



【2017-06-21】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、  
人生を味わう

今週の雑感

『経営数字は企業という  
フィルターを通せば、多様  
で個性的、だからこそ  
人間の力がある』

長野修二

経営数字は企業というフィルターを通せば、多様で個性的、だからこそ人間の力がある

---

経営数字（決算書）は、企業活動を抽象的に表現しているにすぎません。決算書といっても日本における会計制度は、会社法に定める会計制度、金融商品取引法が定める会計制度、税法(法人税法等)が定める会計制度があります。

一般的には、貸借対照表と損益計算書を総称して決算書と呼びますが、会社法では「計算書類」、金融商品取引法では「財務諸表」となります。税法では、会社法が基本ですから「計算書類」です。

上場企業では財務諸表として経営数字が開示されることになりましたが、果たして企業経営の実態を現しているのでしょうか。

答えは簡単です。

企業経営の実態を現していることはほとんどありません。

企業を取り巻く会計制度は、抽象化された概念であり、多数の利害関係者へ数字を報告するために便宜的に表現されているだけです。

いわば形式化された表現形態です。

そこには納税の義務を負っている企業や人に対して課税の公平性を担保するために作為的に各種機能が作られています。

そのためか、どのような企業でも決算書の内容はどれも同じように見えるものです。

また、決算書の作成は経営者に任されていますから、中小企業、大企業問わず不正をしようとするればいくらでも可能です。

もっとも、大企業では、会社法や金融商品取引法に基づき監査法人の監査証明をもらうなど複数のチェックを経て財務諸表の信ぴょう性を確保しています。

この点では、東芝の問題でもわかるように監査法人の監査に限らず企業自身が適正な内部統制をおこなっておかなければ監査証明も、ただの飾りにすぎません。

他方、適正な内部統制を経て作成された財務諸表ですが、同じような経営結果になる場合があります。

そのような結果であれば、企業活動の内容や機能は同じでしょうか。

結論から言えば、同じような業種であっても企業経営の実態は、まったく違います。

経営数字だけから経営内容を判断すると、この点は、外部の人間には企業内部の活動内容が見えていませんから、あらゆる注意が必要なところ  
です。

勿論、財務諸表は株主に対する唯一の情報ですから、かなり詳細な内容  
が報告されていますが、それでも企業活動の実態を表すにはあまりにも  
限られた内容でしかありません。

現在ではコンピュータ会計の導入で経営数字の開示はかなりはやくなっ  
ていますが、それでもそれはあくまで会計上の数字を集計する作業にす  
ぎません。

企業活動の実態は、最終的には決算書という数字に集約されますが、企  
業というフィルターを通したものであるという認識が必要です。

企業というフィルターには、企業の経営者、人材、製品、サービス、特  
許などのノウハウ、組織の在り方、意思決定のパターン、人間の行動パ  
ターン、資金のありよう、研究開発のありよう、活動エリアのありよう  
など多様で複雑な要素があります。

決算書の数字では、このようなフィルターを見ることなく経営数字とし  
て単純化されてしまいます。

企業の外部に対する開示は、あくまで法律や制度という抽象的な概念の  
世界なのですが、企業内部の人間から見ると決算書も大事ですが、むし  
ろ企業を構成している各フィルターに関心を置き、各フィルターを分析  
し、企業課題や問題点を洗い出し、それぞれに改善策を提案し、実際に  
改善策を実行し、最終的な成果（結果）を出すことに注力しています。

企業にいる人間からすると、経営数字が良いということは、企業内部の  
各フィルターがうまく機能し、そこに存在している人間の力が発揮され  
ている結果として捉えています。

経営数字が先にあるわけではありませぬ。

もっとも、目標としての数字を管理しますが、実際の実務は人間の力に  
よって好業績をたたき出すという生の人間活動そのものです。

このような点で実務家は、投資家と真逆の視点から数字を見ているのか

もわかりません。