

第4章 会社経営の実務

第3章の冒頭で述べましたように、現代の企業経営において最も大切なことは社会に貢献することにあります。社会に於ける存在価値が認められなければ企業の発展はないと言って過言ではないのであります。言うまでもなく企業経営においては収益を上げることによって企業の存立が図れるのでありますから、経営実行の場面では計画の要請に従って企業の

存立をかけた行為が行われるであります。しかしながら企業の行為は、社会からの期待に応えることができるだけの倫理観に裏付けられたものでなければなりません。そこで経営実行に関わる総ての要員が、意識することなく自然な行動の中で、社会に対する企業の姿勢を表すことが出来る経営理念を定着させることが必要であります。

1. 経営理念とは

会社経営を志す経営者は、企業をとりまく経済環境の中から自らの経営行動を律する価値観を見いだして、あるべき企業の姿を実現しようと努力することによって企業行動の方向づけを図ることが必要であります。これが単なる経営者のみの観念的価値観でなく、企業を構成する組織要員全体の自然な経営行動を支える価値観として定着したとき、初めて経営理念と言えるのであります。

株式会社日立製作所創業者である小平浪平氏が電機機器の将来性を予測して、電動機の国産化を経営理念として掲げ全社への浸透を図って会社を発展させたこと、また松下幸之助氏が自らの社会生活初期の経験の中から、これからは電気の時代であるとの信念のもとに、消費者に利便を提供する製品を開発することを経営理念として家電製品の松下電器産業株式会社を発展させたことは、わが国を代表する経営者の経営理念として余りにも著名であります。近年ではコンピューターの進歩の状況から、コンピューターとコミュニケーションの融合を予測してC&Cの経営理念のもと

にNECの発展を図った事例、またこれからはエネルギーとエレクトロニクスの時代であるとしてE&Eの経営理念を掲げて、一時業績面で後塵を拝した日立製作所に対し逆転を試み達成した株式会社東芝の事例等は、経営理念の浸透を強力に推進して業績向上を図った代表的な研究事例として取り上げるべきであります。

上記事例から明白でありますように、会社経営者には企業のおかれた経済環境の中から、会社の発展のために進むべき道を見いだして全社の経営活動を推進する役割を果たすために、自らの行動規範となる経営理念を掲げこれを推進することができる資質を求められるのであり、このことを認識して行動する必要があります。

2. 会社経営情報伝達システムの構築

会社の経営は会社内組織の活発な活動によって初めて健全に実行されるものであります。会社の規模が小さい段階においては、管理行動が必要な場面迄行き届くので、意図的且つ組織的管理に依らなくても経営上大きな阻害要因が発生することはありませんが、経営状態を的確に把握し分析して必要な施策を時期を失うことなく実施するためには、経営情報を伝達するシステムを構築することが必要であります。

経営規模が拡大して、局所において不満な経営行動が行われたにも拘らず、適時に適切な是正が実施されなかった時、結果として発生する経営上の不具合は、関連部所にも影響を及ぼし時として経営の破綻を来すほど規模の大きなものになる可能性があります。従って日常業務を組織的に実行し、業務実行の推移と結果ならびに部門運営及び業務実行に関するデータを、経営関係部門及び業務実行部門において正確に且つ容易に把握して、正しい経営判断を下し速やかに実行に移すことができるシステムとすることが必要であります。

(1) システム構築に当たって考慮すること

システム構築に当たって考慮しなければならないことは次の通りであります。

- ① 業務実行に関する総ての情報が、発生箇所から要求箇所にリアルタイムに伝達される。
- ② 発生情報は要求箇所に加工されることなく伝達される。
- ③ 要求箇所において加工分析されてまとめられた経営情報は、経営関係部門及び業務

実行部門はもとより、社内の必要とする部門が随時利用することができる。

情報処理の道具であるコンピューターのハードとしての処理機能の進歩と、運用ソフトウェアの開発並びに導入に必要な費用の低下に伴って、企業内における情報伝達ネットワークを容易に構築することができるようになりました。一方ハードとソフトウェアの運用がやさしくなったので、システムの利用者の習熟度を短期間に上げて利用度を向上させる見通しが立てられるようになりました。

(2) システム構築の概念

システム構築の概念は次のとおりであります。

- ① 発生原始情報はデータベースとしてネットワーク内の情報保存機能のなかに加工されることなく保存され、必要箇所からの要求によって情報を随時引き出して活用することができるようにする。
- ② 情報の秘匿機能を持たせて情報の漏洩を防ぐ。
- ③ ワークステーションは分散形として、利用度を向上させるために可能な限り分散箇所を多くする。
- ④ 操作方法は対話形とする。

3. 会社経営の実務

今までに述べてきましたように、会社の経営は会社組織を構成する要員が会社の資産を用いて業務を遂行し、付加価値を加えて資産価値を上げ、客先に成果品或いはサービスを提供することによって対価を得て初めて成り立つものであります。従って営業活動、要員の確保と組織化、資産の調達と運用・加工、品質保証、資金の調達と経理の五要素が会社を経営するために欠くことのできない実務であります。

(1) 営業活動

会社経営の原資となる対価を得るために、売れ筋である業務を受注する営業活動を重点的に進めることが、経営環境を改善するために必要な施策であります。しかしなが

ら会社経営の継続性を考慮すれば既存の客先に或いは既存の業務に対する営業活動も、新しい業務を受注する可能性を広げる意味では極めて重要であります。言い換えれば営業活動は会社経営の出発点となる情報拠点でありますから、営業活動の成果は売上高によって表されるだけでなく、新しい業務の受注につながる有効情報の収集に関する評価も加えることが必要でありましょう。

営業活動のフローを示すと表4-1の通りであります。

客先の計画の初期の段階から営業活動を活発に行い、有利な受注環境条件を作り上げる必要があります。

表4-1 営業活動のフロー

客先 ステージ	製品計画	企業化計画	建設計画	予算計画	調達計画	工事計画	操業計画
営業活動項目	製品計画に参画 製品開発計画	企業化計画に参画 採算性検討	機器仕様設定に参画 建設基本計画	予算見積に参画 建設予算算定	競争会社情報 受注見積予算算定	工事遂行に参画 工事見積予算算定	補給業務への参画 客先操作への参画

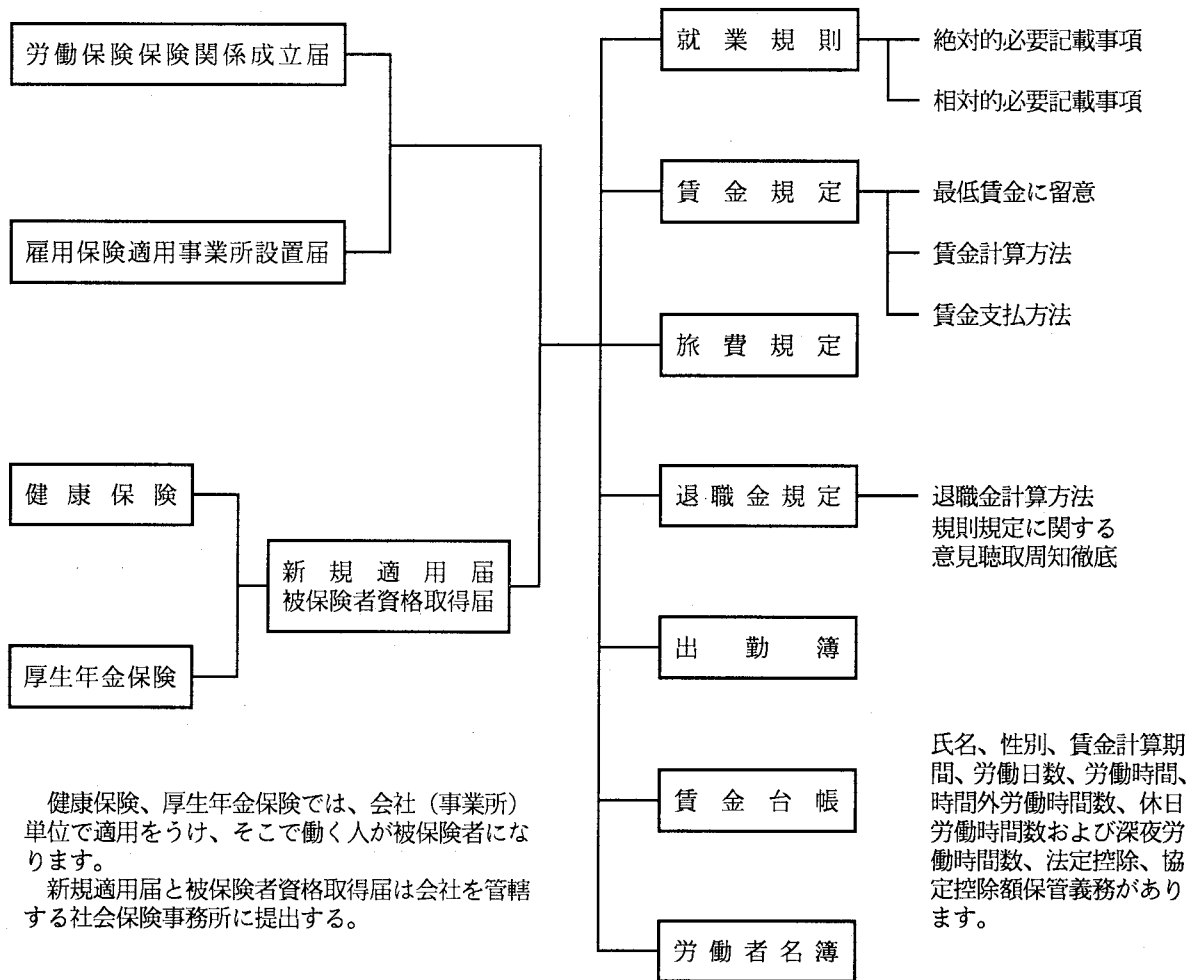
(2) 要員の確保と組織化

a. 要員の確保

会社の運営は要員が業務を実行することによって行われるものでありますから、

経営計画に従って必要な要員を確保することは極めて重要な業務であります。

要員の確保に関する実務の概要を図4-1に示します。



それぞれの法律によって官庁の様式で届出を義務づけられています。

図4-1 (a) 要員の確保に関する実務の概要

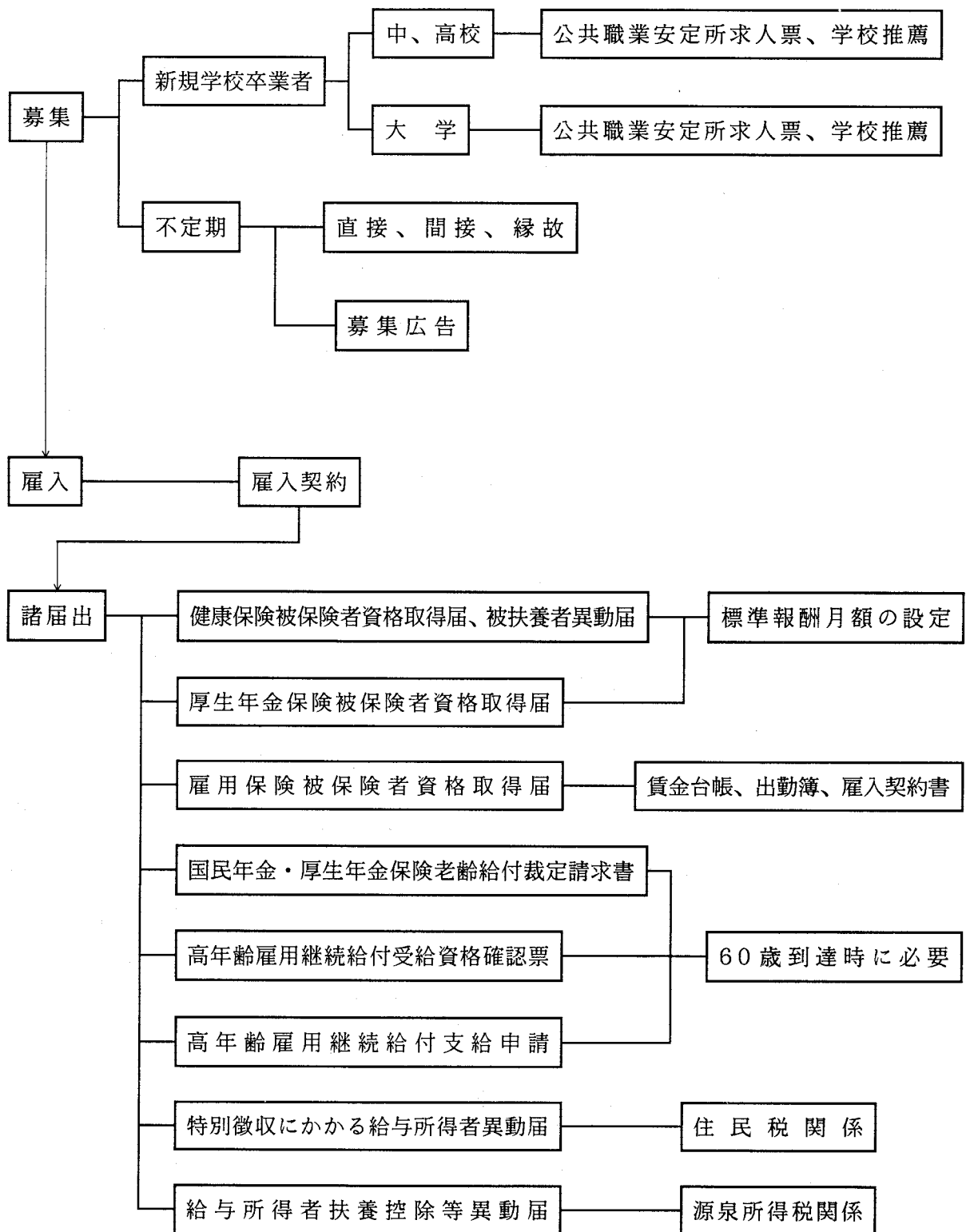


図4-1 (b) 要員の確保に関する実務の概要

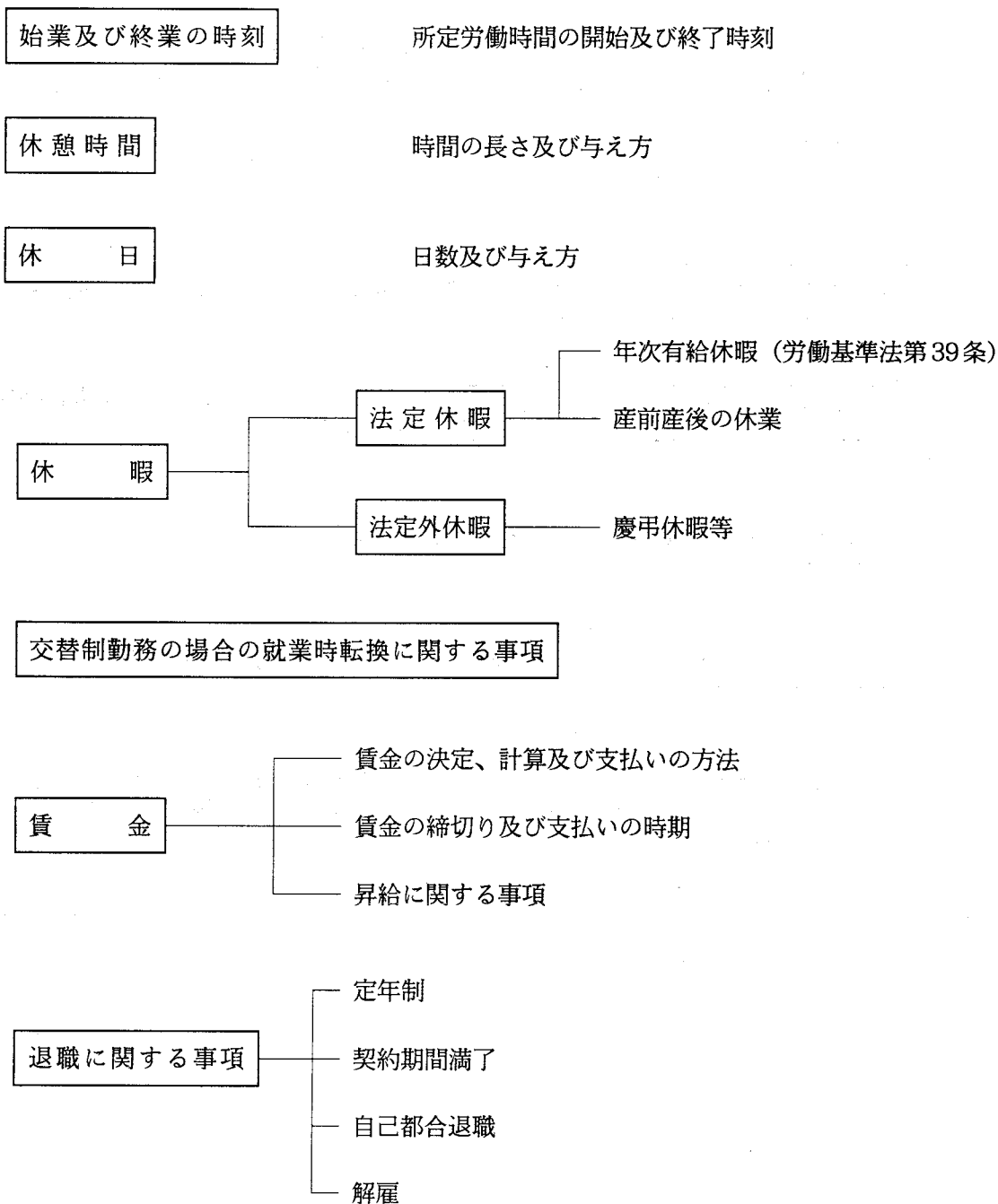
労働基準法の第9章の就業規則に関しては、作成、届出、作成の手続き、制裁規定の制限およびその効力についての規定がありその他の章では周知義務などが定められています。

就業規則は、事業主が作成し、労働基準監

督署へ届出ることが義務付けられています。なお、変更したときも同じように届出をしないてはなりません。

就業規則の絶対的・相対的・必要記載事項と相対的・必要事項は次のとおりです

◆ 絶対的・必要記載事項



◆ 相対的必要記載事項

退職手当

適用される労働者の範囲、計算、支払いの方法及び支払の時期

臨時の賃金

賞与、結婚手当等、支給条件、支給額計算方法、期日

安全衛生

事業場の特性を考慮、体制の整備

災害補償に関する事項

法定を上回る補償に関する規定

業務外の傷病扶助に関する事項

業務外の傷病に関する認定、適用期間等

職業能力開発（職業訓練）に関する事項

訓練の種類、内容、期間、受講者資格訓練
終了者の扱い

表彰及び制裁の定め

表彰規定、制裁の種類と程度

その他

試用期間、配転、出向、休職、福利厚生等

出勤簿、賃金台帳、労働者名簿は届け時に提示或いは提出を求められるので整備することが必要であります。何れも法令様式があるので活用することによって実務に役立たせることができます。

b. 組織化

会社運営が効果的に行われるように事業の特質を考慮して要員を組織化することが必要であります。組織に関しては特に定型的なものではなく、事業の種類、規模、要員の質と員数、経営状態等を考慮して要員が最も力量を発揮できるように組織化を図る必要があります。

組織運営に当たっては組織間の柔軟な連携活動に心掛けることが必要であります。このためには組織を構成する要員の活動を機能的に連携させるような、全社的活動をとり入れることも考慮する必要があります。この場合でも注意しなければならないことは活動が発表のための活動ではなく、活動の成果を直接事業遂行に反映させることあります。

(3) 資産の調達と運用・加工

a. 資産の種類

資産には会社運営のために社内に整備し、この資産を有効に運用して業務を実

行する事業用資産と、営業取引契約に基づく事業活動によって付加価値を加えられて取引先に譲り渡される営業用資産とに区別されます。資産の種類を図4-2に示します。

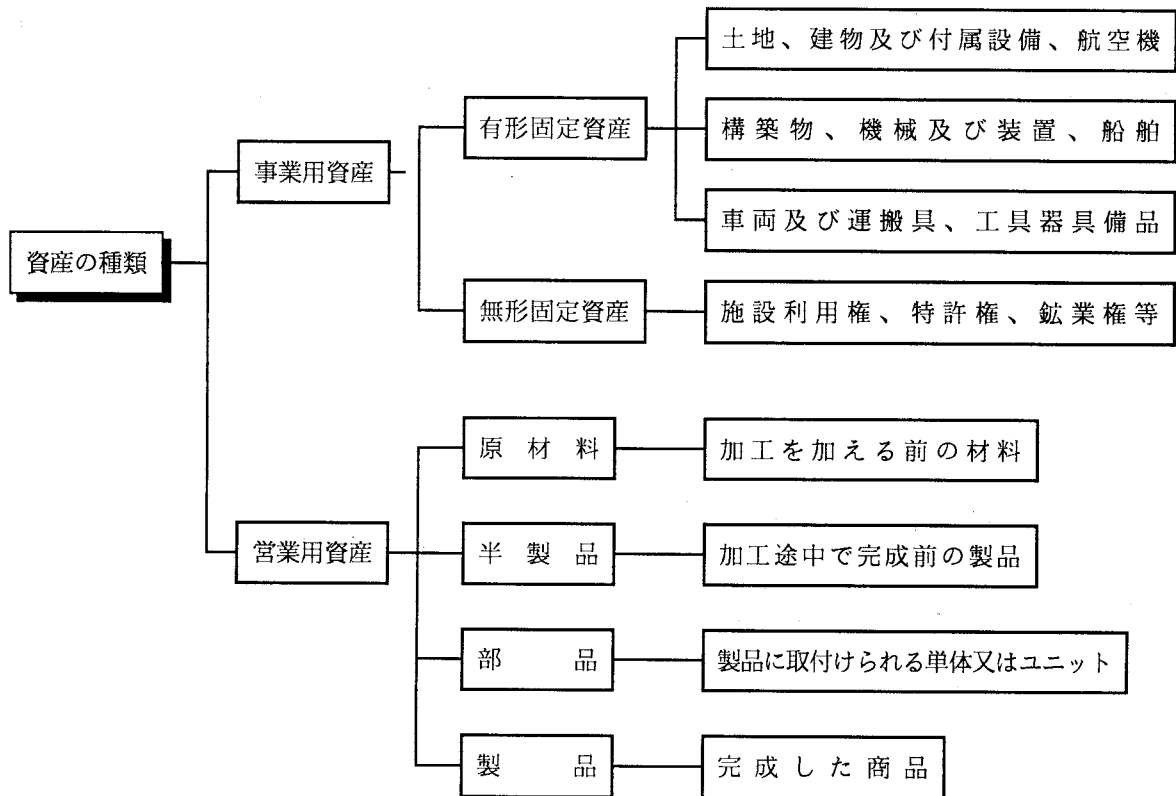


図4-2 資産の種類

b. 資産の調達

(a) 有形固定資産の調達

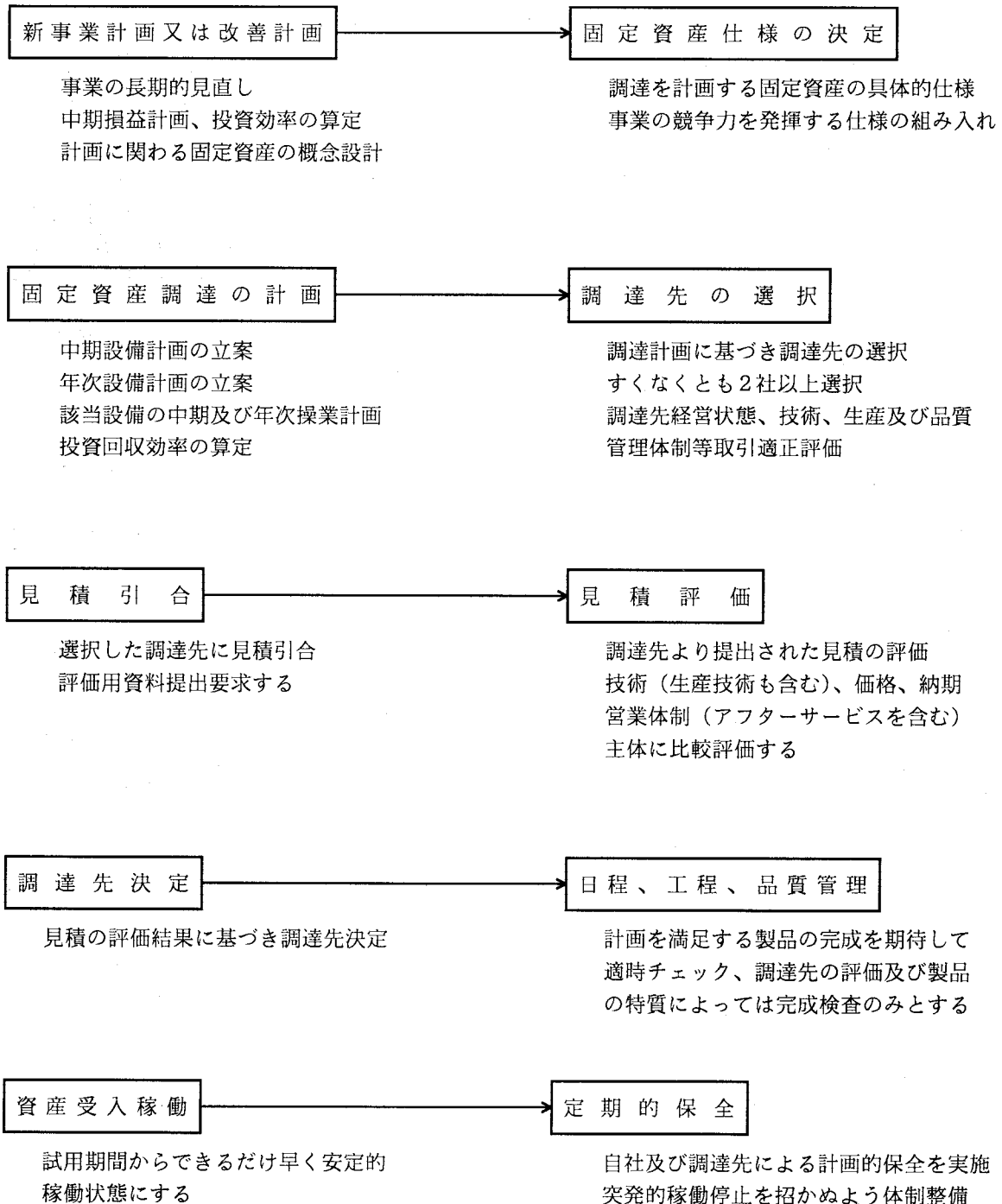
有形固定資産は付加価値を生み出し、事業活動を有利に展開するために使用するものであります。従って有形固定資産の調達は事業体質の改善に役立つものでなければなりません。ここでは調達に当たって留意すべき要点について述べます。

- ① 固定資産調達の目的を明確にする。事業展開の方向づけ。
- ② 調達による費用負担が過大にならないようにする。投資回収効率を考慮して判定をする。
- ③ 調達時期を事業展開が最も有利に進められるように決定する。

- ④ 調達する固定資産が自社の事業展開に特異な能力を発揮できるように、オリジナリティのある機能を加える。
- ⑤ 信頼性に優れ容易に取扱うことがで

きる。また保全効率も高い。

これらを整理して業務の手順としてまとめると次のようになります。

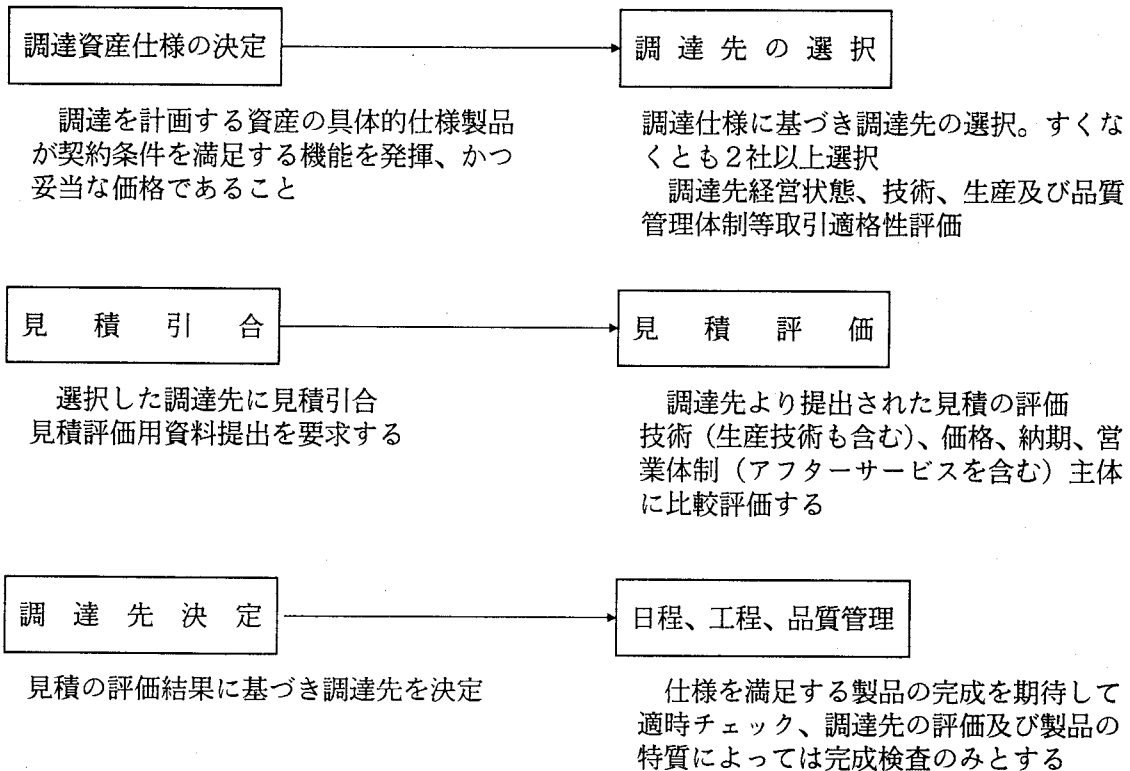
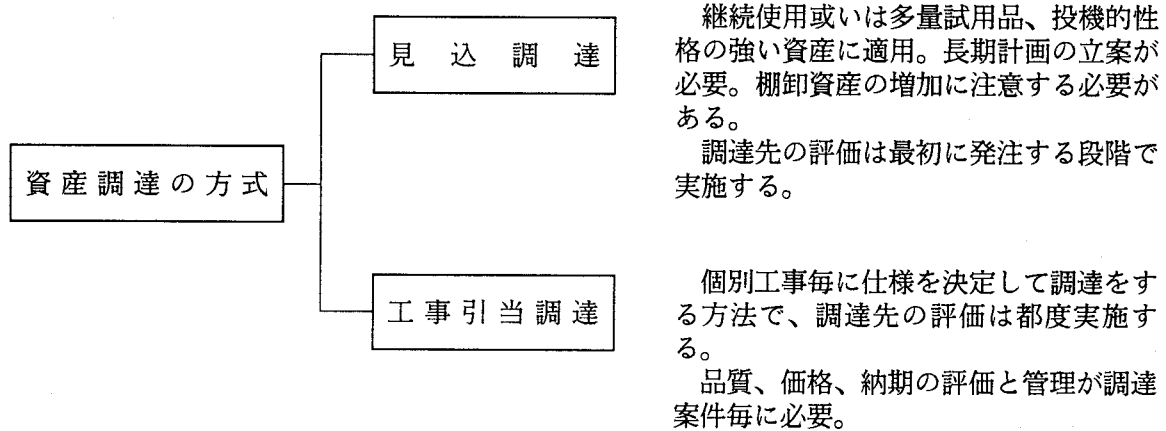


(b) 営業用資産の調達

営業取引契約に基づき取引先に譲渡する商品の特質によって、商品を完成させるために用いられる資産の種類は異なるし調達の方法も異なります。

取引先に引き渡された商品が、取引先の事業を有利に展開することに役立ちまた取引先に大きな満足を与えたとすれば、その商品の営業取引は価値が

あったと評価されるのであります。このためには優れた商品価値を有していることと取引価格が適正であり契約の納期が守られることが管理の重要条件であります。取引対象である商品を完成させるために行う資産の調達に関してもこれらの条件を満足するような管理を実行することが必要であります。管理手順を示すとつぎのようになります。



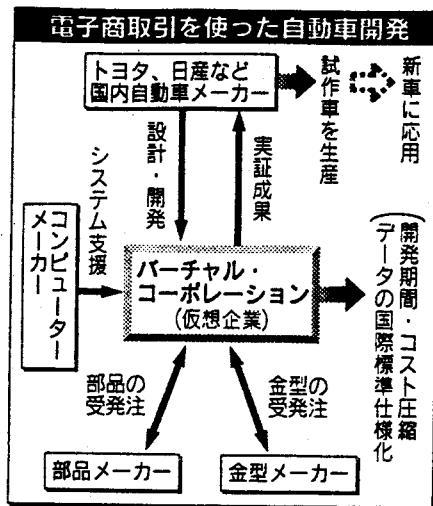
営業用資産の共同調達システム、近年の情報伝達システムの発達に伴い、激化する受注競争に対応する競争を維持し、また、激変する各経営環境に柔軟に対応するために、業界内系列あるいは業界を超えてネットワークを構築する試みが進められている。

新車開発コスト

トヨタ自動車、日産自動車など国内自動車メーカー各社は五月から、ネットワーク上で設計・開発データなどを系列を超えてやりとりする電子商取引を使った新車開発の実証試験を開始、開発期間やコストの大幅な圧縮に乗り出す。自動車部品やコンピューター各社などとも結びバーチャル・コーポレーション（仮想企業）を設立、実際に試作車を開発する。各社は試験の成果を自社の新車開発に取り込み、競争が激化する世界の自動車市場で日本車の競争力向上を狙う。（電子商取引は「きよようのJALDI」参照）

試作車も生産

系列超えデータ交換



ネットワーク上の共同事業体となる仮想企業は五月七日に設立する。トヨタ、日産、三菱自動車工業、本田技研工業、マツダの大手メーカーも加わる見通し。五社のほか自動車メーカー

電子商取引使用の圧縮自動車各社

べてネットワーク上で進めるが、東京・臨海副都心のビル内には仮想企業を運営する事務本部を開設。各社から派遣された合計五十一六十人のスタッフが常駐する。九七年度末までの二年間に取り組む実証試験の内容は①ネットワーク上での試作車の設計・開発と生産②自動車業界版のCAES（生産・調達・運用支援統合情報システム）の構築③量産部品の発注に関するEDI（電子データ交換）の実用化―など。

共同開発する試作車は二十一世紀を想定したがん新なデザインにする。各メーカーは車体やエンジン、ミッションなどの設計・開発をそれぞれ分担。日産自動車が生産工場に試作車を生産し、モーターショーなどに展示する意向。

技術データの仕様を国際

C. 資産の運用と加工

(a) 事業用資産の運用

事業用資産が導入を立案した時に計画した状態で運用されていれば、該当する資産によって展開している事業は順調に遂行されますが、計画通りに運用されていない場合には投資効率が低

下するばかりでなく、事業展開に遅れを生じて会社経営にも大きなダメージを与えることになるので運用には慎重な配慮が必要であります。

事業用資産の運用のポイントを図4-3に示します。

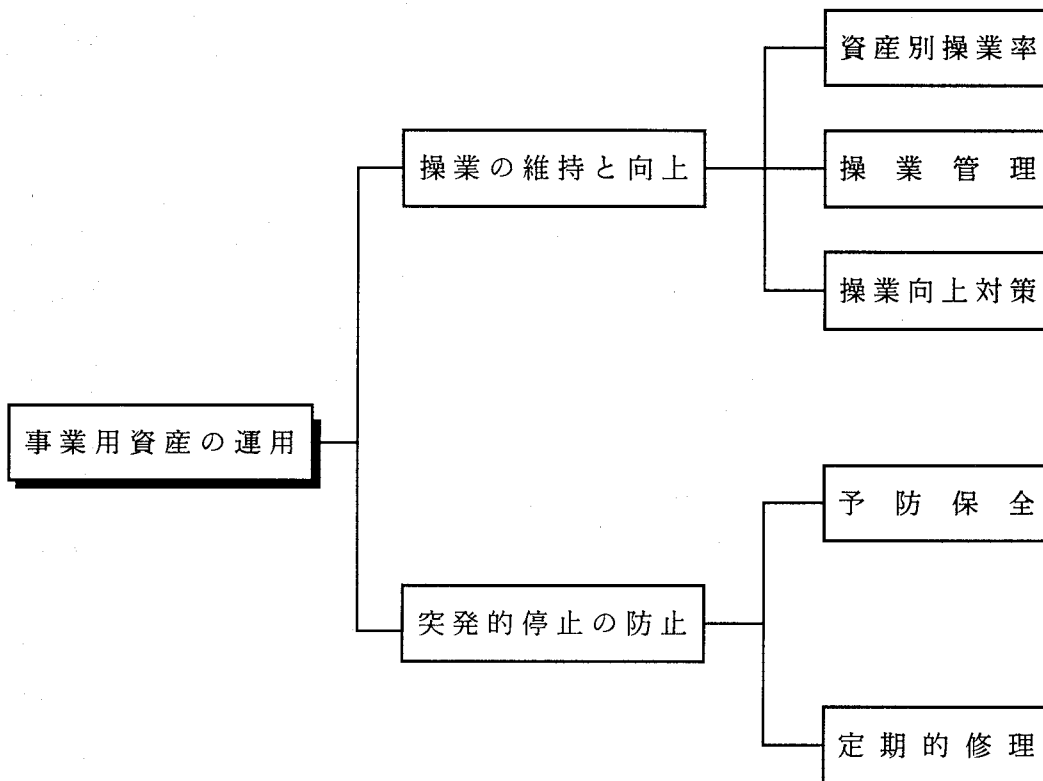


図4-3 事業用資産の運用のポイント

(b) 営業用資産の加工

営業用資産の種類は既に説明した通りですが、原材料、半製品、部品は調達先より納入された後に社内において必要な加工を施され組み合わせられて完成した製品となり機能を発揮するものでありますから、適正な加工が

実施されて期待する品質が確保される必要があります。また加工を順調に実行することによって原価の低減に寄与しなければなりません。

以上から加工段階において留意しなければならないポイントを図4-4に示します。

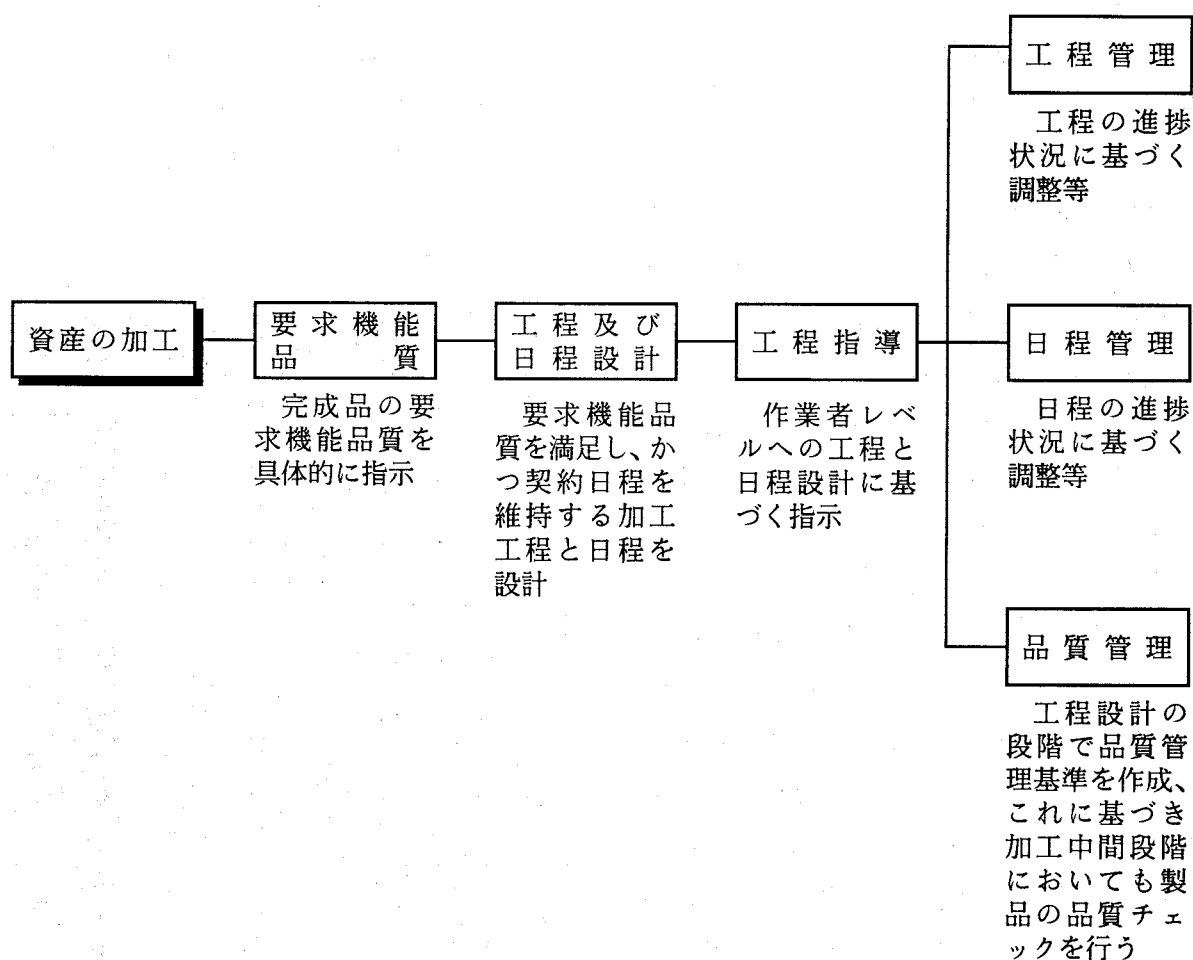


図4-4 営業用資産の加工（加工段階において留意するポイント）

(4) 品質保証

販売契約に基づいて生産されて納入される製品は使用者の要求を満足するものであることはいうまでもないことでありますが、最も重要なことはその製品が使命を完了するまで、高い信頼性を発揮して使用者が安全に使用できることであります。従って品質保証は製品の使用される段階まで及ぶものでなければなりません。

言い換えればその製品が生産される過程で使用者がその製品を安全にかつ効果的に使用できる状態を想定して、組織的にその製品の品質を作り込むことが品質保証であります。

製品は使用されることによって、生産される過程或いは出荷された段階における品質とは異なる状態になります。ある物は形状、性質等が異なる状態になるでありましょうし、ある物は寸法形状、機能、強度等が異なる状態になるでありましょう。この状態においても安全かつ効果的に使用できるような施策が実施できなければ、品質が保証された製品とは言えないのであります。

このような考えのもとに製品の品質保証を達成するためには、社内のすべての部門がその製品の生産に関して組織化されて機能的に活動すること。またそれぞれの部門の責任分担業務に関して作成された品質保証手順書に従って作業がすすめられて、品質保証に必要な業務遂行記録が手順書に指示される通り作成保管され、これらすべての記録を含む業務遂行状況を品質保証責任者が承認することによって初めて製品を出荷することができる体制を確立する必要があります。

図4-5に受注品製造会社における品質保

証体制の一例を示します。

最近では製品の欠陥により、他人の生命財産を侵害する事故が発生した場合、損害を賠償しなければならない製造物責任(PL)法が1995年7月1日施行されたこともあり品質保証の重要度が益々高くなってきたと言えます。

PL法では、製品の欠陥で消費者が被害を受けた場合、過失がなくても企業が賠償責任を問われることもあります。問題となる製品の欠陥は「設計上」「製造上」「警告上」の3つに大別されますが、このうち警告上の欠陥は被害者による立証が比較的容易なので、その表示にも注意をしなければならぬ。

日本経済新聞

品質管理より厳しく

キリンビールは品質保証体制を強化する。総額約七十億円を投じて国内十五工場の設備を改良する。四月末からは微生物と化学物質の混入による事故を防ぐ新しい生産管理システムを導入。九八年末までには全工場を国際標準化機構(ISO)の品質保証規格ISO9000を取得する。昨年夏、台風と風のビルへの雑菌混入事件を起し、打撃を受けたため、一連の対策で信頼を回復する。

ISO 9000 全工場取得

98年末までに 生産設備を改良

設備改良ではパイプ、タンクなどを洗浄・殺菌しやすくする。自動殺菌だけに頼らず、手作業でも洗浄・殺菌できるように変更する。緊急に改良しなければならぬ部分は五月末までに工事を終え、その他も九七年春までに終了する。

計70億円投じて

昨年発生した事故は、ビールに雑菌が原因だった。この菌は通常の培養地で育たにくく、発菌が困難だった。キリンは培地と培養環境の改良で菌を90%以上の確率で発見する技術を開発、全工場に技術移

日本経済新聞より

わが国でも国際標準化機構(ISO)による品質保証規格ISO9000にそった体制を整備し、認証を取得する製造会社が増加している。

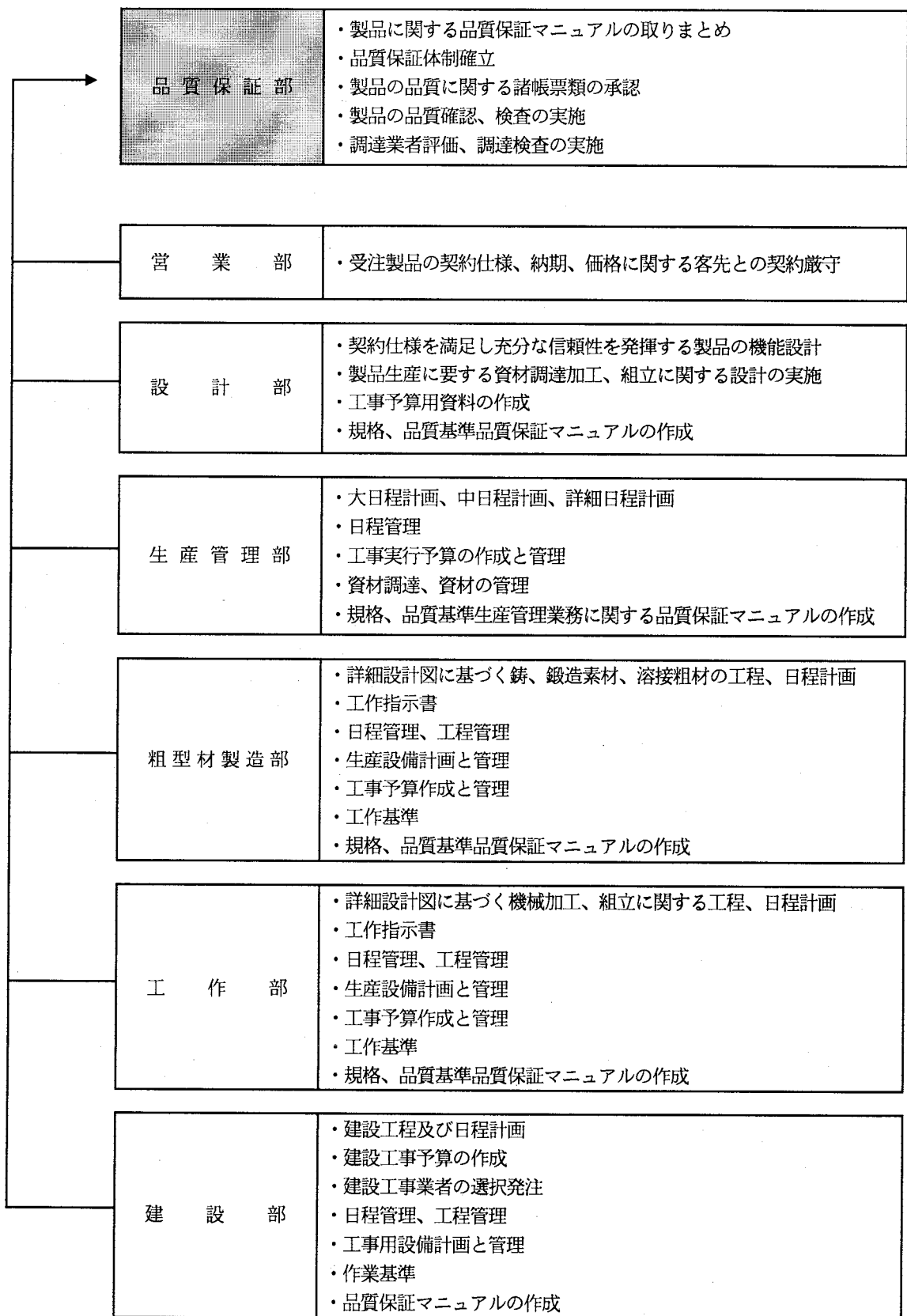


図4-5 受注品製造会社における品質保証体制の例

(5) 資金の調達と経理

これまでに述べてきましたように、会社の経営には資金が必要です。資金調達の第一は資本金であります。資本金の用途は会社運営のための事業用資産の調達のほか、設立当初の収益不足時期における発生費用処理への充当等ではありますが、会社が健全な状態で経営を続けて行くためには、資金ができるだけ余裕を有しており、しかも事業収入によって資金が賄えることが必要であります。

しかしながら収益の減少、支払経常費用の増大、設備投資、新規事業への展開等資

金需要の増大が収益を上回った時には、必要資金を事前に準備しなければならないのであります。そこで資金需要の状況を資金繰表によって確認しながら調達を実施します。

ここで注意しなければならないことは、調達資金が自己資金であるか他人に対する債務の性格を持った資金であるかを判断しながら、過剰な債務を生じないような管理をすることです。

a. 資金の用途

資金の用途の詳細を例示すると図4-6の通りであります。

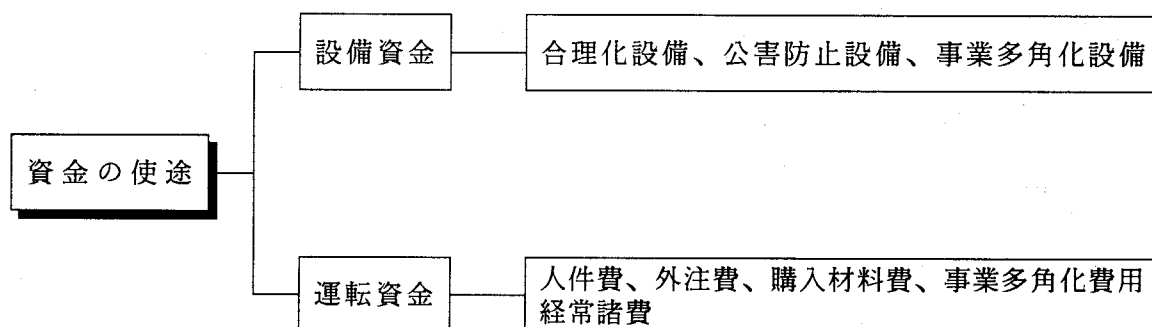


図4-6 資金の用途の詳細例

b. 資金の調達

前述の資金の用途に対して、資金の性格を理解し会社が義務を負う債務の返済

を考慮しながら資金の調達を実施します。

資金の源泉と種類は図4-7に示す通りであります。

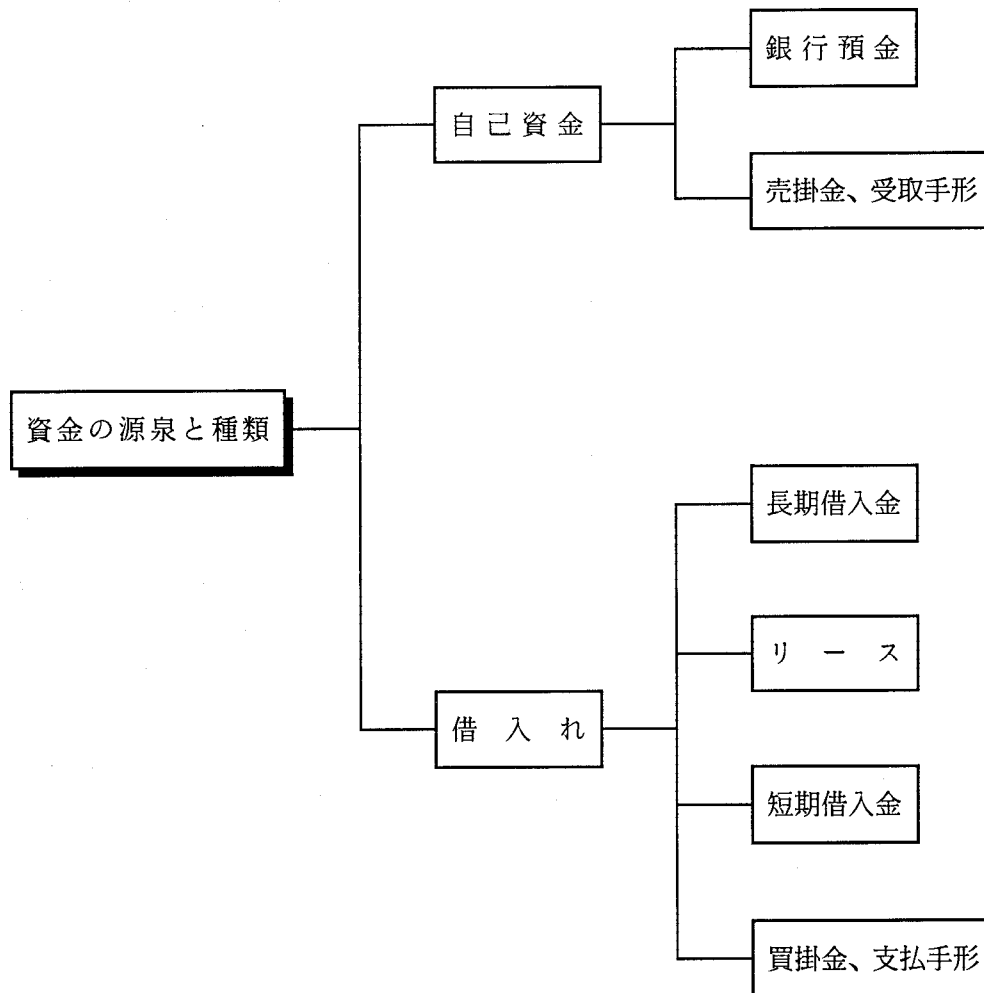


図4-7 資金の源泉と種類

前述の資金を調達する方法と調達の際
に注意しなければならないことは図4-8

に示す通りであります。

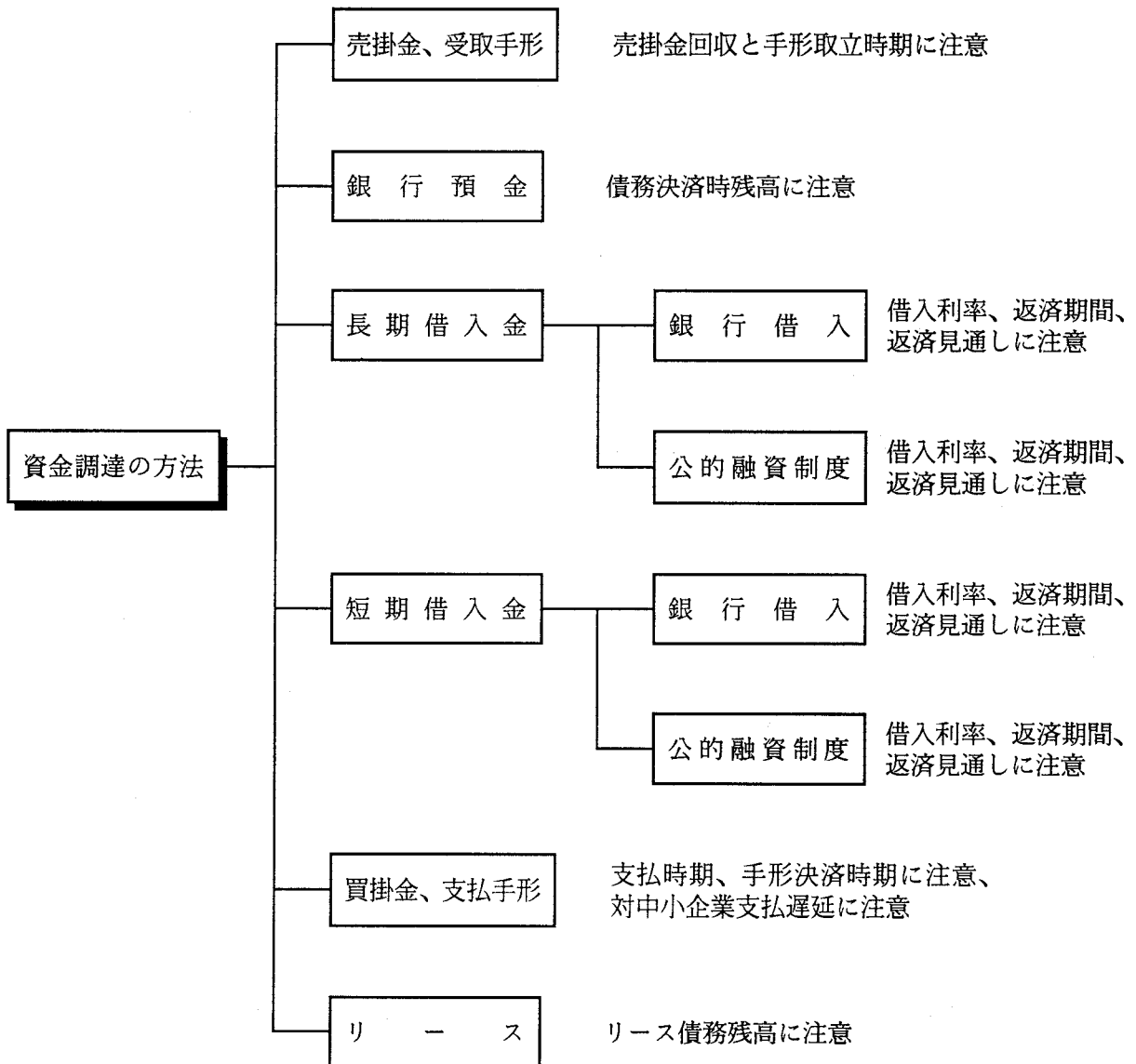


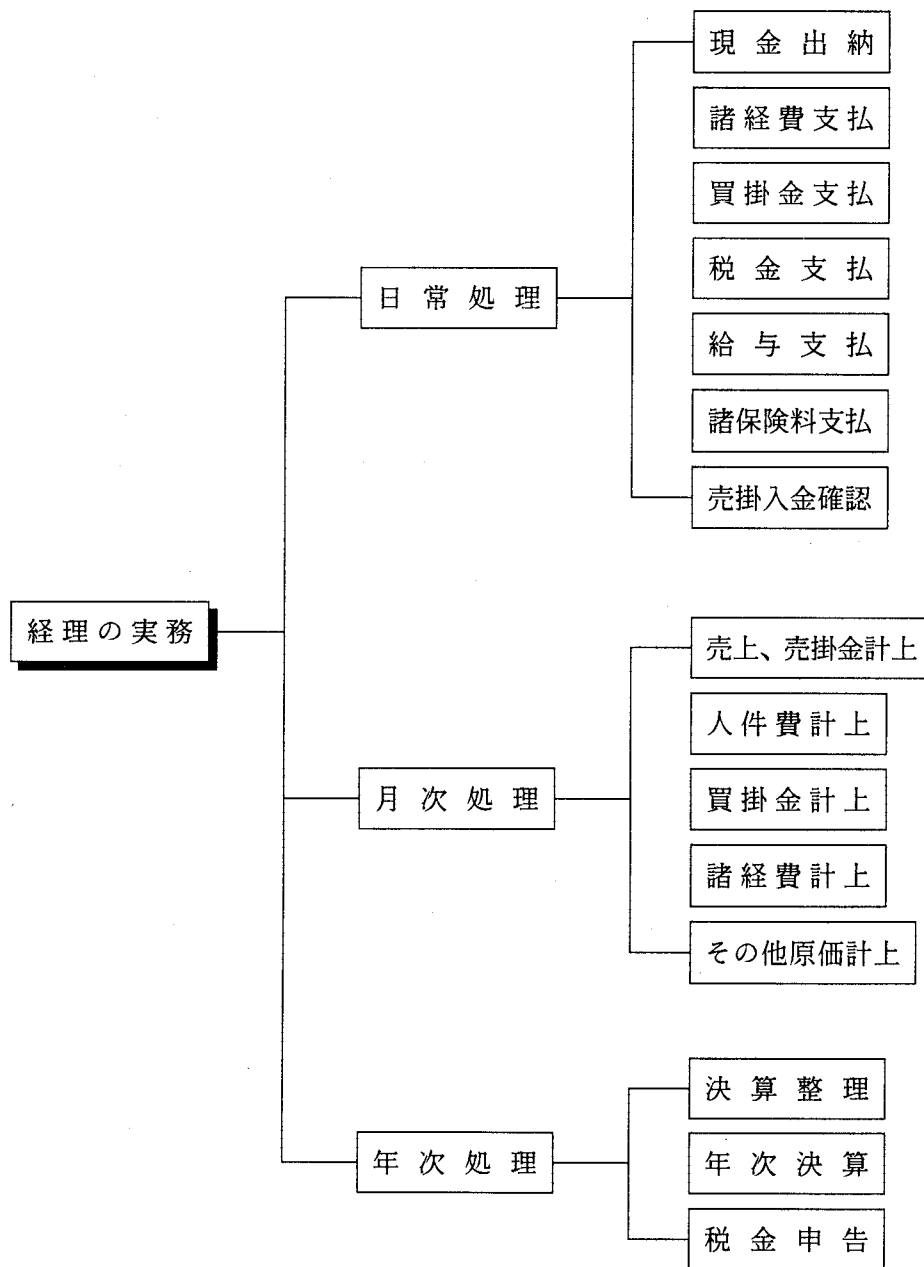
図4-8 資金調達の方法

3. 経理の実務

会社の経営はいままで述べてきましたように、事業活動を実行した結果として生じる収益と費用のバランスの上に成り立っているのですから、現時点の会社の経営の状態がリアルタイムに把握できて、誤りのない経営判断を下して必要な施策が実行でき

ることが望ましいのであります。従ってその基本である経理は会社内の経営の状態を誤りのない状態で現す必要性から、会社の事業活動に遅れがなく実行されなければならないのであります。

このような考えに立って経理の実務の一例を示すと図4-9の通りであります。



個別工事の原価集計は、月次処理において個別工事を認識する仕訳を実施することによって実行されます。

図4-9 経理の実務