



第 6 回 業態の変化

会計と経営のブラッシュアップ
2017 年 8 月 17 日
山内公認会計士事務所

本レジュメの参考資料 (企業会計基準)、(激流 2017.4~6 国際商業出版)
(人工知能は人間を超えられるか 松尾豊著 2015.3 中経出版)
(企業行動の理論と実践 磯村和人外著 会計監査ジャーナル 16.1~17.5 掲載)
(世界最強の社訓 パトリシア・ジョーンズ外著 堀紘一監訳 2002.3 講談社)
(予測のはなし 大村平著 2010.7 日科技連) (*Innovation and Entrepreneurship*
1985 Peter F. Drucker HARPER & ROW)

業態の変化

旧業界

旧 態
後 追
人手不足
品質停滞
納期遅延
収穫逡減
過 去
先送り
昨 日
紙媒体
古いコンテンツ
老年化
古い想法
人口減少
下り坂

新業界

革 新
先 頭
省力化
品質向上
機会先取
成 長
将 来
先取り
明 日
ウェブ
新しい現実
著者の吸収
新しい発想
人工知能
上り坂

→ 乖 離 ←

変化・対応

蓄 積 → 活 用 → 展 望



業態の変化と事業 (6月のごあいさつ)

平成 29 年 6 月 1 日 (木)

「メディアはメッセージ」というマーシャル・マクルーハンの言葉は、媒体（形・業態）はコンテンツ（内容・事業）を規定するということだ。従って、古い業態、古い業法や遅れた業界の慣習などの業態（インフラ）を基礎にしている事業（コンテンツ）は衰退に向かうことになる。船というインフラが沈下しつつあるとき、生存しようとする企業は古い業界の考え方、古い習慣から脱出しなければならない。沈みつつある船上での改善ではなく、古い船から脱出し、新しい業態への転換を含めた、根本的な経営の改革が必要となる。

2015 年ウェブ市場の物品売上高は 7 兆 2 千億円となり、全国百貨店の売上高 6 兆 8 千億円を超えた。世界最大の金融機関ウェルズファーゴの業務はフィンテック企業のサービスによってアンバンドリングされ、将来は資金インフラの提供のみになるのではないかと恐れられている。1960 年の初め林周二教授の著された“流通革命”はその後の流通業界の変化を的確にとらえた。事業そのものに着目、集中した経営を忘れてはならない。

金融、建設、マスコミなど…その業態が旧態となりつつある事業体は多い。その企業の事業自体は古くはなく有望であっても、業態が旧態となりつつある事業である。旧態とは、行政依存、省力化不足、外注依存、人手不足、遅 IT 化、紙媒体依存などの現象である。

この業態（インフラ）と事業（コンテンツ）に関して、元ボストンコンサルティングの堀紘一氏が社訓・企業理念に関する本で明確に語られていた。

1980 年台、アメリカ企業は、日本企業との競争に勝てなくなっていた。日本の小刻みな商品改良と生産管理は、労働者の意欲的活動も加わって世界を席卷した。これに対し、アメリカは官民あげて取組み、「カンバンシステム」と「整理整頓」がカギだと悟った。しかし、日本との競争のためにアメリカの労働者にこれらを導入することは困難を極めた。そこで、コンピュータ化によりこの二つのコンセプトに取り組んだが、成果は不十分であった。

そのとき、「二つのカギ」が見つかった。

第一のカギは「情報化」であり、当時アメリカ軍の通信手段として、開発されたインターネットの活用であった。

第二のカギは、「企業の社会的責任」であった。日本が私利私欲を追求するバブルの時代、アメリカはこの二つの方法によって日本を凌駕することとなった。それは、まさに古い業態の中にいる日本と IT を中心にした情報化及び企業の社会的責任の認識という新しい企業経営によるアメリカとの戦いであった。結果は古い業態に立つ日本が 20 年間の空白という遅れをとることとなった。

新式沙
新式顺装

建设必要

组 下清信如以少

新式建设

新式必要

组 顺装新式

顺装新式顺装

新式顺装

新式顺装

新式顺装

新式必要

组 顺装新式

新式顺装

新式必要

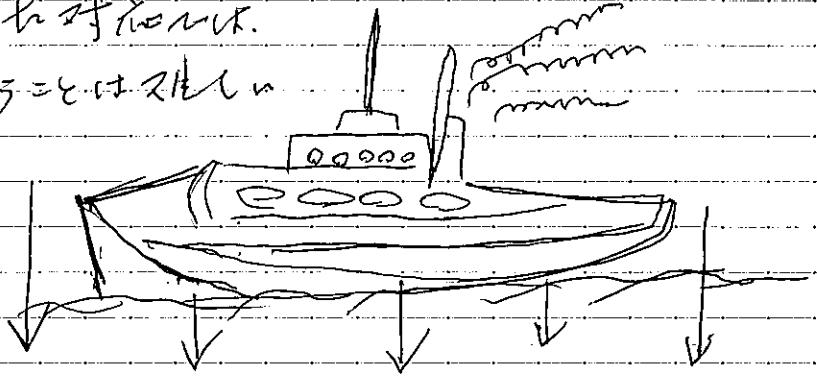
组 顺装新式顺装

新式顺装

業態の変化に挑戦する必要がある!!

その業種、業態のインフラが、沈下しつつあるならば、
改善や改革といった対応は、
既存の改革をどう行うかは難しい

船隻というインフラが
沈下しつつあるとき、



業界の考え、業界の古い考えから脱出しなければならぬ。

既存の船の改善は、沈みつつある船上で改革とやるべきにある。
船の古い脱出を含め、根本的な改革の、回答が必要である。

金融、建設、マスコミなど... 旧態となっている経営体は多い。
業種自体は古くはない。元々を元、運営する媒体が旧態となっている。

1980年代、アメリカ企業は、日本企業との競争に勝てなくなっていた。
小刻み商品改良と生産管理は、若手若輩の若手も初めて世界を席捲した。

これに対し、アメリカ企業は、これに取組む、その差は「カンパニー」²⁵と
「総代理店」を比較した。しかし、アメリカの若手若輩、これを導入する
ことは困難を極め、インターネット化によりこの二つのコンセプトに取組
むことが出来た。結果は不十分であった。

そして、「二つのヤギ」が叫び上がった。

「二つのヤギ」は、「情報化」の時代、当時アメリカ軍の通信手段として、開発された
インターネットであった。

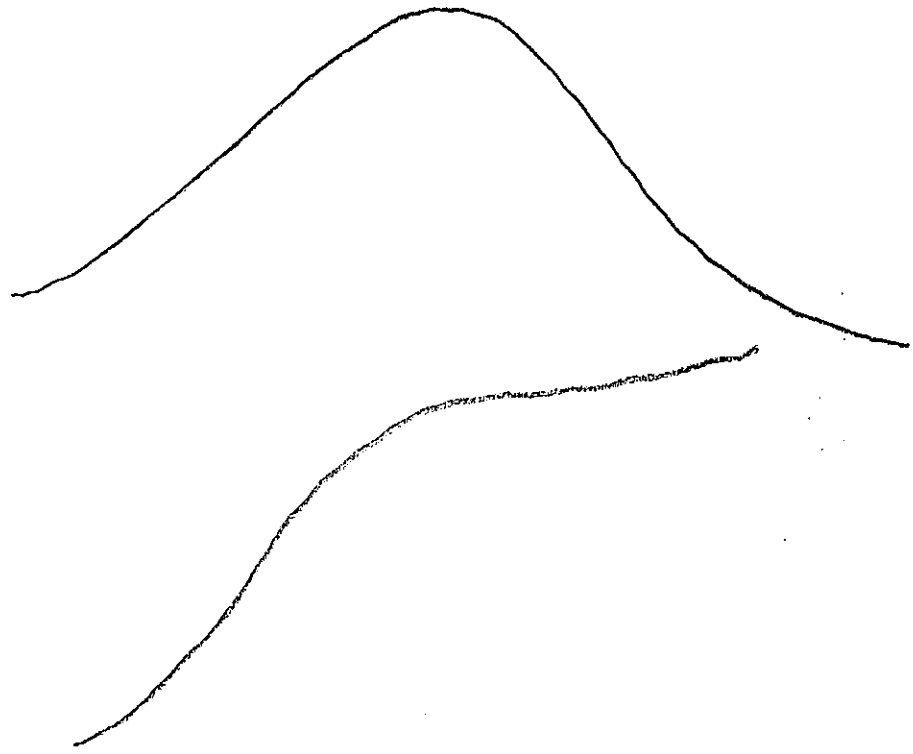
「二つのヤギ」は「企業の社会的責任」であった。日本の私利私欲を追求する
バブルの時代、アメリカはこの二つの方法により

日本を凌駕することになった。

2PAG

カウマンの進化の山登り (5字曲線)

探 監 期	成 長 期	飽 和 期	衰 退 期	残 存 期
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------



快調に売上が伸びてきた製品も、顧客は行き疲れた、
売上げ頭打ちになり、伸びは止まります
最盛期に予測すれば地球はその製品を必要としない

孤島の収束の増殖率

(1) 収束の増殖率 dy/dx は、現在する収束の数 y に比例する。しかし y が大きくなると割合は減る...
すなわち強い抑制効果がある。

(2) 抑制効果が強いほど、収束は全減する...
仮にその抑制効果が y^2 に比例するとする。

(3) つまり、増殖率 dy/dx は y に比例するプラス効果と、
 y^2 に比例するマイナス効果の両方によって決まる。

$$\text{方程式 } \frac{dy}{dx} = ay - \frac{a}{b}y^2 \text{ と表わされる。}$$

(4) これを解くと

$$y = \frac{b}{1 + ce^{-ax}} \quad (a, b, c > 0)$$

これはロジスティック曲線と呼ばれる。

(5) 式を簡便化して
 dx の代わりに Δx とし

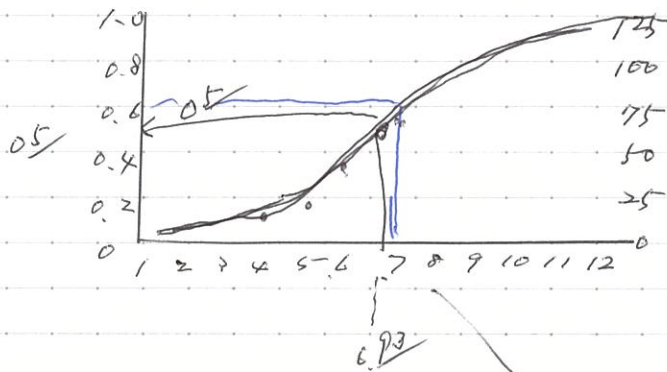
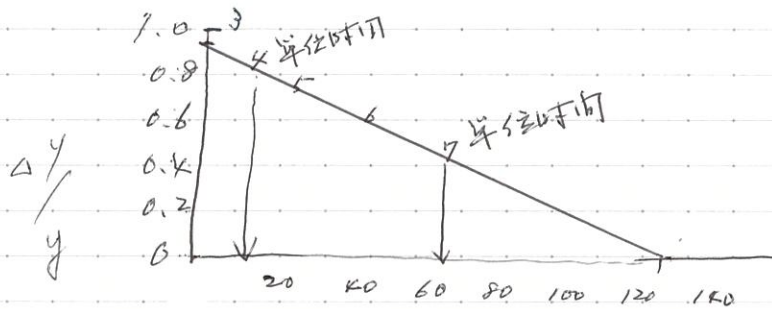
$$\begin{aligned} \frac{\Delta y}{\Delta x} &\approx ay - \frac{a}{b}y^2 \\ \Delta x &\text{ を } 1 \text{ とし、両辺を } y^2 \text{ で割る} \\ \frac{\Delta y}{y} &= a - \frac{a}{b}y \end{aligned}$$

(5) 孤島の収束の増殖率、収束の増殖率の普及、流行商品の
累計販売数などの現象を回復するに使用される。

(6) 次の表はデータを示す。

時間帯	累積売上 y	売上 y	$\Delta y/y$
1	0	2	-
2	2	4	2.00
3	6	6	1.00
4	12	10	0.83
5	22	17	0.77
6	39	25	0.64
7	64	39	0.45

- (7) 売上の推移がロジスティック曲線で近似できるものとして、
今後の売上を予測し、ポイントはいつごろ近づくか



現在 7 の時間帯に於て

ロジスティック曲線の中心点 0.5 を
通過していることあり。

売上の低価格帯に入っている。

第1章 マネジメントの役割

2017.04.06

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 企業とは

- (1) 顧客のために成果を生み出す
経済的な機関
- (2) 人を雇用、育成し、生産的な
存在とするための機関
(統治能力と価値体系を持ち権
限と責任の関係を規定する社会
的な機関)
- (3) 社会と地域に存在するが故に
公益を考えるべき公的な機関

2. マネジメントとは

- (1) 事業に命を吹き込む存在
生産資源→生産→価値
- (2) 一葉の草しか育たなかったと
ころに二葉の葉を育てる者
- (3) 人類の福祉に貢献する者
- (4) 物的な豊かさが人間精神の向
上をもたらす
- (5) 資源を生産的なものにする者
- (6) 経済発展を支える鍵
- (7) 生産性を向上させるもの

世界というのは一つのインフラ、
一つのプラットフォームは無い。
それは座標にカクツエンの
8字カーブを描いているの
では無い。

或いは、インターネットという
一つのインフラに対して、新聞紙
テレビ、雑誌、インターネット等の
媒体がある。

インターネットというものは、
常に、今も最新である
としても、媒体は陳腐化
していくのでは無い。

少なくとも大衆の媒体としては、

第2章 マネジメントの仕事

2017.04.06

産業革命と経済

1. マネジメントを理解
 - (1) 組織を生きた存在とするために
 - (2) 経済的な成果をあげる機関
 - (3) 事業のマネジメントとは
 - (4) 直感的なものではない
2. 創造的な活動としてのマネジメント
 - (1) 望ましい成果を得るための行動
 - (2) 機械的な存在ではない
 - (3) 新しい経済を作る責任
3. 経営管理者もマネジメント
 - (1) 生産的な企業を育てる
 - (2) 資源の総計＜成果の産出
 - (3) 成長可能な資源は人的資源だけ
 - (4) 生きた存在を生み出す
 - (5) 部分の集合を超えた総体
 - (6) 経営管理者への投資
4. 人と仕事のマネジメント

情報革命と人工知能

産業革命が生み出した“経済”は、
それ以前の経済とは全く様相
が異なり、“拡大再生産”の
できる経済となった。

情報革命が生み出すものは？
産業革命の生んだ“経済”
に相当するものは“何”か、
“人工知能”か、
それよりさらに上へ、
“かみそ”か、
確かならばと思う。

第3章 マネジメントへの挑戦

2017.04.06

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. マネジメントに要求されるもの

- (1) 分権化、柔軟性、自立性
環境への挑戦、変化への挑戦
- (2) これはプロセスに焦点を当てるということ、
技術や製品にではなくて・・・
マネジメントとはプロセスを効果的に管理することである。
- (3) デジタル化はプロセスシステムである

2. オートメーションとは何か

- (1) オートメーションは、仕事の組織についての概念である。従って工場生産だけでなく、流通や事務の仕事の組織化にも適用される。
 - ①それは概念であり、安定した一つの基本パターンが存在する
 - ②調和した一つの総体としてのプロセスである
 - ③目的と手段、投入と産出のバランスを図るためのコントロールの概念である
- (2) オートメーションの要求するもの
 - ① より多くの経営管理者を必要とする
 - ② 責任と意思決定をトップに集中しようとする企業は恐竜のように亡びる
 - ③ デジタル化は、非人間的機械的部分からのより高度な挑戦と思える。
 - ④ オートメーションの機械的部分を単に肉体的部分の効率化と考え、組み入れたプロセスの調和を図り、プロセスをマエマネジメントすることが重要である。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

3. オートメーションはプロセスであり、それを理解し、組織的に適用する国がリーダー的な地位に立つことは疑う余地がない。
 - (1) 20 世紀前半、大量生産を理解し、適用し、マネジメントすることによって世界のリーダー的地位を得たアメリカ、過去に有効であったものが変質している
 - (2) 今後は、オートメーションを理解し、それをプロセスとして適用する国が、その生産性と富において世界のリーダー的地位に立つ。
 - (3) 情報革命は見たその先か
オートメーション＝デジタル化…プロセス
進歩、発展というのはプロセス化なのか

1. 1910年前後、ハリー・フォードの事業が成功した頃、

“やがて、自動車は国民の輸送手段になるだろう”という予測が示された。
しかしそれは30年後のこととされた。
経営者の

このとき、ジョン・A・C・デラローは

“それはすくなくとも起きているのではないか”という疑問を提示した。
未来の経営者

2. 答えは明らかであった。

影響はまだ現れていなかったが、それはすくなくとも起きている。

デラローは、この洞察に基づき、後のGMを構築し、新しい概念と
市場に利用するべく、中小の自動車メーカーや部品を併合した。
(通称)

3. 従って、最初に発するべき問いは、“われわれ自身は、社会や経済、
市場や顧客、知識や技術などどう見ているか” それは今も
有効か? となければならない。

4. シアーズ・ロビンソンは、その設立の当初から、貧しい者の金を叩いた。
金持の金と同じように、購買力に着目することから始まっていた。
あつと考へていた。

すくなくとも未来 ... それは洞察力がある

2. 人工知能と発達と未来

ロボット ——— 身体、ハードウェア

AI ——— 頭脳、ソフトウェア

1956 年計算機科学者がアメリカのダートマス大学で開いたダートマス会議

1980 年代 エキスパートシステム商用化 日本で第五世代コンピュータプロジェクト開始

1990 年代後半からの AI の活躍ーアマゾン、1997 年ディープ・ブルーがチェスの勝者、2011 年ワトソンがクイズ番組のチャンピオン、2015 年コンピューターが羽生名人に不戦勝、2016 年グーグルのアルファ碁がプロ棋士に勝つ

2006 年 ディープラーニング研究が加速

2012 年 米国グーグルがネコを認識する人工知能を開発

日本政府の成長戦略

- (1)IoTーあらゆるものをインターネットにつなぐ
- (2)ビッグデータ
- (3)AI

経済システムと産業の変遷

(人工知能と経済の未来から)

				特化型 AI の時代 汎用 AI の時代		
紀元前 1 万年	第一次産業革命	第二次産業革命	第三次産業革命	第四次産業革命		
BC10,000	1760	1870	1995	2020	2030	2100
定住革命	蒸気機関	内燃機関 電気モータ	インターネット	言語の壁・画像認識 ビッグデータ・ペッパ 雇用を奪う ロボット・自動運転	汎用 AI・全能アーキテクチャ 異常検知(センサー) 言語理解 生命の壁	全能エミュレーション

変わりゆくもの

既存のものが衰退し、新しいものが出てくる…

(それは知能という目に見えないものだ) ある環境の中で機能を発揮する特定の仕組みであって、その見えない相互作用こそが知能である。

人工知能で引き起こされる変化は、「知能」という、環境から学習し、予測し、そして変化に追従するような仕組みが、人間やその組織から切り離されるということである。人工知能で引き起こされる変化、産業的な変化、そして個人にとっての変化……

(松尾豊「人工知能は人間を超えるか」より)

短期的(5年以内)には、会計や法律といった業務の中にビッグデータやAIが急速に入り込み活用されるであろう。

中期的(5~15年)に起こるものに「異常検知というタスク」がある。

これは、高次の特徴表現学習であり、「何がおかしい」ことを検知できるAIの能力が急速に上がってくる。

こうした仕事は、基本的には「センサー+AI」で任せ(例えば遠隔地にあるエレベータ、高速道路を運送中のトラック)、その「何かおかしい、発生した問題」に人間が対応するものである。

長期的(15年以上先)には、人間の仕事として重要なものは大きく2つに分かれるであろう。

一つは「非常に大局的でサンプル数の少ない難しい判断を伴う業務」

これらは、経験や歴史に学んだりするしかない。

他は「人間に接するインターフェースは人間の方がよい」

これらは人間対人間の仕事である。(上記の書から要約)

2017. 4. 21 フォーラムニュースをみた

⑥

⑥

H28, 8/19 M
11/7 M

⑧ 8-1

N (15~16) 北京外大レジュメ (組織の役割)

H29.08.07
H29.05.08
H29.02.06
H28.11.08
H28.08.22
H28.05.22

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。

インジンをかき鳴らす、

「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。

第15章 経営管理者の育成

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 現代社会は、
いまや教育のない人間の許容をどれだけできるか、という問題になっている。教育のない人間の縮小を期待している。
2. 経営管理者の育成
基本的な社会的、政治的信条を現実のものとするための方法の技術的呼称にすぎない。」とはどういうことか。経営管理者の育成が、向上が社会の継続、繁栄に必要である。
3. 明日の仕事のため
経営管理者の能力の開発によって、まだ手のつけられていない膨大な機会を手にすることができる
4. 経営管理者育成のための諸原則
第一原則 — マネジメント層全体の水準の向上
第二原則 — 動的であるということ(明日のニーズに焦点を合わせる)
第三原則 — 事業を全体として見るようにすること
第四原則 — 本当の成果を求める仕事に従事すること
つまるところ経営管理者の育成とは自己開発である。マネジメントは「最大の貢献を果たすことのできる仕事に就けているか」という点を考えればよい。

情報とは

- ① 生産要素であり、
- ② 人や企業を正しい方向に導く
- ③ 情報の目的は知識ではない
正しい行動である

外注とは

- ① 従業員は人である
- ② 人とは技能である

They're not Employees
They're People

300年向かいもの、技術の理想は太陽のようには内部で
生きている事象であった。すなわち物理的現象である。
技術の進歩とは、機械的かつ物理的現象における進歩であり、高速-
高温、高圧を造り出すものだった。
しかし、第二次世界大戦後、技術の理想は、生物学的現象、
すなわち生物の内部で生きている事象となった。そして、生物学的現象
の中心は、エネルギーではなくて情報であった。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

5. 5年後のための人材を得ることが目的でない
10年、15年後、将来企業が生き残れるか否かである。
6. 事業の繁栄
明日の経営者の仕事ぶりにかかっている。
未来を予測できない以上、現在の意思決定をフォローしてくれる経営管理者を育成しておくことが経営管理者の責任である。
7. 未来を予測できない
 - (1) 事業の繁栄は、明日の経営管理者の仕事ぶりにかかっている。
 - (2) 人を教えざるをえなくなるほど勉強になることはない。
 - (3) 人の成長の助けとなろうとすることほど、自らの成長になることはない。
 - (4) 実に、人の成長のために働かない限り、自ら成長することはない。
 - (5) あらゆる職業において、最高の仕事をする人たちは、自らが訓練し、育成した者たちを、あとに残すもっとも誇るべき記念碑とする人たちである。

正社員でなくとも、
仕事をする、やれる
ことが目的である。
——アウトソーシング

結局、人の育成こそ
最も重要な課題

人の育成こそ知識経済下
において競争に勝つための
必須の条件である。
雇用と人事を手放すことは、
小利に目が眩んだとしか
言いようがない。
規制の増大がアウトソー
シングを促進している。

何故、起る者の心と想っていたこと（ハッセルと著）が、その後、機会と考える
ように変わったのか？

IBMの人達も答はいつも同じだった。

——起る者の心と想っていたことに、ショックを受けた。起る者の心と想
うは、ビジネスの行方、そして、——そして、外に出て、起る者の心と想
うに、起る者の心と想、利用するようになった。

アメリカの人たち、特に若者の、TVの普及により、テレビ番組の多くが、多くの人々を
魅了し、書籍よりも、テレビ番組を、見るようになった。この番組の多くは、教育映画やエンター
テインメントに特化した。そして、その多くは、成功した。

ところが、テレビの登場後、書籍の売上は、大幅に伸びた。その伸び率は、この頃、書籍の売
上は、テレビの伸び率の半分以上に達した。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

7. ドラッカーの思考

- (1) マネジメント： 「組織に成果をあげさせるもの」
- (2) 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）
- (3) 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、安全性、低価格、満足感
- (4) 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」
- (5) マーケティング： 「ひとりでに売れてしまうようにする」
- (6) イノベーション： 「新しい富や売上を生み出すこと」
- (7) 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」
- (8) 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」
- (9) コーポレートガバナンスとは： 成果をあげる組織を作ること

雇用と人事は、
企業に膨大な時間と手間を要求する。
しかし、それをおろそかにすれば…

第16章 組織の構造を選ぶ

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. トップと現場の開離

- (1)現場(理髪師)—現場のマネジメント
- (2)トップ(医者)—理論家
- (3)間違ったマネジメントを行うトップ、マネジャー
- (4)現場へ出すすぎるトップの必要性

2. いかなる高速道路を造るべきか

理論家は、構造の建築方法の利点と限界を語る。いかなる構造の組織が必要か、いかに組織を作るかという二つの問題であり、双方重要である。

3. いかなる種類の組織が必要か

事業目標の達成のためのバランスのある組織の作り方？

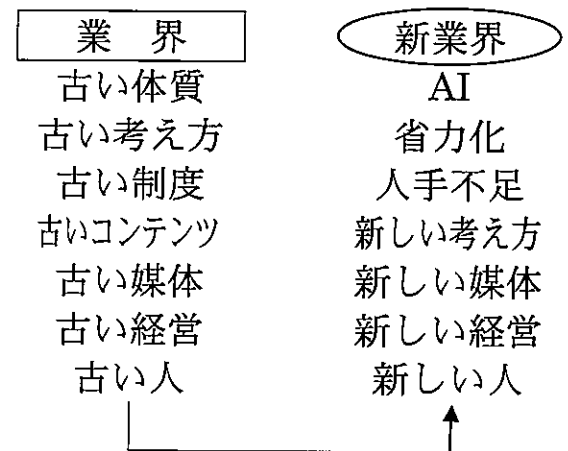
- (1)(活動分析)事業にはいかなる活動が必要か
- (2)(意思決定分析)機能する組織のためには、いかなる意思決定が必要か
- (3)(関係分析)マネジメントは、誰と協力して働かねばならないか

4. 意思決定の四つの基準の重要性は何か

それらと機能する組織の作り方

- (1)時間的要因
- (2)部門相互間の影響度
- (3)質的要因
- (4)反復度のバランス

業態の変化



過渡期

産業革命と経済

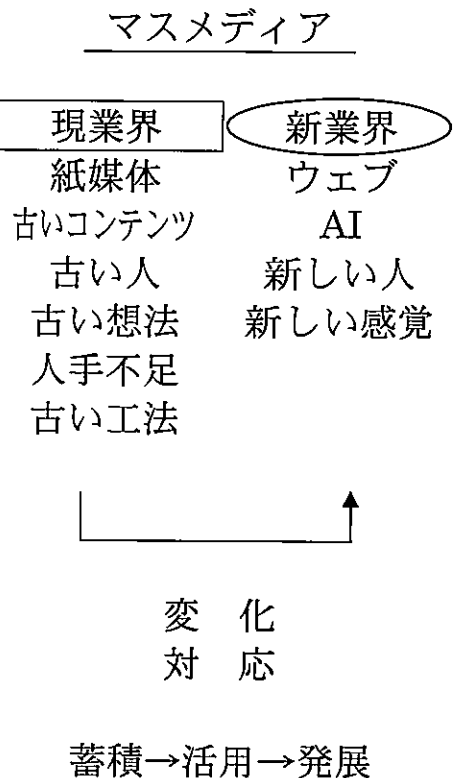
情報革命と人工知能

5. 組織のほころび

1980年代半ば、ドラッカーは「アメリカ株式会社」に深い憤りを感じていた。CEOたちが、あまりに法外な報酬を得ていたからである。彼等は何万人もの従業員を解雇する一方、自分は何百万ドルもの給与やストックオプションを手にしていたのだ。

長期的な利益を犠牲にして足元の利益を増やそうとする。「強欲もいいところだ」

記録的な人員カットが行われる中で、CEOの報酬が青天井で増えて行く。人材こそが企業にとっての最大の資産だという見方からは我慢のならないことだったのだろう。ドラッカーは、CEOの報酬は一般の働き手の20倍以内であるべきだというジェファースン流の理念であった。つまり企業がほころびだらけになってしまったということである。



6. 組織のほころびを防ぐ

- (1) 適材適所を心がけ、強味を最大限に引き出す
- (2) 優先すべき仕事を紙に書き出す(但し、多くて1つまで)
- (3) 外向きの発想をする
- (4) 制度、方針、業務の手順などを見直す
- (5) 報酬のあり方を再検討する (68~69 頁から引用)

7. 病院の使命

「痛みや苦痛を感じる患者に安心をもたらす」ことマネジャーの仕事は一般の働き手に具体的な指令を示すことで、使命をはっきりすれば、出来の悪い組織ですら、特定の分野で優れた成果をあげられる。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

8. 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のものは企業であるとした

産業社会に 民主主義 — 自由主義企業

対する解釈 全体主義 — 全体による自由の制約—社会が求める機能は何か

の違い 共産主義 — 労働者主義

9. 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、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、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

10. 企業の三つの側面と調和（政治学的分析）

(1) 事業体としての企業、成果を上げる

(2) 企業内部の関係、命令系統が難しい

(3) 企業の目的と社会の機能、明日の人材を育てる

建設業

現業界

新業界

人手不足

AI

工期遅延

プレキャスト

利益喪失

機会キャッチ

機会遅延

機会先取

古い慣習

新しい想法

古い工法

品質向上

変 化
対 応

蓄積→活用→発展

古いもの

新しいもの

IBMの話、本屋の話... 氷は溶けて水になる。それは、氷が溶ける瞬間のこと。

しかし、氷が溶ける瞬間は「多角化」ではない。「拡張」ではない。

— インベーションの機会という利用し、成功するための条件は、その機会を

自分の事業の知識と能力に合致していることと必要である。

外部の予測可能な変化といえる。現在の能力の新しい展開の機会

といえる。それは、氷が溶ける瞬間。

自分の事業の性格を変えていく。

多角化という、展開の機会を捉える。

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

顧客視点の重要性 (白紙)
(4) 顧客にとっての価値の追求とは? (ホワイト)

(5) 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、最終目標

としての顧客満足に代えるべきである。

満足を与えない商品を売っても、仕事をこなすに下駄がない。

豊かさを増え、新鮮で清潔な品物を
送る長い従業員、明るく清潔な店舗、
笑顔で接客する社員、同様に設備

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）

情報産業

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）

6. 調和がすべて(重要性)に化ける

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
明日の人を育てる

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

これは現代のIT化
である。

- 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（年金を本の株式所有）が、
カバヤンスといふ 米の制度化されていった。

10. 社会主義は、富を創出することも、社会のサービスも
提供することもできなかった。

他方、資本主義は、経済以外のことはすべて無視してきた。

(マネジメント・エッセンシャル版 16, 79~81, 126~127, 262 頁)

組織の中において、人の気持ちを理解することが最重要ではあるが、それはなかなか解らない。

- 真の専門家といわれる人たちとは何か、彼等はマネジャーの一員である。マネジャーと専門家の違いはマネジャーが一つだけ余分な側面を持っていることである。それは手段にある。
- 組織とは人間の成果である。トップは、自らの成果たる組織の要求に応えられないと感じたとき、身を引くことが自らと組織に対する責務である。

人は最大の資産である、組織の違いは人の働きだけである

- 分権化はトップマネジメントを強くする。
下から責任を持ちたいとの要求に対して、自らの権限を危くすると考えてはならない。
- 成長には準備が必要である。いつ機会が訪れるかは予測できない。準備しておかなければならない。準備ができていなければ、機会は去り、他所へ行く。
- 人のマネジメントとは、人の強味を発揮させることである。人は弱い。悲しいほどに弱い。問題を起こす。手続や雑事を必要とする。人とは、費用であり、脅威である。しかし人は、これらのことのゆえに雇われるのではない。人が雇われるのは、強味のゆえであり能力である。
- 組織の目的は、人の強味を生産に結びつけ、人の弱味を中和することである。
- マーケティングが長い間説かれてきたにもかかわらず成果があがっていない。マーケティングは企業に対し顧客の欲求、現実、価値からスタートせよと要求する。企業の目的は欲求の満足と定義せよと要求する。しかし、消費者運動が強力な大衆運動として出て来たということは、結局マーケティングが実践されていなかったということである。消費者運動はマーケティングにとって恥である。

グラフと変化

2017.08.07

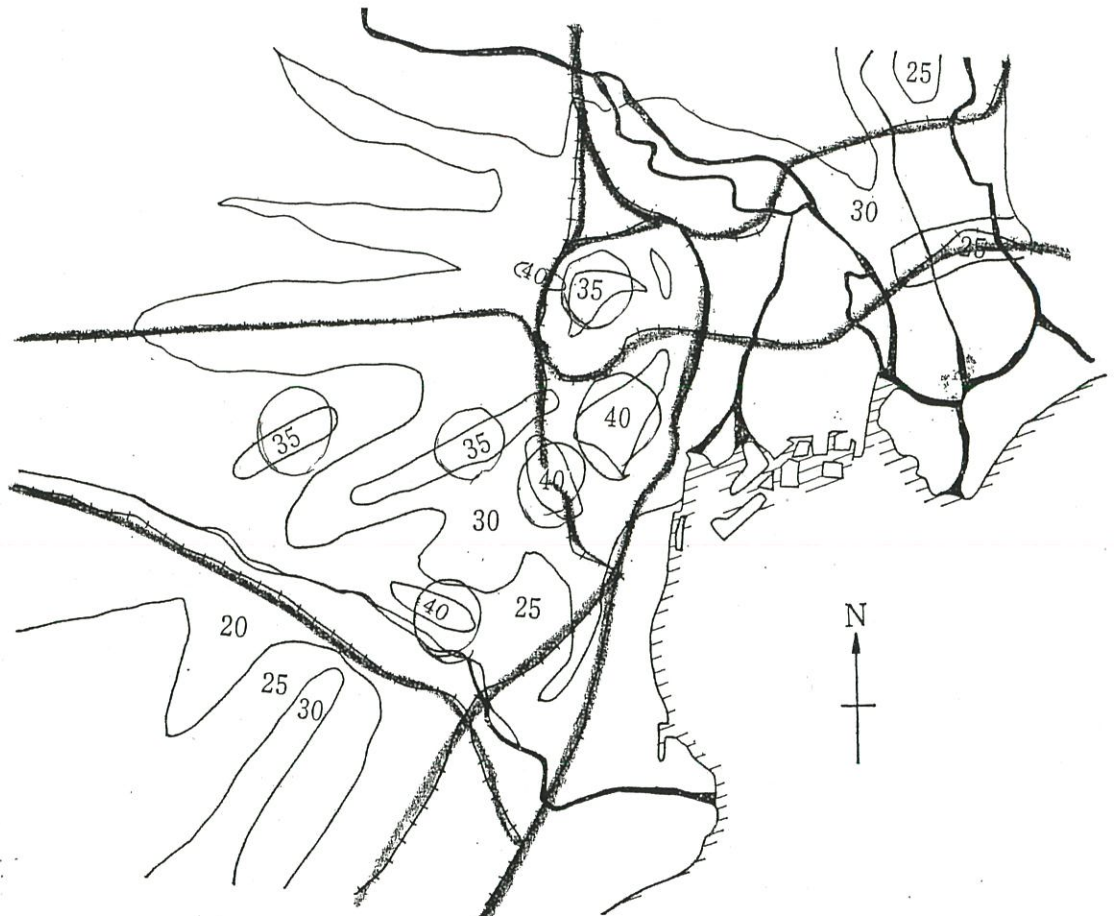


図 5 東京地価地図 (昭和46年)

実務数学講座 (財) 実務教育研究所刊

1. 鉄道、電車などの交通機関による地価の変動
 2. 中心地からの距離、時間による価格の変化
- 3

グラフの接線の傾きを求めること — 微分すること — には、

与えられたグラフの形をとして表現される自然世界の現象に対して、
数値の与えられた線にことにはなる。

範囲を狭める

微分するというのは、数値の集まりである。この式を
 模索するということをして、

時間内の流れの中に、数値の集まりを直さずとも、

“近づいて” という式を（数値の集まり）としてみる

微分は “近づいて” ことにはなるか、

2つの変数 x と y の関係として表現され、 $y = f(x)$ は、

平面座標に描かれたグラフとして具象化し、

変化する2つの量の関係の、目の前にグラフとして現れさせて、

数値上では、変化の大小関係を表し、測るのに、比の大きさ

により行なう。これは $\frac{f(p+h) - f(p)}{h}$ である。

微分は、 $h \rightarrow 0$ としたときの “究極の比” を問題としている

この究極の比を $y' = f'(p)$ とかく

それ、この究極の比 $f'(x)$ 自体が、 x とともに変化し、動き出す
 という状態になってきた。

接線の傾きは、 $f(x) = ax^2 + bx + c$ において

$$\lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(p+h) - f(p)}{h} \quad \text{とある}$$

$$\begin{aligned} f(p+h) &= a(p+h)^2 + b(p+h) + c \\ &= ap^2 + 2aph + ah^2 + bp + bh + c \end{aligned}$$

$$f(p) = ap^2 + bp + c$$

$$f(p+h) - f(p) = 2aph + ah^2 + bh$$

$$\begin{aligned} \frac{2aph + ah^2 + bh}{h} &= 2ap + ah + b \quad (ah \rightarrow 0) \\ &= 2ap + b \end{aligned}$$

$x=p$ を特定の項とみなすことに

とある $y = ax^2 + bx + c$ の x における接線の傾きは、

$$y = 2ax + b \quad \text{である。}$$

$f'(x)$ を求めることは x の微分するということ

$f'(x)$ 微分の値、微分係数

$$\lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(x+h) - f(x)}{h}$$

命題 $f(x+h) - f(x)$ は、 h が 0 に近づくとき

$f(x+h)$ が $f(x)$ に近づく速度も早い。

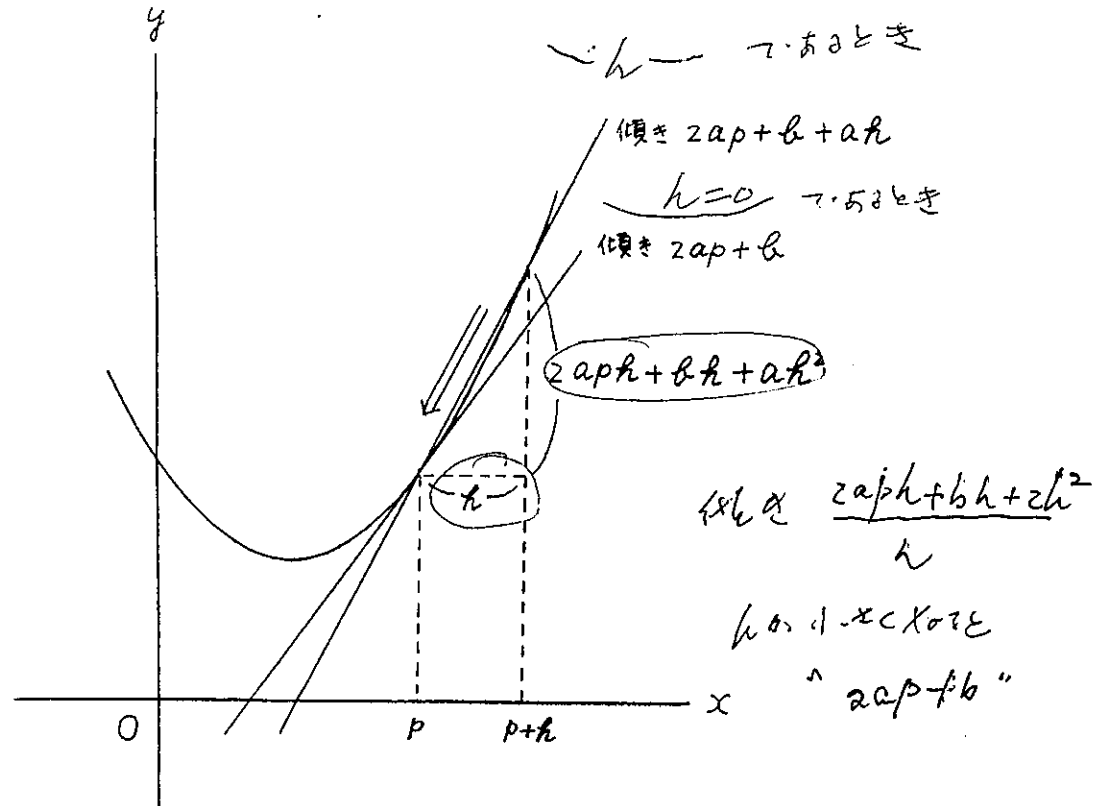
$h \rightarrow 0$ に近づくとき $f(x+h) - f(x)$ が $f(x)$ に近づく速度

$x=1$ のとき

$$\frac{f(1+h) - f(1)}{h} = \frac{(1+h)^2 - 1}{h} = \frac{2h + h^2}{h} = 2 + h$$

h が 0 に近づくとき、この式の値は限りなく 2 に近づく

h は相対誤差 1 の位、 h^2 の誤差は無視できる



道子さんが質問した。

「この結果は、きのうお茶の時間で求めた接線の傾きと同じ結果となっていますが、今日の求め方では、方程式のことや判別式のことなど何も知らなくても、すぐに $2ap+b$ という結果が出てしまうのに驚きました。ところで、きのうの接線の定義と今日の接線の定義は少し違うようです。直観的には同じことをいっているのはわかりますが、厳密に言えば、やはりそれぞれの定義で求めた傾きが一致して、 $2ap+b$ になるということから、この2つの接線の定義が一致することが判明するのだと思います。私の感じでは、極限を使う今日の定義のほうがずっとスマートだし、使いやすいと思いますが、どうなのでしょう。」

「道子さんのいうとおりで、一般の場合、接線の傾きの定義は極限を用いる今日の定義のほうを採用します。そのことは実は微分という考えにつながるのですが、それは来週の主題にしましょう。このように極限の考えを用いると、2次関数でなくとも、グ



ドラッカーの言葉の数式化

(10 月のごあいさつ)

平成 26 年 10 月 27 日 (月)

平成 25 年 10 月 1 日 (火)

10 月になってもまだ暑く、秋が北からおりてくるのは時間がかかるようです。

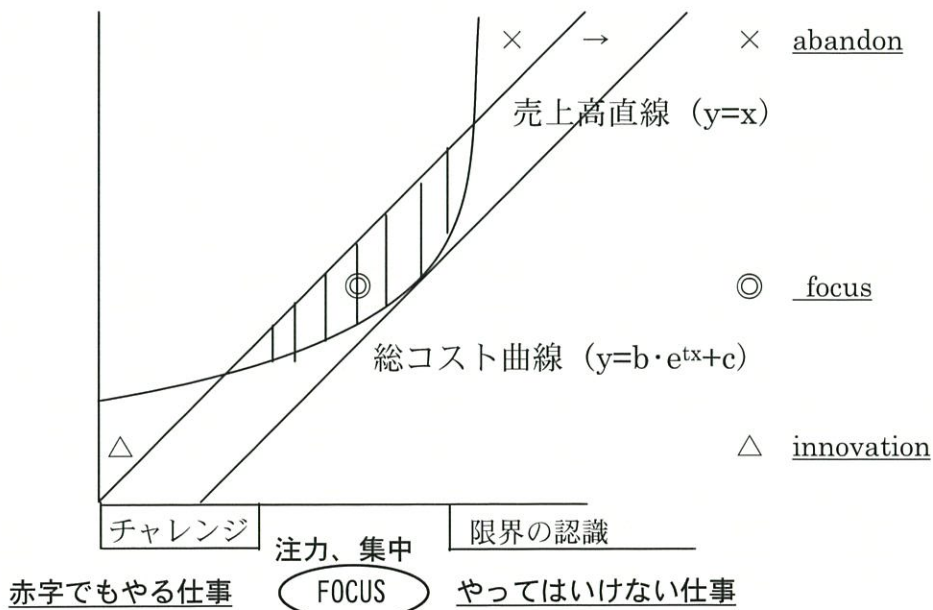
先日、神戸で開催された日本公認会計士協会の研究大会に参加した。そこで選択受講した公認会計士高田直芳先生の「管理会計と原価計算の革新を目指して」という講義を拝聴して、これはドラッカーの考え方の数式化のヒントではないかと感じた。

高田先生のお考えは、企業活動は $y=x$ のような一次式や単利計算的発想では理解したり、把握することはできない。企業活動は日々複利の連鎖にあり、その活動コストは複利計算を内蔵し、複利的な成長を遂げるものである。企業業績が向上するときコストやキャッシュは複利的に増殖し、業績が悪化するときコストやキャッシュは複利的に減衰する。費用関数は直線形ではなく、曲線形や非線形の指数関数 $y=b \cdot e^{tx}+c$ 等で描かれるべきだというものであった。

これは、ドラッカー経営学の数式化でないか。ドラッカーが傾向値(トレンド)を論じ、電信電話会社の事業は通信ではなくサービスであるとし、キャデラック事業部は顧客に自動車売っているのではなく、ダイヤモンドやミンクのコートのようなステータスシンボルを売っているのだと解説するとき、その言葉や考え方には数式があり、その数式は直線形だけではなく曲線形も含まれている筈だ。

例えば次のような感じである。

費用・コスト・努力とそれを超える成果・売上高の関係



このように考えると、日頃の経営学も監査実務も楽しくなってくる。

赤字でもチャレンジする仕事、今 focus する仕事、放棄すべき仕事の区別は難しいが、その区別は存在し、仮に売上高を直線と見ても、総コスト曲線の上方の動きは、確実にやってはいけない仕事のあることを予想させる。

グラフのわかりやすい説明

作成日

作成者

7

一枚の図に盛り込む、多量のデータ、特性の同時表示
と、これら二つのグラフの活用がある。

人間の生活、社会の経済内容、社会の動き、国際関係など
すべての現象は、地域・時間・情報量とともに変化して行く。

どのような事象か、どのように変化をもたらし、何を意味するか、
一枚のグラフが、数行の文章に代わって現象をわかりやすく説明してあげる。

文章中にグラフを使うと、その使い方に従って文章のわかりやすさ
がある。統計的な手法を適用した上で、その結果を示すグラフを
入れることは、最も効果的な説明手段である。

多くの情報から、必要情報の状態を迅速に把握しているため、

迅速な情報伝達を目的として、迅速なグラフを多く用いることが必要である。
迅速なグラフを多く用いることは、本質的なことである。

グラフは、ある内容・データを基に、情報の数値部分を表現する
手段で、その情報から読み取れる傾向・変化などを説明する。
こうした価値を最大限に活用する。

グラフを書くときの目的は、グラフの読み手にとって
読み取りやすいように説明すること。

説明の目的は、グラフの読み手にとって、読み取りやすいように説明すること。

—— 現象を迅速に説明する方法 ——

直感的にわかる（大まかな情報）と 正確にわかる（詳細な情報）

1. グラフのコツ、活用

見える化

(1) 推移の見える化

株価、

(2) 比較の見える化

部門別売上、

(3) シェアの見える化

市場シェア

(4) 分布の見える化

納期の分布、コスト削減

(5) 問題の見える化

傾向の変化、比較

複合的の視点

(1) 市場成長率とシェア、成長戦略

(2) 各部門業績と売上高、相関分析

(3) ボリニウムと効率

(4) 内訳と推移

(5) 部分と全体

視覚

(1) 形状と量

(2)

2. グラフの作成

イメージ

- (1) 何を
- (2) どんな風に
- (3) 知りたいのか
- (4) 使う場所、場合等、
- (5)

表現のポイント

- (1) 表現項目
- (2) 強調したい点
- (3)
- (4)
- (5)

技法

- (1) 色の使い分け
- (2) 項目の空白
- (3)
- (4)
- (5)



竹 里 馆

王 维

独坐幽(yōu)篁(huáng)里，
弹琴复长啸(xiào)。
深林人不知，
明月来相照。

解说：独自坐在静静的竹林里，弹一会儿琴，又长长地叫上几声。竹林很大很深，没有人知道我在这里，只有明晃晃的月亮从竹林上面朝我伸出了脑袋。

注释：[竹里馆]在王维的辋川别墅中。辋川，在现在的陕西省蓝田县西南。[篁]竹子。[啸]拉长声音叫。

相 思

王 维

红豆生南国，
春来发几枝？
愿君多采撷(xié)，
此物最相思。

解说：红豆树生长在南方，春天到了，它长出了多少枝叶？希望你多采一些红豆，它会让你更加想念远方的朋友。

注释：〔红豆〕红豆树生长在南方，它的果子又圆又红，非常可爱。古人把它作为友情和爱情的象征，所以又叫“相思子”。〔南国〕南方。〔君〕指南方的朋友。〔撷〕摘。〔此物〕指红豆。





少年行

王 维

新丰美酒斗十千，
咸阳游侠多少年。
相逢意气为君饮，
系(jì)马高楼垂柳边。

解说：新丰城的好酒一斗就要十千钱，长安城的侠客大多是勇敢的年轻人。他们见了面，一下子就成了好朋友，把马系在酒楼边弯弯的柳树上，高兴得干了一杯又一杯。

注释：[新丰]在长安城东北，就是现在的陕西省新丰县。[咸阳]秦朝的都城，这里指唐朝都城长安。[游侠]在各地周游的侠客。[意气]脾气，性格。这里是说游侠们的脾气和志向都一样，所以很快成了好朋友。[系]把绳子打结。



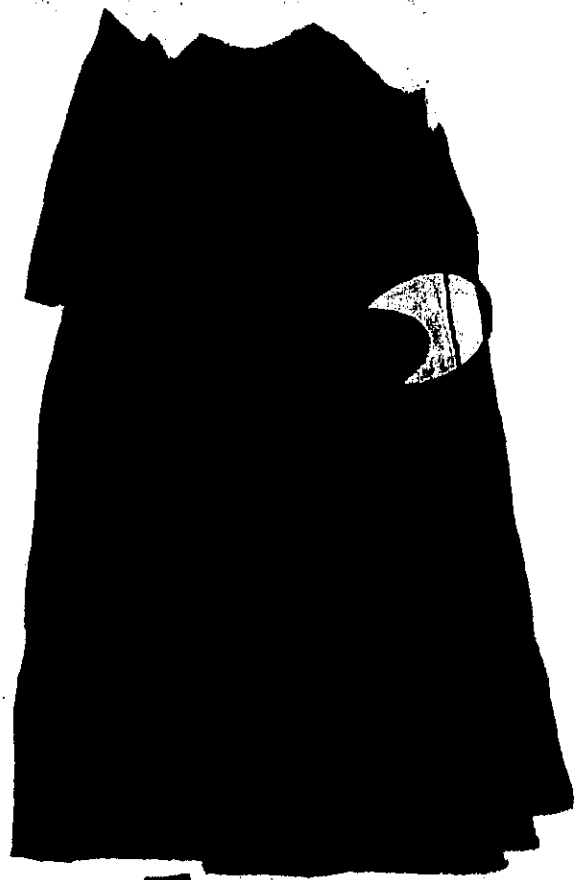
山居秋暝

王 维

空山新雨后，
天气晚来秋。
明月松间照，
清泉石上流。
竹喧归浣(huàn)女，
莲动下渔舟。
随意春芳歇(xiē)，
王孙自可留。

解说：山上刚刚下过一场雨，秋天的夜晚，空气特别清新。洁白的月光照在松树林中，清清的泉水从石头上流过。竹林里传来一阵阵笑声，洗衣服的姑娘们回来了；水塘里荷叶哗哗摇动，那是打鱼的小船从里面走过。春天过去了我不可惜，我还要留在山里，因为这儿秋天的景色也很美丽呢！

注释：[山居秋暝]山居，住在山中。秋暝，秋天的傍晚。[喧]热闹的声音。[浣女]洗衣服的姑娘。[随意]随便，不在意。[春芳歇]春天的景色过去了。[王孙]对别人尊敬的称呼，这里指作者自己。





静 夜 思

李 白

床前明月光，
疑(yí)是地上霜(shuāng)。
举头望明月，
低头思故乡。

解说：明亮的月光照在床前的地上，我还以为是一层白花花的霜。抬起头望着洁白的月亮，低下头想起遥远的家乡。

注释：[李白] (701—762年)唐朝诗人，字太白，号青莲居士，陇西成纪（今甘肃省天水县）人。他的诗想象丰富，气势雄浑，他是古代最伟大的诗人之一，被人们称为“诗仙”。 [疑]怀疑。 [举]抬起。

夜宿山寺

李 白

危楼高百尺，
手可摘星辰(chén)。
不敢高声语，
恐惊天上人。

解说：山上这座楼好像有一百尺高，我伸出手去差不多可以摘下天上的星星。在这儿不敢大声说话，恐怕叫天上的仙人听见吓一大跳。

注释：[夜宿山寺]夜里住在山上的庙里。[危]高。[星辰]星星。[惊]惊动。





独坐敬亭山

李 白

众鸟高飞尽，
孤云独去闲。
相看两不厌，
只有敬亭山。

解说：各种鸟儿都高高地飞走了，连那片孤零零的白云也不愿意留下，慢慢向远处飘去。只有我一动不动地看着山，山一动不动地看着我，我们俩谁也不会觉得厌烦。

注释：[独坐敬亭山]敬亭山，在安徽省宣城县北。

早发白帝城

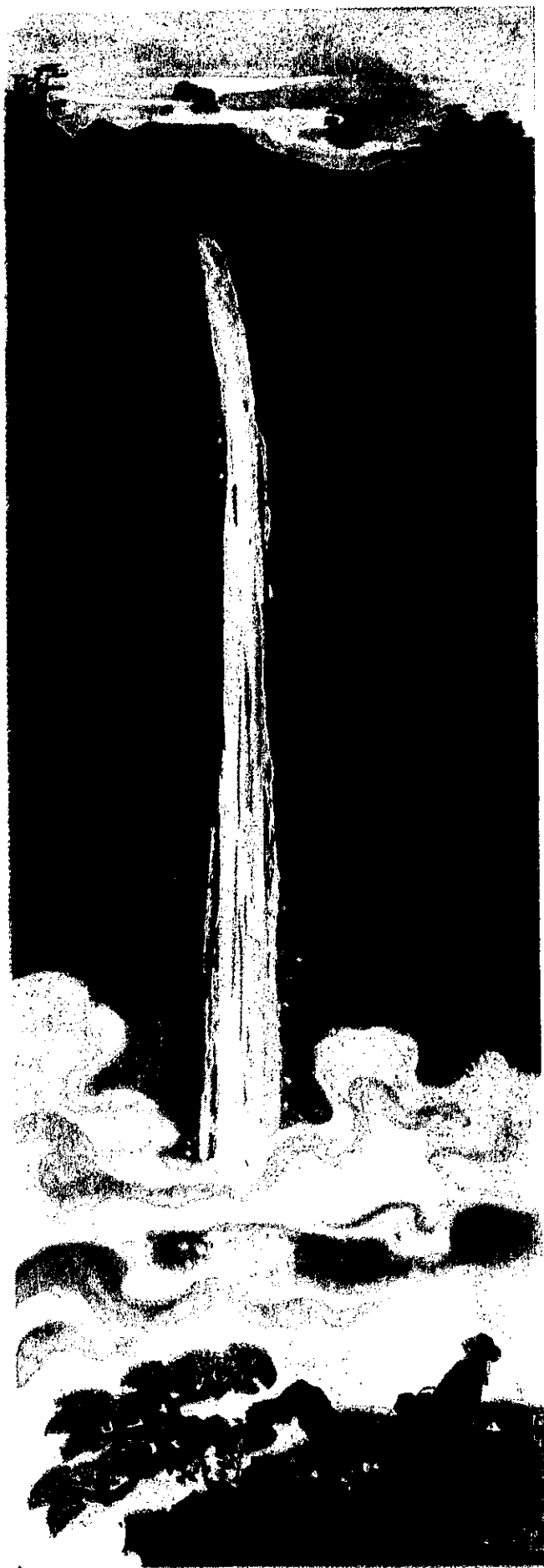
李 白

朝辞白帝彩云间，
千里江陵一日还。
两岸猿声啼不住，
轻舟已过万重(chóng)山。

解说：早晨告别了彩霞满天的白帝城，小船顺着江流走得飞快，一天就回到了千里以外的江陵。耳边还响着两岸猿猴的叫声，轻快的小船已经穿过一座又一座大山。

注释：[早发白帝城]早晨从白帝城出发。白帝城在四川省奉节县的白帝山上。[江陵]湖北省江陵县。[不住]不停。[重]层。





望庐山瀑布

李 白

日照香炉生紫烟，
遥看瀑布挂前川。
飞流直下三千尺，
疑是银河落九天。

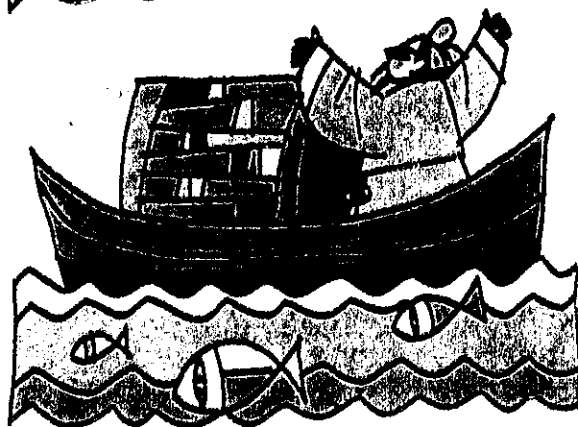
解说：阳光照在香炉峰上，紫色的云雾从山里飘起，远远看到水面上挂着一条瀑布。水流从很高很高的山上飞下，我还以为是银河从天上掉下来了呢！

注释：[望庐山瀑(pù)布] 庐山，在江西省九江市。[香炉] 庐山香炉峰。[川] 河。[九天] 古代传说天有九层，九天是最高的一层。

赠汪伦

李 白

李白乘舟将欲行，
忽闻岸上踏歌声。
桃花潭水深千尺，
不及汪伦送我情。



解说：李白乘上船正要离开，忽然听到老朋友一边用脚打着拍子，一边唱着送行的歌。桃花潭水哪怕有一千尺深，也比不上老朋友汪伦对我的情意深啊！

注释：[赠汪伦]汪伦是李白在乡下结识的一个朋友。[桃花潭]在安徽省泾县西。[不及]比不上。

峨眉山月歌

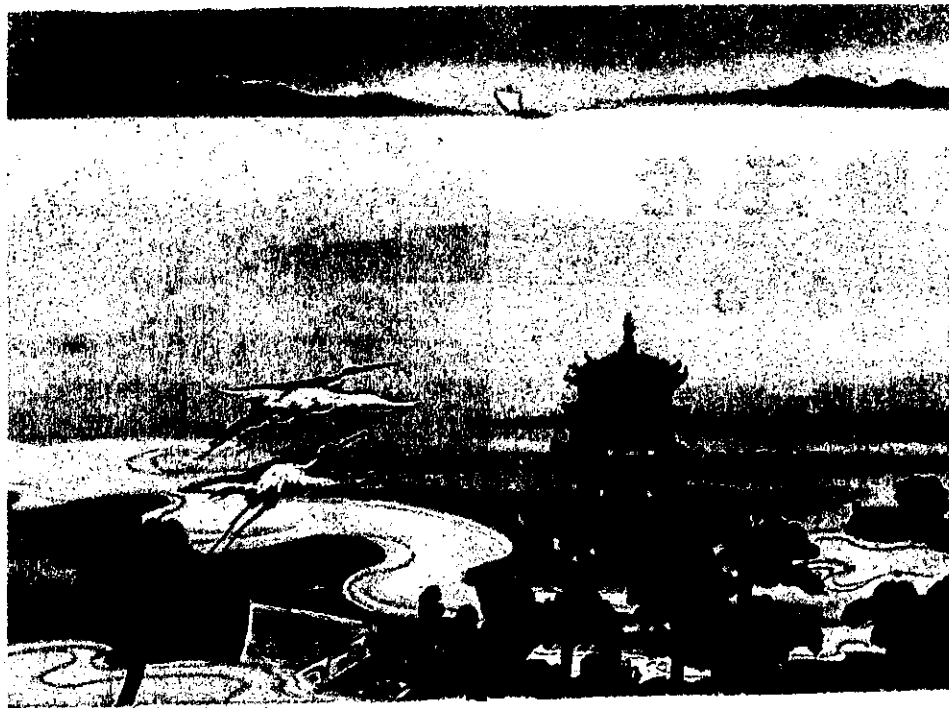
李 白

峨眉山月半轮秋，
影入平羌江水流。
夜发清溪向三峡，
思君不见下渝(yú)州。

解说：秋天，峨眉山头挂着半圆的月亮，影子映在流动不停的平羌江水里。夜晚，我乘坐小船从清溪出发，一直向三峡驶去。心里想你又见不到你，这时小船已经过了渝州。

注释：〔峨眉山月歌〕峨眉山，在四川省峨眉县西南。〔平羌江〕又名青衣江，在峨眉山东面。〔清溪〕唐朝的清溪驿，在四川省乐山县北。〔渝州〕现在的四川省重庆市。





黄鹤楼送孟浩然之广陵

李 白

故人西辞黄鹤楼，
烟花三月下扬州。
孤帆远影碧空尽，
唯见长江天际流。

解说：老朋友在黄鹤楼上向我告别，在这春暖花开的三月，他离开我到美丽的扬州去了。一片小小的帆儿越飘越远，飘到蓝蓝的天空和清清的江水连在一起的地方，一点影子也看不见了，只有滚滚的江水流啊，流啊，向天边流去……

注释：[黄鹤(hè)楼送孟浩然之广陵]黄鹤楼，在湖北省武汉市武昌的长江边上。之，前往，去。广陵，现在的江苏省扬州市。[烟花]指春天美丽的景色。[下]从武昌到扬州，要坐船从长江往下游走，所以叫做“下”。[唯见]只看到。