



第 8 回 変化する経営・社会 (Next Society)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 28 年 5 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)

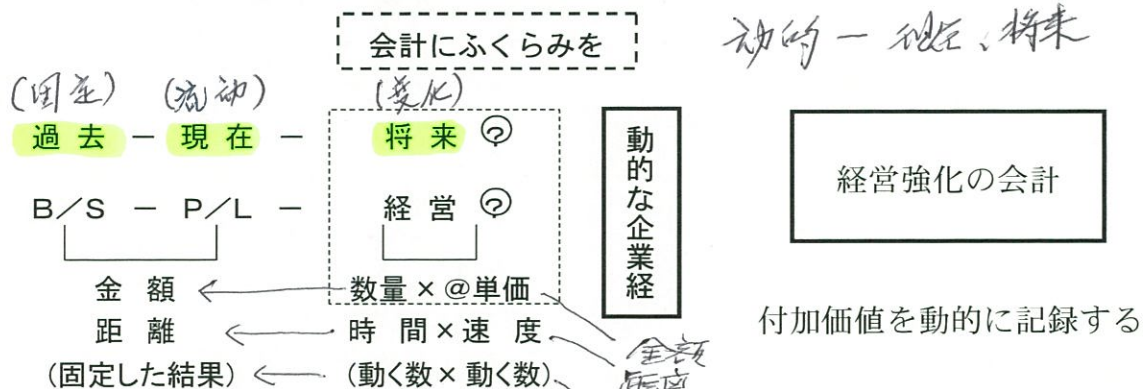
ボストン・ソサイエティ R.F. ドライカー 2002.5 マサチューセッツ工科大学出版 2010 年 1 月 2015.3 マサチューセッツ工科大学出版

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、ある取り決めにした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。

新しい価値を記録すること、価値的価値がある

報告とは、過去事例、現状事例、将来事例
 8/5 P/L イメ-ジ

(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。

見の理由、分析

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らるべきである。

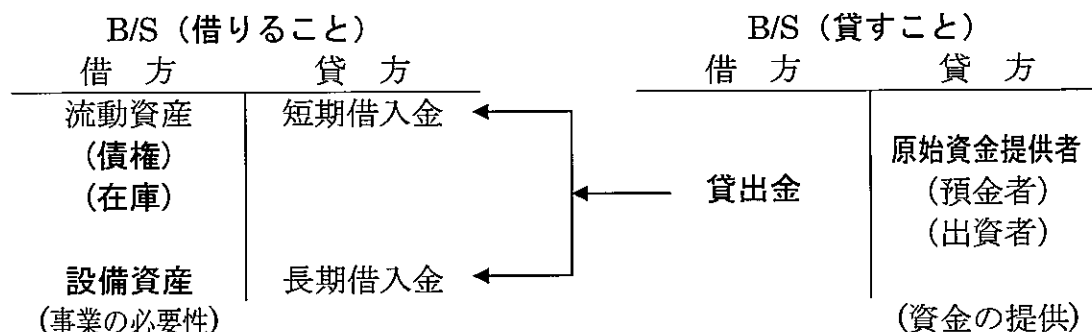
過去 (国産) 戦略
城、台風
見える

現在 (総部) 風
表現、相対化、見える

将来 (変化)・イメージ
台風、城
将来の国産・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。



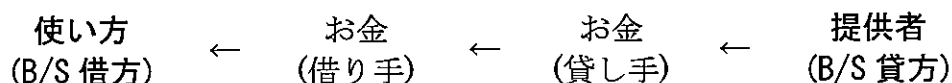
貸し手は、B/S の借方で資金提供者から託された（調達した）資金の貸付を行う。借り手は、その資金を負債として B/S の貸方で受ける。しかし、借入れた資金は、単なる負債（長、短期借入金）に止まることなく、動産（棚卸資産や売上債権等）や設備の取得に投ぜられる。即ち、借り手は、実質的に動産や設備を借りたのである。借り手は生産、営業活動を行うために、投資した資産を借りているという認識が必要である。何故ならその活用によって借入金の返済を行えるからである。また、貸し手は自らも資金を借り手の動産や設備に貸したという認識が必要である。何故なら動産や設備が十分に稼働しなければ、貸出金及び利息の回収は困難だから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

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、十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。



借り手の
活用状況

2. 採算計算の再考

(1) 損益計算のとりえ方

総収をとらえる。

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。

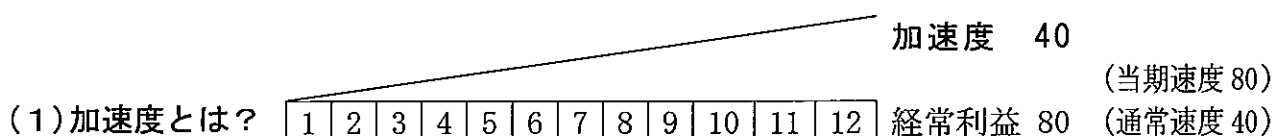
				(百万円、%)			
No.	項 目	分析説明	説 明	科 目	H24/3 P	基準 S	利益増減
1	売上高の分析			売上高	15,000	14,250	750
	1) 数量の変化(10.0%)	1,425	数量政策成功				
	S×変化率						
	2) 単価の変化(△ 4.7%)	△ 675	単価政策不適				
	利益増減-1)						
	3) その他						
2	直接原価の分析			直接原価	11,475	10,830	△ 645
	1) 数量の変化(△10.0%)	△ 1,083					
	1の1)に同じ						
	2) 単価の変化(4.0%)	438	仕入政策失敗				
	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)×%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)×%S×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)×%S×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

従って ポリウム減
(適正な売上高)によっても
利益の向上も図れる
— 損益分岐点の考え方 —

(5) 加速計算書 (慣性を超える挑戦)

増分、減分というのは利益の

インスである

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)とは通常の状態(基準年)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）

計画を掲げる時の
季節変動の表

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 $136\% \times 50\% = 68\% \textcircled{C}$

※8月 $124\% \times 60\% = 75\% \textcircled{C}$

- | | |
|------------------|-------------------|
| (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 |

脱却、改
め工夫が
必要では
ないか？

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。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 回アジア倒産再建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思います。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つてか、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。

シンポジウムの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

そのための変化或のある不正リスク

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。

1つの不正リスク

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。

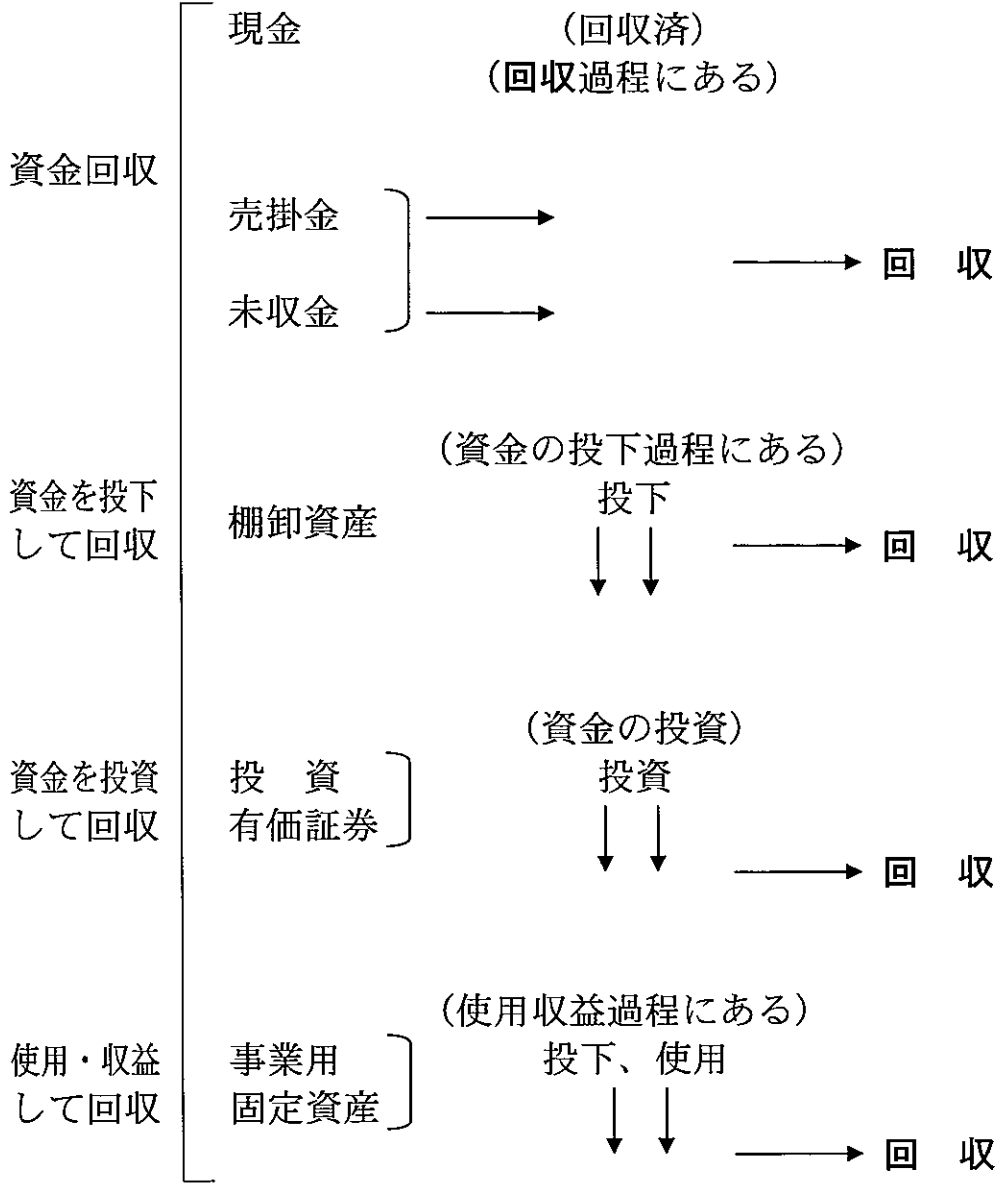
1903年にフォード・モーターを創立し、コンベアシステムによる自動車生産を確立したフォード1世は自動車王と呼ばれた。それまで家を建てるようなやり方で組み立てられていた自動車生産の方法を見て、労働者は静止したまま組み立て作業を行う方が能率的だと考え、T型車に絞り込んでコンベアによる流れ作業によって、それまでにない規模で自動車を量産した。フォードは経営の目標を消費者への奉仕と労働者への高い賃金、つまり「低価格と高賃金」とし、①最良の材料、②運転が簡単、③パワーと安全、④部品の互換性による耐久性、⑤軽量で低維持費等により大衆車を目指し、その結果自動車は急激に普及した。

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。

B / S の構成要素

H24.4.8



(4) 鄧小平の微分思考

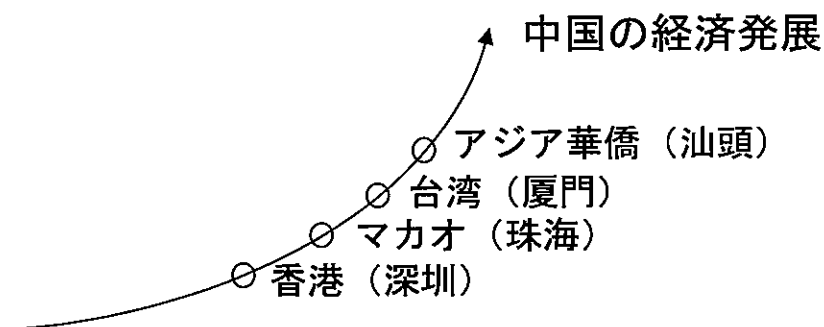
中国経済改革の総設計師と言われた鄧小平の改革は微分思考であったように思える。その分析的思考には驚嘆せざるを得ない。

鄧小平の改革の後の中国の発展は、確実にその構想の軌跡をたどってきている。

1980年に中国は、広東省の深圳経済特別区、珠海経済特別区、汕頭経済特別区、1981年に福建省の厦門経済特別区という四つの経済特別区を設立した。これは中国経済の資本主義への窓口とする目的であったが、同時に他の重要目的を考慮したものでもあった。

中国経済の資本主義への窓口という大きな構想（曲線）を、鄧小平は「特別区が窓口である。技術の窓口、管理の窓口、知識の窓口、または対外政策の窓口でもある。」と述べている。その一方で「中国の対外影響を拡大できる窓口でもある。」と述べ、対外の「外」は外国というよりも中国の個別の重要問題である大陸以外の香港、マカオ、台湾、アジア華僑などの接線（接点）を明確にしようとしているのである。

その接線が深圳を香港返還を視野に入れた海外資金の受入れと政治的な準備と考えられる。同様に珠海をマカオ返還に備え、厦門を台湾問題の解決を視野に入れている。汕頭を東南アジアと香港の華僑の資金の受け皿という経済的目的が主である。これらは重要な接点であり、微分的考察である。



鄧小平の展望（積分）と実践（微分）

N (15~16) 北京外大レジュメ (組織の役割)

H/28.0
A/28.05.22

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。**

インジソルをやるべき、

「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）
- (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

アメリカの信条、アメリカの現実

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

時代の変化
時代に残される

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

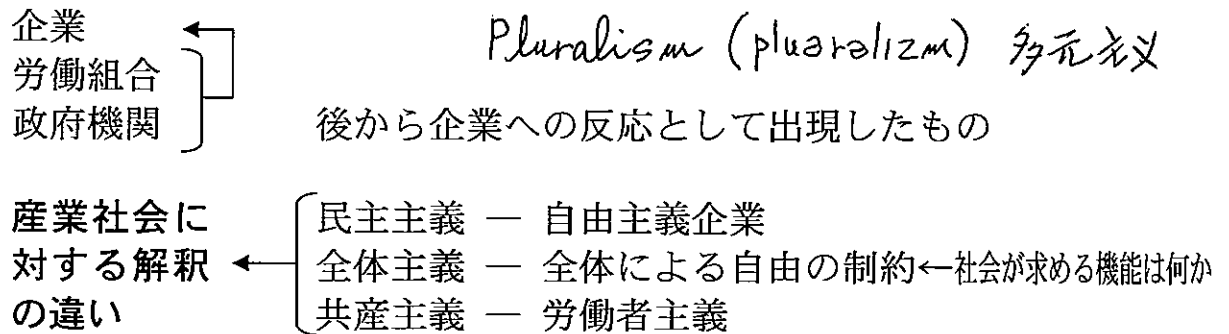
⑤平均ではなく代表的存在 — 今次大戦で説明された

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) 成果をあげる
- (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 命令系統や仕組み
- (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
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 明確な人材を育てる

6. 調和がすべて(重要性)に優先する

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
命令系統が厳密で
口頭の人を育てる

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、
カバヤンスといふ新しい制度化されていった。

10. 社会主義は、富を創出すること、社会のサービスも
提供することを目指した。

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」

顧客のニーズとは、価値性、低価格、迅速性

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。

あらゆる組織において、自らの生存は

知識階級者の生産性によって左右される

最高の知識階級者を惹きつけ、とある能力に、

最も基礎的な生存の条件となる。

知識階級者の 志士気となる

そのとき 志士気も変換し、現在の価値体系

組織、制度、常識が変わっていく。

——

(1) 品類豊富、高級というわけにはなし

(2) 由緒長い、施設、行けば、可。かゝる

(3) 甚いほど、組織化している

(4) 人と物のいふこと

(5) 効率性の追求 up 50% 効率化という、5-10%

(6) 今までは本能的な、本能の力のみ 知識の力

(7) 100%の力 効率化の力

(8) 何者かある、サマを造る、高品質

- 未来を予測不能な以上、事起り繁雑は、
明日の経営管理者の仕事先任にかかっている。
- 企業と社会に対する責任を果すうえで、経営管理者の育成が
必要である。社会のそれを強制する。
昨今の仕事先任、明日の仕事先任、経営管理者を育成する。
- 現象の成果に焦点を合わせる。
今日のニーズへなく、明日のニーズに焦点を合わせる。
- 今後5年以内に実行可能な、10年、15年先を決定する。
将来、企業と社会を残すため、后かを決する。
- 人を教えるをえなくなるよりと、勉強にやることではない。
人の成長の助けとやることと、自ら成長にやることではない。
要は、人の成長の長けにゆかない限り、自ら成長することではない。
- あらゆる組織において、最高の仕事をやる人たちは、自らを訓練し、
育成者たちを、あとに残す最も重要な記念すべきとやる人たちがいる。

ビール戦争

(シェアの変化)

	<u>1985 年(S60)</u> %	→	<u>2012 年(H23)</u>
麒麟	60 超		33.3
サッポロ	20		10.3
アサヒ	9.6		35.4
サントリー	9		20.1

(弱者大逆転劇)

S61	1986 年	コクキレ生ビール	ドライ	10.4%	↗
S62	87 年	スーパードライ		12.9%	↗
S63	88 年	サッポロを抜く		20.6	↗
H10	98 年	ビールで麒麟を抜く		1 位	
H13	01 年	ビール系で総合		1 位	

(原因)

- (1) 麒麟が独法を気にしていた
- (2) 酒屋から→スーパーへ(酒屋に弱いアサヒ)
- ◎生ビールで差別化、大逆転
 - 生がうまいが、腐る
 - 熱処理のラガービール
- ◎生でやる。20 年かかり

(味)

ラガー(熱処理→生)、アルコール度 1%up
 コク+キレ(あっさり)、辛口
 消費者(軽快、飲みやすさ、コク、キレ)

(人物)

中條高德、村井勉

第7回 顧客にとっての価値は何か？

⑬ ⑭ (事業の目標)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 28 年 5 月 15 日
山内公認会計士事務所

1. 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」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、最も売り易い製品に力を入れ、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。

- | | | |
|---------------------|----------|------------------|
| (1) マーケティング | (具体的な領域) | 成果のために
中期的 |
| (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) | 価値の増殖のために
長期的 |
| (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)

サニーから強い理由

2. 顧客にとっての価値

- (1) 基本的に重要なものは市場における地位である。競争が激化すれば、流通業者は在庫を減らすために動きの少ない製品をカットする。顧客は人気のある商品だけを求めようとする。

顧客視点

市場における地位とは、①何が自分の市場であるか、②だれが顧客であるか、③どこに顧客はいるか、④顧客は何を買うか、⑤顧客は何を価値とするか、⑥顧客の満たされていない欲求は何か…を知ることである。企業は自らの製品やサービスについて、顧客の欲求との関連において分析する必要がある。

- (2) 顧客が価値ありとする製品とサービスとは、体系的、客観的、定期的に、顧客に聞くことによって評価すべきものである。

- ① 市場において、現在の製品とサービスが直接間接の競合品との比較において占めるべき地位
- ② 将来の市場において、現在の製品とサービスが競合品との比較において占めるべき地位
- ③ 市場の動向等によって、放棄すべき既存の製品とサービス
- ④ 市場において必要とされる新製品
- ⑤ 新製品と新サービスによって開拓すべき新しい市場
- ⑥ 必要な流通チャンネルおよび価格政策
- ⑦ 市場における地位について目標に適合したサービス

- (3) 明日の意思決定のための三つの手法

- ① Escape what stage of cycle
- ② Bedrock analysis
- ③ Trend analysis

顧客にとっての価値とは？ (顧客視点)

(4) 建物、設備、商品、組織、人は事業の(外見)である。

社員のあらゆる部署の仕事は、事務や配送や倉庫、最終目標

としての顧客満足に代わるべきである。

満足を与えない商品を売っても、仕事をしたことに代わらない。

豊富な品揃え、新鮮で清潔な品揃え、
誠心で良い接客員、明るく清潔な店舗、
サービスに力を入れる。

9. 価値の創造

~~資産の管理~~
~~コストの管理~~
~~売上の管理~~

ではなくて、価値の創造

そのために必要なのは、デジタル化事業とは、そして会計

(1) 事業の定義 / ミッション

の提供するものを指す。

(2) 経営戦略 / マーケティング

(3) 体系的ナレッジ

(4) インターネット

(5) 利益とコストのバランス

(6) リスクを伴う意思決定

これらを行うために必要は 情報の提供 (インターネット)

1. Nobody learns except by making mistakes. The better a man the most mistakes will he make — of the more new things he will try. I would never promote a man into a top-level job who has not made mistakes.

2. Appraisals must be based on performance. Appraisal is judgment; and judgment always requires a definite standard.

3. But the greatest mistake is to try to build on weakness

4. You can't get rich, (but) you won't get fined.

dismissal, layoff, discharge

解雇、退職、金銭にたいして罰金を課すこと

If one can "get fined" for poor performance, one must also be able to "get rich" for extraordinary performance.

5. One cannot buy loyalty; one can only earn it.

the Decision making - Vail

作成日
作成者

7-7-2

1. Vail saw early that a telephone system had to do something distinct and different to remain in private ownership --- four strategic decisions

(1) our business is service, the business of the Bell Telephone Company must be anticipation and satisfaction of the service requirement of the public

(2) 1907年、AT&Tは「公共の便益を考慮し、電話サービスの提供を目的とする」という原則を定めた。これは、電話サービスの提供を目的とするという原則を定めた。

(3) Vail's third decision led to the establishment of one of the most successful scientific laboratories in industry. without competition such a monopoly would rapidly become rigid and incapable of growth and change. Vail concluded, one can organize the future to compete with the present

(4) Finally, toward the end of his career, Vail invented the mass capital market

2. 1990年代 AT&Tは「公共の便益を考慮し、電話サービスの提供を目的とする」という原則を定めた。これは、電話サービスの提供を目的とするという原則を定めた。AT&Tの加入者は 2,200万人に達した。

the Decision making - Sloan

作成日

7-7-3

作成者

- 1 The big business, Sloan saw, needs unity of direction and central control.
It needs its own top management with real powers.
- 2 But it equally needs energy, enthusiasm, and strength in operations 情熱
- 3 これに対し スローンは、この問題を新しい組織構造によって解決するべき組織の問題とした。
そして、彼が構想した新しい組織構造は、事業運営における地方自治と方向や方針における中央統制のバランスを図る組織であった。

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)

グリーンスパン元 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機械工場で大量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。

新しい会計システム

価値の増減を報告する

1. 会計システムは情報である

情報として トッポスネットワークに価値の創造/破壊についての情報を与えなければならぬ。

従来よりいかに効率化に努めていた。そのデータもコンピュータで計算する以上を超えてはいない。

2. 原価計算のデータは 現物の仕事に対するものにこそすべき。

これは トッポス経営陣の仕事とは関係ない

3. トッポス経営陣の持っている会計のデータとは異なる。

より多くのデータをもつ、より高度の技術をもつ、

より早いスピードをもつ。

4. トッポス経営陣に与えていたものは、情報についての新しい定義であった。

その答えを会計の世界に求めた

(1) それは 金銭以外の世界の情報と

(2) 価値の創造/破壊についての情報である

(3) その情報を実際に使わなければならない

5. 会計システムと IT 処理システムの統合が必要である。

6. 今後のように、IT は、トータル経営陣に対し、情報も提供していただく。データを供給するにすぎない。

新しい問題意識や新しい経営戦略を与えなければならぬ。

7. 会計の新しい、トータル必要情報を出さねばならぬ。

8. 会計の提供サービス

(1) 資産の管理 現場の仕事に必要サービス

(2) コストの管理、TQC “

(1)(2)はトタルの仕事ではなく現場の仕事である。

トタルには、資産の管理や コストの管理をさせる必要ではない。

トタルの仕事は、

、事業を成功させる情報、価値の創造の仕事である。

(3) 価値の創造

トタル仕事

○昔からホトシネツはホトシリトツノにあるという
いふ事組織と云ふのも、そのトツノネツを越えて
後進たものとはなり得ず"-----

○CEOの給与は、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り、重要なことに
時間や労力を小出しに浪費して、重要なことを疎かにして
しまうことを避ける。

○いかに仕事か最も大切な、どれだけの時間を用意し
おくべきか、

○人との間に距離を保つ

○顧客会社のマネージャの長し悪しを見る目(成功したB社の経営者
会社トツノ報酬と No2. No3 の報酬の比率

会社トツノ 100 — No2~No3 90%~75%

数倍という下最悪がある。

○チームによる解決

CEO チームの組織化

○取締役会のあるべき姿

取締役会は、審査と評価と指示の機関である。それは、

会社の危機にあるときのみ行なり機関になる。本来は審査の機関である。

テクノロジスト (高度技能者)

No. 7-20-2
Date . . .

知識蓄積
内実蓄積
} 両方を行うテクノロジスト

1. 現代の資本財とは^{知識}常他人が持つ知識である

2. 脳内筋腫の恐ろしさは切除手術には

高度の知識を要する事前診断

手術中の高度な臨証的知識と判断

しかし、

手術自体は内実蓄積である。

迅速性、正確性、親密性が必要となる医療行為の一部から
成る内実蓄積である。



テラーの手法に於て分析し、組み立て、

身につけるべき内実蓄積である。

3. テクノロジストこそ 先進国にとって唯一とも言える
競争力要因である

4. 知識体系と内容能力の生産性

もはや口説き回すはなし。

科学的管理法に基づき訓練の手法により

いかに早くといえども、一夜にして、世界最先端の1、

学生、企業と同等の生産性を達成することを目指す。

5. 競争力とITテクノロジーの教育訓練による

トイフのミスター制度

アメリカのユニニティ・カレッジ



新システムの創造力

6. 利用者の満足のためにテクノロジーが必要である

AI&Tの電話の架設、神速、計算機によるテクノロジーの普及

(1) 同様に、電話の架設者が大きな要素となる

(2) 〃、利用者の満足のため

(3) 架設と修理に力を入れるか、一人でもできるようにするかの



電話の架設と修理、伝書

(参考資料) CAAT といふ Excel 監査

Active Data For Excel といふ監査 Information Active

CAAT の検証・検証はこう思ふ 村井吉典著 2016.3 中央経済社発行

1. 不正な財務報告 (検証)

業績重視・バブル

キャッシュ入欠如、内部統制の欠如

貸借対照表、貸借

2. 資金の流用 (検証)

倫理観の欠如

個人利益の優先、私物化

内部統制の不備、欠如、内部監査

3. ある金額により経費支出で特別に承認の必要とならざる場合 CAAT の実施

4. システム監査

公認会計士

情報の管理

監査長 (内)

内部監査部門

5. データ処理

(1) データの比較、抽出、分析、加工

(2) 目的の明確化と調査対象の絞り込み
業務の流れと内部統制の適用範囲

(3) データと結果の関係の把握

(4) 特色、ありデータの抽出、平均との対比

(5) 欠陥、欠落のありデータの抽出

(6) 集結データの欠落

(7) データの階層化

(8) 矛盾するデータ

6 期待される効果も目指して、

(1) 監査の水準

(2) 利用者の要求水準

(3) 不正事件に対する 監査法人の対応

不正事件を見逃すことは難しい……この監査法人の責。

(4) ^{期待される効果} (1) ~ (3) の対応、解決方法は、

監査リスク対応

監査リスクを低い水準に抑える手段・対策の策定

このため、

(5) 不正リスク対応の形骸化

有部からの効率的な監査

真の リスク・アポロイの重要性

本質を見分けられ、見分けられ時間所分

再検討

(6) ^{再検討} フォロアップ監査の重要性

不正監査の重視、重視化

フォロアップ監査 — 検査等監査の過程(フォロアップ)の重要性

不正監査 — 膨大なデータ検索
CAAI

or

結果監査 — 与えられた結果、評価。

2. CAA T

- (1) 株式会社のインターネットと宅内での定額プログラムを比較し、抽出、計算、比較、統計処理をする
- (2) 株式会社で電子レンジと宅内での定額プログラム
- (3) プライベートPCからのネットを同じと宅内での定額プログラム

2. リンパス事件

有価証券投資等に関する損失の追討

インターネット取引、株式会社で定額プログラム、等を
複数、ネットを扱う方法

全銀資産の合計額 1000億円

時価主義会計による損失の発生



連結決算の対象となるネットに会計処理を施す
金融商品と注釈を記載する

— 会計処理のスキーム —

連結決算の会計処理の方法

8. 売上分析

(1) 部門別、商品ライン別の売上分析

① 前期比比較

② 月別変動の異常性

(2) 売上レポートの活用

① 分析対象別のグラフ化 / 得意先別

② 集約対象別 : 国別

③ 月、決算等別売上明細レポート作成

④ 視覚化

9. 複数の売上系列の抽出分析

(1) 期末の1件当り金額の分析

① 売上明細レポート作成

② 別名で売上を抽出

③ 計算式の中か、>=を適用

④ 国別 year, month, day v