

“60秒でサッと読めます”

## マネジメント思想の流れ



( 会計の新しい工夫 25 )

平成 24 年 6 月 27 日 (水)

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4,800本ものピンを作ることが出来る。同一工程の繰り返しと分業による作業の単純化と工具等の改良によるものだ。作業の適切な分割と結合は大きな生産性の増進を図る最大の原因だとしている。そして都市の工場には農村からの不熟練労働者が増加しその管理（いわゆる労働者の組織的怠業）が問題化するようになった。

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

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

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

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

“60秒でサッと読めます”

## 負債の時価評価



( 会計の新しい工夫 26 )

平成 24 年 7 月 4 日 (水)

株主総会における質問 — これは負債の認識と評価の問題である。

質問：「長期借入金の金利が、短期借入金の金利より明らかに高いが、金利を余計に払っているのではないか？」…負債の評価は正しいのか

回答：「会社は資金の調達、運用を計画的に行っている。中長期的な安定した資金は会社の経営上欠くことはできず、バランスある調達を行った。」

金融負債の評価については、金融商品会計基準等（意見書Ⅲ、三）において、株式のように一般的な市場がないか、社債のように市場があっても清算するには事業上の制約があると考えられることから、債務額を貸借対照表価額とし、時価評価の対象としないこととされている。

負債とは何か、マイナスの資産か、それなら資産のように評価の問題が起きるのではないか。資産サイドの時価評価するなら、負債サイドも時価評価しないと B/S が企業の正しい財政状態を示さなくなる。

(社債の例) と言えば、①社債の時価発行@97 円、

②97 億円社債の市場価格の値下り@90 円、

③90 億円②-①=△7 億円は利益となるのか。

(保険金の例) ならば、①数 10 年後に支払保険金の債務計上が必要である。

時価評価の対象となる資産が多い場合や、生保のように ALM(資産負債のデュレーション・マッチングを図る手法)を取る企業の場合は、負債を原価のままにしておくことは財政状態の表示に重大なひずみをもたらす。金利が変動したり、企業の信用度が変化した時、巨額の評価差損益が発生すると考えなければおかしい。(田中弘著 不思議の国の会計学 H16.10 税務経理協会発行より)

本当の意味で時価会計を実施するならば、現状では負債に矛盾が起きる。

(1)借手と貸手の不一致

借 手		貸 手	
(業績不調)	借入金 100	貸付金 100	
		貸倒引当金 △50	
		50	

(2)通常金利との比較

通常金利 5%

借 手		貸 手	
$10 \div 0.05 = 200$ ↓ 借入金 200 か	借入金 100 (金利 10%)	貸付金 100 (金利 10%)	(貸付金 200 か)
$2.5 \div 0.05 = 50$ ↓ 借入金 50 か	借入金 100 (金利 2.5%)	$2.5 \div 0.05 = 50$ ↓ 貸付金 50 か?	

“90秒でサッと読めます”

## 会計学に数学の導入を



( 会計の新しい工夫 27 )

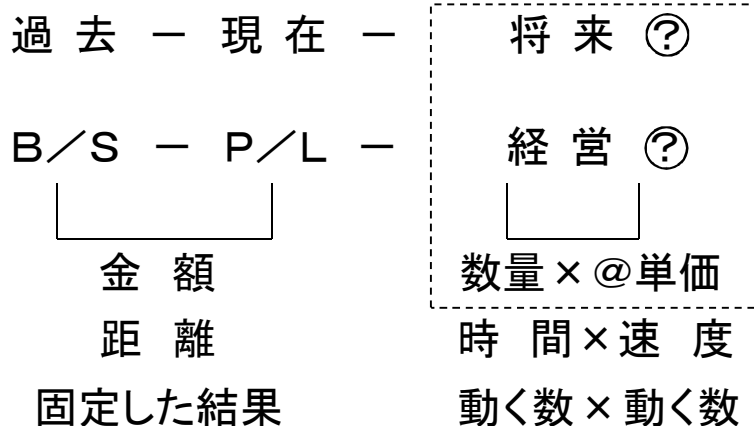
平成24年7月11日(水)

会計は数学を取り入れることに大きく遅れている。確かに報告会計は、一時点及び一期間の金額を扱う。金額が不確定であったり、それが変動するようでは報告の信頼性がなくなってしまう。従って金額が変動することは絶対に許されない。これはよく理解できる話である。

しかし、金額は数量×@単価によって得られた結果である。数量×@単価を考え、検討することが、経営にふくらみを考えることになり、会計の新しい工夫ではないだろうか。過去、現在というスパンでは考えられなくとも、別枠、或いは別の必要な一面として考えるべきである。

何故ならば、数量と@単価もまた金額とは別の意味の数字であり、金額を構成する数字である。この数字(量)と数字(単価)の関係を把握することによって金額という数字をより深く理解し、認識できると思う。

### 会計にふくらみを



このようにすれば制度会計にはなかった、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。会計に数と数の関係をもっとはっきり導入する。即ち、一方の数(数量)が動けば、他方の数(@単価)も変化を検討し、その結果(金額)も動くという数の変化する状況である。これが経営というものではなからうか。数字と数字を導入して動かせば、そこに新しい現象が生れる筈である。

経済学は固定した結果よりも、動く数と動く数を取り扱った。そして経済変動の把握や景気予測といった大きな社会的価値を生み出すために数学の分野を取り入れている。

## “60秒でサッと読めます” マネジメント(執行)とガバナンス(監督)



( 会計の新しい工夫 28 )

平成 24 年 7 月 18 日 (水)

財務省は、24 年度末時点の「国の借金」(国債と借入金、政府短期証券を合わせたもの)が 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。歳出が歳入を上回る財政の傾向に加えて、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額が税収を上回ることになった。GDP の 2 倍を超える巨額の借金や、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)とガバナンス(監督)に立脚して国を効率的に運営することである。このような責任感を欠く執行を行ない、ガバナンスを無視するに等しい執行は、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」などの最近の事例を見ると明らかである。

ガバナンスとは、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適正な報告である。経営者の説明責任を果たし効率的な経営を行うためには良好な内部統制を構築する必要(義務)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保護など業務の有効性・効率性
- ② 公表された財務情報と作成の信頼性
- ③ 組織の維持のための関連法規の遵守
- ④ 資産の保全と取得、使用、処分等の適切さ

会社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。従ってそれ自体に説明責任、自らを律するルールというものが必要であり、その上に立って企業価値の向上を図る必要がある。企業で不祥事が繰り返されるのはその生まれた理由による。

人間が発明した企業組織には外部的な規律、ガバナンスが必要である。それはマネジメントの選定と監視の問題である。肝心な点は、どのように選び、どのように監視するかということに集約される。選ばれたマネジメントが自己の才能と経験等により経営を行ない成果をあげる。この時、経営にくちばしを入れるのではなくて、経営上の問題を指摘し、適正な経営が出来るようにすることがガバナンスである。

“90秒でサッと読めます”

## 移動年計による年度計画



( 会計の新しい工夫 29 )

平成 24 年 7 月 25 日 (水)

長期計画の一貫として年度計画をたて、その年度の達成目標に向けて経営資源を集中することは、企業経営のために必要不可欠なことだ。そして計画の進捗を管理することによって、目標を見失わないことも**年度経営**に資する。また、経過した月次の結果を素早く検討し、反省し、次につなげることも重要なことである。それが**計画経営**というものであり、**年度計画の役割**である。しかし、現状の年度計画を見ると**限界**がある。

その限界とは、**年初 12 ヶ月間**であった計画なり目標が、**時の経過**とともに**1 ヶ月づつ減少**することである。即ち、例えば第一四半期が経過すれば、年度計画は**残り 9 ヶ月**となる。それは当然のことで、残り 9 ヶ月間に目標達成のための努力を集中すればよいのではないかという意見もあろうが、それでは不十分である。**過ぎ去った 3 ヶ月**を将来に向けてどのように役立てるか、どう対応するかという問題は解決されていない。

過ぎ去った 1 ヶ月をすぐに次の経営に役立てなければ有用な計画とは言えない。**継続的に経営**を続けている企業の年度を**固定的に 1 年**と限り、経過月を次年度のこととして扱うことに**問題**があるのではないか。その問題は二つある。  
① 年度計画を**固定的にその年限り**のものとする  
② **過ぎた月次の反省**を直ちに**次の行動**につなげられないこと  
これは、従来の**事業年度**という制約から**解放**されていない状態である。この解放することが**ダイナミックな経営**につながるのではないか。

この問題を解決するには、**移動年計**による年度計画を持つ必要がある。過ぎた月の計画と実績を反省し、**翌年同月の計画**を新たに策定し、年度計画に追加する。こうすれば常に 1 年という期間の年度計画を持つことができる。即ち、**移動年計** (年度計画) を持てるということである。**環境変化**の激しい時代、**単年度**とか**年度計画**という考えには限界があり、経営環境に**柔軟に対応**する工夫が大切である。

例えば次のようなイメージである。

科目	H24.7 実績		H24.7 計画		H24.7 実績-計画差		H24.8~25.7 計画	
		構成比		構成比		構成比		構成比
売上高	×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××

“90秒でサッと読めます”

## コーポレートガバナンス



( 会計の新しい工夫 30 )

平成 24 年 8 月 1 日 (水)

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、社会的に言えば、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。

“90秒でサッと読めます”

## 事業目標の実現とチェック



( 会計の新しい工夫 31 )

平成 24 年 8 月 8 日 (水)

ドラッカーは現代の経営「事業とは何か」の中で、「企業は利益を得るための組織ではない。」「利益とは、事業における意思決定の理由や原因や根拠ではなく、妥当性、結果の尺度である。」として、**結果主義の問題点**、誤りを正し、**過程と原因を重視**すべきとしている。即ち、企業が目標とすべきは、利益ではなく①マーケティング、②イノベーション、③生産性である。従って、企業が計画をたて、実行するためには、企業が目標とすべきこの三つの面を十分に認識して、経営計画を点検して経営を行うことが必要である。

- 先ず、①マーケティング面の充実を図り、顧客を創造するためには、
- (1) 顧客のニーズに応える商品やサービスの提供や開発を行っているか。
  - (2) なぜ顧客が他社で買うかの原因を究明しているか。
  - (3) 自社の商品やサービスの陳腐化を認識し、それを補う努力をしているか。
  - (4) 顧客の新しいニーズに対応した経営を行なっていると言えるか。
  - (5) 市場の細分化により、自社の強味、優位性を生かしているか。

- 更に、企業がより優れた、経済的な財やサービスを充実させるためには、②イノベーション面について、
- (1) たとえ高くても、新しく優れた製品、サービスの創造を行っているか。
  - (2) 従前の製品やサービスの新しい用途の開発を絶えず行っているか。
  - (3) 事業のあらゆる部門について仕事や人材の開発を行っているか。
  - (4) 問題を解消し、飛躍的な成果をあげるためのチャンスの開拓を行っているか。
  - (5) 原因は発生しているが、顕在化していないものを注視しているか。

- 生産性とは、最小の努力で最大の成果を得るための生産要素間のバランスのことである。③明確な生産性の尺度を持って経営を計画し、実施しているか、
- (1) 未熟練の労働を理論的、分析的な人的資源に変えようとしているか。
  - (2) 肉体労働重視ではなく、産出と業績をもたらすすべての生産性を重視しているか。
  - (3) 結果主義の生産性分析ではなく、費用対効果の過程の分析を行っているか。
  - (4) あらゆることをすること(分散、多様化)を避け、選択と集中に指向しているか。
  - (5) 最も消え易い資源、時間、配分の研究や分析が行われているか。

事業計画の実現のためには、ドラッカーの言う①マーケティング、②イノベーション、③生産性の面から、計画の実効性を常時チェックし続ける必要がある。

即ち、結果(金額)ではなくて、過程と内容(質と量)を重視すべきである。

“90秒でサッと読めます”

## 定量化できない三つの目標



( 会計の新しい工夫 32 )

平成 24 年 8 月 15 日 (水)

ドラッカーは現代の経営「事業の目標」において、「いかなる事業においても、仕事と成果について目標を設定すべき領域は八つある。」として、「マーケティング、イノベーション、生産性、資源と資金、利益、経営管理者の仕事ぶりとその育成、一般従業員の仕事ぶりと行動、社会的責任」を挙げている。即ち、見える五つと見えない三つである。

そして、後半の三つの目標について、これら三つの領域が、経済学、特に今日の経済分析が扱うものとはあまりにも異なるという事実、即ち定量化して数学的に処理できないという事実は経済学や会計学の不運であり、経営学（マネジメント）の幸運としてとらえることが出来るとしている。

これは経済学者の扱うドルの問題や会計士が扱う金額の問題だけでは、マネジメントの実践と分析には不完全で、企業の問題を解決できないということである。経営上の価値を扱う時には、これらの三つの領域を企業経営において具体的、現実的、更には定量的な領域と同じような中心的な意味を持って扱うということが必要になる。「企業は人の共同体である。従って企業の仕事ぶりとは、統計数値ではなくて、人の仕事ぶりである。そして人の共同体は、共通の信条に基礎を置き、共通の原則の中にその結集力を体現する。」そうして共同体は活動でき、その構成員から労力や成果を引き出せると言っている。

これら三つの目標は、目には見えないが企業を活性化させ、企業に仕事をさせ、企業を継続させるキーポイントである。三つの領域に関して必要なものはデータの測定ではなくて価値の判断、評価である。これらの領域は人を扱う定性的な目標であり、ドラッカーは次のものを挙げている。

**経営管理者の仕事ぶりと育成にかかわる目標：**

目標と自己管理による経営管理者の方向づけ、経営管理者の仕事の設計、組織の文化、マネジメントの組織構造、明日の経営管理者の育成。

**働く人たちの仕事ぶりと行動にかかわる目標：**

労働組合との関係について確固たる長期の目標の保持、労働組合の行動やその理由の把握、働く人の仕事ぶりの十分な理解と把握、労使関係についての主導権はマネジメントの側になければならない。

**社会的責任の領域における目標：**

経営管理者の責任ある社会への参画、あらゆる事業に共通する社会的目標、社会にとって生産的なことを行い、社会を強化し、その繁栄を増進する、それらが結局は、企業の力と繁栄と利益の本当の基礎となる。

1950 年前後においてドラッカーが認識したこれらの企業目標は、未だすべての企業において、十分に認識され、実現されているとは言い難いが、確かな方向で進んでいることが実感できる。



“90秒でサッと読めます”

## ポーターの競争戦略



( 会計の新しい工夫 33 )

平成 24 年 8 月 22 日 (水)

マイケル・E・ポーターは、その著「競争優位の戦略」において、会社が成功するか失敗するかを決めるのが競争である。競争は業績を向上させ、会社は競争戦略によって業界において、有利な競争的地位を探求し、収益をもたらす確固とした地位を樹立した経営を目指すべきだと言っている。そして競争戦略の選択に当たって、二つの中心的な質問に答え、併せて変化に対応して環境を自社に有利なものに変えることができなければならないとしている。

二つの中心的な質問とは、第一に、会社の収益性を決める基本は、会社の属する業界の魅力度である。その業界が長期にわたって収益をもたらすかどうか、即ち、業界の収益魅力度の継続性についてである。第二に、会社はこの業界の中で平均的に資本コスト以上の投資収益を稼がなければならない。業界の中で会社の競争的地位が強いと言えるか、会社の競争的地位の安定性についてである。そして、この二つの質問に対する答はつねに変化する。会社が継続してこの間に対応できるためには、三つの基本戦略が必要であるとして、①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中（集中戦略には、コスト集中と差別化集中）に経営の重点を置かなければならないとしている。

会社が競争戦略を適用する場は市場であり、業界の魅力度は市場における競争要因である。いかなる業界でも、商品もサービスもつきつめると、五つの競争要因に、①新規参入業者の脅威  
②代替品、サービスの脅威  
③買い手の交渉力  
④売り手の交渉力  
⑤競争業者間の敵対関係 に帰着するとしている。

参加する業界における競争の状況と会社の可能性を正しく理解し、できるだけ自社に有利な条件の中で利益を獲得すべきということになる。

五つの要因の強さは、業界によって異なり、時とともに変化する。現在五つの要因があまり強くない業界、例えば、自動車、医薬品などは多数の競争者がいるにもかかわらず、ほどよい利益をあげている。ところが、これらの要因のうちいくつかの圧力が強い業界、たとえば鉄鋼、電機、ホテルなどはベストの経営努力をしても満足のゆく収益をあげることは難しい。業界の収益性は、製品技術の高低の問題ではなく、業界構造の問題である。養分のない畑（業界、市場）へ何度も作物を植えれば、やがて土壌は枯れる。同じように、市場へ価値の高い商品やサービスを提供したとしても利益をあげ続けることは難しい。正しい競争戦略が必要である。誤った人件費等の削減など、将来にマイナスをもたらす方法によって短期的に問題(利益など)を解決しようとする傾向に対し、中、長期的な思考の重要性を指摘している。

“90秒でサッと読めます”

## ランチェスターの戦略



( 会計の新しい工夫 34 )

平成 24 年 8 月 29 日 (水)

企業にとって売上というのは戦闘に似ている。競争の中で成長し、生き残るのは難しい、それを成し遂げる第一の条件が売上である。ランチェスターの戦略はそのような企業経営の不安と必要から生まれたと思う。

有名なランチェスターの法則は、戦闘の形態が異なる**第一法則**(弱者の戦略、一騎打ち)と**第二法則**(強者の戦略、広域戦)から成り立っている。

**第一法則**の計算は、戦闘力＝武器効率×兵力数である。武器効率は質であり、兵力数は量である。空中戦や騎馬戦のような一騎打ちの戦闘では、武器効率を上げるか、兵力数を上げるか、その両方をあげるかが、味方の損害を少なくし勝敗が決まる。これが一騎打ちの法則である。量で不利な中小企業は、質で勝負すれば量を有する大企業にも勝つことが出来る。事実、織田信長は鉄砲という先進兵器で、最強の武田騎馬軍に勝利(第一法則)した。

**第二法則**の計算は、戦闘力＝武器効率×兵力数の2乗である。兵力数は2乗の効果があり、兵力数を多くすることが極めて効率的となるという法則である。集中効果の法則と呼ばれ、地上総力戦や確率兵力戦のような場合、兵力数を大きくすることで味方の損害を少なくし、圧倒的に勝利できる。従って、量で勝負する大企業は圧倒的に有利であり、広域戦での戦略である。これは、第2次世界大戦において連合軍側の重要な戦略(第二法則)として生かされた。

弱者にとって地域で差別化する地域戦略は、弱者でも強者に勝てる有効な戦略である。地域を細分化して、地域の特性をつかみ、営業活動を強化して、その中でナンバーワンの地位を作り上げる地域企業の戦略とすることが出来る。それでは、ランチェスターの戦略を実際の経営に生かすことができるか。それは容易でないように思える。何故なら、戦争は短期的なイベントといったものであり、兵器の優秀さ(第一法則)、兵の多さ(第二法則)という二点を明確に認識すれば問題の解決はできる。しかし、企業経営においては、資金と規模に応じて、兵器の優秀さと兵の多さは共に重要である場合がほとんどであり、そのための経営努力が必要である。また、経営は継続的な事業、売上だけではなく利益、資金、財産をも考えねばならないからである。

ランチェスター戦略の目的は、戦場(業界)における戦闘(マネジメント)の話でもある。戦闘と戦場、時に応じて、どちらが重要かという問題でもある。ここ何回かの本稿を振り返ると、ドラッカーは戦闘、企業の盛衰は経営者(マネジメント)に大きく依存するとし、一方ポーターは戦場、産業界や経済環境の影響が、企業の盛衰に大きく関わるとしているように見える。

“90秒でサッと読めます”

## イノベーションとは現場認識による生残り



( 会計の新しい工夫 35 )

平成 24 年 9 月 5 日 (水)

IT コーディネータ協会の ITC カンファレンスに参加して来た。「お客様価値の創造」というメインテーマで、東京プリンスホテルで開催された。

基調講演は、富士通(株)前社長の黒川博昭氏で、新時代の IT についてであった。開口一番、IT は、企業、地域の価値ある人を支援する時代であるということ、クラウド、スマホ時代を迎え、原点へ戻る発想により、利用中心、現場中心の経営が今こそ重要であると断言された。

そして、社長時代の失敗、会社が、理論としての IT 重視の余り顧客認識を誤っていた点、例えば顧客の業務分析は、現場における生きた人間の分析でなければならない。IT 偏重の空間 (店舗の実態) 分析、量的 (事務量) 分析、質的 (人間観察) 分析だけでは、顧客の役には立たない、IT の提供者と現場の業務との乖離の主なものは、シンプルさと顧客から学ぶ態度の不足である。何故、当社が危機に至ったかは、例えば携帯電話の部品数が会社は 911 点に対し他社は 573 点と実に 338 点の差があることを見れば明らかであった。

顧客重視の業務改善のために、TPS (トヨタ生産システム) のコンサルタントの指導を受けて、単純に見えるようにすることの重要性を教えられた。理論的に正しい計画をたて、一生懸命計画を守ろうとしても、あがる筈の生産性はあがらない。そのような理論 (頭) 先行の改革ではなくて、現場の工程をまっ直ぐにしてチェックする、製品ごとの流れを変える、教わろうと依存せずに自ら苦勞し、考えることで各工場における不良率の削減が 17%~55%も行われたとのことであった。工場におけるフィールドイノベーションとは、事前教育と啓蒙、大きな流れの把握、現場の自ら考える傾向、管理職の率先した見える化、トップの成長への気迫であり、見える化と人の知恵を生かすことだと話された。失われた 10 年とは、(1)成功による傲慢、(2)規律なき拡大、(3)悪いことを小さく見るリスクと言いわけ、(4)責任の押しつけあいと危機意識の欠如、(5)第三者の視点の欠落であると言われてなるほどと感じた。

IT をイノベーションの手段として、人間力と IT 活用による  $\pi$  型人才による問題解決が必要。イノベーションの DNA—何故、ということの大切さ、質問、観察、ネットワーク、実験…という行動の訓練。知識だけでなく、それを行動に変える。知行合一。現状に異議を唱え、リスクをとる、そのくり返しがイノベーション。行きたくなるコンビニとは。イノベーションとは、新しいアイデアを創出し、それを売上と利益に結びつけること。社長が率先して、全員で、スマートリックにやる。上がやらなければ誰もやらない。イノベーションとは、0.1%の世界 (変革、IT の駆使、変化に合わず) で、それを生み出すものは、オペレーションという 100%の世界 (人より働く、集中) であるとのことであった。

“90秒でサッと読めます”

## 孫子の兵法



( 会計の新しい工夫 36 )

平成24年9月12日(水)

孫子曰く、**兵とは国の大事**なり。**死生の地**、即ち、国家の存亡の分かれ道であるからよくよく熟慮せねばならぬと言う。

それ故、**五つの基本事項**で計り考えねばならない。

五つの事項とは、企業経営で言えば、

- (1) **道** 目標に向かって**トップ**が企業を上下一体感を持って経営することである。
- (2) **天** 自社の力のみでは変えられない時間的、時代的環境、即ち**業界**のことである。業界環境が自社の事業に適合していなければならない。
- (3) **地** 自社の作り出す**商品**のことである。顧客に受け入れられ、競合他社を超える必要がある。
- (4) **将** 現場及び物事を正しく判断し、現場の従業員を効果的に率いる**現場の管理者**である。
- (5) **法** ルール・制度が整って、**組織**として完全に機能することである。  
日露戦争における日本やエクセレント・カンパニーとはこういうものだと思う。

また、孫子曰く、**兵とは詭道**なり。

孫子の有名な言葉であるが、これは**企業経営は臨機応変**でなければならない、理論は実践と時に応じて整合しなければならないということを行っていると思う。(1)～(5)の事柄が完備しても、企業経営で成功を収めることとは別のことである。五つの基本事項により企業の成功を導くには、その時々の実実に適切な対応が出来なければ成功は難しい。企業が働きかける対象は、顧客であり、競争者であるが、その対象に対して、(1)～(5)を完備して、時に応じて適切な対応をすることである。また、孫子は第二作戦篇において、**投資決定の重要さと投資回収の早期化**をテーマにしている。

これは、20世紀の初頭、全米に散在していた農民という低所得層を組織的顧客へと変換した**シアーズ・ローバック物語**(ドラッカーは現代経営においてこれを**イノベーション**の代表例として挙げている)に似ている。

当時、貧しく、少量消費であるが全米トータルでは膨大な農民層の購買力を集約した、やはり**五つの戦略**である。

### (1) 顧客満足商品の提供

農民相手の不誠実な商品販売が常態であったところへ、農民顧客が商品に満足する迄は、お金は顧客の物という“**your money back and no questions asked**”という売り手と買い手の双方満足とも言うべき**孫子の言う道**である。

(2) 顧客の必要とする商品開発

農民の必要とする商品を低価格で提供するための商品開発、“systematic merchandising for the farmer needed”であり、孫子の言う天である。

(3) 定期的な商品カタログの提供

当時行われていた特別バーゲンのためのチラシではなく、“a regular mail-order catalogue not for bargains”いわゆる孫子の言う地である。シアーズ・ローバックのカタログは電話帳のように部厚く、聖書と同様に農家の常備品になったという。

(4) 商品の供給工場の組織化

多量の農民顧客のオーダーを低価格で迅速に供給するメールオーダー工場の組織化である。現場の業務の充実と円滑化、“The mail order plants for large quantities of customer orders cheaply and quickly”、商品生産のコンベアベルトの完成と生産のスケジュール化を実現した。これは孫子の言う将である。自動車王ヘンリー・フォードがオートメーションシステムを完成する5年前のことであった。

(5) マネジメント組織の確立

シアーズ・ローバックは事業をビジネスとして発展させるとともに、人的スキルの確立、即ち、商品需要に対応する従来とは異質のバイヤー、会計システム、技術者、事務職等の組織を作った。“a human organization had be built”、孫子の言う法である。

このようにして、シアーズ・ローバックは物流の革命（イノベーション）をなし遂げたわけである。

また、孫子は未だ戦わずして廟算して勝つとも言っているが、これは事業経営における論理的な思考の必要性である。計画を立てそれを実現するためには、予測をしなければならぬが、その予測とは、どれだけ多く、深く計画の実現のための条件を考慮したかということである。計画が失敗することは、事前の諸条件の検討が不備だったということであり、計画の実現のためには事前の論理的な思考が必要である。

孫子の冷静さは、第四篇形においてよく現れている。“敵をして勝つべからしむこと能わず”、自分の方が勝つ態勢を整えることは出来ても、自分が勝つように相手に仕向けることは出来ない。敵に命令できるわけではないので、敵の態度を自分の方で決定することはできない。かつての社会党の中ソ平和国家論・非武装中立論のような自分勝手な夢を見ることは意味がないと言っている。

孫子の兵法は、冷静な原理と合理的な思考で貫かれている。