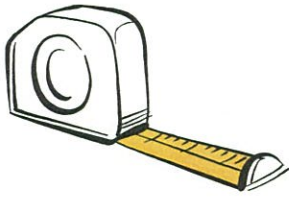


第3回 プロセスと成果の計算

(新しい行動・成果の計算)



会計と経営のブラッシュアップ
平成 28 年 4 月 18 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。(ABC マネジメント革命 R・カーパー外著 KPMG ビート・マーウィック訳 日本経済新聞社刊)
(明日を支配するもの PF ドラッカー著 上田惇生訳 1993.3 ダイヤモンド社刊) **販売革新**
(ネクスト・ソサエティ PF ドラッカー著 上田惇生訳 2002.5 ダイヤモンド社刊)

I. ABC 原価計算

情報とはデータでなく、作るもの
行動に役に立つもの

情報を主たる武器として使いこなす時代 (情報革命)

われわれはようやく道具としての情報を理解できるようになったばかりであり、情報のための市場は、まだ混沌状態にある。

新聞や会計士会というは？

情報の供給側も需要側も整備されていないが両者は一体となりつつある。そして IT 主導でなく、会計士や出版人主導の本当の情報革命が起こる。

そのとき、組織も、個人も、あらゆる者が、自らの必要とする情報が何であり、いかにしてそれを手に入れるべきかを考えなければならない。情報を主たる武器として使いこなすことができない時代が来る。

コンセプトの改革

1. コストの計算から成果の管理へ

ABC 原価計算は、事業のプロセスについてのコンセプトとその評価測定の方法が従来の原価計算とは根本的に異なる。

- 日本の原価計算は、
個々の作業のコストの和であった。

活動や作業の消耗を測る

新しい原価計算は、
プロセス全体のコストの計算である。

ABC 原価計算は、原材料や資材や部品が工場に到達したところから、製品が消費者の手元に達した後までのプロセス全体を把握する。

たとえば、消費者が負担していようともいなくとも、倉庫管理や拠点の設置やアフターサービスのコストまで、製品コストの一部としてとらえられる。

機械の遊休時間や出荷の待ち時間…何もしないコストも計算する。かつての原価計算が把握できず、してこなかったコストこそ、何かをすることに伴うコストの匹敵する大きさである。

コストの管理→成果の管理 (事業と経営の管理へ)



「未来」と「すでに起った未来」

(6月のごあいさつ)

未来は個々の事象の積み上げ

平成 25 年 6 月 1 日 (土)

もう 6 月になってしまった、という感じがしています。
今回もまた、北京外国語大学で経営学の講義をさせていただいています。

過去－現在－未来は、連続した時間のなめらかな一本の線なのだろうか、それともなめらかでない個々の事象のかたまりなのだろうか。過去から現在を見てみると一本の線のような気もするが、個々の事象が積み上がって現在というものがあるとも思える。一本の線でない未来を、現在の連続として予測することは不可能とすれば、中長期経営計画というものは、計画したことを未来に起こさせようとする無駄な経営努力である。しかし、未来に挑戦するのが経営である。問題は、その確実性である。

「われわれは未来について、二つのことしか知らない」。「(1)未来は知ることはできない。(2)未来は、今日存在しているものや、今日予想しているものとは違う」とドラッカーはその著「創造する経営者」の中で述べている。あたかも、未来を予測することには意味がないと断言しているような感じがする。しかし、未来を築くための仕事は意義があり、その目的は、明日をつくるために、今日何をなすべきかを決定することであると言っている。これは、現在こそが重要で、未来に備えよということである。未来へ踏み込むことは不可能で意味はなく、決定できるのは今日の仕事である。今日何をすべきかということを認識し、経営努力をすべきである。

未来は予測することはできないということとは別に、ドラッカーは、「すでに発生してしまった事象の未来における影響を見通すことはできる」と言っている。一定のタイムラグはあるが、人口・社会・人の意識・知識等が変化すれば、その変化が次の変化をもたらす。その比較的精度の高い次の変化を体系的に見通し、事業機会とする経営努力は可能である。重要なことは、すでに起こった未来を確認することだ。すでに起こってしまい、もはや元に戻ることはない変化、しかし、この先重大な影響力をもつことになる変化でありながら、まだ一般には認識されていない変化を知覚し、かつ分析する。分かりやすい例として、人口構造の変化が市場競争に及ぼす影響、小学校の建設や保育所の待機児童の数、或いは少子化がもたらす地方の過疎化。ジェフ・ベゾスが、1994 年 30 歳の時に WWW(World Wide Web)の利用率の増加を見て、e コマース事業が将来大きなビジネスチャンスとなると考え、1995 年 7 月 Amazon.com をスタートした先見の明。などリードタイムにより予想のつくものがある。日本の財政の悪化(赤字国債、歳出超過の継続、拡大)が国債の暴落を予想させることは詳細に分析対応すれば事業機会となる筈だ。

結局、未来に挑戦する中長期経営計画は、(1)未来において、計画したことを起こせることに時間と資源を投入するリスクのある空しい経営努力であり、(2)実のあるのは、すでに起こった未来を認識し、分析してその影響を見通し、時間と資源を投入する可能性のある経営努力であるということになる。

未来— (1)予測をしない、---、(2)事業の一本の線ではないので、未来は予測してある (3)事業の機会

限界費用と社会を読み

シシニー・リフキン著 柴田裕之訳 NHK出版 2015.10.31

資本主義は今、新技術を生み出しつつある、という。

資本主義で成り立つことにより
失敗、共有型経済（シェアリングエコノミー）へ移行する、という。

資本主義は本質的矛盾をかかえていて、企業は生産性を上げ、利益の向上を目指す。その利益を上げる（効率化を進める）ために、機械化・自動化の人件費を消して行けば、費用（加圧）が減る。そうすると景気が悪くなり、結果として経済が回らなくなる。

加圧（限界費用）と加圧 資本主義経済の衰退を招くという

資本主義社会においてすべての国が商業的交換に組み込まれ、人々は市場の中で競争を繰り返している。アダム・スミスやセーイ、ニートンカネにより、需要と供給は均衡し、経済活動は永遠に持続するとされた。

この過程に新しいテクノロジーやイノベーションが投入されて、世界は何より永続機関のようになって人類の生活を回してやる。

しかし、この機械化の過程を力をつけると競争の下で生産を制限する前に限り生産性を最適状態まで押し上げると限界コストはゼロに近づくことになる。極端すると製品やサービスのコストはゼロに近づくことになる。資本主義の命脈とも言える利益が枯渇する。

成功することにより、失敗し、産業革命の結果、19世紀初期に出現した資本主義は、20世紀の半には生産の地位を降り、市場を拡張した世界、共有型経済、相互依存の

4. イオンモール

(1) 主なモール

名 称	所在地	開業日	敷地面積 m ²	売場面積 m ²	テナント数 店	駐車台数 台	来場客数 万人
幕張新都心	千葉市	2013.12.20	192,000	128,000	360	7,300	3,500
岡山	岡山市	2014.12.5	46,000	92,000	356	2,500	2,000
沖縄ライカム	北中城村	2015.4.25	175,000	78,000	220	4,000	1,200

(2) 沖縄ライカム

- ① 全体のモール数は 120、主なもの 20 余
- ② 沖縄ライカムは、規模で 3~4 番目、集客力で 5 番目、販売額で 13 番目と言われている
- ③ モールの起源は、イスラムのオアシス、砂漠の中の街
- ④ 入場者で目立つのは、子ども、老人、外人 (サンレーは若人)
- ⑤ モールは、GMS、SC からの新しい発展形態 (リキボツは三和者)
- ⑥ イオンモールの売上は賃貸料収入のみ
- ⑦ サンレーのインプロビスとの違い

(3) アウトソーシングの時代

中内氏革の仕入／安売
主婦の店ダイエー
→大型セルフサービススーパー
GMS 高級化
モール

仕入最重視

安い仕入大量販売

大量販売

賃貸 仕入、売上なし

(4) 事業機会

「すでに起こった未来」は事業機会となる

2. サービス業における成果

間違っていたのは手法ではない。前提だった。

サービス業や小売業ではコストは一種類しかない⁴⁵
(例えばスーパー店舗のコスト)。それは、事業の全プロセスに関わるコストである。しかもそれは固定コストである。このことを正確に理解する必要がある。

これまで行ってきた固定コストと変動コストの区分は、サービス業では意味がない。

ABC 原価計算では総コストは固定しており、かつ資源間の代替は不可能であるから、問題は、すなわちコストは事業のプロセス全体にあるとする。こうしてプロセス全体のコストを管理し、コストにかかわる情報を手に入れ、成果を管理することができるようになる。

銀行業においては、いかなる作業がコストと成果の中心になっているかを検討できる。答は顧客へのサービスである。銀行業務において、顧客一人当りのコストは固定コストである。したがって、顧客一人当りの成果、すなわち顧客に提供するサービスの量とその組み合わせが、銀行のコストと利益を左右する。

大規模小売業にとって陳列棚は固定コストである。従って、一定期間における一定量の陳列棚からの利益を最大にすることが、マネジメントの主たる仕事である。こうして、成果を管理することで低価格と小利幅のもとにおいても利益を増加させることができる。

研究活動においても、コストを数字で把握し、管理し、成果と関連づけることが可能である。

製造業においても、サービス活動のコストを明確にすることによって、顧客を獲得し、維持するためのコストについて、新しい見方ができる。

3. 経済連鎖全体のコストの管理

法人としての企業は、株主や債権者、従業員や税務当局にとっては現実の存在である。しかし経済的には虚構にすぎない。

市場で意味があるのは、経済的な現実であって、プロセス全体のコストである。誰が所有しているかは関係ない。

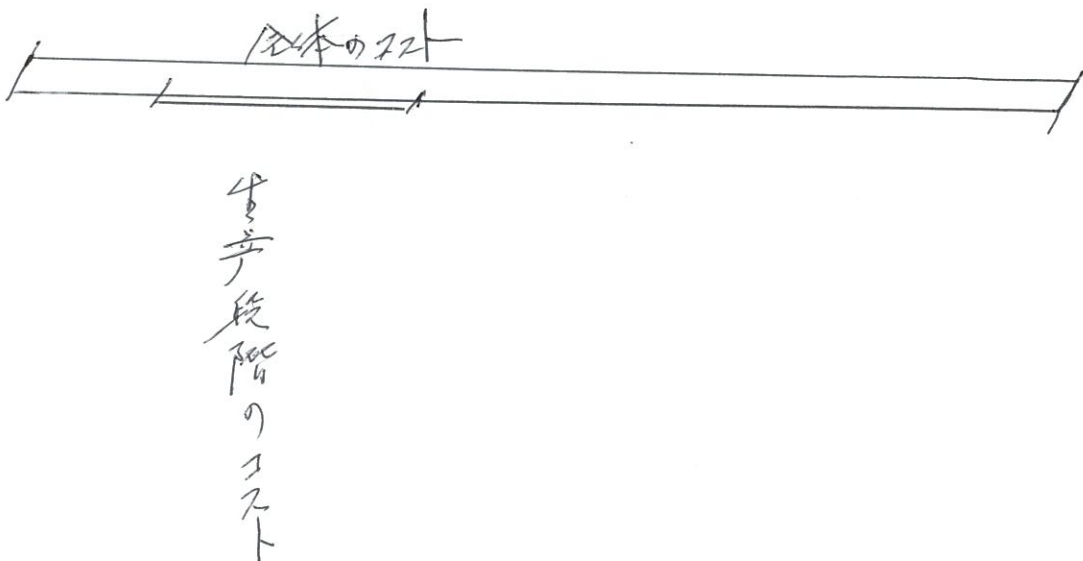
新しい原価計算は製造業の経済学であり、その目的は、製造を事業上の戦略と一体化することである。

旧来の原価計算 三本の柱の一つ

- (1) 科学的管理法
- (2) 組立ライン
- (3) 原価計算 …… この原価計算が GM や GE を世界のリーダーとしての競争力をもたらした。

現行方式の四つの欠陥 (See 10P)

- (1) 直接労働コスト中心の計算
- (2) コスト削減の目標→直接労働コストの削減
- (3) 生産時のコストしか把握できない
- (4) 工場を孤立した存在として扱っている



4. 価格主導のコスト管理

コスト主導の価格設定→価格主導のコスト管理

コストに利益幅を上乗せするコスト主導の価格設定ではなく、顧客が進んで支払う価格を設定し、商品の設計段階から許容されるコストを明らかにすべきである。

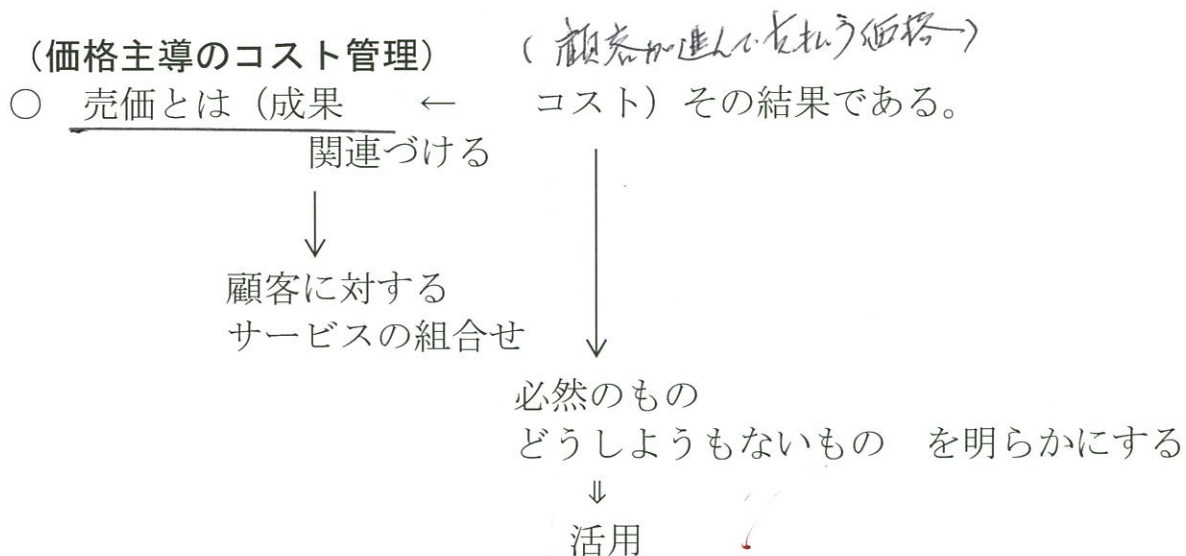
(コスト主導の価格設定)

× 売価 ← コスト+利益

(価格主導の価格設定)

△ 売価 → コスト+利益

(価格主導のコスト管理)



このような**経済連鎖全体のコスト管理**を行わなければならない。さもなければ、いかに自社内において生産性の向上をはかろうとも、コスト上の不利は免れない。

原価計算による製品イノベーションと製品の改善

しかし、これらの改善が、改善のための努力が、いずれも従来の原価計算の枠内で行われたため問題は残されたままになっていた。

新車と中古車

新車

中古車

(購入時)

高価になる

現物を比較検討する

安価になる

ネット情報で取りこめる

(販売時)

顧客のニーズに条件は

合致させる

顧客の条件に合致しにくい

条件を併結しても効果がない

現物の併結は

極めて容易、不用

顧客の要望に合う

現物の併結は難しい

併結の大変

(結果)

情報が充実して

いささ

ネットで購入できる

情報の不足になる

現物

5. 富の創造のための情報

企業が収入を得るのは、コストの管理ではなく、富の創造によってである。
これが新しい会計に反映されなければならない。

新しい会計には、事業をマネジメントするために、

①基礎情報、②生産性情報、③強み情報、④資金情報、⑤人材情報などの富の創造のための情報を豊富に提供できるシステムが不可欠である。

企業は清算のために経営しているのではない、富を創造するために経営している。事業をマネジメントするにはこれらのためのツールが必要である。

①基礎情報

キャッシュフロー、在庫台数と販売台数の比、金利支払いと収益の比、売掛金と売上高の比など、定期健康診断、すなわち体重、脈拍、体温、血圧に該当する。情報が異常ならば、発見し処理すべき問題の所在を教える。

②生産性情報

肉体労働者、サービス労働者、知識労働者などすべての働く者の生産性を測定した情報である。

EVA（経済的付加価値）を超えることが富を創出したことになる。EVAは、資金コストを含むあらゆる種類のコストについて、付加した価値を把握することによって、生産要素すべての生産性を測定する。

EVAから価値をもたらした。製品、サービスから、そのうまくいっている理由を学び考えなければならない。
理由

もう一つの手法はベンチマーキングである。それは自社の仕事を業界で最高の仕事ぶりと比較することである。自らの生産性を把握し、コントロールするために、何が原因で、格差が生じるのかを明らかにしなければならない。リーダー的な地位にあるものと同じ水準の仕事ができなければ競争力は維持できない。

③強み情報

機会の発見である。自社の強味と成功、自社の弱味と失敗を明らかに説明する必要がある。自社の中核的卓越性（コアコンピタンス）を明らかにできなければならない。日本メーカーの電子機器を小型化する能力、GMの80年に渡る企業買収を成功させる能力、スウェーデンの医薬品メーカー、アメリカの特殊工作機械メーカー…など。
その卓越性と競争の理由

自社の工作機械は、技術的にきわめて高度であるにもかかわらず維持補修が簡単だった。あるメーカーはこの発見を全製品に利用したところ今までに

取引のなかった膨大な市場を得ることができた。

自らのイノベーションを^{組織化、体系化}し、評価するシステムが必要である。一定期間における業界全体のイノベーションを調べあげ、本当の成功と言えるものを明らかにし、何故それらの機会を逃したのかを確認する。

④資金情報 ^{投資}

投資案について、(イ) 収益率、(ロ) 回収期間、(ハ) キャッシュフロー、(ニ) 現在価値、(ホ) 予算対比表…等が必要である。今やこれらは、パソコンで数分で計算できる。

これらの投資案を検討し、

投資が約束の成果をもたらさなかったとき、何が起こるか。

投資案件の60%は失敗する。投資が成果をもたらさなかったとき重大な損失が発生するのか、さしたる損失は出ないのか。

投資が成功し、成果をもたらしたときには何をしなければならないことになるのか。

さらに、成果についての期限、いつまでに何を期待するのかを明らかにしなければならない。

政府の諸々のプログラムについて、このようなフィードバックを当然のこととしてしていたら、はるかにましなものが実現していた筈である。

⑤人材の獲得と育成

米軍は人事の決定するためのシステムを確立している。

ロ-マのシステム

軍では、将校の配属に当って、期待するものを明らかにする。

そして、期待に基づいて実績を評価する。さらには配属のプロセス自体を評価する。富を創造するためには、人材の配置についても体系的な取組みが必要である。

ロ-マ軍の兵隊性同い

6. 成果が生まれるところ

以上、5つの種類の情報は、現在の状況について教える。

すなわち、**戦術**を教える。

戦略については、外部環境についての組織的な情報が必要である。

戦術 <u>(内部的なもの)</u>	戦略 <u>(外部的なもの)</u>	(孫子はどちらを) 重視したか
------------------------------	------------------------------	--------------------

戦略には、市場、顧客、非顧客、産業内外の技術、さらには国際金融市場、グローバル経済についての情報が必要である。それら外の世界こそ、事業活動の成果が生まれるところだからである。

組織内部には**コスト・センター（見える）**があるにすぎない、**プロフィット・センター（見えない）**は外部の顧客にある。

すなわち、**変化はつねに組織の外からやってくる。**

自社の店舗で買物をしてくれる人たちについては知ることができる、しかし、重大な変化に発展して行くのは、外の世界の非顧客の世界である。業界、産業すら、その変化は50%以上は、それぞれの産業の外からやって来る。

外の世界を知る必要がある。

90年代における日本企業のカリフォルニアにおける不動産投資の失敗は、土地の用途規制や税制についての初歩的な情報の不足に原因があった。

致命的な誤りの原因は、税制や社会規制、消費者の好みや流通チャンネル、知的財産権などの経営環境が、自分たちの考えるようなものであるにちがいない。あるいは、あるべきであるという前提に立つことにある。

そのような前提に疑問を投げかける情報を手に入れるシステム、期待する情報を提供するだけでなく、**正しい疑問を提起する情報システム（会計）が必要である。**

だが、そのためには、そもそも自らが必要とする情報が何であるかを知らなければならない。

何故、ドラッカーは改革された会計に期待するのか？

7. 仕事に必要な情報

競争相手についての情報収集を意味する企業諜報にとどまってはならない。

仕事に必要な情報を手にするためには、

- (1) 共に働く者や部下に対し、提供すべき情報は何か
- (2) 自分の必要とするべき情報は何か

を共通の課題に焦点を合わせた、コミュニケーション（人間関係一般）の観点から入手する必要がある。

従って、先ず考えるべきは、自分が何を必要とするかというよりも、人は自分に何を求めるか、それは誰かという点である。

8. 情報の体系化

整理して体系化（目的を明確にして…それが会計か）しないかぎり、データは情報とならず、データにとどまる。

ジャック・ウェルチが 1981 年に CEO に就任して以来 GF は世界でも最高の成長をみせてきた。

その成功の大きな原因の一つが、事業ごとの業績データを、目的によって、異なる形で情報の体系化したことであった。

- (1) 事業ごとに財務上、マーケティング上の数字を明白にした
- (2) それらを長期的な戦略のための数字として使った
- (3) それらをイノベーションの実績をみるために使った
- (4) そして、事業部門の経営陣の昇給とボーナスの査定に使った
- (5) 事業部門のそれぞれの人材開発の実績を知るために使った
- (6) 事業部門の経営陣の昇進判断の材料として使った

情報の選別と体系化の基本

と取組む

- (1) それぞれの優先順位による情報の体系化。（新しい会計の仕事）
中心的な課題は何か。

- (2) 蓋然性理論による情報の体系化。

これは TAC の基本であり、誤差内のことと例外とを区別する考え方である。誤差内なら行動の必要はないデータであるが、誤差外の情報は意味あるデータである。何らかの行動を必要とする。

- (3) 認識心理学の基礎理論である敷居理論による情報の体系化である。

一定の限界に達しない限り、意味のある現象と見る必要はない。

①売上と利益の落込み、②労働災害発生率、③退職率、④苦情件数…

- (4) 尋常ならざることの報告による情報の体系化である。

9. 不意打ちをなくす

(1) 新興国のデータ

アジアの経済情勢に不意をつかれた先進国企業の例とそれを免れた3つか4つのアメリカの金融機関の例

長谷川氏にあるのは、情報に詳しい
行動に役立ち

(2) 外へ出かける

外の世界の情報を手にするためには、自分で外へ出かけるしかない。人の書いた報告書はいかに優れていようと、自分の目で観察することにはかなうはずはない。

- ① アイルランドのスーパーの例 CEOの心構え
- ② アメリカ最大の病院用品の卸会社の例
- ③ 医者として成長する最高の方法

(新しい会計→外へ出る)

1. a business enterprise is created and managed by people
2. a business cannot be defined or explained in terms of profit.
3. not only false, but also irrelevant
buying cheap and selling dear
4. Economic theory makes a fundamental assumption,
profit and profitability are unimportant

10. 伝統的原価計算の欠陥 (新しい会計のために!!)

- (1) 原材料を除く総コストのうち、直接労働コストが80%を占めていた 20年代の状況を基礎にしていた。その他はすべて間接費としていた。
今日では直接労働コストは10%程度に下がっている。しかるに原価計算は緻密に算出した労働コストを計算の基礎にしている。
- (2) これでは製造プロセスの変更によるコスト削減を直接労働コストの節減としてしか把握できない。他のコスト削減については、直接労働コストの比によって比例計算している。
- (3) 生産時のコストしか把握していない。
故障や生産上の欠陥から生ずる非生産時のコストは把握しない。
- (4) 工場を孤立した存在と扱っている。
工場内のコスト削減のみを現実のものとして把握する。
製造プロセスの変化が、市場における製品の評価や、サービスの質に及ぼす影響は、推定にとどまっている。
- (5) 部品やフレーム、エンジンなどの共通化が直接労働コストを削減するという考え方が誤っている。そのためあらゆる車が似たものになって顧客に対する訴求力を失った。
- (6) これまでの原価計算では、製品や製造プロセスのイノベーションはもちろん、製品の改善さえ正当化できない。(コスト主義であるため)

新しい会計—成果の計算

コストの限界

11. 変動コストではない (新しい会計!!)

変動費とか直接労働コストを尺度とすることは誤りである。

このコンセプトは真のコストと便益を定義しなおすものである。

- (1) 新しい尺度は、時間でなければならない。
- (2) 一定の時間内に発生するコストはすべて固定的である。
変動コストなどというものはない。
- (3) 可変であってコントロール可能な唯一のものは時間だけである。(清水のPC工法)
- (4) 時間を削減するものこそが重要である。
← 効率化
- (5) これまでの原価計算では、最終製品の在庫は、直接労働コストを消費しないがゆえに、コストがかからないとされてきた。
- (6) しかも、最終製品は資産として扱われていた。
新しい原価計算では、埋没コストである。
- (7) 在庫内の製品は、何も生まないどころか、高価な資金を釘付けにし、時間を消耗する。
- (8) 時間コストは高い。
- (9) 新しい原価計算は、この在庫についても、その便益（例えば顧客サービスの迅速さ）を、時間コストとの対比によって評価測定することができる。
- (10) 新しい原価計算が工場内だけでなく、工場外の経営陣をして、生産プロセスに関わる問題を事業上の意思決定として行わせなければならない。

(新しい会計—時間)

IAI・AI・IS

1. 1992年創業以来

赤字経営、2003年には、2000年代以上の負債を抱え経営破綻
を宣告し、その後再建

2. 2010年 HIS から経営支援

黒字化、2014年にはおじいちゃん利益

ハズテンボス

東京ディズニーランドの1.6倍の広さ

地元人口

首都圏の人口

100万人

1000万人

福岡から26km

3. 飽きられていた夏のテーマパーク

沖縄で唯一のテーマパーク

現場での経営再建

素晴らしい景色は一度見れば充分 ----- ^{しかし}二度目はない

「オランダの街」へのこだわりを、おじいちゃんに押しつけても意味がたない。

(1) 帰ってもいいから、明るく元気にやってくれ

(2) みんなで掃除をしよう

(澤田社長、外務局長監督)

(3) 経費を2割減らして、売上を2割増やそう

“ (1) (2) (3) の出来れば、ボーナスを出します ”

Activity - based Costing - ABC

22

1. We may have gone furthest in redesigning both enterprise and information in the accounting.
(the most traditional of our information systems)
2. In fact, many businesses have already shifted from traditional cost accounting to ABC.
3. Activity - based Costing represents both a different concept of the businesses process and different ways of measuring.

4. Traditional cost accounting

GM first developed 90 years ago
total manufacturing cost
the sum of the costs of individual operations

ABC accounting

for competitiveness and profitability

the cost of the total (cost) process

the new activity-based costing records
and make manageable

business is an integrated process

when starts supplies, materials and parts arrive
after the finished product reaches the end-users

What measures ABC

1. Traditional cost accounting measures what it costs to do something, for example, ^{only} to cut a screw thread.
 2. ABC records the cost of not doing, such as the cost machine downtime, the cost of waiting for a needed part or tool, the cost of inventory waiting to be shipped
 3. The cost of not doing, which traditional cost accounting cannot and does not record
 4. ABC is much better cost control, it gives result control
 5. ABC asks, "Does it have to be done? If so, where is it best done?"
- ABC integrates / into one analysis New Accounting
 what were once several procedures
 — value analysis, process analysis, quality management

6. Using that approach, ABC can substantially lower manufacturing costs, in some instances by a full third.
7. Its greatest impact is likely to be in services.
8. Now, service industries - banks, retail stores, newspapers and radio, television stations - have practically no cost information at all.
9. Because of reasons, the wrong assumptions
They must start with the assumption there is only one cost that of the total system, fixed and variable costs do not make sense in service.
10. All costs are fixed over a given time period.

11. the customer, The cost per customer in any major area of banking is a fixed cost.

12. Some Western Europe Retail discounters assume that once self space is installed, its cost is fixed, and management consists of maximizing the yield on space over a given time span. This focus on result contrall has enabled to increase profit. clear

shelf space cost is fixed ^{given}
— maximizing the yield on the space

13. Thinking more clearly about costing in services should yield new insights into the costs of getting and keeping customers in business of all kinds.

From Legal Fiction to Economic Reality

1. Legal entity, the company "is fiction", economically

2. Knowing the cost of operation is not enough.

A company has to know the costs of its entire economic chain, and maximize yield.
(entire economic process)

3. What matters in the marketplace is the economic reality, the costs of the entire process, regardless of who owns what

4. Keiretsu is one of the economic chain
— outsourcing, alliances and joint ventures

5. Price-led costing from cost-led pricing, They arrived
at a price

in order

6. To switch to economic-chain costing, Doing so requires uniform or at least compatible accounting systems of all companies along the entire chain.

Information for Wealth Creation

New Accounting

1. Enterprise are paid to create wealth, not to control costs
But that obvious fact is not reflected in traditional measurements.

2. To do that requires four sets of diagnostic tools.

(1) foundation information

with 50th, 50th, 50th, check

(2) productivity information

(3) competence information

(4) resource allocation information

for wealth creation

3. Foundation Information (the first tools)

standard measurement:

dealer's inventories and sales of new cars

the ratios receivables outstanding more than 6 months
total receivable, and sales

Those may be likened to the measurement a doctor takes at a routine physical: weight, pulse, temperature, blood pressure. If those readings are normal, they do not tell us much.

If they are abnormal, they indicate a problem that needs to be identified and treated.

Productivity Information

(the second tools)

New Accounting needs

for wealth creation 28

1. The productivity of knowledge-based and service work.
2. We need data on total-factor productivity
3. What we generally call profits, the money left to service equity, is not profit at all be mostly a genuine cost
4. Untill a business returns ^{profit = revenue} a profit that is greater than its cost of capital, it operates at a loss.
Untill then, it does create wealth; it destroys it.

5. EVA, including the cost of capital (value-added analysis) show which products, services, operations or activities have ^{un}usually high productivity and add unusually high value.
Then we should asked ourselves, "What can we learn from these successes?"

6. Benchmarking - comparing one's performance with the best performance in the industry in the world.

7. Together, EVA and benchmarking provide the diagnostic tools to measure total-factor productivity and to manage it.

Competence Information (the third tool)

the new accounting

1. Leadership rests on core competencies that mold market
(needs) (convince)
or customer value with a special ability the product or supplier

2. the Core Competences : Some example

(1) the Japanese to miniaturize electronic components,
"inRo" , "netsuke"

(2) for 80 years to make successful acquisition of GM

(3) unique ability to design packaged and ready-to-eat
gourmet meals for middle-class purses
of Marks & Spencer

3. How does find out what is one's core competence?,
whether one's core competence is impro-
ving or weakening?, whether it is still the right core competence,
and what changes it might need?

4. A U.S. toolmaker found its products were easy to maintain
and to repair despite their technical complexity (its high-tech,
high-priced tools) When that insight was applied in the U.
and Western Europe, huge markets where it had done practical,

Resource Allocation Information

the new accounting

1. the allocation of scarce resources

- (1) capital \$-14
- (2) performing people 1 \$X

2. These two convert into action all the information. They determine whether the enterprise will do or poorly.
3. return on investment, payback period, cash flow, discounted present value. — But we have known for a long time (since the early 1930s), that none of these is the right method.
4. To understand a proposed investment, a company needs to look to all four.
5. The capital appropriations processes must ask for two vital pieces of information:
 - (1) What will happen if the proposed investment fails to produce the promised results,
 - (2) If the investment is successful, what will it commit us to?
6. There is no better way to improve an organization's performance than to measure the results of capital spending against the promised

第3回 ビジネスとは何か (イノベーションとは、D(5)(6))

会計と経営のブラッシュアップ

平成28年4月19日

山内公認会計士事務所

1. 野球部の顧客の定義は何か、顧客はどこにいるか

みなみには、野球部の定義が「野球をすること」でないように、野球部の顧客が「試合を見にくる人」というのもやっぱりしっくりこなかった。

満足も求めず

実際は野球部をマネキンと定義しては、顧客も満足させる

(1) われわれの事業は何か、ミッションは何か

成功を収めている企業は、「われわれの事業は何か」を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによってもたらされている。ドラッカーは、事業とは市場を生み出すもの、創造するものといい、利潤はいい経営をしていれば自然に生まれてくるもので、利潤の追求を目的にすることは誤りだという。利益と付加価値の違い。

事業は変化する。だから捨てる必要がある。

満足を得る人

すべての人

日本人も

本日も……



その中から特定

した人、集団

(2) 顧客は誰か

顧客は何を欲しているか。それは全体的に考えるべきである。

(ニーズ、満足、ステータス)

変化、変動

(3) シュンペーターの経済発展の理論(1912)

経済発展の基本動因は、innovation 技術革新である。これに当るものは次の5点である。

創造的破壊と言っている。現状を最適化ではなくて新しい現状

① 企業者の創造的活動による新製品の生産

② 新生産方式の導入

③ 新販路の開拓

④ 新資源の占有

⑤ 新組織、方式の達成(出現)

また彼は、景気循環論(1939)で、コンドラチェフの長期波動およびジュグラー循環をイノベーションによる景気活動の消長で説明しようと試みている。

(4) 顧客の創造—マーケティング

激しい競争

価値の創造—イノベーション (創造的破壊)

競争の状況

ともに経済の本質

(マネジメント・エッセンシャル版 2~3、9~10、22~28 頁)

事業は何か、あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を表現するには、「われわれの事業は何か。何をなすべきか」を定義することが不可欠である。われわれの事業はサービスであるとしたヴェイルの言葉こそ考え抜かれた定義である。

もしドラの特色 (他にない長所) は、この点を問いつめていることである。「われわれの事業は何か、われわれのミッションは何か」この問いを明確にすることによって、企業の姿が変わる。

○企業の目的と使命を定義するとき。出発点の一つしかない。

顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」の問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。

○したがって「顧客は誰か」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるにこの問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

われわれのボスは誰か。顧客である。

○組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。

「その組織は何をなすべきか、機能は何か」である。

それら組織の中核の機関、組織を働かせ、機能させるものがマネジメントである。

1920 年代シアーズが再び成功した秘密の一つは、顧客がそれまでとは違う場所にいることを発見したことであった。農民は自動車を持ち、町で買い物をするようになっていた。

顧客を満足させるもの、こと

清水先生

事業の目的

顧客のニーズ

顧客の何に

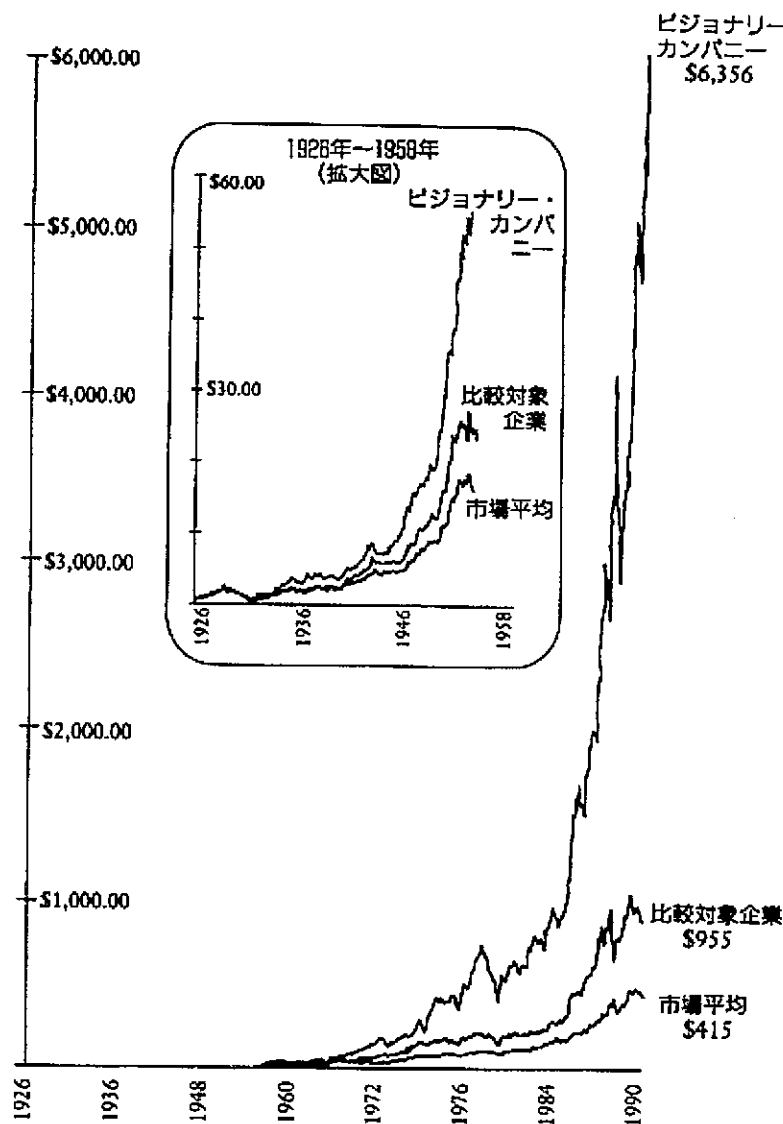
組織は成果をあげさせる

顧客の変化

ビジョナリー・カンパニー① (トム・コリンズ)

ビジョナリー・カンパニー	比較対象企業
ボーイング	マクダネル・ダグラス
フォード	GM
GE	ウエスチングハウス
ヒューレット・パッカード	テキサス・インスツルメンツ
IBM	バロース
ソニー	ケンウッド
ウォルマート	エームズ
ウォルト・ディズニー	コロンビア

チャート1A
株式の累積総合利回り
(元本1ドル、投資期間1926年1月1日～1990年12月31日)



開差の原因は
何か、
それを作って欲しい

(現代の経営 第5章 事業とは何か)

- シアーズ物語から得られる第一の結論は、企業は人が創造し、人がマネジメントすることである。

人以外の「力」がマネジメントするものではない。

他人の力もマネジメントする

人が作った組織、人がマネジメントする



同じような物的資源を使うチーム

一方は勝ち、

一方は負ける

—その理由は何か— **人である**

- 経済的な力(市場の力)は機会(チャンス)でもあり、それ自体は力であるが、それ自体では、事業が何であり、何をするかを決定しない。マネジメントは、市場の力に事業を適用させるだけであるといっているのはばかっている。市場の力を見い出すとともに、自らの行動によって市場の力を生み出す。そしてそれぞれには必ず人を必要とする。シアーズは繁栄を続けるか衰退するか、生き残るか消滅するかを決める意思決定のために、人を必要とした。

- 具体的な表現が必要

抽象的な表現(あらゆる。管理する。明確にする。統合する…といった表現)からは、具体的な目的や現実は生まれない。

「利益最大化」という抽象的な表現は、あまりに一般的かつ曖昧なものとなってしまう、具体的な目的からはずれ、あらゆる目的を網羅するような抽象的な表現になっている。

- 事業の目的は外にある。

事業の目的として有効な定義はただ一つ。それは顧客を創造することである。

顧客が必要と考えるもの、価値と考えるものが、決定的に重要である。それらのものこそ事業が何であり、事業が成功するか否かを決定する。顧客が事業の土台であり、事業の存在を支える。

顧客だけが雇用を創出する。

市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではない。

人によって創造される。従って事業の目的は外にある。

5. What is a Business?

作成日
作成者

3-7

1. The purpose of a business

- (1) marketing — to create a customer
- (2) innovation — as a organ of economic growth
- (3) productive — time, product mix, process mix
organization structure
- (4) Risk taking — profit

2. its purpose must lie outside of the business,
it must lie in society since a business enterprise is
an organ of society.

3. Marketing is the distinguishing, the unique function of
the business. it is the economic revolution.

1 The enterprise as the organ of economic growth

A business enterprise can exist only in an expanding economy, and business is the specific organ of growth, expansion and change.

2 The innovation is provision of better and more economic goods and services.

3 It may also a new and better product, a new convenience or the creation of new want.

4 Innovation extends through all forms of business.

It is as important to a bank, an insurance company or a retail store as it is to a manufacturing or engineering business.

- 1 The productive utilization of wealth-producing resources.
- 2 Productivity: means that balance between all factors of production that will give the greatest output for the smallest effort.
- 3 Concept of productivity rather than labor is the only ^{time} productive effort.
 - (1) First there is time — man's most perishable resource.
 - (2) Product mix, combinations of the same resources
 - (3) Process mix, what is the most productive utilization of its specific knowledge, ability, experience, reputation?
 - (4) not wasted the company's scarcest resource
- 4 The Risk, in the original Arabic meant "earning one's daily bread" $\hat{=}$ continuity
- 5 The business is not the maximization of profit, it is the avoidance of loss.

business enterprise must produce the premium to cover

(現代の経営 第6章 われわれの事業は何か、何でなければならないのか)

○事業とは何かの問は外部が答える。

- (1) GE のウェルチに言った—No.1、No.2 以外の事業は捨てる
- (2) 清掃会社に言った—それは、従業員の教育です

○事業の本質 — 簡単な言葉

アメリカの電信電話会社(ATT) — 「われわれの事業はサービスである」

(考え抜かれた末の回答である、表面的なものでなく事実である)

○正面から真剣に受け止めるべき客観的な事実

- 顧客が見、考え、欲するものこそ事業の本質である
- (企業の憶測ではない、決定権者の回答である、憶測と回答の違い)

○事業の失敗の最大原因、市場の変化と対応

(事業とは何かの問を明確に発し、十分に検討しないこと、事業が成功している時に問う)

シアーズのオミダシ

○顧客は何を買うか — キャデラックの例

(顧客は誰か、どのように買うか、ヒューズ Box メーカーの例)

○顧客にとって価値とは何か、何に支払っているか

(正面から真剣に受けとめるべき客観的な事実、外部からの視点、キャデラックの成功とパッカートの失敗)

○デパートは、自分の店の顧客については十分なデータを持っていた。しかし、新種の膨大な消費者、デパートの営業時間中に買物に来られない顧客を満足させることはできなかった。

○事業とは顧客の創造である。

顧客にとってのニーズ、現実、価値から出発せよ。企業の目的は欲求の満足であると定義せよ。

○消費者運動はマーケティングの恥である。

長い間説かれて来たマーケティングとは何だったのか。

消費者運動が強力な大衆運動として出てきたことは、それが実践されなかったということである。

○マーケティングの心得

- (1) 顧客を買収しようとするな (2) 製品が行えることにどのよ

うか市場があるか (3) 内外の顧客だけではない、市場の顧客

デジタル化の意味

H26.10.08

日本の小売業全体の 2011 年の EC 化率は 2.83% (2013.9 経産省データ 3.1%) と発表され、ほぼ同時期のアメリカ 6.7%とイギリス約 9%と大きく遅れている。

1785 年頃、ジェームス・ワット等の発明した蒸気機関により、19 世紀の中頃から普及しはじめた鉄道は、距離を克服した。産業革命の生んだ鉄道が、経済と雇用を最も大きく変えるにいたったのは、距離を克服し、人の思考を変え、視野を変え、世界感を変えたからだとドラッカーは言っている。

これと並ぶ変化が e コマースだと言うドラッカーは、e コマースは距離を消したと表現する。

1946 年頃開発されたコンピューターは、約 50 年を経て、世界中のコンピューターを結ぶインターネットとして利用されはじめ、現在経済取引の手段として活用されている。

蒸気機関	1785 年	50 年	1935 年	15 年	1950 年 (1970 年)
	(ジェームス・ワット)		(初期の鉄道建設)		(鉄道建設時代→)
コンピューター	1946 年	50 年	1996 年	15 年	2011 年 (2031 年)
	(エニアック)		(初期のインターネット)		(e コマースの普及)

e コマースは売り手はどこに居てもよい。顧客は売り手がどこにいるかを気にかけない。そして、世界最大の書店である売り手のアマゾンなども、注文がどこから来たかを気にしていない。残る問題は配達の差別化だけだとする。

1. エア-スからの経理

- ① 企業は人の創造物
- ② 企業は利益の点から意義を説明を必要ない
- ③ 長期的な観点
- ④ 利益は条件に依り目的ではない
(尺度)
- ⑤ 事業の目的とは

2. 事業の目的

先に市場を創出した。

- ① 顧客を創造する

これは経済環境における企業に必要

3. 事業家の行為は、人間の欲求を 有効需要 に変えたと、初めて顧客を生み、市場を生み出す

顧客が買いたいと考えるもの、価値と考えるものの決断時に必要となる。

4. 顧客は事業の生産の創り、事業の存在を支える。

顧客は計画の適用を命じ出す。 例として、顧客は企業に資源を

提供し、その顧客は実践することを通じて継続させられている。

5. 生産性の創り

- ① 時間
- ② 製品コスト

③

グラフ (大要をいふ)

(参考図書)

予測のはなし 大林平著 日科技連
2010.7刊
英務教育講座 英務教育研究所

No.

1. 予測の本を二冊にす

2016.04.18

2016.03.07

2. 予測はきこえのよい問題、予測はきこえ

1991年の劇的なソビエト連邦の崩壊

1990年代の初め。ハブの破裂

棋士としての成否

政治家の成否？

積上げ

3. 過去をよみて、未来を読む

但し予測は(上)のり

ためらわぬ疑問(上)のり

人生 来ること予測のかねま

テニスは予測の競技

走つてくる車の方向

4. 予測

科学的な正確な予測

天と地との正確な予測

科学的でない予測

科学技術の進歩、世界のハロー・ワールド

--- 幸いながらの感嘆

--- 対人関係

5. 予測とは未知の情報を推し測ること

予測の対象

- (1) 予測の意図が未来に反映させるもの、与えるもの
- (2) 過去のデータがあるもの、ないもの
- (3) 数理的手法が使えるもの、使えないもの
- (4) 相対があるもの、ないもの
- (5) 予測する未来の遠いもの、近いもの
- (6) 未来とは異なって過去にさかのぼるもの

過去は他何物か(5)の可能性がある。

6. 未来は過去の延長、過去の読み方 未来は標本(5)である

- (1) 人口の予想や予測のばかりさ。一次方程式
予測にひびいている不正確さ。
- (2) それとは過去の読み方
- (3) 人口の予想や推測、経済物価に予測する
出生率と死亡率を使えば、

7. 過去の変動原因

- (1) 周期変動 (季節変動)
periodic variability
- (2) 傾向変動
trend variability
- (3) 標差変動
chance variability

8 移動平均法 スムージング

70%以上の誤差と10%以下の誤差の区別を消し去る

誤差変動の取り除き

周期変動

) 傾向解析 (トレンド解析)

抜取検査 ... 不良品の除去、品質の向上

全品検査に代わりの

大量に作られている製品の中から、

あるルールに従ってサンプルを抜き取り

それを検査して結果から、全品の品質を推察し、

必要があれば生産工程を修整して、

不良品の割合を許容範囲に抑えるという作業

⑤ SPC - 推測統計学 - QC七つ道具

(1) チェックシート

監査に使用するのは、...

(2) ヒストグラム

合計の分布を視覚的に

(3) パレト図

を捉える、.....

(4) 管理図

(5) 特性要因図 (魚の骨)

場所、時間、人

方法、

(6) 散布図

管理図と関連をみる

(7) グラフ

進捗を目に見え

(1) 427-1

確認要點事項を予め予定表に427-1

問題点を可成り理解できるように作成

例) 不良項目427-1

年月日

品名	列	500	糖	味	臭	計
A	1	IF	1	1	1	9
B	1	1	1	1	正	11
C	IF	1	1	1	1	11

1) 一定期間、時間内942-1

2) 問題点を検討

3) 対策を考へ

4)

(2) ヒストグラム

データの傾向を判断する。平均値、分散、変異性、標準偏差—
データの集まりにおける平均値、分散を捉え取る。

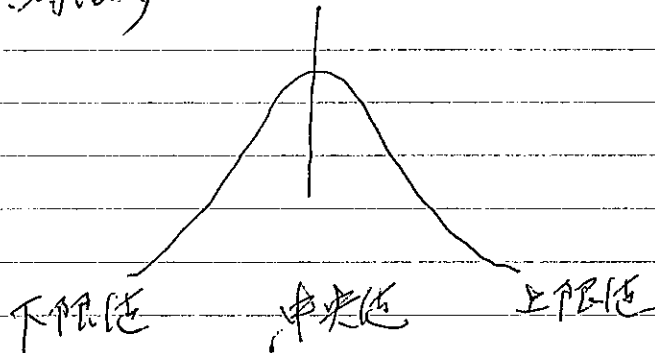
相対値、相対割合、相対割合の合計

度数分布表の図表化、ばらつき具合(分布状態)の把握

「高山」による異常値の分布

図(グラフ)を見てもらう。

高山 片すき 絶壁 高原 ふた山
(高山の分布) (絶壁の分布) (高原の分布) (ふた山の分布)
高山 (異常値)



(3) 110 L-1 図

工程に発生している問題を

① 原因別

② 損失金額別

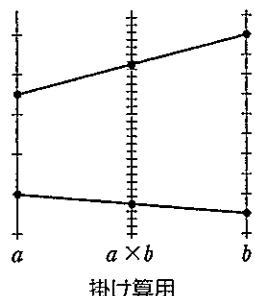
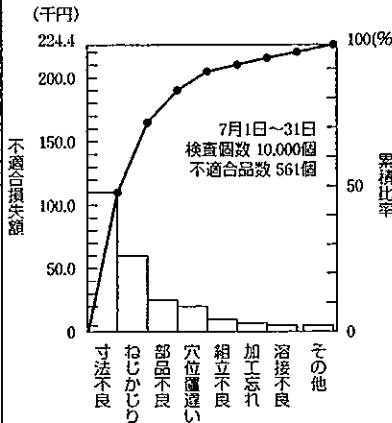
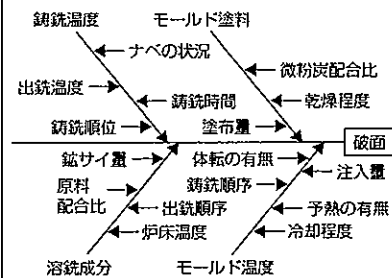
③

おおよそ件数の大きい順に並べて

棒グラフ、累計曲線を図に表したものを

真の先に改善しなくてはならない問題を容易に把握する。

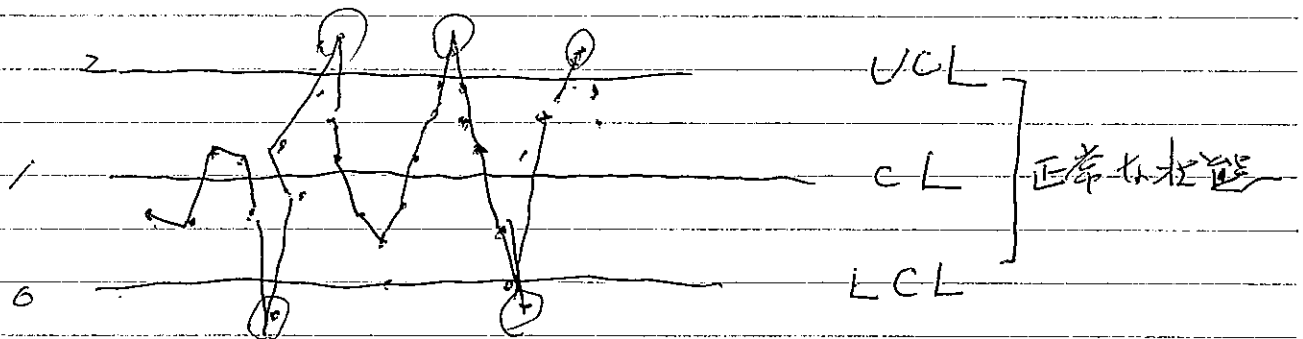
表 2.3 (つづき)

種 類	か た ち	目 的	特 徴														
11 モノグラフ (計算図表)	 掛け算用	計算に使う グラフ	計算式や公式をグラフに しておき、面倒な計算を することなく、計算結果 が得られるもの。計算式 に応じたいろいろなグラ フが考案されている。														
12 パレート図		改善を進め るとき、何 から手をつ けたらよい かを定める グラフ	不適合品、手直し、故障、 クレームなどによる損失 金額や件数を原因別、ま たは状況別に分類し、こ れを大きい順に並べたも の。各項目は柱状図に書 き、累積を折れ線グラフ で入れる。問題を解決す るときは、重点指向で、 効果のあがる大きな項目 から手をつけていく。														
13 特性要因図		原因と結果 との関係を 表した図	品質特性、不適合項目な ど(特性)とその原因(要 因)との関係を表したも の。原因と結果との関係 を整理し、関連づけ、系 統立てるのに役立つ。														
14 チェックシート	<table border="1" data-bbox="477 1520 826 1845"> <tr> <td>A</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>B</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>C</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>D</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>E</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>F</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>計</td> <td></td> </tr> </table>	A		B		C		D		E		F		計		手軽にデー タを集め、 解析するた めの表	あらかじめ表(シート) を作っておき、作業をし ながら、その結果の印を つけること(チェック、 ・√・×・○)により、 1日の作業や製品の状況 が分かるように工夫した もの。データを集め、整 理する手間が省ける。点 検表として使えばチェッ クもれを起こさない。
A																	
B																	
C																	
D																	
E																	
F																	
計																	

やよいの七つ道具
石原勝也外著

(4) 管理図

品質の安定度と 現状の状況



生産されている製品の品質が “正常な状態にあるか”
を判断し、異常の兆候を見つけたために使われる管理図

(5) 特性要因図 (魚骨図)

① 将来のトラブルを避けるために

② 現に起きているトラブルの原因

原因の洗い出し

管理すべき条件

ある特性についての要因を系統図に列挙する

問題 (矢印で結ぶ) → 原因

因果関係と改善能力の向上のために

可能性の問題

確立した因果関係

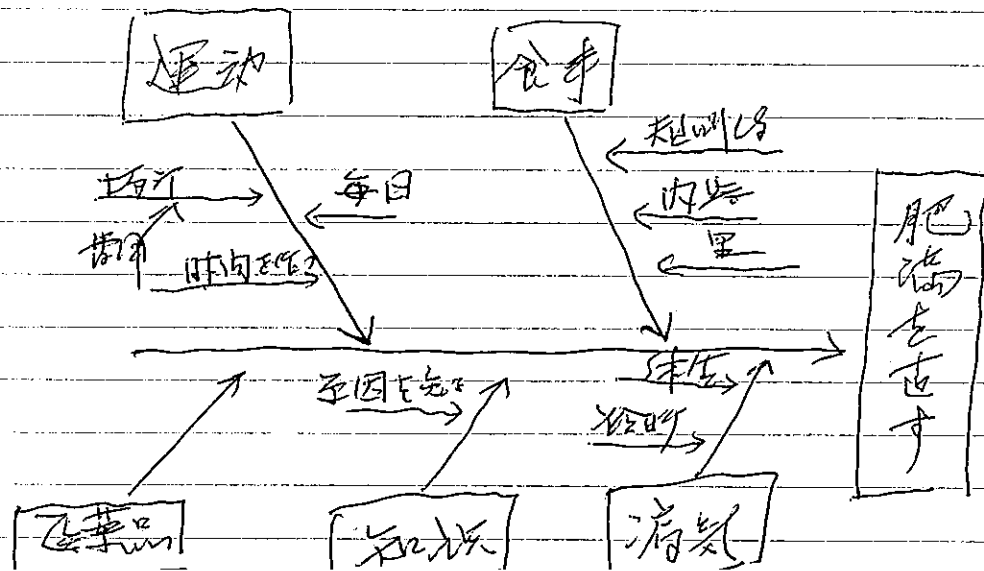
将来起るかもしれない要因

トラブルを起した原因

痛み、不健康の原因……

高脂肪、喫煙

ストレス、運動不足



(6) 散布図

計量値のペア (x, y) の分布を読み取る

(1) 強い正の相関

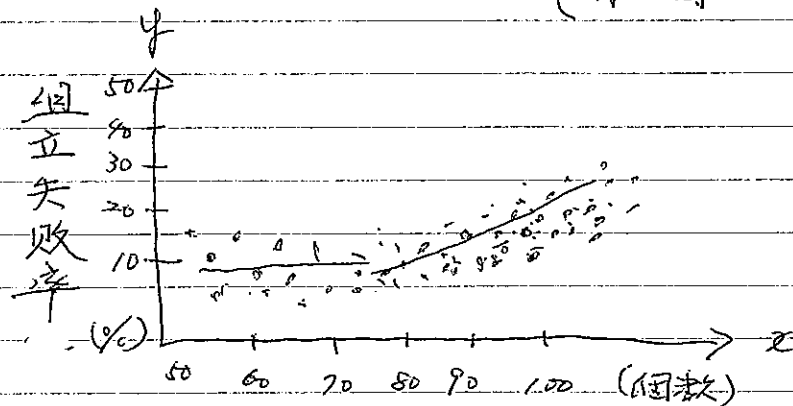
X要因 Y特性

(2) 強い負の相関

(3) 無相関

(4) 弱いあや相関

数字の羅列だけでは読み取りにくい傾向を目に訴へる
(相関を目で確認する)



1時間当りの組立台数

50~75台の間には失敗率 y は横ばい

75以上 " " y は上昇直線

50未満

40					///	/
30				/	///	
20			/	///	///	
10	///	///	///	///		
	///	///	///			

(7) グラフ

① グラフの利点

- (a) 数字が一目で見える
- (b) データの対比が容易
- (c) 図表手法使用率の向上
- (d) 一目で全体の把握
- (e) 管理に便利
- (f) 説明に便利
- (g) 分かりやすい
- (h) 重要度の判断

② グラフの目標

- (a) 企業パフォーマンス
- (b) 人の印象がよい、明るさ
- (c) 人の能力向上
- (d) 社会との接点

③ グラフの効用

- (a) 経営を並べた時 気づかない差異の発見
平均寿命の伸びる理由
- (b) グラフから成金の傾向を対比 比較すると
どの要素かを見出す
規則性の発見

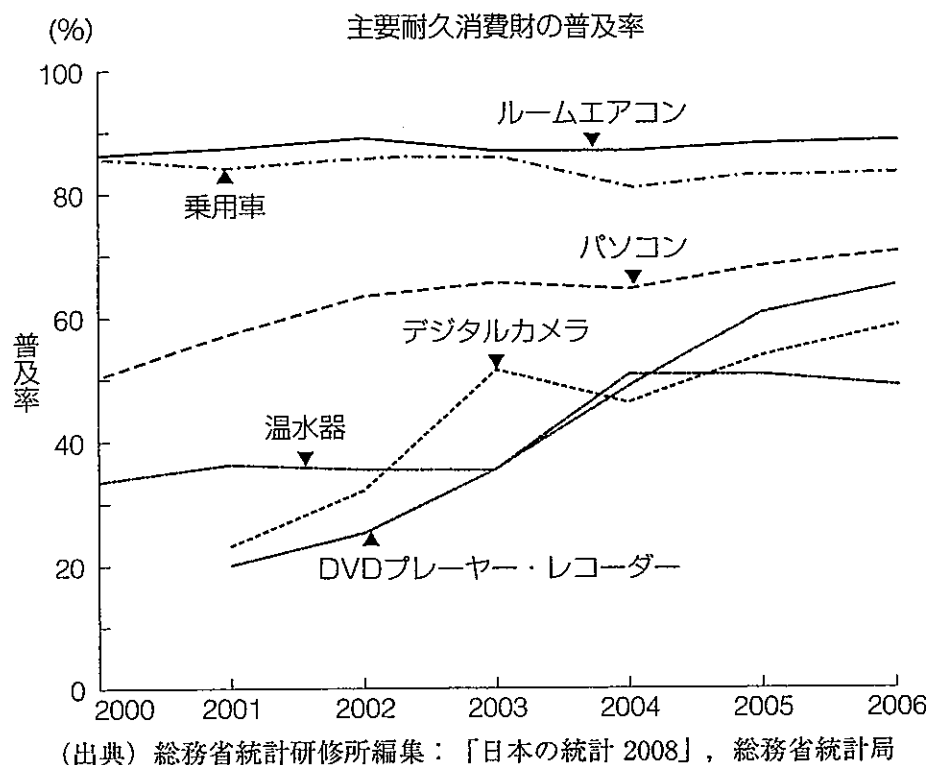


図 2.14 2つ以上の線を記入した折れ線グラフ

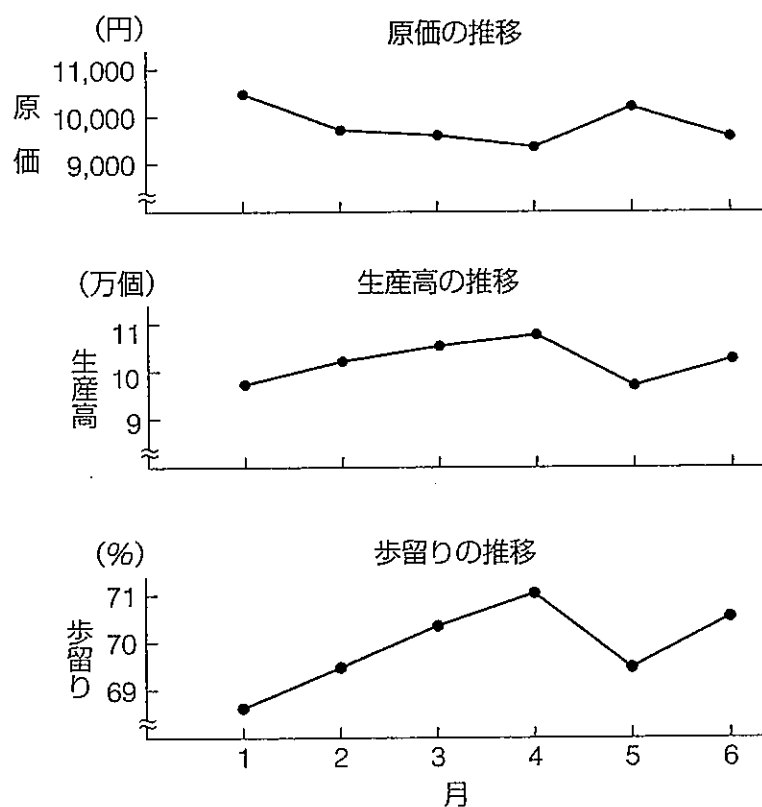


図 2.15 縦に並べた折れ線グラフ