



ナレッジSEL2023

－スタンダード－

－Stand-alone E-Learning－

内山 力【著】

使用上の注意

- ・本テキストはライセンスを受けた本人のみが閲覧可とします。それ以外の人は閲覧を禁止します。
- ・本テキストはダウンロード後、いかなる媒体へのコピーも禁止します。ただしライセンスを受けた個人が一度だけプリントアウトすることを許可します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

—プロローグ—

このナレッジSELの前身は私が書いた「ビジネスマンのナレッジ（基本編、専門編）」という市販本です。ビジネスマンにとって必要なナレッジ（知識と体系化されたノウハウのことをこう表現します）をまとめたものです。

私はコンサルタントという仕事をしていますが、読者の方が描くイメージとは異なっていると思います。

私はコンサルティングという仕事を「クライアントへの情報提供」と定義しています。

私はビジネスコンサルタントであり、その領域はビジネス全般です。ビジネスコンサルタントの私が持っているビジネスのナレッジを、まとめて提供しようというのがこの「ビジネスマンのナレッジ」という本です。

私はこの本の「はじめに」で次のようなことを書いています。

ビジネス知識はいつ身につければいい？

世にビジネス学というものはありません。だからビジネス全体を体系的に整理した学者はいません。

多くの人が学校を出て、会社に入って仕事をするのに、その会社の仕事について、その全体を“学ぶ本”がありません。仕方がないので、とりあえず新入社員は仕事のマナー（やってはいけない事）だけを学び、あとは担当する仕事をやりながら先輩たちから教育されていきます。

そのため営業部門の人は営業のことしか、工場部門の人は工場のことしか、経理部門の人は経理のことしかわからず、互いに協力して仕事をする事さえもできません。このそれぞれが分担している仕事をよく現場と表現します。まさにぴったりの表現です。

彼らも20年くらいして現場から管理職になるのですが、その時ふと気づきます。「そういえば入社以来営業のことしか知らないで来てしまった」そして管理職の大切な仕事として「他部門との調整を図る」ということがあるのに気づき、悩みます。隣の部門は何をやっているのか、何を考えているかわからないからです。それを隣へ聞きに行っても、言葉さえ通じません。「これが同じ会社の人間か」と思うほどです。

会社を引退して行く人に「今考えてみればビジネスの知識はいつどうやって身につけたらよかったですか？」と聞けば、ほとんどの人が「できるだけ若い時に、きちんと幅広く勉強しておけばよかった」と言うでしょう。

ビジネスに関する知識は、会社という組織に勤めている人にとっては共通性の高いものが多くあり、それらを一気に短期間で体系的に学んでしまうべきです。

本書の成り立ち

そんな思いから私は2005年にナレッジシリーズという8冊の本を書きました。ビジネスの分野を会社、経理、マーケティング、IT、流通、生産、経済、法律の8分野に分けて、体系的に知識、ノウハウを整理したものです。この体系化された知識、ノウハウをナレッジとよんでいます。

おかげさまで多くの人に読んでいただき、各冊とも重版（本が売れて足りなくなったので刷り増しすること）となりました。

しかし読者の方から「なぜ8冊に分けるのか」「本がつながっていないので読みづらい」「各冊に重複している部分がある」・・・といったご指摘を受けました。このナレッジシリーズでは「8冊まとめて読む」というスタイルよりも、読者の方の知識状況に合わせて、「必要な部分を読む」というスタイルをとったため、8冊すべてを読んでいた方にとっては使い勝手が悪く、少し割高になっていたかもしれません。

そして8冊すべてを読んでいた方が極めて多いこともわかりました。

そこでこのナレッジシリーズ8冊を「ビジネスマンのナレッジ基本編、専門編」という2冊にまとめて、より体系化し、ナレッジもリアルタイムなものを追加し、パワーアップすることとしました。

基本編はすべてのビジネスマンに共通するテーマとして会社、財務&会計（経理という言葉あまり使わないというご意見が多いので、こう表現しました）、マーケティングという3分野とし、専門編はIT、流通、生産、法律という4分野としました。ナレッジシリーズにあった「経済に関するナレッジ」は各所に必要に応じて入れていくこととしました（法律についても随所に入れ、専門編の最後でまとめました）。

「ビジネスマンのナレッジ」は、新人から社長まで会社に勤めるすべてのビジネスマンが、ビジネス知識、ノウハウを学習するための教科書です。

この「ビジネスマンのナレッジ」という本は2011年に出版され、私の本業であるビジネスリーダー養成、経営者養成という仕事のテキスト、そして通信教育の教科書として使ってきました。

しかしこのナレッジは当然のことながら時とともに変化し、市販本ではこれに付いていくことができません。

そのために2020年に電子書籍として随時内容をメンテナンスしていくことにしました。

この本は2023年版であり、「ナレッジSEL2023」というタイトルにしています。

ナレッジSEL2023の特徴は以下のとおりです。

1.電子書籍

(1) ライセンシング型

ライセンシング型の電子書籍です。ライセンシングを受けた個人（法人はライセンシングできません）のみが使用できます。PDFが読めればパソコンはもちろんのこと、スマホ、タブレットでも学習できます。

(2) 機能

ナレッジSELは以下のような機能を持っています。

- ページジャンプ機能
 - ⇒×××ページと書いてある部分をクリックすれば該当ページへ飛びます。
- キーワード検索
 - ⇒巻末にあるキーワード表のキーワードをクリックすると、該当ページ（これを説明している部分）へ飛びます。
 - ⇒検索できるキーワードは本文中で赤字になっています。
- フリーワード検索
 - ⇒PDFの閲覧ソフトの機能を使ってください。

(3) 構成

- ・スタンダード、オプション、オリジナルというバージョンがあります。
- ・スタンダードは会社、財務&会計、マーケティング、IT/DXという4つの Lesson から成り立っています。
- ・オプションは流通、生産、ビジネス法の3つが用意されていて、スタンダードに付加することができます。なおビジネス法は別途オンライン型のeラーニングとしても提供しています。
- ・オリジナルは企業などのリクエストに応じて付加することができるものです。

2. eラーニングテキスト

- ナレッジSEL2023はその名（SELのEL）のとおり、eラーニングのためのテキストです。SELのSであるstand-aloneとは、テキストをダウンロードして（オフライン＝インターネットにつながらないで）学習するスタイルです。このダウンロードしたデータは一度だけプリントすることも可能です。（無論、著作物ですので著作権法に基づいてライセンスを受けた個人以外はプリントすることおよびそのプリントを見ることはできません）
- 各Lessonごとに自己確認テストが付いています。選択式の問題ですので自らでチャレンジしてください。ただしこの自己確認テストはオンライン（＝インターネットにアクセスして）で行います。採点は自動的にされますが、解説は、設問をクリックするとナレッジSEL2023でそれを説明している該当箇所にジャンプします。

ナレッジSEL2023学習後の発展学習用教材として次ページのようなものを用意しています。

eラーニングと書かれているもの以外は市販本（すべて本テキストの執筆者である内山力の著）ですが、全てダウンロード教材として購入が可能です。

またこれらのものは以下の弊社Webサイトでその中身を参照（立ち読み）することもできます。

www.mcs-inst.co.jp/mcs_HP/book/index.html

ナレッジSEL2023
スタンダード

会社

財務&会計

マーケティング

IT/DX

ナレッジSEL2023
オプション

生産

流通

ビジネス法

発展学習用教材

【組織・マネジメント】

マネジメント4.0 + ワーキング・イノベーション + 組織を変革する手順

【変革ケーススタディ】

コーポレート・イノベーション + イノベーションリーダー + その場しのぎの会社がなぜ変わったのか

【パブリックリレーションズ】

GXのナレッジ (デジタルコンテンツ)

【企業価値・ファイナンス】

ファイナンス・イノベーション

【ジャパニーズマーケティング】

マーケティング・イノベーション → 日本企業、成長戦略のベクトル

【DX全般】

DXのナレッジ (デジタルコンテンツ)

【ITの使い方】

ビジネスマンの数字活用力向上講座

プロコンサルタントの最強エクセル術

eラーニング「データサイエンス実践」

eラーニング「ビジネス法ナレッジ」

Lesson 1 会社

セッション1:会社の仕組

テーマ1: 会社とは

テーマ2: 株式会社の仕組

テーマ3: 会社の上場

セッション2: 日本的株式会社

テーマ4: 日本的経営

テーマ5: 日本的経営の変身

テーマ6: 企業と社会の関係

セッション3: 会社の組織

テーマ7: 経営とマネジメント

テーマ8: 組織構造

テーマ9: 組織における人間関係

テーマ10: 給与

セッション4: 企業の変革

テーマ11: 企業のライフサイクル

テーマ12: 親会社・子会社

テーマ13: 会社の結合

Lesson 2 財務&会計

セッション1：言葉の定義

テーマ14：財務と会計の基本

セッション2：財務

テーマ15：エクイティ・ファイナンス

テーマ16：デット・ファイナンス

テーマ17：企業間信用

セッション3：財務会計

テーマ18：B/Sの構造

テーマ19：P/Lの構造

テーマ20：簿記とコントロール

テーマ21：税務会計と財務会計

テーマ22：会計基準とIFRS

セッション4：管理会計

テーマ23：財務分析

テーマ24：管理会計におけるキャッシュフロー

テーマ25：投資計画とキャッシュフロー

テーマ26：DCFの用途

テーマ27：利益計画と予算

Lesson 3 マーケティング

セッション1：古典的マーケティング戦略

テーマ28：マーケティングの歴史

テーマ29：アンゾフモデル

テーマ30：コトラーの戦略モデル

セッション2：競争マーケティング

テーマ31：競争マーケティングに影響を与えたもの

テーマ32：ポーターの競争モデル

テーマ33：パワー・マーケティング

テーマ34：ブルーオーシャン戦略

テーマ35：アライアンス・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

テーマ36：エリア・マーケティング

テーマ37：ロイヤルティ・マーケティング

テーマ38：バリューチェーン

セッション4：現代のマーケティング戦略

テーマ39：マーケティングリサーチ

テーマ40：フロー思考によるマーケティング戦略

Lesson 4 IT/DX

セッション1：ITの進化

テーマ41：コンピュータシステムと情報システム

テーマ42：パソコンとエクセル

テーマ43：インターネットとWeb

テーマ44：Web/分散型情報システム

セッション2：ITの利用

テーマ45：見える化

テーマ46：統計

テーマ47：専用のWebサイトを作る

セッション：3 DX

テーマ48：DXとは

テーマ49：DXを生んだもの

テーマ50：DXの技術

テーマ51：セキュリティ

キーワード検索

プロフィール

Lesson1:会社

会社とは不思議な言葉であり、その言葉の意味さえも理解している人は少ないと言えます。そして会社に勤めていてもその仕組みを理解できていない人がほとんどです。ここではまず、この会社について学習します。

[学習する重要キーワード]

企業、法人、会社、コーポレート・ガバナンス、上場、IPO、ディスクローズ、TOB、インサイダー取引、エクイティ・ファイナンス、日本的経営、サイレント・パートナー、アクティビスト、株の持ち合い、持株会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、執行役員、コーポレート・ガバナンス・コード、CSR、PR、SDGs、GX、カーボン・ニュートラル、脱炭素、ESG、ミッション、ビジョン、パーパス、権限委譲、PDCA、管理範囲、ライン&スタッフ組織、事業部、SBU、ダイバーシティ、ダイバーシティ&インクルージョン、エンゲージメント、人事制度、ジョブ型、メンバーシップ型、目標管理、コーポレートブランド、M&A、株式交換、経営統合

セッション1:会社の仕組み

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. 言葉の定義

(1) 企業、法人、会社

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一種です。

企業は**個人企業**と**法人企業**（略して**法人**）に分かれます。

定義 「**個人企業**⇒個人名で事業を行う企業
法人⇒何らかの法律のもとで、集団としての名前を認めてもらい、その名前で事業を行う企業。その法律で「やってよいこと、やってはいけないこと」などが定められている。

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。会社も法人です。

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「すっきりと」整理してみましよう。

まず法人は集団ですので、「何をその集団の基」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

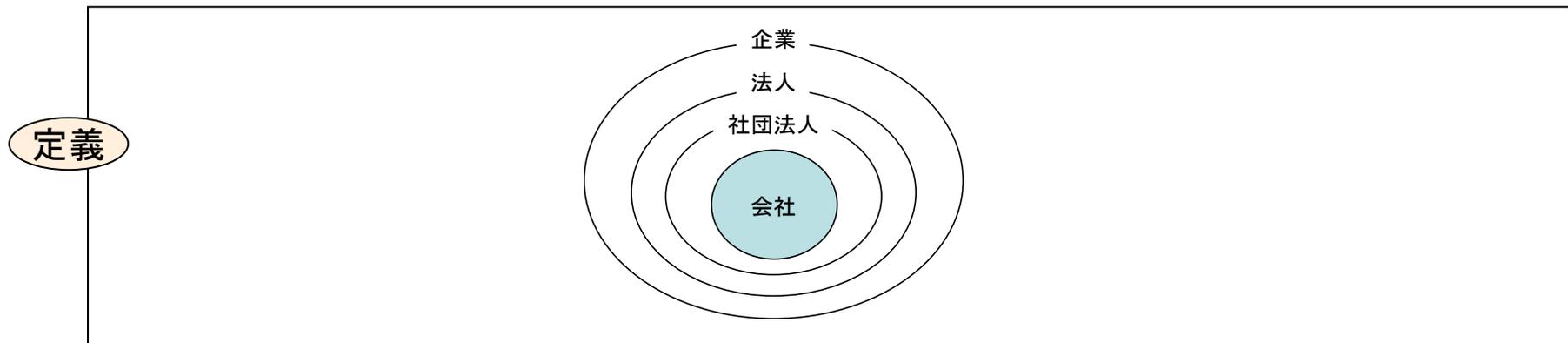
社団法人⇒特定の目的で集まった「人」（社員という）と「彼らが行う仕事」を法律で定めているもの。集団の基は人。

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。集団の基はカネ。

その他の法人⇒上記以外の法人。

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。厳密に言うと、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。ただ法的には会社のメンバーも従業員ではなく、カネを出した人（法的にはこの人が社員、株式会社で言えば株主）です。したがってもうけを分配されるのは株主だけです。

ただ一般的には非営利法人の社団法人（=会社以外の社団法人）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」としているのが普通です。会社は**会社法**（もともとは商法にルールがあったが分離して会社法になった）という法律でそのルールが規定されています。ここでようやく会社が次のように定義されます。



この会社法の下で多くの会社が作られ、社会の中で大きなウェイトを占めるようになりました。

会社法は社会の幸せのためのルールですので、次第に会社は社会からその幸せのためにさまざまな規制を受けることとなります。こうして会社は営利法人という性格が薄らぎ、人（この人もカネ稼ぎのためにだけ生きているわけではありません）と同様に社会の中の一員という位置づけになっていきます。

(2) 会社以外の法人

会社以外の法人についても整理しておきましょう。

財団法人は寄付行為（カネを出す人が“もうけ”を期待しない）で作られた法人、つまり非営利法人です。

さらに非営利の社団法人（会社以外の社団法人）と財団法人は、公益法人と一般法人の2つに分かれます。**公益社団法人**と一般社団法人、**公益財団法人**と一般財団法人です。公益法人は「社会利益のために仕事を行う」ということを国から認められた法人で、税金面での優遇措置が受けられます。

[20ページ](#)の定義にある「その他の法人」の多くは個別の法律で規定されるものです。**NPO**（Non-Profit Organization：NPO法で定められたボランティアや市民活動のための法人）、**監査法人**（公認会計士が作る法人）、学校法人、特殊法人（国が特別の法律によって作るもの。NHKなど）、独立行政法人（国の仕事の一部を独立して行うもの。国民生活センターなど）などがあります。

法人はすべて法律によって作られたものなので国が関与しています。この関与する担当の役所のことを**監督官庁**といいます。

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」と思うかもしれませんが、「内山屋」は法律に則って作ったものではないので、法人ではありません。「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をおかしいので、**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）とといいます。

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。）

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[207ページ](#)で学びます）

ここで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全部で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。つまり株式会社でいう株主と取締役が分離していない。これには次の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前ページにある合同会社で、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（そのためこの合同会社のことをLLCともいう）。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（[37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

例外として、会社法以外の法律で作られる会社もあります。次の2つが代表です。

1つは保険業法によって設立される相互会社で、社員は保険加入者であり、相互の出資で成り立つものです。

もう1つは個別の法律で作られる特殊会社で、日本電信電話株式会社、JR各社、日本郵政などがあります。多くが「官から民へ」の流れの中で作られたものです。

(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。法人でない組合は「個人と法人の中間」のような位置づけです。

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。

定義 **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**有限責任事業組合**（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を期待したものです。

- 法人ではない組合…そのために法人税（[199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。
- 細かな法律上のルールがない…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: 株式会社の仕組み

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。別に違法行為をしているのではなく、会社が当初法律が想定されていたものとは違った形に成長していったためです。

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、「元手に随分とカネがかかった会社」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、出資とはいいません。（この寄付によって生まれる法人が[22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”（出資の見返り）を得ることができますが、[20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。

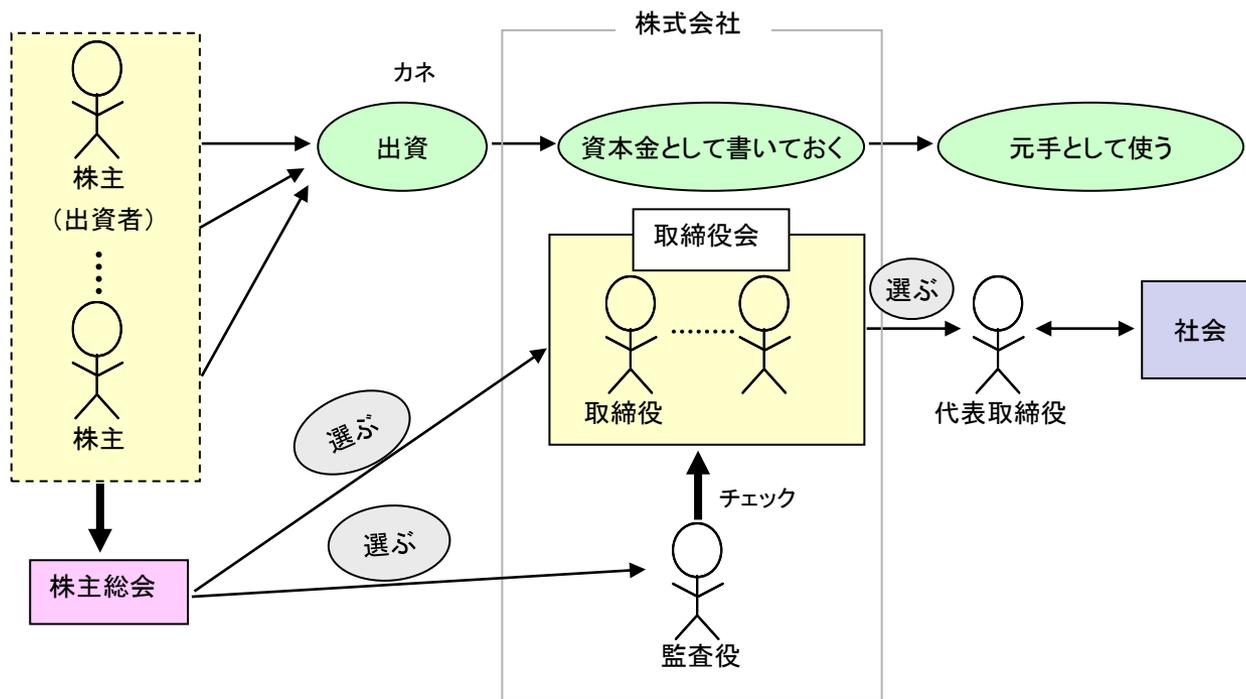
(2) 取締役

株主総会で決めることの中で大切なことは、上の「もうけの分配」とともに株式会社の「経営者の選定」です。株式会社の経営者は法律上は「**取締役**」とよばれます。

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。もちろん取締役でなくてはならない）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。



(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、あまり区別して使っていることはないなので、この権利も「株」という表現で統一します。株という権利は次の4つが中心です。

① 配当をもらう

先ほどの「もうけの分け前」です。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) といいます。

つまり「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。ここには**コーポレート・ガバナンス**という言葉があります。そして日本ではさまざまな意味で使われています。「企業統治」と訳されることもあります。不適切な訳です。ここではコーポレート・ガバナンスを次のように定義します。

定義 コーポレート・ガバナンス⇒経営者を選ぶ権利または経営者を選ぶ仕組み

ここでは「株主がコーポレート・ガバナンス（略してガバナンスといわれることが多い）を持っている」という表現をとります。

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：財産と借金などの目録。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）を見ます。会社の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といいます。（詳細はLesson2で学びます）

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。この残った財産を株主が株数（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**というものが必要となります。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⇒[19ページ](#)で述べた特定の目的。豆腐屋なら「豆腐を製造して販売する」
- ・ 授権資本⇒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。

⋮

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（一般には定款などで定められていて、社長などが担当することが多い）がいて、株主総会の進行を担当します。

株主総会は多くの場合に従業員がこれをセッティングします（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」と言って経営者などからカネ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、その場が失われています。

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）によって次の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%超を持てば、経営者（取締役）をすべて選ぶことができます。つまりガバナンスがとれます。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ので、年に1回の**定時総会**で決められます。定時総会は決算日（会社の締め月の月末。1～12月まで選べる。3月が一番多い）の後、3箇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、定時総会ではなく臨時総会で決めることも多くなっています。「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% (2/3以上) 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（豆腐屋をクリーニング屋にでき）ができます。

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。これをよく拒否権と表現します。

整理すると、株主はその保有率（シェアと表現する）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%超 ⇒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. 株式会社の姿

(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⇒特定の仕事を特定の人に任せる契約。

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（言う通りに働く）、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。

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。

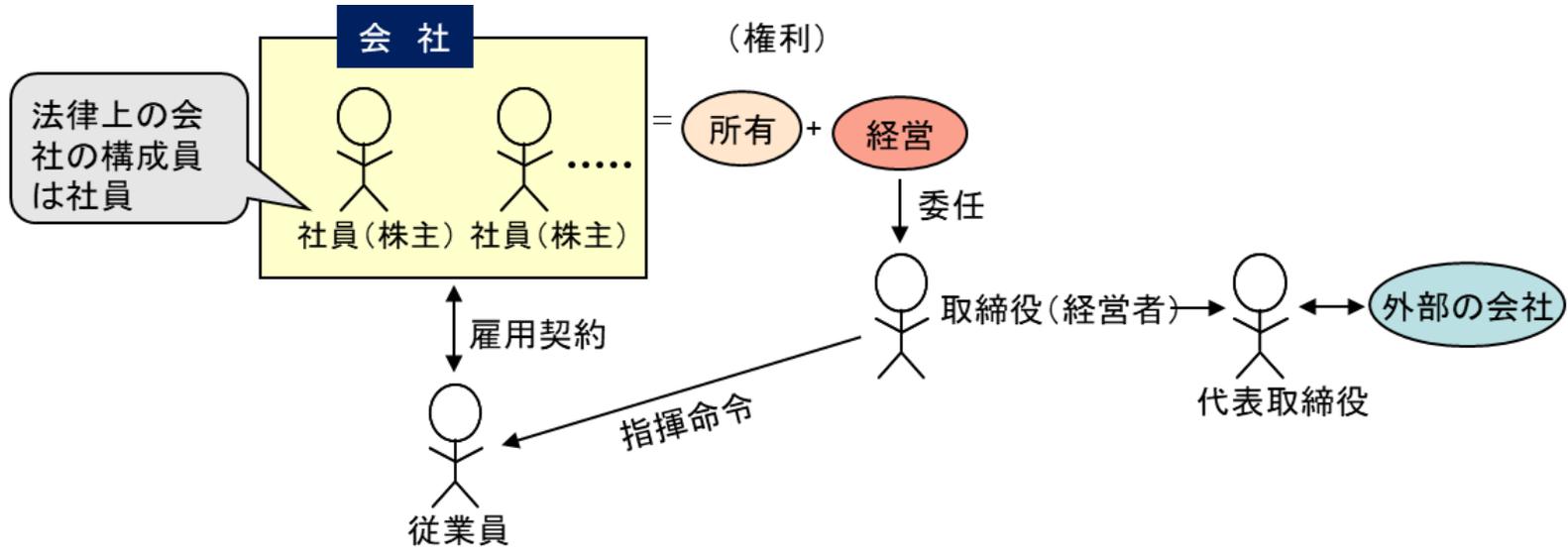
「会社は社員（出資者＝株主）の集まりであり、取締役はそこから経営という仕事の委任を受け、従業員は会社と雇用契約を結び、経営の委任によって従業員の指揮命令権も取締役が持つ」

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）、^{きょうぎょうひし}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。

ここまですを整理すると、法律上の株式会社の仕組みは次のようになります。



(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。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**」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となります。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。

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、管理者とよ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。

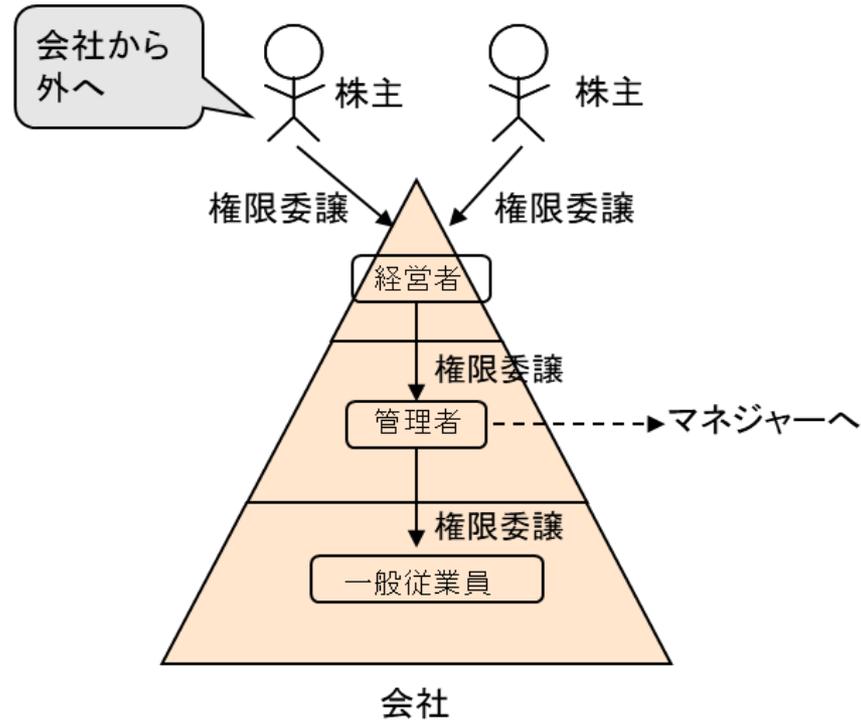
こういったピラミッド構造をとると、各層の中もランキングしたくなるのが人情です。取締役の中をヒラ取締役⇒常務⇒専務⇒副社長⇒社長とランキングしたり、管理者を係長⇒課長⇒部長などとします。

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に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よ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。少しずつ紐解いていきましょう。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（と言ってもほとんどの証券はペーパーレスとなっている）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（今はペーパーレス）。

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。

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、名古屋（名証）、札幌（札証）、福岡（福証）という地域ごとのものもありますが、東証がその規模からいってメインです。

東証にはこれまで東証一部、東証二部、マザーズ、ジャスダックという4つの市場があり、上場基準（その市場で取引できるかという基準）を変えていました。

これを2022年4月から再編成して3つの市場（区分）に分けました。

1つは**プライム**という区分で「世界経済をリードする企業」と定義しています。ここへ旧東証一部の80%くらいが移行しています。

2つ目は**スタンダード**という区分で「規模・ガバナンスが十分」（よく意味がわかりませんが）と定義しており、ここには旧東証一部の残り、東証二部、ジャスダックの多くが移行しています。

3つ目は**グロース**という区分で「成長性の高い**スタートアップ企業**」と定義しています。スタートアップ企業は日本語では「新興企業」とよばれます。創業して間もなくこれから成長していく企業のこと、以前はベンチャー企業とよばれていました。ここにはジャスダックの残り、マザーズが移行しています。

証券取引所は世界各地にあります。取引量の大きい順に挙げると、**ニューヨーク証券取引所** (New York Stock Exchange : **NYSE**と略される)、**NASDAQ** (もともとはアメリカのスタートアップ企業向けの市場。現在ではマイクロソフト、アップル、アマゾンドットコムなど大企業もいる)、東証グループ (大証とも1つの会社になっていて日本取引所グループという)、上海証券取引所、ユーロネクスト (ヨーロッパの証券市場グループ)、ロンドン証券取引所…となります。

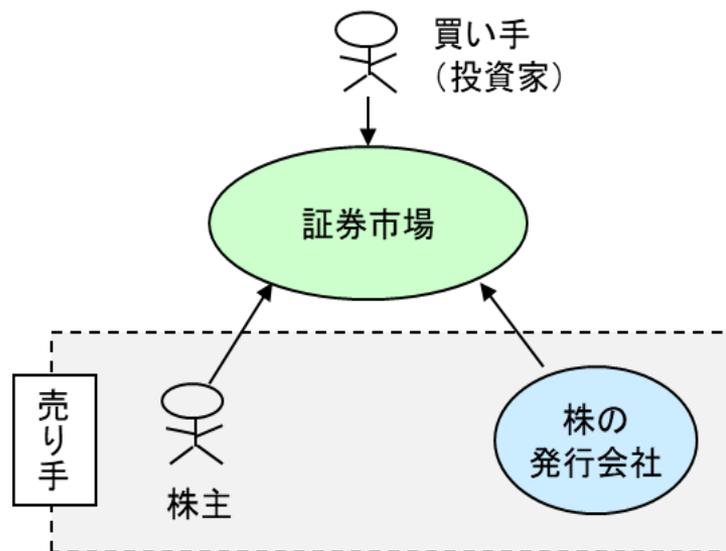
日本では証券市場で株が売買されるようになる瞬間を、「場にのる」という意味で「上場」という表現を使いますが、アメリカではこの上場した瞬間を**IPO** (Initial Public Offering 「初めて公開される株」という意味) といいます。

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（少し言いすぎかもしれませんが）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。



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**ディスクローズ**することを求めています。

このディスクローズは、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、日本語に該当するものはありません。そのためディスクローズという言葉そのまま使います。

上場とディスクローズ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、原則として株を買ってから売ります（株を借りて売ってから買い、株を返すこともできます。これを空売りといいます）。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います。これには次のような2つのタイプがいます。

定義

機関投資家⇒株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、自らのカネだけではなく、他人のカネでも代理人として勝負する。

一般投資家⇒アマチュアのギャンブラー。運用が本職ではなく、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。

機関投資家には、証券会社（自分たちでもギャンブルをやっている）、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るもの）、**ファンド**（色々な意味に使われますが、「投資家からカネを集めて運用するプロフェッショナル」を総称することが多い）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（ともに預かっている保険料をずっと持っていては仕方がないので、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）、日本銀行をはじめとするさまざまな銀行、政府系金融機関などがあります。

近年では年金を運用している機関（年金積立金管理運用独立行政法人：Government Pension Investment Fund：**GPIF**：厚生年金と国民年金の管理・運用を行っている）が機関投資家として注目されています。

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**とよばれます。

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）。

日本は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アタリ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（逆に言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した。

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前述のNASDAQという「スタートアップ企業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。前述した東証のマザーズ、ジャスダックのほか、名証、札証、福証の証券取引所にもスタートアップ企業向けの市場が作られました。

いずれにしても、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（面接二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。

この審査基準はスタートアップ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。

しかしスタートアップ企業は上場した時とその後で大きく変化していきます。投資家の期待どおり伸びて大企業となったり、カネを使いすぎて赤字企業となったり…といったものです。そうになると株を売買する投資家から見ると、市場の区分がわかりづらくなってきました。

そこで前述のように東証では、上場基準を重視するのではなく、その会社の株の取引の状況、ガバナンスの状況（株主の声がどれくらい届くのか…）などから、プライム、スタンダード、グロースの3つに市場を分けることにしました。

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** ([192ページ参照](#)) といいます。さらに我社は「東証一部上場です」(これからは「プライム」です) などとあ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、オーナー個人の財産を担保 ([207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(上場していなくても同じと言えば同じですが)、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。つまり会社を社会へオープンにすることです。

とよく経営の教科書に書いてありますが、個人的にはこれをデメリットとは思いません。会社が自らについて社会へ隠さなくてはならないものなんて本当にあるのでしょうか。上場しなくても株主、従業員にはすべての情報を公開しているはずで、それとどこが違うのでしょうか。上場は株主に「社会」が加わるだけのことだと思います。

(2) 有価証券報告書

このディスクロージャーの中核となるのが**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。有報はその会社のWebサイト（[457ページ](#)参照）でも見られますが、これらをデータベース化したものがインターネット上にある**EDINET**（Electronic Disclosure for Investors Network : エディネット）です。

有報の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な“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（[162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（[293ページ](#)参照。現金の増減を計算したもの）…

まあ実際のものを見てみて下さい。

有報は四半期（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。さらには有報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、前述のように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。ただライバルも上場していれば同じです。

今、多くの企業はライバルよりも顧客を見つめています。そしてライバルとはアライアンス（[172ページ](#)）を考えています。しかも社会貢献を訴える企業も増えています。それなら社会から資金を得て（上場して）社会にリターンをもたらすことを目指すべきといえます。

ディスクローズす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。

ディスクローズを嫌い、株主のガバナンス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。しかし先ほど述べたように顧客重視、「社会のために」ということから、近年未上場企業が次々と上場しています。

上場したら、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=社会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おり、その中心は自社のWebサイトです（そのはずですが）。そのためその企業が上場しているかはWebサイトにIR、投資家というページがあるかどうかでわかります。

IRは投資家との関係ですが、近年では投資家=社会と考え、パブリックリレーションズ（PR）と広くとらえる企業も増えています。これについては[97ページ](#)で述べます。

(3) インサイダー取引

証券市場ではフェアさを保つため、そ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はなく、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、あるいは知っていて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による株の売買

- ・ 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、会社に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による株の売買

- ・ 「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年間は対象。
- ・ さらにこれらの人から秘密を聞いた人も対象。

これを読むかぎり、従業員が上場している自社の株の売買（ギャンブル）をするのはなかなか厳しいといえます。

(4) 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、ガバナンスの取得（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。

5%も株を買うというのは通常の取引（株価が上がったら売る…）とはやや違う感じがします。株価が上がってもこんなに大量に株を買う人が証券市場にいることは考えづらいと言えます。

こうすると一般投資家でも、何が起き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⇒会社のガバナンスをとりたい時に、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 ([170ページ](#)) が行われると、証券市場での売買が混乱するだけではなく、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公告（一般に知らせること）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。

セッション2: 日本的株式会社

テーマ4: 日本的経営

30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。ここから先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、特に東証に上場している老舗大企業が次のような特徴を持っていることを、バブル崩壊後に外国人の投資家たち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

従来の東証一部上場の企業の約3/4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箇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になります。

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、普通の人が休日の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「同一日の平日」に開催していました。「できるなら株主に来て欲しくない」と考えていると言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（集中日という）に株主総会を開催していました。

最近ではこの集中度がやや少なくなっています。東証一部上場の3月決算の会社を見ると、集中日に株主総会をやっているのは2009年では約半数、近年では30%程度まで下がっていますが、このあたりで下げ止まっています。

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）と言われていました。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言えず、配当が低くても了承してくれることになり、「物言わぬ株主（サイレント・パートナー）」とよばれるようになりました。物言わぬ株主にとっての興味は株価だけといえます。

近年でもこの傾向は続いています、「物言う株主（アクティビスト）」という投資家（アメリカの投資家だけではなく、日本の機関投資家にもいます）が登場しています。彼らは役員を選任のみならず、経営についてのさまざまな意見を出しています。

②取締役会、監査役が機能していない

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っていました。ほとんどが社長の部下である従業員の中から選び、経営者としての適性よりも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っていました（私の偏見です。そうではなかったかもしれません）。

こうなると[46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ると思います。結局各部門の責任者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われていた。今でも経営会議といった形で残っている）、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かった。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した。

2. 株の持ち合い

(1) なぜ持ち合うのか

日本的経営が生まれた要因の1つに「株の持ち合い」ということがあると言われて
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（今は持つことが
できる。ただし株主としての権利はほとんどが行使できない。[82ページ参照](#)）。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になってしまうかもしれません。

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社のガバナンス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。

近年になって、証券市場が「この持ち合いが不透明で、他の投資家にとって不利益」と指摘し、ゆっくりとではありますが、持ち合い株は売却へと向かっています。

株の持ち合いを含めて、上場会社が投資以外の目的（取引強化など）で持っているものを**政策保有株式**といいます。

(2) 企業グループ

この持ち合いを最初に実現したのが、「**旧財閥系**」とよ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）とよばれる持株会社が、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、子会社に対してコーポレート・ガバナンス（経営者を選ぶ権利）を行使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）の株を半数持ってガバナンスを持ち、その金融機関が事業会社（メーカー、商社など）の株を過半数持ち、事業会社が子会社を持ち…、そして財閥は持株会社の過半数の株を持てば、少額のカネで膨大な数の企業のガバナンスを持つことができます。

戦後アメリカの手によって「財閥解体」がなされました。独占禁止法で持株会社は全面的に禁止され、その一翼を担っていた銀行は他社の株を5%まで、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旧財閥系の企業グループは、銀行（この銀行を**メインバンク**とよんでいました）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メインバンクとして、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はなく、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。

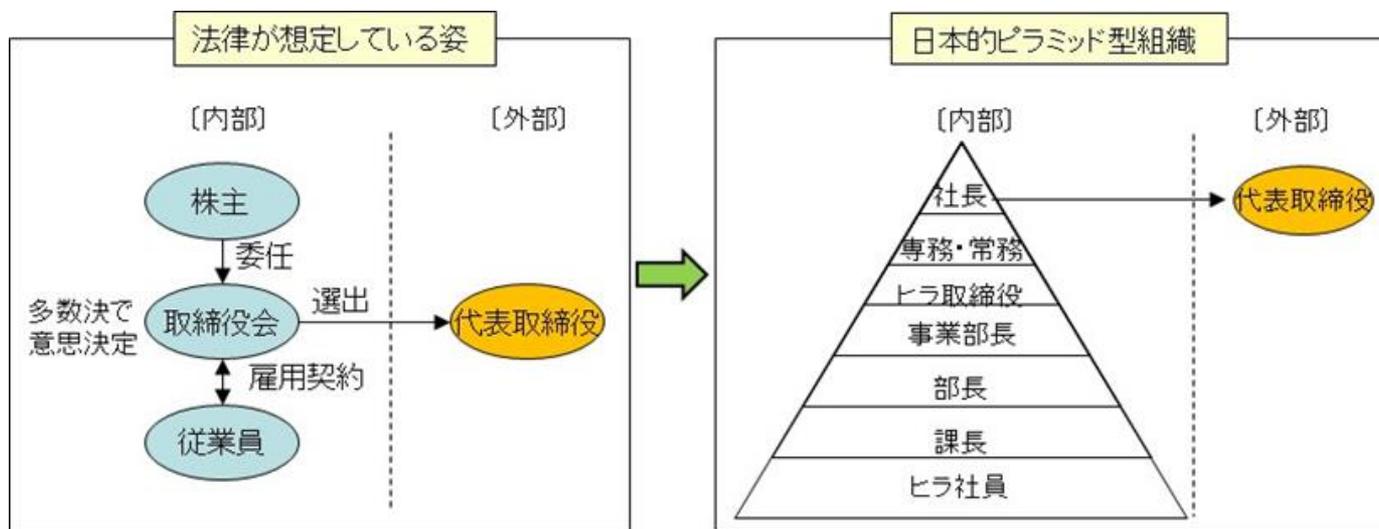
ただこの企業グループも中核のメインバンクの経営がおかしくなって、三菱グループなどを除きゆっくりと崩壊していっています。

2. 日本的ピラミッド型組織

(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＝「そこで働く従業員」が株主からガバナンスを手に入れるようになります。この状態を**従業員ガバナンス**といいます（株主が経営者を選んでいる時は、**株主ガバナンス**といいます）。

こうして次図のように会社は、法律が想定している姿から、社長を頂点とするピラミッド型組織となっていくます。



ここでは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（ピラミッドの中に入り）、監査役、さらには公認会計士（監査法人）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（本来は株主）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」と言う人はいません。企業外部（主に銀行などカネを借りている所）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だったようなのですが）という屋上屋を作り、自らになり、自らの意思で社長を選びます（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あ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、自社だけではなく、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人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。（すいません。少し言い過ぎかもしれませんが。そういう会社もあったということです。）

(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ド組織は、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す。これを受け日本的経営が取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ゆっくりと崩れていきます。

テーマ5: 日本的経営の変身

日本的経営はゆっくりとではあります但し変身していきます。そこでのキーワードはコーポレート・ガバナンスとアメリカ的経営です。

1. 会社法とコーポレート・ガバナンス

外国人投資家から日本の上場会社は「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、この時に輸入された言葉がコーポレート・ガバナンスです。彼らは「コーポレート・ガバナンスは株主にあり」と声高に訴えていきます。

もともと会社は商法という法律で決められていたのですが、この声を受け会社法(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。

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ったといえます。

(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・ガバナンスを「権利」という面から見ると、3つのものがあります。それは「指名、監査、報酬」という権利です。原点は指名（経営者を選ぶ権利）なのですが、指名、監査、報酬をセットで持つという考え方です。

つまりガバナンスとは「企業の経営者を指名し、その行動をチェック（監査）し、その報酬を決定する権利」といえます。

ここではまず監査の権利を法律でもう少しはっきりさせようということからスタートします。改正されたのは次のような点です。

- ・ 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。
- ・ 2001年には任期を従来の2年から4年に延ばしました。また監査役の解任を従来は普通決議（株主の過半数の賛成）であったものを特別決議（2/3以上の賛成）としました。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[43ページ](#)で述べた株主代表訴訟の簡素化が最初です。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。

近年では社外取締役（従業員出身以外の取締役、定義は[88ページ](#)参照）による監査がクローズアップされています。

2021年から会社法で上場会社は社外取締役を選任することが義務づけられました。従業員出身者が行う経営を、取締役会で社外取締役が随時チェックするというものです。

(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

従来は原則として禁止されていた自分の会社の株（**自己株式**とも表現されるが、以降は**自社株**と表現する）を会社自体が取得して、保有することが認められました。これまでは例外的に取得した株については消却（なくしてもらう）するのが基本的でしたが（株主が出したカネを返すことになるので）、これを目的、数量、期間の制限なく保有し続けることが認められました。これを金庫にしまうという意味で金庫株といいます。

発行している株数を減らすことで株価を上げることを期待したり、株式交換（[175ページ](#)）による他社買収、経営者などへの報酬として株を渡す、といったことに活用されています。

ただし、自社株にはガバナンスなどの議決権、配当を受ける権利はありません。

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

さらには、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となりました。これによって会社のコーポレート・ガバナンス構造（＝誰がどうやって経営者を選んでいるのか）を外から見てもわかるようにしようというものです。

2. アメリカ的経営へ

(1) アメリカ的経営スタイル

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だ」（ルールとやっていることが違う）というアメリカを中心とする諸外国からの圧力を受け、先ほど述べた法改正がさらに進んでいきます。特に今やグローバル・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（正確に言えばアメリカ的経営スタイル）を取り入れつつあります。

まずこのアメリカ的経営スタイル、正確に言うとアメリカの大手上市会社のコーポレート・ガバナンスの基本的構造をざっと見ていきましょう。

アメリカの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。この**stock**は株のことです。アメリカでは株式の権利を**share**と**stock**の2つの面から見ています。shareとは配当やガバナンスのようにシェアしてその権利を持つということです。一方、stockとは解散して財産（これがstock）を得ることです。つまりアメリカの株主総会はshare-holders-meetingではなく、stock、つまり解散するかどうかを年に1回決める場といえます。

そのため日本と違うのは、各株主（特に大株主）がオーナーとして、個人の株の財産価値（株価、解散した後の財産）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」とか言います) が出来ます。

この取締役会において執行役員 (**executive 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は上級役員とも訳されます。

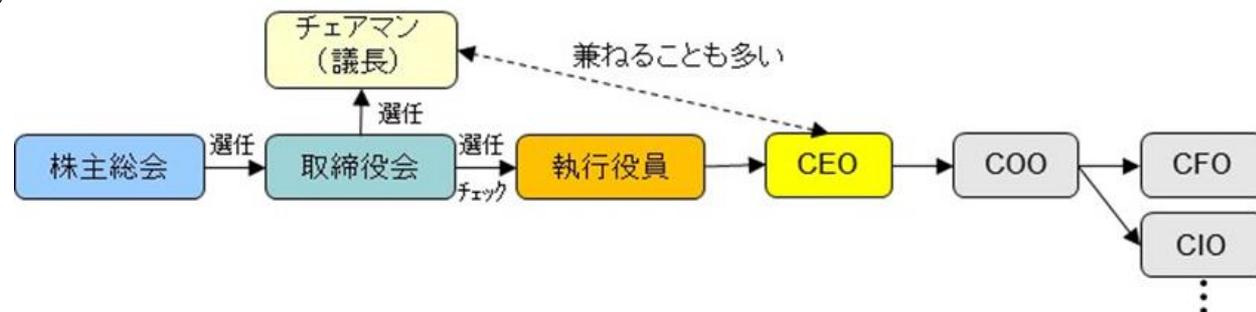
取締役会はコーポレート・ガバナンスを持っています。つまり経営者の指名、監査、報酬を決定する権利です。この会社の経営者として指名された人が執行役員です。取締役はガバナンスを持っているだけです。必ずしも社内にいる必要はなく、社外取締役 (株主の代理人) のウエイトが高くなっています。

取締役会の議長を**chairman** (正確にはchairman of the board。取締役会議長。これを会長と訳して使っていることも多い) といいます。

一方、執行役員リーダーを選定し、これをCEO (Chief Executive Officer : なぜか最高経営責任者と訳していることが多い。直訳すれば主任上級役員) といいます。かつてはCEO兼chairman (議長) というケースも多かったといえます*。

多くの大会社ではCEOは株主、社外取締役対応やそのための経営戦略立案に専念し、その下に実行の責任者を設けています。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) など特定の機能の責任者を明確にする所も多くなっています。



*ただアメリカではエンロン事件 (不正会計を行い、それが長年隠蔽された) を機に、社内取締役はCEO1人で残りは社外取締役というガバナンススタイルが増えており、CEOとchairmanを兼ねるケースは少なくなっている。

(2) アメリカ的経営を取り入れる

① 指名委員会等設置会社

会社法ではアメリカ的経営の株式会社スタイルを認めることになりました。これが指名委員会等設置会社です。指名委員会等設置会社の仕組みは次のようなものです。

(i) 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、コーポレート・ガバナンス（経営の指名・監査・報酬）に特化します。この経営者にあたる人が執行役です。

(ii) 委員会

ガバナンスのために取締役会に次ページの3つの委員会を置かなくてはなりません。これらの委員会は一般の株式会社でも置くことができますが、法のルールに従う必要はありません。実際に置いて、自社でそのルールを決めている所も多くなっています。

一方、指名委員会等設置会社では法的な機関として次ページのようなルールに基づいて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を選定する。
- ・ **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（公認会計士、監査法人）候補を選定する。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（またはその方針の決定）する。

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。

ここですでに使ってしまった**社外取締役**について次のように定義します。

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

(iii) 執行役

取締役会で選ばれ、業務執行（主に経営）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、後で述べる指名委員会等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。

(iv) 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。

(v) 取締役会

取締役がガバナンス中心なので、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。

②執行役員制

海外の証券市場へ上場している日本のグローバル超大企業は、この指名委員会等設置会社に乗らざるを得ず移行します。

しかし多くの上場企業は、大企業といえども法的にはこれに移行せず、この主旨を取り入れて、「執行役員制」というスタイルに変えます。

これは会社法上は従来の株式会社のままとし、法の枠組の外に執行役員という経営者を作るものです。

その仕組みは次のようなものです（と言っても法のルールではないので企業によって違いますが）。

- ・取締役会で執行役員という経営を実際に行う人を選ぶ。
- ・取締役はその仕事を執行役員の選任の他、重大な意思決定とする。
- ・監査役はそのままとする。

しかし実際には社内取締役のほぼ全員が執行役員を兼ねるという形であり、取締役の数は少なくしたものの、役員の数としてはむしろ増える（取締役ではない執行役員もいるので）こととなってしまいました。

そのうえで取締役という多数決で決める機関では矛盾する「上下ランキングの役職」（社長、専務取締役、常務取締役・・・）をなくし、これを執行役員側に移行していきました。

社長執行役員、専務執行役員、常務執行役員・・・といったものです。

あわせてアメリカ的な名称のCEO、COOといったものを取り入れていく企業も増えていきます（ただ会長、社長といった日本的なものとはCEO、COOとの定義が不明確で、外から見るとわかりづらいと言えます）。

しかし投資家の声を大事にする証券市場側はこれに反発します。

そしてアメリカの証券市場が取り入れた**コーポレート・ガバナンス・コード**というものを打ち出します。これは法律という国としてのルールではなく、「証券市場内でのルール」であり、証券市場が決めるものです。ここで「社外取締役を××名以上」・・・といったことをルール化していきます。

③監査等委員会設置会社

この証券市場の声を受け、会社法で指名委員会等設置会社を少しソフトにした「**監査等委員会設置会社**」というスタイルを設計しました。

これは監査役を廃止し、社外取締役を過半数とした監査等委員会という取締役会内部の組織を作るというものです。このスタイルでも執行役員制はそのまま続行という企業がほとんどです。このスタイルに1/4程度の上場企業が移行しています。

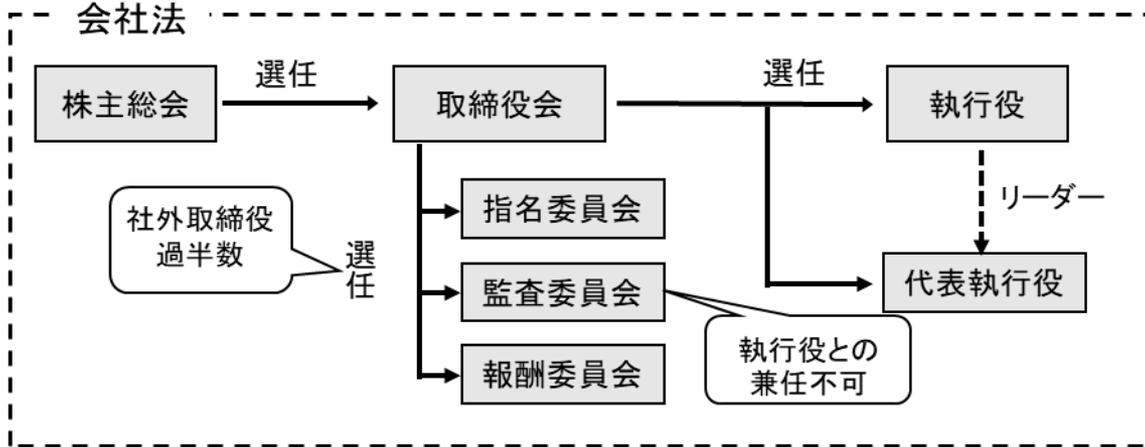
また証券市場の声が高まっていく中で、指名委員会等設置会社への移行もゆっくりとではありますが進んでいます。

株式会社は法的には指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、従来型（この会社は**監査役設置会社**とよぶ）の3パターンから選べることになります。

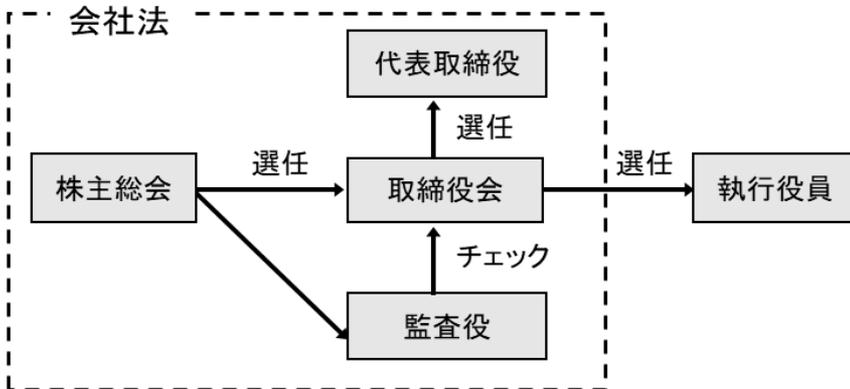
整理すると上場企業には、従来どおりの監査役設置会社、執行役員制を取り入れた監査役設置会社、指名委員会等設置会社、監査委員会等当設置会社の4スタイルが並存するものとなりました。

コーポレート・ガバナンスの詳細については「マネジメント4.0」で学習してください。

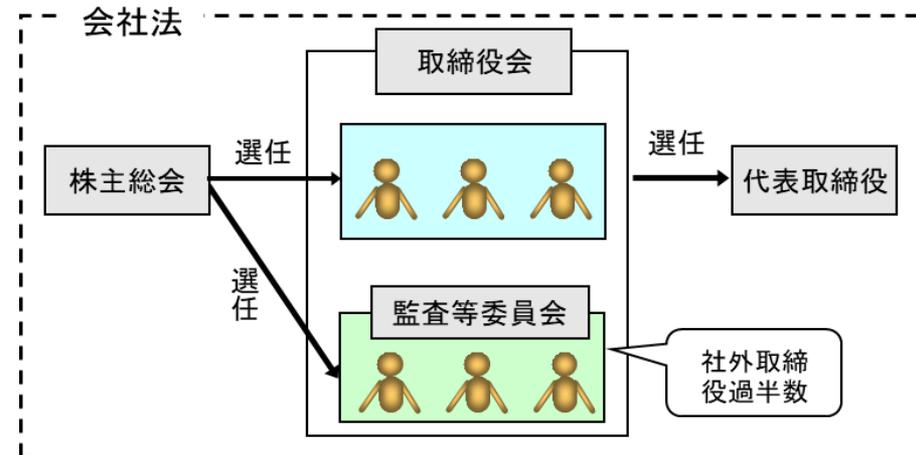
指名委員会等設置会社



執行役員制



監査等委員会設置会社



テーマ6: 企業と社会の関係

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きます。

それは外圧ではなく、企業自身が社会との関係を考えていくことです。ここで生まれたキーワードがCSR、PR、ESGといったものです。

1. CSR

上場企業の多くは、これまで述べてきた経営環境の変化の中で、ドイツで生まれた**CSR** (Corporate Social Responsibility) という考え方に注目します。

これは「社会の一員として存在する企業は、社会に対してどんな責任を持つのか」を企業自身で考え、設計していくものです。

企業自身が自由に考える形であり、ルールがないのでその内容はさまざまなものですが、次の3つに分けて考えるとわかりやすいと思います。

(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、社会が構成されました。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。

存在責任を設計すべく、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。[111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「してはならないことはしない」という法規制、社会規制などの遵守=**コンプライアンス**がその中心です。

会社法、労働法（働き方のための法律）、独禁法（取引などに関する法律）、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）・・・といったルールを守っていくことがこれにあたります。

最低限のCSRと言えます。

2. PR

(1) PRの定義

企業はこのCSRについて考えていく中で、「社会との関係」が大きな経営テーマとなっていくます。

この「社会との関係」を企業自身が設計していくことをPR（パブリック・リレーションズの略、直訳すると「公共との関係」）といいます。

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（Lesson3で学ぶ）という事業活動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見ると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。

その原因は、PRの定義としてアメリカで作られた「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」というものを採用していたからです。ここではPRは広報と訳されます。

しかしこれでは社会との関係を設計する目的が「自社商品売るため」ととらえてしまいがちです。だからPR（ピーアール）＝アピールのような感じでも使われてしまいました。

そこでPRを本来の意味（企業自身が社会と関係を設計する）で使うべく、PRを略さないで「パブリック・リレーションズ」として区別することも多くなっています。ここではPRをマーケティングなどの事業活動とははっきり分け、経営者が行う最大の仕事としてとらえています。

CSR、PRの詳細については「マネジメント4.0」で学習してください。

(2) SDGs

このPRを考える上で企業が注目しているものにSDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) があります。SDGsは2015年の国連サミットで採用された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された「2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標」です。17の目標 (以下) と169のターゲットから構成されています。

このSDGsをパブリック・リレーションズの最重要テーマと考える企業が多くなっています。

No.	目標
1	貧困をなくそう
2	飢餓をゼロに
3	すべての人に健康と福祉を
4	質の高い教育をみんなに
5	ジェンダー平等を実現しよう
6	安全な水とトイレを世界中に
7	エネルギーをみんなに そしてクリーンに
8	働きがいも経済成長も
9	産業と技術革新の基盤をつくろう
10	人や国の不平等をなくそう
11	住み続けられるまちづくりを
12	つくる責任 つかう責任
13	気候変動に具体的な対策を
14	海の豊かさを守ろう
15	陸の豊かさも守ろう
16	平和と公正をすべての人に
17	パートナーシップで目標を達成しよう

3. GX

PRのテーマとして浮上してきたのがGX（グリーン・トランスフォーメーション）というテーマです。transformation（変える）は、英語ではXで表現します。GXは「緑に変える」という意味です。

(1) カーボン・サイクル

人間をはじめとする動物は、 O_2 （酸素）を吸って CO_2 （二酸化炭素）を吐き出しています。一方、植物の「緑の葉」（これがGXのグリーン）は CO_2 を吸収し、 O_2 を作っています。

CO_2 は緑の葉と動物の呼吸以外にも、土や海で出し入れがあり、自然界では「出し入れゼロの状態」となっています。これをカーボン・サイクルとよんでいます。もともとカーボン（carbon）とは炭素（C）のことですが、今はカーボンといえば CO_2 を指すことが多くなっています。

このような自然界のバランスを保って、この状態を持続させていくことをサステナブル（sustainable）と表現します。SDGsのSです。

人間は文明の進歩の中でエネルギーを人工的に作り出しました。その象徴的なものが石炭、石油といった化石燃料（大昔の動植物の死骸をベースとするエネルギー）です。この化石燃料が電気というエネルギーを作り出し、工業という事業を生み出しました。これが産業革命です。

石炭、石油は燃やすことによってエネルギーを生みますが、この時発生するのがカーボン（CO₂）です。そのためカーボン・サイクルが崩れて、カーボンがプラスとなってしまいました。

(2) 地球温暖化とカーボン・ニュートラル

一方で「**地球温暖化**」が大問題となってきました。これが「異常気象（干ばつ、熱波、寒波、洪水、台風など）の頻発、海面上昇（氷河や氷山が溶け、さらには海水の温度が上昇）による高潮、さらには日本では全国の砂浜のほとんどが失われる可能性がある…」といったことをもたらしていると考えられています。

この地球温暖化の原因がカーボン・サイクルが崩れたことにあることがわかってきました。

太陽から地球へ降り注ぐ光は、大気を素通りして（つまり大気を暖めず）地面を暖めます。この地面から熱が放射（大気を暖める）されるのですが、そのままではすべて熱が地球外へ出ていってしまいます。

ここで活躍するのが**温室効果ガス**です。この温室効果ガスは地表から放出される熱を吸収し、大気を暖めます。こうして地球の平均気温は14℃くらいとなっています。もし温室効果ガスがないと、地球はマイナス19℃くらいになってしまうと言われています。ちょうど温室のように熱を外へ出さないようにしているので、温室効果ガスと言われています。

この温室効果ガスの中心的存在がCO₂（メタン、フロンガスなどもありますが）です。しかしこのカーボン（CO₂）が増えていくと、温室効果が効きすぎてしまいます。つまり「人類が自然の摂理に反して、多量のカーボンを発生させたために地球が温暖化している」ということです。これは当初仮説でありましたが、後に科学的に証明されます。

ここに「**カーボン・ニュートラル**」という言葉が生まれます。これは大気中へ人間が人工的に出すカーボンの排出量を“なんらかの形”で吸収して、プラス・マイナス・ゼロ（これがニュートラル）にするというものです。つまり自然界の本来の姿であるカーボン・サイクルの状態に戻すことです。

このカーボン・ニュートラルを実現するためには、2つのことを並行して進めて行く必要があります。これを**脱炭素**と表現します。

1つはカーボンの排出量を減らす事です。たとえば自動車の原動力をガソリンから電気へ変える。火力発電（火を使えばCO₂が出る）から風力発電へ変える、といったものです。

もう1つはカーボンの回収です。すぐに考えられるのは、植林、海藻（海藻も光合成をしている）の養殖といったグリーンを増やすことです。ただ、これだけでは高が知れています。そこで人工的に（科学的に）カーボンを吸収して、どこかに封じ込めてしまうことにチャレンジしています。このカーボン封じ込めの技術の代表はCO₂を大量に集めて何かに吸着したり液体に溶かしたりして、これを地中深くに埋め込んでしまうものです。ただ、これではCO₂自体は地球に残ってしまうので、これを科学的にアルコールなどに変えてしまうといったことも実験されています。

このカーボン・ニュートラルは、国としてやるべき仕事であり、各国がカーボン・ニュートラルへと向かっていきます。

日本では2020年に菅前首相が「2050年までにカーボン・ニュートラルを達成する」という宣言をしました。そして政府は、これをGX（グリーン・トランスフォーメーション）というキャッチフレーズで表現し、官民一体で実現しようという政策を打ち出しました。

(3) ESG

岸田首相は「10年間で官民一体で150兆円のGX投資」と言っています。そしてこの150兆円というカネは基本的には民間企業に出してほしいと言っています。しかし企業が持っているカネを投資するには、株主の了承が必要となります。

ここで注目されたのがESGという考え方です。

ESGとは「環境 (Environment=E) 事業へ、社会利益 (Social=S) のために投資すること」を、株主が認める (ガバナンス=G=株主の権利) というものです。

ESGを企業の経営者が提案し、これを了承した投資家はその企業の株を買うことで、環境事業への投資を進めるというアイデアです。

そしてこのESGにGPIF ([54ページ](#)。日本の公的年金の運用をやっている) がESG投資を行う (ESGを宣言した企業の株を買う) と発表し、その流れが加速しています。このGXについては「GXのナレッジ」で学習してください。

セッション3 : 会社の組織

テーマ7: 経営とマネジメント

会社の組織は[46ページ](#)で述べた3つの階層から成ります。それぞれの概念をここで整理してみましょう。

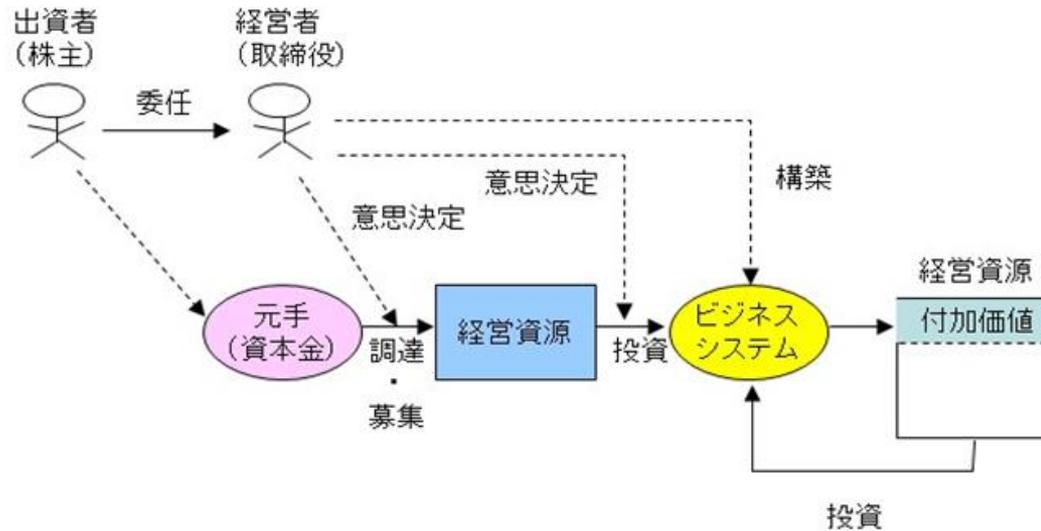
1. 経営と経営資源

会社ができるときは、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モノを購買したり、ヒトを募集したりします。こうして集められたものを**経営資源**（**リソース**ともいう）といいます

定義 **経営資源**⇒会社が集めたり、自らが生んだ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）を作り、このビジネスシステムに経営資源を投入して（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、モノでは生産システムやマーケティングシステム、カネでは経理システム、情報では情報システムなどがあります。

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. 企業組織の機能

(1) 企業の階層

①アメリカ的企業

アメリカ的企業（[84ページ](#)のアメリカ的経営を行う企業。日本企業にも相当数いる）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。と言うよりもアメリカのビジネススクールではこう定義されています。

・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（よく**コミットメント**という言葉を使います）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。

②日本の企業

ただ上記のモデルは株主ガバナンス、アメリカ的経営の企業での姿です。一方、日本の企業、従業員ガバナンスでは経営、マネジメント、現場の3階層と考えるのが普通です。本書でもこれを採用します。

・ **経営** (これを担う人が**経営者**)

経営はパブリック・リレーションズ (社会との関係を設計する)、戦略立案 (企業として進んでいく方向、基本的な働き方を決める)、経営資源の調達・配分 (ヒト、モノ、カネ、情報を外部から調達し、組織内への配分)、コントロール (ルール通り仕事をしているかをチェックする) という4つの仕事を担います。

・ **マネジメント** (これを担う人が**マネジャー**)

ここでは**マネジメント総務部論**を適用します。すなわち「経営」と「現場」の仕事以外のものをすべてこのマネジメントが担うというものです。このマネジメントが仕事を行う仕組をマネジメントシステムといいます。

マネジメントは**ミドルマネジメント** (これを担う人が**ミドルマネジャー**) と**ローマネジメント** (**ローマネジャー**) に分けることができます。ローマネジメントは部下を現場のプレイヤーとして、彼らが働きやすい環境を作るものです。一方、ミドルマネジメントは経営のサポーターとしてマネジメントシステムを構築したり、ローマネジャーのサポートを行うものです。

・ **現場** (これを担う人を**プレイヤー**と表現する)

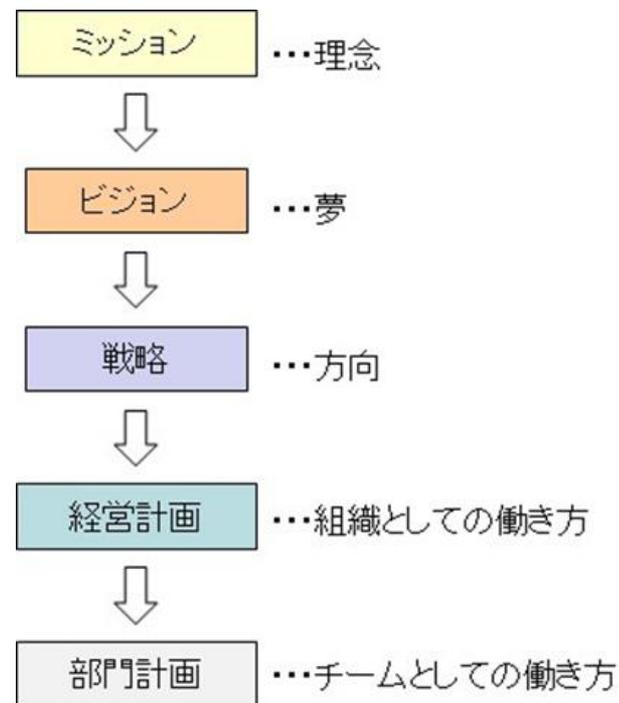
戦略、マネジメントシステムに基づいて仕事を実行していくものです。

(2) 経営

経営という仕事には**戦略フロー思考**という考え方がとられます。

「フロー」とは上位概念から順に考え、その1つ1つについて外部ステークホルダー（ステークホルダーは利害関係者のこと。[142ページ](#)参照）、そしてこれを実行していく従業員の合意をとっていく「進め方」です。

戦略フローについては次のようなものが一般的です。



定義 ミッション⇒企業の社会的価値、組織目的、基本的な行動スタイルを表したもの

ミッションは経営のパブリック・リレーションズの結果として生まれるもので、企業理念、経営理念、創業理念、社則、社是といった形で存在することが多い。最近では**パーパス**（存在意義）という名前を付けることもあります。

英語のmission（使命と訳される）とは少しニュアンスが違います。ここでのミッションは「理念」という日本語に近いものです。理念とは他人には説明できない考え方（「なぜそう考えるのか」と聞かれても答えることができない）のことで、人間でいえば人生観のようなものです。

ミッションは「その企業が何のために社会に存在しているのか」というCSRの存在責任にあたるものであり、「使命」という与えられるもの（アメリカ的経営では株主から与えられる）ではなく、自分たちが何のために社会に存在し、どんなことをしたいのかという「理念」を表現したものです。

ミッションにはもう1つの意味があります。それはこの企業にカネを出してくれる人やそこで働く人たちを募集する“旗”となるものです。そのため企業としての性格のようなもの（行動スタイル）も表現するのが一般的です。地球貢献、和、人間尊重、未来志向・・・といったキーワードがよく使われています。

定義 **ビジョン**⇒将来の一定時点での「企業のなりたい姿」を表現したもの

次にミッションをベースとして将来の一定時点の姿を設計します。これがビジョンであり、「夢」と表現してもよいものです。ここでは夢を実現した時の状態を「数字」でも表現します。これが経営目標です。ただ経営目標を達成するために働くのではなく、夢を実現することが企業としての目的です。

戦略はこのビジョンを実現するための仕事の進め方を表したものです。

戦略はその言葉どおり戦争用語であり、アメリカで生まれた考え方です（Lesson3のマーケティングで詳しく述べます）。戦争では軍隊がその中心であり、軍隊には部隊というチームが階層的に存在しています。そして最前線にいる部隊はどうしても敵を倒すことを考えて、国全体としては不利益な行動をとってしまうこともあります。そこで軍隊全体を統轄する軍事本部が国全体の幸せを考えて戦略（strategy）を考え、各部隊はこの行動ベクトルに従って戦うことが求められます。そして各部隊はこの戦略の枠組みの下で、その「戦い方」を考えなくてはなりません。この「戦い方」を**戦術**（tactics）とよびます。つまり戦略と戦術の分離です。

企業経営にもこれを採用し、経営が作る「組織全体のハッピーを考えるもの」を戦略、マネジメントが作る「各部門での目標達成など考えるもの」を戦術とよんでいます。

しかし現実には日本では戦術という言葉が浸透せず、ともに戦略とよぶことも多い。この時には戦略を**戦略ベクトル**、戦術を部門戦略とよんだりします（戦略について誰かと話す時は、まずは言葉の定義を確認しましょう）。

経営計画は目標を含むビジョン、戦略などを記述したものを指します。ビジョンの期間が10年くらいのを**長期経営計画**（略して**長計**）、3～5年くらいのを**中期経営計画**（略して**中計**）とよんでいます。この長計、中計の一部として年度ごとの計画があります。上場企業の長計、中計などはその企業のWebサイトなどでディスクローズするのが普通です。

この経営計画をベースとして各部門が戦術などを考えていくものを**部門計画**といいます。

(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。

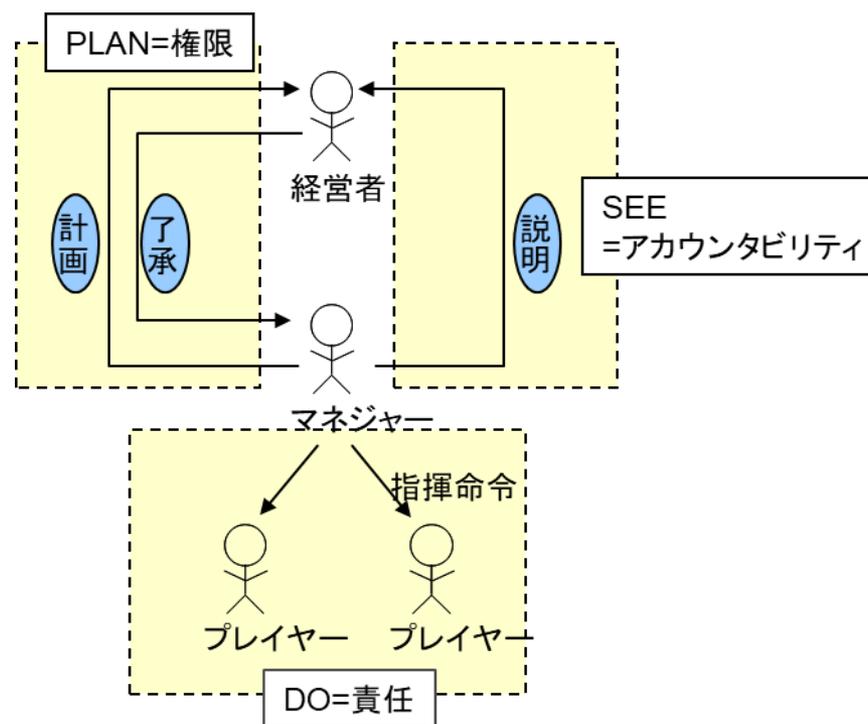
[45ページ](#)で述べたように株主は経営者に「経営する」という権限を委譲します。経営者はそのうちのマネジメントという仕事をマネジャーに権限委譲します。

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（仕事を指示する権限）を持ちます。

そのうえで計画をプレイヤーとともに実行する責任 (DO) を負います。

そして実行に関し、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**アカウンタビリティ** (accountability: 説明責任、説明義務と訳されることもあるが、ややニュアンスが違うので本書ではこのまま使う) といいます。

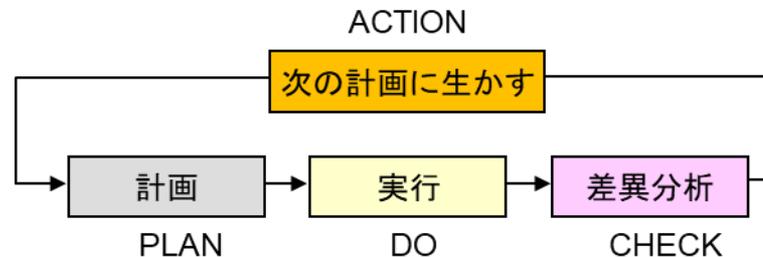


②PDCA

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**（プレイヤーが出来ない仕事、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（アカウントビリティ）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:組織構造

企業という組織で働く人の協働関係を組織構造といいます。この組織構造を作っていくことを組織化といいます。

1. 組織化のバックボーン

組織化では次の2つの考え方がバックボーンとなっています。

(1) 秩序

組織における秩序とは「メンバー間の優先関係」であり、意見の優先度（誰の意見が優先されるか）とあってよいものです。この優先度を表しているのが[46ページ](#)の3階層であり、経営者、マネジャー、プレイヤーの順に意見が優先されます。マネジャーの中にも課長、部長といった優先関係が存在しています。

ここで意見を優先する方を上司、される方を部下、意見を定めることを**意思決定**、決めた意見を優先させることを**指揮命令**といいます。

従来の日本では、秩序の基準は勤続年数（企業に勤めた年数）がベースとなっており、**年功序列**とよばれていました。近年ではこれを打破して、**能力主義**（能力の高い人の秩序を上げる）を標榜する企業が増えています。

(2) 管理範囲

定義 管理範囲⇒1人の上司が持つことができる部下の数の平均

上司が持つことのできる部下の数は上司、部下の能力、やっている仕事によって異なると言えます。しかしその平均値を想定しないと組織化はできません。この平均値のことを管理範囲（**span of control**、**span of management**）といいます。

例えば100人分のプレイヤーの仕事がある会社で管理範囲が5人なら、プレイヤーは原則として（組織設計では）5人ごとにチーム（例えば課）を組みます。ここには20人のプレイヤーの上司（課長）が必要です。20人の課長の上に4人の部長、その上に経営者という組織になります。プレイヤーが1000人なら200人の課長、40人の部長、8人の事業部長、その上に経営者2人となります。つまりマネジメントレベルには248人、3階層必要となります（この状態を**ピラミッド**という）。プレイヤーの人数が増えてくればこの階層度は高まっていきます。ここで管理範囲を20人とすれば、1000人のプレイヤーには50人のマネジャー、そのうえに経営者3人となり、マネジメントレベルが50人、1階層となります。これを**フラット化**といいます。

日本的企業はアメリカ的企業に比べ管理範囲が小さい（小さく設定している）といわれています。そのため組織がピラミッド化し、大企業では課長→部長→本部長→事業部長→事業本部長などと階層化しています。一方アメリカ的企業では、管理範囲を大きくとり、マネジャー→**ゼネラルマネジャー**（部門全般を見るマネジャー）といった形でフラットな企業が多いといえます。

2. 組織構造のパターン

組織構造には次のようなパターンがあります。

(1) ライン&スタッフ組織

管理範囲によって生まれた「一緒に働くチーム」のことをラインといいます。このラインは前述のようにその仕事の分担で経営、マネジメント、現場の3階層に分けることができます。

しかしこうなると経営者だけで経営という仕事をやらなくてはなりません。そこで経営の仕事をサポートする「経営スタッフ」というチームが求められます。経営の仕事は[109ページ](#)のように4つあるので経営スタッフはこの単位にチームが作られています（もちろん企業のサイズによって違い、機能を兼ねることもあります）。

「パブリック・リレーションズ」はCSR推進室、広報室・・・といったものです。「資源の調達・配分」はその経営資源ごとに作られることが多く、ヒトは人事部、モノがマーケティング部、カネが経理部、情報は情報システム部・・・といった形となります。「戦略立案」は、その仕事自体は一時的な仕事なので後で述べるプロジェクトチームが作られることが多いのですが、そのプロジェクトチームの運営および遂行スタッフとして経営企画室などが作られます。「コントロール」については監査室、内部統制部といったものです。そしてどこにもあてはまらない仕事を担う総務部といったものも作られます。

一方、マネジメントの仕事についても、一箇所でやった方が合理的なものや、マネジャーのできないものを担うチームが生まれます。これを**マネジメントスタッフ**といいます。例えば人材育成というマネジメントの仕事（これは経営の仕事でもなく、現場の仕事でもないのでマネジメント総務部論からマネジメントの仕事となる）を企業全体として考える人材育成部、営業の計画などを担う営業企画部、商品の品質管理をする品質管理部といったものです。

このようにラインとスタッフ（経営スタッフ、マネジメントスタッフ）から構成される組織を、ライン&スタッフ組織といいます。このスタイルが組織構造の原点といえます。

(2) 事業部制組織

企業が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ってるんだ」「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、日本の大企業の多くは事業部制組織を採用しています。

これは事業部とよばれる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)をとって小回りをきかせ、経営者の負担を減らそうというものです。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ように考えたものです。

これを一歩進めると**カンパニー制**(企業内では事業部が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。

- **本社コントロール力の低下**

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る。そのため各事業部が企業全体の戦略に従わず、自らの利益だけを求めて行動するようになっていく。

- **組織面での重複**

各事業部内に同様の機能（営業、開発、マネジメントスタッフなど）を持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くる。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る。

- **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る。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おうようになる。

- **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る。本社経営陣がこれを指摘するが、独立採算制のため歯止めがきかない。

(3) 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よばれる考え方をとり入れていきます。

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（もう言葉としては使ってしまいましたが）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。委員会とよばれることも多い）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

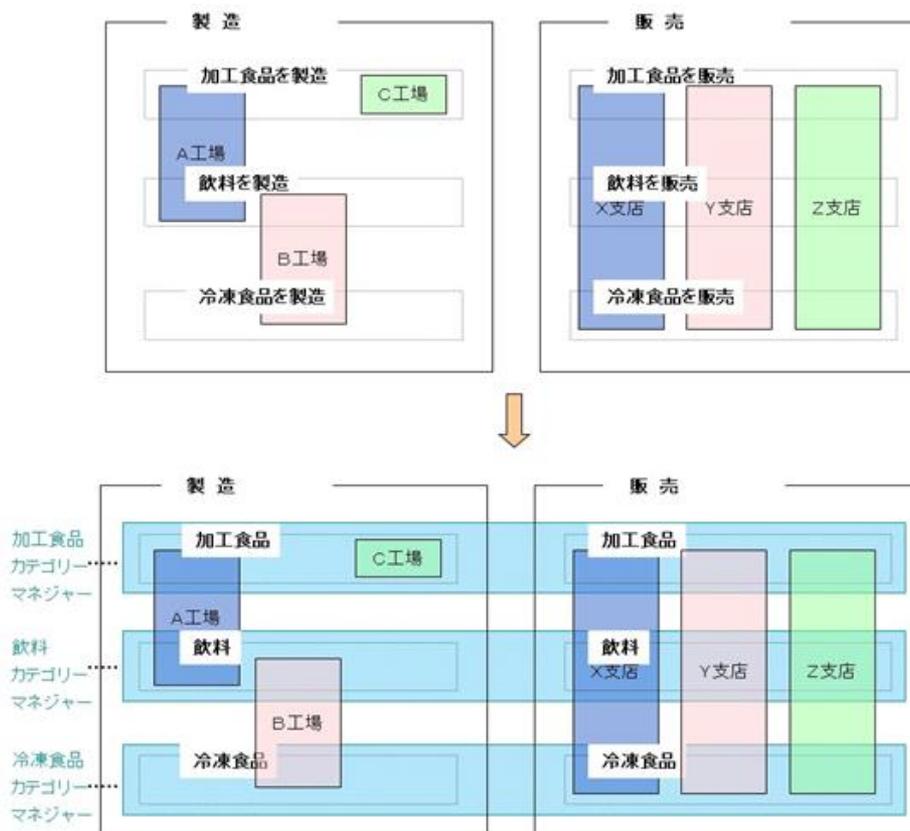
プロジェクトチームを一步進めたもので、仕事に応じてプロジェクト（プロジェクトのメンバーは専任となる）を作り、終わったら解散していくというものです。

例えば受注生産メーカー（顧客から注文を受けて作る）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。

例えば次の上図のように工場、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にして、下図のように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。



④SBU

事業部制では、時間のかかる新規事業は利益が出ないという理由で各事業部がやりたがらなくなります。そこでSBU（Strategic Business Unit：戦略事業単位。利益責任を負わない事業グループ）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**（卵のふ化器のことで事業開発の援助を行うこと）となってSBUを育てるものです。SBUが自らの力でやっ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、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。カンパニー制をとった企業などで見られます。

⑥アメーバ組織

京セラが考えた組織構造として有名になったものです。これは組織のプレイヤーを5～50人の各チームに分け、このチーム1つ1つが小企業であり、プロフィットセンターとなるというものです。

ここでこのプロフィットセンターについて説明しておきます。
チームが持つ業績目標によって次の3つに分けることができます。

定義

プロフィットセンター⇒利益を業績目標とするチーム

コストセンター⇒原価、費用を業績目標とするチーム

受注センター⇒受注（注文額÷売上）を業績目標とするチーム

アメーバ組織は各工程、各営業グループさらには資材、総務、人事などすべてが独立したチームとなり、プロフィットセンターとして利益を上げることが求められます。ただし利益計算は通常の財務会計のルールではなく、もっと単純に収入と支出だけを管理し、「収入－支出」を「利益」（差引売上といわれる）ととらえるものです。

グループ間では仕事・サービス（例えば教育部は教育というサービスを他グループに売る）をやりとりし、その価格は社外での市場価格（外部からそれを購入した場合いくらが妥当かというもの）をベースとしています。この差引売上をグループ内の総労働時間で割ったものを「時間あたり採算」とよんでおり、これがグループの最終目標となります。各グループは毎日、毎日この「時間あたり採算」を見ながらこれを目標として仕事を行っていくというものです。

アメーバ組織を採用している企業はごく少数ですが、その考え方（スタッフ部門の目標など）を目標管理（[147ページ](#)）に生かしている企業も多くなっています。

テーマ9: 組織における人間関係

組織はそこで働く人が中心です。したがって組織構造というハードウェアだけではなく、人間関係というソフトウェアが存在します。働く人と人の関係です。この中心が「上司と部下の関係」（たとえば部下がどうやったら一生懸命働いてくれるかを上司が考えるといったもの）です。

アメリカでは、この「人間関係」がMBA（経営学の大学院）などのビジネススクールで行動科学という科目として存在していました。しかし今はほとんど消えてしまっています。

日本ではこのアメリカで生まれた行動科学を輸入し、その後ゆっくりと消えていったのですが、未だにさまざまなものにその跡を残しています。

現代の人間関係のテーマは上司と部下という上下関係から、「フェア（公平、公正）な関係」というフラットなものに移りつつあります。

1. 人間関係に関する日米の推移

企業内で働く人の「人間関係」は、アメリカでかなり以前から研究されてきました。

アメリカでは、産業革命後に工業が発展し、工場内が人手不足となっていく中で、「どうやったら仕事の能率が上がるのか」ということからその研究がスタートしました。この能率を考えていくうちに、そこに人間関係が大きく影響していることがわかってきました。

この人間関係に関してさまざまな学者がさまざまなことを言い（だから**人間関係論**といわれた）、やがて**行動科学**というビジネススクールの1科目となりました。これが日本へ輸入され、管理職教育の1つのテーマとして採用する企業も多くありました。

この人間関係は上司、部下という「上下関係」をベースとしており、上司が部下の「やる気」を考えるというものでした。

アメリカではその後、行動科学＝「人間の気持を分析する」という心理学的なアプローチは消えていきます。そして上下関係を「気持」ではなく「**コミットメント**」という形でとらえます。部下が上司（ボス）と仕事（ジョブ）についてコミットメント（約束）するというものです。

ここでは仕事の難易度（**ジョブグレード**）と出来具合（パフォーマンス）をコミットメントし、これが達成出来たら約束どおり給与が支払われるというものです。このコミットメントはプレイヤーだけではなく、マネジャー（経営者に対して）、経営者（株主に対して）もその対象となります。と言うよりも、上からこのコミットメントと権限委譲（コミットメントされた仕事に対する権限）がなされていくというものです。このようなスタイルの働き方を**ジョブ型**といいます。ジョブを組織とコミットメントして働くというものです。一方、日本のように会社という組織に「入社」（この時はやる仕事を決めていない）して、上司の下で働くものを**メンバーシップ型**といいます。

日本のグローバル大企業では、外国人従業員も増えていく中でジョブ型へ移行する企業も増えています。

日本では未だにやる気、動機づけ、リーダーシップといった行動科学の「気持」が話題となります。そしてこの行動科学が生んだものが残っています。その代表が目標管理というものです。

ただ日本もその原点となっている「上下関係」が変わることでゆっくりとではありませんが、「人間関係」に対する考え方は変わってきています。そのきっかけはセクハラ、パワハラという言葉であり、この反意語としてのダイバーシティという考え方向かっています。

ここから先は行動科学の概要、近年の働き方改革について触れておきます。

2. 行動科学

(1) 行動科学という理論

行動科学の中で有名な理論を参考までに挙げると次のようなものです。ただもうすでにレガシー（過去の遺物）となっています。

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。
マグラガーの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の移すべき。
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。
ソーシャルスタイル	人間を4つのタイプに分類するポートフォリオ (420ページ) 理論。この4パターンを自分にあてはめ、まわりとの関係を考えるもの。

(2) 行動科学が生んだもの

行動科学の研究はさまざまなものを日本の企業にもたらしました。そして今でも目標管理を始めとして、次のようなものが残っています。ポジティブな意味でのレガシーです。

目標管理	147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、上下関係のない第三者が相談にのること。
職務拡大	いろいろな仕事をやった方が人間はやる気が出る。メーカーでは多能工といわれる。これを目的として定期的に仕事を変えていくことをジョブローテーションという。

3. 働き方改革

(1) ダイバーシティと働き方改革

アメリカでは「ジョブのコミットメント」という契約スタイルが定着していく中で、その働き方に「フェアさ」が求められることとなります。ここで登場するのがセクシャルハラスメント（略して**セクハラ**）というアンフェアの指摘です。

日本にもこれが輸入され、法律でも次のように定義しています。

定義

セクハラ⇒相手の意に反する不快な性的行動。男女雇用機会均等法では次の2つに分けて定義している。

対価型セクハラ⇒性的な行動で労働面で不利益をもたらすこと

環境型セクハラ⇒性的な言動によって働く環境が悪化し、業務に影響がでること。

また妊娠、出産に関する不適切な言動を**マタハラ**（マタニティ・ハラスメント）といいます。

さらに厚生労働省は**パワハラ**（パワーハラスメント）についても次のように定義しています。

定義

パワハラ⇒同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を越えて、精神的・身体的苦痛を与える、または職場環境を悪化させる行為

このハラスメントの反意語として**ダイバーシティ** (diversity、多様性という意味) というキーワードが生まれます。

定義

ダイバーシティ⇒性別、年齢、学歴、職歴、国籍、人種などについて多様な人が集まることで組織にシナジー（相乗効果）を生むという考え方。

日本企業では、この中で特に「男女差別」がクローズアップされ、ダイバーシティの中心は女性活躍となっています。

そしてここに**ワーク・ライフ・バランス**（仕事と生活の調和）というキーワードが生まれてきます。つまり女性活躍を考えるために、子育て、さらには介護といったライフイベントを組織と一緒に考えていくことが経営テーマとして挙がっていきます。

この女性活躍、ワーク・ライフ・バランスを、国が「働き方改革」の1テーマとして掲げ、企業へその対応を迫っていくこととなります。

国の働き方改革の原点は、「大学卒の男子が日夜を問わず組織のために働き、出世（上下関係の上へ行く）していく。これをそれ以外のまわりの人がサポートする」という日本的な働き方を真っ向から否定することです。

ここでのキーワードは公平、公正（ルールを守る）というフラットと“フェアさ”です。

そしてダイバーシティは「人によってさまざまな働き方があることを認め、組織内の各人が他人の働き方を互いに尊重していく」というものに変化しています。

このダイバーシティ、すなわち「多様性」を一步進めて考えるのが、**インクルージョン**（inclusion：一体性という意味）です。これは多様な人たち（国籍、性、世代、ライフスタイルなどが異なる人たち）が「一体となって働くこと」であり、誰でも差別なく、それぞれの個性、能力を生かして働く状態を目指すことです。「**ダイバーシティ&インクルージョン**」と表現することも多く、「大卒男子の出世」という働き方の脱却を目指しています。

(2) エンゲージメント

エンゲージメント (engagement) は、英語では「約束」「契約」という意味の他に、「婚約」(エンゲージリングのエンゲージ) などのように「深い関係を築く」というニュアンスを持つ言葉です。

ビジネスの世界では、もともとはマーケティングの世界で「顧客との関係を強くする」というCRM ([344ページ](#)) の1つの用語でした。これがアメリカで投資家と経営者の「関係」という世界で使われるようになりました。これまで経営者は投資家に対して業績、利益という結果を約束(コミットメントと表現する)していたのですが、そのプロセス(投資、戦略...) についても「強い約束=エンゲージメント」をするというものです。ここでのエンゲージメントは、これまでのように株主総会という1年の最後に結果をチェックするのではなく、随時投資家と経営者が「対話」することで「深い関係を築く」ということを意味しています。つまりエンゲージメントと対話はセットです。

このエンゲージメントという考え方は働き方改革に取り入れられ、**ワーク・エンゲージメント**とよばれるようになります。今ではエンゲージメントと言えば、経営よりもこの働き方の世界で使われることの方が多くなっています。

この働き方のエンゲージメントは、働く人の気持と仕事についての「関係」を変革しようとするものです。

これまでは企業としてやらなければならない仕事、やるべき仕事があつて、これをスムーズに遂行していくために、管理職などが「どうやったら働く人の気持が高まるか」を考えてきました。やる気、モチベーションといったものであり、伝統的なリーダーシップ論 ([132ページ](#)) の中心テーマでした。

エンゲージメントでは、働く人の「気持」を経営者が「対話」によってつかみ、働く人がやりたい仕事、働きがいのある仕事に「企業の仕事」をなんとか合わせる努力をすることを従業員に「約束」するものです。そしてそのために経営者と従業員が直接「対話」し、その関係を深めていくものです。

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。辞書を見ても今ひと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てみましょう。

1. 給与とは

使用者から労働者に払われる労働対価の総額を労働基準法では「賃金」としており、税法では「給与」（正確に言うと税金の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。まずはこれらの言葉を定義します。

労働対価⇒給与など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

定義 **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。

本テキストでは「給与」という言葉で統一します。
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（年度当初に1年間の給与を決める）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はいけません。

2. 給与のトレンド

(1) 付加価値と給与

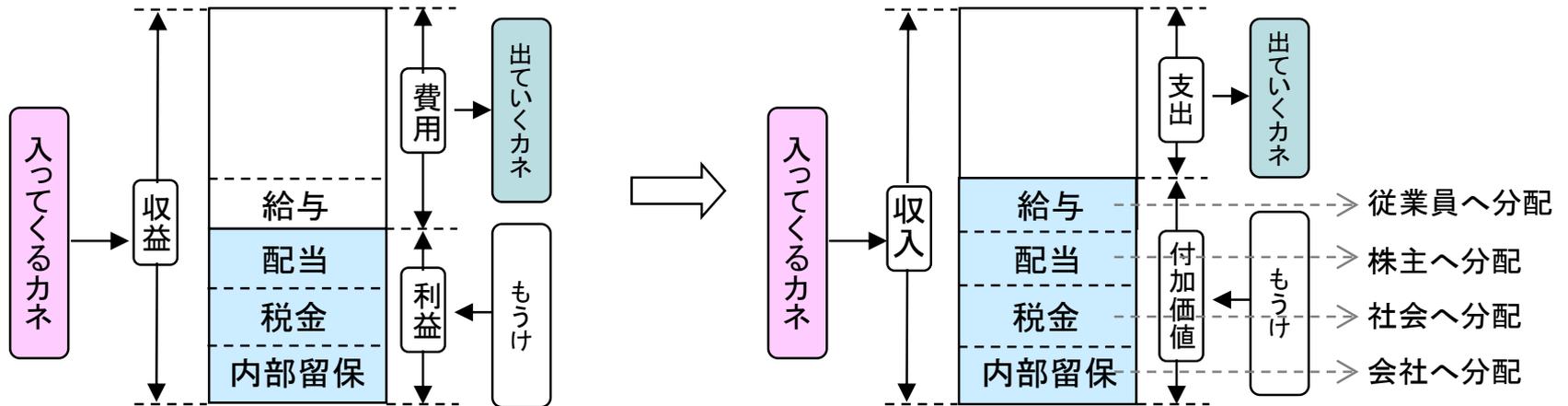
給与には「雇い主が使用人（すごい言葉ですが）に働かした分を払う」というイメージがあります。しかし誕生して間もない商店ではなく、上場した大会社では「雇い主」というのは一体誰になるのでしょうか？社長でしょうか？しかし社長も給与を受けるので使用人でしょうか？社長の雇い主は株主でしょうか？

多くの企業では給与について見つめ直しています。その一般的な考え方は次のようなものです。

「収入－支出＝もうけ」です。一般的には（というよりもLesson2の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。（次ページの左図）

しかし日本的企業（従業員ガバナンス）において、配当や税金が支出に入らず「もうけ」となり、企業の構成者である従業員給与が支出（企業から出て行く）というのはどう考えても変です。



上の右図のように給与も“もうけ”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」と考えた方が日本の企業の実体に合っています。このようにして計算した「もうけ」は[106ページ](#)の付加価値と同じ意味となります。

ここで付加価値を従業員（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（給与分配率という。s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。

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

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 $\left(\frac{s}{1-s}\right)$ となります。

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

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も果たすことになります。

(2) 給与変革

給与はいわゆる**時間給**（働いた時間に応じて払う）というのがベースとなっていました。そして法的にもこれがベースとなってルールを作っています。

「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（勤続年数）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が最初は時給800円で1年に1回昇給するというものとあまり変わりません。

さらにこの時間給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）ということによって決まっていた。辞書によれば査定とは「金額、等級を決定すること」、考課とは「成績を調べて優劣を決めること」という意味です。（近年では**人事評価**といいます。ここでの評価は「価値を見つける」という意味で使っています。）

こうなると上司受けを良くしないと給与は上がりず、もっと言えば「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、なかなか給与変革をできませんでした。その理由としては次のようなものが挙げられます。

- ・ 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はなく、下がる人も出てくる。これまでの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、これを変更すると住宅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。また給与体系は第三者や多数決ではなく上位層が決める。

しかしバブル崩壊後、給与変革の波が会社を襲っていきます。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方向としました（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が）。これが**成果主義**とよばれるものです。

(3) 業績給と能力給

日本企業がかつて行った給与変革は付加価値分配、成果主義をベースとして、次のような2つの要素を取り入れて、人事制度を変えていくものです。人事制度とは給与、人事評価、昇格*といった人事に関するルールのことです。

* 人事のランキングでは資格（給与のランク）が上がることを昇格、部長、課長といった役職が上がることを昇進などと言っていたが、現在ではこれらを合わせてキャリアアップの方がよく使われている。

① 業績給

利益と総給与は比例するのですから、個人への分配も利益への貢献度で見るともいえます。これが業績給とよばれるものです。

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（もともと給与が高い）から業績給（主に賞与）にしていくという形で進めていきました。

さらにはそこから先の業績給への移行にもチャレンジしようとしています。つまり先ほど「測りようがない」と表現した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かもしれませんが、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[130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。つまり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評価するというものです。

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が、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、給与を高く分配するということです。

業績は本人の能力だけではなく、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職してしまいます。会社として長い目で見た時、能力の高低も加味した方がフェアという理由で、この能力給を取り入れていきました。

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）とよばれた**人事制度**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。

しかし前述の国が定める働き方改革の中で企業は再び給与変革を迫られています。そのため給与ベースである人事制度の変革に多くの企業が取り組んでいます。このあたりは「ワーキング・イノベーション」（働き方改革への対応について書いたもの）、「マネジメント4.0」（新しいマネジメントについて書いたもの）、「組織を変革する手順」（組織変革のやり方を書いている）を参照してください。

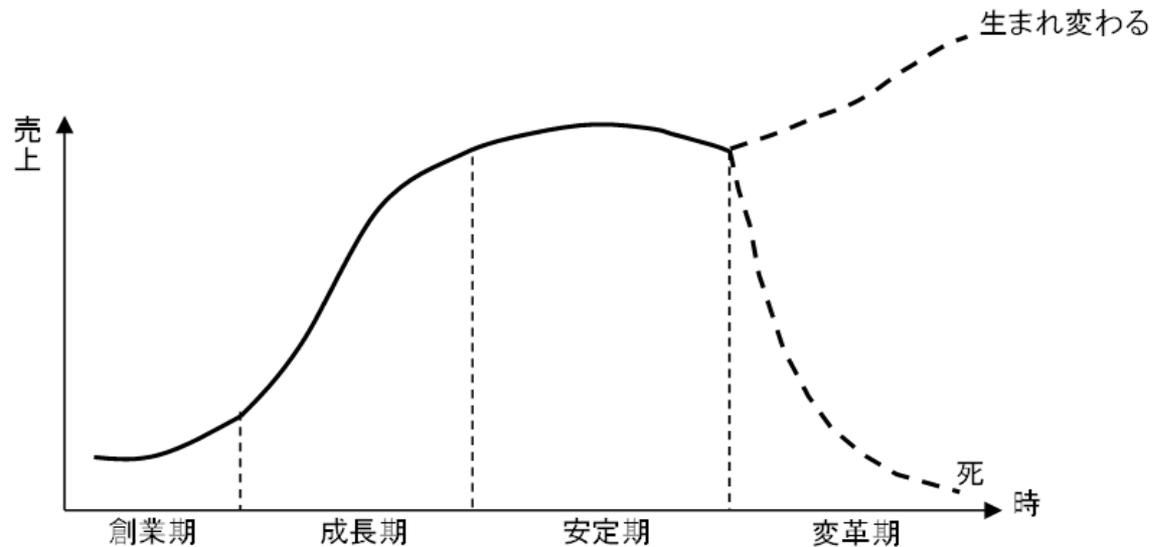
セッション4 : 企業の変革

テーマ11:企業のライフサイクル

企業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。これを企業のライフサイクルといいます。

1. 各時代の特徴

企業のライフサイクルは、次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、多くの企業はこの4つの時代をとることになります。



この4つの時代を典型的な企業の例で説明しましょう。

(1) 創業期

企業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。この創業者は企業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。

ライン中心の組織で、社長はラインだけではなくスタッフ機能の長（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（燃えてい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、企業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。

戦争中のため従業員は皆戦友となり、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と新陳代謝をくり返し、次第に企業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に上場を狙います。近年では成長期に上場する企業もありますが、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、自分の子供を社長にします。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。

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企業は1年に1つずつ年をとっていきます。

企業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」「黙っている方が得をする」となります。

しかし企業には若者を中心としてストレスが溜まっていきます。それは成長が止まってしまったため「昨日と同じ仕事を今日もやる」というマンネリ感であり、「この仕事をこれからもずっと続けていくのか」という絶望感ともいえます。

マネジメントは若者の活気がない、元気がないことから刺激を求めます。それは「目標達成」という達成感です。前述の1960年代のリーダーシップ論にあるものです。しかし売上を目標とすることはできず（伸びないので）利益という計算値とします。売上が伸びない中で利益目標においてやることは1つです。費用のダウンです。その中でもウエイトの高い給与へと向かいます。給与は時間×時給です。時間を下げるために「効率化」がテーマとなります。働く方としてはつらい所（急いでやる）です。時給については「時給の低い人に仕事を任せる」という形で契約社員（一定期間だけ働く）、派遣社員（他社の人に働いてもらう）といった形をとります。

そして給与が伸びない中で利益は上昇していき、現場は一体何のために利益を目指していくかがわからなくなります。

マネジメントにこのストレスがぶつけられ、気が弱い人は悩み、気の強い人は強行突破しようとし、場合によってはハラスメントさえも生んでしまいます。

(4) 変革期

このような中、企業は人間同様にいずれ死（倒産、他社へ買収・・・）を迎えるのが普通とも言えます。

しかしこの安定期には、経営者の中で変革ということを突然言い出す人が出て来ます。変革は改善とは違います。

改善とは問題点を解消していくことですが、変革とは現状を一旦捨てて、企業としての“なりたい姿”（[112ページ](#)のビジョン＝夢）を創り、そこへ現状をアプローチしていくことです。つまり「生まれ変わる」ということです。ただそれは前述のように外圧によって株主のためにアメリカンな経営に変わるのではなく、何とか創業期、成長期の楽しい時代に戻れないかというものです。そして「自分たちは何のために働くのか」を皆で考え、ミッションを振り返り、ビジョンという夢を作っていきます。

この変革にはさまざまなスタイルがあります。私はこのケースをいくつかの本に書いています。「コーポレート・イノベーション」、「イノベーションリーダー」、「日本企業、成長戦略のベクトル」、「その場しのぎの会社がなぜ変わったのか」…といったものです。これらの本は「変革のやり方」というナレッジを書いたものではなく、「こうやって変革した企業もあった」というケーススタディです。

2. 企業の死

(1) 倒産

「企業の死」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**」 ([36ページ](#)) ですが、日本ではめったにありません。

もう1つが「**倒産**」です。これを理解するために次の3つの言葉を定義します。

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。

定義

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。

契約⇒債権、債務を相互に取り交わすこと

例えば「A社がXという商品を100万円でB社に売る」という契約では、Aの債務は「Xという商品を渡す」ことであり、債権は「債務が終わったら100万円を受け取ることができる」というものです。Bから見ると逆です。

契約で債務を約束しても実行できるとは限りません。この実行できない状態を**債務不履行**（一般には**デフォルト**という）といいます。このデフォルトのうち「カネに関するもの」を倒産とよんでいます。つまり「払わなくてはならないカネが払えなくなっている“状態”」です。これは個人、法人ともにありうる状態です。ここではそのうちの企業について述べます。

(2) 会社の整理

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）と会社の話し合いを進めて行く。
- ・ **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も借金は返せない。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（その企業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。

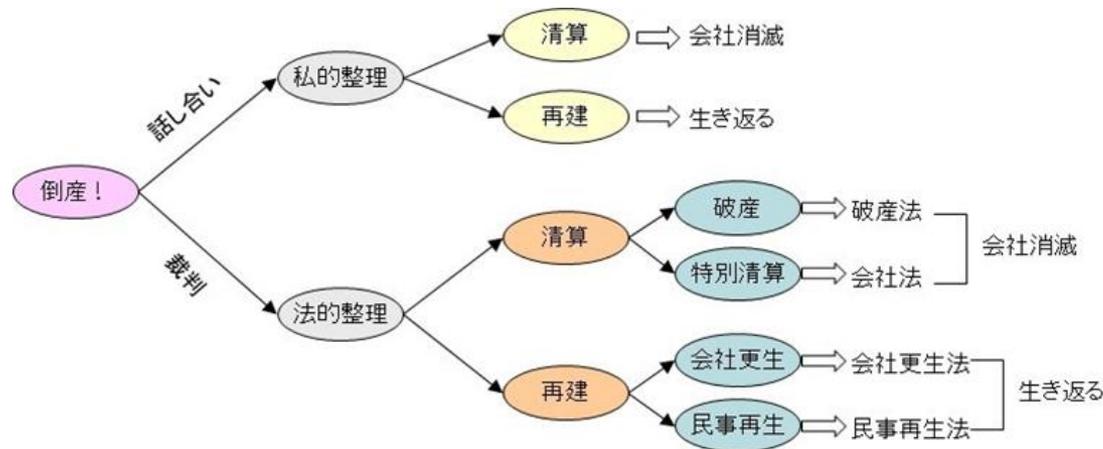
破産はなかなか厳格な手続きなのですが、会社法にもとづいてもう少し簡単に行うものは**特別清算**といわれます。

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。



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、**事業再生ADR** (Alternative Dispute Resolutionの略。裁判外紛争解決手続のこと) という制度があります。これは倒産企業と債権者の間に第三者が入って企業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、「コーポレート・ガバナンス＝経営者を選ぶ権利」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分社化などといいます。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。この場合よくスピニ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、買収 ([170ページ](#)) 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・子会社の働き

親会社、子会社という関係には2つの動きがあります。

(1) 連結重視

投資家のいる証券市場は上場会社に対して**連結決算**を求め、こちらを重視しています。と言うよりも連結決算以外はあまり見ていません。

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異なりますが、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。

連結の対象は子会社のみならず、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、一般的にはその会社から見て、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。そのため従来は税法では別々の納税しか認められていませんでしたが、**連結納税**が認められることになりました。

親子会社においてはどうしても「親会社が子会社を支配する」と考えてしまいます。しかし親会社は子会社の株を持っているだけです。親会社の経営者、ましてや従業員が子会社の株を持っているわけではありません。

しかも親会社には「株主」というオーナーがいます。そう考えると子会社の株は親会社が持っていると言うよりも親会社の株主が持っていると考えられます。すなわち親会社、子会社は支配関係ではなく、同一組織における事業分担といえます。

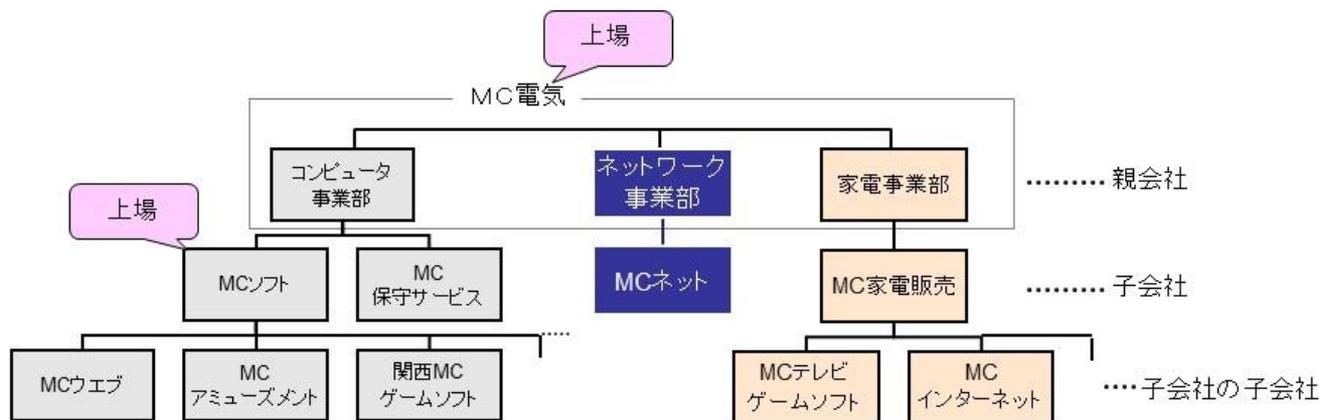
もう一度[19ページ](#)の「企業」の定義を見てください。どう考えても親会社、子会社は一緒に「計画的に継続的に事業」をやっています。つまり同一企業です（企業グループなどと表現します）。そのため上場会社とは言わず、**上場企業**と表現します。

(2) 持株会社の解禁

[83ページ](#)で述べたように独占禁止法で**持株会社**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。

日本では巨大企業が分社化、買収を続け、膨大な数の子会社を持つようになりました。さらには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（親会社がガバナンスを持ったまま）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電気本体が自らも事業を抱えながら、グループ全体の舵をとるのは難しくなってしまいます。



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。

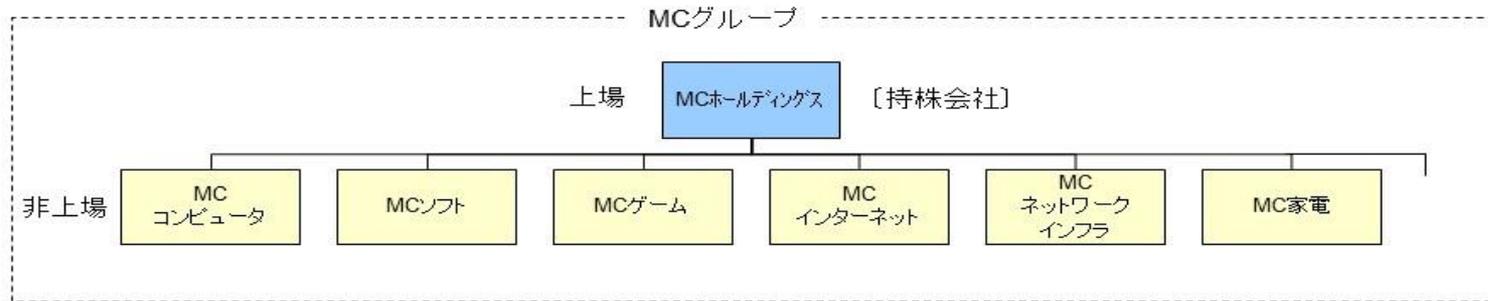
⇒MC電気でやるゲームソフトがもうかると思っても、そこにどうやって投資しているかわからない。

- ・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はなく、スタートアップ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。そこでこれを次ページ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。



持株会社は本来は「株を持つことだけが目的」の会社ですが、企業グループ内の共通機能をここに持たせることもよくあります。特に人事、経理、経営戦略といった経営スタッフ機能を持たせることが多いといえます。この時、この持株会社には「MCグループ本社」という名前を付けることが多い。これに対して株を持つだけのものを「純粹持株会社」ということもあります。

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（これを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（グループ企業が1つの会社として税金を納める）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[175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。

この持株会社を働く従業員の側から見るとどうでしょうか。

前述のように親会社、子会社という形で両方が事業をやっていると、どうしても「親会社の事業をサポートするために子会社が事業をやる」というイメージが出てきます。そして親会社は自分たちの利益だけを求めて、子会社の事業を自由にコントロールしたくなります。

私はこの状態の親子会社にこれまで何度も会ってきました。親会社の従業員はそれが当たり前と思い、子会社を外注会社、下請会社のように思ってしまいます。一方、子会社側もその意味（親会社とは、子会社とは）を理解しておらず、親会社の圧迫を甘んじて受けてしまいます。

これを持株会社にすると親会社の事業、子会社の事業はフラットな関係となります。どう考えても働く側から見るとこちらの方がフェアと言えます。

今や大手上場企業のダイバーシティ ([135ページ](#)) は「男女」よりも「親子会社がどうやって一緒に働くか」が大きなテーマとなっています。

テーマ13: 会社の結合

会社が変革を求める時、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3つのパターンがあります。

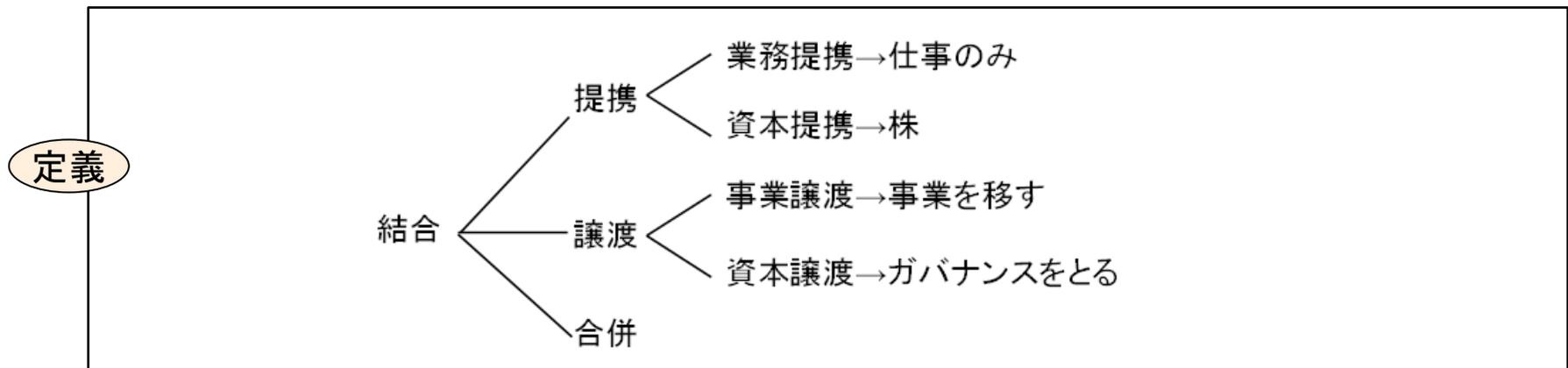
1つが**提携**であり、会社同士がゆるく結合していくことを総称していいます。

この提携は「株」を提携するかによって2つに分かれます。

1つは互いの会社の株には関係なく、仕事のみを提携するもので、**業務提携**（**事業提携**ともいうが、こちらの方が一般的）といえます。

もう1つはどちらかがどちらかの株を持ったり（ガバナンスを持たないで）、互いが株を持ったりするものを**資本提携**といえます。前者（片方だけが持つ）の場合、**資本参入**という表現をすることも多い。資本提携でも何らかの仕事を協力してやっていくことを目的としているのが普通です。

2つ目が提携をさらに強めた譲渡であり、これも2つに分かれます。1つは事業譲渡であり、会社が複数の事業を持っている時、その中の事業を別の会社へ移すことです。もう1つは資本譲渡（株式譲渡ともいう）です。これは他社の株を買ってその会社のガバナンスを持って結合することです。つまり親会社と子会社という関係になります。ここでこれを株を買う方から見ると買収といいます。そして最後の結合が「1つの会社にする」という合併です。



株を買う方から見ると買収 (Acquisition) も合併 (Merge) も、他社のガバナンスを取得するという意味では同じなので、M&Aと表現するのが一般的です。「A社がX社にM&Aをかける」というのは、「A社がX社のガバナンスを（経営者を選ぶ権利）を取得する」ということです。

(2) ライセンシング

業務提携と事業譲渡という「株がからまない結合」において、その中間に位置するものとも考えられるのが**ライセンシング**です。

定義

ライセンシング⇒ある企業の事業財産（商品ブランド、販売権、製造権、システム、ノウハウ、ナレッジなど）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**ロイヤリティ**という言葉で表現します。

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**とといいます。コンビニなどでよく見られるスタイルです。

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（「継続的計画的に仕事をする」が定義）として見ることもできます。実際フランチャイジーが、フランチャイザーの子会社ではないのに、その企業名を付けることも多いといえます。

(3) 業務提携のパターン

業務提携にはさまざまな形がありますが、その結合の強弱によって2つの表現がとられます。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）とよんでいます。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。

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。

・アライアンス

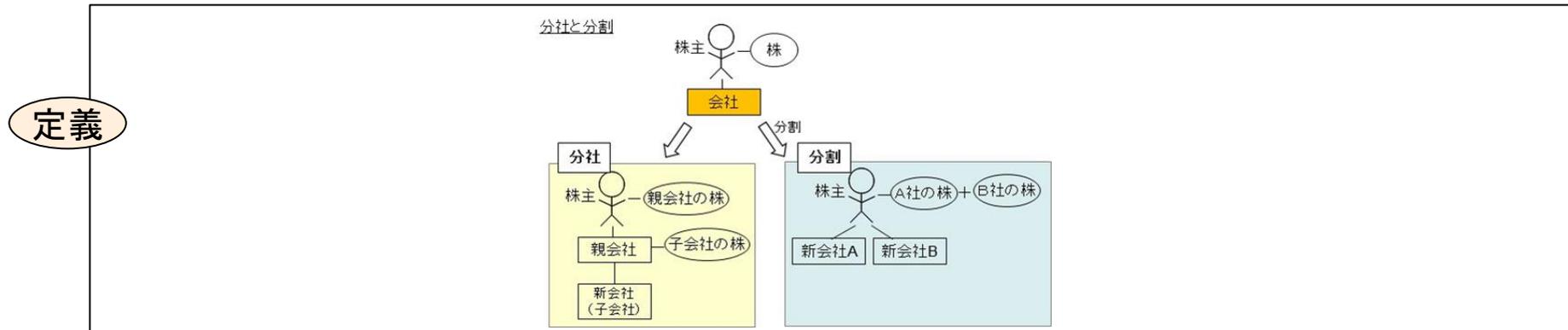
アライアンスとは企業同士が強く結びつくが、ガバナンスとしては独立しているものです。コラボレーションとの違いはその時間的継続性（特定の商品を開発したり、購入したら終わりというのではなく、どちらかが解消といわない限り続くもの）、包括性（提携の範囲が広い）を持つものといえます。このアライアンスでは、契約のみならず資本提携（株を持ち合うことが多い）をあわせて行うことも多い。

2. 会社分割

事業譲渡は「事業」を売買することなのですが、どこまでを売買するのかが今ひとつはっきりしていません。特にその事業で働く人がどうなるのか（事業とともに移行するのか）がファジーといえます。そこでこれをはっきりさせる形として、**会社分割**というものがあります。つまり会社を事業によって分けてしまうことです。

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（[160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あわせてはっきりと決めました。

3. 買収

(1) 買収のパターン

買収は前述のように他社の株を取得してその会社のガバナンスを握るものです。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。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。ガバナンス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。[202ページ参照](#)）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。

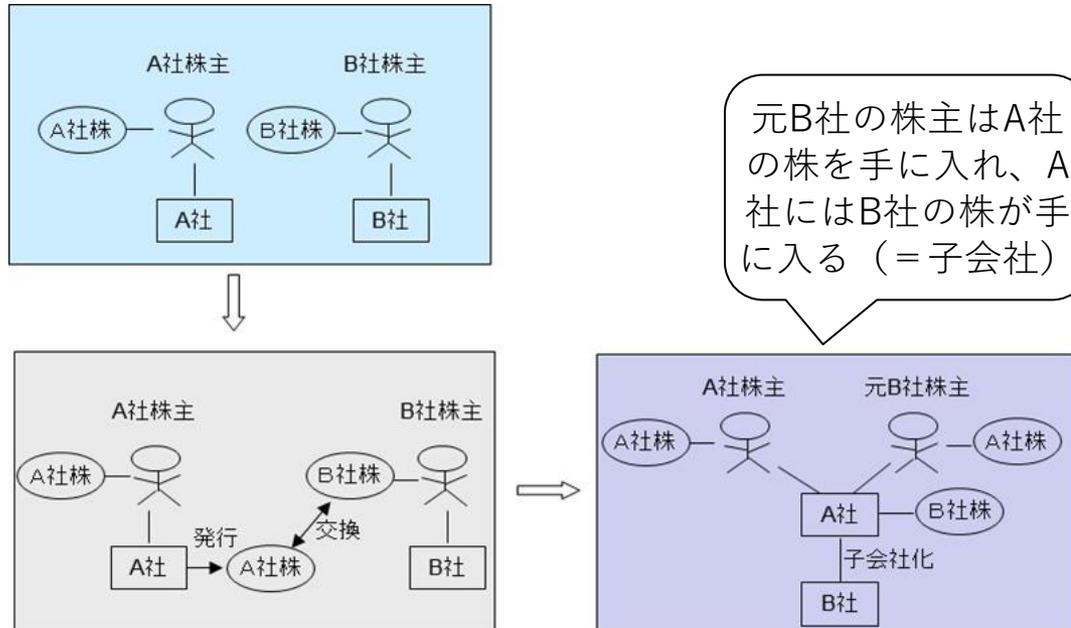
(2) 株式交換

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で、B社がA社の子会社になる時、B社の株とA社の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



ここでこの親会社を新たに作る場合は株式移転ともいいます。[178ページ](#)の経営統合でよく用いられます。

株式交換で新たな株を発行すると、既存の株主にとってはデメリットがあるといえます。前ページの例で言えばA社の株主は新株が発行されることで持分割合（シェア）が下がります。つまり会社を所有するという観点からは取り分が減る（B社の分は増えるのですが）とも考えられます。この新株の発行（すなわち増資）でシェアが下がることを希薄化といいます。

そこでこの上場企業の株式交換では、あらかじめ自社株を証券市場から買って置いて（[82ページ](#)の金庫株）これを使って株式交換を行うということもよく行われます。

(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。

[65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、[64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ていません（証券市場で売買できなくなります）。そのため上場会社では独自の敵対的買収防衛策を講じている企業もあります。

ただ日本ではこの敵対的買収はめったに起きません（起きるとビッグニュースとなります）。それは従業員が企業を構成しており、その代表者が経営者になっていることです。この経営者の意に反して買収ということは従業員を敵に回してしまうこととなります。従業員を敵に回して企業運営などできないからです。

4. 合併

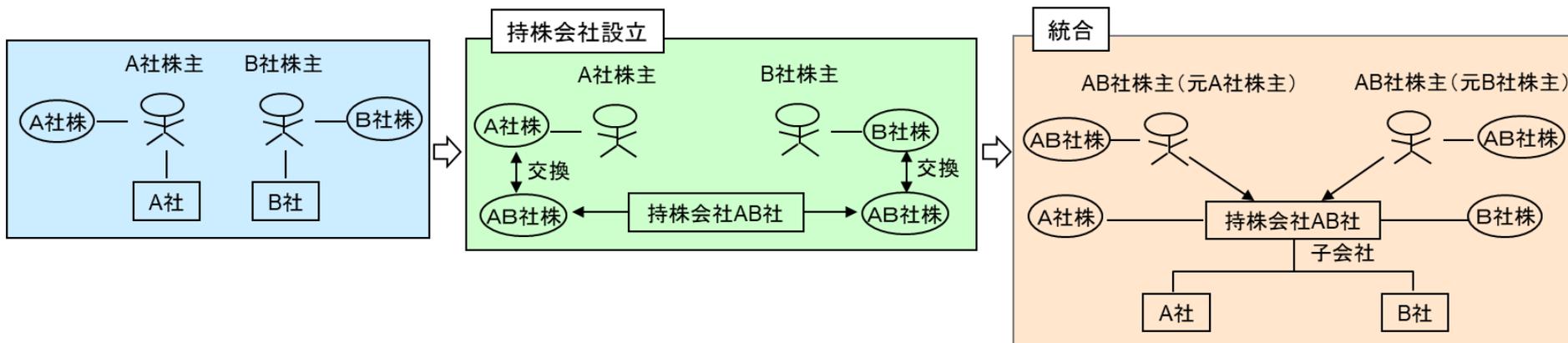
A社とB社が合併するには次の2つの方法があります。

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社を解散する。

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。



これは共同で親会社を作り、その傘下に入るといふものです。（これが176ページの株式交換で述べた「親会社を新たに作る場合」といふ株式移転です。）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。

前ページの図で持株会社のAB社は両社のガバナンスを持ち、かつその株をいつでも売ることができます。さらには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。

本テーマの詳細については「ファイナンス・イノベーション」で学んでください。

Lesson2:財務&会計

カネに関するナレッジは苦手意識を持つ人が多い分野です。その原因はこの分野が言葉の定義がしっかりできておらず、そのうえ経理関係者だけが使う業界用語のようなものが使われているからです。

ここでは財務と会計というナレッジを一般ビジネスマン向けにすっきりと整理してみましょう。終わってみれば「なんだこんな簡単な事だったのか」と思うはずです。

[学習する重要キーワード]

財務、ファイナンス、会計、アカウンティング、キャッシュフロー、資金、資本、資産、回転、エクイティ・ファイナンス、デット・ファイナンス、B/S、P/L、アカウント、与信、担保、のれん、純資産、自己資本、株主資本、コントロール、減価償却、IFRS、ROI、ROE、キャッシュフロー計算書、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、投資額、財務キャッシュフロー、DCF、IRR、企業価値、限界利益、予算、CVP分析

セッション1:言葉の定義

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、本テキスト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。

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、そのカネを集めてくる仕事。

定義 **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。

* 本書ではカネという言葉を使います。カネは実際の現金だけでなく、資金、資本、売上、費用、利益といった金銭に関するすべての「情報」を総称しています。

企業ではその仕事を行うために、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ることもありますが、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「何とかやりくりする」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「カネを使う方」（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「使い道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、帰りに言う「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に、私が使ったカネを一旦ここで締め、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先、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」という報告先がもっとも大切です。その報告先（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…）が決まります。

またこの会計報告のためにデータを残しておくことを簿記、締めの時期になって計算することを決算（途中経過ではなく、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

finance（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。これは簡単に言えば「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。

整理しましょう。本テキストでは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い調達すること。要するにカネを集めること。
- ・ **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

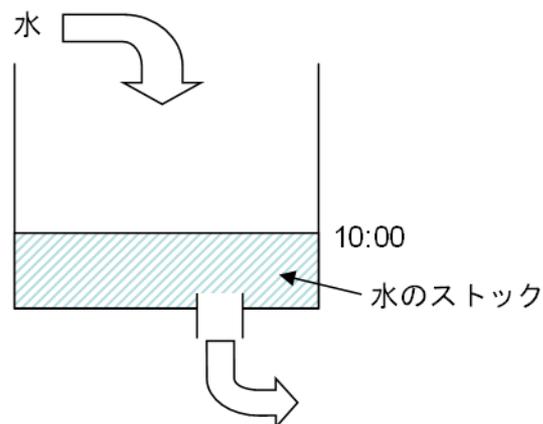
次はカネそのものについて定義します。

① **キャッシュフロー**

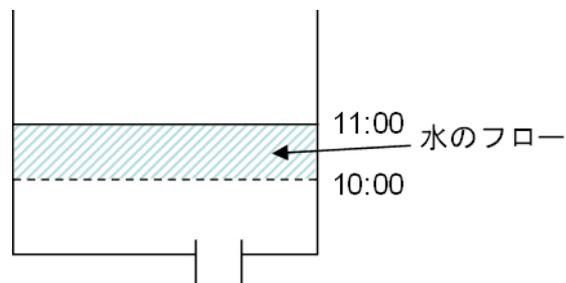
まずは「キャッシュフロー」です。

これを理解するためにここで使っている「フロー」と「ストック」という言葉の意味をはっきりさせます。

プールに水を入れているシーンを浮かべてください。プールの底には穴が空いていて水が出て行きます。入ってくる量が出ていく量より多いと、水がプールにたまっていきます。午前10時の時点で次ページの図のようにたまっているとします。この斜線部分を10時時点のストックといいます。



1時間後の11時になってさらにストックが増えました。この10時から11時までに増えた量がフローです。



すなわちフローとは「一定期間内のストックの変化量」のことをいいます。したがって**キャッシュフロー**は以下のように定義されます。

定義

キャッシュフロー⇒一定期間の現金変化量（増えていれば現金増加量、減っていれば現金減少量）「**キャッシュイン**－**キャッシュアウト**」で計算する

②資金、資本

次は**資金**、**資本**です。辞書ではともに「元となるカネ」と書いてありますが、これを下のように定義します。

定義 **資金** (fund) ⇒企業の仕事のために必要となるカネで、企業の外にあってまだ手に入
れていない状態のカネ。
資本 (capital) …資金を財務によって企業内部に調達した状態のカネ。

[183ページ](#)で述べたようにカネは買うモノを決めてから調達するのが原則です。個人でもとりあえず借金してから買うモノを決めるのではなく、買うモノ（特に価格が高いもの、住宅、自動車…）を決めてから、カネを調達（住宅ローン）するはずです。

企業においても、財務という仕事の一環として「買うモノ」を決め、そのために資金を調達し（=財務。これで資本となる）、その資本で予定したモノを買います。こうして「資本で買った財産」を略して「**資産**」 (asset) といいます。

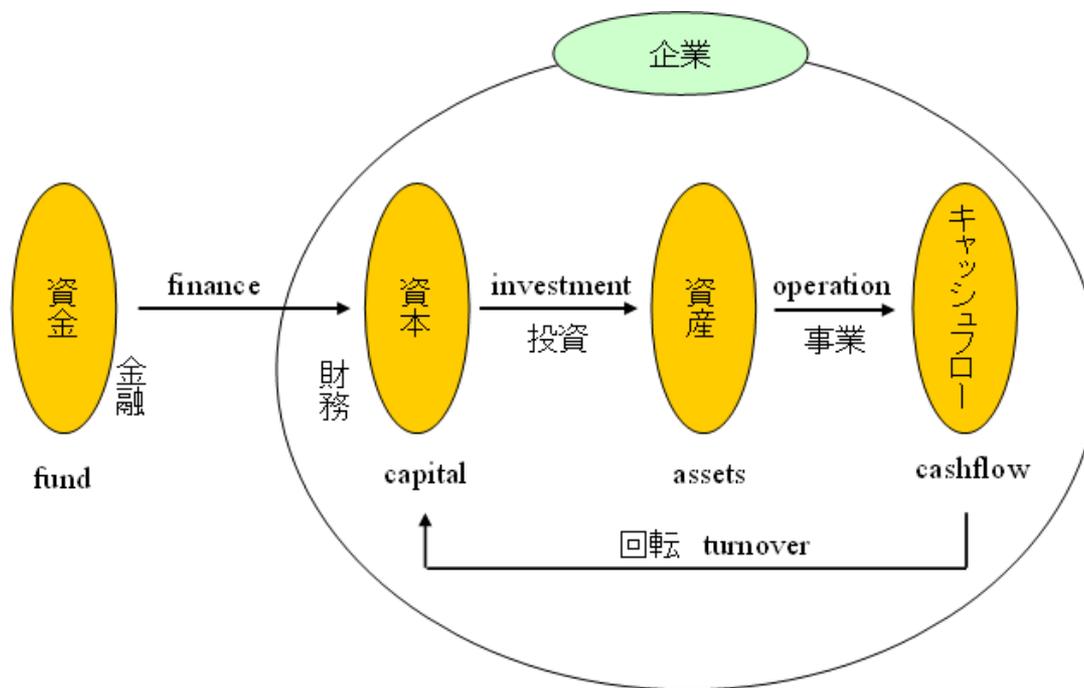
この資本が資産になる瞬間を「投資」(investment)と定義します。投資は「資本を財産に投げる」という意味です。

企業は何のために資産に投資するかと言えば、投資したカネ(資本、もともとは資金)を増やすためです。この資産を使ってカネを増やすことを事業(オペレーション)と定義します。

この事業によって「増えたカネ」がキャッシュフローです。キャッシュフローは再度、資本というカネとして資産に投資されます。これを「回転」(turnover)といいます。投資した資本に対してどれくらいのカネが戻ってくるかを資本回転率といいます。資金から見ると資金回転率、資産から見ると資産回転率です。

(3) カネの流れ

企業におけるカネの流れを整理すると次のようになります。



前ページの図を魚屋の例で説明しましょう。

魚屋で1匹80円のいわしを1000匹買いたいとします。このためには8万円の「資金」が必要となります。これを借金で調達すると（財務）、この8万円が「資本」となります。

一方、貸す方から見れば魚屋にカネを融通したので「金融」です。

魚屋はこの資本8万円をいわし1000匹に「投資」します。

このいわしという「資産」は何のために買ったかといえば無論食べるためではなく、“売る”という「事業」によってカネ（資本8万円）を増やすためです。1匹100円で1000匹売れば、借金を返しても2万円カネが残ります。この2万円がキャッシュフローであり、これを資本として、再びいわしを買えば回転です。

このカネの動きを一定期間ごとに報告するのが会計という仕事であり、会計報告書の中心は事業によって得た「もうけ」を報告するP/Lと、決算日時点の資産とそれを買った資本の明細（カネの調達の仕方）を報告するB/Sです。

(4) 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)などがあり、**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)をデット・ファイナンスの一種と見ることもできます。

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

① B/SとP/L

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。企業の会計では次の2つの報告書が中心です。もう何度も使ってしまった言葉ですがはっきりと定義します。

定義

B/S ⇒ Balance Sheetの略：貸借対照表。企業が一定時点で持っている資産とそれを手に入れるための資本を書いた会計報告書。

P/L ⇒ Profit&Loss statementの略：損益計算書。「収入－支出＝もうけ」という式で、会社の一定期間の“もうけ”を計算するタイプの会計報告書。

②アカウント

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、ここでは**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）とっています。「勘定」は英語のaccountの訳ですが、その意味を誤解しやすいので、以降は「**アカウント**」という言葉を使います。

アカウント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）。

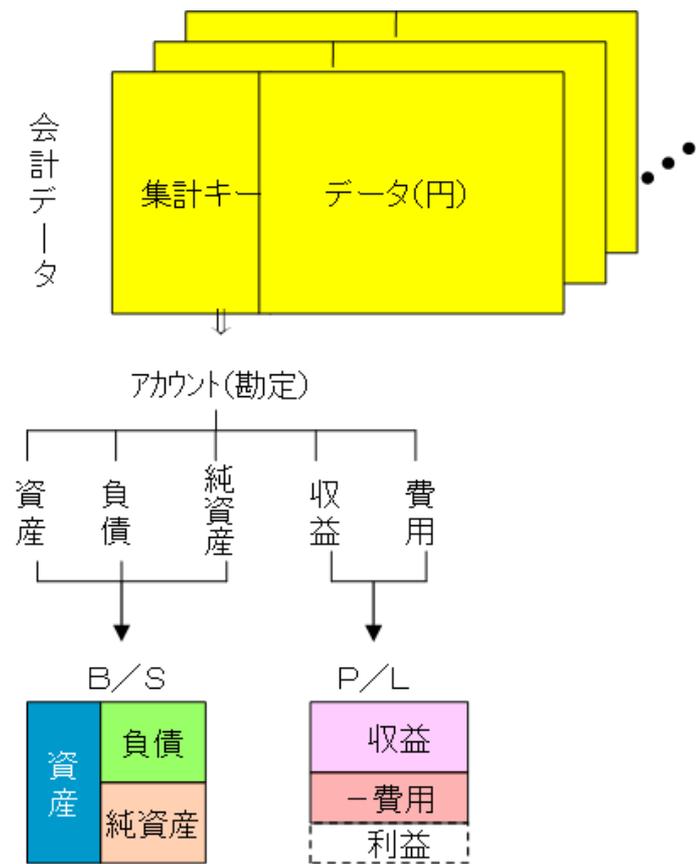
会計データはカネに関するものだけです。したがって数値部分の単位はすべて「円」です。

アカウント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、まずこのアカウント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。

会計データのアカウントの大区分は資産、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…という集計表となるのですが、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）を計算するのがP/Lです。

これらを整理すると次ページのようになります。



(2) 会計のパターン

企業の会計には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。税務会計は税務当局が報告先であり、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」が報告先の会計であり、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[58ページ](#)で述べたとおり、上場した先の証券市場（投資家と言ってもよい）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**（略して**有報**）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、企業の経営者、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。

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」は企業自らが税務当局（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。

セッション2:財務

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。これによって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）、**第三者割当増資**（特定の人から）、**公募増資**（広く大衆から）に分かれます。

[37ページ](#)で述べたように、増資には**授權資本**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（これが授權資本の授權という意味）、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、授權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倍までしか授權資本を増やすことはできません。ただし株式譲渡制限（[177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、授權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ァジーなので、買収の際（買収されないように新株を大量に発行し、買収者の持分割合を下げる）などに、その新株発行が「不利益かどうか」でもめ、裁判所に判断を求めることもあります。

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年から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、従業員などの報酬（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**

債権者が請求すれば社債（[214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）もので、従来から認められていました。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「返さなくてよいカネ」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（離して売ることができる）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) 借金という契約

[156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、この債権・債務を発生させるものが契約です。

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（要するにデフォルトしても）、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（[157ページ](#)）などの形でその債務をなくしてしまふことができます。

(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。

1つは**与信**です。

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

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ばあたり前の「信用」 (**credit**: クレジットカードのクレジットです) 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、貸倒れが発生することを**信用リスク**とといいます。

もう1つは、この貸倒れが発生した時にどうするかを、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、大きく次の3つに分けることができます。

①モノで担保

借金の契約で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。
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。抵当にするモノは、なるべく使い減りしないことが求められます。この代表が不動産（土地及びそれに付帯する建物）、特に土地です。**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、1億円の借金が可能となりますが、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、突然怖い貸し手にも変わることもある。）

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に言える）、**検索の抗弁権**（カネを借りた人の財産を差し押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**（保証した相手がデフォルトしたときに偶発的に生まれる債務）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

借入金の世界よりもポピュラーなのが、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

企業が行う借入金の構造について考えてみましょう。

[19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、企業は外部の資金 (a) を見つけて、これを借入れることで資本 (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を元金(がんきん)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金利 (interest rates、iに対してrで表す)、元金と利子の合計を元利といいます。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、「 $b-a-i$ 」ではなく、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、資産という形に変わっ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よく、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となります。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。この担保の中心が先ほど述べたとおり、不動産です。

成長していく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いますが、ここ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。そう考えれば成長していく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。

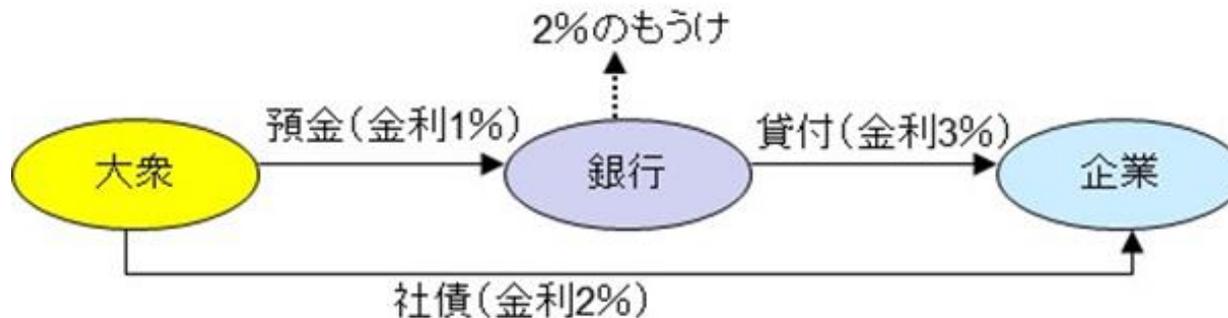
しかし大衆からカネを借りるといっても、どうやってその大衆を見つけてよいかわかりません。

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。ここ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企業」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) 大衆から見た社債

大衆から見て社債の方が金利が高く、有利なはずですが、預金の多くはいつでもおろせますが、社債には返済期限があります。しかし社債もこの後で述べるように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」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もうけ度、与信、担保の3つです。

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う）、格付けによって金利が決まることになります。

社債は一般大衆という多くの人からカネを集めようとするものですが、ここでは**証券化**という手法がとられます。

証券化とは債権（カネなどをもらえる権利＝財産）を小さく切っていくことを指します。すなわち「一定期間でカネをもらうことができる」という債権を、小さく切り、これを有価証券という形にすることです。

つまり10億円の借入金を1口100万円の社債という有価証券に変えるものです。よく考えてみるとどこかで見たスタイルです。そう株です。株も配当や解散した時にもらえる債権を小さく切って、株という有価証券に変えるものです。

この有価証券の売買をするのが証券市場です。したがって社債も株と同様に証券市場で売買されます。

(2) 企業から見た社債

例えば10億円の資金調達を、10年間の銀行借入金と社債で比較してみましょう。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。しかしうまくいかないこともあり、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（「返せ」と迫ってつぶれてしまえば「元も子もなくなります」。この元とは元金のこと、子とは利子のことです）。つぶれてもよいと思って「返せ」と言うと「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ですが、リスクの大きいものといえます。

テーマ17:企業間信用

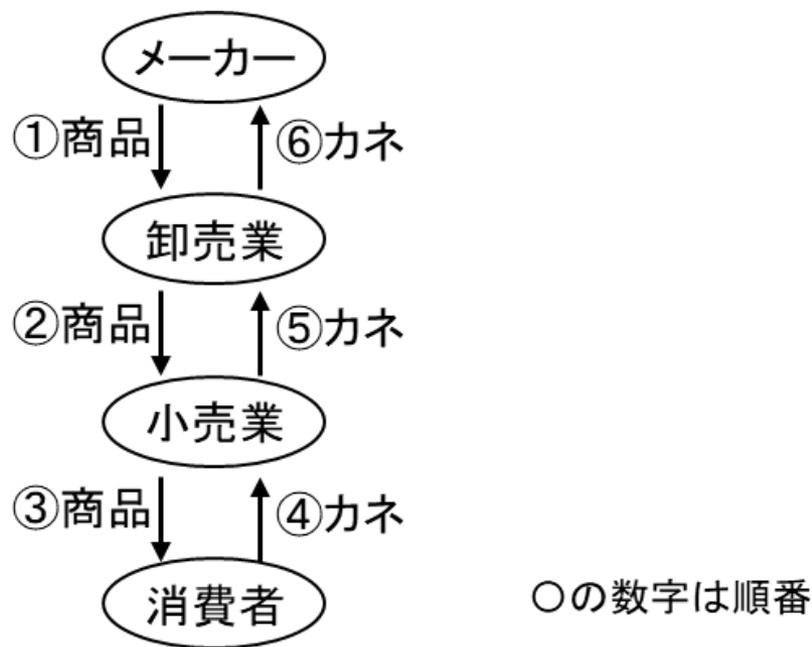
売買契約を買い手から見ると、売り手側の債務（商品を引き渡すなど）が終了すると自らの債務（代金を払う）が発生します。この時点でカネを払わないと実質的にカネの調達（借金と同じ）をしているともいえます。これを企業間信用といい、デット・ファイナンスの一種と考えます。

1. 流通系列

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**（略して**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。

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。一方、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、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。



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 ⇒ 商品売って、もらってないカネ。

買掛金 ⇒ 商品買って、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。

この時一番恐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。

日本で生まれたこの流通系列という考え方は、アメリカで**サプライチェーン**としてビジネスモデル化されます。すなわち商品の供給（サプライ）という仕事をチェーン（複数の企業がアライアンスして）として担っていくものです。このサプライチェーンが日本へ逆輸入され、**バリューチェーン**という形に変身して浸透しています。バリューチェーンは商品の供給ではなく、チェーンとして「顧客価値」を提供していくというものです。詳細はLesson3のマーケティングで学びます。

2. 手形

手形による売買は以前に比べて大きく減っています。手形を見たことがない人の方が多いと思います。ここでは手形のルールではなく、リードタイムの意味、保証といったことをケーススタディとして学んでください。

(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。つまり「売れてから払う」というものです。

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。正確に言うと手形を担保に銀行からカネ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社が了解すればの話ですが）。

この時B社は「C社にA社への債権を移す」旨を手形の裏面に書いて捺印するのでこれを**裏書**といい、B社を裏書人といいます。

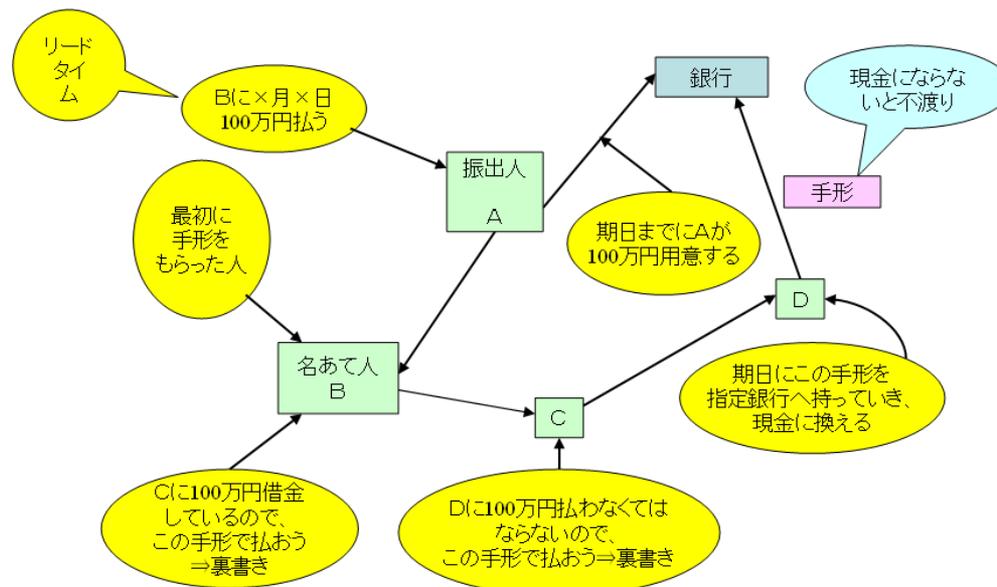
さらにC社から下請メーカーのD社へと流れ、最後の所有者（D社）が銀行へ行って、A社の当座預金から引き出します。（実際にはD社は自分の取引銀行に現金化を依頼します。

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**」とよべれます。

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になります。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社の保証が付いたことになり、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になります。

しかし逆にこの状態でA社が倒産するとB社、C社が突然の債務を負うことになり（これが209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。



セッション3:財務会計

テーマ18:B/Sの構造

財務会計はカネを出してくれる人（株主）、出してくれるかもしれない人（投資家）への報告です。ここでの学習テーマはB/S、P/Lという集計表の見方です。B/Sは集計キー（アカウント）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、ここには「カネで買っていない財産」は入っていません。例えば従業員、ブランド、情報、ノウハウ、得意先、仕入先…といったものです。これを「**のれん**」とよびます。他社の「のれん」でもカネで買えば「資産」となります。

B/Sに書く資産は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）。

資産というアカウントの大区分はその財産を買った「目的」（取得目的と表現する）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⇒使うことが目的の資産。この他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

この小区分、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。

例えば流動資産の小区分を現金・預金、受取手形、売掛金、短期有価証券、棚卸資産、未収金、前払費用という順に書いていきます。

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（定款に書いてある事業目的）によって得たものかどうかです。本業なら**売掛金**（この名称は業界によって違う。工事会社なら完成工事未収金などという）、本業以外なら**未収金**（「その他未収金」と書くことが多い）です。

このように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[159ページ](#)で述べたように財務会計報告者である株主、特に投資家が本業に投資した（しようとしている）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、すぐにカネにすること（売ってもらう）を目的とした株や社債などです（長く持っているものは投資有価証券として固定資産に入れる）。

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います。これを商品（買って売るモノ）または製品（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を持っている）といいいます。

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

使う財産は次の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。というよりも上場企業ではこの2つが中心です。
- ・ **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（連結決算では親子会社が1つになるのではなく）、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、財務会計ではこの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いのは倒産であり、この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（未収金の反対）、前受金（前払費用の反対）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

(1) 定義

B/Sの3つ目のアカウント大区分である**純資産**はなかなか理解しづらいものですので、じっくり説明していきます。

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。これをよく下のようなグラフで表現します。



上のグラフは「資産から負債を引くと純資産」ということを表しています。

純資産を次のような例で説明しましょう。

あなたがマンション5000万円（資産にあたる）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。

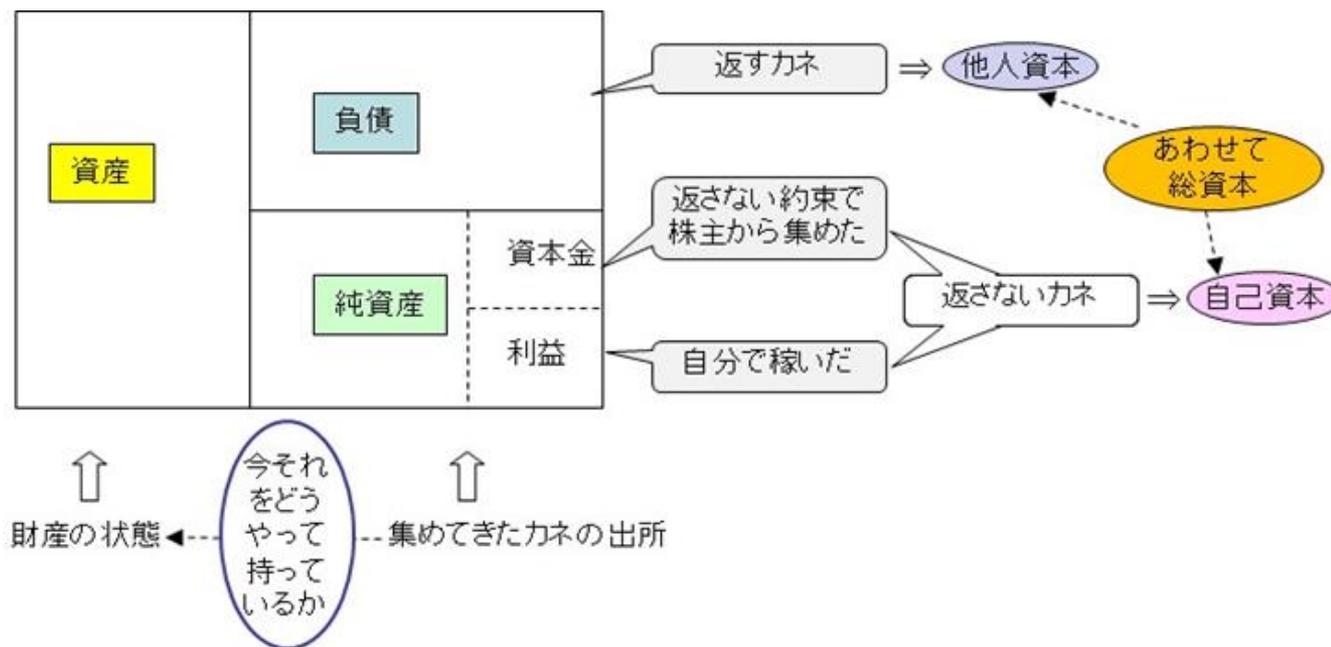
(2) 自己資本

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。こう考えればわかる通り純資産に実体はなく、単なる計算値です。

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、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（[188ページ](#)で定義した資本）ですので、「**自己資本**」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（と言ってもあまり使われていない言葉。負債というのが普通）といい、自己資本、他人資本の合計を**総資本**（これはよく使う言葉）といいます。先ほどの借金4000万円は他人資本、1000万円が自己資本となり、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。マンション購入でいえば貯金です。これが700万円でした。企業では利益にあたります。

図で表すと次ページのようになります。これがB/Sです。



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。

先ほど述べたように純資産は実体がありません（すでに使ってしまった自己資本です）。だからその内訳である資本金も利益も、その実体はありません。資本金（先ほどの家なら、親から出してもらったカネ）は、家を買ってしまった今となつては“家の柱”であり、利益（貯金）は今や“家の屋根”となっています。ただB/Sの右側にその財産をどういうカネで買ったかを書いておくものです。これが理解できればB/Sの見方は90%OKです。

(3) 株主資本

今度は純資産を株主から見てみましょう。少しハイレベルになります（と言っても論理が難しいわけではありません）。

株主には配当、ガバナンスというシェアの他に最後の権利があります。[84ページ](#)で述べたstockです。stockとは残余財産処分権というもので、会社を解散、清算し、残った財産をもらえる権利です。

清算とはすべての資産を売り払い、すべての負債を返すことです。こうすれば純資産が手元に残ります。この純資産は株主がすべて受け取ることができます。ストック取得です。

このようにして株主が財産処分（＝解散）を考える時は、資産を買った値段（**取得原価主義**）ではなく、「その資産をもし売ったらいくらになるか」をベースに書いてほしいところです。この「売ったらいくらか」をこれまで「**時価**」とよんでいました。ただこの「時価」を後述するIFRSでは**fair value**とよんでおり、日本語では「**公正価値**」と訳しています。時価というのは必ずしも適した言葉ではないので、公正価値という表現の方が今ではポピュラーです。公正価値とは「一定の“ルール”で計算された値」のことです。この公正価値として計算された純資産を**解散価値**といいます。つまり「今全資産を売って、全負債を返したらいくら残るか」を一定のルールで計算した金額です。

しかし公正価値の計算ルール決めはなかなか難しいといえます。

取得原価は買った値段なので“事実”ですが、公正価値は「もし売ったら」ですので“予測”です。ここではその予測に「評価」という言葉を使います。この「評価」は「価値を算定する」という意味です。

世の中に全く同一の財産はなく、同じような財産が「ある値段」で「ある時」に売れたからといって、その会社の持っている財産がその値段で売れるわけではありません（売る時期が違う、売るモノが違う）。しかし株主から見ればストックと考える資産は何としても公正価値で書いてほしいところです。そうしないと「解散という株主最大の権利を行使するか」を判断するのが難しいからです。

これまでの日本では、株主が倒産していない会社を解散することなど考えてもいませんでした。まさにゴーイング・コンサーン（会社は解散しないで継続すべき）です。しかし前述のようにバブル崩壊後、プロの外国人投資家が増加していく中で（株が下がって買い頃なのでプロが集まってきた）、上場企業にはこの公正価値が適用されていくようになります。このバックボーンとなったルールが後述するIFRSです。

例えばB/Sの注記（B/Sの各項目の内訳などを細かく説明するもの）に「虎ノ門に土地100万円（買った値段）を持っている」と書いてあるとします。それがずっと前に買った値段で、「今売れば何億円にもなるのか」と考えようとしても、外国人から見れば、虎ノ門の土地の値段など想像もつきません（日本人なら少しはわかってても）。

それなら「今の土地相場」で「この土地を売ったら大体いくらくらいになるか」を書いてほしいという気持は自然なものです。

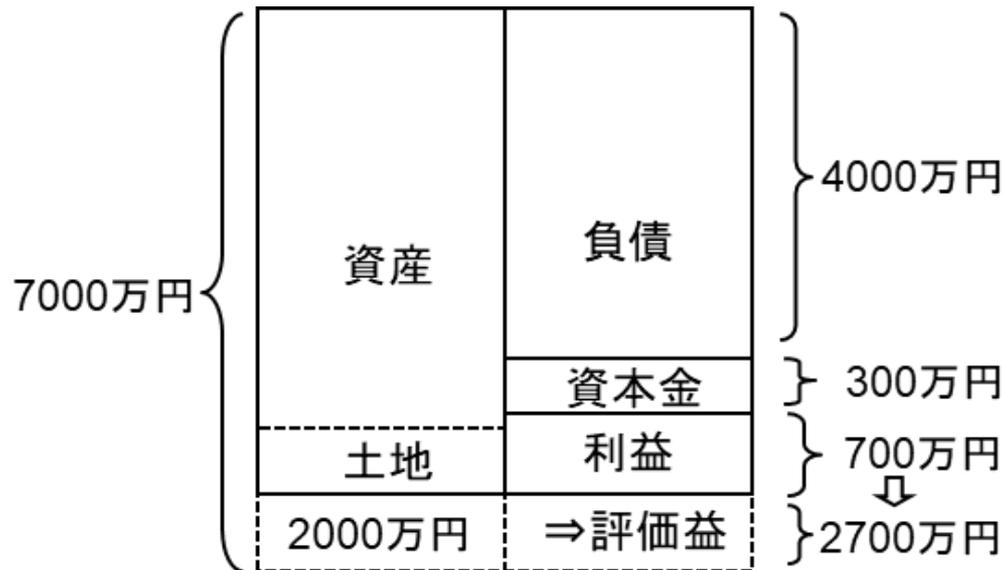
そして「そんなに高い土地を持っていて、これだけしかキャッシュフローを生めないで、株価も安い会社なら、解散して今すぐにその土地を売ってカネを得て、そのカネを別の会社へ投資したい」という気持もよくわかると思います。

株主はこの純資産を受け取ることができるのに、あえて解散しないということは「解散価値分のカネ」を株主が会社へ出資していると考えられます。そこでこの純資産（解散価値）のことを**株主資本**とといいます。

取得原価で書かれていた資産を、公正価値で計算するとどうなるのでしょうか。

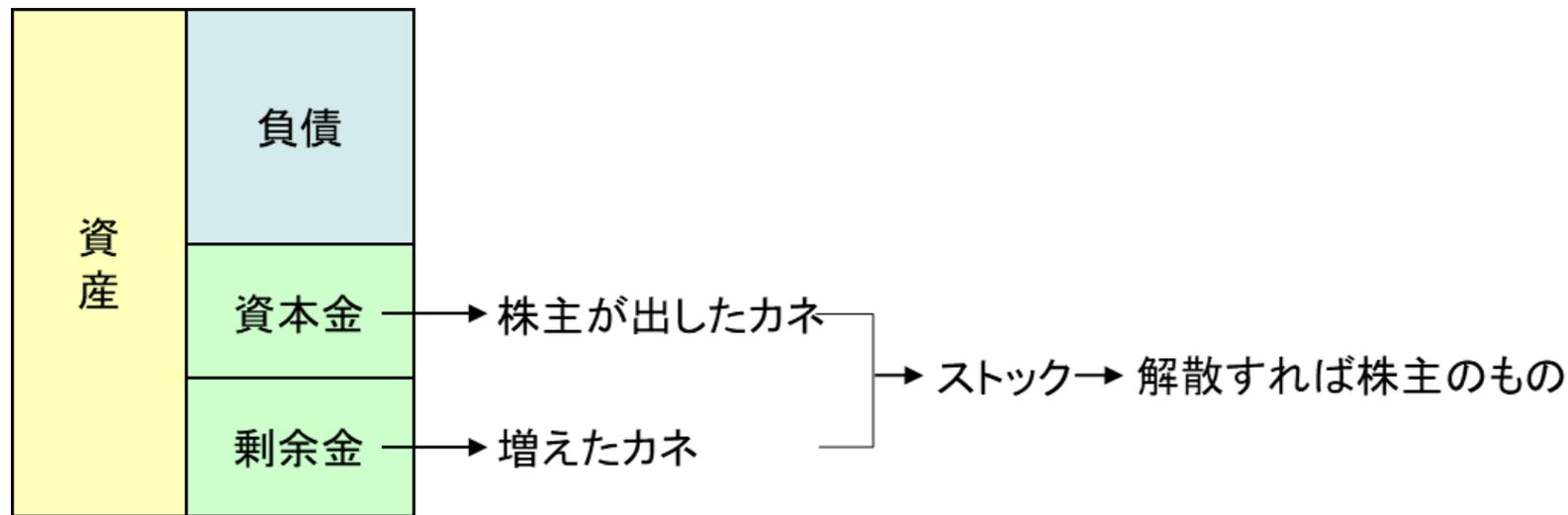
先ほどの例でいえば、5000万円で買った家（土地付き）が、土地の値上がりで実質7000万円の価値評価（不動産屋に査定してもらったら「今売ると7000万円」と言われた）になったとします（つまり2000万円値上がりした）。公正価値を適用する財務会計ではこの「資産（家）5000万円」を売らないうちに「7000万円」と書き換えます。

資産を7000万円の価値としてB/Sに書いても、負債は変わらないので「純資産（株主資本＝株主の取り分）＝7000万円－4000万円＝3000万円となります。資本金は300万円と変わらないので、過去からの利益の積み上げは3000万円－300万円＝2700万円となります。つまり「過去からの積み上げ利益＝資産－負債－資本金」であり、資産価値が上がると増えていきます。この「2000万円」を**評価益**（含み益）といいます。もちろん価値が下がれば利益も下がるので、これを**評価損**（含み損）といいます。



こうして考えていくと、この「過去から積み上げた利益」という表現は適切ではなく、「**剰余金**」（増えたカネ）という表現が適切といえます。株主から見ると、もともと出したカネは資本金であり、会社を清算するとストックされたこのカネが増えた（剰余）こととなります。

無論、剰余金のほとんどは上の評価益ではなく、事業を遂行したことによる利益（次に述べるP/Lの利益）が中心です。



ただ剰余金にはもう1つ**資本剰余金**（資本金と同じものだが、配当などの関係で分けたもの。ビジネスマンとしては資本金と同じと考えてよい）というものもあるので、これと区別する意味で正確には**利益剰余金**といえます。

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。この利益は単なる計算値であり実体はありません。決して「手許に残るカネ」ではありません。利益は計算値なので計算のルールによって違う結果となります。

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、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（契約に書いてあるやるべきこと＝債務）が終了した時点をもって計上します。

すなわち「債務の終了をもって債権が発生する。この債権を計上する時に収益を計上する」ということです。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

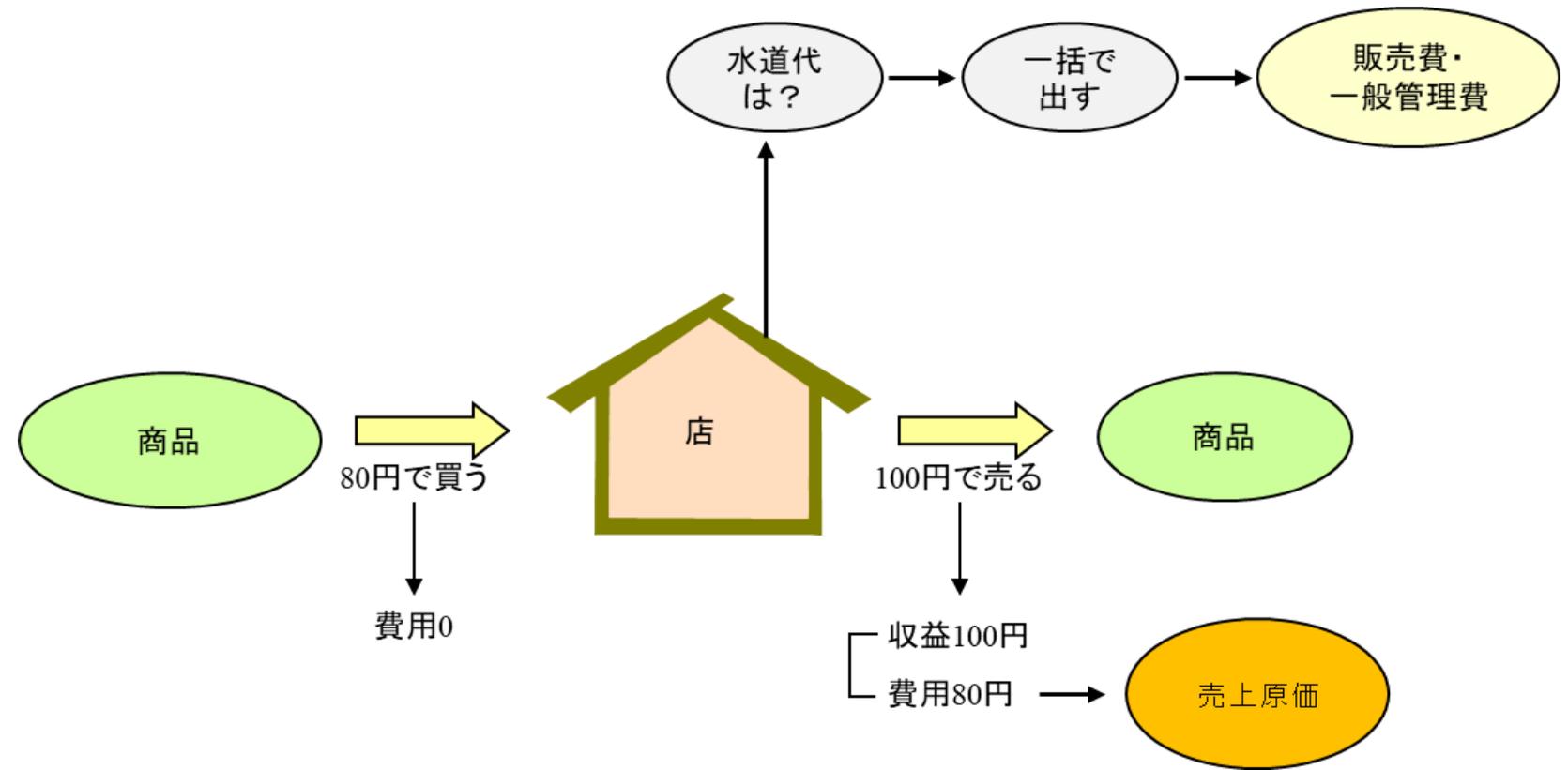
定義 費用⇒収益を得るために、企業から出ていったカネ

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。そのため中区分も収益と合わせて営業費用と**営業外費用**に分けます。

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。費用収益対応の原則です。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（売上を立てた時）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」の費用を出すこととなります。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。

一方、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（正確に言うとなら計上してもよい。売上に対応させてもよい）。費用収益対応の原則の例外です。これを整理すると次ページのようになります。



3. 売上原価と棚卸

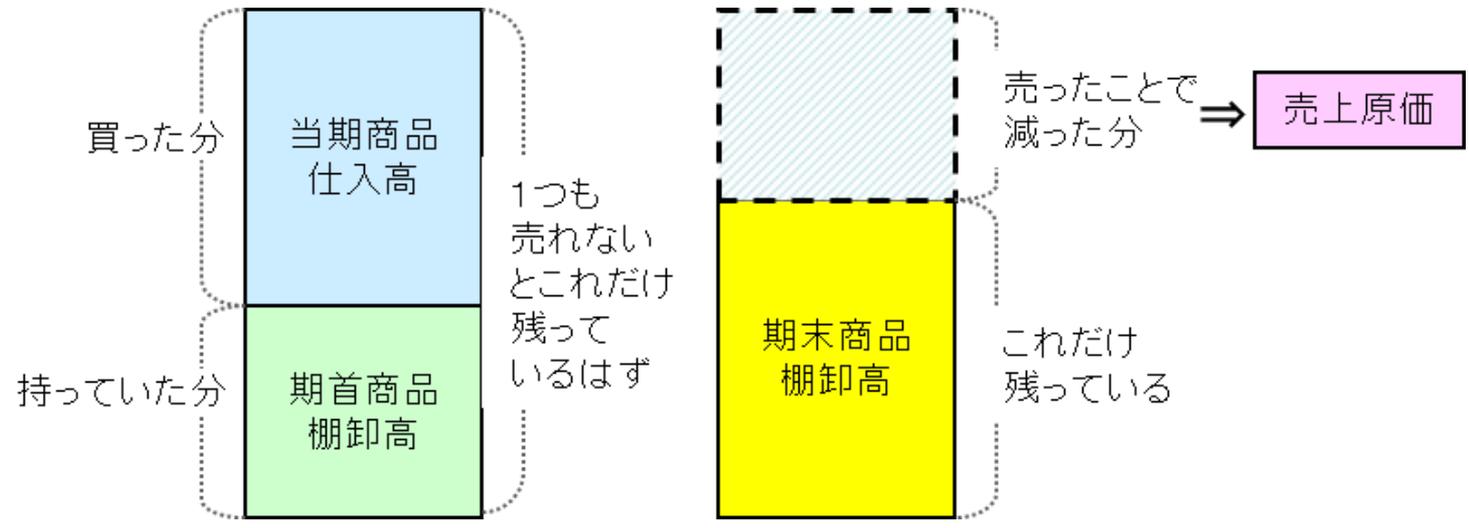
売上原価はモノが売れた分だけ計上するということです。

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、売上原価を下のように計算します。（と言うよりも「しなくてはなりません」）

売上原価＝期首商品棚卸高＋当期商品仕入高－期末商品棚卸高

これを図示すると次ページのようになります。



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（[218ページ](#)の流通系列参照）、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。つまり利益が「ビジネスによって増えるカネ」という概念に近くなります。（その意味からも売れるまで払いたくない気持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。「帳簿では利益が出ていても、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、利益を無視してでも在庫を処分してカネに変えるということがなされています。

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」。

売上原価＝期首製品棚卸高＋当期製品製造原価－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。原材料や人件費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。メーカーにとって原価計算は必ずやらなくてはならないもので、会計の中心となる仕事と言ってよいものです。

4. 工事の売上基準

ここまで述べきたのは主に商品売買という事業スタイルですが、もう 1 つサービス業という事業もあります。サービス業は「サービスするという仕事」（債務）の終了をもって収益（売上）を計上すればよいこととなります。

ただサービス、モノの販売のどちらとも言えない（どちらとも言える）ものがあります。それが「工事」です。

工事は「工事するというサービスを請負っている」とも、「工事して完成したモノを売っている」とも考えられます。そのため従来は決算期をまたぐような長期の工事（受注した企業の決算日に工事が終わっていない）については、契約（支払い条件など）が同じであっても、判断（会計の中でもっとも大切な仕事＝ルールから人間が判断する）によって 2 通りの方法が考えられます。

1つはサービスとして考え、決算時点で終わっている工事の分を収益計上するもので、**工事進行基準**といいます。

もう 1 つはモノの販売と考え、すべての工事が終わり、それによってモノが完成してから収益を立てるもので、**工事完成基準**といいます。

このように収益をいつ立てるかを**収益認識基準**といいます。

前者の工事進行基準では前もって「工事の進行度合を測る“ものさし”」（**マイルストーン**という）が必要となり、その“ものさし”で正確に測る必要があり、結構大変です。しかも税務会計を考えると、工事進行基準ならその利益（所得）に相当する分の税金を每期払わねばならず、工事完成基準なら完成時点まで税金の支払いを繰延べられます。そのため日本では工事完成基準を採用する企業がほとんどでした。

一方、国際的には工事進行基準が一般的でした。日本も後述する IFRS の動きに合わせて、国際的なルールに合わせてこととしました。具体的には 2009 年から工事進行基準を原則として強制適用するものとし、例外的なケースに対してのみ工事完成基準を認める（マイルストーンを作ることがどうしても難しい）こととしました。

あわせて収益認識基準があやふやだったソフトウェア開発についても、同様に工事進行基準を原則とすることになりました。

ただ工事の収益認識基準はなかなか微妙（マイルストーンのとらえ方、いつをもって完成とするか）なこともあり、何回もそのルールが変わってきました。

5. P/Lの作成ステップ

P/L は次のように収益、費用、利益を計算しています。

(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 $\text{売上総利益} = \text{売上 (営業収益)} - \text{売上原価}$

240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**、メーカーなどでは**GP**

(Gross Profit)、**GM** (Gross Margin) などともよばれます

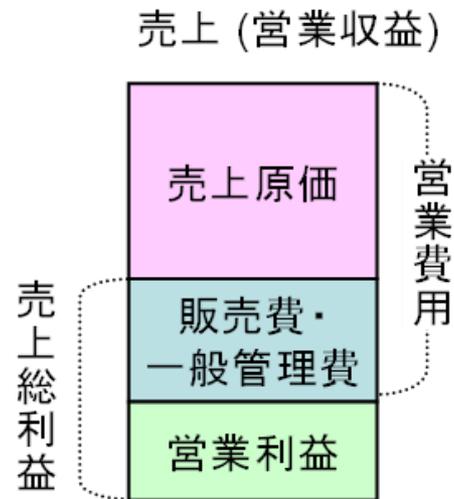
売上総利益はジュース販売店の例で考えればわかる通り、「80 円のジュースを 100 円で売ることができる」という「商品や店の力」と考えられます。これは「20 円も稼ぐ商品の力」ともいえるし、「20 円しか稼がなくてもやっていける店の力」とも考えられます。

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 **経常利益** = 営業利益 + 営業外収益 - 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（これを**期間損益**といいます）。

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すが、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言いがたい)、この 9 億円を特別利益として経常利益(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（と言うように会社が使うカネ）であり、[141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。

テーマ20: 簿記とコントロール

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”を理解し、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. book-keeping

簿記は英語の **book-keeping** の訳であり、ブックキープ、ブッキ、ボキとなり、これに簿記（帳簿記入の略）という漢字をあてたとされています（少し怪しいですが）。

簿記をブック（帳簿、台帳）をキープする（正当性を維持する）ととらえればそのルールの意味がわかってきます。そしてこのキープが**コントロール**という概念のことだと理解できます。

2. 仕訳

(1) 仕訳のルール

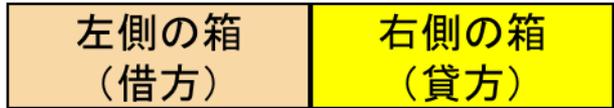
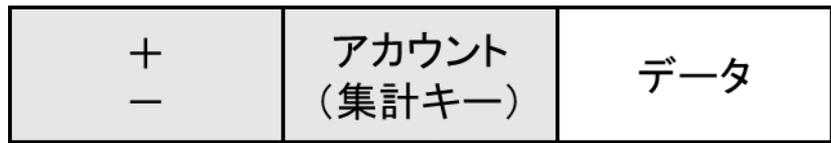
簿記では**仕訳**という行為がなされます。会計データには+と-があり

+ or -	アカウント (集計キー)	数値
--------	-----------------	----

という形で発生するはずですが、初期の頃の簿記の帳簿、“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ため、+、-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。

しかし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-ではなく、左側（借方というが、意味はない）、右側（貸方）とします。そのうえで次ページ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。



↓ ルール

集計キーの 大区分	+	-
資産	左	右
負債	右	左
純資産	右	左
収益	右	左
費用	左	右

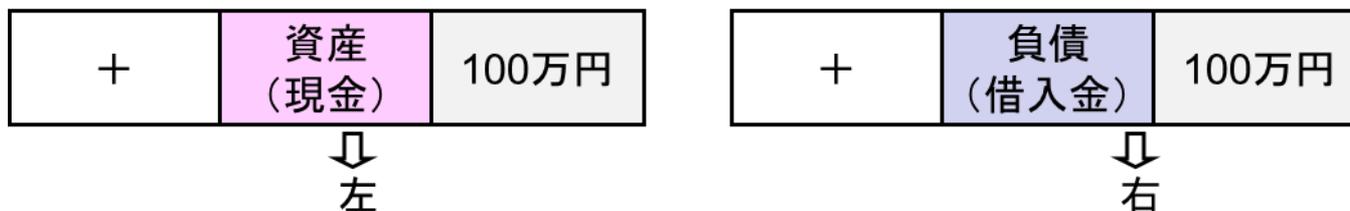
資産の+のデータは左に入れ、資産の-のデータは右に入れておく。
 締めになったら、左の集計値から右の集計値を引いて集計値を出す。
 この集計値を残高という

こういう形にして箱に入れても、集計キーであるアカウントが同じものを、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

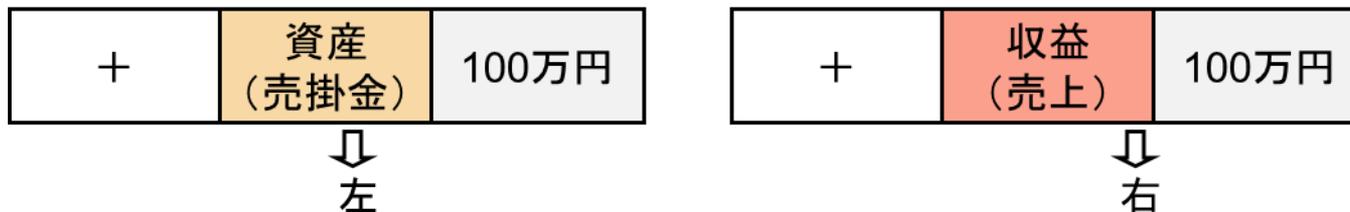
こういうルールにすると不思議なことに（正確に言うとき多くの場合）、1つの会計データが左側の箱に入ると、もう1つのデータが同時に右側の箱に入り、そのデータの値は一致します（正確に言うとき一致させることが可能です）。次のような例で考えてみましょう

銀行から100万円借金をしました。ここでは現金（資産）が100万円増え（+）“左”の箱へ、負債（借入金）が100万円増え（+）“右”の箱へとなります。



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、今度は預金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。

今度は商品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。



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（ここには買掛金として計上されているはず）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。

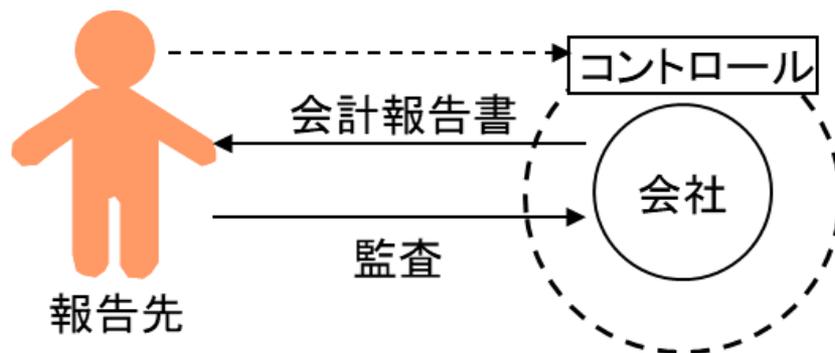
そして簿記はコンピュータ処理があたり前となり、過失（データ入力ミス。これを防止するならこんなに複雑なことをやる必要がない）ではなく、「不正」から守る手段として簿記という仕事がなされています。これが先ほどの keep であり、コントロールという考え方です。

3. 会計とコントロール

会計とは報告先に対して会計報告書を作ることと定義しました。財務会計によってこの会計報告書を作るのは経営者を中心とする企業です。そして報告先は株主、投資家というガバナンス（経営のクビを切れる）を持っている人たちです。したがって経営者、企業はどうしても自分にとって都合よく表現したくなります。だから報告先としては「会計を決められたルールどおりやっているかを担保すること」（その通りやっていると不正と表現する）ことが求められます。この手段がコントロールと監査です。

会計における**コントロール**とは、「不正をやりにくい仕組みにし（やれない仕組みは作れない）、かつ不正をやれば見つかる仕組み」をルールの中に入れることです。

会計における**監査**とは、報告先が企業に対して不正がないことをチェックすることです。



コントロールは日本語では**統制**と訳されます。先ほど述べた複式簿記はこのコントロールを社会で定めたものです。

このコントロール（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。

内部統制では、「簿記の2つのデータを同時に起こさせない」（別の部門でそれぞれデータ入力して相互チェックする）、「**エビデンス**を残す」（証拠という意味、売上データ、契約書、請求書といったものを会計データと対応させて残しておく）といったことに関するルール作りがなされます。

4. 減価償却

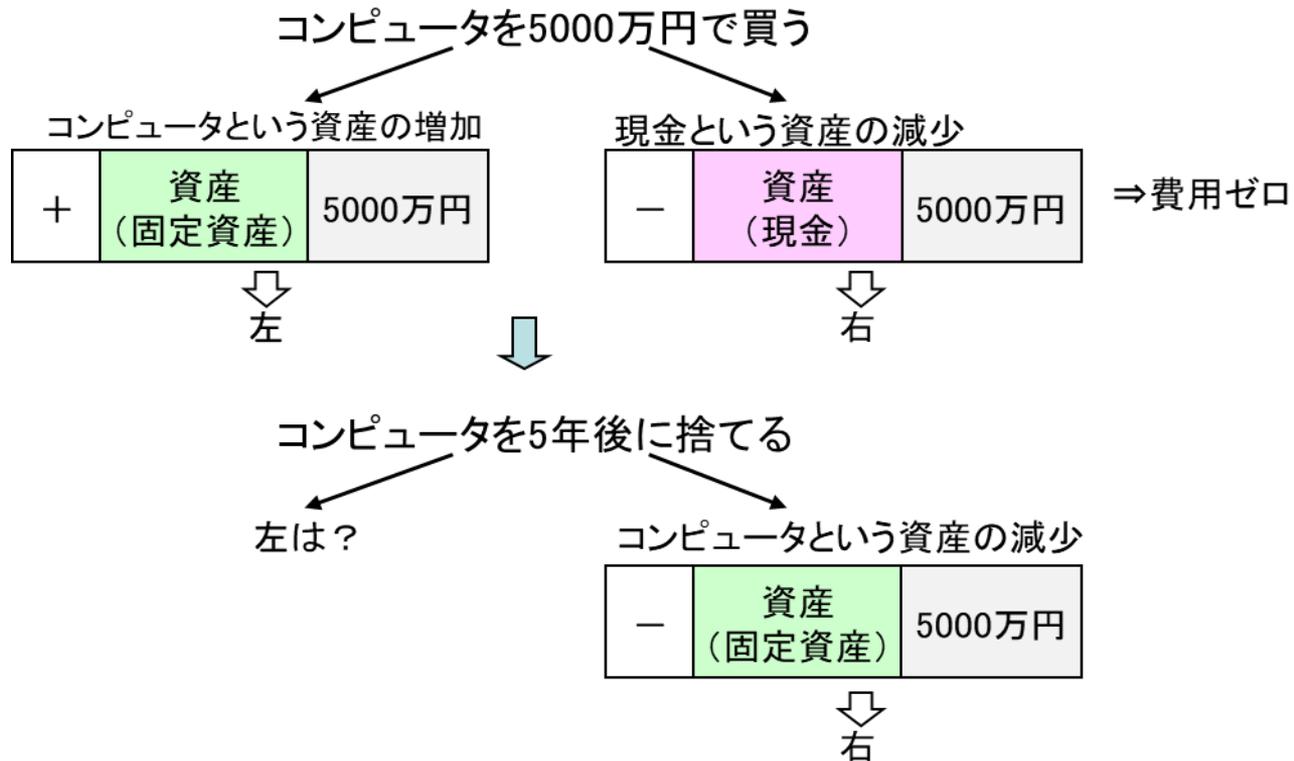
仕訳というコントロールは万全ではなく、どうしてもつじつまが合わなくなることがあります。しかし例外を認めると、不正はコントロールできません。

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（させることができません）。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、コントロールは崩れます（「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。（次ページ図参照）



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）を下図のように少しずつ下げながら（使い減りしたと“考えて”）、費用を出していきます。

こうして会計データを操作することを減価償却、それによって計上された費用を減価償却費といいます。

	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、上の例で2年目にコンピュータの価値が大きく下がったと経営者が判断すれば（「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増やしたり、減らしたりでき、利益を操作できることになってしまいます。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）とし、**定率法**（減価償却して残った価値に一定比率をかける）も選択できる資産がある。

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なので、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: 税務会計と財務会計

税務会計と財務会計は報告先が異なっています。そしてそのルールは大きく異なっています。しかしよく考えると報告先が違っても同じルールにした方が合理的です。

この違いについて考えてみましょう。

1. B/Sから考える

税務会計では「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
す。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**（青い紙が表紙の申告書用紙）というものがあります。
これには税金が安くなる（！）などの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。

青色申告ではテーマ 20 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 だけではなく B/Sがアウトプットされます。

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、税金が減ります。しかし [256ページ](#) で述べたように、複式簿記をやれば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、過失を防ぐために「コントロール（統制）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。社会としてはこのやり方でやってほしいために「税金を安くする」というインセンティブを企業に与えています。

税務会計のB/Sは「もうけ」に見合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）で書いてほしいところですが。

一方、財務会計の報告先である株主・投資家は、B/Sを解散による自らの取り分としての純資産に着目します。そのため資産はできるだけ公正価値（「売ったとしたら」の価値）で書いてほしいところですが。

そのためこの2つの会計のB/Sは異なったルールとなっています。

2. P/Lから見る

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。買っても買っても、カネを払っても払っても、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。

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、報告先が違っているので、全く違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。

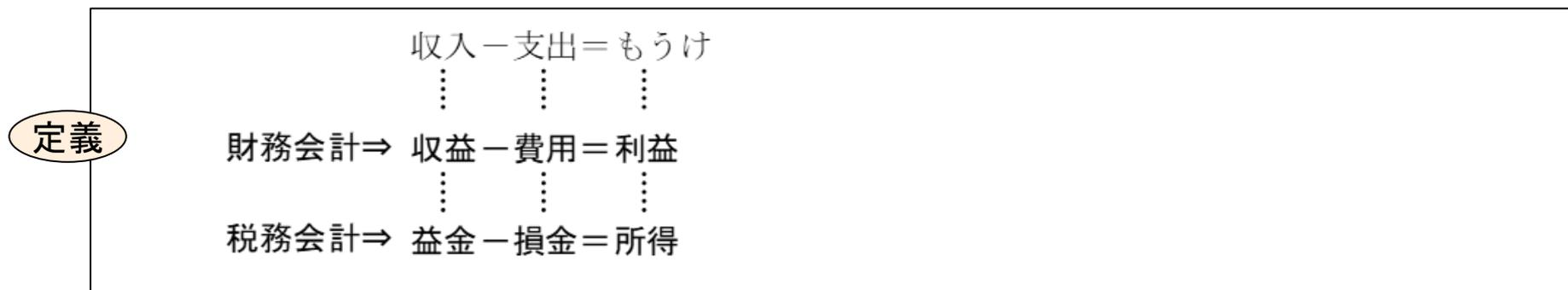
一方、財務会計は株主、証券市場に対して、経営者や会社の成績を公正、そして公平に計算し、報告するものです。

両者ともに「公正」、「公平」（あわせてフェアと表現する）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、その目的が違っている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」した方がフェアと考えられます。
- ・ 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」するのがフェアと考えられます。

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す、2つ（正確に言うと、税法、会社法、金融商品取引法の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はもっとも大切な報告書となるP/Lでは、両会計で次のように言葉を分けて使っています。



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**とよんで費用とは区別しています(それにあわせて収益を「**益金**」、利益を「**所得**」とっています)。

企業では財務会計で簿記という仕事に基づいて決算をしてから、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(財務会計上は交際費と計上すべきであっても)、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(現在は一部だけを計上できるルールとなっている)。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アンフェアです。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よばれ、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 \leq 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。

テーマ22: 会計基準とIFRS

会計基準としてIFRSを導入する上場企業がゆっくりとではありますが増えています。また日本の会計基準にもIFRSのルールの一部が次々と適用されています。前に述べた純資産、株主資本、公正価値、工事進行基準などもこの一環です。

これによって財務会計のルールだけではなく、会社の考え方そのものが変わろうとしています。

1. 会計基準

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源は**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原則としては、継続性の原則、費用収益対応の原則といったものがあります。

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です。

2. IFRS

(1) IFRSとは

IFRSは国際会計基準と訳されますが、英語を見るとやや違和感があります。IFRSは「International Financial Reporting Standards」の略であり、直訳すれば国際財務報告書基準です。つまり財務（ファイナンス）を受けた相手に対する報告書の国際ルールということです。この報告書が「会計」を意味するので、「国際会計基準」という訳もあながち誤りとはいえません。このIFRSを日本でも国として導入しようという動きが進んでいます。

IFRSのルールの対象は日本では有価証券報告書であり、上場企業が対象といえます。ただ上場企業は会社法による財務会計も行っており、こちらのルールもこの影響でゆっくりとではあるが変わってきています。

(2) IFRSの経緯

会計基準は各国で定められています。IFRSとその国の会計基準の関係には2つの動きがあります。

1つが**コンバージェンス** (convergence : 収斂という意味) であり、IFRSを採用するのではなく、自国基準を近づける努力をすることをいいます。もう1つは**アドプション** (adoption : 採用という意味) であり、IFRSを自国基準として採用するものです。

自国の基準に近く、かつ多くの国の集合体であるEU (European Union : 欧州連合) は2005年にIFRSをアドプションし、上場企業の連結会計報告書にこの適用を義務付けました。これにより日本企業がEU内で資金調達するのが難しくなる危険が生まれました。しかし2008年になって、EUは日本、アメリカの会計基準をIFRSと同等と認めました。これにより日米企業はEU内でも自国基準で会計報告書を作成できるようになりました。

一方、自国基準との差が大きいアメリカを中心に、IFRSとのコンバージェンスが進められていきます。しかしアメリカは2008年になってベクトルを変え、IFRSを段階的に採用していくロードマップを示しました。つまりアドプションへの道です。ところがその後、政権がオバマへと移り、再びコンバージェンス側へ寄り、自国基準の中にIFRSを組み入れていくベクトルを示しました。アメリカらしく政権交代の度に迷走していきます。

一方、日本のIFRSへのアプローチは諸外国より遅く2006年であり、そのベクトルはアメリカ同様にコンバージェンスでした。しかし2008年のアメリカの方針転換を受け、日本もアドプションへの道を歩み始めます。2009年には一部の企業にIFRSの任意適用を認め、さらには「2012年で適用の可否を決め、適用と決まれば2015年または2016年からIFRSを連結財務会計報告書で強制適用する」と発表し、上場企業に衝撃を与えました。「IFRSショック」です。

しかし2011年の東日本大震災を機に、アメリカに歩調を合わせるように、「IFRSへの強制適用への準備期間を5年程度にし、適用範囲もグローバル企業とする」と変更表明しました。

そして現在は、実質的にはIFRSの任意適用と日本の会計基準のIFRSへのコンバージェンスのままとなっています。しかし上場企業から見ると、日本基準がIFRSへコンバージェンスすることにより毎年のように変わっていくことになります。「それなら多少カネはかかっても、思い切ってIFRSへの適用に踏み込んでしまおう」という大手上場企業が増えています。

(3) IFRSと日本会計基準の違い

主なものは次のような点です。

・スタートライン

日本企業は「商いの帳簿づけ」という簿記が原点です。つまり事業をやった結果を報告書にしていくものです。それを上場した大企業の報告書にもがんばって適用していききました。

一方、IFRSは「投資家（誰でもなれるので社会といってもよい）というカネを出してくれる人への報告書作りのためのルール」ということ自体がスタートラインです。だから投資家から見れば、当然IFRSというルールで作られた報告書の方がわかりやすくフィットしています。日本でも投資家の声が大きくなっていく中でIFRSへの適用を社会が求めていきます。

また日本の会計基準となっている簿記に税務会計のルールを足して調整していくというスタイルにもっとも適しているのは零細企業であり、もっとも適していないのが上場企業です。そのため上場企業はIFRSの適用を考えていくこととなります。

・ ベース

日本基準はルールがベースとなっており、事細かなルールが定められています。一方、IFRSは**プリンシプルベース**（原則主義）となっており、概念に基づく原理・原則を提示し、実際の会計は企業の経営者が判断して行っていきます。日本では会計という仕事はルールどおりにやる経理の仕事として、その責任者である経営の手から離れてしまっています。IFRSを導入すると、経営者としてこれまでやったことのない「判断」と「その責任」が求められることとなります。そのため導入に踏み込めない上場企業も多いといえます。

・ 利益

IFRSの利益概念は包括利益です。IFRSには日本基準の特別利益、特別損失といったものはありません。IFRSでは「**事業利益**」と「それ以外の利益（＝事業遂行とは関わりなく生まれた利益）」に分けています。そしてこの2つを合わせて**包括利益**とよんでいます。事業利益には、本業、本業以外といった考え方はありません。事業利益以外は「その他の包括利益」であり、その代表は[236ページ](#)の資産の評価損益です。つまり「経営者の努力によって事業で生んだ利益」と「事業に使用している資産の社会的価値増加による利益などイレギュラーなもの」をはっきりと分けて考えています。これについては日本基準にも「包括利益の表示に関する会計基準」が作られており、現在、IFRSを導入していない上場企業もゆっくりとこれを導入しています。

セッション4：管理会計

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先とする会計です。

まずは財務分析という考え方について学びます。財務分析は管理会計ではなく財務した側（カネを出した側）が使う手法です。そしてこれに代わってキャッシュフローという考え方が導入され、財務分析は現在はほとんど使われていません。ただこの財務分析は管理会計という世界にいくつかのものを残しています。ここではこれをさらっと学んでしまいましょう。

1. 財務分析とは

もともと**財務分析**は、銀行が「与信」（カネを貸してくれるか）のために使ってきた手法です。これはfinancial analysisの訳であり、日本語では「金融分析」と訳した方が適切です。つまりカネを出す方から見た分析であり、カネを企業に投資して（貸して）よいかを判断するものです。

ここではB/S、P/Lのアカウントを使って比率（財務指標、財務比率と表現する）を出し、経年変化、業界平均、同業他社と比較していきます。

本来なら一般企業（金融業以外）には関係のない世界ですが、この「財務指標の良し悪し」で銀行借入ができるかどうかが決まるので、カネを借りるために財務指標を良好にする努力がなされました。そしてこれがいつの間にか銀行借入以外の経営状況の判断として使われるようになり、**経営指標**とよばれるようになりました。

財務分析（財務指標）は多くの問題点を抱え、現在のビジネスには必ずしも適切なものとはいえません。ただこれまで使ってきて、かつ社会一般に知られていることもあり、形骸化しながらもその用語は残っているのが実態です。消えていった要因の大きなものはこの後述べるキャッシュフローという考え方の導入です。

財務分析は「カネを返してくれるか」を分析する**安全性分析**と、「貸したカネを増やしてくれるか（増やさないのであれば利子がもらえず貸す意味がない）」という**収益性分析**の2つから成り立っています。

2. 安全性分析

安全性は「つぶれない度」（倒産しない度）を意味しており、貸した相手が「借金を返すカネ」を作ることができるかを見るものです。ここでは「カネになりやすさ」つまり流動性が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きました。

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）からどれくらい遠いかを見るものです。次の3つに分けて考えます。

(1) 短期安全性分析

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、さまざまな指標があります。

その代表は次の流動比率です。

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

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（[227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。

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

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。

(2) 長期安全性

人間で言えば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（人間で言う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。これには次のようなものがあります。

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

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、下の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。

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

しかし固定資産を買った後にこれらの指標を見ても手の打ちようがありません。この固定資産取得については、現在では[292ページ](#)で述べる「キャッシュフローによる回収」に変わっています。

(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（肥満度）を見ようとするものです。自己資本比率が代表です。

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

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てから、これを見てもあまり意味がありません。

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、必ずしも相関があるとはいえないことがわかってきました。

一方でキャッシュフローという概念が生まれ、これを使って安全性をとらえようとするようになるようになりました。キャッシュフローはもっと単純に借金を返すために「どのくらい現金を増加する力があるか」に着目するものです。

2. 収益性分析

(1) ROI

収益性分析はキャッシュフロー導入後もやや形を変えて残っています。それは「カネを返してもらえるか」というファイナンスの世界ではなく、「企業の体力（カネを増やす力）」を見るものとして、管理会計（経営のための会計）の世界に應用されています。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。 $\frac{R}{I}$

つまりR÷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。

会社全体の収益性の「ものさし」を、従来日本では、**総資本経常利益率**というものを使ってきました。総資本をI、経常利益率をRとするROIです。

そのうえで総資本経常利益率を売上を媒介とし、次のように2つの指標に分解します。このように1つの指標を2つの積で表す場合、元の指標（この場合総資本経常利益率）を**交差比率**（Cross Rate）とよびます。

$$\begin{aligned}
 \text{総資本経常利益率} &= \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \\
 &= \frac{\text{売上}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上}} \\
 &= \text{総資本回転率} \times \text{売上高経常利益率}
 \end{aligned}$$

定義

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

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

このため日本的企業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) とよんで、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。

この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る」ということが原点です。この状態で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 (I) したと考えます。

リターン (R) はこの株主資本の増加分 (純利益分だけ剰余金が増える)、つまり純利益とします。

そのうえでこのROEを経営者が株主に約束 (コミットメント) して、経営の委任を受けると考えます。

そのためアメリカ方式では経年分析よりも「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 (コミットメント) した数値との比較」がその中心となります。

日本でも投資家の声が大きくなっていく中で、上場企業ではROEを株主、投資家との約束値としてとらえるという考え方が主流となっています。つまり稼ぐ側の代表としての経営者が株主・投資家に一定のリターン (ROE) を約束し、自分たちの仕事を自分たちの思い通りにやらせてもらうというものです。ここでは利益 (ROE) は目標ではなく、自分たちがやりたい仕事をする (これが目標) ための手段と考えます。

(2) ROIの応用

ROIの考え方は仕事や組織の「効率性の分析」にもよく使われています。

定義

$$\text{効率性} = \frac{\text{リターン}}{\text{仕事に投資した資源}} = \frac{R}{I} = \text{ROI}$$

これには次のようなものがあります。

①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。

②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ふ事であり、店舗のチャンピオンの座を得たコンビニの目指したものと いえます。

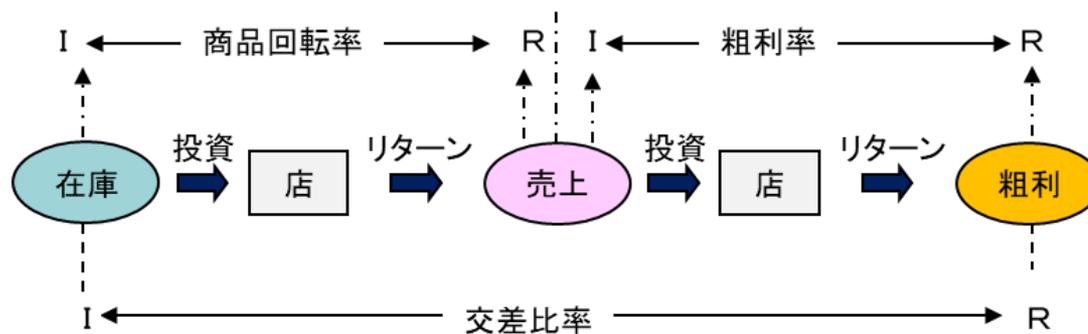
これは総資本経常利益率と同様に、売上を媒介として分解されます。そのためこの「店舗効率性」を「店舗における交差比率」といいます。

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

定義

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 $200万 \div 100万 = 2$ （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。



③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**とっています。

工場での伝統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

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

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[142ページ](#)の付加価値と同じになる）のことです。

これも上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。

テーマ24: 管理会計におけるキャッシュフロー

管理会計の中心はキャッシュフローです。ここでキャッシュフローを管理会計で使う時には、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローの3つに分けて考えます。

1. 倒産とキャッシュフロー

今や管理会計の中心となっている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。

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。管理会計ではなく、銀行の世界です。まずはここからキャッシュフローの考え方に入っていきます。

倒産とは[156ページ](#)で述べたように、一般的には「払うべきカネ」がなくなってしまっている状態です（ここでバンザイすると破産です）。倒産の典型的な状態が[222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、生き延びます。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が[74ページ](#)のメインバンクです。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思いませんが…）。そしてこれを**不良債権**とよぶようになりました。

しかし「不良債権かどうか（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、ここ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。つまり「カネを一定期間でどれだけ増やせるか」ということです。キャッシュフローから見て、借金を返せない企業（カネを増やせない、減らしてしまう＝キャッシュフローがマイナス）は不良債権と認定し、「もう救いようがないのだから、つぶれたことにして銀行の成績を計算しろ」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

いよいよ管理会計の世界です。ここでの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。

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、[261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ょう。

〔給与を現金で1000万円払う〕

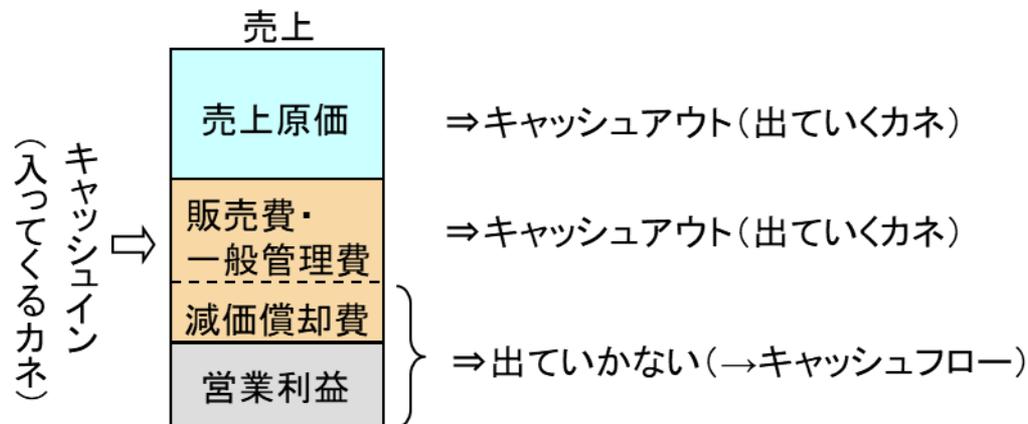


〔減価償却費を計上する〕



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。

次に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。

[219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…と費用が出ていくと考えます。そうすると利益が残ります。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、減価償却費も利益と同じく「入ってくるが出ていかないカネ」です。つまり利益と減価償却がキャッシュフロー（キャッシュインーキャッシュアウト）となります。

キャッシュフロー＝「企業が事業を通して生み出したカネ＝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。

P/Lの営業利益は30億円－20億円－6億円＝4億円です。

キャッシュインは30億円、キャッシュアウトは20億円と5億9000万円ですので（減価償却費1000万円は払う相手がいない）、現金増加分＝キャッシュフローは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（減価償却）ずつ現金（キャッシュフロー）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。

正確に言うと利益はここから税金を払うので、純利益（税引後利益）で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。

つまり企業が事業を通して生み出したカネ（＝キャッシュフロー）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

企業では期間が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**といいます。しかしネットキャッシュフローでは上のような仕事の成果だけではなく、借金をしても増えます。そのためキャッシュフローを考える時はその内訳が求められます。

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。

ここでは一般に用いられてい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）

これは事業（営業活動）によって増減する現金です。

先ほどの「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（事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[312ページ](#)で述べます。）

キャッシュフロー計算書の営業キャッシュフローには、この他に「**運転資本の増減**」というものが書いてあります。これは買掛金、売掛金、手形、棚卸資産などの増減のことです。[292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。

ただ管理会計として営業キャッシュフローを見る時、つまり仕事の成果（業績と表現することが多い）として見る時は、この運転資本の増減を無視して考えます。長い目で見れば、これらは帳消しになり、事業の成績とは考えづらいからです。

(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）

[261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もいいます。これはこの分の現金が株主として自由に使えるカネということです。つまり株主ガバナンスの考え方です。従業員ガバナンスの日本的企業ではあまりそぐわない発想です。

(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。

企業が必要なカネはできる限り営業キャッシュフローでまかない、その過不足分（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。

(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。

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

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。この増やしたカネ（キャッシュフロー）をすべて使っていくと考えると、このネットキャッシュフローは0となります。これが経営計画などにキャッシュフローが使われる時の公式です。

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

前ページの式を変形すると次のようになります。

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

上の式は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。
次のようにも変形できます。

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

上の式は稼いだカネ（営業キャッシュフロー）は投資し、それでも余ったら借金を返す（マイナスの財務キャッシュフロー）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、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、キャッシュフローは投資計画の世界で使われています。

投資計画とは「企業としてカネをどのように使うかを決定する」というものです。

次のような例で考えてみましょう。

1. DCF

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。

まず機械の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機械ともに5年間使用して5年後に廃棄すると考えました。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。この時回収額を単純に5倍して、というわけにはいきません。

「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）「何とも言えない」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。

先ほどのA機械のキャッシュフロー（投資額を含めて）をこの5%の割引率で現在価値に換算すると次ページの様になります。

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。

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

このNPVの計算はエクセルの「NPV」という関数で計算できます。

A機械は5年間でキャッシュフロー（DCF）を598万円増やすこととなります。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。

2. IRR

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。と言うよりもこちらの方が投資計画では一般的です。1つ1つの物件について投資の可否を判断するというものです。

先ほどのA機械で割引率を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が大きくなることとわかります。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ると思います。この割引率のことを**内部利益率**（IRR：Internal Rate of Return）といいます。このIRRもエクセルの「IRR」という関数で計算できます。A機械ではこれが15%となります。

投資額が小さく、営業キャッシュフローが大きいと内部利益率は高くなります。回収の感覚とIRRは合っていると思います。そのためNPVよりもIRRが投資計画では使われています。

具体的には、あらかじめ「最低のIRR」（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IRRがハードルレートより大きい時は実施（正確に言うと実施の方向で検討していく）、小さい時はその検討をやめると意思決定するという方法です。これを内部利益率法といいます。

一般に投資計画では割引率やハードルレートには**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…）をとるものです。

そのため論理的には、金利が下がると割引率が下がって、DCF（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、これが金利と景気の関係ですが、実際には金利が下がっても投資が活発になるとは限りません。

今、多くの企業では新事業や新商品の開発を目指しています。この可否判断（Go/Killと表現することが多い）にもIRR/ハードルレートは使われています。

これらの詳細は「ファイナンス・イノベーション」で学んでください。また実際のDCF、NPV、IRRの計算はeラーニングの「データサイエンス実践」で体験できます。

テーマ26:DCFの用途

DCFという考え方は投資計画から始まり、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. 企業価値

(1) M&Aと企業価値

上場企業にとって「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**」(Enterprise Value:略してEV)という考え方です。

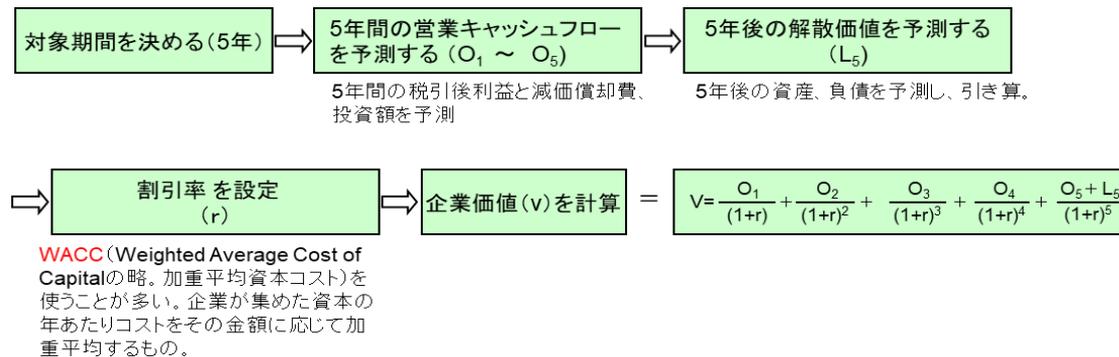
企業価値の出発点はM&Aです。「その会社をいくらで買うか、売るか」というものです。この時、その金額を「100億円」「いやもう少し高く」とやっていくと“きり”がありません。そこでこの「会社の値段」の標準的な算出方法を考えました。これが「企業価値」であり、[233ページ](#)で述べた企業の公正価値です。

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。[36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を獲得できます。このキャッシュフローにはアメリカ的企業ではフリーキャッシュフロー、日本的企業では営業キャッシュフローが用いられます。ここでは後者の例で簡単に説明します。

これは未来のキャッシュフローですので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て純資産分のキャッシュフローを得ると考えます。この和を企業価値とします。

ここでの企業価値はざっと次のようなフローで計算されます。



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になります。5年間に生む営業キャッシュフロー、5年後の純資産、そして割引率です。（これに現在の株価も考慮して買収額を決めればよいことになります。）

(2) 株価と企業価値

株の取引は言ってみれば、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企業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理論株価（株価の公正価値）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、営業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。

これらのことを詳しく学習したい人は「ファイナンス・イノベーション」を読んでください。

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[289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によって決着を付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、DCFのケーススタディとしましよ。

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。あっ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。

企業の倒産は良好な状態の時にでも、銀行が一言「返せ」と言うと終わりです。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し、その分の担保も入れている）いたのに、突然「返せ」と言われればつぶれます。

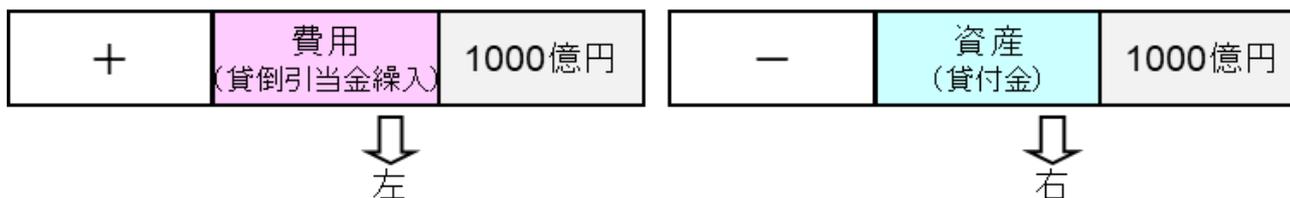
しかし、この銀行と企業の関係は外部（特に外国）から見るとアンフェアなようにも見えます。「もうどう考えても返せない状態」つまり実際は倒産している企業にカネを貸し続けているのはアンフェアであり、つぶれるべき企業はつぶすべきだという「意見」です。他の資本主義国ではそれをルールとしてやっているのに「日本企業だけが甘すぎる」というものです。さらに証券市場においても「つぶれるべきものがつぶれず、銀行が『目に見えない手』を使って企業を助けたり、つぶしたりするとギャンブルが難しすぎる。これでは一般投資家は手を出せない」という批判も出てきました。

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。

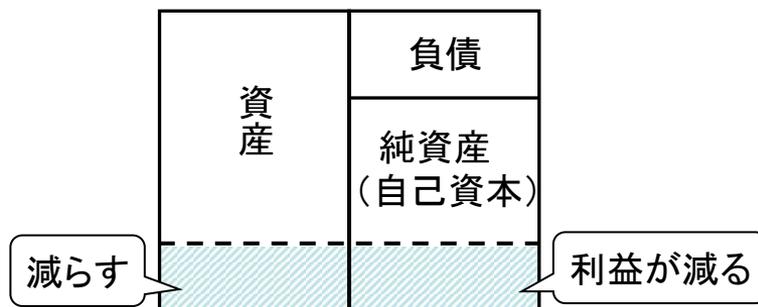
その仕訳は



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、返ってこないかもしれないと思うだけ）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。



当時の銀行は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でした。こうなると自己資本の減少は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、損金を発生させてはダメと言っています)、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。

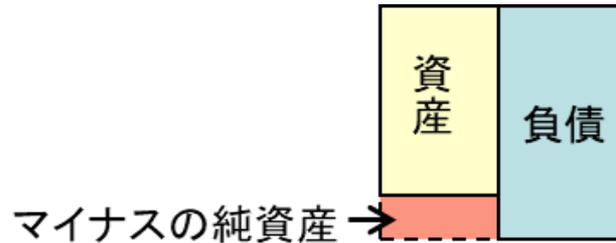
財務会計上	税務会計上
税引前利益 500億円 (1500億円 - 1000億円)	所得 1500億円
(一) 税金 600億円	↓ 税金 600億円
△100億円	(税率40%で考えている)

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

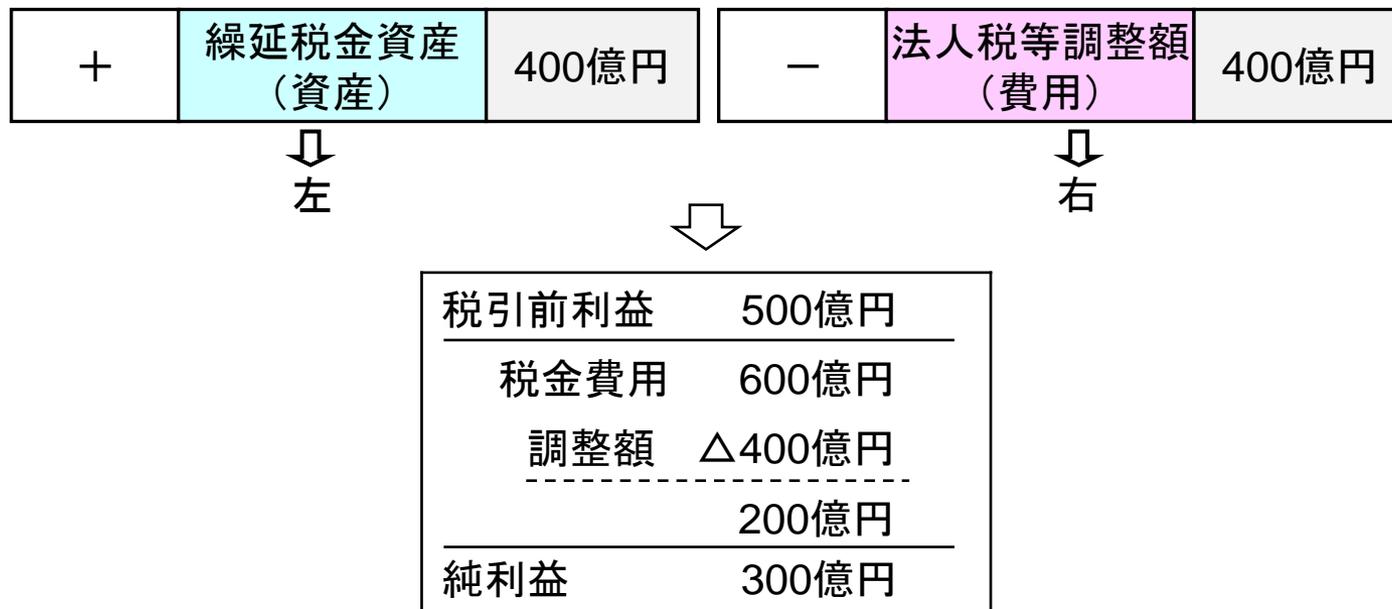


銀行における債務超過とは、貸付金（資産）<預金（負債）の状態です。「預金を全額は返せない」という状態を意味しており、取り付け騒ぎ（預金者が銀行にカネをおろしに殺到する）が起きてしまうかもしれません。

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えるものです（ちょっと苦しいですが、まさに苦肉の策です）。

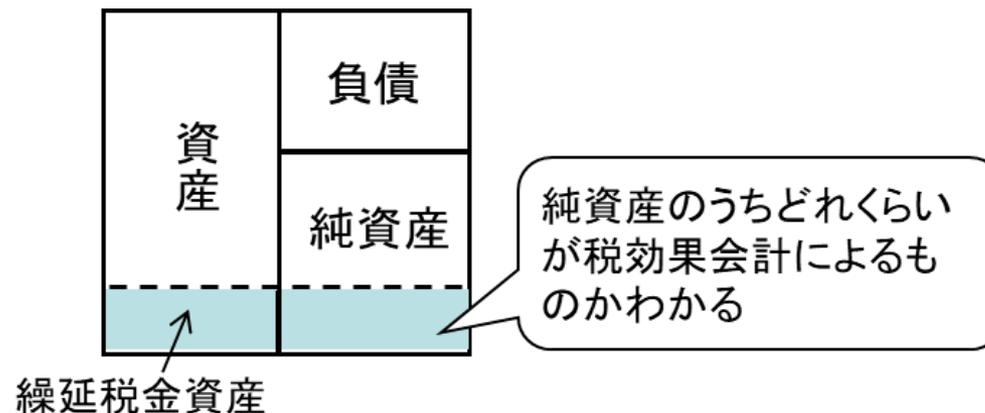
次のような仕訳をします。



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[309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はなく、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飛び越える勢い（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」と言われると、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）が起こ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。このドラマは日本だけでなく、その後さまざまな国で見られることとなります。

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、限界利益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（販売手数料は販売費・一般管理費に入れていきます）。

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。

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 (台数)	×	2万円 (限界収益)	=	2億円
変動費	1万台 (台数)	×	1万5000円 (限界費用)	=	1億5000万円
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。この収支トントン（利益0）の状態を**損益分岐点**といいます。これは次のように計算できます。

「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。

つまり次のような式で損益分岐点は計算できます。

損益分岐点 = 固定費 ÷ 限界利益

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。

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

A社が1万台を倍の2万台以上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。そうす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ても、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。

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

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。

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

もし明らかに限界利益率が異なる事業があった時は、同じ限界利益率と考えられる商品ごとに「事業部」とし、事業部ごとに利益計画を立てます。

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、各メンバー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社で予算と考えて見ましょう。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。これにヒトを使えば、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。

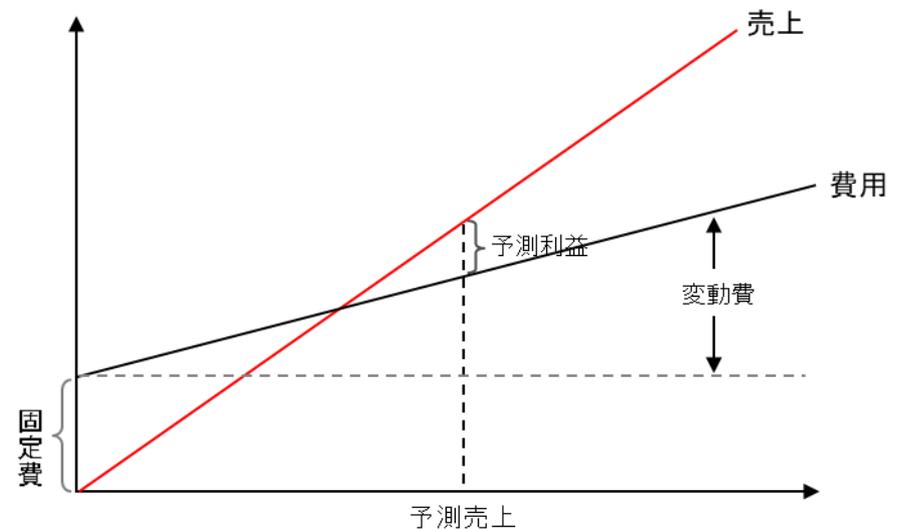
・ボトムアップ

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[147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。

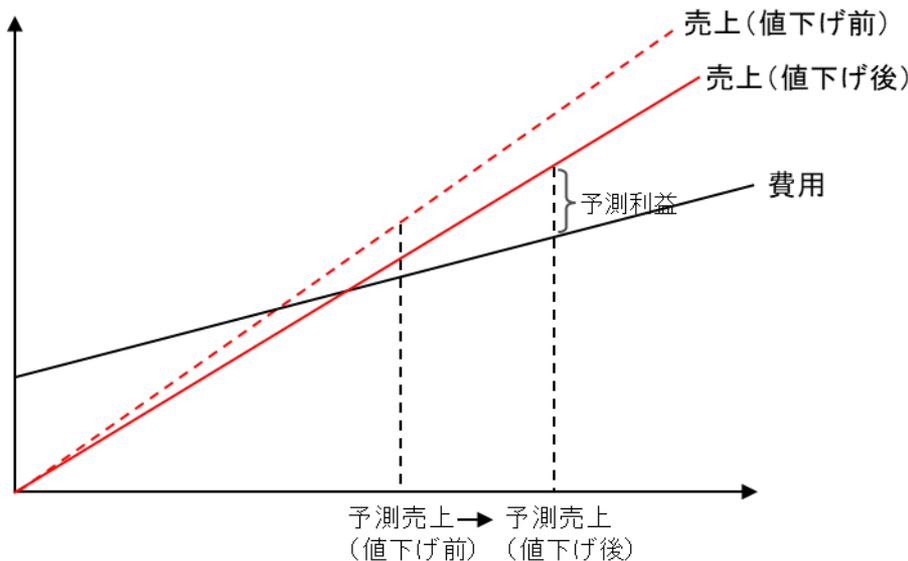
3. 予算調整とCVP分析

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

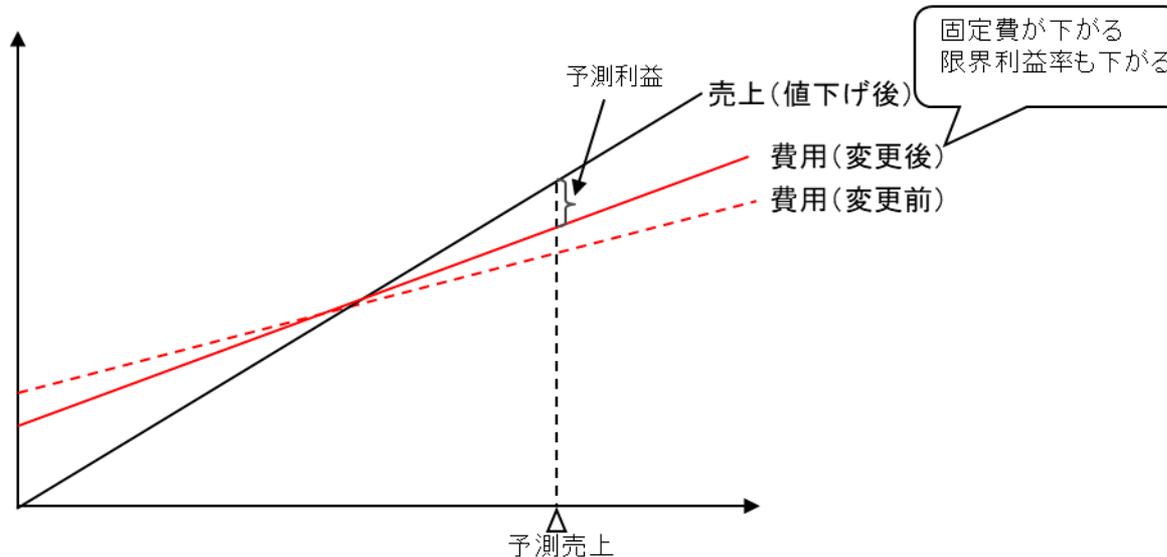


例えば前ページの図で予測売上から考えた予測利益が目標利益に達していないとします。

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、まだ目標利益に達しません。



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。さらにセールスマンの人数を減らして、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、予算管理をするマネジャー（この人の単位に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。

この具体的なやり方は「DXのナレッジ」で学んでください。

Lesson3: マーケティング

マーケティングは、従来はプロ（マーケター）のノウハウ、スキルのようなイメージがあって、一般ビジネスには遠い世界でした。しかし現代の日本企業では、これが働く人の仕事を考える上でのインフラとなりつつあります。つまりビジネスマンの共通言語です。

ただ残念ながらマーケティングにはさまざまな考え方があり、ナレッジとしては必ずしも体系化されていません。そのため「そういう考え方もあるのか」という形で学習し、自社のマーケティングを考えるようにしてください。

[学習する重要キーワード]

競争マーケティング、カスタマー・マーケティング、アンゾフモデル、CS、CRM、LTV、ブランド、ブランド・エクイティ、コーポレート・ブランド、VMS、JIT、囚人のジレンマ、協力ゲーム、ゼロサムゲーム、パワー・マーケティング、ブルーオーシャン戦略、アライアンス・マーケティング、エリア・マーケティング、パイ顕在率、ロイヤルティ・マーケティング、ロイヤルカスタマー、囲い込み、バリューチェーン、日本型VMS、サプライチェーン、ストックビジネス、フロービジネス、フロー思考

セッション1:古典的マーケティング戦略

テーマ28: マーケティングの歴史

マーケティングはアメリカで生まれた考え方であり、日本語に該当する言葉はなく、「マーケティング」としてそのまま使われています。
まずはこのマーケティングの歴史を追ってみましょう。

1. 古典的マーケティング戦略

二百数十年前に誕生したアメリカ合衆国は、19世紀に入って起きた産業革命で世界一の工業国家となっていきます。ここにはアントレプレナーシップ（起業家精神：新しい事業を起こす人をアントレプレナーとよぶ）を持った人が集まってきて、そこで“新しい商品”を開発していきます。

“新しい商品”だけに、これを買う人（買い手）を探し、どんな商品かを説明し、買ってもらえるように努力しなくてはなりません。

ここにセールス（営業）という仕事が生まれます。セールスは日本の「商い」とは少しスタンスが違います。「商い」は「商店を作り、ここに客が買いに来る」というスタイルですが、セールスは自ら顧客を訪問し、開拓していくものです。

セールスは店舗販売とは違い、買う気を持っていない人にアプローチしていかなくてはなりません。なかなか難しい仕事です。そのためセールスという仕事では「売るためのテクニック」が求められました。そしてこのテクニックを体系化したセールスモデルのようなものがいくつも生まれます。その基本はアプローチ（顧客を見つける）→商談（顧客の説得）→クロージング（買ってもらう）→フォロー（次の商品を買ってもらう）というセールスフローです。

一方、アメリカでは、「経営」という仕事を学問として体系化し、これを学校で教えるようになります。この経営学のバックボーンとなったのが経済学という社会をモデル化する学問です。ここにビジネススクールが誕生し、「経営」のみならず企業におけるさまざまな仕事を学問的にとらえていきます。

このビジネススクールで「売るためのセールステクニック」は、「マーケティング」という学問に変身していきます。すなわち「顧客へどう近づき、買ってもらうか」といったことを経営学の1つとして考えることです。

したがってアメリカにおけるマーケティングの位置づけは、経営学の一分野であり、経済学をそのバックボーンとしています。

マーケティングは、同じく経済学をバックボーンとする経営の基本テーマである「戦略」との結びつきが強くなります。そして次第に戦略を考える経営者にとっての理論的バックボーンとしてマーケティングという学問が注目され、マーケティングと戦略が一体化していきます。

本書ではこの戦略への適用の第一段階を古典的マーケティング戦略と表現します。この時にベースとなったのが経済学の中で数学的に理論化されたマーケット（日本語では市場と訳された）というものです。マーケティングは売るためのテクニックから、事業をマーケットを使って構造化していくモデルアプローチが主流となります。

そして経済学らしくこのマーケットのモデル化にさまざまな学者がチャレンジしていきます。

この古典的マーケティング戦略＝マーケティングのモデル化にはさまざまな学者が現れ、さまざまな理論を打ち出し、マーケティングジャングル状態とよばれるようになります。

このジャングルを整理して秩序化したのが、アンゾフ ([335ページ](#)) とコトラー ([342ページ](#)) という2人の学者です。

ここではマーケティングを次のように定義します。

定義

マーケティング⇒商品売る特定企業が自社のマーケットについてモデル化して考えること。

マーケティング・ミックス⇒マーケティングのモデル化のための要素

マーケティング・ミックスとしてはさまざまなものが生まれますが、売り手、消費、買い手、流通の4つで考えるのが現代では一般的です。

定義

売り手⇒マーケットにて商品売る企業。マーケティングの定義にある特定企業だけでなくライバル企業も含む。

商品⇒マーケットで売買するもの（サービスも含む）。

買い手⇒マーケットにおいて商品を買、消費したり、使用したりする消費者および企業。そのうち特定の売り手の商品の買い手を顧客という。

流通⇒商品を消費、購買するマーケットにて、他社商品を売買する企業。いわゆる中間業者

2. 競争マーケティング

このマーケティングという学問を3つのことが変えていきます。

1つはマーケティングの学習スタイルです。

マーケティングはマーケットのモデル化です。モデル化とは、現象を単純化（数学でいう正規化）していくものであり、説明するのに時間がかかりません（時間がかかるようなわかりづらいモデルでは使えません）。そうすると、ビジネススクールのマーケティング授業では教科書を渡せば済んでしまいます。これでは商売になりません。

そこでケーススタディという手法がとられます。要するにモデルの使い方を演習するもので、実際企業の戦略などをマーケティングモデルを使って考えていくものです。この時、ケースとしては、結果がすでに出ているものを使うのが普通です。つまり成功、失敗がはっきりしているものを使います。そして成功、失敗、勝ち、負けという構造でとらえるのがわかりやすく、自ずと勝者という成功ケースを求めていきます。

アメリカン・マーケティング（本テキストはアメリカで考えられたマーケティングをこうよぶ）ではこの「ライバルとの勝ち負け」という構造を、この先も引きずっていくこととなります。

2つ目は戦争です。「勝ち負け」を考えるなら、戦争がその象徴的存在です。戦争王国アメリカではこの戦争をモデル化し、マーケティングへ適用していきます。マーケティングでよく使う「戦略」も戦争用語です。

3つ目が経済学で生まれた「自由競争」という考え方です。アダム・スミスという経済学者が言い出した「神の見えざる手」がその出発点です。これは売り手同士が自由に競争をすれば、社会全体が幸せになるというものです。これを数学者（経済学者）が微分・積分を使って証明しました。これが自由主義です。そしてこの自由競争には必ずと決まる「解」（競争の結果）があるというものです。この「解」（＝勝ち方）を特定のマーケットで見つけてくることがマーケティングのテーマとなります。

この「勝ち負け」をベースとしたマーケティングを競争マーケティングとよびます。この競争マーケティングの理論化を図ったのがポーター（[361ページ](#)）という学者です。しかしアメリカでは、次第にIT、金融以外のマーケットが成熟化して行き「どうやっても勝てない時代」を迎えます。そこでアップル、Google、アマゾンなどのサクセスストーリーをケーススタディとしてやるのですが、その勝つための「解」が見つからず（同じことをやっても勝てない）、アメリカン・マーケティングはダッチロールしていきます。

3. カスタマー・マーケティングと戦略フロー思考

日本では戦後になって戦勝国アメリカからマーケティングは輸入されます。しかし3つの理由でこれが浸透しません。

1つは時代背景です。当時の日本は高度成長期を迎えており、モノが売れる時代があったことです。アメリカでもマーケティングが注目されたのは1929年の大恐慌以降の「モノが売れない時代」でした。そして日本は自国内のマーケットが飽和した後も、世界中の巨大マーケット（自動車、家電、半導体・・・）にメイド・イン・ジャパンの旗を掲げて圧勝していきます。ここでは売るための努力としてのマーケティングは不要でした。

2つ目はマーケティングのベースにあった「競争」についてです。日本は自由競争をベースとする自由主義国家のはずなのですが、国内では談合に象徴されるようにほとんどのマーケットが「仲良し業界」でした。そのためアメリカが生み出した「敵を倒して勝つ」という競争マーケティングはなじまないものでした。

3つ目は学問としてのマーケティングです。日本ではマーケティングを大学や大学院などの学校で教えることはありませんでした。商学部というものもありましたが文系学科の中ではやや日が当たらないものであり（失礼！）、大学の頂点にいる東京大学、京都大学などはこれさえも取り入れていませんでした。

このような中で、日本企業にもマーケティングという言葉があるにはあったのですが、「マーケティング＝マーケティングリサーチ（市場調査）」と思っている人がほとんどで、「営業、宣伝広告という花形部門のバックヤードにいて情報提供する仕事」と考えられていました。

そして日本は30年前にバブルの崩壊を迎えます。需要がついに拡大を止め、企業は「戦争」「競争」を生き残りをかけて行うようになっていきます。

ここで一躍脚光を集めたのがポーターが体系化した競争マーケティングです。

しかし需要が一気に減少した後での競争は、「価格戦争」という悲惨なものが中心であり、マーケットからは利益が消え、倒産、外国企業によるM&Aという死体が散乱していきます。

このバブル崩壊後の「不毛の10年」が過ぎ、落ち着きを取り戻した日本で新しいマーケティングが生まれます（これを**ジャパニーズ・マーケティング**と表現します）。その原点は高度成長期に生まれた「伝説的な創業者」たちが考えていたものです。パナソニックを創った松下幸之助、トヨタを創った豊田喜一郎、ダイエーを創った中内功といった人たちの「お言葉」です。彼らは無論マーケティングなど学んでいませんが、その話のトーンはまったく同じものでした。それは「ひたすら顧客を見つめなさい」ということです。

ここに日本では2つのものが生まれます（と言うよりも、トヨタなど日本を代表するリーディングカンパニーたちは2つのものを生んでいきます）。

1つは「マーケットのモデル化を顧客を中心に行うということ」であり、**カスタマー・マーケティング**とよばれます。

もう1つは戦略に関することです。それは企業の理念（[111ページ](#)で述べたとおり、これをミッションと表現する）を出発点として考えることです。例えば「顧客第一主義」と決めたら、ライバルに勝つことよりも、さらには自社が利益を出すことよりも、「お客様の幸せを常に考える」という理念で仕事を進めていくことです。そして「お客様の幸せになった姿」をイメージし（これがビジョン）、その幸せを実現するためにどう行動すればよいか（戦略立案）と進めていきます。つまり[110ページ](#)で述べた**戦略フロー思考**をマーケティングに活用することです。戦略とは戦争における戦い方なのですが、この言葉をそのまま使って「行動ベクトル」のような意味で使います。

以降はこの古典的マーケティング戦略、競争マーケティング、カスタマー・マーケティング、戦略フロー思考についてさらっと学んでいきます。

テーマ29:アンゾフモデル

アンゾフの書いた「企業戦略論」という本を出発点として、経営戦略とマーケティングの一体化はスタートとしました。アンゾフはマーケティング戦略を4つのパターンでモデル化したことで有名です。

1. 商品市場マトリクス

アンゾフは商品と市場の関係を「現状にとどまるか」「新しいことを進めるのか」によって4つに分類しました。これをアンゾフモデルとよびます。古典的マーケティング戦略の第一歩といえるものです。（「市場」という言葉はこれまでの定義からマーケットとすべきなのですが、日本ではこの言葉がアンゾフモデルとして知られているのでこのまま使います。）

商品 市場	現商品	新商品
現市場	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

アンゾフはこの4つのマーケティング戦略のことを成長ベクトルと表現しています。またこの戦略を説明するために、「**シナジー**」という概念を取り入れています。シナジーとは日本語でいえば相乗効果のことです。企業が異なる2つのマーケット（アンゾフは商品と市場の組み合わせでこれをとらえている）を事業対象とすれば、結果は1+1よりも大きくなるということです。つまり同一企業がA、Bというマーケットを事業の対象とすることにより、AにもBにも一緒にやるメリットが生まれるというものです。

この4つの成長ベクトルについて簡単に説明します。

▪ **市場浸透戦略**

現市場にとどまり、現商品の売上を伸ばしていくものです。商品種の拡大（多品種化）、顧客の増大、シェアの拡大（ライバルから顧客を奪取）といったものがあります。

▪ **市場開発戦略**

現商品を全く新たな市場へ展開し、生産シナジーを期待するものです。生産シナジーは同一の商品をたくさん作ることによって生まれるものです（これを**習熟**と表現する）。現市場で現商品を作ることによって生まれたコストダウン効果を、新市場でさらに大きくするということです。

- **商品開発戦略**

現市場にとどまって新商品を開発し、これを市場へ投入していくものであり、販売シナジーを期待するものです。販売シナジーとは既存商品と新商品に共通するセールス、広告、流通などによって効果を得るものです。

- **多角化戦略**

新商品を新市場に投入していくものです。アンゾフは上記3つの戦略を拡大化戦略とし、これと対比するものとして多角化戦略をとらえています。そしてこの多角化戦略についてさらに詳しく分析しています。

つまりアンゾフは多角化を戦略の柱とする事を求めています。アメリカらしい「開拓者精神」です。これがアントレプレナーシップとよばれるようになり、アメリカン・マーケティングの1つのインフラとなります。

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を開拓、または進出していく戦略です。

多角化においては動機、シナジー、方向の3つについてアンゾフは整理しています。

(1) 多角化の動機

次のようなものが考えられます。

①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。

②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。

③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。そこで部品だけではなく、完成品の組立を始めるといったものです。

④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)。

⑤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(アントレプレナーシップ)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かどうかというものです。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。

①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。部品下請メーカーが親メーカーがやっている組み立ても行って、完成品メーカーに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はなく、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。

②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。

アンゾフが提案したのは、先ほどのアンゾフモデルよりも（日本ではここだけが誇張された）、シナジー、アントレプレナーシップといったものです。

ただシナジーについては、これと反対側の考え方として**カニバリ**というものがあります。**カニバリゼーション**の略で「共食い」という意味で使っています。例えば新商品開発を行うことで既存商品の売上がダウンしていくというものです。

アンゾフはこれを意識して、あえて多角化（シナジーは小さいが、カニバリがない）を薦めていたのかもしれませんが。

テーマ30:コトラーの戦略モデル

コトラーという学者は「マーケティング原理」「マーケティングマネジメント」という本を書いたことで有名です。マーケティングが導入された頃の日本ではマーケティングのバイブルといわれていました。

コトラーは「新しいものを生み出した」ということよりも、マーケティングで使う言葉を定義し、体系化して学問としての礎を築いた人です。

そのため日本で使っているマーケティング用語は、ほとんどがコトラーが定義したものであり、これを現在もそのまま使っているものも多い。

コトラーが定義したマーケティングの用語についてまとめてみましょう。

1. 顧客について

コトラーは顧客に関しさまざまな言葉を定義していますが、ここでは次のようなものを採用します。ここで定義された言葉はカスタマー・マーケティングでもよく使われるものです。

定義

ニーズ⇒顧客が欠乏を感じている状態

ウォンツ⇒顧客のニーズの具体化したもの

需要 (demand) ⇒顧客のウォンツに購買力が伴うもの

「のどが渴いた（ニーズ）。そうだ、コカ・コーラを飲もう（ウォンツ）。待てよ、カネはあったかな？あるので買える（需要）」というものです。この需要が後述する「パイ」というエリア・マーケティングの原点を生みます。

次は顧客と価値の関係です。

定義

顧客価値 (Customer Value) ⇒ 「顧客が商品を使用することによって得られる価値」と「商品を買うためのカネ」の比として計算する。

顧客満足度 (Customer Satisfaction **略してCS**) ⇒ 「顧客が買う前に商品に持っていた期待値」をどの程度満たすか。

顧客価値は後述するバリューチェーンの原点、CSはカスタマー・マーケティングの主要テーマとなります。

さらにマーケティングの原点を「顧客起点」とし「販売（売る）」からの脱却を求めています。まさにカスタマー・マーケティングです。

そのうえで次のような言葉を定義しています。

定義

CRM (Customer Relationship Management) ⇒顧客との良好な関係を作っていくこと
LTV (Life Time Value) ⇒ある顧客が、時間的にトータルとして売り手にもたらしてくれる価値

後述するようにCRMはカスタマー・マーケティングの中心概念です。LTVは現在ではライフサイクルサポート、ワンストップサービスといった戦略として使われています。

2. 競争地位戦略

コトラーは競争についてもさまざまなことを言いましたが、中でも競争地位戦略がもっとも有名です。これはマーケットにおける自社のポジションによって戦略を立てていくというものです。

- ・ **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とる戦略。シェアの維持、拡大だけではなく、マーケットの需要を増大することを考える。
- ・ **チャレンジャー戦略**・・・リーダーに戦いを挑む戦略。リーダーとの差別化、価格勝負といったものが主流。
- ・ **フォロワー戦略**・・・リーダー戦略などを模倣していくもの。
- ・ **ニッチャー戦略**・・・リーダーが狙わないニッチ（すきま）マーケットでトップシェアを狙う戦略。

3. マーケティング・ミックス

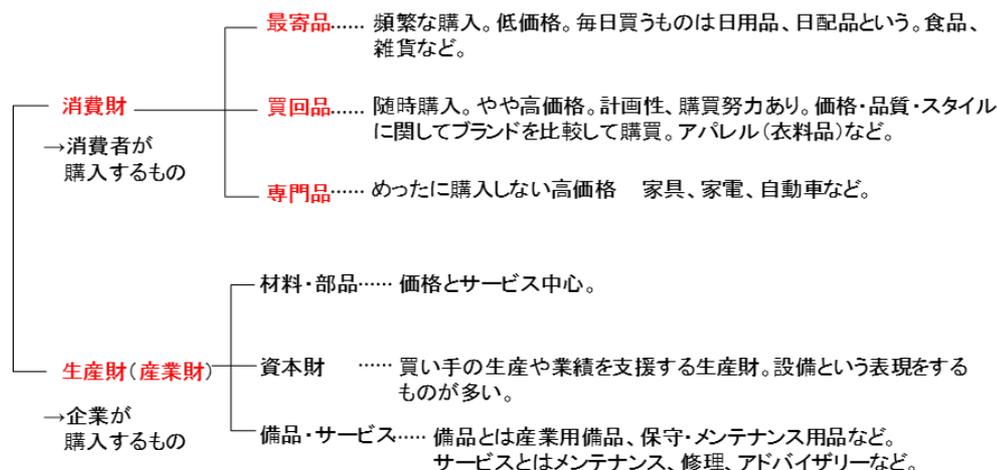
マーケティング・ミックスについて、コトラーはマッカーシーという学者の提唱した4P (Product、Price、Place、Promotion) を採用しています。ただこれにPolitics (政策)、Public relations ([97ページ参照](#)) を追加し6Pという表現も使っています。

コトラーはこの4Pそれぞれについても体系化を図りました。主なものは次のようなものです。

(1) Product (商品)

①商品分類

コーブランドという学者が考えた次のような商品分類を採用しています。消費財の分類は今でも使われています。



② ブランド

ブランドについては次のように定義しています。

定義

ブランド⇒売り手を識別する名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、およびその組み合わせのこと。

ブランド・エクイティ⇒ブランドの財産価値。

ブランド・エクイティの構成要素として、ブランド認知度（そのブランドを知っている）、ブランドロイヤルティ（特定消費者がそのブランドをくり返し購買すること）、知覚品質（顧客が商品に対して感じる品質。機能、性能の他、サービス、雰囲気）、ブランド連想（ブランドからイメージされるもの）、特許、商標、流通などを挙げています。

その上でブランドを次のように分類しています。

- ・ **ナショナル・ブランド** (NB) …メーカーが持つ全国的に有名なブランド。(コトラーはメーカーブランドという表現を取っているが、ナショナル・ブランドの方が一般的。)
- ・ **プライベート・ブランド** (PB) …小売業が持っているブランド。ストアブランドともいう。
- ・ **ライセンス・ブランド** …自己のブランドについて他企業の併用を許可し、ブランド使用料をとるもの。
- ・ **共同ブランド** …独立した2つのブランドが、共同で同一商品にブランドを付けること。

近年では商品に付けるブランドではなく、企業自身を表すブランドが注目されています。これが**コーポレート・ブランド**です。「レクサス」が商品ブランドなら、「トヨタ」はコーポレート・ブランドです。

(2) Price (価格)

価格決定をする基準を次の3つに分けています。

- **コストプラス型**・・・商品のコストに利益をのせて設定する。
- **バリュープライシング型**・・・顧客が商品に感じる価値をベースにする。
- **競争基準型**・・・ライバル企業の価格をベースに決める。

また新商品の価格戦略を次の2つに分けています。

- **スキミングプライス (上層吸収戦略)**・・・新商品投入時には、初期購買層に対して高価格を設定し、その後ライバルが参入したら価格を下げていく。
- **ペネトレーションプライス (浸透価格戦略)**・・・新商品投入時から思い切った低価格を設定し、多数の買い手を一気につかむ。

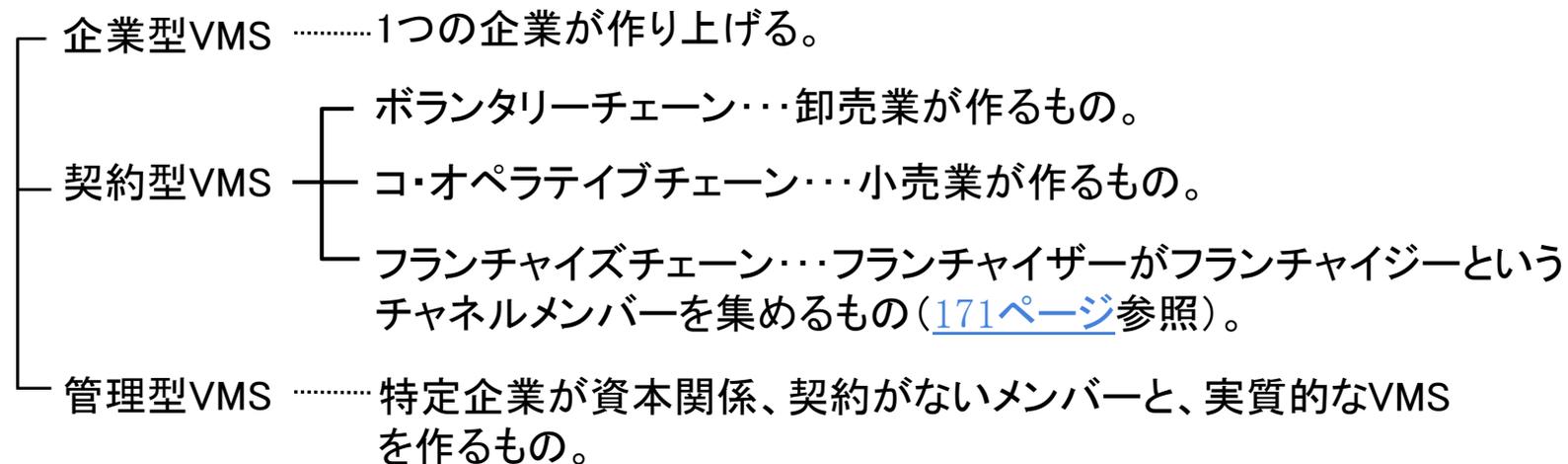
(3) Place

Placeとは商品が売り手から買い手へ届く「経路」のことです。現代では**チャネル**と**流通**の2つに分けることができます。

チャネルは売り手(メーカーをイメージしている)から見て、「自社商品を守るための経路」を考えることを意味しています。つまりどうやって商品を顧客へ届けるかというものです。一方、流通は買い手のニーズに合わせて代わりに商品を選択して購買している企業です。

コトラーの時代には売り手からしかマーケットを見ていないので、チャンネルという概念しかありませんでした。そしてそのチャンネルを**オープンチャンネル**（メーカーがどのチャンネルにも自社商品を守るスタイル）と**VMS**（Vertical Marketing System：垂直的マーケティングシステム。自社商品を買ってもらう専用のチャンネルを作っていく）の2つに分けています。

さらにこのVMSについて次のような分類をしています。



アメリカではVMSがサプライチェーンというスタイルを生んでいくことになりました。一方、日本はコトラーの理論を学習したわけではないのですが、[218ページ](#)で述べた流通系列という形で、かなり以前からVMSというスタイルをとっていました。

(4) Promotion (プロモーション)

上記以外のマーケティングの要素をプロモーションと定義しています。

さらにプロモーションツールを次のように4つに分類し、これを組み合わせていくことを**プロモーション・ミックス**とよんでいます。

- **広告**・・・特定の売り手による有料のプロモーション
- **人的販売**・・・いわゆるセールス
- **パブリシティ**・・・マスコミなどに記事やニュースにしてもらうこと
- **販売促進**・・・上記以外のプロモーション

セッション2:競争マーケティング

テーマ31:競争マーケティングに影響を与えたもの

競争マーケティングに影響を与えたのは戦争システムと経済学です。そして経済学の中でもその応用分野としてのゲームの理論が「競争に勝つ」という意味で取り入れられています。

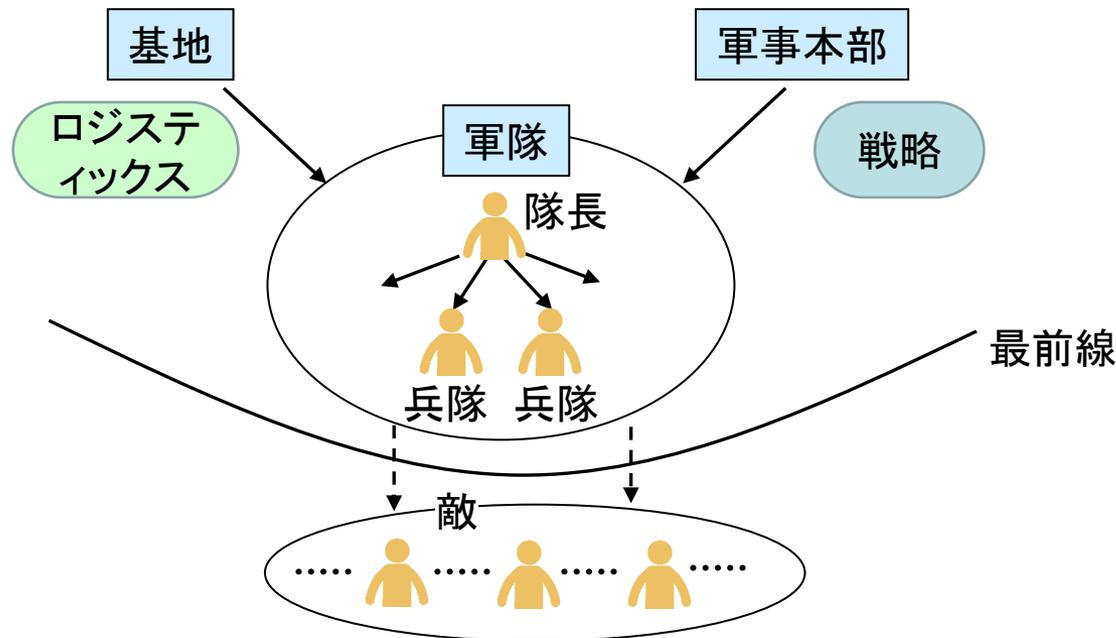
1. 戦争

(1) 戦争システム

Lesson1でも戦争、戦略について述べましたが、マーケティングの観点からもう一度整理してみましょう。

アメリカは戦争をシステムとして考えました。**システム**とは「複数の“要素”から成り、共通の利益に従う組織体」と定義されます。戦争システムの“要素”は軍事本部、基地、軍隊の3つであり、これらが国益（＝共通の利益）のために戦うというものです。

この関係を図示すると次ページのようになります。



戦争においてもっとも恐ろしいのは軍隊の独走です。戦争には国益という目的がありますが、最前線の軍隊は戦っているうちにこれを見失ってしまいます。仲間を敵に殺され、次第に敵が憎くなり、いつの間にか「目の前の相手を殺す」という自らのチーム（部隊）のために戦ってしまいます。そこで戦争の戦い方、特に軍隊が自分の益（目の前の戦いに勝つ）になろうとも「やってはいけないこと」を決めておきます。これが**戦略**です。この戦略は軍隊では考えず、戦いをしない、戦っている相手が見えない軍事本部が考えます。

マーケティングにおいて、軍隊に当たる部門はセールス部隊（よく部隊、セールスフォースと表現する）などです。彼らは商品を顧客に提供するのが目的なのに、いつの間にかライバル商品、ライバル企業に勝つために戦ってしまいます。そこでセールスの行動ベクトルという“戦略”は、支店長（部隊長）ではなく、本社にあるマーケティング本部で考えます。

もう1つの要素である基地は、武器、火薬、食糧といった軍事資源を備蓄し、必要に応じて軍隊へ提供することです。これを**ロジスティックス**とといいます。この考え方も物流だけではなく、マーケティングにもよく用いられます。このロジスティックスが**JIT**（ジャストインタイム）という考え方を生みました。これは「商品を必要な時に、タイミングよく届ける」という意味です。

(2) その他の戦争理論

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。それがアメリカで研究され、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。今ではほとんど使われていませんが、そこで使われた言葉だけはマーケティング用語として残っています。

(i) 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。

(ii) 弱者の戦略と強者の戦略

これをモデル化していったも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りと考えられます。

ここでは強者（黙っていても勝つ）よりも弱者をクローズアップしています。

(a) 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生かされています。

- ・ **差別化** 「強者に負けている経営資源だけではなく、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。これは地域密着型といった形でよく使われます。大手量販店チェーンに対して、地元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。

(b) 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）、「**総合戦**」（規模の利益を生かし、すべてをパワーで圧倒するもの）といったもので、アメリカでは[364ページ](#)で述べるパワー・マーケティングとして引き継がれています。

(iii) シェア

ランチェスター戦略では戦争の結果としてシェアを用いています。そして数学を用いて、トップシェアについて次のような数字を提示しています。

・ **70%のトップシェア（上限）** ⇒70%のトップシェアをとると、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になります。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%のトップシェアをとると、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。自動車のトヨタなど高級消費財でよく見られます。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%をと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」（算数）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まだいるため、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も出てきます。

2. ゲームの理論

「**ゲームの理論**」とはゲーム（ここでは一定の環境下で戦うものをすべてゲームとよんでいる）を数学的に考え、必勝法などを考えていくものです。

このゲームの理論は経済学の一分野となり経済学を勉強した企業経営者たちが戦略を考える時に使うようになりました。そして「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

ここでは次のような状況を考えています。

- ・ 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

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。

つまり両者の最大の幸福「ともに自白しない」はA、Bが賢ければ選択されないこととなります。

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（[172ページ](#)）というものです。

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。これが取引といったものであり、ここに[397ページ](#)のバリューチェーンという考え方が生まれてきます。

テーマ32:ポーターの競争モデル

ポーターはハーバード・ビジネススクールでのケーススタディをベースとして「競争」を理論化しました。彼の著書「競争の戦略」は競争マーケティングの教科書となり、日本でもこの理論は広く普及しました。

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（すでにマーケットにいる売り手が、他の売り手が参入できるようにすること）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、低価格を前面に打出し、マーケットのチャンピオンとなっていくものです。規模の拡大による徹底的なコストダウンがその戦略の柱です。

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とり、グローバルマーケット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。

・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、マーケットの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、高価格戦略をとることが多いといえます。

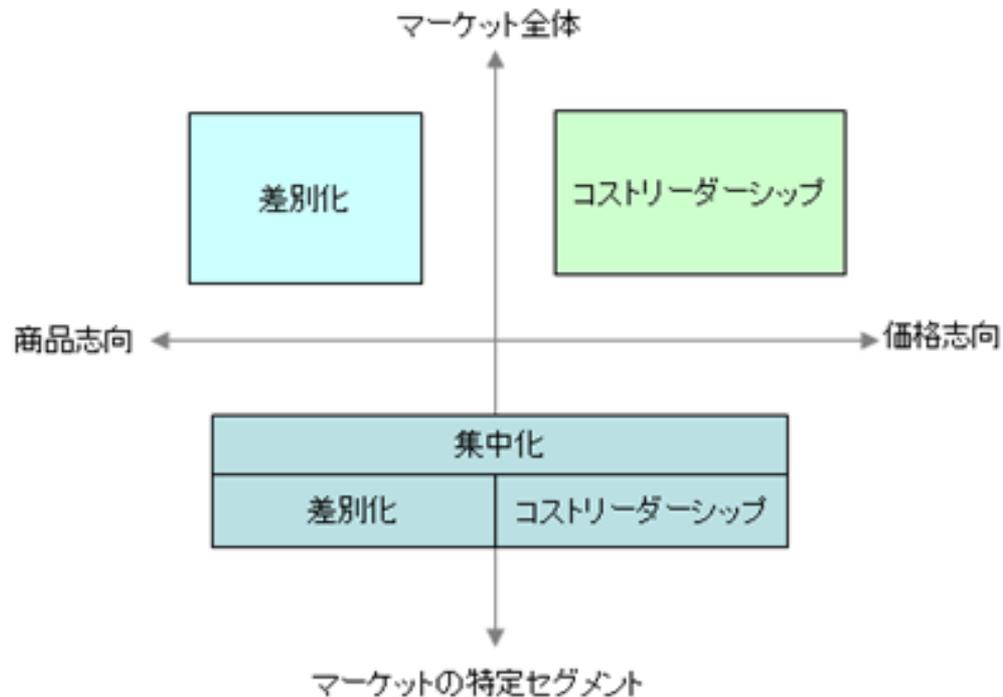
コストリーダーシップと異なり、一度差別性を持つとそのイメージは長期にわたり効果を発揮するという特徴があります。

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33: 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。これは学者が考えたものではなく、パワーのある企業がとった戦略をケースとして学んでいったものです。

パワー・マーケティングのケースをマーケティング・ミックス（4P）によって4分類してみましょう。

(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「技術のブラックボックス化&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よばれる技術）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るよう設計します（マイクロソフトのWindowsは他のソフトウェアと組み合わせる使用、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マーケットに浸透させます。これをサチュレーション戦略といいます。マーケットを一気に飽和させるという意味です。

そして他商品と組み合わせ、多くのユーザーを生みます。これによってこの商品は業界のデファクト・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、皆が使っているのいつの間にか標準となるもの）となります。さらにはこれにあわせて、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。

ライバル会社はこれに追い付こうとして、その商品のクローン（全く同じもの。機能を同じにしない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ることで、他社が追い付いた頃には（追い付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。ロープライス保証（「自店価格が他店よりも安かったら、他店価格に合わせます」と宣言すること）などがその典型です。

(3) チャネルによるパワー・マーケティング

日本のメーカーが好んで使ったもので、販売経路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、「他社がまねすることが難しい」といえます。前述のVMSです。

(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。仮に他社が追い付いてきても、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34:ブルーオーシャン戦略

パワー・マーケティングはランチェスター戦略でいう強者のとる戦略です。これに対し弱者のとる戦略としてブルーオーシャン戦略というものが登場します。

1. 概要

「ブルーオーシャン戦略」はINSEADというビジネススクールで教えるW・チャン・キムとレネ・モボルニュの共著本のタイトルです。

ここではマーケットを**レッドオーシャン**と**ブルーオーシャン**に分けています。

- ・ **レッドオーシャン**…マーケットには境界があり、その中で一定の競争ルールに基づいて売り手各社が競争をしている。境界内のパイは限られているので、ライバルが増えていく中で、戦いは激しくなり、厳しい消耗戦となっていく血の海。
- ・ **ブルーオーシャン**…新しいマーケットであり、売り手は需要の掘り起こしをしている。従来とは異なる新しいマーケットを創造することもあるが、多くはレッドオーシャンマーケットの延長線上にある「青い海」である。

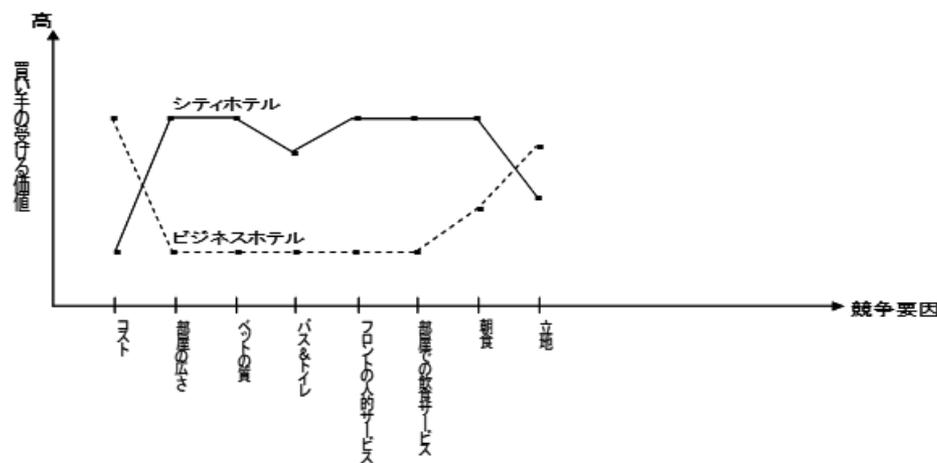
レッドオーシャンマーケットを離れ、ブルーオーシャンマーケットを創ることを提案しています。

2. 戦略キャンパス

ブルーオーシャンを見つけるために、**戦略キャンパス**というツールを提案しています。

これは横軸に競争要因（何で競争しているか）を、縦軸にその要因ごとに買い手がどの程度の価値を得ているかをとったものです。これをプロットしてつないだものを**価値曲線（バリューカーブ）**とよんでいます。

例えばホテルマーケットでは、シティホテルとビジネスホテルというマーケットが並立しています。これを価値曲線で表わすと次図のような感じです。



シティホテルマーケットとビジネスホテルマーケットは境を持ち、各々その中で競合しています。このような中で競争しないために、単に2つの間に行く中途半端なホテルスタイルを考えても無駄です。また顧客のアンケート調査を見ても何も生まれてきません。顧客ニーズは「より安く、より良いものを」しか求めています。

3. 4つのアクション

ブルーオーシャン戦略とは、新しい価値曲線を描くことです。そのヒントとして「4つのアクション」というものを提案しています。

- (i) 業界常識から取り除くべきもの
- (ii) 業界標準から思いきり減らすもの
- (iii) 業界標準と比べて大胆に増やすべき要素
- (iv) 業界でこれまで提供されていないが、今後付け加える要素

筆者が近年よく利用しているホテルはリッチモンドというホテルチェーンです。このホテルを上記の4つのアクションで考えてみます。「→」の右側がリッチモンドがとったマーケティングアクションです。

(i) について

- ・ 部屋での飲食サービス→ルームサービス、冷蔵庫の飲料が一切ない

(ii) について

- ・ フロントの人的サービス→チェックイン、チェックアウトは機械で利用者自身が行う
- ・ 朝食サービス→簡単な軽食のみとする

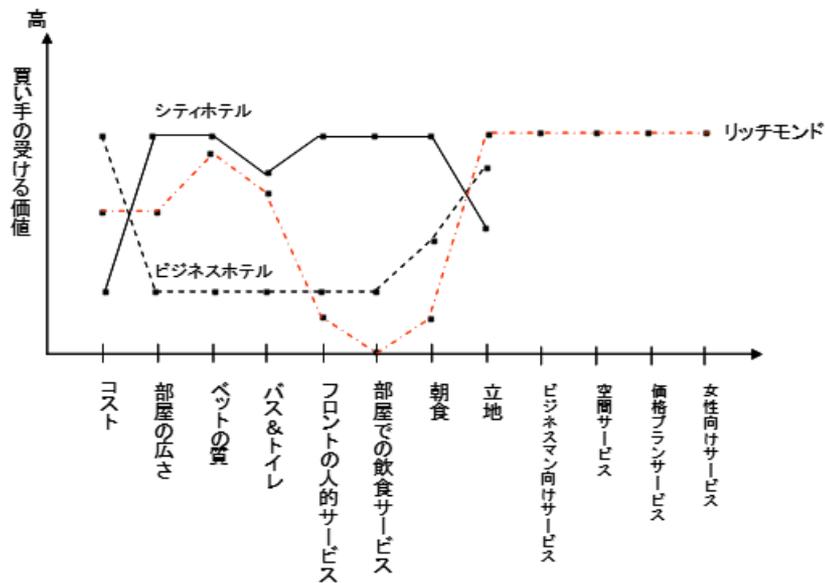
(iii) について

- ・ ビジネスマン向けサービス→インターネット無料、ズボンプレス常備、新聞無料
- ・ ベッド→枕を快適なものにする
- ・ 立地→駅前立地を目指す

(iv) について

- ・ 空間サービス→空気清浄機常備
- ・ 価格プランサービス→ビジネス用途に応じて、さまざまな料金プランを用意
- ・ 女性向けサービス→女性向けアメニティ、女性向けフロアを用意

これを元に戦略キャンパスを引くと次のようになります。



ブルーオーシャン戦略は「戦いを避ける」というよりも、「戦いの項目」を変えることで、既存業者が対抗できない（商品改良にカネがかかる）ようにするというものです。

テーマ35: 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。競争をやめて手を握ることです。[172ページ](#)で述べたコラボレーション、アライアンスです。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。

- ・ **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る。
- ・ **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い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となります。

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はなく、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しようが、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です。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）、必ずと言ってよ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Webサイトを作り、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呼ばれる）場合で考えてみましょう。

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買い手がメリットを得ます。後者は簡単に言うと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完性の高い商品（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**プロフィットセンター**（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セン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。

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よばれています。ここではリターンの分配が大きなテーマといえます。

ただインターネットを利用している限り、水平型、垂直型ともeマーケットプレイスはそれを作った人の意図から離れ、オープン化していきます。つまり誰でも参加できるネットワークへと進化していきます。ここでは同一商品、同一タイプの商品を取引すれば、価格競争力の高い企業の圧勝となっていきます。つまりパワー・マーケティングの世界となります。

(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**という表現がとられます。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よべなくなってしまう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。

このアライアンス・マーケティングはアメリカではサプライチェーン（[404ページ](#)）、日本ではバリューチェーン（[397ページ](#)）というスタイルで結着していきます。

セッション3:カスタマー・マーケティング

テーマ36: 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。そして分ける要素は買い手、つまり顧客です。この分けた単位をセグメントとといいます。

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ていること。
- ・ **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。

カスタマー・マーケティングのセグメントキーは次の2つに分けることができます。

① エリア（地域）

顧客のいる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

顧客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（次テーマ参照）です。

セグメンテーション・マーケティングでは、[342ページ](#)のコトラーの定義をベースとして次の用語をよく使います。

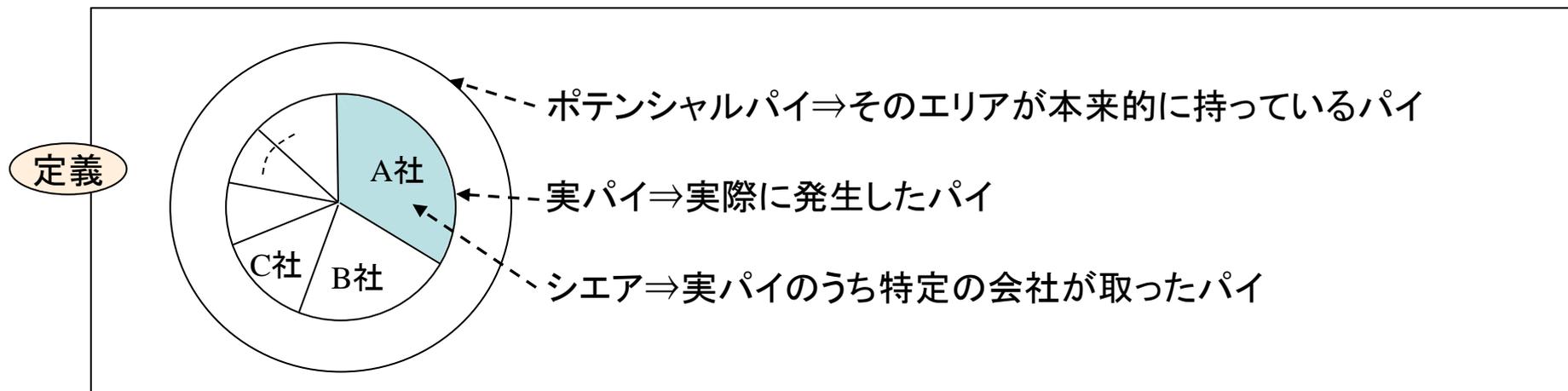
定義

ニーズ⇒needs。対象セグメントの顧客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。



ビールマーケットでいえば、**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** (share: 「分け前」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、回帰分析というものが用いられることが多いといえます。このやり方についてはeラーニングの「データサイエンス実践」で学んでください。

ただデータがあまり手に入らない時は簡単にやる方法もあります。例えば次のようなものです。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、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。

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。[411ページ](#)の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、この時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」といった商品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、アプローチしていくものです。つまりその商品を求めている人にタイムリーに自社商品を届けていくことです。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37: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・マーケティングでは「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…といったものです。

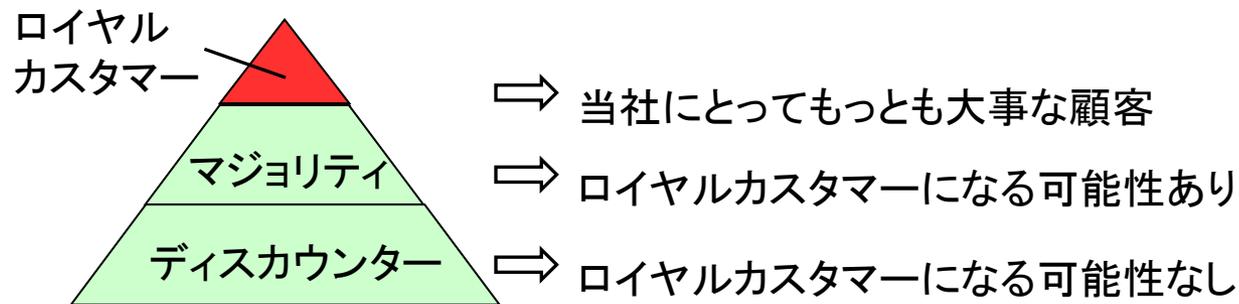
そのうえで次のように進めていきます。

1. ロイヤルティ・マーケティングの進め方

(1) 顧客の分類

① 3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ページの3つの分類を用いることが多い。



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。そのためこれを**ロイヤルティ・マーケティング**とといいます。また[137ページ](#)で述べたようにこのロイヤルティをエンゲージメントと表現する人もいます。その時はロイヤルティ・マーケティングは**エンゲージメント・マーケティング**とといいます。まあロイヤルティ・マーケティング≒エンゲージメント・マーケティングと考えて大丈夫です。

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。このABC分析は普通はエクセルを使ってやります。その具体的なやり方は「DXのナレッジ」を参照してください。

ここでは進め方のイメージを簡単に述べておきます。

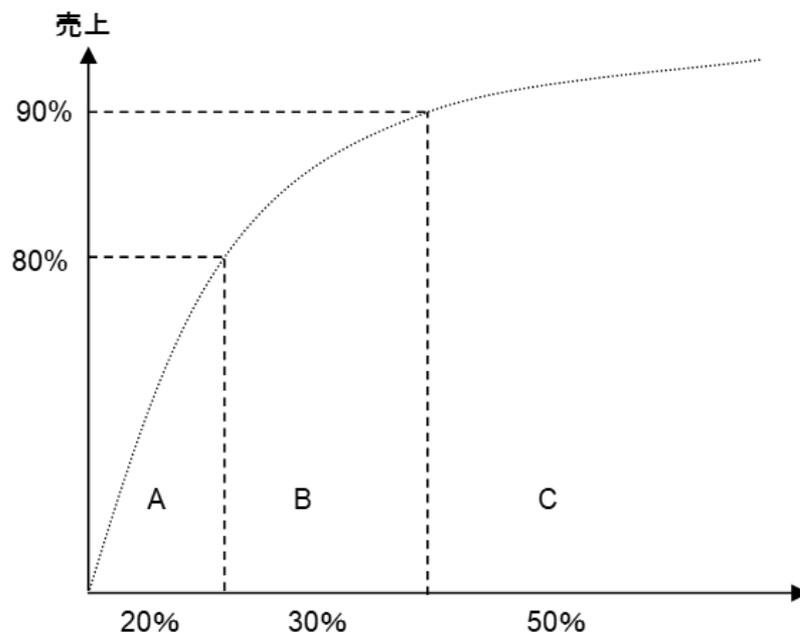
まず顧客を貢献度（例えば売上）の高い順に並び替えます。次に縦軸を貢献度、横軸を顧客とするグラフを作ります。その上でNo.1の顧客をプロット（グラフに点を打つ）し、さらにNo.1とNo.2の売上を足してプロットし…という形で次ページのようなプロット図（[475ページ](#)）を書きます。

ここでは顧客の分類に限らず、「20対80の法則」（パレートの法則ともいう）というものがよく表れてきます。上位20%の顧客で企業売上全体の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。



これによって前ページの図のように顧客を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分類としてもよいのですが、人間の直感と合わないことが多いといえます（特に顧客の数が多い時）。この時はAランクの顧客だけで、もう1度ABC分析をやりまします。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（出すことがあります）。これは顧客全体の4%ですが、区切れのよいところで5%くらいをよくとります。これがロイヤルカスタマーの境目です。

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します。CCは $50\% \times 50\% = 25\%$ くらいとなることが多いといえます。マジョリティは当然、全体からロイヤルカスタマーとディスカウンターを引いたものです。

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することが多いといえます。

(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、その像を作ります。

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。

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[380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には、過去にこの顧客に対してどんなマーケティング行動をとったか (セールスが訪問した、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の像

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（アメリカではマーケティングに顧客のプライバシー情報を使うことを避けることが多いといえます）。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ういう関係があるのかを、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。

2. CRMとロイヤルティ・マーケティング

近年ではロイヤルティ・マーケティングに[344ページ](#)のCRM（顧客との関係を良好にする）という考え方を組み合わさることが多くなっています。ここでは単純な3分類ではなく、自社商品に対するロイヤルティと顧客満足度（CS）を使ったマトリクスで考えます。

[ロイヤルティ]

		低い	高い
[CS]	高い	ロイヤルカスタマー 予備軍	ロイヤルカスタマー
	低い	ゲスト	困り込み

「ロイヤルカスタマー予備軍」については、CSが高いのにロイヤルティが低い（リピート率が低い）理由を分析し、これを高める努力をします。その原因は「顧客が購買、使用したその商品がその企業からのものだと気が付かない」といったケースがよくあります。例えば「商品が組み合わされて流通から販売されており、顧客の企業の商品だと認識できない」といったものです。建物マーケットなどでは、その建物をオフィスとして働く人（これが顧客）が、その建物に付いている空調設備を気に入っていても、その設備がどの企業から提供されているかを知りません。そのためロイヤルティが生まれてないというものです。これに対しては当然のことながら「空調設備をやっているのは自社です」ということを顧客に知らせることが必要です。そのためには「その企業のブランドを表示をして、そのブランドを広告宣伝していくこと」や、「建物を販売している企業と手を組んで顧客へ提供していくこと」などが考えられます。

前者が**コーポレート・ブランド** ([347ページ](#))、後者が次に述べるバリューチェーンです。

「**囲い込み**」とはCSが低いのにロイヤルティが高い顧客です。典型的なものがパソコンのWindowsのようなものです。どう考えても使い勝手が悪くCSは低いのに、これまで使ったデータなどを使うには次のパソコンでもWindowsにしなくてはならない（リピート購買する）といったことです。

この時、競争マーケティングならさらなる囲い込み、つまりロイヤルティ（リピート購買）をさらに高めていくことです。しかしカスタマー・マーケティングでは顧客の立場で考えるのですから、ロイヤルティよりもCSを高めていくことを考えるべきです。つまりCSを上げてロイヤルカスタマーへと移します。

「ロイヤルカスタマー」には、CRM、つまり良好な関係をキープしていく為の行動をとります。具体的には次のようなものです。

- ・ **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（ロイヤルカスタマー予備軍も含めてもよい）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、電話応対者、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。

- ・ **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。
- ・ **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に考えます。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を作ります。SNS（[458ページ](#)）、パーティ、勉強会といったものです。
- ・ **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メールマガジン（メールによるさまざまな情報提供）、定期的な訪問、情報や試供品の提供などを指します。ロイヤルカスタマーや予備軍にこれを実施し、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。近年ではこのために**カスタマーセンター**をクレーム処理ではなく、こうしたマーケティングの一環としてとらえる企業も増えています。

テーマ38:バリューチェーン

日本では前述のエリア・マーケティング、ロイヤルティ・マーケティングをベースとしたカスタマー・マーケティングにバリューチェーンという考え方を取り入れています。

バリューチェーンは顧客に提供する価値（バリュー）に着目して、複数の企業がアライアンス（チェーン）を組んでいくものです。そしてそれが現代のジャパニーズ・マーケティングの基本型となりつつあります。

ここではバリューチェーンまでの道のりを追いかけてみましょう。

1. 日本型VMS

①日本型VMSの誕生

バリューチェーンは、顧客へのバリューを複数の企業で提供していくものです。例えば清涼飲料であれば、「飲み物」を売るのではなく、「喉の渇きを取る」という価値を飲料メーカー、物流業者、小売店がチェーンとして提供するというものです。

このバリューチェーンに最も近い形は、戦後の日本で誕生した消費財における**日本型VMS**といえます。松下（現パナソニック）のナショナルショップ（松下の家電の専売店）であり、トヨタのカンバン（部品メーカー—組立メーカー—自動車販売店が実質的なチェーンを組む）、資生堂の花椿会（メーカーが卸、小売を実質的なチェーンとする）といったものです。顧客から遠いメーカーが流通を支配、と言うよりも自らの手、自らのカネで構築していくものです。

消費財メーカーの作った商品を最終消費者まで届ける仕組みですが、[395ページ](#)の「囲い込み」とは異なる戦略です。それは顧客へ「商品の使い方、選定方法を説明する」という情報機能、「顧客へ商品を届ける」という物流機能、「顧客が使用中に困ったことがあった時にサポートする」という保守機能をもメーカーと流通が1つの組織（これをチェーンと表現する）として顧客にワンストップサービスを提供するというものです。

②日本型VMSの普及

しかしこの日本型VMSは変化していきます。それは当然のようにライバルメーカーが同じようなVMSを作っていくからです。松下でいえば日立、東芝、三菱であり、トヨタでいえば日産、ホンダであり、資生堂でいえばカネボウ、コーセーです。

このVMSの最大の目的は「ライバルに勝つ」（「負けない」）ことであり、ここでの焦点は「商品」（差別化戦略）と「価格」（コストリーダーシップ戦略）です。しかし日本には「業界」という不思議な組織があり、ライバルと戦う戦略とともに「業界全体の利益」をもあわせて考えます。業界全体を考えれば、もし戦うのであれば「商品競争（これなら業界全体のパイを増やしてくれる）だけとし、価格競争についてはやらない」というのがこのゲームの解です。

そこで生まれたのが「建値」という考え方です。各メーカーが「希望小売価格」という形で最終消費者への販売価格を設定し（固定し、ライバルにも公開し）これを守っていきます。価格設定は、家電業界であればトップ松下の価格を基準として、機能を高くすれば少し高く、機能を落とせば少し安くといった形です。そして価格を下げないことで、顧客へのサービスを保ち、自然な形でブランド（信頼感）を生みます。「このメーカーなら安心」「壊れない。壊れても修理してくれる」「機能が高い」・・・。

このブランドイメージを訴えるべくテレビコマーシャル（テレビで宣伝しているから安心）という超高価格プロモーションにカネをかけます。

さらには流通側にも利益を与えるべく、リベート（流通がたくさん売れば、戻し金がメーカーから得られる）、返品（店頭において売れなければ戻せる）というチャネルプロモーションを行います。

商品は高価格となりますが、逆にこれが高品質ブランドのイメージを作り、マーケットがシェアされていきます。

この高信頼商品のVMSのサクセスを見て、日用品（食品、日用雑貨・・・）にもこのスタイルが誕生します。利益が高く、カサばるもの（ビールなど）は小売を専売のVMSとしますが、小売を専売にすることができないものは卸までをVMSとし、小売に対しては売場を提供してもらおうという形を作ります。

消費財の日本の流通構造は建値、リベート、返品という3種の神器でメーカーが完全なVMSを作るものでした。

③上流競争モデル

流通過程において顧客から遠い方を上流、顧客から近い方を下流と表現します。日本は上流の力が強いと上記のようにVMSとなりますが、下流が強いと下記のような新しいマーケティングモデルが生まれます。

消費財でいえば、最初に誕生したのが百貨店であり、力の弱い消費財メーカーと「取引」をベースとした新しいモデルを作り出します。「取引」とは商品、価格について条件折衝していくことをいいます。

百貨店はアパレル（衣料メーカー）のように経営基盤の弱い（流行があって売上がブレる）メーカーに対し、小売価格をハイレベルに設定し、メーカーの利益を守ることを約束し、代わりに厳しい取引条件を要求して競争させます。それが消化仕入（売れた分だけ仕入れる）、派遣店員（販売を納入先のメーカーにやらせる）といったものです。

百貨店側は一等地立地、エスカレーターやエレベーターという設備により、高級ストアブランドを確立します。すなわち「ここで買えば安心」がビジネスモデルの中核です。

しかしこれは顧客から見たフロント側であり、バックエンドでは百貨店という店舗内で納入メーカーが激しく競争するモデルです。これが上流競争モデルとよばれるものです。

しかしこのモデルは顧客の価値に着目しているわけではないのでバリューチェーンとはいえません。これを百貨店の次の雄である総合スーパー、コンビニが踏襲し、メーカーという上流を競争させるモデルを継続させていきます。こうして消費財業界にはVMSと上流競争モデルが並存していくことになります。

この上流競争モデルは建設業界にも見られます。顧客に近い下流のゼネコン（ゼネラルコントラクターの略）が建物建設の受注窓口となって、上流の工事業者を競争させるというものです。

④日本型VMSの崩壊

先ほどの日本型VMSにインパクトを与えるのがグローバル化です。

家電、自動車などがグローバル化、特にその商品を開発したアメリカへ逆上陸し、圧勝してしまいました。アメリカの見方は「日本は、国内ではVMSで無競争のメーカーが高く売って利益を出し、そのカネで競争の国アメリカで戦っている」というものです。

まずアメリカが着目したのが大店法（中小小売店を守るために大型店を出店させない）という日本にあった大型小売業への規制です。小売が弱い故にこのVMSが成立していると考えます。そこで大店法の撤廃を強く求め、これらを非関税障壁と指摘しました。そして外資系の大型店（トイザラス、ウォルマート・・・）を出店させるように政府に求めました。日本はこの要求を飲み、大店法を廃止し、基本的には大型店が自由に出せるようになります。

さらにアメリカはVMSを崩すべく、独禁法*の適用強化を強く求めます。VMSの戦略の柱といえる再販売価格維持行為（建値のように、自社商品の販売先が再販売する価格をコントロールすること）は独禁法で不公正取引として禁止しており、これを遵守するように流通規制ガイドラインを出します。

*独占禁止法。巨大企業がマーケットを独占することを禁止するとともに、競争を妨げるようなさまざまな取引を不公正取引として禁止している。

しかし外資系大型店の圧勝とはならず、日本型の「大型店」などが圧勝していきます。その典型が家電量販店であり、結果的にはこれがもっとも強いといわれた「家電業界のVMS」を崩し、自らのディスカウント・プライスを上流のメーカーに求めていきます。

このような中で、日本のリーダーたる家電メーカーは大ピンチとなります。価格競争へと突入せざるを得ず、ずるずると利益を落としていきVMSという高額のチャネルを維持できなくなってしまう。さらにはグローバル化の中で韓国、中国といった人件費の安い国から追撃されることとなります。

この中でメーカーが考えたのは自らの上流を競争させることです。そのため子会社にしてきた部品工場を閉鎖、売却し、EMS（Electronic Manufacturing Service：部品生産などにおいて特定の親工場への納入ではなく、さまざまな組立工場へ納入していくサービス）というスタイルでの供給を求めます。さらには組立工場をも売却してOEM供給（Original Equipment Manufacturing：納入先のブランドで製品生産すること）を外部に求め、ファブレスメーカー（生産しないメーカー）へと変身していきます。つまり上流競争モデルへのシフトです。

2. サプライチェーン

一方、もう一つの日本型VMSの典型といえる自動車業界にも変化が見られてきます。自動車という高級品で、めったに売れず、在庫も難しく（店にすべての商品を置くことが難しい）、保守が必要、セールスが必要、といった条件が重なり、他業種同様にアメリカから外圧を受けながらも、ディーラーという日本型VMSは崩壊することはありませんでした。

しかしここにインターネットの風が吹きます。海外の自動車メーカーは世界中の部品の価格、性能の比較を簡単にできるようになり「世界最適調達」という流れが生まれます（[375ページ](#)のeマーケットプレイスのオープン化です）。その中で系列となっていた部品メーカーは自動車メーカーから独立し、かつ合併し、大型化してコストダウンを図ってきます。こうした中でトヨタを始めとする日本の自動車メーカーも上流競争型へとシフトしていかざるを得なくなっていくます。

ここに生まれたのが**サプライチェーン**というマーケティングモデルです。製品、部品といった上下流において親、下請という概念ではなく、インターネットを通して緩くつながり、「注文と供給を一定ルール」で継続して行い、かつ取引先を含めて随時変更していくことです。消費者への供給（サプライ）をチェーン（その時は1つの企業のように）として行うというもので、トヨタのカンバンをオープン化したものと言ってもよいものです。

このサプライチェーンの名を世に知らしめたのが、パソコン業界におけるデルです。顧客の注文があつてから、部品メーカーより部品を調達し、組立て、販売するというものです。このサプライチェーンがインターネット時代においてさまざまなチェーンスタイル、すなわちアライアンスモデルを総称していきます。先ほどの日本型VMSから変化した上流競争型もサプライチェーンとよばれるようになります。

3. バリューチェーンの提唱

(1) バリューチェーンの誕生

このサプライチェーンの目的は、価格競争における優位性、すなわちいかにコストダウンするかです。見ている所はライバルです。しかしこのスタイルのサプライチェーンは多くのものが崩壊していきます。戦争をすれば敗者が生まれ、そのサプライチェーンはなくなり、敗者を吸収する形で勝者がますます力をつけていくためです。

家電業界では新興勢力の韓国、台湾勢の圧勝となります。まさに日本型VMSがアメリカを倒したのと同様に、財閥系VMS ([73ページ](#)の持株会社を頂点とする巨大企業グループ) が日本メーカーに圧勝します。こうして惨敗した日本メーカーは「メイド・イン・ジャパン」のブランドを強化して世界中のマーケットで戦いますが、なかなか勝てません。

ここで「ライバルばかりを見ていては勝てない。顧客への価値提供を考えるべき」として“バリューチェーン”という考え方が日本で生まれてきます。

実はバリューチェーンを最初に言い出したのは[361ページ](#)の競争の大家ポーターです。しかしポーターが言ったのは、このチェーンを組むことによってライバルに勝つことが目的であり、サプライチェーンの1スタイルです。つまりライバルに勝つための競争マーケティングの1つのスタイルとして提案したものです。

一方、日本型バリューチェーンは「顧客のために、顧客へ皆で協力して価値を与える」という理念を持つものです。

バリューチェーンとサプライチェーンの違いがもう1つあります。それはサプライチェーンには必ずリーダー企業がいて、これがこのチェーンを構築、運用し、支配していきます。

一方、日本型バリューチェーンの多くはアライアンス ([172ページ](#))、つまり協働というフラットなスタイルをとります。

このバリューチェーンを組んでいく際に、**ストックビジネス**と**フロービジネス**という考え方が脚光を浴びました。

定義

ストックビジネス⇒最初に投資をして(投資によって得るものがストック、例えば工場)、そのストックが生んだキャッシュフローで投資を回収し、利益を出していくビジネス。「回収できない」というリスクを抱える。

フロービジネス⇒顧客からの注文(受注)によって仕事をスタートし、受注額と仕事で発生する支払額の差が利益となる。回収という概念はなく、リスクが少ない。

サプライチェーンではリーダー企業(例えばメーカー)がストックビジネスとしてリスクを背負い、それ以外のメンバー(下請、流通業など)はフロービジネスを担うものです。

一方、バリューチェーンはフラットな関係であり、この責任を負う企業が不明です。そしてチェーン全体で考えれば、多くの場合基本的にはストックビジネス(投資が必要となる)であり、これを誰がどうやってそのリスクを負担していくかが課題となります。

(2) バリューチェーンへの追い風

バリューチェーンには今、追い風が吹いています。それは次の3つの社会環境の変化です。

1つ目は日本が社会全体として「戦争の虚しさ」に気づいたことです。社会が成熟し（老化し）パイが増加しなくなった中でのシェア争いが、禁じ手としてきた商品の価格競争をもたらし、かえってパイを金額的には減らし、デフレ（物価が下がること）を巻き起こし、それがさらに社会を疲弊（老化）させていくことに気がきます。

こうした中でもうこれ以上パイが伸びないと気づいた業界は、競争から統合へと向かっていきます。銀行を始め、鉄鋼、エネルギー、保険などの業界では、かつてのライバル同士の結婚がどんどんなされていきます。その目的は競争力の強化ではなく、戦争の終結です。そしてその目はライバルではなく顧客へと向かっていきます。これまで独禁法で競争を促してきた国も、戦争より平和が国に幸せをもたらすことを知り、シェアNo.1とNo.2との合併といった「独占」となるものも認めるようになります（グローバルシェアを考えれば独占ではないという理由で）。

2つ目のバリューチェーンへの追い風は、CSRの浸透です。CSRは[94ページ](#)で述べたように公共責任（社会の害になることはしない）からスタートし、公益責任（企業は社会利益のために行動する責任がある）、さらには存在責任へと進んでいきます。

この存在責任は「企業は何のために存在するか」という問いに対する答えを「企業は社会へ貢献するためにある」とすることです。

こうして企業目的は「利益を目指すもの」という定説から「企業は社会（顧客の集合体）に価値を提供するものであり、そのために存在し続ける責任がある」という“主張”へと変化します。ここにも「価値＝バリュー」というキーワードが現われてきます。

3つ目の追い風は、顧客が求める価値の多様化です。ビールでいえば「アルコールを飲む人」「ビールを飲むことで食事をおいしく食べたい人」「ビールの味を楽しむ人」といったように求める価値が多様化していくことです。（正確に言うと売る側の企業がそれに気付いた。）

これを受けライバルに勝つために商品を差別化して作るのではなく、その多様化した「価値」、すなわち顧客ニーズに対応していこうと考えるようになります。ビールで言えば発泡酒、第三のビール、プレミアムビール、ノンアルコールビールを、ライバルに勝つためではなく、多様化した顧客ニーズに対応してそれにぴったりと合った価値を提供していくというものです。

この多様化したニーズに対応していくためには「顧客の目の前にいて価値を渡す下流」と「顧客の遠くにいてその価値を作る上流」が「顧客ニーズに対応する」というテーマを持って手を握るしかありません。こうして自然な形でバリューチェーンが生まれてくることになります。

セッション4:現代のマーケティング戦略

テーマ39: マーケティングリサーチ

マーケティングリサーチとはマーケットの情報を収集することであり、これをもとにマーケティング戦略を立案しようというものです。マーケティングリサーチはプロのリサーチ会社に委託するというスタイルが一般的でした。

このマーケティングリサーチを出発点とするマーケティング戦略のスタイルはジャパニーズ・マーケティングでは否定されています。それに代わって[110ページ](#)で述べた戦略フロー思考によるマーケティング戦略立案がその中心となっていきます。

1. 概要

[333ページ](#)で述べたようにマーケティング=マーケティングリサーチと思っている人が未だに多くの企業で残っています。かつ企業のマーケティング部門にはこれに頼ろうとする人たちが多くいます。そのためマーケティング戦略立案に戦略フロー思考がなかなか取れないのも現状です。

この戦略立案を変革していくために、まずはこの悪しき慣習（言いすぎかもしれませんが）マーケティングリサーチについてその概念を理解していきましょう。孫子の「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」です。

マーケティングリサーチは、最寄品などの消費財マーケットにおいて、消費者や企業を対象としてプロによる“調査ビジネス”として確立され、多くのリサーチ会社を生み出した。このリサーチ会社にとってのロイヤルカスタマーは消費財の大手メーカーです。その理由は次のようなことにあります。

- ・最寄品の売り手企業であるメーカーは、流通業を通して販売しており、顧客と直接会うことができない。そのため自社商品の顧客の情報を持っていない。もっと言えば大手流通業はこの「顧客情報」を大量に持つことでメーカーに対しての優位性を保ってきた。[400ページ](#)の上流競争モデルである。

- ・顧客が多数の消費者のため、そのニーズは多様化し、かつ購買頻度も高いため、情報量は極めて多い。そして時とともに変化していく。

- ・時とともに変化していく顧客情報を収集できたとしても、それを統計的に処理するのは素人には難しい。

こうしてマーケティングリサーチは、プロのリサーチャーがプロのテクニックを使って実施してくものとなり、その料金も極めて高いものでした。しかしこれによって「情報分析（リサーチ会社）」と「分析結果のマーケティングへの活用」の乖離を生んだといえます。

売り手企業から見ると、プロのリサーチはテクニックが専門的すぎて理解できず、その結果が推定、予測、仮説であっても「真実」のようにとらえてしまい、それによって商品開発、**マーケットイン**（マーケットに新商品を導入すること）を進めていってしまうことも多く見られました。

特に新商品開発のようなギャンブル性が高いものは、リサーチ会社に「売れるかどうか」の判断さえも任せてしまうことになりました。

多くの売り手企業では、商品開発者がこのリサーチの発注窓口になっていることが多く、リサーチ会社はこのロイヤルカスタマーである商品開発者がもっとも喜んでくれる「売れる」という結果に持って行きたくなるのは当然のことです。そしてこれが成熟化したマーケットの商品を多品種化させる1つの要因となってメーカーを苦しめていきました。

現代のマーケティングリサーチは、リサーチ会社に頼むのではなく、自らの手で情報を集めることが中心となっています。一般的なスタイルは、企業の中にカスタマーセンターのような「顧客を見つめる部署」を作り、自社Webサイト、SNS ([458ページ](#)) などを使って、リサーチというよりも「顧客の声を聞く」というスタイルになっていきます。(実は私が最初に書いたマーケティングの本は、PHPビジネス新書の「誰でもできる！マーケティングリサーチ」というものであり、「マーケティングリサーチをプロに頼むのはやめよう」をテーマとして書いています。)

従来型のマーケティングリサーチでは定性調査(“数字にできないもの”という意味だが、数字にできないものはない。と言うよりも数字にしないと統計処理ができない)と定量調査に分けています。このテクニック(と言うよりもマーケティングリサーチの業界用語のようなもの)を以下に簡単に紹介します。

2. 定性調査の手法

- ・グループ・インタビュー・・・略してグルイン、あるいはフォーカス・グループインタビューなどともよばれるもの。要するに調査対象の商品のターゲットとなる消費者を集めて行うグループ座談会。プロの司会者（モデレーターという）がさまざまなテーマを、5～7人のメンバーに与え、グループディスカッションをさせる。
- ・デプス・インタビュー・・・1対1で行うインタビュー。本来は精神科医が患者に対して行う手法であり、深層心理学がベース。
- ・投影法・・・これも心理学の性格テストから生まれたもので、語句や絵を見せて、そこから浮かぶイメージを挙げてもらったり、文章や漫画を途中まで提示し、完成させてもらったり、…というもの。人間は自分をそこに投影させるという理論がバックボーン。
- ・街頭インタビュー・・・街頭で質問に答えてもらうというもの。一度は調査を受けたり、調査をしている人を見たことがあると思います。

3. 定量調査の手法

いわゆるアンケート調査が中心であり、データ処理は統計テクニックを使って行います。アンケートの方法は面接、電話、郵便、メール、留め置き（配布して回収する）、会場集合（集まって行う）、観察（調査者が相手の状況を見て記入していく）などがあります。いずれもダイレクトメール、訪問セールスの増加でサンプル（調査対象）の確保が難しくなっており、近年では低コスト、大量サンプルの確保が可能なインターネットが注目されています。ただインターネットであればプロのリサーチャーに頼む必要もなく「誰でもできるもの」となっています。そして今のSNSはリサーチという収集型ではなく、顧客自身が発信していくものとなっています。

4. その他の手法

- ・テストマーケティング・・・新商品などの発表前に、限定地域で販売を行いマーケティングデータを得るもの。
- ・パネル調査・・・消費者や小売店など、調査対象を固定して調査を続けていくもの。
- ・ミステリーショッピング・・・小売、サービスなどの店舗に調査員（ミステリーショッパー）が行って、接客態度などを調査するもの。

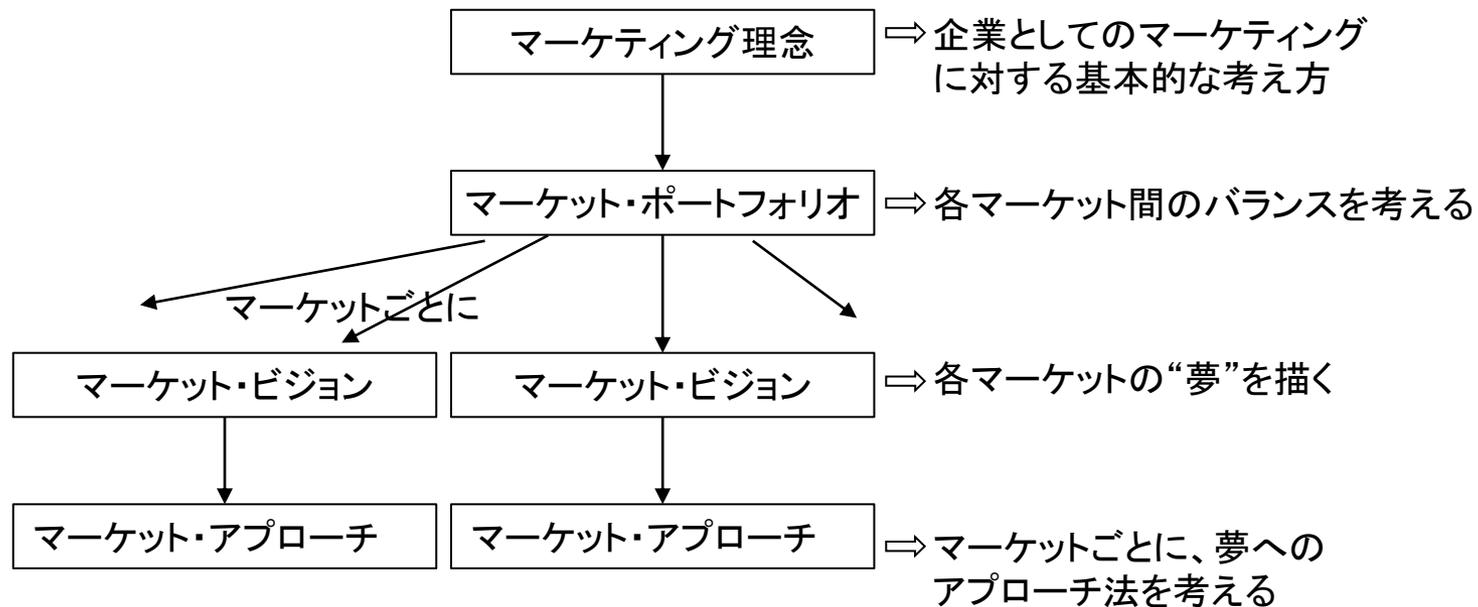
テーマ40:フロー思考によるマーケティング戦略

現代のマーケティング戦略立案には、[110ページ](#)で述べた経営戦略と同じようにフロー思考が用いられます。ただ経営戦略については長計、中計としてディスクローズされることが多いのですが、マーケティング戦略については必ずしも表には出てきません。そのため企業によって異なるアプローチをとっているのが普通です。

ここでは複数のマーケットにアプローチしている企業について、一般的なマーケティング戦略のフローを述べていくことにします。ケーススタディとして学習してください。

1. マーケティング戦略フロー

次ページのようなフローでマーケティング戦略を立案しています。



最後のマーケットへのアプローチは、その企業のマーケティング理念によって全く異なるものとなります。ここではマーケティング理念、**マーケット・ポートフォリオ**について述べることにします。これらの詳細は「マーケティング・イノベーション」で学習してください。

2. マーケティング理念

その企業のミッション（企業理念など。[111ページ](#)参照）を上位理念として、マーケティングに関する理念をはっきりとさせます。前述のとおりジャパニーズ・マーケティングは顧客第一のカスタマー・マーケティングであり、競争ではなくアライアンスです。そしてそこから生まれるバリューチェーンが基本型です。

このマーケティング理念を考える時、多くの企業が参考に行しているのが**ドラッカー**という学者が書いた数多くの本です。彼はマーケティングに関する格言のようなものを自著に書いています。

これらのうちの代表的なものを挙げておきます。

- 企業の目的は1つしかない。それは顧客の創造である。
- 企業の機能は2つしかない。マーケティングとイノベーションである。
- 顧客は商品を買っているのではなく、欲求の充足を求め、価値を買っている。
- 「今日の商品で満たされない欲求は何か」を考えることが、「波に乗っているだけの企業」と「成長する企業」との差になる。「波に乗っているだけの企業」は波と共に衰退する。

- 企業が売っていると考えているものを、顧客が買っていることは稀である。直接の競争相手と思っているものが、本当の競争相手であることは稀である。
- 顧客の利益のためではなく、売り手が自らにとって合理的と考えるものを押し付けようとする、必ず顧客を失う。顧客が買っていると考えるもの、つまり価値を考えることが重要である。
- 企業において最も重要な情報は、カスタマーではなくノンカスタマーについてのものである。
- 顧客と市場を知っているのは、ただ1人、顧客本人である。だから顧客に聞き、顧客を見て、顧客の行動を理解することで、初めて顧客とは誰かを知り、何を行い、いかに買い、いかに使い、何を期待し、何に価値を見出しているかを知ることができる。

これらは要するに、「顧客をマーケティングの中心に置く」という理念です。

3. マーケット・ポートフォリオ

(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「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。

多くの企業は複数のマーケットで事業を行っています。そして多くの場合、そのマーケット・ライフサイクルという「時代」が異なっています。したがってマーケティング戦略はマーケットごとに考える必要があります。しかしその前に、複数マーケット間のバランス（どのマーケットを重要と考えるか・・・）を考えておく必要があります。これがマーケット・ポートフォリオです。PPMは商品というマーケティング・ミックスの1つについてポートフォリオを考えるものですが、マーケット・ポートフォリオはマーケット（商品、売り手、買い手、流通が存在している）自体のバランスを考えるものです。

ここでは、まずポートフォリオの原型とも言えるPPMについて解説し、そのうえで本題のマーケット・ポートフォリオについて考えていくこととします。

(2) PPM

PPMは企業内の各商品または各事業に対して、どのようなバランスで投資していくかを考えるものです。その目的は商品、事業の「選択と集中」です。弱い商品、弱い事業を捨て、強い商品、強い事業に集中していくものです。

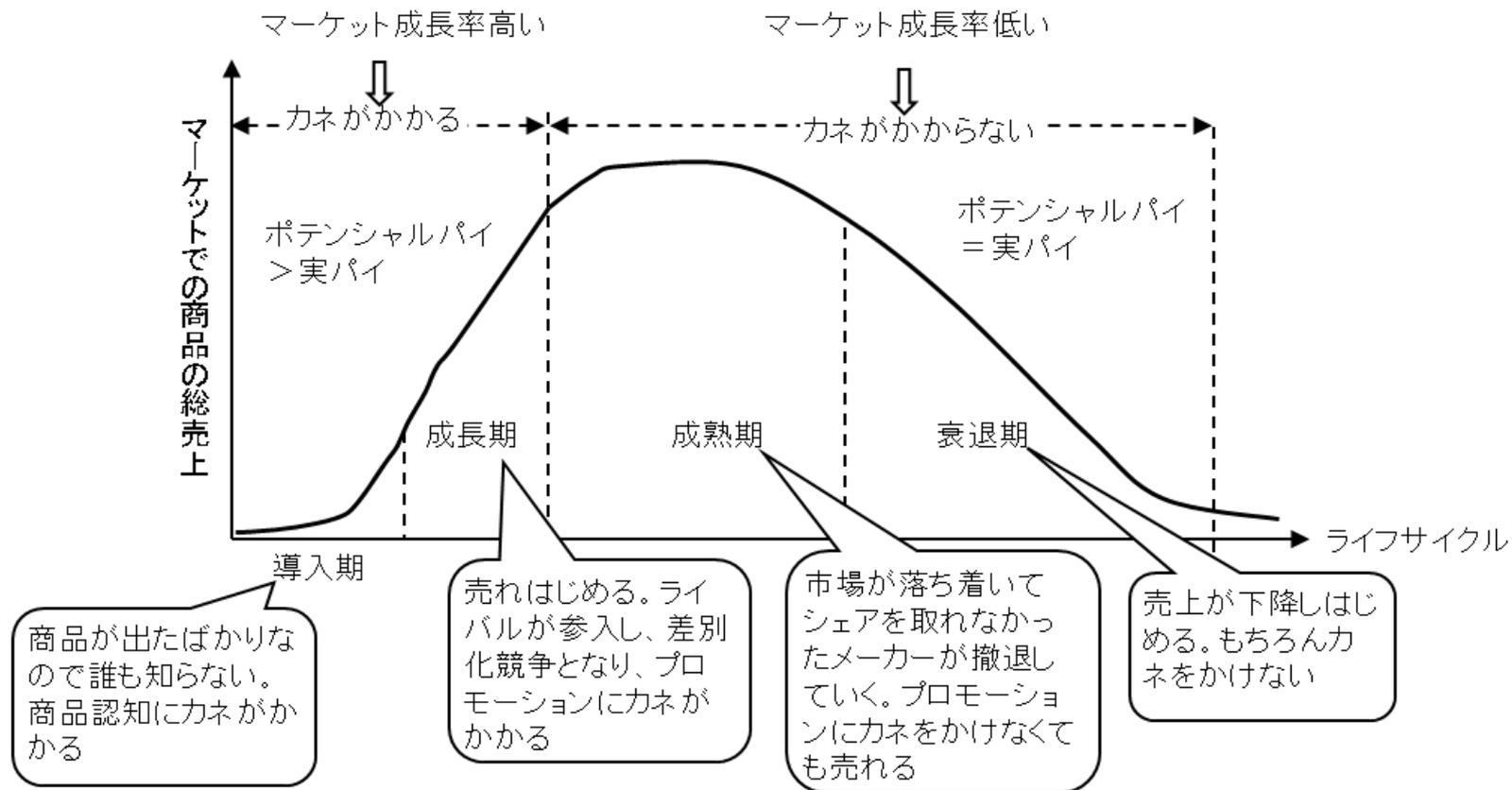
この「弱い、強い」はライバルに対してのことです。つまり「原点はライバルに対する競争力の強化」であり、競争マーケティングの世界です。そのため現代のジャパニーズ・マーケティングにはあまりフィットしないものです。ただ「この2つの指標で4つに分類」というポートフォリオの考え方は生きています。

①前提

PPMでは次の2つのことを前提にしています。

(i) 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）が次ページ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）をとり、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。

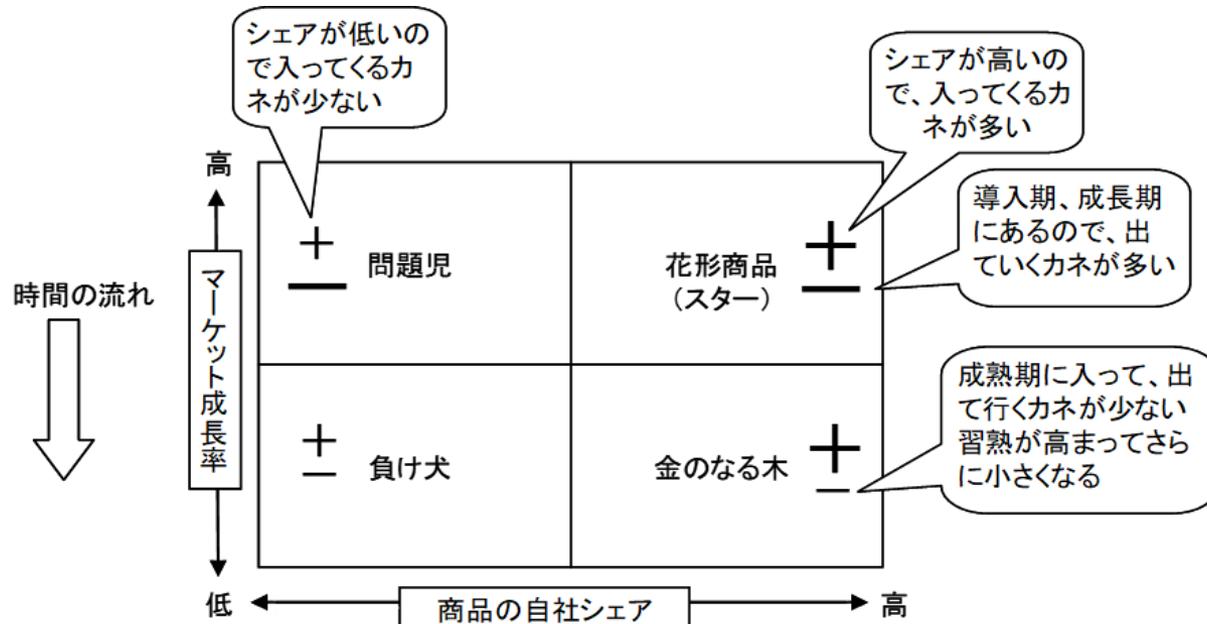
(ii) 習熟

累積の生産量（サービスならその実行量）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、事業を下図のように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になります。



この4分類について次のようなマーケティング戦略を考えていきます。

▪ 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。

▪ 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（[365ページ](#)のサチュレーション＝「マーケットの飽和」）、早く「金のなる木」にしてしまいます。

・ 金のなる木

成熟期に入って高シェアのとれたもの（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、その企業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」につぎ込んでいくことです。

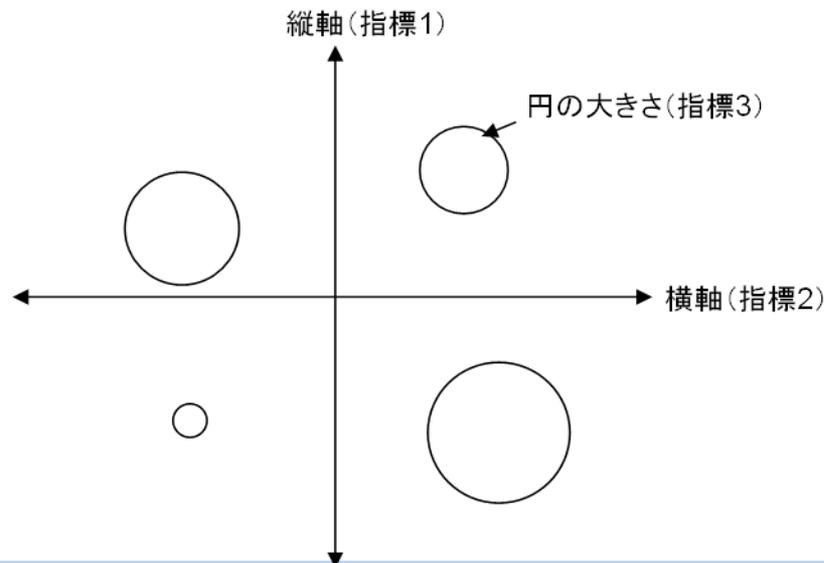
(3) マーケット・ポートフォリオの進め方

①概要

マーケット・ポートフォリオは、自社が対応しているいくつかのマーケットについてそのバランスを考えるものです。

まずは自社のマーケットをどのように分類するかを考えます。分類方法はマーケティング理念によって異なります。

そのうえでPPM同様に、2つの指標で4つに分けることを原則とします。つまり自社が接するマーケットを4つに分け、マーケットバランスを考えるもので、次のようなポジショニングマップに表わします。



縦軸の「指標1」と横軸の「指標2」によって4つの領域をとり、マーケットを4分類します（＝ポートフォリオ）。このグラフではもう1つ「円の大きさ」という「指標3」を持ちます。

この3つをディメンション（次元）と表現します。このように3つのディメンションを持つグラフを**ポジショニングマップ**（位置を表わすマップという意味）といいます。このグラフはマーケティング戦略立案だけでなく、ビジネスのさまざまなシーンで用いられる基本的な手法です。詳しくはLesson4で学びます。

②マーケット・ポートフォリオの例

マーケット・ポートフォリオの指標は、さまざまなものが用いられていますが、以下に例を示します。

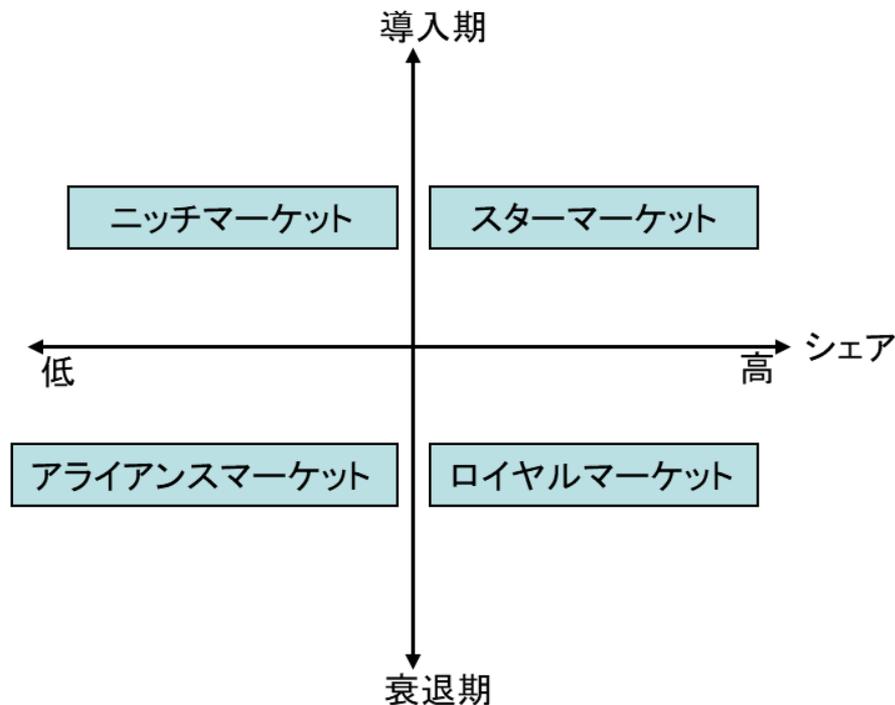
・指標1

これはマーケットの「状態」についての指標を使います。例えばPPMの前提にあったライフサイクルです。

・指標2

自社のマーケットにおける「位置づけ」のようなものを使います。例えばシェアです。PPMはシェアを「競争の結果」ととらえましたが、ここではマーケットでの「位置づけ」と考えます。つまり高シェアということは、「顧客から高評価を得ている」と考えます。

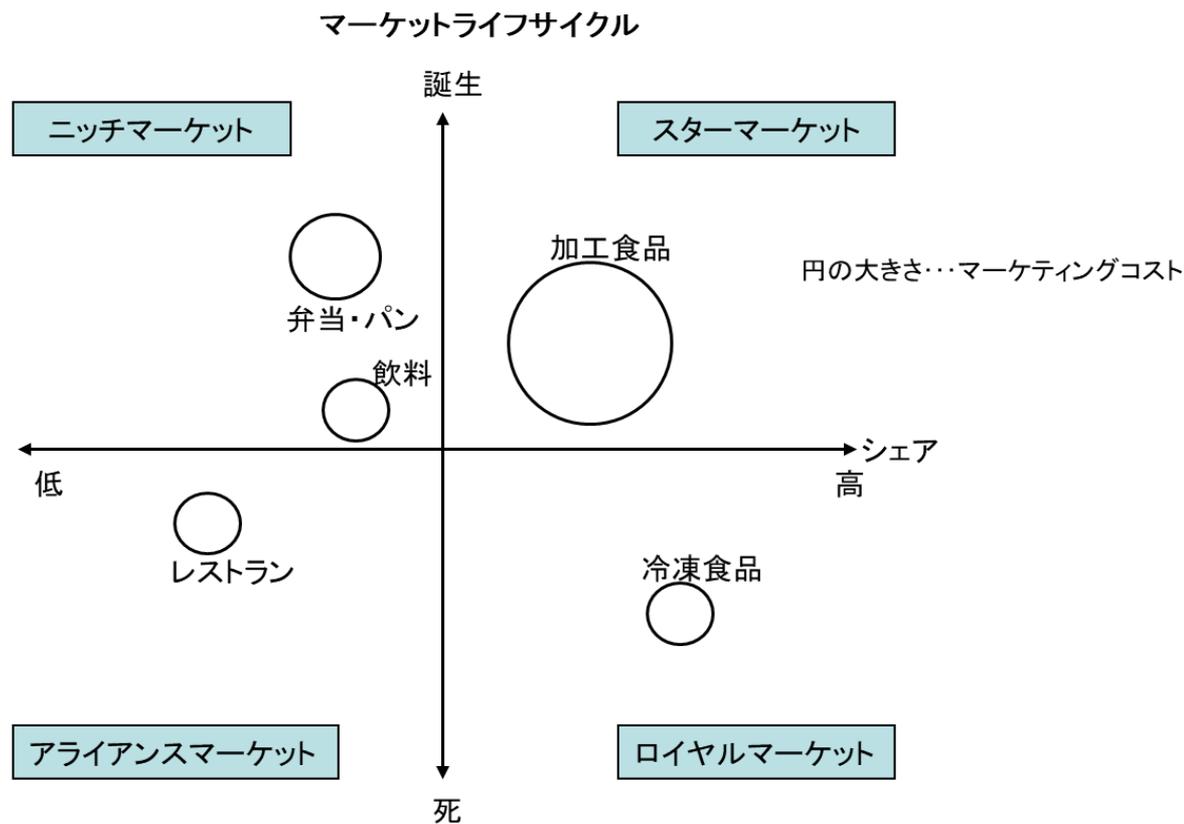
指標1と指標2でマーケットを4分類（ポートフォリオ）し、この指標からPPM同様にネーミングしてみます。例えば次のようなものです。



・ 指標3

これはマーケット・ポートフォリオの目的のようなものを入れます。各マーケットへの資源配分を考えるなら「その大きさ」となります。ここではマーケティングコスト（マーケットにかけるカネの大きさ）を考えています。

下図はある食品メーカーの例です。



ビジネスマンとしてのマーケティングのナレッジはここまでとします。さらにこれをパワーアップしたい人は「マーケティング・イノベーション」で学習してください。

Lesson4: IT/DX

ITはコンピュータを使って仕事を効率化、合理化することからスタートしました。このコンピュータを仕事に使っていく中で、そこから生まれるデータ、情報が注目されIT(情報技術)という言葉が生まれました。

データ、情報は、ネットワークによってつながりを持つようになり、インターネットが生まれました。

このインターネットにあらゆるモノがつながっていくことになりました。これがIoTです。

このIoTはデジタルがベースです。デジタルによって仕事、企業、そして社会が変革していくことをDXとよんでいます。

DXは企業戦略の最大のキーワードというだけではなく、社会としての大きなテーマとなっています。

IT/DXについては最新トレンドだけをとらえるだけでは、IT/DXツールを使うことができてもその本質を理解することができません。ここではIT/DXのこれまでの流れをナレッジとしてしっかりと学習してください。

[学習する重要キーワード]

レガシーシステム、データベース、ERPパッケージ、インターネットワーキング、WWW、SNS、CMS、Webサイト、Web／分散型情報システム、Web/分散、ポジショニングマップ、レーダーチャート、プロット図、正規分布、回帰分析、シミュレーション、OR、DX、IoT、産業用ロボット、RPA、RFID、5G、AI、ディープ・ラーニング、AI&Notify、自然言語処理、生成AI、ChatGPT、プラットフォーム、アプリケーション、クラウド、デジタルツイン、xR、メタバース、スマートロボット、セキュリティ

セッション1:ITの進化

テーマ41:コンピュータシステムと情報システム

コンピュータは企業の仕事を合理化・高度化してきました。そしてコンピュータ同士がネットワークされていきました。このネットワーク化がインターネットを生み、それとともにIT（Information Technology：情報技術）という言葉が誕生しました。

このITの進化を追いかけてみましょう。

1. コンピュータシステム

(1) コンピュータを仕事に使う

コンピュータはもともとは数学者がややこしい計算をするために、「計算式」を覚えさせ、「数字」を与えることで、その「計算結果」を得る機械でした。

これを企業の仕事に使おうというアイデアが生まれました。計算式を「プログラム」（仕事のやり方）、数字を「データ」、計算結果を「帳票」（請求書などの伝票）と考えればよいというものです。これがコンピュータシステムです。こうして生まれた技術をソフトウェア（略してソフト）、コンピュータなどの機械技術をハードウェア（略してハード）、これらを組合せたものをコンピュータシステムとよびます。

(2) 基本ソフト

コンピュータシステムのベースは、コンピュータにプログラム（仕事のやり方）を教える（この教えるための言語をプログラム言語という）、早く正確に実行してもらうことです。

ただコンピュータへプログラムを一から教えているのでは利用者が大変なので、コンピュータを売る会社が各仕事に共通しているプログラムはあらかじめ作っておいて、コンピュータと一緒に販売することとしました。これを**基本ソフト**（**オペレーティングシステム**、略して**OS**ともいう）といいます。

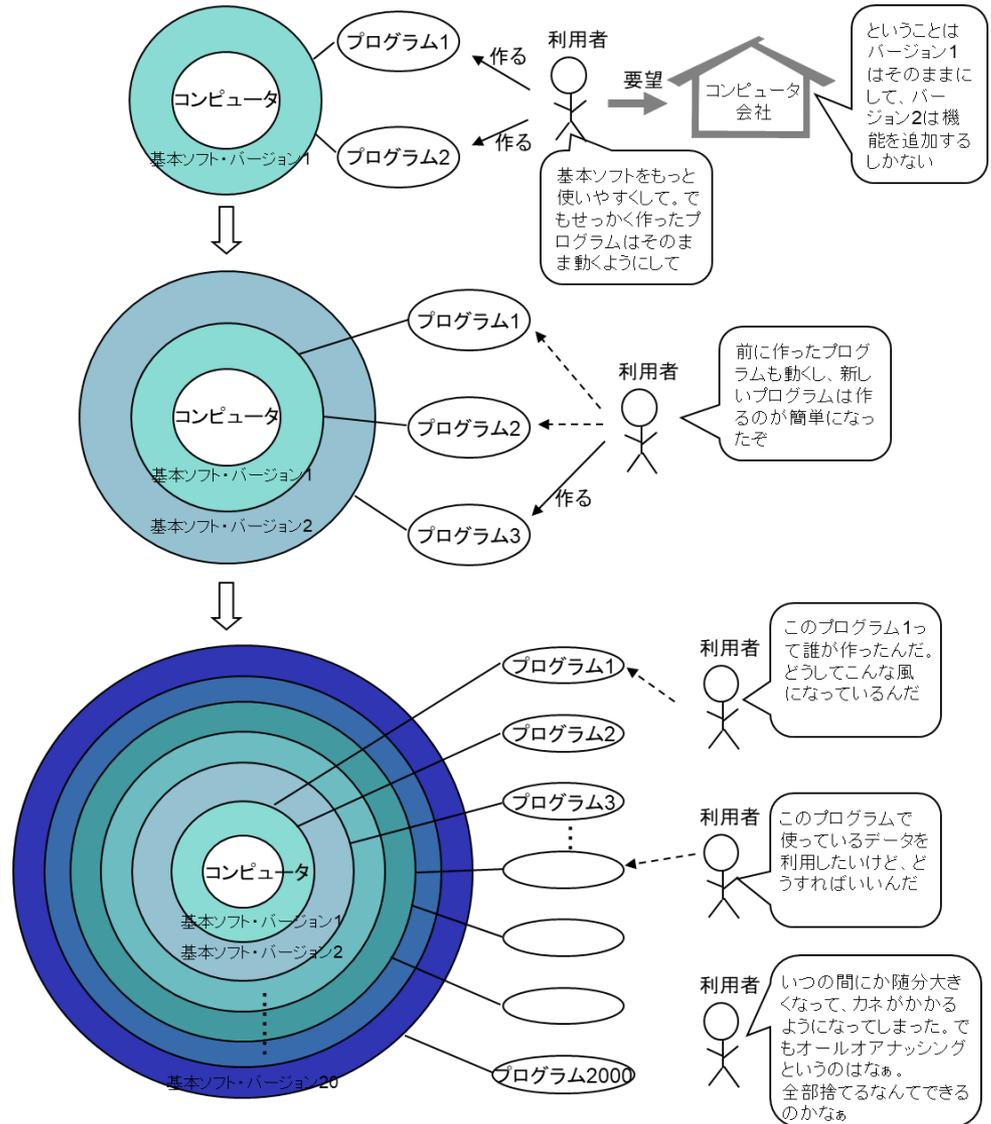
コンピュータは企業内のあらゆる業務の効率化に役立つようになり、**汎用コンピュータ**（何でもできる）、**メインフレーム**（企業システムの中心）とよばれるようになりました。

(3) レガシーシステム

基本ソフトは使っていくうちに、さまざまな改良ニーズが利用者から生まれ、次々と機能追加がなされていきます。これを**バージョンアップ**といいます。この時、前の基本ソフトを変えずに機能を追加するだけとして、すでに作ったプログラムをそのまま動くようにしました。これを**上位互換性**といいます。

しかしそうすると右図のように過去のプログラムがずっと動き続けるようになり、仕事を追加することはできても、システムの抜本的見直しをすることができなくなってしまいました。これを**レガシーシステム**などと呼びました。

未だにレガシーシステムの結着が
ついていない企業も多くあります。



2. 情報システム

(1) データと情報

当初のコンピュータシステムは、「プログラムがデータを持つ」（プログラムがデータの位置、タイプ、形式を決める）という形でした。つまり経理システムでは経理プログラムが経理データを持ち、販売システムでは販売プログラムが販売データを持ち・・・というものです。しかしこれでは複数の仕事で使うデータ（例えば「売上」）は各システムで重複してしまい、重複入力（売上データを何回も入力する）、データの不一致（経理システムと販売システムで売上データが合わない）といった問題が生じていました。

ここにデータベース（「データの基地」という意味）という概念が生まれました。この時「情報」という概念も加わります。

定義

データ⇒data。発生した状態のままのもの。

情報⇒information。人間が「特定の仕事に使える状態」になっているもの。

情報化⇒データを情報に変えること。「発生したデータをコンピュータに入力し、特定の仕事に使える状態にして出力すること」。

つまり発生した“データ”をコンピュータに入れ、これを“情報”に変換し（情報化して）人間が使うというものです。データを「使う人」のリクエストに応じて、コンピュータへ情報として入れてしまうと大変です。それは発生したデータは1通りでも、その使い方、つまり情報は使う人によって異なるからです。

次は**システム**です（すでに使ってしまった言葉ですが）。

定義

システム⇒相互に関連しあう多くの要素が、全体として共通の目的を持って活動する組織体。

システムの反対の概念が**カオス**であり、カオスをシステムに変えることをシステム化といいます。

情報システムでは、上の定義のうちの「相互に関連しあう多くの要素」が「企業内の人」であり、「全体としての共通の目的」が「仕事に情報を使う」です。

定義

情報システム⇒企業内の人仕事に情報を使う仕組み

(2) データベースとネットワーク

一般の情報システムでは各人が見たい、使いやすい形にコンピュータに入れるのではなく、発生した状態のデータを入れて、「使う人」がデータを情報に加工しています。

そう考えると企業内のデータはできる限り1ヶ所にあった方がよいといえます。このように1ヶ所に集約したデータがデータベースです。

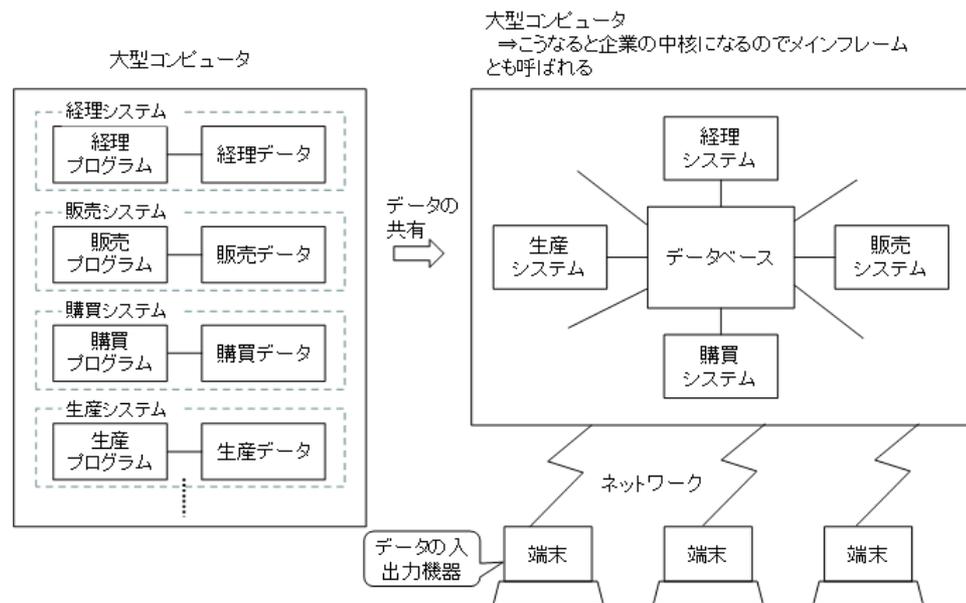
定義

データベース⇒複数人が共有するデータの集まり。

つまり「データベース化＝データの共有化」です。

このデータベースを実現する時、プログラムから独立させて、各プログラムがこれを共有する必要があります。こうなるとデータを「入れる人」と「使う人」が別々になってしまうので、どうしてもそれを「つなぐ」という機能が求められます。これが**ネットワーク**です。

この情報システム、データベース、ネットワークという考え方が定着していく中で、ITという言葉が生まれました。



定義

IT⇒Information Technology: コンピュータなどに入っているデータを情報に変えて特定の仕事に使えるようにするための技術。

ICT (Information&Communication Technology) という言葉もたまに使われることがあります。これは「情報技術とコミュニケーション技術」という意味ですが、上記のITの定義を使えば、IT にコミュニケーション技術 (情報の伝達技術) も含まれているので言葉として適切とは言えません。

テーマ42: パソコンとエクセル

コンピュータシステム、情報システムはITベンダー（ITを商品とする企業）に大きなビジネスをもたらしました。ここで絶対的なチャンピオンとなったのがIBM社です。そしてニッチビジネスとしてパソコンが生まれ、次第にITの中心となっていきます。

1. パソコンからエクセルが生まれる

(1) パソコンの誕生

IBMは「大型コンピュータを使ってオフィス業務を合理化する」という1本に絞ってビジネスを展開しました。そのため大型コンピュータが導入できない中小企業や工場向けにコンパクトなコンピュータが誕生しました。これはオフィスコンピュータ、ミニコンピュータとよばれました。ただいづれにしてもコンピュータを複数の人が共有して、「プログラム、データを使う」というものでした。

その後、天才スティーブ・ジョブズがAppleという名で**パソコン**（パーソナルコンピュータの略：「1人で使うコンピュータ」という意味。**PC**と略される）という全くコンセプトの異なる商品を開発します。そしてこのパソコンはマウス、アイコン（絵でプログラムやデータを表現する）という**インタフェース**（人間がコンピュータと接する部分）を生み、一般ビジネスマンの机の上へ普及していきます。この普及の決め手となったものが**スプレッドシート**というソフトです。

(2) スプレッドシート

スプレッドシートの見た目は、すでに日本でも大型コンピュータで使われていた表計算ソフトとよばれるものとよく似ていました。表計算ソフトは、縦、横という2次元の表で縦合計、横合計という「集計」をするためのソフトです。しかしスプレッドシートは、この表計算ソフトとはそのスタートライン、発想が全く異なるものでした。

最初のスプレッドシートはAppleで使われたビジカルク (VisiCalc) です。それまで「仕事のやり方」である「プログラム」はややこしい手続きで記述しなければならず、プロ (プログラマーとよばれた) しか作ることができませんでした。これを素人でもできるようにしたのがビジカルクです。つまりビジカルクは「仕事のやり方」 (大型コンピュータではプログラム) をコンピュータに教えるツール (大型コンピュータではプログラム言語といわれた) として生まれました。

スプレッドシートの最大の特徴はデータもプログラムも区別せずに、すべてセルで持つことにあります。

スプレッドシートは1つ1つの箱をセル、セルが縦に並んでいるものを列（Aからアルファベットが付けられている）、横に並んでいるものを行（1からナンバリングされている）とといいます。そのうえで各セルを「A4」（1番左の列の4番目の行にあるセル）などと表現します。また1つの表のことをシート、複数のシートが1つのファイルとなっているものをブックとといいます。

セルには数字、文字などの「データ」とともに「やり方」（「式」と表現する）なども入れます。

このスプレッドシートによって、プログラマーなどがいるITベンダー、情報システム部に頼まなくても、一般のビジネスマン自身が自分の仕事をコンピュータ化できるようになりました。

(3) エクセル

ヒット商品となったAppleに対抗したのが巨象IBMであり、IBMPCというブランドのパソコンで追随します。

このIBMPCの基本ソフトを担当したのがビル・ゲイツをリーダーとする「マイクロソフト」という**スタートアップ企業**です。マイクロソフトはこのIBMPC用の基本ソフト（MS-DOS）を他のコンピュータメーカーにも販売したことで、IBMPCの**クローン**（機能が全く同じパソコンで、同じように動作するもの）がさまざまな企業から出されます。IBMも反トラスト法（日本の独禁法）の関係でクローンを認めざるを得ませんでした。

かえってこれがマーケットを刺激し、IBMPC（とクローンPC）がオフィスで使われるパソコンのシェアの90%までを占め、マーケットを席卷してしまいます。

このIBMPCをヒットさせたものが、ビジュアルクに対抗して作られたロータス社の「ロータス1-2-3（Lotus1-2-3）」というスプレッドシートです。これはビジュアルクにグラフ機能、データベース機能（各シートがデータを共有する）を追加し、さらなる汎用性（さまざまな仕事に活用できる）を持たせたものです。

IBMPCを開発したIBMとマイクロソフトは、次世代の基本ソフト（マイクロソフトはWindowsという名前にした）の開発を機に、そのアライアンスを解消します。そしてマイクロソフトがIBMの手を離れ、晴れてパソコンメーカーへ販売したWindowsは、IBMが作った基本ソフトに圧勝し、パソコン基本ソフトの**デファクト・スタンダード**（実質的な標準規格）となります。マイクロソフトはこのソフト販売（原版をコピーして売るだけ）によって莫大な利益を得て、ビル・ゲイツは世界一の金持ちとなります。

圧勝したマイクロソフトはそこで得た莫大なカネをベースとして、「**バンドル**」というマーケティング戦略をとります。これはWindowsにさまざまなソフトをセットにして販売していくことです。そしてロータス1-2-3の対抗版として**エクセル**をバンドルし、スプレッドシート・マーケットでも圧勝し、エクセルはデファクト・スタンダードとなります。つまりスプレッドシート≒エクセルということです。皆が使っているスプレッドシートでないとならぬ他の人とのデータのやりとりができないため、エクセルを使わざるを得ません。まさにマーケティングでいう「囲い込み」です。

さらにエクセルは各利用者が使っている仕事の「やり方」を分析し、多くの人が使っている「やり方」を「**関数**」、「**データ分析**」といった形でエクセルの機能としてサポートしていきます。これでエクセルの汎用性はどんどん高まっていきます。

エクセルはやはりWindowsにバンドルされたワード（ワープロソフト）、パワーポイント（プレゼンテーション用ソフト）とともに「**オフィス**」という統合型ソフトの中核商品としてパソコンソフト全体のデファクト・スタンダードとなります。

2. エクセルへデータを渡す

(1) 定型と非定型

パソコンは既に大型コンピュータが導入されている大企業にも、当然のように導入されていきます。と言うよりも大型コンピュータを入れた“お金持ちの大企業”が「従業員1人1台」という形でパソコンを大量購入し、オフィスツールとして一気に普及していきます。

こうして大型コンピュータとパソコンという「生まれも育ちも全く異なる2つのタイプのコンピュータ」が同じ組織に導入されていきます。

この環境でも、多くの人が「同じやり方」でやる仕事（「定型」と表現する）は大型コンピュータのプログラムとしてプロが作ります。

一方、パソコンはオフィスで各個人が「さまざまなやり方」でやる仕事（「非定型」と表現する）に使われ、その主力ツールがエクセルです。

こうやって定型と非定型という形で仕事のコンピュータ化は棲み分けされていくことになります。

(2) CSV

しかし問題はデータです。ここに前述の「各プログラムがデータを所有する」と同様な問題が起きてきます。

個人のエクセルのデータは企業のデータベースとはつながっていません。そのため個人で顧客別の売上表をエクセルで作ろうとすると、もう一度その売上データ（経理システムで入れているのに）を入力しなくてはなりません。

大型コンピュータのプログラムへのデータ入力（経理システムで売上データ入力）はルール化された日常業務の一貫としてなされますが、エクセルのデータは必要に応じて各個人が使っています。自ずと「大型コンピュータのデータベースからエクセルへのデータ受渡し」が求められることとなります。

このニーズに応えるものが**CSV**（Comma-Separated Values：「カンマで離す値」という意味）というデータのスタイルです。データ自身が持っている付帯部分（大型コンピュータのプログラムやデータベースが定義したもの）などをすべて取り払い、ただ数字を含めた文字データのみ（つまりキーボードから入力したデータ。これを**テキストデータ**という）を、データとデータの境をカンマで表現して他人へ引き渡します。このカンマで区切られたテキストデータをエクセルの各セルに当てはめれば、エクセルデータに変換することができます。ここでは「CSVでデータを吐き出して、エクセルに渡す」などと表現します。

こうしてエクセルはどんなシステムで作られたデータであっても、受け入れることができるようになりました。

3. ERPパッケージとエクセル

(1) ダウンサイジング

一方、大企業の大型コンピュータではどんどんプログラムが開発されていき、收拾がつかなくなってきました（[435ページ](#)参照）。1企業でプログラムが1万本を超えることもあり、そのプログラムの管理、連携のために管理プログラムが必要・・・という事態となり、情報システムのためのコストはどんどん膨らんでいきます。

その中でコンピュータは技術の進歩とコストダウンのために変化していきます。そのポイントは小型化です（これは**ダウンサイジング**と表現された）。高価格な大型コンピュータ（一般のオフィスには置けず、専用の部屋が必要）の代わりに、低価格なサーバー（オフィスに置ける）という小型サイズのを導入し、これで各個人のパソコンを束ねていきます。

(2) ERPパッケージ

このダウンサイジングを機にプログラム・ビジネスのスタイルも変化していきます。それは企業ごとの仕事のやり方に合わせて個別にプログラムを作るのではなく、標準的な仕事のやり方を考えて、各社共通のプログラムを開発・販売するものです。これを導入する企業側は、このプログラムに合わせて仕事のやり方を変えていきます。つまり「オーダーメイドソフト」から「出来合いソフト」（これをパッケージとよぶ）への変革です。

ソフトはコピーが可能であり、この「出来合いソフト」は、大量販売によって一般の工業製品（同じものをもう1回作らなくてはならない）よりも大幅なコストダウンができるので、思い切った低価格化が実現します。導入企業から見れば、ソフトの信じられないほどのコストダウンが実現することになります（億円オーダーから百万円オーダーへ）。

この出来合いソフトのチャンピオンとなったのが、ドイツのSAP社が最初に開発したERP（Enterprise Resources Planning）パッケージです。このERPパッケージはすでに利用者側にエクセルが普及している環境で開発されたので、エクセルとの親和性が高い、と言うよりもエクセルと一体感があります。つまり「ERPのデータをエクセルに」、さらには「エクセルで入力したデータをERPに」ということがスムーズです。

こうしてERPパッケージ導入企業では、エクセルがすべての仕事に必須のものになっていきます。しかしこれによって今度はさまざまな形式のエクセルが企業内に溢れて、收拾のつかない状態となっていきます。

ここで従来のコンピュータの発想であれば、このエクセルの形式を構造化（形式などを整理すること）し、標準化していくのがセオリーです。つまり様々な形の情報（人間の使っている状態）を標準化して、データ（コンピュータに入っている状態）という1つの形に変えることです。

しかしエクセルはこの後、全く別の方向へと進んでいきます。構造化、標準化の反対にある非定型です。すなわち各個人のエクセルという“情報のまま”これをつないでいくことです。この非定型エクセルのネットワークを実現するのが[455ページ](#)で述べるWebという考え方です。

テーマ43: インターネットとWeb

ERPパッケージの普及と時を同じくしてネットワークにも大きなインパクトが起こります。ご存じインターネットです。一気に他のネットワークを飲み込んでいき、コミュニケーションのための基本的ツールとなります。そしてこのインターネットがWebという新しい考え方を生みます。

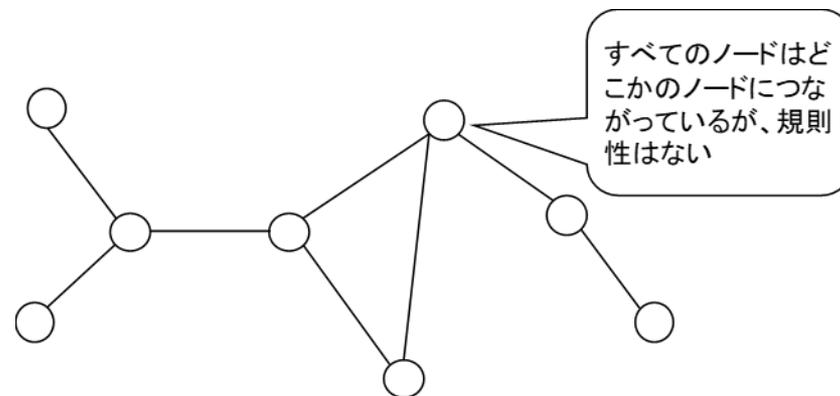
1. インターネット

(1) 不規則につなぐ

インターネットは米ソ冷戦の結果生まれました。1957年ソ連はアメリカに先駆けて人工衛星スプートニクの打ち上げに成功します。一方、アメリカではコンピュータを早い時期から使い始めており、ペンタゴン（国防総省の総司令部）の大型コンピュータに各軍事基地のコンピュータがつながっていました。ここでソ連がこの大型コンピュータを人工衛星から攻撃すれば、アメリカの軍事機能は停止してしまいます。こうしてアメリカは軍事システムに大きなリスクを抱えることとなります。

そこで核攻撃にも耐えられる軍事コンピュータ・ネットワークづくりを目指すこととなり、ARPA（高等研究計画局）が国防総省に作られました。

ARPAはまず従来にはないネットワーク・トポロジー（ネットワークのつながり方）としてWeb（蜘蛛の巣）というものを考えました。Webとは下図のように、ノード（ネットワークにつながっているもの。コンピュータなど）を不規則（=設計をせずに無秩序に）につなぐというものです。



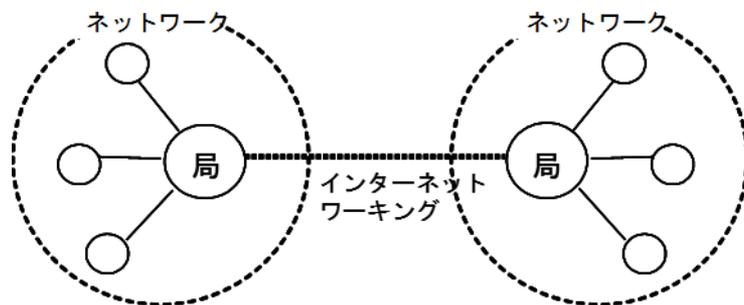
こうすれば、どこかのノードが攻撃されても他のノードは生き残ることになります。

(2) インターネットワーキング

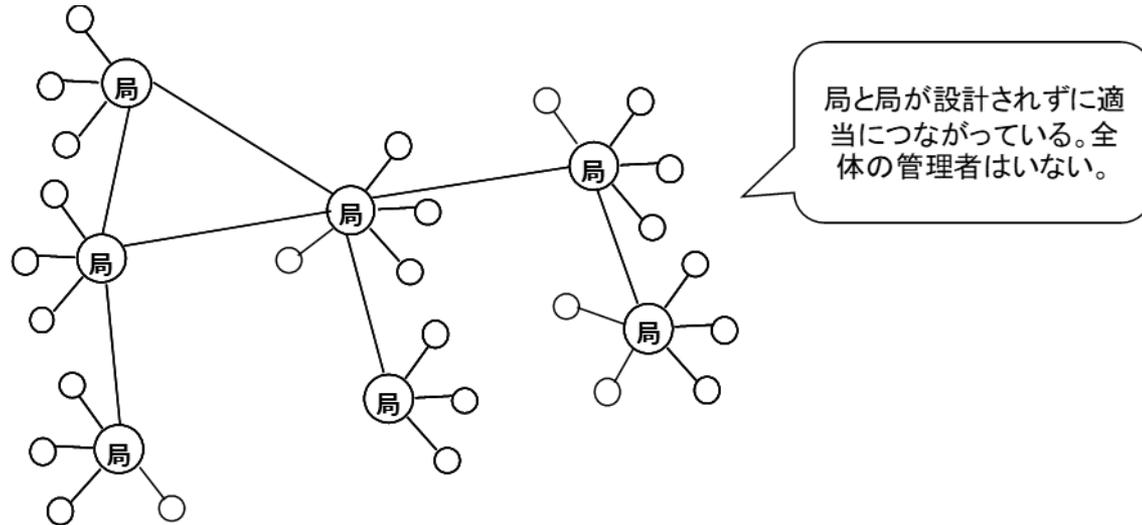
このWebネットワークの最大の問題点はネットワークの管理です。通常ネットワークには「局」というものが存在し、その「局」がそのネットワークを管理します。Webではネットワーク全体の局を持たない、と言うよりも持たないものをWebとよびます。このWebを実現するために出した結論が、**インターネットワーキング**です。

インターネットワーキングとは「すでに利用されているネットワークと別のネットワークをつなげる」という意味を持っています（インターとはすでに出来ているものを「つなぐ」という意味です。国と国をつなぐとインターナショナル、大学と大学をつなぐとインターカレッジ、…）。

次図のように、あるネットワークの局と別のネットワークの局が接続されることがインターネットワーキングです。



この局の「つながり方」をWebにしたものがインターネットです。



インターネットがよく「ネットワークのネットワーク」と言われるのはこういう意味です。

(3) アドレス

インターネットで「局」に使われるものが**ルーター**という機器であり、ルーターは「**IPアドレス**」という住所を持っています。IPアドレスは数字なので、これを文字で表したものを「**ドメイン**」（例えばwww.mcs-inst.co.jp）とといいます。つまりネットワークの局であるルーターがアドレス（IPアドレス、ドメインのことを単にアドレスということが多い）を獲得すれば、そのネットワークはインターネットにつながります。

(4) インターネットメール

その後、米ソ冷戦はソ連の崩壊という形で終結し、このインターネットは一般に開放されます。オープンとなったインターネットは、すべての既存ネットワークをインターネットワーキングし、飲み込んでいきます。

このオープンとなったインターネットで、まず利用されたのがメールというネットワークシステムです。インターネットに参加したネットワークのメンバーが、@の後に自らがつながっているルーターのアドレスを持ち、そのネットワークの中でのアドレスを@の前に置くことによって、インターネット上でのメールを実現しました。

2. Web

(1) WWW

インターネットには初期の頃、大学や研究機関のLAN（Local Area Network：建物内などで使われるネットワーク）がつながったのですが、悩んだ点があります。それはネットワークとネットワークがつながっても、そのデータをどうやって各コンピュータで表現するかを決めておかないと、つながった意味がないということです。

データの中核は論文のやりとりでしたが、それぞれが別のワープロソフトを使っていて、かつ図や写真などの貼り付けも自分にとって都合のよいソフトを使っていました。そのため他のコンピュータで使ったデータを受け取っても、これをディスプレイで表示することは困難でした（＝データを情報にできない）。

そこでインターネットでは、皆同一の「表現ルール」を使うこととしました。

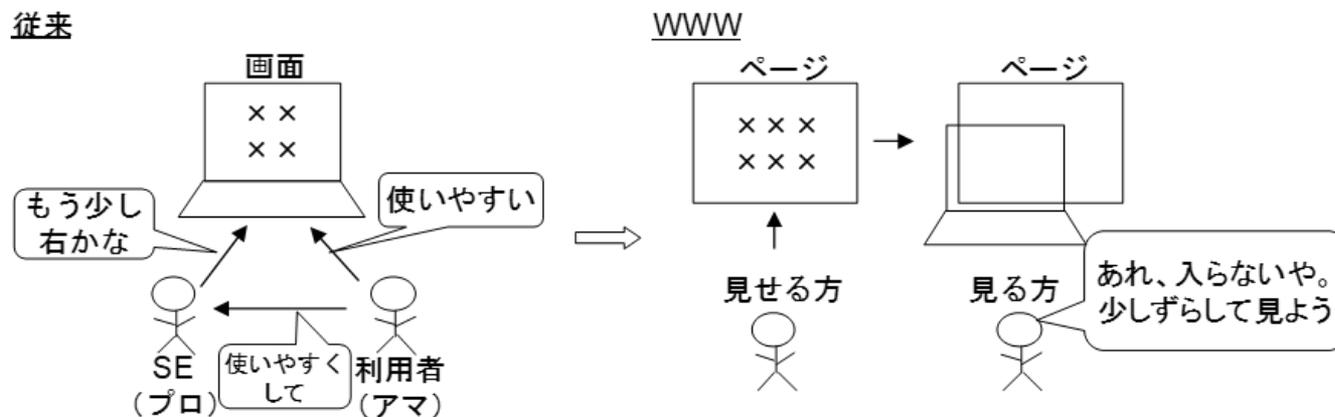
これがWWW（World Wide Web）というルールです。WWWの特徴は2つあります。

(2) ページ

1つは「ページ」という概念です。

従来このようなネットワークシステムではSE（システムエンジニア）とよばれるプロの技術者が、利用者の使うディスプレイに応じて、その人が使いやすく情報を表示するように設計していました（これをよく「画面」と表現した）。[436ページ](#)の情報化、情報システムです。

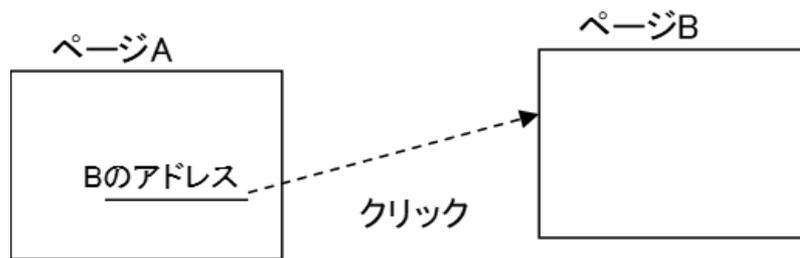
WWWではまず利用者を「見せる方」と「見る方」という2つに分けて考えます。今までは「見せる方」がプロであり、表示方法を決めて、多くの素人の「見る方」が使いやすいように画面表示しました。WWWでは「見せる方」と「見る方」がともに素人で、「見せる方」は「見る方」がどんなディスプレイで見るかは意識せず、「見せる方」の都合で「ページ」という単位にデータを表現するようにしました。



(3) リンク

もう1つはハイパーリンク（今は単にリンクと略されている）です。従来は「どの画面の次にどの画面を出したら使い勝手がよいか」という「順番」を考えていたため、その関係を考えるのが大変で、プロのSEが苦労して設計していました。

WWWではページとページの間は「リンク」とよばれる「関係」しか持っていません。ページのどこかにリンクしたい相手のページのアドレスを書いておき（アンダーラインが入った状態で表現する）、そこをクリックするとそのページに飛ぶようにしています。



このリンクの出発点、つまり「最初に見るページ」をホームページとよびました。近年ではリンクによって作られた一定のページの集まりをWebサイトとよび、そのWebサイトの表紙（Webサイト内のメニューなどが書いてある）となるものをポータル（玄関）とよんでいます。

(4) SNS

WWWでは「見せる方」と「見る方」にそれぞれソフトが必要です。「見せる方」(ページを作る方)は**HTML** (Hyper Text Markup Language) というプログラム言語で標準化されました。プログラム言語なのでプロ向け(セミプロくらい)の仕様です。その後、素人向けのホームページ作成ソフト(ここで作ったものがHTMLに変わる)が生まれ、比較的簡単にWebサイトを作れるようになりました。

さらにはこのWebサイトの“ひな形”(テンプレートとよばれるもの。[496ページ](#)で述べるCMSもこの1つ)がインターネット上に無料で提供され、これを使えば何の知識を持たずに自分なりのWebサイトが作れるようになっています。

この「何かを無料で提供する」という考え方は、インターネットではごく当たり前のこととなり、**フリーソフト**(誰でも無料で使えるソフト)、**オープンソース**(ソースコードというプログラムの中身が公開されていて、使うだけではなく、自由に改変ができる)が次々と生まれていきます。

そして写真や動画も含め誰でも簡単にWebサイトを作れることが、Twitter、Facebookを始めとする**SNS** (Social Networking Service: 個人のためのコミュニティ型のネットワーク) という新しいフリーネットワーク(無料で使える)を生みます。

一方、「見る方」にもソフトが必要です。つまりHTMLで書かれたデータをディスプレイに表示するソフトであり、これを**ブラウザ**とよんでいます。このブラウザもマイクロソフトのエクスペローラがWindowsにバンドルされ、誰が作ったWebサイトでも自らのパソコンで表示できるようになりました。

これらの「インターネット技術」は「**Web技術**」略して「**Web**」とよばれるようになります。Webは「蜘蛛の巣型のネットワーク」という意味から、インターネットで生まれた技術、考え方を総称するようになります。

テーマ44: Web/分散型情報システム

Webという新しい技術は、かつてのデータベースを中核とする中央集中型の情報システムを変革していくことになります。それがWeb/分散型情報システムというものです。

1. 情報システムのコストダウン

Webは、メール、Google（インターネット検索）、LINE（無料で会話ができるSNS）、アマゾンを始めとするインターネットビジネスなどさまざまなモノを生み、社会を大きく変えていきます。

一般企業から見ると、Webは全く別の意味で大きなインパクトを与えることとなりました。それが企業情報システムのコストダウンとフレキシビリティです。つまり驚くほどの低コストで、データを情報に自由に変えられる「柔軟かい情報システム」が手に入ることです。

私がそれを痛感したのは20年以上前のことです。当時私の長女は中学3年生で、夏休みの宿題である自由研究のテーマを「インターネット」としました。そしてそれを調べていくうちに「私もホームページを作る」と言って、あるプロ野球のピッチャーの「勝手サイト」（ファンが勝手に作るWebサイト）を3週間で作りました。インターネットがそれほど普及していない時代であり、娘が作ったそのWebサイトを見て、私は本当に驚きました。「よくできている」。

私はコンサルタントになる前はITベンダー（ITを商品とする企業）に勤めており、企業から引合を受けた情報システムの開発コストを見積もっていました。もし当時の私が、「彼女が作ったWebサイトの作成」を企業から引合を受けたら、「受注金額3000万円を切ったらやらなかっただろう」と思いました。プロが3000万円かけて作ってきたネットワークシステムを、中学3年生の娘がたった3週間で作ったのです。品質保証（きちんと動くか）、セキュリティ、データベースといったことは考慮されていませんが、インタフェースは美しく、ワクワク感さえあります。当時、ITベンダーとしてもっともカネ（＝時間）がかかったのは「画面」というインタフェース部分です。「これではITベンダーは食いつぱぐれる」と思いました。

そのうえ前述のようなERPパッケージという出来合いソフトの普及で情報システム開発のマーケットは縮小し、その後ソフトハウス（主にオーダーメイドソフトを作っていたソフト開発会社）が次々と消えていきました。

2. 集中から分散へ

(1) Web/分散型情報システムとは

Webは情報システムにコストダウンよりももっと大きなイノベーションを起こします。

コストダウンはインタフェースの標準化という機能縮小がもたらしたものです。つまり多少使い勝手を悪くして（リンクしか機能がないのでワンクリックでは画面にたどりつかず、クリックを繰り返さなくてはならない。ディスプレイにうまく表示されない。プリントすると1ページに入らない。・・・）、コストを落とすというものです。

Webが情報システムを大きく変えた点は（今変えようとしているのは）「リンク」という考え方から来る「分散」という設計思想です。

[439ページ](#)にある「中央集中型データベース」から「分散へ」です。「各自が持っている情報を標準化して『皆が同じデータ』を共有することでハッピーになる」という既成概念を打ち破り、各自が自由にもっとも使いやすい形（=自分なりの情報）で持ち、これを「Webでつなぐ」というものです。

情報をデータ化せず、情報のままつないで共有していくものです。これがWeb/分散型情報システムです。

こうすることで「全体のシステム設計」（組織内の各個人のニーズをSEが聞いてその共通部分をプログラム化、データベース化する。各プログラムがデータベースを使える形にする）をやらずに、各個人、各チーム、各部署などが、情報のまま自分の仕事に合った形で自由に持つことで、システム設計コストの大幅なダウンを図ります。

(2) 従来の情報システムの問題点

このWeb/分散型システムがコストダウンのみならず、次のような従来の情報システムの問題点を一気に取り払うことになります。

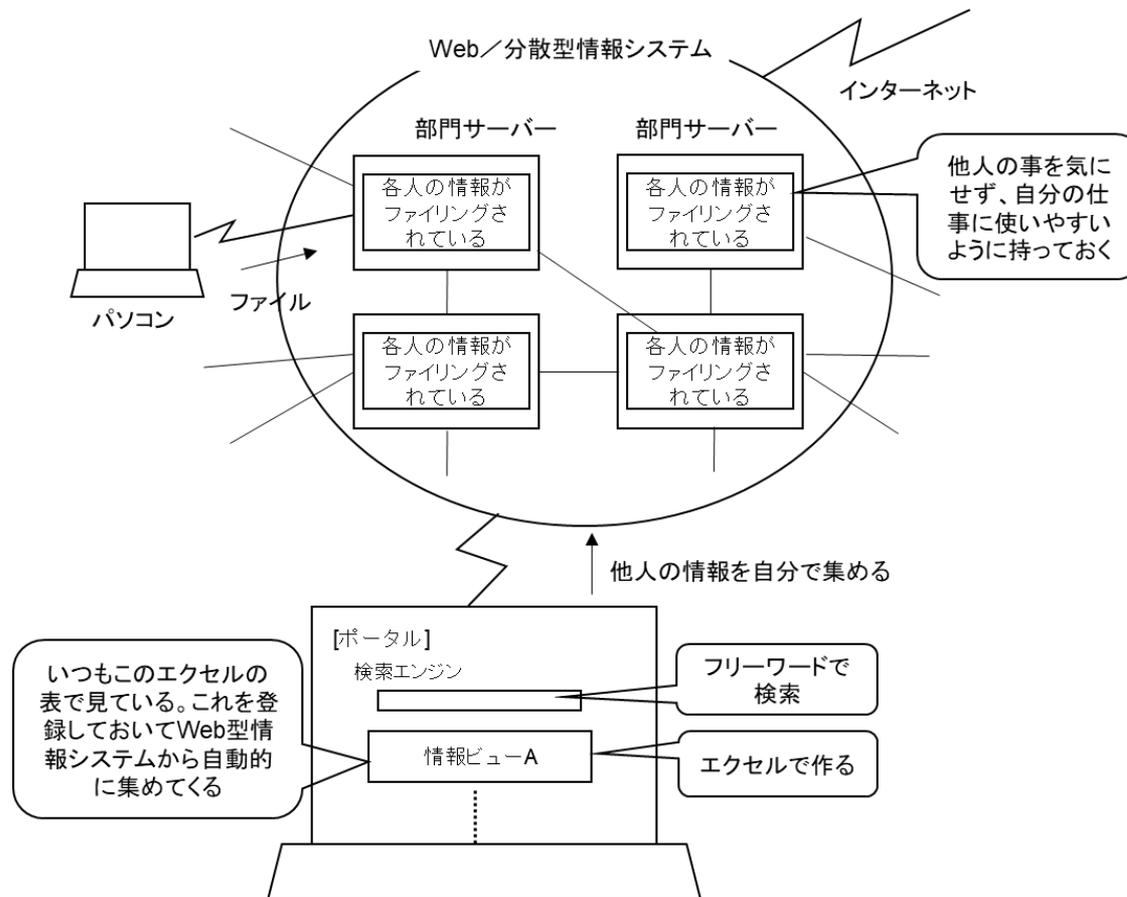
- 情報システム部門に頼まないとシステムの追加、変更ができない。システムの追加、変更を頼むとカネと時間がかかるので「できない」と断われる。
- 自らのパソコンデータと会社全体のデータベースのマッチングがとれない。全社データベースをうまく使えない。そもそも「全社データベースに何がどんな状態であるのか」もよくわからない。
- 法や制度の変更、組織変更やM&A（合併&買収）などに、情報システムがタイムリーに対応できない。
- Google、Facebookなどインターネットツールと自分の会社の情報システムがかけ離れているため、操作方法が全く異なっている。インターネットはマニュアル無しで使えるのに、会社の情報システムはマニュアルを読んでもうまく使えない。インターネット世代の新人が入ってくると、**ITリテラシー**（IT機器などを操作する能力）が高いのに情報システムの操作がうまくできず、教育に時間がかかる。

- 他社との取引に情報システムがうまく使えない。相手がインターネットでのデータのやりとりを要求しても対応できない。
- 社内各支店のデータを共有しようとしても、フォーマットが統一されていないため共有できない。「全社データベースに入れよう」と決めても誰も入れてくれない。
- 自社内のデータを検索しようと思ってもフリーワード検索ができない。社外データはインターネットでスピーディに検索できるのに、社内の各人のデータはどこにあるのか、そもそもあるのかさえもわからない。

⋮

(3) Web/分散型システムのイメージ

これらの問題点を解消するWeb/分散型情報システムのイメージは次図のようなものです。



Web/分散型情報システムのポイントは以下の点です。

- データは発生元で発生した状態で自分の使いやすい形で（＝情報）、自らが所属しているサーバー（部門サーバーとよぶ）へファイルする。
- 部門サーバーはWebを使って他部門サーバー、さらにはインターネット（無論セキュリティを考慮して）へとつなぐ。
- 利用者はいつも使っている他人のデータのアドレス帳（データがどこにあるのか）をポータルサイトに持ち、それ以外の必要なデータは検索エンジン（検索用のソフト）などを使ってフリーワード検索（どんな言葉でも自由に検索）し、自分で収集して使用する。
- 利用者が常に一定のデータ使い方（＝情報）をしている時は、「**情報ビュー**」（「データの見方」を登録していくイメージ）を各自で作っておく。

「Web分散」という発想は情報システムを越えて次に述べるDXの世界の中心的な考え方となります。

つまり勝手に作ったものを中央でコントロールせず（分散）、これをWeb（くもの巣のようなもの）でつなぐというものです。

セッション2:ITの利用

テーマ45:見える化

セッション2ではITをビジネスとしてどう利用していくかについて考えます。ポイントは「見える化」「統計」「インターネット、Webを使う」の3つです。

まずは「見える化」です。見える化の基本はエクセルを使ったグラフ表示です。一般的なものとしては円グラフ、棒グラフ、折れ線グラフなどがありますが、もう少しキレイのよいグラフをここでは考えてみましょう。このグラフの「エクセルでの書き方」がわからなければ「DXのナレッジ」を参照してください。

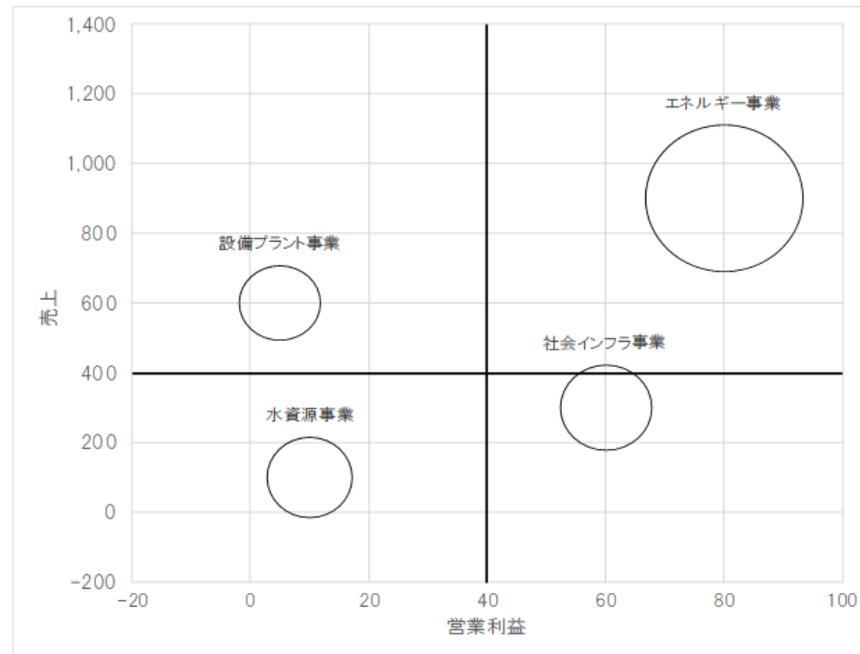
1. ポジショニングマップ

「見える化」は何と言っても[426ページ](#)で使った**ポジショニングマップ**がもっとも使い勝手がよく、適用範囲も広いといえます。これは位置（縦軸、横軸）と円の大きさで考えていることを表現するものです。

ここではある企業で事業戦略を表現することを例として考えてみます。各事業が現在次ページのような状況となっているとします。

事業	(億円) 縦軸	(億円) 横軸	(人) 円の大きさ
	営業利益	売上	従業員数
エネルギー事業	80	900	2600
設備プラント事業	5	600	700
社会インフラ事業	60	300	900
水資源事業	10	100	800

これをポジショニングマップにすると次のようになります。

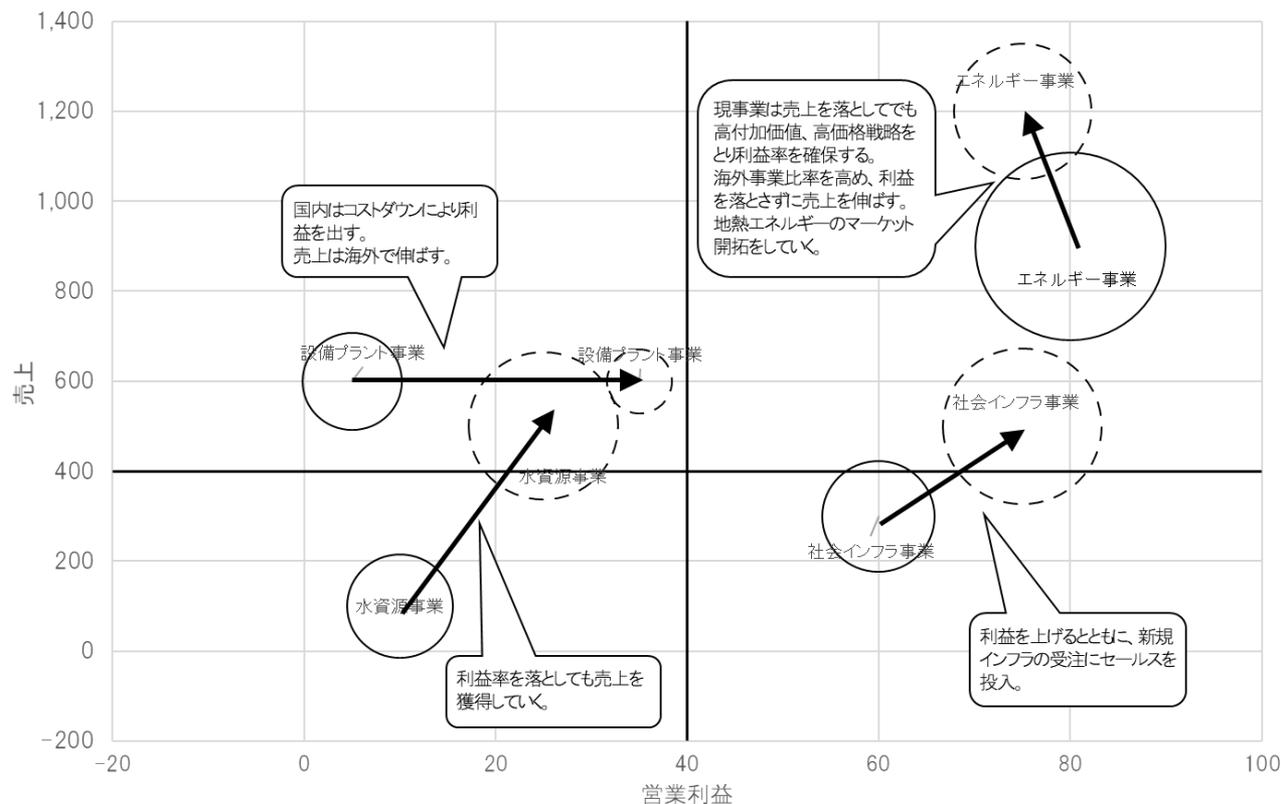


そのうえで次のような戦略を立案したとします。

事業セグメント	現状			事業環境	戦略ベクトル	10年後			資源配分戦略
	売上 (億円)	営業利益 (億円)	従業員数			売上 (億円)	営業利益 (億円)	従業員数	
エネルギー事業	900	80	2,600	国内プラント建設は減少。 中国企業進出で競争激化、低価格化。	現事業は売上を落としてでも高付加価値、高価格戦略をとり利益率を確保する。 海外事業比率を高め、利益を落とさずに売上を伸ばす。 地熱エネルギーのマーケット開拓をしていく。	1,200	75	1350	国内は効率化によりヒトを減らす。 海外は現地パートナーにアウトソーシングする。
設備プラント事業	600	5	700	国内工場が海外移転。 総合電気メーカーグループの進出。 地方で大規模工業団地が建設される。	国内はコストダウンにより利益を出す。 売上は海外で伸ばす。	600	35	300	効率化、アウトソーシングによりヒトを削減。
社会インフラ事業	300	60	900	東京オリンピックで公共事業の増加。 空気供給プロジェクトが本格化。 高速ネットワークインフラの建設。	利益を上げるとともに、新規インフラの受注にセールスを投入。	500	75	1800	セールス資源を投入する。
水資源事業	100	10	800	総合水処理施設の建設。 海外の環境変化に伴う水処理施設建設。 エネルギーと水資源のトータルインフラの建設。	利益率を落としても売上を獲得していく。	500	25	1600	エンジニアを現在の2倍に増やす。
合計	1,900	155	5,000	—	—	2,800	210	5050	—

これを自然ベクトル（事業環境の変化でその事業はどう変わっていくと思うか）、戦略ベクトル（自社としてどういう方向に向かっていきたいか）を入れて、ポジショニングマップで表すと次のようになります。

このポジショニングマップが前ページのエクセル表と同じことを表現していることがわかると思います。つまり戦略に「見える化」です。



2. レーダーチャート

ポジショニングマップでは3つの指標を使っていますが、4つ以上使いたい時は**レーダーチャート**を使うのが一般的です。

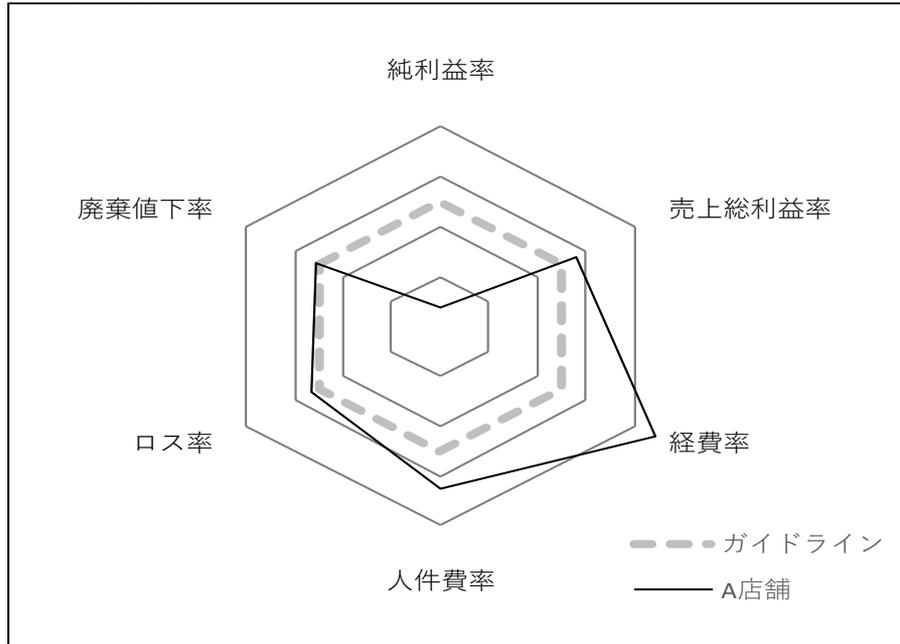
例としてコンビニチェーンでの店舗の状態を見える化することを考えます。各店舗が次表のような状態だとします。

	ガイドライン	A店舗	B店舗	C店舗	D店舗
純利益率	6.7%	-14.6%	8.1%	-8.7%	0.7%
売上総利益率	28.0%	30.9%	30.0%	30.3%	26.5%
経費率	10.1%	29.3%	10.2%	23.6%	12.2%
人件費率	5.0%	12.6%	7.7%	12.7%	7.6%
ロス率	0.5%	2.0%	0.3%	3.6%	0.4%
廃棄値下率	1.8%	2.5%	0.9%	2.8%	1.6%

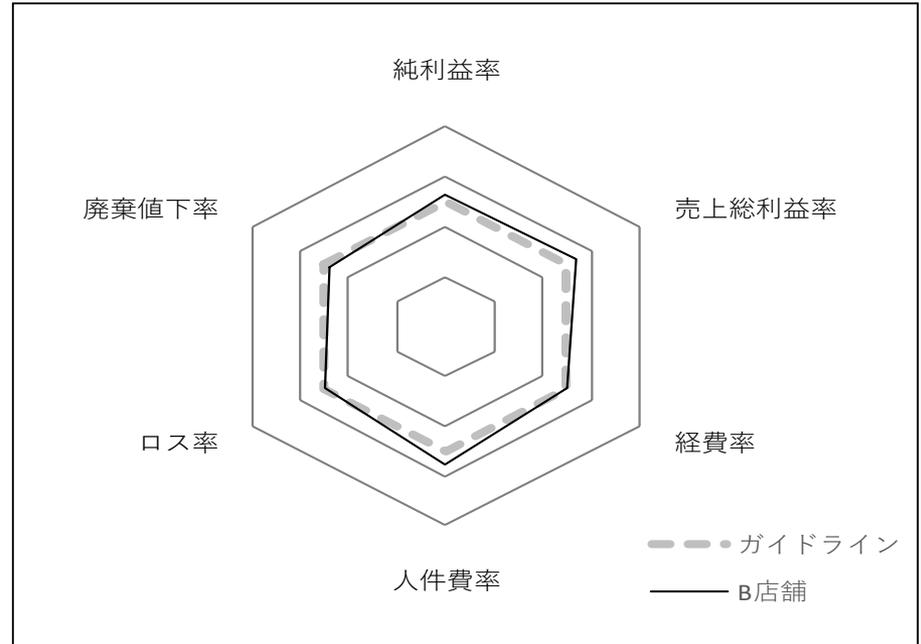
レーダーチャートには比較できるように中心部分（標準線と表現）を書くことが多い。標準線は平均などを用いることが多いのですが、ここではガイドライン（チェーン本部が出している平均的な店舗の数字）を用いて書いていきます。

上の表の各店舗のレーダーチャートを書いてみると、次ページのようになります。

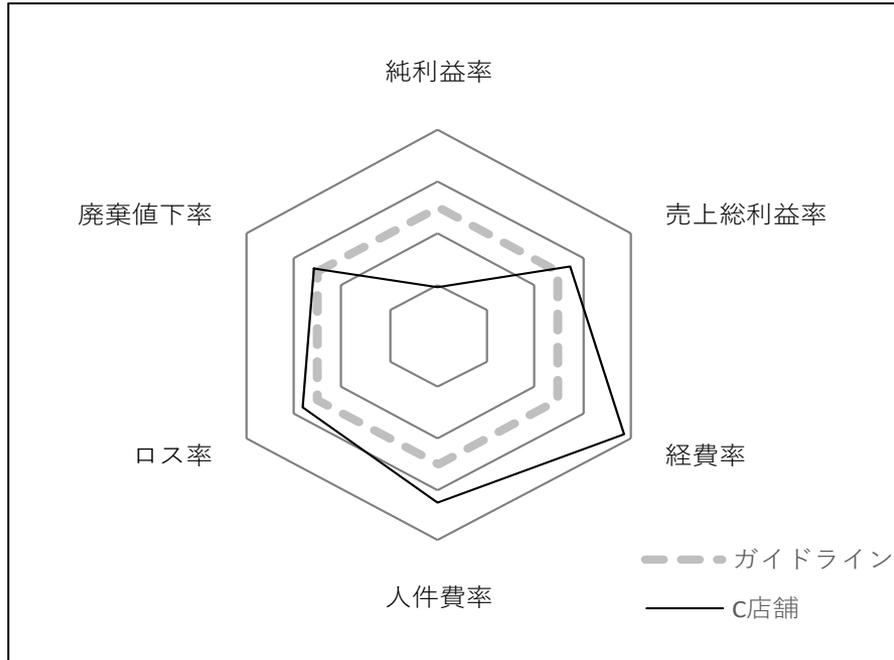
(A店)



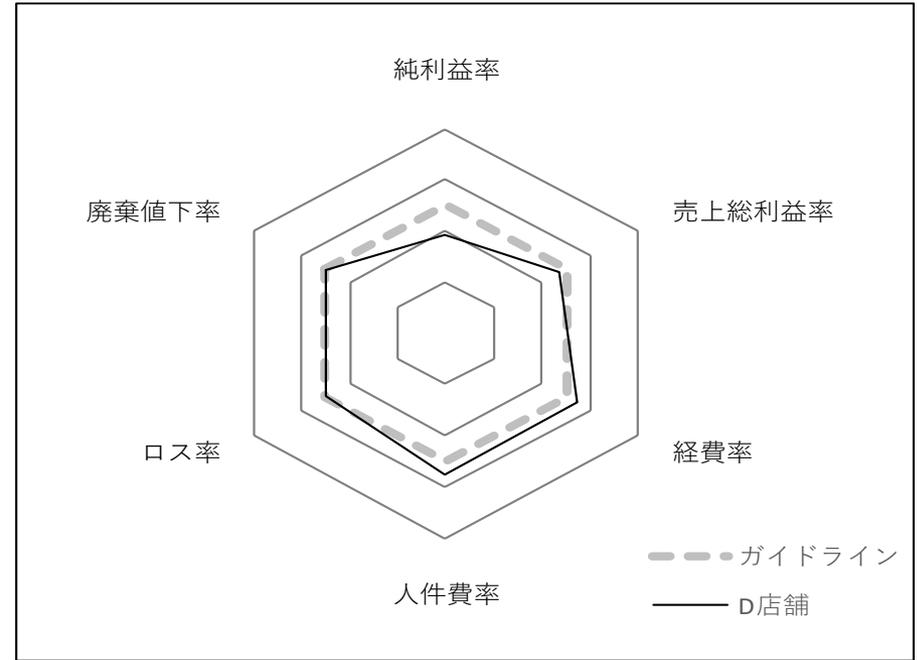
(B店)



(C店)



(D店)



[472ページ](#)の表と上のレーダーチャートを比較して下さい。表の数値が持っている情報が「見える化」しているのがわかると思います。

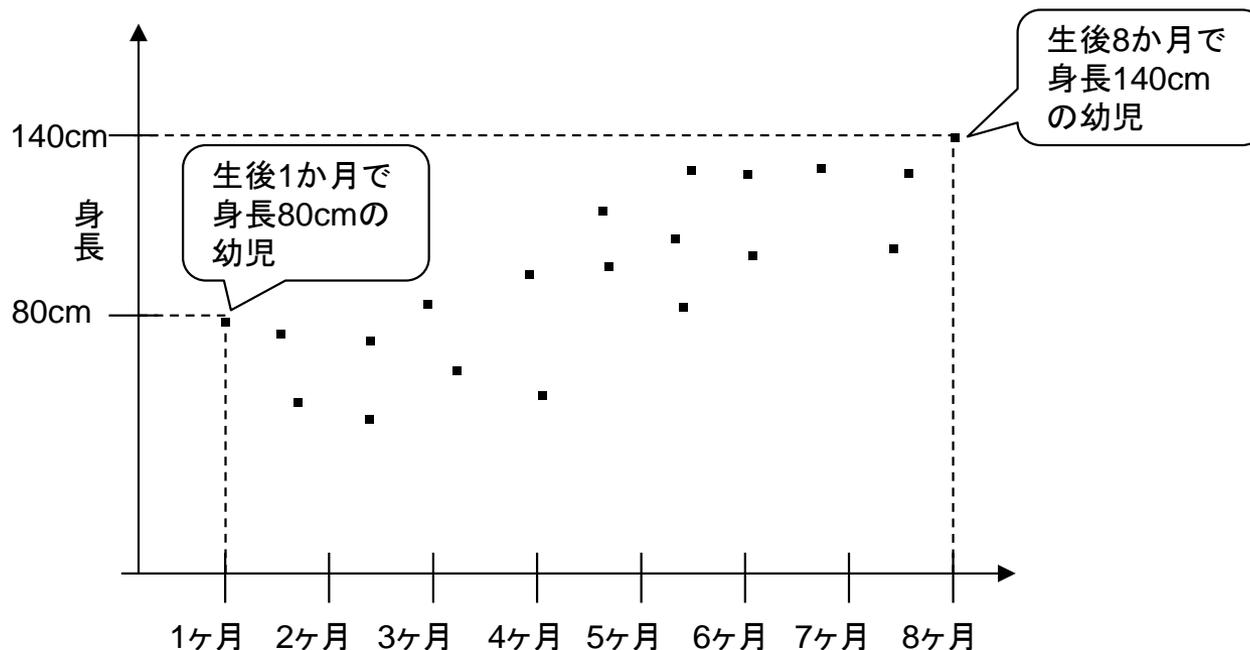
3. プロット図

2つのデータの関係を考える時には、**プロット図**（エクセルでは**散布図**といっている）が便利です。

これをいくつかのパターンで考えます。

①ベーシック

2つのデータの関係を単純に見える化するものです。例えば幼児20人の「生後何か月か」と「身長」という2つのデータグループであれば次のようなものです。状況が見える化しています。



② グルーピング

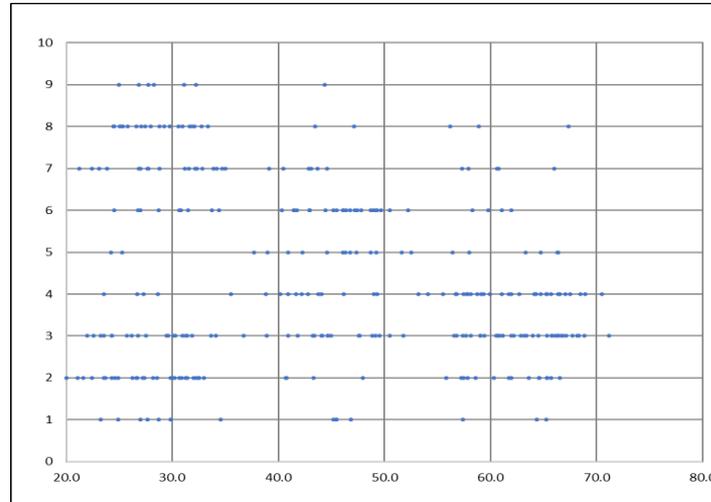
プロット図を使ってグルーピングをするのも使い方の1つです。

次のような例で考えてみましょう。

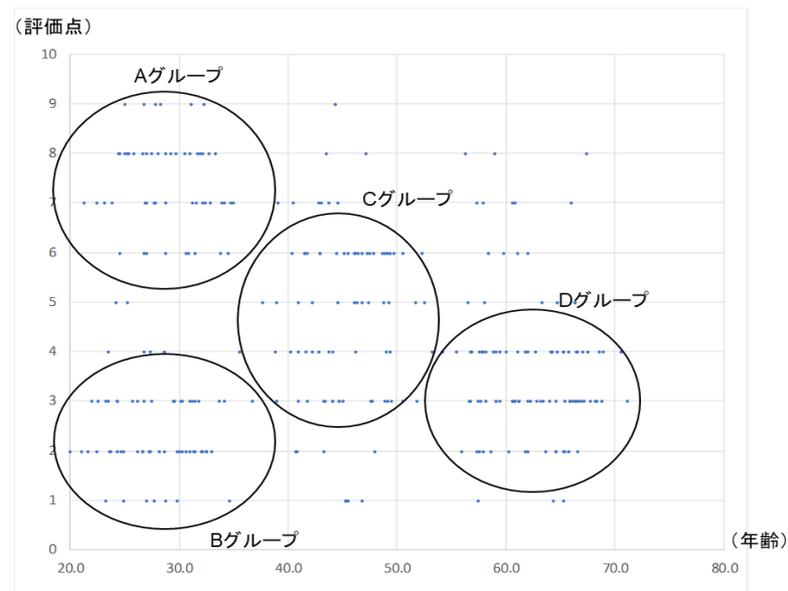
ビールメーカーA社の主力商品はXビールであり、今後はこれを中心として違うタイプのビールを開発していこうと考えています。ビールの味はキレとコクです。これは消費者から見れば「苦味の度合」（ないとキレがある、あるとコクがある）であり、A社ではこの苦味をどれくらいにしていくかを考えています。

この苦味の“好み”は年齢、世代によって違うという仮説を持っているので、さまざまな年齢、世代の300人に対して味覚調査を実施しました。Xビールを飲んでその苦味についての感想を聞くものです。「5」を「ちょうどいい」として、上下4段階で評価してもらいます。「もう気持ちだけ苦い方がよい：4点」「少し苦い方がよい：3点」「もっと苦く：2点」「苦味があまり感じられない：1点」とし、反対側も「もう気持ちだけ苦味控え目：6点」「もう少し苦味を抑えて：7点」「もっと苦みを抑えて：8点」「苦くて飲めない：9点」といったものです。

この年齢と評価点をプロットしてみると次ページのようになります。



このプロット図を見てグルーピングしてみると次のようになります。



前ページのグループによって次のように「顧客の好み」が見える化します。

- 20歳代～30歳代前半では、満足している人はあまりおらず、満足度は低い。「苦味を抑えてほしい人＝Aグループ」「苦味を求める人＝Bグループ」に二極分化している。
- 30歳代後半～40歳代は満足している人を中心に、少し苦味を求める人、少し苦味を抑えてほしい人がいて、満足度は高い。⇒Cグループ
- 50歳代以上では満足している人が40歳代に比べて減り、苦味を求める人が大多数である。⇒Dグループ

この見える化された顧客像（A～Dグループ）をベースに商品開発し、各セグメントを対象としてプロモーションをしていきます。

③曲線

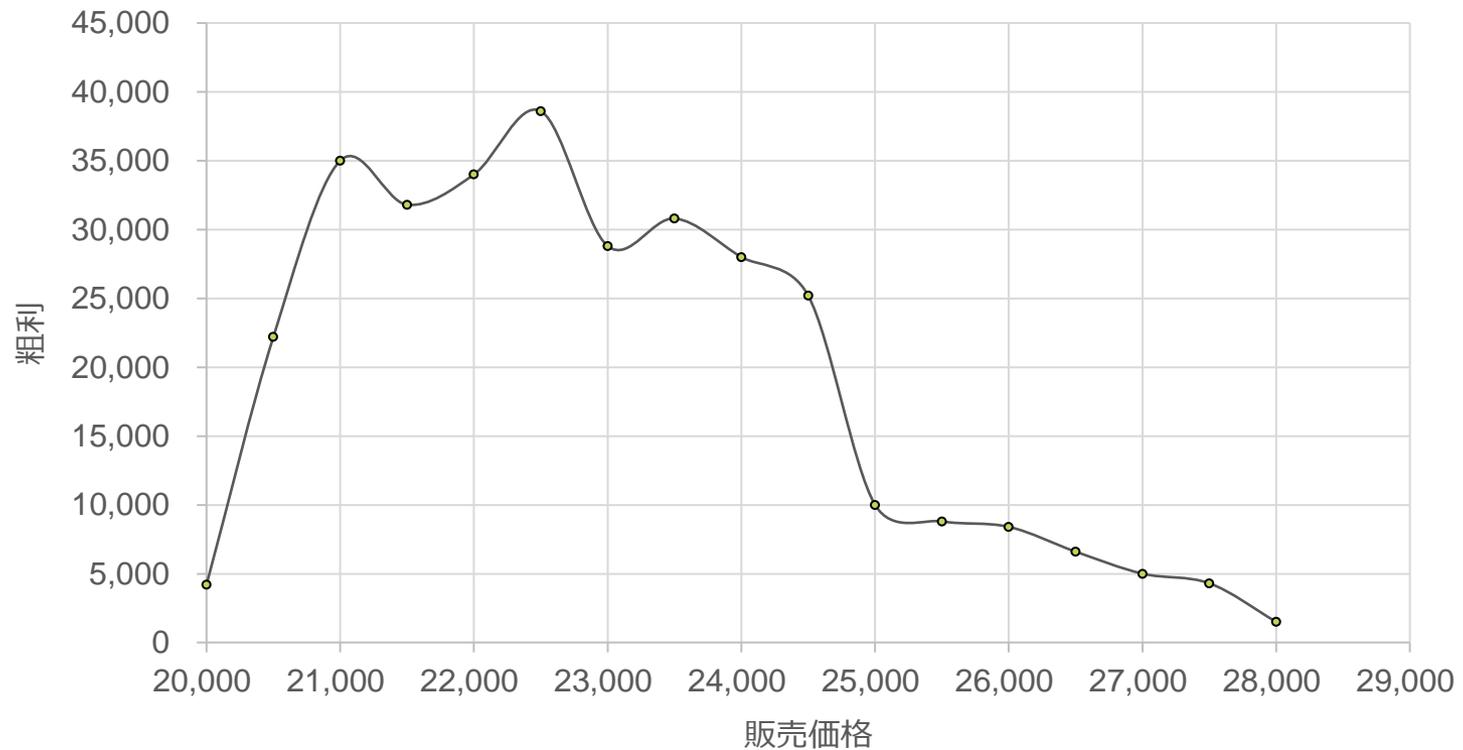
[388ページ](#)のABC分析のように、2つのデータの関係を分析する曲線（これもエクセルで書けます）として表現する時にもよく使います。

曲線の使い方を次のような例で考えてみましょう。

ある家電量販店チェーンでは、商品販売価格を全店一斉に毎日変更しています。本部にあるマーケティング部ではXという主力商品の価格戦略を考えています。Xを1円単位で変えていくわけには行かないので、500円単位に区切った価格で売り、全店の1日あたりの粗利を見て、もっとも粗利の出る価格帯を見つけることとしました。結果は次ページのとおりでした。

販売価格	全店1日当たりの粗 利合計 (単位千円)
20,000	4,200
20,500	22,200
21,000	35,000
21,500	31,800
22,000	34,000
22,500	38,600
23,000	28,800
23,500	30,800
24,000	28,000
24,500	25,200
25,000	10,000
25,500	8,800
26,000	8,400
26,500	6,600
27,000	5,000
27,500	4,300
28,000	1,500

これを曲線のプロット図（プロットした点を線でつなぐ。これもエクセルで書くことができる）に書くと次のようになります。



これが販売価格と粗利の関係を表す曲線グラフです。これによってサンプルにない価格（22,300円といった）での粗利も推定できます。

これを見ると21,000円、22,500円、23,500円あたりに山（まわりより粗利が高い）があり、全体としては22,500円あたりが山の頂点になっています。21,000円あたりでも粗利は出ているが、22,500円あたりの方がより粗利が出ているのがわかります。そして24,000円を超えたあたりから急激に粗利が落ちていきます。

この「見える化」をベースとして価格戦略（販売価格は時期、他商品とのバランスを考慮して決める）を立てていきます。

テーマ46:統計

統計とは数学の一分野であり、ITなしではやっていけない世界です。統計から生まれた手法は、ビジネスの分野で数え切れないほど使われています。ここでは「統計の基本」と「統計のビジネスへの活用」について学びます。

ビジネスの統計活用では主にエクセルが使われています。その具体的な使い方についてはeラーニングの「データサイエンス実践」で学んでください。

1. 統計の基本

(1) 母集団と標本

統計では知りたいデータ全体のことを**母集団**といいます。一般に母集団のすべてのデータは手に入らないことが多いといえます。

例えばポテトチップを作っているA工場で、出荷するポテトチップ1袋あたり何枚のチップが入っているかを知りたいとします。この時、母集団は出荷するポテトチップ1袋、1袋に入っているチップの枚数です。まさか全部開けて調べるわけにはいきません。そこで何袋かを選んで開けてみてチップ枚数を数えることにしました。このように母集団のデータがすべて手に入らないので、一部の手に入るデータを頼りに、母集団の状況を推定（きっとそうだろう）します。その一部の手に入るデータを**標本**（**サンプル**）、母集団から標本を抽出することを**サンプリング**といいます。

サンプリングされた袋のポテトチップの枚数は48、46、42、44でした。このそれぞれの値を**標本値**といいます。標本値はこの4つの数字のままでは使いづらいので、何らかの形に加工します。この加工されたデータを**統計量**といいます。

統計量の代表例は平均値です。先ほどの4つのデータの平均値は45枚であり、これが統計量です。この45枚という数値は標本を加工したものであり、本当に知りたいのは母集団の平均値です。この母集団の平均値を**期待値**（きっとこうだろうという意味）といいます。つまり標本の統計量で母集団の期待値を推定するわけです。「おそらく出荷するポテトチップ全体の平均値も45枚くらいだろう」ということです。

B工場で、別の生産方法で同じ品種のポテトチップを作っているとします。B工場でもサンプリングして枚数を測ってみると、38、54、41、47で、同じく平均45枚でした。

このA工場とB工場で作るポテトチップは同じくらいの枚数が入っていると考えてよいのでしょうか。A工場とB工場は平均が同じでも、何か状態が違うのがわかると思います。それがバラツキです。このバラツキを、人間の直感に合うように計算する統計量が**標準偏差**です。これは各データがどれくらい平均値から離れているか（これを偏差という）を平均します。例えばA工場の標本の偏差は $(48-45)$ 、 $(46-45)$ 、 $(42-45)$ 、 $(44-45) = 3$ 、 1 、 -3 、 -1 となり、これをそのまま平均すると0となります（だから平均です）。

そこでちょっと工夫して偏差を2乗して平均を取ります。これを**分散**といいます。2乗したものを戻すために分散の平方根（ルート）を取ります。これが標準偏差です。

$$A \text{ 工場の標本の分散} = \{3^2 + 1^2 + (-3)^2 + (-1)^2\} \div 4 = 5$$

$$A \text{ 工場の標本の標準偏差} = \sqrt{5} \doteq 2.2$$

$$B \text{ 工場の標本の分散} = \{(-7)^2 + 9^2 + (-4)^2 + 2^2\} \div 4 = 37.5$$

$$B \text{ 工場の標本の標準偏差} = \sqrt{37.5} = 6.1$$

こんなことやっている大変そうに思いますが、エクセルの関数（STDEVP）で計算できます。

B工場の標本（標準偏差6.1）はA工場の標本（標準偏差2.2）より約3倍のバラツキがあると考えます（先ほどの数字から受けるバラツキの感覚と合いそうです）。

そこでB工場のポテトチップの枚数(B工場の母集団)は、A工場のポテトチップの枚数(A工場の母集団)の3倍のバラツキがあると推定します。

(2) 確率と正規分布

① 確率

さあ次は確率です。少し数学の色が濃くなりますが、数学の苦手な人も、がんばって何とか大枠だけでもさらっととらえましょう。

確率はよくサイコロの例で説明されます。サイコロの目は1, 2, 3, 4, 5, 6という6つの数字をとります。サイコロの目のように数字が変化するものを**変数**（**パラメータ**ともいう。一定のものは定数、円周率は定数）とといいます。

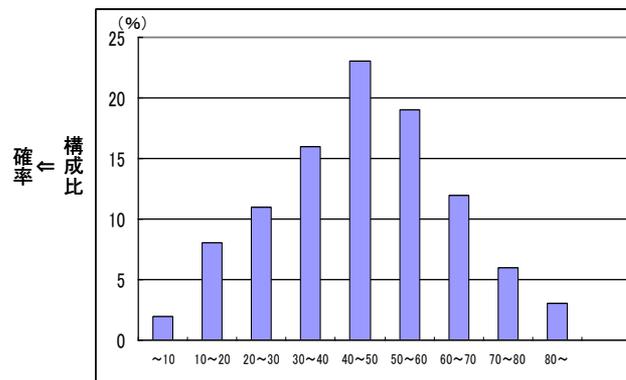
サイコロを振って「目が1」と出る確率は $1/6$ です。サイコロの目のように取りうる目が限られていて、これらの値（1～6）を出す確率（この場合はすべて $1/6$ ）が決まっている時、この変数を離散確率変数とといいます。また、この「1と $1/6$ 」「2と $1/6$ 」…という変数と確率の組み合わせを離散確率分布とといいます。

一方変数が連続数（長さのように連続している数値）で確率が計算できるものを連続確率変数、この変数と確率の関係を連続確率分布とといいます。

②正規分布

先ほどのポテトチップ工場じゃがいもの調達を考えているとします。購入したじゃがいもの重さを測ってみると下の左の表のとおりでした。

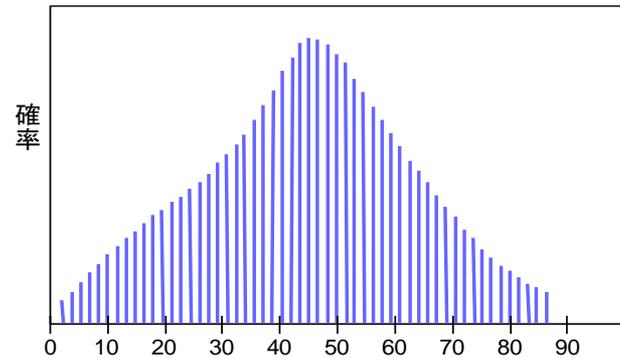
重さ(g)	個	構成比(%)
~10	3	2
10~20	13	8
20~30	19	11
30~40	28	16
40~50	40	23
50~60	32	19
60~70	21	12
70~80	11	6
80~	5	3
合計	172	100



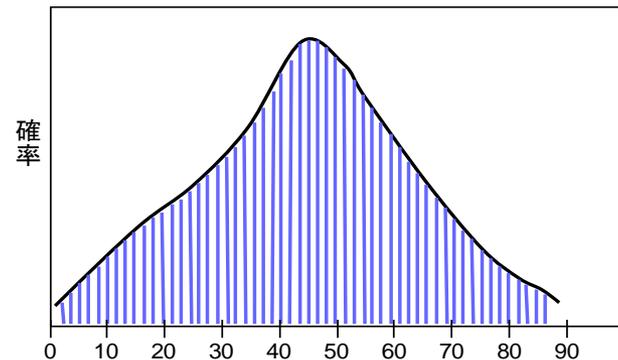
左図のような表は、一般に右図のようなヒストグラムというグラフで表現されま
す（これもエクセルで書くことができます）。

この時、じゃがいも1個をとり出して、その重さが20~30gに入る確率は、上の構
成比11%と考えるのがノーマルです。

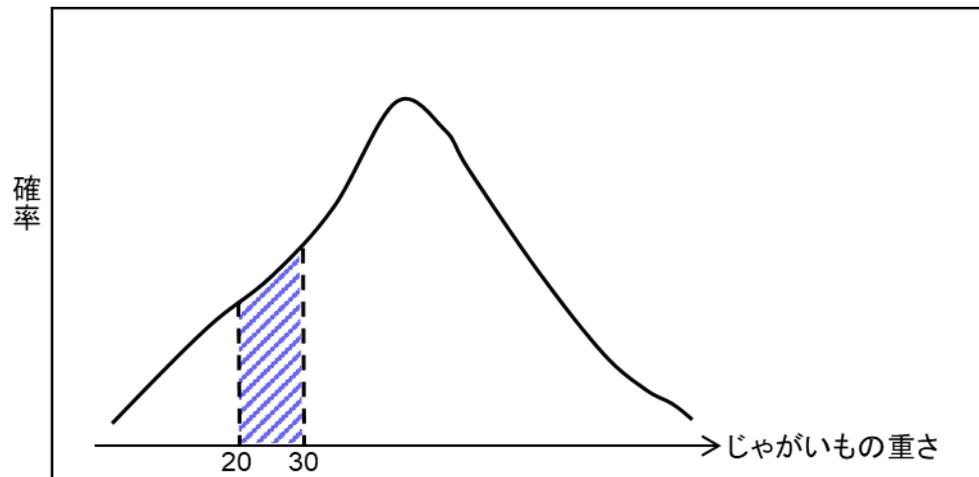
つまり右のヒストグラムの「棒の高さ」は、確率を表しているとも考えられます。
このヒストグラムの重さの幅を上10g幅から5g幅、1g、0.1g幅とどんどん小さくし、
かつ測定するじゃがいもの数をどんどん増やしていく（つまり標本を増やしてい
く）と次ページのようになります。



これを無限にやっていると（これで「買うすべてのじゃがいも」という母集団になる）、これらの棒が繋がってくるようになり、その頂点をつないでいくと1つの線が表れます。これはこの重さが連続数になった状態といえます。



このグラフを使ってじゃがいもを1個取り出した時の確率を考えてみましょう。例えば取り出したじゃがいもが20～30gに入る確率は次ページの斜線部分の面積となることがわかんと思います（20～30gの細かい線を全部足したもの）。



このように変数の「ある値」から「ある値」を取る確率が、面積で表されるような線（上の「山の形」をした曲線）が先ほどいった連続確率分布です。

この確率分布には**正規分布**という「山の形」がよく使われます。それは次のような特徴を持ち、現実の世界（例えば先ほどのじゃがいもの重さ）に比較的フィットしていて、使い勝手がよいからです。

- ・ **つり鐘型** 「山の形」がつり鐘（寺の鐘）のように、中心（これが平均値）に行くほど高い。つまり平均値付近ほどその値をとる確率が高い。
- ・ **左右対称** 平均値より大きい値をとる確率と、小さい値をとる確率が50%ずつ。
- ・ **平均値と標準偏差で決まる** この2つの値によって山の形が決まる。
- ・ **確率計算が楽** 平均と標準偏差がわかれば範囲（10～20g）、以上（50g以上）、以下（10g以下）などさまざまな確率が計算できる（もちろんエクセルがやってくれます）。

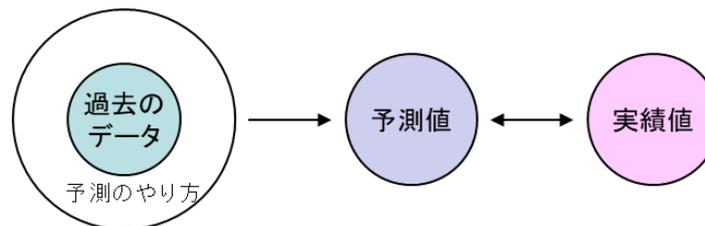
2. 統計のビジネスへの活用

統計のビジネスへの活用例としては、次のようなものが代表的です。

(1) 予測

予測は統計の基本であり「未来の数字」を出すことです。そしてビジネスでは計画、予算といった「未来の数字」がよく使われます。予測は現代のITがもっとも得意な分野とあってよいものです。

予測は次のようにモデル化されます。



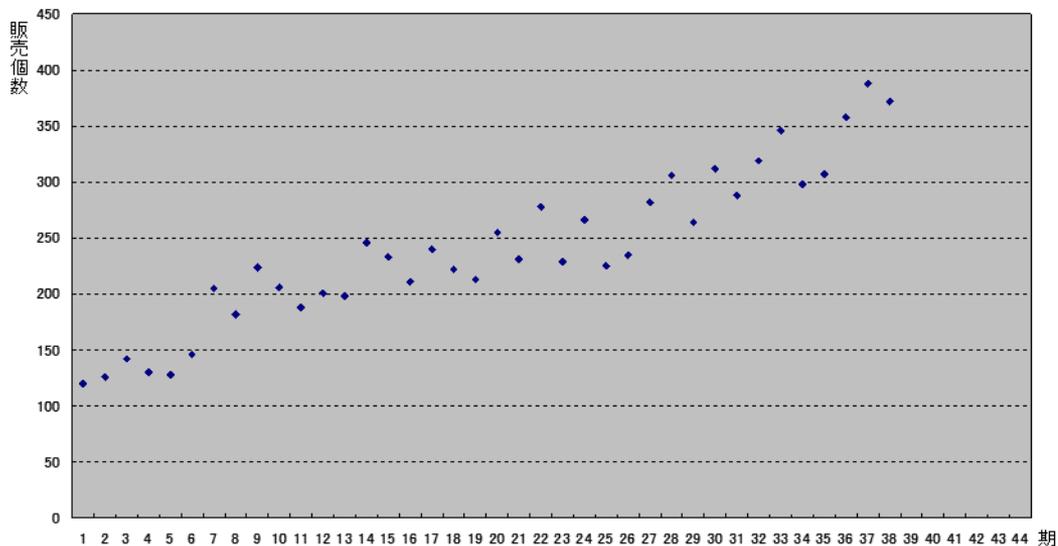
「過去のデータ」から特定の「予測のやり方」を使って、「予測値」を出すというのが予測という仕事です。予測の最大の特徴はいずれ実績値が出るということです。予測をやりたがらない多くの理由は、予測値≠実績値となることを恐れているようです。しかし冷静に考えれば、実績値が出た後で、次はなるべくあたるように、つまり「実績値－予測値」ができるだけ小さくなるように、「予測のやり方を変えて」いけばよいことはわかると思います。これを**回帰分析**といい、予測について過去の賢い人たちが出したナレッジです。

例えばある商品が毎期次ページのように売れたとします。

期	販売個数	期	販売個数
1期	120	21期	231
2期	126	22期	278
3期	142	23期	229
4期	130	24期	266
5期	128	25期	225
6期	146	26期	235
7期	205	27期	282
8期	182	28期	306
9期	224	29期	264
10期	206	30期	312
11期	188	31期	288
12期	201	32期	319
13期	198	33期	346
14期	246	34期	298
15期	233	35期	307
16期	211	36期	358
17期	240	37期	388
18期	222	38期	372
19期	213	39期	?
20期	255		

今は38期が
終わった所

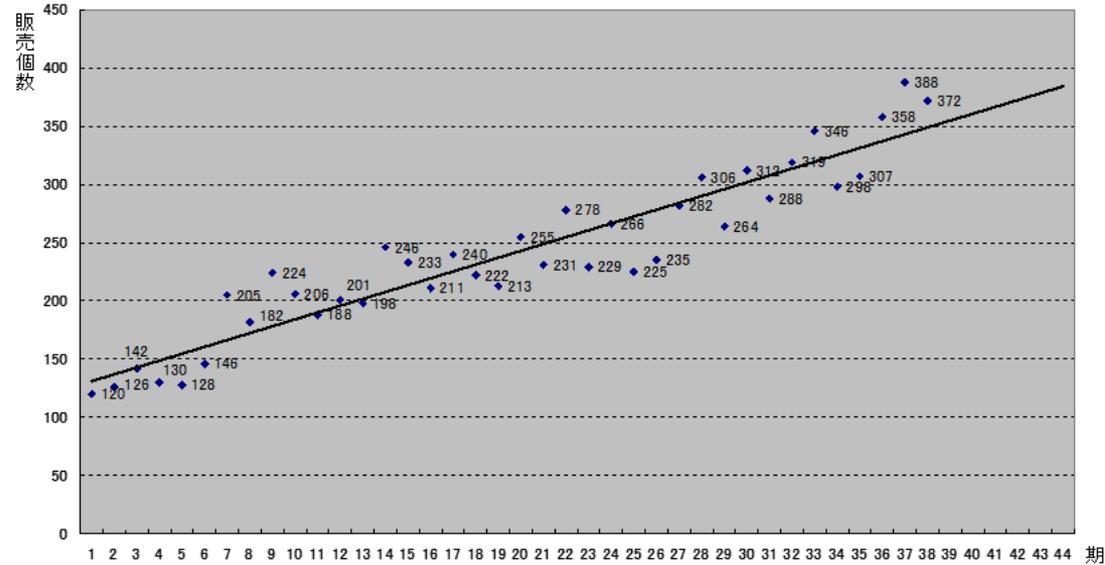
この時、39期には何個売れると予測したらよいでしょうか。1期～38期までの平均値を出してみると240個です。39期は240個と予測すべきでしょうか。38期が372個なのにいくらなんでも小さすぎます。つまり平均値は「予測のやり方」としては不適確といえます。そこでこれを縦軸を販売個数、横軸を期としてプロット図で書いてみます。



明らかにこの商品の販売には傾向があります。増加していく1本の線が見えると思います。しかしこの線をどう引くかを決めなくてはなりません。

これが先ほどの「予測のやり方」です。これも過去の賢い人たちが考えて結論を出しました。それは各点からの距離の和がもっとも小さくなるように線を引くということです。これが先ほどの「予測値－実績値」をできるだけ小さくするという事です。

これには**最小2乗法**（各点からの距離を2乗してその和が最小になるようにする）が用いられます。この最小2乗法を使った線は、エクセルで引くことができます。



この線を使えば、39期は355個と予測されます。さらに39期の実績が出たら、この点を増やしてまた新しい線を引けば40期が予測できます。これが先ほどの「予測のやり方を変える」ということです。回帰分析とはこういう意味です。

(2) シミュレーション

定義

シミュレーション⇒simulation。模擬実験のこと。ITの分野では、コンピュータの中に仮想の世界を作り上げて、さまざまな実験を行うこと。

実験室ではなく一般企業で用いられるシミュレーションとしては、**意思決定シミュレーション**がポピュラーです。これは人間が意思決定する前に、「したらどうなるか」をコンピュータで考えてみるというものです。意思決定シミュレーションは次のような構造となります。



意思決定パラメータ（変数）をコンピュータにとりあえず入力し、代わりに評価パラメータを出力してもらいます。この評価パラメータがNG（この結果では納得しない）なら意思決定パラメータを変え、評価パラメータがGoodならその意思決定パラメータを採用する、つまり「意思決定する」というものです。

意思決定シミュレーションは「意思決定したらどうなるか」をITで予測するものです。この意思決定パラメータから評価パラメータの変換のために、コンピュータの中に過去の意思決定結果と予測のやり方（この2つが先ほどのシミュレーションの定義にある「仮想の世界」）を入れておきます。

例えばある店で商品の値下げをする時、値下げ額（意思決定パラメータ）を入れると、販売数量を予測して利益（これが評価パラメータ）を計算してくれるというものです。その利益に納得できれば実際にその値下げをします。

(3) OR

ORはもっとも広い意味では「数学をビジネスに生かすこと」ですが、ここでは次のように定義します。

定義 OR⇒Operations Research の略。企業における最適な意思決定案をIT、統計を使って求めること。

ORはシミュレーションとは異なり、意思決定パラメータが入力ではなく、コンピュータから出力されるものです。

先ほどの例では、商品の最適値下げ額をITが提案してくれるものです。もちろん意思決定するのは人間ですので、その値下げを実施しなくても構いません。しかしそれでもコンピュータの「提案」（最適値下げ額）は参考になると思います。それはORでやれば「やり方」がはっきりしており、なぜそういう提案をしたのかがよくわかるからです。

シミュレーション、ORとも予測の発展形であり、あたるかどうか心配するのではなく、やってみてやり方を変えていくことが基本です。

テーマ47: 専用のWebサイトを作る

インターネットはビジネスを変えてきました。メール、Googleの検索エンジン、SNSなどは、生活だけではなく、仕事のやり方そのものを変えてしまっています。新型コロナウイルス感染予防の対策で話題となったテレワークでも、インターネット、テレビ会議システムがその力を発揮しました。

このビジネス・コミュニケーションにおいて、特定の人をメンバーとするWebサイトを作ることは、さまざまな意味で大きなイノベーションをもたらします。このWebサイトでは社内の特定メンバー、社外のメンバーと、セキュリティを保ちながらデータのやり取りやディスカッションをスムーズに行うことができます。またテレビ会議システムとの併用もスムーズです。

ここではこの専用Webサイトのイメージを述べてみます。

1. プロジェクトチームなどの専用Webサイト

社内や社外のメンバーとプロジェクトを組んで仕事を進める時、そのチーム専用のWebサイトがあると便利です。これにはWebサイトを作るためのCMS (Contents Management System) というソフトウェアを利用することもできます。CMSにはオープンソース (ただで、自由に使える) のものが数多く出ています。

CMSはこういったスタイルのWebサイトの作成を、素人でもできるようにしたものです。特定メンバーのSNSのようなものですが、通常のSNSにはないさまざまな機能およびセキュリティ機能を持っています。

CMSのオープンソースには、Drupal（大規模なWebサイト作成によく使われる）、Joomla!（ここにさまざまな機能を追加していくのに向いている）、WordPress（ブログなどの簡易サイトによく使われる）などさまざまなモノがあります。

ただプロジェクトのような形で、素人がビジネス用のWebサイトを作るのなら、moodleが最適です。プロジェクトのメンバーをmoodleのテンプレートにCSVファイルを張り付けるだけで、すぐに専用Webサイトを立ち上げることができます（具体的な作り方は「DXのナレッジ」を参照してください）。

使うイメージとしては次のようなものです。

まずプロジェクトメンバーは通常のインターネットサービスのようにユーザ名とパスワードを自分で登録します。その上でこのWebサイトへこれを使ってアクセスします。このセキュリティ機能もすべてmoodleがやってくれます。セキュリティレベルも一般のビジネスサービスと同等のものであります。

次ページのものは、弊社でやっているセミナーにおいて、講師と受講者の間で作った専用Webサイトのポータル（玄関）です。



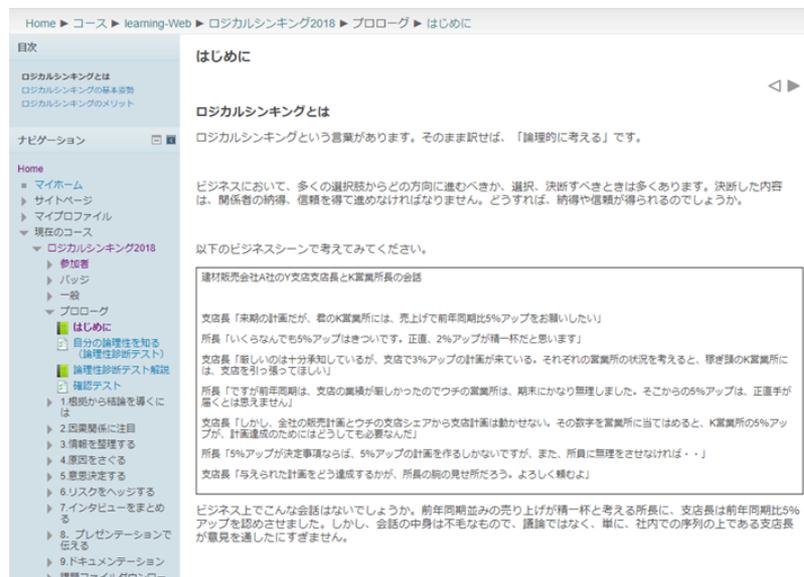
スケジュール表、ディスカッション（広場）、お知らせ、ファイルのアップロード（提出）、ダウンロード（受け取り）などプロジェクトで必要なほとんどの機能を持っています。

2. eラーニング

この専用Webサイトを使ってeラーニング（ITを使って学習すること）を行うこともできます。と言うよりもmoodleというCMSは、そもそもeラーニングのために開発されたもので、多くの大学で採用されています。

先ほどの機能に加え、eラーニング用のテキスト（教科書）もデータを流し込んでいくだけで簡単にできます。

次図は弊社でやっているeラーニングの画面イメージです。



moodleの先ほどの機能を使えば自己確認テスト、講師とのQ&A、レポート添削、受講者同士の情報交換などさまざまなことが行えます。

セッション3:DX

テーマ48:DXとは

DXは企業、そして社会全体のキーワードとなっています。ITが技術（テクノロジー）なのに対し、DXは「デジタルで何かを変える」という考え方です。

DXはデジタルで仕事、生活、社会を変えようというメッセージといえます。

DXについては「DXのナレッジ」でじっくり学習してほしいと思いますが、ここではその概要についてさらっと触れておきます。

1. DXという考え方

(1) リアルのデジタル化

デジタルはdigitがその語源です。digitとは10本の指のことであり、「指で数えること」＝「数字」のことです。

「数字」のことを「デジタル」と言うようになった走りはコンピュータです。コンピュータは数学者が生み出した巨大な計算機であり、「数字を入れると高速で計算する電気を使った機械」です。ここではどうやって「数字を理解させるか」がコンピュータ実現のための最大のクリアポイントとなりました。

この時、着目されたのが電気です。コンピュータは電気を使っているので、そのスイッチの「オン」と「オフ」によって数字を表すことができます。つまりオフ=0、オン=1としてコンピュータへ理解させることです。そのうえでこの0、1という2つの数字で、すべての数字を表すこととしました。これが2進法というコンピュータのデジタル（数字）です。

この2パターン（オン、オフ）を持つスイッチのことをビット（Binary digit : binaryは2進法のこと）といいます。

我々が普段使っている数字は0～9の10通りの数字（10本の指から来た）を使って表現する10進法です。これを0、1という2つの数字で表現します。つまり10進法の0、1、2、3、4、5、・・・を0、1、10、11、100、101、・・・と変換してコンピュータで使用します。これで機械という人工的なものが、人間の使っている「数字」を理解することができるようになります。

自然界で使っていた「数字」（10進法）を、機械の世界で「デジタルにする」ということです。これがデジタル化の第一歩です。そしてこの後、文字、仕事のやり方（プログラム）を数字で表現するという形デジタル化は進んでいます。

定義 デジタル化⇒自然界のものをデジタル（数字）で表現すること

ここで自然界を「リアル（現実）」、デジタルという人工的に作った世界を「バーチャル（仮想）」と表現します。

ここではデータを情報に変える前に、自然現象（リアル）を数字（デジタル）に変える（=デジタル化）必要があります。

このデジタル化に着目したものがDXです。DXはDigital transformationのことです。transformationは「変換」であり、つまりDXは「デジタル化」という言葉の定義そのものです（transformationのtransという接頭語を、英語ではXと表現する）。

ここでDXを次のように定義します

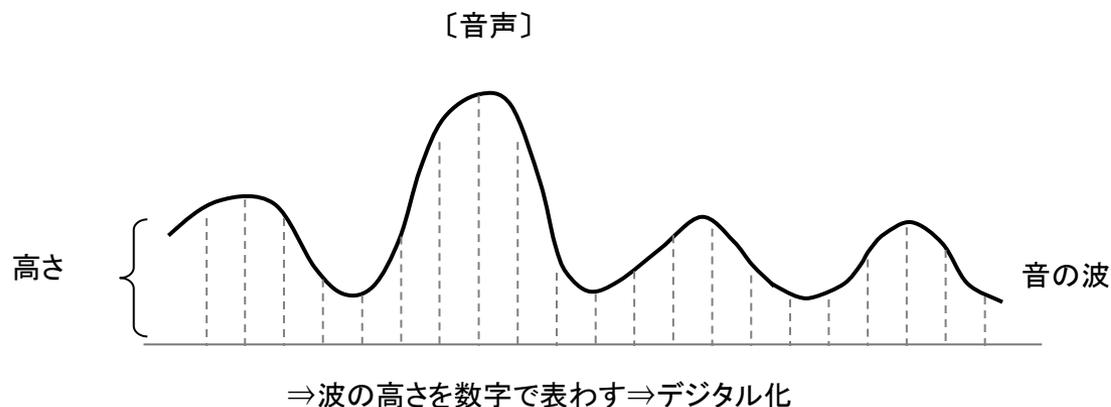
定義 DX⇒仕事、事業、生活、社会などをデジタル化によって変革していくこと。

つまりDXは「デジタル化によって何かを変えていく」という「考え方」であり、ITという技術もその手段の1つです。

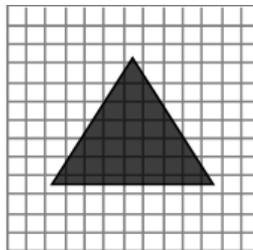
(2) コンテンツのデジタル化

DXのもう1つのバックボーンは音、画像などのコンテンツのデジタル化です。これは**デジタルコンテンツ**といわれています。

音は下図のように音の波を一定の時間間隔で切って、その「高さ」をデジタル化(数字)すればよいことになります。この時間間隔を**タイムスライス**といいます。タイムスライスを小さくすれば「きれいな音」になるのはわかると思います。



画像は次のように小さなマスに切って、そのマスを白(0)か黒(1)と判定すればOKです。このマスを小さくすると「きれいな画像」となります。



黒い三角形は各マスを
白(0)、黒(1)で表わす
⇒デジタル化

画像は光の3原色を使ってカラー化し、アニメーションのように重ねることで動画となります。ただこうしていくとデータ量は膨大になることはわかると思います。

つまり動画をよりリアルに近づける(美しい動画にする)とデータ量は膨大となっていきます。

DXの大きなポイントである動画は、いかに膨大なデータ量进行处理するかということが最大の課題といえます。

(3) センシング

DXにはもう1つの世界が合流してきます。それは**センシング**です。センシングとはリアル（現実の世界）の状態を数字に変えることと言えます。つまりデジタル化そのもの（数字に変える）です。計測という言葉を使いますが、センシングよりやや広く、リアルの状態を測定することで、必ずしも数字にするとは限らないものです。

例えば部屋の空気というリアルの「状態」を、「部屋の温度」という数字に変えるのがセンシングです。このセンシングを行う機械をセンサーといいます。

計測と一緒に使う言葉で「**制御**」というものがあります。制御はセンシング（計測）した時の「数字」を使って仕事をすることです。上の室温の例で言えば、「30度」（暑い）とセンシングした「数字=デジタル」を使って、リアルの状態（室温）を「26度」（適温）に変えるというものです。

つまりセンシングと制御はDXの走りと言えます。

テーマ49:DXを生んだもの

DXはITというテクノロジーを出発点とし、Web／分散、IoT、AIという3つの「考え方」が合流したものと いえます。

1. Web／分散

DXの世界では[461ページ](#)で述べたWeb／分散型という「考え方」を情報システムの世界だけでなく、仕事、さらには社会へ拡張しようと考えています。

定義

Web／分散⇒中央で全体最適化を設計するのではなく、各要素が自身の最適化（部分最適化）を図り、これをWeb状につないでいくこと。

企業で言えば中央の本社などが全社最適化のために標準化、共有化していくのではなく、各チームが自らの仕事にとって一番良い仕事のスタイルを考えて、これをつないでいくものです。つまり全体最適化ではなく、個別最適化です。

これによって組織変更、M&A、社会ルールの変化にも柔軟に対応していく（「学習していく」と表現します）というものです。

2. IoT

(1) IoTとは

IoTとはInternet of Thingsの略で、直訳は「モノのインターネット」です。

[450ページ](#)のようにインターネットはもともと「すでに作られてしまったネットワークをつなぐもの」としてアメリカで生まれました。このインターネットに世界中のネットワークが接続され、そのネットワークにつながっている“コンピュータなど”（正確に言うとデジタルデータを通信可能なハードウェア）をつなげていきました。

IoTとは次のような概念です。

定義

IoT⇒「デジタルデータを持っていないモノ（ヒトもその代表）」を、何らかの形でデジタル化してインターネットに接続しようとする「考え方」。

これによってモノとモノがつながっていき、世界が変わるといえるものです。これがDXの出発点となりました。

IoTとはモノが持つ“状態”（5W1H＝誰のモノか、なぜ持っているか、いつ、どこにあるのか、どうなっているのか）をデジタルデータ化してインターネット接続し、ヒトが活用していくものです。

(2) IoTが誕生するまで

IoTという考え方は工場から生まれたM2Mがその走りです。

定義

M2M⇒Machine to Machineの略で、モノの1つである機械と機械をつなぐという考え方。

機械同士は通常工場の中ではつながって動いていますが、これを「デジタルデータを用いるコンピュータ・ネットワーク」をベースに異機種接続（つなぐことを前提に設計されていない機械と機械をつなぐ＝インターマシン）をしようというものです。

M2Mのスタートは**NC**（Numerical Control；数値制御）、つまり「機械を数字で制御する」というものです。例えば「『1』と言ったら右へ動け」「『2』と言ったら左へ動け」・・・と決めておいて、この数字を機械に命令として与えることで、機械のさまざまな動きを作り出していくものです。

これで機械が「デジタルデータ（数字）を理解できるモノ」となりました。つまり機械のデジタル化です。

NCを一步進めたのがコンピュータ制御です。この「数字」（前ページの1、2…）と「動き」（右、左…）の関係をコンピュータ（**制御コンピュータ**という）に覚えさせておいて、このコンピュータと機械をデジタルネットワークでつなげることで、人間が「right」と入力すると、コンピュータが「1」と変換して「機械が右へ動く」というものです。

つまりヒト、工場の機械、コンピュータという3つのモノがつながっています。

さらにこの制御コンピュータを機械の中に埋め込んだものが**産業用ロボット**です。産業用ロボットは1960年代にアメリカで商品化されたものですが、1970年代に入って、日本が「**ティーチング・プレイバック・ロボット**」（人間が動きを教えるとその通り動く）の技術で世界を席卷します。

用途としては工場内の単純作業からスタートし、部品組立、溶接、塗装などの熟練工の領域へ進んでいきます。現在では「自動車の溶接、塗装」、「家電の組立、搬送」、「半導体の液晶パネルやウエハの検査」が3大適用分野となっています。さらには工場を越えて、建築や土木などの建設業、原発の保守・点検へとその用途を広げていきます。

これらの機械や産業用ロボットが次第に1つのサーバーにつながるようになり、工場内の機械や社内のコンピュータがネットワーク化されていきます。これが**メカトロニクス (ME)** という世界です。

このMEというネットワークがインターネットに接続することで、他のネットワークに接続している機械ともつながることになり、ここにM2Mという言葉を生みました。コンピュータに加えて工場の機械という“モノ”がインターネットにつながった瞬間であり、IoTの走りとなりました。

一方で後述する「センシングへのAIの適用」で**サービスロボット**とよばれる分野が生まれました。これは「ティーチング・プレイバック」（教えたとおりに動く）だけではなく、音声認識、画像認識、学習機能という耳、目、口そして頭を持つものです。

現在の適用分野としては店頭での接客、医療・介護、設備メンテナンスなどで徐々に進められています。そしてこのアイデアが産業用ロボットを進化させ、故障の予知、複数ロボットの経験共有といったものに使われていきます。

(3) RPA

「人のやっている仕事をロボットへ」という考え方は、工場内からオフィスへと向かいます。それがRPA (Robotic Process Automation) です。人間が行ってきた作業をロボットにやらせるというものです。

ただ一般には、工場内のロボットではなく、オフィス特にパソコンのオペレーションのロボット化に使われています。

定義

RPA⇒IT機器などを使って行う人間のデスクワークを自動化していくこと。

RPAは2000年代に欧米で商品化され、日本では2010年代後半から一気に導入が進んでいきます。ほとんどが情報システムの「人によるオペレーション」（要するに情報システムを使う仕事。これを「運用」と表現する）を自動化するものです。

具体的にはこのオペレーションの操作をコンピュータでデジタル録画し、この数字を分析してオペレーションを機械で再現するものです。前述のテーチング・プレイバックロボットと同じ発想です。RPAではこの自動オペレーションを「ロボット」とよんでいます。

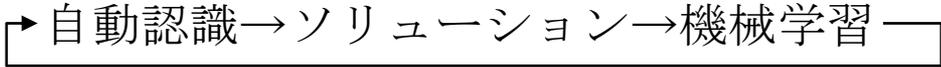
3. AI

①AIとは

AI (Artificial Intelligence : **人工知能**) とは人間の持っている「知能」を人工的に実現しようというものです。

AIではこの知能を次の3つの要素に分けて考えています。

- ・ 自動認識・・・起きている現象を認識し、それが何なのかを理解する。
- ・ ソリューション・・・持っている知識を使って、特定のテーマについて「答え」を出して解決する。
- ・ **機械学習** (Machine Learning : **ML**と略す)・・・上の認識、解決などの経験から機械 (人工的に作られたもの) が新しい知識を習得する。

例えば「2日酔いで頭が痛い」とします。まず人間は、「自分が昨夜酒を飲みすぎ、今、頭が痛い」ということを「認識」します。次に持っている知識から「熱いお茶を飲んで汗をかく」という「ソリューション」を図ります。その結果「直らない」と、「熱い風呂に入る」という次の「ソリューション」を図ります。この結果、頭痛が治ると、「2日酔いには熱い風呂が一番」という知識を学習します。これをAIでは  というサイクルで実現して行きます。

②AIの進化

AIはコンピュータ登場当初からあった考え方ですが、上の知能の各要素を徐々に人工化していくという形で進化していきます。

このAIの進化過程を追ってみると次のようになります。

(i) AIの前段階

まず、先ほどの知能の要素のうち、1番目の「自動認識」のチャレンジから始まりました。郵便局の郵便番号の自動読み取り、OCR（Optical Character Recognition：光で文字を読み取る装置）による文字認識、音声入力装置による音声認識といったもので、人間の目、耳などの感覚器をコンピュータで実現しようとするものです。この段階ではAIとよばれておらず、パターン認識とよんでいました。ただ近年になって、ここにAI（主に機械学習）が加わり、OCRが「人間の目レベル」（もしくはそれ以上）にまで到達します。これをAI-OCRとよんでいます。

(ii) 1960年代第1次AIブーム

コンピュータのプログラムを使って「ソリューション」へのチャレンジが始まります。ここではコンピュータに「論理」（解決に導く手順）をプログラムとして覚えさせておきます。その上で実際の問題が与えられると論理を用いてさまざまな手をコンピュータ上で打って、その中で最適な手を探すというものです。[494ページ](#)のシミュレーション、ORの世界です。しかし「論理の組立てが難しいもの」（＝人間が頭を使ってやっている仕事）には適用できず、ブームは去ります。

(iii) 1980年代第2次AIブーム

この解決に「ナレッジ」（本書のタイトルの“ナレッジ”）という考え方を導入し、これを使って「推論」していくという形になって、再びAIは脚光を浴びます。これは**エキスパートシステム**（専門家の仕事をAIで実現していくというもの）とよばれるもので、**ナレッジベース**（ナレッジを集めたもの）と**推論エンジン**（先ほどの論理にあたるもの）から成ります。ナレッジベースとして一番有名なのが「**if-then ルールベース**」（もし～なら～をする）であり、これを数多く持って答えを出していきます。

これと合わせて「自動認識」への再チャレンジが始まり、ファジー（あいまいさ）を取り入れるシステムも考えられます。

(iv) ニューロコンピュータの研究

しかしここで壁にぶつかります。それは**ナレッジ・エクスプロージョン**（ナレッジの爆発）です。ナレッジベースはどんどん膨れ上がり、さらに自動翻訳などの「自動認識」の世界がこれに拍車をかけ、とても現在のコンピュータでは実用化できないという結論になります。しかし人間の頭脳は有限の中で実現しています。そこで人間の頭脳の研究段階に入ります。それが**ニューロコンピュータ**です。ニューロとは「神経」を意味し、脳の神経回路網（ニューラルネットワーク）をコンピュータで実現しようというものです。

このニューラル・ネットワークモデルは、人間の認識の部分（目、耳、口・・・）を入出力装置とし、頭脳の一部をニューロン（ネットワークのノード）とシナプス（ニューロンをつなぐネットワーク）でモデル化します。つまりWeb状態のニューロンの間をシナプスが流れ、答えを入出力装置に送り出し、その結果がニューロンに蓄積され学習していく、というものです。

（v）第3次AIブーム

このニューラル・ネットワークは先ほどの「ナレッジ・エクスプロージョン」をさらに増大させてしまいます。しかしこれを2つのことがクリアしていきます。

1つは大容量、超高速のコンピュータの登場です。ロケットの弾道シミュレーションに使われたようなスーパーコンピュータ、パラレルコンピュータ（並列処理ができる）といったものが半導体技術の進化とクラウドニーズ（[524ページ参照](#)）の高まりで、ビジネスで利用するコンピュータで実現できるようになっていきます。

2つ目はニューラル・ネットワークモデルの進化です。人間の頭脳を実現しようとする、入力から出力に至るまでにはニューロンを何層も重ねる必要があります。しかしこれを重ねていくとそのシナプスが何兆のオーダーで生まれてしまいます。これを「**畳み込みニューラル・ネットワーク**」というモデルで解消します。

ここでは機械が事前学習を行うことをベースとします。これを「**教師あり学習**」といい、事前学習のないタイプを「**教師なし学習**」といいます。教師なし学習は[482ページ](#)で述べた統計学の延長線にあるもので、クラスタリング（機械が対象をグループ分けするもの）などが有名です。

教師あり学習では、ニューラル・ネットワークに対して「問題と正解」のデータ（日米翻訳なら日本語と正解の英語）を入れて、問題に対してさまざまなニューロンのパラメータ（重みづけ）を使ってシミュレーションさせ、正解にもっとも近づけるようにパラメータを調整していきます。

そして事前学習後の実際のシーンで機械がやったことも正解に入れて、学習していきます。これによって不要なものを記憶から消したり、知識を調整したりすることでデータの圧縮化を図ります。つまり不要なシナプスを捨て去るニューロンを作り、処理するニューロンの数を減らしていくことです。この「捨てる」ことこそが「学習」であり、「忘れる」ことこそが人間の頭脳の最大の特徴です。

このパラメータを調整し、捨てるための層などを作り、多層化させたことから、**ディープ・ラーニング**（**深層学習**）とよばれるようになりました。

ハードウェアの高速化、モデルによる解決の精度向上、データの圧縮によりAIは実用化されていき、この実用化による使用によってさらなる学習が進んでいきます。ここに現在の第3次AIブームは訪れます。

③AIの実装

AIをビジネスに適用することをよく「実装」と表現します。AIの実装化のきっかけとなったのが、2012年に開かれた「画像認識の競技会」です。これは100万枚の画像データを使ってAIに画像認識の学習をさせ、そのうえでテスト画像の自力認証の精度を競うものです。当時のAIの実力では75%程度だったものを、ジェフリー・ヒントン率いるカナダのトロント大学チームが90%くらいの精度を出し、大きなインパクトを与えました。ここで使われていたのが前述の「畳み込みニューラル・ネットワーク」というAIモデルです。

この時は静止画でしたが、これが動画（静止画の集合体）へと展開しAI&Notifyとしてビジネスに実装化されていきます。AI&Notifyは、動画を分析して、おかしな動作を見つけて通知するというもので、これが老人介護、万引きなどの犯罪防止へと活用されていきます。

もう1つのAIの実装化が**自然言語処理**とよばれるものです。もともとは機械が人間の言葉を認識することで翻訳などへの適用が期待されていたものでした。これが人の使っている言葉を「機械で生成していく」（人間の言葉、文書のように自然な形で表現する）ものとして実装化されます。これはAIが新しい文章や画像を作り出していくもので、**生成AI**とよばれます。この代表が2022年に公開され、世界中が注目した**ChatGPT**というものです。ChatGPTは利用者の質問に対して、その回答を自然な文章で作るものです。こうして自然言語処理、生成AIも実装化の目途が立ちました。

テーマ50:DXの技術

DXにはIoT、AI以外のさまざまな技術分野が合流してきます。ここではその技術の概要を学習します。

1. ID

IDとは「モノ（ヒトを含めて）を識別する技術」のことです。ネットワークにおいてはID番号とパスワードの組み合わせが一般的です。近年ではバーコードを2次元化した**QRコード**などもよく用いられています。

このIDに、近年になって使われ始めているものが**ICチップ**（1ミリ以下の小さなコンピュータ）といわれるものです。このICチップには接触型（読み取り機に触れる）だけでなく、非接触型（読み取り機に触れなくても読める）のものが誕生しました。この非接触型のICチップを用いてモノを識別する技術を総称して**RFID**（Radio Frequency ID）とよんでいます。Suicaなどの電子マネーを支える技術です。

RFIDの特徴は2つあります。1つは「読む」だけではなく、書き込んでいくこともできることです。

もう1つはこの読み書きの動作によって電流が流れていくことです。つまりコンピュータなどの機械の最大ネックといわれる電源を持たなくても、リーダー兼ライターに近づけることで電気が供給されるというものです。

そしてこのRFIDの標準技術として**Felica**（**フェリカ**）をソニーが開発し、これをオープン化（誰でも使えるようにすること）しました。このFelicaがEdy、Suicaなどに採用され、一気に電子マネーが普及へと向かいました。これによって非接触型のICチップが大量生産され、生産コストが急激に落ちていきました。

このコストダウンによりICチップを荷札のように使う**ICタグ**が実用化されていきます。このICタグを通して、モノがインターネットへ（=IoT）とつながっていくこととなります。

2. スマホ

DXのベースであるインターネットに、スマホという生活のインフラとなったツールが合流します。スマホは携帯電話、メール端末だけではなく、動画を含む画像をネットワークでやり取りするツールとして発展します。

[505ページ](#)で述べたように、動画という大量データをやりとりするには超高速のネットワークが要求されます。スマホがこのドアを開けてくれました。つまり動画が自由にやり取りできるネットワークを生んでくれたのです。

スマホはコンピュータではなく携帯電話をベースとして、テレビ機能（動画を受ける、見る）、ステレオ機能（音楽を聴く）などを持ったマルチ用途の“モノ”であり、さらにここに時計やアラームといった時間、体温計や万歩計といったセンサー、電子マネーをはじめとするRFID、GPS（Global Positioning System：モノにアンテナを付け人工衛星でモノの位置を特定する）という位置特定機などさまざまな“モノ”をスマホを通してインターネットへとつないでいきます。

ここで使われた**スマート**（smart）は、もともとは「賢い」という意味ですが、その語源を越えて、スマホのように「インターネットに接続するモノの状態」を「スマート」というようになります。スマートファクトリー、スマートコミュニティ、スマート農業・・・といったものです。

3. リモート保守・GPS

DXはM2Mの世界とも合流していきます。

エレベーター、コピー機、オフィスプリンター、自動販売機といった比較的高価で、かつ点検、消耗品補充、故障修理といった保守サービスがタイムリーに求められる機械がいち早くこれに対応します。これらの機械をインターネットに接続して、保守センター側のコンピュータで常時稼働状況をモニタリングしてリモート保守するというビジネスモデルです。

ここにさらなるインパクトを与えるものが耐久消費財の王者といえる自動車という機械、モノです。そしてそのトリガーとなったのがカーナビです。カーナビはデジタル地図によって目的地誘導機能を持つものであり、ここにGPSという位置センサーとネットワークが必要となります。リアルをデジタルに変えるセンサーはDXの中核技術の1つです。この爆発的なヒットでここにカネが流れ、渋滞情報などさまざまなデータをやりとりできる自動車ネットワークを作っていきます。

ここでもスマホを利用することで（カーナビ機能をスマホに持たせる。カーナビをスマホとして使う）、ついに自動車がインターネットへと接続(=IoT=DX)します。

さらにはこの自動車へのDX適用により自動運転が現実のものとなっていきます。自動車業界のキーワードはCASEです。それはConnected（インターネットにつなぐ=IoT）、Automated（自動運転）、Shared（つながった自動車を皆で共有する）、Electric（エネルギーは電気を使う）の頭文字です。

4. 画像センシング技術

センシング技術とは、前述のようにモノの状態をとらえ（センシング）、これをデジタルデータに変える技術であり、これを実現するのがセンサーというデバイス（特定機能を果たす周辺装置）です。センシングの対象としては長さ、重さ、電流、時間、温度、湿度、音量、光、圧力、距離などさまざまなものがあり、古来からこれを測る機器は開発されてきました。

近年のセンサーの中でもっとも高機能化、かつ低コスト化したものがスマホの部品の一つである**画像センサー**（リアルをデジタル画像にする）、要するにビデオカメラです。

さらにスマホの普及は前述のGPSという位置センサー、生体センサー（心拍数、血圧などのヒトに関するデータをセンシング）の機能も高めていきます。

またこのセンサーを対象に近づけるものとして、軍用に使われていた**ドローン**が注目されています。ドローンは無人の航空機であり、遠隔操作や自動運転により飛行します。これが増産され、驚くほどの低コスト化が図られています。

前述のとおり学習機能を持った自動認識技術（=AI）がセンシング技術を大幅に高めていきます。

5. データ処理技術

DXのターゲットはモノの制御、保守といった仕事の合理化よりも、そこで生まれるデータを別の仕事に活用することにあります。

DXにおいてセンシング、制御などで発生したデータはタイムスライスされたものであり、時間という要素を持っています。例えば「温度」というデータで、現在だけではなく時間ごとにすべての状態を持っていけば膨大となります。この大量データのことをよく**ビッグデータ**と表現します。

この膨大なDXデータを別の仕事に使う時は、多くの場所から集めて1カ所で処理する必要があります。ここでは従来からある**データセンター**（データを1カ所で処理する所）というモデルを拡張して、**クラウド**とよばれるスタイルをとります。「インターネット接続先の向こう側で処理する」というイメージで、クラウド=雲の向こうと表現します。クラウドはデータセンターにWeb/分散の考え方を取り入れ、利用者はどこでどうやって処理するのかを意識せずに、インターネットの中でブラックボックスとして処理していくというものです。

一方、このセンシングデータの発生元を**エッジ**と表現します。「エッジで発生したデータをクラウド処理する」というモデルです。

今、DXデータを社会全体で活用しようとする動きが活発です。つまり社会のDXです。このDXデータのことを**ソーシャルデータ**といいます。ソーシャルデータはエッジでの収集のやり方を標準化しておく必要があります。

そこでエッジ側では**アプリケーション**と**プラットフォーム**の分離がなされます。アプリケーションはエッジ側でセンシング、データ処理していくシステムです。一方プラットフォームはこのアプリケーションをサポートし、かつそのデータを収集していくシステムです。

このプラットフォームは、かつてのマイクロソフトのWindows、**GAF**A (Google、アマゾン、Facebook、アップルの略) のような**囲い込み** ([395ページ](#)) では、ソーシャルデータ (社会のDX) として利用できません。ここでの**囲い込み**とは他社、他人にはデータ、システムを使えないようにして、ライバルに対する競争優位性を保つことです。マイクロソフトやGAF**A**の**囲い込み**はヨーロッパを中心に世界中で問題視されています。つまりここで発生したデータが、**囲い込まれて社会で使えない**ということです。

ソーシャルデータでは、これを社会へ公開して皆が自由に使うことが求められます。そのためにはプラットフォームの標準化が必要です。これを**オープン・プラットフォーム**といいます。

6. 仮想空間技術

コンピュータで「現実の世界」そのものを表現しようという試みは、1980年代からチャレンジされてきました。これは仮想空間と表現されます。これを実現した最初のものは、ヘッドマウント・ディスプレイ（頭に付けるディスプレイ）で、仮想の世界を体験するものです。これが2000年代に入ってゲーム、テーマパークで利用され急速に進化しています。ここでは次のような言葉を使います。

定義

VR⇒Virtual Reality：仮想現実。機械の中に現実の世界を作る技術、現実の世界をコピーした仮想の世界を持つことを**デジタルツイン**という。

AR⇒Augmented Reality：拡張現実。現実にはさまざまな情報を加えた世界を、機械の中に作る技術

ARは「ポケモンGO」というスマホゲームで注目を浴びました。さらにVRとARを組み合わせて**MR**（Mixed Reality：複合現実）という用語も生まれました。こうなってくると、AR、VR、MRなどの境目がなくなっていく、**xR**（**クロスリアリティ**）ともよばれています。日本語で言えば**仮想空間技術**のことです。

このxRはDXの世界では仕事の仮想体験（教育など）、リモートオペレーション（遠隔で仕事を行なう）などさまざまな面での活用が期待されています。

この仮想空間技術は**アバター**といったものの登場でゆっくりと変身していきます。アバターとは仮想空間の中でユーザーが操作するキャラクターのことで、ユーザーが自分の姿を自由に変えられる「身代わりロボット」というイメージです。

仮想空間は単なる現実のコピーではなく、新しい世界をデジタルで創るという形へと変わっていきます。これを**メタバース**とよんでいます。例えば世にない新しい建物をデジタルで創り、そこでアバターが生活するといったものです。

定義

メタバース⇒新しい仮想空間を創っていくこと

メタバースとは、メタ（超越した）とユニバース（宇宙）を組み合わせた造語です。

2021年にフェイスブック社が社名を「メタ」に変えたことで、メタバースがDXの世界で注目されるようになりました。フェイスブックは、SNSをメタバースによって全く新しい仮想空間に変えるという意味です。

7. ネットワーク技術

IoTなどのDXにおいては、モノからセンシングしたデータをいかしてエッジ、サーバー（エッジのデータを一旦集約する所）、クラウドへ展開するかが大きなテーマとなっています。つまりデータを伝達すること＝ネットワーク技術です。

(1) LPWA

まずはエッジの最先端部分（フロントエンドと表現する）で行うセンシングデータの収集です。つまりエッジ、サーバーへのデータの集約です。

当初はWi-Fi、ブルートゥースといったスマホやパソコンで使われていた既存技術も検討されていましたが、2016年に入ってLPWA（Low Power Wide Area）というネットワーク技術が注目されるようになりました。

LPWAの特徴は、その名のとおり消費電力が極めて小さく（単三電池2本で数年）、広域（最大で数十km可能）かつ低コスト（当初のサービスは1地点あたり年間で100円程度）です。一方、LPWAの最大の問題点は通信スピードであり、スマホの1000分の1以下です。そのためやりとりするデータ量を抑えるために、さまざまな規格（SIGFoX、LoRaWAN、NB-IoT…）が生まれています。

(2) 5G

GとはGenerationの略であり、世代という意味です。携帯電話の進化はこのG(世代)でよく表されます。

1G(第1世代)は初期の携帯電話時代、2Gでメールが可能となり、2000年代になって3Gで現代の携帯電話のインフラが整いました。この3Gは次々と進化していき、**LTE**(Long Term Evolution:長期的な進化)とよばれており、次の5Gとの間で4Gと表現されました。

5Gの特徴は高速(4Gの20倍)、低遅延(4Gの10分の1。遅延は通信のリードタイムのこと)、多数同時接続(4Gの10倍)省電力(小型デバイスがバッテリーで10年間以上稼働可能)というものです。

この5GによってIoTというインターネットへの接続、そしてDXが加速することとなります。

5Gは2020年から普及へと向かっています。と言うよりも、日本を含め各国政府が、自国のネットワークインフラがDXの波に乗り遅れないように**ネットワークキャリア**(自前のネットワークを提供している企業)の尻を叩いて進めさせているのが現状です。ただネットワークキャリアは、5Gにおける巨大なスマホビジネスのシェア争いに終始しており、企業向けサービス(IoT)はやや遅れがちな状況です。

(3) ローカル5G

携帯などの無線ネットワークは、電波を使用するため帯域ごとに国が割当て（その企業だけが使用できる帯域を決めること）を行なっています。日本では5Gで使用する帯域について、NTTドコモ、KDDI、ソフトバンク、楽天モバイルのネットワークキャリア4社に電波割り当てがなされました。

5Gの特徴は、高スピードであるが長距離まで電波が届かないという点にあり、多くの基地局を必要とします。そのため巨大投資が必要であり、ネットワークキャリアはなかなか思い切った基地局作りができないというのが現状です。

ただこの「長距離まで電波が届かない」という特徴により、総務省はローカルな環境（一定領域内）に限っての5G適用のための帯域割当ても行っています。これをローカル5Gとよびます。

つまり申請すれば一般企業や自治体でも、独自の基地局を作って5Gを活用できるというものです。前述のエッジでのデータの収集などへの適用が注目されています。

テーマ51:セキュリティ

ITが進んでいく中で社会問題となっているのがセキュリティです。ITにおけるセキュリティは不正アクセスなどから守ることをいいます。DXが進み、あらゆるモノがインターネットという無防備のネットワーク（誰でもつなぐことができるというのはそういう意味です）につながれば、セキュリティ・リスクは高まっていきます。

1. セキュリティという考え方

セキュリティはネットワーク、ITなど特別な世界のものではなく、「悪い人から身を守る」という人類古来からある考え方です。インターネットやIoT、DXはこのセキュリティ・リスクを高めるだけのことで（悪い人から見ると悪いことがやりやすくなる）。

10億円の現金（IT、DXでは「データ」と考えてみる）を守る例でセキュリティを考えてみましょう。10億円の現金（データ）を守るには「金庫」（データのまわりに壁を作って入口を1つにする）と「カギ」（その入口で悪い人でないかをチェックする。パスワードなどにあたる）を用意するのがノーマルです。いわゆる「予防」です。

ここでの最初のテーマは10億円の現金を守るには、一体いくらの金庫（セキュリティシステム）を買えばよいかです。カギであるセキュリティシステムは1万円程度の簡単なものから、金融機関で使っているような何億、何十億円とかけた頑丈なものまで、ピンからキリまであります。ただはっきりしているのは守りたい現金の金額（データの価値）に依存していることです。10億円の現金を守る金庫と100万円の現金を守る金庫なら、明らかに前者の方を高い金庫にすべきです。

しかし金庫屋さん（ITベンダー）に「いくらの金庫（セキュリティシステム）を買ったらよいか」と聞くのも何か嫌です（高いものを売りつけられそうで・・・）。だからここには「普通」という概念が必要となります。つまり守りたい現金（データ）の何%をセキュリティに投資するかといったことです。

ここで1000万円の金庫を買ったとします。次に考えるのはこのカギをなくしたり、こわれたりして、金庫が開かなくなった時のことです。カギがなくても開くなら、それはカギではありません。これでは1000万円の金庫を買ったら、10億円損するリスクを背負うことになります。

したがって「合いカギ」を作っておく必要があります。「合いカギ」は、本来のカギを持っている人が持っても仕方ないので（一緒になくす）、管理人、金庫業者やこわれた金庫を直すことができる人が持っておく必要があります。この「合いカギ」はあたり前のことですが、信頼できる人に持っておいてもらわないと金庫を買った意味がありません。

セキュリティシステムには「合いカギ」が不可欠であり、これを持ってもらうのは信頼できるITベンダーしかいません。ITベンダーをITパートナーと考えて、両者が一緒にこのリスクを背負っていくしかありません。つまりセキュリティを破られて、もし自社にダメージが出たら、ITベンダーにもその一部を担ってもらうことです。いわゆる保険の機能をITベンダーに求めることです。

そしてもう1つ大切なことは、どんな敵からも守ることのできる「万全なカギ」はないということです。あたり前の話ですが、金庫はカギで開くからです。万全なセキュリティがないとしたら、1つはどこまでやるかであり（それが先ほど述べた普通のセキュリティ）、もう1つが起きたらどうするかという「発生時対策」です。

セキュリティ事故（データ漏洩など）が起きてしまった企業にとって運命の分かれ道は、「カギはかかっていたのか」です。マスコミなどに「カギもかけず、データをずさんに管理していた」と書かれれば企業の命は終わりになります。それがセキュリティです。企業から見れば自社のオフィスにカギをかける意味は、泥棒に入られないためではなく（泥棒はカギをこわしてでも入ってくる）、入られても「カギをかけていたのだから」と社会に弁明できることです。つまり予防こそが最大の発生時対策です。

そのうえで「保険（損害を小さくする）に入っておく」という発生時対策をとるのがノーマルです。

2. セキュリティとコントロール

もう1つセキュリティには大きな意味があります。

従業員の目の前に10億円の現金（データ）を置いておくのは失礼です。「盗んでもバレないかもしれないが、盗むな」と貼っておくのは経営者の怠慢です。しかもデータなら盗んでも「被害者が誰かわかりづらい」（コピーしても元データは消えないし、名簿が盗まれても誰がどんなダメージを受けるかがイメージしづらい）といえます。

10億円の現金を金庫（セキュリティシステム）に入れ、カギをかけて管理人室に置いておいても、盗む人はもちろんいます。しかしこれは犯罪を犯そうというはっきりとした意思の基にやっているものであり、先ほど述べたようこの行為を完全に妨ぐことは不可能です。

セキュリティシステムは人間という弱い動物の「出来心」をプロテクトするものでもあり、犯罪者から守るためだけのものではありません。

セキュリティシステムは[257ページ](#)で述べた「コントロール」（内部統制）としても機能します。企業に適切なセキュリティ・コントロールを持つことは、“経営者のマナー”といえます。

3. ブロックチェーン

インターネットはIoTを生み、さらにはDXというまさにイノベーションを企業、社会に生もうとしています。しかしDXはセキュリティというテーマをさらにズームアップさせ、DXを進める上での大きな壁となっています。これを打破していくものが、ブロックチェーンというものです。

自社の情報システム内や常に取引を行なっている企業との間のクローズドなネットワークであれば、前述のようにセキュリティをプロ（よくセキュリティベンダーと表現する）に任せればよいといえます。しかしIoTなどのDXによって、企業のネットワークの相手は、企業からヒト、モノへと移っていきます。ここではセキュリティ機能を持ったパソコンやスマホではなく、一般的なモノ（ヒトを含む）がインターネットに直接つながることになります。さらにはDXでは収集したデータが、常時取引先とは別の多くの企業でも利用されることになります。そうなるとセキュリティ機能を誰が責任を持って考えるかが大きな課題となります。

ここで注目されているのが**ブロックチェーン**です。もともとはビットコインという**暗号通貨**（暗号化された電子マネー）を生む時に考えられたものです。つまり、通貨のDXです。この通貨という厳しいセキュリティが要求されるものを、ネットワーク上で実現するものとして考えられたのがブロックチェーンという技術、と言うよりプロトコル（約束事）です。これは次の2つの特徴を持っています。

- ・管理責任者がいない

まさにWeb／分散の考え方であり、「中央＝セキュリティ責任者」がいません。ブロックチェーンをベースとしたネットワークに参加する各メンバーが、他のメンバーを監視するというスタイルをとります。

- ・データ改変が難しい

参加したメンバー間のデータのやりとりに関し、複雑な手続きによってセキュリティ確保のための暗号データを作ります。このデータがチェーンのようにつながっていき、それぞれのセキュリティデータがそれぞれのセキュリティデータを守るとい形となります。そしてそのブロックチェーンのデータから元のデータに戻すことが極めて難しいため、データを改変することが事実上不可能になるというものです。

ブロックチェーンは暗号通貨のような新しいマネースタイルの登場、そして複雑なネットワーク化（金融業界のボーダレス、顧客とのネットワーク・・・）が進む金融業界のDX（これをフィンテックという。ファイナンス＋テクノロジーの造語）に適用されつつあります。そしてこのブロックチェーンの「考え方」（プロトコルというよりも）をソーシャルデータのセキュリティに活用しようという動きも出てきています。

キーワード検索

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
	4P			345	
	5G				529
A	ABC分析			388	
	accounting		182		
	ACTION	116			
	AI				513
	AI&Notify				518
	AI-OCR				514
	AR				526
	asset		188		
B	B/S	35	193		
	board of directors	85			
	book-keeping		252		
C	capital		188		
	CASE				522
	CEO	86			
	chairman	85			
	ChatGPT				518
	CHECK	116			
	CI	97			
	CMS				496
	COO	86			
	credit		207		
	CRM			344	
	CS			343	
	CSR	94			
	CSV				446
	CVP分析		321		
D	DCF		299		
	director	85			
	DX				503
E	EDINET	59			
	EMS			403	
	ERPパッケージ				448
	ESG	104			
	ESG投資	104			
	executive officer	85			
	eマーケットプレイス			375	
eラーニング				499	
F	fair value		233		
	Felica				520
	finance		182		
	fund		188		

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
G	GAFA				525
	GM		248		
	GP		248		
	GPIF	54 104			
	GPS				521
	GX	100			
H	HTML				458
I	ICタグ				520
	ICチップ				519
	ID			391	519
	IFRS		269		
	if-thenルールベース				515
	investment		189		
	IoT				508
	IPO	50			
	IPアドレス				454
	IR	61			
	IRR		301		
IT	IT				439
	ITリテラシー				463
J	JIT			354	
L	LAN				455
	LLC	26			
	LLP	29			
	LPWA				528
	LTE				529
	LTV			344	
M	M&A	170			
	M2M				509
	management accounting		198		
	MBO	147 174			
	ME				511
	ML				513
	MR				526
N	NASDAQ	50			
	NB			347	
	NC				509
	NPO	22			
	NPV		299		
	NYSE	50			

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
O	OEM供給	172		403	
	officer	85			
	OR				495
	OS				434
P	P/L	34	193		
	PB			347	
	PC				440
	PDCA	116			
	PDS	114			
	PPM			420	
	PR	97			
Q	QRコード				519
R	RFID				519
	ROA		282		
	ROE		282		
	ROI		281		
	RPA				512
S	SBU	126			
	SDGs	99			
	SEC	65			
	share	84			
	SNS				458
	span of control	118			
	span of management	118			
	stock	84			
stock-holders meeting	84				
T	TOB	65			
V	VMS			349	
	VR				526
W	WACC		304		
	Web				451 459
	Web/分散				507
	Web/分散型情報システム				462
	Webサイト				457
	Web技術				459
	Wi-Fi				528
	Windows				444
WWW				455	
X	x R				526

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
あ	アウトソーシング			378	
	青色申告		263		
	アカウントビリティ	115			
	アカウントティング		182		
	アカウント		194		
	アカウントマネジャー		323		
	アクティビスト	69			
	アドプション		270		
	アバター				527
	アプリケーション				525
	アメーバ組織	127			
	アメリカン・マーケティング			330	
	アライアンス	172			
	アライアンス・マーケティング			371	
	粗利		248		
	粗利益		248		
	粗利率		285		
	暗号通貨				535
	安全性分析		276		
	アンソフモデル			335	
安定株主	72				
アントレプレナーシップ			326		
い	委員会等設置会社	88			
	意思決定	117			
	意思決定シミュレーション				493
	一般投資家	53			
	委任契約	42			
	インキュベーター	126			
	インクルージョン	136			
	インサイダー取引	62			
	インターネットワーキング				452
	インターフェース				440
う	ウォンツ			342	
	受取手形		221		
	裏書		222		
	売上		238		
	売上基準		239		
	売上原価		240		
	売上総利益		248		
	売上高		238		

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
う	売上高経常利益率		281		
	売掛金		219,226		
	運転資本の増減		294		
	運用				512
え	営業外収益		238		
	営業外費用		240		
	営業キャッシュフロー		294		
	営業収益		238		
	営業秘密	62			
	営業利益		248		
	営利法人	20			
	益金		267		
	エキスパートシステム				515
	エクイティ・ファイナンス	58	192		
	エクセル				444
	エッジ				524
	エビデンス		258		
	エリア・マーケティング			381	
エンゲージメント	137				
エンゲージメント・マーケティング			387		
お	オーナー	40			
	オープンソース				458
	オープンチャネル			349	
	オープン・プラットフォーム				525
	オフィス				444
	オペレーティングシステム				434
	温室効果ガス	101			
か	カーボン・サイクル	100			
	カーボン・ニュートラル	102			
	買掛金		219		
	回帰分析				489
	会計		182		
	会計監査人	60			
	会計基準		268		
	会計データ		194		
	解散	36,156			
	解散価値		233		
	会社	20			
	会社更生法	158			
	会社分割	173			
	会社法	21			
	回収		292		
	回転		189		

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
か	カウンセリング	133			
	カオス				437
	買回品			345	
	格付け		215		
	確率				485
	掛取引		219		
	囲い込み			395	525
	貸倒れ		207		
	カスタマー・マーケティング			334	
	カスタマーセンター			396	
	仮想空間技術				526
	化石燃料	100			
	画像センサー				523
	価値曲線			368	
	合併	170			
	合併比率	179			
	カニバリ			341	
	カニバリゼーション			341	
	金のなる木			425	
	株	31			
	株券	48			
	株式	34			
	株式移転	179			
	株式会社	25			
	株式交換	175			
	株式時価総額			305	
	株式上場	48			
	株式譲渡	170			
	株式譲渡制限	177			
	株主ガバナンス	75			
	株主資本			235	
	株主資本等変動計算書			251	
	株主資本利益率			282	
	株主総会	31	38		
	株主代表訴訟	43			
	株主割当増資			202	
	株の持ち合い	71			
	借入金			192	211
	環境型セクハラ	134			
	元金			211	
関係会社	163				

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
か	監査		257		
	監査委員会	88			
	監査等委員会設置会社	92			
	監査法人	22			
	監査役	32			
	監査役会	81			
	監査役設置会社	92			
	監視義務	43			
	勘定		194		
	勘定科目		194		
	関数				444
	間接税		200		
	監督官庁	22			
	カンパニー制	121			
	元利		211		
	管理会計		198		
管理範囲	118				
関連会社	162				
き	機械学習				513
	期間損益		250		
	機関投資家	53			
	企業	19			
	企業会計原則		268		
	企業価値		303		
	企業間信用		192 219		
	議決制限株式	83			
	期待値				483
	基本ソフト				434
	キャッシュアウト		187		
	キャッシュイン		187		
	キャッシュフロー		186 187		
	キャッシュフロー計算書		293		
	旧財閥系	73			
	吸収合併	178			
	給与	139			
	行				442
	競業禁止義務	43			
	教師あり学習				517
教師なし学習				517	
強者の戦略			356		

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
き	業績給	146			
	競争基準型			348	
	競争マーケティング			331	
	業務提携	169			
	協力ゲーム			360	
	局地戦			356	
	銀行		213		
	銀行取引停止処分		222		
	金庫株	82			
	金融		185		
	金融商品取引法	48			
	金利		211		
	く	偶発債務		209	
組合		28			
クラウド					524
グリーン・トランスフォーメーション		100			
グロース		49			
クローン					443
クロスリアリティ					526
け	経営	109			
	経営計画	113			
	経営資源	106			
	経営指標		276		
	経営者	109			
	経営スタッフ	119			
	経営統合	178			
	経常利益		250		
	継続性の原則		239		
	経理		182		
	系列		218	376	
	ゲームの理論			359	
	決算		182		
	決算短信	60			
	限界		315		
	限界利益		315		
	限界利益率		318		
	原価計算		245		
	減価償却		261		
	減価償却費		261		
	権限委譲	45 114			
	検索の抗弁権		209		
	現場	109			

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
12	広域戦			357	
	公益財団法人	22			
	公益社団法人	22			
	公益責任	96			
	公共責任	96			
	広告			350	
	交差比率		281		
	合資会社	25			
	工事完成基準		246		
	工事進行基準		246		
	公正価値		233		
	合同会社	25			
	行動科学	130			
	公募増資		202		
	合名会社	25			
	コーピング・コンサーン	95			
	コーポレート・ガバナンス	35 80			
	コーポレート・ガバナンス・コード	91			
	コーポレート・シチズンシップ	97			
	コーポレート・ブランド			347 394	
	子会社	159			
	顧客価値			343	
	顧客データベース			391	
	顧客満足度			343	
	個人企業	19			
	個人事業主	23			
	個人投資家	54			
	コストセンター	127		376	
	コストプラス型			348	
	コストリーダーシップ戦略			362	
	固定資産		226		
	固定長期適合率		279		
	固定費		316		
	固定比率		279		
	固定負債		229		
	コミットメント	108 130			
	雇用契約	42			
	コラボレーション	172			
	コントロール		252 257		
	コンバージェンス		270		
コンピュータシステム				433	
コンプライアンス	96				

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
さ	サービスロボット				511
	債権放棄	157			
	催告の抗弁権		209		
	最小2乗法				491
	財団法人	20 22			
	財務		182		
	財務会計		197		
	財務キャッシュフロー		295		
	債務超過		310		
	債務不履行	156			
	財務分析		276		
	サイレント・パートナー	69			
	サステナブル	100			
	サチュレーション戦略			365	
	査定	144			
	サプライチェーン		220	404	
	差別化戦略			362	
	産業財			345	
	産業用ロボット				510
	散布図				475
サンプリング				482	
サンプル				482	
し	シーズ			381	
	シート				442
	シェア			382	
	時価		233		
	資格制度	148			
	時間給	144			
	指揮命令	117			
	事業再生ADR	158			
	事業譲渡	170			
	事業提携	169			
	事業部制組織	121			
	事業利益		273		
	資金		188		
	資金回転率		189		
	自己株式	82			
	自己資本		231		
	自己資本比率		280		
	自己破産	157			
	資産		188	225	
	資産回転率		189		

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
し	支社	121			
	自社株	82			
	市場開発戦略			336	
	市場浸透戦略			336	
	システム			352	437
	自然言語処理				518
	質		208		
	執行役	89			
	執行役員制	90			
	実パイ			382	
	私的整理	157			
	シナジー			336	
	支払手形		221		
	資本		188		
	資本回転率		189		
	資本コスト		302		
	資本参入	169			
	資本譲渡	170			
	資本剰余金		237		
	資本注入		310		
	資本提携	169			
	シミュレーション				493
	指名委員会	88			
	指名委員会等設置会社	87			
	社員	23			
	社外監査役	81			
	社外取締役	88			
	弱者の戦略			356	
	社債		192	214	
	社団法人	20			
	社内ベンチャー	126			
	ジャパニーズ・マーケティング			333	
	収益		238		
	収益性分析		276		
	収益認識基準		246		
	従業員ガバナンス	75			
	集計表		194		
	習熟			336	423
	囚人のジレンマ			359	
	集中化戦略			363	
	授権資本		203		

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
し	受注センター	127			
	出資	23			
	取得原価主義		225	233	
	需要			342	
	種類株式	83			
	準拠性		258		
	純資産		230		
	上位互換性				434
	証券市場	48			
	証券化		216		
	証券会社	48			
	証券取引所	48			
	証券取引等監視委員会	65			
	上場	48			
	上場企業	163			
	少数株主権	41			
	上層吸収戦略			348	
	譲渡	170			
	消費財			345	
	消費税		200		
	商品回転率		285		
	商品開発戦略			337	
	商品ライフサイクル			421	
	情報				436
	情報化				436
	情報システム				437
	情報ビュー				466
	剰余金		237		
	上流競争モデル			400	
	職能制度	148			
	職務拡大	133			
	所得		267		
	ジョブ型	131			
	ジョブグレード	131			
	ジョブローテーション	133			
	白色申告		263		
	仕訳		253		
	新株予約権		204		
	新株予約権付社債		205		
	人工知能				513
人事考課	144				

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
し	人事制度	148			
	人事評価	144			
	新設合併	178			
	深層学習				517
	人的販売			350	
	浸透価格戦略			348	
	信用		207		
	信用リスク		207		
す	垂直的多角化			340	
	水平的多角化			340	
	推論エンジン				515
	スキミングプライス			348	
	スタートアップ企業	49			443
	スタンダード	49			
	ストックオプション		204		
	ストックビジネス			407	
	スプレッドシート				440
	スマート				521
せ	成果主義	145			
	正規分布				488
	制御				506
	制御コンピュータ				510
	税金等調整前当期純利益		312		
	税効果会計		310		
	政策保有株式	72			
	清算	36			
	生産財			345	
	生産性		287		
	生成AI				518
	製造原価		245		
	正当性		258		
	税務会計		197		
	セキュリティ				531
	セクハラ	134			
	セグメンテーション・マーケティング			380	
	セグメントキー			380	
	ゼネラルマネジャー	118			
	セル				442
	ゼロサムゲーム			360	
	善管注意義務	43			
	戦術	112			

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
せ	センシング				506
	センシング技術				523
	専門品			345	
	戦略	112		353	
	戦略キャンパス			368	
	戦略フロー思考	110		334	
	戦略ベクトル	113			
そ	創業者利得	58			
	増資		202		
	総資本		231		
	総資本回転率		281		
	総資本経常利益率		281		
	ソーシャルスタイル	132			
	ソーシャルデータ				525
	組織の硬直化	121			
	ソフト				433
	ソフトウェア				433
	損益計算書	34			
	損益分岐点		317		
	損金		267		
	存在責任	95			
た	対価型セクハラ	134			
	第三者割当増資		202		
	貸借対照表	35			
	ダイバーシティ	135			
	ダイバーシティ&インクルージョン	136			
	代表執行役	89			
	代表取締役	32			
	タイムスライス				504
	大量保有報告書	64			
	ダウンサイジング				447
	多角化戦略			337	
	畳み込みニューラル・ネットワーク				516
	脱税		256		
	脱炭素	102			
	棚卸		242		
	棚卸資産		227		
	担保		207		

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
ち	地球温暖化	101			
	秩序	117			
	チャンネル			348	
	チャレンジャー戦略			344	
	中期経営計画	113			
	中計	113			
	長期経営計画	113			
	長計	113			
て	提案制度	133			
	ティーチング・プレイバック・ロボット				510
	ディープ・ラーニング				517
	定額法		262		
	定款	37			
	提携	169			
	定時総会	39			
	ディスカウントキャッシュフロー		299		
	ディスカウントレート		299		
	ディスクローズ	52			
	抵当		208		
	定率法		262		
	データ				436
	データセンター				524
	データ分析				444
	データベース				438
	手形		221		
	手形割引		221		
	テキストデータ				446
	敵対的買収	174			
	敵対的買収防衛策	177			
	デジタル				501
	デジタル化				503
	デジタルコンテンツ				504
	デジタルツイン				526
	デット・ファイナンス		192		
	デファクト・スタンダード			365	444
	デフォルト	156			
	転換社債		205		

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
と	当期純利益		251		
	統計				482
	統計量				483
	統合比率	179			
	当座資産		227		
	当座比率		278		
	倒産	156			
	投資		189		
	投資家	51			
	投資額		295		
	投資キャッシュフロー		295		
	東証	49			
	統制		258		
	動態組織	123			
	特別決議	40			
	特別清算	157			
	特別損失		250		
	特別法の組合	28			
	特別利益		250		
	独立採算制	121			
な	ドメイン				454
	ドラッカー			418	
	トラッキングストック	167			
	取締役	32			
	トレードシークレット	62			
	ドローン				523
	内製化			340	
	内部統制		258		
	内部利益率		301		
	内部留保		251		
に	ナショナル・ブランド			347	
	ナレッジ・エクスポージャー				515
	ナレッジベース				515
	ニーズ			342:381	
	ニッチャー戦略			344	
	日本型VMS			398	
	日本的経営	67			
	ニューヨーク証券取引所	50			
人間関係論	ニューラル・ネットワークモデル				516
	ニューロコンピュータ				515
	人間関係論	130			

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
ね	ネットキャッシュフロー		293		
	ネットワーク				438
	ネットワーク・トポロジー				451
	ネットワークキャリア				529
	根抵当		208		
	年功序列	117			
の	年俸制	140			
	能力給	148			
	能力主義	117			
	ノード				451
	のれん		225		
	ノンバンク		213		
は	バージョンアップ				434
	ハースバーグの動機づけ・衛生理論	132			
	バーチャル				503
	ハード				433
	ハードウェア				433
	ハードルレート		301		
	パーパス	111			
	パイ顕在率			383	
	買収	170			
	配当	34			
	ハイパーリンク				457
	破産	157			
	パソコン				440
	発生主義の原則		239		
	花形商品			424	
	パブリシティ			350	
	パブリック・リレーションズ	97			
	パラメータ				485
	バリューカーブ			368	
	バリューチェーン		220	397:406	
	バリュープライシング型			348	
	パワー・マーケティング			364	
	パワハラ	134			
	バンドル				444
	販売促進			350	
	販売費・一般管理費		240		
汎用コンピュータ				434	

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
ひ	非営利法人	20			
	非協力ゲーム			360	
	ビジネスシステム	106			
	ビジョン	112			
	ビッグデータ				524
	ビット				502
	費用		240		
	評価益		236		
	評価損		236		
	費用収益対応の原則		240		
	標準偏差				483
	費用対効果		284		
	標本				482
	標本値				483
ピラミッド	118				
ふ	ファイナンス		182		
	ファイナンス理論		185		
	ファイブフォース			361	
	ファブレスメーカー			403	
	ファンド	54			
	フィンテック				536
	フェリカ				520
	フォロワー戦略			344	
	付加価値	106	142	287	
	複式簿記			256	
	普通決議	39			
	ブック				442
	部門計画	113			
	プライベート・ブランド			347	
	プライム	49			
	ブラウザー				459
	プラットフォーム				525
	フラット化	118			
	フランチャイザー	171			
	フランチャイジー	171			
	フランチャイズシステム	171			
	ブランド			346	
	ブランド・エクイティ			346	
	フリーキャッシュフロー			295	
フリーソフト				458	
不良債権			289	307	

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
ふ	プリンシプルベース		273		
	ブルーオーシャン			367	
	ブルートゥース				528
	プレイヤー	109			
	フロービジネス			407	
	プロジェクト組織	124			
	プロジェクトチーム	123			
	ブロックチェーン				535
	プロット図				475
	プロフィットセンター	127		376	
	プロモーションミックス			350	
	不渡り		222		
	分散				484
	分社化	160			
	粉飾決算		256		
へ	ページ				456
	ペネトレーションプライス			348	
	変数				485
	変動費		316		
ほ	包括利益		273		
	報酬委員会	88			
	法人	19			
	法人企業	19			
	法人税		199		
	法定耐用年数		262		
	法的整理	157			
	報連相	153			
	ポータル				457
	ポートフォリオ			420	
	ホームページ				457
	補完性		209		
	簿記		182	252	
	ポジショニングマップ			427	468
	母集団				482
	保証		209		
	保証金		210		
	保証債務		209		
	保証人		209		
	ポテンシャルパイ			382	

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
ま	マーケット・ポートフォリオ			417	
	マーケットイン			412	
	マーケティング・ミックス			329	
	マーケティングリサーチ			411	
	マージン		248		
	マイルストーン		247		
	マクレガーのX理論・Y理論	132			
	マスマーケティング			380	
	マズローの欲求5段階説	132			
	マタハラ	134			
	マトリクス組織	125			
	マネジメント	109			
	マネジメントスタッフ	120			
	マネジメント総務部論	109			
マネジャー	109				
み	未収金		226		
	ミッション	111			
	ミドルマネジメント	109			
	ミドルマネジャー	109			
	民事再生法	158			
	民法上の組合	28			
む	無限責任社員	24			
め	メインバンク	74			
	メインフレーム			434	
	メカトロニクス			511	
	メセナ	97			
	メタバース			527	
	メンバーシップ型	131			
も	目標管理	147			
	持株会社	73 164			
	持分会社	25			
	持分法	163			
	物言う株主	69			
	物言わぬ株主	69			
	最寄品			345	
	問題児、負け犬			424	

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
ゆ	有価証券	48			
	有価証券報告書	59	197		
	有限会社	26			
	有限責任事業組合	29			
	有限責任社員	24			
	友好的買収	174			
	優先株式	83			
	有報	59			
よ	予算		319		
	与信		207		
	予測				489
ら	ライセンサー	171			
	ライセンシー	171			
	ライセンスング	171			
	ライン	119			
	ライン&スタッフ組織	119			
	ランチェスター戦略			355	
り	リアル				503
	リーダーシップ論	132			
	リーダー戦略			344	
	リードタイム		219		
	利益剰余金		237		
	利子		211		
	リソース	106			
	リモート保守				522
	流通			348	
	流通系列		218		
	流動資産		226		
	流動性		226		
	流動性分析		277		
	流動比率		277		
	流動負債		229		
	リンク				457
る	ルーター				454

	スタンダードキーワード	Lesson1	Lesson2	Lesson3	Lesson4
れ	例外処理	116			
	レーダーチャート				472
	レガシーシステム				435
	列				442
	劣後株式	83			
	レッドオーシャン			367	
	レバレッジ効果		212		
	連結決算	162			
	連結納税	163			
	連鎖倒産		223		
	連帯保証		210		
	ろ	ロイヤリティ	171		
ロイヤルカスタマー				387	
ロイヤルティ				387	
ロイヤルティ・マーケティング				387	
労働生産性			287		
ローカル5G					530
ロープライス保証				366	
ロジスティックス				354	
ローマネジメント		109			
ローマネジャー		109			
わ	ワーク・ライフ・バランス	135			
	ワーク・エンゲージメント	137			
	割引率		299		
	ワンイヤールール		229		
	ワンマン・ワンボス	78			

略歴

1979年3月 東京工業大学理学部情報科学科卒業
1979年4月 (株)日本ビジネスコンサルタント入社。システムエンジニア、プロジェクトマネジャー、事業プランニングを担当
1990年3月 ビジネスコンサルタントとして独立
1994年12月 (株)MCシステム研究所を設立し、代表取締役役に就任
1995年4月より 産能大学非常勤講師を兼任
2004年4月より 産能大学大学院(MBAコース)兼任教員(教授)
取得資格:中小企業診断士、特種情報処理技術者、システム監査技術者

主な著書

- ・1冊でわかるGX(PHP研究所)
- ・マネジメント4.0(同友館)
- ・プロコンサルタントの最強エクセル術(PHP研究所)
- ・ワーキング・イノベーション(産業能率大学出版部)
- ・予測の技術(SBクリエイティブ)
- ・日本企業、成長戦略のベクトル(同友館)
- ・その場しのぎの会社が、なぜ変わったのか(PHP研究所)
- ・ファイナンス・イノベーション(産業能率大学出版部)
- ・イノベーションリーダー(同友館)
- ・確率を知らずに計画を立てるな(PHP研究所)
- ・理数系の「対人関係」テクニック(日刊工業新聞社)
- ・今すぐ仕事に使える「数学」(PHPビジネス新書)
- ・マーケティング・イノベーション(産業能率大学出版部)
- ・マネジメント3.0(同友館)
- ・課長になれない人の特徴(PHP研究所)
- ・ビジネスマンの数字活用力向上講座(同友館)
- ・ビジネスマンのナレッジ基本編、専門編(同友館)
- ・論理的な伝え方を身につける(PHP研究所)
- ・組織を変革する手順(同友館)
- ・マネジメントは「理系的思考」でうまくいく(日本能率協会マネジメントセンター)
- ・「ビジネスの常識」が1冊でわかる本(PHP研究所)
- ・会社の数字を科学する(PHP研究所)
- ・「数学」を使えるビジネスマンはみな幸福である(KKベストセラーズ)
- ・経営コンサルティングの基本(同友館)
- ・微分・積分を知らずに経営を語るな(PHP研究所)
- ・「人事マネジメント」の基本(PHP研究所)
- ・コンサルタント論(同友館)
- ・マネジャーのためのケーススタディブック(同友館)
- ・「あなたの会社選び」をコンサルティングします(産業能率大学出版部)
- ・まわりから「仕事ができるね」と言われたい(同友館)
- ・誰でもできる！マーケティングリサーチ(PHP研究所)
- ・コーポレート・イノベーション(産業能率大学出版部)
- ・企業の見方(同友館)
- ・会社のナレッジシリーズ
(会社、経理、マーケティング、IT、生産、流通、経済、法律)(同友館)
- ・コンサルティングセオリー(同友館)
- ・ソリューションビジネスのセオリー(同友館)
- ・ビジネスリーダーのセオリー(同友館)
- ・計数分析のセオリー(同友館)
- ・人材育成のセオリー(同友館)
- ・セールスのセオリー(同友館)
- ・IT活用の基本(日本経済新聞社)
- ・マネジャーが知っておきたい経営の常識(日本経済新聞社)
- ・中小企業診断士(日本経済新聞社)
- ・数字を使える営業マンは仕事ができる(日本経済新聞社)
- ・ナレッジSEL(デジタルコンテンツ:MCシステム研究所)
- ・DXのナレッジ(デジタルコンテンツ:MCシステム研究所)
- ・GXのナレッジ(デジタルコンテンツ:MCシステム研究所)

他多数