

e-ビジネスマンのナレッジ(基本編)

使用上の注意

- ・本データの著作権は申込者、または受講者に個人ライセンスとして供与されています。
- ・本データはいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・本データは他資料へ引用・転載は一切できません。

第1章 会社

まずは自分が働いている「会社」について理解しましょう。
会社がわからなければ、仕事が理解できるはずがありません。

セッション1：会社の仕組

セッション2：日本的株式会社

セッション3：会社の組織

セッション4：会社の変革

テーマ1：会社とは

会社、企業、法人という言葉は混乱して使われています。まずはこの定義から入り、次に会社のパターンを学習します。

1. 会社、企業、法人の定義

定義

企業⇒特定の目的を持って、継続的に、計画的に事業（仕事のこと）をする
集団

目的を持たないで、場当たりの仕事をする集団もあるでしょうが、まあ「企業＝仕事をする集団」と考えればOKです。もちろん会社も企業の1種です。

企業は個人と法人に分かれます。

定義

〔 **個人** ⇒ 人間 1 人、1 人

法人 ⇒ 何らかの法律のもとで、人間と同様に名前を持ち、「やってよいこと、やってはいけないこと」が定められている集団

法律上では、あたかも人間と同様に仕事ができるので、法人（法律で定めた人）といいます。会社は法人企業です。

法人はさまざまな法律で作られ、その法律によって定義されるのでややこしいのですが、思い切って本書で「すっきりと」整理してみましょう。

まず法人は集団ですので、「何をその集団のもと」としているか、言い方を変えれば法律で「何を規定しているか」によって3つに分けられます。

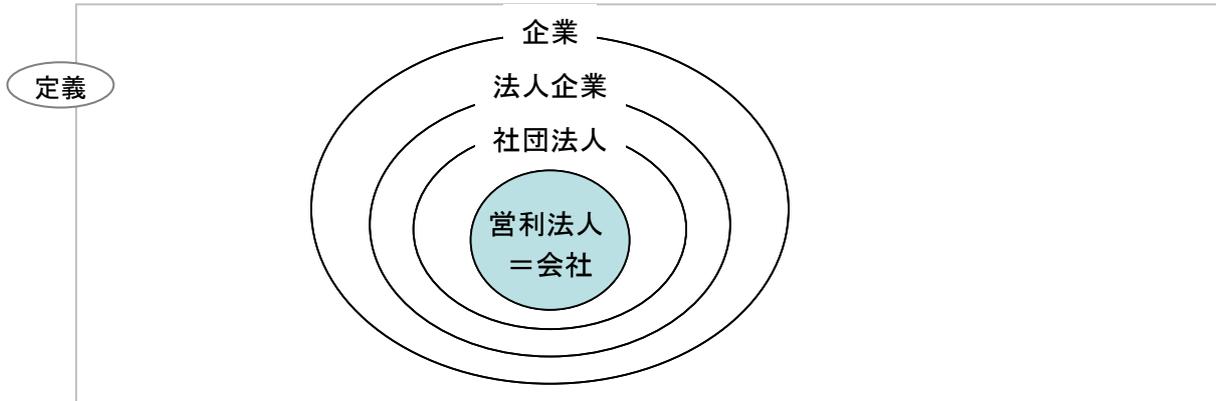
定義

社団法人⇒特定の目的で集まった「人間」（社員という）と「彼らが行う仕事」を法律で定めているもの。

財団法人⇒特定の目的のもとに集められた財産の「使い方」（カネの使い道）を法律で定めているもの。

事業法人⇒社会的に見て特別だと思われる仕事について、その「やり方」を法律で定めているもの。

社団法人は**営利法人**（仕事の目的が「もうけ」を出すこと）と**非営利法人**（それ以外）に分かれます。厳密にいうと、その「もうけ」を法人のメンバーに分配するかどうかで分けます。もうけを分配すれば営利法人、しなければ非営利法人です。この社団法人の中で営利法人のことを「会社」と定義します。ここでようやく会社が次のように定義されます。



つまり会社とは「もうけを目的とした仕事をするために、人間が集まったもので、法律によって名前を持ち『やってよい事、悪い事』が決まっているもの」となります。この会社のことを決めている基本的な法律が**会社法**です。

ただ一般的には非営利法人の社団法人のことを単に「社団法人」といい、営利法人の社団法人を「会社」といっているのが普通です。

財団法人、事業法人は非営利法人です。

財団法人には一時紅白歌合戦で有名になった日本野鳥の会（社会のために野鳥を守る）や、日本相撲協会（社会のためだと思います。相撲は国技です）など数多くものがあります。

事業法人は個別の法律でその「仕事のやり方」が決められており、学校法人、宗教法人、NPO 法人（Non-Profit Organization：NPO 法で認められたボランティアや市民活動を行う）などがあります。さらに事業法人の中で、社会のために特別の法律で作るものが**特殊法人**（NHK など）です。広い意味で考えれば役所そのものも仕事をしているので事業法人のうちの**公法人**です。

また非営利法人のうち、公益（不特定多数の人の利益になること）な組織として認定されたものを**公益法人**といい、税の優遇措置が取られています。

2. 会社の種類

(1) 会社と出資

あなたが脱サラして夫婦 2 人でそば屋を始めた場合で考えてみましょう。そば屋の屋号（のれんにつける名前）を「内山屋」としました。この時、内山屋は「個人企業」です。「夫婦 2 人でやっているのに」と思うでしょうが、「内山屋」は法律に則って作ったものではないので、法人にはなりません。「借金する」、「銀行に口座を作る」など法律上の行為はすべてあなたの個人の名前でするしかありません。従業員を何人雇おうと同じです。税務署ではこれで個人企業というのはおかしいので個人事業主（夫婦のどちらか 1 人が事業をやっている責任者となる）といます。

また個人企業のままですと、「お金を出し合って仕事をする」ということもできません。これを実現するのが社団法人であり、会社です。「お金を出し合う」ことを「**出資**」といいます。この出資によって誕生するのが会社です。

出資は借金と違い、その事業を続けている間は「返せ」ということができません。ここで「お金を出した人」を社員といいます。法律でいう社員は会社という社団法人のメンバーという意味であり、お金を出した人だけが社員です。お金を出さないで仕事をする人は、法律上は従業員、使用人（今はあまり使わない言葉です）といいます。

出資者である社員は、会社が事業を行うことで生み出される「もうけ」の分け前をもらうことができます。もうけは「収入－支出＝もうけ」という式で計算されます。（従業員は分け前をもらうのではなく、上の式の“支出”に入る“給与”を得ることになります。）

テーマ1：会社とは

会社は自らの名前（社名）でさまざまはことができるようになりますが、もっとも大きいことは「借金」です。会社は自らの名で借金できます。借金は出資と異なり、返さなくてはなりません。しかし借金するということは「お金が足りない」状態ですので、期日に返せないことももちろんあります。知っているとは思いますが、「返さない」からといって借りた方は犯罪者になるわけではありません。貸す方はこれではたまらないので「返せなかった時」のことを考えます。（詳しくはテーマ16で学びます）

会社がした借金に対して、保証人（会社が返せなかったら返す）となる出資者を**無限責任社員**、保証人とならない出資者を**有限責任社員**といいます。

(2) 会社法上の会社

会社法ではこの出資方法をベースとして4つの会社を定めています。これを「ざっと」定義してみます。

定義

株式会社⇒社員(出資者)全員が有限責任社員(この会社では株主という)。

株主は事業の遂行(仕事をするということ)を取締役に委任する。

持分会社⇒株式会社以外の会社の総称。原則として社員は事業を遂行し、かつ会社を代表する。次の3つのタイプがある。

合名会社⇒社員は全員無限責任社員。

合資会社⇒社員は無限責任社員と有限責任社員。

合同会社⇒社員は全員有限責任社員。

従来は有限会社法による**有限会社**というものが認められていました。これは最低出資額を300万円（この時には株式会社は1000万円となっていた）とし、かつ株式会社よりも設立を簡素化したものです。現在の会社法では株式会社の最低出資額は撤廃され、それに伴い有限会社は設立できなくなりました。すでにある有限会社は「**特例有限会社**」として従来どおり事業をすることも、株式会社に変更することもできます。

これに代わって認められたのが合同会社で、アメリカで普及している**LLC**（**Limited Liability Company**）を参考にして作られたものです。株式会社同様に有限責任社員だけなのですが、株式会社のように法律で細かいルール（取締役、監査役…）を決めず、定款（21 ページ参照、各会社の独自ルール）によって、どうやって事業を進めるかを会社自身が自由に決められるものです。何人かがカネを出し合って共同事業を展開していくような形をイメージしています。

(3) 特別法上の会社

会社法以外の法律で作られる会社もあります。保険業法によって設立される**相互会社**（社員は保険加入者であり、相互の出資で成り立つもの）や**特別会社**などがあります。

個別の法律で作られる特別会社には、日本電信電話株式会社や**JR** 各社などがあります。多くが「官から民へ」の流れの中で作られたものです。郵政民営化も最初は特別会社です。

(4) 組合

組合という言葉聞いたことがあると思います。整理してみましょう。

定義 **組合**⇒個人や法人が一定の目的で集まったもの。

法律上、次の 2 つに分けられます。法人でないものは個人と法人の中間のような位置づけです。

定義

民法上の組合⇒企業（個人企業が多い）が資金を出し合って事業を行うもの。一部の人が出資のみを行って事業を行わないものは**匿名組合**という。法人ではなく、対外取引にはその名前を使えず、各企業の名で行う。

特別法の組合⇒組合設立のための法律があり、それによって作られるもの。法人のものも、そうでないものもある。中小企業等協同組合、農業協同組合のように共同で経済活動をするものだけでなく、健康保険組合、労働組合といったものもある。

この組合に2005年から**有限責任組合**（Limited Liability Partnership：LLPと略す）というものができました。この特徴は次のようなものであり、企業や個人などが共同で新事業を行う時などへの活用が期待されています。

- ・法人ではない組合…そのために法人税（189 ページ参照）が課せられない。（組合員がそれぞれ納める。）
- ・出資者全員が有限責任…従来の組合員は無限責任。
- ・細かなルールがない…合同会社同様に細かい活動ルールがなく、自由にルールを決めてよい。

テーマ2：株主と経営者

多くのビジネスマンは株式会社に勤めながら「株式会社の仕組み」を理解していません。それは「日本の株式会社」が必ずしも法律で考えられたとおりに運営されていないからです。

会社法ではさまざまなパターンの株式会社を認めていますが、ここではもっとも基本的な株式会社のルールについて学び、本当の姿とのギャップを考えてみます。（なおここでは基本的な株式会社以外を「特別な会社」と表現しています。）

1. 株主と経営者

(1) 株

出資者が資金を出すと株式会社が誕生します。この出資金を**資本金**といいます。出資された資本金は会社から見ると“元手”であり、借金とは異なり、会社が存在している限り「返さなくてよいカネ」です。よく資本金10億円というと「随分大金を持っている会社」のように思いますが、「元手に随分とかかった会社」という意味です。

ここで資金を出す人が何の見返りも期待しないと、寄付、贈与などといい、出資とはいえません。（この寄付によって生まれる法人が4ページで述べた財団法人です。）

出資者はこの会社に関するさまざまな“権利”を得ることができますが、5ページの会社の定義で述べたとおり「もうけの分配」がその代表です。この権利は出資した金額に比例すべきなので「出資1口あたり」という考え方が必要となります。この「1口あたりの権利」を「株」といいます。出資者は株を持っているので**株主**といい、株主が集まって何かを決める所を**株主総会**といいます。

(2) 取締役

株主総会で決めることの中でもっとも大切なことは、株式会社の「経営者の選定」です。株式会社の経営者は法律上は「取締役」と呼ばれます。

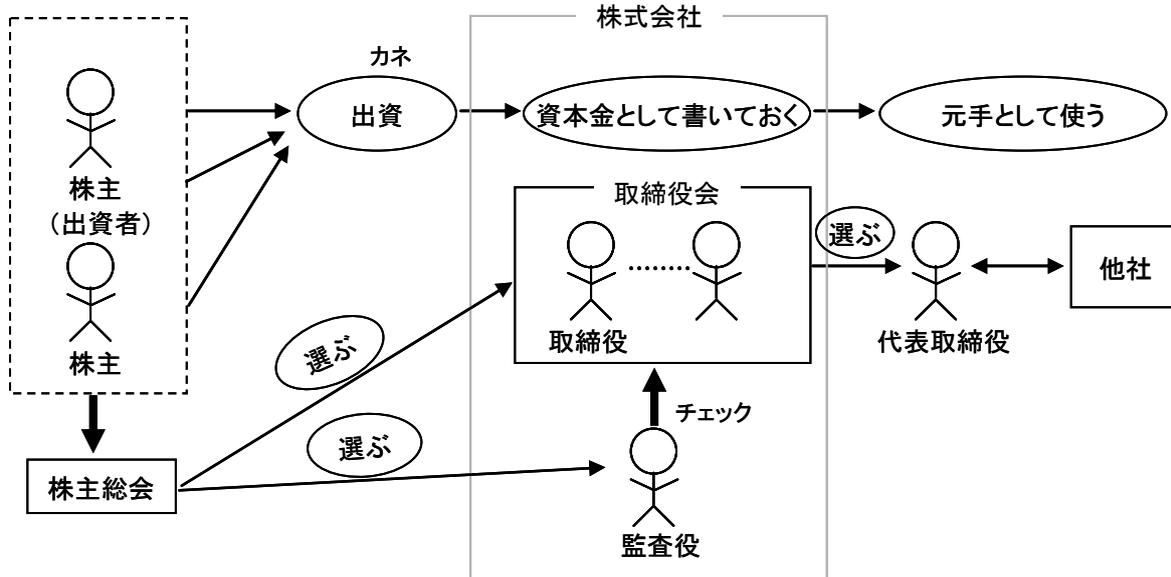
定義

取締役⇒株式会社の経営者

取締役は基本的には任期2年で3名以上選ばれ（特別な会社では1人以上）、取締役会というものを作って経営をします。この中から**代表取締役**を1人以上（何人いてもよい）選びます。代表取締役は対外的な顔として機能します。例えばある会社と契約しようとする時、外から見ると誰に印鑑をもらってよいかわからないので、代表取締役が印を押せば会社の決定と見なすようにしたものです。

株主は**監査役**も選びます。監査役は基本的には任期4年で1名以上（特別な会社ではいなくてもよい）選ばれ、株主に代わり取締役のチェックをします。

テーマ2：株主と経営者



(3) 株主の権利

株主が持っている権利を**株式**ということもありますが、本書ではこれも株と表現します。株という権利は次の4つが中心です。

①**配当をもらう** 会社が「もうかったら」その範囲内でその一部を配当としてもらうことができます。ここでの「もうけ」は「収益－費用」という式で計算され、利益とよばれます。この計算をする書類を**損益計算書**（Profit & Loss statement：P/Lと略す。第2章で詳しく学ぶ）といいます。利益は株主への配当限度額を計算していることになり、P/Lは配当を決めるための計算書といえます。

②**経営者を選ぶ** 先ほど述べたように経営者である取締役を選ぶ権利です。もちろん株主が自分自身でなってもかまいません。株主は次期の取締役を選ぶために、P/Lの他、**貸借対照表**（Balance Sheet：B/Sと略す：財産と借金の目録。どうやってカネを集め、どんな財産を買っているかが書いてある。第2章で詳しく学ぶ）を見ます。財産を買うのは取締役の仕事であり、株主はこのB/Sをもってその仕事ぶりをチェックします。この会社の財産、借金をそれぞれ**資産**、**負債**といい、資産から負債を引いたものを**純資産**（会社が持っている正味の財産）といいます。

③**会社をやめる時財産を得る** 株主は会社をやめて（**解散**という）、その財産を処分する（**清算**という）ことができます。全資産を売って、全負債を返すことです。そうすると「資産－負債」の分だけ、つまり純資産の金額分が残ります。この純資産を株主が株数（出資した口数）によって分けます。

④**権利を売る** 株主は出資した金を「返せ」とはいえない代わりに、株という権利を他人に売ることができます。

2. 定款

株主が会社を設立する時（会社を設立する株主を発起人という）、定款が必要となります。定款はその会社の発起人が作ります。

定款はいつてみれば憲法のようなもので、会社が守るべき基本的ルールといえます。株式会社の定款には次のようなことを書かなくてはなりません。この項目を**絶対的記載事項**といいます。

- ・ **商号**（会社の名前：前や後に株式会社と入れる）
- ・ **事業目的**（4 ページの特定の目的が豆腐屋なら「豆腐を製造して販売する」）
- ・ **授權資本**（会社がトータルで発行できる株の数。設立時の株数の 4 倍まで可能。これに対し実際に発行したものを「**払込資本**」という。第 2 章で詳しく学ぶ）

⋮

この他、**相対的記載事項**（会社法以外の独自のルールを会社自身が定めるもの）、**任意的記載事項**（書くことができる項目）があります。

3. 株主総会

株主総会は「会社の最高意思決定機関」であり、よく国会に例えられます。株主総会には議長がいて、社長などが担当します。議長は株主総会の運営を行いますので、多くの場合に部下の従業員がこれを手伝います（総務部などが担当することが多い）。株主総会の運営をじゃましたり、「じゃまするぞ」といって経営者などから金を取る人を**総会屋**といいます。一時大活躍しましたが、今は法律で厳しく規制され、その場を失われています。

株主総会は何かを「決める場」ですが、「決めること」（決議という）によって2つの「決め方」があります。

(1) 普通決議

「決めること」は次の 2 つがポイントであり、「決め方」は「議決権（株主総会で 1 票入れる権利）ベースで過半数の株主が出席して、その過半数で成立」となっています。要するに多数決です。

- ・ P/L、B/S などの承認
- ・ 取締役、監査役などの選任・報酬の決定、および取締役の解任（任期途中でクビにすること）

会社が発行した株の 50.1% を持てば、経営者（取締役）をすべて選ぶことができます。これが株の過半数で「経営権が手に入る」という意味です。

このようなことは毎年決める必要があるため、年に 1 回の**定時総会**で決められます。定時総会は**決算期**（会社の締め月：3 月が一番多い）の後 3 ヶ月以内に開く必要があります。3 月決算の会社では 6 月末までということになります。

(2) 特別決議

「決めること」が次のようなイレギュラーなことであり、多くは定時総会ではなく臨時総会で決めます。「決め方」は議決権ベースで過半数の株主が出席して、その「2/3以上の賛成」という厳しいものです。

- ・ 定款変更
- ・ 解散、合併
- ・ 監査役の解任

つまり会社が発行した株の66.7%を持てば定款を変える事、会社を解散してやめることもできます。「定款を変えられる」ということは社名を変えることができ、事業目的を変えることができ（豆腐屋をクリーニング屋にでき）ます。66.7%の株を持てば、100%の株がなくても会社におけるほとんどすべての権利を持つので、オーナーといってもよくなります。

逆に33.4%の株を持てば（他の人が66.7%持てないので）これらを拒否すること（社名変更を拒否、豆腐屋をクリーニング屋にせず豆腐屋のままにすること）ができます。

整理すると、株主はその保有率で次のような権利を持つこととなります。

66.7%以上⇒オーナー

50.1%以上⇒経営権

33.4%以上⇒拒否権

さらに一定比率の株を持った人にだけ、いくつかの特別の権利が与えられています（少数株主権という）。例えば「株主総会の臨時総会を開くことを要求できる」「株主総会に議案を提案できる」「会社の帳簿を見ることができる」…などです。

4. 会社の姿

(1) 法律上の姿

取締役は株主によって選ばれ、会社と委任契約を結びます。一方従業員は会社と雇用契約を結びます。

委任契約⇒特定の仕事をある人に任せる契約。

定義

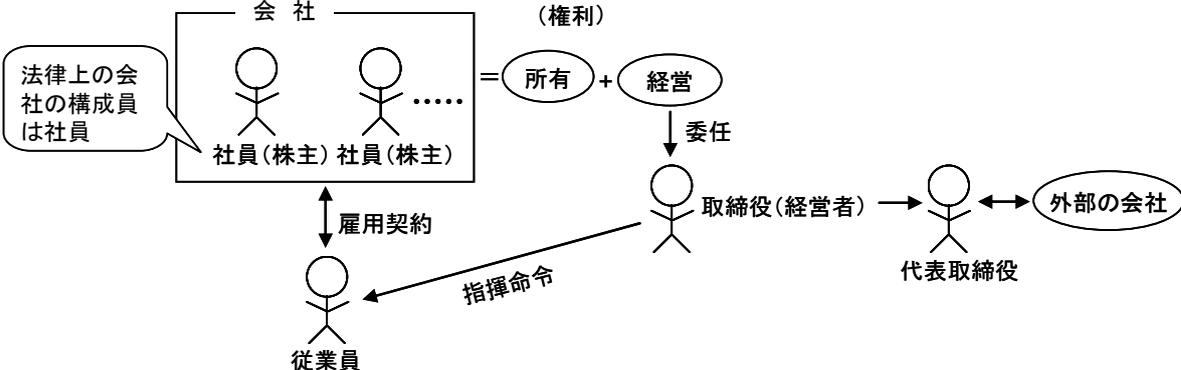
雇用契約⇒使用者（この場合は会社）の指揮命令下に入って働き（いう通りに働く）、給与をもらう。労働基準法などの労働法では「労働契約」というが、ほぼ同じ意味。（詳細は「専門編」参照）

取締役は会社（このオーナーは株主）から「経営」という特定の仕事を任せられる人をいいます。法律上の考え方は次のようなものです。

会社は社員（出資者＝株主）の集まりであり、取締役はそこから経営という仕事の委任を受け、従業員は会社と雇用契約を結び、経営の委任によって従業員の**指揮命令権**も取締役が持つということになります。

取締役は経営の委任を受けることで経営する権利とともに義務、責任を負います。**善管注意義務**（当たり前のことですが、しっかりと注意して仕事をする）、**監視義務**（他の取締役の仕事をチェックする）、**競業避止義務**（ライバル企業で働くなら取締役会の承認が必要）があり、かつ不正行為などが会社があれば、すべての取締役がその責任を負います。この義務、責任を怠ると、会社に対して「個人として」損害賠償責任を負います。この裁判はオーナーである株主が起こすのですが、1株でも持っていれば株主を代表して訴えることができ、**株主代表訴訟**といわれます。株主代表訴訟の手数料が随分前に下げられて、あちこちでこの訴訟によって取締役が個人として訴えられました。取締役になれば他の取締役がやったことでも、そのチェック責任を問われ、なかなか大変な仕事といえます。

テーマ2：株主と経営者



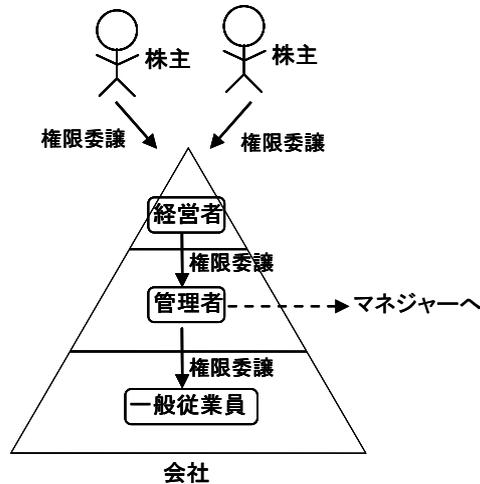
(2) 実際の姿

しかし会社で働いている人はわかると思いますが、そんな風に考えて働いている人はほとんどいません（これは日本に限りません）。取締役の中には従業員を兼ねている人も多く、その識別はあいまいです。会社は生きていくうちに、次第に「株主の集まり」という意味が薄れてくるのが普通といえます。

会社はむしろ「**権限委譲説**」で考える方がノーマルです。会社は出来た時にはすべての権限を株主が持っています。その権限は大きく所有と経営から成り立っています。経営とは辞書によれば「事業目的を達成するために、意思決定を行い、実行し、その実行を管理すること」となっています。つまり経営とは意思決定（こうする）、管理（決めたとおりにやらせる。やっているか、やっていないかをチェックする）、実行（やる）という3つの機能から成り立っています。経営者である取締役は経営という権限を株主から委譲されたことになり、株主に残った権限は事業目的の決定や経営者を選ぶ権利、会社を解散する権利といったものとなります。

テーマ2：株主と経営者

一方経営者である取締役は経営のうちの意思決定の権限などを残して、管理者と呼ばれる従業員に管理、実行を権限委譲し、さらに管理者は管理という権限を残して、実行という権限を一般従業員に委譲すると考えられます。これが企業の3階層です。この時株主はむしろ会社の外と考えるのが一般的です。



こういったピラミッド構造をとると、各層の中もランキングしたくなるのが人情です。取締役の中をヒラ取締役⇒常務⇒専務⇒副社長⇒社長とランキングしたり、管理者を係長⇒課長⇒部長などとします。こうなると監査役はピラミッドからはずれたスタッフとしての役職となり、やや日影の存在となってしまいます。しかし法的にはこのようなランキングには意味がなく、取締役であればすべて平等です。

株主が会社の外へ向かっていく中で、一般従業員が管理者そして経営者へも階段を上がっていくようになり（これを出世とっていましたが、近年では**キャリアアップ**などといっています）、各階層がシームレス（どこから管理者でどこから経営者かわからない）となっていきます。

そうなると「管理」も「やらせる、チェックする」という仕事から次第に「一般従業員が働きやすい環境を作る」というものへとゆっくり変身します。そして管理は**マネジメント**とよばれ、担う人は**マネジャー**と呼ばれるようになります。

テーマ 3：会社の上場

株を一定の場所で取引できるようにすることを上場といいます。ここでは株と上場について学んでいきます。

1. 証券市場

株の取引の世界は何となくわかりづらいイメージがあります。少しずつひもといていきましょう。株の取引に関することは**金融商品取引法**という法律で決められています。

まずは言葉の定義です。

定義

有価証券⇒証券とは財産の権利・義務に関する紙片のこと。一般にはその中でその紙で財産の権利が移転するものを有価証券という。一方証拠証券とは単なる証明書のこと（預金通帳など）。金融商品取引法ではこの有価証券のうち、投資対象となるものに限って「有価証券」という。

株券⇒株という権利を表示した有価証券が株券。（と言っても、現在株券はペーパーレスとなっている）

証券会社⇒有価証券の売買や取次を行う会社。

証券市場⇒株をせりで売買する市場のこと。このうち金融商品取引法にもとづいて作られる証券市場を**証券取引所**（正式には金融商品取引所）という。

株式上場（略して**上場**）⇒株を証券市場で取引できるようにすること。

テーマ 3 : 会社の上場

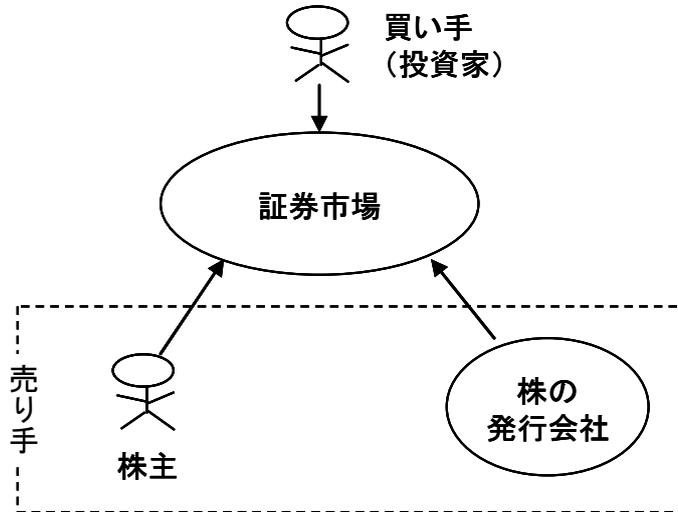
証券取引所は東京にある東京証券取引所（**東証**と略す）がその代表です。この他、大阪（**大証**）、名古屋（**名証**）、札幌（**札証**）、福岡（**福証**）という地域ごとにもあり、その他に**ジャスダック**（JASDAQ）という証券取引所もあります。

証券市場で株が売買されるようになる瞬間を、「場にのる」という意味で「**上場**」という表現を使います。アメリカではこの上場した瞬間を（**IPO** : Initial Public Offering）といいます。

2. ディスクローズ

証券市場は株などの有価証券について「買った値段より売った値段が高ければ勝ち」というマネーゲームを行うギャンブル場（少しいすぎかもしれません）です。このギャンブルは売り手と買い手がせり（売りたい値段と買いたい値段が一致したら取引をする。この値段を株価という）によって勝負を決めます。買い手は**投資家**とよばれ、売り手はこの株を持っている株主と、株を発行できる会社です。

テーマ 3 : 会社の上場



ギャンブル場は「フェア」さが基本です。しかしこのままではアンフェアです。売り手の「株主と会社」はその株のこと（つまり発行会社のこと）を知りすぎており、買い手は何も知りません。これでは売り手が強すぎてゲームが成り立ちません。

そこでもし証券市場で株を売りたいのなら、その株の発行会社は株価を判断するための情報をすべて公開することを求めています。公開の原語はディスクローズであり、オープンよりも公開度が高く、「すべてを公開する。クローズしているものは何もない。一部オープンではダメ。」というものです。

株式上場とディスクローズ（公開）がセットというのはこういう意味です。

3. 投資家

証券市場ではあたりまえですが株を買ってから売ります。この買う瞬間、つまり「お金を出す」時を投資といいます。そしていつか売り、この時に「買った値段と売った値段の差」でギャンブルの勝負がつきます。

しかし証券市場としては「売って入ってきたカネ」でもう 1 度別の株を買って欲しいと考えています。そのためこの行為を「運用」（買ったり、売ったりをくり返すイメージ）と表現します。

証券市場で運用する人を**投資家**といますが、これには次のような 2 つのタイプがあります。

定義

機関投資家⇒この運用を職業としているプロのギャンブラー。ギャンブル場をよく知り、自らのカネだけでなく、他人のカネでも勝負する。

一般投資家⇒アマチュアのギャンブラー。運用が本職でなく、ビジネスや仕事でもうけたカネを「少し」増やしたいために運用する。

機関投資家は**投資顧問会社**（ギャンブルの必勝法をコーチしてくれる。証券会社もやっている）、**信託銀行**（他人の資産を管理・運用してくれる銀行。株もちろん対象）、**投資信託会社**（自らおよび証券会社、銀行などが集めたカネを1つにまとめて、どうやって運用していくかを決め、信託銀行にその運用を任せもの）の他、外国人投資家（外国人のプロのギャンブラーですが、バブル崩壊後にもうかりそうもない株でももうけたので、「**はげたかファンド**」と呼ばれました）などがあります。さらにセミプロといえる生命保険会社、損害保険会社（共に預かっている保険料をずっと持っていて仕方がないので、株などに投資している。そのため株価が下がるとダメージが大きい）、銀行、政府系金融機関、農協（このあたりはギャンブルはあまり強くないようです）がいます。このセミプロ企業も機関投資家に入れると、一般投資家は**個人投資家**と呼ばれます。

4. 上場審査

ギャンブルにリスクは「つきもの」です。このリスク（負け分）とリターン（勝ち分）の大きさ（差）によってギャンブルの性質は決まるといえます。

一般にプロのギャンブラーはハイリスク・ハイリターン、アマチュアはローリスク・ローリターンのものを選びます。もともと日本の証券市場は比較的ローリスク・ローリターンのギャンブル場を目指してきました。日本では企業よりもむしろ一般大衆（すごい言葉ですが企業以外の一般人をよくこういいます）の方がカネを持っているといえます（貯蓄は世界一です）。

このアマチュアの一般投資家が参加しやすいギャンブル場を求めてきたといえます。そのため証券市場に上場するのは「まあつぶれることのない」（会社がつぶれると株券は紙クズとなってしまう）、つまり「めったにはずれのないクジ」を目指してきました。どんなギャンブルでもそうですが、ハズレが少なければ当たりも小さいのが普通です。

こうして日本では「つぶれない度」をしっかりと審査し、「つぶれない度の高い」市場ほど投資家が集まるものと考えてきました（逆にいえば投資家が多く集まる市場の「つぶれない度」を高めたといえます）。

具体的にはギャンブル場を証券取引所市場と店頭市場（今のジャスダック。今はジャスダックも証券取引所となっている）の 2 つに分け、前者の方がつぶれない度を高くしたといえます。特にもっとも投資家の多い「東証」の「つぶれない度」を高くし、かつその中を一部と二部にランキングしています。つまり「東証一部上場」ということは「おかみ」（正確には証券取引所）が「まあつぶれないだろう」と認めたとも考えられ、企業の信用力の証し、さらにはステータスシンボルにもなりました。

しかし、アメリカの証券市場では従来から **NASDAQ** という「ベンチャー企業（チャレンジングなタイプの企業のこと。株の世界では新興企業という）の株が売買されるギャンブル場」が脚光を浴びてきました。このギャンブル場の特徴は「つぶれない度」による識別ではなく、「大きく成長する可能性があるか」、つまり「株価の下がらない度」でなく「株価の上がる期待度」に注目したものです。これが日本に上陸し、証券市場を変えていきました。東証には一部、二部の他にベンチャー企業向けの**マザーズ**、大証にはナスダック・ジャパンを吸収した**ヘラクレス**（すごい名前ですが）、名証には**セントレックス**、札証に**アンビシャス**、福証には **Q-Board** が生まれ、もともとベンチャー向けだったといえるジャスダックとともに、ギャンブル場としての魅力度をそのリターンで競っています。

いづれにしても、どの証券市場でも「つぶれない度」の審査はあり、これに合格しないとその市場へは上場できません。どの市場でも**形式基準**（筆記一次試験のようなもので、利益などの数字が一定基準を満たしているかをチェックする。そのため合否がはっきりする）と**実質基準**（面接2次試験のようなもので、抽象的な基準が多い。例えば「損益つまり収支の見通しが良好であること」といったもので、満たしているかは判断による）があります。この審査基準は東証の二部より一部が厳しく、ベンチャー企業向けより既存市場の方が厳しくなっているのは納得できるどころです。

5. 株取引のルール

(1) ディスクロージャールール

上場することで会社は証券市場で株を「買う」ことなく「売る」ことができ、カネを得ることができます。これをエクイティファイナンス（テーマ15参照）といいます。さらに我社は「東証一部上場です」などといって企業のステータスを上げ、取引先や金融機関の見る目が変わり、社会的にも知名度が向上し、事業展開が楽になり、オーナー個人の全財産を担保（198ページ参照）にした借金を返済することもでき、オーナーや創業時に出資した人は持っている株を証券市場で売ることによって大きなもうけを得ることもできます（これを**創業者利得**という）。

ではデメリットはないのでしょうか。もちろん株主本来の権利である配当、経営権、解散といったこともありますが、もっと本質的なことがあります。それは上場した企業が果たすべき義務である**ディスクロージャー**です。

このディスクローズの中核となるのが**有価証券報告書**（**有報**と略します）であり、上場企業は決算後 3 ヶ月以内に金融庁へ提出する義務があります。これは金融庁、証券取引所でも見ることはできますが、今ではインターネットでいつでも誰でも見ることはできます。主な内容は次のようなものです。

- ・ **企業概要**…経営指標（株価を考える時の基本的ものさし）、沿革、事業の内容、子会社や従業員の状況（人数、平均年齢、平均勤務年数、平均給与！）…
- ・ **事業の状況**…戦略、業績、売上・仕入・生産の状況（コストの内訳もよくわかる）、対処すべき課題、重要な契約、研究開発活動…
- ・ **設備の状況**…持っている設備の内訳…
- ・ **提出会社の状況**…株の発行・株価の推移、大株主…
- ・ **経理の状況**…連結（152 ページ参照。上場している会社とその子会社を 1 つの会社として見る）と単独（上場会社のみ）の B/S、P/L、**キャッシュフロー計算書**（299 ページ参照。現金の出し入れを計算したもの）…

また四半期（3ヶ月）に一度、**四半期報告書**の提出も義務付けられています。さらには有価証券報告書としてまとめる前に、その業績の固まった段階で、速やかに**決算短信**として発表します（四半期ごとに行う必要があります）。

これらディスクローズによるデメリットは情報を作るのにコストがかかることよりも、ライバル企業にもこれだけの情報がすべて流れるということです。しかもディスクローズされる情報は自社で作ったものですが、**公認会計士**（この人たちが集まった法人が**監査法人**です）という外部の専門家（**会計監査人**という）が証券市場、投資家に代わってチェックします。そのため自社の都合に合わせてディスクローズするということできません。これを嫌い、株主の経営権のことも考え合わせて、あえて上場しない大企業もあります。

上場すると決めたら、証券市場に会社として株を売るので、買ってくれた人のためにその株の魅力度（売った時の値段）を少しでも高める必要があります。そして魅力度を高めるポイントは証券市場からディスクローズさせられるのではなく、自ら積極的にディスクローズし、投資家との良好な関係を保っていく必要があります。このための活動のことを **IR** (Investor Relations) といいます。上場企業の多くは **IR** のための部門を社内に設け、投資家に対し自らの実像を公平、正確、迅速、そして積極的に伝えていこうとしています（そのはずです）。

(2) インサイダー取引

証券市場ではフェアさを保つため、売り手の会社に対してディスクローズという規制をしているだけでなく、その取引に対しても規制をしています。

その代表がインサイダー取引です。

定義

インサイダー取引⇒上場会社のディスクローズされていない情報を知った人、あるいは知っているもおかしくない人が株の売買をすること。

証券市場は皆が同じ情報を持ってギャンブルしていることが前提です。そのためにディスクローズしているのですが、いくら何でもすべての情報を全部公開というわけにはいかないといえます。例えばトレードシークレットのようなものです。

定義

トレードシークレット⇒不正競争防止法で定められている**営業秘密**のこと。会社が秘密として管理している情報のこと。会社はこれをオープンにすることを阻止することができる。

これら投資家が知らないような情報を持っている人が、証券市場でギャンブルをやったら、いくら何でも強すぎるといえます。そこでこういった人が行う証券市場での株の売買を規制しています。例えば次のようなものです。

①上場会社の役員および大株主の株の売買

- ・ 内閣総理大臣に報告すること（つまりディスクローズする）。
- ・ 短期売買（6ヶ月以内に売って買う、買って売る）で利益を上げたら、会社はこの利益を提供するよう請求できる。

②上場会社の秘密を知っている人

- ・「役員、従業員が仕事を通じて」、「株主が帳簿を見る権利によって」、「役人などがその公務を通じて」、「その会社との契約締結者がそれを通じて」、秘密を知った時はその会社の株を売買できない。
- ・これらの人はそうではなくなっても、その後1年間はダメ。
- ・さらにこれらの人から秘密を聞いた人もダメ。

(3) 大量保有報告書と TOB

証券市場では会社のこれまでの業績や将来を考えて、買う値段、売る値段を判断するのが原則です。株の売買による「もうけ」にあまり興味がなく、経営権の取得（買収など）を目指している人が株の買占めをすると、証券市場の株価はどんどん上がってしまい、大混乱します。そこでこれに対して次の 2 つの規制をしています。

①**大量保有報告書** 上場会社の 5%以上の大株主になったら、保有割合（何%持っているか）、取得資金（誰のカネか）、保有目的（買収か）を金融庁へ報告し、大量保有報告書としてディスクロージャーすることを求めています。こうすると一般投資家でも、何が起こっているかがわかりやすくなります。

②TOB (Take Over Bid：公開買付)

定義

TOB⇒会社の経営権を取りたい時に、証券市場を通さず、不特定多数の人からそれを公にして買うこと。

証券市場を通さないで、直接売買によって買収が行われると、証券市場での売買が混乱するだけでなく、株価がどうなっていくか読みづらく、アマチュアの一般投資家には難しすぎるギャンブルとなってしまいます。そこで買収のために、証券市場外で株を売買する時は、原則として上のようなTOBを強制して、誰からもその状況がわかるようにしています。

TOBでは買う期間、買う価格（期間中は一定）、買う予定の株数などを新聞などに公告しなくてはなりません。しかも買う方は原則としてキャンセルできず（売る方はOK）、期間中はその他の方法で買うことが禁止されます。

これら証券市場のお目付役としてアメリカのSEC (Securities and Exchange Commission) をまねて、日本にも金融庁に証券取引等監視委員会というものがあります。

テーマ 4：日本的経営

20 年前のバブル崩壊後、「日本的経営の崩壊」「日本株式会社もグローバルスタンダードの波にのまれて」ということが言われてきました。ここでは日本的経営とは何か、そしてどうしてそれが生まれたのか、どうして崩れていくのかを考えてみましょう。

1. 日本的経営の特徴

日本的経営とは日本の株式会社、特に東証一部上場の老舗大会社が次のような特徴を持っているということを、アメリカが指摘したことから言われ始めました。

①**株主総会が機能していない** 東証、大証一部上場の企業の約 80%は 3 月決算（4 月～3 月を 1 年度とする。役所と同じ）です。株主総会は決算後 3 ヶ月以内に開催すればよいのですから、6 月末までのいずれかの日にやればよいこととなります。

上場会社の株主となった投資家は複数の会社の株を持っていることが多く、上場会社が皆同じ日に株主総会を実施すると物理的に出席することができません。本来なら株主のために各会社が話しあって日をずらしたり、普通の人や休日、土曜日や日曜日にやるべきと思うのですが、多くの会社はあえて 6 月末ごろの「同一日」に開催します。「できるなら株主に来て欲しくない」と考えているといわれても仕方ないところです。株主総会がもっとも集中した 1995 年には何と 9 割以上（！）が同一日に株主総会を開催していました。

最近はこの傾向が少なくなっているとはいえ、東証一部上場の 3 月決算の会社を見ると、2009 年では約半数、2010 年では 40%以上の会社が同一日に株主総会をやっています。

日本の株主総会のもう1つの特徴は、その実施時間が極端に短かく、「しゃんしゃん総会」（始まったと思ったらあっという間に手を「しゃんしゃん」と「締めて」終わらせてしまう）といわれていました。逆にこれがあたりまえとなり、「進行を妨げるぞ」と脅して金銭を取る総会屋という人たちが生まれました。これと戦う会社側の総会屋もいて、さらには従業員持株会（従業員が共同で自社の株を買っていくもの）の従業員株主が協力して、敵の総会屋が何か言う「異議なし」「議事進行」などとして、総会での発言を妨げることもあったそうです（私は見たことがありませんが…）。さらに総会屋への利益供与事件（総会屋にカネを渡したというもの。今やると相当な罪となります）が起き、マスコミをにぎわせました。

これほどひどくなくても多くの株主総会は何かを決めたり、審議する場ではなく、形式的な集まりとなっているのが実状でした。だから株主総会で取締役会が出した案が否決されれば、新聞に大きく載るほどイレギュラーなことでした。

こうなると株主が経営者を選んでいるとはとてもいえず、配当が低くても了承してくれることになり、**サイレント株主**と呼ばれるようになりました。サイレント株主にとっての興味は株価だけといえます。

②取締役会が機能していない 株主総会が機能しないため、実質的には株主が取締役を選ばず、結局社長などの経営者が選んでしまいます。ほとんどが社長の部下である従業員の中から選び、つい論功行賞的に会社に貢献した人を取締役として選んでしまいます。

こうなると 31 ページで述べたようにその貢献度で専務、常務、ヒラ取締役とランキングしたくなります。これだけ秩序がはっきりしている所では、新米の取締役に意思決定機能（取締役として 1 票を入れる）を求めることなどは無理だとわかんと思います。結局各部門担当の役付き取締役が集まって（常務取締役以上の集まりなので**常務会**という。**経営会議**などと呼ばれることも多い）、社長へそれぞれが状況を報告し、社長が彼らの意見を聞いて最終的に意思決定するという経営スタイルとなっていくます。

監査役も株主総会が機能しない中で、社長が選ぶことになり、取締役を退任する人の中から選ぶことも多くなっています。こうなると社長を中心とした取締役を監査役が監査することなど不可能といえます。

2. 株の持ち合い

日本的経営の要因の 1 つに「株の持ち合い」ということがあるといわれています。

日本では従来、自分の会社の株を持つことができませんでした。そのため他社が買収のために株を買い占めるとほとんど無抵抗となってしまいます。買収されてしまったら経営者はクビです。そこで株の持ち合いということを考えます。A 社は B 社に自分の株を持ってもらい、売らないように頼み、代わりに A 社が B 社の株を持って売らないようにします。そのうえで互いの経営には口出ししないようにします。

よく考えれば A 社は自社の株を自分で持っているのと同じであり、A 社の経営者は A 社の経営権を永久に手に入れることになります。また配当についても、A 社が利益を出して B 社に配当し、B 社から逆に配当をもらうくらいなら「利益を出さないで（利益には税金がかかります）将来のために投資しよう」ということになります。

しかし A 社から見て、B 社 1 社に A 社の株を持たれてしまうと危険なので、いくつかの会社に少しずつ持ってもらい、一方でこれらの会社の株を少しずつ持つのが安全といえます。これが**安定株主**といわれるものです。

これを最初に実現したのが、**旧財閥**と呼ばれる**企業グループ**です。

戦前の日本では**財閥**（**コンツェルン**ともいう）と呼ばれる持株会社が、巨大な企業グループを作っていました。

定義 **持株会社**⇒株を持ち、子会社を支配することが目的の会社。

持株会社は配下の金融機関（銀行、保険会社）の株を半数持って支配し、その金融機関が事業会社（メーカー、商社など）の株を半数持ち、事業会社が子会社を持ち…そして財閥は持株会社の半数の株を持てば、少額のカネで膨大な数の企業を支配できることになります。

戦後「**財閥解体**」と称し、独占禁止法で持株会社は全面的に禁止され、その一翼を皆っていた銀行は他社の株を 5%、保険会社は 10%までしか持てないことになりました。

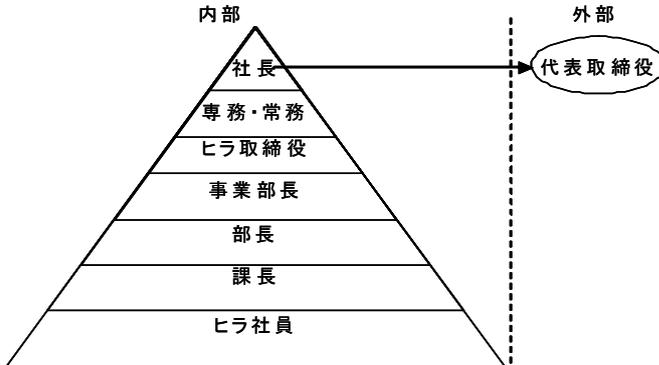
しかしこれを機にこの企業グループは、銀行を中核として互いに互いの株を少しずつ持つ形で、先ほどの「株の持ち合い」を見事に実現しました。さらに財閥に属さない企業も、これに属さない銀行を中核として、同じように企業グループを形成していきました。特に旧財閥系はその結束力が強く、経営の安定化だけでなく、**グループ間取引**（互いの商品を買う）により、事業自体も安定していきました。これら企業グループは**系列**とも呼ばれます。

3. 日本のピラミット型組織

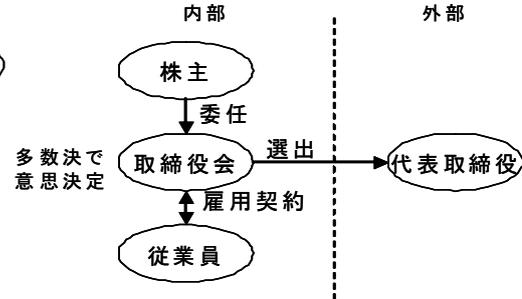
(1) 社長が取締役を選ぶ

株の持ち合いや企業グループ化によって、会社は実質的に自分の株を過半数保有することになります。こうして会社自身が株主から経営権を手に入れ、会社をすべて支配できるようになります。

日本のピラミット型組織



法律が作った本来の姿



上図のように会社は社長を頂点とするピラミット型組織となっ ていきます。会社法が想定した取締役会という合議制ではなく、社長というトップが絶大な権限を持つこととなります。

実質的には社長が従業員の中から取締役を選び、取締役に専務、常務とランキングし（ピラミットの中に入り）、監査役、さらには公認会計士までも選びます。取締役は経営者としての意味はなく、従業員のキャリアステップ（出世していく階段のようなもの）の1つとなり、管理職の次に来る最後の階段となります。監査役、公認会計士はチェック依頼者（株主）が見えず、そのため誰のために、何の仕事をしてよいかわからなくなります。

(2) 社長が社長を選ぶ

最後に残るのは社長を誰が選ぶかということです。結局社長自身が社長を選ぶしかありません。当然のことながら企業内では社長に「辞めろ」という人はいません。企業外部（主に銀行など金を貸している所）から言われるか、自らが「辞める」というまでその天下は続きます（たまに取締役会で反乱が起き、社長が代表取締役を解任されると、大事件としてマスコミを騒がせます。つまり大事件になるほどめったに起こらないことです）。

社長を長く続けていると、従業員に「自分でも社長になれる」という夢を奪ってしまうので、社長という名前を捨てる人も出てきます。そして社長の上に**会長**（もともとは取締役会の長という意味なのですが）という屋上屋を作り、自らになり、自らの意思に従う人を社長にします（創業者のようなオーナー社長なら息子を社長に選びます）。しかしこの社長も長くやっているとキャリアステップの上がつかえてしまうので、新しい社長を選び、前の社長はクビにしたり、副会長（！）などにしたり、さらには自分の後任の会長にして自らは名誉会長になったりします。会長になると社長時代よりも仕事が減るので、自社だけでなく、所属している業界や社会全体のために働いて「おかみ」より社会に貢献した者として勲章などをもらいます。そしてそれが若き従業員の夢（？）となって、皆が出世を目指します。

(3) ワンマン・ワンボス

組織内はワンマン・ワンボス（1人の人間に必ず直属の上司が1人いる）というライバルと戦うには最高のものとなり（戦争する軍隊は必ずワンマン・ワンボスです）、世界中でそのジャパンパワーをふるうこととなります。

そしてこの日本的経営とピラミット組織は、外国などからあまりにも強すぎるのでアンフェアだと指摘されました。これを受け日本的経営がとりづらくなるように法律が改正され、かつバブルの崩壊により日本全体の会社が不調になっていく中で、戦後築き上げてきたこれらのものがすべて音を立てて崩れていきます。

テーマ5：コーポレートガバナンス

日本的株式会社はこの10年間で大きく変身しています。その最大のキーワードはコーポレートガバナンスといえます。

1. コーポレートガバナンスとは

定義

コーポレートガバナンス⇒経営者を選ぶ仕組みまたは経営者を選ぶ権利。

OECD（経済協力開発機構）が決めた**コーポレートガバナンス原則**には「コーポレートガバナンスの枠組は株主の権利を保護するものでなければならない」と書いてあります。そして日本の上場会社は「株主を軽視し、従業員、顧客を重視しすぎている」と指摘されてきました。

元々会社は**商法**という法律で決められていたのですが、この考え方にもとづいて**会社法**（2006年施行）という法律に変えられ、その後何度となく改正されました。

2. 会社法とコーポレートガバナンス

会社法の考えている方向は2つあります。法律の考え方と日本の会社の実体が合っていないので、「実体を法律の考え方に合わせる」か「法律を実体に合わせて変える」かです。この2つのベクトルが同時に進んでいるといえます。

(1) 実体を法律の考え方に合わせる

①**監査役** コーポレートガバナンスのポイントは株主に代わって経営をチェックする監査役といえます。この監査役のチェック機能を強化しています。

・従来監査役は「取締役会に出席できる」となっていたものを「出席しなければならない」と変更し、これにより形骸化していた取締役会を活性化させようとしています。

・任期を従来の2年から1993年に3年に、2001年には4年に延ばしています。これによって監査役の地位を安定化し、チェック機能が働くように考えています。

・大会社以外の監査役は1名以上ですが、**大会社**（資本金5億円以上または負債の合計200億円以上の株式会社）は3名以上とし、かつそのうち半数以上を社外監査役とすることとしました。そして社外監査役の定義をより厳しくしました。

定義

社外監査役⇒就任前にその会社または子会社の取締役、従業員でないこと。
また大会社では監査役会を作り、監査役同士が意見調整するようにしました。
株主総会で行う監査役の選任に関しても、取締役会の出す案について監査役会の同意を求めています。

②取締役 取締役については27ページで述べた株主代表訴訟の簡素化が最大のものといえます。法律上ではもともと取締役の責任を厳しく規定していたのに実行性がなかったため、これによって株主が直接チェックしやすい仕組みとしました。

そしてこのベクトルの究極が80ページで述べる委員会設置会社です。

(2) 法律を実体に合わせる

一方「会社法を実体に合わせるもの」としては次のようなものがあります。

①**金庫株** 持ち合いの原点となった「自社株の取得禁止」を、「原則として自由に買うことが出来る」と変えました。この自社株は売れるまで金庫にしまっているというイメージで金庫株といわれます。持ち合いの原点となっていた経営権と株の関係（実質的には自社株を持っている）を実体に合わせやすくしたといえます。

②**株のパターン** 多様な株の発行を認めたことです。典型的なものは、権利内容が異なる株を複数種類出すもので、これを**種類株式**といいます。（このうちノーマルなものを**普通株式**といいます。）たとえば普通株式よりも配当や残余財産分配（会社解散時に株主が財産の分配を受けること）が有利なものを**優先株式**、不利なものを**劣後株式**、株主総会の議決に制限のあるもの（議決権の一部または全部の行使ができない）を**議決制限株式**といいます。

③**会社法以外** さらに、会社法ではないのですが、独占禁止法で禁止されていた持株会社が解禁（154 ページ参照）となりました。これによって会社の支配構造（＝誰が経営者を選んでいるのか＝コーポレートガバナンス）を外から見てもはっきりわかるようにしようというものです。

3. アメリカ的経営へ

(1) アメリカ的経営ルール

バブル崩壊後の証券市場での株価低迷は日本的経営を大きく変えたといえます。株価が上がらない理由は日本的経営の不透明さ（ルールとやっていることが違う）だといわれ、アメリカを中心とする諸外国からの圧力、それを受け先ほど述べた法改正の中で大きく変化していきます。特に今やアメリカなどの外国マーケット抜きではやっていけない巨大企業や金融機関が先兵隊となって、いわゆる**グローバルスタンダード**（正確にいえばアメリカ的経営ルール）を取り入れつつあります。

まずこのアメリカ的経営ルール、正確にいうとアメリカの大手上場会社のコーポレートガバナンスの基本的パターンをざっと見ていきましょう。

会社の最高意思決定機関は日本と同様に株主総会（**stock-holders meeting**）です。日本と少し違うのは各株主（特に大株主）がオーナーとして、個人の利益を主張する点です。株主総会でこの大株主たちの意向が反映される形で、取締役（**director**）を選び、取締役会（**board of directors**。日本でも**ボード**とか「ボードのメンバーになった」とかといいます）が出来ます。

取締役会において執行役員（**executive officer/officer**）が選ばれます。アメリカでは **officer** とはかなり広い意味で、日本の役員とは異なり、経営サイドに近い人を広く指します。**executive** は幹部という意味で、日本でも「えらそうな人」をエグゼクティブといいます。そういう意味で **executive officer** は上級執行役員とも訳されます。

取締役会は株主に代わって経営の監督を行い（日本でいえば監査役）、会社の経営自体は執行役員が行います。取締役は監督責任ですので、必ずしも社内にいる必要はなく、社外取締役のウェイトが高くなっています。

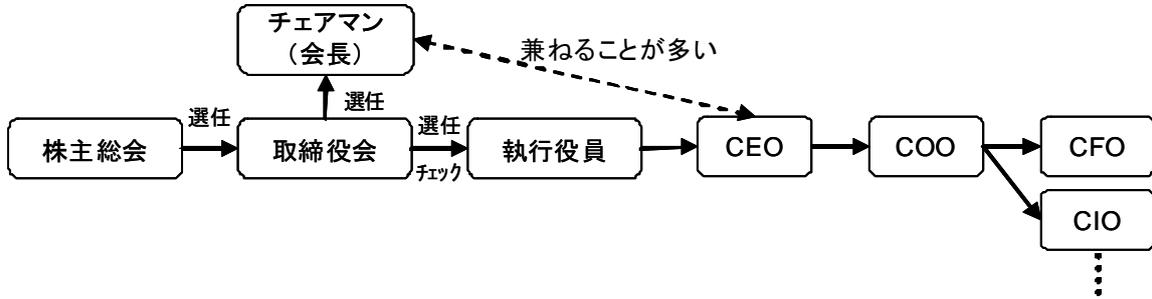
取締役会の議長を **chairman**（正確には **chairman of the board**。取締役会議長。日本ではこれを**会長**と訳して使っている）といます。

一方、執行役員のリーダーを選定し、これを **CEO**(Chief Executive Officer：最高経営責任者)と訳している。直訳すれば主任執行役員)といます。ここでは **CEO 兼 chairman**（会長）というケースも多いといえます。

多くの大会社では **CEO** は経営の戦略立案に専念し、その下に実行の責任者を設けます。これが **COO**(Chief Operating Officer：最高執行責任者)であり、**CEO** の指揮命令下で会社業務をオペレーション（実行）していきます。

COO のスタッフとして **CFO**(Chief Financial Officer：最高財務責任者)を置くところも多く、巨大企業では **CIO**(Chief Information Officer：最高情報責任者)、**CTO**(Chief Technology Officer：最高技術責任者)、**CMO**(Chief Marketing Officer：最高マーケティング責任者)などスタッフ部門の責任者を明確にする所も多くなっています。

テーマ5：コーポレートガバナンス



(2) アメリカ的経営を取り入れる

①**執行役員** さて話は日本に戻ります。日本の大企業では取締役が何十人もいて、取締役を株主が選ばず、経営者としての意識はなく、常務取締役あたりからやっと経営の末席と覚えるのが普通でした。

ところが株主代表訴訟の乱発、マスコミが追求する経営不祥事の責任問題（取締役も法的には経営者だから、責任を取れ。そうすると何十人が一度にいなくなってしまう）を受け、本当に経営者と呼べる人だけを取締役としようという動きが出てきました。そして業務担当を持ったヒラ取締役（営業担当取締役など）は業務執行部門の長にしようとするものです。

しかしそれでは降格のイメージが強いので、執行役員（アメリカの *executive officer* の訳で使われていたのですが、これとはまるで違います）という名前を使うこととし、法的には「役員」ではないが、会社の組織としては役員（日本では大切な肩書きです）とする会社が多く出てきました。

ややこしいことに会社によっては取締役が執行役員を兼ねたり、執行役員の中も常務、専務、上席などとしてランキングすることも多いといえます。

アメリカの executive officer (執行役員) ⇒ 取締役会が選出した「経営を行う人」。

定義

日本の執行役員 ⇒ 取締役会で選出した業務部門の責任者のことが多い。

②CEO、COO 次に導入し始めたのが CEO、COO です（日本では情報システムをまじめに考える役員がないので、何とか作ろうということのできた CIO の導入の方が早い）。もちろんこれも法で決められてはいません。

日本では会長が実質的なトップで、社長を指揮命令下に入れている場合は「会長が CEO、社長が COO」となり、会長がないか、いても名誉職の場合は「社長が CEO 兼 COO」となることが多いようです。外国人投資家にもなじみやすく、わかりやすい称号といえます。さらに CFO、CTO なども導入する所が出てきていますが、アメリカほど権限・責任が明確でなく、実体は従来の財務担当役員、技術担当役員とあまり変わりません。

(3) 委員会設置会社

会社法ではアメリカ的経営の株式会社を認めることになりました。これが委員会設置会社です。委員会設置会社の仕組みは次のようなものです。

①**取締役** 株主総会で任期1年として選任されますが、その仕事は業務執行やその意思決定ではなく、その監督に特化します。業務執行およびその意思決定を行なう人として**執行役**という機関を作ります。

②委員会 次の3つの委員会を置かなくてはなりません。

- ・ **指名委員会** 株主総会に提出する取締役候補および解任候補の選定。
- ・ **監査委員会** 執行役、取締役の仕事をチェックし、株主総会に出す会計監査人（47ページ参照）候補の選定。監査役の仕事と完全に重なるので監査役（もちろん監査役会も）を設置することはできない。
- ・ **報酬委員会** 取締役、執行役の個人別の報酬を決定。

各委員会のメンバーは取締役会で決めます。すべての委員会が「取締役が3人以上必要で、その過半数は社外取締役」でなければなりません（委員のメンバー重複は可）。ただし監査委員会のメンバーはこの会社および子会社の執行役・業務執行取締役（取締役兼執行役）、子会社の従業員などはなれません。

ここで社外取締役について定義しておきます。

定義

社外取締役⇒過去その会社、子会社の取締役、執行役、従業員をやったことがない取締役で、現在もその会社の業務執行を行わない人。

テーマ5：コーポレートガバナンス

- ③**執行役** 取締役会で選ばれ、業務執行を行います。1人以上で任期は1年、取締役の兼任も可能（上記したように監査委員会のメンバーは不可）です。執行役会のようなものを作ることができます。執行役はアメリカの **executive officer** の訳ですが、委員会設置会社以外の会社にいる「執行役員」（法的には定義されていない）と区別する意味でこういう名前となりました。
- ④**代表執行役** 取締役会で、執行役の中から代表執行役を1人以上選びます。他の会社の代表取締役と同じ機能です。

⑤取締役会 取締役が監査機能中心なので、取締役会も一部の基本的事項の決定以外は委員会メンバー、執行役、代表執行役の選任・監督が主な仕事といえます。

アメリカ型経営を目指す大会社から、徐々に委員会設置会社に移行していきました。しかしむしろ多いのは、その経過措置として現在の株式会社スタイルのまま、執行役にあたるものとして執行役員を作り、取締役の人数を減らして社外取締役を入れて、取締役の役割を委員会設置会社に近いものになっているタイプです。ただ執行役員の上のクラスは取締役を兼ねているのが普通です。この場合は常務、専務、副社長、社長といった業務執行の肩書きを執行役員の方に付けて、「取締役常務執行役員」「代表取締役社長執行役員」（この場合は代表取締役 CEO という肩書きも多い）としています。

テーマ6：PRとCSR

コーポレートガバナンスの嵐の中で現代の日本企業にも新しい経営テーマが生まれています。それがPRとCSRです。ここではPR、CSRの意味、考え方を学びます。

1. PR

「会社がすべてのステークホルダー（株主、投資家、従業員、消費者、地域社会などの会社の利害関係者のこと）と良好な関係を保つために、情報やカネを積極的に提供していくこと」をPR（Public Relations：直訳すると「社会との関係」。一般に広報と訳される）といいます。IR（投資家との関係を良好に保つこと。48ページ参照）もPRの一部です。

PR の考え方は日本では比較的早く、何回かブームが訪れました。CI (Corporate Identity：社会における会社の位置づけをはっきりさせる)、メセナ (文化、芸術活動への支援)、コーポレート・シチズンシップ (会社も市民として社会に貢献する必要がある) といったものです。これを受け、美術館などの文化的施設を会社が作ったり、利益の1%を社会還元したりという形で進められてきました。しかしいつの間にかこれらがマーケティング (第3章で学ぶ) との関係が色濃くなってしまいます。そしてマーケティング活動としてみればその成果が少ないことから、業績が落ちるとこれをやめてしまい、いつの間にかブームは終わってしまいます。

近年でいえばエコ運動 (エコロジーの略。自然環境保護運動) といった環境活動がこれにあたります。そしてこれをマーケティングではなく、PR としてとらえようとするのが現代企業です。

2. CSR

コーポレートガバナンスの嵐の中で、PRは「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility: **CSR** と略す)という古くて新しいテーマを生んでいます。コーポレートガバナンスという支配構造の前に、企業の社会的意義(そもそも「企業は一体何のために存在しているか」)、そして企業は社会に対してどんな責任を負うのかを考えるべきです。これが **CSR** です。

いまだその結論は出ていませんが、がんばって **CSR** を次のような3つの責任に整理してみたいと思います。

①**存在責任** 人間は1人では生活できません。そこで分担が生まれ、社会が生まれました。ある人は魚を捕り、ある人は魚を切り、ある人は魚を運び、ある人はこのために船を作り…ということです。分担作業は同一作業をやっている人がチームを組んだ方が合理的ということで企業が誕生します。

企業は社会機能を分担するプロフェッショナルとして、**ゴーイングコンサーン**（存在し続ける）を目指し、メンバーである従業員に「働く場」を提供する存在責任があるということです。会社の倒産はこの存在責任の放棄といえます。

存在責任をもう一度考えるべく、多くの企業でミッション（その企業の存在意義を表したもの。95 ページ参照）の確認・見直しを行っています。

②**公益責任** 企業は社会の利益に貢献する責任があるというものです。これには2つの意味があります。1つは自らが生み出す付加価値による社会への貢献です。魚屋は「魚をうまくさばく」ことで「魚をおいしく食べたい」と願っている社会へ貢献するというものです。もう1つは企業は利益を上げることで税金を払い、この税金によって社会貢献するというものです。

③**公共責任** 企業が「してはならぬことはしない」という法規制、社会規制が中心です。**PL**法（製造物責任法：メーカーに製品販売後の責任を負わせる）、環境に関する法律、**ISO14000 シリーズ**（企業の環境管理に関する規格）などのルールを守っていくことがこれにあたります。

テーマ7：経営とマネジメント

会社の組織は30ページで述べた3つの階層からなっています。それぞれの概念をここで整理してみましょう。

キーワードは経営資源、理念、マネジメントの3つです。

1. 経営と経営資源

会社ができた時は、出資者が出した元手（資本金）というカネしかありません。この元手をベースとしてさまざまなものを購入したり、募集したりします。こうして集められたものを経営資源といいます。

定義

経営資源⇒会社が集めた自由に利用できる財産。

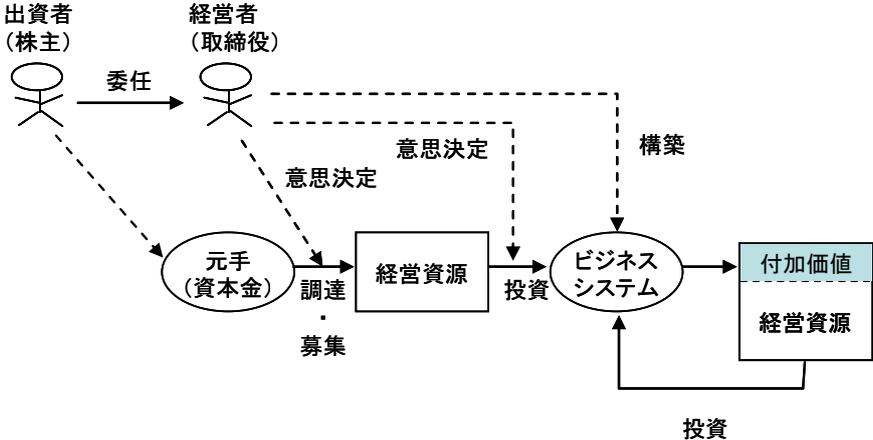
会社はこの経営資源をベースとして、事業を行うための**ビジネスシステム**（ビジネスを行う仕組み。**ビジネスモデル**ともいう）を作り、このビジネスシステムに経営資源を投下して（この瞬間を投資といいます）、事業活動をして、新たな経営資源を生み出します。このうち新たに増えた部分を**付加価値**といいます。そして生み出された経営資源を再度ビジネスシステムに投資します。

したがって経営資源は大きく**2つ**に分かれます。1つは外部調達したもの（カネで買ったもの）で、もう1つは自らが生み出した付加価値（他社がカネで買えないもの）です。

経営資源をその要素で見ると、ヒト、モノ、カネ、情報に分けることができます。要素別にビジネスシステムを考えれば、ヒトにあたるシステムが組織であり、モノでは生産システムやマーケティングシステム、カネでは会計システム、情報では情報システムといいます。

テーマ7：経営とマネジメント

経営とは付加価値を高めるためのビジネスシステムをいかにして作るか、そしてどのようにそこに経営資源を投資していくかを考えることにあります。ヒトであればその付加価値を高めるための組織を考え、そこにヒトをどのように配置していくかを考えるということです。



2. 会社組織の機能

(1) 会社の階層

会社の組織を機能として見ると、下の3つのレベルに分かれ、これがピラミッド型に階層化されていきます。

・ **デシジョンレベル** ここでは会社としての理念に基づき、経営目標を立て、これを株主と約束します。合意を得た後に、その目標達成のために、ビジネスシステム構築の基本的方針を決め、経営資源を調達、配分します。これが戦略立案であり、この担当者が経営者です。

・ **マネジメントレベル** 方針にもとづいてビジネスシステムを構築し、長期・短期の計画を立て、目標を達成します。これがマネジメントであり、この担当者がマネジャー、管理職です。

・ **オペレーションレベル** 一般従業員はビジネスシステムにもとづいて仕事を効率的に実行します。

これをフローで見ると次のようになります。

テーマ7：経営とマネジメント



(2) 理念

デジジョンレベルの仕事で一般ビジネスマンが知っておくべきことは理念です。

理念は次の2つに分けることができます。

定義

ミッション⇒企業の社会的使命・組織目的。会社によって名称はちがうが企業理念、創業理念、社是、社訓などといった名前が多い。

ビジョン ⇒経営者としての基本的考え方や将来なりたい姿。経営理念、ビジョン、「経営計画の一部」として存在していることが多い。

ミッションは87ページで述べたCSRの存在責任にあたるものであり、社会における企業の分担作業です。企業の社会的使命であり、「何のために存在しているか」という意義といえます。

ミッションにはもう1つ意味があります。それはこの使命に賛同して、カネを出してくれる出資者（株式会社では株主）、およびそこで一緒に働く人（従業員）を募集する「旗」ということです。

ミッションは単なる使命だけでなく、特徴（「誰にも負けない速い車を作る」）や限定（九州地方で車を作る）、約束事（「社会的弱者のために尽くす」）などが入れられます。ミッションはどれが良くてどれが卑しいというものではなく、企業内の人たちの使命感であり、人間でいえば人生観（楽しく暮らす、誠実に生きる…）のようなものです。

ミッションは「愛と創造」といった非常に抽象的な言葉で表現され、そして「なぜそうなのか」を説明できないものです。ミッションはその旗の下に集まったのですから、そう簡単には変えることができないものです。そして企業が戦略を立案したり、組織を変えたり、「右へ行くか左へ行くか」意思決定をする時に基となるものです。企業が悩んだ時「原点に返れ」と言われますが、この原点にあたるのがミッションです。「うちの会社が何のために存在しているのかを考えれば、答えは出る」というものです。

経営者はミッションをベースとしてビジョンを立てます。ビジョンは経営者が全従業員に対して、企業として将来なりたい姿、そのために進むべき方向などを示すものです。一般的には新たに経営者になった時にこれを株主、従業員に提示し、ミッションとともにこれを枠組として企業は行動していきます。したがって経営者が変われば、ビジョンは変わることが多いといえます。ビジョンは「取引から取組へ」、「5つの美を求める」、「お客様から信頼される」といったキャッチフレーズで表され、その意味がさまざまな形（経営者の話、ホームページ、パンフレット、ポスター…）で従業員、社外へ伝えられます。

ビジョンをベースとして、経営者は企業が長期的に到達すべき水準を「経営目標」として提示し、その目標を達成するための戦略を考えます。

(3) マネジメント

マネジメントという仕事は、**PLAN**（計画）、**DO**（実行）、**SEE**（評価）というPDSで表されます。**PDS**は次の2つの意味を持っています。

①**権限委譲** 権限委譲とはすでに29ページで使ってしまった言葉ですが、「組織の上位者が持っている権限を下位者に移すこと」をいいます。この時、上位者にも権限委譲した仕事の結果に対しての責任は残ります。したがって「誰に何を権限委譲するか」という権限は、その上位者にあります。

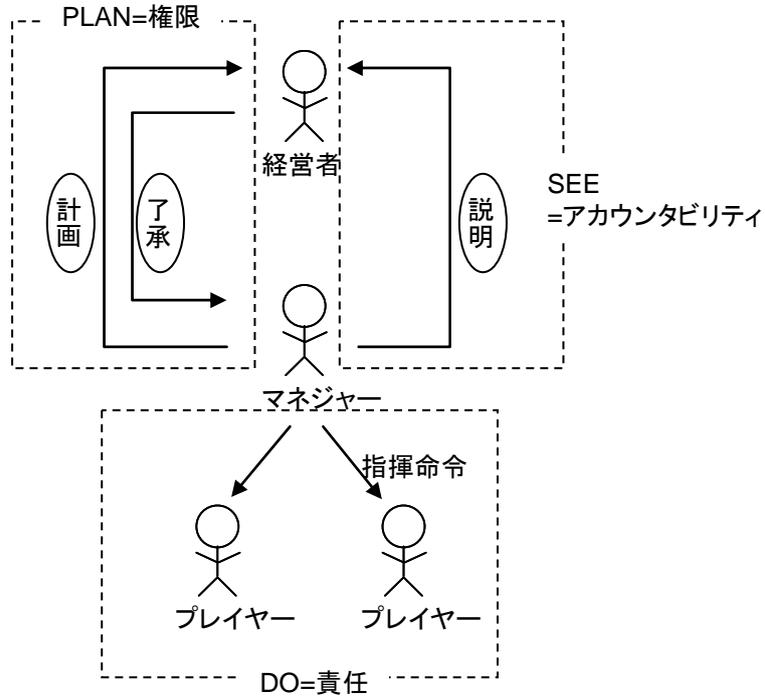
29ページで述べたように株主は経営者に「経営する」という権限を委譲します。経営者はそのうちのマネジメントという仕事をマネジャーに権限委譲します。

権限委譲は、そのポジション（例えばマネジャー）についたら自動的になされるものではありません。下位者が計画を作り、それを上位者が承認した時に権限が委譲されます。つまり権限委譲=PLAN です。権限を得たマネジャーはその計画に関する経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報…）の配分を受けます。ヒトでいえばその計画にかかわるプレイヤーに対する指揮命令権を持ちます。

そのうえで計画をプレイヤーと共に実行する責任（DO）を負います。

そして実行の結果に関し、上位権限者に対して説明する義務（SEE）を負います。この義務を**アカウントビリティ**（accountability：説明責任、説明義務と訳されることもあるが、本書ではこのまま使う）といいます。

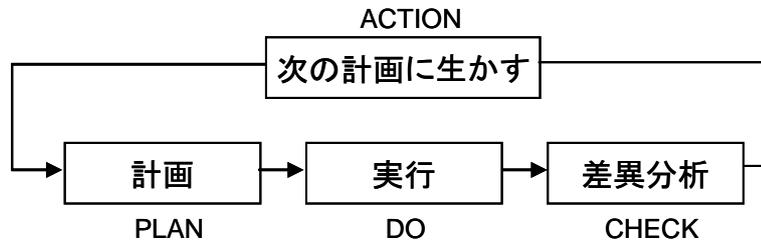
テーマ7：経営とマネジメント



②PDCA PLANのポイントは権限委譲です。DOはプレイヤーが主に担当し、マネジャーは例外処理（計画以外の仕事に対応する）、トラブル処理といったことを担います。

SEE（アカウンタビリティ）のポイントはPLANとDOの違いを分析し（差異分析）、その違いが出た理由を考えて次の計画に生かすことです。つまりSEEはCHECK(差異分析)、ACTION(次の計画に生かす)という2つに分かれます。この時PDSはPDCAとよばれます。

このPDCAをマネジメントサイクルといいます。



— テーマ 8 : 組織化

組織を作ることを組織化といいます。本テーマでは会社における組織化原則と組織のパターンについて学びます。

1. 組織化原則

組織を作る時には、次のような原則があります。(1) ~ (6) は伝統的なものですが、現代組織には合わない面も出てきています。

(1) 機能化原則

「各人の能力から『できる』仕事を考えていくのではなく、経営目標から『やらなくてはならない』仕事を考えていくようにする」というものです。「必要な仕事 > 各人の能力」なら採用、教育、アウトソーシング（仕事を外部にやってもらう）を考えるとというものです。しかしこの原則ですと「必要な仕事 < 各人の能力」の場合どうするのかわかりません。アメリカ的ならここは解雇なのでしょうが…。

現代日本企業ではむしろ人の能力をベースとして仕事、組織を考えるという方が一般的といえます。

(2) 職務権限の原則

99 ページで述べた権限、責任、アカウントビリティの3つが正三角形となり、バランスが取れるようにするというものです。

しかし最近では「責任なき権限」を認めると、組織が活性化するともいわれています（権限なき責任は問題外ですが…）。

(3) 命令一元性の原則

66 ページで述べたワンマン・ワンボスを保ち、指揮命令系統をはっきりさせるというものです。

これも後で述べるマトリクス組織などで破られています。

(4) 管理範囲の原則

1 人の上司が持てる部下の数（これが**管理範囲**）は仕事によって一定というものです。

現代企業はこれを否定して、管理範囲をどんどん広げようとしています。

(5) 例外の原則

「上位層はなるべく定常的な仕事は行わず、例外的な仕事、初めての仕事を
行うようにする」というものです。

この上位層に相当するマネジメントが、計画、差異分析という「情報の処理」と考えると、上位層ほど複雑な情報処理が必要となります。しかし上位層ほど年齢が高いため、IT（Information Technology：情報技術）を使いこなせずジレンマを生んでいます。

(6) 専門化の原則

それぞれが専門性を高めれば、つまり同じ仕事を続けていけばその生産性が高まるというものです。

しかしこうしていくと各人にマンネリ感が出たり、新しい仕事をやる人がいなくなってしまう。これが 123 ページの職務拡大という考え方を生んでいきます。

(7) 公平・公開の原則

誰でも同じように特定の仕事につくチャンスを持ち、どうすればその仕事につくことができるのかがはっきりルール化していることです。つまり昇格や人事異動のルールをはっきりさせることです。そのうえで組織内にそのルールを公開し、昇格・異動にはなぜそうなったのかを各人に公開するというものです。

現代の組織作りの基本といえる原則です。

2. 組織のパターン

会社の組織は規模拡大とともに次のようなステップで成長していきます。

(1) ライン組織

命令一元性の原則、管理範囲の原則に忠実に従えばライン組織と呼ばれるものになります。これは権限委譲によって上から下に向かって組織が枝分かれして、ピラミッド型の組織となるものです。多くの場合その枝分かれはその部門の行う仕事を分割するという形でなされていきます。例えば製造部をその仕事によって設計課、製造課、検査課に分けるといった形です。

(2) ライン・スタッフ組織

会社が成長して、会社らしくなってくると、すぐにこのライン・スタッフ組織（ライン&スタッフ組織ともいう）に移行します。

これはライン組織を取っていると、会社の規模が拡大するにつれ、課長、部長などラインの長の負担が多くなり、かつここに重複した仕事があることに気づきます。例えばカネの管理、ヒトの育成・配置といったことです。そこでこれを専門に行いラインの長をサポートするスタッフ部門を作ります。

ライン・スタッフ組織では、ラインはいわゆる本業に専念し、その他の仕事をスタッフが行ってラインを支援するという形になります。

(3) 事業部制組織

会社がさらに大きくなってくると、営業部門は「売る」ことだけ、工場部門は「ただひたすら安く作る」ことだけを考え始め、役所のように（失礼！）部門自身が目的意識を持ち、部門間の対立が生まれてきます。「うちの営業は何であんなに安く売るんだ」「どうしてヒット商品を開発できないんだ」…。そして会社全体のことを考えるのが、どの部門にも属さない社長だけとなってしまいます。

この**組織の硬直化**（なぜかこの状態をよくこう表現します）を解消するために、日本の大会社の多くは事業部制組織を採用しています。

これは事業部と呼ばれる 1 つの単位が、製品や地域（地域の場合は支社とよばれます）によって、それぞれ独自の領域を持ち、自ら経営成績を生み出し、それについての権限と責任を持つというものです。いってみれば会社の中をいくつかの小さな会社に分割し、**独立採算制**（この単位に利益を計算する）を取って小回りをきかせ、経営者の負担を減らそうといものです。そのうえでライン・スタッフ組織のスタッフ部門は共通スタッフ（本社とよばれることが多い）として、各事業部をサポートするとしたものです。

これを一歩進めると**カンパニー制**（社内的には事業部が 1 つの会社となり、本社はその株主となる。法律上は分社してない）とよばれます。

しかし事業部制組織にはどうしても次のような問題点が発生します。

- ・ **本社マネジメント力の低下** 各事業部に大幅に権限を委ねることで、本社サイドが事業部の具体的な状況を十分に把握できず、事業部の行動をコントロールできなくなります。そのため各事業部が本社の基本方針を無視し、自らの利益だけを求めて行動するようになっていきます。
- ・ **組織面での重複** 各事業部内に同様の機能をもった組織が数多く現れ、全社的には組織の機能が重複してきます。しかも同一機能の組織でも、事業部が異なればほとんどその情報交換をしなくなります。
- ・ **事業部間での競争** 各事業部は相互に競争意識、場合によっては同一顧客を取り合う競争関係を持つようになります。これが刺激となって業績向上を期待できる反面（と言う人も多いのですが、私は社内競争は「百害あって一利なし」と思います）、自己の事業部だけを考え、他の事業部の不利益となるようなことでも行ってしまうようになります。

・ **短期的業績に走る** 各事業部の業績を短期的に評価することも多く、事業部長はどうしても目の前の業績だけを考えて、長期的には必ずしも適切でない判断をしがちになります。本社経営陣がこれを指摘しますが、独立採算制のため歯止めがききません。

(4) 動態組織

企業が大きくなって事業部制などを取っていると、上の問題点が目につくようになります。そこで経営者は次のような動態組織と呼ばれる考え方を取り入れてきます。

定義 動態組織⇒環境の変化に応じて柔軟に変化させていく組織

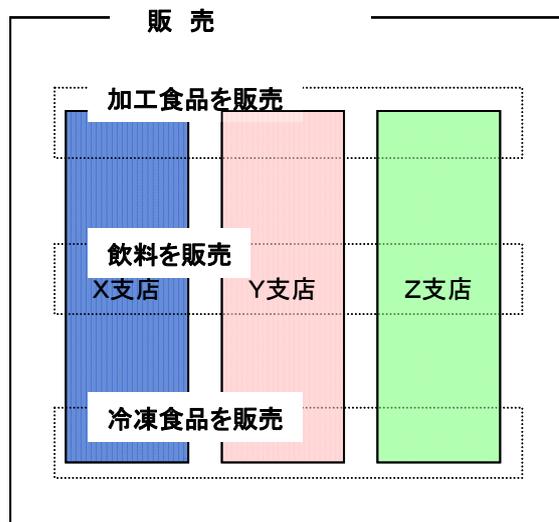
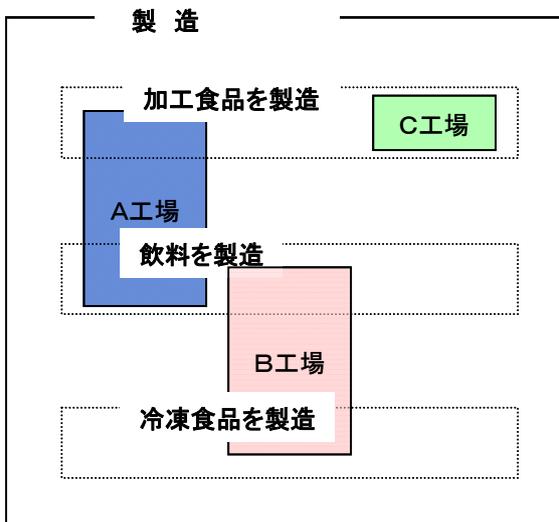
① **プロジェクトチーム** 動態組織として最初に考えられるのは、多くの場合プロジェクトチームです。これは各人の組織上の位置はそのままにして、部や事業部などを横断したチーム（これがプロジェクト。委員会と呼ばれることも多い）を作り、新しいことにチャレンジしていこうというものです。

典型的なパターンが新規事業開発プロジェクトのようなもので、各事業部から人を集めて作ります。開発が終了すると、チームは解散して、このための新たな事業部を作るか、従来のどこかの事業部で担当していくというものです。

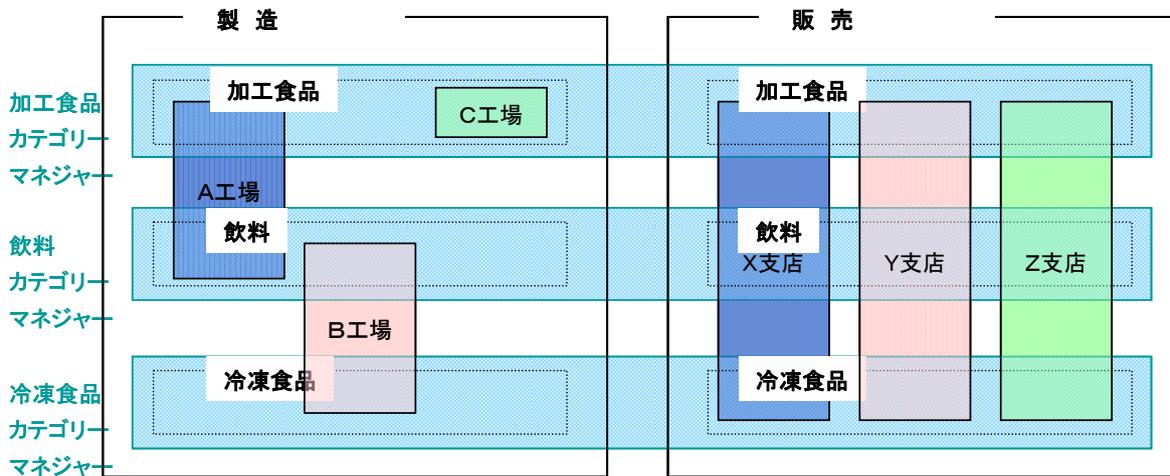
②**プロジェクト組織** プロジェクトチームを一步進めたもので、仕事に応じてプロジェクトを作り、終わったら解散していくというものです。

例えば受注生産メーカーで、大まかに「部」というチームだけを作っておいて、注文のたびにプロジェクトを作って、リーダーとメンバーを決めていくものです。

③**マトリクス組織** 通常の組織に仕事の目的に応じたもう1本の軸を作るものです。



例えば上図のように工場、支店、商品が錯綜してしまった時に、従来の組織はそのままして、商品グループごとに**カテゴリマネジャー**とよばれるリーダーを作るといったものです。



④**SBU** 事業部制では時間のかかる新規事業（ベンチャービジネスと表現することも多い）を各事業部がやりたがらないので、本社が企画して**SBU**（Strategic Business Unit：戦略事業単位。利益責任を負う単位、つまり事業部そのものを指すこともある）という事業部の卵を作り、本社権限で各事業部からメンバーを選定するとともに、各事業部もマトリクス組織的に協力するというものです。つまり各事業部が**インキュベーター**（ベンチャービジネスの援助を行うこと。卵のふ化器のこと）となって**SBU**を育てるものです。**SBU**が自らの力でやっけていけるようになると事業部へ昇格させます。

⑤**社内ベンチャー** **SBU**を一步進めて、この**SBU**を1つの企業として考えて、本社は出資のみを行うインキュベーターに徹するというものです。カンパニー制を取った企業などで見られます。

⑥**ネットワーク組織** 独立した複数の会社が契約や情報交換などでゆるく結びついた組織を総称していいます。60 ページで述べた**企業グループ**も株をベースとした一種のネットワーク組織といえます。

ネットワーク組織の中でもやや強めに結びつき、外から見るとこれらの会社があたかも1つの会社のように見えるものを**バーチャルカンパニー**ともいいます。

テーマ9：職場の人間関係

会社の組織内の人間関係についてはさまざまな学者が研究し、**行動科学**という1つの学問となっています。その出発点はメーカーの工場での仕事の能率を上げるために行われた**ホーソン実験**というものです。

現代の職場に必ずしもあてはまるとは限りませんが、ここで生まれた**欲求5段階説**、**動機づけ・衛生理論**、**X理論・Y理論**といったものは、ビジネスの常識となっています。

(1) ホーソン実験

アメリカの電話メーカーであるウエスタンエレクトリック社のホーソン工場
で、**メイヨー**と**レスリスバーガー**（ともにハーバード大学の教授）が能率（仕
事の効率、仕事のスピード）に関する実験を行いました。

仕事の能率に影響を与えるものが何かを考えるために、「照明を明るくしたり、
暗くしたり」「休憩時間などの労働時間を変えたり」…といった実験を試みまし
た。その結果、作業環境、労働条件よりも能率に影響を与える大きな要因を見
つけました。

人間が工場の中のようにチームで仕事をしていると、本来決めた**フォーマル
組織**（チーム、マネジャー）の他に**インフォーマル組織**（いつの間にかできて
しまうグループ）が生まれ、ここでの“人間関係”が能率に大きな影響を与え
るということです。

これが**人間関係論**（人間関係についてのさまざまな議論のこと）の出発点で
す。

(2) 行動科学

人間関係論はやがて行動科学という学問に発展していきます。そのキーワードはやる気（モラール）、動機づけ（モチベーション）です。

人間関係論、行動科学の中で有名な理論は次のようなものです。

テーマ9：職場の人間関係

理論名	内容
マズローの欲求5段階説	人間の欲求が仕事のやる気を生む。人間はある欲求が満たされると次の高次元の欲求を求める。欲求はレベルの低い方から、生理（食べ物、睡眠など生きること）、安全（満たした生理を継続したい）、所属（チームに入りたい）、尊敬（まわりから尊敬されたい）、自己実現（自己を達成する）という5段階。
マグレガーのX理論・Y理論	X理論（人間は働かないからコントロールする必要がある）からY理論（人間は自分で決めたことは必ずやる）へマネジメントの視点を移すべき。
ハーズバーグの動機づけ・衛生理論	やる気を衛生要因（それが悪いと不満が出るが、良いからといってやる気が出るわけではない。給与、人間関係など）と動機づけ要因（それがあるとやる気が出る。仕事の達成と承認、責任など）に分けて考える。
リーダーシップ論	人間関係の着眼点をチームのリーダーに置いたもの。さまざまな理論が出たが、共通しているのは「人間は心の中にやる気があり、何らかの阻害要因でやる気が表に出なくなる。これを表に出させるのがリーダーの仕事であり、動機づけである」という考え方。

(3) 行動科学が生んだもの

行動科学の研究は次のようなものを企業にもたらしました。あなたの会社で取り入れているものも多いと思います。

目標管理	133ページ参照
提案制度	従業員に仕事のやり方について改善などの提案を求め、その提案に対し報酬を与える。
カウンセリング	仕事や人間関係について、第3者が相談にのること。最近になって再度注目を集めている。
職務拡大	106ページの専門化の原則に対する反論で、いろいろな仕事をやった方が人間はやる気が出る。

テーマ 10 : 給与

給与、給料、賃金、手当…。これらはあまり違いを意識せずに使われています。辞書を見ても今1つ違いがわかりません。しっかり決めているのは法律（労働基準法と税法）や公務員の職務規程です。

まずはこれらの用語を定義し、そのうえで現代企業における給与のトレンドについて考えます。

1. 給与とは

定義

労働対価⇒労働者がその労働に対して受ける報酬。

給与 = 賃金 = 給料 + 手当

給料⇒約束した勤務時間に対して支払われる労働対価。

手当⇒生活実態（扶養手当、住宅手当…）や、勤務状況（残業手当、賞与、退職金…）に応じて支払われるもの。給料を補てんするもの。

使用者から労働者（現代ではあまり使わない表現ですが）に払われる労働対価の総額を労働基準法では賃金とっており、税法では給与（正確にいうと税金ルールが違うので給与所得と退職所得に分けている）とっています。

給与には次のような支払い 5 原則があります。

- ・ **通貨払い**（現物給与は原則としてダメ）
- ・ **直接払い**（本人に支払う）
- ・ **全額払い**（強制貯金はダメ）
- ・ **毎月払い**（少なくとも毎月 1 回払う）
- ・ **一定期日払い**（「毎月中頃」はダメ）

年俸制というものも、「1年に1回支払う」というわけにはいかず、少なくとも毎月1回は決められた日に払わなくてはなりません。年俸制というのは1年分の給与総額をあらかじめ決めるもので、普通の給与と変わりません。

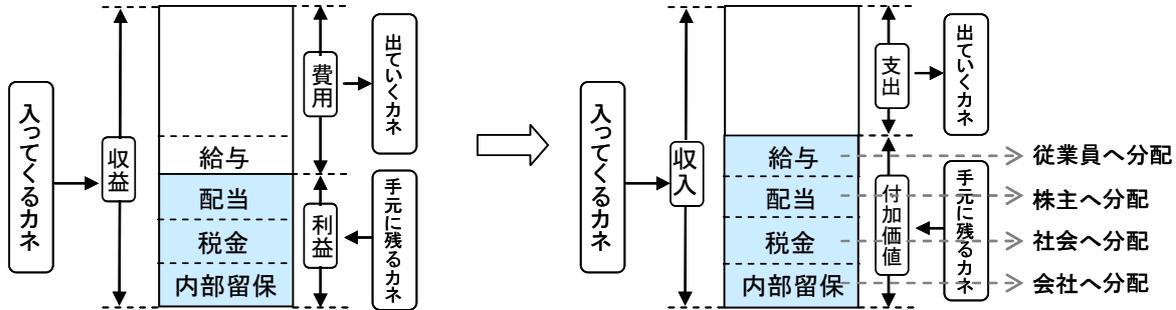
2. 給与のトレンド

(1) 付加価値と給与

給与は「雇い主が使用人（すごい言葉ですが）に働かした分を払う」というイメージがあります。しかし誕生して間もない商店ではなく、上場した大会社では「雇い主」というのは一体誰になるのでしょうか？社長でしょうか？しかし社長も給与を受けるので使用人でしょうか？社長の雇い主は株主でしょうか？

多くの大会社では給与について見つめ直しています。

「収入－支出＝もうけ」です。一般的には（というよりも財務会計の世界では）給与は支出（費用と表現する。収入は収益）に入ります。そして「もうけ」（利益と表現する）を株主（配当）、社会（税金）、会社（残りを自由に使う。内部留保と表現する）に分配すると考えています。しかし配当や税金が支出に入らず「もうけ」なら、会社の一部である従業員に払う給与が支出（会社から出て行く）と考えるのはどう考えても変です。



上図の右のように給与も“もうけ”（「手元に残るカネ」）に入れて（「出ていくカネ」には入れないで）、「もうけの分け前を従業員（経営者も含め）が受ける」と考えた方が実体に合っています。このようにして計算したもうけが 91 ページで述べた付加価値です。付加価値を従業員（経営者も含めて）、株主、社会、会社という **ステークホルダー**（会社の利害関係者という意味）が分け合うと考えます。

そのうえで「給与総額を付加価値の一定比率とする」と決めます。この比率（労働分配率という。w で表す）を、株主と「給与を受け取る従業員の代表者としての経営者」が合意しておくようにします。

$$\frac{\text{給与総額}}{\text{付加価値}} = \frac{\text{給与総額}}{\text{給与総額} + \text{利益}} = w$$

これを給与総額について解くと次のようになり、給与総額は利益の一定比率（ $\frac{w}{1-w}$ ）となります。

$$\text{給与総額} = \text{利益} \times \frac{w}{1-w}$$

ここで配当を利益の一定比率（税金は一定比率です）とすれば、給与、配当、内部留保、そして利益がすべて付加価値の一定比率となります。そうなると付加価値、利益が上がれば先の 4 者がすべて喜ぶことになり、目標が一致し、しかも税金で CSR も果たすこととなります。

(2) 給与改革

給与はいわゆる時間給（時間、日、月など）というのがベースとなっていました。「時間給＝労働時間×時給」です。時給のベースは学歴、役職、ひどい会社は性（今はもちろん認められていません）で決まり、あとは累積の労働時間に応じて上がっていくというのが慣習でした。コンビニのアルバイトのように、最初は時給 800 円で 1 年に 1 回昇給するというものです。

さらにこれにその人の生活状況（独身か結婚しているか、子供がいるかいないか、住んでいる場所…）で手当を出すというものです。まさに商店の店主が使用人に温情で給与に上乘せするという感じです。

ここでの給与は仕事に払うというよりも、「ヒト」そのものに払うものであり、それ以外は唯一「**職位**」(役職という。課長、部長…)だけが考慮されます。この職位の上がることを**昇進**、出世といい、まさに地位とカネが同時に上がっていくものです。しかもこの職位は仕事の結果ではなく、上司が部下をどう評価するか(**査定**、**人事考課**などという)ということで決まっていました。上司受けを良くする、悪くいえば「ゴマスリ」がサラリーマンの常識のようになっていました(少し言いすぎかもしれませんが)。そこには、不公平感、上司に部下は何も言えない、そのため会社を変革できない…といった弊害を生んでいました。

多くの企業は比較的早くこのことに気づきながら、なかなか給与改革をできませんでした。その理由として次のようなものがあります。

- ・給与体系を変更し、給与総額が同じなら、それによって給与が上がる人だけでなく、下がる人も出てくる。給与ベースがライフステージ(結婚する頃、子供ができる頃、家を買う頃に上がる)に一致しており、これを変更するとローンなど従業員の生活に直接影響が出てくる。

・不公平感を持つのは主に会社の下位層であり、上位層は比較的優遇されている。突然変えると上位層は下位層の時代があったことを考えると不公平。また給与体系は第 3 者や多数決ではなく上位層が決める。

しかしバブルの崩壊後、給与改革の波が会社を襲っています。企業の利益、付加価値が下降していく中で、先ほどの付加価値の一定比率といったような考え方を導入しないと、給与が払い切れないことがあり、給与を利益という業績に連動させることとしました。(何だか調子が良い時にやらず、悪くなってからやるのはずるい気がします) これが**成果主義**とよばれるものです。

(3) 業績給と能力給

給与改革では時間給と職位による分配の他に、次のような 2 つの要素を取り入れようとしています。

①**業績給** 利益の一定比率を総給与にしてくのですから、個人への分配も利益への貢献度で見るといえます。これが業績給と呼ばれるものです。しかし各個人の会社への業績貢献度など測りようありません。そこでまず会社をいくつかのグループに分け、グループごとに利益計算し、そのグループ長（もっとも給与が高い）から業績給にしていくという形で進めていきます。

そこから先の業績給への移行は問題です。つまり個人のグループ利益への貢献度です。従来のように課長、部長など職位昇進のための評価であれば「がんばっている」といったことを見ればよかったのですが、今度は利益貢献度を見なくてはなりません。上司にそれを評価させようとするのですが、どうしても人物評価から脱しきれません。

そこで多くの企業が出した結論が 123 ページの行動科学から生まれた目標管理の適用です。

定義

目標管理⇒Management By Objective and self-control。MBO と略す。自分の目標を自分で立て、管理していくこと。

目標管理は行動科学のブームとともに、随分前に多くの企業を取り入れたのですが、結局いつの間にか形骸化（上司に目標を作らされている感じ）して、消えていってしまいました。

近年になって目標管理が再び注目を集めています。自分の会社への利益貢献度、さらには次に述べる能力向上の目標を、自分で作るというものです。仕事を始める前に上司の協力を得て自分で自分を評価するものさしを作り、仕事をしてから、上司とともにこれを使って自分で評価するというものです。

このように多くの企業は上司評価だけではなく「自己評価」を取り入れることにもチャレンジしています。

②**能力給** 業績給だけにすると、どうしても問題が起こります。それは会社で働くほとんどすべての人たちが長期的なことに目が行かなくなり、自分の給与アップにつながる短期的な業績に走っていくことです。そこで何とか長期的な要素を取り入れようとしています。これはまだ暗中模索です。その中でもどうやら 1 つの答えとなりつつあるのが、能力に応じて給与を決める、つまり能力の高い人には結果が出なくても、給与を高く払うということです。

業績は本人の能力だけでなく、やっている仕事、環境に大きく左右されます。そして能力の高い人ほどそれに気づき、自らの能力が評価されないと退社してしまいます。会社として長い目で見た時、能力の高低も加味した方が公平という理由で、この能力給を取り入れようとしています。

具体的には従来からあった**資格制度**（給与のベースとなるもの。一般職 1 級、2 級…といったもの）を能力のランキングとして再構築するというものです。これを**職能制度**などとよんでいます。

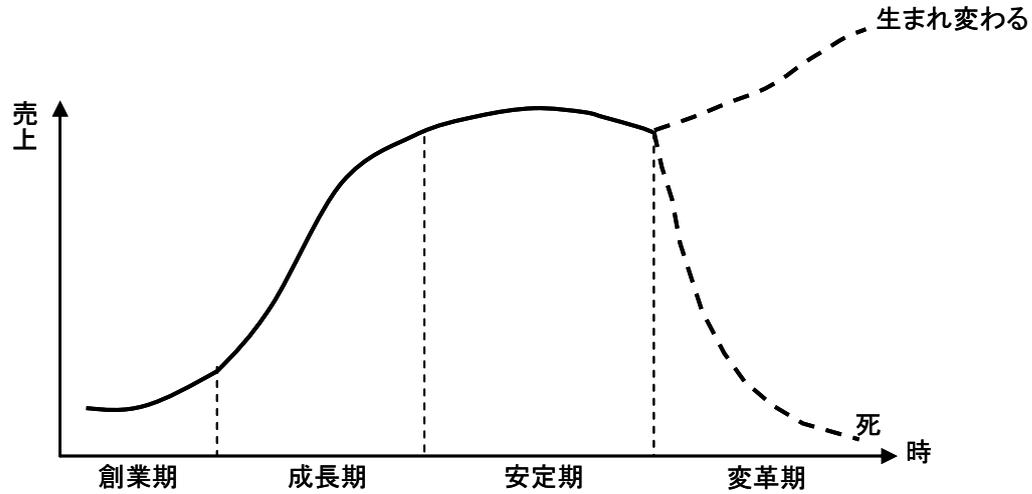
テーマ 11 : 会社のライフサイクル

会社には年齢のようなものがあり、人間同様に 4 つくらいの時代があります。創業期（人間の幼年期）、成長期（青年期）、安定期（中年期）、変革期（老年期）、そして死です。これを会社のライフサイクルといいます。

1. 各時代の特徴

会社のライフサイクルは、下のように時間と売上の関係で表すことができます。時間の長さは変わっても、多くの会社はこの 4 つの時代を取ることになります。

テーマ 11：会社のライフサイクル



この4つの時代にどんなことが起きるかを考えてみましょう。

(1) 創業期

会社が誕生して間もない頃です。株主兼社長の創業者がワンマン経営を行います。この創業者は会社への強い愛情を持ち、創業メンバーに対し家族的な経営を行います。

完全なライン組織で社長はすべての機能の長（経理部長兼人事部長兼営業部長…）となります。給与は社長の恩情で決まります。「がんばっているか」です。業績も急激には伸びず、業績とは関係なく「がんばっている」人がその中心です。したがって全員が意気に燃えており（燃えてない人は入ってこない。入ってもムードに圧倒されてやめる）、理念のようなものはあるにはありますが、ほとんど誰も気にせず、戦略もなく、毎日毎日を自分たちの能力だけで戦っています。

ここでは毎日変革し、毎日成長しています。

(2) 成長期

特定の商品のヒットや得意客の獲得により、会社は急激に成長します。毎日の戦争は一層激しくなり、オフィスは夜になっても電気は消えず、工場なら徹夜で交代で生産しています。

成長していくために、即戦力としての中途採用と明日のための新卒採用の 2 つを並行して行います。

戦争中のため社員は皆戦友となり、互いに価値観を一致させ、いつのまにか理念のようなものが醸成されていきます。そしてその雰囲気合わない人は退職し、また別の人を採用し、新陳代謝をくり返し、次第に会社は一つの色になっていきます。

(3) 安定期

経営が安定してくると、そのステータスアップのため上場を狙います。近年では成長期に上場する会社もありますが、成長期は手っ取り早く借金で、安定期になって落ち着いたらこれを返すために上場というパターンの方が多いといえます。さらに証券市場から得て余ったカネで立派な本社ビル、研修センター、社宅、寮、福利厚生施設などを作っていきます。

創業者は功なり名を遂げ、自らは会長となり、2代目社長を選びます。多くの場合創業者の好む「創業期に若くしてがんばり、まじめで言われたことをコツコツやる成長期の戦友」を指名するか、自分の子息を社長にします。この時の経営者はバイタリティが創業者よりも落ち、どうしても先代の作った企業を「守る」という姿勢が強くなります。マネジメント、マニュアル、**報連相**（報告、連絡、相談）といったことがキーワードとなります。

テーマ 11：会社のライフサイクル

採用も「書類選考→面接→内定」という形で、応募してくる一流大卒の学生をとります。しかし成長期に比べ定着率が上がってくるので（知名度が上がることで、その知名度で入ってくる人が多く、やめない）採用は抑えられます。しかし逆に応募者は増えてくるので、採用はまさに「ふるいにかける」という仕事となります。

ムードはぬるま湯で居心地は最高です。このまま安定が続いてくれば特に問題は起きるはずもないのですが、採用を抑え定着率が高いため会社は1年に1つずつ年をとっていきます。

会社のムードは和気あいあいとしており、「上司の顔を見て仕事をする」「だまっている方が得をする」となります。

この時ピンチに気づくのは経営者です。評価は当然のことながら年功序列（年齢、勤続年数が高いほど上位で給与も高い）であり、1年に少しずつでも給与を上げていかざるを得ません。しかし利益が上がらないのに給与を上げていけば必ず壁にぶつかります。

ここで経営者が取るべき変革の方法は 2 つあります。総給与額を利益に合わせるか、利益を上げるかです。

前者をとるのが 131 ページで述べた**成果主義**であり、これでもだめならリストラ（高齢者に退職を迫ること）です。

後者はもう一度会社を成長期にのせることで、この時「変革」を訴えます。しかしこれだけ安定していれば従業員のほとんどが変化することを好まず、経営者の任期中に成果も出ず、時だけが過ぎていきます。

(4) **変革期**

安定期に何もやらないか、リストラなどをやっても業績が上がらずそのまま放っておくと、会社はいつか死を迎えます。

ただこの死を迎える前に変革を行い、生まれ変わる会社もあります。そしてまさに別の会社としてもう一度成長期を迎えます。これが本セッションのテーマである**変革**です。

2. 会社の死

(1) 倒産

会社の死には 2 つのパターンがあります。

1 つは株主の意思による解散（20 ページ）です。

もう 1 つが倒産であり、払うべきカネが払えなくなった状態です。一般には「つぶれる」と表現されます。会社が倒産状態になると、カネを貸している人が殺到するので、法律で次のような整理のためのルールを決めています。

(2) 会社の整理

少し言葉を定義しておきましょう。

定義

債権⇒人が人に対して何らかの行為を請求することができる権利。

債務⇒債権の逆で、人が人に対して何らかの行為をしなくてはならない義務。

会社が倒産状態になると混乱状態となるので、次のどちらかの方法で“整理”されます。

- ・ **私的整理**・・・**債権者**（債権を持っている人=カネを貸している人）と会社の話し合いで進めて行く。
- ・ **法的整理**・・・裁判所が中心になって進めて行く。

整理した結果は 2 つに分かれます。その会社を解散して清算する（財産を処分する）か、立て直すかです。それぞれ**清算型**、**再建型**といいます。

私的整理は**任意整理**ともいわれ、日本では多くがこの形で債権・債務が整理され、清算または再建します。

私的整理の再建型でもっとも有名なのが**債権放棄**です。これは「このままでは会社がつぶれてしまって借金は返せない。借金を少し勘弁してもらえば何とか生き延びるのでよろしくお願いします」というものです。

法的整理の清算型の典型は**破産**です。**破産法**にもとづいて裁判所が決める**破産管財人**（その会社の財産を管理する人）が財産を処分していきます。この破産を自らの意思で裁判所に申し立てることを**自己破産**といいます。

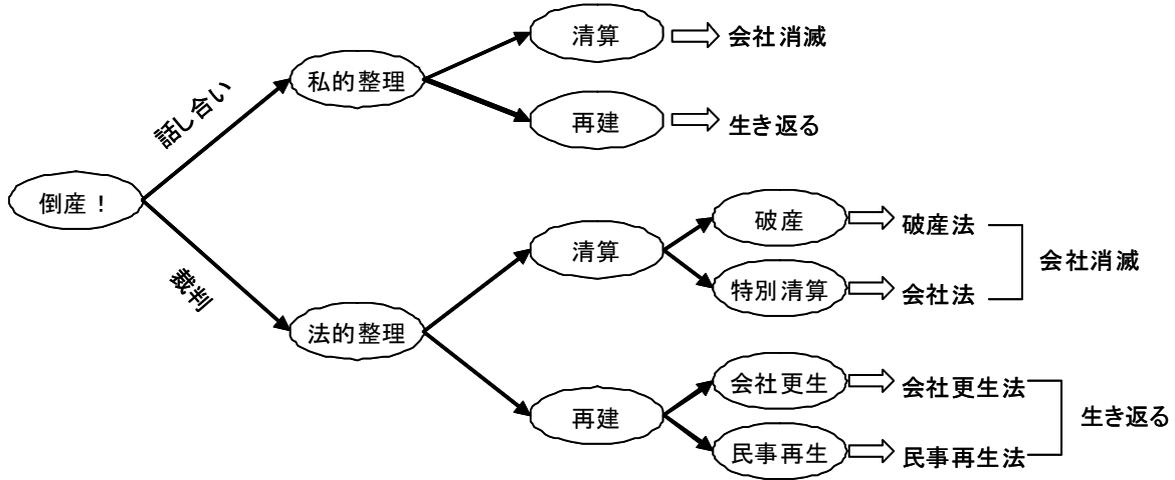
破産はなかなか厳格な手続きなのですが、会社法にもとづいてもう少し簡単に行うものは**特別清算**といわれます。

法的整理の再建型には 2 つのパターンがあります。

1 つが**会社更生法**に基づくもので、大企業が対象です。現経営者はクビになって、裁判所が決める**更生管財人**が経営にあたり再建します。

もう 1 つが**民事再生法**に基づくもので、中小企業や個人企業を対象としています。現経営者がそのまま再建にあたることができ、手続きも簡単で早期に完了します。そのため大企業でも採用するケースが増えています。

倒産手続きを整理すると次のようになります。



テーマ 11 : 会社のライフサイクル

この他、再建型で私的整理と法的整理の中間に位置するものとして、2007 年から**事業再生 ADR** (Alternative Dispute Resolution の略。裁判外紛争解決手続のこと) という制度が生まれ、注目されています。これは倒産企業と債権者の間に第 3 者が入って会社を再生していくものです。

テーマ 12：親会社・子会社

ある会社が別の会社の株を持つことで、経営権（経営者を選ぶ権利＝コーポレートガバナンス）を持っている状態をそれぞれ親会社、子会社といいます。

子会社という仕組みは変革の 1 つの手段ともいえます。

1. 子会社のパターン

子会社が誕生する背景を整理してみると次のようになります。

(1) 新規事業を行う

会社には定款があり、事業目的（本業）が定められています。経営者は株主から“本業”の経営を委任されているので、これ以外のことは原則できないこととなります。例えば食品メーカーはいくら自社の製品を使ったレストランが「もうかる」と思ってもできないこととなります。これは特に上場会社に強く求められます。証券市場から見れば「食品メーカーがもうかる」と思い、食品メーカーの経営のプロに投資したのに「レストランをやられては困る。それならレストランのプロに投資していた」ということです。

食品メーカーが定款を変えずに、レストランを本業としてやるには、子会社を作るしかありません。子会社設立は取締役会の決定で株主総会を通さず、経営者が意思決定できます。

(2) 分社化

会社が持っている機能を独立させて、別の会社を作ることを**分社化**（164 ページ参照）などといいます。これには2つのパターンがあります。

①**ライン機能の分社化** ライン業務つまり本業を分社化するもので、水平型と垂直型があります。水平型というのは事業部制やカンパニー制をとっていた会社がこれらを別会社にするものです。例えばコンピュータメーカーにあるロボット製造事業部を子会社として分離独立させるようなものです。

垂直型というのは仕事の流れを途中で切って、2つに分けるものです。例えばアパレルメーカーが「作る」会社と「売る」会社に分けるといったものです。この時はメイン機能、強い機能の方が親となります。メーカーですと「作る方」が親会社、「売る方」が子会社となることが多いといえます。

②**スタッフ機能の分社化** スタッフ機能を本業とする会社を作るものです。この場合よく**スピンアウト**という表現を使います。食品メーカーが衛生管理を工場徹底していくうちに、それがプロとして十分通用することがわかり、この衛生管理を本業とするコンサルティング会社を作るといったことです。

(3) 買収

自分で作るのではなく、いわゆる買収によって子会社化するものです。新しい事業をやりたい時、不足している機能を補う時、その会社がもうかり過ぎてカネが余っている時…などさまざまな理由があります。

2. 親会社・子会社の動き

親会社、子会社という関係には2つの動きが出ています。

(1) 連結重視

証券市場は上場会社に対して**連結決算**を求め、むしろこちらを重視しています。

定義

連結決算⇒親会社、子会社を1つの会社として見て、決算書を作ること。

親会社・子会社の定義は法律によって微妙に違いますが、金融商品取引法では次のように定義しています。

定義

子会社⇒株（正確にいうと議決権）の過半数（関係者の分も含めて）を持つか、実質的に支配している会社（取締役会の過半数を占めているなど）。

関連会社⇒株の20%～50%を持つか、関係者の分を合わせると20%以上で、経営に重要な影響を与えることのできる会社。

証券市場の連結重視の傾向はどんどん高まっています。

また連結の対象も子会社のみならず、関連会社にもおよんでいます。関連会社の連結には**持分法**（実質的に所有していると思われる割合を連結の対象とする）が用いられます。

関係会社という言葉はいろいろな意味で使われていますが、一般的には親会社、子会社、関連会社を総称して関係会社とっています。

連結決算をすると、利益はトータルでは圧縮されることが多いので、税法では別々の納税しか認められていませんでした。しかし 2002 年から**連結納税**を認めることになり、この波を後押ししています。

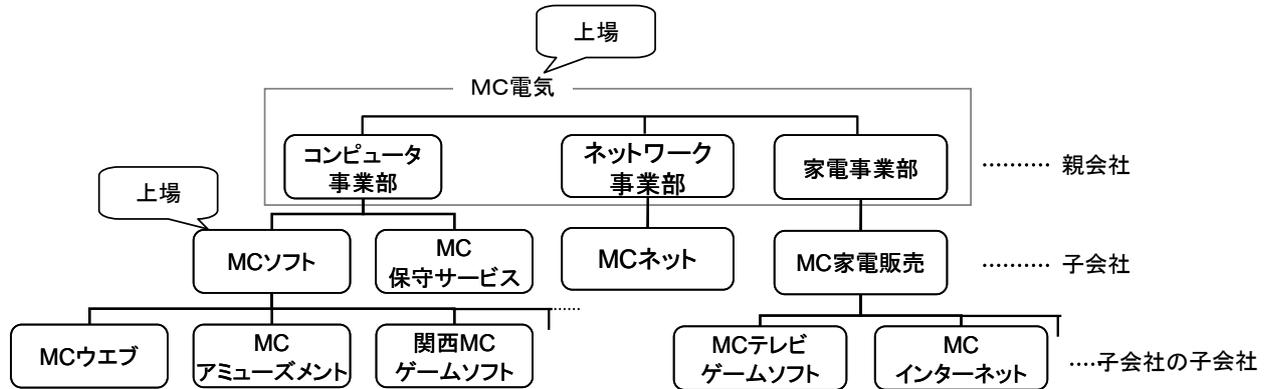
(2) 持株会社の解禁

60 ページで述べたように独占禁止法で持株会社では禁止されていたのですが、1997 年の法改正で原則 OK となりました。

日本では 1. で述べた分社化、買収を続け、巨大企業が膨大な数の子会社を持つようになり、その子会社が証券市場から資金を得るために、子会社のまま（親会社が支配権を持っている）で上場しています。しかもその成長過程に事業部があるため、実質的には事業部が子会社を持つような場合もあって、混乱を極めてきました。

次図のような MC 電気をグループとして見ると、成長分野にはどうしてもいくつかの会社が進出してしまい、場合によっては競合してしまいます。そして MC 電気本体はもはやコントロール不能となってしまいます。

テーマ 12：親会社・子会社



一方証券市場から見ると次のような問題を抱えており、株価が上がらない理由の1つといわれてきました。

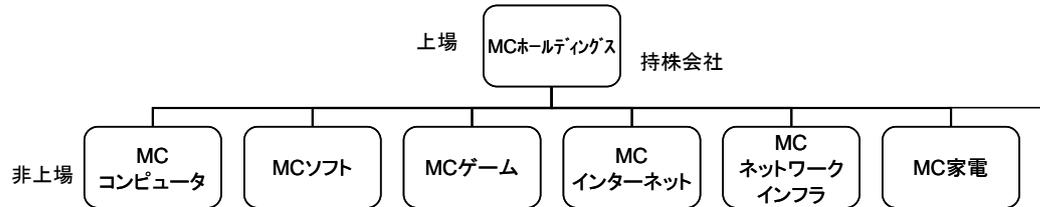
・自らが投資したカネがどこに流れていくのかとらえづらい。

⇒MC 電気でやるゲームソフトがもうかると思っても、そこにどうやって投資していいかわからない。

・子（MC ソフト）が上場すると、親子関係が今一つとらえづらい。

⇒MC 電気に投資すると MC ソフトにそのカネが流れ、MC ソフトに投資してもやはりカネが流れる。

上のような老舗の大企業だけでなく、ベンチャー企業が買収によって急成長していく中で、上のMC 電気と同じように複雑な親子関係を生んでいきました。そこでこれを次のように持株会社を用いて、フラットな形にすることで、証券市場に対してわかりやすくしようとする動きが出てきました。



子会社の上場をすべてやめ、MCホールディングス（持株会社にはホールディングスという名前を付けることが多い）がグループを代表して上場するというものです。こうなるとMCグループは証券市場に対して「MC」というブランド（コーポレートブランドという）を上場させていることになります。証券市場の投資家はMCというブランドに投資し、MCホールディングスの経営者がそのカネをどの事業に投資するかを決めるというものです。連結決算、連結納税によって1つの会社として見られるということもこれを後押ししています。

さらに金融商品取引法では会社が自らの子会社の業績に連動した株式を証券市場へ発行できるようにしています。これを日本版**トラッキングストック**といいます（アメリカ版トラッキングストックでは子会社だけでなく特定の事業部に連動した株も出せます）。例えば「MC ゲームの業績に連動して配当を受けることのできる MC ホールディングスの株」というものです。（実際にはほとんど活用されていませんが）

この持株会社と 168 ページで述べる株式交換によって買収、合併、分割などの変革を簡単にできるようになりました。このような動きを総称して**事業再編**といいます。

テーマ 13 : 会社の結合

会社の変革を求める時、他社と力を合わせていくことが多いといえます。これを会社の**結合**といいます。ここではこの結合の方法について学びます。

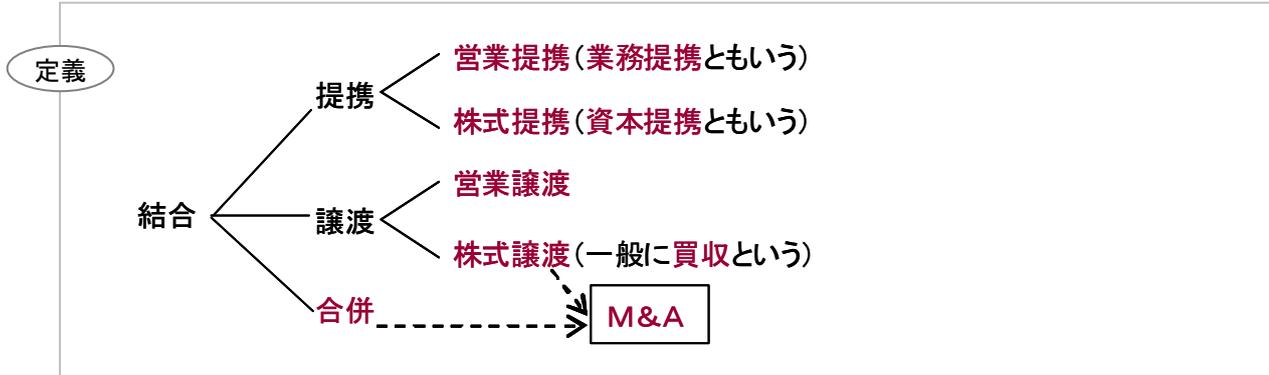
1. 結合のパターン

(1) 結合の分類

結合にはその強さによって2つのパターンがあります。1つが**提携**であり、会社同士がゆるく結合していくことを総称していいます。もう1つが**譲渡**で、会社と会社が何かの財産を「売買する」ものです。

また結合はその結合する財産によって2つに分かれます。1つが営業財産（会社が仕事をやる上で持っている財産）、もう1つが株（会社を所有する権利といえる）です。これによって次のような4つのパターンに分けることができます。

そして結合の最後の姿が合併です。



株式譲渡は一般に買収 (Acquisition) といわれ、合併 (Merge) と合わせて M&A といわれます。M&A は結合度のもっとも高いものであり、他社を完全に支配するものです。

(2) ライセンシング

営業提携と営業譲渡の中間に位置するものとしてライセンシングがあります。

定義

ライセンシング⇒ある企業の営業財産を、その企業が所有権を持ったまま、他企業に使用権のみを認めること。

ライセンシングでは財産の所有権を持っている方を**ライセンサー**、使用権を受ける方を**ライセンシー**、ライセンスの使用料を**ロイヤルティ**という言葉で表現します。ライセンシングは特許、ブランド、キャラクターなど広範囲に渡ります。このライセンシングを経営全般（店名ブランド、販売システム…）に渡って行うものを**フランチャイズシステム**といいます。フランチャイズシステムではあたかもライセンサー（フランチャイズでは**フランチャイザー**という）を中心として、多くのライセンシー（**フランチャイジー**）が1つの企業（バーチャルカンパニー）のように見えることになり、118 ページで述べたネットワーク組織の一種といえます。

(3) 営業提携のパターン

営業提携は結合の強弱によって 2 つの表現をとります。弱い方は**コラボレーション**（協働）、強い方は**アライアンス**（同盟）です。

ただこの 2 つの分け方はファジーで、両方を合わせて**アライアンス**ということも多いといえます。

・**コラボレーション** 特定製品の共同開発、技術提携、**OEM 供給**（Original Equipment Manufacturing：相手先のブランドで製品を供給すること）などメーカーを中心とした水平型のコラボレーションが比較的多いといえます。

メーカーと小売など垂直型では販売提携（特定メーカーの製品を、特定の販売会社が独占的に販売するなど）、**プライベートブランド**開発（特定のメーカーが小売側のブランド名で製品を供給すること）などが多いといえます。

・ **アライアンス** アライアンスとは企業同士が強く結びつくが、独立していることが前提で、それが株式提携と異なる点です。コラボレーションとの違いはその時間的継続性（特定の商品を開発したり、購入したら終わりというのではなく、どちらかが解消とされない限り続くもの）、包括性（提携の範囲が広い）を持つものといえます。

（4）株式提携のパターン

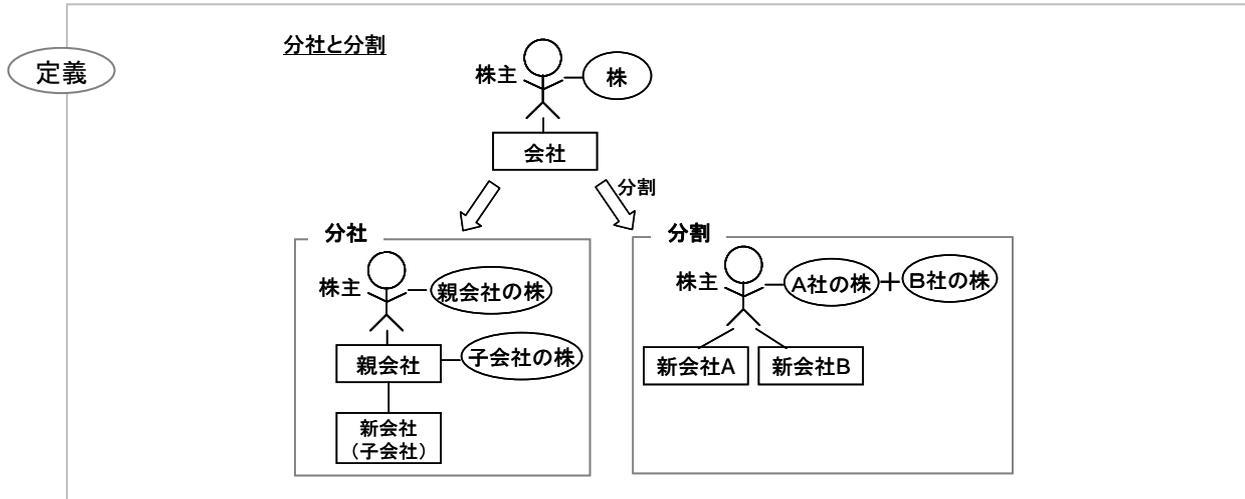
株式提携（資本提携ということの方が多）は支配関係を持つ場合とそうでない場合に分かります。前者は資本参入などとも呼ばれ、これが進むと買収となります。後者は互いに株を持ち合ったり（これが進むと合併となる）、共同出資の会社（相手が外国資本の場合は**合弁**という）を作るというものです。

2. 会社分割

営業譲渡とは、売り手の企業の「営業に関する財産」を買い手の企業に売することをいいます。ここでいう営業財産は目に見える財産(B/S に載っている財産)だけでなく、いわゆる「**のれん**」(得意先、仕入先、営業ノウハウ、ブランドなどその会社が事業を行うことで自然に生んだ財産。91 ページの付加価値と考えるてもよい)などもその対象となります。この営業譲渡をするためには、売り手企業がその対象となる財産をはっきりさせることが必要となります。これをスムーズにやるための方法として**会社分割**というスタイルがあります。

会社分割は従来から一部認められていましたが、2000 年の法改正で正式に導入されたものです。従来から認められていたのはいわゆる分社化(149 ページで述べた水平、垂直の分社。法的には分割の一種だが本書では分割といわず分社という)というもので、法改正では狭義の分割(分社以外の分割。本書ではこれを分割という)を認めました。

分割とは以下のように本当に「株券を 2 つに切る」感じです。



また分割が労働者に不利益をもたらすという批判が強かったため、法的には分割によって労働者を解雇することはできないことを併せてはっきりと定めました。

3. 買収

(1) 買収のパターン

株式譲渡は一般には買収と表現されるもので、他企業の株を取得してその企業の経営権を握るものです。次の2つのパターンがあります。

定義

友好的買収⇒現在の経営陣の合意のもと、株を取得するもの。一部の経営者は留任することも多い。

敵対的買収⇒現在の経営陣の意に反して株を取得するもの。経営権を意に反して取るということは、当然のことながら現経営陣の多くは退陣する。

友好的買収では発行済の株を買ったり、新たな発行によって株を得たり（増資を引き受ける。テーマ 15 参照）と色々な方法がとられます。

最近では **MBO** (Management Buy Out) という経営者による買収（つまり経営者が株主というオーナーになること）も見られます。上場企業の経営者がディスクローズや投資家からの圧迫を嫌って自社の株を買ったり、創業オーナー（株主兼社長）が次世代の経営陣に株を売ったり、子会社の経営陣が親会社から株を買ったり…といったものです。

(2) 株式交換

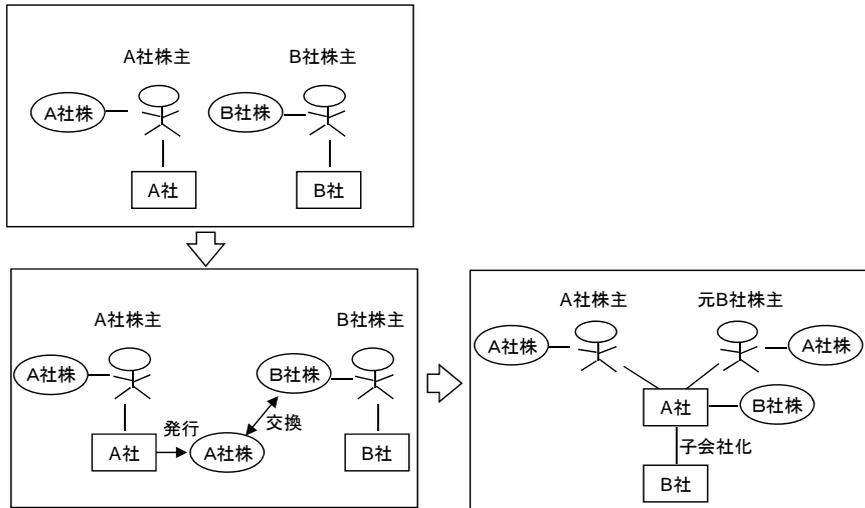
この友好的買収をスムーズに進めるものとして、**株式交換**という方法が認められました。

定義

株式交換⇒A 社と B 社の株主が合意の上、B 社が A 社の完全子会社になる時、B 社の株と A 社が新たに発行する株を交換して行うもの。

具体的には次のようなイメージです。

テーマ 13 : 会社の結合



ここでこの親会社を新たに作る場合は**株式移転**といいます。172 ページの経営統合でよく用いられます。

(3) 敵対的買収防衛策

敵対的買収は多くの場合、すでに発行されている株を経営者の意に反して取得していきます。

52 ページで述べたように、買収のために上場企業の株を証券市場以外で買う時は、**TOB** というオープンな買収が求められています。また証券市場内で買う時でも、53 ページで述べたように 5%以上の株主になったら、大量所有報告書で保有目的（買収）をディスクローズしなくてはなりません。したがって「隠れて買収」ということはできません。

この敵対的買収を防止する手段としてもっとも確実な方法は**株式譲渡制限**といえます。

定義

株式譲渡制限⇒会社法では、定款に「株式を譲渡するには取締役会（つまり現経営者たち）の承認を得なければならない」と定めることが認められている。

しかしさすがに上場会社ではこれは認められません（証券市場で売買できなくなります）。上場会社の**敵対的買収防衛策**としては次のようなものが注目されています。

定義

ポイズン・ピル⇒日本語に直訳すると「毒薬」。買収をやりにくくしたり、断念させたり、しても魅力がなくなるようにする方法を総称している。買収する側へ毒薬のように機能するのでこう呼ばれる。

ポイズン・ピルには色々な方法があります、もっともポピュラーなものは、新たな株を発行して買収した株を薄めてしまう（買収側が 40%の株を取得しても、株の発行数が 2 倍になれば 20%になってしまう）ものです。アメリカでは**ゴールデン・パラシュート**（買収されて自分が解任または辞任する場合に、巨額のカネがもらえることを会社と契約しておくこと。これによって会社に巨額の損失が出るようにしておく）なども考えられています。

4. 合併

A 社と B 社が合併するには次の 2 つの方法があります。

定義

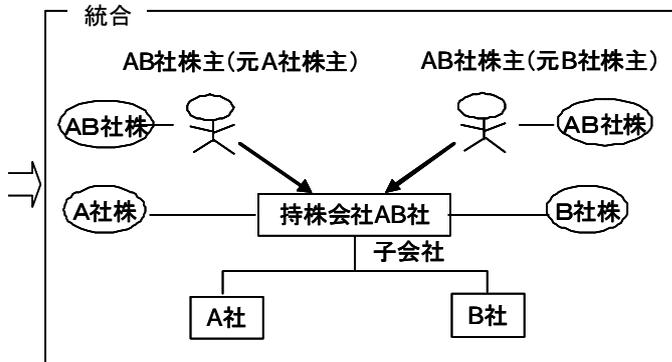
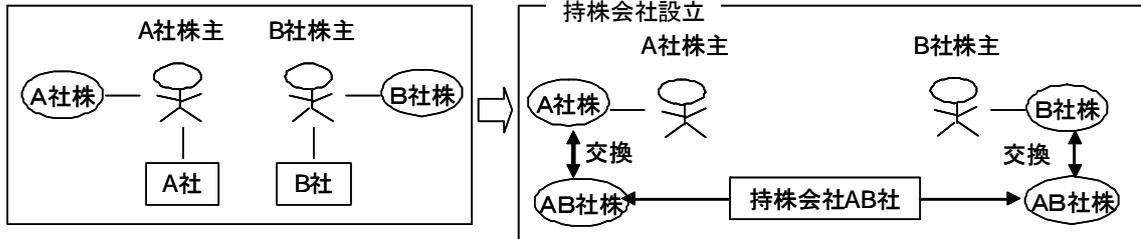
新設合併⇒A 社と B 社を解散し、C 社を作る。

吸収合併⇒A 社を残し、B 社を解散。

実際には新しい会社を作る手間がかからない吸収合併がほとんどといえます。

合併とよく似たものに、下図のような共同の持株会社の設立による「**経営統合**」というものがあります。

テーマ 13 : 会社の結合



これは共同で親会社を作り、その傘下に入るというものです。（これが 168 ページの株式交換で述べた「親会社を新たに作る場合」という**株式移転**です。）銀行業界の再編に使われてから、数多くの事例が生まれました。

上図で AB 社は両社を株によって経営支配し、その株をいつでも売ることができ、かつ C 社を買収したければ株式交換で傘下に入れることも可能となります。合併、経営統合では合併比率、統合比率がポイントとなります。

定義

合併比率、統合比率⇒旧会社の 1 株につき新会社の株を何株もらうことができるかという比率。

第2章 財務&会計

会社で働くうえで「カネ」はもっとも大切な要素です。
まわりと「カネ」の話ができるビジネスマンになりましょう！

セッション1：言葉の定義

セッション2：財務

セッション3：財務会計

セッション4：管理会計

テーマ 14 : 財務と会計の基本

まずはカネについての言葉をきちんと定義してみましょう。

1. カネに関する仕事

経理という言葉はさまざまな意味に使われていますが、本書ではもっとも広い意味でとらえ、次のように定義します。

定義

経理⇒企業の中でカネに関するすべての仕事

経理という「カネに関する仕事」の代表は次の 2 つです。

定義

財務⇒**ファイナンス (finance)**。企業内で必要とされるカネを考えて、そのカネをうまく集めてくる仕事。

会計⇒**アカウンティング (accounting)**。カネの出入りを管理して、ある時期に特定の人に報告をする仕事。前半の「カネの出入りを管理する仕事」を**簿記**、後半の「報告する仕事」を**決算**という。

企業は仕事を行う所ですので、どうしてもカネが必要となります。この必要なカネを集めてくるのが財務（ファイナンスといった方がかえって直感的かもしれません）です。

財務は「資金の調達と運用」という形で表現されますが、少しニュアンスが違います。企業は集まったカネ、つまり調達したカネでやりくりするというよりも、企業がビジネスをやるうえで、どうしても必要な、あった方がベターなカネの量をよく考えて、そのカネを何とかして調達するようにします。また「使う方」（運用）は**投資**とよばれ、財務の範疇には入らないのが普通です。

つまり財務はカネの「需要と供給の調整」という仕事であり「使い方を決めてから集める」という原理・原則があります。

「会計」は飲み屋などに行って、帰りにいう「お会計して！」と同じ意味です。これは正確に言えば「店に入ってから今まで、私が使ったカネを一旦ここで締めて、計算し、それを私に報告してくれ」という意味です。

したがって会計という仕事には必ず報告者、期間（この期間の終わりをよく「締め」と表現します）、方法という 3 つの要素があり、その仕事の結果として**会計報告書**がアウトプットされます。

会計では「誰に報告するか」がもっとも大切で、その会計を報告する相手(飲み屋では常連客、会社のカネで飲む客、ぶらりと入った客…)によって、会計期間(1 回ごとに払うのか、ツケにしておいて月に 1 回払うのか…)や、会計方法(定価で現金払い、どんなに飲んでも定額…)が決まるということです。またこの会計報告のために、締めの時期になって計算することを決算(途中経過でなく、意を決する)、この時の会計報告書を**決算書**といいます。

2. 財務

(1) ファイナンスの意味

ファイナンスを財務と訳しましたが、ややこしいことにもう 1 つ「金融」とも訳されます。金融というのはその言葉どおり「カネの融通」です。つまりカネの需要と供給の調整を行うもので、財務と同じような意味になります。しかしビジネスにおいて一般企業では金融を「おカネを貸すこと」という意味で使っています。金融業となるともう少し広く「おカネに関する仕事」を本業としている企業という意味で、銀行、信用金庫だけではなく、証券会社、保険会社なども含まれます。

さらにややこしいことに MBA（経営学修士）の学者たちは「**ファイナンス理論**」として「企業の持っている経営資源を有効利用するために必要な価値計算方法、意思決定方法、換金方法」という意味で使っています。これは簡単にいえば「企業がカネを集めるために、企業の価値を高めて、その企業にカネを出してもよいと思わせる方法や、持っている財産を効率よくカネにする方法を考えること」という意味です。財務の中のごく一部の経営との接点のみを指しているものです。

本書では **finance** という英語を次の 2 つの日本語に分けて使います。

- ・ **財務**⇒カネを必要としている一般企業が、その需要と供給の調整を行うこと。
- ・ **金融**⇒一般企業の財務という仕事がうまくできるように、企業外部から支援すること。

(2) カネの定義

カネ自身についてもさまざまな言葉があるので定義していきましょう。

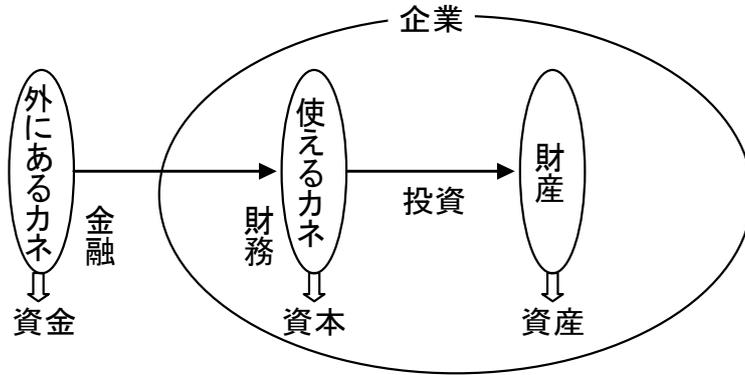
資金⇒fund。企業がビジネスに必要とするカネのこと。

定義

資本⇒capital。資金が実際に集まって、その企業が使える状態になったもの。

資産⇒asset。資本を必要なモノに変えた状態。

資金は資本として集められ、それが目的とするモノに変わると資産といいます。財務では資金計画を立て、それを実際に調達し（資本）、そのうえで必要なモノに使う（資産）というものです。マンションを買う時でいえば、まず資金計画（マンション購入費、引越し代、管理費…）を立て、自分の貯金と銀行ローンでカネを用意し（この状態が資本）、そのうえでマンション（資産）を買うということです。この資本が資産に変わった瞬間（集めたカネでマンションを買った時）を**投資**（investment、資本を投げるという意味）といいます。



(3) 財務のパターン

財務はそのカネの調達先によって大きく 2 つに分かれます。

①**エクイティファイナンス** (equity とは株のこと) 株主から資金を調達するものです。このカネは返さなくてよいカネとなります。(配当として株主に少しずつ戻していきませんが)

②**デットファイナンス** (debt とは負債のこと) 「後で返すカネ」として調達するもので、**借入金**^{かりいれきん} (金融機関から借金すること)、**社債** (一般の人などから直接借金すること)、**企業間信用** (取引先への支払を遅くすることによって実質的にはカネを調達すること) という 3 つのパターンがあります。

財務についてはこの後のセッション 2 で学びます。

3. 会計

(1) 会計の基本

会計 (accounting) とは先ほど述べたように「カネの出入りを管理して、一定の時期に報告すること」をいいます。第 1 章で既に述べてきましたが、会社の会計では次の 2 つの報告書が中心です。

定義

貸借対照表⇒**Balance Sheet : B/S** と略す。会社はその時点で持っている財産と借金の明細書。

損益計算書⇒**Profit&Loss statement : P/L** と略す。「収入－支出＝もうけ」という式で、会社の一定期間のもうけを計算する書類。

B/S と P/L はさまざまな時に使われる「集計表」という形式の報告書です。

定義

集計表⇒データが集計キーと数値に分かれており、同一の集計キーの数値を足し上げて合計値を計算するもの。

したがって会計に使われるデータ（取引データともいわれるが、本書では会計データと表現する）は以下のような形となっています。

集計キー	数値
------	----

会計データでは集計キーのことを**勘定**（**勘定科目**ともいう。**account** の訳でそのまま**アカウント**ともいう）とといいます。

勘定は他の集計キーと同様に大区分、中区分、小区分、細区分…といった形で階層的になっており、この単位に集計されます（人口集計表なら人口データの集計キーの大区分が県、中区分が市町村、小区分が丁目…こうしておけば県単位、市町村単位、丁目単位に人口がわかる）。

会計データはカネに関するもののみです。したがって数値部分の単位はすべて「円」です。

勘定の設定は大まかな所は標準化されており、細かい所は各企業のビジネスの実態に合わせて設定されます。したがって会計する時は、まずこの勘定を設定しなくてはなりません。つまりどの単位にカネを集計するかです。

ただ会計データの大区分は**資産、負債、純資産、収益、費用**の 5 つで標準化されています。したがって会計データはこの 5 つのうちのどれかに属します。

この大区分を中心に、その内訳としての中区分、小区分の集計表となるのですが、財務会計では資産、負債、純資産を 1 つの集計表として、B/S とよびます。一方収益、費用を 1 つの集計表にして、利益（もうけ）を計算するものが P/L です。

(2) 会計のパターン

会社の会計には **MUST** (法律で「やりなさい」と決められている会計。制度会計ともいうが、あまりこの言葉は使わない) と **WANT** (会社が自らの意思で行う会計) に分かれます。

MUST は報告先によって**税務会計**と**財務会計**に分かれます。このように××会計といった場合、××は報告先を指すと思えばまちがいありません。税務会計は税務署が報告先であり、税法でその会計方法が定められています。

財務会計は「財務してくれたヒト」つまり「カネを出してくれたヒト」に対する会計であり、株式会社であれば株主となります。株主へは決算書以外にもいくつかのレポートをあわせて報告します。決算書を含めた株主への報告書は**財務諸表**とよばれます。

さらに会社が上場すると財務会計の報告先が 1 つ増えます。それは 46 ページで述べたとおり、上場した先の証券市場への報告です。証券市場への会計報告は金融商品取引法に定められています。この報告書では財務諸表以外にもさまざまなものを求めており、**有価証券報告書**とよばれます。

税務会計についてはその意味をこの後すぐに述べ、以降は財務会計を理解するために随所で解説するようにします。ビジネスマンとして知っておくべき中心は財務会計であり、セッション 3 で学びます。

一方 WANT の代表は**管理会計**です。これは **management accounting** の訳でマネジメントへの報告です。ここでのマネジメントは幅広い意味で使われており、会社の経営者、管理職、マネジャーなどを指します。これについてはセッション 4 で学びます。

(3) 税務会計

この報告方法は税法で定められています。

税は次の3つの種類に分けることができます。(税については「専門編」で詳しく述べます)

①**所得に関する税** 企業など法人を対象とするものと、個人を対象とするものがあります。前者には**法人税**(国税)と**法人住民税**、**法人事業税**(共に地方税)があり、企業の**所得**にかかるものです。所得とは「もうけ」のことであり、「収入－支出＝もうけ」という式で計算します。つまり **P/L** が必要となります。

この「もうけ」は企業自らが税務署(会計報告者)に対し、年に1回(会計期間)、決められた方法(税法)で計算して、報告(**申告**と表現する)する義務があります。これが税務会計であり、その中心となるのが **P/L** という会計報告書です。

②財産にかかる税 企業としては**固定資産税**などがありますが、もうけの申告に比べれば比較的簡単であり、会計とよばれるほどの仕事はありません。

③消費に関する税 このなかでもっとも基本的なものがいわゆる**消費税**です。消費税は**間接税**とよばれるスタイルをとります。間接税とは「税を払った人」とこれを「納める人」が違うものをいいます。消費税では商品を売買する時に、買い手が売り手に消費税を含めて支払い、売り手がそれを納付します。最終的な買い手が主に消費者であり、消費者が自ら消費税を計算して納めるのは大変なので、売り手である企業がこれを預かっておいて、このカネを会計して、納めることとしました。これも税務会計の1つです。

テーマ 15 : エクイティファイナンス

本セッションは財務について学びます。株式会社における財務はエクイティファイナンスとデットファイナンスに分かれます。

エクイティファイナンスとは株主から資金を得るもので、株式会社におけるもっとも基本的な財務（ファイナンス）です。これには増資の他に新株予約権というものもあります。

1. 増資

会社が株主からの出資を受けて資金を得ることを増資といいます。得た資金は資本金とよばれます。会社が存在している限り、返さなくてよいカネとなるのですが、その間ずっと配当の義務を負うことになります。

増資はその出資する人によって、**株主割当増資**（既存株主から出資を受けるもの。割当とはその人に株を発行すること）、**第3者割当増資**（特定の人から）、**公募増資**（広く大衆から）に分かれます。

21 ページで述べたように、増資には**授権資本**という考え方があります。株式会社は発行可能な株の総数を定款で決めておき、その範囲内であれば（これが授権資本の授権という意味）、取締役会の決議だけで必要に応じて株を発行できます。

一般的な会社ではこの発行に規制があり、授権資本は設立時の発行株式総数の4倍まで、また定款を変更しても発行済の株の総数の4倍までしか授権資本を増やすことはできません。ただし株式譲渡制限（171 ページ参照）をしている会社にはその規制はありません。

また新株の発行で、既存の株主が不利益になる場合は、授権資本内であっても取締役会だけでは発行できないという規定があります。しかしこの表現がフuzzyなので買収の際などに、その株発行が「不利益かどうか」でもめ、裁判所に判断を求めることも多くなっています。

2. 新株予約権

定義

新株予約権⇒株におけるコールオプションのこと。オプションとは一定の期間中に、一定の価格で、何かを売買できる権利。このうちコールオプションとは買うことができる権利。**プットオプション**とは売ることができる権利。

つまり新株予約権とは「一定の価格で株を買うことができる権利」のこと。

新株予約権は日本でも従来から一部に限定的に認められていましたが、2002年に全面的に認めることになりました。これは企業が持っている債務を、相手に新株予約権という債権（株を買う権利）によって相殺すると考えられ、債務分のカネを調達したと考えられます。

従来から認められていた新株予約権には次のようなものがあります。

・ **ストックオプション** 経営者、従業員への報酬（これが上に書いた「債務」。会社が支払わなければならないもの）として、カネではなく新株予約権で払うというものです。受けた方から見れば新株予約権で株の購入価格が固定となるので、株価がそれより上がっていると、買ってすぐに売れば大きな収入となります。これはこの報酬にあたるカネを企業が調達した（株による資金調達＝エクイティファイナンス）と考えます。

・ **転換社債** 請求すれば社債（208 ページ参照）を一定の株に転換することができる（つまり一定の価格で株と交換できる）ものをいいます。これを新株予約権という考え方に統一し、社債に新株予約権が付いていて、その株の購入代金を社債で払うものと定義し、転換社債型新株予約権付社債（略して転換社債）とよばれるようになりました。企業から見ると株価が上がれば、社債という借金（返すカネ）から資本金という「返さなくていいカネ」に移ります。

- ・ **新株予約権付社債**（ワラント債ともいう） 社債に新株予約権が付いているものです。この予約権がセットのものと分離（離して売れる）されているものがあります。

テーマ 16 : デットファイナンス

デットファイナンスとは借金による資金調達であり借入金と社債がその典型です。

1. 借入金

(1) 借金と契約

143 ページで述べたように**債権**とは人が人に対して何らかの行為を請求できる権利、**債務**とは人が人に対して何らかの行為をしなくてはならない義務です。この債権・債務を発生させるものが**契約**といえます。例えば**売買契約**では買い手が売り手から「モノをもらえる」という債権を持ち、その代わりに「カネを払う」という債務を持ち、一方売り手は「モノを渡す」という債務を持ち、「カネをもらえる」という債権を持つことを契約するものです。

この債権・債務という言葉がもっともよく使われるのが、借金という契約です。これは貸し手が借り手に「カネを一定の時に返してもらう」という債権を持ち、借り手は「カネを一定の時に返す」という債務を持つという契約です。

債務の特徴はそれを実行しないからといって、原則として犯罪にならないことです。借金を全財産を売り払っても返せない時は、破産（144 ページ）などの形で許してもらうことができます。

(2) 与信と担保

このように貸した金が返ってこないことを**貸倒れ**といいます。貸倒れに対応するために、貸す方からすると次の2つのことが必要となります。

定義

与信⇒カネを貸した相手がそれを返済できるかを見きわめること。またはその審査のこと。

与信とは「信用を与える」という意味です。「貸したカネが返ってくる」というあたり前といえはあたり前の**信用 (credit)** を与えるということです。与信してカネを貸したのに、その後その信用が何らかの理由でなくなり、貸し倒れが発生することを**信用リスク**といいます。

もう1つはこの貸し倒れが発生したときにどうするかをカネを貸す時に決めておくことです。これが担保です。

担保とは「将来のリスク (返さない) に対してそれを補うことを保証する」という意味です。借金の担保にはいろいろなものがありますが、大きく3つに分けることができます。

①**モノで担保** 契約で債権の他に、債務を履行しなかった時のために（つまり返せなかった時のために）、モノに関する所有権についても契約するものです。次の2つに分けることができます。

定義

質⇒借り手が担保として提供したモノを、借金している間は借り手が使用できなくなり、カネを返すことができなくなった時に所有権が移転するもの。「質屋」の質の意味。

抵当⇒借り手が担保として提供したモノを、借金している間も借り手がそのまま手元において使用できるもの。カネを返すことができなくなると所有権が貸し手に移転する。

多くの企業では質ではなく抵当によって、金融機関などから借入れをしています。

根抵当とは企業が特定の金融機関から借りる時、担保とした抵当物件に対し、限度額（最大の借金額）を決めておいて、カネが必要になった時に限度額内ですぐに借りることができるものをいい、よく使われています。例えば 1 億円相当の土地を抵当に入れば、1 億円の借金ができますが、とりあえず 1000 万円だけカネが必要なときに「根抵当 1 億円で 1000 万円を借りる」というものです。

②ヒトを担保 この場合の担保は「保証」という表現を使い、保証するヒト（企業などの法人も含めて）を**保証人**、保証人が負う債務を**保証債務**とといいます。保証債務には次のような特徴があります。

- ・主たる債務（カネを借りている人が持っている債務）がなくなれば消滅する（借りている人が返せば保証債務も自動的に消える）
- ・主たる債務が移転する時はそれに伴って移転する。（債権者が別の人に債権を譲り渡すと、保証債務も自動的にセットで動く。優しい貸し手の保証人になったつもりでも、突然怖い貸し手になることもある。）

保証人は本来債務が履行されない場合にはじめて履行の義務を負います。つまり借りた人が返さない時だけ返せばよいということで、これを補完性といいます。補完性は**催告の抗弁権**（いきなり保証人に請求してきたら、カネを借りた人に請求するよういえる）、**検索の抗弁権**（カネを借りた人の財産を差しおさえて換金することを求め、それでもその人が返せないなら払う義務がある）という 2 つの権利から成ります。保証債務はこの補完性から会計上では**偶発債務**といわれています。

一方**連帯保証**は債務保証とは違います。

定義

連帯保証⇒保証人が債務者と連帯して、債務を保証すること。つまり本来の借り手と一緒にカネを借りたのと同じことになる。

連帯保証人には補完性はなく、催告の抗弁権も検索の抗弁権もありません。そのため債権者（貸し手）は本来の債務者（借り手）に請求することなく、連帯保証人に請求することもでき、連帯保証人はこれを拒否できません（連帯保証人になるのは気をつけましょう）。

③カネで担保 いちばんポピュラーなのが店舗やオフィスを借りる時などに払う保証金です。これは家賃などの支払いをしなかった時に、これでその債務を履行してもらおう（保証金を家賃にあてる）というものです。出て行く時（その契約が終わった時）には返されます。保証金を出す方から見ると「差入保証金」といい、受けとる方から見ると「預り保証金」といいます。

(3) 借入金の構造

企業が行う借金である借入金について考えてみましょう。

7 ページで企業は「特定の目的を持って継続的に、計画的に事業をする集団」と定義しました。企業をカネの面から見ると、この「継続的に」がキーワードです。

企業のカネを「借入金」に着目すると、企業は外部のカネ (a) を見つけて、これを借入れすることで資本 (使えるカネ) に変え、資産 (上の定義の「事業」に必要なもの) に変え、この資産を用いてカネ (b) を生み出すといえます。この b によって a を返済します。

見方を変えると「 $b-a$ 」というカネを獲得するために a を必要としたものともいえ、この a を^{がんきん}完金といいます。一方この a という元金のために借り手が貸し手に払う使用料を^{りし}利子（利息も同じ意味。英語では interest なのでよく i で表す）といい、元金に対する利子の割合を^{きんり}金利（interest rates、 i に対して r で表す）、元金と利子の合計を^{げんり}元利といいます。当然のことながら $b-a > i$ でないと企業は成り立ちません。そして $b-a-i$ が企業の手元に残り、自由に使えるカネとなります。

貸す方（金融機関）から見ると、「 $b-a > i$ 」である企業には、返してもらわないで、もっといえばどんどん貸して、どんどんカネを増やしてもらった方が得といえます。これを^{レバレッジ}レバレッジ効果といいます（レバレッジは「てこ」のこと）。

「 $b-a > i$ 」の企業から見ると、カネを返さず、「 $b-a-i$ 」でなく、利子を払い続け、「 $b-i$ 」を使い続ければ有効です。さらにこの b をもっと増やしていけば、つまりどんどん借りるカネを増やし、それをレバレッジで増やしていけば、企業はどんどん大きくなっていくといえます。これが企業が急成長していく時の資金需要メカニズムです。

この時その借入金企業にずっと存在し、資産として使い続けることとなります。貸し手としては何らかのアクシデント（倒産など）がない限り、貸し続けるので、万一のアクシデントに備えて、そのカネで企業が購入した資産を抵当（もちろん借り手が使い続けて良く、アクシデントの時に貸し手の手に渡す）として担保することになります。成長企業がカネを借りる時のイメージは、「買うものを担保にしてカネを借りる」というものです。

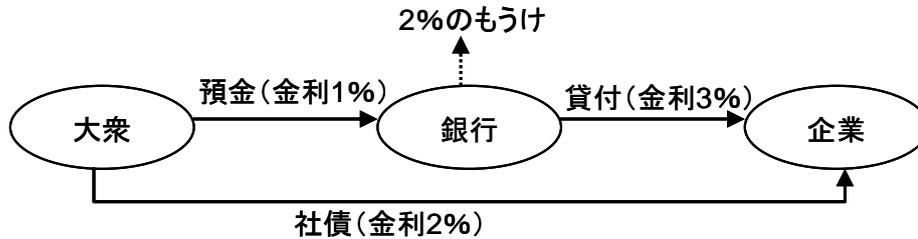
社会において企業は常にカネが不足しています。言い方を変えれば、カネさえあればそのカネを増やすことができる組織と見ることができます。

一方社会にはカネがあってもそれを事業では増やせない者もいます。これが大衆です。最近では企業の中にも事業でカネを増やす方法が見つからず、カネが余っている企業もありますが、本書ではカネが余っているヒト、企業すべてを大衆と表現します。そう考えれば企業は大衆からカネを調達し、資産に変えていく、つまり投資するのが社会のあるべき姿といえます。この時カネを出す大衆は**投資家**とよばれます。

しかし大衆からカネを借りるといっても、どうやってその大衆を見つけてよいかわかりません。このカネの余っている大衆を企業に代わって探してくれるのが**銀行**です。本書では銀行を信用金庫などを含めて大衆からカネを集めて（これを**預金**という）、企業などへカネを貸すことをビジネスとしているものと定義します。また**ノンバンク**とは「銀行ではない」という意味で、預金を集めないでカネを貸すことをビジネスとしているものをいいます。

2. 社債

一方、自らの力で大衆を見つけてカネを借りるのが**社債**です。社債は正確にいうと企業のうち会社が発行するものであり、その他に国、地方公共団体などが発行する**国債**、**地方債**などがあり、これらを総称して**債券**といいます。



借入金（大衆から見ると預金）と社債を比較してみましょう。

(1) 大衆から見て

大衆から見て社債の方が金利が高く、有利なはずですが。預金はいつでもおろせて、社債は返済期限があります。しかし社債も証券市場でその債権を売って、期限前にカネに変えることもできます。

大衆から見た社債の最大のデメリットは、カネを貸した企業がつぶれてしまえば、多くの場合「紙クズ」となってしまいます。銀行に預金すればそのカネがどんな企業に流れようと関係なく、その企業がつぶれようともカネは返してくれます。だから銀行は企業という借り手の保証人になっているともいえます。そのため銀行は、より「もうけ度」(収益性)の高い、つぶれない(与信)企業に貸し、つぶれても大丈夫なようにする(担保)必要があるといえます。銀行が企業を見る目は収益性、与信、担保の3です。

一方社債は大衆が与信するしかなく、これを代行することを「格付け」といいます。いくつかの格付け機関がありますが、「つぶれない度」（返してくれる度であり、これが「格」）をアルファベット（A、B、C など）で評価することが多いといえます。こうなるとカネを貸す方から見ると社債も一種のギャンブルですから、格付けの低い社債は金利を高くせざるを得ず（そうしないと、皆が格付けの高い社債に行ってしまいます）、格付けによって金利が決まることになります。

(2) 企業から見て

例えば 10 億円の調達を 10 年間の銀行借入金と社債で比較して見ましょう。どちらも事業がうまく行けば 10 年後に 10 億円返すことができるでしょう。しかしうまく行かないこともあり、この時は返せません（どんな時でも返せるほどカネがあるならカネは借りません）。

銀行から借りた場合は交渉すればよほどのことがない限り、その期限を待ってくれます（つぶせば「元も子もなくなります」。この元とは元金のこと、子は利子のことです）。つぶれてもよいと思って「返せ」というと「貸しはがし」とよばれます。

しかし社債は不特定多数の大衆ですので、交渉しようがありません。そして一斉に返済を求め、企業をつぶしてしまいます。社債は企業にとって金利は低い、リスクの大きいものといえます。

— テーマ 17 : 企業間信用

取引の支払を遅らせることによって、企業は実質的にカネの調達をすることができます。これを**企業間信用**といいます。これはデットファイナンスの一種と考えられます。

1. 流通キャッシュフロー

日本では商品の売買は基本的には同じ相手とくり返し行い、これをベースとした企業グループが形成されます。このグループを流通系列といい、多くの場合はメーカーがその中核を担ってきました。これをメーカー⇒卸売業⇒小売業⇒消費者という形で商品が流れるケースで考えてみましょう。

テーマ 17 : 企業間信用

このプロセスで最終的に商品を得て、使うのは消費者であり、彼がカネを払うのはわかります。メーカー、卸売業、小売業が仲間、1つのグループと考えれば（最近よくこれを**サプライチェーン**といいます）、消費者が払ったカネを3者で分け合うと考える方がノーマルです。

つまり流通の各段階で商品とカネを交換していくのではなく、商品が消費者に流れ終わってから、カネが逆流していくというスタイルを取ります。これを**流通キャッシュフロー**といいます。



例えば卸売業から考えれば、商品の仕入代金は企業のポケットマネーではなく、消費者から逆流してくるカネ（これが企業間信用という資金）で払えばよいことになります。流通系列での常識は「買ったら払う」ではなく「売ったカネで払う」です。これが**掛取引**（代金を後払いすること）です。

定義

売掛金⇒商品を売って、もらってないカネ。

買掛金⇒商品を買って、払ってないカネ。

リードタイム⇒商品売買から入出金するまでの時間。

流通系列におけるリードタイムはメーカー、卸売業、小売業の順に長い（この順に消費者から遠い）といえ、メーカーの上流の下請メーカーなどはさらに長いといえます。日用品（食品など）と耐久消費財（車など）では後者の方が長いといえます。

この時一番怖いのはこのメンバーのうちの誰かがつぶれてしまい、カネが途中で止まってしまうことです。そこでメーカーは卸売業がつぶれないかをチェックし（与信する）、卸売業は小売業を与信するというスタイルが流通系列、サプライチェーンです。この時メーカーは小売業がつぶれても損害を受けるので、場合によっては卸売業から担保（保証金が多い）を取ります。さらにこの与信を確実にするのが次に述べる手形です。

買掛金、手形などのように「買っても払わない」ということは仕入代金を外部から調達したとも考えられるので、これを財務（ファイナンス）と見て「企業間信用」といいます。

2. 手形

(1) 手形とは

手形とは法律上の一定要件を満たした借用書です。ビジネスにおける手形の基本的使い方は、通常の借金ではなく、「商品売買における企業間信用」を常時取引している流通系列でなくてもできるように、その掛のルールを厳密にしたものです。

小売業の A 社が卸売業の B 社から商品を仕入れ、支払いを 90 日後とし、A 社（振出人という）から B 社（名あて人という）に手形（90 日後に払うので 90 日手形という）を発行するというケースで考えてみましょう。この時この手形を A 社から見て**支払手形**、B 社から見て**受取手形**とといいます。90 日という**リードタイム**（**サイト**などともいう）は、A 社が 90 日以内に商品を売り、その代金が入ってくることを B 社に約束するものです。

手形にはこれらの情報の他、どこで払うのかが書いてあります。これには当座預金という商品売買の入出金をする A 社の銀行口座が用いられます。

手形は満期（支払日。これをサイトともいう）前でも、手形の所有者がこの手形を銀行などに持って行って現金化することも可能で、これを手形割引といいます。ここでは手形満期までの利子を払う必要があり、これを割引料といいます（正確にいうと手形を担保に銀行から金を借りるということです）。

(2) 手形の流通

手形のもう 1 つの特徴は流通です。上の例で B 社が商品を仕入れたメーカー C 社に 100 万円の支払をしなくてはならない時、B 社がこの A 社発行の手形で支払うことも可能です（もちろん C 社が了解すればですが）。この時 B 社は「C 社に A 社への債権を移す」旨を手形の裏面に署名するのでこれを裏書といい、B 社を裏書人といいます。さらに C 社から下請メーカーの D 社へと流れ、最後の所有者（D 社）が銀行へ行って、A 社の当座預金から引き出します。（実際には D 社は自分の取引銀行に現金化を依頼します。手形を預った銀行は手形交換所に集まって手形の決済を相互に行います。）

D 社が手形を持ち込んだ時（満期）に、A 社の当座預金の残高が 100 万円を切っている場合、この手形は現金にならず、「不渡り」とよばれます。この不渡りを半年以内に 2 回出すと銀行取引停止処分となります。（銀行との取引ができなくなり、実質的には事業を続けられなくなる。倒産にははっきりとした法律上の定義はないが、この状態になることをよく倒産という。）

不渡りとなった時は、すべての裏書人がこの債務を保証しなくてはなりません。つまり B 社、C 社はこの手形において保証人になっていることとなります。D 社から見ると、振出人である小売業の A 社が見も知らぬ企業であっても、流通したことで逆に B 社と C 社の保証がついたことになり、かえって支払ってもらえる可能性が高くなります。また見方を変えると、A 社の与信を B 社が、B 社の与信を C 社が、C 社の与信を D 社が、という形で直接の取引関係だけで与信を行えばよいこととなります。

しかし逆にこの状態で A 社が倒産すると B 社、C 社が突然の債務を背負うことになり（これが 202 ページの偶発債務という意味です）、それによって倒産してしまうこともあります。これが連鎖倒産です。

テーマ 18 : B/S の構造

セッション 3 の財務会計の最初は B/S、P/L という集計表の見方です。B/S は集計キー（勘定）の大区分が資産、負債、純資産の集計表です。

1. 資産

定義

資産⇒企業がカネで買った財産（カネそのもの、カネに関する債権を含む）

資産は企業のすべての財産ではなく、「カネで買ってない財産」は入っていません。例えば従業員、ブランド、情報、ノウハウ…といったものです。これが 164 ページで述べた「のれん」です。他社の「のれん」でもカネで買えば資産となります。資産は後で述べるようにカネの使い道を示すものなので、買った値段で書くことが原則です（これを**取得原価主義**といいます）。

資産という勘定の大区分はその財産を買った「目的」で、次の2つの中区分に分けることができます。

定義

流動資産⇒カネにすることが目的の資産。この他、カネそのものや、すぐカネになる債権も入れる。

固定資産⇒使うことが目的。使うものだけでなく、カネになるスピードが遅い債権なども入れる。

①**流動資産** この中区分、細区分は**流動性配列**（流動性が高い順に並べること。流動性とはカネに変わるスピードのこと）をとります。

例えば現金・預金、受取手形、**売掛金**、**短期有価証券**、棚卸資産、**未収金**、前払費用と書いていきます。

売掛金と未収金はどちらも「もらえることになっている（＝債権）が、入っていないカネ」です。この区別はその債権が本業によって得たものかどうかです。本業なら売掛金、本業以外なら未収金です。財務会計では本業とそれ以外をしっかりと分けて集計します。これは報告者である株主、投資家が本業に投資したためです（魚屋なら「魚を売る」という本業にカネを出した。ついでに肉を売ったのなら、その本業以外の部分は分けておく）。

短期有価証券とはカネにすること（売ってもうける）を目的とした株券や社債などです。

棚卸資産とはその企業の商品など本業に関わるもので、これから売ろうとしているものを総称していいます。これを商品（買って売るモノ）、製品（作って売るモノ）、仕掛品（作りかけ）、半製品（作りかけだが、そのままでも売るモノ）、原材料などに分けて書いていきます。

棚卸資産に対して、現金・預金～短期有価証券までを「商品を買買するというリスク」（売れないかもしれない）を持っていないという意味で**当座資産**（すぐ現金になるという意味。**当座**の方が流動よりもカネになるスピードが速いという意味）といいます。

前払費用とは先に払ってしまったカネで、後で返してもらうので、すぐカネになると考えて便宜的に流動資産に入れます。

②**固定資産** 次の3つくらいに区分するのが普通です。

・ **有形固定資産** 目に見える財産という意味です。建物、機械、車両、器具備品、土地、建設仮勘定（作りかけの建物など）…

・ **無形固定資産** 目に見えない財産という意味です。特許権などビジネス上の権利が中心ですが、この他コンピュータのソフトウェア、他社から買った「のれん」などもここに入れます。

・ **投資その他の資産** **投資有価証券**（子会社、関連会社以外の株など）、子会社株式、関連会社株式など長期的に保有する（使う）ことが目的の株や長期貸付金など。

2. 負債

負債（借金）も同じく次の 2 つに分けます。これは返済期限で分けるので、ワンイヤールールとよばれます。

定義

流動負債⇒返済期間が 1 年以内

固定負債⇒返済期間が 1 年を超える

この「1年」という意味は、財務会計では B/S を株主が見ているからです。株主にとってもっとも恐ろしいのは倒産であり、流動負債が返せなくなった時に倒産となります（いつかは固定負債も流動負債になりますが）。株主が B/S を見て、来期の経営者が流動負債を返せるかを判断できるように、はっきり分けておきます。流動負債には支払手形、買掛金、短期借入金、未払金（未収入金の反対）、前受金などが、固定負債には社債（1年以内に返済するものは流動負債）、長期借入金などが入ります。

3. 純資産

B/S の 3 つ目の勘定である純資産は、「資産と負債の差」と定義されます。

定義 純資産 = 資産 - 負債

したがって資産 = 負債 + 純資産となります。これが B/S の基本構造です。

あなたがマンション（資産にあたる）5000 万円を、住宅ローン 4000 万円（負債にあたる）で買った場合で考えてみましょう。

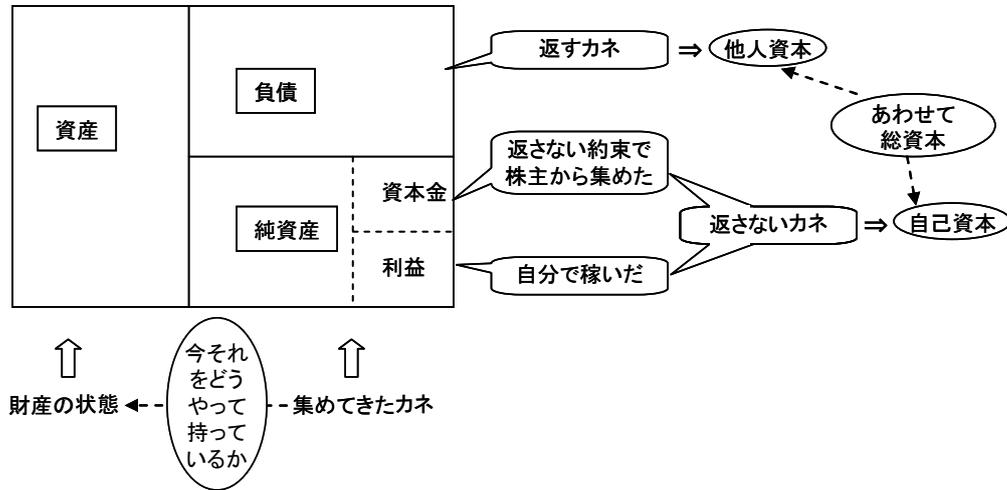
ここで純資産 = 5000 万円（資産） - 4000 万円（負債） = 1000 万円となります。「私は財産を 5000 万円持ち、借金が 4000 万円あるので、言ってみれば正味 1000 万円の財産を持っているのと同じ」というのが純資産の意味です。

ここでマンションを買った瞬間に戻って考えてみます。マンション 5000 万円を 4000 万円の借金で買ったということは、自己資金として 1000 万円持っていたはずですが、この自己資金は企業でいえば、もうすでに企業の手元にあるカネ（181 ページで定義した資本）ですので、**自己資本**とといいます。つまり純資産＝自己資本です。自己資本以外の資本は**他人資本**といい、自己資本、他人資本の合計を**総資本**とといいます。先ほどの借金 4000 万円は他人資本となり、5000 万円が総資本、つまり集めてきたカネ（資本）の合計です。

自己資本（純資産）は返さなくてよいカネです。これには 2 つあります。1 つは「もともと返さないつもりで集めたカネ」です。マンションでいえば親に出してもらったカネです。これが 300 万円でした。株式会社では資本金にあたります。もう 1 つは「自分で稼いだカネ」です。マンションでいえば貯金です。これが 700 万円でした。企業では利益にあたります。

図で表すと次のようになります。これが B/S です。

テーマ 18 : B/S の構造



B/S の左側は今持っている財産の状態、右側はその財産を買うために集めてきたカネ（資本）の出所を表しています。

先ほどの純資産（1000 万円）は、すべてを清算すれば（マンションを売って借金を返す）残るカネであり、株式会社では会社をやめた時に得られるカネともいえます。これは 20 ページで述べたように法的にはすべて株主のものとなるので、**株主資本**ともいいます。

今は資産を買った値段（取得原価）をベースとして考えました。これを時価（売った場合の値段）で考えるとどうなるでしょうか。上の例でいうとマンションが土地の値上がりで実質 7000 万円の価値になったとします。このマンションの資産を 7000 万円と時価にしても、負債は変わらないので、純資産 = 7000 万円 - 4000 万円 = 3000 万円、資本金は 300 万円と変わらないので、利益は 3000 万円 - 300 万円 = 2700 万円となります。

先ほどの B/S の図から利益 = 資産 - 負債 - 資本金であり、資産価値が上がる
と利益が増えていきます。こう考えると利益（もうけ）というよりも「剰余金」
（資産価値が上がって、つじつまが合わなくなった分）といった方がよいとい
えます。そのため B/S の利益は剰余金（正確には利益剰余金）とよばれます。

「利益は計算値」とよく言われますが、その意味がわかると思います。

テーマ 19 : P/L の構造

次は P/L です。P/L は「収益－費用」という形で利益を計算するものです。

1. 収益

定義 **収益**⇒企業に入ってくるカネの中で、負債でも資本金でもないもの。

収益は本業（財務会計では本業のことを営業という）とそれ以外（営業外）に分けます。前者の「本業による収益」は**売上**、**売上高**（モノを売っている企業ではこうよぶことが多い。売上と売上高はほとんど同じ意味で使っており、本書では以降「売上」と表現する）や**営業収益**（サービス業などそれ以外の企業）と表現します。一方、後者の「本業以外の収益」は**営業外収益**と表現します。

収益はいつカネが入ってくるかではなく、収益の元となる行為が終了した時点をもって計上します。これを**発生主義の原則**といいます。モノを売っているならその所有権が移転した時、サービスならそれが完了した時（ホテルならチェックアウトのタイミング）です。

しかし売上の「所有権が移転した時」というのはなかなか微妙な表現です。これらは企業ごとに決めており、**売上基準**（「売上を立てる」という表現を使います）といいます。例えば**引渡基準**（モノを手渡した時）、**出荷基準**（倉庫から出た時）、**検収基準**（顧客が検品を終了した時）などがあります。これらは一度決めたらずっと同じ売上基準でやっていく必要があります。このように企業が会計について判断した“方針”は、途中で変えずに続けていくことが求められます。これを**継続性の原則**といいます。

2. 費用

定義

費用⇒収益を得るために、企業から出ていったカネ

費用はできる限り収益と対応させて、同時に発生させることが求められます。これを**費用収益対応の原則**といいます。区分も収益と合わせて**営業費用**と**営業外費用**です。

営業費用は売上（または営業収益）と同時に発生させることが求められます。例えば 80 円のジュースを仕入れて 100 円で売っている店で考えてみましょう。

この店の会計では 100 円でジュースを売った時（売上が立てた時）に、80 円の費用を発生させなくてはなりません。ジュースを買っても買っても、費用はゼロで、「ジュースを売った時に売った分だけ」の費用を出すことになります。そこでこの 80 円のことを**売上原価**（売上を得るためにかかった原価）といいます。商品代金のように「買う」と「売る」が 1 対 1 に対応しない営業費用もあります。例えば店の家賃、給料、電気代…といったものです。これらは**販売費・一般管理費**として、それが発生した時に計上します。

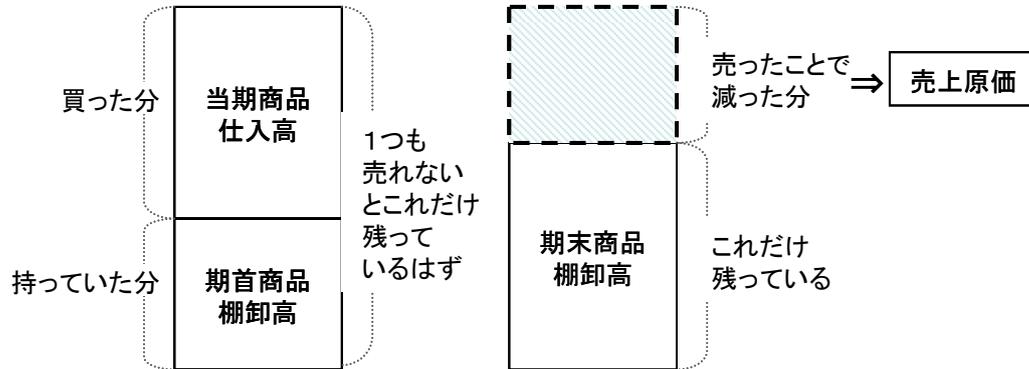
3. 売上原価と棚卸

売上原価はモノが売れた分だけ計上するということです。逆に言えばモノを販売している企業では、買ったが（作ったが）売れていないモノ、つまり「在庫」は費用として計上することができません。そのため決算時（費用を集計し、利益を計算する時）に、この在庫を調べなくてはなりません。これを棚卸（倉庫の棚から卸して商品を調べるので）といいます。

この棚卸によって先ほどのジュース店のような「モノを買って、売っている会社」では、売上原価を次のように計算します（というより「しなくてはなりません」）。

定義 $\text{売上原価} = \text{期首商品棚卸高} + \text{当期商品仕入高} - \text{期末商品棚卸高}$

この期末商品棚卸高、つまり期末に残っている商品在庫を売れるまで払わなければ (213 ページの流通キャッシュフロー参照)、タイムラグは少しあるものの、「収益－費用＝利益」で計算すれば、ここでの利益は確かに現金をこの分だけ増加させます (その意味からも売れるまで払いたくない気持ちはわかると思います)。



しかし現金取引のような会社では在庫の分はカネが出ていっているにもかかわらず、費用計上していないため、現金の増減と利益が全くと言ってよいほど一致せず（利益が出ていても、在庫の分だけカネが増えない）、管理が非常に難しくなります（これをなんとかしようとするのが後で述べるキャッシュフローです）。「勘定合って銭足らず」という表現を聞いたことがあると思います。「利益が出ていても、カネが足りない」という意味です。

このためよく小売業では棚卸バーゲン、決算大バーゲンと称して、あるいはメーカーはアウトレット店（在庫処分店）によって、在庫を期末にはゼロとてしまう努力をしています。

一方モノを作っているメーカーでは、次のようにして売上原価の計算を「しなくてはなりません」。

定義 $\text{売上原価} = \text{期首製品棚卸高} + \text{当期製品製造原価} - \text{期末製品棚卸高}$

ジュース販売店ではなくジュースメーカーで考えると、先ほどの仕入費用 1 本 80 円にあたるもの（**製造原価**）を計算しなくてはなりません。これはジュース販売店での「買った代金」のように簡単にはいきません。原材料などを積み上げていって、「1 本あたりの原価」を出さなくてはなりません。これが**原価計算**です。この計算方法については「専門編」で学ぶこととします。

テーマ 20 : 簿記と仕訳

簿記は前に述べたように、会計の定義の前半「カネの出入りを管理して」という仕事です。つまり会計の一部です。この簿記の細かいやり方は会計担当者以外知る必要がありません。ビジネスマンとしては簿記の“意味”を知り、それによって減価償却という考え方を知ることが大切です。

1. 仕訳のルール

簿記は英語では **book-keeping** であり、これがなまってボキになったという説と、帳簿記入の略だという説があります。いずれにしても会計データを「正確な状態で保管する」という仕事のことです。簿記では単に勘定ごとに整理しておくだけでなく、**仕訳**という行為がなされます。

会計データには+と-があり

+or-	勘定 (集計キー)	数値
------	--------------	----

という形で発生するはずですが。ここで帳簿、そろばんという世界ではこの-というデータをとらえづらいので、+、-を取ってしまうことを考えます。それには+の箱と-の箱を用意して、別々に管理すればよいこととなります。

仕訳はこれでは終わらず、もう「ひとひねり」します。まず箱は+と-でなく、左側（借方というが、意味はない）、右側（貸方）とします。そのうえで次のようなルールで会計データを箱に入れ、+と-の符号を取ります。

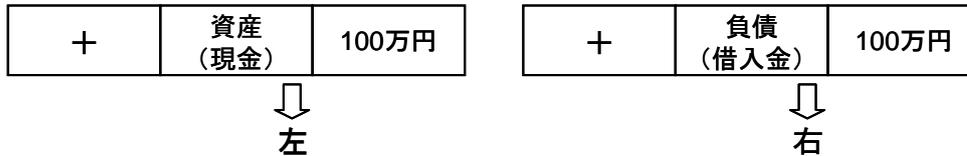


こういう形にして箱に入れても、集計キーである勘定が同じものを、左と右で分けて集計し、最後に左から右（または右から左）を引き算すれば集計できます。

2. 仕訳の意味

こういうルールにすると不思議なことに（正確にいうと多くの場合）、1つの会計データが左側の箱に入ると、もう1つのデータが同時に右側の箱に入り、そのデータの値は一致します（正確にいうと一致させることが可能です）。

銀行から100万円借金しました。現金（資産）が100万円増え“左”へ、負債（借入金）が100万円増え“右”へとなります。



この時、現金の額を間違えても、負債のデータと合わず、誤りが発見できます（負債を間違えて直せば、今度は銀行のデータと合わなくなってしまいます）。
こうして2つのデータを起こすことで過失をチェック、修正できます。

商品 100 万円を掛で売った場合で考えてみます。資産である売掛金が 100 万円増え “左” へ、あわせて収益である売上を 100 万円立て “右” へと入れます。

+	資産 (売掛金)	100万円
	↓	
	左	

+	収益 (売上)	100万円
	↓	
	右	

ここで「収益－費用＝利益」です。経営者は「利益を出したい」（良い成績にしたい）、あるいは「利益を出したくない」（利益に税金がかかるので少なくしたい）と思うことがどうしてもあります。売上という収益は現金とは異なり、目に見えないものですから、これを操作しても発見しづらいといえます。しかしここで収益をいじれば、資産データの売掛金も変えなくてはなりません。売掛金のデータを変えると、今度はその貸している取引先のデータと合わなくなります。

こうして不正を防ぐことができます。もちろん売掛金を隠して、裏帳簿を作って…とすれば脱税はできますし、いわゆる粉飾決算（化粧をする決算という意味。実際より良く成績を見せること）もできます。しかしここまでやれば犯罪です。

このように 2 つのデータを同時に起こして仕訳をしていくことを複式簿記といいます。複式簿記は過失、不正から守る役割を果たします。このように過失、不正から守る仕組みのことを統制（コントロール）といいます。

この統制という仕組みを、会社内部で独自に作っていくことを**内部統制**といいます。上場企業は金融商品取引法によって、この内部統制に関する報告書を公認会計士の監査を受けてから提出することを義務づけられています。つまり自分たちがどのようなルールで内部統制をし（これをチェックすることを正当性という）、どのようにして守っているか（これをチェックすることを**準拠性**という）を報告しなくてはならないということです。これはアメリカの**SOX 法**（サーベンス・オスクリー法）を基にして作られたので、金融商品取引法のこの部分を俗に**J-SOX 法**（日本版 **SOX 法**）とっています。

3. 減価償却

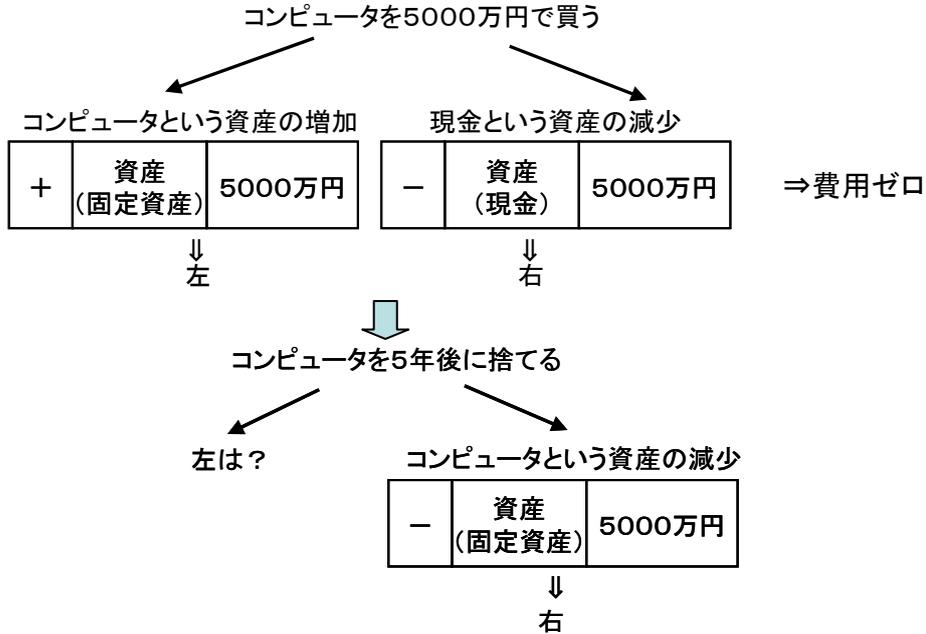
仕訳というコントロールは万全ではなく、どうしてもつじつまが合わなくなることがあります。しかし例外を認めると、過失、不正は統制できません。

仕訳で一番困るのは固定資産の扱いです。

あなたの会社で 5000 万円のコンピュータを現金で買いました。「コンピュータという資産が 5000 万円増加し（左）、現金という資産が 5000 万円減る（右）」という形で、2 つのデータが発生します。

しかしこれでは費用が発生しません。費用を左側に発生させると、右側のデータがなく、つじつまが合いません。1 つでもつじつまの合わないものがあると、統制は崩れます（「合わないこともある」の一言です）。

5 年後コンピュータが壊れてしまったので、捨てました。5000 万円のコンピュータ（資産）がなくなり、右側に 5000 万円のデータが発生します。しかし左側に入るデータがありません。



資産、負債、純資産、収益はいじることはできないので、左へ費用を 5000 万円発生させる“しかありません”。これでは買った時「費用ゼロ」、5 年後に捨てると「費用 5000 万円」となって“現実の感じ”と合いません。

そこでコンピュータの価値（資産価値という）を少しずつ下げながら（使い減りしたと“考えて”）、減価償却費という費用を出していきます。これが減価償却です。

	コンピュータの資産価値	減価償却費
購入時	5000万円	0円
1年目	4000万円	1000万円
2年目	3000万円	1000万円
3年目	2000万円	1000万円
4年目	1000万円	1000万円
5年目	0万円	1000万円

しかし2年目にコンピュータの価値が大きく下がったと判断すれば（「資産価値が3000万円ではなく2000万円になった」と思う）、減価償却費は1000万円ではなく2000万円となり、利益は1000万円減ります。ということは企業の判断で費用を自由に出したり、減らしたりでき、利益を操作できることになりま。特に「公平さ」がポイントの税務会計では大きな問題です。

そこで税法で 2 つのことを決めています。

- ・ **法定耐用年数**…資産ごとに「何年間減価償却をやるか」を決めている（例えばコンピュータはパソコンが 4 年、それ以外は 5 年）。
- ・ **計算方法**…基本的には**定額法**（毎年同じ費用を出す）、**定率法**（減価償却して残った価値に一定比率をかける）のどちらかを選択する。

それでも問題なのは土地や株です。これは必ずしも時間とともに価値が落ちていかないので、減価償却をすることはできず、買っても買っても費用はゼロ（!）です。

このように減価償却には「固定資産は使うことで価値が下がる」と「費用を使う期間に分ける」という 2 つの意味があります。

テーマ 21 : B/S

会計は税法、会社法、金融商品取引法という 3 つの異なったルールで計算しますので、上場会社は 3 種類の B/S があるといえます。この 3 つの B/S の見方を考えてみましょう。

(1) 税法による B/S

税法上では「収入－支出＝もうけ」という P/L だけを計算すればよいはずで、こうした方法によるものを白色申告（申告書の用紙の色が白い）といいます。申告にはもう 1 つ青色申告（青い紙の申告書）というものがあります。これには税金が安くなる（！）などメリットがあるので、多くの企業はこれによって申告しています。青色申告では今まで述べたような複式簿記による会計をすることを強制されており、その結果として P/L だけでなく B/S がアウトプットされます。しかし青色申告ではなぜ税金が安くなるのでしょうか。

人間は弱い動物であり、少しでも税金を安くしたいと思うのが人情です。「収益－費用＝利益」の計算で、収益である売上を隠せば利益は減ります。しかし 242 ページで述べたように、あわせて現金や売掛金という B/S の項目もいじらなくてはなりません。B/S を税務署に出すということは不正、過失を防ぐ「統制（コントロール）が効いたやり方で会計している」ことを証明しているわけです。

税法上の B/S は「もうけ」（所得）に見あった財産構成となっているかをチェックするものです。この時、資産はどうしても取得原価（買った値段）で書いて欲しいところです。

(2) 会社法による B/S

この B/S は、株主へ見せるものであり、次のような 3 つの意味があります。

- ①**カネの使い道** 株主の出した元手（資本金）が、適正で効果的な資産となっているかを見ることです。つまり「何を買ったのか」というカネの使い道であり、取得原価で書いておくべきといえます。
- ②**倒産チェック** 株主がもっとも恐れる倒産をチェックするためのものであり、流動負債（すぐ返す借金）の量、そしてそれを返すための流動資産の換金度（カネにするための流動資産が本当にカネになるか）、そして最悪のケースでの固定資産の換金度（これを売って返す）といえます。そういう意味でここでは取得原価でなく時価（カネに「なる」額）で書いた方がベターです。

③解散したら この会社をやめた時、どれくらいの資産が残り、換金されるか（これが株主資本=純資産。「解散価値」という）というもので、この場合も資産は時価で書いて欲しいところです。

どちらかといえば①よりも②、③というネガティブな見方が強くなっていく中で、会社法の資産評価は取得原価主義(買った値段)から時価主義(売ったとしたら)へと移っています。

(3) 金融商品取引法による B/S

証券市場の投資家から見た時、もっとも大切なテーマは株価です。ここでは(2)で述べた解散価値を判断するとともに、将来どれくらいこの純資産を増やしてくれるかがポイントでしょう。将来どれくらい純資産を増やしてくれるかはその会社が持っている固定資産(経営財産といった方が良い)が決め手であり、その内訳が大きな意味を持っています。したがってこの固定資産については取得原価でなく、時価で書き、そのうえでできれば将来どれ位増えるのかをわかるようにして欲しい所です。これが後で述べる現在価値という発想です。

さらにそのためには帳簿にある固定資産(カネで買った財産)だけでなく、その純資産を増やす要素であるブランド、ノウハウ、システム、従業員などカネで買っていない財産も書いて欲しいところです。

こうした中で税法は取得原価をベースに、会社法そして特に金融商品取引法は時価へとその軸足を移しており、両者はどんどんかけ離れてしまっています。

テーマ 22 : P/L の見方

P/L では収益と費用を対応させながら、「収益－費用」という形で、いくつかの利益を計算していきます。この作成ステップを理解したうえで、税務会計と財務会計の P/L について考えてみましょう。

1. P/L 作成ステップ

(1) 本業部分

まずは売上総利益の計算からスタートします。

定義

売上総利益 = 売上 (営業収益) - 売上原価

233 ページのジュース販売店で言えば、ジュースが 1 本売れると 100 円 (売上) - 80 円 (売上原価) = 20 円と計算される利益です。売上総利益は流通業などでは粗利益 (大ざっぱな利益)、略して粗利、マージン、GP (Gross Profit)、GM (Gross Margin) などとよばれます

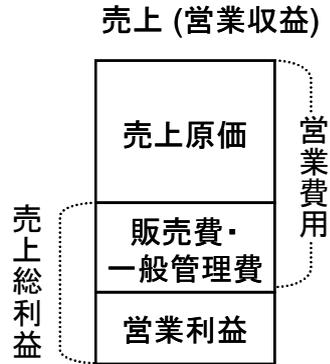
売上総利益はジュース販売店の例で考えればわかる通り、「80 円のジュースを 100 円で売ることができる」という商品やお店の「力」と考えられます。これは「20 円も稼ぐ商品の力」ともいえるし、「20 円しか稼がなくてもやっていける店の力」とも考えられます。

売上総利益から販売費・一般管理費を引いたものが**営業利益**です。これは売上（営業収益）から売上原価と販売費・一般管理費という営業費用を引いたものであり、本業（営業）の利益です。営業利益は株主が本来期待した「事業の利益」といえます。これがマイナスの時は営業利益といわず、**営業損失**といいます。

定義

$$\begin{aligned} \text{営業利益} &= \text{売上総利益} - \text{販売費} \cdot \text{一般管理費} \\ &= \text{売上} - \text{売上原価} - \text{販売費} \cdot \text{一般管理費} \\ &= \text{営業収益} - \text{営業費用} \end{aligned}$$

これをグラフで表わすと次のようになります。



(2) 本業以外も含める

定義

$\text{経常利益} = \text{営業利益} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用}$

本業以外の収益、費用を足し引きすると、**経常利益**（マイナスなら**経常損失**）が計算されます。経常利益は「計上」と区分して「**ケイツネ**」などといいます。

(3) 今期と今期以外

会計は「一定期間のカネの計算」であり、利益には「その期間の経営者の成績」という意味があります。そのため会計では「今期以外のものは今期の成績に入れない」「今期のものは今期のうちに処理する」という考え方が流れています。経常利益の「経常」とは「普通」という意味で（それ以外は特別）、「今期の経営者の成績」という意味を持っています。

経常でない収益や費用、つまり今期に発生していても「今期の成績には入れないもの」は**特別利益**、**特別損失**として分けておきます。

例えば 10 年前に 1 億円出して作った子会社（子会社株式 1 億円）の株を他社へ売却した所、その株が 10 億円で売れたとします。この売却で 9 億円の利益が上がりませんが、これは今期の経営者の成績としては考えづらいので（少なくとも今期だけの成績とはいいがたい）、この 9 億円を特別利益として「普通」とは分けておきます。

定義

税引前当期純利益（マイナスは純損失）

＝経常利益＋特別利益－特別損失

ここから税金を払うと**税引後当期純利益**（単に**当期純利益**という）となります。

(4) 配当

ここから先は、**株主資本等変動計算書**という報告書でやっていきます。

当期純利益から株主が受け取る**配当**を引いた“残り”が会社の手元に残るカネであり、126 ページで述べた**内部留保**です。前期末の利益剰余金（これまでの利益の和）にこの内部留保を足せば、今期末の利益剰余金（これ自体を内部留保ということもある）となり、これが **B/S** に記載されます。

2. 税務会計と財務会計の P/L

P/L を見る時大切なことは、収益、費用、利益とも「計算値」ということです。実際のカネの動きとはかかわりなく計算されます。買って買って、カネを払って払って、費用は売るまで出ないし、カネは入ってこなくても、モノを渡せば売上としてデータを起こしますし、減価償却費のように払う相手がいなくても（固定資産の価値が下がっても払う相手がいません）費用として計算します。

つまり P/L で算出される収益、費用、利益は計算値ですので、計算のルールが変わればその値は変わってきます。

税法というルールに基づく税務会計と、会社法・金融商品取引法に基づく財務会計はその目的、報告者がちがうので、全くちがうものと考えた方がわかりやすいと思います。

税務会計は公正にもうけを計算して、企業も社会を構成するメンバーの 1 人として税金を公平に負担するためのものです。一方財務会計は株主、証券市場に対して、経営者や会社の成績を公正に計算し、報告するものです。

両者ともに「公正」をモットーとし、かつ自ら（会社、経営者）が自らについて計算を行うということは共通していますが、その目的が違うので次のようにルールが異なります。

- ・税務会計では税金を小さくしようとし、「もうけを小さく」計算したいという気持ちが働きます。そのため「もうけを小さくしない」ように、つまり「もうけが大きくなる」ようにルールを「厳しく」した方が公正と考えられます。
- ・財務会計では自分の成績を計算し、「成績が悪いと自分をクビにすることができる人」へ報告するもので、どうしても「利益を大きく」計算したいという気持ちが働きます。そこで「利益を大きくしない」ように、つまり「利益が小さくなる」ようにルールを「厳しく」するのが公正と考えられます。

近年では両会計ルールともその厳しさを増しているので、2つ(正確にいうと3つ)のルールは離れていく一方です。

そのため税務会計においてもっとも大切な報告書となる P/L では、両会計で言葉を分けています。

定義

$$\begin{array}{r}
 \text{収入} - \text{支出} = \text{もうけ} \\
 \vdots \quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \\
 \text{財務会計} \Rightarrow \text{収益} - \text{費用} = \text{利益} \\
 \vdots \quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \\
 \text{税務会計} \Rightarrow \text{益金} - \text{損金} = \text{所得}
 \end{array}$$

税務会計では「もうけを小さくしない」ように、財務会計よりも「費用の出し方」を厳しくしており、これを**損金**と呼んで費用とは区別しています（それに合わせて収益を「**益金**」、利益を「**所得**」とっています）。

企業では財務会計で決算をしてから、税務会計の決算、つまり申告書を作成します。その際、財務会計の費用を1つずつチェックして、これが税務会計の損金として計上できるのかを考えます。

例えば企業で使う交際費は、資本金が1億円を超える会社では税務会計では損金とすることはできません（財務会計上は交際費と計上すべきであっても）。また減価償却費の耐用年数を資産ごとに1つ1つ税法では決めています。コンピュータはパソコン以外は耐用年数は5年です。5年も持たないものもありますが、税務会計においては耐用年数を変えることはできません。耐用年数を短くすると、損金(費用)がたくさん出て所得(利益)が減り、税金が減ります。これでは耐用年数どおり処理している企業に比べ不公平です。

一方財務会計のルールでは利益は安全側（少なめ）に考えるのが基本で、実体に合わせて耐用年数を短く、減価償却費をたくさん出し、利益を減らすと考えるべきかもしれません。そう考えて財務会計で決算をすると有税償却と呼ばれ、税法上ではこの減価償却費は損金とは認められず、税金は減りません(財務会計上の利益は減ります)。

したがって一般に利益<所得となります。また P/L の収益、費用が異なれば、複式簿記ですので、当然のことながら税務会計の B/S と財務会計の B/S では異なる報告書となります。

3. 会計基準

このような会計に関するルールを総称して**会計基準**といいます。日本における会計基準の中心は**企業会計原則**であり税法、会社法、金融商品取引法ともこれをベースとしています。すでに本書で出てきたものとしては、継続性の原則、費用収益対応の原則といったものです。

この企業会計原則をベースとして、各法律でその会計の主旨に応じてルールを定めています。しかし上場企業の財務会計は日本の国内法だけでルールを決めるわけには行かなくなってきました。日本の証券市場には多くの外国人投資家があります。外国人投資家から見ればアメリカのニューヨーク証券取引所の株を買うか、東証の株を買うかを悩んでいるわけであり、その会計ルールを統一してもらわないと、株の投資ゲームが難しすぎます。

このグローバルスタンダードにあたる会計基準が **IFRS** (International Financial Reporting Standard : **国際財務報告基準**) です。

海外で上場している日本企業も会計基準が各国バラバラだと、その会計が大変なので、日本での会計にも **IFRS** が適用できることになっています。

日本では今 **IFRS** をどのように上場企業に適用していくかを検討している所です。

テーマ 23 : 財務分析

セッション 4 では管理会計について学びます。管理会計は経営者などを報告者とする会計です。

まずは財務分析という分野について学びます。

1. 財務分析とは

財務とは資金の調達という仕事です。

定義 財務分析⇒財務の分析⇒資金の調達に関する分析

テーマ 14-2 で述べたように財務では資金を調達し（これで資本）、資産へ変換し（投資）、これを使ってリターンを得ると考えます。



財務分析は、調達した資金（資本）を適切に投資しているかを見るもので、大きく収益性、安全性という 2 つの分野に分けることができます。

財務分析の多くは、割り算などによって指標を出し、その指標をベースとして分析していきます。この時、必ずその比較する相手が必要であり、「自社の過去」、「他社」（ライバルなど）、「約束値」（期初に約束した数字）がよく用いられます。

2. 収益性分析

(1) 総資本経常利益率と ROE

定義 **収益性分析**⇒投資したカネに見合ったリターンがあるか。

収益性分析は「もうけ度」を見るものです。その基本は投資 (Investment) とリターン (Return) の比である **ROI** (R が I の上にオンしている。つまり $R/I = R \div I$) です。10 万円の株に投資して、12 万円で売れば、I が 10 万円、R が 2 万円で 20% (ROI) の利回りといえます。

一方アメリカでは株主資本利益率を収益性分析の中心としています。

定義

$$\text{株主資本利益率} = \frac{\text{純利益} \quad \text{--}\blacktriangleright\text{リターン (R)}}{\text{株主資本} \quad \text{--}\blacktriangleright\text{投資 (I)}}$$

日本では総資本経常利益率を ROI、株主資本利益率を ROE (Return On Equity) とよんできました。しかしともに ROI の一種なので、総資本経常利益率を総資産経常利益率 (Return On Assets : ROA : 経常利益 / 総資産。総資産 = 総資本) と呼んで、ROE と区別することがあります。こうすれば ROI のバリエーションとして、ROA、ROE があることになり、すっきりします。

日米の違いは会社への投資をどこから見るかによるものです。日本にはアメリカと違い、会社は株主のものという考え方はありませんでした。そのため会社に投資した資金は株主からのもの（資本金）、自分で生み出したもの（利益）、借金（担保を入れているのでこれも投資したも同じ）の区別なく、すべて「会社のカネ」（＝総資本）として投資します。そしてリターンは今期の成績である「経常利益」です。

日本方式の収益性分析では、総資本経常利益率を指標として、自社の過去と分析すること（経年分析、時系列分析という）が中心でした。

一方、アメリカでは会社は株主のものであり、今この会社を解散すれば株主資本の分だけ株主が手にできます。解散しないで続行するということは、株主が株主資本を会社に投資したと考えます。そしてリターンはこの株主資本の増加分（純利益分だけ増える）と考えます。この **ROE** を経営者が株主に約束して、経営を委任されると考えます。

アメリカ方式の財務分析では「他社との比較」（株主から見てどちらに投資するのが得か）、「株主と約束した数値との比較」がその中心となります。

日本でもコーポレートガバナンス（「会社は株主のもの」）の嵐の中、**ROE** が注目されてきました。

(2) ROI の応用

①**効率性** ROI の考え方は財務分析における収益性分析だけでなく、仕事や組織の「効率性の分析」にもよく使われています。

定義

$$\text{効率性} = \frac{\text{リターン}}{\text{投資資源}} = \frac{R}{I} = \text{ROI}$$

②**費用対効果** 効率性は仕事を対象とすると**費用対効果**といわれます。これも ROI で表せます。

定義

$$\text{費用対効果} = \frac{\text{効果}}{\text{費用}} = \frac{R}{I} = \text{ROI}$$

費用を投資して、効果というリターンを得るもので、「費用を小さく、効果を大きく」と考えていきます。

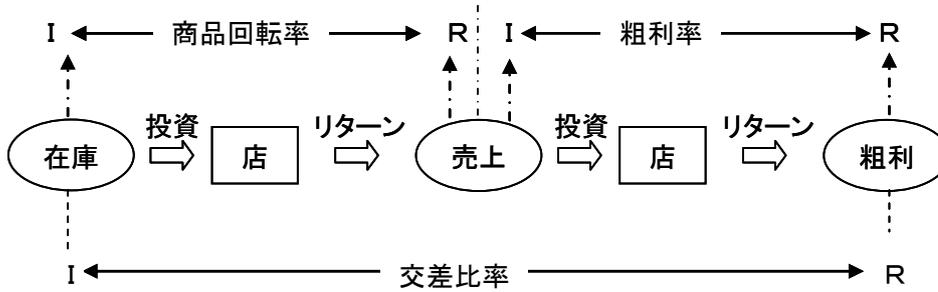
③**店舗効率性** 小売業などの店舗における効率性は「在庫を投資して、粗利を生む」と考えます。したがって店舗効率性はROIで考えれば粗利／在庫です。在庫を減らして粗利を上げるという事であり、店舗のチャンピオンの座を得たコンビニエンスストアの目指したものと いえます。これは総資本経常利益率と同様に、売上を媒介として分解されます。そのためこの「店舗効率性」を「**店舗における交差比率**」と いいます。

定義

$$\begin{aligned}
 \text{店舗効率性} &= \frac{\text{粗利}}{\text{在庫}} = \frac{\text{売上}}{\text{在庫}} \times \frac{\text{粗利}}{\text{売上}} \\
 &\quad \downarrow \qquad \qquad \downarrow \\
 &= \text{商品回転率} \times \text{粗利率} \\
 &= \text{店舗における交差比率}
 \end{aligned}$$

商品回転率は在庫を投資して、売上をリターンとする ROI と考えることもできます（そのため在庫回転率ともいわれます）。例えば常時 100 万円の在庫を持って、月 200 万円の売上があれば、「月に 2 回」商品を買わないと品切れを起こしてしまいます。これが $200 \text{ 万} \div 100 \text{ 万} = 2$ （回）の商品回転率の意味です。この「回転」が一番直感的です。ここでは「0.5 ヶ月に 1 回」商品を買う必要があります（正確には 100 万円の在庫は買った値段で、売上 200 万円は売る値段で計算しているので、統一する必要があります。そうしないと回転率が大きく出すぎます。一般的に店舗では在庫を売価ベースにしています）。

粗利率（売上総利益率のこと。流通業ではこうよぶ）は「1 円売れるといくら粗利が出るか」を意味しており、売上を投資、粗利をリターンとする ROI とも考えられます。



④生産性 メーカー、サービス業（最近では店舗やオフィスなどでも）ではこの効率性を生産性といっています。

工場での基本的な生産性の指標は労働生産性であり、従業員（人）を投資し、付加価値をリターンと考えます。

定義

$$\begin{aligned}
 \text{労働生産性} &= \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{売上}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{売上}} \\
 &= \text{1人あたり売上} \times \text{付加価値率} \\
 &= \text{工場における交差比率}
 \end{aligned}$$

ここでいう付加価値とは工場で生み出した価値のことで、工場全体として作った製品の販売価格から、そのために出て行ったカネ(原価という費用ではなく、工場から出ていったカネ、従業員は工場の一部であり、その給与などは出ていない。つまり給与は付加価値の一部と考える。そうすると 91 ページの付加価値と同じになる) のことです。

これも上図のように売上で分解できます。つまり工場は「1人あたり売上」(よくパーヘッドという)と「付加価値率」を高めていけばよいこととなります。

3. 安全性分析

(1) 安全性分析とは

定義

安全性分析⇒資産投資後のリターンで、投資資金の一部である借金が返せるか。

安全性は「つぶれない度」（倒産しない度）を意味しており、「借金を返すカネ」を作ることができるかを見るものです。「カネになりやすさ」つまり流動性はそのポイントとなります。そのため安全性分析は流動性分析ともいわれ、両者はほとんど同じ意味で使われています。（微妙に使い分けている人もいます。）

(2) 安全性分析の手法

安全性分析（流動性分析）は人間の健康診断のようなもので、その企業が倒産（人間でいう死）からどれ位遠いかを見るものです。伝統的な方法として次の3つがあります。

①**短期流動性分析** 人間の健康診断で行うガン検診のようなものです。企業が短期的に倒産してしまわないか（すぐ死なないか）を見るもので、**流動比率**がその代表です。

定義

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$$

倒産は「流動負債という今日返す借金が返せない」状態をいいます。この流動負債を「すぐカネにする、なる財産」（流動資産）を「カネにして」返そうというものです。

しかし倒産の典型的なパターンの1つに、在庫過多（商品を買ったが売れていないものがたくさんある。カネが入ってこないのに払うことになる）があります。在庫がたくさんあると、流動資産なので流動比率が高く、良好に出てしまうこともあります。

そこでこれを取り、当座資産（223 ページ参照。すぐカネになる財産）で返そうというのが当座比率です。

定義

$$\text{当座比率} = \frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}}$$

しかし、倒産のもう 1 つの典型的なパターンが掛（売掛金、受取手形）が増大した時です。当座資産にはこの売掛金、受取手形が含まれており、当座比率が高まるとかえって危険かもしれません。そこで流動負債と現金・預金の比（**現預金比率**）を見ることもあるのですが、よく考えると現金があるのになぜ返さないのか不思議です。

つまり流動比率、当座比率はその大小を見てもそれほど意味はなく、前期までと比べ、大きく動いた時（大きくなっても、小さくなっても）に何らかのシグナル（前期と違う何かが起きている）として見ていくというのが基本です。

②**長期流動性** 健康診断のコレステロール値や血圧のようなもので、企業の構造的問題（生活習慣病のようなもの）を見つけ、その企業体質（運動不足など）を長期的に直していこうというものです。

固定比率が有名です。

定義

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$$

固定比率は「カネにするのではなく使うための固定資産」は、自己資本で（返さなくていいカネ）で買おうというものです。ただそんなことは“無理”という場合は、**固定長期適合率**を使い、せめて短期的な借金（流動負債）で、固定資産を買うのをやめようと考えます。

定義

$$\text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}} = \frac{\text{固定資産}}{\text{総資本} - \text{流動負債}}$$

③**資本バランス** 身長と体重の比を見るようなもので、資金調達のバランス（肥満）を見ようとするものです。**自己資本比率**が代表です。

定義

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$$

家を買う時のローンと自己資金の比のようなものです。しかし事業に使っている資産を買ってしまったから、これを見てもあまり意味がないかもしれません。

いづれにしてもこれら安全性分析はB/Sの勘定を中心に指標を出しています。しかし近年、倒産する企業が増加し、これらの企業の安全性の指標を調べてみると、必ずしも相関（指標が悪いと倒産する）がない（あるとはいえない）ことがわかってきました。

そこでP/LとB/Sを組み合わせたキャッシュフローという概念が生まれ、これによって安全性をとらえようと考えています。キャッシュフローはもっと単純に「借金を返すための現金が増加できるか」に着目するものです。

テーマ 24 : キャッシュフロー

キャッシュフローはさまざまな分野で用いられていますが、最初に注目を集めたのは先ほど述べたように安全性分析の分野です。つまり「つぶれないか」というテーマです。まずはここからキャッシュフローの概念に入っていきます。

1. 倒産とキャッシュフロー

倒産とは 142 ページで述べたように、一般的には「払うべきカネ」がなくなっている状態です（ここでバンザイすると破産です）。倒産の典型的な状態が 218 ページで述べた「銀行取引停止」というものです。よく考えてみれば「払うべきカネ」が底をついても、足りない分を銀行が貸してくれれば払うことができ、生き伸びます。つまり倒産の多くは銀行など金融機関から見離された時といえます。苦しくなっても最後までカネを貸してくれる銀行のことを **メインバンク** といいます。逆に言えばメインバンクが見離せば企業は倒産するということです。

バブル崩壊後、諸外国そして政府から「銀行はもう実際は倒産している企業にカネを貸し続けている」という指摘を受けていました（それが悪いことだとはあまり感じませんが…）。そしてこれを**不良債権**と呼ぶようになりました。しかし不良債権がどうか（銀行にカネが返ってくるかどうか）を判断するのは難しく、これにキャッシュフローという新しい概念を入れようと言い出しました。キャッシュフローから考えて借金を返せない企業は不良債権と認定し、「もう救いようがないから、つぶしてしまえ」ということです。

安全性分析（つぶれない度）をキャッシュフローという共通のルールによって皆で公平にやろうというものです。これは「つぶれるか、つぶれないか」という予測よりも、「つぶすか、つぶさないか」（不良債権と判断すれば、返せない企業に返せということになり、つぶしてしまうことになります）という意思決定の領域ともいえます。

2. キャッシュフローの考え方

キャッシュフローという概念を理解するには、まず「減価償却費が外部から入ってくるカネ」だということを理解（合意）する必要があります。この入ってくるカネのことを**内部資金**ということがあります。（資金は 181 ページの定義にあるとおり、外部のカネですので内部の資金というのは少し矛盾していますが。）

減価償却費の特徴は「払う相手のいない費用」ということです。

例えば「給与の支払い」と 248 ページの例で「3 年目にコンピュータの減価償却費を計上する」という場合で比較してみましよう。

〔給与を現金で1000万円払う〕

+	給与 (費用)	1000万円
	↓	
	左	

-	現金 (資産)	1000万円
	↓	
	右	

⇒現金が1000万円減る

〔減価償却費を計上する〕

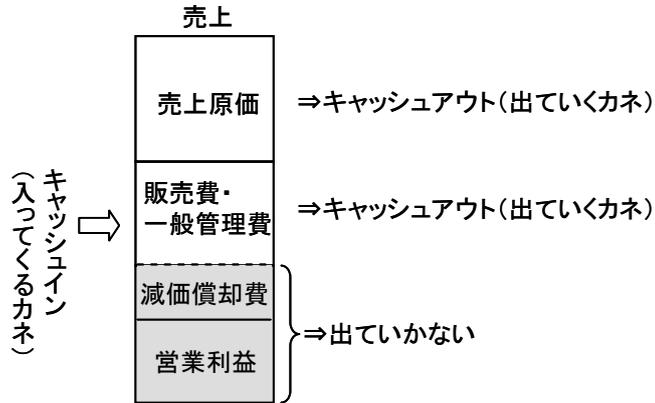
+	減価償却費 (費用)	1000万円
	↓	
	左	

-	コンピュータ (資産)	1000万円
	↓	
	右	

⇒現金が減らない

しかしこれでは現金が減らない、つまり「出ていかない」だけで、「入ってくるカネ」とはいえません。

P/Lで減価償却費を考えてみましょう。減価償却費は販売費・一般管理費の一部です（メーカーでは売上原価にも入っていますので注意しましょう）。



売上はいつかは現金となって入ってきます。214 ページで述べたように「カネが入ってきてからすべての費用を払う」と考え、現金の入った後で売上原価は仕入先に、給与は従業員に…と費用が出ていきます。そして利益が残ります。利益が入ってくるカネ（「入ってくるが出ていかないカネ」）という意味は理解できると思います。一方減価償却費も「入ってくるが出ていかないカネ」です。

「企業が営業（本業）を通して生み出したカネ（内部資金）＝キャッシュイン－キャッシュアウト＝営業利益＋減価償却費」といえます。

例えば先ほどのコンピュータを買った会社が、今期の売上 30 億円、売上原価 20 億円、販売費・一般管理費 6 億円（うち 1000 万円が減価償却費）で全額を現金でもらい、払っているとします。

営業利益は $30 \text{ 億円} - 20 \text{ 億円} - 6 \text{ 億円} = 4 \text{ 億円}$ です。

キャッシュインは 30 億円、キャッシュアウトは 20 億円と 5 億 9000 万円（減価償却費 1000 万円は払う相手がない）、現金増加分は 4 億 1000 万円（利益 + 減価償却費）となります。

これで経営者がよく使う「回収」という意味がわかると思います。5000 万円のコンピュータは、まず買った時 5000 万円の現金が出ていき、毎年「売上」という形を通して 1000 万円ずつ現金になって、回収できるということです。この減価償却費を超えて回収したものが利益です。

286 ページで述べた固定長期適合率（固定資産／自己資本＋固定負債）の意味は「減価償却する固定資産は耐用年数にあった長期資金でまかなう」というものです。つまり固定資産を購入するための借金は、それが減価償却費として生む現金で返していくというものです。したがって土地のような減価償却費というカネを生まないものは自己資本で買うべきということを意味します。

正確にいうと利益はここから税金を払うので、純利益（税引後利益）と考える必要があります。また減価償却費以外でも「払う相手のいない費用」は企業に入ってくるカネといえます。

つまり企業が生み出したカネ（内部資金）は「純利益＋現金支出を伴わない費用」と表わすことができます。

3. キャッシュフローの内訳

ここでキャッシュフローを次のように定義します。

定義

キャッシュフロー⇒ある期間内の「キャッシュインーキャッシュアウト」
したがって内部資金もキャッシュフローの一部といえます。

会社では期間が1年間のキャッシュフローが大切です。これは期首に比べ、
期末の現金がどれだけ増えたか、減ったか、ということであり、**ネットキャッ
シュフロー**といえます。

安全性とは現金を返す能力のことであり、このキャッシュフローで返すことになります。しかしこれを分析に使おうとすると、その内訳（どうして増えたか、減ったか）がわかりません。この内訳を見せるものを**キャッシュフロー計算書**といい、上場企業は有価証券報告書にのせることが義務づけられています。

キャッシュフローの計算法には**直接法**と**間接法**があります。

定義

直接法⇒キャッシュインとキャッシュアウトの個別の内訳を書いていくもの。おこづかい帳のようなイメージ

間接法⇒利益を出発点として逆にたどっていくもの。これを使う時には減価償却費をキャッシュインと考えることになる。

一般に用いられる間接法のプロセスについて説明します。

(1) **営業キャッシュフロー**（営業活動によるキャッシュフロー）

これは本業（営業活動）によって増減する現金です。

定義

営業キャッシュフロー＝内部資金＋運転資本の増減

内部資金（純利益＋現金支出を伴わない費用）がこの営業キャッシュフロー（本業による現金の増加）の中心です。

（ただし有価証券報告書のキャッシュフロー計算書を見るとほとんどの企業が「税金等調整前当期純利益－法人税等の支払」で求めています。これについてはテーマ 26－2 で述べます。）

運転資本の増減とは買掛金、売掛金、手形、棚卸資産などの増減のことです。296 ページの企業の例では、売上 30 億円全額が当期内に現金収入になったと考えましたが、もし 1000 万円が売掛金として期末に残っているなら、現金増加分は「4 億 1000 万円（利益＋減価償却費）－1000 万円＝4 億円」となります。また買掛金が 100 万円あれば 100 万円現金が多く、商品在庫が 200 万円であれば 200 万円現金は少ないはずです。

ただビジネスマンが営業キャッシュフローを見る時は、この運転資本の増減を無視して構いません。長い目で見れば、これらは帳消しになります。

(2) **投資キャッシュフロー**（投資活動によるキャッシュフロー）

245 ページのコンピュータの例では買った時（0 年目）に、5000 万円の現金が減っているのに費用が出ていません。そのため買った時にキャッシュフローを減らします。これが投資キャッシュフローであり、この値は基本的にはマイナス（買って現金が減る）です。このマイナスを取った値が一般にいう「**投資額**」です。「営業キャッシュフロー－投資額」を**フリーキャッシュフロー**といいます。

定義

$$\text{フリーキャッシュフロー} = \boxed{\text{営業キャッシュフロー}} - \boxed{\text{投資額}}$$

$$= \boxed{\text{営業キャッシュフロー}} + \boxed{\text{投資キャッシュフロー}}$$

(3) 財務キャッシュフロー（財務活動によるキャッシュフロー）

借金をすれば利益に関係なく現金が増え、返せば減ります。この借金や増資など財務（ファイナンス）による現金増減を、財務キャッシュフローといいます。

企業が必要な現金は通常はフリーキャッシュフローでまかない、その過不足（多くなったら返す、足りないなら集める）を財務キャッシュフローで補うというイメージです。見方を変えれば財務キャッシュフローはネットキャッシュフローからフリーキャッシュフローを引いたものですので、これをマイナスにすることができる時が返せる時です。安全性はこれを見ればわかることになります。

(4) ネットキャッシュフローとキャッシュフロー公式

ここでビジネスマンとしてのキャッシュフローの見方を考えましょう。まずはネットキャッシュフローは次のように表わすことができます。

$$\boxed{\text{ネットキャッシュフロー}} = \boxed{\text{営業キャッシュフロー}} - \boxed{\text{投資額}} + \boxed{\text{財務キャッシュフロー}}$$

会社は増やしたカネをビジネスに使っていくものであり、カネをためていく所ではありません。したがって長い目で、かつアバウトに見ると、このネットキャッシュフローは0となります。

$$\boxed{\text{営業キャッシュフロー}} - \boxed{\text{投資額}} + \boxed{\text{財務キャッシュフロー}} = 0$$

上の式を変形すると次のようになります。

$$\cdot \boxed{\text{投資額}} = \boxed{\text{営業キャッシュフロー}} + \boxed{\text{財務キャッシュフロー}}$$

企業が投資するためのカネは、営業キャッシュフローをベースに、不足分は財務キャッシュフロー（借金、増資）で補うということを表わしています。会社が成長していく姿であり、財務（ファイナンス）の原点といえます。

$$\cdot \boxed{\text{営業キャッシュフロー}} = \boxed{\text{投資額}} - \boxed{\text{財務キャッシュフロー}}$$

稼いだカネは投資し、それでも余ったら借金を返すということで、成熟した会社の姿です。

テーマ 25 : 投資計画とキャッシュフロー

現代において管理会計といえば、財務分析などの過去を“分析”する世界ではなく、明日を考える“計画”の世界といえます。この計画の世界にもキャッシュフローの考え方は用いられています。計画の世界は、大きく投資計画と利益計画に分かれます。相互に関連しあっているのですが、まず投資計画から考えてみましょう。

ある会社で A 機械（取得金額 2000 万円）、B 機械（3000 万円）の 2 つの機械のどちらかを購入しようと考えています。

テーマ 25：投資計画とキャッシュフロー

まず使用年数を見積ります。法定耐用年数ではなく、実際に使う期間を考えてみます。ここでは A、B 機械共に 5 年間使用して 5 年後に廃棄すると考えます。次にその 5 年間に A、B の機械が生む営業キャッシュフローを考えます。具体的には減価償却費と利益のアップ分（税金を引いて）です。これが A 機械は毎年 600 万円、B 機械は 800 万円とします。この時これを単純に 5 倍して比較するわけにはいきません。

テーマ 25：投資計画とキャッシュフロー

「今日の 100 万円と 1 年後の 100 万円のどちらがよいか」と聞かれれば「今日」と答えると思います。では「今日の 100 万円と 1 年後の 200 万円」と聞かれれば多くの人は「1 年後」と言うと思います。その人に 1 年後の 150 万円なら、140 万円なら…とやっていけば、どんな人にも（もちろん人によって額は違いますが）「何ともいえない」というラインがあると思います。

これが 105 万円の時、「今日の 100 万円＝1 年後の 105 万円となり、1 年後の 105 万円は今日の価値に換算すると、 $105 \text{ 万円} / 1.05 = 100 \text{ 万円}$ 」となります。この「100 万円」を「1 年後の 105 万円の**現在価値**」といい、この 0.05（5%）を**割引率**（**ディスカウントレート**：1 年後の 100 万円を 5% 割引くという意味）といいます。

テーマ 25 : 投資計画とキャッシュフロー

先ほどの A 機械のキャッシュフローをこの 5%の割引率で現在価値に換算すると、次のようなり、これを **NPV** (Net Present Value : **正味現在価値**) といいます。このように割引された将来のキャッシュフローを総称して**ディスカウントキャッシュフロー**、略して **DCF** といいます。

$$\begin{aligned}
 \text{A機械のNPV} &= -2000\text{万円} + \frac{600\text{万円}}{1.05} + \frac{600\text{万円}}{(1.05)^2} + \frac{600\text{万円}}{(1.05)^3} + \frac{600\text{万円}}{(1.05)^4} + \frac{600\text{万円}}{(1.05)^5} \\
 &\quad \uparrow \quad \quad \uparrow \\
 &\quad 2000\text{万円} \quad 1\text{年後の} \quad 2\text{年後の} \quad 3\text{年後の} \quad 4\text{年後の} \quad 5\text{年後の} \\
 &\quad \text{今日出て行く} \quad 600\text{万円} \quad 600\text{万円} \quad 600\text{万円} \quad 600\text{万円} \quad 600\text{万円} \\
 &= 598\text{万円}
 \end{aligned}$$

A 機械は 5 年間でフリーキャッシュフロー (DCF) を 598 万円増やすことになります。一方 B 機械について計算してみると 464 万円となります。こうなれば A 機械に投資すべきといえます。

上の例のように複数の案が挙げられず、投資案が A 機械 1 つしかない時はどう考えたらよいでしょうか。割引率を 5% より大きくすると、NPV は 598 万円より小さくなり、5% より小さくすると NPV が大きくなることがわかんると思います。だから 5% から少しずつ大きくしていくと、いつか NPV が 0 になる割引率があることがわかんると思います。この割引率のことを内部利益率といいます。A 機械ではこれが 15% となります。キャッシュフローが大きくなると内部利益率は高くなります。

投資する時に最低の内部利益率（これをハードルレートという）を決めておき、その投資案の内部利益率がハードルレートより大きい時は実施、小さい時はやめると意思決定するという方法もあります。これを内部利益率法といいます。

一般に割引率やハードルレートは**資本コスト**を用いることが多いといえます。これは資本（集めた資金）にかかる「年あたりのコスト」（借入金なら金利、エクイティファイナンスなら配当率…）をとることが多いといえます。そのため論理的には、金利が下がると割引率が下がって、ディスカウントキャッシュフローの予測が増え、ハードルレートも下がって投資が活発になるはずですが、実際にはなかなか金利が下がっても投資は活発になりません。

テーマ 26 : DCF の用途

DCF という考え方は投資計画からはじまり、さまざまな分野に用いられています。代表的なものは次の 2 つです。

1. 企業の価値

(1) M&A と企業価値

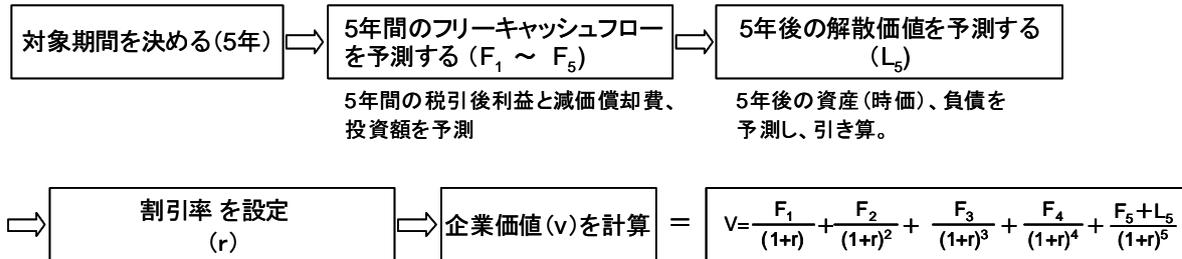
上場会社にとって「自社の株価を上げる」ことは大切な経営テーマとなっています。しかし株価が証券市場の“せり”だけで決まっていると考えると、手の打ちようがありません。また投資家にとっても、これでは「相手がいくらと考えているか」という心理ゲームのようなものとなって、ギャンブル性が強すぎます。株価決定に関して、ある程度のコンセンサスが求められます。これに用いられているものが**企業価値**です。

企業価値の出発点は M&A です。「その会社をいくらで買うか、売るか」というものです。この時その金額を「100 億円」「いやもう少し高く」とやっていくと“きり”がありません。そこでこの「会社の値段」の標準的な算出方法を考えました。まさに「企業価値」です。

まずは企業価値を現在の価値、つまり今会社がビジネスをやめればいくら残るかというもので考えてみましょう。253 ページで述べたように純資産分だけ残ることになります。これが解散価値です。

しかし一般に「会社を買う」時は、買って処分するのではなく、ビジネスを続けていきます。ビジネスを続ければカネが増えていき、買った方の会社がこのキャッシュフロー（財務キャッシュフローで増えた分は、借金ならいづれ返し、増資なら買った方、つまり株主が負担する。だからこれを除いてフリーキャッシュフローで考える）を獲得できます。これは未来のキャッシュフローです。なので DCF で考えます。しかし未来の DCF を永遠に足していくと無限大になってしまいます。そこで期間を決めて（例えば 5 年）、その間の DCF を計算し、5 年後にこの企業を売却し、そのキャッシュフローを得ると考えます。これが企業価値です。

企業価値はざっと次のようなフローで計算されます。



WACC (Weighted Average Cost of Capital) の略。加重平均資本コスト) を使うことが多い。企業が集めた資本の年あたりコストをその金額に応じて加重平均するもの。

こうすれば M&A の時は、買う方と売る方が 3 つのことに合意すればよいこととなります。5 年間に生むフリーキャッシュフロー、5 年後の純資産、そして割引率です。

(2) 株価と企業価値

株の取引はいつてみれば、株の単位に細かく切った M&A です。だから投資家がそれぞれの上場会社の企業価値を計算し、現在の証券市場における価値（**株式時価総額**＝現在の株価×発行済株数）と比較して、高ければ「買い」、安ければ「売り」と考えていくものです。もちろん計算した企業価値を発行済株数で割って株価（**理論株価**などという）を出し、これと現在の株価を比較しても OK です。

一方、上場会社から見れば、自社の株価を上げるには、フリーキャッシュフローを増やし、資産価値（5年後の純資産）を高めていけばよいことになります。

2. 返済と DCF

借入金の返済計画にも DCF は使われています。というよりも 291 ページで述べたように、バブル崩壊後に政府によって不良債権の処理をこの DCF によって決着をつけることを強制され、カネを貸している方の銀行はパニックになったといえます。このドラマを実況中継してみましよう。読み物のつもりで読んで、ケース学習しましょう。

銀行から見てもっとも良好な状態は預金者がカネを預け続け、そのカネが企業に流れ、企業はこれを借り続け、利子を払い続けてくれている時です。あつてはならない状態が企業が倒産し、消えてなくなり、利子がもらえないだけでなく、預金者が危険を感じてカネをおろし始めることです。企業が倒産してもっとも困るのは銀行といえます。

企業の倒産は先ほどの良好な状態の時にでも、銀行が一言「返せ」というと終わりです。返さないで借り続けるつもりで（カネが足りないから借りたのであって、返せるくらいなら返している）いたのに、突然返せと言われればつぶれます。しかし、この銀行と企業の関係は外部（特に外国）から見るとアンフェアなようにも見えます。「もうどう考えても返せない状態」つまり実際は倒産している企業にカネを貸し続けているのはアンフェアであり、つぶれるべき企業はつぶすべきだという「意見」です。他の資本主義国ではそれをルールとしてやっているのに「日本企業だけが甘すぎる」というものです。

さらに証券市場においても「つぶれるべきものがつぶれず、銀行が『目に見えない手』を使って企業を助けたり、つぶしたりするとギャンブルが難しすぎる。一般投資家は手を出せない」という批判も出てきました。そこで政府としては銀行に対して、カネをたくさん借りている企業（特に上場企業）の返済計画を求め、そしてこの返済計画に **DCF** を使うこととしました。

つまり期間を定め（基本は 5 年間）、その期間内に生むキャッシュフローで返済することとし、これを割引く（割引率には金利などを使う）ものです。この DCF で返済できない分は（例えば 1000 億円）、銀行側は**貸倒引当金**（貸倒れしたことにする）として計上し、費用を発生させなさいというものです。そしてこれを**不良債権**（もう返ってこない債権）と定義します。

その仕訳は

+	費用 (貸倒引当金繰入)	1000億円	-	資産 (貸付金)	1000億円
	↓			↓	
	左			右	

と行います。こうすると P/L 上は収益－費用＝利益ですので、そう考えただけ（状況は何も変わらず、返ってこないと思うだけ）で、銀行の利益が 1000 億円減ってしまいます。

これを B/S で見ると利益（剰余金）が圧縮され、純資産（自己資本）が減り、自己資本比率が下がります。



銀行は **BIS** (Bank for International Settlements : 国際決済銀行) の規制で、自己資本比率 (自己資本 / 総資本) が 8% を切ると国際的にはビジネスができません。まさに銀行にとっては死活問題となってしまいます。しかも税法上ではこの貸倒引当金を認めておらず (税務会計では貸している相手が本当に倒産するまで費用を発生させてはダメといっています)、損金は増えません。したがって 1000 億円利益が減るのに税金は減りません。まさにダブルパンチです。

例えばこの銀行が貸倒引当金を計上していない段階で、税引前利益（＝所得と考える）が 1500 億円になったとします。ここで 1000 億円を貸倒引当金として計算すると次のように処理されます。

財務会計上	税務会計上
税引前利益 500億円 (1500億円－1000億円)	所得1500億円
(－) 税金 600億円 ←	↓税金 600億円
△100億円	(税率40%で考えている)

1000億円は損金にできない

何と赤字になってしまいます。こんなことをやっていたら**債務超過**の所も出てくる勢いでした。

債務超過⇒純資産がマイナスとなること⇒資産<負債

定義



銀行における債務超過とは貸付金（資産）＜預金（負債）の状態です。「預金を全額は返せない」という状態を意味しており、取り付け騒ぎ（預金者が銀行にカネをおろしに殺到する）が起きてしまうかもしれません。

そこで銀行を守るために 2 つのことをやりました。資本注入（政府が銀行に資本金を出して、マイナスの純資産をプラスにして、8%以上にしていく）と**税効果会計**です。

税効果会計とは先ほどの税金 600 億円のうち、「もう返ってこない」と考えた 1000 億円の税金部分 (40%)、つまり 400 億円は税金を払いすぎと考え、後から (その企業が本当に倒産した時) 返ってくると考えるものです。貸した企業が倒産すれば、その期に 1000 億円分は全額損金に入るので、所得が 1000 億円減り、400 億円分税金が減るはずですが。そこでこの 400 億円を税務署に貸していると考えます (ちょっと苦しいですが…)。次のような仕訳をします。

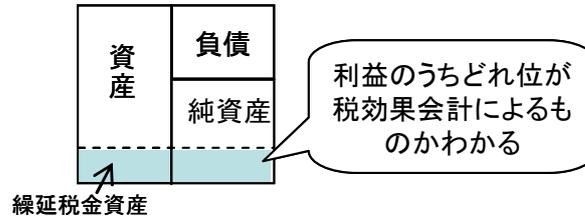
+	繰延税金 資産(資産)	400億円	-	法人税等調整額 (費用)	400億円												
	↓ 左		↓	↓ 右													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: right;"> <tr> <td style="width: 60%; padding: 5px;">税引前利益</td> <td style="padding: 5px;">500億円</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">税金費用</td> <td style="padding: 5px;">600億円</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">調整額</td> <td style="padding: 5px;">△400億円</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">-----</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">200億円</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">純利益</td> <td style="padding: 5px;">300億円</td> </tr> </table>						税引前利益	500億円	税金費用	600億円	調整額	△400億円		-----		200億円	純利益	300億円
税引前利益	500億円																
税金費用	600億円																
調整額	△400億円																

	200億円																
純利益	300億円																

しかし今期税金は返ってきていないので、キャッシュフロー計算書ではこんな操作は意味を持ちません。営業キャッシュフローの利益としては、この調整をする前の利益（これを税金等調整前当期純利益という。先ほどの 500 億円）から費用の税金 600 億円を引くようにしています。つまり 321 ページの元の△100 億円です。

利益は“計算値”、そしてキャッシュフローは“事実”（本当に増やしたカネの量）ということがよくわかると思います。

しかしキャッシュフローだけでなく、複式簿記にも鋭さ（恐さ）はあります。P/L はこの期に作って終わりですが、B/S に先ほどの繰延税金資産が傷跡として残ってしまいます。



そしていつの間にかこれが純資産をとびこえる勢い（つまりこれがないと債務超過）の所も現れてきました。繰延税金資産では税務署からカネが返ってくるには 1 つの前提があります。貸している企業が倒産した期に、その貸倒金（1000 億円）を超える利益が出ていないと、税金が返ってきません。（返ってくることはできません。）

上場企業の決算は公認会計士がチェックを行います。「財務会計の利益は少なめに」の原則で、彼にこの繰延税金資産を「認めない」といわれると、資産が減り、利益が減り、自己資本が 8% を切り、それどころか債務超過に…という恐れが出てきました。そしてまた公的資本注入や経営統合、合併（成績の良い企業で薄めてしまう）が起るといった現象を生んでいきました。

また税効果会計にメリットがない（認めてくれない）なら、税金の支払いを一発で減らす意味でも、いっそ「返せ」といって結着（倒産）をつけた方がよいと思う銀行が現れてきました。（これが「貸しはがし」です）

このドラマが世に言う不良債権処理です。

テーマ 27 : 利益計画と予算

最後は利益計画です。ここには予算という考え方が用いられます。

1. 限界利益と目標

海外メーカーとの独占販売契約でゲーム機を販売する A 社を例として考えます。A 社では仕入は 1 台 1 万円、販売価格は 2 万円、販売は全て契約セールスが行い、セールスマンには 1 台売れると販売手数料として 5000 円支払うものとします。1 年目、ゲーム機は 1 万台売れ、P/L は次のようになりました。

売上	1万台 × 2万円 = 2億円
費用 (売上原価)	1万台 × 1万円 = 1億円
(販売費・一般管理費) 1式	= 1億5000万円
利益 (損失)	△5000万円

さて来期の計画を立てましょう。何とかせめて収支トントン（これを**損益分岐点**という）にもっていきたいものです。来期も今期と同じ環境だと考えると、来期は今期よりあと 1 台多く売れば 2 万円の売上が増えます。この 1 台（1 単位）売れた時の売上のことを**限界収益**といいます。

定義 **限界 (Marginal)** ⇒ 「1 単位増える」ことで変わる量。

2 万円売上が増えると、売上原価が 1 万円増え、販売費・一般管理費のうち販売手数料が 5000 円増えます。1 台売れると費用が 1 万 5000 円増えます。これが**限界費用**です。つまり 1 台売れると利益は 5000 円増えることになります。これが**限界利益**です。

定義 **限界利益** ⇒ 限界収益 - 限界費用 : 販売が 1 単位増えると「増える利益」

費用は限界費用を積み上げたもの（**変動費**という）と、そうでないもの（**固定費**という）に分かれます。変動費は限界費用の合計ですので単位（台数）に比例します。一方売上も台数に比例しますので、変動費は売上に比例します。**固定費**は売上とは関係ないもの（家賃、セールスマンの固定給与など）です。

そう考えると先期の P/L は次のように表現できます。

売上	1万台	× 2万円	= 2億円
	(台数)	(限界収益)	
変動費	1万台	× 1万5000円	= 1億5000万円
	(台数)	(限界費用)	
固定費	1式		= 1億円
利益(損失)			△5000万円

この会社では1台も売れないと、固定費だけが発生し、1億円の赤字です。1台売れると限界利益が5000円上がります。では何台売れば収支トントンでしょうか。

「1億円（固定費）÷5000円（限界利益）=20,000台（損益分岐点）」となります。

定義

固定費÷限界利益=損益分岐点

しかしこれでは商売といえないので、何とか利益を1000万円出したいと思っています。さらに何台売ればよいでしょうか。「1000万円÷5000円=2000台」で2000台のアップが必要です。つまり22,000台売れば、利益が1000万円出ます。この時のP/Lは次のようになります。

売上	22,000台	× 2万円	= 4億4000万円
変動費	22,000台	× 1万5000円	= 3億3000万円
固定費	1式		= 1億円
利益			1000万円

つまり次のような式で目標を作ることができます。

$$\text{定義} \quad (\text{固定費} + \text{目標利益}) \div \text{限界利益} = \text{目標利益での販売台数}$$

A 社が 1 万台を倍の 2 万台にすることなど難しいので、色々なタイプのゲーム機を売ること考えたとします。そうなると限界利益が難しくなります。そこで限界の単位を「1 台」から「1 円」に変えて考えます。先ほどのゲーム機は 1 台 2 万円売ると 5000 円の限界利益なので、1 円売ると 0.25 円もうかると考えられます。この 0.25 を限界利益率といいます。他のゲーム機も販売価格が違って、同じ限界利益率になるようセットすれば、1000 万円の利益を上げるためにはいくらの売上が必要かが計算できます。

$$\begin{aligned} & (1 \text{ 億円} + 1000 \text{ 万円}) \div 0.25 \text{ (限界利益率)} \\ & = 4 \text{ 億 } 4000 \text{ 万円 (目標利益に達する売上)} \end{aligned}$$

つまり一般の企業（色々な商品売っている）では次のような式で目標を計算することができます。

$$\text{定義} \quad \text{目標利益に達する売上} = (\text{固定費} + \text{目標利益}) \div \text{限界利益率}$$

2. 予算

予算 (budget) は予め計算するということです。ノルマや経費抑制が目的ではなく、次のような“仕組”をいいます。

定義

予算⇒「組織のメンバーがそれぞれの目標を皆が合議のうえ一致させ、各人が自らの考えた目標を達成できれば、企業全体も目標を達成する」という仕組のこと。

先ほどの A 社で考えて見ましょう。ここには 4 つの営業所があり、それぞれに所長 1 人、セールスマンが 4 人いるとします。来期の目標利益を 1000 万円としましたが、まさか「1 人 50 万円ずつ利益を出せ」というわけにはいきません。セールスマンの目標は売上とせざるを得ません。これが売上予算です。売上予算は 2 つのルートから作られます。

・**トップダウン** まず固定費がいくらかかるか、いくらに抑えるのかを考えます。前期の実算（予算に対して結果のこと）は 1 億円です。経営者が「昨年並み」などと意思決定します。これが経費予算となります。つまり「経費を 1 億円の範囲内で抑える」ということです。各営業所にも経費が配分されます。

次に限界利益率を決めます。去年は 0.25 でした。これも「昨年並み」と意思決定します。これで目標利益（1000 万円）に達する会社としての売上を計算します。先ほどやったように「4 億 4000 万円」となります。

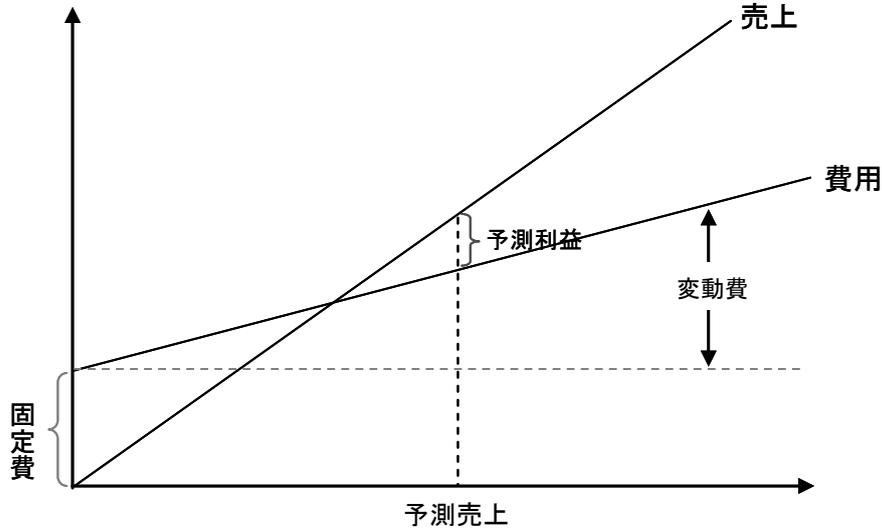
次にこれを営業所に配分します。一般的にはその経営資源（ヒト、先ほどの経費予算の額など）に按分します。ヒトを使えば、4 営業所同一の人数なので、1 営業所あたり 1 億 1000 万円の売上予算となります。

・ **ボトムアップ** 一方個々のセールスマンは顧客、ライバルの動向を考えながら、自らの売上目標を作ります。そのうえで営業所単位で積み上げます（これが 133 ページの**目標管理**です）。

この積み上げ目標値と先ほどのトップダウンの目標値が一致するように考えていきます。これを**予算調整**といい、経営サイドと営業所のマネジャーによって行われます。例えば「目標に行かない営業所はセールスマンを減らして、別の営業所に回してそこを増やす」「値下げしたらどうなるか」…といった試行錯誤を繰り返していきます。

3. 予算調整とCVP分析

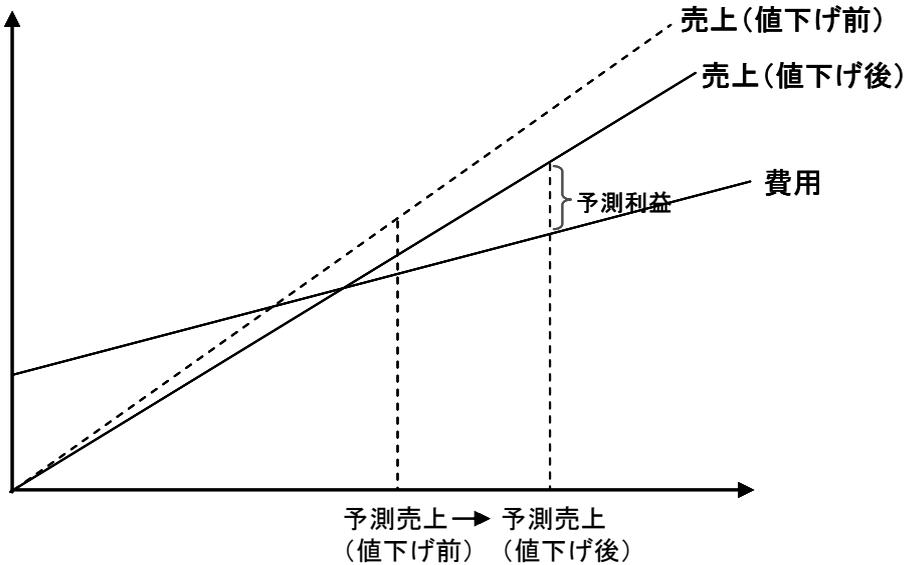
予算調整には **CVP分析** (Cost-Volume-Profit) という手法が使われます。これは次のようなグラフをベースに考えます。



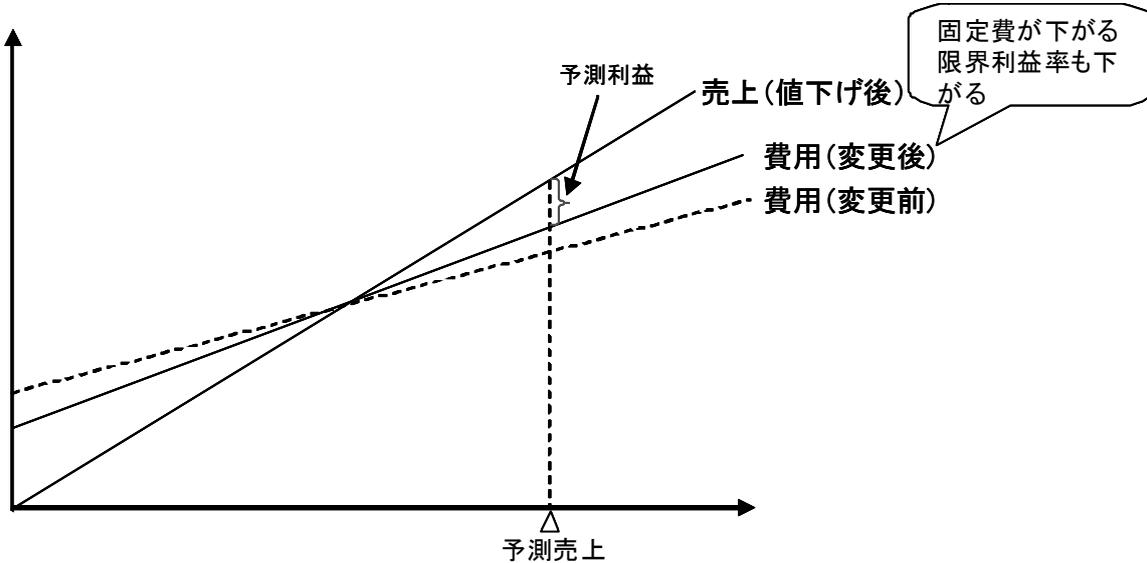
例えば予測売上から考えた予測利益が目標利益に達していないとします。
予算調整とはこの予測利益を何とか目標利益へ持っていくように考えることです。

例えば値下げをしたらどうなるかを考えます。

次図のように値下げによって売上の直線は傾きが下がり、予測売上は右へシフトします。予測利益は増えますが、まだ利益は出ません。



そこでさらにセールスマンの給与体系を変えます。給与の固定費部分を減らして、販売手数料を上げるとします。



これでも予測利益は目標利益に行きませんが、手数料のアップでセールスマンがもっと売るかもしれません。さらにセールスの人数を減らして、他の商品も扱って…と目標利益になるまで調整していきます。

このようにCVP分析を使ってボトムアップ予測とトップダウン目標を調整していくことを予算調整といい、予算管理をしていくマネジャー（この人の単位の業績が集計されるのでアカウントマネジャーという）のもっとも大切な仕事といえます。

第3章 マーケティング

現代企業にとって最大のテーマはマーケティングです。
マーケティングに強いビジネスマンになりましょう！

セッション1：マーケティングの基本

セッション2：競争マーケティング

セッション3：カスタマーマーケティング

セッション4：マーケティングシステム

テーマ 28 : マーケティングとは

マーケティング（marketing）とはアメリカで誕生した概念で、market（名詞では「市場」、動詞では「市場で取引する」）の ing です。日本語に該当する言葉はなく、「マーケティング」とそのまま呼ばれます。

このマーケティングをしっかりと定義してから学習に入っていきます。

1. マーケティングの定義

定義

マーケット⇒買いたい人（「買い手」と表現する。需要と考えてもよい）が複数いて、売りたい人（「売り手」、供給）が複数いて、そこで商品が取引される市場。

マーケティングという考え方は次の2つに分けることができます。

定義

マクロマーケティング⇒マーケット全体として、競争ルールや市場機能などがどうあるべきかを考えること

マイクロマーケティング⇒特定の売り手から見た時のマーケットへの関与のあり方を考えること。

本書では以降このマイクロマーケティングを単にマーケティングとよび、以下のように定義します。

定義

マーケティング⇒特定の売り手（企業）がマーケットについて考えること。

日本では「マーケティングとはマーケットについて調べること」つまり「マーケティング＝マーケティングリサーチ」という考えが根強く残っていますが、もっと幅広い概念です。

マーケティングは理論やルールでなく、企業の取る努力、行動であり、その結果を体系化したものといえます。過去さまざまな企業がマーケットに対して取った行動、その考え方を整理して、それを自社にアレンジして使うという歴史学であり、実践の知恵といえます。

2. マーケットの基本的見方

同一商品を扱うものが 1 つのマーケットを形成します。これは**業界**ともよばれます。自動車業界、不動産業界といったものです。そしてこの業界というマーケットは、業界によらず同じように進化していきます。誕生した時代は違いますが、衣料、食品、自動車、家電、携帯電話、ネットワークサービスなどあらゆるマーケットが同じ道をたどっています。

(1) マーケットの誕生

全く新しい商品を開発した企業（売り手）は買い手を探します。そのために商品の機能、使い方などさまざまな情報を発信します。これを**商品認知**といいます。こうして買い手に認知された商品に付いている“名前”を**ブランド**（すでに何度も使ってきましたが）といいます。商品認知によって商品の買い手が見つかり、この商品を中心としたマーケットが生まれます。ここまでの売り手の行為を**マーケット開発**といいます。

開発されたマーケットには、多くの売り手が参入してくる可能性があるので、開発する企業は「他の企業が参入できないように」と考えます。これを**参入障壁**といいます。その基本は「どんどん作って生産性を上げて、コストを下げて品質を高め、買い手から受け入れられることによって他社が参入しづらくすること」です。つまりブランドを浸透させることです。こうして買い手がその商品しか買わなくなった状態を「**ブランドロイヤルティ**を持った」といいます。その商品へ忠誠（ロイヤルティ）を持つというもので、後で述べるロイヤルティマーケティングの原点です。

(2) 競争マーケティング

しかしマーケットが拡大すると、この参入障壁を越え、他の売り手が参入してきます。次第に売り手の目は商品、買い手からライバルの売り手へと向かい、売り手間の熾烈な戦いが始まります。この競争に勝つための手法として競争マーケティングという手法が生まれます。競争は「戦い」であり、マーケティング発祥の地である「戦争王国アメリカ」では、ここに戦争システムの発想を取り入れています。戦争は軍隊、軍事本部、基地からなります。

軍事本部は戦争の基本的戦い方である「戦略」を立案し、各軍隊にこれを指示します。軍隊の各部隊が独自の勝利を目指すのではなく、国全体としての勝利を目指すよう戦略を考えます。軍隊は兵隊を「組織化」します。組織とは指揮命令システムをしっかりさせて、秩序立ったシステムとすることです。そのうえで最前線で敵と戦います。一方基地は軍事資源である武器、火薬、食料などを備蓄し、必要に応じて軍隊へ提供します。これをロジスティックス（兵站）といいます。

この戦争をマーケティングに活用し、**マーケティング戦略**（ライバルとの戦争にいかにか打ち勝つかを考える）、**マーケティングシステム**（実行する仕組み）、**流通**（上のロジスティックスにあたるもの。いわゆる流通業）という 3 つの分野が生まれました。これが**競争マーケティング**です。これについてはセッション 2 で学びます。（本書ではマーケティング戦略、マーケティングシステムをその主な対象とし、流通についてはマーケティングの一分野ですが、その詳細は「専門編」で述べることにします。）

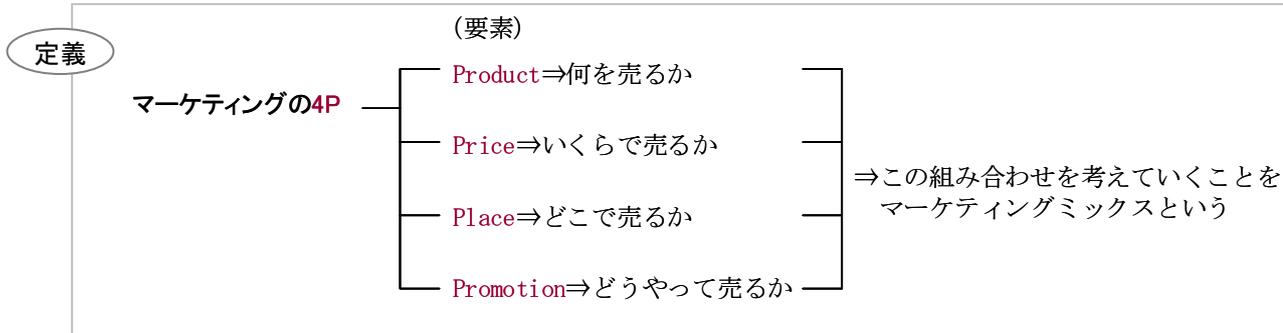
(3) カスタマーマーケティング

このライバルとの戦いは果てしない消耗戦となります。そして次第にこれまでは売り手の支援部隊であった**流通業**が自らの前面に立ち、ここに納入する商品の価格競争が起きてきます。この時マーケティングはゆっくりと変化します。それは「ライバルばかり見つめず、流通業との取引ばかり考えず、買い手である顧客を見つめよう」というものです。こうしてマーケティング戦略はその主体がライバル、流通業から顧客へ移り、ライバル、流通業は顧客を考える上での 1 つの要素になっていきます。これが**カスタマーマーケティング**です。これについてはセッション 3 で学びます。

こうなると本当は戦略というのは変なのですが（顧客と戦うわけではないので）、そのまま使っています。この時マーケティング戦略は「戦争の策略」という意味ではなく、むしろ「会社としての基本的な考え方」、つまり経営戦略と一体化していきます。

3. マーケティングの要素

マーケティングはその要素によって次のように分けられます。



マーケティングの要素については、さまざまな区分がされてきましたが、グローバル合わせが好きなアメリカでは、上の4Pによる区分がもっとも有名です。

Product は日本では「製品」と訳され、メーカーが「作った品」を意味します。一方商品とは「売するための品物」という意味で、英語では「**Commodity**」、「**Merchandise**」です。本章のマーケティングの分野では、製品・商品の区別はせず、かつ「売るサービス」（例えばクリーニング）を含めて、すべて商品とよびます。

Place は場所というよりも、経路といった意味で使われます。これには先ほどの流通とチャネルという 2 つの意味があります。

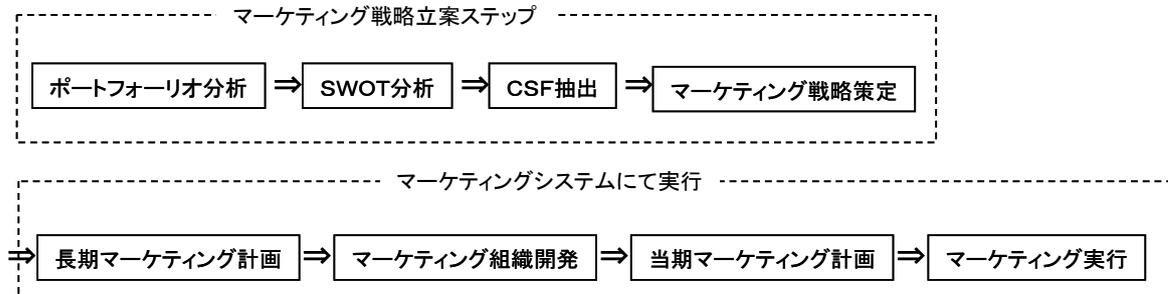
Promotion は上記 3 つ以外の要素をすべて呼ぶものとし、本書ではそのままプロモーションとよびます。

マーケティングはこの 4P を組み合わせたものと考えられます。これを**マーケティングミックス**といいます。

4P（マーケティングミックス）はマーケティング戦略の具体的な部分とマーケティングシステムに適用されるのですが、その境は微妙です。本書ではマーケティング戦略の基本部分を競争マーケティングとカスタマーマーケティングに分けて学び、セッション 4 のマーケティングシステム（具体的戦略を含めて）を 4P ごとに考えていきます。

テーマ 29 : マーケティング戦略の基本

マーケティング戦略は下図のようなフローで立案され、実行していきます。ここでは戦略立案の骨子といえるポートフォリオ分析と SWOT 分析について学んでいきます。



1. ポートフォリオ分析

(1) ポートフォリオとは

ポートフォリオ (Portfolio) とは英語で「紙ばさみ」という意味ですが、金融業界で「投資先の組み合わせを考えてバランスをとる」という意味で広く使われるようになりました。

その後、ボストン・コンサルティング・グループがテーマ 36-1 で述べる「企業内の各商品への投資のバランスを考える」手法として **PPM** (Product Portfolio Management) というネーミングをして、ポートフォリオは一般企業でも使われる言葉となりました。

現代のマーケティングでは PPM よりももっと広い意味で、ある要素についてそのバランスを考えることをポートフォリオといいます。マーケティング戦略立案の際にはマーケティングミックスの各要素のバランスを見るために使われることが多いといえます。

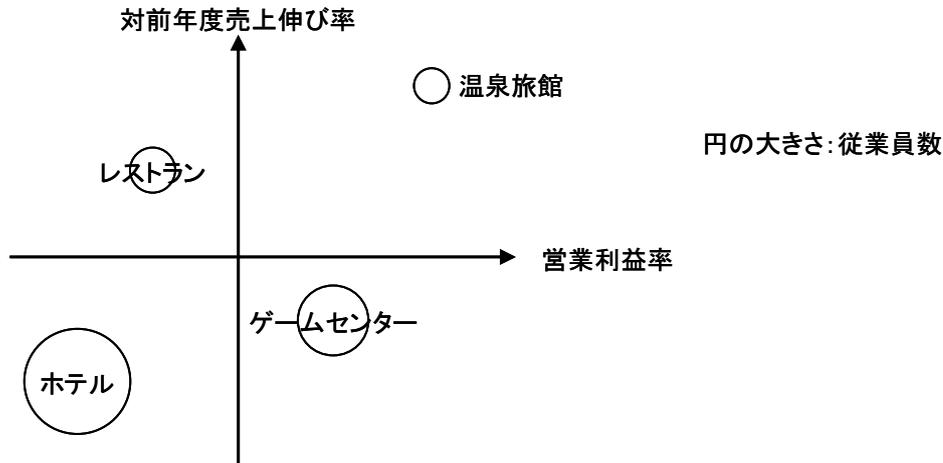
ポートフォリオ分析では 2 つの指標で 4 つに分けるとというのが基本であり、近年ではパソコンの表計算ソフトの普及で、**ポジショニンググラフ**というものが用いられます。これは x 軸、y 軸、円の大きさという 3 つの指標を同時に表現でき、視覚へ訴える力も高いので、ポートフォリオ分析だけでなく広く使われています。

(2) ポートフォリオ分析のパターン

マーケティング戦略立案でもっとも代表的なものは事業ポートフォリオです。これは自社の事業について行うもので、PPM はその一種です。ここでの x 軸、y 軸には利益、キャッシュフロー、シェア、回転率、成長率などのうち、マーケティング目標となる 2 つのものが使われます。円の大きさには従業員数、投資額、売上など、その投資バランスを表わすものや目標を達成するための指標が使われます。

テーマ 29 : マーケティング戦略の基本

総合レジャー会社でホテル、温泉旅館、ゲームセンター、レストランの 4 事業を持っている企業で考えてみましょう。

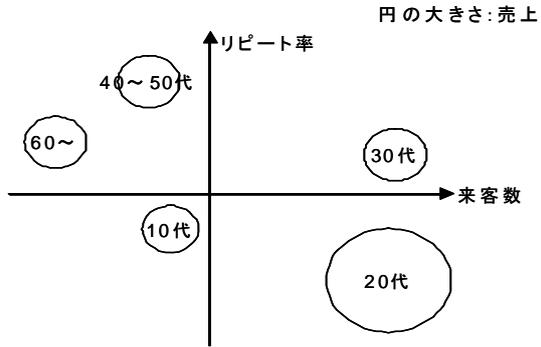


これによって投資の現状のバランス、今後の方向を考えようとするものです。例えば「ホテルから温泉旅館に事業の軸足を移そう」、「レストランはもう少し高級感を出し、値上げをして、営業利益率をアップさせよう」、「ゲームセンターはスクラップ&ビルドで行こう」というものです。

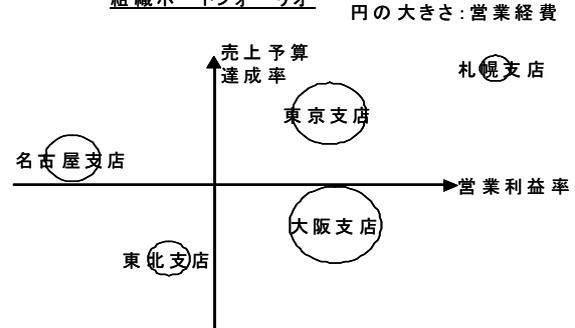
この他、顧客、組織のポートフォリオや、ライバルとのポジションについてよく使われます。

テーマ 29 : マーケティング戦略の基本

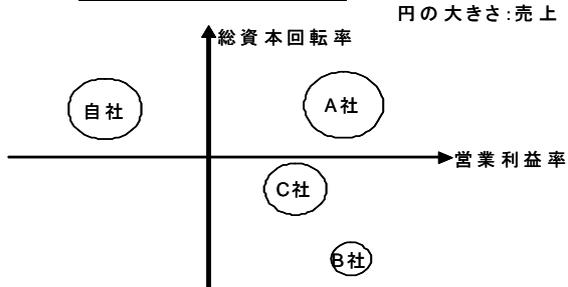
顧客ポートフォリオ



組織ポートフォリオ



ライバルとのポジショニング



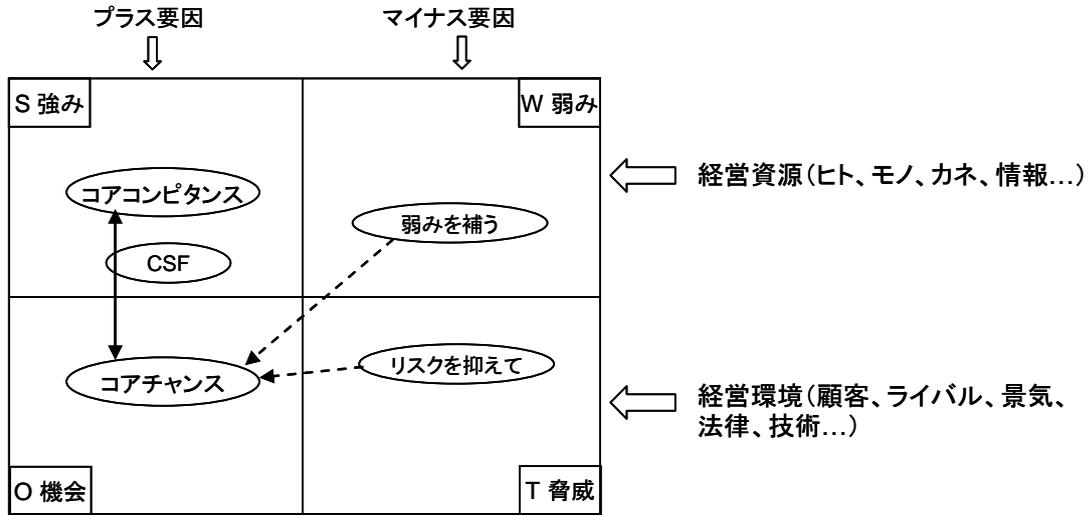
2. SWOT分析

競争マーケティングがもたらした成果に、**SWOT分析**があります。これは極めて単純な考え方であり、マーケティング戦略というよりも「競争型の経営戦略立案法」として広く使われてきました。

しかし近年では「競争の勝利」のためではなく、「自社のサクセスシーンを描く」という目的で使われることも増えて、経営戦略というよりもマーケティング戦略の一貫として行われることが一般的です。

SWOT分析とは自社の経営資源(90 ページ)を「強み」(Strength)と「弱み」(Weakness)、経営環境を「機会」(Opportunity)と「脅威」(Threat)に分けて、マトリクス図に表わしたものです。

テーマ 29 : マーケティング戦略の基本



「強み」の中で「他社にはまねのできない経営資源」を**コアコンピタンス**、「機会」の中でもっとも重要なものを**コアチャンス**とといいます。この 2 つが結びついてその企業が成功するシーンのことを **CSF** (Critical Success Factor : **主要成功要因**) とといいます。

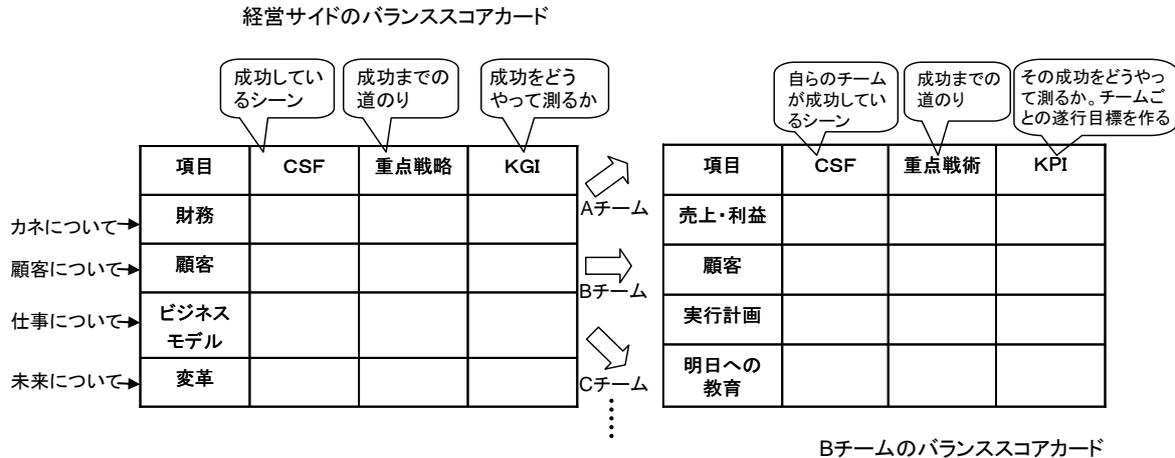
CSF が見つかったら、次に「何をもって成功と定義するか」という目標を決めます。これを **KGI**(Key Goal Indicator : **重要達成指標**)とといいます。

さらにこの **KGI** までの“道のり”を考え、途中段階での達成状況をどうやって測るかを考えます。これを **KPI**(Key Performance Indicator : **重要遂行指標**) とといいます。

テーマ 29 : マーケティング戦略の基本

SWOT 分析の後には、**バランススコアカード (BSC と略す)** という手法が用いられることがよくあります。これは戦略をカネ、顧客、仕事、未来という 4 つの視点で考え、下図のようなカード形式にまとめるものです。

BSC では、この 4 視点について経営サイドから現場のチームまで各レベルで作成します。



テーマ 30 : 戦争とマーケティング

セッション 2 では競争マーケティングのパターンを学んでいきます。競争マーケティングの原点は「戦争」です。戦争をストレートにマーケティングに取り入れた古典的な考え方として有名なのがランチェスター戦略です。

1. ランチェスター戦略

ランチェスターはイギリス人のエンジニアであり、第一次世界大戦で戦闘機の開発を行い、戦争を構造的にとらえました。これをランチェスターの法則（法則というほどのものではないようにも思いますが…）といいます。

これがアメリカで **OR** (Operations Research: 数学をビジネスに生かすもの。これも第二次世界大戦中に戦略立案に使われたのが最初) の一部であるゲームの理論 (後述) の一分野として研究され、その後日本に入りランチェスター戦略として一時ブームとなったものです。

(1) ランチェスターの法則

ランチェスターの法則自体は非常に単純なもので、戦争を次の 2 つの戦いに分けています。兵力が 100 人の軍と 50 人の軍が戦う場合で考えてみましょう。

- ・ **1対1で戦う** ⇒ それぞれ 1対1 で戦えば引き分け (ともに負けと考える) となって、両軍 50 人ずつ減り、100 人軍が 50 人残って勝ちます。
- ・ **グループ対グループで戦う** ⇒ 100 人軍が 50 人を攻撃すると、50 人軍は 1 人あたり 2 人分の攻撃を受けます。一方 50 人軍も 100 人を攻撃すると 100 人軍は 1 人あたり 0.5 人分の攻撃を受けます。つまり攻撃量は 1 人あたりで考えると 100 人軍 : 50 人軍 = $2 : 0.5 = 4 : 1$ となります。軍の勢力が 2 倍だと 4 倍の攻撃になり、100 人軍の圧勝となります。

(2) 弱者の戦略と強者の戦略

これを3で述べるゲームの理論でモデル化していったのがランチェスター戦略です。ランチェスター戦略では強者（軍力が強い。上の100人軍）と弱者（50人軍）がいて、マーケットという戦場で戦うことをイメージしています。

まず何をもって強者というか、何をもって弱者というのかを考えなくてはなりません。売上やシェアは「戦いの結果」ですので、軍力としては適当とはいえません。従業員数、ブランドイメージ、技術力といった経営資源などがこれにあたると考えられます。

①弱者の戦略 ランチェスター戦略では、次のようにして弱者は「勝つ」のではなく「負けないことを考えろ」と言っています。この「負けない」というアイデアは後のマーケティングの競争戦略にかなり生かされています。

・ **差別化** 「強者に負けている経営資源があれば、きっと勝っている経営資源がある」ので、それを見つけ、負けている方を捨て、勝っている方を強化するというものです。

・ **局地戦** 「全部勝つことはできないが、勝てる地域はいくつかある」。つまり「限られた範囲で戦え」というものです。これは「ニッチ」というキーワードで、現代のマーケティングに引き継がれています。

・ **接近戦&一点集中** これはユニークな発想です。先ほどの「グループ対グループの戦い」に持ち込まれないようにして、負けを小さくしていくというものです。要するに相手の総合力を使わせないということです。局地戦と合わせて地域密着型といった形でよく使われます。大手量販店に商店街が地域密着サービスで戦う（負けてしまった所も多いのですが…）といった戦略です。

②**強者の戦略** これは弱者の反対の手を打つことです。「相手に差別化させない」(相手の良い所はマネして同じ状態にする)、「**広域戦**」(正々堂々と戦う。全国で勝負して、全部勝って、さらに規模を大きくする)、「**直接戦&総合戦**」(規模の利益を生かし、すべてのパワーで圧倒するもの)といったもので、テーマ 32 で述べるパワーマーケティングとして現代に引き継がれています。

③**シェア** ランチェスター戦略では戦争の結果（=KGI、最終目標）としてシェアを用いています。そして数学を用いて（あまりどのような式でやったかは理解していませんが）、トップシェアについて次のような興味深い数字を提示しています。

・**70%のトップシェア（上限）**⇒70%のトップシェアを取ると、絶対的な勝利が得られるというものです。ここまできると独占禁止法などによる分割をしないと過度の寡占状態となり、買う方に不幸をもたらす可能性があることとなります。ITにおけるIBM、マイクロソフト、Googleなどがもっとも有名です。

・**40%のトップシェア（安定）**⇒40%のトップシェアを取ると、長期間安定したトップを得ることができるというものです。ビールにおける一時のキリンビール、自動車のトヨタなどが有名です。しかし現代においては2位以下が連合することで一気にトップを逆転されるというリスクもあります。

・**26%のトップシェア（下限）**⇒（25%でない所がおもしろいのですが、）26%を取らないとトップとはいっても非常に危険な状態が続くというものです。飲料業界、食品業界などでこの数値がよくあたっているといわれています。

2. 孫子の兵法

ランチェスター戦略とともに戦争系で有名なのが「孫子の兵法」です。ランチェスターが「数学」なのに対し、これは「国語」の世界で、戦略の基本的発想を格言のようにまとめています。有名なのが「敵を知り、己を知れば百戦危うからず」といったものです。経営者やコンサルタントに結構このファンが多くいるため、ここで使われた「天の利、地の利」、「風林火山」といったキーワードはビジネスの会話でよく出てきます。

3. ゲームの理論

ゲームの理論とはゲーム（多くの場合「勝つ」ことが目的）を数学的に考え、必勝法などを考えていく理論です。

このゲームの理論が経済学の一分野としても取り入れられるようになりました。そしてこの経済学を勉強した企業経営者たちが経営に取り入れるようになり、中でも「ゲームに勝つ」という意味で競争マーケティングの世界に入ってきました。

ゲームの理論でよく使われるキーワードは次のようなものです。

①**囚人のジレンマ** 次のような状況を考えます。

- ・ A、B2 人が共犯の疑いで警察に逮捕されており、それぞれ別の取調室で事情聴取されている。証拠はなく自白だけが頼りである。
- ・ 2 人とも自白しないとこのまま 1 年間拘留
- ・ 2 人とも自白すると 2 人とも 5 年の刑
- ・ どちらかが自白すると自白した方は釈放、しない方は 10 年の刑となる

テーマ 30 : 戦争とマーケティング

A から考えてみます。「B が自白すれば」、自分が自白すると 5 年、自白しないと 10 年の刑です。したがって自白すべきです。「B が自白しないとすれば」、自分が自白すると釈放、自白しないと 1 年間の拘留です。したがって自白すべきです。つまり B が自白しようがしまいが、A は自白すべきです。一方 B も同じことを考え、ともに自白してゲームは結着します。

両者の最大の幸福「ともに自白しない」は A、B が賢ければ選択されないことになります。

A 社と B 社が価格の値下げ競争をしています。ともに値下げしないと一番幸せです。片方だけ下げると下げた方がハッピー、下げない方は最悪、ともに下げると両者の利益の和が下がります。さあゲームの結着は？

- ②**協力ゲーム** 囚人のジレンマのようなものを非協力ゲーム（A と B が協力しない）といいます。協力ゲーム（A と B が協力する）なら、「両者の最大の幸福」がゲームの結着です。これがアライアンスマーケティング（テーマ 33）です。
- ③**ゼロサムゲーム** 各プレイヤーの利益の和が、いつもゼロ（または一定）のものです。A 社と B 社の売買取引などはゼロサムゲームです。A 社が商品を 100 円安く B 社に売れば、A 社は 100 円損し、B 社は 100 円得します。

テーマ 31：古典的競争マーケティングのパターン

かなり昔から競争マーケティングについて、さまざまな人（経営学者、マーケティング学者と呼ばれる人が多い）が考え方を発表して、その人たちが使った言葉がマーケティング用語として“普通に”使われています。

ここでは言った有名人ごとに、どんなことを言ったのかをさらっと整理してみましよう。

1. ポーター

マーケティングにおける「競争」に関して、わかりやすく整理したのはアメリカの経営学者ポーターです。ポーターの競争理論として有名なのは次の 2 つです。

(1) 競争要因

ポーターはマーケットの売り手の競争状態は次の 5 つの要因（**ファイブフォース**という）で決まるとしています。

- ・ **ライバル関係** 売り手の数、規模、力、戦略の質などによって決まる。数が多く、規模や力は同じで、戦略も同質の時に競争は激しくなる。
- ・ **買い手の交渉力** 買い手の力が強いと競争は激しくなる。売り手の競争は買い手に幸せをもたらす。
- ・ **供給企業の競争** 仕入先、部品や資材の供給企業の力が強いとやはり競争は激しくなる。
- ・ **新規参入のリスク** 参入障壁（345 ページ）が高いと、競争はあまり激しくならない。
- ・ **代替品のリスク** 同じ機能を持つ代替品が生まれると競争が激しくなる。

(2) 競争戦略のパターン

ポーターは競争戦略を次の 3 つのパターンに分類しました。

・ **コストリーダーシップ戦略** 商品の機能や品質ではなく、マーケティングミックスの価格（price）を前面に打出し、すべての市場でチャンピオンとなっていくものです。徹底的なコストダウンがその柱です。

コストダウンの方向としては規模拡大と規模縮小がありますが、前者をとるものです。従来日本メーカーは規模拡大によるコストリーダーシップ戦略を取り、国際市場でワールドチャンピオンとなりました。しかし現在では中国などのローコストパワーの前に、リストラなどの規模縮小へと向かわざるを得なくなり、苦戦しています。

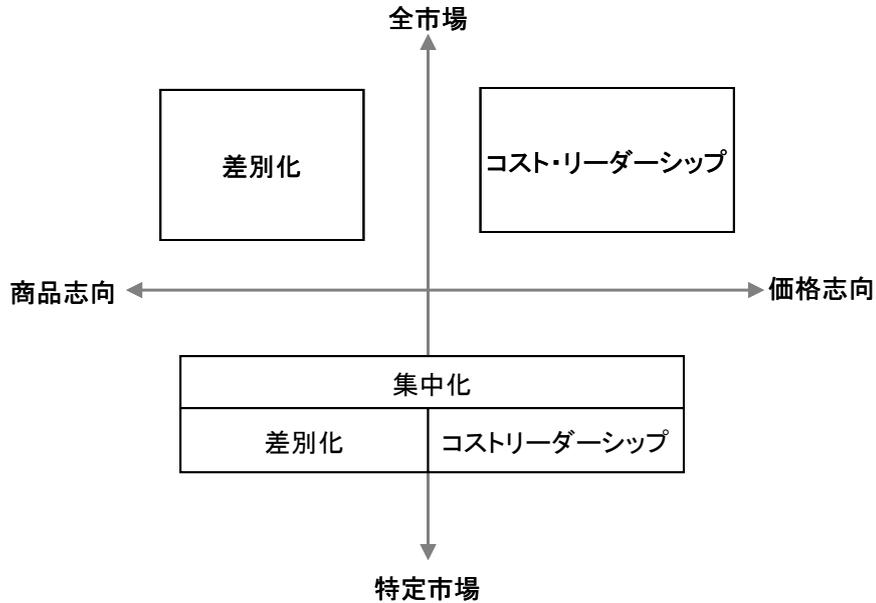
テーマ 31：古典競争マーケティングのパターン

・ **差別化戦略** 自社商品が他社とは異なるという点を強調して、全市場でチャンピオンとなっていくものです。ブランドイメージを高め、高価格戦略を取ることが多いといえます。コストリーダーシップと異なり、一度差別性を持つとそのイメージは長期にわたり効果を発揮するという特徴があります。ランチェスターでいう「弱者の差別化」とは異なり、強者の差別化といえます。コンピュータの IBM、家電のソニー、自動車のベンツといった所が代表です。

・ **集中化戦略** 限定された商品・顧客に集中的に投資して、この世界でのコストリーダーシップ、差別化（ランチェスターの弱者の差別化と同じ）のいずれか（どちらかといえば差別化が多い）を図るというものです。競争戦略というよりも競争をできるだけ回避するものです。

これらを図表にすると次のようなイメージとなります。

テーマ 31 : 古典競争マーケティングのパターン



2. コトラー

日本のマーケティング学はアメリカの経営学者フィリップ・コトラーの「意見」がその理論的バックボーンであり、日本では彼をマーケティングの神様と呼んでいます（このため日本におけるマーケティング学は少し偏りが見られるように思います）。コトラーは競争についてもさまざまなことを言っていますが、ここでは代表的なものを1つ紹介します。

彼は競争における強弱を、ランチャスターとは異なり、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーと4分割で考え、それごとの戦略を競争地位戦略と呼びました。またその強弱の見きわめも経営資源のような潜在的なものではなく、マーケットにおけるシェアという結果に着目しています。この4つのパターンはコトラーの提唱からは離れ、さまざまな局面で使われる「普通名詞」として定着しています。

(1) リーダー戦略

トップシェアとなったマーケットリーダーが取る戦略です。シェアを目標としている企業にとって 1 位を取ってしまうと、目指すべきものがなくなり、さびしく、そして苦しいといえます。この時多くのリーダーは次のような戦略をとります。

①**新たなライバルを見つける** シェアはどこをマーケットとして見るかによって異なってきます。見るマーケットを広げることにより、自らを次のチャレンジャーと位置づけ、チャレンジャーとしてその競争戦略をとるというものです。方向としては次の商品、市場の 2 つがあります。ビールで国内シェアNo.1 となったら、アルコール飲料全体でNo.1 に、さらには飲料全体でNo.1 に、さらには「口に入る食品」を含めてNo.1 に…という方向と、アジアNo.1 に、世界No.1 に…という方向です。こうして新たなライバルを見つけて、その企業をリーダーとして見て、自らをチャレンジャーにするというものです。

②カスタマーマーケティングへシフトする 果てしない戦いを望まない企業、ライバルが見つけれられない企業は、その目をライバルから顧客へ向けます。競争マーケティングからカスタマーマーケティングへのシフトです。自らの築き上げたトップブランドを守っていくのですが、競争と異なり、「勝ち負け」がなく、今ひとつ盛り上がりません。そこで会社の原点といえる理念（95 ページ）に立ち返り（例えば「飲料で社会に貢献する」）、「まだそれが実現されていないのでは」と経営者が従業員に問いかけます。そして顧客満足度（Customer Satisfaction : CS と略す）を高めることを考え、これらをマーケティング目標とします。

(2) チャレンジャー戦略

トップではない企業には 3 つの選択肢があります。このうちチャレンジャーとはリーダーに戦いを挑むものです。「トップシェア」という目標、トップ企業というライバルをはっきりさせ、あらゆる競争戦略を取っていくものです。企業ムードとしては最高のものといえます。戦略としてはリーダーとの差別化、局所的な価格勝負（特定の顧客に対して思い切ったディスカウント価格をとる）などによって、リーダーからその顧客をリプレース（他社の顧客を自社の顧客にすること）を図ります。「打倒××」を合言葉として企業全体のムードが盛り上がります。

(3) フォロワー戦略

リーダーが強すぎて戦えない時、あるいは戦いを望まない時はフォロワーまたはニッチャーという戦略を取ります。フォロワーとはリーダーが成功したコンセプトをコピーして、場合によっては少し差別化して、マーケットが小さすぎるなどの理由でリーダーが取りづらい顧客、商品を拾っていくというものです。

(4) ニッチャー戦略

リーダーとは異なるコンセプトを持って、リーダーとは戦わずして、別に独自のマーケットを作りあげることです。商品の差別化、高価格化、特定顧客への集中投資といったもので、売上、シェアよりもむしろ利益を求めていくものです。ポーターの「集中化」に似たものといえます。

3. アンゾフ

アメリカの経営学者アンゾフは会社が成長していく方向（成長ベクトルという）には「**拡大化戦略**」と「**多角化戦略**」という2つの道があると整理しました。さらに拡大化戦略を商品、市場について「現状にとどまるか」「新しい道を選ぶか」によって次のように3つに分類しました。これをアンゾフモデルといいます。

市場 \ 商品	既存商品	新商品
既存市場	市場浸透戦略	商品開発戦略
新市場	市場開発戦略	多角化戦略

競争地位との関係でいえば、チャンレジヤー、フォロワーは市場浸透を中心に、リーダーは 4 つのパターンの選択を迫られ、ニッチャーは市場開発、商品開発によってリーダーと差別化していくといえます。

(1) 拡大化戦略

①**市場浸透戦略** 既存市場にとどまって、既存商品の売上を伸ばし、シェアを高めていくというものです。そのためには価格の変更、プロモーションの強化、チャンネルの拡大などを行い、既存顧客の需要を伸ばすか（リーダー、フォロワーがよく取る）、同一市場内で顧客を新たに獲得（リプレース。チャレンジャーがよく取る）していかなければなりません。マーケットの成長時に競争は激化して競争マーケティングが主となり、マーケットの安定時に競争は沈静化してカスタマーマーケティングへとその目は移っていきます。

②**市場開発戦略** 現在自社の持っている既存商品を全く新たな市場へと展開していく戦略です。リーダーが取れば「国内市場から海外市場へ」といったダイナミックな拡大であり、ニッチャーが取れば「ヤングマーケットからシルバーマーケットへ」といったターゲットのシフトによる拡大となるのが一般的です。

③**商品開発戦略** 現在自社がいる既存市場にとどまって、新商品を開発、提供して、売上の増大を図るものです。リーダーがこれを取ると全く新しい商品というよりも既存商品の多様化が多く、市場浸透とあわせて行われる典型的な戦略といえます。ニッチャーが行うと、ユニークな商品の場合が多く、リーダー商品と市場に共存する形で次第に「すみわけ」されていきます。

(2) 多角化戦略

アンゾフのいう多角化とは商品、市場の両者において、既存のものとは異なる分野へ進出していく戦略です。進出される業界から見るとポーターの競争要因である代替品と新規参入が同時に行われるもので、競争が一気に激化します。多角化においては動機、シナジー、方向の3つを考えることが大切です。

①**多角化の動機** 次のようなものが考えられます。

・**主力商品の落ち込み** 主力商品が伸び悩み、市場浸透、市場開発、商品開発のいずれの道も難しい時に選択されるものです。「酒屋をやっていたが売上が落ち込んできたので、店の半分をスタンド式飲み屋にしよう」といったものです。

・**収益の安定** 収益が時間や季節などによって大きくブレ、繁閑が激しいので、その安定を図るといったものです。スキー場では冬しかもうからないから、夏は野外セミナー教室にしようといったものです。

テーマ 31：古典競争マーケティングのパターン

・ **リスク分散** 外的要因に経営が大きく影響する時、そのリスクの分散を図るものです。部品下請メーカーが親メーカーとの取引がほとんどになってしまうと、親の業績に依存しすぎるものとなってしまいます。そこで部品だけでなく、完成品の組立を始めるといったものです。

・ **余剰資源の活用** 現在の事業で余剰となった経営資源を活用して新しい事業を行うものです。漢方薬を作った残りから、「化粧品ができた」といったものです。現代では経営資源の中でも「ヒト」についてが多くなっています(余剰人員の活用と表現されます)。

・ **経営者のマインド** 上の 4 つの現象など起きなくても、経営者（特に創業オーナー）が「新しいことをやりたい」という気持ちが強い時にも多角化はなされます。この手の企業では理念に「創」という言葉がよく入っています。

②シナジー 自社が拡大化に行き詰って、またはさらなる拡大を目指して多角化を行なう時は、シナジー（相乗効果）ということがポイントになります。つまり多角化による新規事業が既存事業に、そして既存事業が新規事業にも好影響を与えるというものです。例えばインターネット企業がプロ野球の球団を買収して多角化することで、本来のインターネットビジネスの顧客の増大、さらにはインターネットビジネスの顧客がプロ野球のファンになるといったものです。

③多角化の方向 次の2つの分類方法があります。

・多角化のベクトル 水平か垂直かというものです。水平的多角化というのは「既存顧客と似たような新規顧客」に新商品を開発し、提供するものです。主に既存顧客から生まれるシナジーを求めるものです。主婦向けの婦人服屋が、買い物と一緒に子供向けに、お菓子やおもちゃを販売するといったものです。お菓子やおもちゃがあるので、子供が親を店へ引っ張ってくることも考えられます。

垂直的多角化というのは取引先の業務を自らが行っていくものです。先ほどの部品メーカーが親メーカーがやっている組み立ても行って、完成品メーカーとなるといったものです。上流（最終使用者から遠い）に向かうケース（この場合メーカーでは内製化という。小売業や卸売業がメーカーへ進出するのもこれにあたる）、下流に向かうケース（メーカーが直営店をやる）があります。メーカーが直営店をやる場合であれば、直営店による販売拡大だけでなく、直営店を持つことで消費者ニーズのキャッチによる商品開発ができるというシナジーも期待できます。

・**多角化の度合** 「拡大化に近い多角化」（同心円的多角化）と「全くの多角化」（コングロマリット型多角化）という多角化の度合によっても分類されます。一般的に前者の方がよりシナジーが大きいといえます。酒屋が飲み屋をやるなら同心円的多角化（ベクトルは垂直）でしょうが、酒屋がアパートをやればコングロマリット型多角化といえます。

テーマ 32 : パワーマーケティング

競争戦略の行き着く先は絶対的な競争優位性、つまり他社が決して追いつくことの難しい優位性を保つことです。この絶対的優位性を持って、他社を「力」でねじ伏せていく戦略を**パワーマーケティング**とよびます。

パワーマーケティングをマーケティングミックス（4P）によって 4 分類してみましよう。

(1) 商品によるパワーマーケティング

商品に絶対的優位性を持つことです。画期的な発明をしなくても、絶対的優位性が持てることをいくつかの企業が証明しました。その典型が「技術のブロックボックス化&バージョンアップ」というマーケティング手法です。大型コンピュータにおける IBM、パソコンにおけるマイクロソフトなどが有名で、IT 業界に多く、そして何度も見られるパターンです。

これに成功すると、まさに「Winner-takes-all」、つまり「1人勝ち」です。自らの商品の中核技術（IBM やマイクロソフトでは基本ソフトと呼ばれる技術）をブラックボックス化し、他社にはそう簡単にはまね（まねすることをクローンという）できないようにします。しかもこの商品は他の商品や、使用した結果を組み合わせ使用するように設計します（マイクロソフトの Windows は他のソフトウェアと組み合わせ使用、他の環境ではそのソフトウェアは動きません。そのソフトウェアが作成したデータもこの環境でしか使えません）。この商品を採算を度外視してでも、できるだけ短時間で一気に市場に浸透させます。

そして他商品と組み合わせ、多くの使用者を生みます。これによってこの商品は業界の**ディファクト・スタンダード**（実質的標準。公的機関で決めた標準ではなく、皆が使っているののでいつの間にか標準となるもの）となり、これにあわせて、これがあることを前提に、他社（ライバルではなく組み合わせの商品を作る会社）が商品（Windows 向けソフトウェア）を作っていきます。

テーマ 32 : パワーマーケティング

ライバル会社はこれに追いつこうとして、その商品のクローン（機能を変更すると組合せ商品が使えなくなる）を作ろうとしますが、これをバージョンアップ（前の状態を維持しながら機能を上げる）で逃げます。自社商品が他社に追いつかれた頃、ライバルの商品よりも機能を上げます。他社が追いついた頃には（追いつくのにかかる時間を使って）逃げ切ります。これを永遠にくり返していくとまさに「1人勝ち」となります。この天下はポーターのいう代替品による新規参入が起きるまで続きます。

(2) 価格によるパワーマーケティング

ウォルマートなどの大手ディスカウンターがこの例です。価格の安さという絶対的優位性で他を圧倒するものです。457 ページで述べるロープライス保証などがその典型です。

(3) チャンネルによるパワーマーケティング

日本のメーカーが好んで使ったもので、チャンネルを押さえることで他社商品を販売させないというものです。自動車メーカーが自社系列のディーラーを作り、自社商品だけを売らせるというものです。チャンネル開発は工場建設よりも膨大なコストがかかり、「他社がまねできない」ものといえます。これについては 460 ページの VMS で述べます。

(4) プロモーションによるパワーマーケティング

テレビコマーシャルという膨大なコストのかかるプロモーションで他社を圧倒し、思い切って投資することで、あるいは「いくらでも投資するぞ。戦う気があるならかかって来い」という意気込みで他社を圧倒してしまうものです。仮に他社が追いついてきても、それにも増してコストをつぎ込み、そのテレビコマーシャルの量で他を圧倒してしまうものです。この戦争に巻き込まれたライバルは「カネの力」の恐さを知ることになり、場合によってはテレビコマーシャルのコストで疲弊して、本当に倒れてしまいます。

テーマ 33 : アライアンスマーケティング

売り手同士が競争を続けていくと、果てしない消耗戦となります。ここに 1 つのアイデアが生まれます。手を握ることです。162 ページで述べたコラボレーション、アライアンスというものです。マーケティングの世界ではこの 2 つを区別しないでアライアンスマーケティングと表現します。

1. アライアンスシナジー

A 社と B 社がアライアンスする目的は、単独で事業を行うよりも何らかのシナジーが得られることにあります。マーケティングから見たアライアンスシナジーとしては次のようなものが考えられます。

テーマ 33 : アライアンスマーケティング

- ・ **競争環境の変化** 競争関係にある A 社と B 社がアライアンスすることで、互いの競争ロスがなくなり、共通のライバルに対する競争力が高まります。
- ・ **経営資源の共有** A 社と B 社がアライアンスすることで、片方にあって片方になく資源が相互に補完される。
- ・ **新規資源開発費の負担** A 社、B 社がともに持っていない新しい資源を開発した時、その投資負担が縮小する。特に研究開発、ノウハウ、情報システムのように、両社で同時に利用できて、コピー性が高いものはアライアンスメンバーが増えることで、その分担は「わり算」的に下がっていく。

2. アライアンスの課題

アライアンスは上のようなシナジーという幸せがありますが、次に挙げるような課題を抱えることになります。

- ①**新しい意思決定ルール** アライアンスの最大の特徴は「互いが独立したまま」ということです。つまり最終意思決定者である社長が 2 人いるということであり、これが M&A（合併、買収）と異なる点です。アライアンスではこの独立性をキープしたまま、新しい意思決定ルールが必要となります。
- ②**目的** A 社と B 社がアライアンスを組む時は、必ず「共通の目的」があります。共通の目的があれば当然のことですが、「共通ではない個別企業としての目的」もあり、それが互いにトレードオフ（両立が難しい状態）の関係になることも多いといえます。

メーカーと小売業がアライアンスを組んで「消費者に共通の商品を売る」という目的を持ったとしても、メーカー、小売業にそれぞれ「自企業の利益」という目的があります。「メーカーの利益の増大」（小売業への販売価格の値上げ）は、「小売業の利益の減少」をもたらすこともあります。

③時間的継続性 アライアンスはある特定の目的を達成したら終わりという、いわゆる請負契約的なものでなく、時間的継続性を持ちます。そして **M&A** とは異なり、「解消」が容易です。アライアンスの合意は両者の合意で **OK** ですが、解消をどうするかをあらかじめ決めておかないとなりません。基本的にはどちらかが申し出れば解消となるのですが、いつでも申し出が可能なのか、解消によって相手先に損害が生じたらどうするか…といったことです。逆に解消のルールが決まっていないとアライアンスの合意は難しいといえます。

④**資源共有性** A 社と B 社のアライアンスで各々の経営資源の一部が共有されます。しかしアライアンスして 1 年がたち、A 社から B 社の共有資源を見ると、もはや価値がなくなってしまうことも多いといえます。特に共有される資源が、ノウハウ、情報などの場合にはそれが顕著と言えます。A 社は B 社のノウハウを実行することで学習してしまい、A 社自身のノウハウとなってしまうという現象です。共有資源についてはライセンス料（ノウハウ使用料のこと）という考えを取り入れなければならないといえます。

⑤**分け前でもめる** 最後の課題が共有で得たシナジーというもうけを、独立企業がどういう比率で分配するかということです。アライアンスが解消されていく最大の理由がこれであり「分け前でもめる」ということです。

もうけが出る前に分配ルールを決めておかないと（もうけが出てからではどういうルールにすればどちらが得かがわかってしまう）、必ずといっていいほどアライアンスは破綻します。

3. アライアンスマーケティングのパターン

アライアンスマーケティングは次の3つのパターンに分けることができます。

(1) 水平型アライアンス

いわゆる同業者によるアライアンスです。例えば部品メーカー数社が共同でホームページを作り、インターネット上で販売を行う(e マーケットプレイスなど)とよばれる) 場合で考えてみましょう。

テーマ 33 : アライアンスマーケティング

水平型アライアンスは競争関係に大きな影響を与えます。1つはこの e マーケットプレイスに参加していない企業に対してアライアンスのメンバーが競争力をつけることであり、もう1つは e マーケットプレイス内で新しい限定的な競争関係を生むことです。

前者の競争優位性によってアライアンスメンバーはメリットを得ます。後者の競争関係によってこの e マーケットプレイスの購買者、つまり顧客がメリットを得ます。後者は簡単にいうと同業者が近く (e マーケットプレイス内) にいることで競争させやすい (見積競争などをさせやすい) ということです。そう考えると水平型アライアンスでのメンバーは相互補充性の高い商品 (商品が競合せず、とって全く違うものでもなく、同時購買率が高い) を持つ企業がベストといえます。

(2) 垂直型アライアンス

常時取引をしている企業同士がアライアンスを組むというものです。先ほどの部品メーカーでいえば、顧客である最終完成品メーカーとアライアンスを組むというものです。

この垂直型アライアンスではメンバーに中核となる企業がいるか、いないかで2つに分かれます。前者を中核型、後者をグループ型といいます。

中核型はそのアライアンスが中核企業の手で、中核企業のために行われるもので、発生するコストはすべて中核企業が負担します。日本で古くから大手メーカーに見られるスタイルであり、上流の下請工場、下流の**特約卸**（自社商品を売ってくれる）をメンバーとする、いわゆる**系列**です。このスタイルでは先ほどのアライアンスの課題を、中核企業が**プロフィットター**（すべての投資を負担し、リターンをすべて享受できる）、残りが**コストセンター**（かかった費用はすべてプロフィットターに負担してもらえる）という形でほとんど解消してしまいます。そしてたった 1 つ残るのが時間的継続性です。アライアンス解消の決定は中核企業が行い、そのダメージはほとんどありません（ない時に解消する）。その他のメンバーはコストセンターからのいきなりの独立を求められます。彼らはアライアンス内で特定の機能しか分担しておらず、1 企業体として存在するのが難しくなり、企業存続の危機を迎えます。そしてその欠如する機能は多くの場合マーケティングです。

テーマ 33 : アライアンスマーケティング

グループ型というのは取引関係にある企業が対等の関係でアライアンスを組むものです。大手メーカーと大手小売が新商品開発、在庫削減など特定目的でアライアンスを組むものが典型です。前者はグループマーチャンダイジング、後者は製販同盟、サプライチェーンなどと呼ばれています。ここではリターンの分配が大きなテーマといえます。

(3) アウトソーシング型アライアンス

同業関係でも取引関係でもない場合は、**アウトソーシング**という表現がされます。企業は本業以外にさまざまなスタッフ機能が必要です。一方でこのスタッフ機能を本業としている企業もあり、そこに委託した方が合理的なことも多いといえます。例えば情報システムの開発・運用、資金の調達…。そして企業にとってはもはやスタッフ機能と呼べなくなってしまったものも委託せざるを得なくなっています。(その代表は情報システムです。) この場合アウトソーシングという表現が使われます。このようなアウトソーシングは委託、外注というよりもアライアンスという表現がぴったりです。

テーマ 34 : エリアマーケティング

カスタマーマーケティングとは競争、ライバルではなく、顧客を中心にマーケティングを考えるというものです。その原点はマーケットをセグメンテーションすることです。

1. セグメンテーションマーケティング

カスタマーマーケティングでまず注目されたのは、「マーケットを分けて考える」という発想です。この分けた単位をセグメントといいます。

定義

- ・ **マスマーケティング** ⇒ 自社の商品から考えてマーケットを均一のものと考えること。
- ・ **セグメンテーションマーケティング** ⇒ 自社が対応しているマーケットは、セグメントという細分化された単位の集まりであり、それぞれ別のマーケットと考えていくこと。
- ・ **セグメントキー** ⇒ 細分化変数。マーケットをセグメント化する基準のこと。

セグメントキーは以下の 2 つに分けることができます。

①**エリア（地域）** 地域をベースとしてセグメンテーションするものです。これが**エリアマーケティング**です。セグメンテーションマーケティングの走りであり、代表例であり、その基本といえます。これをベースとして多くの企業で支店、営業所というものが作られています。

②**顧客属性** 個人、企業が持っている性質や特徴（属性という）に着目して、セグメント化するものです。個人を対象とするものではヤングマーケット・シルバーマーケットという年齢、サラリーマンマーケットという職業、高所得者マーケットという年収などがあります。企業では大企業・中小企業、業種、業態などが代表例です。ここに使われる代表的手法が**ロイヤルティマーケティング**（テーマ 35 参照）です。

セグメンテーションマーケティングでは、次の用語を使います。

定義

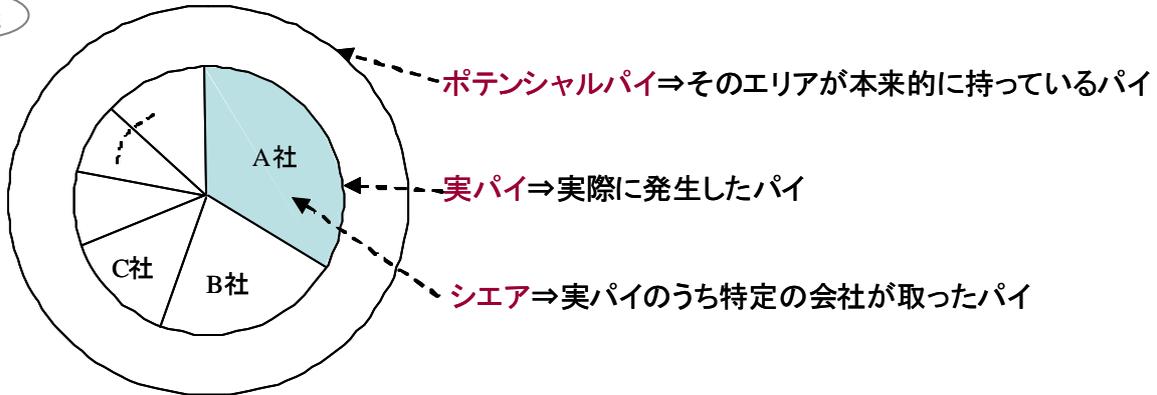
ニーズ⇒needs。買って欲しい気持ち。買い手である対象セグメントが持っている特定商品に対する要望。この総量を**パイ**（セグメントごとの需要量や需要額）という。

シーズ⇒seeds。売ることができる能力。売り手が特定セグメントに提供できる商品、およびそのアイデア。

2. エリアマーケティング

エリアマーケティングの発想は次のようなものです。

定義



テーマ 34 : エリアマーケティング

ビールでいえば、ポテンシャルパイはそのエリアでビールを飲みたいと思っている人が生む総需要です。ビールを飲みたいからといって、必ずしも飲むわけではありません。家にいてビールがない、酒屋も近くにない…といったことです。実パイとはポテンシャルパイのうち本当にビールを飲んだ量のことをいいます。この実パイを各社がシェア（go share : 「山分けする」という意味）します。

エリアマーケティングは次のように進めていきます。

①**ポテンシャルパイの推定** ポテンシャルパイを地域の属性データを使って推定します。推定方法はさまざまなものがありますが、例えば次のようなものをよく使います。完全にその商品が浸透してしまっている（ポテンシャルパイ＝実パイ。後で述べる顕在率が高いということで、ビールでいえばコンビニや自販機があり、いつでも手に入る）エリアを抽出し、このエリアのポテンシャルパイ（＝実パイ）を特定エリアの属性（例えば成人人口）で割ります。これで成人一人当たりが求めるビールの量（ユニットパイという）が出ます。残りの各エリアは成人人口を調べ、ユニットパイをかければエリアのポテンシャルパイを出せます。もっと細かくやるのであれば、男女別、年齢別、職業別…とやっていくことも可能です。

②**実パイの調査** 各エリアでの実パイ（自社および他社の総売上）を調査します。マーケティングリサーチはここから始まったといえます。

定義 **パイ顕在率**＝実パイ／ポテンシャルパイ

パイ顕在率によって異なるマーケティング戦略をとります。

③ **パイ顕在率の高いエリア** 次の2つに分けて考えます。

・ **エリア内シェア < トータルシェア** 自社のトータルシェア（各エリア合計のシェア。例えば日本全国、これはナショナルシェアという）と比較して、当該エリアの自社シェアが小さい時は、他社からのリプレースを考えます。トータルシェアが商品力と見え、取れてもおかしくない「分け前」が来ていないと考えます。

・ **エリア内シェア \geq トータルシェア** ここでは2つのことを考えます。1つは他社シェアがトータルシェアに比べて低いので、他社がリプレース攻撃をかけてくることが想定されます。それに対抗すべくロイヤルティマーケティングなどを実施します。もう1つはポテンシャルパイの拡大です。ビールでいえば「飲みたい」という需要自体を増やすことです。例えばビールが「油っこい料理に合う」というイメージを払拭して「和風のビール」といった提案をしていきます。

④**パイ顕在率の低いエリア** 実はエリアマーケティングはこのエリアを見つけるためにあるといっても過言ではありません。このエリアを早く見つけ、他社に先がけてアプローチしていくものです。ここではポテンシャルパイが実パイとして現れない理由（例えば商品認知されていない。近くに店がない）を調査します。そしてその理由を排除するためのマーケティングミックス（商品試用のプロモーション、チャネル開拓…）を実施していきます。

テーマ 35 : ロイヤルティマーケティング

ロイヤルティマーケティングは現代マーケティングの主流といえます。

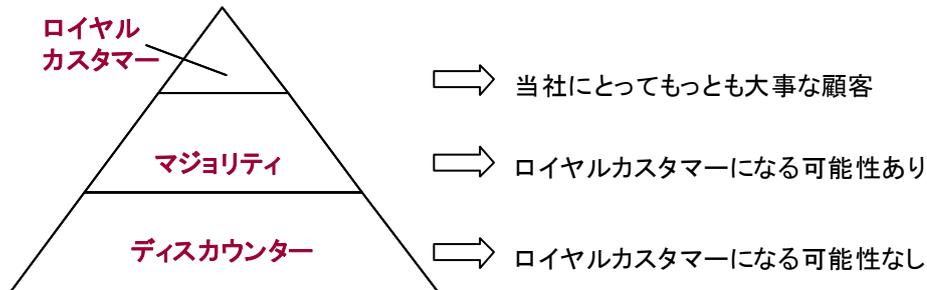
ロイヤルティマーケティングとは「誰が自社の大事な客か」ということが原点となっています。この「大事さ」を貢献度という形で表します。貢献度は当社のマーケティング目標つまり予算目標にあわせませす。売上予算なら貢献度として売上（売上の大きい顧客の貢献度が高い）を、粗利予算なら粗利を…というものです。

そのうえで次のように進めていきます。

1. ロイヤルティマーケティングの進め方

(1) 顧客の分類

①3分類する 貢献度によって自社の顧客を分けます。クライアント(大事な客)、ゲスト(通りすがりの客)という分類もありますが、ロイヤルティマーケティングでは次の3つの分類を用います。



テーマ 35 : ロイヤルティマーケティング

貢献度は見方を変えると自社への「忠誠度」(loyalty : **ロイヤルティ**)ともいえます。お店でいえばロイヤルカスタマーはその店が好きで、その店しか行かない「常連客」です。マジョリティというのは「常連客予備軍」、ディスカウンターは安ければ他の店に行ってしまう「浮気な客」という意味です。

②分類の方法 数多くあるものを何らかの基準で分類する時、ABC 分析というものがよく用いられます。

定義

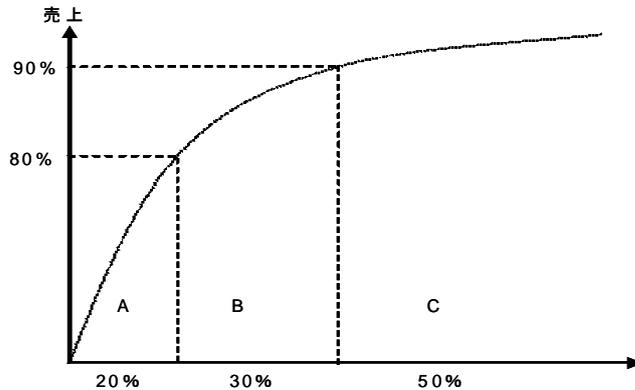
ABC 分析⇒分類対象を特定の基準で、A、B、C の 3 つのグループに分け、グループごとに対応方法を変えること。

ロイヤルティマーケティングでは、上の定義にある「分類対象」は顧客、「特定の基準」は貢献度となります。

まず顧客を貢献度（例えば売上）の高い順に並び替えます。次に縦軸を貢献度、横軸を顧客とするグラフを作ります。その上でNo. 1 の顧客をプロット（グラフに点を打つ）し、さらにNo.1 とNo.2 の売上を足してプロットし…という形で累積グラフを書きます。

テーマ 35 : ロイヤルティマーケティング

顧客の分類に限らず、「**20 対 80 の法則**」というものがよく表れてきます。上位 20%の顧客で会社売上全体の 80%を占めるというものです。残り 80%の顧客は 20%の貢献しかしていないというものです。さらに顧客を 30%増やして、全体の 50%まで持っていくと全体の売上の 90%にまで達します。つまり残り 50%の顧客は全体の 10%しか貢献していないということです。これは売上よりも粗利などの利益を貢献度とすると顕著に表れます。



テーマ 35 : ロイヤルティマーケティング

これによって上図のように顧客を A ランク、B ランク、C ランクに分けます（もちろん 20 対 80 の法則が成り立たないこともあります。その場合は顧客の 20%か貢献度の 80%のどちらかを A と B の境とすれば OK です。B と C の境も同様です）。

このまま A、B、C を先ほどの 3 分類としても良いのですが、人間の直感と合わないことが多いといえます。そこで A ランクの顧客だけで、もう 1 度 ABC 分析をやりま。すると A ランクの客にも「20 対 80 の法則」が成り立って、そのうちの 20%（AA とよぶ）でその 80%（全体の 64%）の売上を出します。これは顧客全体の 4%ですが、区切れの良いところで 5%位をよく取ります。これがロイヤルカスタマーの境目です。

定義

ロイヤルカスタマー⇒ABC 分析の A ランクの中でもう一度 ABC 分析をやり、A ランクとなった客。AA で全体の顧客数の 5%位となることが多い。

一方 C ランクでもう一度 ABC 分析をやり、その中で C ランクとなった客 (CC) をディスカウンターと定義します。CC は $50\% \times 50\% = 25\%$ 位となることが多いといえます。

定義

ディスカウンター⇒ABC 分析の C ランクについてもう一度 ABC 分析をやって C ランクとなった客。CC で全体の 25% 位となることが多い

マジョリティ⇒

全体

 -

ロイヤルカスタマー

 -

ディスカウンター

= 全体の 70% 位

こうしてロイヤルカスタマー 5%、マジョリティ 70%、ディスカウンター 25% となり、人間の直感的な顧客構成イメージと一致します。

(2) ロイヤルカスタマーの分析

ロイヤルカスタマーとなった顧客を分析して、像を作ります。

①**顧客データベース** ロイヤルカスタマーの分析には顧客データベースとよばれるものが使われます。顧客データベースとは、顧客を第1キーとして、コンピュータ上に持つマーケティングデータのことをいいます。これがロイヤルティマーケティングの中心となるので**データベースマーケティング**ともいいます。

顧客データベースは次のような3つの領域に分けて設計されます。

顧客属性	販売履歴	マーケティング履歴
------	------	-----------

顧客属性には408ページで述べたセグメントキーの他に**ID**(identifyの略で、一般的には本人だと識別することを指す。顧客番号、氏名、住所、電話番号、メールアドレスなど)を入れておきます。**ID**は顧客を識別するためではなく、セグメントキーとして使うこともあります。

販売履歴にはいつ何を販売したかを入れておきます。

マーケティング履歴とは過去にこの顧客に対して、どんなマーケティングミックスを取ったか（ダイレクトメールを打った、値引きをした…）を入れておきます。

②**ロイヤルカスタマー分析** この顧客データベースによって「ロイヤルカスタマーの像」を見つけるのですが、日本では顧客属性（セグメントキー）によるものが主流でした。つまりロイヤルカスタマーとそれ以外の顧客属性の違いを考えていくことで、その像を見つけていくものです。

これには次の2つのアプローチがあります。

- ・顧客属性とロイヤルカスタマーの間にどのような違いがあるのかを、顧客データベースを使って統計的に分析する。
- ・人間がその違いを考えて、その仮説があたっているかを顧客データベースで見してみる。

基本的には両者を組み合わせるのですが、多くの企業では後者のアプローチを中心にしています。これは統計手法がうまく使いこなせないということではなく、後者の方が効果的なアプローチができることが多いからです。これを**仮説の検証**といいます。

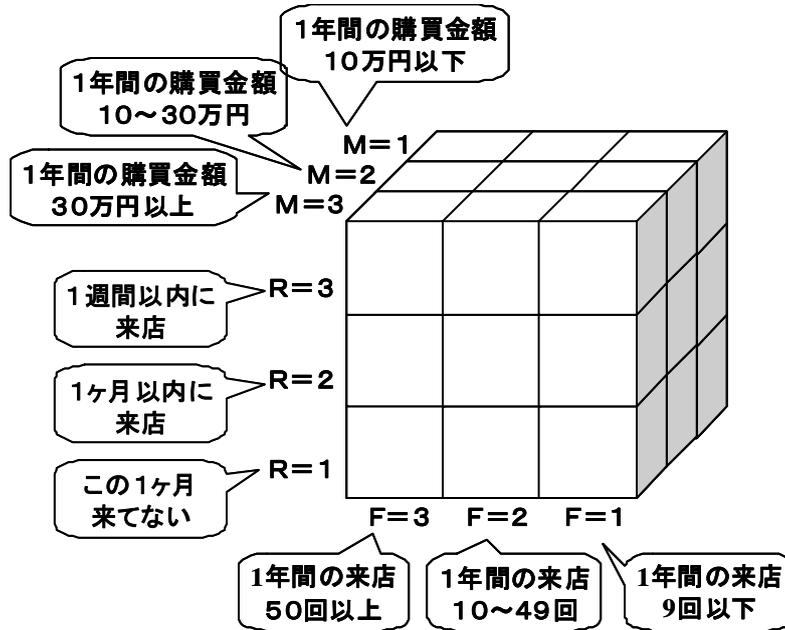
例えば小売店舗で「40代の主婦がロイヤルカスタマーだ」と仮説を立てれば、「40代の主婦とそれ以外の売上平均値を比較する」、「40代の主婦とそれ以外でロイヤルカスタマーになっている比率を比較する」、「40代の主婦でロイヤルカスタマーとそれ以外について他の属性、マーケティング履歴を比較する」…といったものです。さらにロイヤルカスタマーから40代の主婦を取ってしまい、その残りの像を見つけてみる、20代のカップル…といったことです。

③RFM 分析 ロイヤルティマーケティングの顧客属性によるセグメンテーションは、日本では小売店など消費者向けのビジネスから花開いたといえます。アメリカでは消費者向けのビジネスで、こういった個人情報をマーケティングへ使うことをやや疑問視しています。また日本でも個人情報保護法（「専門編」で詳しく学ぶ）で見られるように、プライバシー保護に対してより厳しい姿勢が企業に求められるようになりました。

アメリカではこのセグメンテーションを顧客属性ではなく、顧客データベースの販売履歴によって行う方が一般的です。この代表的手法が RFM 分析です。

R は Recency で直近の来店日を、F は Frequency で来店頻度を、M は Money で店舗での購買金額を意味します。この R、F、M の 3 要素をランキングして顧客をセグメンテーションします。次図のように 3 段階で行うと $3 \times 3 \times 3 = 27$ にセグメント化されます。

テーマ 35 : ロイヤルティマーケティング



テーマ 35 : ロイヤルティマーケティング

例えばロイヤルカスタマーの区分はこれ以外の要素（例えば粗利など）でやっておいて、ロイヤルカスタマーの像を見つけるというものです。

これは小売店舗以外でも可能です。注文回数、セールス訪問頻度、電話問合せ回数…などロイヤルカスタマーの像を表すと思われるものを、R、F、Mの代わりに使えばOKです。

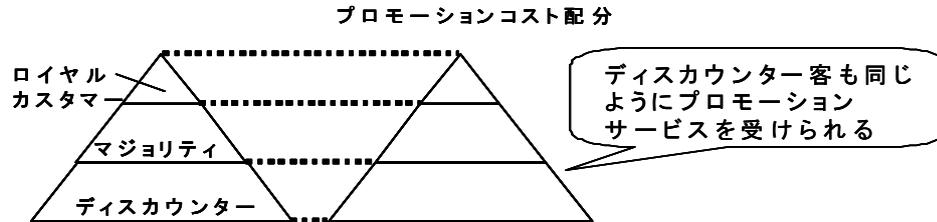
④FSP 小売・サービス業などの店舗が、この RMF 分析を通して得られたロイヤルカスタマー像は、ほとんどが F の高い顧客、つまり来店頻度の高い顧客ということです。これにもとづいて考えられたのが FSP です。

定義

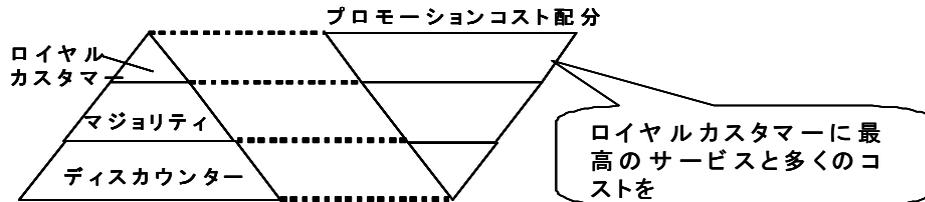
FSP⇒Frequent Shoppers Program の略。高頻度来店客優遇策。来店頻度の高い顧客をロイヤルカスタマーと考え、彼らに最高のサービスを提供し、そのサービスによってロイヤルカスタマーの継持、拡大に努めること。

FSP とはプロモーションを来店客すべてに対して、同一のサービスを提供するのではなく、来店頻度の高いロイヤルカスタマーにより多くのプロモーションコストを配分していくというものです。

通常のプロモーション



FSP



例えば、ロイヤルカスタマーを定義して、彼ら「だけに」割引販売、プレミアムサービスなどを提供していくものです。

2. CRM

(1) CRM とは

ロイヤルカスタマーと「ロイヤルカスタマーになってもおかしくないマジョリティ」には、同じマーケティングを実施します。ロイヤルカスタマーを維持していくこと（**Keep** 戦略という）と、ロイヤルカスタマーへのチェンジ（**Get** 戦略という）は「ロイヤルカスタマーになれば特別なサービス」が受けられるという同一のマーケティングを行います。どうしてもチェンジをしたいマジョリティには、そのサービスをテンポラリーに（期間限定で）実施して、その反応を見ます。これらのマーケティング手法を総称して **CRM** といいます。

定義

CRM⇒Customer Relationship Management : 特定顧客との良好な関係を作っていくことで、ロイヤルカスタマーの維持・拡大を行うこと。

またこのように顧客との関係に着目していくことをリレーションシップマーケティングといいます。

CRM の基本は顧客と当社との関係を密にして、当社と関係を持つことで顧客に商品購買以外にもさまざまなメリットを与えていくものです。

(2) LTV

CRM に流れている基本的発想は次のようなものです。

定義

LTV⇒Life Time Value。生涯価値。ある顧客がトータル（個人なら生涯、企業なら存続する限り）として、売り手にもたらしてくれる価値。つまり貢献度の総和。

LTV 効率⇒各顧客の LTV を、企業がその顧客にかけたコストで割ったもの。
=LTV／コスト。

LTV パイ⇒特定マーケットにおける各顧客の LTV の和。

LTV シェア⇒特定マーケットにおいて LTV パイに占める自社獲得 LTV の割合。

CRM はロイヤルカスタマーにコストをかけることであり、それが LTV 効率を高め、LTV シェアを高めることになるという仮説に立ってマーケティングを進めるものといえます。FSP は CRM の一種であり、Frequency の高い顧客が LTV が高いという仮説に立つものといえます。

(3) 具体的な進め方

CRM は具体的には次のような形で進められます。

- ①**識別マーケティング** CRM の基本です。まず当該顧客がロイヤルカスタマー（マジョリティの中の予備軍も含め）であることを社内に徹底します。セールスマン、店員のみならず受付、電話対応者、ドライバー、警備員…など顧客と接する可能性のある関係者にこれを徹底し、社名、個人名などを覚えさせ、あらゆる局面でVIP 待遇をとります。
- ②**インセンティブ・マーケティング** 航空会社のマイレージやクレジットカードのゴールドカードのように、ロイヤルカスタマーに対してあらゆる面で有利な販売条件・サービスを提供します。値引き、ポイントといったプレミアムサービス（特別のサービス）、仕事の優先度や支払条件など、考えられるすべての**インセンティブ**（「刺激」のこと。マーケティングではよくこう表現する）をロイヤルカスタマーに集中的に実施します。

③ステータス・マーケティング ロイヤルカスタマー同士が集まる場、会などを主催し、その会に入っていることに優越感を持たせるよう考えます。ミリオンクラブ（100万円以上購買した客など）といったものです。さらにこのメンバー同士のさまざまな交流の場（パーティ、インターネット上のコミュニティ広場、勉強会…）を作ります。

④ハッピーコール・マーケティング **ハッピーコール**とは、もともとは用もなく「お元気ですか」とかける電話のことですが、マーケティングでは定期的な訪問、情報や試供品の提供、メールマガジン（メールによる雑誌）の提供などを指します。ロイヤルカスタマーにこれを実施し、不満、クレームを抽出し、ロイヤルカスタマーが離れてしまう理由、ロイヤルカスタマーにならない理由を早期に発見します。

テーマ 36 : プロダクトマーケティング

セッション 4 ではマーケティングを実行する仕組みであるマーケティングシステムについて、4P ごとに考えていきます。まずは **Product** です。これは商品計画とブランドマーケティングについて述べます。

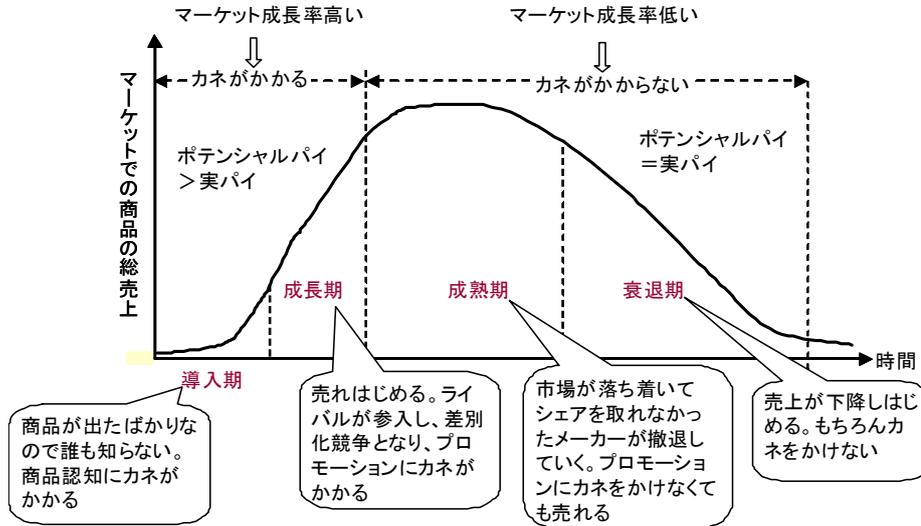
1. 商品計画

(1) PPM の前提

商品計画の基本はテーマ 29-1 で述べたポートフォリオを使って考えることであり、**PPM** (Product Portfolio Management) が有名です。

PPM では次の 2 つのことを前提にしています。

①**商品ライフサイクル** すべての商品（特定企業の商品ではなく、業界内の商品全体）がすべて下図のようなライフサイクル（商品が誕生してから死んでいくまで）を取り、4つの時代に分かれることを前提としています。



つまり売り手から見ると、成長率が高いマーケットライフサイクルの前半ではカネがかかり、成長率の低い後半になるとカネがかからなくなるという仮説です。

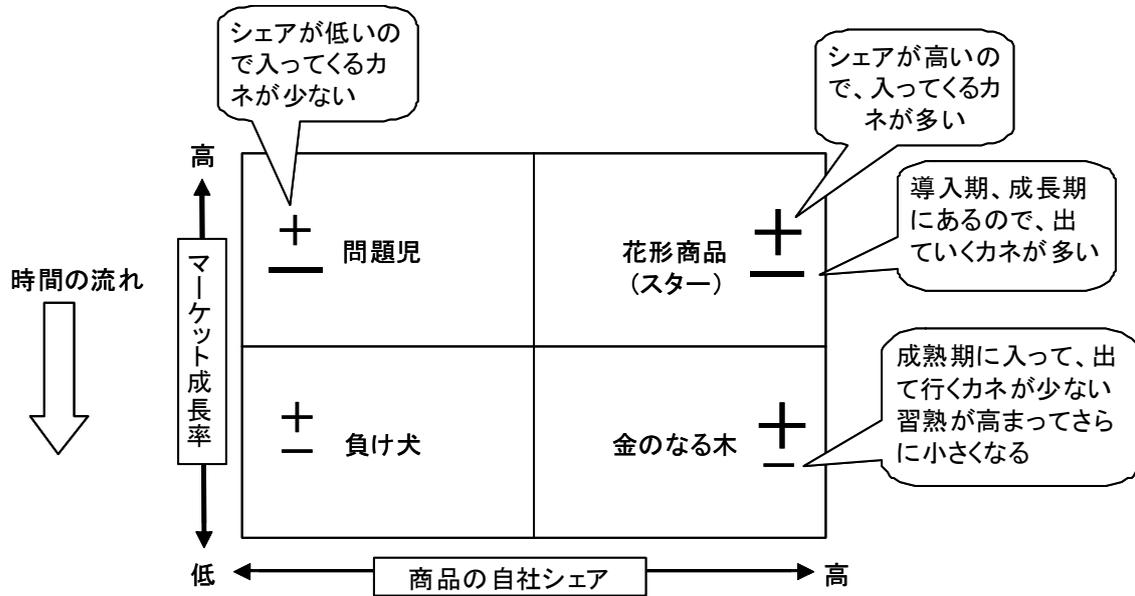
②**習熟** 累積の生産量（サービスならその実働量）に応じてコストダウン（作れば作るほど原価が下がる）していくというものです。つまり商品をたくさん作った売り手が極めて有利になるということです。

(2) 4 分類

PPM では自社の商品（または事業＝商品のグループ）を下図のように 4 つに分類します。

時の流れは先ほどのライフサイクルの前提によって上から下に向かうこととなります。

テーマ 36 : プロダクトマーケティング



①**問題児、負け犬** シェアの低い商品は導入期、成長期では問題児となり、カネ（費用）はかかるがリターン（売上）が少ない、つまり利益の出ない商品となります。

このまま時が進み、成熟期に入ると負け犬となります。

負け犬は無論撤退です。問題児はもっとカネをつぎ込んでシェアを取り、花形商品とするか、傷の浅いうちに撤退するかを決めます。

②**花形商品** シェアが高く、導入期、成長期にある花形商品はカネはかかるがリターンもあるというもので、当社のプロモーションの中心となります。この高シェアが続けばいずれ成熟期に入り「金のなる木」になります。

そこで花形商品は早くマーケットの成長を止めることを考えます。プロモーションコストを投入してマーケットに残っているパイをすべて取り、マーケットを成熟期にさせて（「**マーケットの飽和**」といいます）、早く「金のなる木」にしてしまいます。

③**金のなる木** 成熟期に入って高シェアの取れたもの（これが競争の勝利）です。つまり競争の決着は成熟期につきます。

「金のなる木」はプロモーションコストをかける必要もなくなり、習熟によって商品原価は下がり、当社の利益を支える商品となります。

しかしこの「金のなる木」もやがて衰退期となり死んでいきます。ここでやるべきことは2つあります。1つはこの成熟期の延命であり、主にクレームチェックなどのアフターサービスの強化などが図られます。

もう1つはここで稼いだカネ（キャッシュフロー）を「次期金のなる木」つまり「花形商品」につぎ込んでいくものです。

2. ブランドマーケティング

(1) プロダクトミックス

プロダクトを次の 4 つの要素を組み合わせて考えるものを、プロダクトミックスといいます。

- ・ **ブランド**⇒345 ページで述べたように他の商品と識別するためのもので、買い手から商品認知されたもの。
- ・ **機能**⇒性能、操作性、品質、味…など商品自体の特徴
- ・ **パッケージング**⇒デザイン・包装など商品の概観
- ・ **アフターサービス**⇒商品購入後の対応

ここでの柱はブランドであり、ブランドのコンセプトを固め、他の要素の戦略を考えることが一般的です。これを**ブランドマーケティング**といいます。

(2) ブランドの種類

ブランドは商品が小売などの店舗に並ぶケースで考えると、次の 3 種類に分けることができます。

定義

ナショナルブランド⇒大手メーカーが作り、テレビコマーシャルなどもしている全国的に有名なブランド。**NB**と略す。

プライベートブランド⇒その小売店、小売業の独自ブランド。**PB**と略す。小売業から見ると**ストアブランド**ということも多い。

ジェネリックブランド⇒無印、ノーブランドともいわれるもので、ブランドを付けないもの。ノーブランド、無印というストアブランド（消費者が作ったようなイメージ）となっていることも多い。

(3) **ブランド戦略**

ブランド戦略は次のようなポートフォリオで考えます。

	既存ブランド	新規ブランド
既存分野	ブランド浸透	セカンドブランド
新規分野	ブランド流用	ブランド開発

①**ブランド浸透** ブランド戦略の基本であり、345 ページで述べた**ブランドロイヤルティ**（そのブランドしか買わない）を持った顧客が 1 人でも増えるよう、主にブランドイメージを高める努力をします。

このブランドイメージに合わせて、プロダクトミックス、そして他のマーケティングミックスを考えます。「高級ブランド」をコンセプトとしたら、高機能、高級デザイン、万全のアフターサービス、高価格、直販の限定チャネル、一流タレントを使ったテレビコマーシャル…といったものです。

②**ブランド流用** 大きなブランドロイヤルティを獲得した企業は、そのコンセプトを生かして新規分野へ進出します。バッグの高級ブランドでロイヤルティを受けたら、くつ、ベルト、洋服、めがね…にそのブランドによって進出するというものです。こうしてブランドが他分野にも浸透してくると、これを社名とする所も増えてきます。この状態になるとその企業はブランドが商品といえるようになり、157 ページで述べた**コーポレートブランド**（商品のブランドでなく企業のブランド）といわれます。

③**セカンドブランド** セグメント化された特定層にブランドが浸透した後で、他のセグメントを狙う時によく使います。ブランドのコンセプトを変え、かつそのブランドの兄弟のようなイメージを打ち出していきます。カニバリ（共食い。新ブランドが旧ブランドの顧客を取ることを避け、むしろシナジーを生むようにするものです。「バーバリー（中高年向け）の高級感を生かしつつ、ヤング向けにバーバリー・ブルーレーベルというセカンドブランドを出していく」というようなものです。

ブランドに高級感が浸透した時、それを傷つけず、低価格商品を出す時などにもよく使われます。

④**ブランド開発** ブランド開発はいつてみれば 387 ページで述べた多角化であり、ブランドロイヤルティを受けている企業をブランドごと買収してしまうことも多くなっています。

テーマ 37：プライスとチャネル

ここでは価格およびチャネルについてのマーケティングを学びます。この 2 つは密接に結びついています。

1. プライスマーケティング

(1) 価格の基本的な考え方

①**価格決定基準** 商品の価格を決める時、過去次のような考え方がとられてきました。

・**コストプラス法** 商品の原価（製造原価、仕入原価）に販売経費や営業利益を加えて設定するものです。小売店では**マークアップ**（**値入れ**ともいう）といい、原価にのせる割合を**マークアップ率**（**値入れ率**）といいます。売り手が買い手よりも優勢の時代によく取られる戦略です。

- ・ **マーケットプライス法** 買い手側のその商品に対する**値ごろ感**（この値段なら買ってもよいというプライス）をベースとして考えるものです。買い手が売り手より優勢になった時代によく取られる戦略です。
- ・ **オークションプライス法** いわゆる「せり」によるもので、買い手の力がさらに強まると取られます。買い手が売り手の競合企業から複数の見積書を取ると「見積合わせ」などといわれます。
- ・ **ライバルプライス法** 売り手のライバルの価格をベースとして設定されるものです。業界内でこのベースとなる価格を決める企業のことを**プライスリーダー**と呼びます。

②新商品の価格設定 自らが商品開発を行い、ライバルなき時代に売る時の価格設定には、次の2つの考え方があります。

・ **スキミングプライス（上層吸収価格戦略）** 初期購買層（高価格でも購入してくれる）に対して高価格を設定し、この層のパイを取ってから、習熟を生かして原価を下げ、徐々に販売価格を下げて、すべてのパイを取るというものです。

・ **ペネトレーションプライス（浸透価格戦略）** 最初から思い切って低価格を設定し、拡大するマーケットへのライバルの参入を防ぎ、顧客を一気に獲得して、すぐに成熟期に突入させ、「金のなる木」に仕上げ、利益を得ようというものです。ソフトウェア、携帯電話、ネットワークサービスなど IT 商品によく見られます。

③ 価格弾力性

価格の変化に対し、販売数量がどう変化するかを見るものです。

価格弾力性⇒「販売数量の変化の割合÷価格の変化の割合」を絶対値（マイナスを取った値）で表わす

定義

$$= \frac{\frac{Q_1 - Q_2}{Q_1 + Q_2}}{\frac{P_1 - P_2}{P_1 + P_2}} = \frac{Q_1 - Q_2}{Q_1 + Q_2} \times \frac{P_1 + P_2}{P_1 - P_2}$$

P_1 : 旧価格・・・その時の一定期間の販売数量 Q_1
 P_2 : 新価格・・・その時の一定期間の販売数量 Q_2

価格弾力性は、1 となる付近の価格を最適の**プライスゾーン**（**価格帯**。価格の幅のこと）ンとして、1 より大きい時を「大」といい、1 より小さい時を「小」と表現します。

テーマ 37 : プライスとチャネル

例えばある店舗である商品について一定期間ずつ 300 円、250 円、200 円、150 円と引き下げて行った場合の総販売個数が下記の通りであったとします。

価格	販売数量
300	1600
250	2100
200	2400
150	2800

価格弾力性を計算してみましょう。

300 円と 250 円の価格弾力性

$$= \frac{1600-2100}{1600+2100} \times \frac{300+250}{300-250}$$

$$= 1.49 \text{ (絶対値)}$$

250 円と 200 円の価格弾力性

$$= \frac{2100-2400}{2100+2400} \times \frac{250+200}{250-200}$$

$$= 0.60 \text{ (絶対値)}$$

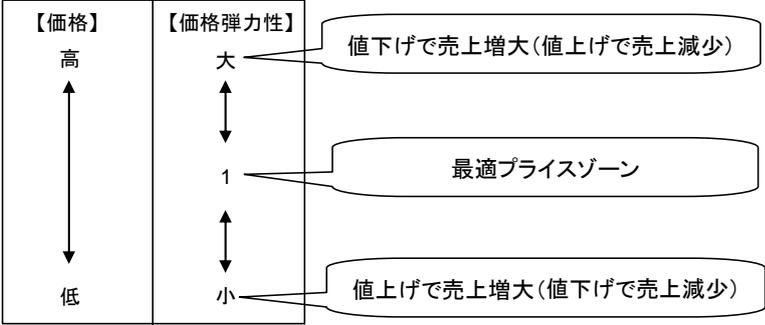
200 円と 150 円の価格弾力性

$$= \frac{2400-2800}{2400+2800} \times \frac{200+150}{200-150}$$

$$= 0.54 \text{ (絶対値)}$$

この結果、250 円と 200 円の間で最適のプライスゾーンがあることがわかり、250 円と 200 円の間でもう一度価格を設定し、価格弾力性を測り、価格を設定していきます。

一般に価格弾力性が「大」のうちは、値下策をとると売上金額は増大し、価格弾力性が「小」のときは値上策をとると売上金額は増大する傾向にあるといわれています（ただし当然のことですが、売上は価格によってのみ変わるものではなく、さまざまなことが影響します）。



また他社の価格変化（ライバルが値下げをした時など）に対する自社の販売数量の変化を交差弾力性といいます。

(2) 具体的方法

・ **プライスライン** この価格を超えると、急激に売上が落ちるというラインを考えるとこのものです。価格弾力性による最適プライスゾーンや、買い手側の心理的な値ごろ感から考えていきます。後者の代表としては**ワンコインプライス**というものがあります。これは 100 円玉 1 つなど 1 つのコインで買える金額に設定するものです。110 円にすると売上が急激に落ちるといわれています。

・ **均一価格** 原価の異なるものでもすべて同一金額で売るというものです。利幅の大きい商品と小さい商品を混ぜて均一の価格に設定し、結果として利益が出るようにします。ワンコインプライスを組み合わせた 100 円ショップ、100 均売り場（その売り場の商品がすべて 100 円均一）や回転寿司の「一皿××円」が有名です。消費税の内税表示（消費税込みの価格で表示する）へのシフトで苦労しています。

・ **段階価格** 同じ種類の商品をいくつかの価格帯（プライスライン）に分類して、価格を設定するものです。回転寿司でいえば赤い皿は 300 円、青い皿は 200 円、白い皿は 100 円というものです。

・ **テンポラリープライス** 一定期間だけ価格を特別に下げて販売するものです。キャンペーン、特売、バーゲンなどと称されて行われます。新商品の認知、新規顧客の開拓、既存顧客の維持、在庫一掃、来店客数の増加、企業や店のディスカウントイメージを高めるなどの目的で行われます。小売店では多くの場合ナショナルブランドをこの対象とします。

・ **定価価格** テンポラリープライスとは逆にその商品にもっとも適していると判断した価格を設定し、それを表示して販売し、値段の変更を一切しないものです。従来はブランドロイヤルティの高い商品に多く見られたのですが、近年ではアメリカのディスカウンターのウォルマートが、他の小売店舗の特売に対抗して取った **EDLP**（Every Day Low Price：いつでも同じ安値。バーゲンはしない）が有名です。

- ・ **ロープライス保証** やはりウォルマートなどディスカウンターが使うもので「自店価格が他店よりも高かったら、他店価格に合わせます」というものです。
- ・ **端数価格** 端数の価格をつけることで買い手に割安感を与えるものです。1000円や 5000 円の大台を少し切って、980 円、4980 円といった端数をつけるものです。これも消費税の内税表示で効果が疑問視されています。
- ・ **名声価格** 消費者が品質を求めている商品や高い信頼が要求される商品に対して、意識的に高い価格をつけて、それによって高品質をアピールするものです。高級品やぜいたく品などそれを持つことがステータスシンボルとなるようなものや、一部の医療品、化粧品などによく用いられます。

446 ページのブランド浸透の一貫として行われ、これが成功するとブランドロイヤルティ、**ストアロイヤルティ**(その店しか行かない)を生み、くり返し需要を誘うようになります。「シャネルは高価格だから、シャネルしか身につけない」というブランドロイヤルティを生むものです。

・ オープンプライス

460 ページで述べるように、日本では従来から大手ナショナルブランドメーカーが店舗での小売価格を実質的にコントロールする「メーカー希望小売価格」というものがありました。このメーカー希望小売価格をメーカーが意図的に設定しないことをオープンプライスと呼んでいます。

2. チャネルマーケティング

次は Place です。これはチャネルと流通の 2 つに分けて考えるのですが、流通については「専門編」で学ぶこととします。

定義

チャネル⇒特定のメーカーから見て、自社の商品を消費者など最終利用者へ渡すルート

流通⇒商品がメーカーから消費者へ流れるルート

チャネルの集合（個々のチャネルが集まって）が流通（これを業とする企業が流通業）といえます。

チャネルマーケティングは大きく次の 2 つに分けることができます。

定義

オープンチャネルシステム⇒メーカーがどの流通業にも広く自社商品を買ってもらえるもの

VMS (Vertical Marketing System) ⇒メーカーが自社商品を買ってもらう専用のチャネルを考えていくこと

日本の大手メーカーの多くは VMS を目指してきました。メーカーが卸売、小売の各段階での価格を実質的に設定し（これを**建値**という）、最終小売価格をメーカー希望小売価格として商品に表示します。さらに業界ごとのプライスリーダーがメーカー希望小売価格を決め、他社はこれに追随するというものです。これによって業界全体が建値に守られ、価格競争を回避してきました。しかしこの建値を完全にコントロールすると独占禁止法でいう**再販売価格の拘束**（メーカーが流通業者に自社の商品を販売する価格を決定したり拘束すること）という不公正取引になり、違法行為となります。不公正取引の詳細は「専門編」で学びます。

この建値制を取ると流通業者が大量販売にメリットを感じなくなるので、販売量に応じて「メーカーから流通業へカネを払う」ということがなされます。これをリベート（販売支援金、販売援助金などさまざまな名前でよばれる）といます。あわせて流通業者からの商品バック、つまり返品を認めていました。

この建値、リベート、返品という“3種の神器”で、メーカーは特約店（メーカーと特別の約束をする）、代理店（メーカーの代わりに売る）という VMS を作り、流通系列、系列販売とよばれていました。しかしこれも独禁法の適用強化、大手小売のパワーアップ、消費者の低価格志向の中で、オープンプライスによるリベート・返品廃止という形で崩れていっています。

一方アメリカではこれをメーカー主導でなく、メーカーと小売、卸との対等の同盟にて作ろうという動きがあり、これが 405 ページで述べた製販同盟、サプライチェーンです。この手法は SCM（Supply Chain Management）と呼ばれます。

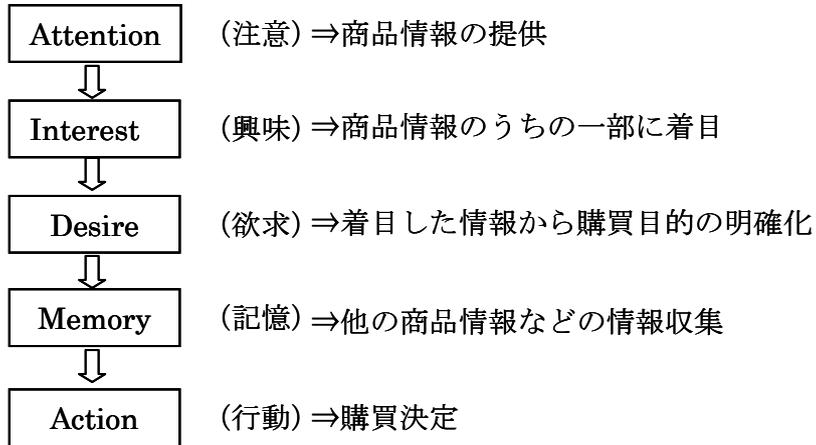
テーマ 38 : プロモーション

4P の最後はプロモーションです。ここでは購買行動分析とプロモーションの実際という 2 つのテーマを学びます。

1. 購買行動分析

マーケティングでは従来から顧客の購買行動の分析がされてきました。顧客の購買行動にあわせてプロモーションを打っていくというものです。顧客は大きく消費者と企業に分けることができます。消費者向けの商品を**消費財**、企業向けの商品を**産業財**といいます。

消費財の**購買行動分析**でもっとも有名なのが **AIDMA** というものです。買手は次のような 5 段階を経て商品購買を決めるという仮説です。



AIDMA は Memory (一旦その企業のマーケティングが止まる状態) を境にして、2 つに分かれます。前半を**アプローチ**、後半を**クロージング**とといいます。さらに近年ではクロージング後にマーケティングを行い、くり返し購買 (リピートという) を図ることが注目されており、これを**フォローアップ**とといいます。

産業財のマーケティングでは AIDMA よりも、この 3 プロセスを中心にプロモーションを組み立てて行きます。

定義

アプローチ⇒商品情報を伝え、購買目的を収集する。

クロージング⇒購買目的と商品のマッチングを行う。

フォローアップ⇒購入後、マッチングの妥当性をチェック。

2. プロモーションの実際

(1) プロモーションの分類

プロモーションにはさまざまな手段がありますが、大きく 2 つに分かれます。1 つが 434 ページのロイヤルティマーケティングで述べたプレミアムサービスです。特定セグメントにある顧客に対してのみ、「普通の客」とは違うサービスを行うものです。これにはノベルティ(おまけ付き)、ディスカウント(値引き)、ポイント(マイレージのようなもの)などがあります。

もう 1 つがコミュニケーションであり、こちらがプロモーションの主流といえます。企業から顧客へ情報を渡すことで商品の購買を促すというものです。

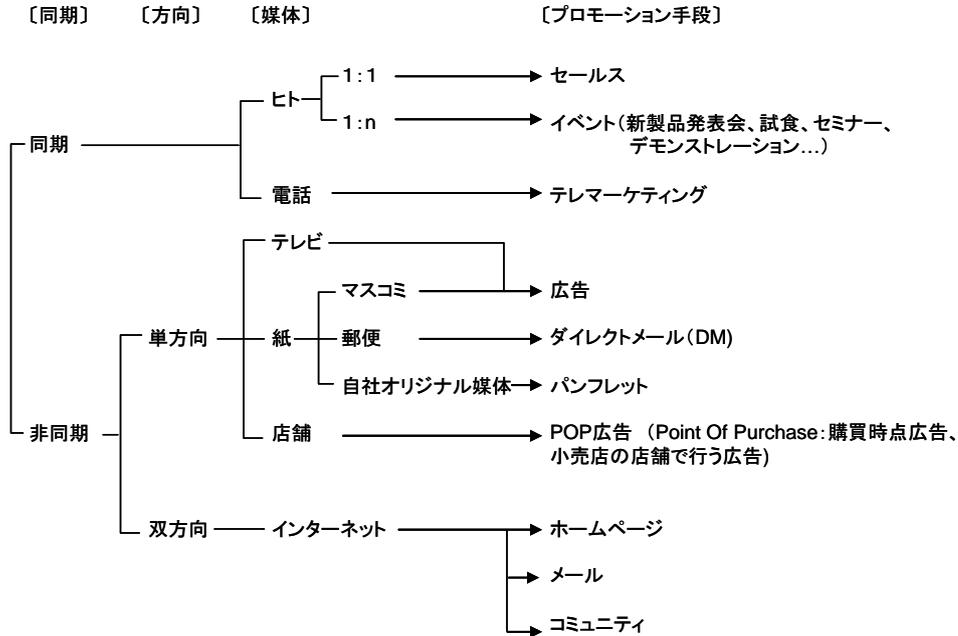
コミュニケーションとは A と B が情報のやりとりをすることをいい、2つの要素があります。

1つが同期性であり、情報のやりとりをする時、相手が意識できるかです。できると同期、できないと非同期といいます。非同期はさらに A から B、B から A と両方向に情報が渡せるかどうかによって、双方向、単方向に分けます（同期は双方向です）。

コミュニケーションのもう1つの要素が媒体です。A と B がコミュニケーションをする時、何を使うかです。

この2つの要素でプロモーション（コミュニケーション）は次のように区分できます。

テーマ 38 : プロモーション



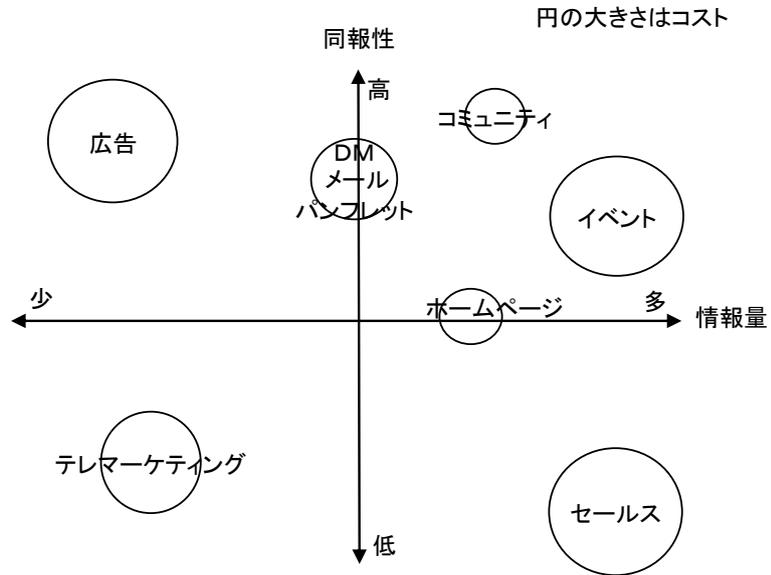
一方手段で分けると、セールス、伝達（テレマーケティング、DM、メール、パンフレット）、広告（テレビ、新聞、雑誌への広告、POP 広告、ホームページ）、広場（イベント、インターネット上の広場であるコミュニティ）の区分となります。

また見方を変えると、伝達はセールスの補助手段、広場は広告の補助手段と考えることもできます。そこでセールスおよび伝達をプッシュ戦略（購買を勧める）、広告および広場をプル戦略（情報を渡して購買を待つ）と分けることもできます。セールス、広告はプロモーションの 2 本柱であり、それ以外を販売促進と分けることもあります。（販売促進＝プロモーションとして使っている人もいます。気をつけましょう。）

(2) プロモーションの評価

コミュニケーションのプロモーションは情報の伝達ですので、その評価は「渡す情報量」、「**同報性**」（その情報を一度に何人に渡せるかという効率性）という効果と、コストの比較といえます。代表的なプロモーションをポジショニング分析で表すと下のようになります。

テーマ 38 : プロモーション



セールスと広告は情報量に大きな差があります。買い手が情報量を必要とする（冷静な判断で購買する）産業財にはセールスが、情報量をあまり必要としないでイメージ浸透が必要な消費財には広告がよく用いられます。

広告、セールスに共通する弱点は情報の発信元が売り手であり、買い手から見ると信用性が低いことです（そういう意味で「テレビ広告は高い」「高いコストを払うことができるくらいしっかりした会社」という「信用性」も高められるといえます）。

これを補うものが**パブリシティ**と呼ばれる手段です。これはテレビ、新聞、雑誌などのマスコミ（マスコミュニケーションの略。同報性が高いという意味）にニュースや記事として商品情報、企業情報を掲載してもらうものです。無料の広告であり、無料のセールス活動といえます。

セールスのもう1つの弱点は同報性の低さであり、これを補うためにメール、DM、イベントなどの手段がよく用いられます。

広告のもう1つの弱点はその情報量の少なさであり、これを補うものとして、インターネットのホームページ、コミュニティなどがよく用いられます。

このようにプロモーション手段を組み合わせることで効果的なマーケティングを行うことを**プロモーションミックス**といいます。

テーマ 39 : マーケティング情報

マーケティングの最後としてマーケティング情報について考えます。

マーケティング情報は 2 つに分けることができます。1 つが情報として欲しいためにコストをかけて、調査をして、得たものです。これがマーケティングリサーチです。もう 1 つが仕事をやっているうちに生まれたデータを、企業内の別の人がマーケティング情報として使うものです。本書ではこれをマーケティングナレッジとよびます

1. マーケティングリサーチ

マーケティングリサーチにおいて大切なことは、知りたい情報は無限にあるので、「どの情報をカネをかけて獲得するか」を決めることです。

要するに費用対効果を考えるということですが、極めて難しいことです。マーケティング費用は見積れますが、効果がなかなか定量的に出せません。効果は調べる情報の価値ということであり、学者がチャレンジしましたが、あまり良い答えは出ていません。

そこでたどり着いたのが 423 ページのデータベースマーケティングで述べた「**仮説の検証**」という考え方です。効果測定が難しい理由の第一は「わからないことがわかった時、それによって売上や利益がどれくらい増えるかということ」です。「何がわかるか」がわからないと調査の効果は難しいのですが、調査する前にわかっているのも変な話です。そこで「調査はきつとこういう結果になるはずだ」（仮説）と予測して、その効果を考えていくことです。そしてマーケティングリサーチではその通りであることを検証します。

マーケティングリサーチでは「統計」という手法を活用します。統計とは調査をやる時に、より合理的にやるにはどうしたらよいかを、賢い人たちが何百年かけて考えてきた知恵の集大成です。これを使わない手はありません。この統計については「専門編」で詳しく学びますが、マーケティングリサーチにおける統計の使い方のポイントは次のようなことです。

・ **サンプリング** すべての欲しいデータを手に入れることは不可能な時、一部のデータ（サンプル、標本）を使って全体（母集団）をとらえるということです。これは企業でマーケティングリサーチなどをやっていくと「これは調査不足だろう」とか「一部のデータでこんなことがいえるのか」という声（これに押されて多くの企業はどんどん調査コストを使います）を「統計学的に言って××です」とコストセーブができます。

・ **予測** 仮説の多くは未来のことで、一方調査は過去しか調べられません。これも統計の領域です。予測というのは「過去のデータ」から「予測のやり方」にしたがって「予測値」を出すものです。そして実績値が出ます。ここで予測値≠実績値なら予測のやり方を変えて「どうすればあたっていたか」を考えます。ただすべてのケースで「予測値＝実績値」となるのは難しいのでこの差を小さくするように考えます。これが回帰分析です。マーケティング分野に IT を使う時にもっとも力を発揮する分野です。

・わかっているデータでわからない情報を得る 欲しい情報が高コスト、あるいは入手不可能な場合は、わかっているデータで何とか欲しい情報を推定します。欲しい情報に関連性の高い（これを調べることを相関分析という）データを集めてくればよいことになります。

例えば飲料メーカーでライバルの地域別売上が知りたい時、「ライバル会社の地域別のセールスマンの数を調べて推定する」といったことです。

マーケティングリサーチには個別インタビュー（1対1）、グループインタビュー（集まって自由に意見を出す。グルインと略す）、観察法（購買、消費している動作を見る）、テストマーケティング（商品を取りあえず販売してみる）など色々な方法がありますが、近年ではインターネットによるマーケティングリサーチが中心ともいえます。

2. マーケティングナレッジ

まずはデータ、情報、ナレッジなど混乱している言葉を整理してみましょう。
(この詳細も「専門編」で学びます。)

定義

データ⇒data : 発生した状態。未加工の状態。

情報⇒information : データを加工して特定の人が見えるようになった状態。

情報化⇒データを情報に変えること。発生したデータを特定の人が見える状態にしたこと。

本書ではナレッジを次のように定義します。

定義

ナレッジ⇒特定の人が特定の仕事をうまくできるように、情報として持っているもの。

企業においてヒトはある特定の仕事（職務という）を担当し、それによって自然にナレッジを身につけるといえます。ナレッジは次のような特徴を持っています。

- ・同じ仕事をやっても、ヒトによってナレッジの量が違う。ナレッジの多いヒトをよく「仕事のできる人」という。
- ・特定の仕事のナレッジは他の仕事にも役立つ。

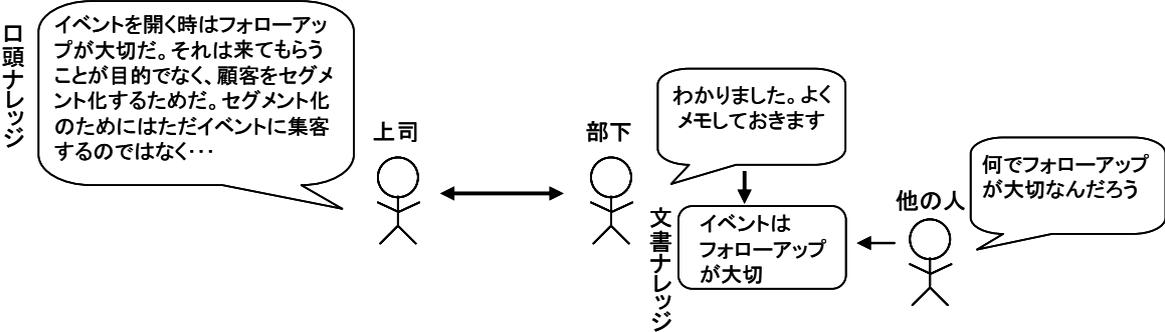
そう考えるとナレッジは組織内で共有化されるべきといえます。この共有化されたものを**ナレッジベース**、その共有化をうまく進めていくように考えることを**ナレッジマネジメント**といいます。

マーケティングは他の仕事にも増してナレッジが大切で、かつその共有化が大切なのですが、次のような理由で難しいといえます。

・**判断が多い** 生産やスタッフ業務などは仕事のルール、手順が決まっており、マニュアル化も可能です。そのためそのルール、マニュアルの中にナレッジの共有化を盛り込めば比較的簡単にできます。しかしマーケティングという仕事は人間の判断が非常に多く、マニュアル化が難しく、仮に共有化をルールにしても守らない、守れない（ナレッジベースにうまく入れられない）ことが多いといえます。

・**他人のために共有化する** 多くのナレッジを持っている人は、その共有のために手間がかかり、かつ他人のナレッジをあまり必要としていないので共有によるメリットが少ないといえます。一方ナレッジをあまり持っていない人はこの逆で、手間が少なく、リターンは大きいこととなります。しかもマーケティングという仕事は経験がそのポイントであり、他の仕事よりもその傾向が顕著です。そうすると前者が先輩で、後者が後輩となり、その関係からも共有化は難しいといえます。

・ **文書データの弱点** 多くの企業ではフェイス・トゥ・フェイスの垂直コミュニケーション（上司⇔部下）を基本としています。文書はこれを補うものといえます。ナレッジベースでは1:nの水平コミュニケーションであり、文書をその中心としなくてはなりません。しかし多くの人は文書をメモ的（忘れないため）に書くことに慣れてしまっているため、部外者には読んでもわからないものとなっています。



上の例では上司が話している説明（どうしてフォローアップが大切なのか）を共有しないと意味がありません。このメモのような文書を形式知、口頭の説明の部分を暗黙知などといいます。

ナレッジベースには暗黙知が必要なのですが、これを文書という形式知にすることに慣れていないため、うまくできません。マーケティングという仕事では形式知よりも暗黙知の方が圧倒的に多いといえます。つまり現代マーケティングには 423 ページの顧客データベースだけでなく、マーケティングに関する幅広いナレッジベースが強く求められることになります。これを支えるのが「専門編」で述べる IT です。

	基本編キーワード	1章	2章	3章
	20対80の法則			35-1
	4P			28-3
A	ABC分析			35-1
	account		14-3	
	accounting		14-1	
	ACTION	7-2		
	AIDMA			38-1
	asset		14-2	
B	B/S		14-3	
	Balance Sheet		14-3	
	BIS		26-2	
	board of directors	5-3		
	book-keeping		20-1	
	BSC			29-2
C	capital		14-2	
	CEO	5-3		
	CFO	5-3		
	chairman	5-3		
	chairman of the board	5-3		
	CHECK	7-2		
	CI	6-1		
	CIO	5-3		
	CMO	5-3		
	COO	5-3		
	credit		16-1	
	CRM			35-2
	CS			31-2
	CSF			29-2
	CSR	6-2		
	CTO	5-3		
CVP分析		27-3		
D	DCF		25-1	
	debt		14-2	
	director	5-3		
	DM			38-2
	DO	7-2		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
E	EDLP			37-1
	e-マーケットプレイス			33-3
	equity		14-2	
	executive	5-3		
F	finance		14-1	
	FSP			35-1
	fund		14-2	
G	GM		22-1	
	GP		22-1	
I	ID			35-1
	IFRS		22-3	
	investment		14-2	
	IPO	3-1		
	IR	3-5、6-1		
	ISO14000シリーズ	6-2		
J	J-SOX法		20-2	
K	KGI			29-2
	KPI			29-2
L	LLC	1-2		
	LLP	1-2		
	LTV			35-2
	LTV効率			35-2
	LTVシェア			35-2
	LTVパイ			35-2
	M	M&A	13-1	
management accounting			14-3	
MBO		10-2、13-3		
N	NASDAQ	3-4		
	NB			36-2
	NPV		25-1	
O	OEM供給	13-1		
	officer	5-3		
	OR			30-1
P	P/L	2-1	14-3	
	PB			36-2
	PDCA	7-2		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
P	PDS	7-2		
	Place			28-3
	PLAN	7-2		
	PL法	6-2		
	POP広告			38-2
	PPM			29-1、36-1
	PR	6-1		
	Price			28-3
	Product			28-3
	Profit&Loss statement		14-3	
	Promotion			28-3
Q	Q-Board	3-4		
R	RFM分析			35-1
	ROA		23-2	
	ROE		23-2	
	ROI		23-2	
S	SBU	8-2		
	SCM			37-2
	SEC	3-5		
	SEE	7-2		
	SOX法		20-2	
	stock-holders meeting	5-3		
	SWOT分析			29-2
T	TOB	3-5、13-3		
V	VMS			37-2
W	WACC		26-1	
X	X理論・Y理論	9-1		
あ	アウトソーシング			33-3
	アカウントビリティ	7-2		
	アカウントティング		14-1	
	アカウント		14-3	
	アカウントマネジャー		27-3	
	預り保証金		16-1	
	アプローチ			38-1
	アライアンス	13-1		
	アライアンスマーケティング			33-1
	粗利		22-1	

	基本編キーワード	1章	2章	3章
あ	粗利益		22-1	
	粗利率		23-2	
	安全性分析		23-3	
	アンゾフ			31-3
	安定株主	4-2		
	安定期	11-1		
	アンビシャス	3-4		
	暗黙知			39-2
い	委員会設置会社	5-3		
	一定期日払い	10-1		
	一点集中			30-1
	一般投資家	3-3		
	委任契約	2-4		
	インキュベーター	8-2		
	インサイダー取引	3-5		
	インセンティブ			35-2
	インフォーマル組織	9-1		
う	受取手形		17-2	
	裏書		17-2	
	売上		19-1	
	売上基準		19-1	
	売上原価		19-2	
	売上総利益		22-1	
	売上高		19-1	
	売上高経常利益率		23-2	
	売掛金		17-1、18-1	
	運転資本の増減		24-3	
え	営業外収益		19-1	
	営業外費用		19-2	
	営業活動によるキャッシュフロー		24-3	
	営業キャッシュフロー		24-3	
	営業収益		19-1	
	営業譲渡	13-1		
	営業損失		22-1	
	営業提携	13-1		
	営業秘密	3-5		
	営業利益		22-1	

	基本編キーワード	1章	2章	3章
え	営利法人	1-1		
	益金		22-2	
	エクイティファイナンス		14-2、15-1	
	エコ運動	6-1		
	エリアマーケティング			34-1
お	オークションプライス法			37-1
	オーナー	2-3		
	オープンチャネルシステム			37-2
	オープンプライス			37-1
	オプション		15-2	
	オペレーションレベル	7-2		
	親会社	12-1		
	買掛金		17-1、18-2	
	会計		14-1	
	会計監査人	3-5		
	会計基準		22-3	
	会計報告書		14-1	
	解散	2-1、11-2		
	解散価値		21-1	
	会社更生法	11-2		
	会社のライフサイクル	11-1		
	会社分割	13-2		
	会社法	1-1、5-1		
	会長	4-3、5-3		
	コンサルティング	9-1		
	価格帯			37-1
	価格弾力性			37-1
	拡大化戦略			31-3
	格付け		16-2	
	掛取引		17-1	
	貸方		20-1	
	貸倒れ		16-1	
	貸倒引当金		26-2	
	貸しはがし		16-2、26-2	
	加重平均資本コスト		26-1	
	カスタマーマーケティング			28-2

	基本編キーワード	1章	2章	3章
か	仮説の検証			35-1、39-1
	合併	13-1		
	合併比率	13-4		
	カテゴリーマネジャー	8-2		
	金のなる木			36-1
	株	2-1		
	株券	3-1		
	株式	2-1		
	株式移転	13-3、13-4		
	株式会社	1-2		
	株式交換	13-3		
	株式時価総額		26-1	
	株式上場	3-1		
	株式譲渡	13-1		
	株式譲渡制限	13-3		
	株式提携	13-1		
	株主	2-1		
	株主資本		18-3	
	株主資本等変動計算書		22-1	
	株主資本利益率		23-2	
	株主総会	2-1、2-3		
	株主代表訴訟	2-4		
	株主割当増資		15-1	
	株の持ち合い	4-2		
	借入金		14-2	
	借方		20-1	
	元金		16-1	
	関係会社	12-2		
	監査委員会	5-3		
	監査法人	3-5		
	監査役	2-1		
	監視義務	2-4		
	勘定		14-3	
	勘定科目		14-3	
	間接税		14-3	
	間接法		24-3	
	カンパニー制	8-2		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
か	元利		16-1	
	管理会計		14-3	
	管理範囲	8-1		
	管理範囲の原則	8-1		
	関連会社	12-2		
き	機関投資家	3-3		
	企業	1-1		
	企業会計原則		22-3	
	企業価値		26-1	
	企業間信用		14-2、17-1	
	企業グループ	4-2、8-2		
	議決制限株式	5-2		
	機能化原則	8-1		
	キャッシュアウト		24-2	
	キャッシュイン		24-2	
	キャッシュフロー		24-1	
	キャッシュフロー計算書	3-5	24-3	
	キャリアアップ	2-4		
	旧財閥	4-2		
	吸収合併	13-4		
	給与	10-1		
	業界			28-2
	競業避止義務	2-4		
	強者の戦略			30-1
	業績給	10-2		
	競争マーケティング			28-2
	業務提携	13-1		
	協力ゲーム			30-3
	局地戦			30-1
	拒否権	2-3		
	均一価格			37-1
	銀行		16-1	
	銀行取引停止処分		17-2	
	金庫株	5-2		
	金融		14-2	
	金融商品取引法	3-1		
金利		16-1		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
く	偶発債務		16-1	
	組合	1-2		
	繰延税金資産		26-2	
	グルイン			39-1
	グループインタビュー			39-1
	グループ間取引	4-2		
	グループマーチャンダイジング			33-3
	クロージング			38-1
	グローバルスタンダード	5-3		
け	経営会議	4-1		
	経営権	2-3		
	経営資源	7-1		
	経営統合	13-4		
	計画	7-2		
	形式基準	3-4		
	形式知			39-2
	経常損失		22-1	
	経常利益		22-1	
	継続性の原則		19-1	
	ケイツネ		22-1	
	契約		16-1	
	経理		14-1	
	系列	4-2		33-3
	系列販売			37-2
	ゲームの理論			30-3
	結合	13-1		
	決算		14-1	
	決算期	2-3		
	決算書		14-1	
	決算短信	3-5		
	限界		27-1	
	限界収益		27-1	
	限界費用		27-1	
限界利益		27-1		
限界利益率		27-1		
原価計算		19-3		
減価償却		20-3		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
け	減価償却費		20-3	
	権限委譲	7-2		
	権限委譲説	2-4		
	現在価値		25-1	
	検索の抗弁権		16-1	
	検収基準		19-1	
	現預金比率		23-3	
こ	コアコンピタンス			29-2
	コアチャンス			29-2
	広域戦			30-1
	公益責任	6-2		
	公益法人	1-1		
	公開買付	3-5		
	公共責任	6-2		
	貢献度			35-1
	交差弾力性			37-1
	交差比率		23-2	
	合資会社	1-2		
	更生管財人	11-2		
	合同会社	1-2		
	行動科学	9-1		
	公認会計士	3-5		
	購買行動分析			38-1
	公平・公開の原則	8-1		
	合併	13-1		
	広報	6-1		
	公法人	1-1		
	公募増資		15-1	
	合名会社	1-2		
	効率性		23-2	
	ゴーイングコンサーン	6-2		
	コーポレート・シチズンシップ	6-1		
	コーポレートガバナンス	5-1、12-1		
	コーポレートガバナンス原則	5-1		
コーポレートブランド	12-2		36-2	
コールオプション		15-2		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
こ	ゴールデン・パラシュート	13-3		
	子会社	12-1、12-2		
	顧客属性			35-1
	顧客データベース			35-1
	顧客満足度			31-2
	国債		16-2	
	国際財務報告基準		22-3	
	個人	1-1		
	個人投資家	3-3		
	コストセンター			33-3
	コストプラス法			37-1
	コストリーダーシップ戦略			31-1
	固定資産		18-1	
	固定資産税		14-3	
	固定長期適合率		23-3	
	固定費		27-1	
	固定比率		23-3	
	固定負債		18-2	
	コトラー			31-2
	コミュニティ			38-2
	雇用契約	2-4		
	コラボレーション	13-1		
	コングロマリット型多角化			31-3
	コンツェルン	4-2		
	コントロール		20-2	
	さ	債券		16-2
債権		11-2	16-1	
再建型		11-2		
債権者		11-2		
債権放棄		11-2		
在庫			19-3	
最高経営責任者		5-3		
催告の抗弁権			16-1	
財団法人		1-1		
サイト			17-2	
財閥		4-2		
財閥解体		4-2		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
さ	再販売価格の拘束			37-2
	債務	11-2	16-1	
	財務		14-1	
	財務会計		14-3	
	財務活動によるキャッシュフロー		24-3	
	財務キャッシュフロー		24-3	
	財務諸表		14-3	
	債務超過		26-2	
	財務分析		23-1	
	サイレント株主	4-1		
	差入保証金		16-1	
	札証	3-1		
	査定	10-2		
	サプライチェーン		17-1	33-3
	差別化			30-1
	差別化戦略			31-1
	産業財			38-1
	参入障壁			28-2
し	シーズ			34-1
	シェア			34-2
	ジェネリックブランド			36-2
	資格制度	10-2		
	時価主義		21-1	
	指揮命令権	2-4		
	事業再生ADR	11-2		
	事業再編	12-2		
	事業部制組織	8-2		
	事業法人	1-1		
	事業目的	2-2		
	資金		14-2	
	自己資本		18-2	
	自己資本比率		23-3	
	自己破産	11-2		
	資産	2-1	14-2、14-3、18-1	
	市場開発戦略			31-3
	市場浸透戦略			31-3
	質		16-1	

	基本編キーワード	1章	2章	3章
し	実行	7-2		
	執行役	5-3		
	執行役員	5-3		
	実質基準	3-4		
	実パイ			34-2
	私的整理	11-2		
	支払手形		17-2	
	四半期報告書	3-5		
	資本		14-2	
	資本金	2-1		
	資本コスト		25-1	
	資本提携	13-1		
	資本バランス		23-3	
	指名委員会	5-3		
	社外監査役	5-1		
	社外取締役	5-3		
	弱者の戦略			30-1
	社債		14-2、16-2	
	ジャスダック	3-1		
	社団法人	1-1		
	社内ベンチャー	8-2		
	しゃんしゃん総会	4-1		
	収益		14-3、19-1	
	収益性分析		23-2	
	従業員持株会	4-1		
	集計表		14-3	
	習熟			36-1
	囚人のジレンマ			30-3
	集中化戦略			31-1
	重要遂行指標			29-2
	重要達成指標			29-2
	授權資本	2-2	15-1	
	出荷基準		19-1	
出資	1-2			
取得原価主義		18-1、21-1		
主要成功要因			29-2	
種類株式	5-2			

	基本編キーワード	1章	2章	3章
し	純資産	2-1	14-3、18-3	
	純損失		22-1	
	証券市場	3-1		
	証券会社	3-1		
	証券取引所	3-1		
	証券取引等監視委員会	3-5		
	商号	2-2		
	上場	3-1		
	昇進	10-2		
	少数株主権	2-3		
	上層吸収価格戦略			37-1
	譲渡	13-1		
	消費財			38-1
	消費税		14-3	
	商品回転率		23-2	
	商品開発戦略			31-3
	商品認知			28-2
	商品ライフサイクル			36-1
	商法	5-1		
	情報			39-2
	情報化			39-2
	正味現在価値		25-1	
	常務会	4-1		
	剰余金		18-2	
	職位	10-2		
	職能制度	10-2		
	職務拡大	9-1		
	職務権限の原則	8-1		
	所得		14-3、22-2	
	仕訳		20-1	
	新株予約権		15-2	
	新株予約権付社債		15-2	
	申告		14-3	
	人事考課	10-2		
新設合併	13-4			
信託銀行	3-3			
浸透価格戦略			37-1	

	基本編キーワード	1章	2章	3章
し	信用		16-1	
	信用リスク		16-1	
す	衰退期			36-1
	スキミングプライス			37-1
	スタッフ	8-2		
	ステークホルダー	6-1、10-2		
	ストアブランド			36-2
	ストアロイヤルティ			37-1
	ストックオプション		15-2	
	スピニアウト	12-1		
せ	税		14-3	
	成果主義	10-2、11-1		
	税金等調整前当期純利益		24-3、26-2	
	税効果会計		26-2	
	清算	2-1		
	清算型	11-2		
	生産性		23-2	
	成熟期			36-1
	製造原価		19-3	
	成長期	11-1		36-1
	制度会計		14-3	
	製販同盟			33-3
	税引後当期純利益		22-1	
	税引前当期純利益		22-1	
	税務会計		14-3	
	セールス			38-2
	セカンドブランド			36-2
	セグメンテーションマーケティング			34-1
	セグメントキー			34-1
	接近戦			30-1
	絶対的記載事項	2-2		
	説明義務	7-2		
	説明責任	7-2		
	ゼロサムゲーム			30-3
	全額払い	10-1		
	善管注意義務	2-4		
	セントレックス	3-4		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
せ	専門家の原則	8-1		
そ	総会屋	2-3、4-1		
	創業期	11-1		
	創業者利得	3-5		
	総合戦			30-1
	相互会社	1-2		
	増資		15-1	
	総資産経常利益率		23-2	
	総資本		18-2	
	総資本回転率		23-2	
	総資本経常利益率		23-2	
	相対的記載事項	2-2		
	組織化原則	8-1		
	組織の硬直化	8-2		
	損益計算書	2-1	14-3	
	損益分岐点		27-1	
	損金		22-2	
	存在責任	6-2		
孫子の兵法			30-2	
た	第三者割当増資		15-1	
	大会社	5-2		
	貸借対照表	2-1	14-3	
	大証	3-1		
	代表執行役	5-3		
	代表取締役	2-1		
	大量保有報告書	3-5		
	多角化戦略			31-3
	建値			37-2
	棚卸		19-3	
	棚卸資産		18-1	
	他人資本		18-2	
	段階価格			37-1
	短期有価証券		18-1	
	短期流動性分析		23-3	
	担保		16-1	
	ち	地方債		16-2
チャンネル				37-2

	基本編キーワード	1章	2章	3章
ち	チャレンジャー戦略			31-2
	長期流動性		23-3	
	直接戦			30-1
	直接払い	10-1		
	直接法		24-3	
	賃金	10-1		
つ	通貨払い	10-1		
て	手当	10-1		
	提案制度	9-1		
	定価価格			37-1
	定額法		20-3	
	定款	2-2		
	提携	13-1		
	定時総会	2-3		
	ディスカウンター			35-1
	ディスカウントキャッシュフロー		25-1	
	ディスカウントレート		25-1	
	ディスクローズ	3-2、3-5		
	抵当		16-1	
	デファクト・スタンダード			32-1
	定率法		20-3	
	データ			39-2
	データベースマーケティング			35-1
	手形		17-2	
	手形交換所		17-2	
	手形割引		17-2	
	敵対的買収	13-3		
	敵対的買収防衛策	13-3		
	デシジョンレベル	7-2		
	テストマーケティング			39-1
	デットファイナンス		14-2、16-1	
	テレマーケティング			38-2
	転換社債		15-2	
	店舗における交差比率		23-2	
テンポラリープライス			37-1	
と	同期			38-2
	当期純利益		22-1	

	基本編キーワード	1章	2章	3章
と	同期性			38-2
	動機づけ	9-1		
	動機づけ・衛生理論	9-1		
	統合比率	13-4		
	当座		18-1	
	当座資産		18-1	
	当座比率		23-3	
	当座預金		17-2	
	倒産	11-2	24-1	
	投資		14-1、14-2	
	投資家	3-2 3-3	16-1	
	投資額		24-3	
	投資活動によるキャッシュフロー		24-3	
	投資キャッシュフロー		24-3	
	投資顧問会社	3-3		
	投資信託会社	3-3		
	投資その他の資産		18-1	
	投資有価証券		18-1	
	東証	3-1		
	同心円的多角化			31-3
	統制		20-2	
	動態組織	8-2		
	導入期			36-1
	同報性			38-2
	特殊法人	1-1		
	特別会社	1-2		
	特別決議	2-3		
	特別清算	11-2		
	特別損失		22-1	
	特別法の組合	1-2		
	特別利益		22-1	
	匿名組合	1-2		
	特約卸			33-3
	独立採算制	8-2		
	特例有限会社	1-2		
	トラッキングストック	12-2		
取締役	2-1			
トレードシークレット	3-5			

	基本編キーワード	1章	2章	3章
な	内部資金		24-2	
	内部統制		20-2	
	内部利益率		25-1	
	内部留保	10-2	22-1	
	名証	3-1		
	ナショナルブランド			36-2
	ナレッジ			39-2
	ナレッジベース			39-2
	ナレッジマネジメント			39-2
に	ニーズ			34-1
	ニッチャー戦略			31-2
	日本的経営	4-1		
	日本版SOX法		20-2	
	任意整理	11-2		
	任意的記載事項	2-2		
	人間関係論	9-1		
ね	値入れ			37-1
	値入れ率			37-1
	値ごろ感			37-1
	ネットキャッシュフロー		24-3	
	ネットワーク組織	8-2		
	根抵当		16-1	
	年俸制	10-1		
の	能力給	10-2		
	のれん	13-2		
	ノンバンク		16-1	
は	ハーズバーグ	9-1		
	バーチャルカンパニー	8-2		
	ハードルレート		25-1	
	パイ			34-1
	パイ顕在率			34-2
	買収	12-1、13-1		
	配当	2-1	22-1	
	売買契約		16-1	
	はげたかファンド	3-3		
	破産	11-2		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
は	破産管財人	11-2		
	破産法	11-2		
	端数価格			37-1
	発生主義の原則		19-1	
	ハッピーコール			35-2
	花形商品			36-1
	パブリシティ			38-2
	払込資本	2-2		
	バランススコアカード			29-2
	パワーマーケティング			32-1
	販売促進			38-2
	販売費・一般管理費		19-2	
	販売履歴			35-1
ひ	非営利法人	1-1		
	引渡基準		19-1	
	ビジネスシステム	7-1		
	ビジネスモデル	7-1		
	ビジョン	7-2		
	非同期			38-2
	費用		14-3、19-2	
	評価	7-2		
	費用収益対応の原則		19-2	
	費用対効果		23-2	
ふ	ファイナンス		14-1	
	ファイナンス理論		14-2	
	ファイブフォース			31-1
	フォーマル組織	9-1		
	フォローアップ			38-1
	フォロワー戦略			31-2
	付加価値	7-1、10-2		
	複式簿記		20-2	
	福証	3-1		
	負債	2-1	14-3、18-2	
	普通株式	5-2		
	普通決議	2-3		
	プッシュ戦略			38-2
	プットオプション		15-2	

	基本編キーワード	1章	2章	3章
ふ	プライスゾーン			37-1
	プライスライン			37-1
	プライスリーダー			37-1
	プライベートブランド	13-1		36-2
	フランチャイザー	13-1		
	フランチャイジー	13-1		
	フランチャイズシステム	13-1		
	ブランド			28-2
	ブランド開発			36-2
	ブランド浸透			36-2
	ブランドマーケティング			36-2
	ブランド流用			36-2
	ブランドロイヤルティ			28-2、36-2
	フリーキャッシュフロー		24-3	
	不良債権		24-1、26-2	
	不良債権処理		26-2	
	プル戦略			38-2
	プロジェクト組織	8-2		
	プロジェクトチーム	8-2		
	プロダクトミックス			36-2
	プロフィットター			33-3
プロモーションミックス			38-2	
不渡り		17-2		
分社化	12-1			
へ	ペネトレーションプライス			37-1
	ヘラクレス	3-4		
	変革	11-1		
	変革期	11-1		
	ベンチャービジネス	8-2		
	変動費		27-1	
	返品			37-2
ほ	ポイズン・ピル	13-3		
	報酬委員会	5-3		
	法人	1-1		
	法人事業税		14-3	
	法人住民税		14-3	
	法人税		14-3	

	基本編キーワード	1章	2章	3章
は	法定耐用年数		20-3	
	法的整理	11-2		
	報連相	11-1		
	ホーソン実験	9-1		
	ポーター			31-1
	ボード	5-3		
	ポートフォリオ			29-1
	ポートフォリオ分析			29-1
	ホールディングス	12-2		
	簿記		14-1、20-1	
	ポジショニンググラフ			29-1
	保証金		16-1	
	保証債務		16-1	
	保証人		16-1	
	ポテンシャルパイ			34-2
ま	マークアップ			37-1
	マークアップ率			37-1
	マーケット			28-1
	マーケット開発			28-2
	マーケットの飽和			36-1
	マーケットプライス法			37-1
	マーケティング			28-1
	マーケティングシステム			28-2
	マーケティング戦略			28-2
	マーケティングミックス			28-3
	マーケティングリサーチ			39-1
	マーケティング履歴			35-1
	マージン		22-1	
	毎月払い	10-1		
	前受金		18-2	
	前払費用		18-1	
	マグレガー	9-1		
	マクロマーケティング			28-1
	負け犬			36-1
	マザーズ	3-4		
	マジョリティ			35-1
マスマーケティング			34-1	

	基本編キーワード	1章	2章	3章
ま	マズロー	9-1		
	マトリクス組織	8-2		
	マネジメント	2-4、7-2		
	マネジメントサイクル	7-2		
	マネジメントレベル	7-2		
	マネジャー	2-4		
	満期		17-2	
み	マイクロマーケティング			28-1
	未収金		18-1	
	ミッション	7-2		
	未払金		18-2	
	民事再生法	11-2		
	民法上の組合	1-2		
む	無形固定資産		18-1	
	無限責任社員	1-2		
め	名声価格			37-1
	メイヨー	9-1		
	命令一元性の原則	8-1		
	メインバンク		24-1	
も	目標管理	9-1、10-2	27-2	
	持株会社	4-2、12-2		
	持分会社	1-2		
	持分法	12-2		
	モチベーション	9-1		
	モラル	9-1		
	問題児			36-1
や	役職	10-2		
	やる気	9-1		
ゆ	有価証券	3-1		
	有価証券報告書	3-5	14-3	
	有形固定資産		18-1	
	有限会社	1-2		
	有限責任組合	1-2		
	有限責任社員	1-2		
	友好的買収	13-3		
	有税償却		22-2	
	優先株式	5-2		

	基本編キーワード	1章	2章	3章
ゆ	有報	3-5		
よ	預金		16-1	
	予算		27-2	
	予算調整		27-2	
	与信		16-1	
	欲求5段階説	9-1		
ら	ライセンサー	13-1		
	ライセンシー	13-1		
	ライセンシング	13-1		
	ライバルプライス法			37-1
	ライン	8-2		
	ライン&スタッフ組織	8-2		
	ライン・スタッフ組織	8-2		
	ライン組織	8-2		
	ランチェスター戦略			30-1
	ランチェスターの法則			30-1
り	リーダー戦略			31-2
	リードタイム		17-1、17-2	
	利益供与事件	4-1		
	利益計画		27-1	
	利益剰余金		18-2	
	利子		16-1	
	理念	7-2		
	リプレース			31-2
	リベート			37-2
	流通			28-2、37-2
	流通キャッシュフロー		17-1	
	流通業			28-2
	流通系列			37-2
	流動資産		18-1	
	流動性配列		18-1	
	流動性分析		23-3	
	流動比率		23-3	
	流動負債		18-2	
	リレーションシップマーケティング			35-2
	理論株価		26-1	
臨時総会	2-3			

	基本編キーワード	1章	2章	3章
れ	例外の原則	8-1		
	レスリスバーガー	9-1		
	劣後株式	5-2		
	レバレッジ効果		16-1	
	連結決算	12-2		
	連結重視	12-2		
	連結納税	12-2		
	連鎖倒産		17-2	
	連帯保証		16-1	
ろ	ロイヤルカスタマー			35-1
	ロイヤルティ	13-1		35-1
	ロイヤルティマーケティング			34-1、35-1
	労働生産性		23-2	
	労働対価	10-1		
	労働分配率	10-2		
	ロープライス保証			37-1
	ロジスティックス			28-2
わ	ワラント債		15-2	
	割引率		25-1	
	割引料		17-2	
	ワンコインプライス			37-1
	ワンマン・ワンボス	4-3		