

会社成長 の 原理

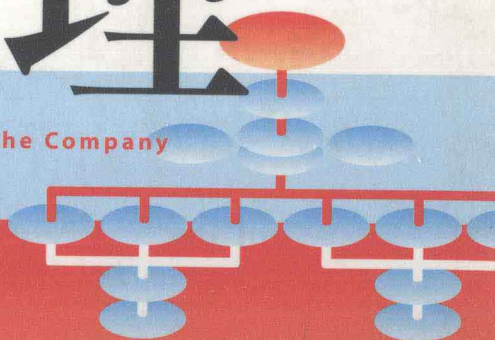
利益を安定増大させる
仕組みのつくり方

The Principles of the Growth of the Company

経営戦略研究所所長

高畑省一郎 著

Shoichiro Takahata



[著者]

高畑省一郎 (たかはた・しょういちろう)

1953年神戸市生まれ。1975年関西大学商学部卒業後、政府系金融機関勤務を経て、1993年経営戦略研究所所長就任。公認会計士（1977年公認会計士第二次試験合格）。企業の成長支援や再生実務に従事し、また、社外取締役として経営幹部の教育支援等を行なうとともに、経営戦略研究所主催の経営後継者育成研修の総括責任講師や、地方銀行協会の研修講師等としても活躍中。
主要著書に『会社存続の原理』『成長企業の経営戦略』（ともにダイヤモンド社）などがある。

会社成長の原理

——利益を安定増大させる仕組みのつくり方

2005年 6月30日 第1刷発行

著 者——高畑省一郎

発行所——ダイヤモンド社

〒150-8409 東京都渋谷区神宮前6-12-17

<http://www.diamond.co.jp/>

電話／03-5778-7232（編集） 03-5778-7240（販売）

装丁 —— 重原 隆

製作進行 —— ダイヤモンド・グラフィック社

印刷 —— 堀内印刷所（本文）・加藤文明社（カバー）

製本 —— 本間製本

編集担当 —— 中嶋秀喜

©2005 Shoichiro Takahata

ISBN 4-478-37495-3

落丁・乱丁本はお取替えいたします

無断転載・複製を禁ず

Printed in Japan

はじめに——経営には、変わつてはいけないものと変えなければいけないものがある

前著『会社存続の原理』を出版してから六年が経過した。その前書きで、過去の日本の敗戦という「歴史的事実」と戦後の「法人優遇税制」のために、日本企業の多くが借金体質であり、十分な準備のないままに日本型ビッグバンが開始されたため、二〇〇五年までに多くの企業が淘汰されざるをえないであろうと書いたが、残念ながらわれわれはそのとおりの現実を迎えてしまった。

ただ、前著を通じて多くの経営者や経営幹部の方から、どうすれば会社を倒産させずにすむのか理解できたという言葉をいただいたこと、また九刷を重ねることができ、広く読者の方からご意見をたまわる機会をもてたことは、実践経営を研究する者として大いなる喜びであった。

前著は、会社にとつての資金は人間の血液と同じで、会社は資金の確保のみを目的として存在するものではないが、それなしに存在することは不可能であるという視点にもとづき、その存続のための基本セオリーについて、資金循環の維持という基本命題を念頭に置いて解説したものである。

他方、会社の長い存続のためには、どうしても会社の成長が必要である。会社が成長を遂げて

いくには「成功の連続」が必要である。もちろん、われわれは数多くの意思決定を行なう。それはどんなに慎重に行なったとしても、そのなかには成功に結びつかない意思決定も生じるであらう。

しかし、成長の持続となると、成功しなかった決断いわゆる失敗が、われわれの心臓を止めるようなものであつてはならず、ごく短期のうちに再生しうるものでなければならぬ。そして、成功するにしても失敗を最小限に食い止めるにしても、そのための原理原則が経営には存在するのである。ものごとに成功の原理原則があるように、企業経営が成功を収めるときにも必ずそこに成功の原理原則が実践されており、失敗するときには失敗するような原理原則が働いているのである。これは前著同様、本書の全編を貫く思想である。

この原理原則をわかりやすく表現すれば、「経営技術」と呼ぶべきものである。技術であるから、もちろん学習することにより修得しうるものである。しかし大事なことは、会社経営のなかには、変わつてはいけけないものと変えなければいけないものが混在していることである。

変わつてはいけけないものとは、会社経営の基本となる経営技術であり、かつ基本に忠実であるということである。この分野は広く歴史に、特に経営の歴史から学び取ることが可能である。世の多くの失敗は、この基本が実践されないことに由来している。

一方、変えなければいけないものとは、構造変化への対応である。われわれは変化の連続に直面しており、その変化は過去の歴史の本質と、今後生じるであろう構造変化の組み合わせを注意

深く読み取ることから予見しうるはずである。

二〇二〇年までの間にわれわれが直面する現実としては、日本国内のマーケットサイズが、数量ベースでは医療、介護分野を除きあらゆる分野で二〇%以上縮小すること、家計における所得格差が急激に広がること、国内における金利が大幅に上昇すること、ドルの急落が避けられないこと、中国で金融クライシスが発生すること、希少資源の価格が値上がりを持続けること等があるであろう。

さらに、会社が成長を持続させるためには、人材の育成が最大のキーポイントである。企業経営の要諦をその資源の視点からみるならば、人、物、金、情報のバランスであるが、そのなかでもコアをなすものは人である。人材という有力な資源さえあれば、他の資源はそれに連動して確保されるからである。

経営幹部に求められる最大の要因であるリーダーシップについても、その本質の大半は、彼が経営のセオリーを身につけたプロであるか否かに依存している。第二次大戦時、日本の敗戦が色濃くなった時期に、外地に駐留した日本兵は、プロを育成する士官学校を卒業した者が自分たちの隊長として赴任してくることを望んだという話が残っている。これは、自分たちの命がかかる戦場において、プロとしての教育を受けていないたたき上げの指揮官よりはプロの指揮官を望むという当然のことであるが、会社組織においても同じことで、リーダーシップの大前提となるものは、リーダーとなる者のプロ経営者としての資質である。

この資質の大半は学習により修得できるが（例外は勇気のない者とやる気のない怠け者である）、残念ながら広く世の中の会社をみると、幹部社員を育てる教育体系を確立している会社はほとんど存在していない。商社をフィールドとするビジネスマンは、その生涯を通じて取引のプロになれるが、経営を理解するための教育の場は与えられないし、メーカーをフィールドとするビジネスマンは、生産や技術、品質のプロにはなれるが、経営を理解するようなチャンスには恵まれない。

彼がプロの経営者となるには、OJTと彼自身の自己学習に委ねられていると言っても過言ではあるまい。実際問題として、世に多くの経営実務書が存在するが、実際の経営数字にもとづいた経営体としてのセオリーをわかりやすく解説する実務書は少ないのが現実である。

このような視点から、本書は、会社の成長をいかに実現していくかという経営の基本命題について、「経営技術」の体系とセオリーを実際の経営数字にもとづいて解説したものである。会社経営は、経営数字を離れて語ることはまったく意味をもたない。結果としての経営数字を残せることがプロの絶対要件だからである。

第1章においては、会社成長の指標について解説を行なった。一〇〇年という時間を生き残れる会社組織がいかに少ないかという事実にもとづき、生き残った会社からその成功の鍵（Key Factors for Success）を検証することにより、その指標である「正しき」利益の増大、この利益

をさらに安定増大しうるようなシェアもしくは特別な付加価値の増大、事業構造の転換という三点について、その基本概念を解説し、あわせて会社が獲得した利益が真の意味での利益であったか否かの補佐指標として、財政、キャッシュフローの基本解説を行なった。会社成長のための経営の体系と、基本的なセオリーを読み取っていただきたい。

第2章では、会社成長の指標としての利益 (Income)、財政 (Balance)、キャッシュフロー (Cash-Flow)、シェア (Share) もしくは特別な付加価値 (Special added value) の水準がどの程度であるべきかを、全体的な経営数字にもとづいて解説した。経営数字のもつ意味とその背景にある経営行動が読み取れるように解説しているので、会社の成長を持続させるには、どのような数値目標を確立すべきかを考えていただきたい。

第3章では、会社成長のための戦術と戦略について解説を行なった。その戦術とは経営管理の確立であり、その目的は会社組織に内在する機会費用の排除であること、戦略とは会社組織に本来的な利益をもたらす事業構造の構築であることを、経営における入口論、出口論の視点から解説した。

戦略コアについては、具体例でみるとともに、二一世紀前半において採用すべき事業概念のキーワードと、今後生じるであろう構造変化、さらにそれらを踏まえたうえで、会社成長の持続のために、どのような新規事業分野に進出すべきかの着眼点についても解説を行なった。会社経営における戦術、戦略をどのように考え、どのように実践すべきかを検討するための指標としてい

たきたい。

第4章においては、会社成長のためのリーダーシップのあり方と、幹部社員を育成する手法について解説を行なった。あわせて会社の組織風土に焦点を当て、基本に忠実な行動を育てる組織文化について言及した。さらに、「の」の文化を浸透させ、経営数字がつけられる指導者をどのよう育成すべきかを解説し、私どもの研究所で行なっている経営後継者育成研修の一年間の教育体系を参考に添付している。この研修を開始して以来、現在一二期生が学んでいるが、卒業生は積極的なリーダーシップを発揮し、後継者として育っている。社内における教育体系の確立に、ぜひ参考としていただきたい。

第5章においては、会社の成長を持続させるための革新の継続について解説を行なった。会社組織に内在する機会費用の究極の排除方法は、一定の年数を経るごとにバーチャル（仮想）のうえで民事再生法を申請する方法がベストである。そこにあらゆる機会費用が炙り出されるからである。その具体的事例を実際に民事再生を行ない再生した会社にとともに、事業構造の転換の具体的事例を、東証一部上場企業を例題として解説している。機会費用の発見方法や事業構造の転換手法を学んでいたきたい。

最後の第6章においては、会社成長とコーポレートガバナンスについて解説している。会社組織というものは、倒産するように仕組まれているという常識のもと、なぜそのような仕組みになっているのかを学習し、それを防ぐために現時点で採用しうる最良の方法として、ホールデイン

グカンパニーについて解説した。今後、この制度はますます普及するであろう。読者諸氏の会社においても参考としていただきたい。

前著同様、読書対象として、経営者、経営幹部候補の方々、実務を行なうコンサルタントの方々等を対象としている。実務の指針となれば幸いである。

なお、本書の作成執筆に当たっては、私の勤務する経営戦略研究所のスタッフの手を煩わせた。特に若い研究員である吉水亨治氏、竹馬将司氏、丸山直明氏には、資料の収集、整理をサポートしてもらった。また、長く私の担当をいただいているダイヤモンド社の中嶋秀喜氏には、いつもながら怠け者の私にプロとしての追い込みを上手にかけていただき、ようやく脱稿にいたった次第である。ここに感謝を表する。

二〇〇五年五月吉日

高畑省一郎

会社成長の原理——利益を安定増大させる仕組みのつくり方／目次

はじめに——経営には、変わつてはいけなものと変えなければいけないものがある i

第1章 会社の成長とは何か

1	なぜ成長の持続は難しいのか	7
	成長の持続は経営者の能力に依存する	7
2	GEにみる成功の鍵	9
	普遍的な事業構造の転換があつた	9
3	日本の産業界を生き残つた会社の成功の鍵	13
	清酒製造業界不振のなかで成長を続ける企業——朝日酒造	13
	えざる革新——東レ	24
	17／次世代市場に経営資源を投入して成功——トヨタ自動車	24
4	質的成長を続けるための経営哲学	30
	成長を導く利益とは何か	30
	30／利益の実相はどこに表れているか	34
	34／フローの概念とストックの概念——経営者、弁護士、会計士の思考方法	39
	39／フローの世界に生き、スト	

第2章 成長指標としてのIBCS

ツクの世界を守る——経営者の使命 40／成長を導くシェアとは何か 41／成長を導く財政とは何か 46／成長を導くキャッシュフローとは何か 50／参考…減価償却費は費用であるにもかかわらず、なぜキャッシュフローを構成するのか 56

1 成長に必要な利益(Ⅰ)の水準は何か

利益について知っておくべき二つのこと 63／利益の種類を知る 64／利益の背景には独自の経営行動がある 67／業種によって利益率はどう違うか 69／信用の時代を生きるための絶対基準——借入償還年数と自己資本比率 70／債務償還年数の意味 76／相対基準を採用する——競合他社の過去五年平均の利益率 80

63

2 成長に必要な財政(Ⅱ)の水準は何か

経営実務における財政の基本的な考え方 82／バランスシートをみるための基本 85／清算価値を知る 86／資金繰りの概要を知る 87／機会費用を測定する 88／財務の安定度を知り、投資余力を把握する 89／回転率から収益性を測定する 92／日本の会社における財政の現状を知る 95／達成すべき財政の水準とは何か——いつでも清算可能な財政水準を示す 97／固定長期適合率は少なくとも一〇〇%以下に抑える 98／機会費用の資産を徹底廃棄する 101／信用の時代を生き抜くための支払手形の考え方 101／無借金経営は理想か 102

82

3 成長に必要なキャッシュフロー(C)の水準は何か……………103

キャッシュフローの意味 103／資金循環の三区分——經常収支、設備等収支、財務収支
 104／キャッシュフローを支える第一原則——經常収支尻を必ず確保する 106／キャッシュ
 フローを支える第二原則——設備等の調達には余裕のある返済期限を設定する 108／会社
 の成長とあるべきキャッシュフローの水準 110

4 成長に必要なシエア、もしくは特別な付加価値(S)の水準は何か……………112

シエアと利益率に相関関係はあるか 112／シエアと相関関係をもたない特別な付加価値と
 利益率 118

第3章 会社成長のための戦術と戦略

1 優良企業をつくりあげる経営管理……………123

信用格付けと優良企業の定義 123／売上を増加させ、売上債権を圧縮する 126／在庫を圧
 縮する 127／買掛債務を圧縮する 127／固定費を引き下げる、もしくは固定費の変動費化
 を図る 128／予算立案による固定費のコントロール 129／経営管理体制の確立と運用上の
 留意点 130

2 利益を得るための事業構造を構築する……………132

経営における「入口論」と「出口論」 132／経営戦略の定義とそのコア概念 135／成長の
 本質的要因とは何か 139／戦略コアの検証 141／資本の回転率によるコア概念 142／回転

率と収益性の関係	146	／満足度によるコア概念	148	／ローコストによるコア概念	151
3	二一世紀前半における事業活動のキーワード				152
戦後／平成バブル期までのハード需要	152	／二一世紀前半は「オンデマンド」がキーワー			
ド	153				
4	構造変化にともなうチャンスとリスク				156
所得の構造変化がもたらす消費への影響	156	／高齢化がもたらす消費数量への影響	161	／	
オールドエコノミー分野における会社の再編・集約化	162	／国債残高と貯蓄率の低下が招			
くもの	164	／外国人労働者の定住制度の確立	167	／国際社会の変動と為替水準の変化	168
5	新規事業進出の思考と着眼点				171
ローテク分野かハイテク分野かで利益の概念は違う	171	／なぜハイテク分野の利益は不安			
定か	175	／ローテク分野の利益を持続するためには	176		
6	事業構造の転換と新規事業の育成				180
既存事業の構造転換はなぜ必要なのか	180	／新規事業創造の戦略的視点	184		

第4章 革新を生むリーダーシップと組織風土

1 リーダーシップには何が必要か……………192

「の」の文化と「と」の文化 192／リーダーシップの源泉 194／経営のセオリーを理解する
196／明確な目標を設定する 198／ポスト(地位)と権限 201／リーダーとしての志——三六
五日二四時間の原則 202

2 幹部社員をどうやって育成するか……………207

人材確保の難しさ 207／幹部社員育成のための社内研修制度の確立 208／起業を経験させ、
リーダーを育てる 214

3 基本に忠実な行動の文化をつくる……………215

トヨタグループにみる外注管理の思想 215／真の顧客志向が与える感動 218／夢(使命)
のある組織風土をつくる 220／アグレッシブな組織風土と先行管理 221

第5章 いかにして革新の継続を図るか

1 民事再生事業の代表例に学ぶ機会費用の存在……………226

民事再生会社にしたった原因はどこにあったか 226／民事再生会社にどのような機会費用
が存在したか 232／貸借対照表(バランスシート)上に存在する機会費用は何か 238

2 「優良企業」において機会費用を発見する手法……………240

第1ステップ——主要な利益率から全社的な損益構造における機会費用を測定する 240／
第2ステップ——固定費に内在する機会費用を測定する 249／第3ステップ——資産に含
まれる機会費用を検討する 253／まとめ——C社の事例から読み取るべきこと 255

3 機会費用の削減と意思決定……………257

4 革新の継続と事業構造の転換を図る……………258

危機はいかにして回避されたか 258／製品の集中と選択 260／総原価の削減による利益率の
改善 263／攻める顧客と守る顧客の明確化 265／少ない資産で多くの利益を稼ぐ経営 266

第6章 会社の成長とコーポレートガバナンス

会社は倒産するように仕組まれている 272／会社倒産のパターンとコンプライアンスの罪
275／なぜ経営陣のコンプライアンス違反が繰り返されるのか 278／なぜ不作為の罪がなさ
れるのか 280／望ましいコーポレートガバナンス体制 283

会社成長の原理

本書をいまは亡きわが妹、
元北九州大学法学部教授
高畑順子に捧げる。