

ビジネス・ゼミナール

会社の読み方入門

松田修一



日本経済新聞社

ビジネス・ゼミナール

会社の読み方入門

松田修一

日本経済新聞社

《著者紹介》

松田 修一（まつだ・しゅういち）

1943年 山口県生まれ

66年 公認会計士第二次試験合格

72年 早稲田大学大学院商学研究科博士課程単位取得のうえ退学

73年 監査法人サンワ事務所（現監査法人トーマツ）入社、

公認会計士・社員として中堅・ベンチャー企業のコンサルティングに従事

86年 早稲田大学システム科学研究所助教授

91年 早稲田大学システム科学研究所（現アジア太平洋研究センター）教授

93年 早大アントレプレヌール研究会を発足、代表世話人に就任

現在 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授（MBA専攻担当）、

早大アントレプレヌール研究会代表世話人、㈱ウエルインベストメント取締役、商学博士

主 著

『ベンチャー企業の経営と支援』（監修・著、日本経済新聞社、1994年）

『シリーズ・ベンチャー企業経営 1 起業家の輩出』（編著、日本経済新聞社、1996年）

『起業論』（日本経済新聞社、1997年）

『ベンチャー企業』（日経文庫、1998年）

ビジネス・ゼミナール

会社の読み方入門

1992年3月5日 1版1刷

1999年9月13日 2版1刷

著 者 松 田 修 一

© Shuichi Matsuda 1992

発行者 小 林 豊 彦

発行所 日本経済新聞社

〒100-8066 東京都千代田区大手町1-9-5

電話 (03) 3270-0251 振替 00130-7-555

シナノ／大口製本 ISBN4-532-13178-2

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著作者および出版社の権利の侵害となりますので、その場合にはあらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

Printed in Japan

まえがき

○「生きている」会社を読む

本書はもともと、1989年に刊行された『ビジネス・テキスト 入門会社の読み方』を92年に改題して出版したものです。今回さらに時代の激変に対応して全面改訂いたしました。『入門会社の読み方』が刊行された当時は、まさに日本経済の絶頂期でした。私はまえがきでこのように記しています。

「円高、ハイテク不況を乗り越えて、わが国の会社は未曾有の好景気を享受し、史上最高の利益を計上しています。好景気のおかげで学生は就職の心配をする必要はなく、逆に、内定した会社のどれを選ぶかに苦労しているようです。

では、会社を選ぶ基準は、何に求めたらよいのでしょうか。『有名で立派な会社に就職したい』——多くの学生はそう思います。しかし、いま有名で立派な会社が、働き盛りになった20年後に、はたしてそのままの状態を保っていてくれるのでしょうか。

会社は経営環境適応業であるといわれています。経営環境の変化に対応していく“生き物”です。強力なトップのリーダーシップのもとに、自己脱皮をしつづけることができる会社、そして社員の能力を十分引き出してくれる会社、このような会社に一生を託したいものです。

しかし、こうして就職し、部署が決まり、会社の“部品”として組織に組みこまれた時点では、他の部門がどんな仕事をしているのか知らないのが現実です。ましてや、所属部門に埋没している人間に、会社全体の動きが理解できるはずがありません。

社長が、『国際化に向けて今後、経営体質の強化をしなければならない』と声を大にしても、日本語として理解しているだけで、その真意をくみとっている人間は、社内でひと握りかもしれません。『会社を知り、会社の経営行動を読む』基礎的教育を受けないまま、日々の業務に忙殺されている部長・課長も似たりよったりです。

本書は、こうした状況を脱し、『会社とは何か』を知りたい人に、“生きている会社”を学んでもらうためものです」

10年が経過した現在、やや明ろさが遠くに見えるものの、日本経済は深い湖底を手探りで進んでいる状況です。1999年6月29日の総務庁発表によると、失業率は4.6%、完全失業者数は334万人に達しました。「有名で立派」だったはずの会社が次々と足腰の脆弱さを露呈し、存亡の窮地に立たされています。「会社を知り、経営行動を読む」ための知識がなかったツケが回ってきたのです。いまこそ「生きている会社」を読む力をつけなければなりません。

○21世紀に勝ち残る企業をめざして

日本経済の長期低迷の原因は、官民規制や民民規制によって、国家依存型・業界依存型で横並び経営を行ってれば、そこそこの利益を確保できたという「甘えの構造」が根底にあります。こうした規制で既得権益を確保し、含み益をあてにするストック型経営が、日本国内ではこれまで高く評価されてきました。しかし、グローバル化のスピードアップと、IT（情報技術）の進化による時間・地域・距離を超えたビジネスが広がるにつれ、伝統にあぐらをかいた企業は競争力を失っています。明治時代や第二次大戦直後に匹敵する「第三の創業の波」が押し寄せてきているのです。

日本が低迷に苦しんでいるあいだ、米国では株価が上昇し続け、99年7月には1万1,000ドルに達しました。株式公開会社のうち、インターネット関連業種を含むIT業界は30%ですが、株価総額では全体の70%を占め、業界の将来性を予測した株価形成となっているといえます。日本でも小売・サービス業をはじめ、各業種でITの活用がカギとなってくるでしょう。

1999年度の日本の国内総生産（GDP）成長率はゼロに近くなると見られています。しかし、既得権益を重視し、規制とストック活用の経営に慣れ親しんだ日本の基幹企業の売上が低迷し、大幅な減収減益の会社が多いことを考えると、産業の新旧交代が着々と進んでいるといえるでしょう。21世紀に勝ち残るのは、規制のワクを越え、ITをフルに活用したスピード経営を実現する新興企業群と、「伝

統」からの脱皮を果たすことのできた企業です。このように、「会社を読む」ためのポイントは、これまでと大きく変わっているのです。

○全面改訂にあたって

伝統的な日本企業の70%が過去の負の遺産に苦しんでいます。しかし、着実に21世紀のリーディングカンパニーは育っています。本書では、負の遺産を短期に清算している会社、「世界のオリンピックゲーム」でメダルをとろうとしている会社、21世紀の新規分野に躍り出ようとしている会社など、会社の経営環境、採用した経営戦略、戦略実行のための組織改革、これらの根幹に流れる経営意思などを解明するための「動態的経営分析モデル」について解説しています。21世紀の日本の復活を感じさせる多くの会社のケースから、何かを学べるものと期待しています。

全面改訂にあたり、第Ⅰ部「会社とは」、第Ⅱ部「会社を知る」、第Ⅲ部「会社を読む」という基本的な体系は変えていませんが、21世紀に向けて、いま何が問題になり、どこを変革すべきなのか、会社の対応はどうすべきかを、具体的なケースを多用し、検討しています。

第Ⅰ部の「会社とは」では、国際会計基準の導入による日本経営の「甘えの構造」へのインパクトを追加しています。とくに、第二次大戦後の労使癒着の結果、退職給付債務が各社の内部留保総額をはるかに超えるため、この問題にいかに対応できるかが「強い会社」と「悪い会社」を分けるポイントとなります。

第Ⅱ部の「会社を知る」では、動態的経営分析モデルを活用するための前提知識を解説します。キャッシュフロー経営の重要性とその適用の限界を明らかにし、コーポレートガバナンス機能を読むための経営指標についての項目を新規に追加し、くわしく解説しています。

第Ⅲ部「会社を読む」では、動態的経営分析モデルを活用し、先行投資活動、広義の営業活動、財務・コーポレートガバナンス活動の各機能について、日本を代表する会社の実際の数字を用いて、その特性、苦悩、対応といった「ドラマ」を読みとっていきます。

1990年からの10年間、日本経済は天国と地獄を見てきました。しかし、日本人の創造力が失われたわけではありません。若干「勘」が鈍り、それを活かす「システム」が機能していないだけです。この地殻変動の渦中にいるわれわれにとって、現実の会社の活動は、エキサイティングな教材を提供してくれます。感度のよい会社のケースを教材に、経営のヒントをつかんでいただければ望外の喜びです。

最後に本書改訂にあたり、さまざまなアドバイスをいただいた日本経済新聞社出版局編集部の赤木裕介氏に心から感謝します。

1999年9月

松田修一

第Ⅰ部 会社とは・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第1章 会社を設立し、運営する	3
① 何のために会社をつくるか	4
1 事業開始の動機	4
2 事業分野の選定	5
3 個人経営か会社経営か	7
4 どのような会社をつくるか	8
② 株式会社を設立する	10
1 株式会社の設立	10
2 発起人の決定	11
3 定款の作成と認証	12
4 株主の募集・株金の払込み	16
5 創立総会と取締役会の開催	16
6 設立登記	18
7 株式払込金の返還請求	19
8 諸官庁への届出	19
9 銀行との取引開始	21
10 印鑑の作成	21
③ 株主、株式、株券とは	23
1 株主の権利義務と株式、株券の関係	23
2 株主名簿・株式名義書換	24
3 小規模・非公開会社の株式、株券の取扱い	24
4 株式の種類	25
5 株券の作成	26
④ 会社の基本的組織をつくる	27
1 基本的組織図	27
2 商法上の機関	28
3 コーポレートガバナンスと組織運営上の基本原則	29
⑤ 株主総会を運営する	30
1 株主総会の種類、招集の時期と手続	30
2 株主総会の決議事項と手続	31
3 株主総会議事録の作成	34

CONTENTS

6	取締役会の運営と業務執行をする	34
1	取締役会の招集と手続	34
2	取締役会での決議事項と手続	35
3	取締役会議事録の作成	36
4	経営会議、常務会、在京または常勤役員会	36
5	取締役の選任・任期・資格喪失・欠員	36
6	取締役の責任	37
7	代表取締役の選任・任期・権限・責任	38
8	社内組織としての取締役	39
7	監査役と監査制度とは	41
1	監査役の選任・権限	41
2	わが国の監査制度	43
8	決算・報告制度とは	45
1	計算書類の作成	45
2	決算・監査・報告の日程	46
第2章 会社の成長と社内体制の充実をはかる		49
1	成長性分析を知る	50
1	会社の成長プロセス	50
2	スタートアップ期	51
3	成長開始期から成長初期	51
4	成長中期	52
5	成熟期から新成長期	53
2	会社の成長で組織はどう変化するか	53
1	会社の成長と組織の変遷	54
2	組織構築の注意事項	57
3	大規模会社の基本組織	58
4	社内活性化手法としての社内ベンチャー	61
3	株式公開と経営管理制度の整備をする	64
1	日本の株式公開制度	64
2	会計処理基準の整備	66

3	社内管理システムの整備	68
4	社内経営管理規程の整備	71
5	社内コミュニケーションの充実	72
第3章 会社のグループを形成する		77
1	会社の成長とグループ形成	78
1	会社グループの分類	79
2	会社グループ形成の必然性	82
3	関係会社の分類と管理	84
4	持株会社の導入と新たな展開	87
2	関係会社の業績を評価する	89
1	業績評価の必要性	90
2	業績評価の仕方	90
3	関係会社経営会議の開催	93
4	分社経営の特質と注意点	93
3	グローバル会社を運営する	96
1	グローバル化の基本的考え方	97
2	グローバル化のプロセスと海外関係会社戦略	98
3	世界4極体制の組織づくり	99
4	グローバル化に対応した意思決定機構の必要性	100
4	国際会計基準の導入による経営へのインパクト	102
1	国際会計基準導入による経営へのインパクト	102
2	連結決算の対象と連結財務諸表の基本的仕組み	104
3	時価会計導入と経営へのインパクト	105
4	セグメント情報の経営へのインパクト	115

第Ⅱ部 会社を知る 119

第4章 会社の仕組みと業務活動を知る 121

- ① 会社の全体像を見る 122
 - 1 経営環境の変化の正確な把握 123
 - 2 トップ（経営者）の経営意思の浸透 124
 - 3 必要な情報の共有スピードの重視 126
 - 4 社内規程の整備 127
- ② 社長（トップマネジメント、経営者）の役割とは 128
 - 1 社長の性格 128
 - 2 社長の能力 129
 - 3 社長の役割 130
 - 4 重役としての社長とは 132
- ③ 経営戦略と業務活動の関係を探る 134
 - 1 経営戦略の実行プロセス 134
 - 2 会社の業務活動の関連 139

第5章 経営行動と会計の仕組みを知る 143

- ① 経営行動と会計との関係を知る 144
 - 1 経営プロセスと会計プロセス 144
 - 2 資金循環プロセスと財務会計 145
 - 3 会社業務と会計処理 146
- ② 会計情報の作成と財務諸表の仕組みを理解しよう 148
 - 1 簿記の仕組みと会計情報 148
 - 2 財務諸表の体系 151
 - 3 財務諸表作成のルール 157
- ③ キャノンの財務諸表を見てみよう 162
 - 1 決算手続きと株主総会での承認 162
 - 2 キャノンの財務諸表 163

第6章 経営分析の基礎を知る—損益分岐点分析、付加価値分析、資金分析— 171

① 損益分岐点分析を知る	172
1 損益分岐点の計算	172
2 損益分岐点分析の活用	176
② 付加価値分析を知る	181
1 付加価値の計算	181
2 付加価値分析の活用	183
③ 資金分析を知る	187
1 貸借対照表から見た資金分析	188
2 資金収支実績表から見た資金分析	190
3 キャッシュフロー計算書から見た資金分析	192

第7章 経営分析の基礎を知る—比率分析— 197

① 経営分析を始める前に	198
1 経営分析のための2つのアプローチ	198
2 演繹的推論プロセスの重要性	199
3 経営分析者の総合力	200
4 経営業績の判断基準	200
5 経営分析資料の入手	201
② 比率分析の基本を知る	202
1 構成比分析	202
2 趨勢比分析	205
3 比率分析	208
③ 成長性分析を知る	211
1 売上高成長率	212
2 経常利益増加率	212
3 資産増加率	213
4 従業員数増加率	213
5 売上高連単倍率、経常利益連単倍率	214
6 環境会計指標	214
④ 収益性分析を知る	216
1 総資本経常利益率	217

2	株主資本利益率	217
3	売上高総利益率	218
4	売上高営業利益率	219
5	売上高経常利益率	220
6	売上高人件費率	220
7	売上高研究開発費率	221
8	売上高物流費率	222
9	売上高販促費率	222
10	売上高純金融費用率	223
11	売上高減価償却前営業利益率	224
12	運用資金利回り	224
13	関係会社投融資効率	225
14	有利子負債利率	225
5	生産性分析を知る	226
1	従業員1人当たり売上高	227
2	労働生産性	228
3	労働分配率	228
4	アウトソーシング活用度	228
5	損益分岐点比率	229
6	小売業の特性	230
6	安全性分析を知る	230
1	総資本回転期間	231
2	手元流動性	232
3	売上債権回転期間	233
4	棚卸資産回転期間	233
5	仕入債務回転期間	234
6	狭義の運転資金回転期間	235
7	有形固定資産回転期間	235
8	設備投資キャッシュフロー比率	236
9	有利子負債キャッシュフロー比率	237
10	経常収支比率	237
11	流動比率	238
12	固定長期適合率	238

13 自己資本比率	239
14 インタレスト・カバレッジ	239
 第8章 会社の機能を読むために	 241
1 動態的経営分析とは	242
1 伝統的な経営分析との違い	242
2 動態的経営分析の体系	244
2 動態的経営分析のための準備	248
1 社長（トップマネジメント）の機能を読むために	248
2 研究開発機能を読むために	250
3 設備投資機能を読むために	253
4 関係会社機能を読むために	256
5 人事・労務機能を読むために	259
6 購買機能を読むために	262
7 生産機能を読むために	265
8 物流機能を読むために	269
9 販売機能を読むために	272
10 財務機能を読むために	276
11 コーポレートガバナンス機能を読むために	282
12 動態的経営分析表から見たケーススタディ	285

第Ⅲ部 会社を読む……………289

第9章 機能別経営戦略を読む……………291

- ① リーダーシップを読む～トップからの変革進めるソニー……………292
 - 1 ソニーの会社概要……………292
 - 2 トップマネジメントのリーダーシップを読むための情報……………293
 - 3 トップの交代と戦略変化……………293
 - 4 リーダーシップを発揮する姿勢と組織づくり……………294
 - 5 スピード経営と戦略的提携……………296
 - 6 社会的責任に対する姿勢……………297
- ② 研究開発戦略を読む～新技術開発に力入れる富士通……………299
 - 1 富士通の会社概要……………299
 - 2 研究開発戦略を読むための情報……………300
 - 3 研究開発姿勢と組織づくり……………301
 - 4 研究開発担当者と投下資本……………302
 - 5 技術提携や会社買収の活発化……………304
- ③ 設備投資戦略を読む～「物づくり」に自信のトヨタ自動車……………306
 - 1 トヨタ自動車の会社概要……………306
 - 2 設備投資戦略を読むための情報……………307
 - 3 設備投資姿勢と方向性……………308
 - 4 設備投資に充当する資金……………309
 - 5 会社の仕組みづくりと設備投資……………310
- ④ 関係会社戦略を読む～巨大グループ構築した日立製作所……………313
 - 1 日立製作所の会社概要……………313
 - 2 関係会社戦略を読むための情報……………314
 - 3 関係会社の運営姿勢……………315
 - 4 関係会社投資とその効率……………316
 - 5 関係会社との取引条件……………317
 - 6 連結グループの経営業績と事業の再編……………319
- ⑤ 人事・労務戦略を読む～「ヒトを活かす」組織目ざす松下電器……………321
 - 1 松下電器産業の会社概要……………321
 - 2 人事・労務戦略を読むための情報……………322
 - 3 人事・労務に関する姿勢……………323

4	職務分掌を示す組織と業績評価	325
5	人件費支払能力と退職金制度	327
6	生産の仕組みと従業員	329
6	購買戦略を読む～購買力でリードするイトーヨーカ堂	331
1	イトーヨーカ堂の会社概要	331
2	購買戦略を読むための情報	332
3	購買に関する姿勢と品ぞろえ	333
4	資金効率と支払条件	334
7	生産戦略を読む～「地域生産軍団」つくった日本電気	337
1	日本電気の会社概要	338
2	生産戦略を読むための情報	338
3	生産に関する姿勢	339
4	生産拠点と生産合理化	342
5	損益分岐点分析と労働生産性	344
8	物流戦略を読む～物流コスト削減ねらうライオン	345
1	ライオンの会社概要	346
2	物流戦略を読むための情報	346
3	物流に関する姿勢	347
4	販売チャネルの整備と物流拠点	349
5	流通在庫と資金効率	350
9	販売戦略を読む～消費者ニーズを的確につかむ花王	352
1	花王の会社概要	352
2	販売戦略を読むための情報	353
3	販売に関する姿勢と転換	354
4	製品のプロダクトミックス	356
5	販売チャネルと販売の仕組み	358
6	販売の資金効率	360
10	財務戦略を読む～ダイナミックな資金調達行うソフトバンク	362
1	ソフトバンクの会社概要	362
2	財務戦略を読むための情報	363
3	資金調達に関する姿勢	364
4	資金運用の状況	365
5	企業買収と資金のバックアップ	367

6	ソフトバンクグループを支える人材集団	369
7	投資有価証券の含み益	370
11	コーポレートガバナンス重視戦略を読む～株主価値重視するHOYA	372
1	HOYAの会社概要	372
2	コーポレートガバナンス重視戦略を読むための情報	373
3	コーポレートガバナンス重視の経営姿勢	374
4	コーポレートガバナンス重視の組織づくり	375
5	コーポレートガバナンス重視戦略の経営目標	378
第10章 会社のビジネス・スピードを読む		383
1	経営環境の変化と経営戦略	384
1	経営環境の変化と対応能力	384
2	経営環境の変化と戦略経営	385
2	買収戦略による世界飛躍を読む～買収でトップシェアを達成したブリヂストン	389
1	ブリヂストンの会社概要	389
2	米国ファイアストンの買収と軌道に乗るまでの経緯	390
3	世界トップシェアの維持	393
3	製造物責任の重みを読む～巨額損害賠償に応じた昭和電工	395
1	昭和電工の会社概要	395
2	製造物責任における会社の意識	396
3	レトリプトファン訴訟の企業業績における重み	397
4	レトリプトファン訴訟の経緯	399
4	高齢化社会への備えを読む～「働きたいもの働くべし」を実行する横河電機	401
1	横河電機の会社概要	401
2	横河電機グループ	402
3	横河電機の実業福祉人事政策	403
4	エルダー各社の設立目的と熟年エキスパートの活用思想	404
5	ビジネス・スピードと経営体質	407
1	会社のポジショニングの認識と変革	407
2	参加している市場と経営スタイルによる会社のポジショニング	408
3	経営体質と経営業績による会社のポジショニング	412
6	規制業種の起死回生を読む～「悪い会社」から一気脱出の清水建設	417