

# 事業変革に会計の知識を活用 —財務3表をわかりやすく解説—

横沢和夫（NPO法人持続可能な社会基盤研究会）

## Society5.0の社会と事業変革についてのQ&A

Q 1	2030年にSociety5.0の社会に突入すると言われていますが、どんな社会でしょうか？
-----	---

あまり話題になっていませんが2016年1月22日、世界に先駆けた「超スマート社会」の実現に向けたSociety5.0が閣議決定されています。

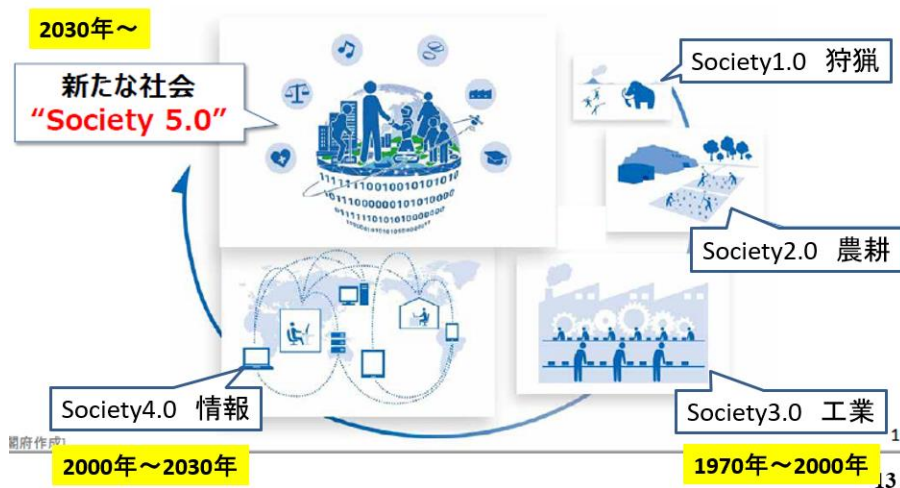
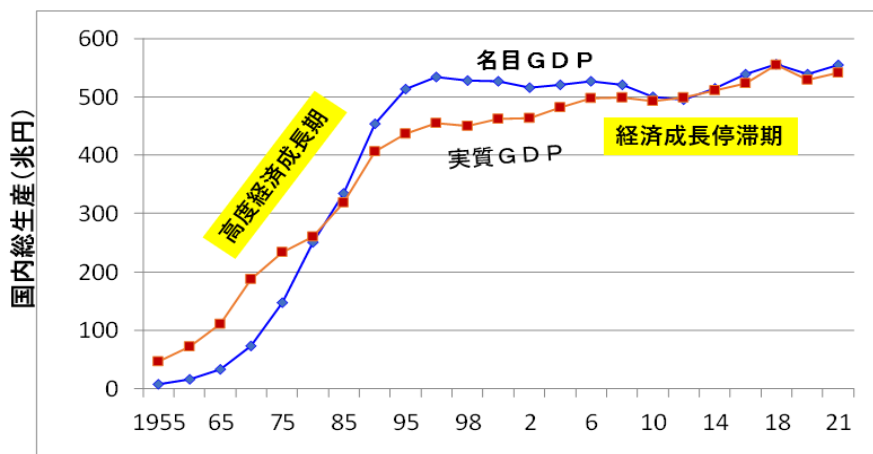


図-1.1 Society1.0～Society5.0への社会変革のサイクル（内閣府資料）

図-1.1に示すように、現代までに人類は、Society1.0(狩猟社会)⇒Society2.0(農耕社会)⇒Society3.0(工業社会)⇒Society4.0(情報社会)と4つの大きな社会変革を経験してきました。



\*世界経済のネタ帳より

暦年

図-1.2 国内総生産（GDP）の推移

図-1.2 に GDP（国内総生産）の推移を示します。日本は、戦争ですべてを失ってから 10 年で復興を果たし、1955 年から始まった高度経済成長で、GDP は平均 9.1%と高い伸びを示しました。人口の増加、新しい生産設備への投資、新しい技術といった経済成長を牽引する 3 要素が揃っていたことに加え、戦前の農業や漁業中心から工業化へと産業構造の転換に成功したことが大きな成果をもたらしたといえます。

Society3.0 の工業化社会は、1960 年あたりから工業化への準備が始まり、1970 年近辺で定着し 30 年後の 2000 年頃に Society4.0 の情報化社会に移行したと考えています。この様に「30 年程度のサイクルで次の新しい社会」に移行しているようです。このことから、Society5.0 の社会へは、2030 年頃に突入しているものと思われます。

Society5.0 の社会は、どんな社会なのでしょう？ Society5.0 は、『IoTによりサイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を連携し、すべてのモノや情報、人を一つに繋ぐとともに、AI等の活用により量と質の全体最適をはかる「超スマート社会」』と定義されています。

例えば、人間や企業の現実空間での活動がセンサーを通じてデータベースに蓄積され、このビッグデータは仮想空間である AI により解析されます。このデータは、ロボットやドローンなどを活用して、現実空間である生産や流通などの工程で人間や企業の活動をサポートすることに役立ちます。

Q2	社会の変化に合わせて企業も変革をする必要があるのでしょうか？変革しないとどうなるのか事例で説明してもらえませんか？
----	---

1970 年から 2000 年にかけて日本の高度経済成長を牽引したのは製造業で、家電メーカーもその一つでした。1964 年の東京オリンピック、1970 年の大阪万博などを背景に、「三種の神器」と呼ばれた、テレビ、洗濯機、冷蔵庫が飛ぶように売れました。国内での需要が一段落すると、高性能で安価な日本製品は輸出で海外を席巻しました。

しかし、いいことは永久に続くわけではなく、テレビ、液晶パネル、半導体などの主要製品が、サムスンや LG 電子といった新興国メーカーに次々とシェアを奪われ、世界はおろか日本国内でも地位を低下させていきました。

図-2.1 に家電製品の国内生産規模の推移を示します。家電製品は 1990 年半ば頃から衰退が始まっていることがわかります。家電メーカーは、遅くとも Society4.0 の社会に移行する 2000 年以前に、改革を推進する必要があったのです。

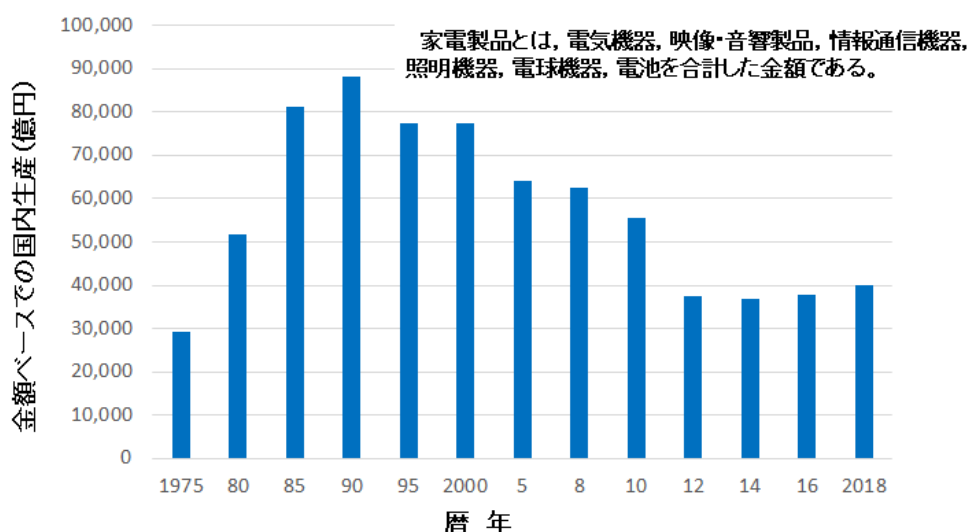


図-2.1 家電製品の国内生産規模の推移

表-2.1 に半導体メーカーの売上高ベスト 10 を、年代別に示しました。日本が高度経済成長していた 1990 年は、実に日本の 6 企業がベスト 10 入りしていました。それだけではなく、15 位に三洋電機、16 位にシャープ、18 位にソニー、19 位に沖電気と日本勢が席卷していたことがわかります。

表-2.1 半導体の売上高ベスト 10

順位	1990年	2010年	2019年
1	NEC (日本)	インテル (米国)	インテル (米国)
2	東芝 (日本)	サムスン (韓国)	サムスン (韓国)
3	モトローラ (米国)	東芝 (日本)	SK ハイニクス (韓国)
4	日立 (日本)	テキサス・インスツル (米国)	マイクロン・T (米国)
5	インテル (米国)	ルネサス・エレクトロ (日本)	ブロードコム (米国)
6	富士通 (日本)	SK ハイニクス (韓国)	クアルコム (米国)
7	テキサス・インスツル (米国)	ST マイクロ (仏)	テキサス・インスツル (米国)
8	三菱電機 (日本)	マイクロン・T (米国)	ST マイクロ (仏)
9	フィリップス (オランダ)	クアルコム (米国)	キオクシア (旧東芝・台湾)
10	松下電器 (日本)	ブロードコム (米国)	セミコンダクタ (オランダ)

その後、日本の半導体メーカーは離合集散を繰り返し、2010 年になるとベスト 10 入りは東芝とルネサスの 2 社のみとなってしまいました。さらに、2019 年になると日本勢は、ベスト 10 から姿を消してしまいました。半導体の現状は、一時代を築きサラリーマン (今は死語?) のあこがれの会社でもあった日本の家電メーカーがいかに苦戦しているかを物語っています。

図-2.2 にパナソニックのおよび図-2.3 にシャープの売上高、営業利益および当期純利益の推移を示します。両社とも 2000 年には変革に取り組む必要があったのですが、本格的に取り組みを開始したのは大赤字を出した 2011 年度からのようです。この傾向は、家電メーカーに共通しています。

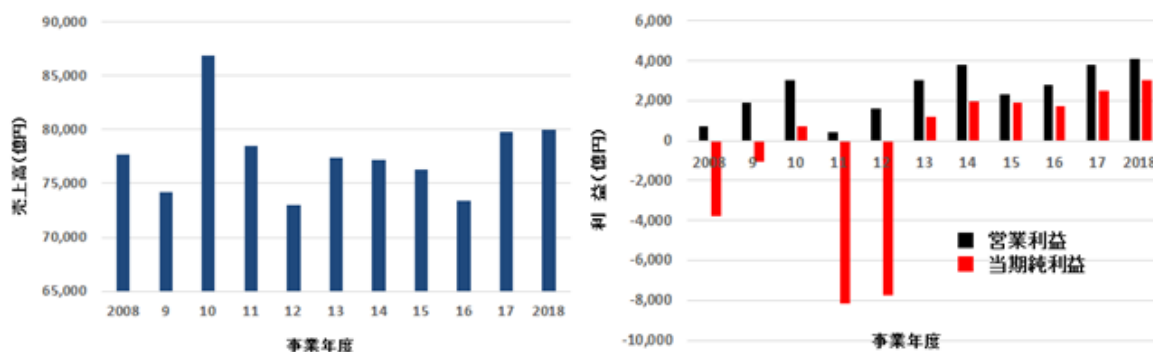


図-2.2 パナソニックの売上高及び利益の推移

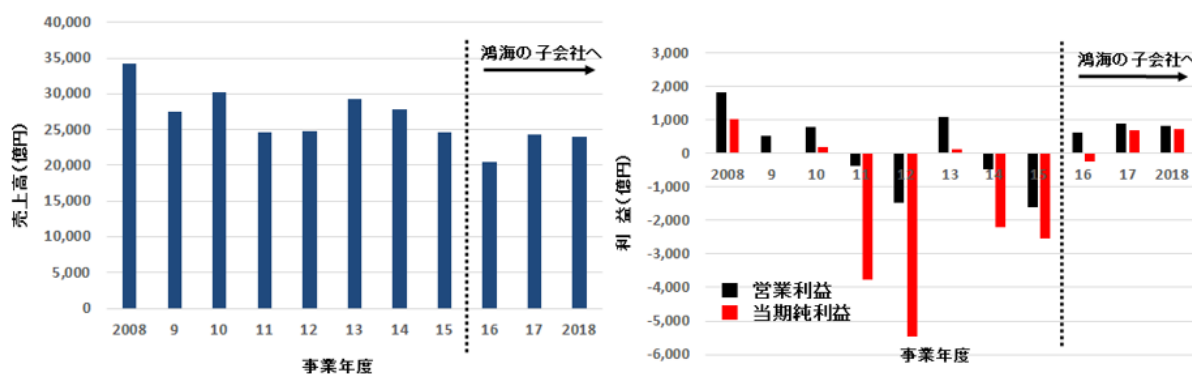


図-2.3 シャープの売上高及び利益の推移

変革への取り組みが遅かった結果、後述するソニーは 2016 年度あたりから変革の成果が認められましたが、パナソニックは未だ変革の途上です。残念ながら、亀山モデルで一時代を築いたシャープは鴻海精密工業の傘下となり、東芝やパイオニアは第一線から姿を消しました。

Q3

家電メーカーの事例から社会の変化への対応力が弱かったことが分かりました。社会の変化に対応するためには、何が必要なのでしょうか？

かつて日本製品が世界を席卷した家電メーカーの衰退は、今後変革に取り組まなければならない企業に対して多くの教訓を残したと思います。

前述した日本を代表する電器メーカーであった松下電器（現パナソニック）は、図-2.2 に示すように高度経済成長が終焉を迎えた 2000 年以降、売上高の停滞と大幅な赤字に悩まされる事態となりました。

当時、社名を変更するなど、大胆な改革を指揮した中村社長は『「他社が良い商品を投入しても恐れることはない。少し遅れても同じような商品を作れば、値段が少し高くても、松下のブランド力で数は売れる。」勝たなくても負けない商品を作れば良いという二番手商品意識が蔓延していた。基本は他社の後追いである。市場の新たな創造や他社を圧倒的に引き離すことができる「勝てる商品」を生み出す意識が希薄だった』と反省しています。

その主原因として、高度経済成長による大量消費の時代という護送船団に守られて、21 世紀の市場変化を読み誤ったこと、および真のマーケティングを軽視したことを指摘しています。

特に強調したい教訓は、「今日を生きるための本格的なマーケティング」と「明日を生きるためのイノベーション」への取り組みに対する重要性だと考えています

Q4

マーケティングやイノベーションが重要であることは理解しているつもりです。どのような方法で実践すればよいのか教えてもらえませんか？

売上高や営業利益をその年度の目標に掲げている会社は、多いものと思われまます。その目標が未達に終わると、技術開発や商品開発、営業などあらゆる部署の多くの担当者は、経営層から「早く売れる商品を開発しろ！」「ちゃんとマーケティングをやれ！」などお叱りを受けた経験があると思います。

「マーケティングをやれ」と言われても、ほとんどの方々は、実際にマーケティングを経験していません。多くの方がマーケティングを書籍などで勉強していると思いますが、なかなか実践で役立つまでに至っていないのが現状ではないでしょうか。そもそも、「マーケティングって何？」との問いに、明確に答えられますか？

（公社）日本マーケティング協会では、マーケティングを「企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」と定義しています。しかし、マーケティングの専門家ではない我々にとって、この文言からマーケティングを理解するのは簡単ではありません。

「マーケティング」と言われても、ほとんどの経営者や社員は、実際にマーケティングを経験していません。多くの方がマーケティングを書籍などで勉強していると思いますが、なかなか実践で役立つまでに至っていないのが現状ではないでしょうか。

例えば、マーケティング戦略で著名なコトラー教授は「マーケティング・マネジメントとは、標的市場を選び出し、優れた顧客価値を作り出し、分配しコミュニケーションをすることによって顧客を獲得し、維持し、増やすための技術と知識である」と定義しています。しかし、何をすればよいのか今一つ理解できません。

マネジメントの父と称されるピーター・ドラッカーは、「マーケティングは顧客の欲求からスタートする」ことの大切さを指摘しています。新事業や新商品の開発を担当し、マーケティングに挑戦した方は、「自社の技術やサービスを利用して、新たな顧客を開拓できないか」からスタートするケースが多いと思います。一概に間違いとは言えませんが、自社の技術やサービスからスタートすると、顧客の求めている価値と乖離しているケースがあるからです。

「顧客の欲求からスタート」するとはどういうことでしょうか？簡単に言えば「顧客は誰か」「何処にいるのか」「何が欲しいのか」「どんな将来の姿を描いているのか」を把握することです。

「顧客が何を求めているのか（ニーズ）」が分かれば、顧客の欲求と一致する商品やサービスの開発が可能となるのであり、それを可能にするのがマーケティングなのです。

技術開発、製品や商品開発、新しいサービスの開発に従事していると「顧客のニーズ」を絶えず考えながら取り組んでいることと思います。ドラッカーは、「顧客のニーズを知っているのは顧客自身であり、顧客に直接聞くことが重要である」と指摘しています。しかし、顧客自身が「自分は何が欲しいのか」と問われても明快な答えが得られないケースも多いので、簡単ではありません



「あなたの欲しい物は何ですか？」と問うても答えは得にくい。形こして見せると「私の欲しいのはそれです」となってiPhoneが黙っていても売れた。

図-4.3 顧客は自分の欲しいものを意外と知らない

Q5	マーケティングやイノベーションが重要であることは、よく分かりました。具体的にどのような方法で実践するのがよいのですか？
----	---

前述したように、マーケティングを成功させるためには「顧客が何を求めているのか」をリサーチすることが必要です。しかし、「顧客は意外と自分が欲しいものを知らない」との指摘もあり、非常に難しい仕事となります。

では、どのような方法で顧客の求めているものを把握すれば良いのでしょうか？一般的には、①アンケート調査、②下水道展等イベントへの出展、③顧客に直接入り込む、④その他、などが考えられます。

アンケート調査は、土木学会やコンクリート工学会の委員会で頻繁に実施されていますが、想定内の回答が多く、真の顧客の欲求を捉えられているとは言い難いと思います。イベントへの出展は、開発した商品の普及活動に役立つものの顧客の欲求までは難しいと思います。顧客に直接入り込むのは、センサーを製造・販売しているキーエンス社の手法であり、有効と思えますが、どこの会社でもできる方法ではありません。

そこで我々が提案しているのは、会計の知識として「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」「貸借対照表（バランスシート）」で構成されている財務3表の活用です。財務3表は、株式市場に上場している企業であれば公表することが義務付けられており、誰でも見ることができます。財務3表は会社の実態を表している一面があり、分析することで「今、この会社が何を求めているのか」が掴める可能性があると考えています。ただ、「財務3表を含めた会計は財務担当の仕事」と考えている社員が大半で、会計に対する知識は売上高や利益程度が現状のようです

皆さん、顧客や自分が勤める会社について次の5点を理解できていますか？

- ◇事業活動の源泉となる利益を十分に確保できているか
- ◇製品やサービス、もしくは事業の「強み」と「弱み」がわかっているか
- ◇まだ成長の余地はあるだろうか