

## 4限目

## 時代が求める経営行動

中地 宏 LEC会計大学院教授 / 元日本公認会計士協会会長  
text by Nakachi Hiroshi

経済のグローバル化が急速に進む現在は、かつてないほど社会を取り巻く環境が変化しています。今回は、組織社会、とりわけ企業経営に焦点を当て、変化に対応できる経営行動とは何かについて、経済社会のインフラストラクチャーたる会計との接点を踏まえて考察します。

なお、経営行動に先立って、経営形態の歴史的変遷や地域的特性の角度から経営を検討することも有意義です。また、経営工学の発達とともに経営組織の態様も検討されています。しかし、いかなる場合も、“人”が経営行動の中核を担っている事を忘れてはなりません。

## 1. 経営行動とは

経営組織のトップに求められる行動は「芸術」であると言えます。ひとつかたまりの岩石でも、人間社会にとって工業化できる経済的価値が見出されれば、経営資源となります。その経営資源を中心に、複数の人間からなる協業と分業の体制が組成され、持続的継続的生産体制が整った時、これを会社と呼びます。そこで必要となる労働力、施設、金融、市場情報が一体となって流れを作ったとき、企業体が動き出します。その構成要素の流入から流出までの活動が、企業活動です。

その活動の成果に対する責任の場が、経営(マネジメント)と呼ばれる機能です。市場は常に動いていますから、経営を合目的に機能させるためには、経営者が適時、的確に行動することが不可欠です。コンピューターにどんなに大量の細かい情報をインプットしても、会社のトップである社長の代行は務まりません。生きた人間である社長は、四六時中会社の経営のことを考えています。早朝一番に、昨日下した経営の意思決定事項について不備があるか反芻し、微調整の手を打ちます。この継続的集中の行動を称して私は「経営は芸術である」と表現したのです。

そして経営行動は、次の3つの視角から特徴的に捉えることができます。

## (1) 経営責任に対する自覚

企業トップは常に「経営責任」が求められます。ヒト、モノ、カネといった同じ経営資源が与えられても、トップの人材が異なれば、企業が獲得する成果は大きく異なるのが通常です。なぜなら、企業を取り巻く様々な経営環

境の潜在的な変化をどれだけ適時に察知し、適切な対応を取れるかが、企業トップの能力によって大きく異なるからです。したがって企業トップは、目標に対してどれだけ達成したのか、その結果どういふ成果を獲得したのかを、財務諸表(貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書)などをもとに利害関係者に説明する責任があります。

経営責任を問われるのは企業トップではありません。企業を構成する様々な事業部、あるいは部署の各責任者(グループリーダー)も同様です。企業の構成メンバーの間には権限と責任の階層が存在し、企業トップと一般社員を、部長、課長といったグループリーダーがつかないでいます。企業トップの示した経営理念の下、各グループにそれぞれ具体的な目標および仕事の流れが与えられ、一定期間にある成果を上げることが求められます。それぞれのグループリーダーたちはその役割を十分に自覚し、毎日の経済活動において一緒に働く人たちと協調して牽引していくことが期待されます。

一方、一つの企業内に存在する複数のグループは、互いに複雑に連携しています。自分たちの部署だけしか視界に入らなければ、日々の経営行動は部分最適に陥り、全社的な最適化とは異なる方向に走りがちになります。グループリーダーには部門の壁を越えた横断的な視野を持つことも求められます。

## (2) 効率経営と数値管理

企業の利益は、獲得した成果から、そのためにかかったコストを控除することで計算されます。企業は、成果を増やすだけでなく、コストを減らすことで利益を増大させることが可能です。企業の体力は、每期、どれだけの利益を生み出すかにかかっています。企業が成果を獲得する方法は複数ありますが、同じ売上高を達成した企業同士でも、費用の発生金額が小さい方が、より効率的な経営であると言えます。

企業の内部には複数のグループが存在し、互いに連携しているため、一部のグループだけで効率化を図っても、大きな効果を上げることは出来ません。組織の中で一緒に働く人たちが、物品製造、販売の時だけでなく、サービスの提供の際も、原価意識を持ち、効率よく仕事を消化することが求められます。この意識が会社全体に浸透して初めて、全社的な効率経営が可能になり、大きなコスト削減効果が生ずるのです。効率経営に対す

る志向を、全社員が共有することが求められます。

「効率経営」という理念を、日常の経営行動の中で展開する時、必要不可欠なのが「数値管理」という手法です。その企業にとって重要な指標(例えば、売上高経常利益率、労働分配率)を数値目標として定めておけば、経営の効率化がどの程度進んでいるのかを、明確に把握することが出来ます。それによって企業トップやグループリーダーは日々の意思決定が適切であるかどうかを判断し、様々な対策を打っていくのです。

「数値管理」をする上で重要なツールが、企業予算、月次決算や管理会計など、財務諸表の基礎となる「会計」です。企業が異なっても、採用される会計処理や会計基準は同じであることから、異なる企業間での比較が可能となります。会計が「経営の羅針盤」と言われるのは、このためです。

### (3) 環境変化への敏速な対応

経済のグローバル化が進む現在、企業を取り巻く環境変化がかつてないほど激化しています。景気変動、流行、顧客の好み、技術革新、グローバル化に伴う競争相手の世界的な広がり、資本市場の変動等、あらゆる環境変化の影響を、企業は容赦なく受けています。

それでは、どういう経営行動を取れば、敏速な対応が可能になるのでしょうか。第一に、上述の(2)で述べたように、数値目標を細かく定めて、企業トップから一般社員に至るまであらゆる人が完全に遂行するためにエネルギーを集中させることです。次に定期的かつ高頻度に数値目標の達成度合いをチェックします。目標を達成できなかった場合、その原因を徹底的に分析するので、担当者の怠慢なのか、予想が外れたのか、顧客の好みが変化したのか等、具体的な理由に分解し、迅速な対応を取って初めて、環境変化をチャンスにつなげることが可能になるのです。

ここで企業トップが重視すべきことは、グループリーダーや担当者が危機感を持っているかどうかです。企業経営が順調に進んでいるうちはよいのですが、担当者が油断して同じことをしていれば、成果の達成度合いは、みるみる下がります。企業トップならば、危機感が薄れることこそ真の危機であると認識せねばなりません。

## 2. 具体的な事例

ここで、上記の経営行動を愚直に実行することによって、過去10期連続、増収増益を達成した一つの企業を事例として紹介します。完全失業率が7.2%(2004年12月)と全国で一番高い沖縄県において総合スーパーを展開する企業で、2004年2月期には1,088億円の売上高、71億

円の経常利益を計上しました。総合スーパーの業界では経常利益率が3%を超えれば好業績と見なされることから、6%超というのは群を抜いた収益力であると言えます。

この企業は平日の毎朝8時から1時間、「早朝ミーティング」を開いています。会長、社長以下、本社勤務の幹部社員が出席するほか、仕入、営業、経理、総務、物流センターなど異なる部門の社員が一堂に会する場となっています。会議で発言を希望する者は、同業他社の新しい情報や、経営環境の変化などについて気付いたことを報告します。それについてどう判断するのか、何か行動するか、参加者同士で議論し、決定を下します。その場に居る社員は、実行に至るまでのプロセスを共有することによって、全社的な最適化の視点を持ち、企業への忠誠心を持ち続けます。

数値管理も徹底しています。10年前、毎月2日の午前中までに前月の月次決算を終了させる仕組みを作りました。翌日午後には企業トップおよび幹部社員が集まり、前月の経営内容の分析に入ります。店舗別、分野別(食品、衣料品、住宅関連用品)、アイテム別といった様々な角度から売上高の前年同月比を出し、伸び率や利益率などを細かく見ていきます。売上が落ちている場合には、そこにどんな理由が潜んでいるのか、見落としている環境変化はないかを逐一、確認していきます。これらの積み重ねが、堅実かつ積極的な社風を生み出し、10期連続増収増益に結び付いたと言ってよいでしょう。

## 3. 国際的ネットワークを持つ大規模企業における経営行動

上記で一例として述べた特定企業の経営行動は、企業の規模やネットワークの広がりが異なっても、本質的な部分はほとんど、変化しません。なぜなら、経営の役割を担っているのは人間であり、人間が組織を作り、人間が組織を動かしているからです。

1932年生まれ。1954年3月東京大学経済学部卒業。1957年6月米国ペンシルバニア大学ウォートン大学院卒業(MBA取得)。1959年6月米国ペンシルバニア大学経済学部大学院修了。1962年4月下地公認会計士事務所勤務。1965年10月公認会計士登録。1969年11月等松・青木監査法人に勤務(アメリカ合衆国居住)。1972年、日本人の公認会計士として初の米国公認会計士となる。1978年3月同監査法人代表社員就任(帰国)。1996年11月黄綬褒章受章。1997年8月監査法人ナカチを設立、代表社員(現職)。ナカチ経営研究所会長(現職)。ナカチ公認会計士研究所会長(現職)。1998年4月中央大学大学院国際企業関係法研究科客員教授。同年7月～2001年7月日本公認会計士協会会長。1998年7月～2001年8月金融庁公認会計士審査委員会委員。1998年6月～2001年1月金融再生委員会委員。1999年6月～2002年5月東京都参事。1999年12月～2001年1月法務省法制審議会商法部会委員。2000年9月2～2003年10月財務省税制調査会特別委員。2001年1月～2002年2月法務省法制審議会臨時委員。2002年4月勲三等旭日中受章。著書に『会計基準の改革と日本経済』(日本証券経済研究所・2001)、『現代監査の苦悩と挑戦-環境の変化のもとで、我が国監査制度展開の方向を探る』(『会計』1994年12月号)など多数。



5限目  
組織活動を律する諸法令

6限目  
組織活動と経営管理

7限目  
会社の規模と会計基準

8限目  
結語と補遺