

## 第10回 経営強化のための会計

(有用な会計の視点)



会計と経営のブラッシュアップ

平成25年12月2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。

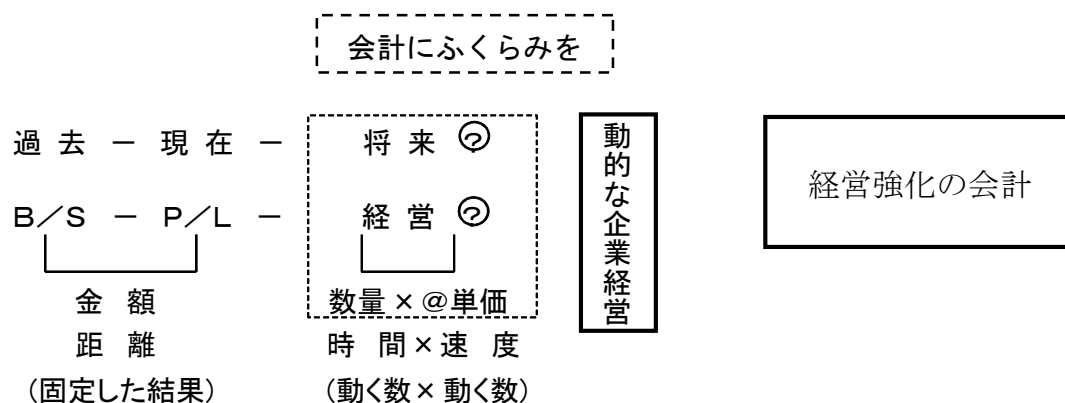
(三式簿記の研究 井尻雄士著 S59 中央経済社発行)(利速会計入門 井尻雄士著 H2 日本経済新聞社発行)

(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)

### 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らうか。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。

## (2) 会計と経営の結合

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  経営力
(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。

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。

### (3) 複式会計の効用の拡張

複式簿記の複式と言われる所以は、財産計算（貸借対照表 B/S）と利益計算（損益計算書 P/L）を有していることによる。即ち、**財産の増減を B/S で計算し、その成果である利益の内容と理由を P/L で説明する**。この二段がまえ（複式記入）の構造によって、貨幣単位で経営の状態と成果を説明することが出来る。これが複式簿記、即ち現代の会計の役割であり、利用者に対する効用である。会計を役に立つものとするには、この複式簿記そのものである B/S（財産計算）と P/L（利益計算）から**出発し、拡張すべき**である。

次に、利益の増減と同時に大切な**資金（現預金）の増減**がある。P/L は B/S の重要項目である純財産の期間差額、即ち 2 期間の純財産の増減（利益）の説明である。そして、利益の増減と併せて重要な財務情報、資金（現預金）の増減を説明するものがキャッシュ・フロー計算書（C/F）である。

B/S の作成	P/L の作成	C/F の作成
2 期間の資金差額		資金の増減内容の説明
2 期間の財産差額	利益の形成内容の説明	
財産状態の説明		
(①時点の財産説明)	(②期間の利益説明)	(③期間の資金説明)

更に、B/S の期間差額の説明表として作成された P/L と C/F の効用をより高めるためには、P/L と C/F の期間差額を説明することが必要である。

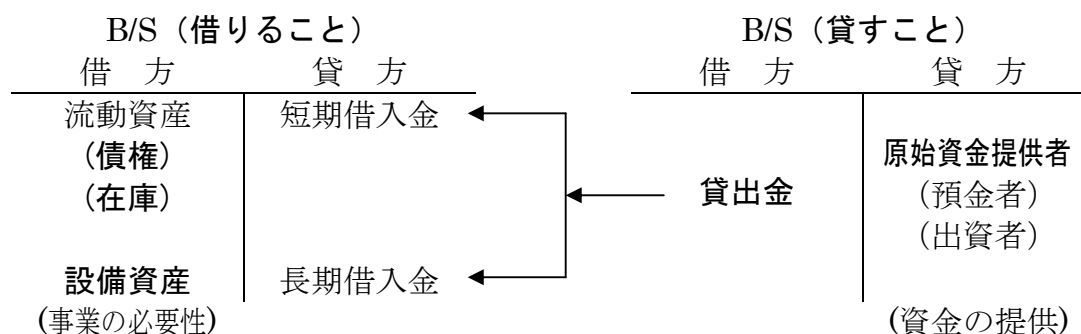
P/L の変化	C/F の変化
2 期間の利益の増減変化	2 期間の資金の増減変化
(④利益の変化率の説明)	(⑤資金の変化率の説明)

つまり、現状では 5 段階（①～⑤）の計算を経て会計の効用が拡張されている。①はある一定時点の財産状態計算、②と③はある期間（時間）の利益と資金の成果計算である。即ち①は例えば、停まっている**自動車**の説明、②と③は時間における成果計算、自動車が一定時間（年間）に何km 走ったか、**走行した距離（成果）**の説明である。

それに対して④と⑤はその距離（成果）の変化の説明、言ってみれば変化率の計算、自動車が一期間に何km で走行したかという**時速**の説明となる。即ち、距離の時間に対する変動率、距離を時間で微分した速度の説明である。ここに会計の計算に**微分・積分**を必要とし、それによって**会計の質的拡張**を図る余地がある。

#### (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。



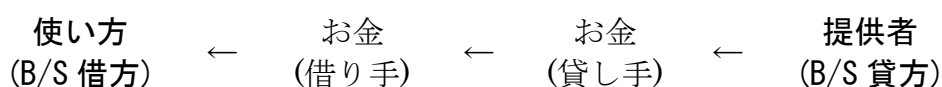
貸し手は、B/Sの借方で資金提供者から託された(調達した)資金の貸付を行う。借り手は、その資金を負債としてB/Sの貸方で受ける。しかし、借入れた資金は、単なる負債(長、短期借入金)に止まることなく、動産(棚卸資産や売上債権等)や設備の取得に投ぜられる。即ち、借り手は、**実質的に動産や設備を借りたのである**。借り手は生産、営業活動を行うために、投資した資産を借りているという認識が必要である。何故ならその活用によって借入金の返済を行えるからである。また、貸し手は自らも資金を借り手の動産や設備に貸したという認識が必要である。何故なら動産や設備が十分に稼働しなければ、貸出金及び利息の回収は困難だか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

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、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、充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。



## 2. 採算計算の再考

### (1) 損益計算のとらえ方

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。

$$\text{売上原価(変動)} \left\{ \begin{array}{ll} \text{数量} & \text{(数量差=出庫数量は売上数量と同水準で変化する)} \\ \times & \\ \text{操業度} & \text{(操業度差=(差額-数量差) \times \frac{\text{当期売上}-\text{前期売上}}{\text{前期売上}})} \\ \times & \\ \text{単価} & \text{(単価差=(差額-数量差-操業度差))} \end{array} \right.$$

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%) S×変化率	1,425	数量政策成功				
	2) 単価の変化(△4.7%) 利益増減-1)	△675	単価政策不適				
	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の1)に同じ	△1,083					
	2) 単価の変化(4.0%) 利益増減-1)	438	仕入政策失敗				
	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 (P-S)×%S	180	売上増加により	" %率	23.5	24.0	△0.500
	2) 売上総利益率の変化 P (%P-%S)	△75	GP率downの結果				
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 (S-P)×%S×30%	△20	売上増による増	" %率	9.0	9.1	0.100
	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 (S-P)×%S×50%	△54	売上増による増	" %率	15.0	14.3	0.669
	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		営業外費用	58	60	2
		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

加速度 40

(1) 加速度とは？

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

経常利益 80 (当期速度 80)  
(通常速度 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？

基準年度の数値、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

---

## (5) 加速計算書（慣性を超える挑戦）

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%)	△100 (25%)	300 (75%)	△260 (65%)	40 (10%)
当年度損益計算書	475 (100%)	△125 (26.3%)	350 (73.7%)	△270 (56.8%)	80 (16.8%)
<b>加速計算書</b>	<b>75</b>	<b>△25</b>	<b>50</b>	<b>△10</b>	<b>40</b>

(加速内訳)

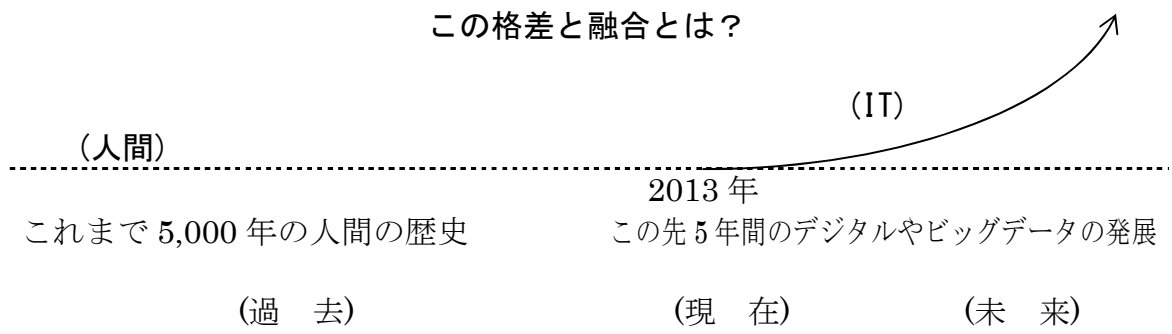
売価値下げ	(△@0.5×40)	—			
	△20		△20		△20
数量増加及び変動費増	(10t×@9.5)	(10t×@10×25%)			
	95	△25	70		70
固定費増加				△10	△10

- 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。

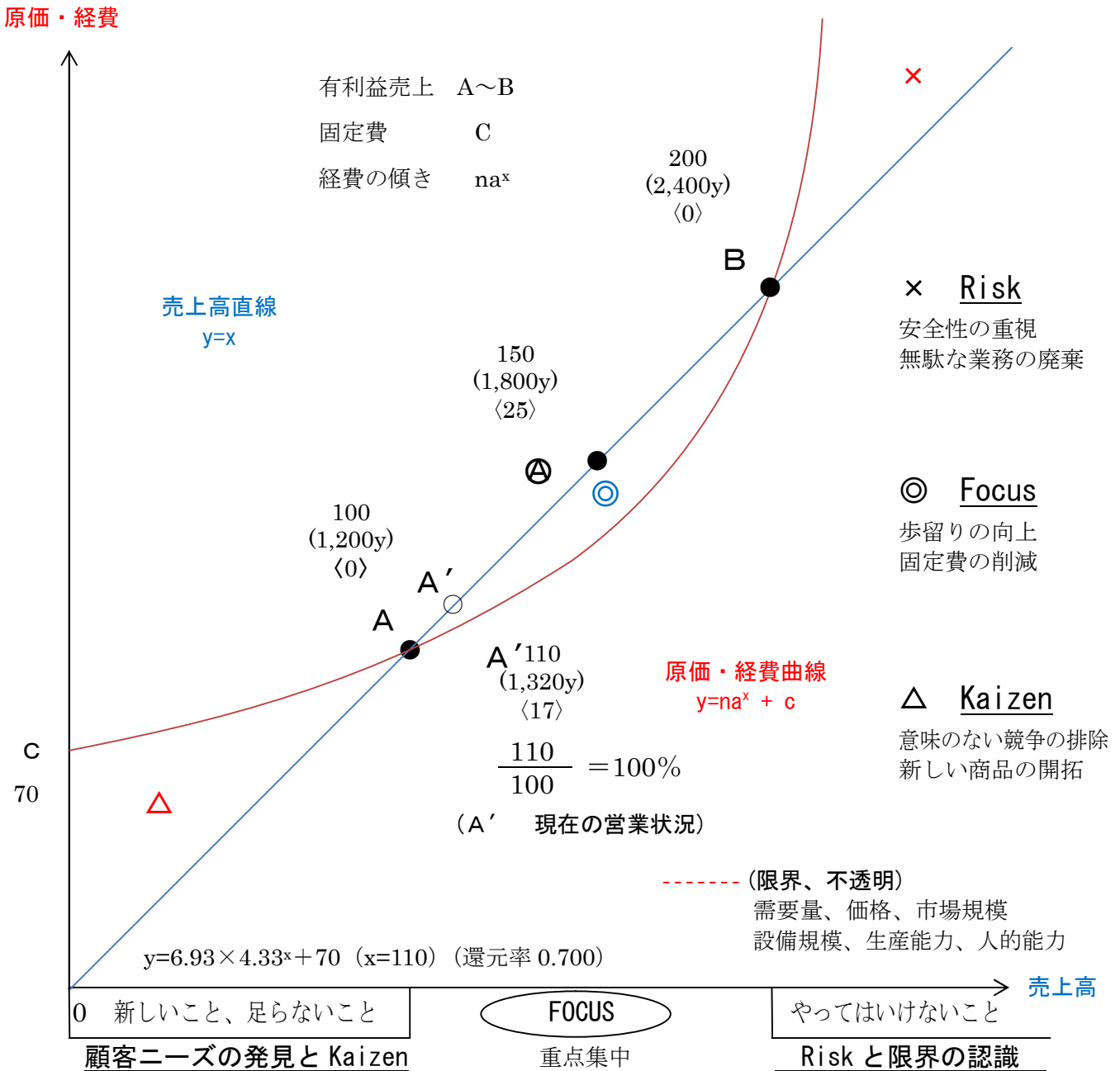
## (6) 5,000年(人間)と5年(IT)の話



## A社の現在の経営（月次経常ベース）

（業況を踏まえた経営活動）

Y(H25.12.1)



基準固定費 H25.4~9 の月平均にて計算（税金、過年度損益、ビレット売上を除く）

売上高	—	変動費	—	経常利益	+	過年度特別損益	=	固定費
110		33		7		0		70

損益分岐点売上 A（第一分岐点）      損益分岐点売上 B（第二分岐点）

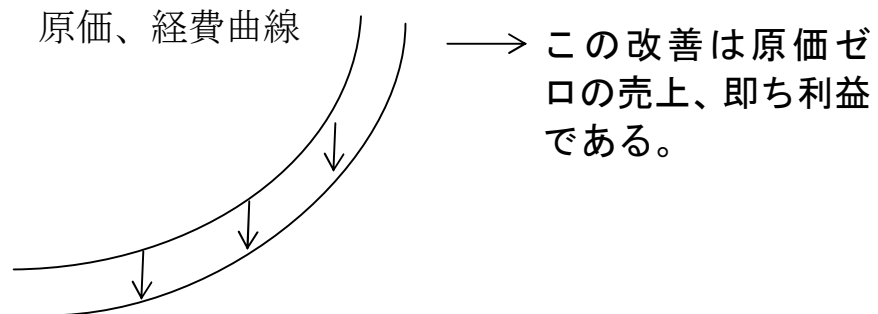
$$\frac{\text{固定費 } 70}{\text{変動費利益率 } 0.700} = 100 \quad (\text{最高利益点}) \text{ ㊸点 が 上限 と 思 わ れ る。}$$

供給過剰の事業環境、即ち、日本経済のようなデフレの中で、事業の効率化を図り続ける必要がある。その改善は次の2点である。

(デフレとは供給過剰、競争過多の中で売価及び販売量の増加が図れないような景況)

(1) 歩留りとは、売上のUPと同じである。

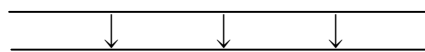
コストゼロの売上  
 変動利益(率)の向上  
 原価、経費曲線の下方移動



(2) 固定費の低減とは、無駄(経費)の削減である。

無駄の排除  
 不要な業務の削減  
 事業生産性の向上

→ 人件費、物件費の安定の中での効率化、  
 実地棚卸のレベルアップ等日常業務  
 の改善などである。



(3) 上記(1)、(2)の追求により、前頁の㊤へ向けて現状改善の努力が必要である。

## 2. 事業の目標

### 短期の目標(現状の経営基盤上で)

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| (1) 準備、前年同月比で        | (7) 利益と赤字の見える化      |
| ( ) 差という最も基本的な別のもの   | ( ) 赤字の原因の追求        |
| (2) 価格政策の二つの面(維持と破壊) | (8) 需要曲線と供給曲線       |
| (3) 加速をつける           | (9) リスク、投資採算の検討     |
| (4) キャンペーン、広告、継続効果   | (10) ローコスト・オペレーション  |
| (5) 加工工程での効率化、ロス率    | (11) 安全、効果、つなぐ      |
| (6) 拡販、微分、継続         | (12) 売上の見極め—適正規模—選択 |
| ( ) ロスと管理の可否         | (13) 場所別、焦点別管理      |

### 中期の目標(経営基盤の改革)

箱の中の効率化

入口  出口

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| (1) 季節変動という課題   | (6) 顧客の支持(商品開発)   |
| (2) 歩留り(率)の改善   | (7) 大量生産 → 多品種化   |
| (3) 生産・流通システム   | (8) 鳥の目、虫の目の再点検   |
| (4) 管理、事務局機能の強化 | (9) 過剰投資の修正(事業再生) |
| (5) 投資回収の検討     | (10) 傾向値の把握と原因    |
|                 | (11) 機会費用、代替の考え   |

## 季節変動と観光業界

### 宿泊者数（観光客数）

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 |

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       |

### 3. 事業計画の評価とフォロー

#### (1) 経営計画と企業の発展

2月から4月は、各企業における**年度経営計画**の策定と発表の時期である。タイミングよく数社の経営計画の発表に参加することができた。経営というものが、**人と物との集合**、それも有機的な生きている合成である限り、組織としての行動目標というものが**必要**である。要するに**計画とは経営の拠り所**である。

日本経済の20余年にわたる**不調の真因**は何か。それは企業という有機体の生命に当る**人的能力の育成強化の怠慢**である。バブル崩壊と共に経済が低迷したのは、人材育成への投資削減による優秀な人材の流出であった。人材の空洞化は企業の**将来へ負の遺産**を残す。経営計画は人間力を強化し人財育成のための最大の方法である。

物としての経営資源はそれ自体で価値を生み出すことはできない。企業活動に従事する人、即ち経営者と一般従業員の生産性により、物或いは素材としての**経営資源の価値を高め**経営成果を達成することができる。また、企業には常に解決すべき**経営課題**があり、その**課題解決**のためにも目標としての計画がはっきりと認識されなければならない。要するに**経営資源の選択と集中**である。定量と定性の現状分析に基づく実現性の高い抜本的な経営改善、運営計画、即ち**実抜計画**である。それは、全役職員の企業精神にドリルで穴をあけ、底まで徹底させる、いわゆる**ドリルダウン**によるわだかまりや迷いのない、全体の進むべき方向の認識の醸成である。

**計画の実行**に当っては、計画が**全社員の実践の拠り所**とならなければならない。主体的に実行すべきものでなければならない。企業の人的資源と能力をあるべき方向に集中し成果をあげさせるのが、**企業経営者の仕事**であり、目標としての計画の実現である。計画の実践が実績として積み上がる中で企業の目標が達成され、課題が解決され、**企業の質的レベル**が上がって行くのである。それは実行過程の中での数値化、文章化を行って実感することが必要である。また、計画による**従業員の訓練**や**有事における効果的対応**が育成されなければならない。特に、実践の中での人的訓練(人財育成)は最重要である。

計画の実行後の作業は、計画事項の**検証作業**である。併せて組織の行動の正しさを検証し、組織の強化と弱点の補強につなげなければならない。それは単なる成果の評価に止まらず、将来に向けての企業としての**レベルアップ**を意識したものでなければならない。最も重要な**人材の育成**を怠ったり、将来にマイナスの遺産を残してはならない。計画の存在が**活動の有効性の検証**を可能にし、**記録**として残り、**組織的ノウハウの蓄積**に繋がるのである。そこに企業の**継続と生きのこり**がある。



## (2) 鳥の目で把握し、虫の目で利益を

企業価値の維持と強化のためには、経営者による経営状況の正確な把握が必要である。その好例を先週の地域密着型金融（リレーションシップバンキング）のパネルディスカッションにおいて肥後銀行の甲斐頭取の発言と事例紹介において見た。経営計画をドリルダウンで深化し、融資トータルサービスは、**CT**（コミュニケーション）、**IT**（インフォメーション）、**AT**（アカウンティング）という三つの**T**、**テクノロジー**で構築されたシステムである。このシステムの活用により、営業店別の融資先情報は、経営レベルで、総括的に、かつ個別に把握することが出来る。全般的な取引先情報、営業店の取引先訪問の実績の把握、主要取引先の財務データ、実抜計画によるコンサルティングの必要性など経営レベルの高い視点から、空を飛んでいる**鳥の目**のような感覚で事業全体の把握が行われている。

大局的に全体を眺めて状況を把握した上で、**虫のように**、自分のごく身近な範囲をじっくりと眺めることも必要である。トータルシステムで経営環境、取引先状況を正確に把握した上で、地についての個々の事業活動により利益の獲得を図る。**事業利益の獲得**は鳥の目だけでは行うことはできない。**虫の目**で、はいずりまわって足元を確かめる、**現場の営業活動**からこそ事業利益は得ることが出来る。鉦脈をさぐり当て、価値あるものを獲得するためには現場のきめ細かい、現場ならではの事業活動が必要である。この点も甲斐頭取は指摘されていた。

なぜなら、利益やチャンスというものは、漠然と方々に散らばっているものではない。**利益の鉦脈を掘り当て**、そこを掘り下げなければ事業活動は無駄な努力に終る。努力を実のあるものにするには、事業活動の対象を的確にとらえ、見誤らないようにしなければならない。そのためには二つの違った視点からの取組が必要である。**全体からと個別から、鳥の目からと虫の目から、経営計画と日々の事業活動の両面から**というわけである。

鳥の目で経営状況を**把握**し、虫の目で**利益**を獲得する。**大空を飛ぶ鳥**から見れば**地球は球**いかもしれないけれど、**地を這う虫**から見れば**地上は完全に平面**なのである。一方に偏ることなく、**バランス**をもって経営を行うことが**企業価値**を増加させる**要諦**である。

しかし、それで充分かというところではない。**大空を飛ぶ鳥と地を這う虫**が別々に行動しては所期の目標を達成することは出来ない。両者のコミュニケーション（**CT**）により、企業の情報（**IT**）と実績（**AT**）が一体化し、有機的に事業そのものとして融合する必要がある。その**融合した事業体**で利益を獲得、向上させるのは両者の**運用**であり、**歩留り**である。それが**効果的な経営**である。



## 前年同期比で増収増益

(10月のごあいさつ その2)

平成23年10月24日(月)

10月下旬というのに意外と涼しくなりません。……とごあいさつをすると急に涼しくなるかも知れません。いつでも明日以後のことはそんな感じです。

10月は上半期決算の監査の時期である。今年の4月から9月までの6ヶ月間の監査のために何件かの企業へ出かけて行って会社の数字を検討している。

**大震災の影響**は顕著で、前年の同期間と今年を比較すると、やはり観光とか物販や建設材料などは良くない。監査先以外の顧問先でもその傾向は強い。

加えて、日本経済や世界経済は芳しくない。知識は乏しいが、欧州の信用不安、米国の景気後退懸念に加えて新興国経済の下振れリスクなどのニュースに接すると、**企業業績が振るわない**ことも納得できる。

ところが身近に例外もあった。先日M市のT社の監査に行った時にはそんな世間の雰囲気とは違う、少し意外な感じであった。

同市の空港の上半期の**観光客数は、前年比△17.2%の減少**、当然入域客数も減少している。にもかかわらず、同社は前年同期比で、**実質的に増収増益**となっていた。それは偶然の出来事ではなく、勿論、震災や景気の悪化を予想して対策をたてたものでもない。しかし、ここ数年、低迷気味の企業業績や下半期からのSエアーラインの就航に向けての組織改革、空港売店の見直しなど約1年前からの経営努力は行っていた。

その翌日に伺った学校法人も、ほぼ定員の園児数を確保して、増収増益の基調であった。やはり、同法人も世代交代と少子化の傾向、園の老朽化、それとこども園などの政府の幼保一体化の話などに自ら危機感を抱き、将来への展望を明確にしながら、中心の経営の活性化を図っている。

日頃から「**企業とは何か**」ということについて解答のない問を心の中でいくどもくり返している。企業とは利益をあげて継続して行くべきである。それでは**利益とは何か**。これまた心の問のくり返しである。今のところ、自分なりに得ている解答は、会計上の利益とは収益マイナス費用であるので、**利益とは収益と費用のシステム、即ち効果と努力のシステム**という解答である。

ところで、現実には企業が**高い利益をあげ続けるには二つの方法**しかない。

一つは**独占力を持つ**ことである。現在の石油会社やマイクロソフトはその典型であるが、普通には存在しない。もう一つは、**商品力を充実**させ適切なビジネスモデルを構築することである。商品とは、技術力、製品力、サービス力等とも言い換えられる。即ち経営努力である。変化する環境の中で、変化に対応する**経営努力**(これがイノベーションか)を観察させていただく、監査や会計の仕事は何事にも代え難い。

## 「ない」ではなくて「ある」の発想



(正月のごあいさつ)

平成 22 年 12 月 28 日 (火)

沖縄のお正月は天気恵まれて、20 度以上あるのが例年です。  
今年も早起きして新年の日の出を眺めたいと思っています。

「すべては心の持ち方次第だ」という渋沢栄一という言葉は企業発展の要だと思う。資源が欠乏している沖縄における産業の観点から「心の持ち方」を考えてみる。「島」には原料も資源もなかった。しかし「ない」ということで終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全てが木造であった。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言っても限度がある。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が無限に「ある」と考えた。その考えを実行し、鉄鉱石もない沖縄で製鉄業（電炉）を起こし、今や全国の 1.0% 超のシェア、本土の電炉メーカーと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って、最近沖縄には台風が来ないと言う話もある。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はなからうか。

復帰後 38 年、沖縄の経済社会は大きく変化しようとしており、この変化を沖縄 800 年の歴史における百年に一度のチャンスとして捉えることができる。沖縄企業は、この変化の意味と過程を理解し、自立と地域の発展のために環境の激変に応じた根本的な経営体質の見直しを行い、新たな事業機会に対処する必要がある。

米軍普天間飛行場をめぐる一連の移設と返還、基地の跡地の再開発の可能性、開かれたアジア、加えて日本の行財政改革が、この変革の震源である。沖縄経済における米軍基地の比重は、復帰時県民総生産 100 に対して約 15% と言われていたが、現在は半減した。県内工事の動向は 1993 年の 8,573 億円をピークに近年は三分の二の水準に減少している。特に公共工事の減少は半減以下と著しい。これらの脅威を思考方法を変えることによって、自立経済のチャンスにできる可能性がある。将来の沖縄経済について、“脱・基地依存、脱・公共工事依存”、“観光リゾート産業や東南アジアの中の沖縄本来の可能性の追求”といったフレームワークの中で産業の再生と改革を展望すべきである。沖縄経済の過去と現状は、本土との格差を容認した他者依存の経済運営であった。他者依存という制約により沖縄の民力は長い間全国平均の 70% 前後に低迷してきた。

今こそ沖縄は「ない」ではなくて「ある」の発想、本当のイノベーションの意味を理解する必要がある。



## 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う。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ってか、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、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。



“60秒でサッと読めます”

## 経営能力の評価基準



( 会計の新しい工夫 21 )

平成 24 年 5 月 30 日 (水)

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。



## 成功者のあとの後継者

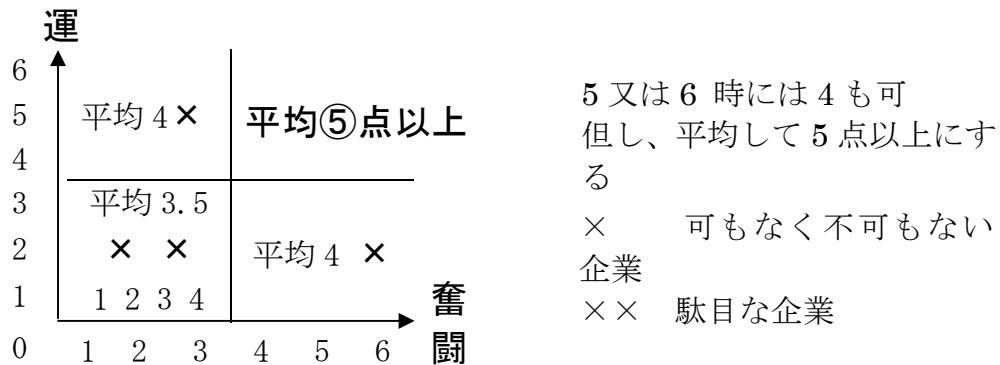
おきなわF B短信（1）  
（60秒で読めます。）

平成21年2月13日

3月6日（金）のシンポジウムの参考のためにお送りしています。

企業の成功は「運」と「奮闘」であると言われる。

傑出した企業家が運と奮闘により「6」を出し、企業の経営を最高に導く。しかし、その成功の維持は難しく、後継者は常に企業を平均点「5」以上に保たなければならない。



サイコロを振ると 6～1 の目が出る。

何度も振ると確率論によってその平均は 3.5 に近づく。

これは偶然というものであり、受け取る側にとっては運ということになる。

他方、奮闘とは、將に日夜の努力であり、効率的な活動である。その差によって結果にも差が生まれる。

成功者はサイコロの「6」を出す。しかし二代目はそうとはいかない。創業者の頑張りと苦勞を見ていた二代目なら「6」は無理でも「5」を出す。三代目になると「貸し家」と斜めに書く「1か2」の者もおれば、創業者からの隔世遺伝によるものか、「6」を出す者もいる。

それでは、後継者が企業経営において、平均して「5」以上を維持する方策とは何か。

第一に奮闘である。これは言うまでもないことである。

第二には運である。運は良くできるのか？運を高める方法は無いではない。善行を行ない徳を積むことである。善い取引先と善い取引をすることである。良い友を得て悪に染まらないことである。不正を避けて正義を行うことである。運命の女神に愛されて、良い場、良い時、良い籤を得ることである。

それでも「6」は難しい。でも間違っても「4」以上は取らなければならない。そして平均点を「5」以上にするのが後継者の役目である。

今後ともよろしくお願い致します。

### (3) 事業目標の実現とチェック

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。

まず、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、何を評価測定の尺度とすべきかということである。

- (1) 顧客は誰か。顧客の求めている商品やサービスは何か。
- (2) 顧客は何を買っているか。なぜ顧客が他社で買うか。顧客の欲求を理解しているか。
- (3) 自社の商品やサービスは陳腐化していないか。惰性で動いていないか。
- (4) 顧客の価格とは何か。顧客のニーズを理解しているか。
- (5) 市場を細分化して、自社の強味、優位性を生かしているか。劣化していないか。

更に、企業がより優れた、商品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、何を評価測定の基準にしているかということである。

- (1) 顧客に何を提供しているか。自社の商品やサービスは陳腐化していないか。
- (2) 顧客の価値は何か。新しい商品や用途の開発を行っているか。
- (3) 市場の変化に対応しているか。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) 顕在化していないものは何か。市場の潜在的な可能性と過熱を理解しているか。

生産とは、原材料を機械にかけることではなく、論理を仕事に適用することである。③明確な生産性の評価測定の尺度を持って経営を行っているかということである。

- (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。
- (6) 新しい生産システムへの移行は、改善ではなく新しい仕事の仕方を身につけることである。

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、柔軟な発展と取り組みによって計画の実効性を常時チェックすることを身につける必要がある。

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。

#### (4) 定量化できない三つの目標

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。

①経営管理者の仕事ぶりや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。

②働く人たちの仕事ぶりや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。

③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。





## 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。

## (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。

### (3) ポーターの競争戦略

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て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て、中、長期的な思考の重要性を指摘している。

#### (4) 鄧小平の微分思考

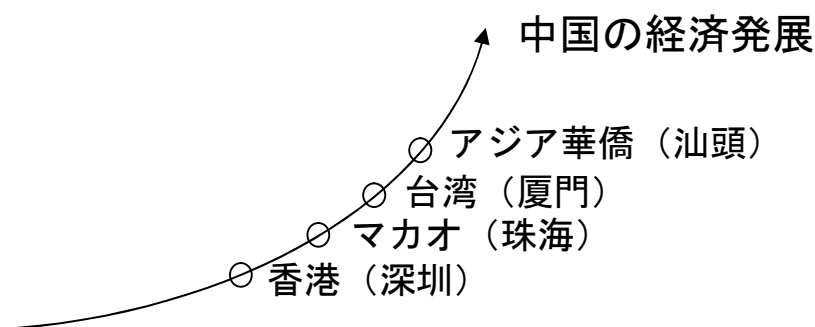
中国経済改革の総設計師と言われた鄧小平の改革は微分思考であったように思える。その分析的思考には驚嘆せざるを得ない。

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）

## (5) アメリカの戦後政策

再考 沖縄経済(牧野浩隆著 1996年12月沖縄タイムス社発行)から引用

かくして、日本に再軍備費を負担させない(再軍備させない、戦争の放棄)との見地から、米軍の沖縄統治と基地建設が同時に決定され、日本に対しては経済復興に専念させるとの政策が決定された。同政策は一九四八年一〇月「米国の対日占領政策に関する国家安全保障会議の諸勧告」として承認されるが、そこには“沖縄の保有(日本の非軍事化)”と“日本の経済復興”が表裏一体のものとして明記されており、その目的に沿って日本と沖縄とではそれぞれ異なった“戦後復興の初期条件”が設定されたことになる。

これらの政策はいわゆる“ドッジ・ライン”と呼ばれているが、最大の特質は、輸出産業育成の視点から四九年四月に「一ドル＝三六〇円」という“円安”の単一為替相場を設定したことである。同レートは「全輸出の八〇%が採算可能」となるように設定されたものであり、これに対し日本政府は輸出貿易の復興は期して待つべきものがあるとの声明を発している。

その後日本の輸出は二〇年余にわたり高成長を記録し続けることになる。戦後復興の初期条件たる「一ドル＝三六〇円」は輸出促進にとってきわめて有利な“円安”レートであり、日本経済が高度成長へ乗り出す起動力になったのである。

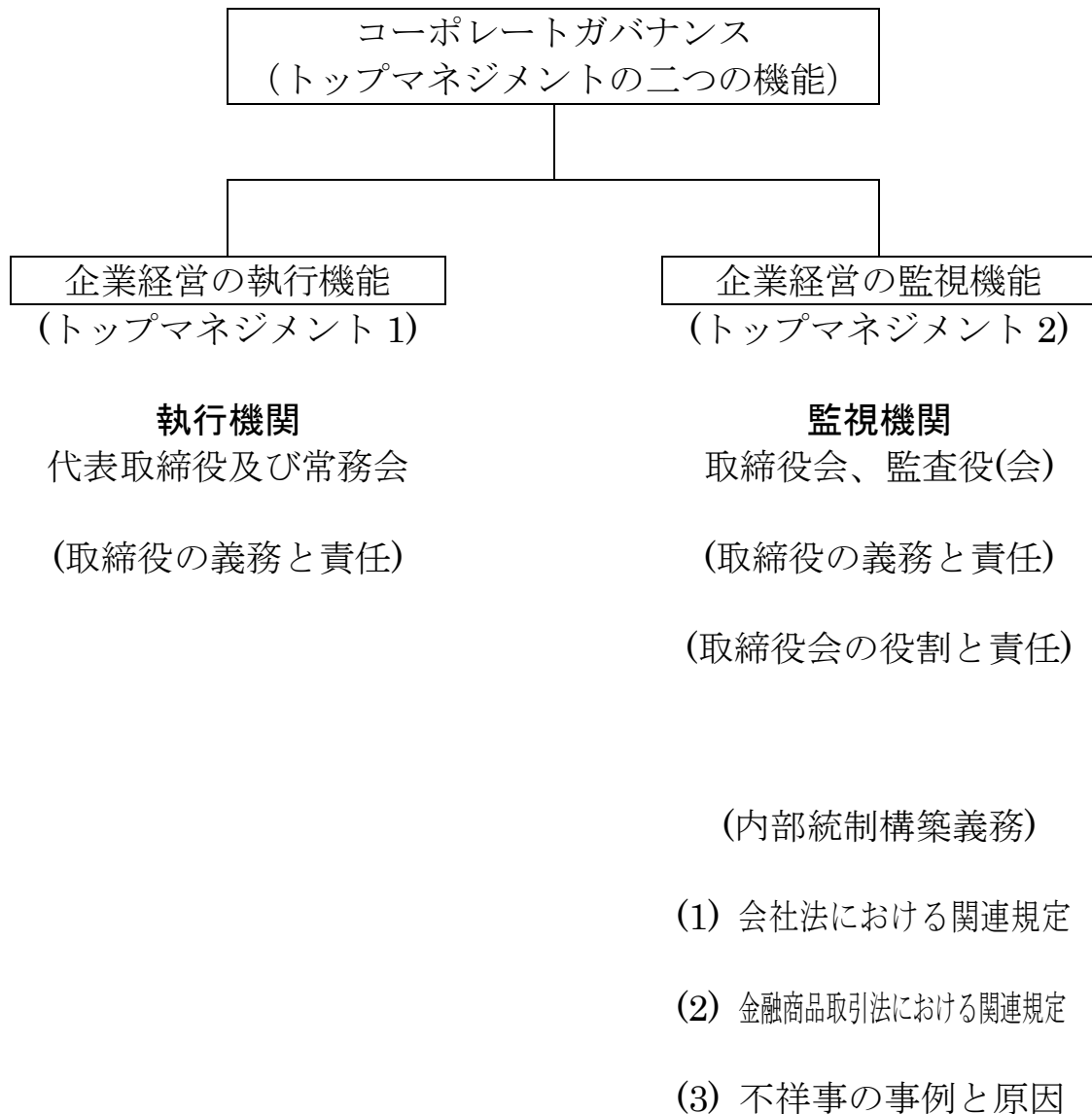
もとより、米国にとって第一の目的は米軍基地の建設であり、当然のことながら、基地建設を可能にするよう経済的諸条件を整備することに重点がおかれた。つづいて、第二の目的である沖縄経済の復興については、基地建設に莫大な資金が投下されることに着目し、基地建設のもたらす波及効果を最大限に活用することによって経済復興をはかるという施策が展開されることになった。これは基地建設と経済復興が“両立”するという政策となり、沖縄経済にとっては文字通り宿命的な戦後復興の方式であった。こうした構図は沖縄経済をして、貨幣所得を基地に求める“基地依存”へ誘導するとともに、物資供給を輸入に求める“輸入依存”の経済へ向かわしめた。

その結果、同問題はB円に対する為替レートをどの水準に設定するかに転じ、一九五〇年四月「一ドル＝一三〇B円」という極端なまでに“B円高”のレートが決定された。わずか数カ月前まで日本円とB円は一対一の等価であった事実を想起した場合、両者間に三対一の交換比率が設定されたことは、いかに“B円高”のレート決定であったかが明らかであろう。

本書を読ませていただいて、日本と沖縄の運命が米国に握られ、日本や沖縄の現状の遠因を感じるとともに、米国の利己主義的な戦略の広範な確かさと同時にそのあくどさに戦慄を覚えた。

## 9. コーポレートガバナンスの全体構成

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。



### 会計の目的

- (1) 正確で、有用な
- (2) 簡便で、安全な
- (3) 経営に生かせる財務報告

### 監査のあり方

- (1) 依頼者のためか
- (2) 現場のためか (GEの例)
- (3) 現場の自己管理能力を高める

## 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

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。

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ばただ**一項目、全社的な内部統制**の部分である。

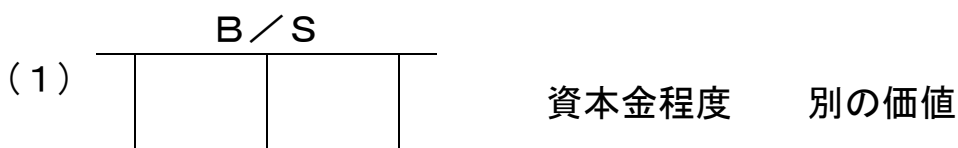
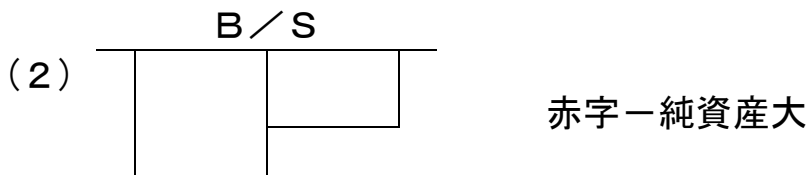
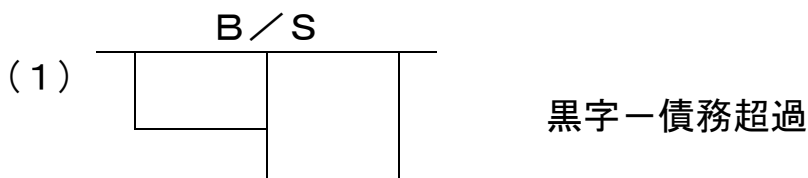
全社的な内部統制の対象は、そんなに複雑ではない。①**財務諸表そのもの**、②**連結ベースの思考**、③**財産の保全**であり、これらの点について株主、取締役会、監査役、会計監査人等の法的機関が経営者に対して機能すれば、本質的な、或いは、巨額な不正は防ぎ得る。要は、これらの機能が当然のこととして、頭(経営トップ)に対して作用すれば、**頭は腐らず**、巨額な不正が起こることは少ない筈である。

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)**を凶る**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。

## 8. 生きている企業の評価

- (1) 企業が将来に生み出す利益の合計  
(利益を目的として設立される企業)
- (2) 利益とは企業に対する社会の評価の結果  
(利益をあげるためには社会に役立つ)
- (3) ライブドア事件、もの言う株主  
(企業価値を創造せよ、さもなければ撤退せよ)

- A. コスト・アプローチ(純資産)、B. インカム・アプローチ(収益力)  
C. マーケット・アプローチ(取引価格)、D. 配当還元方式(少数株主)



## 正当な自己資本コストの認識

- (1) 株主の期待収益率
- (2) 自己資本コストを再考
- (3) 企業価値の増加

### 自己資本コストの認識- (2)

B/S	
現預金	諸負債
(1) 在庫投資	他人資本コスト
(2) 設備投資	
(3) 建設投資	純資産
(4) 技術革新	自己資本コスト
その他	

### 自己資本コストの認識- (3)

P/L	
売上高	コスト負担主体
売上原価	収益性コスト
販管費	収益性コスト
支払利息	他人資本コスト
純利益	自己資本コスト

“60秒でサッと読めます”

## 正当な自己資本コストの認識



( 会計の新しい工夫 22 )

平成 24 年 6 月 6 日 (水)

先日、金融庁の企業財務研究会「上場企業の投資家から見た資本政策面の課題」に参加した。株主にとって資本を持つこと、即ち株式投資を行う目的は、様々の意味での投資収益（**株主の期待収益率**）をあげることである。このことを**投資を受ける側**は十分に認識をしなければならない。この点については閉鎖的な中小企業も内外の公開上場企業も区別はない筈である。ところが、中小企業においてはその認識のレベルが極めて低いように感じる。上場企業の資本（株主）は当然に**自己資本コスト（Cost of Equity Capital）**を要求し、企業も自己資本コストを**経営上のコスト**として認識している。即ち企業は想定した自己資本コストを超えるような成果（利益）をあげなければ、**株主の支持**は得られず**企業の存続**も難しいということになる。

中小企業においても、企業経営における**自己資本コスト**を再考してみる必要がある。企業は**P/L（損益計算書）**において、収益から差引かれる売上原価、販管費、借入利息、税金などという**コストを負担**しており、**利益を資本のコスト**として認識するのが当然である。また、**B/S（貸借対照表）**では、負債・資本の部において、**仕入債務（取引先の儲けというコスト）、借入金（利息というコスト）**等の**コストを負担**している。従って、**自己資本に対するコスト**を負担することは当然である。ところが中小企業において、**利益に対する資本コスト**、いくら利益をあげて株主に応えるかの認識が不足しており、**自己資本に対するコスト**はいくらかの意識も希薄である。**利益**は企業の社会的活動の成果であり、資本に対する**当然のコスト**と考える必要がある。

当然と言えども当然すぎることではあるが、**株主も投資コスト**を負担している。目先の配当ばかりではないとしても投資した企業の価値の増加を望まないわけではない。株主の満足に値する**期待収益率**が最低限の**自己資本コスト**である。自己資本コストを認識した経営を行うことが、**ROE（Return on Equity、株主資本利益率）**を高め、自己資本コストを上回る**ROE**が**企業価値の増加**となる。

ドラッカーは利益は目的ではなく、**企業継続の備え**という。それは**経営成果の尺度**であり、**リスクに備え、将来のイノベーションや事業拡大の可能性**を保証するものであり、単に投資家等に配当することを超えて企業価値の増加が重要ということである。投資家もまた企業価値の増加により基本的な収益を得る。**他人資本（借入金）**に金利を認識するように、**自己資本**についてもコストを認識することが**企業の永続的発展の為**には必要と思われる。中小企業も自己資本コストを認識し、それをコスト化した経営を行うことが企業継続の必須条件であり、**企業財務の基本課題**とすべきである。これは大きくは**日本経済の課題**でもある。

“60秒でサッと読めます”

## 正当な自己資本コストの認識(2)



( 会計の新しい工夫 23 )

平成 24 年 6 月 13 日 (水)

自己資本の認識の必要性について、前回は対外的な観点から述べたが、経営管理の上から再度述べたい。

自己資本利益率 (ROE, Return on Equity) の必要性は、他人資本に金利を認識する必要があるのと同様で、それは使用総資本利益率 (ROI, Return on Investment) を見ればよく解る。ROI は次のように計算される。

$$\begin{aligned} \text{使用総資本利益率 (ROI)} &= \frac{\text{純利益}}{\text{使用総資本}} = \frac{\text{純利益}}{(\text{他人資本} + \text{自己資本})} \\ &= \textcircled{\times} \text{純利益} \times \frac{\text{他人資本}}{(\text{他人資本} + \text{自己資本})} + \text{純利益} \times \frac{\text{自己資本}}{(\text{他人資本} + \text{自己資本})} \\ &= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{使用総資本}} \quad \textcircled{\times} \geq \text{支払利息である必要あり} \end{aligned}$$

即ち ROE は ROI を構成する二つの柱の一方の柱であり、両者が相俟って企業の投資効果を表現する。

使用総資本は、経営に投下 (投資) された総資本であり、支払利息又は投資収益と貸付回収又は投資回収を要求するのが当然である。その上で企業は売上利益率及び使用総資本の回転率を設定することになり、その過不足は他人資本と自己資本の抛出の妥当性や分配の妥当性の検討へとつながる筈である。ROI 分析が企業の長期経営計画と資本支出計画の基本となる所以である。

自己資本とその利益率の認識の必要性は経営管理体制とも大きなかわりがある。それは自己資本利益率の管理レベルが経営の質を決めるからである。自己資本について、会社全体で管理しているというのでは管理が行われていないのに等しい。あるべき自己資本を設定し、それを事業部門ごと、関連会社ごとに対して自己資本利益率が充分か否かの検討が必要である。自己資本利益とは支払利息及び税金等控除後の利益である。それは部門別等損益計算書のボトムラインであり、部門別貸借対照表の純資産増加率である。

企業の資産が、他人資本と自己資本によって成り立っており、他人資本と自己資本がその投資成果を要求している図はバランスシートを見ればよく理解できる。(他人資本は利息を、自己資本は期待収益を・・・) 結局、資本により取得された資産の効果的運用がマネジメントの役割と成果で、それを計測する尺度が使用総資本利益率であり、また自己資本利益率である。そして自己資本は他人資本から見れば借入金の返済能力でもある。自己資本に充分に応える経営をすることが健全経営であり、企業継続の必須条件である。

## 10. 会計と景気循環

### 人間万事塞翁が馬か

<p>現預金</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">(1) 在庫投資</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">(2) 設備投資</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">(3) 建設投資</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">(4) 技術革新</div> <p>その他</p>	<p>諸負債</p>    <p>純資産</p>
---	--------------------------------------

## 会計から見たチャンス

### 景気循環の波

- (1) 短期 (～1年～) 在庫投資・サイクル
- (2) 中期 (～4年前後～) 設備投資・サイクル
- (3) 長期 (～7年前後～) 技術革新・サイクル
- (4) // (～50年前後～)

“60秒でサッと読めます”

## 複式簿記と景気循環



( 会計の新しい工夫 19 )

平成 24 年 5 月 16 日 (水)

企業経営においても**経済環境**が及ぼす影響には大きなものがある。特に**景気の循環**は経済と同様に経営に及ぼす影響は顕著である。昔から、**人間万事塞翁が馬**とか、**吉凶は糾える縄の如し**という言葉があるように、景気も**寄せては返す波**（波動）のようなものである。経営とはその波に対応して、受け止め、発展を図る活動である。

その波（循環）の原因は企業等の**投資活動**によるところが主な原因である。企業の投資に加えて、民間の消費、住宅投資、政府の経済対策等の結果、**在庫投資波動（3年）、設備投資波動（8年）、建設投資波動（20年）と技術革新波動（50年）**が現れ、**景気拡大→好景気→景気後退→不況→景気回復**というサイクルを描くわけである。

これらを企業投資の総合表である複式簿記にあてはめて見ると…

B/S	
現預金	諸負債
在庫投資	
設備投資	
建設投資	純資産
技術革新	
その他	

左右別々の表、左側が**実物**であり、右側が**マネー**である。企業経営においても経済と同様の**循環**が起これ、**経営の盛衰**を表現する。経済と企業経営の違いは、このような循環の中で**不況とは倒産**を表すことが多いということである。**バランスシートの循環を正しく観察して不況（倒産）を避ける努力を行わねばならない**。これが経営責任というものである。

日本の一人当たり GDP は 10 数年前には、米国や欧州のほとんどの国を抜いて**世界のトップクラス**であった。しかし、**日本経済の現状**を見るとほとんど成長がなく、循環の止まった長期間の不況から脱せずにいる。企業経営で言えば、経営を発展させる新鮮味に乏しい**倒産に近い状態**にある。経営における**短期的な波動と将来の趨勢の変化**を観察して**好循環が起こる** **不断の経営努力**を怠らないようにしなければならない。

“60秒でサッと読めます”

## ABLと動産等担保



( 会計の新しい工夫 20 )

平成 24 年 5 月 25 日 (金)

企業経営は、**経営資源の投下**である。そして**経営革新**が企業を適切に運用する。この時、**経営資源 (物)**を投下するために資金が必要となる。この状態は次のようなバランスシートで現される。勿論、**経営革新 (人)**にも資金の投入は必要である。

B/S	
(現預金)	
在庫・売上債権	営業資金調達
－買入債務	
設備投資	長期資金調達
(経営革新)	(純資産)

借り手の資金調達には、無担保と担保付があり、担保付調達の担保は、**不動産と保証と動産等**である。動産等担保は他と比較して**特殊な位置付け**である。不動産、人的担保とは全く異なる。B/Sで見る在庫、売上債権、買入債務という**生きた経営**、それ自体が**事業の商流、ビジネスモデル**である。その点を充分理解した上で、貸し手は融資を決定すべきである。その時、動産等を担保として取るか否かについては**慎重な検討**が必要となる。動産等の活用（企業経営）が適正であれば、**無担保融資**とすべきである。信用融資とすることが、融資もスムーズで経費も節減できて、借り手との**信頼関係の促進**につながるからである。

貸し手側から見ると、**動産等担保融資**は不動産担保や保証による融資とは異なる対応をしなければならない。平時において両者は表面的に大きな違いはないように見える。しかし、**実質的には大きな違い**があり、それは**非常時に明白**になる。借り手に問題が生じた時でも**不動産担保や保証**は比較的静的である。つまり**借り手の個別事情**に影響されることは少ない。

しかし、**動産等担保**である場合は動的で、借り手側の状況により担保価値そのものが大きく変動する。即ち、緊急時の対応、動産等担保の処分ということが必要になる。何が言いたいかと言うと、**平時における動産担保等の管理**が極めて重要ということである。貸し手の**動産等担保の管理**は、借り手企業に対する**経営実態の把握と経営支援の継続**であり、不動産担保等の管理とは異なる。

**動産等担保融資**は、担保に頼るのではなく、**借り手の経営**そのものに対する融資と考えるべきである。平時においては貸し手は借り手の**経営実態の把握**を主とすべきであり、**融資は第二義的**になり、担保ありきというわけではない。

貸し手は、**物流革命**を真に理解して、企業の**資産サイド**を重視した融資（営業資金）を行ない、**企業経営の健全性**の促進や管理、即ち**在庫の適正化**や**売上利益の充実**を目標にして将来に備えるべきである。



“60秒でサッと読めます”

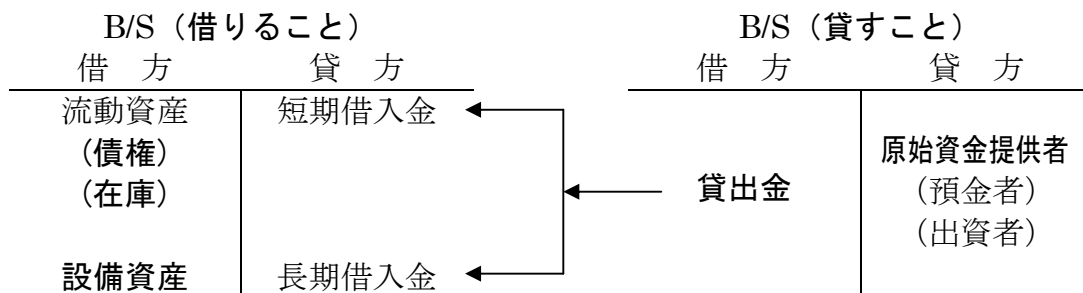
## 何を借り、何を貸すのか



( 仕事に役立つ新しい会計 9 )

平成 24 年 3 月 7 日 (水)

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。



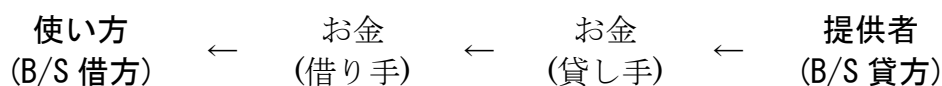
貸し手は、B/S の借方で資金提供者から託された (調達した) **資金の貸付**を行う。借り手は、その**資金を負債**として B/S の貸方で受ける。しかし、借入れた資金は、単なる負債 (長、短期借入金) に止まることなく、動産 (棚卸資産や売上債権等) や設備の取得に投ぜられる。即ち、借り手は、**実質的に動産や設備**を借りたのである。借り手は生産、営業活動を行うために、投資した資産を借りているという認識が必要である。何故ならその活用によって**借入金の返済**を行えるからである。また、貸し手は自らも資金を借り手の動産や設備に貸したという認識が必要である。何故なら動産や設備が十分に稼働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



“60秒でサッと読めます”

## 円滑化法の再延長と経営の健全化



( 会計の新しい工夫 18 )

平成 24 年 5 月 9 日 (水)

企業は社会の動きに対応した行動が望まれる面もある。

2008年9月のリーマンショックに端を発した中小企業の業績悪化(売上高の20%減、経常利益の60%減)の対策として2009年12月に法律化された中小企業金融円滑化法が2013年3月末まで再延長された。これは問題企業に対する入院の延長であり、当初1年半程度を予定されていた入院が3年半の退院予定となったということである。従って条件変更を行った企業は期限までにスムーズな退院に備えなければならない。

その意義として目指すところは、金融規律の確保、即ち、貸し手である金融機関の経営健全化の確保と借り手である企業のモラルハザードの防止である。そして、現在までの円滑化法による条件変更等を利用(2,288千件、63兆円)した債権について期限(2013年3月)迄に整理する方向(金融庁監督指針)が、行政的に明らかにされたということになる。その内容を要約すると、①真の意味で経営改善が出来るところに対する支援、②経営改善が出来ないで事業再生に取り組むところに対する支援、③切捨て、淘汰されるところの処理となる。これは行政の方向であり、その実施は、当事者である貸し手金融機関と借り手企業が行うべきことになる。①、②、③は企業のバランスシートの調整、企業の問題点の抜本的な解決、要するに、健全資産の充実と過剰債務の解消である。

現状を見るとそれぞれの主体に問題がある。

地域を担わなければならない中小企業は、①自らの成長と持続というニーズを明確にして、良くなろうとしないのか、②良くなれないのか。

地域を支援すべきである金融機関は、①長期的な観点で地域をよくしようとするのか、②短期的な枠取りキャンペーン的な行動に終始するのか。

金融に役目を果たさせ、地域を振興しなければならない金融庁や産業省は、①ばらまくだけでなく地域の力を引き出す細やかなサポートをしようとしているのか、②金銭以外の施策は出来ないのか。

バランスシートの調整という自明の課題を認識して、各者とも地域経済に頼られるべき主役に躍り出るチャンスでもある。そして主体的に自己のこととして直接的、間接的に取り組まなければ、円滑化法(延長)の目指した貸し手の健全性の確保は難しく、借り手のモラルハザードの防止も出来ないように思える。即ち、地域の再生に資することは出来ないのではないか。

“60秒でサッと読めます” 従業員には給与を、会社には利益を

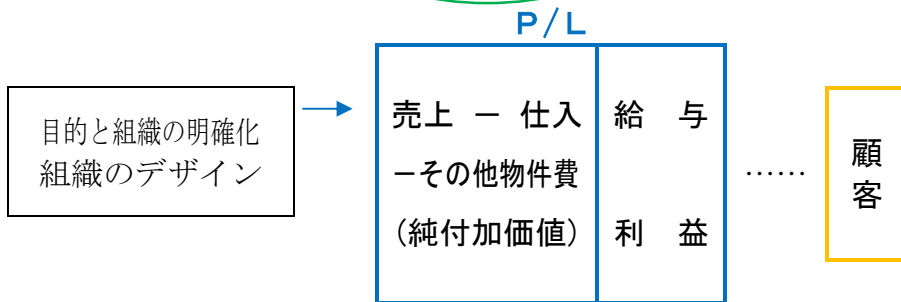


( 会計の新しい工夫 16 )

平成 24 年 4 月 25 日 (水)

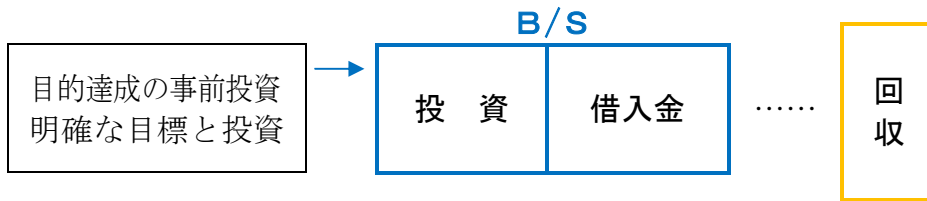
日頃から「企業とは何か」ということについて解答のない問を心の中でいくどもくり返している。企業とは利益をあげて継続して行くべきである。それでは利益とは何か。これまた心中の問のくり返しである。今のところ、自分なりに得ている解答は、利益とは費用と収益のシステム、即ち努力と効果のシステムである。そこで会社の利益と従業員の利益である給与を稼ぐ。

①必要な利益とは……次のような **システム** から生まれるものである



利益をあげるためには先に投資を行うことが必要である。そして、商品力を充実させ、適切なビジネスモデルを構築する。商品力とは、技術力、製品力、サービス力等である。即ち的を得た経営努力である。変化する環境の中で、的確な投資と経営努力を行ない給与と利益を獲得する。

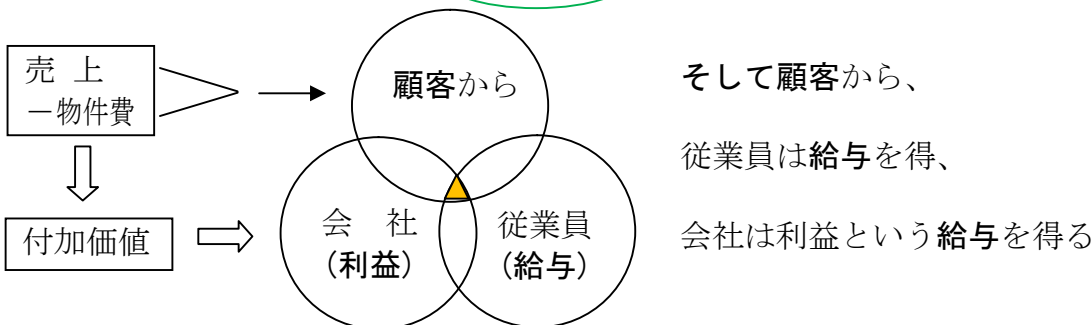
②投資とは……投資した財の適切な **回収** と借入返済である



$$\frac{\text{利益 } 200}{\text{売上 } 2,000} \times \frac{\text{売上 } 2,000}{\text{投資 } 1,000} \times \text{年数(投資回収)}$$

(効 率)                      (物 量)

③結論として言えば……①と②による **会社の継続** が必要である



“60秒でサッと読めます”

## 総合的な企業評価



( 仕事に役立つ新しい会計 5 )

平成 24 年 2 月 8 日 (水)

財務による評価が、企業評価の中心であることは疑いの余地はない。

しかしながら、財務は**結果的な面**が主であり、企業の**活動時点の評価**という点では充分とは言えない。また、**将来に関する視点**は弱い。財務で表現できない部分も加えた**総合的な企業評価**が必要になる。

一つには、**BSC** (バランススコアカード) の視点を加えることである。

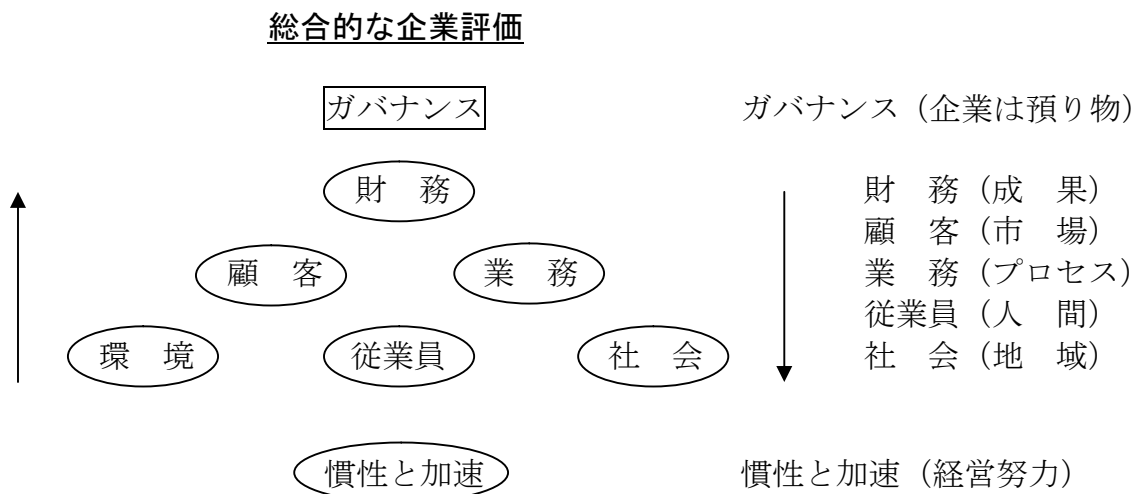
財務に不足している顧客や市場、業務プロセスの安全性、効率性や人的資源の活用度など、財務を支える経営基盤を明確に認識する必要がある。即ち**顧客** (市場)、**業務** (プロセス)、**従業員** (人間) の視点の追加である。

また、企業評価の見えにくい部分である**CSR** (企業の社会的責任) の視点も加えると企業の価値というものに**厚み**が加わる。

企業の存立基盤である社会と企業の経営資源の源である地球、即ち社会と環境の視点を加え、そしてそれを維持する**企業ガバナンス**で締めくくれば企業の評価は確実なものとなる。

更に、将来に関しては、経営資源の活用による現状の基準速度 (**慣性**) の見極めと、経営の将来の可能性 (**加速**) の実現のための経営努力を測定すれば確実に企業を評価することができる。そのためには**微分と積分**の考え方を企業会計や企業評価に加える必要がある。

総合すると次のような図となり、これらが企業評価のために必要である。



## 投資、開発の目と思考

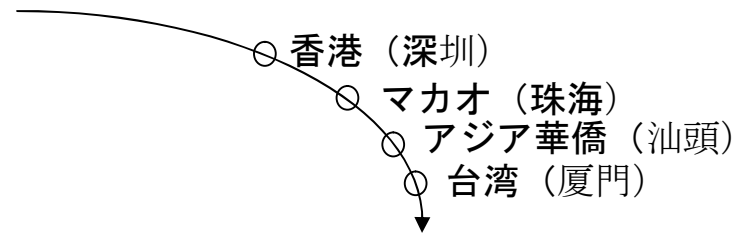
### (1) 中国改革の設計士

鄧小平の大きな功績に**経済特別区**の創設と一国二制度がある。

1980年に中国は、四つの経済特別区を設立した。

広東省	①深圳経済特区	
	②珠海	//
	③汕頭	//
福建省	④厦門	//

### 中国の経済発展



これは同時に特別行政区でもある。

その目的とするところは、①深圳は香港返還のために、②珠海はマカオ返還のために、③汕頭は華僑資金の利用のために、④厦門は台湾問題の解決のために、と資金と政治の影響力強化の目的が明確である。

### (2) 瀬長亀次郎の家賃発言

左翼運動家で沖縄人民党の書記長であった瀬長亀次郎は、沖縄の米軍基地について、家賃をもらわなければ…と発言したという。

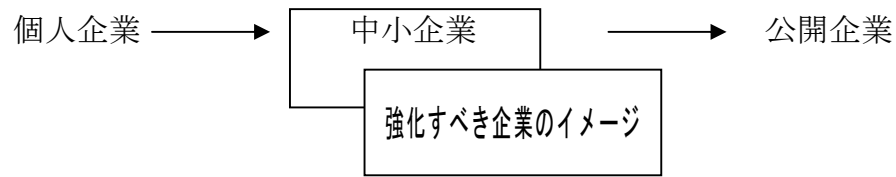
軍用地代や補助金を超えた沖縄自体の賃貸料に着眼している（地代などという実物でなくて、沖縄という全体、即ちソフト的な考え方）一流の政治家の思考に感心する。

### (3) 三式簿記の必要性の検討

複式簿記は、借方と貸方という複式思考、対比システムが経営に有用な働きをしている。それでは更に、第3の次元（仮に三方）が経営に必要かどうかということが検討されねばならない。

## — どうすれば沖縄を強くできるか —

沖縄の経済発展の要因である企業を強化する

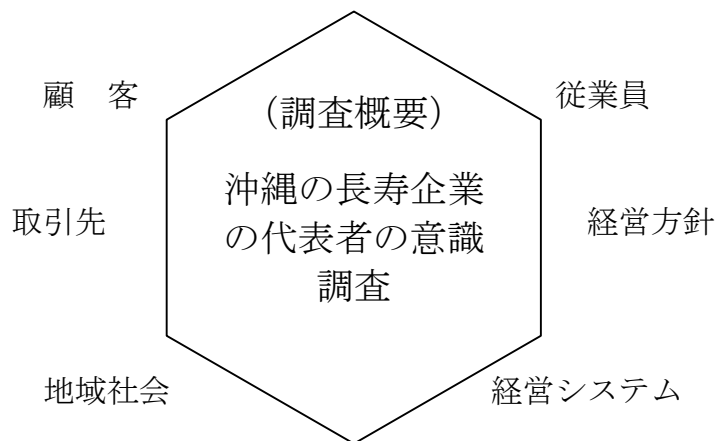


(依存心の少ない卓越した自立企業)  
 (地域に仕事を作り継続している企業)  
 (地域の活性化に資する尊敬すべき企業)

(注) 沖縄の長寿企業：  
 創業 50 年程度で、創業  
 一族が経営に影響力を  
 持っている経営の自由  
 度と長期展望のある企  
 業。沖縄のファミリー  
 ビジネス

### 強化すべき企業を沖縄の長寿企業と仮定して調査することとした

その理由は数年前沖縄の金融特区推進運動の中でファミリービジネスに光が当てられたからである



#### (調査結果の特色)

社是を持ち実践している  
 本業のDNAの強さにより存続している  
 顧客重視と社業の発展意欲がある  
 人財の育成を重視している  
 財務の充実に配慮している  
 社会的責任の認識がある

なるほど、長寿企業の事業の特色を明確にして強化すれば企業は強くなる

**長寿企業（ファミリービジネス）の強化と存続が沖縄を強くする**

## まえがき

### (どうすれば沖縄を強くできるか)

日本経済は少子高齢化という国家的傾向を背景に、金融危機—企業収益の縮小—リストラ—雇用不安—消費停滞という負のスパイラルに陥った感があり、今後の日本を如何にすべきかという課題を突き付けられている。沖縄経済もこのような状況に変わりはないが、今後は依存心を排した独自の発展を図る必要がある。

「どうすれば沖縄を強くできるか」という課題は、数年前沖縄の金融特区推進運動で提起され、ファミリービジネスにも光が当てられた。これはファミリービジネスが地域に根ざし、人間として大切な理念の継続を重視し、地域の本当のリーダーを育て、長期的な視点で地域の経済や文化を活性化できると期待されたためである。

今回ファミリービジネス研究所 沖縄本部において、この課題解決の議論の第一歩として、「**沖縄の長寿企業（ファミリービジネス）の意識調査（総論）**」を取りまとめた。今回の調査結果で得た**企業存続6つの要諦**は、企業経営の規範となるとともに、長寿企業（ファミリービジネス）の強化と存続を通じて沖縄の地域活性化のキープポイントとなると考えた。

#### 企業の価値とは何か、企業の存在と存続の意義は何か。

イソップ物語に“ガチョウと金の卵”の話がある。我々にとって、“金の卵”も大切であるが、“ガチョウ”はもっと大切である。それは“ガチョウ”が“金の卵”を生む母体であるからである。“金の卵”を社会にもたらす貢献、価値とするならば、“ガチョウ”は価値を生み出すしくみ、即ち企業である。

企業は、具体的に社会的存在として、全国的に、又は大部分の企業は地域に立脚して、存続を図りながら、雇用を引き受け、地域経済の中で必要な物品やサービスの購入と販売を行い、税金を納め、地域社会との交流を通じて、自らの革新や地域や個人の活性化を図りつつ、その事業を継続している。

**結局、企業の価値とは事業の継続を通じた企業の存在と存続、即ち長寿である。**

企業の存続のための条件とは何か。沖縄における長寿企業についてアンケート調査を行ない、長期的に企業を維持、発展、強化させる視点（戦略）について調査した。

調査対象は、上場会社、金融機関、第三セクター等を除く一定規模以上の沖縄県内の長寿企業の上位95社とした。(15頁)

そのイメージは、売上高4,810百万円、経常利益54百万円、従業員数74名という規模のファミリービジネスであり、県内の長期継続企業として地域活性化の点から議論する価値のあるレベルの会社である。また、その平均年は62年（回答会社は64年）であり、事業所統計調査の事業所の平均年約17年と比較して、約3.7倍の平均年を持つ**長寿企業**である。

これらの会社は、言うならば地域に根ざし、地域の資源を活用し、地域に仕事を作り、取引先と従業員を重視し、利益を地域に還元して、地域の価値を高める経営を行っている**沖縄の（代表的）長寿企業**である。(17頁)

### 3 本土と較べて沖縄には長寿企業が著しく少ない

世界各国の長寿企業の数については諸説があるが、光産業創成大学院大学の後藤俊夫教授の説が有名である。(日本経済新聞 2008年4月16日)

それに従えば、世界に200年以上の長寿企業は約7,000社あり、日本が3,000社以上、ドイツが1,500社以上、フランスが300社以上、続いてオランダ、イギリス等の欧州勢で、アジアやその他の地域には少ないということである。

日本において長寿企業の多い理由は、拓殖大学の野村進教授によれば、植民地主義下のインド等、共産主義下の中国等、アジアには社会制度上の特殊性があり、日本は中世から政治上の変化はあるが、社会制度を揺るがすような変動がないためだという。加えて、中国などの「商人のアジア」に比較して、「職人のアジア」である日本、即ち職人の技術と家業の伝統性や、「父系社会」の華人社会に対して、女性の役割の高い「双系社会」(欧州も同じ)による効果もあるのではないかと述べられている。(「千年働いてきました」角川書店発行)

帝国データバンクのホームページによれば、

同社の企業概要データベース「COSMOS2」収録の約118万社から営利企業で19,273社(約1.6%)が**100年以上の歴史**を持っていると報告されている。

そのデータによると、創業200年以上の企業は893社、300年以上は381社となっている。

100年企業比率が高い地域(表9)

(単位:社)

都道府県名	老舗企業数	C2収録企業	老舗企業率
京都	876	24,744	3.54%
島根	268	7,700	3.48%
新潟	925	27,498	3.36%
山形	405	12,760	3.17%
滋賀	352	11,237	3.13%
福井	371	11,999	3.09%

100年企業比率が低い地域(表10)

(単位:社)

都道府県名	老舗企業数	C2収録企業	老舗企業率
東京	1,646	171,440	0.96%
神奈川	551	60,492	0.91%
鹿児島	111	12,889	0.86%
宮崎	101	11,919	0.85%
北海道	500	59,362	0.84%
沖縄	9	11,509	0.08%

合計	19,273	1,185,908	1.63%
----	--------	-----------	-------

帝国データバンクのホームページから

創業100年以上の企業の所在別の分布によれば、最も老舗企業率が高い地域は京都(876社、3.54%)で、低い地域は沖縄(9社、0.08%)となっている。

老舗企業数の多い地域は、東京1,646社、大阪959社、愛知957社、新潟925社等があるが、老舗企業数が100社を下回る県は沖縄のみである。

沖縄県は、全国一の長寿県なのに何故?なんて変な質問をしたくなったがよく考えると、琉球王国の時代、大戦の戦場、米軍の統治など本土との分断の時期があり、企業の存続にはマイナスの条件が多かったと考えられる。

老舗企業数から見て、その地域の歴史の長さ、都市の規模の大きさによるところが多く、老舗企業比率から見ると第二次世界大戦による被害の多寡が影響していることがわかる。



“60秒でサッと読めます” ファミリービジネスの可能性と課題



( 会計の新しい工夫 24 )

平成 24 年 6 月 20 日 (水)

21世紀に入ってエンロンやリーマンブラザーズのような世界を揺るがす**大型の倒産**に加えて、AIJ 顧問やオリンパスに見られる**企業不祥事**が経済界に大きな打撃を与えている。これらは**市場主義**による弊害であり、このような事件を招来する市場主義の悪い面の露呈である。その見直しと反省が必要とされ、**ファミリービジネスの価値**が注目されてきた。

それは短期的な儲け主義に走らず、行きすぎた市場主義や不安定な経済状況を避け、地域の価値向上や人財の育成などを重視し、企業の持続性を実現しているファミリービジネスの経営の良さである。特に、日本には創業から 200 年を超える企業が 3,000 社を超え、欧米のファミリービジネスを大きく引き離している。但し、海外と質的レベルが同様か否かは不明である。このような**ファミリービジネスの長所**を肯定的に述べれば、ファミリーメンバー間の強い信頼関係があり、メンバーがビジネスについて共通の目標を持っている。従業員、地域との間に良好なコミュニケーションを有し、仕事に必要なスキル、能力、経験を有している。メンバー間に深い対立はなく、資金の使途に節度があり、それぞれの役割を比較的自由に果たす状況にある。そしてこれらの長所が機能する企業環境を作っていることである。

しかし、ファミリービジネスには**売上・利益・資金を超えた特有の課題**がある。良好に運営されている場合でも、①規模及び発展に限界があること、②人的資源の限界があること、③地域との間に信頼関係を構築することの課題、④一族経営型であるためガバナンスに限界があること、⑤相続税など事業財産の承継の困難さ、⑥生じた問題が親族間の争いにつながる恐れが常にあることなどである。ファミリー企業がそのリスクを減じ、規模と社会性の拡大を指向し、継続的發展を図ろうとする。例えば一族経営型のファミリービジネスが、組織の強化とガバナンス等の問題を克服するために、取締役会に社外役員や専門的な経営メンバーなど非ファミリーを加える場合にも問題が起きる。前向きの改善であっても、**移行時の壁と移行後のリスク**があり、企業の存続にまでひびが入ることもある。これまでの存続にはそれなりの理由があり、それを動かすことは難しいことなのかもしれない。

約 3 年前、ファミリービジネス研究所沖縄本部（代表者 リウボウホールディングス比嘉正輝会長）で沖縄のファミリービジネスの**経営者の意識調査**を行ったことがある。結論は**本業と理念の重視**が企業を支えてきたということであった。同族よりも企業指向で親族間の財産や問題を解決し、発展の鍵とすべきものは、事業に対する**共通の理想と目標**であり、その良好な**コミュニケーションとガバナンス**によってファミリー企業の**付加価値**をいかに増加させ、世代を超えて存続させることの合意であると考えた。

## 沖縄の廃業率と死亡率



(4月のごあいさつ)

平成 24 年 3 月 31 日 (土)

沖縄は冬(1～2月)に太陽が現れると春のようです。そして春(3～4月)に太陽が現れると夏と感じます。

5年位前になるか、日本銀行那覇支店の当時の井口課長とハートフルワードの佐々木先生と夕食会をしたことがある。その時、井口さんが、沖縄は廃業率が日本一高い、これを改善することが沖縄経済発展のキーポイントで、沖縄の事業再生研究会(その当時の代表は現与世田副知事、現在は竹下弁護士)の課題の一つとすべきだと言われた。最近、佐々木先生と出会った時、そんなことが話題になった。

確かに、廃業率は8.2%と全国平均6.5%と比べると1.7%も高い。特に三重や新潟の5%台と比較すると極めて高い。一方、開業率を見ると10.9%と全国平均の6.4%よりも4.5%も高く、福井や島根の5%台と比較すると極めて高い。

これを見て我々はずい、廃業率は高くても、開業率も高いのだから問題はないのではないかと考えがちである。ふうーんと言って済ませているのがそういう話題の結論のような気がする。

しかし、企業の開、廃業率に相当する人の出生率と死亡率を見ると、井口さんの言うとおりの日本一高い廃業率はなんとかする必要はある。聞きながして済ませられない。ちなみに、人口千人当りの沖縄の出生率は12.2%と全国平均の8.5%を3.7%も上回っているのに対して、死亡率は7.2%と全国平均9.1%より1.9%下回っている。(以上いずれも100の指標からみた沖縄県のすがた 沖縄県企画部統計課 H23.7発行)

事業所統計から独自に算出した企業の平均年令は、平成18年で沖縄16.7年、全国平均は23.9年と全国平均の約70%レベルと低く、廃業率の高さを説明する理由の一つとなる。

しかし、その平均年が30年前の昭和47年復帰の年には、沖縄が8.2年で、全国は15.0年と全国平均の55%弱のレベルであった。(沖縄の長寿企業の意識調査平成21年9月より)

この30数年間に何らかの努力、工夫があり55%レベルから70%レベルへ向上したのであるから、井口さんの言うとおりの、沖縄の廃業率を低くすることを課題として挑戦する必要があるのではないか。

## II 幕末の経営改革

### (幕府経済体制の行き詰まりからの脱却)

- (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

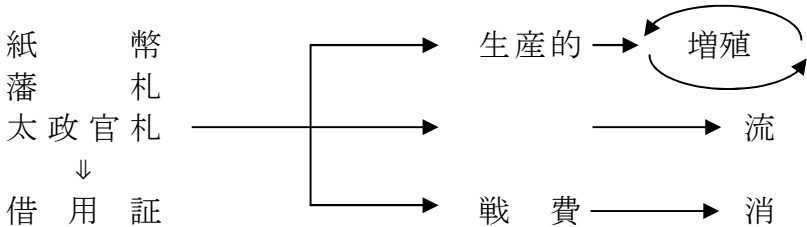
### 1. ゼロからの産業の改革と企業活性化

#### 由利公正

- (1) 幕末、越前藩における藩札の発行と活用
- (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 5 万両を基金に藩内の生産物の振興 (40 万両 800 億円 of 収益)
- (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  
倒幕資金 (1 万両 20 億円、300 万両 6,000 億円)

#### 渋沢栄一 (財なき財閥)

- (1) 太政官札 (新通貨) による殖産興業 (有効な活用)
- (2) 太政官札を幕臣の生活困窮に充てない
- (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、江戸時代の商人根性ではダメ (福沢諭吉)
- (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



## 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. 倒幕資金の蓄積 (1) — 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
- (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。

借金	1 兆円
利息	1 千 2 百億円
収入	3,600 億円

### 3. 倒幕資金の蓄積（2） — 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、（1 貫 20 両）  
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 武器（坂本龍馬）

(1~3 渋沢栄一 論語と算盤、TBS ブリタニカ刊 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)

安定した米経済の中で…

## 先人の智恵と経営改革

(拡大のない消費経済の中での改革)

### 上杉 鷹山

#### 1 改革の旗手としての上杉鷹山

待ったなしの日本の経済と政治

なせばなる なさねばならぬ 何事も  
なさぬは人の なさぬなりけり

上杉鷹山が江戸時代の名君とされるのは、米沢藩第10代藩主として、財政改革、殖産興業、新田開発、備荒貯蓄、儉約奨励など、藩政全般の改革を断行したことである。

##### (1) フランスのクレマンソー首相

日本通の知人からすすめられて上杉鷹山の伝記を読んで、「できることなら、この日本の偉大な政治家にぜひ会ってみたいかった」と、しみじみと述懐した

クレマンソーは20世紀初頭「ヨーロッパの虎」との異名で、対独強行策をとり、第一次世界大戦を勝利に導いた救国の政治家である

##### (2) J・F・ケネディ

日本人記者団と会見した際、「最も尊敬する日本人は誰か」と尋ねられて、即座に、「ウエスギ ヨウザン」と答えた

ケネディは代表的日本人(内村鑑三 著 英語、仏訳、日訳、丁訳)を読んでいたと思われる

何故? 普通では出来ないことを国のためにした……今の日本

## 2 上杉家と上杉鷹山

### 上杉家の興亡

- ・ 初代上杉謙信は越後で 200 万石以上を領有
- ・ 2代景勝は秀吉に反抗し、会津 120 万石へ移封された
- ・ 〃 関ヶ原合戦で石田三成にくみし、家康によって、米沢 30 万石に減封された
- ・ 急逝した 4代藩主綱勝に後継ぎがなく、吉良上野介の嫡男を世継に迎え、お家断絶は免れたが、半知の 15 万石に減封された
- ・ 9代重定の時には財政破綻に打つ手がなく、もはや領地を幕府に返上するほかに途はなしとの決意をかためた
- ・ 10代上杉鷹山は 10 才で上杉家の養子となり、弱冠 17 才で上杉家の藩主となった

## 3 米沢藩の財政窮乏

- ・ 度重なる減封にもかかわらず 5,000 人台（120 万石当時）の家臣
- ・ 15 万石のうち家臣の俸禄が 13 万石以上（90%）
- ・ 天下有数の大大名からの転落 → 江戸時代唯一の大名家返上
- ・ 5代目藩主の浪費
- ・ 幕府からのお手伝普請
- ・ 大旱魃、水害、大雪

## 4 上杉鷹山の実学

- ・ 細井平洲  
 「学思行相須つ」  
 学問と実際は不可分の関係にあり、**学問は実践**することによって、初めてその価値が生ずるという「実学」を説いた
- ・ 上杉鷹山  
 学と実際とは二つの道ではないと述べて、現実に役立たない学問を否定している

## 5 上杉鷹山の藩政改革 (改革期間 1761-1822)

### (1) 改革の柱

- ① 出づるを制する (大儉約令)
- ② 入るをはかる (殖産興業)
- ③ 人づくり (教学振興)

### (2) 大儉約令 (改革の柱①) の率先垂範

- ・ 着物は絹は用いず木綿のみ
- ・ 一汁一菜
- ・ 奥向き女中を削減 (50 数名→9 名)
- ・ 殿様でも下級武士の生活 (1,500 両→209 両)

### (3) 殖産興業 (改革の柱②)

- ・ 先頭に立って畑を耕す
- ・ 武士を労働力に使う
- ・ 荒地、新田の開発
- ・ 備荒倉庫、かんがい利水
- ・ 漆、桑、楮、各 100 万本の植付 (52 万本の実施、米、数万石)
- ・ 5,000 金は 300 万本の元気、300 万金は 16 万石の元気
- ・ 名産の考案 (鯉の養殖、焼物、一刀彫、人形、織物など、米 8 万石)
- ・ 凶作に備え 20 年計画でもみを備蓄

### (4) 教学振興 (改革の柱③)

- ・ 有能な人物の起用
- ・ 学問、武道の奨励
- ・ 藩校興讓館の設立

### (5) 改革の完成

- ・ 7 年目の七家騒動
- ・ 20 年後

### 何故クレマンソー・ケネディ？

国家は子孫に伝えるべきで、私のものではない

人民は国家に属し、 //

君主は国家人民の為にあつて、国家人民が君主の為にいるのではない

(三笠書房刊 鈴木進著 上杉鷹山に学ぶから)



## 6 江戸時代の藩政改革

人名 (期間)	改 革	備 考
土佐藩家老職 <b>野中兼山</b> (1631~1663)	<p>(1) 藩政改革の鬼</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 確固たる政治理念の下、独裁的な権力により、有無を言わせない改革</li> </ul> <p>(2) 思想</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 儒学中の南学（精神力を尚び、<b>実践</b>を主とする）こそ天下の要諦とした</li> <li>・ <b>耕作の奨励、飲酒、バクチの禁止</b></li> </ul> <p>(3) 投資と収入改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新田開発により 3 万石の増収（全石高の 13%）</li> <li>・ 農民の安住</li> <li>・ 用水路の開こんによる荒地の田地化</li> <li>・ 新田開発時に郷士の取り立て 600 人</li> <li>・ 築港工事による海運、漁業の飛躍的発達</li> <li>・ 殖産興業---木材の計画生産、土佐紙を藩の専売品化、鯉節の藩営、捕鯨業の開始、蛤、鯉、なまず、白魚等の放流、繁殖</li> <li>・ 蜜蜂の飼育、製陶、藩営商業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 土佐 24 万石</li> <li>・ 山内一豊の血縁</li> <li>・ 17 歳から家老</li> <li>・ 借財 3,000 貫（120 億円）</li> <li>・ 2~3 年の収入相当</li> </ul>
		→ 実力の養成

人名 (期間)	改革	備考
8代将軍 徳川吉宗 (1684～1751)	<p>(1) 実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第1回は紀州藩の改革</li> <li>・ 幕藩体制を100年延長</li> </ul> <p>(2) 組織改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 側用人制度の廃止</li> <li>・ 老中、譜代の重用</li> </ul> <p>(3) 方針</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 諸事権現様定めを通り</li> <li>・ 神聖化された家康の権威を背景とする</li> <li>・ 目安箱の設置、勤約と尚武</li> </ul> <p>(4) 支出改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 儉約励行――野暮将軍</li> <li>・ 衣服、諸道具、書籍、菓子、玩具の新規の製造販売の禁止</li> </ul> <p>(5) 収入改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上げ米令――諸大名の江戸参勤の期間を半年に短縮し、上納米をとる 増収19万石(10%の収入増)</li> <li>・ 新田開発</li> <li>・ 殖産興業</li> <li>・ 年貢の率を四公六民から、五公五民へ</li> <li>・ 貨幣の改鑄(インフレ政策)</li> <li>・ 定免法により年貢の安定化と経費節約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 権力の腐敗</li> <li>・ 財政の窮乏</li> <li>・ 米を中心とする幕藩体制</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 元禄バブル後の低成長期で新井白石のデフレ政策により不景気深刻化</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品経済の発達という時代の潮流に不適合</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ この時期、尾張藩は吉宗の儉約と反対に、自由に奢侈を許し、名古屋に別天地を築いた</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 引退する前の10年間では、合計金100万両、米八万石の黒字</li> </ul>

人名 (期間)	改 革	備 考
近世の賢臣 恩田木工 (1717～1762)	<p>(1) 実績</p> <p>(2) 改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟性と余裕</li> <li>・協調とやる気</li> </ul> <p>(3) 方針</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・誓紙の交換(重臣、諸役入)</li> <li>・離縁、義絶、解雇</li> </ul> <p>(4) 支出改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新しく衣服を作る時は木綿とする</li> </ul> <p>(5) 収入改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・半知借上げの取りやめ</li> <li>・年貢完納</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・松代藩真田家 10 万石の窮乏</li> <li>・給金は当然、但し奉公は当然</li> <li>・慰みには何をしてもよし</li> <li>・儉約を他に強制せず</li> <li>・修身齐家治国平天下</li> <li>・虚言申しまじく候</li> <li>・賄賂の一掃</li> <li>・先納廃止、未進打切り</li> <li>・御用金の無利子据置</li> </ul>
幕末の再建屋 二宮尊徳 (1787～1856)	<p>(1) 実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・再建の名人</li> <li>・0 から 30 才で足柄最大の地主</li> <li>・小田原藩家老 服部家の家計の整理 (5 年間)</li> <li>・桜町領の再建 (10 年間)</li> <li>・下野、常陸の諸藩の再建</li> <li>・小田原藩の再建</li> <li>農村 600 村の再建</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自給自足の農本主義、幕藩体制の崩壊と商品経済化</li> </ul>

人名 (期間)	改 革	備 考
	<p>(2) 組織改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再建者に全権の委譲</li> <li>・ すべてが任せられてから仕事をする</li> <li>・ 朝、暗いうちに・・・</li> <li>・ 農民魂の復活</li> <li>・ 分度（年度計画）と仕方（長期計画）</li> <li>・ 譲法（貯蓄、投資計画）</li> <li>・ 起配（荒廃した田畑の復興）</li> </ul>	
	<p>(3) 方針</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先ず「分度」を決める</li> <li>・ 今後の平均年分を予想する</li> <li>・ 小がつもって大となる</li> <li>・ 災害に備える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「分」 --- 収入</li> <li>「度」 --- 支出と期間</li> <li>・ 環境条件を見極める</li> <li>・ 依頼者が「分度」を受入れた時のみ仕事を引受けた</li> </ul>
	<p>(4) 支出改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再建期間の支出「度」を決定する</li> <li>・ 「度」を低い水準に設定する</li> <li>・ リーダーが自ら実践する</li> <li>・ 5本で焚く薪を3本にする、鍋炭を落とす</li> <li>・ 儉約すれば本人の所得が増える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要は儉約に励む</li> </ul>
	<p>(5) 収入改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 税のかからない所得を得る 荒地や廃田の開墾</li> <li>・ 貯蓄により、田を買う</li> <li>・ 田は次々と小作に出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要は勤勉に働く</li> <li>・ 「分」を徹底的に見極める</li> </ul>

(PHP 研究所刊 竹内宏著 歴史の智恵・経済のヒント、  
扶桑社刊 山本敦司編 江戸の財政再建 20 人の智恵から)

### Ⅲ 財務諸表の見方と経営の強化

#### 1. 古い試算表と B/S、P/L

複式簿記の確立（1494年）から、現在に至るまで複式とは借方と貸方のことを指し、B/S上は借方とは資産、貸方とは負債及び資本というのが一般的な常識となってきた。またP/L上は借方は費用、貸方は収益ということで500年余りも複式とはこのようなものであるとされてきた。

試算表（旧）

借方		貸方	
資 産	1,000	負 債	500
		期首資本	400
費 用	900	収 益	1,000

B/S（旧）

資 産	1,000	負 債	500
		期首資本	400
		当期利益	100

P/L（旧）

費 用	900	収 益	1,000
当期利益	100		

## 2. 新しい試算表と B/S、P/L

しかし乍ら、借方と貸方をこのように考え、財産を資産と負債を対称表示することは、コンピューターの発達した現在、余り意味のないことである。純資産の観点からは、B/S の借方は純資産（資産－負債）であり、貸方は当期及び繰越利益であり、P/L は B/S の説明である。そして第三番目の列が考えられる。

試算表（新）				
借 方		貸 方		三番目の列
資 産	1,000	収 益	1,000	経営評価、分析 ?
負 債	△500	費 用	△900	経営学、経済学 ?
		期首資本	400	数学、微分積分 ?
				三式簿記…………… ?

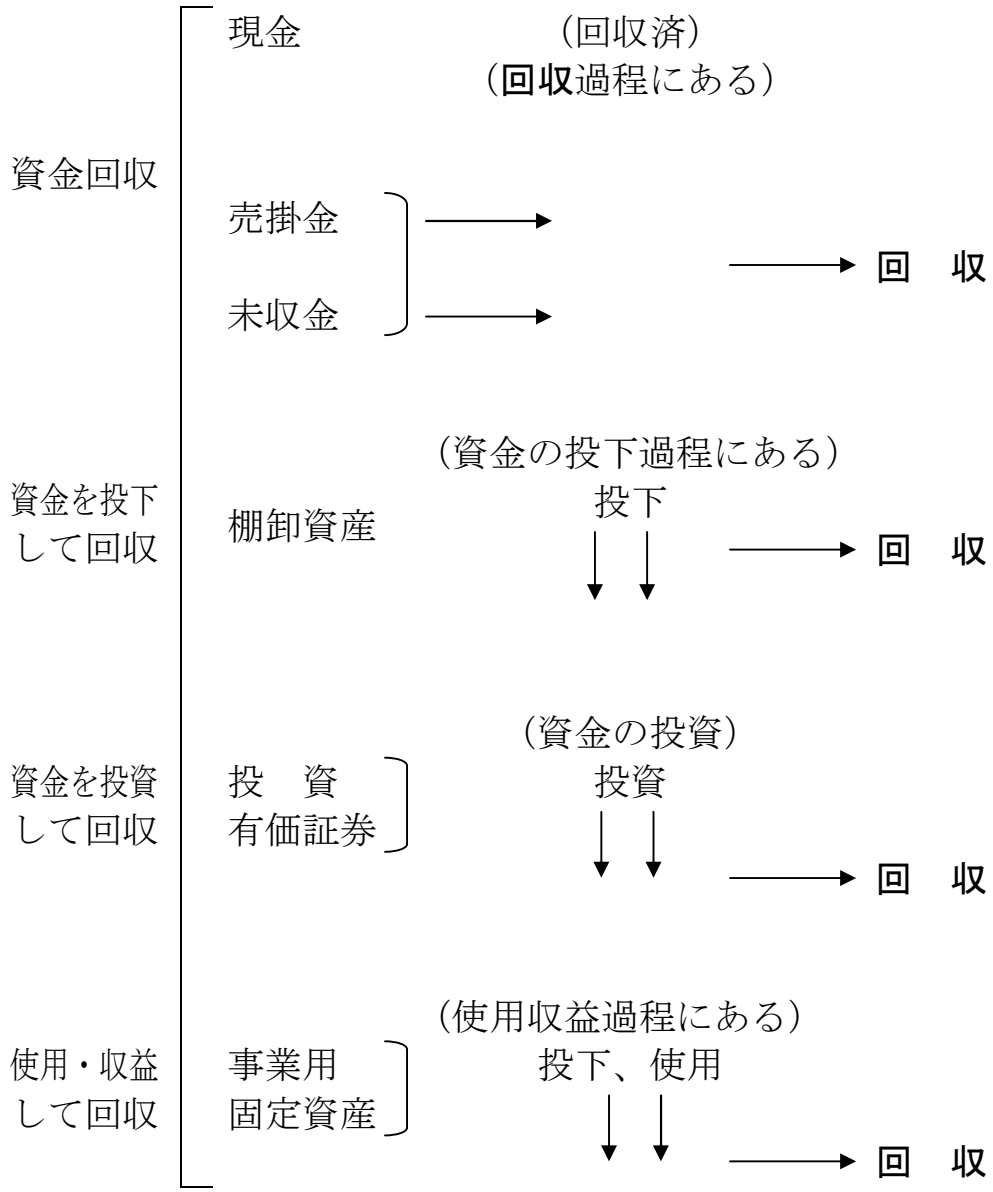
B/S（新）の列		
資 産	1,000	}
負 債	△500	
当期損益	100	当期利益の強化の努力
繰越損益	400	

P/L（新）の列		
収 益	1,000	収益力の増加
費 用	△900	経費の効率化
	100	当期損益の向上
	400	累積利益の表示

そして三番目の列

# B/Sの構成要素

H24.4.8



## 課題の解き方

( )は三式簿記の研究 井尻雄士著 S59 中央経済社発行の章、節から記載させていただいた

- (1) 物理や化学の解き方（**発見**）  
未知又は可能でない領域から出発し、少しずつ目的関数をゆるめながら、ついに可能解に達する。そういうやり方で、物理や化学の研究努力はこの方法による。（三、172）
- (2) 会計における解き方（**正当化**）  
はじめから無限にある可能解の領域のなかから出発し、そのなかで目的関数の少しでも望ましいものを取りつつ、それを進めて最適解を見つける。そういうやり方で、いわば平野に道をつけるような努力でより妥当な道（解答）を見つけるというような方法で解を求める。（三、172）  
従って会計にはその選択の責任と説得が必要である。
- (3) 数理計画法のたとえ  
①沢山の制約の中で解を見つける。（**発見**）  
②無数の解の中から一つを選んで正当づける。（**正当化**）  
③①と②が1対1の双対関係となる。（三、173）

## 会計の学習段階

- (1) 会計を「数と数との関係」を取扱うものとしてとらえる。  
丸暗記的な方法、最初の段階。
- (2) 会計を「物と物との関係」を取扱うものとしてとらえる。  
数と数という抽象的なものから、具体的な物と物との関係を表現し、その関係を明らかにしようとするものである。従って具体的な意味を知ろうとする。
- (3) 会計を「人と人との関係」を取扱うものとしてとらえる。  
人とは個人・企業・組織であり、契約などを通してその関係を規制して行くためである。  
言葉の意味から人間関係の理解へ。（三、169）



## 会計の流れ

- (1) 重点が財務諸表から会計記録へと移って行く方向。
- (2) 会計基準も報告基準から記録基準へ伸びて行く。
- (3) コンピュータや IT の革新に伴って記録と報告の時差が短くなりつつある。
- (4) リアルタイムとは「記録かつ報告」ということ。
- (5) 記録と報告の区分がぼやけてくる。(三、164)
- (6) 情報の有用性の重視。  
将来の事象との相関関係の重視。  
これに対し、原価主義とは裏付け記録の重視。
- (7) 原価主義から時価主義への変化は上記のこととも関係がある。
- (8) 4つの事項を保証する内部統制システムとは。
  - ①取引が権限規定に基づいていること
  - ②資産の保有が保持するに足る取引記録があること
  - ③会計責任を //
  - ④資産の实在が適度な期間に確認されること (三、161)
- (9) 1929年の暴落前の市場の熱狂ぶりは、財務諸表なども誰も見向きもしなかった。それが暴落後急に、我々の判断は正しかったが、財務諸表の数字がデタラメだったから大損害を受けたのだ。財務諸表の公表と監査制度が必要だということになった。
- (10) 1975年のウォーターゲート事件をきっかけに、政治献金や社会悪への批判が高まり、監査制度の欠陥が原因であると言われた。まるで会計のコントロールさえしっかりしていれば、一切の社会悪が消滅できるような雰囲気となった。(三、159)
- (11) 2001年のエンロン、ワールドコム事件も同種であり、SOX法により企業改革が図られるとした。

## 複式簿記は完全か

- (1) 複式簿記は不完全である。但し、勝手な次元を加えてそれを三式簿記とよぶのはつまらないことである。
- (2) 本来「三式簿記の研究」は複式記入問題の「半分」に解を与える。
- (3) 複式記入問題の解となるための根本的な条件は、第3の次元が複式簿記の現存する2つの次元（借方と貸方）から論理的に演繹されるべきだということである。
- (4) 現存する2元性は実は自然な3元性の不完全な一部にすぎないことが証明されること。簿記を2次元の空間から3次元の空間へ拡張するものであることが示されること。
- (5) 会計責任の観点から見て、これまでの報告中心から会計記録を重視した考え方へと移り変わる技術的社会的素地ができつつある。それにより会計の論理的構造に飛躍が起き、複式簿記の論理的拡張も実現が期待される。(序文)

## 複式簿記への賛辞

- (1) ゲーテ
- (2) アーサー・ケイリー
- (3) ワーナ・ゾンバート (三、3)

## 複式簿記の完全仮説

- (1) 複式簿記の完全仮説の否定 (三、5)

## 複式とは何か

- (1) 物事を二重に分類すること (三、9)
- (2) 所有権と請求権 (三、11)
- (3) 負数忌避 (三、14)
- (4) 財産と資本 (三、16)

### 3. 複式簿記について

ルカ・パチョリ以来、複式簿記の歴史は500年を超えている。500年前の複式簿記の複式とは何であったのだろうか。借方と貸方への複式記入(double-entry)とは、平面的な借方と貸方(資産と負債・資本)だけなのだろうか。それとも、何かもう一面のある立体感な借方と貸方(純財産と純資産)を期待できるものであろうか。

### 4. 複式とは次のどちらか

#### (1) 資産(経営資源)と経営資本か

	B/S	
	資 産	負 債
		資 本
経営資産 純資産+負債	(経営資源)	(経営資本)

借方と貸方に記入する、複眼的な観点だけか

#### (2) 純財産と純資産か

純財産(見えるもの)と純資産(見えないもの)が生み出す第3の意味、可視と不可視をつなぐ第3面があるのではないか。

	B/S	
	資 産 — 負 債	資 本
経営資産—負債 純資産	(純財産)	(純資産)

#### (3) 負債とは一体何か

資産のマイナスか、即ち資産の一種と考えてよいか。

資本と同様に企業の経営資源を支える資金と考えるべきか。

## 5. 会計思考の着眼点

会計は経営の言語である。言語（基準）を有用化、統一化しようとする努力の歴史である。そして恣意の排除との戦である。

### 資産の性格と着眼点

**(1) 資金としての存在**

利用の可能性

**(2) 資金の回収過程にあるもの**

回収価値に着目し、評価が必要である。

**(3) 資金の投下過程にあるもの**

販売過程を経て価値の増加を図る。

価値の増加の可能性の評価

**(4) 資金の投資過程にあるもの**

投資成果の評価が必要である。

投資回収の成否

**(5) 資金の使用収益過程にあるもの**

使用価値及び資金の回収可能性を把握する必要がある。

B / S

---

(1)	資金としての存在	……	現金預金 (安全性)
(2)	資金の回収過程	……	売掛金、貸付金→回収 (貸倒、評価)
(3)	資金の投下過程	……	棚卸資産→販売→回収 (評価減)
(4)	資金の投資過程	……	有価証券→売却→回収 (時価評価)
(5)	使用収益過程	……	固定資産→使用・収益→回収 (減価償却) (減損損失)

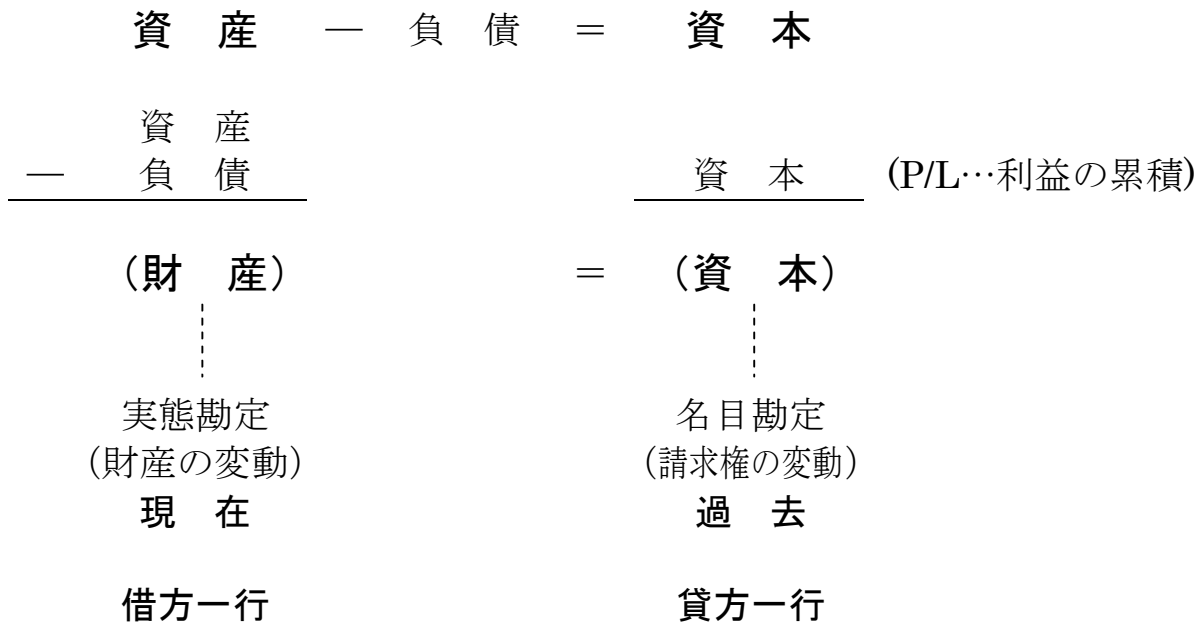
## 6. 複式簿記と負数の忌避 (三、22)

( )は三式簿記の研究 井尻雄士著 S59 中央経済社発行の章、節である

井尻雄士先生の三式簿記の研究を読み、以下に抜き書きや感想を述べさせていただきます。

井尻先生の言われる複式簿記を三式簿記に拡張することが複式簿記の効用を更に高めるものと考えられる。即ち借方と貸方と2つの次元から第3の次元への挑戦は興味深いものである。

それは2次元のシステムの発展を模索し3次元へ拡張するものだと思う。



**財産**とは、「資産－負債」、即ち測定値の正負記号の違う資産と負債を統括したものである。それは企業の資産、負債即ち財産の現在における状態を表示する。

**資本**とは、所有者の請求権であり、したがって過去の損益勘定が集約される場所の留保利益勘定を含んでいる。資本は更に所有者からの過去の払込金を統括する資本金と払込剰余金を含んでいる。

資本によって企業の資産、負債の現状が過去によってもれなく説明される。

借方一行、貸方一行と純粹にする。そして借方と貸方を見ることが複式簿記であると思う。何故借方（財産）と貸方（請求権）が対にならなければならないかということ、それが経営に有用だからだと思う。

## (1) 時制的三式簿記 (三、29~)

500年もの長い間、複式簿記の完全性が認められてきたのは人間の思考や習慣がそれ以上のものを必要としなかったからかも知れない。しかしその限界を耕す必要があるのではなかろうか。複式簿記を実務的に今一度、検討する必要があると思う。経営にとって、過去と現在、そして未来は強い必要性がある。未来というものは第3次元の有力な候補であると思う。

<u>未 来</u>	=	<u>現 在</u>	=	<u>過 去</u>
資本 (損益)		財産		資本 (損益)
時間の流れ という期間 (フロー)		時間の流れの 1時点 (ストック)		時間の流れ という期間 (フロー)

現在（財産）は、過去（時間の流れ）によって釈明される。  
未来（時間の流れ）は、現在（財産）によって予想される。

未 来 = 現 在 = 過 去  
(1年後)                      (1年前)

ストックとフローは一つの概念のように見えるがそうであろうか。フローとはストックの値の変動を意味する。

経営者の会計責任は利益をあげること。だから利益を上げるための補助システムである複式簿記の向上を図らねばならないと思う。

予算は本当の三式簿記ではない。複式簿記の範囲を超えるものではないが、複式簿記を再検討しようとする流れ、その流れの中に時価会計もあると思う。

## (2) 微分的三式簿記 (三、49～)

現在は時間の流れの中の一点であるのにたいし、過去はひとつの期間であることに留意し、この違いが2元性を分析する基礎を提供するかもしれない。

### ① ストックとフロー

ストック  
 ||  
 財 産  
 ||  
 現 在 …時間の流れの中の一時点  
  
 フロ ー …時間の流れの中の期間

過去（期間）の努力の成果が、現在（一時点）を表していると言える。

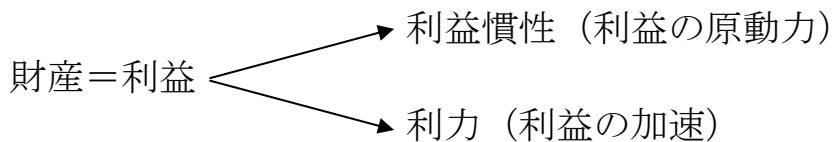
- ② ストックが連続的にその値を変える場合、フローはストックを微分して得られる導関数として、その変動率を表すものとしてつかむことができる。
- ③ 「差異」という概念が利益勘定の変動を取扱っている。
- ① 価格差異
  - ② 数量差異
  - ③ 操業度差異
- ④ 差異を集めて一般化して、簿記の一部としてシステム化することが出来れば、数学でいう**微分の微分**が可能となり、高次元（三次元）を導き出す重要な手掛かりとなる筈である。

### (3) 利 力 (三、56~)

複式簿記が、経営の事象を二重に分類する方法であると考えれば、三式簿記は物事を三重に分類するところから生まれるべきである。それでは経営の求める三重の分類とはどのような状態を指すのであろうか。

まずは分析、細分、比較のようなところに飛躍的な必要性は求められないのであろうか。

### (4) 利力とは



財産 = 利益 = 利力

財産を変えるのが利益、利益を変えるのが利力である。

**利益**の原動力という概念が基本的には、企業の利益慣性そのものを指す。

**利力**の概念はそれから一步進んで、利益慣性に変化があった場合、それを釈明する要素となる点において違っている。

### (5) 加速度

経営者の会計責任とは、利益をあげることである。利益をあげるために様々な工夫が必要であり、簿記会計がその補助、説明として、複式簿記システムを拡張する余地があると思う。それは三式簿記への一つのステップでもあると思う。

#### ① 加速度とは (三、106)

単位時間に速度が変化する割合 (acceleration)。  
= 速度の時間的変化の割合。

#### ② 財産変動の原因を見つける能力

#### ③ 予算 (計画) とは

予算とは将来に対する分析、経営努力であり、過去の損益 (資本に含まれる) とは別の必要性である。

予算というものが第3の次元の候補になり得ると思う。

要は経営にとっての有用性が予算というものにどれだけ関心を持つかであると思う。



## (6) ニュートン力学

物体の運動…3 対の基礎概念と運動量と力

- ①位 置  $x$  — ある与えられた基準となる座標上の点
- ②速 度  $v$  — その位置が時間  $t$  との関係で変動する率  

$$v = \frac{dx}{dt}$$
- ③加速度  $a$  — 速度  $v$  が時間  $t$  との関係で変動する率  

$$a = \frac{dv}{dt}$$
- ④運動量  $p$  — 速度  $v$  と加速度  $a$  が物体の質量  $m$  と掛けあわ  
 されて運動量と力がきまる  

$$p = mv$$
- ⑤力  $F$  — 質量  $m$  と加速度  $a$  を掛けて力  $F$  が決まる  

$$F = ma$$

## (7) 力の概念

力とは物体の運動を観察した結果、そこから抽象化されてできあ  
 がった概念で、ニュートン力学の中心的役割を果たしている。

「物体の運動をそれを取りまく環境が、その物体に働きかける力  
 によって分析するという点にある」

## (8) 利益の慣性

利益とは別の利益のはずみであり利益の加速率（度）をいう。

- ①利益の慣性 — ある一定期間の経営の成果。
- ②利益の加速 — 利益概念からさらに進んで、与えられた率で利  
 益を生みつづけていくという企業の能力（利  
 益の増加率、加速）を指す。これを**利力**とい  
 う。

## (9) 利力

利益の原動力 (earning power)

## IV 沖縄の産業の可能性

### 沖縄の 39 年と東アジアを比較して

先週、沖縄県産業振興公社の海外事務所の活動報告会に参加させていただいた。

上海事務所は中国ビジネス変革の年ととらえ、台北事務所は活況を呈する域内交流と大震災の義援金の報告、香港事務所は前年度 5 万人であった来沖観光客を新年度は 10 万人にしたいという目標、タイ駐在所はアンケートで沖縄観光の注目度が日本全地域の中で第 2 位だったなど、昨年と比較して沖縄の海外事務所の活動が一段と活発化していることは確実だと感じた。同時に、県及び産業振興公社の一段の支援活動の必要性和**沖縄企業の将来の可能性**を強く感じた。

報告後の各所長との話合いの中で印象が強かったことは、海外の経済、産業のエネルギーとその因って来る所以である。

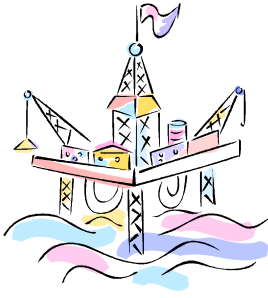
**上海**の印象は、中国の発展の中心であることは言うまでもないが、その経済力、発展力と沖縄も含めて将来の可能性の大きさと迫りに圧倒されることである。沖縄はいまのところ**点**ではあるが、不断の努力と勉励によってその点を線へ、さらに**面**への拡大が望まれる。**台湾**の経済成長率は年 5%程度を維持し、対日感情もよく大震災において 180 億円もの**義援金**を贈られたが、日本政府の対応の不適切さがある海外交流をキーとするわが沖縄としては誠に残念に感じた。

700 万人の人口で 3,000 万人の観光客を集客する香港は、1997 年の**復帰後の発展**も著しく**一国二制度** 50 年間の中で 14 年が経過している。また、約 20 年前にアジアの**フォアドラゴン**と称せられたシンガポールの外資導入、金融業務は、強烈、執拗とも言われるほどの**誘致活動**であったなど、**その集中力のすごさ**に驚いた。

沖縄事務所の活動と海外の活況を聴きながら、何かひっかかるものがあった。

東アジア諸国の経済産業の発展の中で、沖縄は一体何をしてきたのか。**復帰後の 39 年間**は正しい沖縄振興の実行であったのか。その 39 年をやり直すことはできないが、今後のために**再考**して見る必要があるのではないか。従前、生きていた状況や制度を廃止し、180° 本土に転換することは正しかったのか、10 兆円もの財政出動はどれほどの効果をあげたのか、香港のように**一国二制度**を行っていた方がコストも少なく、沖縄の経済と産業の自立発展のプラスになったのではないか。

失敗の 39 年とまでは言いたくないが、与えられる**補助**ではなくやはり**自主自立**の**一国二制度的発想**が必要だったのではないか。最後の 10 年、今からでも遅くはないのではないか。



## 投資、開発の目と思考

(7月のごあいさつ)

平成24年7月2日(月)

今回(来る7月10日)日本公認会計士協会沖縄会主催の「公認会計士の日」記念講演会に出させていただきますことになりました。ご多忙とは存じますが、是非ともご出席下さい。

戦後、67年にわたる沖縄の米軍基地は、大震災の瓦礫処理が進まないのと同じである。それは、投資と開発の目と思考の貧弱さとも言える。

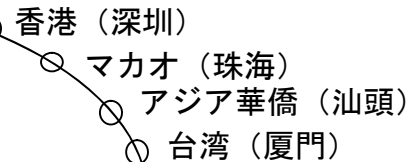
### (中国改革の設計士)

鄧小平の大きな功績に経済特別区の創設と一国二制度がある。

1980年に中国は、四つの経済特別区を設立した。

- |     |         |
|-----|---------|
| 広東省 | ①深圳経済特区 |
|     | ②珠海 〃   |
|     | ③汕頭 〃   |
| 福建省 | ④厦門 〃   |

中国の経済発展



これは同時に特別行政区でもある。

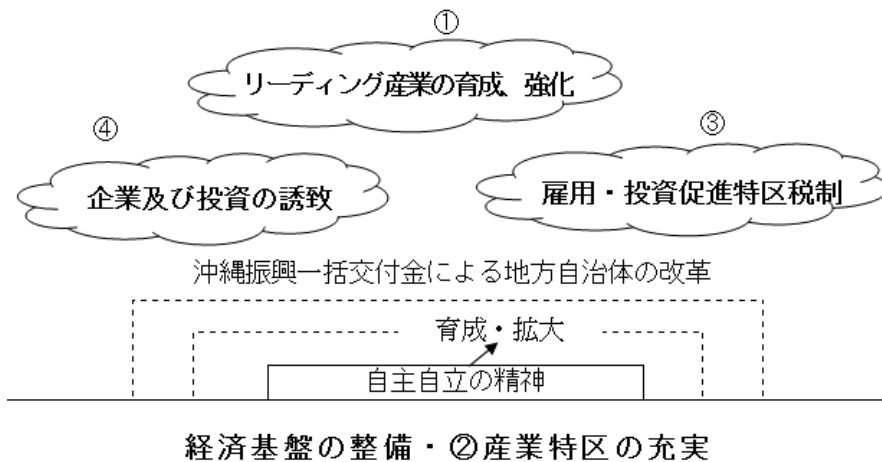
その目的とするところは、①深圳は香港返還のために、②珠海はマカオ返還のために、③汕頭は華僑資金の利用のために、④厦門は台湾問題の解決のために、と資金と政治の影響力強化の目的が明確である。

### (瀬長亀次郎の家賃発言)

左翼運動家で沖縄人民党の書記長であった瀬長亀次郎は、沖縄の米軍基地について、沖縄が家賃をもらわなければ…と発言したという。

軍用地代や補助金を超えた沖縄自体の開発や賃貸料に着眼している。軍用地代の値上げに汲汲とする地主や、一時の麻薬に似た補助金に痺れる企業では発想できないところである。(地代などという実物でなくて、沖縄という全体、即ちソフト的な考え方である)一流の政治家の思考に感心する。

### (地方自治体の抜本改革と沖縄の自主自立の精神の向上)





## 沖縄のソフト・パワー

(2月のごあいさつ)

平成23年2月4日(金)

年末から旧正前までこんなに寒い沖縄は初めてだ。1月16日(日)には伊是名島の上空で白いヒラヒラするものを見たという人の話が新聞に出ていた。また、1800年頃には6度も雪が降った記録が琉球の史書「球陽」にあるという。

最近、沖縄公庫の経済講演会で沖縄協会の清成忠男先生のご講演を聴いた。テーマは「沖縄の振興とソフト・パワー」。ソフトパワーを強化してハードパワーに働きかけることにより、二つのパワーを統合、補強し、地域の発展を図るという趣旨であった。

ソフトパワーという概念は、多様で弾力的なものと思われるが、軍事力、政治力や経済力のように目に見える力に対して目に見えないものである。

伝統的な平和の拠点、文化的豊かさ、歴史的に交流の拠点という地政学的位置、多様な価値観の交錯、工芸品、建物、食文化、空と海、花など自然の豊かさ、ソフトパワーは他者を引きつける魅力となる。この沖縄型のソフトパワーを強化して沖縄の可能性を思い乍ら聴いていて楽しく、将来の地域づくりの基本だと感じた。

ソフトパワーの働き、沖縄に存在する、また外から来るハードパワーとのアンバランスを強く感じた。米国や日本の軍事力、政治力、経済力を通じて、復帰後38年間15兆円とも言われる政策需要と金融の支援など物的で巨額な目に見える力、ハードパワーが創生され来沖した観がある。

ところがその物的投資の活用と効果は、消化不足というか、経済的な力、ハードパワーともなり得ず計画されたところとは大きな較差があった。それに働きかけるソフトパワーも貧弱すぎた。パワーと言うなら、先ず内なるものを消化し、そして外に開いて引き寄せるようなものでなければならない。

例によって質疑の時間に質問した。「何故、これまで内なるハードパワーが強化され、ソフトパワーが有効に働かなかったのでしょうか。今後、内及び外からのハードパワーにどのように働きかけるべきでしょうか。」といった趣旨のことを。

的はずれの質問に対しても、先生のご回答は、さすがに満足すべきものであった。

物的にハードとして存在するだけではダメだ。産業の集積、人材の育成、人脈の形成、魅力的で尊敬される政策、、、それは例えば米国のダラスを中心とする航空運輸による内なる集積と外からの流入を受入れ混合して充実し、東方(欧州)、西方(アジア)、南方(中南米)へ向けて展開するダイナミックな動き、それがいい例だ。

航空運輸の拠点を世界に向けて開き、外のを引きつける産業の集積と市場と人脈、その物流を消化できる魅力ある人材と文化、尊敬される政策の生きた見本ではないかと言われた。

沖縄の物流基地もそのような産業と人材と政策との集積をできる持続可能なソフトパワーの開発モデルを構想して、活性化し外から魅力ある地域と認識されなければならない。そしてジョセフ・S・ナイの問題提起(2004)「ソフトパワーとは他者から尊敬され引きつける魅力」を実現するために一貫した方向を堅持すべきであると考えた。

## 沖縄の可能性と現実の乖離を埋めるもの



(6月のごあいさつ その2)

平成23年6月13日(月)

「6月のごあいさつ」についてコメントをいただくことが多かった。また、5月は忙しさにまぎれてできなかったので、「6月その2」としてお送りします。

沖縄の可能性ということについて考えたり、意見のようなものを持ったのは、この4月に与世田先生の副知事室を見せていただいてからだ。

その時、先生から**沖縄の産業振興、税制面**からの意見はどうか、などと示唆を受けて考え始めた。それとその後、県の振興審議会の産業部会の委員にしていたこともあって**沖縄の産業振興**に興味を持ってきた。

連休中も本を読んだりしたがなかなかまとまらず、取り敢えず5月31日までに文書にして見たが、部分的というか、全体的にまとまったものになっていない。

沖縄の将来の可能性については、既に経済同友会や県の21世紀ビジョンなどにかかげてある。それらを自分なりに経済、産業の面から加除してみると、**観光産業、情報通信産業、自由貿易地域、国際物流基地、金融特区、エコアイランド、平和の島(国連施設の有力候補として)**であると考えた。これらの産業等を**将来の沖縄のリーディング産業**として構築すべきである。

しかし、これらの将来の可能性と沖縄の現状との間には大きな乖離を感じる。

**可能性と現実の乖離**を埋めるものは何か。この点をお二人の方と議論した。一人は県の海外事務所の方、もう一人は総合事務局の方である。それぞれの方と、立話的な短い時間であったが、私たち三人の結論は、「それは**戦略である**」であった。**戦略とは何か**、簡単に述べると(1)自主自立の精神と(2)他者への役立ちと貢献と(3)そして**基礎的なものの積立**である。自主自立の精神を持って、沖縄のため、本土のため、海外のために**沖縄が何かで役に立つことが必須**、ということである。話の後、それぞれと確信を持ってうなずき合った。

自立し、他者の役に立つためには何をするか。

沖縄は全国と比較してきわめて**有利な社会的、経済的条件**がある。

「人口増加率」、「年齢構成の若さ」、「歴史的経験の豊かさ」、  
「地理的位置の重要性」、「地理的位置の優位さ」、「気候条件の優位さ」、  
「エコアイランドとしての環境の優秀性」、「平和指向」(国連施設候補)

これらの条件は全国一といっても過言ではなく、**将来の経済及び産業的発展**の大きな基盤となり、沖縄社会を充実させる可能性がある。

これらの条件を自主的に、徹底的に活かして、経済と産業の概念を広げて**一国二制度的な発想**を持って沖縄の経済、産業の将来を構築すべきである。

## 新しい沖縄(経済と産業)の振興のイメージ

— 沖縄の真の自立を達成する —

### 地方分権 (規制緩和)

道州制のイメージで全国の中の沖縄州  
海外と特性で競争のできる全国各道州  
各道州の特性のある経済的な特区

### 沖縄振興一括交付金 (全国に先鞭をつける)

全国のパイロットモデル  
リーディング産業の育成、支援  
投資目的と投資効果の計算

### 投資、雇用減税 (地域産業開発投資)

リーディング産業の雇用、投資支援  
特定振興地区等の指定 観光、物流、  
情報通信、自由貿易、金融特区など

### 米軍基地分担金等 (経済阻害貢献の公平な計算)

補助金でなく分担金  
沖縄振興一括交付金への組入  
或いは地方の森林や清浄な空気など  
地方の負担をマーケットプライスで計算する

地震をはじめ国家的リスクへの対応を強化するために全国を道州に再編成し、ブロックごとに公平な制度を作り、ブロックごとの特性を生かし、それぞれの地域の発展を考えるべきである。そのブロックの一つとして沖縄州を考え、沖縄の特性として東アジアの産業の拠点、各道州ブロックのパイロットモデル等として位置付けるべきである。

国の権限、事務、税財源を整理し、これを道州に移譲することを検討し、それが将来の国家と地域の活性化のためになるならば、分散型社会を構想し、国家体制の再構築を図る必要がある。その中で、全国公平の精神をわきまえて、沖縄の可能性を追求すべきである。

# I. 新しい沖縄振興のイメージ

## (経済と産業の観点から)

平成 23 年 8 月 3 日

平成 23 年 6 月 30 日

平成 23 年 6 月 16 日

1. 総論「気運を掴み、時空を超えて、特色のある沖縄を作る」
2. 沖縄の可能性の実現のために発想をチェンジする
3. 真の自立のために沖縄のリーディング産業を作りあげる

## 1. 総論（「気運を掴み」、「時空を超えて」、「特色のある沖縄」）

### (1) 沖縄は何で生きるか。次の 10 年は何を目指して勉勵するか。

自発的に税や基地の特例を返上し、自らのためと、他者のために、沖縄の可能性を実現するための努力をすべきである。沖縄の持つ固有の特性のある条件を自主的に、徹底的に活かして、経済と産業の概念等を広げて一国二制度的な発想をもって、将来のために沖縄のリーディング産業を構築すべきである。その時のキーワードは、「気運を掴み」、「時空を超えて」、「本土とは異質の世界」を創りあげるといふことである。

沖縄のリーディング産業とは、

観光産業  
 情報通信産業  
 国際物流拠点  
 自由貿易地域  
 金融特区  
 沖縄科学技術大学院大学  
 エコアイランド沖縄（低炭素島社会の実現）  
 人材創出育成産業  
 沖縄を創る建設業  
 平和の島として（国連等国際施設の誘致）

沖縄固有の条件とは、きわめて有利な社会的、経済的な条件である。

「人口増加率」、「年齢構成の若さ」、「歴史的経験の豊かさ」（統一、処分、戦場、他国支配）

「地理的位置の重要性」（米軍の選択）、「地理的位置の優位さ」（物流、交流、東アジアの中心）

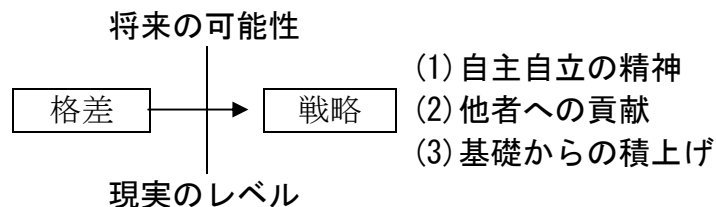
「気候条件の優位さ」、「長寿」、「エコアイランドとしての環境の優秀さ」

「平和指向」、「ユイマール、沖縄の心」、,,,,、併せて「特区」と「大学院大学」。

これらの固有の条件は全国一といっても過言ではなく、将来の経済及び産業の発展の大きな可能性となり、将来に向かって沖縄社会を充実させることができる。

## (2) 枠組みとしての戦略

しかし、これらの将来の可能性と沖縄の現状との間には大きな乖離を感じる。可能性と現実の乖離を埋めるものは何か。それは戦略である。戦略とは何か、それは一人よがりでない話。(1) 自主自立の精神と(2) 他者への役立ちとそして(3) 基礎的なものの積上げである。沖縄が自主自立の精神を持って、沖縄のために、本土のために、世界のために何かで役に立つことが必須ということである。



## (3) 米軍基地等分担金の公平な負担

この39年間に行われた沖縄振興策は、沖縄の社会資本の整備を着実に進展させたが、沖縄の歴史（琉球王国統一、島津侵攻、琉球処分、日米戦争の戦場、米国統治、本土復帰）の中で、基地の対価とも言える補助金を当然とした風潮、**沖縄の行わねばならない反省の39年間**でもある。この反省に立って、真の自主自立ができる今後の沖縄振興策を考えて行く必要がある。

米軍基地負担はその一つであるが、全国と比較して経済と産業の発達が遅れたことは明白である。そのため米軍基地の所在地域の負担を明確に計算し、米軍基地の所在地域に対して、全国は公平な分担金を負担すべきである。

地方は沖縄の基地のように或いは、見方を変えれば地方の森林や清浄な空気のように、中央の負担を当然のように担っていることが多い。また、地方で生まれた人材は中央へ進出し、中央での付加価値活動に従事するが中央はそのコスト負担に無関係のように装うことが多いがこれは不公平である。この不公平についてマーケットプライスで逆算して地方に還元すべきである。

## (4) 投資目的の明確化と投資効果の正確な測定

加えて、今後の投資においては、長い目で見て**投資目的を明確にし、集中的で効率的な投資**を行う必要がある。そして当然のことではあるが、自他の資金を投入に行われる投資が、より効果的な投資となるための**投資効果の測定**も必要である。

## (5) 絞り込みの必要

新しい沖縄の経済と産業について考え、記述すると不足するものがあると同時に、意味のない事業もまた多く含まれている。

重要なものに絞り込み、あるべき事項を選んで画く必要がある。



## 2. 沖縄の可能性の実現のために発想をチェンジする

1997年、中国は、英国から返還を受けた香港に対し一国二制度を認め、その結果、地理的、交易的な要所を得るとともに香港の現存する経済活動をはじめ大きな富を確保したとも言える。

その意味では沖縄の返還は、地理的要所を得るとともに経済活動拡大の拠点を得たとも言える。

その結果と効果は未だ芳しくないことは事実であるがこれを改め、地理的位置、歴史的経験、独特の文化を高度に活用し、沖縄の再発展(再返還)といった観点で経済振興を考える必要がある。

### (経済産業の基礎となるもの)

沖縄の可能性を実現するためには、第一に**自主自立の精神が必要**であり、次に**沖縄のリーディング産業を明確にして、その育成・強化に勉励すべき**である。

従来の補助金などの特例を得て産業を育成するといった幻想(沖縄の反省の39年)を根本的に断ち切り、将来の禍の元になるような**依存心**は捨てるべきである。

かつて、台湾の国民党が沖縄に1兆円もの投資を打ち出したが、ノービザ制度の導入や航空機の乗り入れ、投資減税などの要求に対応できず、国際的に高い法人税や投資減税の不整備などもあって投資は未実現に終わった。

沖縄の特区はこのような場合に受入れのチャンスにできるものであり、固定的なものではなく、弾力性のある柔軟でなくてはならない。

### (米軍基地の見返りの補助の返上)

沖縄の反省の39年、米軍基地の見返りに取り込むような補助ではなく、やはり**自主自立の一国二制度的発想**が必要だったのではないか。これからの10年をかけて、沖縄は今からそれを考える時期に来ていると思う。

節度ある基地の提供は日本国に属する沖縄の義務であり、長い目で見て沖縄の振興の上でも必要なものと考え、その対価的な補助金を得る程の規模は必要ではないことを明確にすべきである。

併せて米軍基地の負担を明確に計算し、全国的に公平の見地から当然の計算を行うべきと考える。

### (今回の大震災の反省)

今回の大震災と原発事故による大きな反省は中央集中管理型の大量生産、大量消費の面の問題が大きいように思う。

このような中央集権型の大規模経済の中で、従来目指していたような形の沖縄の自立経済は望めず中央依存とならざるを得なかった。しかし、議論されてきて久しい地方主権や今回の震災への対処を見る時、地方分散型の自立的な経済が必要であることを裏付けている感が強い。沖縄は、今こそチャンスを生かして地域分散のモデルになるべきである。

#### (4) 税の特例の返上と沖縄の振興

沖縄の税の特例は、自発的に3年以内に返上すべきである。

国際的な経済競争上行う各国との税競争には、各国並とし遅れをとってはならない。しかし、**沖縄の自主自立**を考えると、沖縄だけの税の特例をいくら延長しても、沖縄の振興や格差是正の問題は、解決しないと思われる。税の特例そのものが沖縄の恥であり、振興遅れの原因でもあり、その継続、拡充、新設には時間的、制度的な限界もある。今後3年間程度で**完全に廃止**することを沖縄から宣言すべきであると考えます。

そのため、今更とも思われるが、振興策の中における税の特例の位置を明確にし、実りのある**自主自立のための最後の振興策**、**一国二制度的な発想**を以って税の特例を廃止すべきであると考えます。

##### (1. 廃止3項目)

2. 揮発油税等の軽減 (No.20 等へ吸収、代替)
5. 航空燃料税の減免等の特例 (No.6 等へ吸収、代替) → 2. へ吸収、代替
16. 電気安定供給支援制度の税の特例 (No.18 等へ吸収、代替)

##### (2. 税の特例も含めた沖縄振興制度の改善強化、一国二制度的な発想)

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>6. 沖縄型環境共生観光推進制度の税の特例</li> <li>7. 沖縄型特定免税税制度における税の特例</li> <li>8.9. 情報通信産業の振興地域、特別地区における税の特例</li> <li>11. 産業振興地域制度の拡充における税の特例</li> <li>12. 自由貿易地域・特別自由貿易地域における税の特例</li> <li>13. 金融業務特別地区における税の特例</li> <li>18. 循環型社会の構築促進制度の新設における税の特例</li> <li>20. エコアイランド特別区における税の特例</li> </ol> |
|--|

⇒ 3年程度  
で廃止

「観光産業」、「情報通信産業」、「自由貿易地域」、「金融特区」、「循環型社会の構築」、「エコアイランド」、「平和の島」等の重点的な産業等の振興により格差の是正を図る。その内容を再検討し、制度が充分活用できるように改善拡充して、上記の産業の振興により格差を是正するために活用する。一国二制度的な発想が必要である。

##### (3. 企業、業界支援でなく全体的地域支援の中で実現すべきもの)

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 酒税の軽減</li> </ol> |
|--|

⇒ 3年程度  
で廃止

##### (4. その他沖縄振興制度として不相当と考えたもの13項目)

全国的な要望とすべきもの、類似策により要望を集約すべきもの、不要、過剰要望と考えられるものなど

税の特例は全国数拠点の特区とすべきであって、例えば一部の法人税減免など沖縄だけの特例は完全に廃すべきである。全国数拠点の特区における雇用、投資促進減税や国際競争上の法人税率等の外国諸国並み課税は必要であるが、沖縄だけの小さな税の減免を望んではならない。



## 将来の税制の設計

(5月のごあいさつ)

平成24年5月7日(月)

連休が終わると気分的にもはっきりと季節が変わったと感じます。

日本の首相は、増税することに政治生命をかけていると言われている。しかし、今回の国の増税は、社会のために価値を生んできた企業や個人に制約と負担感を加重し、一方において、社会保障費として不労者や高齢者に対し与えられることを当然のこととする風潮を生むことを忘れてはならない。加えて、若者を中心とする現役世代に不公平感を更に与えるのではないだろうか。

眠れない夜に、日本の人口推計を眺めた。128百万人の人口のうち、選挙権のない19歳以下の人口23百万人を除いた105百万人が日本の選挙権である。その105百万人の選挙権の33%が60歳以上で、現状の政治に対する決定権を持っている。これは政治(家)が目先のことのみを重視し、将来世代に不利な選択をする原因になっているのではなかろうか。会社の諸機関での決定のように、利害関係者を除いたところで正しい判断を行う必要がある。

首相の決意とは、長期的に国の将来を考えてのものだろうか。近視眼的になっていないだろうか。近い将来と当面の収支のバランスに懸念して、外国等からの強制的な要望とも言われているものに影響されているのではないだろうか。財政の破綻状態は積年の先送りが原因であることは明らかであり、今ここで、消費税に財源を求めてもその先に展望があるとは言えない。そのような発想でなく、長期的に国を安定させる抜本的制度改革が必要である。

日本における増税は避けられないわけではない。それは近接する東アジアを初め、税金の安い国が多数存在している。加えて、発展する市場を持っている国々が経済的に活況を呈している。先ず、歳出に歯止めをかけ、税の増収が図れる態勢を整えて、思考の仕切り直しが必要と思われる。

国の山積した課題を解決するためには、歳入等が必要なのは解る。しかし、その課題は一時の増税で解決できるものではない。制度そのものの将来を解決できなければ、税の加重は逆に国を衰退させることにつながる。増税は、国の将来の発展と衰退のどちらか、をもたらす重大な岐路となることを理解する必要がある。主として生産性のある支出(例:ものづくり)、生産性のない支出「(例:マージャン)、主として消費性(消える)の支出(例:社会保障)の区分を明確にした将来の国の安定に資する歳出の区分をしっかりと再考する必要がある。

このような昏迷を招いた日本の政治(家)に対して、適切な改革投資を行う必要があるのではないかと思った。



## 最後の切り札の使い方

(6月のごあいさつ)

平成 24 年 6 月 28 日 (木)

長い、長い梅雨が明けて、暑い夏が来ました。世界の経済、特に日本の経済というものはこんな具合に行くものではないのでしょうか。

26日、衆議院で消費税増税法案が賛成多数により可決された。国民の代表が国民の意を体した結果、即ち民意の結果ということになるが、どうも釈然としない。消費税が10%になるということは、国税ベースで10兆円（地方税を含めて13.5兆円）の増税ということになる。これはかつてない大規模な増税である。現在の国税収入約40兆円は、所得税、法人税、消費税、その他が各10兆円前後で構成しているが、そこに新消費税の増税分10兆円が加わることになる。

このような増税に民意が盛り上がっているとは言えない。マスコミの報道も、やたら政党間のかげ引きや争いが目立つだけで、増税した後の経済や企業に与える影響についての記事は充分とは言えない。増税案のみが突出し、社会保障改革等は先送りのレベルに停まり一体改革法案は名ばかりが先行した。何よりも現在の歳出超過△22兆円は、増税により10兆円解決したとしても、△12兆円は未解決である。これが2010年代の半ば(2015年)歳出超過を半減し、2020年には再増税も含めて、歳出超過を解消するという政府の抽象的で実のない提案なのである。

消費税の増税は、日本経済に残された最後の切り札であり、財政再建等の最大のチャンスとしなければならない。現在の日本経済はデフレと超円高に苦しみ、一層の深刻さを増す欧州債務危機など経済環境はますます深刻である。このような中で増税が実現しても、日本の99%を占める中小企業は、適正な価格への転嫁は困難と言わざるを得ない。タイミングも悪く、税収が減る可能性もある。順序として経済成長を高め、デフレからの脱却を図ると同時に歳出削減を行なってから増税というような図式が欲しい。最後の切り札の使い方としては最悪と言わざるを得ない。

消費税の増税は、日本の財政再建や社会保障の改革のためにはいずれ、というよりなるべく早い時期に行わなければならないことだと思う。しかし、それは準備と順序というものがなければならない。今回の増税案は、大義(社会保障改革、財政再建)は掲げたが実行せず、対策(歳出削減、景気対策)を忘れた増税と言うべきである。少なくとも現在の歳出超過△22兆円を増税による増収10兆円と、景気対策に加えて社会保障制度の抑制や歳出改革によって10兆円程度を上積みし、プライマリーバランスを確保するといった展望が必要なのではないだろうか。

## 会計と経営のブラッシュアップ 予定

期間 : H25. 10~12

H25.12.01  
H25.11.19  
H25.11.11  
H25.10.14  
改訂日 H25.09.28

実績	第 1 回	10/1	もしドラ⑩⑪⑫ (われわれにとっての成果は何か?)
	第 2 回	7	金融商品の会計とは何か(時価評価とデリバティブ)
	第 3 回	14	資産の会計(資産の評価、減損会計)
	第 4 回	21	負債とは何か(退職給付会計、リース会計)
	第 5 回	28	グループ法人税の税務と会計 (H22.10 の税制改正)
	第 6 回	11/4	相続税の理解と対応 (納税と事前準備)
	第 7 回	11	もしドラ⑬⑭⑮ (われわれの計画と未来)
	第 8 回	18	もしドラ④⑤⑥ (われわれの顧客は誰か?)
	第 9 回	25	日本の税制の課題 (あるべき税制を求めて)
	第 10 回	12/2	経営強化のための会計 (有用な会計の視点)
	第 11 回	9	消費税増税の影響と経過措置(その理解と適正な対応)
	第 12 回	16	事業再生と企業組織再編 (会社分割・事業譲渡編)
	第 13 回	23	もしドラ⑦⑧⑨ (顧客にとっての価値は何か?)

ToDo : (1) 実例の取り込み  
(2) 最新に改訂