空吹かしになるおそれがある。
経営者は前年の経営環境が継続すると考えていた。

(3) 加速度をつけるとは？

通常速度、基準年度(前年)以上の速度を出す、加速する。
また、経営においては売上増の外にも直接利益の強化と固定費の圧縮も必要である。そして弾力的な価格による追加売上のタイミングも重要である。

(4) 加速による影響

利益の増加……75 百万円の売上増に対して、売上総利益増 50 百万円、経常利益増 40 百万円となった。

(4) 加速度について（質の場合）

- (1) 経営計画との関連
- (2) 計画実現の経営努力との関連
- (3) 戦略としての加速度
- (4) 企業経営としての必要性

複式簿記の2次元を拡張して、あるべき3次元を示せばよいわけであるが、それは至難であると思う。様々な試みをして、2次元の複式簿記の経営への有効性のレベルをあげ続け、追求し続ける必要があるのではなかろうか。

価格の変更について

(1) 値上げ（価格 up）の動機

（好況時）

- ・ 利益の獲得
- ・ 品質の差別化
- ・ 原価 up

（不況時）

- ・ 利益の不足
- ・ 原価 up
- ・ 品質の差別化
- ・ リスクの回避

結 果

(2) 値下げ（価格 down）の動機

（好況時）

- ・ 得意先獲得
- ・ 市場拡大
- ・ ライバルとの差
- ・ 体力の活用
- ・ 製品の過剰感、陳腐化予想
- ・ 固定費の低減

（不況時）

- ・ アウトサイダーの参入抑制
- ・ 競争激化に対処
- ・ 利益確保後の余力
- ・ 特定取引先に対して
- ・ 稼働率の向上
- ・ リスクの許容

結 果

(5) 加速計算書（慣性を超える挑戦）

複雑な経済事象や金銭の動きを秩序正しく記録し、内容を整理、分析できる簿記会計の技術は素晴らしい。加速(度)とは通常(基準年)の状況に追加する効果的な経営努力を説明する。

	売上高	変動費	変動利益	固定費	経常利益
前年度損益計算書	400	△100	300	△260	40
	(100%)	(25%)	(75%)	(65%)	(10%)
当年度損益計算書	475	△125	350	△270	80
	(100%)	(26.3%)	(73.7%)	(56.8%)	(16.8%)
加速計算書	75	△25	50	△10	40

(加速内訳)

売価値下げ	(△@0.5×40)	—			
	△20		△20		△20
数量増加及び変動費増	(10t×@9.5)	(10t×@10×25%)			
	95	△25	70		70
固定費増加				△10	△10

- ① イ．基準年度（前年度）の経常利益は、売上 400 百万円に対して 40 百万円であった。
 ロ．当年度の経常利益は、売上 475 百万円に対して 80 百万円となり、40 百万円の加速となった。
 ハ．その原因は、追加販売の実施時の値下げによる数量の増加が、売上高、変動費、固定費に影響を及ぼし経常利益の増加となったのである。
- ② 現在の景況は不況と言えるが、①イ.のように当社の利益の慣性は充分である。経営者は当年度の利益の確保の見込みを確かめ、その時、加速をかければロ.ハの効果があると考え実行した。

当年度売上確保 400 百万円	@10.0 万円	×	40t	(経常利益 40)
			↓	
10t の拡販		↓	10t	(拡販前の@10.0 万円)
拡販 10t の単価(大幅切下げ)	@7.5 万円			(拡販の@7.5 万円)
				(利益効果 40)
拡販後の当年売上 475 百万円	@9.5 万円	×	50t	(経常利益 80)

- ③ 結果的に 25%値引の 10t 増販によって、当年度の経常利益を 80 百万円と前年度の 40 百万円を大きく上回る(40 百万円)ことができた。加速計算書とは経営の効果を分析検討する原因分析計算書であり、経営者は事前に加速(損益)計算書を予測することが出来なければならない。
 これは微分であり、簿記会計に微分の考えを取り入れる必要がある。

季節変動と観光業界

宿泊者数（観光客数）

計画と実績の時の
季節変動の差

北海道	8月	11.3%(×12ヶ月)	136%※	沖縄	8月	124%	(施設稼働数)
(宿泊客)	4月	5.5%(")	66%	(宿泊客)	1月	83%	
		平均	100%		平均	100%	(客数)
		(稼働率	50%)※		(稼働率	60%)	

※8月 $136\% \times 50\% = 68\% \odot$

※8月 $124\% \times 60\% = 75\% \odot$

- | | |
|------------------|-------------------|
| (1) キャンペーン | (5) 施設の老朽化と耐用年数 |
| (2) 大きすぎるキャパ、稼働率 | (6) 季節変動への対応（非競争） |
| (3) 同質の競争か | (7) 低収益、低賃金、長時間労働 |
| (4) 来沖者の評価 | (8) 競争の意味と競争からの脱落 |

観光・リゾート産業は自動車産業と同じ位の規模と言われている。
しかし、利益はその10分の1だそうだ。経営のポイントは何か。

長期の目標(事業の継続)

- | | |
|---------------|----------------------|
| (1) イノベーション | (5) 事業の将来の見極め(施設の建替) |
| (2) 経営理念 | (6) 発想と方向の展望 |
| (3) 経営能力の評価基準 | (7) 人材の育成 |
| (4) 沖縄長寿企業の調査 | (8) 日本経済の不調の原因 |



企業の核の大切さ

(11 月のごあいさつ)

平成 23 年 11 月 4 日 (金)

来週から 3 週間の予定で北京外国語大学で簿記会計の授業をやらせていただくことになりました。最も心配なのは寒さですが、寒さに負けずに楽しく学んでこようと思っています。

先週、東京で開催された第 3 回アジア倒産再生シンポジウムに参加した。中国、韓国、日本の事業再生実務家が 300 人以上参加していたのではないかとと思う。主に弁護士などの法律専門家を中心に大学教授やコンサルタントなどが 2 日間に渡って M&A や事業再生に関して企業価値評価から労働問題まで 5 つのテーマでシンポジウムが行われた。それぞれのテーマは興味深く、チェアや 3 国スピーカーの事業再生に関するレベルの高さも圧巻であった。

中国や韓国における会社更生法等の施行は未だ日が浅く、試行の段階である面も感じたが、その M&A や事業再生の規模と迫力は日本の再生実務に勝るとも言えるものであろう。中国の市場経済体制の発展の中での事業再生や、アジア通貨危機を経て国家のデフォルト寸前から IFM の介入による経済立て直しを行った韓国の国家レベルでの改革の中での M&A や事業再生は単なる企業レベルを超えた産業経済レベルの視野と規模の大きさを感じた。また、日本における豊かな企業再生の経験は両国に有益な示唆を与えるものであると思った。

今回の後援主体の一つである事業再生実務家協会の会員として参加させていただいたが、自分のレベルや経験をはるかに超えた内容は、あきることのない有益な機会であった。ただ一点、シンポジウムの議論の中で、会計専門家として物足らなかった点は、会計専門家の参加が少ないせいもあってか、全体的に特に中国、韓国の事例において会計面での議論が欠けていたことだ。

M&A や再生に当たり、買収の原因や経営者の責任を始め、法務的な検討や再生手法や再生計画などとともに企業の会計的な正確さもスポンサーや債権者を中心に検討される。企業評価においても正確な会計実績の経歴や会計方針のレベルは基礎的な条件として企業評価を左右する。国際会計基準(IFRS)という会計のグローバル化と併せて、会計は企業の核となるものである。

シンポジウム後の懇親会において、海外の方も交えて海外に進出している法律家や証券会社の方々と話合う機会があった。

その中で、規制が多く、少子高齢化で縮小する日本市場は別として、日本企業の組織には魅力がある。投資機会に積極的で、投資資金を潤沢に有する中国、韓国にとって日本企業の持つ企業継続や組織の維持のノウハウ、それは新しい企業の展開にとって欠くことのできないものである。資金を有して、東アジアの優秀な人材のみによって企業を立ち上げても、企業らしい企業にはならない。日本の企業を買収し、その組織の良い所、凝縮した良い種子を、そこへ継ぎ木するような感じで東アジアへ進出し優秀な人材を糾合して事業を展開し拡大する。これが東アジアでの企業展開のノウハウであると感じた。

5. コーポレートガバナンス

(1) 統治機能と監視機能

琉球大学で、幸運にも観光産業学部長の牛窪潔先生のドラッカーの現代の経営の講読に参加させていただいている。

コーポレートガバナンスについて整理してみたい。

ドラッカーは現代の経営「CEO と取締役」の中で、「企業はその中央において、第一に統治の機関を必要とし、第二に監視と評価の機関を必要とする。企業の仕事、成果、文化は、トップを構成するそれらの二つの機関の質に依存する。」と述べている。即ち、トップマネジメントは執行機能と評価・監視機能であるとしている。また、「取締役会は、監視と評価と告発の機関である。それは企業が危機にあるときのみ、行動の機関となる。そのときにのみ、失敗したトップを解任し、辞職、引退させ、死亡したトップの後継者を選任する。トップの交代がなされたあとは、再び監視の機関となる。」としている。

企業価値を高めるコーポレートガバナンス体制が必要である。日本の会社は調和を重視する価値観が支配的である。構成員には集団内の軋轢を避けようとし、内輪の規範が外部の社会規範に優先する傾向がある。このような組織は活性化が不足する。企業価値を高めるにはマネジメント(執行機能)を充実させるとともに、評価・監視機能の健全化即ち、組織の腐敗を防ぎ、強味を維持するための外部的な規律が重要になる。組織には正常な統治と執行の機関とそれを評価し、監視する機関が必要であり、統治機能に問題がある際には、それを告発して改善・改革を行う監視機能を欠くことはできない。

財務省は24年度末時点の「国の借金」(国債と借入金、政府短期証券を合わせたもの)は1,085兆円になるとの見通しを明らかにした。これは23年度末と比較して126兆円の増加となる。高齢化で膨張が続く社会保障費や大震災の復興費によるものであり、4年連続で新規国債発行が税収を上回ることになる。GDPの2倍を超える巨額の借金、国債の売れ行きが鈍ることによる金利の上昇の恐れを考えれば、責任感のある国の運営とは言えない。

政府の役割は、会社的に言えば、マネジメント(執行)と説明責任(監視)である。このような責任感のない執行を行ない、また監視機能が働かないことは、ガバナンスの無視であり、組織にとって最も危険なことである。それは長年にわたって巨額の損失が隠されてきた「オリンパス」、「大王製紙」、「AIJ 投資顧問」などの最近の巨額不正の事例を見ると明らかである。

(2) 巨額の不正と内部統制

会計の最大の目的は**企業財産の保全**である。その一面は**効率的な経営**であり、もう一つの面は**不正の防止**である。最近、大王製紙、オリンパス、AIJ 投資顧問等の巨額な会計不正や破綻が連続して発生している。これらの事故の発生を防止し、経営者の暴走を止め、**ガバナンス**を確立するのが内部統制である。しかし乍ら、現実には起きている不正の発生は、企業における内部統制の評価と監査が有効に機能していないためだと言える。

会社法や金融商品取引法を初め、内部統制については、法律や多くの原則、指針等が基準化されている。その必要性が認識されたのは米国における巨額の不祥事による**会計不信**であり、その反省を込めて法制化された。

2001 年からエンロン、アンダーセン、ワールドコムを相次いで倒産に追い込んだ大規模な会計不正に対する失われた信頼を取り戻すために、2002 年に米国において **SOX 法(企業改革法)** が施行された。そのポイントは、経営者と監査法人が企業の内部統制とその開示の評価を毎年実行することであった。

米国に遅れること 4 年、西武鉄道、カネボウ事件などを経てわが国では金融商品取引法が法制化され、内部統制制度が導入された。すべての上場企業は、財務諸表に係わる**内部統制制度**を構築し、その**監査**を受けなければならないことになっている。それは手痛い被害に基づいた反省である。

巨額な不正が再発するのは物事の本来の目的が行われていないからである。内部統制の評価と監査の運用と重点の置き方が誤っているのではないだろうか。例えば、代表的な**内部統制基準**である「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」基準化されている多くの項目のうち基本的に必要なものは何かと言えただ一項目、全社的な**内部統制**の部分である。

全社的な内部統制の対象は、そんなに複雑ではない。①**財務諸表そのもの**、②**連結ベースの思考**、③**財産の保全**であり、これらの点について株主、取締役会、監査役、会計監査人等の法的機関が経営者に対して機能すれば、本質的な、或いは、巨額な不正は防ぎ得る。要は、これらの機能が当然のこととして、頭(経営トップ)に対して作用すれば、頭は腐らず、巨額な不正が起こることは少ない筈である。

結論として言えば、制度化された内部統制の評価と監査によってその**目的とする成果(財産の保全)**を図る**目的意識**と**不屈の順法精神**を持って業務を実施すべきである。上記の「あり方」を読んで多大のコストと時間をかけて構築した内部統制であるのに、労多くして実益の少ない内部統制基準の実施に停まっていることを反省すべきである。部分的で、細かくて、複雑なチェック事項ばかりに無駄なエネルギーと時間を浪費せずに、本来の目的である**経営責任(全社事項)**のチェックを実質的に行う、即ち**森を見る**ことを忘れないことが肝要である。雨の後の水たまりで釣りをするような実務や心構えでは魚は釣れないのである。

(2) 経営能力の評価基準

20世紀の初め、米国の農民層は、孤立した、未開拓の、独自の、巨大な市場であった。誰もが到達できなかったその市場へのチャンネルを求めるために、シアーズローバックは、農民のニーズと欲求に応える、正直なカタログと安価で信頼性のある大量の商品の開発と発送が出来る組織とシステムを確立し、全米一の小売業へと発展して行った。これはドラッカーの現代の経営の中の“シアーズ物語”に記述されているところである。

我が社の顧客は誰か、という問に対して、一人一人としては購買力の小さな、都市とは異なるニーズを持った孤立した世界の住人、農民と答を定め、その農民にとって価値あるものは何かという思考と探究を行った。そして我が社の市場はどこかとの問いに対しては、未開拓の農村市場と定義した。これを最重要課題として、通常のチャンネルでは到達できない市場への論理的な流通チャンネルを開拓したという成功の物語である。

ドラッカーはこれをイノベーションの成功例としてかかげ、このような企業経営の成功にはイノベーションとしての、市場、顧客の開拓、生産性の革新、新たな市場ニーズの発見等が必要であるとしている。

最近ある企業で、歩留率の改善に取り組むことによって億にも達する数年間の累積損失を解消するという例を見た。企業には様々な問題が発生するが、短期的には最も重要な解決すべき課題はたいていの場合、複数ではなくて一つである。この企業の例を見ても、経緯は必ずしも単純ではなく、特別な事情もあり老朽設備の更新は叶わず、数年間の問題点との継続した取組みの中で、歩留率の改善、それも設備投資なしの人的能力による改善がその出口であるとした。結局のところ、ふさわしい論理をより明確に、より一貫性をもって、より合理的に仕事に適用した結果、生産性の向上（歩留率の向上、1%が数百万円に相当する改善を4年程度で6%以上の改善を実現）が図られたのである。この企業は次のステップとして長期的な課題に取り組んでいる。

このような例を見、聞きして、経営能力を評価測定できるのは、イノベーション、即ち最重要課題への論理的な取組み、上記の例の場合には、市場や顧客の開拓と生産性の革新であると感じた。

イノベーションについても、市場や顧客の開拓や生産性の革新や、まして新たな市場ニーズの発見については、事前にはほとんど未知の世界への挑戦である。イノベーションの目標の設定を実りあるものにする方法は一つしかない。それはそれぞれにおいて、最重要課題を把握し、何を評価測定するか（課題とするか）を決定し、その評価測定の尺度（市場への到達、歩留率）を論理的に明確にして実行することであると思える。

4. 企業評価のポイント

(1) マネジメント思想の流れ

アダム・スミスが、1776年その著「国富論」においてピン作りを例にあげて、分業の効果を説明している。未熟練工は一日一本のピンすら作れないところ、これを18工程に分けると10人の工員は一日に一人当たり平均480本ものピンを作ることが出来る。同一工程の繰り返しと分業による作業の単純化と工具等の改良によるものだ。作業の適切な分割と結合は大きな生産性の増進を図る最大の原因だとしている。そして都市の工場には農村からの不熟練労働者が増加しその管理（いわゆる労働者の組織的怠業）が問題化するようになった。

18歳で工場労働者となり、後に製鉄所の技師長となったフレデリック・テーラー（1856～1915年）は、労働の不能率（組織的怠業）を見て、労働者が最速の時間で作業をしておらず、作業能率は3分の1から4分の1程度に抑えられていると思った。それは労働者が能率を上げると経営者は賃金を引下げる。それではいつまで経っても作業能率は上がらない。テーラーは労働者と経営者にまたがるこの問題を解決し、双方の満足を得るための努力をした。それがテーラーの①日々の高い課業、②標準的諸条件、③成功の高賃金、④損失負担の四原則による科学的管理法であり、我々が経営学で学ぶ最初の章になった。

1903年にフォード・モーターを創立し、コンベアシステムによる自動車生産を確立したフォード1世は自動車王と呼ばれた。それまで家を建てるようなやり方で組み立てられていた自動車生産の方法を見て、労働者は静止したまま組み立て作業を行う方が能率的だと考え、T型車に絞り込んでコンベアによる流れ作業によって、それまでにない規模で自動車を量産した。フォードは経営の目標を消費者への奉仕と労働者への高い賃金、つまり「低価格と高賃金」とし、①最良の材料、②運転が簡単、③パワーと安全、④部品の互換性による耐久性、⑤軽量で低維持費等により大衆車を目指し、その結果自動車は急激に普及した。

しかし、三つの生産方式は経営管理（マネジメント）という領域を主なテーマとして扱うことはなかった。即ち、人間の機械的な動作の効率化は扱ったが人間そのものの生産性をテーマとしては扱わなかった。企業が、「オーナーから部下」、「部下から組織」へと変化し、経営を人間の組織、即ち経営管理者（人的能力）の問題として扱ったのがドラッカーである。ドラッカーの経営学によれば、企業の組織を企業全体の目標に向けることが経営であり、①目標による管理、②仕事の組織、③組織の正しい文化、④CEOと取締役会の必要、⑤明日の経営者の育成、⑥健全なマネジメント構造の確立がそのことであるとされている。

ドラッカーの現代の経営は1954年の出版であるから既に古典である。経営は、時代の流れに変化して行く部分と変化しない部分があるが、次なる経営思想の流れはいかなるものであろうか。

“60秒でサッと読めます”

総合的な企業評価



(仕事に役立つ新しい会計 5)

平成 24 年 2 月 8 日 (水)

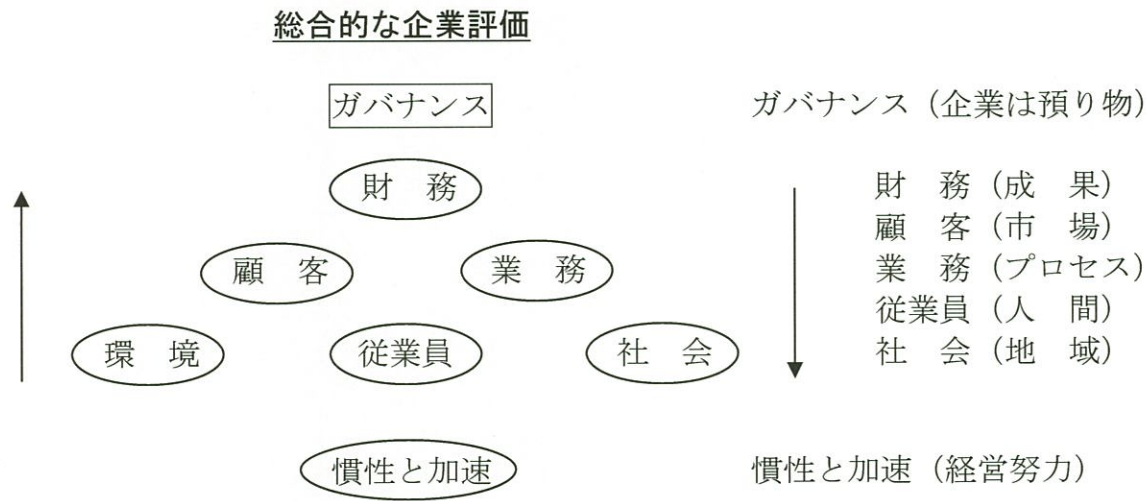
財務による評価が、企業評価の中心であることは疑いの余地はない。
しかしながら、財務は**結果的な面**が主であり、企業の**活動時点の評価**という点では充分とは言えない。また、**将来に関する視点**は弱い。財務で表現できない部分も加えた**総合的な企業評価**が必要になる。

一つには、BSC (バランススコアカード) の視点を加えることである。
財務に不足している顧客や市場、業務プロセスの安全性、効率性や人的資源の活用度など、財務を支える経営基盤を明確に認識する必要がある。即ち**顧客 (市場)、業務 (プロセス)、従業員 (人間)**の視点の追加である。

また、企業評価の見えにくい部分である**CSR (企業の社会的責任)**の視点も加えると企業の価値というものに**厚み**が加わる。
企業の存立基盤である社会と企業の経営資源の源である地球、即ち社会と環境の視点を加え、そしてそれを維持する**企業ガバナンス**で締めくくれば企業の評価は確実なものとなる。

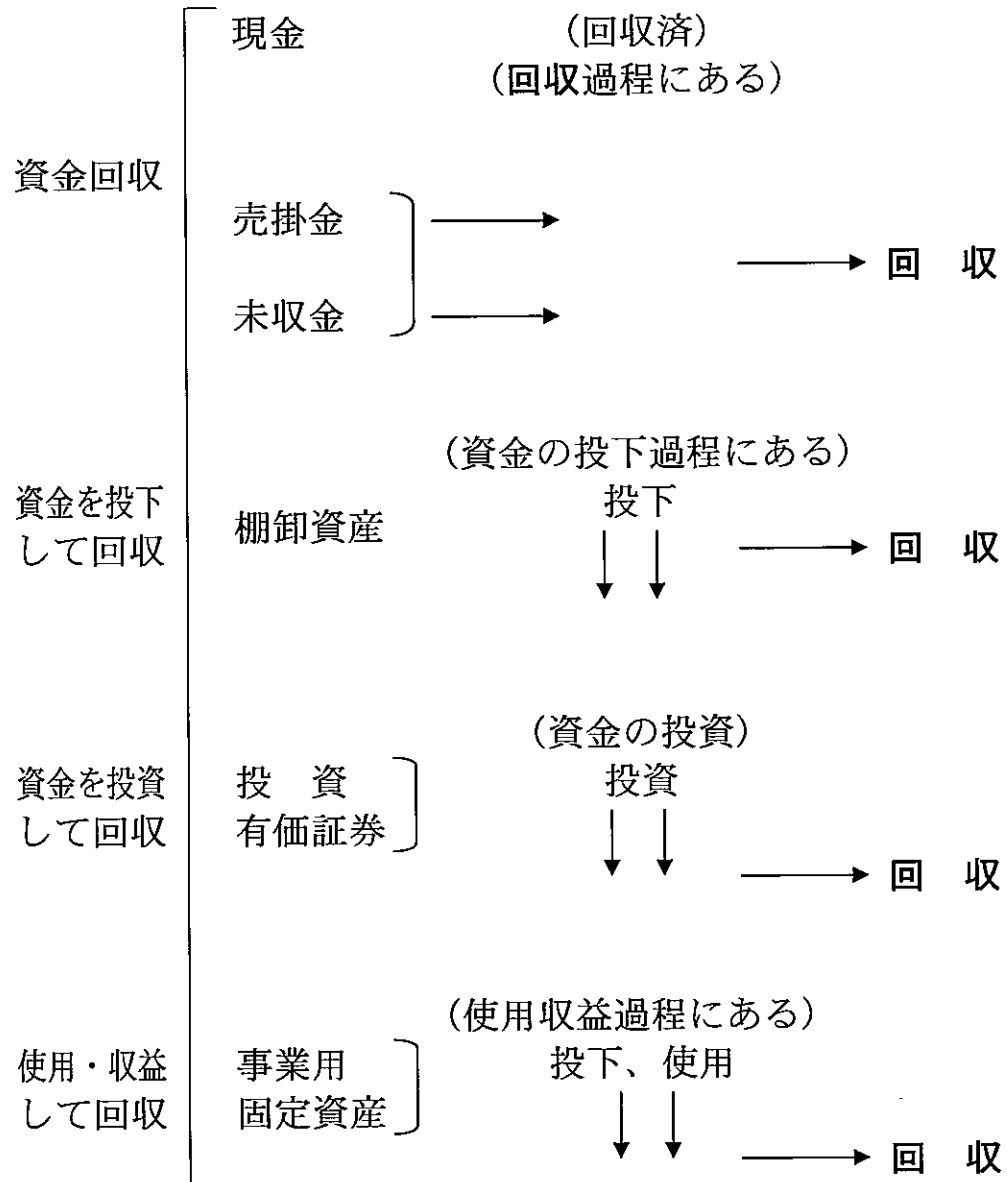
更に、将来に関しては、経営資源の活用による現状の基準速度 (**慣性**) の見極めと、経営の将来の可能性 (**加速**) の実現のための経営努力を測定すれば確実に企業を評価することができる。そのためには**微分と積分**の考え方を企業会計や企業評価に加える必要がある。

総合すると次のような図となり、これらが企業評価のために必要である。



B / S の構成要素

H24.4.8



N (15~16) 北京外大レジュメ (組織の役割)

A/28.02.22

3. フォアボールを出すピッチャー

キャッチャーの次郎が、立ち上がって怒りをにじませた震える声で「おれは…おれはもう、浅野の球を受けるのがいやです。おれはエラーに怒ってフォアボールを出すなんて絶対に許せないんだ。」

教室は一気に緊迫した空気がみなぎった。
その時、教室に大きな声が響き渡った。

「そういうピッチャーはいないんだ！」部員たちは、みんな、立ち上がっている監督の加地を見ていた。ふうふう鼻息を荒くして、更にもう一度言った。

「…フォ、フォアボールをわざと出すようなピッチャーは、う、う、うちのチームには一人もいない！」

4. 人の強味を生かす

「秋の大会」をきっかけに、野球部は生まれ変わった。新しい何かへと変化した。特に浅野慶一郎が別人のように変わった。一番に練習に出るようになった。みんなも少しだけ熱心になった。野球部はこの時、みなみが入部してから初めて緊張感というものがみなぎり始めていた。

準備はできていた。この時のために、「野球部とは何かを定義し」、「目標を決め」、マーケティングをしてきたのだ。「お見舞面談」を実行し、顧客である部員たちの現実、欲求、価値を引き出してきた。また、専門家である監督の通訳になった。今が成長の時なのだ。

インシン/をかけるとき、

「人を生かす！」それが、この頃のみなみの口癖になっていた。一日 24 時間、どうやったら人を生かすことができるか、そのことばかり考えていた。

野球部が練習をさぼるのは、それが魅力に欠けるということだ。
部員たちが練習をさぼっていたのは、「消費者運動」だったんだ。
テーマは「部員たちがボイコットせず、出たくなるような練習メニューを作る」であった。

企業とは何か

2014.11.17

I 産業社会のあり方

- (1) アメリカの信条（自由企業体制） *AmeyV, #KSV*
- (2) アメリカの現実
- (3) 中国を把握するような大きいテーマ
- (4) 企業と社会との関係
- (5) 企業と企業内の人間との関係

1. ジャーナリズム（時事問題）

壁新聞

ローマ、中国唐朝、明時代、清朝まで

17世紀ドイツ、英字新聞

ラジオ

新聞は速度には負けなかった

TV

紙の速度 > ラジオ、TV の速度

IT

しかし、IT は紙の速度を超えた

新聞はウェブに浸食されている

紙の速度 < ウェブの速度

2. 自由主義経済体制

(1) いかに存続させるか、いかに機能させるか

(2) 政 府 — 企業を所有する時には理由と歯止めが必要

(3) 価格—権力ではなく消費者が決定する — 需要が決定する

(4) 企 業 — ①産業技術

②大規模事業体

③産業技術が必要とする

④社会組織 — 問題を生み解決する

人の生活と生き方を規定し方向づける

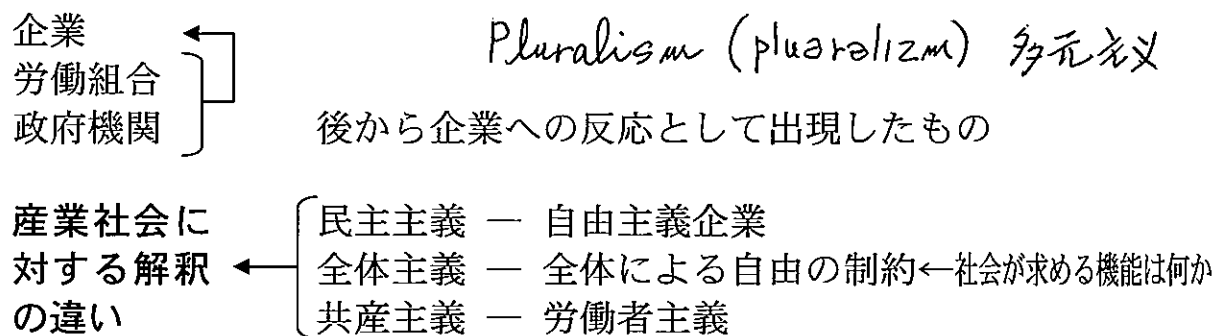
⑤平均ではなく代表的存在 — 今次大戦で説明された

⑥アメリカの企業（戦時生産への転換という奇跡）

3. 生活水準を規定するのは企業

研究開発やそれを担うのは企業

戦争が、経済と技術を規定できるものは企業であるとした



4. 事業体としての企業の問題

- (1) 経営政策に関わる問題
状況の変化と問題の発生に対する柔軟さ
- (2) リーダーシップに関わる問題
経営のスペシャリスト、充足、訓練、テスト
ゼネラリストとなることができるか
- (3) 経営政策とリーダーに対する評価の問題
景気に左右されない客観的な尺度が必要
- (4) 企業の社会的信条

5. 企業の三つの側面と調和 (政治学的分析)

(組織) 17章

- (1) 事業体としての企業 (事業としての責任を果たす)
自立した組織と三つの課題(See7) 成果を出す
- (2) 企業内部の関係 (社会の信条と約束の実現に貢献する)
社会の代表的組織として社会の信条と価値に応える
社会との約束 命令系統が強い
- (3) 企業の目的と社会の機能 (社会の安定と存続への貢献)
企業の目的と社会からの要求の整合性
対立か公益の実現としての調和か
企業の成果としての利益との関係 明確な人材育成
社会の観点から見た企業の成果たる財、サービスの生産との関係

6. 調和がすべて(重要性)に化せる

三つの調和がなければすべて失敗する

- (1) アダムスミスは政治上の努力なしに必然の神の表現
レッセ・フェールの発見
- (2) レッセ・フェールは自然に結実するものではなく政治的な
調整の努力が必要である
- (3) 政治とは妥協のない利害の調和
すべての努力はそのうちの一つ、連邦破産法に明らか

7. 企業とは何か (社会的存在)

- (1) 利益をあげ
 - (2) 財、サービスを生み出す
 - (3) 企業の存続のためには — 株主、債権者、従業員 —
すべてが犠牲になる — 連邦破産法
- 成果を上げる
命令系統が厳格
マジョリティを育てる

8. 企業とは人間組織である (近代大量生産の本質)

- (1) 機械と原材料の集積ではない
- (2) 産業生産の原理に基づくところの人間組織、社会的存在
- (3) 大量生産の本質とは (平時生産から戦時生産への転換)
 - ① 1942 年～43 年
最初は、手持ちの設備と原料を中心に考えたが、
 - ② 戦時生産へ
必要な人間組織を手に入れば、ほとんど直ちに設備
を設計し、工場を建設し、原材料を調達しうることを
理解していなかった
 - ③ 奇跡は大量生産の原理にあった (イノベーション)
それは設備に関わる原理ではなく、人間組織に関わる
原理であったことを発見した
 - ④ 成功物語
海軍が大量の戦闘機を必要 — ボタン工場を改造、
5/20 壊し、6/1 新設備入替、6/15 第一号機完成、月産
200 機の生産体制を確立
方法 — 未熟練労働者の募集、共通部品による戦闘機の設計、組み立て
作業の統合、工場を見たこともない人の訓練、単純な反復作業

- ⑤ 要はやる気（戦時）であり、人間労働と機械と部品とのチームワークの結合
これが**大量生産の原理**である

(4) 企業とは人間組織である

企業の経済的な機能と社会的な構造を規定するのは人間組織である

設備や工場を企業価値とするのは人間である

(5) 大量生産の本質

コンベアベルトに大量生産の本質があるのではなく、

①人と人との関係 ②人と工程との関係 ③統合と分析 ④結局は人間組織にある

（歴史上、初めて来た）

9. 大衆が手にした所有権（年金資本の株式所有）が、
カバヤンスといふ 規制制度化されている。

10. 社会主義は、富を創出すること、社会のサービスを提供することでもなかった。

他方、資本主義は、経済以外のことはすべて無視してきた。

ドラッカーの思考

H22.10.14

マネジメント：「組織に成果をあげさせるもの」

事業の生産性：①今日の事業
(マーケティング) ②明日の事業
(イノベーション)

企業の使命：「特定のニーズを満たすために存在する」

顧客のシフトとは、多角性、低価格、高品質

顧客の創造：「特定の使命に従って、特定のニーズを満たし続ける」

マーケティング：「ひとりで売れてしまうようにする」

イノベーション：「新しい富や売上を生み出すこと」

利益とは：「成果のバロメーター」「リスクの保険」
「労働環境形成の原資」「社会サービス等の原資」

体系的廃棄：「今の全活動を実施しないと仮定する」

↓

「答がノーならその活動は廃止する」

コーポレート・ガバナンス

成果をあげること

成果をあげる組織を作ること

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8章 強みの棚卸しをする (152～頁を読んで)

ドラッカーは、「責任ある立場のマネジャーはみな、強みを重視する義務を負っている」と明言していた。「強みよりも弱みに目を向け、『何ができるか』ではなく『何ができないか』を出発点にすると、組織の士気はこれ以上ないほど低下するだろう。あくまでも強みを重視しなくてはならない。…弱みを出発…にしたのでは最悪の失敗を招く」

これは理屈に合っているように思えるし、直感的に理解できそうでもある。ところがマネジャーの大多数は、強みを伸ばすのではなく、弱みを克服することに明け暮れている。しかも、大組織のほとんどはこのような行動パターンを助長するばかりか、公式、非公式の業績評価や業務プロセスに織り込むことにより、すっかり定着させてしまっている。この結果、マネジャーたちも、部下の強みを伸ばすのではなく、欠点に目を向ける姿勢を身につけるのだ。

(152～153 頁から引用)

デビル、カーネギー 人を動かす

原文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圯地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战。途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。故将通于九变之利者，知用兵矣。将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

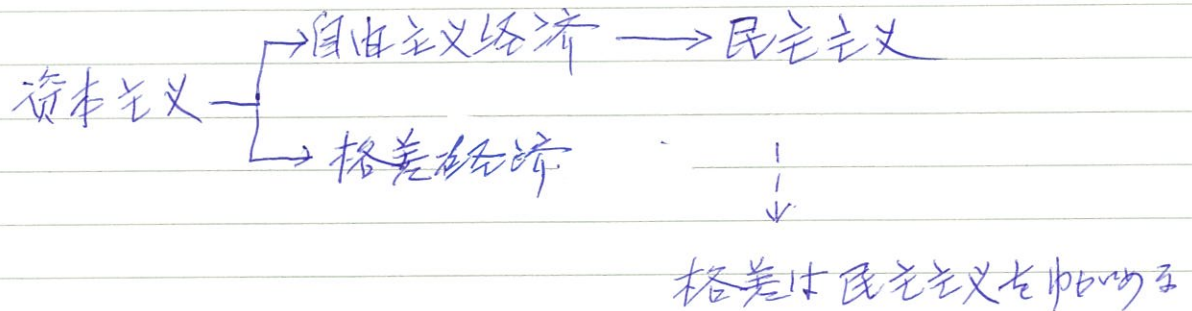
是故智者之虑，必杂于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

故用兵之法：无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

15. 資本主義を超えて



ⅴ) 所得格差への警告

経済陣営の大半を懐に入れた、大量のレイオフを行う

所得格差が 20 倍以上 ・・・ 慣りとシテケ

(二) 3つの市場

- ① グローバル市場 (膨大なリーマンショックの動き)
機関も個人も巻き込まれる
- ② 国内市場
- ③ 地域市場

供給側の支配から 需要側の支配 ・・・ 逆転

ⅴ) シェンポーター

経済活動の現象は 創造的破壊による動的な
不均衡

市場は本質的に不安定なシステムであり

不安定である以上、何者といえども自分の行動基盤と
既存の市場に置くことはできない

かつては、長く馬上にあれば何かに制された。

今日では、5月内5月にも制されたらダメ。

道を変えよ、外のことをしてあげよう。

(4) 政府の限界 何していることと何していないこと

① 政府は国防において重要な役割を果たす

② インフラ整備のために財源を確保する

しかし、金融危機を助けないように

③ " ジェニニイの問題を解決できない

④ " 5月にも全日一律に解決できない

⑤ " 問題を一律に扱わなければならない

(5) 宗教の多元化と口業からの自由 (アメリカ)

ジェニニイへの取組の強化

(6) 辛亥革命後の都市化の混乱 と 社会的緊張

そのテンポの速さ

(7) 華北はまさに一つの 経済大日 である

シンガポール、台湾、香港

上海、天津、北京、青島、大連、長春、ハルビン、ソビエト連邦

(8) 中国 - 50年ほどの内戦

毛沢東の革命(1949年)から 50年が経過した。

原因は、飢饉に悩む農民、それらの労働者

行きどころのない人々、 / 人口の流動人口

(9) 日本は劇的な転換が得意である

(10) 21世紀最大の不安定要因。

人口構造の変化

特に少子化 (高齢化社会)

8

Excel 関数

No. 2016.02.20

Date

参考書 Excel関数1.事典 2011.9.技術評論社刊

1. SUM Σ 商品の売上合計

2. SUMIF 検索範囲 検索条件 合計範囲
条件に合う数値を合計する

3. SUMIFS 合計範囲 検索範囲1 検索条件1
検索範囲2 検索条件2
商品Aの行(列)で、かつ未納日に対応する範囲の売上

1. 三角、指数

(1) 度をラジアンに変換する RADIANS

RADIANS (180) 3.14159... π ラジアンとは、半径1の円の 円周 2π を基準として角度を表わいたもの 360 2π

(2) ラジアンを度に変換する DEGREES

DEGREES (π) 180ラジアン [π , 3.14159...] に対する角度は 180 と取る

(3) 数値の絶対値を求める ABS

ABS 関数は、数値から符号 + - を取り去る

(4) SIGN 数値の絶対値を求める

(5) 平方根を求める SQRT

SQRT(2) $\sqrt{2}$ 1.4142.....

(6) 円周率 π の数値を求める PI

$PI()$ π の近似値を返す

(7) π の倍数の平方根を求める $SQRTPI$

$SQRTPI(2)$ 2 に π を掛けた値

(8) 指数関数を利用する EXP

EXP 関数は、定数 e を底とする [数値] 乗を返す

(9) 自然対数を求める LN

$LN(2)$ (2) の自然対数 0.693147181 を返す

(10) 数値のべき乗を求める $POWER$

$POWER(2, 8)$ 2^8

(11) 指定する数を底とする対数 LOG

$LOG(128, 2)$ $2^7 = 128$

$7 = \log_2 128$

(12) 10を底とする対数 $\text{LOG } 10$

$$\text{LOG } 10(2) \quad 10^{0.301} = 2$$

(13) 角度の SIN を求めよ SIN

$$\text{SIN}(\pi/4) \quad (1/\sqrt{2})$$

指定した角度の SIN (正弦) を返す

(14) 角度のコサイン(余弦)を求めよ COS

$$\text{COS}(\pi/4)$$

(15) 角度のタンジェント(正接)を求めよ TAN

$$\text{TAN}(\pi/4)$$

2. 統計(1)

(1) AVERAGE 数値の平均値を求む

AVERAGE (数値1, [数値2, ...])

(2) AVERAGEIF 条件を付けて数値を平均する

AVERAGEIF (住所, "東京", 年齢)

住所の東京の行(又は列)の年齢を平均する

(3) AVERAGEIFS 複数の条件を付けて平均

AVERAGEIFS (年齢, 住所, "東京", 性別, "男性")

東京の男性の年齢の平均

(4) GEOMEAN 数値の平均(相乗, 幾何)

GEOMEAN (12%, 9%, 16%) 12%

(5) HARMEAN 数値の調和平均

HARMEAN (3, 4, 6) 4

(6) TRIMMEAN 数値から異常値を除いた平均

TRIMMEAN ({-10, 1, 2, 3, 4, 5, 10}, 0.3)

③ 統計 (2)

(1) STDEV 標準偏差を求める

引数を母集団の標本とみなして、標準偏差を求める

STDEVP

STDEVA

STDEVPA

(2) VAR.S データの分散を求める

VARP

VARA

VARPA

(3) AVEDEV 数値の平均偏差を求める

AVEDEV (9, 10, 11) 平均偏差 10

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n |x_i - \bar{x}|$$

(4) DEVSQ

数値の偏差の平方和

DEVSQ (9, 10, 11) 偏差平方和 2

(5) SKEN

データの歪度

skew (skju:) 曲が、非対称

SKEW (10, 20, 40, 60)

歪度 0.48

(6) KURT

データの尖度

kurt (k3:to) 曲がった、異形
kurtosis

KURT (10, 20, 40, 60)

4. 日付、時刻

(1) DATE

指定した日付

DATE (2012, 4, 1)

2012/4/1 を返す

(2) DATEVALUE

文字列を日付値に変換

DATEVALUE ("2012/4/1")

4/000 を返す

(3) TODAY

現在の日付を表示

TODAY()

(4) NOW

現在の日付と時刻を表示

NOW()

(5) TIME

指定した時刻

TIME (18, 5, 1)

(6) TIMEVALUE

文字列を日付値に変換

(7) DATESTRING 西暦日付 → 和暦

DATESTRING("2012/4/1") 平成24年4月1日