第４回　経営に生かす会計

（公認会計士の日記念講演会 H24.7.10）

会計と経営のブラッシュアップ
平成 24 年 10 月 22 日
山内公認会計士事務所

日頃の仕事の中で
感じたこと
考えたこと
教わったこと

1. 会計にふくらみを
2. 経済の重点の変化
3. 企業と経営計画
4. 経営の目標（短期）
5. 経営の目標（中期）
6. 経営の目標（長期）
7. マネジメント思想
8. 企業価値の評価
9. ガバナンスとは
10. 会計と景気循環
11. 沖縄産業の可能性

簿記会計再考の２２日間

（１）中国で考えたこと（バブル前夜）
（２）複式簿記の可能性（企業経営）
（３）中国と日本の学生（次代の国家）

山内公認会計士事務所
yamauchi@cosmos.ne.jp

講演内容

『経営に生かす会計』

講師：公認会計士　山内　眞樹

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

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

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

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

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

第2番目は「経済の重点の変化と会計」です。

産業革命の後、ものづくり経済が主流になって来ましたが、1985年のプラザ合意において、１ドル260円の世界が200円に調整されて、その後160円、どんどん下がって行きます。その中

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

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

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

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

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

結局景気は悪いけれど、利益は前年の通常速度の倍になった。価格競争のもう一面は、キャンペーンですが、これは一時的な効果で顧客の開拓と継続につなげるのはなかなか難しい。即

ち、これをやる美容院や飲料メーカーでも継続に工夫が必要だと感じています。会計的には収益と損益の見える化が必要です。ローコストオペレーションの可否は不況の中で考える必要があります。即ち、**無駄の排除、排除してみたらその排除後が正常であったりして。**

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

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

長期的な課題としては、**経営理念**もあります。東京で日韓中の事業再生シンポジウムがあり、各国の弁護士、会計士、企業家が約300人集まりました。日韓中の事業再生のそのレセプションで、同席した海外の人が言いました。日本の市場というのは魅力がない。しかし、日本の企業はとても魅力がある。**企業継続や組織の維持のノウハウ、凝縮した良い種子**というものがあ

る。だから、その日本の企業を買い取って、皮は全部はいで、そこの良い種、企業存続と維持のノウハウのところだけを選び出し、中国とか韓国とか東南アジアへ持っていって、その種子というものをしっかりさせて、その種子の周りに中国人、韓国人、日本人も含めてＭＢＡなど優秀な人で固めた企業を作る。そうすれば**優秀な企業が作れる。**

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

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

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

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

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

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

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

中国北京の 22 日間(会計の再考)

(12 月のごあいさつ)

平成 23 年 12 月 1 日（木）

パソコンと簿記の入門書のみを持って過ごした平成 23 年 11 月の 22 日間は、一日中**簿記会計三昧**で、40 年余の会計士生活と会計学を再考するいい機会であった。

「今後の会計についていろいろ考えたこと」

北京外国語大学での簿記会計の夜間講座 18 回を終えて、上達したのは、車をよけること、宿舎での洗濯の要領と人混みに慣れたことである。折角の機会を逃すまいと、毎日必ず 4 時間程度外出して北京のあちこちを見て回ったおかげである。

情報誌などの影響なのかもしれないが、やはり 20 余年前の日本のバブルの街の風景や歴史で学んだ戦前、欧米や世界に肩をいからせた日本を思い出した。街に落着きがなく、何かが起きる前夜といった感じもした。

北京での友達と GDP の話をした。GDP が統計数値や車の数だとするとそれは誤りだ。質の統計も算出できなければ、国富の比較は簡単にはできない。GDP は**定量的な統計**が主であり、**定性的な**質までと言うと更なる工夫が必要だと思う。GDP の量的な面を超えた品質ともいうべきものである。それはまた、街にゴミを平気で捨てる、行列や信号を無視する行動、やたらクラクションを鳴らす、電車の中や街頭での物乞いや物売り、多くの貧困な人……などという礼儀、礼節、公平などの欠落を補うことも必要である。質的な GDP をも超えた人や集団、社会の品格というものである。しかし、**学生の勉学の熱気**と**街の活気はものすごい**。だんだんと落ち着いて、数年もすれば経済が文化や生活も変えて行くのだとも思う。

統計などを調べたのではなく、街を歩いての一方的な観察だから余りアテにはならないが、北京のタクシーが 10 万台以上あるとして、街でその乗車率を予想すると 50%台であろう。ところが、運転手の横柄さはオリンピックなど過去の供給不足の名残だと思う。不動産物件やマンションの販売広告ビラをいたる所で配られたが、それらは何千万円もの価格で、年収数百万円の比較的高所得の中産階級にも手がとどくのもおかしい。しかし、**値上がりしている間**はサブプライムローンでも回転する。不動産会社の店舗も心なしか暇そうだ。ホテルも多すぎるのかそんなににぎわっているとは思えない。

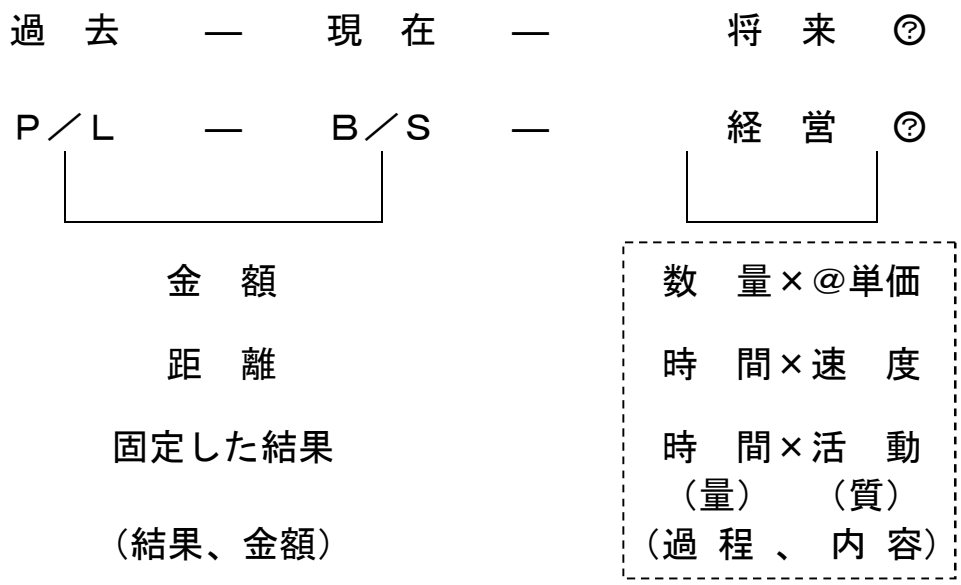
やはり、**中国経済はまがり角**に来ている。目近にせまっているインフレや経済調整など大きな矛盾が内在しているという観測は正しいのではないか。

欧米にも言えることだが、日本のバブルを反省しても間に合うというものではないがバブルを醸成した原因を明らかにして、その行きすぎを**事前に是正**しなければ意味がない。**既に宿ったもの**は宿る前にしか解決の方法はない。バブルがはじける時点でその時の状況や原因を議論しても意味はない。2008 年オリンピック、2010 年万国博、2012 年バブル崩壊などとは考えたくないが**大きな調整**は真近にある。

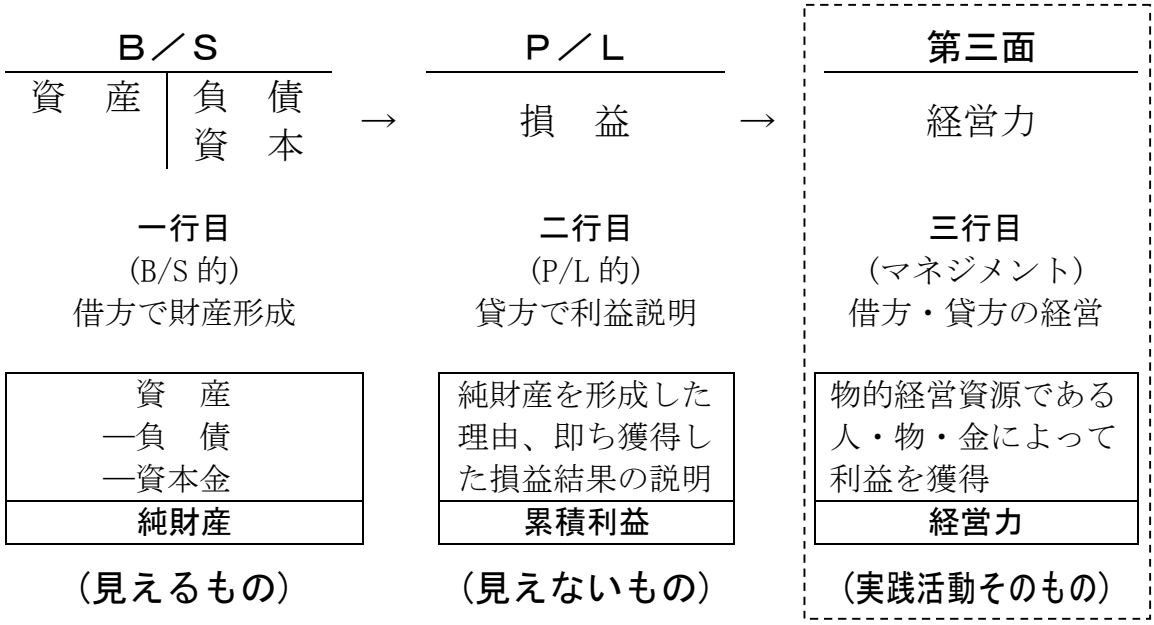
世界経済は中国なしには考えられない。中国の健全で堅実な発展に期待したい。

１．会計にふくらみを

会計は正確な**金額を**扱うことを第一の使命とする余り、金額の**数量**と**単価**という面をおろそかにしているように思える。**数字と数字**を扱う会計としては**結果（金額）**を構成する**量（数量）**と**質（単価）**にもっと積極的に取組むべきである。



それは、簿記の借方と貸方、会計の B/S と P/L とは考え方の角度を変えた、或いはそれらを超えた第三の面、第三次元的な分野である。



“60 秒でサッと読めます”

複式会計の効用の拡張

（ 仕事に役立つ新しい会計 12 ）

平成 24 年 3 月 28 日（水）

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 2 期間の財産差額 財産状態の**説明**	利益の形成内容の**説明**	資金の増減内容の**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㎞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**変化の過程**の説明、言って見れば変化率の計算、自動車が一期間に何㎞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。

複式簿記から三式簿記へ

（1 月のごあいさつ）

平成 23 年 12 月 29 日（木）

新年おめでとうございます。
冬至から 10 日間は特別寒いという記事を中国の雑誌で読んだような気がします。沖縄の最も寒い時期は、旧暦のムーチービーサー（鬼餅寒）と言って今年は冬至から 10 日目の正月元旦に当ります。

最近、琉球大学名誉教授の豊岡隆先生から二冊の本をいただいた。読み始めて読み終るまでその斬新な考え方に驚かされると同時に、今一度じっくりと読んでいるところである。その書物はアメリカ会計学会の会長もされた井尻雄士先生著の**「三式簿記の研究」**と**「利速会計入門」**である。
読み進むにつれて、今まで学び実行してきた複式簿記は絶対完全な計算体系と思って来たが、それほど完全なものではなく、まだまだ改善と発展の余地があるのではないか。ある意味では 500 年もの間、発展が無かったとも言えるのではないか、というショックを受けた。

複式簿記は目に見える**借方**と目に見えない**貸方**という二つの次元をもっている。借方には**現在の財産**（資産 - 負債）を置き、貸方ではその財産を形成してきた**過去の損益**の説明（資本形成過程）を行う計算体系の中で様々な経営価値を生む。
要するに、複式簿記は現在とそれをもたらした過去を扱う**二次元の世界**である。**現在**を中心において考え、**過去**の積分のような**現在**があれば、**現在**の微分のような**未来**がある筈である。その未来が三次元の世界であり、それを複式簿記に加える、そこまで発展して三式簿記になるというのである。複式簿記でいう現在とは**貸借対照表**であり、過去とは**損益計算書**である。過去の損益が形成する現在の財産に至るまでの財務的な分析や過去の経営事象の総括を通じて経営や社会に便益を与える**実務的な価値体系**を考えると、単なる予算や計画というような未来ではない筈である。

それでは複式簿記に加える**三次元の世界**とはどのようなものなのか。三式簿記が第三の世界を加えたものとすれば、その世界におけるシステムとはどのようなものであろうか。三次元への複式簿記の拡張には、時間的次元である**未来への拡張**と微分的次元である**加速度への拡張**がある。単なる利益慣性といったものではなく、利益加速度（利力）の測定が未来の利益決定の本質であり、それが企業評価として、経営や財務など企業行動の理論を統合し発展させることに生かされる。利力のくり返しを高めたり、低めたり、消去したりという**まさつ率**についても考える必要がある。**利力計算書等**の計算体系を確実に構築し、広める必要がある。

三式簿記とは、簿記会計という**ソフトパワー**の強化、拡張だと言える。
ソフトパワーとは米国国防次官補のジョセフ・S・ナイが問題提起した多様で弾力的な見えない力で、**ハードパワー**である軍事力、政治力、経済力に働きかけて国際社会を真に強化発展させる力があるとする。**簿記会計の三式簿記への発展**が、企業というハードパワーに働きかけて**真の経営力の発揮**へとより高めることが期待される。

“60 秒でサッと読めます”

会計と経営の結合

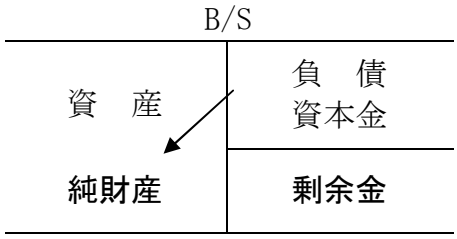
（ 仕事に役立つ新しい会計 7 ）

平成 24 年 2 月 22 日（水）

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。



(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	**(見えないもの)** 利益獲得の過程	**(実践活動そのもの)** 経営成果をあげる力
財産の形成は、	利益の蓄積であり、	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るべきである。

２．経済の重点の変化

経済の重点が変化して来ている。産業革命以来の実物経済（もの作り経済）に基礎を置いて来た会計も変化せざるを得ない。1985 年のプラザ合意によって、実物経済で成長した日本経済がバブルの崩壊とともに、マネー経済の中に組みこまれることになった。それまで実物 9：マネー1 と言われていた世界の経済は、マネー9：実物 1 のマネー経済へと突入し、1995 年のアジア経済危機、2007 年のサブプライムローンと暴走を続ける。今後、マネー経済の恐ろしさをどのように制御し、経済の発展を図るかは大きな課題である。

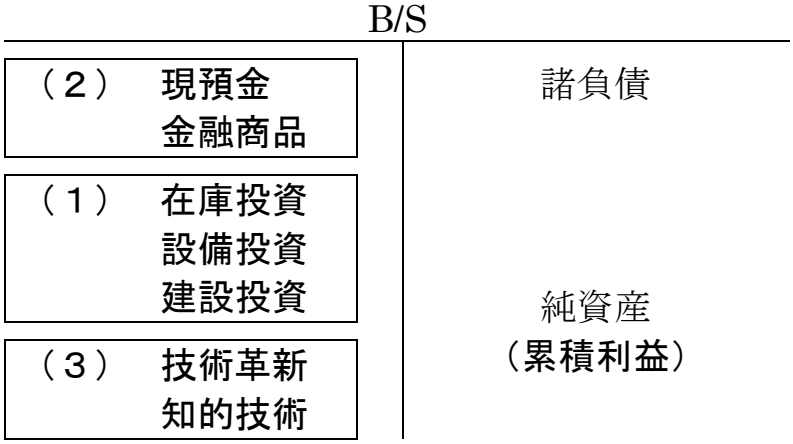
経済環境により会計は変化するが、世界の経済変化との間には時間と速度と実態に大きな較差があるようだ。

（１）実物経済（もの作り経済）
　　－ 借方経営資産の役割 － 産業革命

（２）マネー経済（金融財の経済）
　　－ 貸方経営資金の流動化、弾力化 － プラザ合意

（３）知的情報経済（ベンチャービジネスの経済）
　　－ 知識に対する資金の提供 － 知識の集約化

重視資産の変化



商品情報のソーシャルメディア化

（10 月のごあいさつ）

平成 23 年 10 月 1 日（土）

秋の日はつるべおとし、、、、本当に季節や物事の変化を心に感じるすごい表現だと思います。

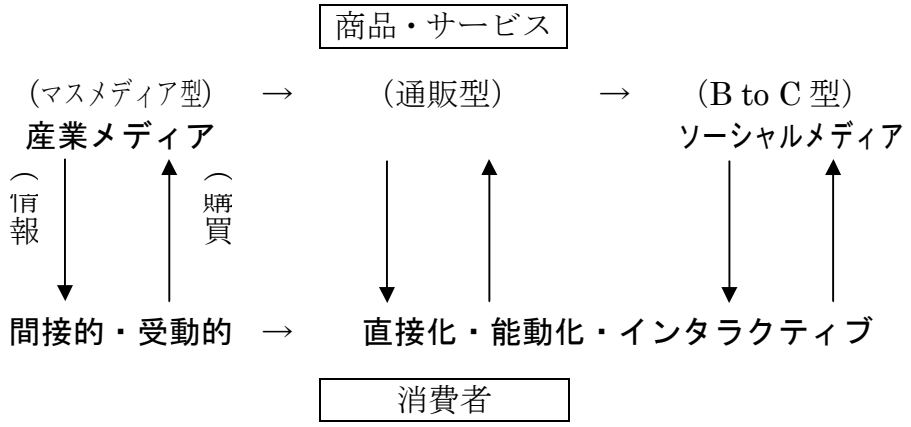
IT コーディネーター協会の 2011 年カンファレンス－**経営と共鳴する ITC**－に参加した。各会場のテーマは、中小企業向けクラウドサービス、流通とモバイルコンピューティングの融合、マルチコンセプトの多方面展開、等々…IT 経営技術と時代の変化を感じさせるものであった。

その中で最も興味深かったものは、野村総合研究所 メディア産業コンサルティング部部長の桑津浩太郎氏の**「ソーシャルメディアのビジネスへの活用と情報産業の変革」**であった。

電通調査によれば、**マスコミ四媒体の広告費**は、継続して低下傾向にあり、特に 13 年前の 70%程度にまで低落している。これに比較して**インターネット広告費**は、2 年前に新聞を逆転し、全広告に占めるシェアは 13.3%と増加を続けている。

近年においてマスコミ四媒体の広告費が減少している原因は、消費における**購買情報の伝達の効率性**（間接的、受動的）の低下にあるのではないか。即ち**マスメディアからソーシャルメディアへの変化**（直接的、能動的）であり、**可逆性のない流れ**である。このような傾向（大きな流れ）の中でマスコミ四媒体がその地位を失っていることを認識すべきである。

(1) 従来の産業メディア型流通においては、テレビ、新聞、雑誌等のマスメディアによって、間接的に購買情報を提供していた。
(2) それが通販型流通となって、EC サイト、TV ショッピング、通販誌等の情報媒体が、直接的に消費者に購買情報を提供するようになった。
(3) ソーシャルメディア型流通においては、パソコンやモバイルによる B to C によって、インタラクティブに消費者に購買情報を提供できるようになった。即ち、**商品情報のソーシャルメディア化**である。



３．企業と経営計画

（１）計画とは経営の拠り所

（２）経営資源の選択と集中

（３）ドリルダウン

経営計画

鳥の目で把握し、虫の目で利益を

（１）ＣＴ（コミュニケーション）

（２）ＩＴ（インフォメーション）

（３）ＡＴ（アカウンティング）

経営計画と課題の克服

（利益をあげる２つの方法　①独占力　②経営努力）

（１）利益を追求する（短期～1 年～）
－現状の経営基盤－

（２）問題点に照準を当てる（中期～４年～）
－経営基盤の改革、改善－

（３）理念・構想を追求する（長期～７年～）
－発想と展望－

“60 秒でサッと読めます”

経営計画と企業の発展

（ 会計の新しい工夫 15 ）

平成 24 年 4 月 18 日（水）

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。

“60秒でサッと読めます” **鳥の目で把握し、虫の目で利益を**

（ 仕事に役立つ新しい会計 10 ）

平成24年3月14日（水）

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、地についた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。鉱脈をさぐり当て、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。**利益の鉱脈を掘り当て**、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そうではない。**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。

“90 秒でサッと読めます”

事業目標の実現とチェック

（ 会計の新しい工夫 31 ）

平成 24 年 8 月 8 日（水）

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

先ず、①**マーケティング面**の充実を図り、**顧客を創造**するためには、
(1) 顧客は誰か。**顧客のニーズに応える商品やサービス**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。
(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) 市場の細分化して、**自社の強味、優位性**を生かしているか。

更に、企業がより優れた、**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、
(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) 市場の変化をつかんでいるか。**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。

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

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

即ち、結果（金額）ではなくて、過程と内容（質と量）を重視すべきである。

４．短期の目標（現状の経営基盤上で）

（１）準備、前年同月比で

（　）差という最も基本的な別のもの

（２）価格政策の二つの面(維持と破壊)

（３）加速をつける

（４）キャンペーン、広告、継続効果

（５）加工工程での効率化、ロス率

（６）拡販、微分、継続

（　）ロスと管理の可否

（７）利益と赤字の見える化

（　）赤字の原因の追求

（８）需要曲線と供給曲線

（９）リスク、投資採算の検討

(10) ローコスト・オペレーション

(11) 安全、効果、つなぐ

(12) 売上の見極め－適正規模－選択

(13) 場所別、焦点別管理

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。

“60秒でサッと読めます”

加速度について（量の場合）

（ 企業経営に役立つ新しい会計 2 ）

平成24年1月19日（木）

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。

（単位：百万円）

	当年速度①	通常速度(前年)② (基準年度)	**加速度①－②**
（単価）平均	(@9.5)	(@10.0)	(@7.5)
（数量）	(50t)	(40t)	(10t)
売上高	475	400	75
変動費	125	100	△25
	(26.3%)	(25.0%)	(△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

（当期速度80）

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

経常利益 80　（通常速度40）

（1）加速度とは？

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？

基準年度の速度、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。

“60秒でサッと読めます”

マイナスの加速度(減速)について

（ 仕事に役立つ新しい会計 3 ）

平成24年1月25日（水）

それでは、通常年度（基準年度）から落込むマイナスの加速度はどのように理解すればよいのか。それは、慣性が減速する状況であり、①単価と数量、②変動費と固定費、③限界利益の状況を総合的に勘案して、経常利益に及ぼす影響について原因の把握と改善のための検討が必要である。次の例では単価を0.5アップして⊕20百万円の増を得たが、数量が△10tダウンして△95百万円の減を招き、その結果△75百万円の売上減となり、変動費は25百万円減少したが限界利益は△50百万円の減少となった。

（単位：百万円）

	当年速度①	通常速度(前年)② (基準年度)	加速度①－②	
(単価万円)平均	(@10.0)	(@9.5)	(@0.5×40)	⊕20
(数量)	(40t)	(50t)	(△10×@9.5)	△95
売上高	400	475		△75
変動費	100	125		25
(〃 率)	(25.0%)	(26.3%)		
限界利益	300	350		△50
固定費	260	270		10
経常利益	40	80		△40

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

前年経常利益80 （通常速度）
当年経常利益40 （当期速度）

(1)マイナスの加速度とは？

通常速度を下回る速度……売上の対前年（基準年度）減少高
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？

基準年度の速度、経営者は前年の経営環境が継続すると考えていた。
その上に立って単価をアップ(5.3%)しても、数量のダウンは同率程度以下と見て（(0.5×50t)－(0.5／9.5×50t×9.5)≧0)、値上を実行した。

(3)減速とは？

通常速度、基準年度(前年)以下の速度となる、減速する。
また、経営においては売上減の外にも限界利益の低下も影響する。

(4)減速による影響

利益の減少……△75百万円の売上減に対して、売上総利益減△50百万円、経常利益減△40百万円となった。

“60秒でサッと読めます” **加速計算書**（慣性を超える挑戦）

（ 仕事に役立つ新しい会計 4 ）

平成24年2月1日（水）

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)とは通常の状況(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	300	△260	40
	(100%)	(25%)	(75%)	(65%)	(10%)
当年度損益計算書	475	△125	350	△270	80
	(100%)	(26.3%)	(73.7%)	(56.8%)	(16.8%)
加速計算書	75	△25	50	△10	40
(加速内訳)					
売価値下げ	(△@2.5×10)	—			
	△25		△20		△20
数量増加及	(10t×@10)	(10t×@10×25%)			
び変動費増	100	△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)	**追加 @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	**平均** @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。

５．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

（２）歩留り（率）の改善

（３）生産・流通システム

（４）管理、事務局機能の強化

（５）投資回収の検討

（６）顧客の支持（商品開発）

（７）大量生産 → 多品種化

（８）鳥の目、虫の目の再点検

（９）過剰投資の修正（事業再生）

(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%×50%＝68%◎　　※8 月 124%×60%＝75%◎

（１）キャンペーン

（２）大きすぎるキャパ、稼働率

（３）同質の競争か

（４）来沖者の評価

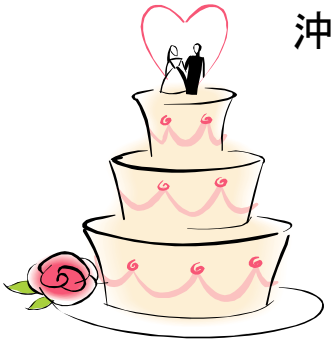
（５）施設の老朽化と耐用年数

（６）季節変動への対応（非競争）

（７）低収益、低賃金、長時間労働

（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 だそうだ。経営のポイントは何か。



沖縄のリゾートウエディング

おきなわＦＢ短信（18）
（１分間で読めます。）

平成 21 年 3 月 11 日（水）

琉大の授業の中で、沖縄観光のシカケとしての選択と集中とは何かという課題を出した。課題に対する回答はなかなかおもしろい発想が多かった。

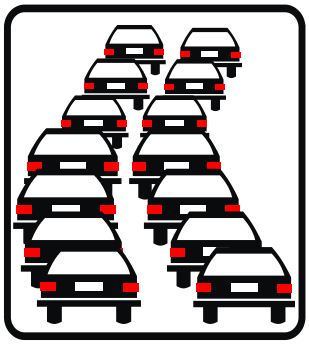
喜納健さんは、それは**リゾートウエディング**だと答えた。
新しい人生の出発点において、沖縄から体験してもらう。その時、沖縄の自然や文化や人情に触れて、それを二人の人生の記念とし、貴重な記憶としてもらう。
その効果は、確乎としてほほえましい沖縄ファンの生産である。

全国のリゾートウエディングの中で、沖縄は首位で、もうすぐ 1 万組になろうとしている。彼は学生らしく言う、1 万組のウエディングということはカップル 2 人で 2 万人、両方の家族がそれぞれ 5 名参加すれば 12 万人、これを 10 万組のカップルとすると、120 万人の観光客の来訪となる。

このことをカヌチャの白石さんに話した。その通りだという。ハワイやグアムは二人きりの**ロマンティックウエディング**だが、沖縄だと 12 人でなくて、二人の親族の方々も、行って見ようと 20 人くらいの**家族的ウエディング**で来てもらっているという。そして、それは一回きりのイベントではなくて、修学旅行―ウエディング―家族旅行―修学旅行―**ウエディングの循環**だという。実は白石さんは、**沖縄観光の**リゾートウエディング論のハシリだったのだ。
長期滞在という点から見ても、これは大きなインパクトとなる。ウエディングに沖縄へ来た人たちが 3 日で済ますはずがないだろう。新しい人生の出発点としてゆっくり滞在し、沖縄で良い思い出を作ってもらう。より長期の滞在が期待できることは確実である。

現在、行政や業界は観光消費額の低迷を嘆いているが、ウエディングに来た人たちの消費は通常の観光客の比ではないであろう。
記念すべき人生の出発点にあたって、記念すべき貴重で多額の消費も期待できる。

沖縄全体を成功したテーマパークのようにする。沖縄を永続する世界の観光地にすることは、企業も住民もともに**将来の価値**として高めることに心がけることは面白い。



渋滞の解消と沖縄観光

おきなわＦＢ短信（８）
（１分間で読めます。）

平成 21 年 2 月 24 日（火）

去年の 10 月から約 4 ヶ月、琉球大学で「観光業界の経営分析」という講座を毎週月曜日の 8 時 30 分から 14 回受持った。
そして、学生との課題のやり取りの中でいろいろと勉強になった。

落合さんは、愛知県出身で沖縄に来て最初に思ったことは渋滞が多いということだと言っている。彼の言うように、この渋滞の解消ができたら沖縄観光の課題の多くが解消、沖縄観光事業の発展ができるのではないかと思う。観光消費、リピーター、観光満足度、観光投資効率…。

確かに、1,000 万人観光という提言が行政からなされているが、空港ターミナル、道路、観光スポット、レストラン…などの混雑の解消に対して、計画的で、充分な努力がなされているとは言い難い。沖縄観光という観点から、特に道路の渋滞を解決して投資効率の良い 1,000 万人観光客をお迎えする努力をすることが沖縄経済発展のための重要なキーポイントであると思われる。

先日乗ったタクシーの運転手さんが沖縄の道路の渋滞の原因は（1）道路行政のまずさと（2）沖縄の自家用車の稼働率の高さであると言う。（2）について彼に言わせると、内地に住む息子さんは車を持っているが、1 ヶ月に 2～3 回しか乗らないという。生活は自転車と電車がほとんどすべてで、もったいない話だがこれだと道路の混み方も大したことはなかろうという。それに比べて沖縄の自家用車はタクシー並みの走行率だから、道路が車で渋滞するのは当然だという。それを充分に理解していないのが道路行政だと言う。その例を色々あげていたが、それは差し置いて…。

明日、パレット久茂地で開催される「交通円滑化シンポジウム」―那覇都市圏の渋滞問題を考える―に出掛けて行って問題を考えてみたい。

６．長期の目標(事業の継続)

（１）イノベーション

（２）経営理念

（３）経営能力の評価基準

（４）沖縄長寿企業の調査

（５）事業の将来の見極め(施設の建替)

（６）発想と方向の展望

（７）人材の育成

（８）日本経済の不調の原因

「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に恵まれて、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」という渋沢栄一の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りだ。「ない」をもっと深く考える必要がある。地元に「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ろうか。

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、韓国の実例において**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。

シンポジウムの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も、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

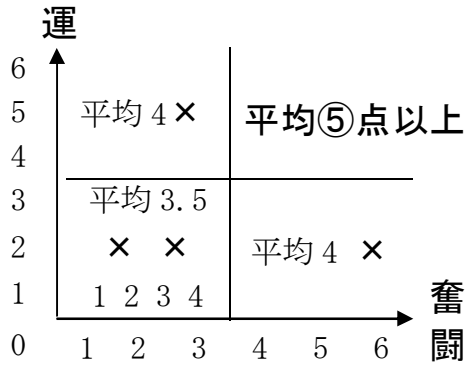
おきなわＦＢ短信（１）

（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。



5 又は 6 時には 4 も可
但し、平均して 5 点以上にする

×　　可もなく不可もない企業
××　駄目な企業

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、将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労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。

７．マネジメント思想の流れ

アダム・スミス → テーラー → フォード → ドラッカー

（１）アダム・スミスの分業

（２）テーラーの科学的管理法

（３）フォードのコンベアシステム

（４）ドラッカーのマネジメント

“60 秒でサッと読めます”

マネジメント思想の流れ

（ 会計の新しい工夫 25 ）

平成 24 年 6 月 27 日（水）

アダム・スミスが、1776 年その著**「国富論」**においてピン作りを例にあげて、**分業の効果**を説明している。未熟練工は一日一本のピンすら作れないところ、これを 18 工程に分けると 10 人の工員は一日に一人当り平均 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。

“60 秒でサッと読めます”

鄧小平の微分思考

（ 会計の新しい工夫 14 ）

平成 24 年 4 月 11 日（水）

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。

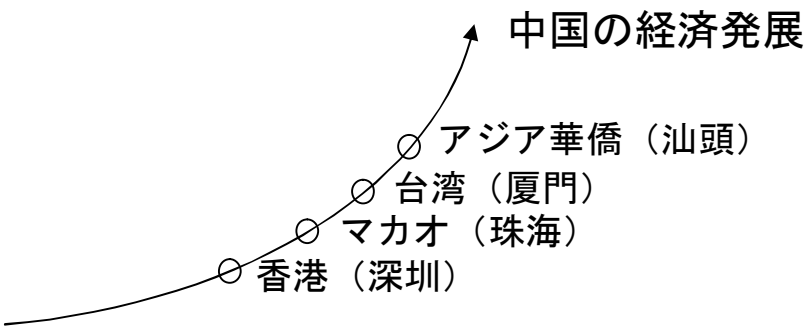
鄧小平の改革の後の中国の発展は、確実にその構想の軌跡をたどってきている。

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もあった。

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）



“60秒でサッと読めます”

アメリカの戦後政策

（ 仕事に役立つ新しい会計 11 ）

平成24年3月21日（水）

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**輸出貿易の振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＝一二〇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。

８．生きている企業の評価

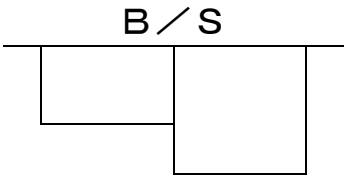
（１）企業が将来に生み出す利益の合計
　　（利益を目的として設立される企業）

（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、さもなくば撤退せよ）

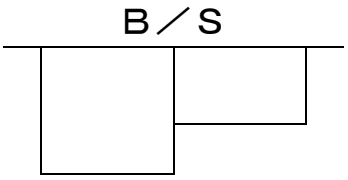
Ａ．コスト・アプローチ（純資産）、Ｂ．インカム・アプローチ（収益力）
Ｃ．マーケット・アプローチ（取引価格）、Ｄ．配当還元方式（少数株主）

（１）



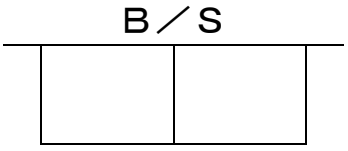
黒字ー債務超過

（２）



赤字ー純資産大

（１）



資本金程度　　別の価値

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**は充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**、いくらの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。

当然と言えば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。投資者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。

$$\text{使用総資本利益率（ROI）} = \frac{\text{純利益}}{\text{使用総資本}} = \frac{\text{純利益}}{\text{(他人資本＋自己資本)}}$$

$$= ※\text{純利益} \times \frac{\text{他人資本}}{\text{(他人資本＋自己資本)}} + \textbf{純利益} \times \frac{\textbf{自己資本}}{\textbf{(他人資本＋自己資本)}}$$

$$= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{使用総資本}}$$

※≧支払利息である必要あり

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。

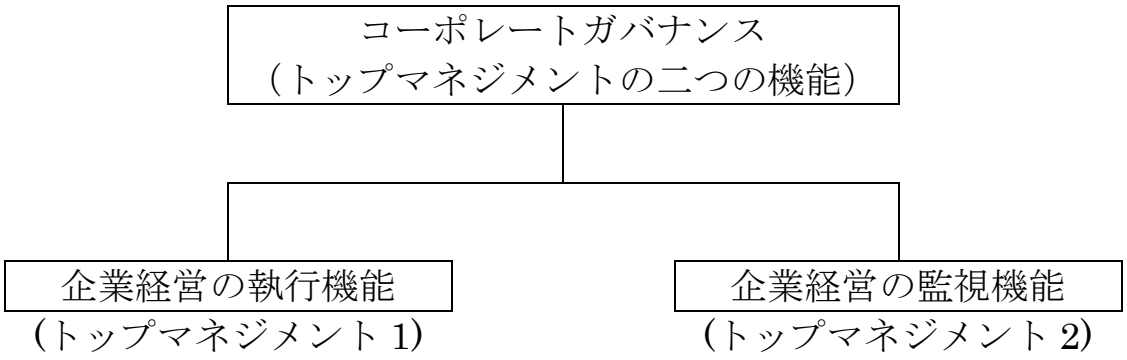
使用総資本は、経営に投下（投資）された総資本であり、**支払利息又は投資収益**と**貸付回収又は投資回収**を要求するのが当然である。その上で企業は売上利益率及び使用総資本の回転率を設定することになり、その過不足は他人資本と自己資本の拠出の妥当性や分配の妥当性の検討へとつながる筈である。**ROI 分析**が企業の長期経営計画と資本支出計画の基本となる所以である。

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。

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。



執行機関
代表取締役及び常務会

(取締役の義務と責任)

監視機関
取締役会、監査役(会)

(取締役の義務と責任)

(取締役会の役割と責任)

(内部統制構築義務)

(1) 会社法における関連規定

(2) 金融商品取引法における関連規定

(3) 不祥事の事例と原因

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

“90 秒でサッと読めます”

コーポレートガバナンス

（ 会計の新しい工夫 30 ）

平成 24 年 8 月 1 日（水）

琉球大学で、幸運にも観光産業学部長の**牛窪潔先生**の**ドラッカーの現代の経営の講読**に参加させていただいている。

コーポレートガバナンスについて整理してみたい。

ドラッカーは**現代の経営**「CEO と取締役」の中で、「企業はその中央において、第一に**統治の機関**を必要とし、第二に**監視と評価の機関**を必要とする。企業の仕事、成果、文化は、トップを構成するそれらの二つの機関の質に依存する。」と述べている。即ち、トップマネジメントは**執行機能**と**評価・監視機能**であるとしている。また、「取締役会は、**監視**と**評価**と**告発**の機関である。それは企業が危機にあるときのみ、**行動の機関**となる。そのときにのみ、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。

“60 秒でサッと読めます”

巨額の不正と内部統制

（ 仕事に役立つ新しい会計 8 ）

平成 24 年 2 月 29 日（水）

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）**を図る**目的意識**と**不屈の順法精神**を持って業務を実施するべきである。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。

10. 会計と景気循環

人間万事塞翁が馬か

現預金	諸負債
（１） 在庫投資	
（２） 設備投資	
（３） 建設投資	純資産
（４） 技術革新	
その他	

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～）

複式簿記と景気循環

人間万事塞翁が馬か

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	

ABL と動産等担保

B/S

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

“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”

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－買入債務	**営業資金調達**
設備投資（経営革新）	**長期資金調達**（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。

何を借り、何を貸すのか

（１）何を借りるのか

（２）事業の必要性

（３）経営状態の把握

（４）使い途の適正さと有益性

（５）お金の使い方の適正さと有益性

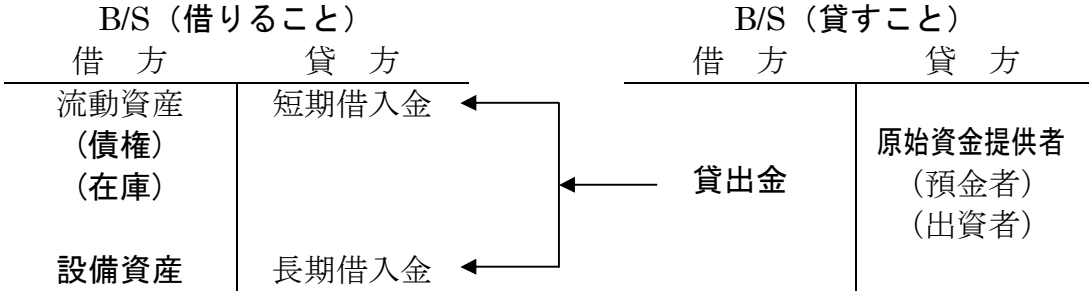
“60 秒でサッと読めます”

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充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活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。

使い方（B/S 借方） ← お金（借り手） ← お金（貸し手） ← **提供者**（B/S 貸方）

“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”

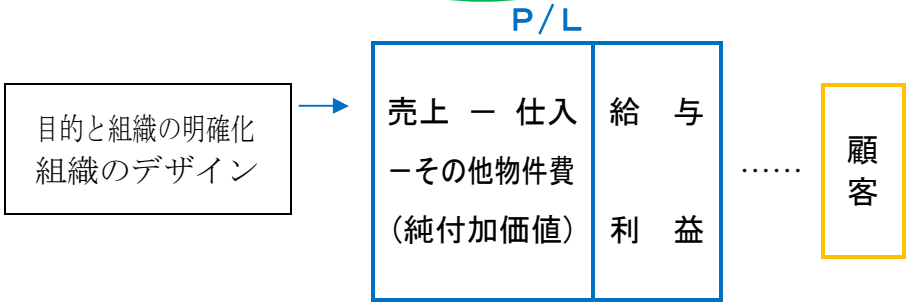
従業員には給与を、会社には利益を

（ 会計の新しい工夫 16 ）

平成 24 年 4 月 25 日（水）

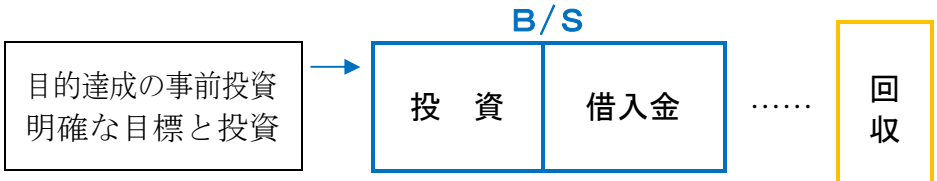
日頃から**「企業とは何か」**ということについて解答のない問を心の中でいくどもくり返している。企業とは利益をあげて継続して行くべきである。それでは**利益とは何か**。これまた心中の問のくり返しである。今のところ、自分なりに得ている解答は、利益とは**費用と収益のシステム**、即ち**努力と効果のシステム**である。そこで会社の利益と従業員の利益である給与を稼ぐ。

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



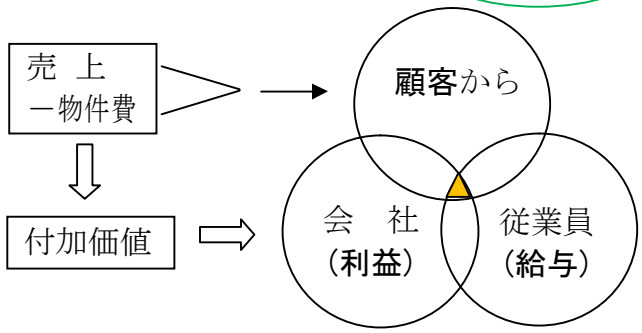
利益をあげるためには先に**投資を行う**ことが必要である。そして、**商品力を充実**させ、適切な**ビジネスモデルを構築**する。商品力とは、技術力、製品力、サービス力等である。即ち的を得た**経営努力**である。変化する環境の中で、**的確な投資**と**経営努力**を行ない**給与と利益**を獲得する。

②投資とは……投資した財の適切な **回 収** と借入返済である



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

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



そして顧客から、

従業員は**給与**を得、

会社は利益という**給与**を得る

消費税増税とポイント

	その他
徴税者	命をかける、歳出削減、人材育成
↓ ↑	党が割れる
	社会保障の充実
納税者	かけ込み需要
	不景気になる
消費者 （中小企業者）	最後の切札（財源）
	財政再建の展望

〇不況の原因→人材の流出→企業の流出

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、やたら政党間のかけ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的なレベルに停まり**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。

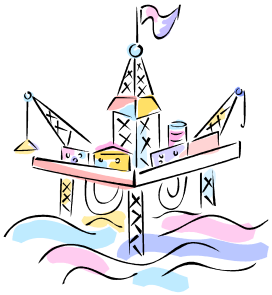
消費税の増税は、日本の**財政再建**や**社会保障の改革**のためにはいずれ、というよりなるべく早い時期に行わなければならないことだと思う。しかし、それは**準備と順序**というものがなければならない。今回の増税案は、**大義**（社会保障改革、財政再建）は掲げたが実行せず、**対策**（歳出削減、景気対策）を忘れた**増税**と言うべきである。少なくとも現在の歳出超過△22 兆円を増税による増収 10 兆円と、景気対策に加えて社会保障制度の抑制や歳出改革によって 10 兆円程度を上積みし、**プライマリーバランスを確保**するといった展望が必要なのではないだろうか。

11. 沖縄産業の可能性

（１）沖縄産業の展望

（２）沖縄のファミリービジネス

（３）沖縄の可能性と課題



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**に出させていただくことになりました。ご多忙とは存じますが、是非ともご出席下さい。

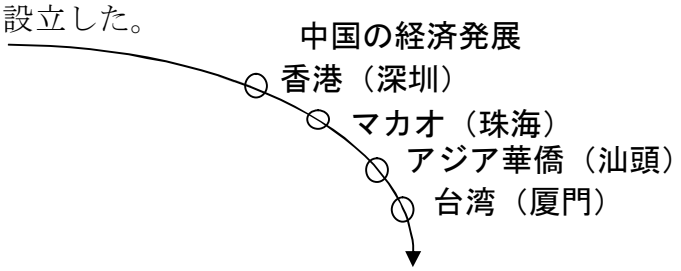
戦後、67 年にわたる**沖縄の米軍基地**は、**大震災の瓦礫処理**が進まないのと同じである。それは、**投資と開発の目と思考の貧弱さ**とも言い得る。

（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　〃



これは同時に特別行政区でもある。

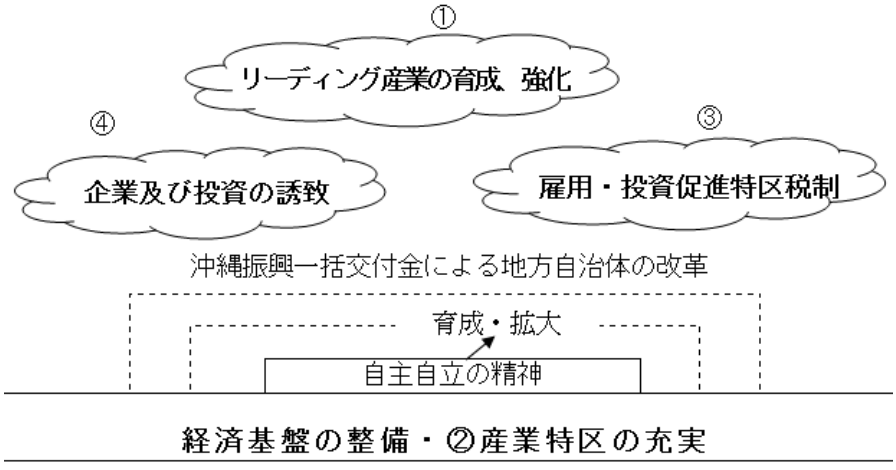
その目的とするところは、①深圳は香港返還のために、②珠海はマカオ返還のために、③汕頭は華僑資金の利用のために、④厦門は台湾問題の解決のために、と**資金と政治の影響力強化の目的**が明確である。

（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）

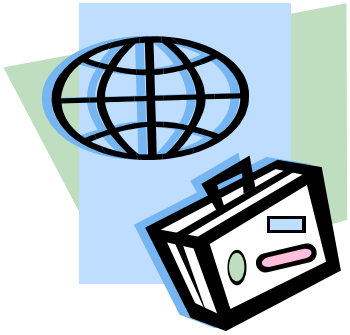
平成 23 年 2 月 4 日（金）

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想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、外のも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 39 年と東アジアを比較して

（6 月のごあいさつ）

平成 23 年 6 月 6 日（月）

台風 2 号は強烈で、久し振りに台風を思い出させてくれました。**物事の本来のあり方**を忘れてはならない気がしました。

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と**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力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**へとの拡大が望まれる。**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って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、活きていた情況や制度を廃止し、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。

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だいたこともあって**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 世紀ヴィ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励するか。

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」を創りあげるということである。**

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）

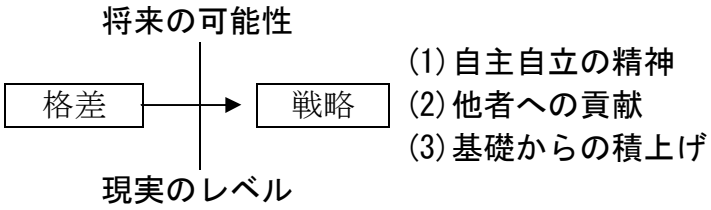
「気候条件の優位さ」、「長寿」、「エコアイランドとしての環境の優秀さ」

「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、米軍基地の所在の地域に対して、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るが、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る。
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る。

（1．廃止 3 項目）
2. 揮発油税等の軽減（№20 等へ吸収、代替）
5. 航空燃料税の減免等の特例（№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（№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）

6．沖縄型環境共生観光推進制度の税の特例 7．沖縄型特定免税税制度における税の特例 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 11. 産業振興地域制度の拡充における税の特例 12. 自由貿易地域・特別自由貿易地域における税の特例 13. 金融業務特別地区における税の特例 18. 循環型社会の構築促進制度の新設における税の特例 20. エコアイランド特別区における税の特例	⇒ 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）

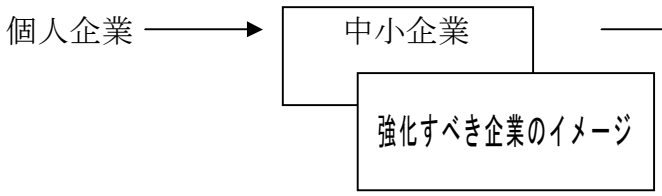
1．酒税の軽減	⇒ 3 年程度で廃止

（4．その他沖縄振興制度として不適当と考えたもの 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。

―― 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

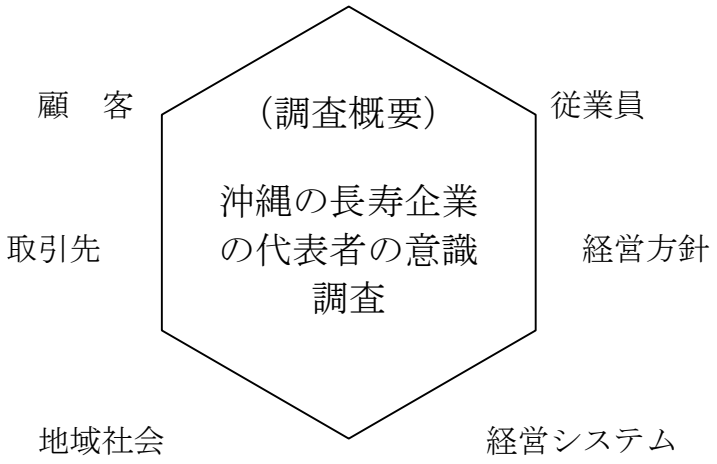


（依存心の少ない卓越した自立企業）
（地域に仕事を作り継続している企業）
（地域の活性化に資する尊敬すべき企業）

（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も述べられている。（「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%
合計	19,273	1,185,908	1.63%

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%

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、企業の永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、継続的発展を図ろうとする。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。
これを見て我々はつい、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日本一高い廃業率はなんとかする必要がある。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）

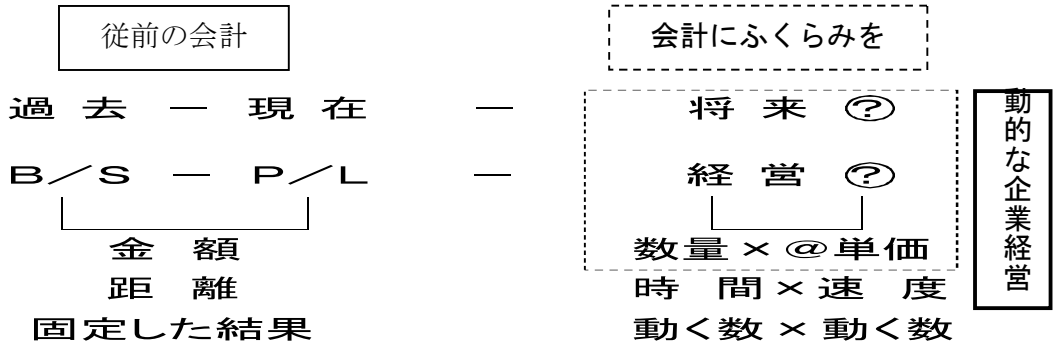
事業所統計から独自に算出した企業の平均年令は、平成 18 年で沖縄 16.7 年、全国平均は 23.9 年と全国平均の約 70%レベルと低く、廃業率の高さを説明する理由の一つとなる。
しかし、その平均年が 30 年前の昭和 47 年復帰の年には、沖縄が 8.2 年で、全国は 15.0 年と全国平均の 55%弱のレベルであった。(沖縄の長寿企業の意識調査 平成 21 年 9 月より)
この 30 数年間に何らかの努力、工夫があり 55%レベルから 70%レベルへ向上したのであるから、井口さんの言うとおり、沖縄の廃業率を低くすることを課題として挑戦する必要があるのではないか。

会計に数学の活用

会計の発展のためには**数学**を取り入れ、数と数との関係を**ダイナミックに表現**して、**経営の役に立つ**ことが必要である。確かに**報告会計**は、**一時点及び一期間の金額**を扱う。金額が不確定であったり、それが変動するようでは**報告の信頼性**がなくなってしまう。従って金額が変動することは絶対に許されない。これはよく理解できる話である。

しかし、**金額**は数量×@単価によって得られた結果である。**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。

経済学は固定した結果というよりは、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、数学を積極的に取り入れている。そして**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。

「経営に生かす会計」　日頃の実務で感じたこと、考えたこと

講　師：公認会計士　山内眞樹（沖縄会会員）

（経　歴）

◆自動車販売会社、雑誌出版社、監査法人、建設会社等勤務を経て

（現　在）

◆全国法人会総連合・税制委員　◆那覇地方裁判所・専門委員

◆沖縄労働局公共調達監視委員　◆沖縄県振興審議会産業振興部会委員

◆沖縄事業再生研究会・理事　◆ファミリービジネス研究所・会員

◆沖縄振興開発金融公庫評価委員　◆日本取締役協会・会員