

第2回 コーポレートガバナンス



(株主は何かを求めているか)

宮本 RY

株主の期待値を最も高く、そのためには会社の
価値の向上が必要である。

2019. 09. 09

2019年5月6日

会計と経営のブラッシュアップ

2017年3月20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。(トップの暴走はなぜ止められないのか 奥村宏著 H24.5 東洋経済発行)
(生涯投資家 村上世彰著 2017.7 文藝春秋刊)(会社は頭から腐る 富山和彦著 H19.8 ダイヤモンド社発行)
(明日を支配するもの P.F.ドラッカー著、上田惇生訳 1999.3 ダイヤモンド社発行)

I マネジメントとガバナンス

1. コーポレートガバナンスとは (監査上の最重要項目)

企業は誰のためにあるのか。誰に責任を持つべきか。

ドラッカーは、その著、現代の経営(1954年著)の中で、「企業はその中央において、第一に統治の機関(成果)を必要とし、第二に監視機関(評価)を必要とする。企業の仕事、成果、文化は、トップマネジメントを構成するそれら二つの機関の質に依存する。」という旨を述べている。

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し、問題が生じる。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に外部規律が重要になる。

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とは言え、情報化社会を迎え、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を考えれば、1960年に成功した、低賃金プラス先進国の技術導入(模倣)による後進国方式経済成長では、責任感を持った国の運営とは言えない。

政府の役割は、会社の言え、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。

(責任感)

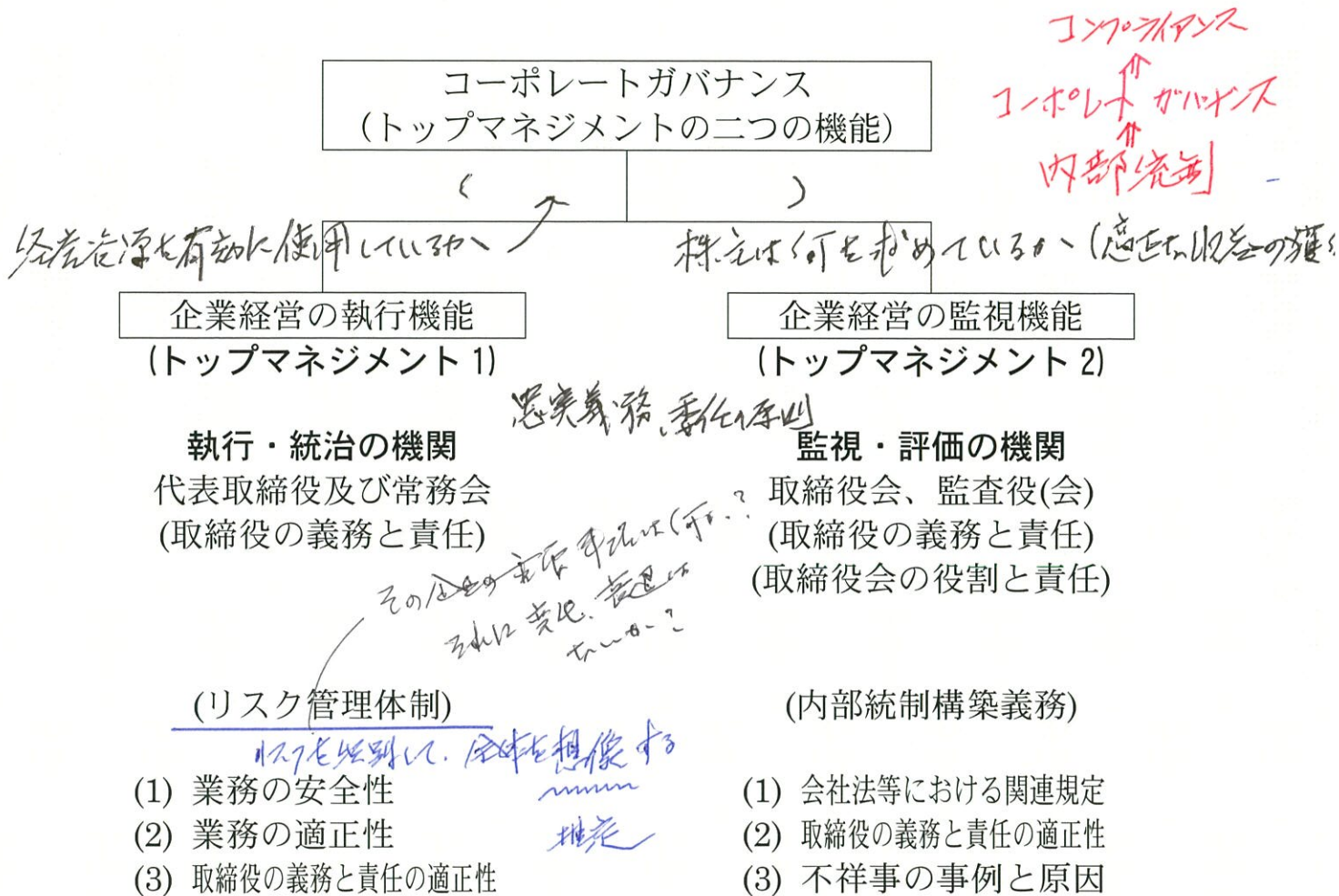
それは長年にわたって巨額の損失が隠されてきた「オリンパス」、「大王製紙」、「AIJ 投資顧問」などの最近の巨額不正の事例を見ると明らかである。東芝、それは、企業成績好調の後の表面成績維持の財務操作も上記に似たものである。

2. コーポレートガバナンスの全体構成

つい最近まで、企業は、顧客、従業員、株主のバランスある利益のために経営すべきであるという考えが主流だった。その結果、実際には、誰にも責任を負わずに経営が行われた。

平均寿命の伸長が、年金基金と信託基金の発展をもたらし、現在、公開企業の主要株主となっている。

企業統治とは、企業を効率的に、且つ適正に経営することである。
そしてそれぞれの利害関係者に責任を持つことである。



コーポレートガバナンスは、一方では、企業経営の活性化、発展と利益の最大化のための**企業活動機能**であり、他方では、企業経営の安全と継続を図るための**監視・評価機能**である。この両者によって、企業のトップマネジメントが構成されていると考えるべきである。

金融商品取引法で規定されているのは、財務的なものであるが、会社法では、コンプライアンスも含めた業務執行についての内部統制システムの開示が義務づけられている。

corporate governance

会社統治

株主、消費者、社外取締役等とやり取りする経営に必要、

ため、4つの機能を果たすこと

企業活動の最大限の効率化の確保と不祥事の未然防止

経営執行者、経営陣を監視すること

会社を最適に制御すること

内部統制はイオロトパフォーマンスを実現するための手段

会社不祥事 — 会社は誰のもの

イオロトパフォーマンスは エンコープスを実現するための手段

形式上では意味不明 — リーマンショック

経営者による違法行為の防止

情報開示の徹底、社外取締役、社外監査役

独占の支配と反社会的行為の制御

リーマンショックの元

アメリカ大手金融機関の破綻は会社統治の失敗とされる

(1) 経営の適正な管理

(2) 迅速かつ正確な情報開示

(3) 法令遵守の経営の実現

(4) 経営者の違法行為に対する責任追及

経営陣には、会社の利益の最大化のための努力、会社経営の健全性や透明性の確保、株主の利益の保護と創出

2003.3 証券法改正

会計科目の内容

内部統制システムと整備の状況

リスク管理態勢の整備の状況

役員報酬の内容

監査報酬の内容

企業価値最大化

企業経営の透明性、健全性

内部統制の仕組みの整備

企業統治という点から、要するに企業活動における公平性、透明性、

それ、説明責任の問題は、
- アカウンタビリティと企業価値

コンプライアンス



コーポレート・ガバナンス



内部統制

3. 正しいガバナンスと問題点

継続的に企業を発展させるもの。

それは、**マネジメント(執行機能)**と**説明責任(評価・監視機能)**である。

これらの問題をすべて制度や仕組みの問題、即ちルールとして解決することは不可能に近い。また、そうすることは逆に多くのメリットを奪ってしまう可能性もある。即ち、ルールとともに、マネジメントの心構えが必要である。

(マネジメントの問題点)

監視機能(説明責任)を執行機能と同レベルの経営の中央(最高)機能と考える必要がある。

(取締役会の問題点)

取締役会は株式会社の業務に関する意思を決定し、取締役の職務執行を監督する機関、取締役の全員で構成されるとされているが、ここに不祥事の発生する原因、即ち執行者の批判性を欠いた単なる承認機能になる恐れがあるのではないか。

(株主の問題点)

個別の株主は、株主全体の利益を代表する立場になく、株主総会を通じて取締役の業務執行をコントロールすることは難しい。また、株主にとっては、**積極的な監視**がある一方で、**株式の売却**という方法があり、監視の持続は難しい。

(取締役会、監査役の問題点)

経営陣に対する監督、モニタリングは、**取締役会**こそが中核的な役割を果たすべきである。そのためには、経営者との間に従属関係や強い利害関係のない、マネジメント(執行)から独立して監督、評価のできる取締役の存在が必要である。監査役、監査役会は業務執行の「**適法性**」の監査が主となり、経営の「**妥当性**」は取締役会が主となるべきである。

(従業員にとって)

(社会にとって)

4. ガバナンスの最も重要なテーマは何か

究極的には、トップマネジメントの執行における受託責任であり、監視機能として、その地位の選抜と罷免という権限にある。

監視機能は、直接的には取締役会であり、間接的には監査制度である。

トップマネジメントは、企業価値を高める経営を執行する機能である。投資に値する事業に投資し、経営努力によって企業の拡大と発展を行ない、事業を継続する義務がある。監視機能と執行機能は相俟ってコーポレートガバナンスを構成する。

(監査基準とガバナンス)

平成 14 年に公表された改訂監査基準は、次の点をあげているが、これは企業リスクに対応し、企業価値を高める経営を目指すことと一致している。

- ①不正発見に対する姿勢の強化
- ②継続企業の前提
- ③リスク・アプローチの徹底
- ④新たな会計基準への対応
- ⑤監査報告書の充実、整備

(情報開示の基礎に受託責任)

平成 16 年の財務情報のフレームワークにおいて、財務会計の主目的は、投資家の意思決定に資する情報開示とされている。しかし、この情報開示は受託責任に基礎を置いたものでなければならない。企業経営者の受託責任こそコーポレートガバナンスの基礎となるものである。

(業務執行取締役の職務執行監督機能の問題点)

取締役会は取締役の職務執行を監督する機能を有しているが、その構成員に業務執行取締役がかかわっていることは、十分な監督機能を果たす上で問題である。例えば、トップマネジメントの選抜と罷免に関連する当事者は権利の行使は行うべきではない。監督機能というよりも、業務執行についての責任の認識がより必要ではないか、或いは一定の執行議案の承認権は別に定めるべきではないか。即ち、取締役会の業務執行機能と決定機能と監視機能の分離を図る必要があるのではないか。

監視と評価の独立性

受託と評価の責任感

③. 検査結果の概要(5)

従来型の監査	過渡期	リスク・アプローチ型 監査
・リスク・アプローチの 不理解 ・BS項目に偏重した監 査(残高確認含む) ・PL項目： カットオフ手続偏重 ・証拠力の評価なし ・会社資料：正確性及 び網羅性の検証なし	・機械的に、収益認識 のみに特別な検討を 必要とするリスクを識 別 ・取引の種類別、 アサーション毎のリス ク識別なし ・分析の実証手続：要 件を満たしていない	・PL項目の検証： 分析の実証手続も併用 ・サンプル抽出する母 集団や抽出基準を論理 的に検討

上記、リスク・アプローチ型監査の先に、監査の基準が求める形がある

13

CPA AOB

Certified Public Accountants and Auditing Oversight Board

④ リスク・アプローチに係る不備(1)

(ア)不備事例の概要

- リスク・アプローチ: 考える監査⇒何を考えるか理解できていないケースが散見される
- 何を考えるか？
 - ①リスクの識別（被監査会社の状況に応じて、重要な虚偽表示リスクがどこに、どのようにあるか）
 - ②監査手続（監査リスク、証拠力を考慮した上で、監査手続の実施時期、範囲、深度）
- リスク評価、監査計画、監査手続に首尾一貫性がない

14

4. リスク・アプローチに係る不備(2)

(1) 不備事例(リスクの識別)

- 収益認識に不正リスクを識別しているが、売上の取引種類又は監査要点に関連付けたリスク評価を実施していない
- 被監査会社は、継続して営業損失を計上し、財務制限条項に抵触する可能性が高まっているなど、不正リスクや資産の評価減のリスクが想起される複数の状況が存在しているにもかかわらず、会計上の見積りについて特別な検討を必要とするリスクを識別しないことについて、被監査会社の状況を踏まえて検討していない
- 被監査会社が会計方針を変更したことについて、事業内容又は被監査会社を取り巻く内外の経営環境の変化と整合しているか、経営者の偏向があるか検討していない

15

この点のリスク評価は、

それにより、評価、変化、範囲にわたる

4. リスク・アプローチに係る不備(3)

(1) 不備事例(監査計画の立案)

- 監査チームは、期首に策定した監査計画において、前期の財務諸表数値を基に、実証手続を実施すべき重要な取引種類、勘定残高及び開示等を決定している。しかしながら、監査チームは、期中において被監査会社の企業環境や業績が悪化しているにもかかわらず、監査計画の見直しを行っていない
- 監査チームは、初年度監査の実施にあたり、前任監査人から得た情報や監査事務所内の受嘱手続等を通じて把握した監査リスクを監査計画の立案に反映させていない

16

4. リスク・アプローチに係る不備(4)

(ウ)リスク・アプローチに基づく監査計画に不備が生じる原因

原因	・業務執行社員のリスク・アプローチ理解不足 や監査計画への関与不足
	・リスク感度が低い、経験が不足している ⇒職業的懐疑心の保持・発揮が不足
	・評価したリスクとそれに対応する監査手続が 合致しておらず、監査証拠の適切性、十分性、 証拠力を考慮して、監査計画を立案する姿勢 に欠ける

Riskを指す
思案と考える

不正リスク --- 収益認識、見積り項目、関連当事者取引

5. 監査における不正リスク対応に係る不備(1)

(ア)不備事例の概要

職業的懐疑心の保持・発揮不足		
・機械的に収益認識だけに不正リスクを識別している	・収益認識や会計上の見積り項目に不正リスクを識別しながら、対応手続が不十分	・関連当事者取引や通例でない取引を識別しながら、不正リスクの評価が適切に実施されていない

5. アカウンタビリティ（説明責任）

アカウンタビリティとは、株主から資産の管理運用を委託された経営者が果たすべき説明責任のことで一般的には企業の財政状態及び経営成績をまとめた決算書類の報告である。経営者のアカウンタビリティ（説明責任）を果たすためには**良好な内部統制を構築する必要（義務）**がある。
この説明責任（情報開示）の基礎には受託責任がある。

内部統制の目的は次の四つに集約される。

- ①経営目的や経営資源の活用・保護など業務の有効性・効率性
- ②公表された財務情報の正確性と作成の信頼性
- ③組織の維持のための関連法規の遵守と忠実性
- ④資産の保全と取得、使用、処分等の適切さ

企業というものは人為的に作られたものであり、自然に発生したものではない。従ってそれ自体に**厳格な説明責任**というものが必要である。企業で不祥事が繰り返されるのは企業の生まれた理由による。

（取締役会の監視機能の明確化）

- (1) 取締役会の機能の明確化
- (2) 業務執行機能との分離
- (3) 一定の業務執行議案の承認権
- (4) 業務執行決定機能と監視機能の区分明確化
- (5) 業務執行取締役の参加権の明確化

会社というものは
人のお金を使う
省原
利益

受託責任の一般的な理解（民法、会社法）

他者からの財貨の受託責任

（取引先、顧客、債権者...）

善良なる管理・運用
（受託義務）
— 受託責任 —

受託事項の報告
（報告義務）
— 情報開示 —

受託者の企業組織の管理と受託者に対する監視の両立がなければ他者からの財貨の受託責任は果たせないのではないか。



コーポレートガバナンス

(9月のごあいさつ)

平成 24 年 9 月 24 日 (月)

8月7日の立秋を聴いて50日近くになるのに、まだ夏のような気候です。これを残暑というのでしょうか。

コーポレートガバナンスとは、
(マネジメントの二つの機能)

経営者の責任感

企業経営の積極的な執行
(企業活動の活性化・利益の最大化)

企業経営の保全と監視機能
(企業リスクの適正な監視と評価)

評価

コーポレートガバナンスとは企業や組織を効率的に経営することである。企業経営の基礎は、経営陣の受託責任である。それは適正な企業経営の為に、経営陣が認識すべき最も基本的な条件である。企業の規模の拡大と社会的な存在意義の高まりにつれて、経営陣の受託責任は重要性を増す。尚、受託責任とは東京経済大学の高山朋子教授が、「受託責任を基礎にした情報開示について」で述べておられる「開示情報の基礎に受託責任」の意味であり、証券募集業務や投資顧問の受託(者)責任ではない。一般的に言えば、他人や組織のために仕事をする者の責任である。

経営者

経営陣は、企業経営の委託を受けて、企業の投資のポジション(財産)とその成果(採算)の向上を図ることを職務としている。これは経営陣の基本的な義務であり、大企業であれ、中小企業であれその本質は変わらない。企業は経営上の成果をあげるために、第一に統治の機関を必要とし、その成果を維持継続する為に、第二に評価・監視機能を必要とする。この二つの機能により、執行と監視の実をあげ企業価値を高めることができる。ところが、日本の企業、特に中小企業は調和を重視する価値観が支配的であり、チームワークを欠いた少人数のスマートでない独断でのマネジメントを行う傾向がある。それが組織の不祥事につながる。

人の安全や利益や資産を管理して

監視機能とは、マネジメントの執行に対する説明責任(アカウンタビリティ)であり、組織の監視機能の重視である。それは、取締役(理事)会、株主総会(評議員会)、監査役(監事)、会計監査人、重要な従業員などの意見とチェック機能の尊重である。マネジメントは組織のチェック機能からの疑問に対して、前向きで誠実な対応をする必要がある。そのチェックに対して、事実と理由の説明を行う必要があり、それらを見做したり、チェック機能を軽んじたり、故意に避けたり、理由の説明を欠いてはいけいない。チェック機能に対するマネジメントの業務執行の正当性の説明が必要である。監視機能によるチェックはマネジメントの業務に対する疑問であり、無視や言い訳で済ませられるものではない。経営を委託している側(株主、従業員、政府、社会など)への受託者側からの説明と受止めなければならない。それを行わないことは、たとえ不祥事の有無にかかわらず、経営や組織の私物化であり、選任母体等の意向や利益を見做する受託責任を欠いた行為である。

会社の経営方針(特に利益)の向上、成長、変化を促すこと

2019.08.24

現代貨幣理論 (MMT)

Modern Monetary theory

1. 自国通貨建の国債は破綻しない
2. 政府の負債は国民の資産
3. 銀行は貸出によってお金を作ることができる
4. お金は物ではなくて情報(経済力に裏付けされた)
5. 日銀は、2013年から6年間で400兆円の国債を買取り、2016年には金利の引き下げも行ったが2%の物価上昇は達成できなかった。
6. 一旦、インフレ傾向になりかけたが、2014年の消費増税でまた下がった。
7. MMT modern monetary theory
8. インフレの原因を明確にして、それに対応できれば問題はない。
インフレ<所得増加なら OK

9. MTT

(1) 自己通貨を持つ政府は、財政的な予算制約に直面することはない

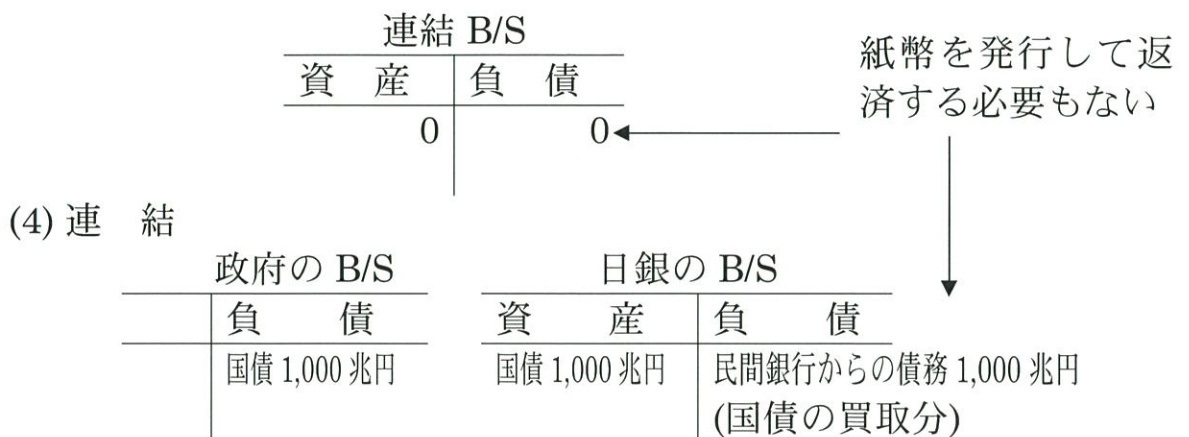
— 国債をいくらでも発行できるし、それによって破綻することはない

(2) 全ての経済及び政府は、生産と需要について物あるいは環境的な限界がある

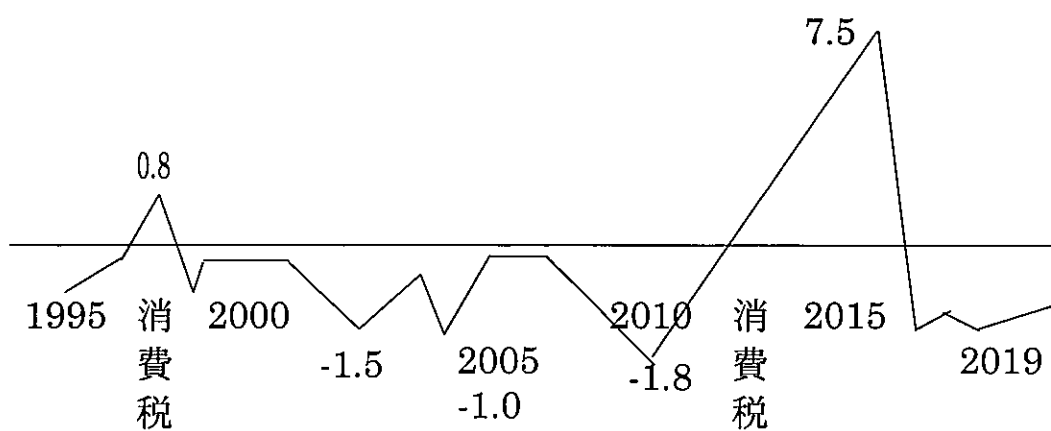
— 急激なインフレにならない限りは限界はない

(3) 政府の赤字は、他の経済主体の黒字である

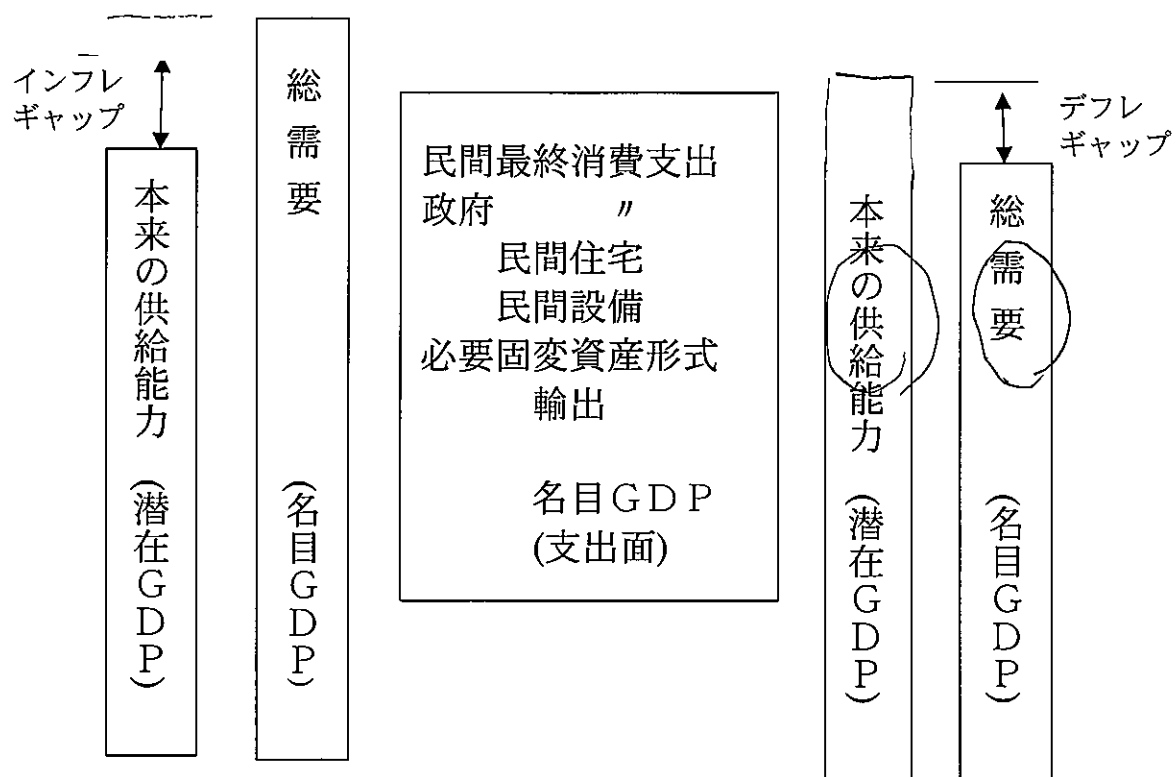
— 政府の借金や支出は、国民の財産や収入となる



(5) GDP デフレータの対前年比推移



(6) インフレギャップ・デフレギャップ



1、国債とは

日 銀	政 府
国債 100 兆	国債 100 兆

(1) 連結すれば消去される

(2) 通貨発行権は、両方にある

③通貨と実物のバランス

2、国債の使途

		国債発行	100 兆
(1) 公共事業投資	100 兆		
景気の活性化			
(2) 社会福祉費	100 兆	〃	100 兆
今後も増加			

3、税収が逡減、社会福祉費が逡増の中で

①このときどんな 社会福祉費
問題が起きるか 価値の増加はない

↑ 国 債 ↑

②日本が、過去の日本、後進国の経済(飢餓状態を脱し各国が伸び続ける計画)なら
どんなことが起きるか

潜在成長率を高めるよ
うな公共投資は可能か

現代貨幣理論の基礎

1. 自国通貨を持つ政府に財政的な予算制約はない
ヒスパニック系の元バーデンダーオカシオコルテス
ニューヨーク州連邦下院選
2. グリーンニューディール
3. 日本など自国通貨を発行する国は、国家財政に、財源という制約がない、ということは、課税によって財源を確保する必要はない。
4. 潜在成長率を高めるように財政投資ができるか？

何故、物価が変動するのか

物及びサービスに対する「需要」と「供給」のバランスが崩れているから

コア CPI consumer price index

消費者物価指数

小売物価統計調査と家計調査

1997 年、2014 年に消費税の影響で跳ね上がった

その後下がり、デフレ脱却ができていないことを示している

GDP デフレーター

GDP 算出時に、物価変動の影響を取り除くために用いる

名目 GDP

実質 GDP

消費増税による強制的な物価上昇で、名目 GDP が拡大し、さらに消費増税のインパクトで実質的な生産活動が鈍れば、プラス化する

GDP (生産) — (所得) — (支出) が一致

生産 販売し所得 支出する
を得る

貨幣は負債の一形式

貨幣とは、利払いや返済義務が生じない特殊な形式の負債である

MMT(現代貨幣論)の目指すものは、政府支出を増やすことによって、所得と雇用を増やす

有効需要拡大型 大型物価上昇である



このためには、民間企業の供給総力をUPできなければならない



それは、総生産額を増やす

(第 / 回) FTPL、MMT、デフレ

2019.09.02
2019.08.24物価水準の財政理論
FTPLプリンストン大学シムズ教授
(ノーベル経済学賞受賞者)

もし、その国の国債の債権者のほとんどがその国の者であるならば、財政赤字を一種の規律をもって無視し続けたなら、①物価は緩やかに上昇(インフレーション)し、それが常態化することで②財政赤字は実質目減りする。これは国債償還による財政再建よりはるかに効率的である、とするものである。

これは、将来に向って財政再建を放棄することによって、現在のインフレ率を高めることが目的とされている。

その基本は、名目国債残高を現在の物価で割った値が、将来にわたる実質財政余剰の現在価値の期待値に等しいという関係式である。

名目国債残高/今期の物価^{水準} = 実質財政余剰の現在価値^{の期待値}

ここで、財政余剰とは、「政府収入－政府支出－支払利子」であり、基礎的財政支出に近いものだ。

P/L的に言えば、経常利益と営業利益の差のようだ。

邓小平、

現代中国を理解するための必読書

中国を理解するための必読書 402. エス・バーゲル

◎従来のマクロ経済モデルでは、政府債務(国債)がモデルに取り込まれていなかった。

この式において、

- (1) 右辺の財政余剰が減少すると
- (2) 左辺も減少することになる。ところが
- (3) 国債残高は所与なので
- (4) 物価が上昇することになる。

即ちデフレの解消へ向かう力が生じる。

インフレ基調となり、

日本の場合、右辺の財政余剰がマイナスであり、物価の上昇にブレーキがかからなくなることも考えられる。

しかし、日本の財政余剰がプラスになることは考えられない。

また、左辺の国債残高を減らすと物価水準を下げねばならず、現在の日本のデフレにおいては適切な処理とは言えないのではなかろうか。
国債残高を上げ(財政支出等を行ない)、財政余剰の現在価値を上げざるを得ない？ *これはよくない、*

結局、

シムズ教授の提言は、物価と財政再建の双方に密接に関連するものであり、わが国において、いまだインフレ目標が達成されないことに加えて、高齢化に伴う社会保障費支出の増大により公的債務が累積している状況において、議論すべき重要事項に対するものである。

竹中平藏氏 201812 社会 NHK

1. 21 世紀のオリンピックまでは景気は良くなり続けるという神話
— その神話は、2019 年から大きな変化が起きる
2. 私は、消費増税には反対である。政府も、経済界も主要メディアも誤っている。
— 財政再建はやらねばならないが、その順序は、(1)景気回復→(2)デフレ克服→(3)増税である。(4)増税を先にすると不況に陥り、経済全体が縮小してしまう。増税の前に行うべきことは、改革減税である。
3. 軽減税率は、高額な住宅や車、などの耐久消費財の割高感を与える。
— 前回の消費増税で耐久消費財の落込みが大きく景気の足を引っ張った。
4. 人手不足 — 人材の獲得競争での遅れ、人手不足の原因
— 30 年間の各国の人口動向

	中 国	米 国	英 国	日 本
1989	11.3 億	2.5 億	0.6 億	1.2 億
2016	12.8	3.2	0.7	1.2
增加率	22%	31%	15%	3%

外国人の受入を要望するのは遅すぎた

5. AI、ロボットへの労働の置換
 - ー 産業という分類の不適切さ トヨタ、パナソニックのライバル→ *グーグル*
6. 米中摩擦、世界経済の成長率は約 1%下がる
 - ー 米中対立の 2 つの原因 (1)トランプという人が大統領になった
米国社会の分断
(2)技術覇権をめぐる争い
7. 2025 年 後期高齢者に全ての団塊世代
 - ー これに対する制度改革はできるか



デフレ・FTPL・MMT (デフレ脱却に向けて)

(8月のごあいさつ)
2019年9月1日(日)

アベノミクスは、デフレ脱却の物価上昇目標 2%を目指したが、未だ道半ばである。2%という物価の上昇を行おうとすれば、第一に必要なことは消費の拡大である。従って、消費税の引き上げは、逆に消費にブレーキをかけ、デフレ脱却の反対方向の施策である。

1990年代後半以降、日本において顕在化したデフレーションについて考えるとき、1930年代の大恐慌の教訓が想起される。そのとき救世主となったのはケインズの**有効需要の原理**であった。日本経済が、1990年代後半以降、陥ってきた「**流動性の罠**」とは、利子率が下限にあることを誰もが知っており、この下においては、**金融政策の効果**は発揮されなかった。

FTPL(物価水準の財政理論 Fiscal Theory of the Price Level)の基本は、名目国債残高を、現在の物価水準で割った値が、将来にわたる実質財政余剰の現在価値の期待値に等しいという式で表される。

名目国債残高／現在の物価水準＝実質財政余剰の現在価値

増税の延期によって、右辺の財政余剰が減少すると、左辺も減少しなければならない。ところで名目国債残高は所与なので、物価が上昇することになり、**デフレ解消**へ向かう力が生じる。このことがシムス教授などが話された、先ず、日本の2%のインフレを達成後に消費増税を行うべきだという考えになるのではないか。

MMT(現代貨幣論 Modern Monetary Theory)は、通貨発行権を持つ国家は、債務返済に充てる**貨幣を自在に発行**できるため、財政赤字で国は破綻しないと説く。完全雇用と物価安定を達成するには**金融政策**ではなく、**財政政策**への依存度を高める必要がある。インフラや教育、研究開発に**投資**して、**国の長期的な潜在成長率**を高めるべきであるとする。理論の構築や経済の多様性の配慮の違いはあるが、消費増税のマイナス効果や誤った**財政政策**という意味では、上記のFTPLと同じ面を感じる。

日本の**デフレ解消の政策**は的はずれで政策に根本的な誤りがあったのか？**デフレ**とは**需要不足**であり、その**真因**は、将来の不安(経済不調、少子高齢化、天災…)に対し、国民の消費や設備投資に消極的な負の需要ショックに真因がある。経済の活性化、効率化へ向けた強力な政策とともに、国民の意識を変えるような**前向き**の**明るさ**、**意識の変革**が国、個人とも必要ではないか。これは、**沖縄経済における生産性**(アウトプットの貧弱とインプットの非効率さ)を前向きに改善すべき**活性化、効率化の必要性**にも似ている感じがする。

第 87 回勉強会 (2019 年 8 月 28 日)

金融と財政の曖昧な政策割当

講 師 上智大学経済学部経済学科 教授 竹田陽介氏
紹介者 元日銀那覇支店長 水口毅氏 (参加者 29 名)

「昨今もて囃される MMT (Modern Monetary Theory, 現代貨幣理論) の流行に見られるように、伝統的な金融政策は無力化し、財政規律の箍は緩み解ける現状がある。財政当局と中央銀行が統合された政府の予算制約の下で、金融政策と財政政策の各政策に割り当てられる目標および手段が、曖昧になっている。両政策を繋ぎ、それらの整合性を図る国債管理の役割が、益々増大しつつある。

本講演では、財政金融政策に対する伝統的な経済学の考え方を振り返り、現在直面する問題点を指摘する。さらに、求められる新しい見方の萌芽について議論したい。具体的には、中央銀行の独立性、国債管理、マイナス金利政策、金融政策の正常化、財政赤字の政治経済学などについて触れる」、とのことで充実したレジュメを作成していただきご講演をしていただいた。

最初に、危機時において、「金融政策と気候変動の問題は似ている」との国際協調の必要性の話、アルゴアの気候変動の重要性に対し、人類共有の問題として協調が必要であるが、トランプの言動は驚くべきものがある。金融政策については、リーマン以後の金融危機時の国際通貨制度の安定性の回復は、各国の通貨切下げ競争など協調性を欠いている面もあり、加えてトランプのアメリカ第一主義が影を落としている。

現在の経済停滞について、「高圧経済？」が必要かもしれない点を、1970 年～2000 年代の Wage inflation の米国と日本のフィリップス曲線の対比で、日本の 2000 年代の金利がゼロのレベルではりついている状況に対し、中央銀行の非伝統的金融政策として、目的を、(a)インフレ期待に働きかける、(b)金融機関のリスクテイクを促す、また、手段としては(1)マイナス金利、(2)バランスシートの拡大、(3)長期国債の購入で と 生活の あった。ところが、これに対するデフレ脱却の効果は見られず、これはどういうことなのかの質問があった。これに対して先生のご意見は、MMT による財政支出の拡大は議論の余地があり、これらの手段等以外のイノベーション等による違った観点からの施策が必要でないか、それは 3 つの手段に加えて、向上、活性化に向けた、明るさ、前向きの改革への意識ではないかとのご指摘があった。これは意識の変化が具体的な施策に及ぼすプラスの効果の示唆とも感じた。

先生の著書、「非伝統的金融政策の経済分析」(2013 年日本経済新聞社、第 54 回エコノミスト賞受賞)は、1999 年 2 月の日本銀行によるゼロ金利政策の導入以来、世界の中央銀行は、従来行われてきた金融政策の枠を超えた非伝統的な金融政策の発動を余儀なくされている。この 10 年余の金融政策における効力について論ぜられたもので、タイミングの良い実証的な経済分析であった。この非伝統的金融政策を、人口減少や自然災害などのマクロショックに直面する現代の中央銀行の課題に対する壮大な社会実験との観点から論ぜられ、興味深いものがあった。更に先生は、この続編とも言うべき、更にこの 6 年間の分析書も計画しておられると聞いた。



Ⅱ 幕末の経営改革

1. 渋沢栄一、由利公正、ドラッカーによる企業活性化

渋沢栄一

- (1) 太政官札（新通貨）による殖産興業（有効な活用）
- (2) 太政官札を幕臣の正確困窮に充てない
- (3) 商会設立（幕臣の失業を救う方法）
- (4) 武士道→商人道→論語
- (5) **大名家の商社化と武士の商人化**
- (6) 合本（株式）とバンク（銀行）の日本への導入
- (7) 合本による企業経営と社会事業の推進

由利公正

- (1) 幕末、越前藩における藩札の発行
 - (2) 越前藩屋敷・物産総会所（越前藩商事会社）の開設（**藩富の蓄積**）
 - (3) 藩札を基金に藩内の生産物の振興
 - (4) 藩札の貸付（金融）とは借入者に付加価値を付ける、**金融とは付加価値を付ける仕事**
 - (5) 明治政府における太政官札の発行
- （以上、渋沢栄一 論語と算盤等から）

ドラッカー

- (1) 企業活性化の原理
 - (2) 成果をあげる意思決定（成果とは何か）
 - (3) マネジメントの役割
 - (4) **イノベーション**
- （那覇商工会議所 ドラッカーに学ぶこれからの経営から）

2. 幕府経済体制の行き詰まり

- (1) 石高収入とそれに応じた支出 (拡大のない消費経済)
- (2) 商工業の発達と消費の多様化

3. 薩摩藩 (調所笑左衛門)

- (1) 島津 77 万石 文政 12 年 (1829 年) に 500 万両の累積債務
破産状態、金利 12% / 年 60 万両
藩の経常収入 18 万両 *経常収入の 28 倍の借金*
- (2) 当時の人口 77 万人、うち武士階級 20 万人 (26%) (全国平均は 5%)
- (3) 島津重豪 (1744-1833) の政治
- (4) 参勤交代の費用が出ない
- (5) 調所笑左衛門 (1776~1848 年) の改革 (1832~1848 年)
 - ① 全ての借金を 250 ヶ年賦、無利子とする
 - ② 古い証文の書替え
 - ③ 国許の借金は貸金に応じて身分を与える
 - ④ 藩主斉興の別邸の活用
 - ⑤ 沖縄方面での貿易 (唐物貿易) 品を大阪で販売
 - ⑥ 黒糖 (大島、徳之島、鬼界島で生産)、蠟燭、菜種由の増産と江戸での販売
 - ⑦ 重豪、斉宣、斉興、斉彬に仕える
 - ⑧ 藩債証文を取戻し、弘化年間 (1844~1847 年) には藩の蔵には 200 万両が積まれた。

4. 長州藩（村田清風）

- (1) 長州 30 万石 天保 11 年 (1840 年) 8.5 万貫 (170 万両) の累積債務、藩の經常収入の 22 倍
金利 12% 1 年 20 万両、經常収入 7.7 万両
- (2) 天保の大一揆など度重なる大一揆
 - ①産物会所による農民からの搾取に反発
 - ②藩の商人化の行きすぎ
- (3) 村田清風の改革
 - ①天保の改革、原因は政治のあり方が間違っている、人材の不登用
藩の 170 万両の借金は、37 年賦据置で、毎年金利は支払う
 - ②武士の借入のすべてを、元利を年 30 分の 1 で 37 ヶ年賦 (完済) で藩が引受ける
 - ③武士の借金は、藩が引受け商人に対して元金 37 年間の据置 (1880 年、明治 13 年)、その間は金利を支払う
 - ④藩の専売制をゆるめるが、蠟、米、紙の三白は藩の専売制とする
 - ⑤村田に代った坪井は、1,000 両で藩産物を買上げ、800 両で他国に売れば 200 両の損と考えずに、藩内に 1,800 両の潤があったと考えよと言った
 - ⑥他国への藩産物販売と仕入
 - ⑦村田の後、坪井、周布と引継ぐ
 - ⑧倒幕資金の準備が出来る

(1~4 渋沢栄一 論語と算盤、TBS プリム刊 童門冬二著 幕末日本の経済革命、光文社刊 邦光史郎著 江戸幕末大不況の謎)

微分方程式

2019.09.09 1
2019.09.02
2019.08.19
2019.06.17
2018.10.25
平成 29 年 7 月 24 日

参考図書 (Excel で学ぶ微分積分 山本将史著 H24.8 オーム社)
(すぐわかる微分方程式 石村園子著 1997.8 東京図書刊)
(微積分のはなし 大村平著 1985.3 日科技連刊)
(Excel で学ぶ微分方程式 鈴木肇著 H18.2 オーム社)

1. 将来予測

(1) 化石－放射性元素

半減期 $y' = -ky$

減る速度 y' は、現在量 y と比例する。

これを積分すると、現在量 y が求められる。 $y = C \cdot e^{-ky}$

(2) 刺激と反比例などの微分方程式

- ① 刺激が変化するとき、その変化に対する敏感度は、もとの刺激の大きさに反比例する。 (ポルノ映画の製作会社)、前作より 1 割以上の興奮度
- ② 台風の進路予想 ベクトル (その点で進むべき方向と速さ)
- ③ 解曲線 (ベクトルを接線として持つような曲線)
- ④ 風の流れ、民族の大移動

(3) 限界速度

落下物は空気の抵抗がないものとする、落下距離の $\sqrt{}$ に比例して落下速度が増大する。

ビルの屋上から落したリンゴの質量を m とすると、その作用している引力は mg (g は、地表付近の物体を引きつける重力の加速度で 9.8m/sec^2 である。)

$$m \frac{d^2x}{dt^2} = mg \quad \frac{d^2x}{dt^2} \text{ はリンゴが地面へ向う速度の変化率 (加速度)}$$

しかし、空気抵抗が落下をやめさせる方に作用する。

空気抵抗の強さは物体の速度が比較的遅いうちは速度にほぼ比例し、物体の速度が速くなると速度の 2 乗に比例する。

従って、空中を落下する物体がある速度になると、引力と空気抵抗の力がちょうどバランスして、それ以上速度が増大しなくなる。

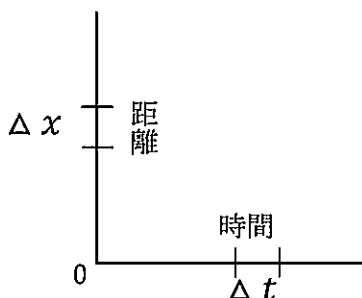
これを限界速度という。 (パラシュートでの落下速度)

$$m \frac{d^2x}{dt^2} = mg - k \frac{dx}{dt} \quad k \frac{dx}{dt} \text{ は空気抵抗}$$

$$\frac{dx}{dt} \text{ は速度であり、} \frac{dx}{dt} = v \text{ とすると}$$

$$mv = mg - kv$$

落下速度

経過時間 t 落下距離 x 落下速度 $\frac{dx}{dt}$ 落下加速度 $\frac{d^2x}{dt^2}$ 

$$\frac{dx}{dt} = \frac{\Delta x}{\Delta t} = v$$

$\frac{dx}{dt}$ — 距離の変化
 $\frac{dx}{dt}$ — 時間の変化

…… 落下速度

経過時間 t で落下速度 x を微分すると $\frac{dx}{dt}$

例えば $f'(x(t)) = at^2 + t$ (落下速度)

落下速度 x を経過時間 t で更に微分すると $\frac{d^2x}{dt^2}$

例えば $f''(x(t)) = at + 1$ (加速度)

$$m \frac{d^2x}{dt^2} = mg - k \frac{dx}{dt}$$

$\frac{d^2x}{dt^2}$ はリンゴが地面のほうに向って落下速度を増して行くときの“速度の変化率”つまり、加速度を表わす。

落下速度 $\frac{dx}{dt} = gt$ (1) g は重力

位置の変化 $x = \frac{1}{2}gt^2$ (2)

$$(2) \text{ から } t^2 = \frac{2x}{g} \rightarrow t = \sqrt{\frac{2x}{g}}$$

これを(1)に代入 $gt = g\sqrt{\frac{2x}{g}} = \frac{dx}{dt} = gt = g\sqrt{\frac{2x}{g}} = \sqrt{2gx}$ となる。

すなわち落下速度は $\sqrt{2gx}$

(空気抵抗がある場合)

m, k は比例定数、 $-k \frac{dx}{dt}$ は空気抵抗

$$m \frac{d^2x}{dt^2} = mg - k \frac{dx}{dt}$$

$\frac{dx}{dt} = v$ とすると、

$$m \frac{dv}{dt} = mg - kv \quad \text{となる。}$$

速度に比例する空気抵抗を受けながら落下する物体の運動方程式

$$\boxed{m \frac{dv}{dt} = mg - kv}$$

この両辺を m で割ると、

$$\frac{dv}{dt} = \frac{mg - kv}{m} \quad dv = \frac{dt \cdot (mg - kv)}{m}$$

$$\boxed{\frac{m}{(mg - kv)} dv = dt}$$

これは $f(v)dv = g(t)dt$ となる。

左辺は v だけの関数なので v で積分することができ、右辺は t だけの関数なので t で積分することができる。

両辺をそれぞれ積分すると、

$$\int \frac{m}{mg - kv} dv = \int dt$$

$$\therefore -\frac{m}{k} \log(mg - kv) = t + c$$

が得られる。

$$\therefore \log(mg - kv) = -\frac{k}{m}(t + c)$$

$$\therefore mg - kv = e^{-\frac{k}{m}(t+c)}$$

$$\therefore v = \frac{1}{k} \left\{ mg - e^{-\frac{k}{m}(t+c)} \right\} \quad \text{となった。}$$

2. コスモスの増え方

- (1) 増える割合 (Δy) は、その時のコスモスの数 (Δx) に比例する。

比例定数は m $\frac{\Delta y}{\Delta x} = my$

- (2) x 年目に y 本になったとすると、

$$\frac{dy}{dx} = my$$

初期条件 $y(1) = 1$

- (3) 解く

$$y = e^{m(x-1)}$$

- (4) 解がデータに合っているか

経済・社会現象の解明



モデル化



数式化
(微分方程式)



解く



解の関数がデータと
よく合っているか?
現象をよく表しているか?



予測

繰り返す
No

やり直し

例 題

$y = x^2 + x$ が、微分方程式 $xy^1 - 2y + x = 0$ の解であることを示す

(y^1 を計算して、微分方程式の左辺に代入し、0になることを示せばよい)

$y = x^2 + x$, $y^1 = \underline{2x+1}$ ($y = x^2 + x$) より (y^1 は y の微分 y' のこと)

$$\begin{aligned} \underline{xy^1 - 2y + x} &= x(2x+1) - 2(x^2 + x) + x \\ &= 2x^2 + x - 2x^2 - 2x + x = \underline{0} \end{aligned}$$

故に解である。

例 題

$y = e^{2x}$ が、微分方程式 $y^1 - 2y = 0$ の解であることを示す

$$(e^{ax})^1 = ae^{ax}, (\log x)^1 = \frac{1}{x}$$

$$y = e^{2x} \rightarrow y^1 = 2e^{2x} \text{なので}$$

$$y^1 - 2y = 2e^{2x} - 2e^{2x} = 0$$

故に解である。

例 題

$y = 2x^2 - 3x$ が、微分方程式 $x^2y^{11} - 2xy^1 + 2y = 0$ の解であることを示す

$$y = 2x^2 - 3x \rightarrow y^1 = 4x - 3 \rightarrow y'' = 4 \quad (y'' \text{ は } y^1 \text{ の微分})$$

$$y^{11} = 4$$

なので

$$x^2y^{11} - 2xy^1 + 2y = x^2(4) - 2x(4x - 3)$$

$$+ 2(2x^2 - 3x) = 0$$

故に解である。

3. 微分方程式の解き方

(代数方程式)

方程式を解く — その方程式を満足させる未知数を見い出す

(微分方程式)

微分方程式を解く — その方程式が成立するような関数の形を見い出す

時間 t 、速度 v 、落下距離 x

$$m \frac{dv}{dt} = mg - kv \quad \text{--- ①}$$

$$m \frac{dv}{dt} = mg - kv^2 \quad \text{--- ②}$$

のように、導関数を含んだ方程式を、微分方程式という。

$\frac{dx}{dt}$ は、1 階の導関数

$\frac{d^2x}{dt^2}$ は、2 階の導関数

.....

$\frac{d^nx}{dt^n}$ は、 n 階の導関数

これに対して、

$\frac{dx}{dt}$ は、1 次の導関数

$\left(\frac{dx}{dt}\right)^2$ は、2 次の導関数

.....

$\left(\frac{dx}{dt}\right)^n$ は、 n 次の導関数と呼ぶ

$\frac{dx}{dt}$ は、1 階 1 次の導関数

$\left(\frac{d^2x}{dt^2}\right)^3$ は、2 階 3 次の導関数

$\left(\frac{d^nx}{dt^n}\right)^m$ は、 n 階 m 次の導関数と呼ぶ

4. 変数分離形

空気抵抗を受けながら落下する物体の運動方程式

$$m \frac{dv}{dt} = mg - kv$$

この両辺を m で割ると

$$\frac{dv}{dt} = \frac{mg - kv}{m} \quad \longrightarrow \quad \frac{dt}{dv} = \frac{m}{Mg - kv}$$

さらに変形すると

$$\frac{m}{mg - kv} dv = dt$$

これは $\underline{f(v)dv} = \underline{g(t)dt}$ の形となっている。

左辺は v だけの関数なので v で積分することができ、右辺は t だけの関数なので t で積分することができる。

両辺をそれぞれ積分すると

$$\begin{aligned} \int \frac{m}{mg - kv} dv &= \int dt \\ \therefore -\frac{m}{k} \log(mg - kv) &= t + c \\ \therefore \log(mg - kv) &= -\frac{k}{m}(t + c) \\ \therefore mg - kv &= e^{-\frac{k}{m}(t+c)} \\ \therefore v &= \frac{1}{k} \left\{ mg - e^{-\frac{k}{m}(t+c)} \right\} \end{aligned}$$

となり、 v を t の関数として表わせる。

これを微分方程式の一般解という。

複利の計算

ある瞬間の現在高に比例して利息が付加されていく場合の総額を $x(t)$ で表わし、

$$\frac{dx}{dt} = ax$$

により $x(t)$ の変化を明らかにする。

この式は変数分離形の微分方程式で、 x の関数と t の関数を

$$\frac{dx}{x} = a dt \text{ と両辺に分離し、}$$

$$\int \frac{dx}{x} = \int a dt$$

$$\therefore \log x = at + c$$

$t=0$ のとき、 $x=A$ として

$$x = Ae^{at}$$

細菌の増殖、細胞の分裂、複利の元利合計など

5. 減衰曲線

温度のある物体の温度の下り方

$$-\frac{dT}{dt} = kT, \quad \frac{dT}{dt} = -kT$$

T : 外気との温度差、t : 時間

ある瞬間の温度差 T に比例して、T が減少するので $\frac{dT}{dt}$ にマイナスがついている。

水中に射し込む光は、途中でだんだん吸収されてしまう。方程式に書けば

$$\frac{dB}{dx} = -kB$$

B : 明るさ、x : 水深

6. 複利計算

生れたねずみがぜんぶ育つものと仮定すると、1つがいのねずみは1年後には7,000匹、3年後には3億匹に増えるという。

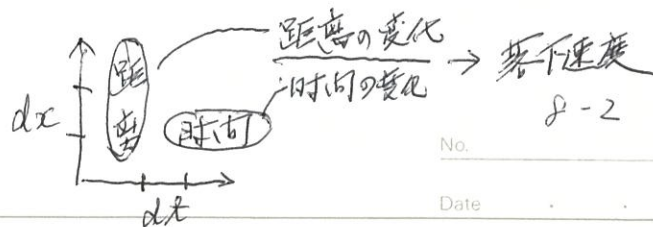
複利で増加してゆく量を x とすると、
 x は時間の経過につれて増大してゆく、
ある瞬間に x が増加する割合は、そのときの x に正比例する。

すなわち $\frac{dx}{dt} = ax$ の関係がある。

元利合計 x に比例して利息がつき、増加する。

つまり、 $\frac{dx}{dt}$ は元利合計の増加率(単位期間に付加される利息)を表わし、
 a は利率を、 x はそのときの元利合計を表わしている。

複利計算



x は時間の経過について、どのように増大していくか？

ある瞬間に x が増加する割合は、そのときの x に比例するので

$$\boxed{\frac{dx}{dt} = ax \text{ の関係となる}} \quad (1)$$

$\frac{dx}{dt}$ は、元利合計の増加率 (単位期間に付加される利息)

a は、利率

x は、そのときの元利合計

x が経過時間 t について、どのように変化するかを知らするためには、
 $x(t)$ の関数形 (積分できる式) を探し求める といふ。

式 (1) は、 x を t で微分した形なので、 x の形を知らなければ、
この式を t で積分すればよい といふ。ところが、

右辺の x は t のどのような関数かわからないので、 dx も dt に
小さくても一歩前の値とに扱うために (1) 式を変形する

$$\boxed{\frac{dx}{x} = a dt} \quad (2) \quad t \text{ と } x \text{ が微小変化の関係として示される}$$

そして積分する

$$\int \frac{dx}{x} = \int a dt$$

$$\int \left(\frac{1}{x}\right) dt = \int (a) dt$$

積分を実行すると、

$$\log x + C_1 = at + C_2 \quad \text{となる}$$

$$\log x = at + C_3 \quad (C_2 - C_1 = C_3 \text{ とする})$$

この式は

$$e^{at+C_3} = x$$

すなわち

$$x = e^{at} \cdot e^{C_3} \quad \text{を表わす。}$$

$$t=0 \text{ のとき } x=A \text{ とすると } e^{C_3}=A$$

$$x = A e^{at} \quad \text{の関係となる}$$

これから、 t の関数としての x の形である。

たとえば、1分あたり $\frac{1}{10}$ の割合で増殖している細菌の一群がある。

10時間後には何倍にふえていろうか

$$a = 0.1/\text{分}$$

$$t = 60 \text{ 分}$$

$$A e^{0.1/\text{分} \times 60 \text{ 分}} = A e^6 = 403A$$

10時間後には403倍となる。

10日で1割の利へ

365日あたり5%

$$a = 0.1/10 \text{ 日}$$

$$t = 365 \text{ 日}$$

$$A e^{\frac{0.1}{10} \times 365} = 38.47A$$

$$1.1 A^{\frac{365}{10}} = 32.42$$

経営者の条件

(組織の全員が executive のように働く)

2019.09.04

第 1 章	成果をあげる能力は修得できる	210
	成果をあげることはなぜ必要か	
	成果をあげるべき者はだれか —エグゼクティブの範囲—	
	成果をあげるべき者をとりまく現実	
	成果をあげる能力の向上	
	成果をあげる能力は修得できるか	
第 2 章	汝の時間を知れ	220
	時間は何に使われているか	
	時間の使い方を診断する	
	時間浪費の原因を整理せよ	
	自由になる時間をひとまとめにせよ	
第 3 章	どのような貢献ができるか	230
	貢献へのコミットメント	
	専門家に成果をあげさせるには	
	人間関係のあるべき姿	
	会議に成果をあげさせよ	
第 4 章	強みを生かせ	240
	強みによる人事	
	上司を管理せよ	
	自らの成果をあげる	
第 5 章	最も重要なことから始めよ	250
	過去から脱皮せよ	
	仕事の優先順位、劣後順位を決めよ	
第 6 章	意思決定とは何か	260
	二つのケーススタディ	
	意思決定のプロセスはいかにあるべきか	
第 7 章	成果を上げる意思決定とは	270
	意見の対立を活用せよ	
	意思決定は本当に必要か	
	意思決定のコンピュータ	
終 章	成果をあげることを修得せよ	280

第1章 成果をあげる能力は修得できる

2019.09.05

(1) The Effective Executive

1966年、ドラッカー56歳のときの著作

(2) 成果をあげるために、自らをマネジメントする方法

他人をマネジメントすることは不可能でも、自らをマネジメントすることは可能である。

マネジメントとは、自らが模範となっていくものである。

(3) 成果を上げている者はみな、成果をあげる力を努力して身につけてきている。そしてすべては、日常の実践によって成果をあげることを習慣にしている。

同時に、成果をあげる者は、社会にとって不可欠な存在である。

(4) 成果をあげるための八つの習慣化

① なされるべきことを考える(何をしたいかではない)

② 組織のことを考える(組織にとって良いこと)

マネージャーが認識すべきこと

③ アクションプランを作る(行動への転化)

④ 意思決定を行う(責任者、日程、納得すべき人)

⑤ コミュニケーションを行う(必要な情報)

⑥ 機会に焦点を合わせる(機会第一、問題第二)

⑦ 会社の生産性を上げる(「聞け」、「話すな」)

成果を上げる方法

⑧ 「私は」ではなく、「われわれは」を考える

組織内全員の責任感

(5) 成果を上げることは、何故必要か

エグゼクティブとは

働く者をとり巻く組織の現実

成果を上げるには手を広げすぎてはならない

得意でない分野では何もしてはならない

知識労働者の生産性とは、なすべきことをなす能力である

知識労働者は、量やコストによって規定されるものではない、成果によって規定されるものである

成果とは脚注的な仕事ではない

成果は内部でなく、外部で上がる

内部には、課題が存在する

大きさと構造との関係において、人間組織も動植物と同じ法則に従う
すなわち、表面積は半径の二乗で増加し、体積は三乗で増加する
従って、動物は大きくなるほど、体そのものの維持の為に体の内部の機能に多くの資源を吸収しなければならなくなる

他の分野の人の能力、成果を利用する能力がなければならない

組織の中に成果は存在しない、すべての成果は外にある

組織の中に生じるものは、努力とコストのみである

内部にはコストセンターがあるのみである

内部の問題は定量的で、外部の問題は定性的である

エドセルのための定量的データは完全であった

しかし、アメリカでは、所得ではなくて、ライフスタイルで決められるようになっていた

この定性的な変化は、いかなる統計も明らかにしていなかった

その変化が解ったとき、エドセルは売り出され、そして失敗していた

外の世界の重要なことは趨勢ではない、趨勢の変化である

この外の変化が、組織とその努力の失敗と成功を決定する

- (6) 成果を上げる者はだれか(エグゼグティブの範囲)
変化は知覚するものであって、定量化したり、定義したり、分類したりするものではない
分類で得られた数字は、現実の状況を反映していない
過去の事象のみに関心を持たず、現在の事象の変化を見る
コンピューターは外の世界との隔離を認識させ、外の世界に多くの時間を割かなければならない
- (7) 成果を大幅に改善するには
成果を上げる能力を向上させる
いかなる分野においても、豊富にいるのは無能な人である
重要な分野で強味を持つ人に、その強みを発揮できるような組織をつくる
人の能力の飛躍ではなく、仕事の方法の改善が必要である
- (8) 成果を上げる能力は修得できるか
成果をことは一つの習慣であり、実践的な能力の集積である
- ① 何に自分の時間がとられているか知ること
 - ② 外の世界に対する貢献に焦点を合わせること
 - ③ 強味を基盤にすること
 - ④ 特定の領域(最優先事項)に集中すること
 - ⑤ 考えではない、成果をあげる決定を行うこと

第2章 汝の時間を知れ

- (1) 時間は普遍的な制約条件、貢献に焦点を合わせる
 - ① 仕事からスタートしない、時間からスタートする
 - ② 勿論、計画からもスタートしない
 - ③ 先ず、時間が何にとられているかを明らかにする
 - ④ 非生産的な要求を退ける
 - ⑤ 時間管理 — 記録、整理、まとめる
 - ⑥ 時間は制約条件である
 - ⑦ 時間は他のもので代替できない
 - ⑧ 会議の冒頭から貢献に焦点を合わせる

(2)

第4章 強味を生かせ

(1) 強味による人事

成果を上げるには、人の強みを生かさねばならない

弱味からは何も生まれない

結果を生むには、利用できる限りの強味、同僚の強味、上司の強味、自らの強味を動員しなければならない

強味こそが機会である

弱味を克服することはできない

しかも、強味により弱味を意味のないものにできる

一人ひとりの強味を建築用ブロックとして使う

人事において重要なことは、弱味を抑えるのではなくて、強味を最大限に発揮させることである

(2) 成果を上げるには

リンカーンは、グラントの酒好きという弱味ではなくて、戦い上手という強味に基づいて司令官を選んだために人事に成功した
リンカーンは、グラントを選ぶ前は、目立った弱味のない人間ばかりを将軍に任命して、3年間というものは、不利な戦いを変えられなかった

南軍の指揮者のリー将軍は、最初から欠点はあるが、強味に基づいて、弱味を無関係に将官を選んでいて

大きな強味を持つ者は、ほとんど常に大きな弱味を持つ

カーネギーの「己よりも優れた者に働いてもらう」という言葉ほど大きな自慢はない

第5章 最も重要なことに集中せよ

(1) 一つのことに集中せよ

成果をあげるための秘訣は集中である

成果をあげる人は、最も重要なことから始め、一度に一つのことにしない

成果をあげることに力を入れる

自らの強味を重要な機会に集中する

人はよろずやである、だから一つの仕事に集中することが不可欠である

一度に一つのことを行うことによってのみ早く仕事ができる

最初は、規模は小さく国内でしか事業を行っていなかった

社長就任後の数年は、研究開発の方向づけや計画や人事に力を入れた

その結果、5年後には二つの分野でリーダー的な地位を得た

すると次の5年間はグローバル化に力を入れた

海外進出のタイミングをそれぞれの国の医療制度の充実に合わせることにより、先発の各社と競争することなく、最初から大規模に事業を始めた

その次の5年間、彼は各国の医療制度の変化に応じて経営戦略を変えていった

彼は大きな仕事を三つ、一時に一つずつ集中して行った

(2) 過去から脱皮する

集中のための第一の原則は、生産的でなくなった過去のものを捨てることである

仕事を定期的に見直し、いまこれに手をつけるかと問い、無条件のイエスでない限り止める

過去に資源を投じてはならない

特に人の強味という経営資源を明日の機会に充てなければならない

成果を期待できなくなったものを捨てる

あらゆる仕事は急速にその有用性を失う、従って生産的であり必要であると証明されない限り必ず廃棄する

第6章 意思決定とは何か

- (1) エグゼグティブ特有の仕事
 - 組織や業績に対して重大な影響を及ぼす意見決定
 - 意思決定の数を多くしてはならない
 - 問題の根本をよく理解して決定しなければならない
- (2) セオドア・ヴェイルの下した四つの戦略的な意思決定
 - 前向き、防御は後ろ向きである
 - ① われわれの事業はサービスである
 - ② 公共の利益のための公正かつ公平な規制を自らに課した
 - ③ ベル研究所を設立して、
 - いかに独占に競争力を持たせるかを研究した
 - 企業を投資家にとって魅力的なものとした
- (3) ヴェイルとスローンの意思決定の特徴
 - ① 問題の多くは、原則を守ることによって解決できる
 - ② 問題への答、満たす必要条件を明確にした
 - ③ 決定は妥協ではなくて、正しい答え、必要条件である
 - ④ 決定に基づく行動を決定そのもののものに組み込む
 - ⑤ 決定の適切さを検証するためのフィードバックを行う

(4) 問題の分類

- ① 基本的な問題の兆候にすぎない問題は、全体に手をつけない限り解決しない
- ② 基本的、一般的な問題
- ③ 真に例外的で特殊な問題は極めて少ない
- ④ 最初の表われとしての問題

(5) 車の安全性の問題

- ① 安全でない道路
- ② 安全でない運転
- ③ 最も大切なことは、正しく運転しなくとも安全である設計

第7章 成果をあげる意思決定

(1) 正しい意思決定の要件

意思決定とは、判断であり選択である

正しいものからの選択としなければならない

選択は事実から、意見は事実に基づかねばならない

評価の基準についての決定が必要である

決定は、一方的、最初からではなく競合する検討から生まれる

マクナマラは、調達額が全体の90%を占める主要品目数を選別させた

品目数はわずか4%であった

次に戦闘能力が全体の90%にあたる品目数を選別させた

これも品目数は4%であった

マクナマラは、この選別品目について細心の注意をもって管理すべきことを命じた

現実を見る、平均値は保険会社の役に立つが、現実の決定とは別である

事故は工場の特定の場所で起こり、欠陥は特定の部門で起きる

(2) 意見の不一致が必要

リンカーン、ルーズベルトは意見の不一致を生み出す方法を知っていた

正しい決定には、あらゆる側面からの意見が必要である

ソクラテスの「気をつけよ」とささやく内なる声に耳をかたむける

(3) 意思決定とコンピューター

終章 成果をあげる能力を修得せよ

- (1) 成果をあげることは使命
成果をあげる能力は修得できる
成果をあげるためのステップ
 - ① 時間が何に使われているかを記録する
 - ② 貢献に焦点を合わせる
 - ③ 強味を生かす
 - ④ 最も重要なことに集中する
- (2) 現代社会に不可欠なもの