

経営に生かす会計

(10月のごあいさつ)

平成24年10月11日

お忙しいところわざわざ来ていただいてありがとうございます。それでは日ごろの仕事の中で感じたこと、考えたこと、あるいは教わったことということでお話をさせていただきます。

話す項目を10項目に分けて、**まず、「会計に膨らみを」**を話します。複式簿記から三式簿記へという話ではありますが、現在学んでいる会計は過去と現在、B/SとP/Lという金額ですね。会計は過去の損益と現在の財産状態を報告する。そして金額で報告するということになっております。金額で報告するわけですから、ほとんど固定している。将来とか変動する経営という点ではある意味で受け入れ得ないところがある。ところが、**現実の経営**は、将来をより重視し、金額という固定したものを、数量と単価に分け、その数量が動き、単価が動くダイナミックさ、いろんなアイデアというか、そういうものを生み出そうとしている。

金額で固定してしまうと、例えば、100万円という金額は、単価1万円で100個なのか、単価5千円で200個なのか。単価2万円で50個なのか、その動きというものがなくなってしまう、そういう限界を感じます。その限界を超えるということで、例えば**三式簿記**があります。三式簿記は神戸市出身で元全米会計学会会長の井尻雄士先生が開発されたものです。その入門書(三式簿記の研究、利速会計入門)を、去年の暮れに琉球大学名誉教授の豊岡先生からいただき、正月休みに3回ほど読み返しました。**複式簿記の二次元の世界**である借方と貸方を**三次元の世界へ進める**ことで、微積分を活用し現在の会計の限界を超えるという発想です。先生のレベルには遠いのですが、私は、会計の数字も**動的な企業経営**に対応して、固定的な金額でなくて、数量×単価と時間×速度、即ち動く数と動く数を取扱うべきだと考えています。

バランスシートは、左右に資産、負債と資本となっていますが、負債というのはマイナスの資産ですから、それを引くと左側の借方は純財産になる。残る右側の貸方は剰余金になります。すなわち1行目借方は資産であると。2行目貸方は累積利益、損益計算書である。3行目は何かというと、現実の経営であり、それは数量×単価或いは、時間×速度となる。金額は1つですが、3行目の方では動的な数量と単価という数、時間と速度という数に分かれる。経済学の方はそういう感じで微分・積分が入ってきている。会計では、金額という固定化を重視する余り、変動をおろそかにして、加減乗除のみでダイナミックな**微分・積分**が会計の世界に入らないように思える。ダイナミックさ、将来とか経営、金額だけではなくて、数量×単価、時間×速度、そこに**経営に役立つ様々な発想が生まれる**と考えました。

3行目というか、第3面ですね。三次元の世界というほど大それたものじゃないんですけど、借方、貸方というその平板的なものにもう少し膨らみを持たせたいというような感じです。

第2番目は「経済の重点の変化と会計」です。

産業革命の後、ものづくり経済が主流になって来ましたが、1985年のプラザ合意において、

1ドル260円の世界が200円に調整されて、その後160円、どんどん下がって行きます。その中でお金、マネーというものが商品化する。経済がマネー化し、借方の経営資産から貸方経営資金の弾力化、更に現在では、知的情報経済、実物は見えないかのようになってきた。変化の中でバランスシートの重視資産というのは在庫、設備、建設投資という実物から現預金、金融商品という金融に移り、そして技術革新、ノウハウのようなものに移ってきている。この中で、**複式簿記や会計は変化しなければ**というような感じを持っています。

第3番目は「企業と経営計画」です。今年の2月から4月、多くの会社で年度経営計画の策定や発表に参加させていただきました。計画は先ほど言った将来にわたる部分、いわゆる膨らみ、過去及び現在のP/L、B/Sの報告の先にある経営という意味での膨らみのあるところ
です。この計画というものを翌期、将来どう作り、どう実現するかが経営の要諦です。

計画を社員の抛り所、会社の経営と実践の抛り所とする。「**鳥の目で把握し、虫の目で利益を**」、これは今年の3月に総合事務局財務部の地域密着型金融のパネルディスカッションに熊本
の肥後銀行から甲斐頭取が来られて、バブルの後、20年ぐらいの間経営計画を立て続けて、
今現在こういう形になっているというご講演がありました。鳥の目で先ず銀行の経営を把握する。
それは3つのT、即ち、**CT、コミュニケーションテクノロジー。IT、インフォメーションテクノロジー。そしてAT、アカウンティングテクノロジー**という**総合システム**によって、大空から鷹のように鳥の目で、全体を把握する。ただし、鳥の目で見ても利益は上がらない。地面を見る、現場を見なければならぬ。そうして利益を上げる。利益を獲得するには虫の目、即ち地面、現場だという。現場での活動が、利益を獲得するという話、**鳥の目で計画し、虫の目で実践**して利益を獲得するというお話をさせていただきました。

第4から第6番目は、「経営の目標」についてです。世の中に利益を上げる方法というのは2つしかない。その1つは**独占力**、石油会社とかマイクロソフトのような、独占力によって利益を上げる。もう一つは、普通の企業なら、**経営努力**ということになる。短期、中期、長期の目標を明確に持つ。短期的には現状の経営基盤を活用して経営努力をする。中期的には現状の経営基盤の改革とか改善に注力する。長期的には、企業としての理念、構想を追及する。

短期的には前年の不足分に備える、状況に対応する努力をする。そして、加速度即ち価格政策、価格による勝負ですが危険な面もあります。しかし、やりようでは効果もあります。通常速度というのは前年ですね。車をイメージしてもらいますと、12月決算のある企業で前年は単価10で40単位のを売っていた。そして400売上げていた。変動費は100、変動利益を300稼いで、固定費260を負担し、40の経常利益を得た。今年、6月ごろに、前年の12月までの経常利益40を、既に確保できるという見込みが立った。そこで価格競争に出る。今までに40単位のを10単位増やして50単位に増加させる。**価格を25%下げて加速**をガーンとかけるわけですね。追加10単位の単価は10から7.5へ下げる。これでバーンと市場へ出した。そうすると、どうなるかということ、結果から見ると10単位増えることによって75売上が上がった。企業というのは固定費と変動費がありますからその結果、経常利益が80、前年に比較して経常利益が40増加した。**加速、微分の活用**ですね。

結局景気は悪いけれど、利益は前年の通常速度の倍になった。価格競争のもう一面は、キャ

ンペーンですが、これは一時的な効果で顧客の開拓と継続につなげるのはなかなか難しい。即ち、これをやる美容院や飲料メーカーでも継続に工夫が必要だと感じています。会計的には収益と損益の見える化が必要です。ローコストオペレーションの可否は不況の中で考える必要があります。即ち、**無駄の排除、排除してみたらその排除後が正常であったりして。**

企業の中期の目標としては経営基盤の改革ということになります。観光業というのは自動車産業と同じ位の売上高規模だという話を聴きました。しかし利益は10分の1しかない。これは売上がありますので利益をあげるための経営基盤の改革が必要です。過剰なキャパ、北海道のホテルで、最盛月の8月は、通常月に比較して1.36倍の売上があるが、それでも全道の客室稼働率で68%にしか達しない。沖縄でも75%の月間客室稼働率となっている。**観光業界**は、秩序がなく混乱している感じです。ネット客の増加、大きすぎるキャパ、解決の難しい季節変動、低稼働率、価格競争指向の営業、低賃金・長時間労働など業界全体での建て直しが必要です。業界レベルの改善努力に加えて、**個別企業としては、業界の成功企業に習う必要があります。**それはサービスレベルの改善、顧客からの信頼と評価の向上、適正な価格の維持、顧客満足への工夫と努力で自社の成功と存続を図る必要があります。また、全業界について言えることですが、中期の課題としては、**歩留率の向上**に向けた経営努力が必要です。製造過程が主ですが、購入過程、販売過程のいずれにおいても、業務の改善投資や人的能力の向上または人件費の投入により歩留率（失敗率）を減らし続ける必要があります。今年の改善は、来年の基礎になり、それは今年の10百万円が4年で累計1億円になるという毎年積みあげの累積効果というか、**驚くべき成果が得られた歩留率の改善例があります。**これも会計の膨らみの一つです。

長期的な経営課題は、新しい市場の開拓です。それは着眼というか、信念というか、イノベーションです。その経営には10年、20年、あるいはもっと年数のかかるものなのかもしれません。資本主義の父と言われた渋沢栄一が「**すべては心の持ち方次第だ**」ということを行っています。その例です。沖縄にもある。「島」には原料も資源もない、しかし「ない」ということで終わればそれで終わりだ。「ない」をもっと深く考える必要がある。地元「鉄」がない。50年前の沖縄の住宅はほとんどすべて木造であった。台風が来るたびに木造の建物は破壊され、その修理のために木材が必要となる。木材を調達するとはいっても限度がある。そこで本土から移入する。木材商はそうして商売は成り立ったが、沖縄の人々や企業は毎年損をするばかりだ。しかし「何もない」と諦めては先がない。ある企業は沖縄に台風で壊れない建物の需要は「ある」のではないか。鉄筋コンクリートの建物の必要性は、建て替えを考えると無限に「ある」と考えた。その考えを実行し、鉄鉱石のない沖縄で製鉄業を起し、いまや全国の1%超のシェア、本土の電炉メーカーと較べても遜色のない財務内容となっている。そして沖縄の建物は90%以上が鉄筋コンクリートとなり、最近沖縄には台風が来ないという話もある。それは沖縄には台風の被害が少ないという別の表現かもしれない。結局、この企業は「ある」と考え、それに挑戦した。**それがイノベーションというものです。**

長期的な課題としては、**経営理念**もあります。東京で日韓中の事業再生シンポジウムがあり、各国の弁護士、会計士、企業家が約300人集まりました。日韓中の事業再生のそのレセプションで、同席した海外の人が言いました。日本の市場というのは魅力がない。しかし、日本の企

業はとても魅力がある。**企業継続や組織の維持のノウハウ、凝縮した良い種子**というものがある。だから、その日本の企業を買い取って、皮は全部はいで、その良い種、企業存続と維持のノウハウのところだけを選び出し、中国とか韓国とか東南アジアへ持って行って、その種子というものをしっかりさせて、その種子の周りに中国人、韓国人、日本人も含めてMBAなど優秀な人で固めた企業を作る。そうすれば**優秀な企業**が作れる。

長期的な経営には運も大切です。創業者はそうでしょうが、後継者もサイコロの目で言うと平均して5を出す。間違っても4にはならない。それは、奮闘・努力だけではない。運ですね。運を良くするために善行を積む、いい友達、いい人と、公正につきあって悪い行いを慎む。

第7番目は「マネジメント思想の流れ」、経営効率の思想の流れを理解する必要があります。1770年頃、**アダムスミス**の分業というのは、当時、未熟練工が1日1本のピンも作れなかったものを10人の分業により、1日に4,800本、1人480本のピンを作ったという分業という考え方による改革です。そして、1880年頃の**テーラー**の科学的管理です。当時の労働者は資本家の搾取もあり、持てる力の20%か、30%も働かなかった。それに対する挑戦です。1900年代に入って、**ヘンリー・フォード**のコンベアシステムです。労働者を動かすことなく一定の場所に立たせて生産効率を上げ、高賃金と低価格車を提供する素晴らしいシステムです。更に、戦後の**ドラッカー**の人間の能力、マネジメント力による経営効率の改革です。

第8番目は、「スケールの大きな経営思想」です。「**鄧小平の微分思考**」というのは、香港、マカオ、台湾、アジア、そして中国の経済発展という曲線で描くような雄大な思想です。これは完全に微分です。接点が香港、マカオ、台湾、アジア、華僑、それぞれの接線で加速的發展をして、そして中国大陸の大発展へという鄧小平の中国開発戦略です。順序があり、香港が一番先、汕頭が一番後、その後、中国大陸、上海など、続いていくわけです。そして偉大な中国をつくる、それは積分の考え方です。沖縄でも**瀬長亀次郎の家賃発言**というのを聞いたことがあります。米軍基地について沖縄は、家賃をもらわなければおかしいと言ったという。それは多分、軍用地主や補助金依存を超えた沖縄自体の発展ということです。軍用地代や一時の麻薬のような補助金に頼るのではなくて、多分地代という金銭じゃなくて、沖縄という全体をソフト的に考えている意味です。やっぱり一流の政治家の思考という感じがしました。

また、「アメリカの戦後政策」、牧野さんが書かれた本からの抜粋ですが、アメリカの戦後の日本と沖縄の統治戦略はすごいと思いました。

第9番目は、「生きている企業の評価」、自己資本コストというものの必要性です。銀行に借入利息を払うように、自己資本に対する利子の認識が、特に中小企業は薄いということです。

第10番目は、「ガバナンス」についてです。企業を効率的、且つ適正に経営するには二つのことが必要です。一つは、執行機能の強化と、もう一つは監視機能の尊重です。企業の成績不振や不祥事はこの二つの緩みから生じている。**企業が他からの預りものであるという本質から、企業にとって最も大切な基準だ**と思います。

最後は「**会計と景気循環**」です。話すとともに長くなる部分ですが、ちょうど時間が来てしまいました。というようなことでお話を終わらせていただきます。どうも中途半端な話を最後まで聴いていただきありがとうございました。