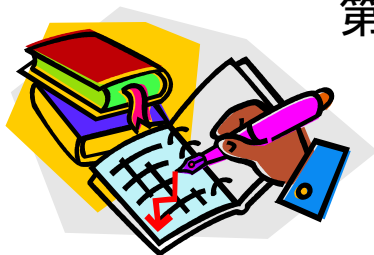


## 第9回 経営強化のための会計



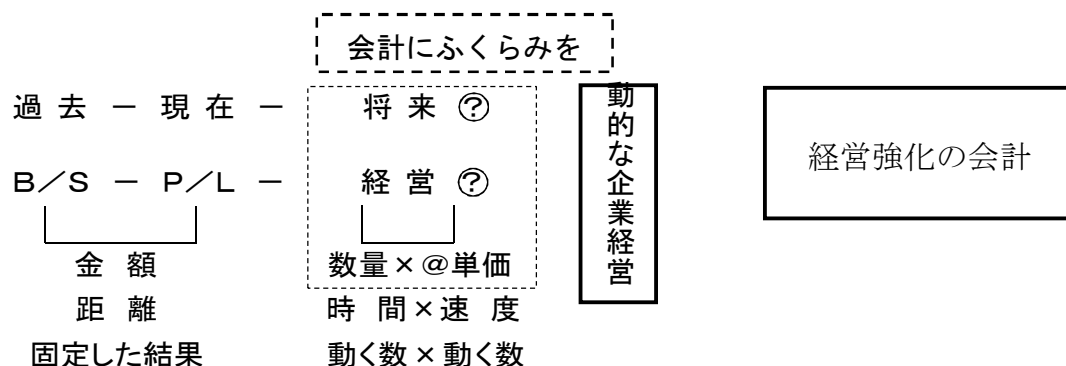
会計と経営のブラッシュアップ  
平成24年8月27日  
山内公認会計士事務所

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。(財務会計論Ⅱ 佐藤信彦外著 H23年4月中央経済社発行)  
(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)

### I 経営の目的と会計

**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、検討することが、**経営にふくらみ**を与えることになり、会計の新しい工夫ではないだろうか。

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、認識できれば会計の**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、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**経営**というものではなかろうか。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ことが期待できる。会計による**経営強化**の面を今一度見直す必要がある。

また、**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大それているようですが、自分にとって新しい**というような意味です。60秒で読めますので是非ともご一読下さい。

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独創性、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のかということを深く考えるべきである。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。それ以来、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いのではなからうか。

### (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) 純財産とそれを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、貸方がP/Lである。そしてそれらの借方・貸方だけではなくて、それを生かすマネジメントが必要である。

### (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) 借方・貸方の経営
資 産 — 負 債 — 資本金	純財産を形成した理由、即ち獲得した損益結果の説明	物的経営資源である人・物・金によって利益を獲得
純財産	累積利益	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、純財産形成説明としての累積利益、そして企業をマネジメントする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。

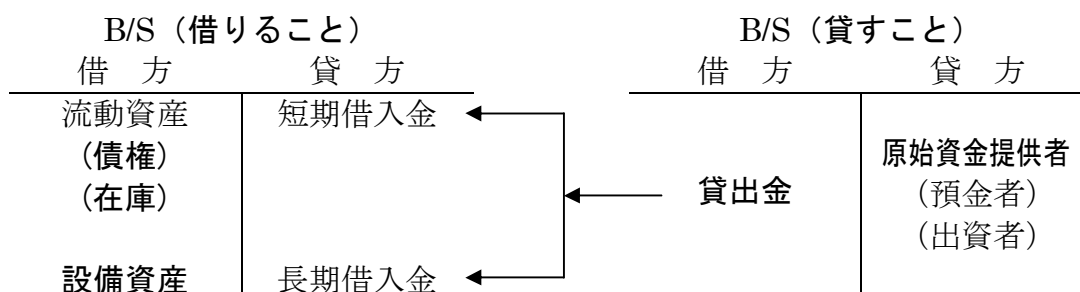
P/L の変化	C/F の変化
2 期間の利益の増減変化	2 期間の資金の増減変化
(④利益の変化率の説明)	(⑤資金の変化率の説明)

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、**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）の変化の状況の説明、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。



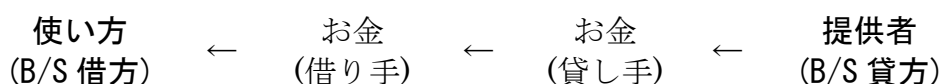
貸し手は、B/Sの借方で資金提供者から託された（調達した）**資金の貸付**を行う。借り手は、その**資金を負債**としてB/Sの貸方で受ける。しかし、借入れた資金は、単なる負債（長、短期借入金）に止まることなく、動産（棚卸資産や売上債権等）や設備の取得に投ぜられる。即ち、借り手は、**実質的に動産や設備を借りた**のである。借り手は生産、営業活動を行うために、投資した資産を借りているという認識が必要である。何故ならその活用によって**借入金の返済**を行えるからである。また、貸し手は自らも資金を借り手の動産や設備に貸したという認識が必要である。何故なら動産や設備が十分に稼働しなければ、**貸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



## 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。

$$\text{売上高(変動)} \left\{ \begin{array}{l} \text{数量} \quad (\text{売上又は仕入数量の変化}) \\ \times \\ \text{単価} \quad (\text{売上単価の変化}) \end{array} \right.$$

- (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。

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

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。

$$\text{売上総利益(変動)} \left\{ \begin{array}{l} \text{当期売上高の変動} \quad \quad \quad \text{当期売上高の変動} \\ \times \quad \quad \quad + \quad \quad \quad \times \\ \text{基準売上総利益率} \quad \quad \quad \text{基準売上総利益率の変動} \end{array} \right.$$

- (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……売上に対する前年（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。

### 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。

### (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。

**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。



## 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

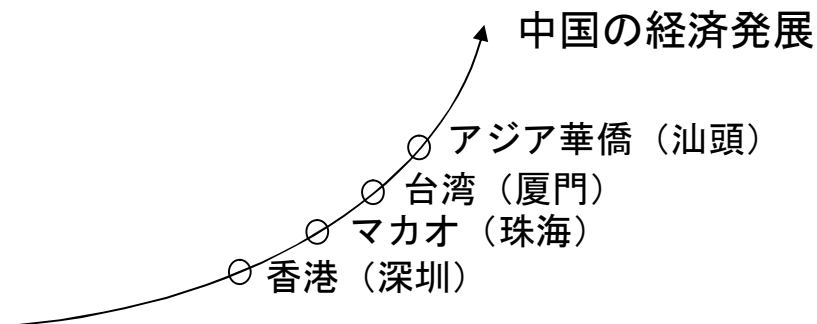
中国経済改革の総設計師と言われた鄧小平の改革は微分思考であったように思える。その分析的思考には驚嘆せざるを得ない。

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**廈門経済特別区**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のもであった。

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、**廈門**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関し、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。

## 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。そのときにも、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、政府短期証券を合わせたもの)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。

## 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

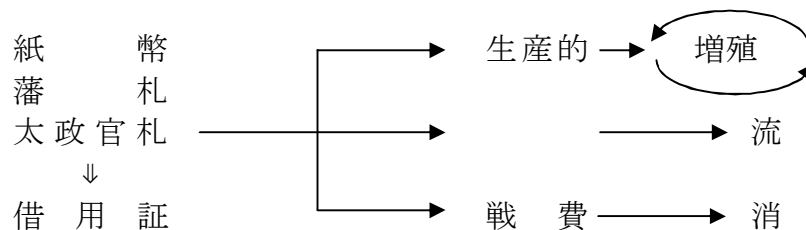
### 1. ゼロからの産業の改革と企業活性化

#### 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 億円の収益)
- (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 渋谷栄一 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、現実には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応</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
	(2) 組織改革 <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>	
	(3) 方針 <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>
	(4) 支出改革 <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>
	(5) 収入改革 <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 歴史の智慧・経済のヒント、  
扶桑社刊 山本敦司編 江戸の財政再建 20 人の智慧から)



### 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	} 資産の増加の努力
負 債	△500	

当期損益      100      当期利益の強化の努力

繰越損益      400

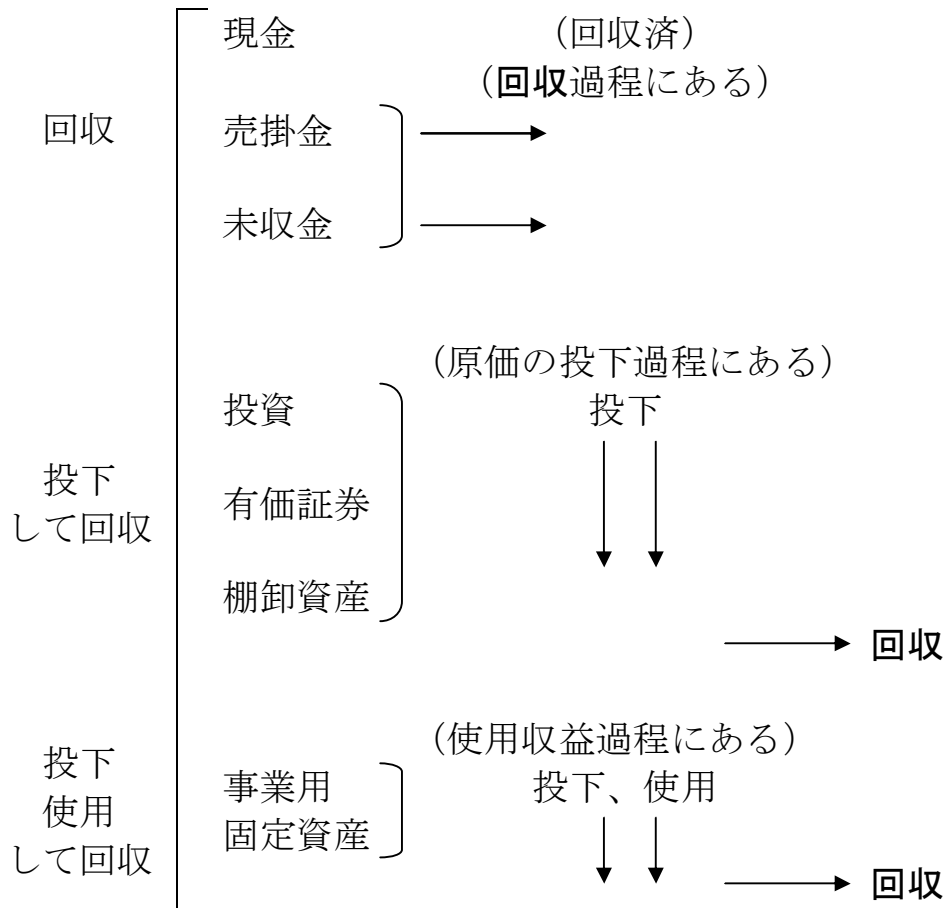
### P/L（新）の列

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)



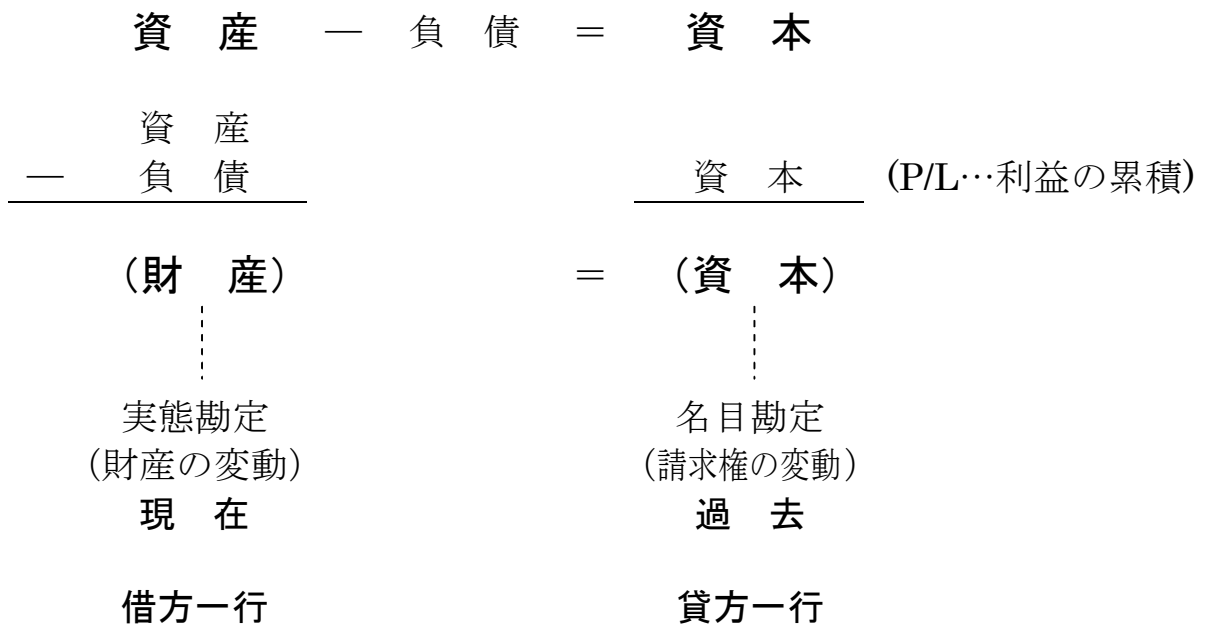
## 6. 複式簿記と負数の忌避 (三、22)

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

$$\begin{array}{ccc} \text{未 来} & = & \text{現 在} = \text{過 去} \\ (1 \text{ 年後}) & & (1 \text{ 年前}) \end{array}$$

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。

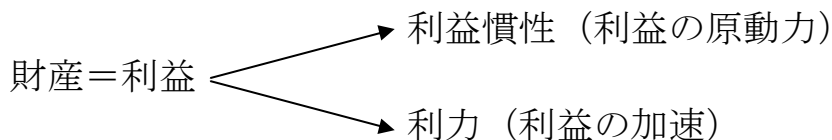
- ② ストックが連続的にその値を変える場合、フローはストックを微分して得られる導関数として、その変動率を表すものとしてつかむことができる。
- ③ 「差異」という概念が利益勘定の変動を取扱っている。
- ① 価格差異
  - ② 数量差異
  - ③ 操業度差異
- ④ 差異を集めて一般化して、簿記の一部としてシステム化することが出来れば、数学でいう微分の微分が可能となり、高次元（三次元）を導き出す重要な手掛かりとなる筈である。

### (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



資産=利益=利力

資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)

“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**が起こり、**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”

# 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。

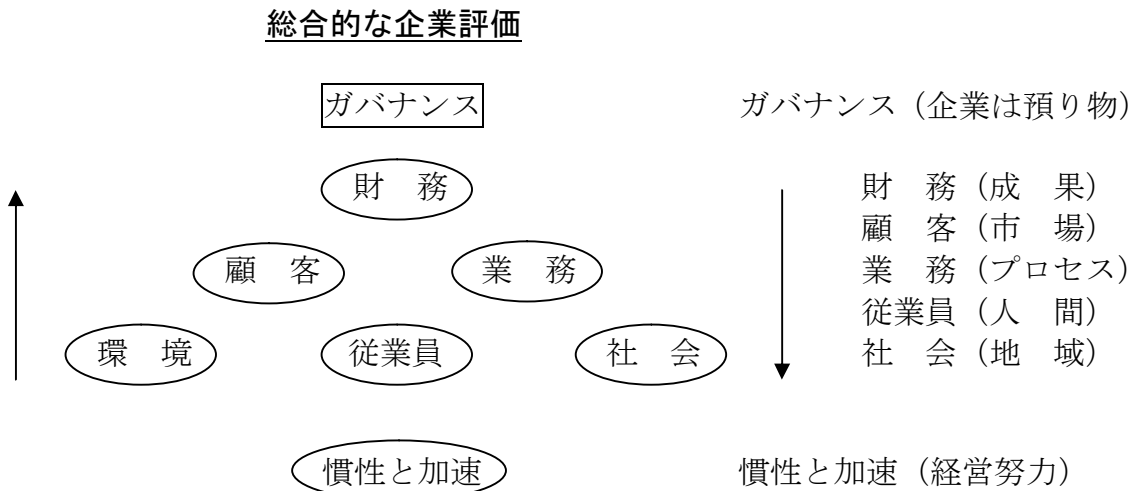
一つには、BSC (バランススコアカード) の視点を加えることである。  
財務に不足している顧客や市場、業務プロセスの安全性、効率性や人的資源の活用度など、財務を支える**経営基盤**を明確に認識する必要がある。即ち**顧客 (市場)、業務 (プロセス)、従業員 (人間)**の視点の追加である。

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

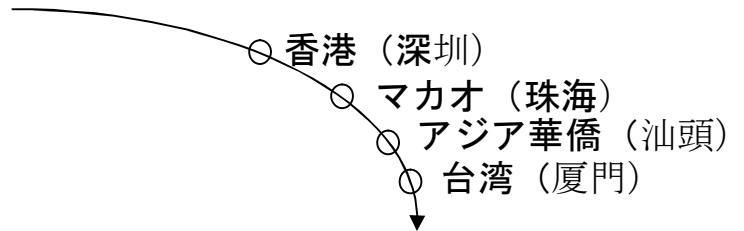
### (1) 中国改革の設計士

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。