

平成20年度マスターセンター補助事業

「経営診断における理論・デューデリ・企業価値の活用」

に関する調査・研究

報告書

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 広島県支部

目 次

はじめに	1
要約	2
第1章 調査研究のスキーム	4
第2章 A社の経営診断	6
1. A社の現状の把握	8
2. 事務・製造部門の改善	12
3. 営業力の強化	14
4. 売掛金の早期回収	14
5. 営業利益の黒字化	14
6. 売上値引高の削減	16
7. 技術の伝承	17
8. 残業時間の見直し	17
9. 外注の取り込み	19
10. 仕上依存からの脱却	19
11. 在庫の見直し	20
第3章 改善活動の中間報告	22
1. 事務・製造部門の改善チームの動き	22
2. 社長及び専務の動き	22
3. 社員の動き	22
4. 営業活動の動き	23
5. 二交代制の導入	23
6. マイスター制度の導入	23
7. 「ムダ」の考え方が変わってきた	23
第4章 理論の活用	24
1. SWOT分析	24
2. キャッシュフロー経営	31
3. TOC理論	38
4. とことん聞く経営	40
5. トヨタ生産方式	40
第5章 ビジネスデューデリジェンス	44
1. ビジネスデューデリジェンスとは	44

2. ヒアリング技法	49
3. 業績データの分析	53
4. 外部環境分析	59
5. 事業の活性化	64
第6章 企業の価値の評価	66
1. 企業の価値の分類	66
2. 企業の価値評価の計算方式	67
3. A社への適用	71
おわりに	76
参考文献	77

はじめに

実施計画書では、資産の適正評価、デューデリジェンスを重点としたものであった。調査研究の初期段階での委員会で、色々な意見が出てくる中で、“我々メンバーは、中小企業診断士だから中小企業診断士の目線でどうするか”を核にすべきだという方向で固まってきた。

全体のイメージができあがった時点で、「経営診断における理論・デューデリ・企業価値の活用」をテーマにしようということで、調査研究の方向が決まった。

A社から『赤字からの脱却と赤字体質の改善』という依頼があり、これを調査研究と合体させることとした。A社の財務諸表を基礎データとして、改善計画、理論、ビジネスデューデリジェンス、企業価値という構成とした。

改善計画では、事務部門改善チームと製造部門改善チームを発足させ、総合・統括的な項目を担当させる。各部門の改善は、営業力の強化、売掛金の早期回収、営業利益の黒字化、売上値引高の削減、技術の伝承、残業時間の見直し、外注の取り込み、仕上依存からの脱却、在庫の見直しについて提言した。

理論は、SWOT分析、キャッシュフロー経営、TOC（Theory of Constraints）理論、とことん聞く経営、トヨタ生産方式について解説した。

中小企業では、基礎データが整備されていないということもあるが、こんな基礎データがあれば、経営に有用なことを示すことができると考えている。また、中小企業診断士として、こんなことを平常から手掛けておけば、中小企業から相談を受けたとき役に立つという項目を示しておけばということも考えた。読んでいただいた方々に少しでもお役に立てれば幸いである。

本報告書は、(社)中小企業診断協会 広島県支部 グループ研究委員会 「情報交換研究会」の調査委員によって検討され、まとめたものである。

(河田 博夫)

調査委員の構成

(社) 中小企業診断協会 広島県支部会員

磯辺 靖国 中小企業診断士

岩井屋 忠昭 中小企業診断士

河田 博夫 中小企業診断士

森田 昌樹 中小企業診断士

要 約

1. 調査研究のスキーム

A社から提出された「貸借対照表、損益計算書、製造原価計算書」を基本データとし、ヒアリング手法でデューデリを実施し、企業価値の評価を行うことにした。

2. A社の状況の把握

営業利益の2期連続の赤字及びコスト意識の低さは問題である。流動比率や固定・長期適合率が安全圏である。金型製造業平均との比較では、労務費及び外注加工費に大きな差異がある。

3. 改善計画の提案

根拠となる理論を基に改善項目をまとめた。理論は、第4章「理論の活用」で説明する。

- (1) 事務・製造部門の改善：社長をリーダー・専務をオブザーバーとした事務部門改善チーム及び専務をリーダー・社長をオブザーバーとした製造部門改善チームを作る。オブザーバーは意見を出せない。聞くことに集中する。全社的・統合的事項の改善を図る。
- (2) 営業力の強化：専任の営業担当者を任命し、「顧客の儲けにつながる新しい営業の役割」を実行する。また、新分野への進出を目指す。
- (3) 売掛金の早期回収：キャッシュフローを確保するため、早期回収を進めていく。
- (4) 営業利益の黒字化：ムダを徹底的に排除する、「一定の生産量をどのくらい短い時間で生産できるか」の視点から真の能率向上を実施することで、黒字化を図っていく。
- (5) 売上値引高の削減：売上値引が発生した真の原因を追究し、問題の解決は、一度で終わるものではない。それからどうするかを考え、売上値引高の削減を図っていく。
- (6) 技術の伝承：マイスター制度の導入やハンディタイプの小型ビデオカメラを使ってベテラン技術者の作業状況を撮影し、勉強会を開いて技術の伝承を行う。
- (7) 残業時間の見直し：過労死という心配もある。「終わりの時間」を常に意識し、業務時間内に仕事が終わらい真の原因を突き止めて解決する。
- (8) 外注の取り込み：20,000千円分を内作に取り込むという不可能と思える目標を掲げて、二交代制の導入や、みんなで知恵を出して生産のしくみの改善を行う。
- (9) その他、仕上依存からの脱却、在庫の見直し、についても提案した。

4. 改善活動の中間報告

オブザーバー制度によって、社長としてこれまで見えていなかった専務の力が分かってきた。また専務も社長のやり方が理解できるようになってきた。社長や専務が本気で改革に取り組むことを知り、また経営に参加しているという実感から社員のモチベーションが高くなり、二交代制度の導入やマイスター制度の導入で「技術の伝承」ができる、「ムダなら排除できるという力を旗印にしていこう」という、光が見えてきたことで社員にやる気が出てきた。

5. 理論の活用

- (1)SWOT 分析：外部環境（機会、脅威）と内部環境（強み、弱み）で企業の現状を分析し、更に CROSS 分析をベースに、短期、長期の経営戦略を策定する。バランス・スコア・カードの要素の関連関係を戦略マップにまとめる。
- (2)キャッシュフロー経営とは、利益よりもキャッシュフローを重要な経営指標とする考え方である。利益と同じ位キャッシュフローを重要とする考え方である。
- (3)TOC 理論について、“自社の製品”でなく“顧客の儲け”を売る、3つの指標（スループット・在庫・業務費用）、競争優位の確立、時間の概念を経営に取り込む、対立解消、「たくさん作れば安くなる、売れなくても作れば儲かる」は誤解、を解説した。
- (4)とことん聞く経営について、とにかく相手の言い分を聞け！モチベーションは上がる、社長が社員に勝って何の得があるのか、を解説した。
- (5)トヨタ生産方式について、ムダの徹底的排除、みかけの能率、常識の陰に非常識が隠れている、解決した・それからどうするかを考える、いい改善はいい改善を呼ぶ、残業が問題解決を遅らせる、終わりの時間でタイムスケジュール、目標は高く現状とのギャップが危機意識になる、「ないものねだり」より「ないないづくし」が知恵の源泉、問題は姿が見えれば8割解決、を解説した。

6. ビジネスデューデリジェンス

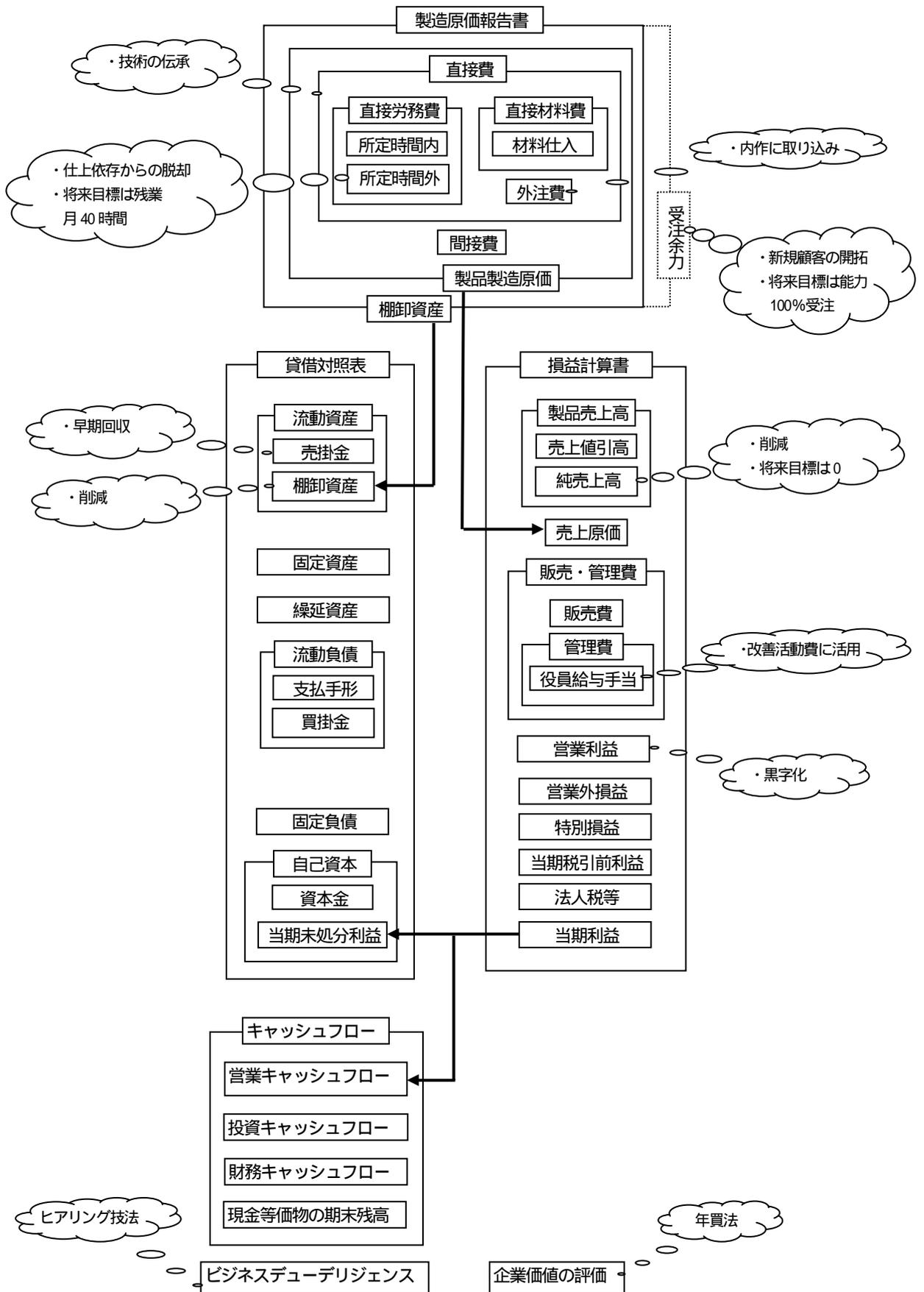
- (1)ビジネスデューデリジェンスについては、企業の構造、チームの編成、基礎的事項、を解説した。
- (2)ヒアリング技法については、ヒアリング、ヒアリング技法、を解説した。
- (3)業績データの分析について、業績データ分析の目的、データの分類、分類したデータの内容、分類したデータの加工、データ分析のポイント、データの分析手法、を解説した。
- (4)外部環境分析について、PEST 分析、ファイブフォース分析、ポジショニング・マップ、を解説した。
- (5)事業の活性化について、活性化策構築のポイント、短期に活性化できるポイント、ビジョンの重要性、一体化戦略、長所伸展の重要性、長所伸展戦略、一番になる重要性、力相応一番戦略、を解説した。

7. 企業の価値の評価

- (1)企業の価値の分類について、事業価値、企業価値、株主価値、を解説した。
- (2)企業の価値評価の計算式について、インカムアプローチ、マーケットアプローチ、コストアプローチ、を解説した。
- (3)A社への適用について、「年買法」による企業価値の比較、基礎データ、を解説した。

（河田博夫）

第1章 調査研究のスキーム



A社から「赤字からの脱却と赤字体質の改善」について、経営改善の依頼が来たとき社長には「M & A や企業再建」という気持ちはなかった。このことから「デューデリジェンスの実施」、「企業価値の算定」には、すぐに賛成とはいかなかった。

最終的に「赤字からの脱却と赤字体質の改善」を中心として「デューデリジェンスの実施」及び「企業価値の算定」も進めることとなった。調査研究のスキームは前頁に示した通りである。これについて説明する。

(1) 調査研究の基本データ

A社から提出された「貸借対照表、損益計算書、製造原価報告書」を基本データとし、経営改善を進めていく。この延長線に「企業価値の評価」をつける。また、社長から説明を受けた内容も基礎データとする。

(2) デューデリジェンスの実施

「平成 19 年度 調査・研究事業」の『診断士マニュアル策定の調査研究報告書』の 29 ページに記載されている調査項目を参考にして実施する。従業員全員へのヒアリングを目標にするが、従業員との信頼感ができていない時点での実施には困難が予想される。

(3) 改善計画の鍵

改善計画の策定の前に、A社の現状をSWOT分析にまとめ、委員会メンバーで共有する。これと共に財務諸表に現れている問題点を抽出し委員会メンバーで共有する。

一方、「キャッシュフロー経営」、「TOC (Theory of Constraints : 制約条件の理論)」、「トヨタ生産方式」等の理論的根拠を視野に入れて、改善項目の展開を図ることにした。また、「とことん聞く経営」を社長や専務の意識改革を図るための裏づけの理論とする。

改善活動の中心に事務部門改善チーム及び製造部門改善チームを位置づけることにした。この改善チームには専務及び社長を夫々オブザーバーとすることにした。オブザーバーを置く真の目的は、社長及び専務の意識改革である。社長及び専務の意識改革が、経営改革が達成できるかどうかの鍵である。

(4) 改善計画

A社で先ず手がけなければならないものは、「営業力の強化」、「営業利益の黒字化」、「売上値引高の削減」、「技術の伝承」を中心に、「売掛金の早期回収」、「残業時間の見直し」、「外注の取り込み」、「仕上依存からの脱却」、「在庫の見直し」である。

(5) 企業価値の評価

企業の価値評価の計算方式を調査すると共に、中小企業にも適用できる計算方式を追求していく。今後も引き続いて研究する必要がある項目である。

(河田博夫)

第2章 A社の経営診断

A社の社長から「2期連続の赤字になったので、赤字からの脱却と赤字体質の改善」の2項目について、経営改善の依頼が来た。

A社は金型を受注生産している製造業である。依頼に当って、3期分の「貸借対照表」「損益計算書」「製造原価報告書」の提出を受けた。

項 目	NO.	17年7月期(自16/8至17/7)		18年7月期(自17/8至18/7)		増減	19年7月期(自18/8至19/7)		増減		
		金額	構成比%	金額	構成比%		金額	構成比%			
資産	現金・預金	101	50,470	17.2	54,605	18.3	4,135	54,636	18.6	31	
	受取手形	102	8,558	2.9	8,271	2.8	-287	7,011	2.4	-1,260	
	売掛金	103	46,049	15.6	44,442	14.9	-1,607	40,007	13.6	-4,435	
	有価証券	104		0.0		0.0	0		0.0	0	
	商品・製品	105		0.0		0.0	0		0.0	0	
	半製品・仕掛品	106	3,777	1.3	4,217	1.4	440	5,559	1.9	1,342	
	原材料・貯蔵品	107	6,551	2.2	2,871	1.0	-3,680	1,453	0.5	-1,418	
	その他の棚卸資産	108	4,000	1.4	6,001	2.0	2,001	4,999	1.7	-1,002	
	その他流動資産	109	2,250	0.8	5,250	1.8	3,000	8,043	2.7	2,793	
	計	110	121,655	41.3	125,657	42.1	4,002	121,708	41.4	-3,949	
	有形固定資産	建物・構築物	111	27,887	9.5	26,509	8.9	-1,378	25,131	8.5	-1,378
		機械・装置	112	82,545	28.0	83,923	28.1	1,378	85,221	29.0	1,298
		工具・器具・備品	113		0.0		0.0	0		0.0	0
		土地	114	37,467	12.7	37,467	12.6	0	37,467	12.7	0
		建設仮勘定	115		0.0		0.0	0		0.0	0
		計	116	147,899	50.3	147,899	49.6	0	147,819	50.2	-80
	無形固定資産	117	410	0.1	410	0.1	0	410	0.1	0	
	投資等	118	24,297	8.3	24,297	8.1	0	24,297	8.3	0	
	計	119	172,606	58.7	172,606	57.9	0	172,526	58.6	-80	
繰延資産	120	20	0.0		0.0	-20		0.0	0		
合計	121	294,281	100.0	298,263	100.0	3,982	294,234	100.0	-4,029		
負債	支払手形	122	24,420	8.3	24,441	8.2	21	25,654	8.7	1,213	
	買掛金	123	25,475	8.7	24,810	8.3	-665	23,232	7.9	-1,578	
	短期借入金	124	14,970	5.1	13,753	4.6	-1,217	12,159	4.1	-1,594	
	その他流動負債	125	12,263	4.2	20,419	6.8	8,156	28,695	9.8	8,276	
	計	126	77,128	26.2	83,423	28.0	6,295	89,740	30.5	6,317	
	社債・長期借入金	127	159,554	54.2	162,479	54.5	2,925	162,479	55.2	0	
	その他固定負債	128		0.0		0.0	0		0.0	0	
	引当金	129		0.0		0.0	0		0.0	0	
	計	130	159,554	54.2	162,479	54.5	2,925	162,479	55.2	0	
	資本金	131	10,000	3.4	10,000	3.4	0	10,000	3.4	0	
	法定準備金	132	36,800	12.5	36,800	12.3	0	36,800	12.5	0	
自己資本	剰余金 (当期末処分利益を除く)	134	8,906	3.0	10,799	3.6	1,893	5,561	1.9	-5,238	
	当期末処分利益	135	1,893	0.6	-5,238	-1.8	-7,131	-10,346	-3.5	-5,108	
	計	136	57,599	19.6	52,361	17.6	-5,238	42,015	14.3	-10,346	
合計	137	294,281	100.0	298,263	100.0	3,982	294,234	100.0	-4,029		
受取手形割引高	138	14,100		15,100			16,241				
有形固定資産取得額		0		8,196			8,196				

[損益計算書]

※「中小企業の経営指標」、「中小企業の原価指標」に準拠する。

(単位:千円)

項 目	NO.	17年7月期(自16/8至17/7)		18年7月期(自17/8至18/7)		増減	19年7月期(自18/8至19/7)		増減	
		金額	構成比%	金額	構成比%		金額	構成比%		
売上	製品売上高	201	319,478	101.7	295,836	101.8	-23,642	271,485	102.5	-24,351
	加工収入高	202		0.0		0.0	0		0.0	0
	売上値引高	203	5,252	1.7	5,144	1.8	-108	6,641	2.5	1,497
	純売上高	204	314,226	100.0	290,692	100.0	-23,534	264,844	100.0	-25,848
	期首製品棚卸高	205		0.0		0.0	0		0.0	0
	当期製品仕入原価	206		0.0		0.0	0		0.0	0
	当期製品製造原価	207	240,838	76.6	233,993	80.5	-6,845	223,259	84.3	-10,734
	期末製品棚卸高	208		0.0		0.0	0		0.0	0
	原 価	209	240,838	76.6	233,993	80.5	-6,845	223,259	84.3	-10,734
	消費 税 等	210		0.0		0.0	0		0.0	0
総 利 益	211	73,388	23.4	56,699	19.5	-16,689	41,585	15.7	-15,114	
営業利益	販売員給料手当	212		0.0		0.0	0		0.0	0
	旅 費 ・ 交 通 費	213	568	0.2	486	0.2	-82	413	0.2	-73
	通 信 費	214	814	0.3	824	0.3	10	849	0.3	25
	支 払 運 賃	215	1,629	0.5	1,648	0.6	19	1,712	0.6	64
	荷 造 費	216	1,444	0.5	1,472	0.5	28	1,036	0.4	-436
	広 告 ・ 宣 伝 費	217	984	0.3	1,532	0.5	548	1,301	0.5	-231
	交 際 ・ 接 待 費	218	1,997	0.6	1,364	0.5	-633	1,238	0.5	-126
	そ の 他 販 売 費	219	215	0.1	131	0.0	-84	155	0.1	24
	計	220	7,651	2.4	7,457	2.6	-194	6,704	2.5	-753
	役 員 賞 与	221		0.0		0.0	0		0.0	0
	役 員 給 料 手 当	222	34,399	10.9	28,399	9.8	-6,000	22,899	8.6	-5,500
	事 務 員 給 料 手 当	223	3,223	1.0	3,384	1.2	161	3,545	1.3	161
	福 利 厚 生 費	224	1,293	0.4	1,303	0.4	10	1,218	0.5	-85
	減 価 償 却 費	225	1,378	0.4	1,378	0.5	0	1,378	0.5	0
	賃 貸 料	226				0.0	0		0.0	0
	租 税 公 課	227	3,133	1.0	2,889	1.0	-244	2,698	1.0	-191
	従 業 員 教 育 費	228	594	0.2	261	0.1	-333	243	0.1	-18
	研 究 開 発 費	229		0.0		0.0	0		0.0	0
	そ の 他 管 理 費	230	16,693	5.3	13,839	4.8	-2,854	9,813	3.7	-4,026
計	231	60,713	19.3	51,453	17.7	-9,260	41,794	15.8	-9,659	
合 計	232	68,364	21.8	58,910	20.3	-9,454	48,498	18.3	-10,412	
利 益	233	5,024	1.6	-2,211	-0.8	-7,235	-6,913	-2.6	-4,702	
経常	受 取 利 息	234	595	0.2	225	0.1	-370	167	0.1	-58
	そ の 他 営 業 外 収 益	235	3,247	1.0	2,523	0.9	-724	1,917	0.7	-606
	営 業 外 収 益 計	236	3,842	1.2	2,748	0.9	-1,094	2,084	0.8	-664
	支 払 利 息 ・ 割 引 料	237	5,757	1.8	5,755	2.0	-2	5,517	2.1	-238
	そ の 他 の 営 業 外 費 用	238	40	0.0	20	0.0	-20		0.0	-20
	営 業 外 費 用 計	239	5,797	1.8	5,775	2.0	-22	5,517	2.1	-258
利 益	240	3,069	1.0	-5,238	-1.8	-8,307	-10,346	-3.9	-5,108	
税引前	特 別 利 益	241		0.0		0.0	0		0.0	0
	特 別 損 失	242		0.0		0.0	0		0.0	0
	当 期 利 益	243	3,069	1.0	-5,238	-1.8	-8,307	-10,346	-3.9	-5,108
法 人 税 等 引 当 額	244	1,176	0.4		0.0	-1,176		0.0	0	

[製造原価報告書]

※「中小企業の経営指標」、「中小企業の原価指標」に準拠する。

(単位:千円)

項 目	NO.	17年 7月期(自 16 / 8 至 17 / 7)		18年 7月期(自 17 / 8 至 18 / 7)		19年 7月期(自 18 / 8 至 19 / 7)					
		金額	構成比%	金額	構成比%	増減	金額	構成比%	増減		
製造総費用	直接材料費	期首直接材料棚卸高	301	3,533	1.5	6,551	2.8	3,018	2,871	1.3	-3,680
		当期直接材料仕入高	302	23,168	9.6	25,311	10.8	2,143	25,887	11.6	576
		期末直接材料棚卸高	303	6,551	2.7	2,871	1.2	-3,680	1,453	0.7	-1,418
		計	304	20,150	8.4	28,991	12.4	8,841	27,305	12.2	-1,686
	買入部品費	期首買入部品棚卸高	305		0.0		0.0	0		0.0	0
		当期買入部品仕入高	306		0.0		0.0	0		0.0	0
		期末買入部品棚卸高	307		0.0		0.0	0		0.0	0
		計	308	0	0.0	0	0.0	0	0	0.0	0
	外注工賃	309	92,625	38.5	78,639	33.6	-13,986	70,484	31.6	-8,155	
	直接労務費	310	105,811	43.9	103,684	44.3	-2,127	103,792	46.5	108	
	その他直接経費	311	3,329	1.4	3,125	1.3	-204	3,082	1.4	-43	
	計	312	221,915	92.1	214,439	91.6	-7,476	204,663	91.7	-9,776	
間接費	製造経費	間接材料費	313		0.0		0.0	0		0.0	0
		間接労務費	314		0.0		0.0	0		0.0	0
	製造経費	福利厚生費・贈費	315	2,448	1.0	2,220	0.9	-228	2,220	1.0	0
		減価償却費	316	6,738	2.8	6,818	2.9	80	6,898	3.1	80
		賃借料	317		0.0		0.0	0		0.0	0
		保険料	318	54	0.0		0.0	-54		0.0	0
		修繕料	319	2,274	0.9	3,319	1.4	1,045	3,823	1.7	504
		水道光熱費	320	2,758	1.1	3,025	1.3	267	2,887	1.3	-138
		重油等燃料費	321	38	0.0	49	0.0	11	67	0.0	18
		その他製造経費	322	4,389	1.8	4,563	2.0	174	4,043	1.8	-520
		計	323	18,699	7.8	19,994	8.5	1,295	19,938	8.9	-56
		計	324	18,699	7.8	19,994	8.5	1,295	19,938	8.9	-56
合計	325	240,614	99.9	234,433	100.2	-6,181	224,601	100.6	-9,832		
期首仕掛品棚卸高	326	4,001	1.7	3,777	1.6	-224	4,217	1.9	440		
期末仕掛品棚卸高	327	3,777	1.6	4,217	1.8	440	5,559	2.5	1,342		
当期製品製造原価	328	240,838	100.0	233,993	100.0	-6,845	223,259	100.0	-10,734		

1. A社の状況の把握

(1)現状

従業員の構成は、技術者 17 名、事務員（経理を含む）2 名、管理者 3 名、計 22 名である。役員は 3 名である。

受注先は、1 社に集中している。（60%）このため営業は置かず、専務が兼務している。

小規模の事業所（20～49 人）に属している。小規模であるが、大規模事業所に劣らない設備構成である。その内容は、CAD/CAM 5 台、マシニングセンター 5 台、NC フライス 2 台、放電加工機 3 台、その他フライス盤、旋盤、ボール盤、研磨盤等の機械設備を有している。

社長は、資金繰り表まで作成し、経営状況を把握している。社長は銀行の信頼も厚い。

実権は社長が握っているため、専務（娘婿）が伸び悩んでいる。しかし、後継者として認

めている。

経営理念は示されているが、経営陣の方針や年度計画は公表されていない。このため社員が目標意識を持っていない。

取引先とは良好な関係を維持している。反面、取引先からのコスト削減、納期短縮の要求等の要求を受け入れている。このために、しわ寄せを製造現場が受けている。

発注見込み等の情報を取り入れる仕組みが不十分である。

ベテラン社員の残業が非常に多い。休日出勤が常態化している。

仕上げは、ベテラン社員で構成されており、残業が多い。

若手社員への技術伝承が進んでいない。

社員には「良いものを作ることが我々の仕事」という風土ができています。このことからコスト意識が薄い。

残業をしないと仕事が消化しきれないという意識が強い。

仕上げで完成品ができるという風土があり、前工程に「精度の問題、不良発生の問題」は仕上げでカバーしてもらえると甘さがある。

工具等を探し回っている、段取り換えの時間が長い、作業マニュアルが整備されていない等のロスやムダ作業が目につく。

小物部品が落ちている、ごみが落ちている、工具が散乱している、不要なものが置かれたままになっている等、工場内が雑然としている。

納期を守るためには在庫が必要である。安全在庫だから削減できないという根強い雰囲気がある。

設計時間が長く納期遅れの大きな要因になっている。

設計と製造現場のコミュニケーションが悪い。

製造現場では、機械部門と仕上げ部門のコミュニケーションも悪い。

(2) 貸借対照表のバランス

前々期				前期				当期			
資産の部		負債・資本の部		資産の部		負債・資本の部		資産の部		負債・資本の部	
科目	比率	科目	比率	科目	比率	科目	比率	科目	比率	科目	比率
流動資産	41.3	流動負債	26.2	流動資産	42.1	流動負債	28.0	流動資産	41.4	流動負債	30.5
固定資産	58.7	固定負債	54.2	固定資産	57.9	固定負債	54.5	固定資産	58.6	固定負債	55.2
		自己資本	19.6			自己資本	17.5			自己資本	14.3
合計	100	合計	100	合計	100	合計	100	合計	100	合計	100

	前々期	前期	当期
流動比率	157.6	150.4	135.7
固定・長期適合率	79.5	80.4	84.3

自己資本比率は、19.6%から17.5%、14.3%と低下している。20%は確保したい。

流動比率は、低下傾向ではあるが、当期も135.7%で十分な比率である。

固定長期適合率は、低下傾向ではあるが、当期も 84.3% で十分な比率である。

(3) キャッシュフローの状況

I. 営業活動によるキャッシュフロー概算額				
当期純利益	+	-	-5,238	-10,346
減価償却額	+	-	8,196	8,276
受取利息額	-	-	-225	-167
その他の営業外収益	-	-	-2,523	-1,917
支払利息額	+	-	5,755	5,517
その他の営業外費用	+	-	20	0
引当金の増加額	+	-	0	0
売上債権の減少額	-	-	1,894	5,695
棚卸資産の増加	-	-	1,239	1,078
仕入債権の減少	+	-	-644	-365
その他の流動資産の増加額	-	-	-3,000	-2,793
その他の流動負債の増加額	+	-	8,156	8,276
繰延資産の減少	-	-	20	0
小計		-	13,650	13,254
利息及び配当金の受取額	+		225	167
利息の支払額	-		-5,755	-5,517
法人税等の支払額	-	-	0	0
計		-	8,120	7,904
II. 投資活動によるキャッシュフロー概算額				
有形固定資産取得による支出	-	-	-8,196	-8,196
その他の営業外収益	+	-	2,523	1,917
その他の営業外費用	-	-	-20	0
計			-5,693	-6,279
III. 財務活動によるキャッシュフロー概算額				
短期借入金の増加	+	-	-1,217	-1,594
社債・長期借入金の増加	+	-	2,925	0
資本の増加	+	-	0	
配当金の支払額	-	-		
計		-	1,708	-1,594
IV. 現金及び現金等価物に係る換算差額		-	0	0
V. 現金及び現金等価物の増加高(減少高)		-	4,135	31
VI. 現金及び現金等価物の期首残高		-	50,470	54,605
VII. 現金及び現金等価物の期末残高		-	54,605	54,636

キャッシュフロー計算のベースとなる当期純利益が赤字のため厳しい数字になっている。

社長からも、「純利益の赤字脱却と、赤字体質の改善」を依頼されており、このための経営改善計画を立案している。従業員の意欲も感じられるので赤字脱却はでき、黒字化によって数値も良くなっていくと信じている。

(4) 金型製造業平均との比較

金型メーカー（全企業 998 社平均）と A 社の収支構造を比較した。

金額単位:千円

	金型メーカー平均		A社	
	金額	売上高比	金額	売上高比
売上高	211,212	100.0	264,844	100.0
材料費	30,817	14.6	27,305	10.3
労務費	50,796	24.0	103,792	39.2
外注加工高	41,748	19.8	70,484	26.6
その他経費	37,406	17.7	21,678	8.2
売上総利益	50,445	23.9	41,585	15.7
販売費	3,602	1.7	6,704	2.5
一般管理費	36,244	17.2	41,794	15.8
営業利益	10,599	5.0	-6,913	-2.6
営業外収益	2,820	1.3	2,084	0.8
営業外費用	3,019	1.4	5,517	2.1
経常利益	10,400	4.9	-10,346	-3.9
税引前当期純利益	8,849	4.2	-10,346	-3.9

労務費が、金型メーカー平均の 24% に対して 39.2% と大きくなっている。

A 社の労務費の内訳は、所定内賃金と賞与の合計金額は、80,260 千円で、所定外賃金は、23,532 千円である。

外注加工高が、金型メーカー平均の 19.8% に対して 26.6% と大きくなっている。

営業利益、経常利益、税引前当期純利益がいずれも赤字である。

(5) デューデリジェンスの実施

「平成 19 年度 調査・研究事業」の『診断士マニュアル策定のための調査研究報告書』の 29 ページに記載されている調査項目を参考にして、ヒアリング方式で実施した。

その結果判明した特記事項は下記の通りである。

受取手形・売掛金の回収可能性について

回収の可能性が低い 3,750 千円の売上債権があった。

滞留在庫や陳腐化した在庫について

陳腐化した 1,230 千円の仕掛品があった。

貸付金・仮払金について

流動資産の中に返済されていない 3,000 千円の会長への貸付金があった。

支払手形・買掛金の遅延について

買掛金に数ヶ月の遅れがあった。

長期借入金について

長期借入金の中に 20,000 千円の社長からの借入が含まれていた。

(河田博夫)

2. 事務・製造部門の改善

これまで、方針は社長が決め、社員は実行するのみという組織風土であった。今回の改善活動では、事務部門の改善は社長と事務系社員が話し合いで方針を決め、専務がオブザーバーとして参加する。製造部門の改善は専務と技術者の代表が話し合いで方針を決め、社長がオブザーバーとして参加する。社員の意見を取り入れるという新しい組織風土作りも大きな目標である。

(1) 事務部門の改善

下記の改善提案を行った

- 1) 社長（リーダー）・新しく営業担当者に任命する社員（元管理者）・事務員 2 名で事務部門改善チームを作る。
- 2) 専務は、オブザーバーとして会合に参加する。
- 3) 専務は、意見を出さず、節目のとき「今までの内容をこのように理解しました。間違っていないですか」という質問が出せるよう、打合せの内容を聞くことに集中する。
船井総合研究所の小山社長は「“相手の話をよく聞く”ことはモチベーションアップにきわめて有効である。とことん聞くとは、相手が満足するまで聞くことである。人の話をよく聞くことが相手の心を開く。」といている。
【船井総合研究所「とことん聞く経営」を身に付ける訓練の場とする（第 4 章 4. (1)(2) で説明する）】
- 4) 営業の役割について、TOC（Theory of Constraints）では“自社の製品を売り込む”のではなく、“顧客の問題を解決し、新しい価値を創出するすなわち顧客の儲けにつながる提案をする。”と考えている。これを基本にした新しい営業の役割を設定する。
【TOC 理論の“自社の製品”ではなく“顧客の儲け”を売る」を理解する（第 4 章 3. (1) で説明する）】
- 5) 原価計算では生産時点を基準にする場合が多いが、TOC では、スループットは生産量ではなく、販売後の顧客からの入金であり、販売時点で価値が発生したものである。在庫の価値は原材料費又は部品購入費だけである。業務費用は実際に社外に支出した費用だけで、減価償却費等は含まれない。
意思決定に使うために、TOC の新しい原価計算の考え方を理解し、実行する。
【TOC 理論の指標“スループット・在庫・業務費用”を理解する（第 4 章 3. (2) で説明する）】
- 6) 優れた金型の技術を持っているので、新分野も金型に絞るべきである。金型には、プラスチック用、ダイカスト用、鋳造用、等がある。新分野進出については“顧客にとってより価値があるものを提供する”ことを基本にして新分野進出の方針を策定する。
【TOC 理論の“競争優位の確立”を理解する（第 4 章 3. (3) で説明する）】

提案内容に対する補足と反応

- 1) 事務部門改善チームは、営業の役割を明確化した上、マニュアルに仕上げる。上記の 4)、5)、6)が主要な業務である。
- 2) 船井総合研究所小山社長の「とことん聞く経営」を社長及び専務に説明し納得してもらった。
- 3) T O C 理論の「“ 自社の製品 ” ではなく “ 顧客の儲け ” を売る」「3 つの指標 “ スループット・在庫・業務費用 ”」「競争優位の確立」を事務部門改善チームのメンバーに説明し納得してもらった。
- 4) 役員給与手当（10,000 千円）の一部を事務部門改善チームの活動費に当てることについて、役員の詳細を得た。

(2) 製造部門の改善

下記の改善提案を行った

- 1) 専務（リーダー）・管理者 1 名・技術者 3 名で製造部門改善チームを作る。
- 2) 社長は、オブザーバーとして会合に参加する。
- 3) 社長は、意見を出さず、節目のとき「今までの内容をこのように理解しました。間違っていないですか」という質問が出せるよう、打合せの内容を聞くことに集中する。
【船井総合研究所「とことん聞く経営」を身に付ける訓練の場とする（第 4 章 4.(1)(2)で説明する）】
- 4) 外注加工費が金型メーカー平均の売高比 19.8%に対して、A 社は 26.6%と多いため、これを 20,000 千円だけ内作に切り替える。
- 5) 労務費が金型メーカー平均の売高比 24.0%に対して、A 社は 39.2%と多い。ムリ・ムダの排除、2 交代制の導入、生産のしくみの改善等によって残業（特に休日出勤）を減らす。
【T O C 理論の「“ 時間 ” の概念を経営に取り込む」を理解する（第 4 章 3.(4)で説明する）】

提案内容に対する補足と反応

- 1) 製造部門改善チームは、上記の 4)、5)が主要な業務である。
- 2) 方針が見えてきたとき、方針が固まったとき、改善計画の概略ができたとき等の節目で、リーダーが生産部門の全員に説明する。意見や修正案を受け止め、納得してもらえる修正案を検討する。現場の技術者が実行してくれない改善計画は絵に書いた餅である。
- 3) T O C 理論の「“ 時間 ” の概念を経営に取り込む」を製造部門改善チームのメンバーに説明し納得してもらった。
- 4) 役員給与手当（10,000 千円）の一部を製造部門改善チームの活動費に当てることについて、役員の詳細を得た。

（河田博夫）

3. 営業力の強化

これまで、1社に集中(60%)し、安定していた。また、専務が営業を兼任していたが取引先とも良好な関係を維持していた。しかし、発注見込み等の情報の把握が不十分という問題を抱えていた。これからは、新分野への進出が必要となってきた。

(1) 下記の改善提案を行った

専務の営業兼務をやめ、現在の管理者を専任の営業担当者として任命する。事務部門改善チームで検討した「営業の役割について、TOCでは“自社の製品を売り込む”のではなく、“顧客の問題を解決し、新しい価値を創出するすなわち顧客の儲けにつながる提案をする。”」ことを基本にした新しい営業の役割を実行する。

【TOC理論の“自社の製品”ではなく“顧客の儲け”を売る」を理解する(第4章3.(1)で説明する)】

新分野に進出するために「営業の役割を解説したパンフレット」を作成する。

【「SWOT分析及びCROSS分析」に示している強みを理解する(第4章1.で説明する)】
客先に対する「セールストーク」を作成する。

(2) 提案内容に対する反応

TOCの理論“自社の製品”ではなく“顧客の儲け”を売る」を説明し納得してもらった。

「SWOT分析及びCROSS分析」に示している強みを技術者に説明し納得してもらった。

「営業の役割を解説したパンフレット」、「セールストーク」の作成について説明し納得してもらった。

専務は生産部門の業務に専任することを説明し納得してもらった。

(河田博夫)

4. 売掛金の早期回収

企業を経営するにあたってキャッシュフローは、最も重要な指標のひとつである。企業の主たる営業行為から生まれる売上は、代金がもらえれば最大のキャッシュフローの調達である。

しかし、売掛金は、代金が入ってくるまで代金分を売ったお得意さんに貸しているものである。売掛金のままでは、企業としてキャッシュは入ってこない。キャッシュフローを確保するためには売掛金の回収を早くしたい。

【キャッシュフロー経営を理解する(第4章2.で説明する)】

(河田博夫)

5. 営業利益の黒字化

営業利益は、営業活動によって稼ぎ出した儲けである。企業の生命線といえる資金を調達した

ものである。

営業活動とは、企業本来の目的である「原材料を仕入れて、生産し、販売する」ことである。製品を販売した収入によって、原材料の購入、従業員や役員に対する給料・報酬の支払のほか、諸経費の支払に当てる。このバランス(営業利益)がプラスでなければ、企業は生きていけない。19年7月期の営業利益は、-6,913千円であり、18年7月期の営業利益は、-2,211千円であり、2期連続の赤字である。

(1)下記の改善提案を行った

基本となるデータ

金型製造業平均(全企業998社平均)との比較で営業利益の諸元を示す。

金額単位：千円

	金型メーカー平均		A社	
	金額	売上高比	金額	売上高比
売上高	211,212	100.0	264,844	100.0
材料費	30,817	14.6	27,395	10.3
労務費	50,796	24.0	103,792	39.2
外注加工高	41,748	19.8	70,484	26.6
その他経費	37,406	17.7	21,678	8.2
売上総利益	50,445	23.9	41,585	15.7
販売費	3,602	1.7	6,704	2.5
一般管理費	36,244	17.2	41,794	15.8
営業利益	10,599	5.0	-6,913	-2.6

労務費と外注加工高が金型製造業平均より以上に大きくなっている。外注加工高については、“9.外注の取り込み”の項で記述する。

下記の方法を活用して労務費を削減する

1)ムダを徹底的に排除する

ムダには、a.作りすぎ、b.運搬、c.加工、d.手待ち、e.動作、f.不良、g.在庫、等がある。何故ムダが発生するのか、その真の原因を追究する。このムダの排除は、営業利益の黒字化に大きな影響力を持っている。

【トヨタ生産方式の「ムダ」の徹底的排除」を理解する(第4章5.(1)で説明する)】

2)真の能率向上

一般的には、「一定時間でいくら生産できるか」を能率向上の尺度にしている。必要量(需要)が増えているときには問題は起きないが、必要量が減少してきた場合、在庫が増える危険性がある。在庫が増えても原価が下がっているため、生産量を少なくする動きが一步遅れることになる。そこで「一定の生産量をどのくらい短い時間で生産できるか」の視点から能率向上を図る。

【トヨタ生産方式の「みかけの能率アップ」を理解する(第4章5.(2)で説明する)】

3)ビデオを活用する

「技術の伝承」でビデオの撮影を提言しているが、「常識での作り方」を「常識でない作り方」に変えていくために、このビデオを活用していく。

【トヨタ生産方式の「常識の陰には非常識が隠れている」を理解する（第4章5.(3)で説明する）】

(2)提案内容に対する反応

トヨタ生産方式の「ムダ」の徹底的排除」を説明し納得してもらった。

トヨタ生産方式の「みかけの能率アップ」を説明し納得してもらった。

トヨタ生産方式の「常識の陰には非常識が隠れている」を説明し納得してもらった。

(河田博夫)

6. 売上値引高の削減

売上値引高は、クレームによる値引きや売り込み交渉での値引き等である。企業会計原則で「費用及び収益は、総額によって記載することを原則とし、費用の項目と収益の項目を直接相殺することによってその全部または一部を損益計算書の中で除去してはならない」と規定されている。

クレームに対して返品を受け入れ、改めて新しい製品を納入する場合の費用を考えて値引きして解決することは、営業として損害額を最小に抑える面からみれば、1つの解決方法である。

営業としては、製造部門に対して「売上値引で解決したよ」と報告し、製造部門では「がんばってもらってありがとう」で一件落着となっていた。

売上値引高0を目標にして現状からの脱皮を図る。

(1)下記の改善提案を行った

下記の方法を活用して売上値引高を削減する

1)「解決した。それからどうするか」を繰り返す

問題の解決は、一度で終わるものではない。みんなの知恵を借りながら自分で考える。

【トヨタ生産方式の「解決した。それからどうするかを考える」を理解する（第4章5.(4)で説明する）】

2)いい改善は、いい改善を生み出す

1つの改善が次の改善を呼び、それが新しい改善へと広がっていく。真の原因を追究することが改善への近道である。これでよし、として立ち止まらないことだ。

【トヨタ生産方式の「いい改善は、いい改善を呼ぶ」を理解する（第4章5.(5)で説明する）】

(2)提案内容に対する反応

トヨタ生産方式の「解決した。それからどうするかを考える」を説明し納得してもらった。

トヨタ生産方式の「いい改善は、いい改善を呼ぶ」を説明し納得してもらった。

(河田博夫)

7. 技術の伝承

ベテラン社員が金型製造に関する高い技術力を持っている。定年が近いベテラン社員もいるので、技術の伝承が急がれている。

(1) 下記の改善提案を行った

マイスター制度の導入やハンディタイプの小型ビデオカメラを使ってベテラン技術者の作業状況を撮影し、勉強会を開いて技術の伝承を行う

マイスター制度

定年を迎えるベテランの技術者の中から、すべての工程を経験し、指導力のある者を「技術指南」として再雇用する。

再雇用の条件は、1)賃金は定年前の6割とする。2)就業の日数は週3日とする。

ビデオ撮影

「技術指南」の指導のもとに、“ベテラン技術者の作業状況”をハンディタイプの小型ビデオカメラで撮影し、編集する。

勉強会の開催及びマニュアルの作成

従業員で複数のチームを編成し、撮影したビデオを基に勉強会を開催し、意見交換の結果を全体勉強会で発表し、更に話し合いを行い、最終的にマニュアルにまとめる。

【「SWOT分析及びCROSS分析」に示している強みを理解する(第4章1.で説明する)】

「技術指南」による直接指導

マニュアルが完成しても、ノウハウに属する部分の伝承ができて、初めて「技術の伝承」が完成する。ノウハウの部分は、「技術指南」から現場で直接指導を受けながら作業を行うことで、若手技術者の身に付くものである。

(2) 提案内容に対する反応

「SWOT分析及びCROSS分析」に示している強みを技術者に説明し納得してもらった。

「マイスター制度」、「ビデオ撮影」、「勉強会の開催及びマニュアルの作成」、「技術指南による直接指導」を技術者に説明し納得してもらった。

役員給与手当(10,000千円)の一部を技術伝承の活動費に当てることについて、役員了解を得た。

(河田博夫)

8. 残業時間の見直し

働く人が「残業は会社のためにやっている」「所定時間内だけ働いては競争に勝てない」「日本では、残業代は生活給の一部だから社員も残業を望んでいる」という一連の声によって、“残業は当たり前”という風土が出来上がっている。雇用する側も雇用されている側も、残業が常態

化している現状を受け入れている。

業務時間内に仕事が終わらなかったら、「仕事の絶対量が多すぎるのか」、「作業の仕方にムダがあるのか」、それとも「社員のモチベーションが下がっているのか」色々な原因がある。その原因を突き止めて解決することで、生産性を上げることができる。

(1) 下記の改善提案を行った

下記の方法を活用して残業時間を見直す

1) 残業が「問題解決」を遅らせる

「時間内に終わらなければ、残業すればいい」では「なぜ仕事が時間内に終わらないのか」といった疑問を追及するチャンスをなくしている。抜本的な解決を図れず、常に同じ問題を繰り返すことになる。すなわち問題を顕在化し、改善する絶好の機会が、残業によって奪われてしまう。

【トヨタ生産方式の「残業が問題解決を遅らせる」を理解する（第4章5.(6)で説明する）】

2) 「終わり」の時間でタイムスケジュールを作る

「終わりの時間」を常に意識し、そこまでの時間を逆算してスケジュールを立てることがポイントである。「仕事が終わったときが終わりの時間」という考え方では、残業漬けの連続になってしまう。

【トヨタ生産方式の「“終わり”の時間でタイムスケジュール」を理解する（第4章5.(7)で説明する）】

3) 「4時間を3分に縮めよ」という高い目標を持つ

「4時間を3分に縮めよ」は、不可能と思えるような目標である。トヨタではこれをやり遂げた。1千トンプレスの金型の段取り替えに4時間かかっていた。段取り替えをいかに短く早くするかが、緊急の課題となった。内段取りを外段取りに変えて1時間まで短縮できた。最後は「ワンタッチ段取り」を編み出して、3分間を実現した。

【トヨタ生産方式の「目標は高く、現状とのギャップが危機意識になる」を理解する（第4章5.(8)で説明する）】

過労死の心配

残業のせいで平日は家族と夕食を共にすることもできず、自分の時間も持てない。休日出勤を続けていれば、過労死という心配も出てくる。

こんなことは他人のことだと片付けしないで、残業を正面から受け止めて、残業の真の原因を追究する。

(2) 提案内容に対する反応

トヨタ生産方式の「残業が問題解決を遅らせる」を説明し納得してもらった。

トヨタ生産方式の「“終わり”の時間でタイムスケジュール」を説明し納得してもらった。

トヨタ生産方式の「目標は高く、現状とのギャップが危機意識になる」を説明し納得してもらった。

(河田博夫)

9. 外注の取り込み

金型製造業平均(全企業 998 社平均)との比較で、外注加工高が異常に大きいことが分かった。全企業平均が売上高比 19.8%にたいして、A社の売上高比は 26.6%である。

このことからA社の外注加工高 103,792 千円から 20,000 千円分を内作に取り込むことを提案した。残業しなければ消化できない現状の上に、20,000 千円分を内作に取り込むことは、不可能と思えるかも知れないが、目標を高く掲げて挑戦してみよう。

(1) 下記の改善提案を行った

下記の方法を活用して外注の取り込みに挑戦する

1) 二交代制の導入

二交代制の導入によって残業分を考慮しても 50%の設備増加(生産能力の増加)となる。外注加工高から 20,000 千円分を内作に取り込んでも売上高ベースで、1%以下の増加にとどまり、設備面(生産能力)からは達成可能な目標である。作業量(人員)面ではムダの排除や段取り時間の短縮等の作業方法の改善が必要である。このほか、「技術の伝承」でのマイスター制度の導入を含めた対応も必要である。

一時的には最近退職した人の再雇用等を含めて生産のしくみの改善を行う。

2) 「ないないづくし」が知恵の源泉

困らなければ知恵は出ない。問題の解決は、知恵を出すことが多面的に成長するチャンスである。ないないづくしの中で、解決案を考えることで勝ち抜く力を身に付けることができる。

【トヨタ生産方式の「ないものねだり」より「ないないづくし」が知恵の源泉」を理解する(第4章 5.(9)で説明する)】

(2) 提案内容に対する反応

トヨタ生産方式の「ないものねだり」より「ないないづくし」が知恵の源泉」を説明し納得してもらった。

(河田博夫)

10. 仕上依存からの脱却

金型製造に関する高い技術力を十分に発揮できる、すなわち仕上部門にしわ寄せをしない職場環境を作り上げることが必要である。このために仕上依存の根元にある原因の徹底的な掘り起こしと解決をするという大きな問題を抱えている。これは、早急に解決すべき問題である。

(1) 下記の改善提案を行った

TOCでは、“困りごとの背景にあるジレンマを探ることがポイント”と考えている。そのために、1)ジレンマの抽出、2)対立解消のフレームのまとめ、3)ジレンマの理由の追求、4)解決策の検討、の手順を踏んで問題の解決を図る。

【TOCの理論「対立解消」を理解する(第4章3.(5)で説明する)】

トヨタ生産方式に、「問題を顕在化し、改善する機会が残業によって奪われている」がある。残業が許されていること、各部門がお互いを助け合っていること等が、壁となって、仕上依存の体質になっている。原点に戻って、この問題の解決に当る。

【トヨタ生産方式の「問題は姿が見えれば8割解決」を理解する(第4章5.(10)で説明する)】

(2) 提案内容に対する反応

TOCの理論「対立解消」を技術者に説明し納得してもらった。

トヨタ生産方式の「問題は姿が見えれば8割解決」を技術者に説明し納得してもらった。

役員給与手当の一部を技術伝承の活動費に当てることについて、役員了解を得た。

(河田博夫)

11. 在庫の見直し

TOC理論では、“現状の原価計算には、「たくさん作れば安くなる」「売れなくても作れば儲かる」という大きな落とし穴がある、これに加えて「キャッシュフローの減少」がある”と指摘している。その鍵は「固定費を生産原価に配賦することによってたくさん作れば単価が下がる」また、「売れなかった製品は在庫という資産に計上され別扱いとなり、売れた製品の販売原価は下がった単価によって計算されるので売れなくても作れば儲かる」ことになる。

(1) 下記の改善提案を行った

安全在庫の考え方

1)安全在庫は下記の式で計算されるものであり、生産とは別次元の問題である。

安全在庫 = 安全係数 × 需要のバラツキ

2)安全在庫の維持費用は固定費の中で処理されている。

3)安全在庫に変動が生じた場合は、補充生産を一過性として処理する。

これからの計算の元になる前提条件

1)生産能力……………20個

2)固定費(清算に係る全ての費用)……………10万円

3)材料単価……………8千円/個

4)販売単価……………2万円/個

5)期首のキャッシュフロー……………40万円

生産量別の製造原価と製造単価

次頁に示す表の通り生産量が大きくなると、製造単価は、2.8万円 1.8万円 1.3万円と安

くなっていく。

生産数量	5 個	10 個	20 個
製造原価	14 万円	18 万円	26 万円
製造単価	2.8 万円	1.8 万円	1.3 万円

生産量と販売量が同じ場合

下記表の通り生産量が、1)10 個のとき、利益額は 2 万円、キャッシュフローは 42 万円であり、2)5 個のとき、利益額は - 4 万円、キャッシュフローは 36 万円で期首のキャッシュフローを割り込む。

生産数量	製造単価	製造原価	販売数量	販売単価	販売原価	販売額	利益額	在庫数量	在庫額	キャッシュフロー
20 個	1.3 万円	26 万円	20 個	1.3 万円	26 万円	40 万円	14 万円	0	0	54 万円
10 個	1.8 万円	18 万円	10 個	1.8 万円	18 万円	20 万円	2 万円	0	0	42 万円
5 個	2.8 万円	14 万円	5 個	2.8 万円	14 万円	10 万円	-4 万円	0	0	36 万円

生産量が 20 個で、販売数量が異なる場合

下記表の通り 1)販売数量が 10 個のときは利益額 2 万円が 7 万円に増える一方、キャッシュフロー42 万円が 34 万円に減少し期首のキャッシュフローを割り込む。2)販売数量が 5 個のときは利益額 - 4 万円が - 3.5 万円に増える一方、キャッシュフロー36 万円が 24 万円に減少する。

生産数量	製造単価	製造原価	販売数量	販売単価	販売原価	販売額	利益額	在庫数量	在庫額	キャッシュフロー
20 個	1.3 万円	26 万円	20 個	1.3 万円	26 万円	40 万円	14 万円	0 個	0 万円	54 万円
20 個	1.3 万円	26 万円	10 個	1.3 万円	13 万円	20 万円	7 万円	10 個	13 万円	34 万円
20 個	1.3 万円	26 万円	5 個	1.3 万円	6.5 万円	10 万円	-3.5 万円	15 個	19.5 万円	24 万円

【キャッシュフロー経営を理解する（第 4 章 2. で説明する）】

【TOC 理論「たくさん作れば安くなる」「売れなくても作れば儲かる」は誤解」を理解する（第 4 章 3. (5) で説明する）】

(2) 提案内容に対する反応

「キャッシュフロー経営」を説明し納得してもらった。

TOC 理論「たくさん作れば安くなる」「売れなくても作れば儲かる」は誤解」を説明し納得してもらった。

（河田 博夫）

第3章 改善活動の中間報告

1. 事務・製造部門の改造チームの動き

社長は、経営状況を十分把握し、実権を握っている。銀行の信頼も厚い。娘は経理を担当している。専務（娘婿）は後継者として認められているが伸び悩んでいる。

これまで、事務及び製造についての業務指示や経営全般は社長が取り仕切っている。技術者は良い製品を作るだけでよい。受注・採算・回収等は社長・専務の仕事と割り切っている。

これが改善チームを発足させ、活動が進むにつれて、専務が積極的になったことと“一方的指示”から“話し合いで決める”へと一変した。

事務部門では社長と事務系社員のメンバーが、(1)営業の役割、(2)原価計算、(3)新分野進出の問題で話し合いをしている。製造部門では専務と技術者代表のメンバーが、(1)外注加工、(2)労務費の問題で話し合いをしている。これがA社の今の姿である。

(河田博夫)

2. 社長及び専務の動き

事務部門の改善チームでは、専務がオブザーバーで、製造部門の改善チームでは、社長がオブザーバーになった。オブザーバーは話し合いの場では意見を言うことはできない。「今までの内容をこのように理解しました。間違っていないですか」という質問が出せるよう、話し合いの内容を聴くことに集中することが任務である。これを続けていくうちに、社長・専務の動きに変化が出てきた。

改善チームで、リーダーとしてメンバーと話し合うとき、メンバーに対して「さんあなたは どう思いますか」という発言が多くなり、メンバーの答えに対して「私はこのように理解しました」という発言が多くなってきた。

事務部門・製造部門改善チームの活動について、オブザーバー制度の良さが分かってきた。夫々の活動についてお互いに報告し合わなくても状況が把握できるようになった。報告忘れということもなくなったし、集中して聞くことにより単なる報告より活動内容が深く理解できるようになって来た。社長としてこれまで見えていなかった専務の力が分かってきた。また専務も社長のやり方が理解できるようになって来た。

(河田博夫)

3. 社員の動き

改善チーム活動での社長や専務の発言の変化に、最初は戸惑っていた社員も「聞いてもらえる」「自分たちの意見が採用される喜び」と、役員給与手当を10,000千円削減するという発表で、社長や専務が本気で改革に取り組むことを知り、また経営に参加しているという実感から社員のモチベーションが高くなっている。

(河田博夫)

4. 営業活動の動き

営業用パンフレットの中に“技術の伝承”で撮影した画面を利用するなど工夫している。営業の役割に“顧客の問題を解決し、顧客の儲けに貢献する”ことを基本にしようとしている。しかし、これを実現する方法はそう簡単には見つからないことではあるが、これを目標にして頑張ってみようという雰囲気芽生えてきた。営業活動のマニュアル作成も目標の1つにしている。

5. 二交代制の導入

夜間の勤務について、技術者に納得してもらうには時間がかかった。再雇用による技術者の増加案を受けて、先ず休日出勤をなくそうということで、二交代制度の導入を具体的に検討することになった。

(河田博夫)

6. マイスター制度の導入

以前から経営者と社員全員が、「技術の伝承」の必要性を十分に認識していた。しかし、どうすれば「技術の伝承」ができるか、その方法が見つからないために手をつけずに時だけが過ぎていた。マイスター制度の導入という方法の提示を受けて、光が見えてきたことで社員にやる気が出てきた。

(河田博夫)

7. 「ムダ」の考え方が変わってきた

トヨタ生産方式の(1)ムダの徹底排除、(3)常識の陰には非常識が隠れている、(8)目標は高く、現状とのギャップが危機意識になる、等でムダ・問題について、説明をしたことによって意識・考え方が変わってきた。

特に、「4時間を3分に縮めた」ことについて議論が続いた。「ワンタッチ段取りを編み出したことは改善だ」という意見と「改善には違いないが、3時間57分のムダをなくした」という意見を中心にしたものであった。

大野耐一氏から目標を示されて、「内段取りを外段取りに変えて1時間に短縮した」が「まだ、まだ57分のムダがある」と言われて、更に挑戦した。結果3分になった。これを改善としたら、“トヨタだからできた”になってしまう。我々には、ムダを排除する力はあると思うが改善となると力の差を感じる。

改善と言う意識の壁をなくすために、ムダという意識で問題点を掘り出し、ムダを排除していこう。「ムダなら排除できるという力を旗印にしていこう」として、改善チーム活動の結論になってきた。明るい光が見えてきたというのが現状である。

(河田博夫)

第4章 理論の活用

1. SWOT分析

(1) 経営環境分析(SWOT分析)

A社の経営環境を、外部環境（機会、脅威）と内部環境（強み、弱み）に分けて、SWOT分析を行った。

<p>外部環境</p>	<p>【機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昨今の景気悪化に伴うリストラなどで、発注企業において、人材不足、ものづくり能力が低下している。 ・商品の高付加価値化、精緻化により、ますます精度の高い金型が求められる。技術力の高い金型メーカーには機会。 ・商品販売激化により、商品ライフサイクルが短縮され、それを作り出す金型のライフサイクルも短くなる。提供スピードが早くて、IT化が進んでいる金型メーカーにはチャンスである。 ・経済のグローバル化により、金型を必要とする製造業も、グローバルに展開し、金型需要もグローバル化。「提案型」金型メーカーにはチャンスである。 ・熟練工の手作業に依存するところが多いが、金型メーカー及び発注企業では、熟練工は不足勝ちで、熟練工を抱えている金型メーカーにはチャンスである。 	<p>【脅威】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様化する顧客ニーズに対して迅速に対応できる金型設計含めた生産技術や販売管理が重要であり、特にCAD/CAMなどの情報技術を活用しないと生き残れない。 ・アジア各国の技術力向上に伴い、海外進出企業が必要な金型を現地調達する傾向が強まっているうえ、国内で使用する金型も海外から調達するケースが増加。今後一層の競争激化が予想される。 ・金型は、その製造過程においてユーザーとの緊密な接触が不可欠である。ユーザーの海外生産シフトに伴って現地で発生する需要の全てを輸出で対応することは困難。 ・輸入品の増加や国内産業の海外移転などの影響で、生産量・生産金額ともに減少傾向にある。
<p>内部環境</p>	<p>【強み】 (経営)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受注先は、1社に集中(60%)しているうえに、取引先とは良好な関係を維持している。 ・社長は、資金繰り表まで作成し、経営状況を把握。社長は銀行からの信頼も厚い。 ・後継者問題は解決。後継者は専務(娘婿)。 ・経営理念は開示されている。 ・A社は小規模の事業所(20~49人)に属している(金型メーカーは零細なものが多く、従業員20人未満の事業者が全体の約8割を占めている)が、零細企業が多い金型業界では大手といえる。会社の規模は、技術者17名、事務員(経理を含む)2名、管理者3名役員は3名。 	<p>【弱み】 (経営)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受注先は、1社に集中(60%)し、安定しているが、そこからのコスト削減、納期短縮の要求が厳しい。 ・経営状況を把握しているのは社長。しかし状況把握は社長留まり。 ・実権は社長が握っているため、専務(娘婿)が伸び悩み。 ・経営陣の方針や年度計画は公表されていない。このため社員が目標意識を持っていない。 ・発注見込み等の情報を取り入れる仕組みが不十分である。 ・見積もりを提示することなく単価が決定され受注している。営業不在の受注が続

<p>内部環境</p>	<p>(設計)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小規模であるが、大規模事業所に劣らないIT装置(設計課員5名、CAD/CAM用機器5台)を有している。 ・PC台数 1人1台のPCの確保 IT活用による、情報・知識の共有化がなされている。 ・社員には「良いものを作ることが我々の仕事」という風土ができています。 <p>(製造(機械課+仕上課))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小規模であるが、大規模事業所に劣らない設備構成(マシニングセンター5台、NCフライス2台、放電加工機3台、その他フライス盤、旋盤、ボール盤、研磨盤等)である。 ・社員には「良いものを作ることが我々の仕事」という風土ができています。 ・受注先からも技術力の優秀さを高く評価されている。特にベテラン社員が金型製造に対する高い技術力を有している。 	<p>いてきたため客先の発注見込みの情報を入手する力が弱くなっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回収の可能性が低い375万円の売上債権がある。 ・陳腐化した123万円の仕掛品がある。 ・流動資産の中に返済されていない3百万円の会長への貸付金がある。長期借入金の中に2千万円の社長からの借入が含まれている。 ・買掛金は数ヶ月の遅れ。 <p>(設計)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベテラン社員の残業が非常に多い。休日出勤が常態化。残業をしないと仕事が消化しきれないという意識が強い。 ・コスト意識が薄い。 ・設計時間が長く、納期遅れの大きな要因になっている。 ・設計と製造現場のコミュニケーションが悪い。 <p>(製造(機械課+仕上課))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受注先は、1社に集中(60%)し、安定しているが、そこからのコスト削減、納期短縮の要求が厳しい。このしわ寄せを製造現場機械課+仕上課)が受けている。 ・ベテラン社員の残業が非常に多い。休日出勤が常態化。残業をしないと仕事が消化しきれないという意識が強い。 ・コスト意識が薄い。 ・仕上げで完成品ができるという風土があり、前工程に「精度の問題、不良発生の問題」は仕上げでカバーしてもらえという甘さがある。 ・工具等を探し回っている、段取り換えの時間が長い、作業マニュアルが整備されていない等のロスやムダな作業が目につく。 ・小物部品が落ちている、ごみが落ちている、工具が散乱している、不要なものが置かれたままになっている等、工場内が雑然としている。 ・納期を守るためには在庫が必要である。安全在庫だから削減できないという根強
-------------	--	--

内部環境	<p>い雰囲気がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設計と製造現場のコミュニケーションが悪い。 ・製造現場内では、機械部門と仕上げ部門のコミュニケーションが悪い。
------	---

(2)経営戦略

今後のA社にとって重要な経営戦略を、SWOT分析をベースにCROSS分析を行い、以下の視点で経営戦略を策定した。

CROSS分析の視点

No	視点	内容
	「機会」×「機会」	「機会」を「機会」に活かす経営戦略
	「機会」×「脅威」	「機会」で「脅威」の影響を回避する経営戦略
	「弱み」×「機会」	「弱み」で「機会」を逃さないために取り組むべき経営戦略
	「弱み」×「脅威」	「弱み」と「脅威」が重なることを回避する経営戦略

これらの視点で分析した、A社の経営戦略は以下の通りである。

A社の経営戦略

	機会	脅威
強 み	<p>【 「強み」を「機会」に活かす】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベテラン社員が有する高い金型技術をバックに、新規分野の金型需要の掘り起こし ・保有するCAD/CAM等のIT技術の駆使による金型設計・製作のスピードアップによる、現在の安定取引先ニーズへの迅速かつ満足度の高い対応（金型提供） 	<p>【 「強み」で「脅威」の影響を回避する】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の安定取引先との一体化により上流工程からの金型製作に取り組みにより、取引先からの、より一層の信頼性獲得による、更なる安定経営
弱 み	<p>【 「弱み」で「機会」を逃さない】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事のスピードアップとコスト削減による新規分野の取引先の開拓。 	<p>【 「弱み」と「脅威」が重なることを回避する】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コスト管理の実施による製造原価の低減。

(3)今後の経営戦略

A社の現時点での「弱み」から改善事項を分析し、短期（1,2年を目処）にやるべきものを「短期改善目標」、長期（3年以上）に達成しなくてはならないものを「長期革新計画」として整理した。

短期改善目標

No	改善目標	関連部署	原因（現象）
1	在庫削減、もしくは在庫廃却（経営・経理的な判断）	経営	・陳腐化した123万円の仕掛品がある。
2	売上債権の早期回収による買掛金の支払いへ	経営	・買掛金は数ヶ月の遅れが起きている。
3	VE,VA 活動によるコスト改善活動及びコスト意識の涵養	設計 製造（機械課+仕上課）	・納期を守るためには在庫が必要である。安全在庫だから削減できないという根強い雰囲気がある。 ・コスト意識が薄い。
4	4S（整理・整頓・清潔・清掃）運動	製造（機械課+仕上課）	・工具等を探し回っている、段取り換えの時間が長い、作業マニュアルが整備されていない等のロスやムダな作業が目につく。 ・小物部品が落ちている、ごみが落ちている、工具が散乱している、不要なものが置かれたままになっている等、工場内が雑然としている。
5	自己資本化	経営	・流動資産の中に返済されていない3百万円の会長への貸付金がある。長期借入金の中に2千万円の社長からの借入が含まれている。

長期革新計画

No	革新目標	関連部署	原因（現象）
1	仕事の流れ（設計・ものづくり・人づくり）の見直し ・コスト削減 ・納期短縮 ・人材育成 ・技術伝承	経営 設計 製造（機械課+仕上課）	・受注先は、1社に集中（60%）し、安定しているが、そこからのコスト削減、納期短縮の要求が厳しい。このしわ寄せを製造現場が受けている。 ・ベテラン社員の残業が非常に多い。休日出勤が常態化している。残業をしないと仕事が消化しきれないという意識が強い。 ・納期を守るためには在庫が必要である。安全在庫だから削減できないという根強い雰囲気がある。 ・設計時間が長く、納期遅れの大きな要因になっている。 ・仕上げで完成品ができるという風土があり、前工程に「精度の問題、不良発生の問題」は仕上げでカバーしてもらえると甘さがある。
2	経営者及び経営スタッフの育成 ・専任営業マンの育成を通し	経営	・経営状況を把握しているのは社長。しかし状況把握は社長留まりとなっている。 ・実権は社長が握っているため、専務（娘婿）

	て 取引先の発注見込み情報 の仕込み 売上債権の回収		<p>が伸び悩んでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・発注見込み等の情報を取り入れる仕組みが不十分である。 ・見積もりを提示することなく単価が決定され受注している。営業不在の受注が続いてきたため客先の発注見込みの情報を入手する力が弱くなっている。 ・回収の可能性が低い 3,750 千円の売上債権がある。
3	部門間の情報交換、人事交流	設計 製造（機械課＋仕 上課）	<ul style="list-style-type: none"> ・設計と製造現場のコミュニケーションが悪い。 ・製造現場では、機械部門と仕上げ部門のコミュニケーションも悪い。

(4) バランス・スコア・カード

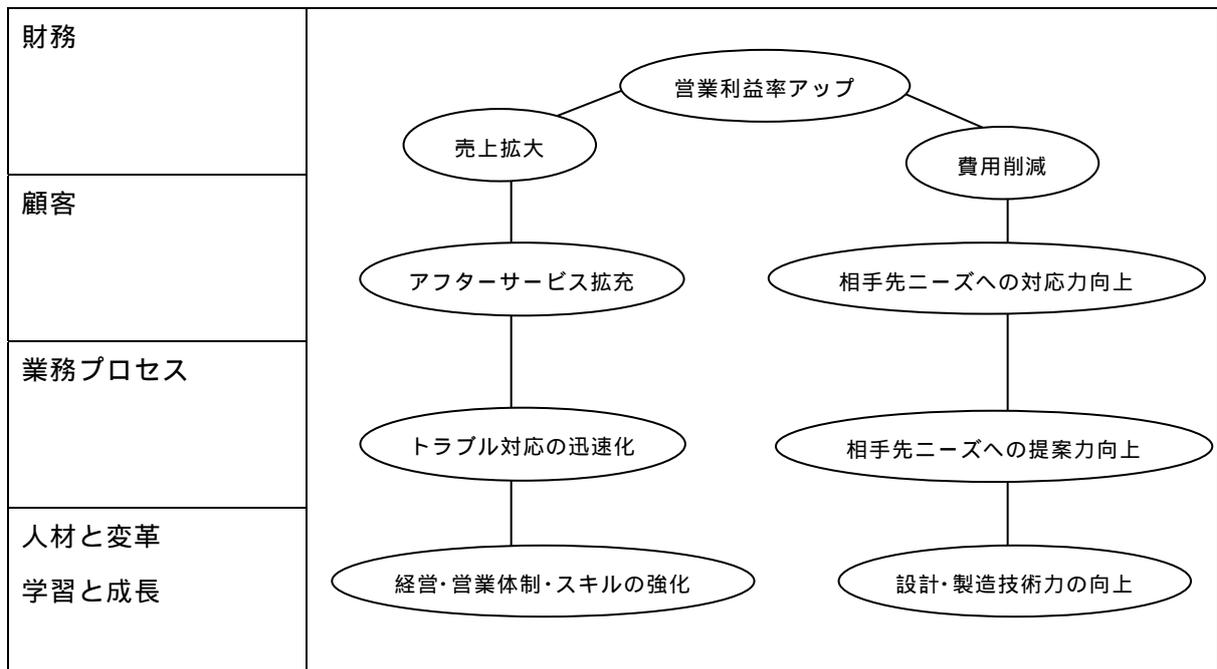
No	視点	戦略目標	戦略指標	原因
1	財務	事業の成長の追及	売上成長率	<ul style="list-style-type: none"> ・多様化する顧客ニーズに対して迅速に対応できる金型設計含めた生産技術や販売管理が重要であり、特に CAD/CAM などの情報技術を活用しないと生き残れない。 ・アジア各国の技術力向上に伴い、海外進出企業が必要な金型を現地調達する傾向が強まっているうえ、国内で使用する金型も海外から調達するケースが増加。今後一層の競争激化が予想される。 ・輸入品の増加や国内産業の海外移転などの影響で、生産量・生産金額ともに減少傾向。
		適正な利益の確保	売上利益率	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入品の増加や国内産業の海外移転などの影響で、生産量・生産金額ともに減少傾向。 ・回収の可能性が低い 375 万円の売上債権がある。 ・陳腐化した 123 万円の仕掛品がある。 ・流動資産の中に返済されていない 3 百万円の会長への貸付金がある。長期借入金の中に 2 千万円の社長からの借入が含まれている。 ・買掛金は数ヶ月の遅れが起きている。
2	顧客	顧客からの評価の向上	顧客満足度 ロイヤリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・金型は、その製造過程においてユーザーとの緊密な接触が不可欠、ユーザーの海外生産シフトに伴って現地で発生する需要の全てを輸出で対応することは困難。

		顧客への最善の提供	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア各国の技術力向上に伴い、海外進出企業が必要な金型を現地調達する傾向が強まっているうえ、国内で使用する金型も海外から調達するケースが増加。今後一層の競争激化が予想される。
3	業務プロセス	業務プロセスの質や効率の向上	サービスの品質	<ul style="list-style-type: none"> ・発注見込み等の情報を取り入れる仕組みが不十分である。見積もりを提示することなく単価が決定され受注している。営業不在の受注が続いてきたため客先の発注見込みの情報を入手する力が弱くなっている。
		オペレーションプロセスの質や効率の向上	原価・資産の効率	<ul style="list-style-type: none"> ・受注先は、1社に集中（60%）し、安定しているが、そこからのコスト削減、納期短縮の要求が厳しい。このしわ寄せを製造現場が受けている。 ・経営状況を把握しているのは社長。しかし状況把握は社長留まりとなっている。 ・多様化する顧客ニーズに対して迅速に対応できる金型設計含めた生産技術や販売管理が重要であり、特にCAD/CAMなどの情報技術を活用しないと生き残れない。（プロセス） ・金型は、その製造過程においてユーザーとの緊密な接触が不可欠、ユーザーの海外生産シフトに伴って現地で発生する需要の全てを輸出で対応することは困難。 ・受注先は、1社に集中（60%）し、安定しているが、そこからのコスト削減、納期短縮の要求が厳しい。このしわ寄せを製造現場が受けている。 ・設計時間が長く（*原因は？IT/こだわり/設計者の熟練度低い）納期遅れの大きな要因になっている。 ・仕上げで完成品ができるという風土があり、前工程に「精度の問題、不良発生の問題」は仕上げでカバーしてもらえると甘さがある。 ・納期を守るためには在庫が必要である。安全在庫だから削減できないという根強い雰囲気がある。 ・工具等を探し回っている、段取り換えの時間が長い、作業マニュアルが整備されていない等のロスやムダな作業が目につく。 ・小物部品が落ちている、ごみが落ちている、工具が散乱している、不要なものが置かれたままになっている等、工場内が雑然としている。 ・仕上げは、ベテラン社員で構成されており残業が多い。若手社員への技術伝承が進んでいない。熟練工は高齢で定年を迎えているので、今後不足が迫っている。

3		イノベーションプロセスの質や効率の向上	基準以上の新商品数	<ul style="list-style-type: none"> ベテラン社員の残業が非常に多い。休日出勤が常態化している。残業をしないと仕事が消化しきれないという意識が強い。 コスト意識が薄い。 経営状況を把握しているのは社長。しかし状況把握は社長留まりとなっている。 実権は社長が握っているため、専務（娘婿）が伸び悩んでいる。
4	人材と変革・と成長	人的資源の開発と活用、組織風土の改善	人材の専門能力・人材活用度	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣の方針や年度計画は公表されていない。このため社員が目標意識を持っていない。 設計と製造現場のコミュニケーションが悪い。 製造現場では、機械部門と仕上げ部門のコミュニケーションも悪い。
		技術とナレッジの蓄積と活用	技術・ナレッジの活用度	<ul style="list-style-type: none"> 仕上げを中心に、技術力の高いベテラン社員で構成され、社内に技術力が蓄積されている。

(5)戦略マップ

上記の)バランス・スコア・カードの要素の関連関係を戦略マップとして表した。



(磯辺靖国)

2. キャッシュフロー経営

キャッシュフロー経営とは、利益よりもキャッシュフローを重要な経営指標とする考え方である。利益が重要ではないというより、利益と同じ位キャッシュフローを重要とする考え方であるとも言って良い。それでは順を追って、キャッシュフロー、キャッシュフロー経営について説明したい。

(1) 会計上の利益とキャッシュフロー

会計上の利益は、「規則と慣習と判断の所産」であるとされる。利益は会計方針の違いなどによって計算された利益が異なり、比較可能性に乏しい面がある。しかし、キャッシュは、経営者の恣意的な判断や会計処理方法の選択などが余り影響しない。キャッシュは真のもうけをあらわすとされる。

フィンランドの通信機メーカーのノキア社の財務担当者が、「Cash is realty. Profit is a matter of opinion.」とプリントされたTシャツを作って有名となった。

あたかもバブルの崩壊により、不良債権による資金の固定化や貸し渋りの影響もあり、利益よりもキャッシュフローを重視するキャッシュフロー経営が注目されるようになった。

しかし、勘違いしてはならないのは、利益が重要でないというのは誤りである。適正な期間利益の把握は依然重要である。

(2) キャッシュフロー計算書

それまでは、資金収支表によって資金情報を開示していたが、これは財務諸表外の資金情報として監査の対象にならなかった。しかし、キャッシュフロー計算書が、貸借対照表、損益計算書と並んで基本財務諸表として位置づけられる、監査の対象になることになった。ただし、中小企業では強制はされない。

(3) 資金の範囲

キャッシュフローとは、資金の流れというほどの意味であるが、その資金の範囲が問題である。それまでの資金情報である資金収支表においては、資金の範囲は広く、現金のみならず市場性のある一時所有の有価証券も含まれており、企業における資金管理活動実態が反映されにくいとの問題点があった。

キャッシュフロー計算書では、対象とする資金の範囲を現金及び現金同等物に限定した。具体的には、資金に何を含めるかの判断は企業に委ねられている。

(4) 3つの区分

キャッシュフロー計算書は、次の3つに区分される。

- 営業活動によるキャッシュフロー
- 投資活動によるキャッシュフロー
- 財務活動によるキャッシュフロー

この3つの関係は、営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローは、さまざまな投資のための資金源とその用途という関係にあり、その結果から財務活動によるキャッシュフローで資金面の調整がなされ、最終的な資金の増減が導き出される、という関係である。もう少し詳しく説明すると次のようになる。

営業活動によるキャッシュフローは、経常的な事業活動によって企業が一定期間に稼ぎ出した資金をあらわす。もし、営業活動によるキャッシュフローがマイナスであれば、最初からさまざまな投資のための資金が不足していることになる。次に、投資活動によるキャッシュフローでは、設備投資や有価証券投資に資金がどれだけ使われたかを示す。営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローがプラスであれば、資金繰りに余裕があることになるが、マイナスになると新たな資金を調達する必要がある。そこで、最後に、資金の調達と返済、配当金支払などの資金調達項目が、投資活動によるキャッシュフローとして最後に表示されることになる。

営業活動によるキャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフローは次のようなキャッシュフローである。

- 1) 経常的な営業活動の対象となった取引に係るキャッシュフロー
 - 2) 営業活動の結果としての債権・債務から生じるキャッシュフロー
 - 3) 投資活動並びに財務活動以外の取引によるキャッシュフロー
- 具体的には次のようなもの取引に関する収入・支出である。

- 1) 財貨の販売及び役務の提供の取引
- 2) ロイヤリティ、報酬、手数料及びその他の取引
- 3) 仕入先に対する支払
- 4) 従業員に係る取引
- 5) 法人税等の支払または還付

投資活動によるキャッシュフロー

投資活動によるキャッシュフロー次のようなキャッシュフローである。

- 1) 有形固定資産及び無形固定資産の取得及び売却の取引に係るキャッシュフロー
- 具体的には次のような収入・支出である。
- 1) 有形・無形固定資産の取得による支出
 - 2) 有形・無形固定資産の売却による収入
 - 3) 他の企業の株式の取得による支出
 - 4) 他の企業の株式の売却による収入
 - 5) 貸付金及びその返済による収入

財務活動によるキャッシュフロー

財務活動によるキャッシュフローは次のようなキャッシュフローである。

- 1)借入れ及び株式・社債の発行による資金の調達取引に係るキャッシュフロー
- 2)借入金の返済及び社債の償還等の取引に係るキャッシュフロー
- 3)自己株式の取得及び売却の取引に係るキャッシュフロー

具体的には次のような収入・支出である。

- 1)株式発行に係る収入
- 2)発行済株式の買戻しによる支出
- 3)社債発行、借入による収入及び返済による支出

(5)作成方法

キャッシュフロー計算書の作成方法には次の2つの方法がある。

直接法

直接法は、キャッシュの入とキャッシュの出を両建てで示した上で、キャッシュフローの増減を求める方法である。この方法では、企業のキャッシュの流れを総額で見ることが出来るという長所がある。収益と費用の総額が表示される損益計算書に似ており、キャッシュフローで作成した損益計算書であるとも言える。表示される「営業収入」や「原材料又は商品の仕入による支出」は、損益計算書の「売上高」「売上原価」に対応している。

ただ、見やすいのが長所ではあるが、作成がむづかしく、ほとんどの企業では直接法ではなく次の間接法で作成している。

間接法

接法は、会計的なルールに基づき計算された業績から、キャッシュフローベースで見た業績へ調整することにより作成される。調整過程がブレイクダウンされてわかりやすく示されるので、利益とキャッシュフローの違いの原因分析が容易になる。

税引き前利益から調整していくのは次の項目である。

キャッシュインのない収益、キャッシュアウトの無い費用・損失

利益計算で差し引かれているので加える

減価償却費、引当金繰入額、貸倒損失、資産評価損

利益計算で加算されているので差し引く

資産評価益

資産の増加、負債の減少 資金負担を伴うため差し引く

資産の減少、負債の増加 資金負担を軽減するため加える

キャッシュフロー計算書
(間接法)

1、営業活動によるキャッシュフロー		
当期純利益		X X X X
減価償却費	(+)	X X X X
売上債権増加額	(-)	X X X X
棚卸資産増加額	(-)	X X X X
仕入債務増加額	(+)	X X X X
	計	X X X X
2、投資活動によるキャッシュフロー		
固定資産購入額	(-)	X X X X
固定資産売却額	(+)	X X X X
有価証券購入額	(-)	X X X X
有価証券売却額	(+)	X X X X
貸付金増加額	(-)	X X X X
	計	X X X X
3、財務活動によるキャッシュフロー		
借入金増加額	(+)	X X X X
社債増加額	(+)	X X X X
株式の発行	(+)	X X X X
	計	X X X X
現金預金の増加額		X X X X
現金預金期首残高		X X X X
現金預金期末残高		X X X X

(6)フリーキャッシュフローとは

キャッシュフロー経営においては、フリーキャッシュフローという考え方が重要になる。フリーキャッシュフローとは、営業活動によるキャッシュフローから企業経営で回避的に生ずるさまざまな投資やその他の支出項目を差し引いた後に残るキャッシュフローである。控除するのは恒常的に発生する設備維持の支出といったところである。といっても、何を差し引けば良いのか迷うところである。そこで簡便的に、営業活動によるキャッシュフローから投資活動によるキャッシュフローを差し引いたものをフリーキャッシュフローとしたりする。このフリーキャッシュフローは、経営者が自由に使える資金である。

(7)キャッシュフロー経営とは

キャッシュフロー経営とは、一言で言えば、フリーキャッシュフローの確保・増加を図る経営である。しかし、それだけでは不十分である。従来の日本企業では、資金残高の多い企業は優良企業の証明であるとされてきた。しかし、キャッシュフロー経営では、増加したキャッシュフローを有効に使えない経営者は無策であるとされる。

キャッシュフロー経営では経営者は次のようなことが要求される。

まず、キャッシュフロー創出能力が経営者の重要な業績評価指標になっている。

で獲得したキャッシュフローを、戦略的な事業に投資し、株式価値を増大させ、好循環経営を確立する。具体的には、設備投資・企業買収・有価証券投資等である。また、有利子負債の返済、あるいは配当や自社株買いで株主に還元する方法もある。

格付けの面からも、フリーキャッシュフローは格付けの重要な判断材料になっている。高い格付けを取って信用力を高め、有利な資金調達を行う。

このように、投資を非常に重視するところが、キャッシュフロー経営の特徴である。

(8)キャッシュフローを使った経営指標

キャッシュフローを使った経営指標には次のようなものがある。

収益性

1)総資本キャッシュフロー比率

これは、総資本利益率の分子の利益部分を営業活動によるキャッシュフローに置き換えたものである。

$$\text{総資本利益率} = \text{利益} / \text{総資本}$$

$$\text{総資本キャッシュフロー比率} = \text{営業活動によるキャッシュフロー} / \text{総資本}$$

この比率は、会社が投下した資本からどれだけの営業活動によるキャッシュフローを生み出したのかの目安になる。

2)キャッシュフローマージン

これは売上高利益率の分子の売上総利益部分を営業活動によるキャッシュフローに置き換えたものである。

$$\text{売上高利益率} = \text{売上総利益} / \text{売上高}$$

$$\text{キャッシュフローマージン} = \text{営業活動によるキャッシュフロー} / \text{売上高}$$

この比率は、本業の売上からどれだけのキャッシュフローを生み出したかがわかる。一般的には、製造業が高く、非製造業が低い比率になる。

安全性

1)営業活動によるキャッシュフロー対流動負債比率

これは、流動比率の分子の流動資産を営業活動によるキャッシュフローに置き換えたものである。

$$\text{流動比率} = \text{流動資産} / \text{流動負債}$$

$$\text{営業活動によるキャッシュフロー対流動負債比率}$$

$$= \text{営業活動によるキャッシュフロー} / \text{流動比率}$$

この比率は、債務の支払能力をあらわしているが、流動資産ではなくキャッシュでの判定なので、安全性を図る指標としてはより有用といえる。

2) キャッシュフローによるインタレスト・カバレッジ・レシオ

これは、インタレスト・カバレッジ・レシオの分子の当期利益を営業活動によるキャッシュフローに置き換えたものである。

$$\text{インタレスト・カバレッジ・レシオ} = \text{当期利益} + \text{支払利息} + \text{法人税等} / \text{支払利息}$$

キャッシュフローによるインタレスト・カバレッジ・レシオ

$$= \text{営業活動によるキャッシュフロー} + \text{支払利息} + \text{法人税等} / \text{支払利息}$$

この比率は、金利の負担能力をあらわしているが、当期利益でなくキャッシュフローでの判定なので、本来のインタレスト・カバレッジ・レシオよりの確な判断材料になる。

投資効果

1) 設備投資対営業活動によるキャッシュフロー

これは次の式であらわされる。

$$\text{設備投資額} / \text{営業活動によるキャッシュフロー}$$

この比率は、設備投資が営業活動によるキャッシュフローの範囲でまかなわれているかどうかを判定する。当然、設備投資は営業活動によるキャッシュフローの範囲内で行われるのが望ましい。一般的に、成長期にある会社は、設備投資が盛んであるから、この比率は大きくなる。一方、成熟期にある会社は、現状維持の設備投資しか行わないからこの比率は小さくなる。

2) 投資活動によるキャッシュフロー対営業活動によるキャッシュフロー

これは次の式であらわされる。

$$\text{投資活動によるキャッシュフロー} / \text{営業活動によるキャッシュフロー}$$

この比率は、営業活動によるキャッシュフローを設備投資以外の有価証券、貸付金の投資にどの程度まわしているかを判定する。当然、投資活動は営業活動によるキャッシュフローの範囲内で行われるのが望ましい。

(9) 中小企業の対応

このように、キャッシュフロー経営について説明してきたが、中小企業ではどのように対応すべきであろうか。

もちろん、キャッシュフロー経営の重要性については言を待たない。であるから積極的にこれらの経営手法を取り入れるべきである。

しかし、多くの中小企業にとって、有利な資金調達のための格付け、株主利益の最大化、そのための企業買収・合併・有価証券投資・自社株買い等の場面に直面することは少ない。

そこで、現実的に考えて、中小企業が従来より活用してきた資金繰り表のより一層の活用をお勧めしたい。

資金繰り表は企業の過去・現在・未来の資金運用を示すものである。利益とは別に資金のショートが発生することが無いが、資金繰り表で常に点検することが必要である。

もちろん、一定の段階に達した中小企業が、キャッシュフロー計算書を作成するのは大いに結構である。最近ではソフトもあるので簡単に作成できるようになった。

参考 A社のキャッシュフロー計算書（間接法） 単位：千円

科 目	平成 18 年 7 月期		平成 19 年 7 月期	
営業キャッシュフロー				
当期利益	5,238		10,346	
減価償却費	8,196		8,276	
受取利息	225		167	
その他営業外収益	2,523		1,917	
支払利息	5,755		5,517	
その他営業外費用	20		0	
売上債権の減少額	1,894		5,695	
棚卸資産の減少額	1,239		1,078	
仕入債務の減少額	644		365	
その他流動資産の増加額	3,000		2,793	
その他流動負債の増加額	8,156		8,276	
繰延資産の減少額	20		0	
小計		13,650		13,254
利息配当金の受取額	225		167	
利息の支払額	5,755		5,517	
合計		8,120		7,904
投資キャッシュフロー				
有形固定資産取得による支出	8,196		8,196	
その他営業外収益による収入	2,523		1,917	
その他営業外費用による支出	20		0	
合計		5,693		6,279
財務キャッシュフロー				
短期借入金の減少額	1,217		1,594	
社債長期借入金の増加額	2,925		0	
合計		1,708		1,594
現金及び現金等価物の増加額		4,135		31
現金及び現金等価物の期首残高		50,470		54,605
現金及び現金等価物の期末残高		54,605		54,636

（森田昌樹）

3. TOC理論

(1) “自社の製品”でなく“顧客の儲け”を売る

自社の製品は、顧客の製品やサービスでどのような役割を果たしているかを考える。製品の機能を表すものを、寸法や形状、材質、外観などを規格とする傾向が一般的であるが、本来の機能を確認して、顧客の困りごとを考えていく。

顧客の在庫や投資を低減する、顧客の資材費を低減する、顧客の在庫を減らしキャッシュフローを向上させる、顧客の余計な手間を省き利便性を向上させる等をこの手がかりとして考える。

売って終わりではなく、納入した製品がどのように使われているか、使用上の不便などを聞き取って、その後の製品の改善に役立てる。

(2) TOCの3つの指標

TOCの3つの指標は、スループット(T)、在庫(I)、業務費用(OE)である。製造業の基本機能は、原材料や部品を購入し、これを製品に加工し、製品の販売によって売上を出すことである。スループット、在庫、業務費用という尺度は、これらの基本的な製造業の業務にとって基本的なものである。

スループット

スループットは、生産量ではなく、顧客に販売され、企業に入ってきたお金である。製品は顧客に販売されるまで企業に対し収入ではない。スループットは生産ではなく販売を通して実際に発生するお金である。

従来財務会計では、在庫を資産とするが、製品は販売されるまでは価値を持たない。従って、TOCでは在庫は負債と考える。価値の発生はあくまで生産時点ではなく販売時点である。

右肩上がりの時代には、生産されたものはすぐ販売されるので、大きな問題ではなかった。現在は倉庫にある製品はすぐに陳腐化し価値がなくなる。

$$1 \text{ 個当たりのスループット} = 1 \text{ 個当たりの売上} - 1 \text{ 個当たりの原材料費}$$

在庫

TOCでは、通常の在庫とは違った定義をする。まず、原材料は工程が進んでも価値は付加されないとする。工程が進むと原材料は自由度を失い、別の製品への転用ができなくなり、その価値が減少していく。

従来在庫の概念では、原材料の処理が進み加工されていくに従って付加価値が増加すると考える。各段階で、直接労務費と間接費は付加され、最後は製品として評価される。

業務費用

TOCでの業務費用も、財務会計における経費とは違った考え方をする。業務費用の中には直接労務費も間接労務費も含んでいる。業務費用は、実際に支出された費用だけで、減価償却費

のような要素は含まれない。

(3) 競争優位の確立

競争優位とは「顧客にとって、より価値がある製品を容易にマネができないしくみで提供し、競合他社より収益性が高い状態で作り出す」ことである。この反対に一番優位性の低いものは、「価格競争」である。価格を引き下げるのは簡単で、仕組みは変えないで実行できる方法である。

真の競争優位を実現するためには「儲け」をつくり出す 3 つのポイントを押えることである。「売れる」ことと「儲かる」ことは別問題である。実際に製品を販売することで、自社にどれだけのキャッシュがつくり出せるかである。企業の目的は、将来にわたってお金を儲け続けることである。

入ってくるお金を増大させる

スループットで企業に入ってくるお金、つまり売上から資材費を引いたものを増大させる。

出ていくお金を低減する

製品在庫や仕掛かり在庫、ムダな投資などを低減する。

業務費用を低減する

在庫・投資以外の費用、つまり経費や人件費などを低減する。

(4) 時間の概念を経営に取り込む

スループットを考えるときに重要なのが、利益に時間の概念を加えた「時間当たりの利益」である。同じ1万円の利益を生み出すにも、1時間で生み出すことが可能なのか、24時間を必要とするかを認識することが重要である。

この調達から販売にいたるプロセスにボトルネックがあれば、ネックは川の流りがせき止められて、お金をそこで滞留させることになってしまう。

スループットの問題は製造業における時間当たり利益をマネジメントする方法論である。24時間という制約の中でどれだけ収益性の良い製品を生産し販売できるかが勝負である。

(5) 対立解消

「何を変えるか」という分析には、「何に変わるのか」という目標を明らかにする必要がある。どのように変化すれば、問題が解決するのかということである。大部分の問題には、それを取り除くために解消しなければならない根本的な対立がある。実際多くの場合、この対立のお陰で、妥協案が考えられ、実行され、結局効果が出ないということが多い。

TOCでは、「問題」と呼ぶ事象を行動やモノの見方のジレンマ（対立）と捉える。我々で問題だと思う事象の背景には、必ずジレンマがあると考えている。ジレンマとは「同時にできないこと」である。このジレンマを解いてウイン・ウインの状態を作り出していく。理論を成り立たせている「なぜ」を洗い出して、その理由が必要でない状態を作り出すことが解決策の第1歩である。

長期対短期、全体対個、集中対分散などの対立の結果、有限な経営資源を奪い合っている。有

限の経営資源は、お金、時間、人の3つである。

(6)「たくさん作れば安くなる、売れなくても作れば儲かる」は誤解

現行の原価計算制度では原価が中心となっている。需要がなくてもたくさん作れば原価が下がる仕組みになっている。原価が下がることから会計上の利益が増えることになる。「たくさん作れば安くなる」というシステムの結果を意思決定に使うことには大きな問題がある。

製造業の会計上の利益計算は、製造と販売を区分している。利益は、販売した売上に対応する売上原価で、キャッシュを生み出すための費用とは切り離されている。

需要に合わせて減産すれば、原価が上がり利益が減るとなれば、減産する意欲はなくなってしまふ。需要に合わせて減産するよりも、増産した方が、利益が出る会計システムでは、真の実態を把握した経営はできない。

成長期、売り手市場では、生産されたものは比較的早く販売されてしまうことで問題にならなかった。しかし、現在の買い手市場では問題として取り上げる事態になった。

(河田博夫)

4. とことん聞く経営

(1)とにかく相手の言い分を聞け！モチベーションは上がる

相手が話している間は聞き役になる。徹底して聞くためには絶対に口を挟まないことである。話の内容をメモに取りながら聞くと、よく聞けるようになる。

相手が話してよかったと思ってくれれば9割は成功である。話を根気よく聞いているうちに、「この人は私の味方だ」と思ってくれる。そのことがきっかけでモチベーションが高くなっていく。

(2)社長が社員に勝って何の得があるか

意識しなくても「私は社員には負けない」という気持ちが社長の心の片隅にある。社長は、時々気のおける仲間に「うちの社員にロクなのがいないよ、私がこの年になっても社長が辞められないよ」と話すことがある。しかし本心は「私が一番でいたい。社員に負けたくない」である。

とことん聞くということは、社員に「ああ、私が主役なんだ」と思わせる有効な方法である。社員と勝ち負けを争ってはいけない。社員が伸びてくれる風土を作ることが社長の仕事である。

(河田博夫)

5. トヨタ生産方式

(1)ムダの徹底的排除

次の2点を基本的な考え方として、ムダを徹底的に排除する。

能率の向上は、原価低減に結びつくことが条件である。必要なものだけをいかに少ない人間で作出すかを基本に考える。

能率を1人1人の作業員、それが集まったライン、さらにラインを中心とする工場全体と

考え、それぞれの段階で能率向上がなされ、その上に全体として成果がでるように能率アップを進める。

例として、1つのラインでは、10人で1日に100個の製品を作っている。このラインの能力は1日当たり100個、1人当たりの生産性は1日に10個である。

これを改善して2人分の工数低減ができ、8人で100個の生産ができるようになった。改善という活動で2人分のムダを発見し、8人で100個作れるようになった。これを繰り返して徹底的にムダを排除していく。

8人で100個生産できるようになった、10人では125個できる。25%の生産効率がアップしたと考えないで、10人が8人になり2人分のムダの排除ができたと考えるべきである。

(2)みかけの能率

前述の例で説明する。(1つのラインでは、10人で1日に100個の製品を作っている。このラインの能力は1日当たり100個、1人当たりの生産性は1日に10個である。これを改善して10人で125個の生産ができるようになった。)

これによって、原価が低減され利益に結びついた。その後、需要が90個に落ちた。125個を90個生産にすると、原価が上がり利益が少なくなるので、125個の生産を続けた。売れない分は在庫となった。在庫が増え続け経営が悪化してきた。

この間違いを起ささないためには、原価低減に結びつく能率向上を進めことがキーになる。その第1歩は、必要量(需要分)だけ作るということを前提条件としてこれを守ることである。需要が125個であれば10人で生産し、100個になれば8人で、90個になれば7人で生産する。

トヨタ生産方式では、必要数が変わらなかったり、減産しているときに「量を増やして能率向上を図るやり方」を「みせかけの能率、計算上の能率アップ」と呼んでいる。

(3)常識の陰には非常識が隠れている

在庫や倉庫、生産現場にたくさんの仕掛かり在庫があっても「これは順調に生産するために必要だ」、「生産が活発に進んでいる証拠だ」と見る。「これらの在庫はムダである」と見ることはできないものだ。

生産ラインの中で、不良が発生しても、それを横に置いて、後で手直しをすれば良いとしてラインを止めずに流す方が効率的だという誤った常識にとらわれている。トヨタ生産方式では、異常が起きたら一般の社員がごく当たり前に生産ラインを止める。

設備が止まっていると、「もったいない」と感じ、すぐに必要でないものまで作りだめをしてしまう。トヨタ生産方式は、市場でいくつ売れるかということの方を重視するが、通常の企業では、機械の「稼働率」を落とさないことを重視する。帳簿上、在庫はムダではなく、いずれ売れる資産と考えている。

たくさんの人やモノを抱えれば、問題が隠れてしまう。「稼働率を落とさない」という常識の

陰には、「生産ラインを止める」という非常識が隠れている。本気にならないと非常識は見えてこない。

(4)解決した。それからどうするかを考える

問題解決は、1度で終わるわけではない。新たな問題が次々と発生してくる。時が経つにつれてもっと良い対策案を考え出すこともある。

トヨタ生産方式には「改善したところをまた改善して、さらに改善する」、「作り方を変えればムダの出方も変わる」など、絶えざる改善を続けている。改善に改善を続けていると、当初は予想もしていなかった高い次元へ知らないうちに進むこともある。

(5)いい改善はいい改善を呼ぶ

整理・整頓を徹底し、清掃・清潔・躰を業務の中に組み込んで、可能な限り汚れのない状態にした。その結果、ムダな在庫もなくなり、工場の中も見違えるようになった。

人間は、モノが積み、油やゴミで床が汚れていると「どうせすぐ汚れるから」と、きれいにしようとは考えない。しかし、いったんきれいにすると、とたんに「このままの状態を維持したい」と考えるようになる。

汚れたら掃除をする。モノが増えれば整理整頓する。これも大事なことであるが「そもそもなぜ汚れるのか、モノが増えるのか」を追求していくと、過剰に包装されたものを買うことであつたり、モノの作り方であつたりする。

一つの改善が次の改善を呼び、それがさらに新しい改善へと広がった結果、ムダのないものづくりに到達すると考えてきた。ものづくりを徹底すると省エネや環境改善にもいき着いた。

(6)残業が問題解決を遅らせる

残業は、会社や社員が抱えている色々な問題を隠してしまう。業務時間内に仕事が終わらなかったら、それは仕事の絶対量が多過ぎるのか、仕事の仕方にムダがあるのか、社員のモチベーションが下がっているのか、原因が何かは別として、必ず原因がある。この原因を突き止めれば、飛躍的に仕事の密度を上げることができる。

「時間内に終わらなければ、残業すればいい」と考えれば、なぜ仕事が時間内に終わらないかという理由がつかめず、抜本的な解決も図れず、同じ問題が発生し続けることになる。

問題を顕在化し、改善する絶好の機会が残業によって奪われてしまう。トヨタ生産方式では、品質の悪い部品が流れてきたら、組み立てラインを止めてしまう。これは「見える化」し、原因を徹底的に追究して再発を防止することが特徴である。ラインを止めるのでコストがかかる。しかし、コストがかかっても、ここで問題の根を断ち切ってしまうと2度と同じ問題は起きない。

仕事を早く終わらせても、自分だけ帰るわけではないし、残業時間を使ってやればよいと思えば、当然のことであるが、仕事の密度は薄くなる。

(7)終わりの時間でタイムスケジュール

「終わりの時間」を常に意識し、そこまでの時間を逆算して、スケジュールを立てることがポイントである。人生のために必要な家族との時間、健康であるために必要な睡眠時間などは、あらかじめ確保しておく。

「仕事が終わったときが終わりの時間」という意識では、いつまでたっても残業を減らすことはできない。

(8)目標は高く、現状とのギャップが危機意識になる

敗戦当時の日本の生産性は、アメリカのわずか8分の1とされていた。なぜ大差が生まれたのか。日本人はアメリカ人に比べて、何か大きなムダをやっているのではないか。そのムダをなくすことができれば、生産性を10倍にできるのではないか。これが大野耐一氏の問題意識だった。その解決策を求めて考え出されたのが、トヨタ生産方式である。

目標は高く掲げる。その目標と現状のギャップが大きいほど「何とかしなければ」という危機意識、問題意識が生まれてくる。

(9)「ないものねだり」より「ないないづくし」が知恵の源泉

「困らなければ知恵は出せない」というのが大野耐一氏の持論である。人もいない、設備もない、材料もない状態で、モノを作ろうとすると、どうやって人を上手に使おうか、どうやって止まらない設備にしようか、不良の出ない作り方をしようか、あれこれ知恵を出さなければならない。

この困った状態が、創意・工夫の生まれる土壌になる。困った状態の中で、知恵を絞るほど知恵が出て、人が育っていく。

問題解決は、人が知恵を出し、知恵を出すことで多面的に成長するチャンスである。ないないづくしの中で、解決案を考えることで、与件の中で、勝ち抜く力を身に付けることができる。

(10)問題は姿が見えれば8割解決

すべての情報をオープンにし、全員で共有するから、論理で詰めて正しい判断ができる。前提となる情報が間違っていたら、判断を誤ってしまう。情報の隠蔽やうそは、会社に不利益を与える悪質な行為である。

社内であらゆる情報が公開されていて、誰もがその情報を入手できる状態にあるなら、問題解決に強い会社といえる。

解決したはずの問題が、しばらくするとまた姿を変えて表れる。解決したいと思っても、実は表面に現れたトラブルや不都合を一般的に回避できただけで、問題の根はそのまま残っている。問題の全体像が見えていないので、問題を顕在化することができれば、その時点で問題の8割は解決済みである。

(河田博夫)

第5章 ビジネスデューデリジェンス

1. ビジネスデューデリジェンスとは

バブル崩壊後、資金繰りの悪化により経営が厳しくなった企業の「企業再生」やM & Aが広まってきた。企業再生やM & Aの場合、企業の正確な実態の把握が前提となる。

製品を販売する、商品を仕入れる、土地の売買、等の単純な取引のための評価は、見積もりや市場価格があり、土地については路線価格という目安となる基準があるので、それほど難しいものではない。

しかし、「会社」となると別である。色々な要素がからみ、複雑である。そのために企業の価値や現状を的確に把握する必要がある。事業自体の評価となると、会社は生き物であり、簡単に見抜くことができにくい部分が多い。このビジネスモデルの特性や企業の長所・課題、活性化のポイント等見えない部分を「見えるよう」にするのがビジネスデューデリジェンスの役割である。

企業再生やM & Aの目的は企業価値の向上である。

(1) 企業の構造

ビジネスデューデリジェンスを実施するには、企業の構造を知っておくことが必要である。

経営者

経営者は、経営理念を明確に打ち出し、会社の発展に全精力を傾ける。経営者の役割の中で最も大切なのは、自分の考え方で自分を判断し、自分で結論が出せることである。

経営者の事業観、人生観、仕事のやり方、人としての魅力やリーダーとしての素質等は、見極めることが難しい部分ではあるが、見極める必要がある。

事業方針

経営者が代々伝えてきた、企業における行動・発想などの基礎となる理念、会社の目指すべき方向・従業員の目標等を示したビジョン、そして現状とビジョンのギャップを埋めるための戦略、具体的な目標を知れば、企業が向かおうとしている方向やそれを達成するために考えていた打ち手などが分かってくる。

ビジネスモデル

上記の事業方針を達成するためのビジネスモデルについて、競合他社や業界との違い、強み・課題等を、どのような商品を誰にどのように提供しているのか、お金の流れはどうなっているのか、物の流れはどうなっているか、情報の流れはどうなっているかに分けて調査する。

人と組織

“事業は人なり”といわれるように、「優れたビジネスモデル」でも人と組織が原因で経営が悪化することが多い。幹部層・従業員の質・考え、従業員のモチベーションの状況、従業員の一体化の度合い、組織体制、人事制度、教育制度等について調査する。この調査にはマネジメント知識が必要である。

財務・業務

事業の努力は、全て“数値”という結果になって財務面に表れる。この内容によって打ち手は大きく変化する。財務の分析、各種実績のデータ分析等を行う。

外部環境

ビジネスモデルをチェックする上で、外部環境は重要なポイントとなる。企業の多くは、市場に大きな影響を受けている。市場規模とその推移、ライフサイクルの状況、シェア、業界における地位、顧客ニーズ、業界の動向等について調査する。

(2)チームの編成

A社のように体力が残っている企業、再生やM & A案件の企業によって差はあるものの、時を追うごとに状態は悪くなっていく。金融機関では、この企業を支援すべきか、再生の可能性や債権カットを含めた抜本的なテコ入れをどうするか等の問題が山積している。

経営改善レベルか、企業再生レベルかは別として、何れの場合も手を打つ時期が遅れることは再起不能になる危険性をはらんでいる。このために、ビジネスデューデリジェンスの役割は大きい上に、スピードと精度を要求されている。特に問題となるのがスピードであり、時には調査機関が10日間くらいしかないということもある。平均でも2~4週間程度である。案件の内容や企業によって、分析に必要と思われる内部データを企業に要求しても、「そのようなデータは作っていない」ということが多い。また、そのようなデータはあるが、データ間のつながりがない。マッチング等に手を加えなければ使えるデータにならないということもある。

このような厳しい状況の中でも、ビジネスデューデリジェンスを実施しなければならない。このためには、チームの編成と基礎的事項が重要である。基礎的事項は次項の(3)で説明する。

「チーム編成」には、大きく分けて3つの能力を持つ人材、プロジェクトリーダー(全体統括者)、プロフェッショナルアドバイザー(対象企業の業界に詳しい人材)、アナリスト(調査分析担当者)が必要となる。

プロジェクトリーダー

ビジネスデューデリジェンス全体を統括するリーダーである。求められる能力は、対象企業と利害関係者との交渉などを含めメンバーが動きやすいようにする調整能力と情報のチェック・進捗状況の管理など全体を統括していく能力である。

プロフェッショナルアドバイザー

対象企業の業種・業態などの業界動向はもちろんのこと業界におけるツボとなるポイントに詳しい能力が求められている。

アナリスト

情報収集・分析を担当する。企業が持っている情報や一般的なデータの静態資料と企業と競合する企業の営業手法や商品分析ができる能力が求められている。

(3)基礎的事項

会社の沿革、事業内容、事業の状況等の概要

利用できる資料として次のものがある。

- 1)外部に公表されている資料
 - a.ホームページ
 - b.会社案内
 - c.有価証券報告書
- 2)上記以外の資料
 - a.商業登記簿謄本
 - b.定款
 - c.会社組織図
 - d.関連会社関係図
 - e.営業報告書・付属明細書（過去3期分程度）
 - f.月次決算書・管理レポート

組織構造・ガバナンスと報告体系・内部統制

諸規定の閲覧、関係部署部門の責任者への質問を行い、ガバナンス体制、各種内部統制組織の有無及び運用状況を把握する。また、経営管理に関する報告のフロー、報告内容や頻度等を確認することにより、収益性分析等その後の手続きに有用な情報ソースを把握する。

経営戦略、ビジネスモデル

全般的な経営戦略、各事業の経営戦略について、管理者にインタビューを行い、各種の経営会議資料やその他の資料を閲覧し、全体像を把握する。

経営戦略やビジネスモデル等を的確に説明できるか否か、その内容が一般的に合理的かといった点から、経営陣の能力を推量する。

生産体制、販売網と調達網、物流

次のような資料を入手すると共に、各部門管理者や担当者に質問を行い、事業の営業循環を総括的に把握する。

- 1)商品の詳細
- 2)生産能力、人員数、製造している製品の工程等
- 3)仕入から販売に至るフロー
- 4)外注先の概要と業況
- 5)原材料の主要調達網の概要
- 6)販売チャネルと主要顧客
- 7)物流拠点の概要

マーケティング

次の事項について、管理者・担当者にインタビューを行うと共に、市場調査・業界分析等の資料を入手する。

- 1) 企業・事業のターゲットマーケット
- 2) 商品の市場におけるポジショニング
- 3) ブランド政策
- 4) プロモーション戦略
- 5) 販売チャネルや販売戦略とマーケティング活動の整合性

研究開発

研究開発施設や能力、予算配分等を確認する。研究開発担当者に研究開発戦略や開発中の新製品等に関して質問を行う。

経営陣、従業員の概要と報酬制度

経営陣の経歴及び現時点での権限等の情報を入手し、実質的な管理体制を把握する。従業員に関して、年齢別、給与レベル別、職階制、パート等の詳細を把握する。退職金を含めた役員報酬制度、従業員の報酬体系及び考課制度等に関して調査する。

関連会社の位置づけと取引

関連会社関係図を基にして、関連会社の位置づけと取引の種類、取引条件の概要、主要取引の年間取引金額とそれが全体の取引に占める割合、直近における債権債務関係等について把握する。

設備投資計画

現状の設備計画を入手し、その内容、前提条件、作成方法及び進捗状況について確認する。取締役会の稟議書や意思決定機関の議事録等を見て、承認済の設備投資等を把握し、設備投資計画の整合性を確認する。

事業計画と予算の算定手続き、現状

事業計画と予算の位置づけ、策定方法、策定のスケジュール及び見直しの周期等を管理者・担当者にインタビューを行い、概要を把握する。また事業の実績及び予算との比較、達成状況の管理方針等について質問する。進行中の予算や中期計画等について、達成状況や達成見通しを確認する。

過去の重要な調査の概要

過去の税務調査、監督官庁の調査の実施状況及び調査の結果として生じた、更正、注意、勧告、改善命令等があればその内容及び対応について確認する。

内部監査と外部監査の概要

内部監査が行われている場合には、その概要及び監査結果に基づく、改善プラン及び進捗状

況を把握する。

重要な会計方針

製造業での一般的に重要な会計方針は次の通りである。

- 1)費用・収益の認識基準
- 2)原価計算方法
- 3)棚卸資産の評価
- 4)有形固定資産・無形固定資産の償却方法
- 5)減損
- 6)製品保証引当金
- 7)貸倒引当金の計上基準
- 8)退職給付債務の計上基準
- 9)その他引当金

組織再編、リストラの概要

過去のリストラの状況や組織再編についての関連資料の入手とその概要を把握する。

株主総会、取締役会、その他重要な意思決定機関の議事録

過去2～3期分の議事録を閲覧する。実質的な経営会議が何かを確認し、その議事録も閲覧する。

重要なコミットメントや偶発債務

次のような事項の有無及びその内容について管理者・担当者に確認する。

- 1)係争中の訴訟事件、紛争等
- 2)行政機関等による調査結果
- 3)確定的でないクレーム
- 4)裏書手形、割引手形、訴求義務のあるファクタリング
- 5)債務保証契約
- 6)リース債務
- 7)デリバティブ取引
- 8)仕入、サービス、固定資産購入、業務委託に係るコミットメント
- 9)リースバック契約、買戻し条件付取引等の特殊な契約
- 10)その他

(河田博夫)

2. ヒアリング技法

(1) ヒアリング

ヒアリングは、各種調査で「現状の把握」や「情報の収集」等に良く使われている技法である。「体系的に短い時間に必要な状況を聞き出す」、「本音を引き出す」ことが目的である。

今回の調査研究で取り上げているデューデリジェンスでも中心となっている手法の1つである。ヒアリングの技法について解説する。

デューデリジェンスとヒアリング

デューデリジェンス (Due Diligence) の「Due は、当然行われるべき」であり「Diligence は、努力」である。現在では、「詳細かつ多角的な調査」という言葉が定着してきている。

これまで診断助言活動でもヒアリングを活用しているが、「詳細かつ多角的な調査」では、もっと突っ込んだ情報をヒアリングで引き出すことになる。

ヒアリングの良し悪しが目的を達成する決め手になることから、これまで以上にきめ細かいヒアリングの技法を習得し、身につけておく必要がある。

経営陣（社長）へのヒアリング

経営陣（社長）は事業の基本方針を決め、それに基づいて経営戦略を立て、ビジネスモデルとそれを動かす組織を構築する。これら一連の現状を体系的に聞き出す。これが経営陣（社長）へのヒアリングの目的である。

経営陣（社長）がどのように考えているか、どのように構築してきたか、等を引き出すことに集中することが必要である。

経営陣（社長）へのヒアリングにおける留意点

1) 業界の知識を事前に理解しておく

ヒアリング対象の企業が属している「業界知識」の情報を収集し、検討しておく必要がある。経営陣（社長）の考え方や企業の歩んできた状況を理解するためのヒントになる。ヒアリングの開始時点で、共通点が多い「業界知識」から進めていけば、話しやすい雰囲気作りにも有効であり、経営陣（社長）との信頼関係を得ることにつながる。

業界知識を知っていることで、この企業が他企業とどのように違っているかを、短時間で理解でき、把握することができる。

2) 不要な質問をしない

経営陣（社長）とのヒアリングは短時間で済ませるように心がけるべきである。短時間で済ませるために、質問の仕方や本音が引き出しやすい質問、現状把握が早くできる質問等工夫が必要である。特に不要な質問をしないよう注意すべきである。経営陣（社長）には、短気な人も多く、その時点で話す意欲をなくす人もいる。

経営陣（社長）は時間の大切さを感じ取っている人である。効率的な質問をするためにも

業界知識や社長の立場を理解しておくことが重要である。

3)短い時間で現状認識をする

ヒアリングは、話す側も聞く側も気を使い、エネルギーを消耗するものであり、集中できる時間は、2時間程度である。最大でも2時間以内で済ませるようにする。

そこで、「経営陣（社長）の行動指針」、「事業方針」、「ビジネスモデル」、「人材と組織」、「財務状況と業績」、「外部環境」を大筋で適確に把握することが有効である。この企業の根源的構造を頭の中において、関連性を見極めや聞き漏らしたことはないか等をチェックしながら、ヒアリングを進めていく。

(2)ヒアリングの技法

ヒアリングに当っては、本気で相手の企業のことを考えているという姿勢を示すことを心がけることが基本になる。こちらが真剣に思っていることは、相手に伝わるものである。そのため、本気でその会社のことを思っているという気持ちが何よりも大切である。

質問の項目

ヒアリングでは、話の流れを重視すべきである。ビジネスは色々な事柄が複雑に絡み合っている。このことから、話はあちらこちらへと飛ぶことが多いものである。会話の中から本質に迫っていけるスキルを身に付ける必要がある。

あらかじめヒアリングシートを作り、このシートに基づいて順番に質問することもある。しかし、これを横並質問といい、よくない質問の仕方である。項目順に質問していくと、話のつながりがなく企業の本質や問題に迫れないことが多い。

質問の仕方

質問の仕方は、下記で説明する曖昧質問、限定質問、間接質問、直接質問の4つに大別することができる。この質問の仕方をヒアリングの場面に応じて、適宜組み合わせて行うのが一般的である。

1)曖昧質問

曖昧質問とは、質問内容を絞り込まず、大枠から質問する方法である。時間に余裕がある場合（時間としては最大2時間であるが）は、曖昧質問から入るほうが円滑なヒアリングができる。曖昧質問から入ると、相手は少し戸惑い、話し始めるまで少し時間がかかることもあるが、焦らず相手が話し出すのを待つことである。相手は先ず頭に思い浮かんだこと、気にかかっていること、重要と思っていることから話し出すという特性がある。

例えば、外部環境が知りたいとき「貴社を取り巻く外部環境をどのように考えていますか？」という質問から入り、話の流れによって「競合のA社はどうですか？」というものに切り替えていく。

2) 限定質問

限定質問とは、ピンポイントで明確に質問内容を限定し、回答を求める方法である。時間が本当でない時は、限定質問により、聞きたいことだけをぶっつけていく。

3) 間接質問

ヒアリングの場面で、相手が言いにくそうにしている場合がある。このような場合には、本質的な部分や隠れた情報等が潜んでいることが多い。相手には、他人に対して「ここまで話していいのだろうか？」や「これを話すと自分の立場が不利になるのでは？」という思いがある。また、会社の課題等を本音で話す場合は、「会社の告げ口になるのでは？」等の思いになり、躊躇することになる。このような場合には、間接質問の方法が力を発揮する。

例えば、発端となった質問に似たようなもので、他社の事例や自分の経験を話すなどして、本当に聞きたい質問を遠まわしに出していく。これは、高度の技術であり、実際の現場で、経験を重ねていき、スキルアップを図っていく。

d. 直接質問

核心部分に入る前に、直接質問を使う方法がある。常に本気でヒアリングを行っているが、最初から突っ込んで質問していくと、相手は引いてしまい、本音の部分を引き出すことができなくなる。そのため、通常は話しやすい雰囲気を作り出していく。

ただし、ここぞという時には、質問の口調を変えて、本気で直接的な質問をぶっつけていく。「これについてどう思っていますか？」、「何故これを実行したいのですか？」など、本気でこちらから突っ込めば、流れがあれば、必ず相手は本音で返してくれる。

これが直接質問である。

雰囲気づくり

ヒアリングでは、質問を受けるほうも質問をするほうも緊張するものである。そのため、どのようにして雰囲気を作るかがポイントである。そのための一つの方法が「同調法」である。

「同調法」とは、ヒアリング対象者のしぐさなど、体の動きをあえて合わせる方法である。相手の動きと同調することで、相手はこちらに近親感を感じやすく、話しやすい雰囲気を作り出すことができる。

例えば、相手が腕を組んだら、こちらもそれとなく腕を組む、相手が右手を机の上にのせたら、こちらも右手を机の上におくなど、それとなく、相手と同調する方法である。

話を引き出す方法

コーチングなどでもよく利用されている方法で、内容は次に示す5つで、この方法を実施することで、相手は非常に話しやすくなる。

1) 相手の話に適切に「相槌」を打つ

話を真剣に聞いてもらっていると感じる。

2)相手の話を繰り返す

話を理解してもらっていると感じる。

3)相手の話を要約して話す

話したことを自分で確認できる。

4)メモはきっちりとする

相手の重要感が満たされる。

5)オフレコは守る

オフレコの時はメモをとらない。

ヒアリングで注意すべき点

通常、経営陣（社長）は、会社のことを真剣に考えており、全般的な情報を把握している。しかしながら、経営陣（社長）の言うことが、全て正しいとは限らないことを認識しておくべきである。次に示すような可能性があることから、調査者は、経営陣（社長）の発言についての裏づけを取引関係者や従業員からの情報を参照する余裕を持ちたいものである。盲信することは避けるべきである。

1)全ての情報は把握していない

経営陣（社長）は、全ての情報を入手できる立場にいるが、実際には、全ての情報を把握すること自体、不可能である。経営陣（社長）は、対外折衝等で多忙であり、時間的余裕がないことで、把握できないことも考えられる。

2)誤った情報を基にした現状把握をしていることもある

相談に訪れる企業は、問題が発生している企業である。経営陣（社長）が正しく現状を把握していれば、問題発生の兆しが分かった時点で、解決するための打ち手があったはずである。問題発生を兆しを見落とすような間違っただ現状把握が解決のチャンスを失った要因であった可能性もある。

経営陣（社長）に情報を上げるべき立場の管理者や担当者が自分に都合の悪い情報を握りつづすケースも考えられる。これも誤った現状把握の要因の1つである。

4)情報を自分に都合の良いように解釈している

人は、同じ情報や物事でも自分に都合が良いように解釈しがちである。また、都合の悪い情報を「そんなことはないだろう」と否定しがちである。

（河田博夫）

3. 業績データの分析

企業は「顧客からの売上で成り立っている」、販売データは「経営の結果」であり「企業の生命線」である。「販売数量は多いが利益額は低い」という製品は、「収益製品」ではない。このようなことを「データ分析」でしっかり把握しないと、判断や現状を見誤ることになる。

データ分析は、数字上から見える企業の強みと課題を抽出することである。この現状把握、強みと課題の抽出には、基本的な分析の角度を知っておく必要がある。

(1) 業績データ分析の目的

企業が持っているデータの数は、膨大なものである。その中から売上・販売に関するデータを抜き出し、上手で素早い分析方法を駆使して、数字から浮かんでくる実態とこの事実から見えてくる企業の強みと課題を把握することがデータ分析の目的である。

(2) データの分類

企業における膨大なデータも見る角度がしっかりしていないと、ただの数字の集まりである。データ分析で大切なことは、「データを見る観点」である。この観点が見えてくれば素早く、的確に企業の実態を把握することができる。そのための基本は、5W1H(When:いつ、 Where:どこで、 Who:だれが、 What:なにを、 Why:なぜ、 How:どのように)で、何を販売したか(製品関連データ)、誰に販売したか(顧客関連データ)、誰がどのように販売したか(人・部署関連データ)、誰から仕入れたか(取引先関連データ)、に分類し、時系列により(時系列関連データ)その伸長率を見ることが重要である。

(3) 分類したデータの内容

製品関連データ

製品コード体系、製品分類別売上データ、製品分類別売上総利益データなど。

顧客関連データ

顧客別購入履歴、顧客マスターデータ(住所、規模、業種等)など。

人・部署関連データ

部署・営業社員別等の売上データ及び売上総利益データなど。

取引先関連データ

仕入先マスターデータ(住所、規模、業種等)、仕入先別発注データなど。

時系列関連データ

上記の各種データは、基本的に月次や年次などの時系列で、できれば3ヵ年。

(4) 分類したデータの加工

データ分析で重要なことは、一目見て分かるように加工することである。そのためには、ビジュアルで図や表に加工する。デジタルデータは、意識に残りにくいので、図などのアナログに直す。この見せ方で相手に与える印象が変わる。しかし、見せ方を誤ると重要視するポイントがず

れてくる。

データ分析の前段階として、第一義的には切り口であるが、その次に重要なことは、見せ方である。その企業の方向性が変わる可能性もある。

(5) データ分析のポイント

データを整理する。

対象企業のデータベースがどのようになっているか？

対象企業が常にチェックしている営業関連データは何か？

そこからその企業が重要視しているものが読み取れるか？

データをどの切り口で攻めるか？

データは、図表で見やすくすることを心がけること

(6) データの分析手法

分析では、「どのような軸」でデータを切っていくか。その切り口には、「時間軸を使う」、「関係軸を使う」、「2軸の分類を使う」、「分類軸を使う」、「比較軸を使う」に大別できる。

時間軸データ分析手法

1) 分析手法の目的

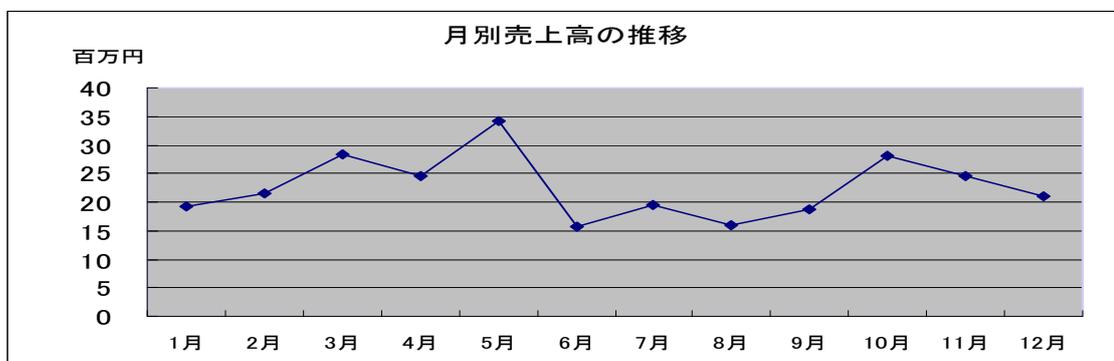
データを時間の経過での変化という時間軸で分析する。内容によっては、10年の変化を見ることが必要である。しかし最低でも3ヵ年間のデータが必要である。

時間軸のデータ分析では、「変化」と「伸び」をデータの中から読み取ることができる。特に、伸びている箇所や分類を見つけ出せれば、これからの業績を向上させるための戦略構築の核として有効である。

2) 分析手法の種類

時間軸には、時間帯別（時間ごとの変化を見る）、日別や曜日別及び月次（季節変化や繁閑差を見る）、年次別（経過年数による変化を見る）を使う。

時間軸により、急激な伸びや下落の変化するポイントを見つけることができる。この変化がなぜ起きたのか、の原因を追究することが必要となってくる。



関係軸データ分析手法

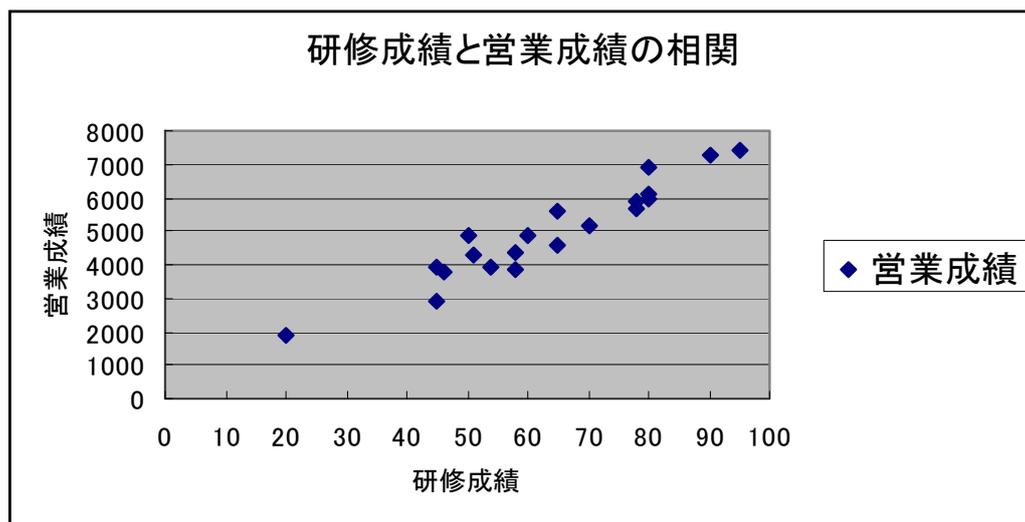
1)分析手法の目的

関係軸データ分析は、データ間同士に関連性があるかをチェックするために有効な手法である。データ単体では通常見えていないものを、あぶりだす手法ともいえます。そのため、この関係軸データ分析が最も高度なやり方の一つである。

2)分析手法の種類

関係軸データ分析には、相関性分析（2つのデータ間における相関性をチェックする）と多変量解析（多数あるデータにおける相関性をチェックする）の2つがある。

単純な2軸の相関分析は、よく散布図を利用する。1つの項目に2つのデータがぶら下がっているものを図で表すものである。例えば、「営業社員のデータには、入社年数、売上高、販売商品など、様々なデータがぶら下がっている」とする。そこから、「入社5年目までは平均で伸びるが、その後は、経験年数は関係がなくなる」等の関係が見える可能性がある。



多変量解析は、複数あるデータに何らかの因果関係があるかどうかを調べる手法である。例えば、「複数の店舗を持っている企業があった」とする。その店舗にあるデータ「立地条件、商圈における人口、店舗前の通行人の数、売り場面積、商品の数、来店者数など」をコンピュータに入力し、多変量解析をする。売上の上下が、何に関係しているかを見つけ出すことができる。その部分を改善すれば売上向上を図ることもできる。また、クラスター分析で、集団の傾向値をタイプに分けることもできる。

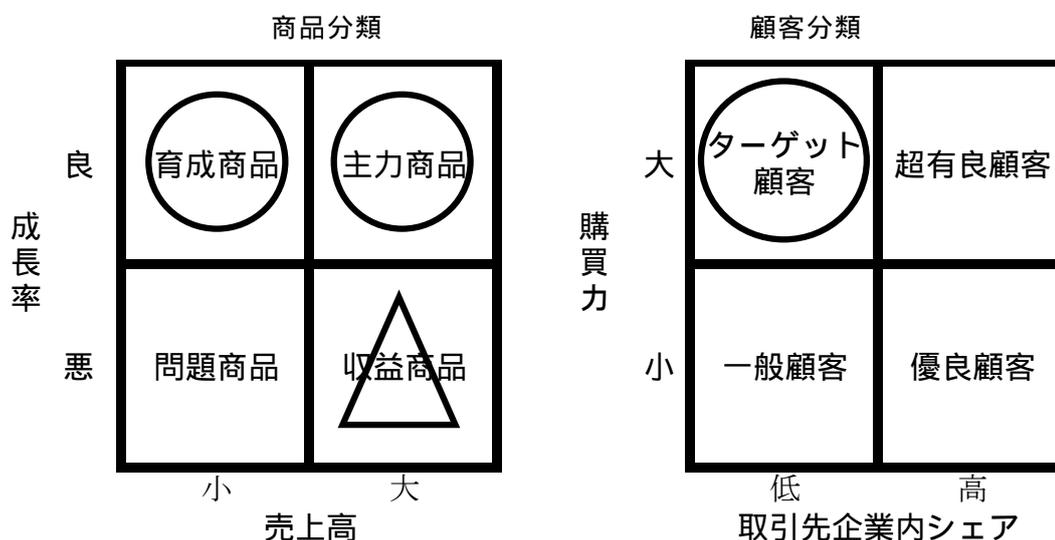
2軸データ分析手法

1)分析手法の目的

2軸データ分析は、縦軸と横軸に分類をとり、4分割や6分割など升目に分けて、その中に分類群を入れる手法である。どのデータ分類とどのデータ分類を組み合わせればよいかは、その目的や企業によって様々であり、基本的に縦軸と横軸にどのデータを持ってくるかによって決まる。例えば、商品戦略を考えるときに、「売上」という軸と「成長率」という軸をとって、「売上が大きく成長率も高い商品」、「売上は小さいが成長率の高い商品」、「売上は高いが成長率が悪い商品」、「売上も成長率も悪い商品」の4分類に分けられる。これによって、商品の位置づけが明確になる。この2軸データ分析手法は、データに隠れている真実をあぶりだす1つの方法である。

2)分析手法の種類

この2軸データ分析の難しい点は、種類が無数にあるということである。その中で、有名な方法がある。例えば、営業戦略によく利用される顧客分類手法で、縦軸に相手企業の購買力を取り、横軸に相手企業の中における当社のシェアをとる。これで顧客を4分類する。相手の企業の購買力が高く、当社のシェアが高い顧客は、「超優良先」である。相手の購買力は高いが、当社のシェアが低い顧客は、「ターゲット」として営業に力を入れるべき顧客(最重点営業先)である。



分類軸データ分析手法

1)分析手法の目的

データは、何らかの単位でくりなおすことで意味が出てくるものである。データは、分

類され、加工されて始めて意味が出てくるものである。例えば、「時間軸データ分析」のように「時間」という分類で区切っているので、生きたデータとなっている。

2)分析手法の種類

分類軸データ分析には、単純型分類（データのくくりを明確にして分類する）と貢献度型分類（社会への貢献という観点で分類する）及びプロセス型分類（プロセスや流れといったもので分類する）の3つの種類がある。

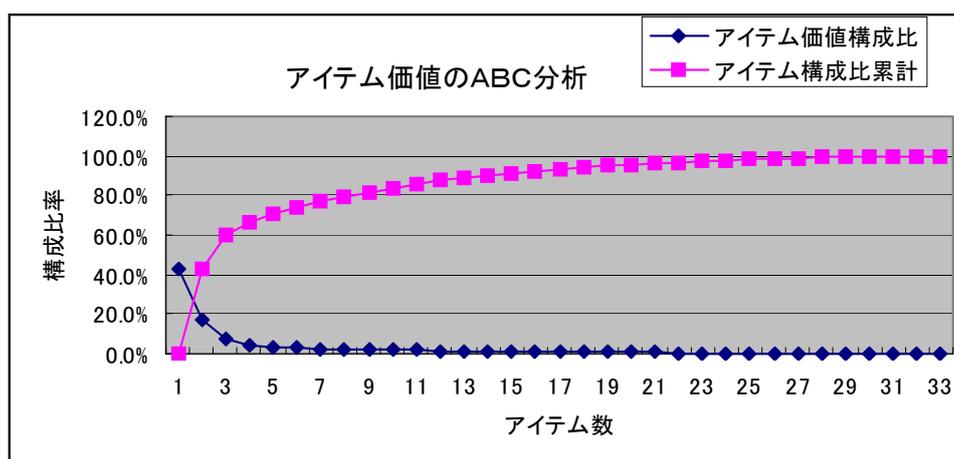
a.単純型分類

商品は、大分類・中分類・小分類・アイテム（最小単位）のように、データベースに登録する時に分類されている。それぞれにデータをくくりなおして見る方法である。取引先なら、取引先の業種やエリア等の区分によって分類されている。営業所であれば、ブロックやエリア、タイプ（郊外型、駅前型、大型、小型など）にくくり直せる。このように、アイテムのデータをどのようにくくりなおすかがポイントである。この分類は、基本中の基本であり、必ず実施しなければならない。

b.貢献度分類

貢献度分類は、ABC分析とも言われている。貢献度によって3分類に分けて管理するという方法である。

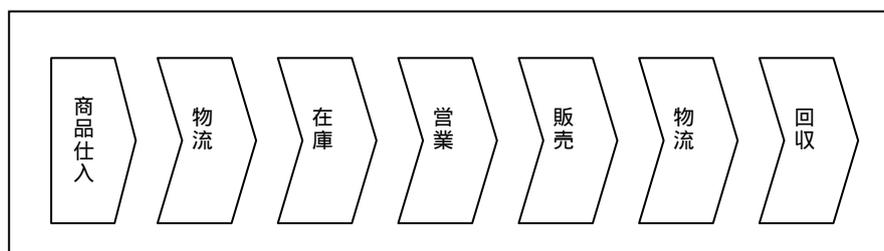
パレート曲線のように、商品でも顧客でも仕入先でも、貢献度が高い順に並び替える。並び替えるとき、多くの場合、2-8の法則（2割のものが全体の8割の売上を占めている）などが見えてくる。商品でも顧客でも、その貢献度の高いものが何かを導き出す時に利用する。



c.プロセス型分類

プロセス型分類は、ものの流れなどを分析するときに利用する。例えば、商品について、「商品の仕入 製品化 販売 物流 現金回収」に至るまでのプロセスに分類し、夫々どのようなになっているかを見るためのものである。

プロセス型分類の良いところは、どのプロセスに問題があるのか、ボトルネックになっているのかなどを導き出すことができる。プロセスという観点でデータを分類し直すと、通常の分析では見えないものが見えてくる。



比較軸データ分析手法

1)分析手法の目的

データを分類で区切って、生きたデータができたとしても、そのデータが果たして良いのか、悪いのかの判断が付かない時がある。例えば、食品スーパーで、店舗の売上総利益率が30%だったとする。この30%が高いのか、低いのか、という判断が付きにくいという場合に比較軸データ分析を使って、目安や判断が付きやすくする。

この比較軸による分析の隠れた目的は、企業の潜在能力を測ることができる点である。

2)分析手法の種類

比較軸データ分析には、ベンチマーク型(他社の類似企業や優良企業のデータと比較する)とベストプラクティス型(社内におけるベストのものと比較する)の2種類がある。

ベンチマーク型とは、他社の類似企業のデータや同業種の優良企業、公開企業などのデータと比較して、自社のデータが良いのか、悪いのか、ということ判断する方法である。この方法の難点は、社外データをどのように手に入れるかである。

ベストプラクティス型とは、内部だけで比較する方法である。例えば、社内に100人の営業社員がいたとする。各人の売上や粗利データの平均値や上位10名の平均値などを基準値とする。これに対して、他がどうなのかを比較していく。この方法で優れている点は、その企業の持つ潜在能力を見ることができることである。優秀な部分を分析し、他部門に波及できれば、全体の底上げも可能だと言う点である。

これはベンチマーク型も同じである。ベンチマークする優秀企業を分析し、その内容を参考に、自社流に展開できれば、その水準にまで上げることができる。

(河田博夫)

4. 外部環境分析

(1) P E S T分析

P E S T分析とは、企業等を取り巻く外部環境を分析・整理するためのツールである。経営戦略立案に関するマクロ環境を分析するフレームワークである。ここでP E S Tとは、政治 (Politics)、経済 (Economics)、社会 (Society)、技術 (Technology) のことである。

それぞれの分析視点には次のようなものがある。

政治～規制、法改正、税制等

経済～景気、成長率、物価指数等

社会～文化、人口、教育、犯罪等

技術～技術普及度、新規技術投資

(2) ファイブフォース分析

ファイブフォース分析とは、業界の収益性を決める5つの競争要因から、業界の構造分析を行う手法である。マイケル・ポーターの著書「競争の戦略」によって提唱された。

ここでファイブフォースとは、「売り手の交渉力」、「買い手の交渉力」、「業者間の敵対関係」という3つの内的要因と、「新規参入業者の脅威」、「代替品・サービスの脅威」という外的要因から業界の魅力度を探る。



それぞれの要素には次のようなものがある。

売り手の交渉力

- 1) 売り手の方が買い手の業界より集約されている
- 2) 買い手業界が供給者グループにとって重要な顧客でない
- 3) 供給業者の製品が、買い手の事業にとって重要な仕入品である
- 4) 差別化された製品のため、他の製品に変更するという買い手のコストが増す

5) 供給業者が今後確実に川下統合に取り出すという姿勢を示す

買い手の交渉力

- 1) 買い手が集中化していて、売り手の総取引量にとってかなり大量の購入をする
- 2) 買い手の購入する製品が、買い手のコストまたは購入物全体に占める割合が大きい
- 3) 取引先を替えるコストが安い
- 4) 売り手の製品が、買い手製品やサービスにとってほとんど関係ない
- 5) 買い手が十分な情報を持つ
- 6) 消費者の意思決定に影響力が行使できる

競争企業間の敵対関係

- 1) 同業者が多いか、似た規模の会社がひしめいている
- 2) 業界の成長が遅い
- 3) 固定コスト、または在庫コストが高い
- 4) 製品差別化が無いが、買い手を変えるのにコストがかからない
- 5) キャパシティの増加が小刻みにはできない
- 6) 競争業者がそれぞれ異質の戦略をもつ
- 7) 戦略がよければ効果が大きい
- 8) 撤退障壁が大きい

新規参入業者の脅威

- 1) 参入障壁の大きさ
- 2) 既存業者からの報復

代替品の脅威

- 1) 代替品への買い手の考え方
- 2) 代替品の相対的プライス・パフォーマンス
- 3) 買い手の切り替えコスト
- 4) 製品の差別化への認知度

ファイブフォース分析を行なうことにより、どのような競争要因で業界が動いているのかを把握できる。そして、自社の立場と、業界の全企業に及ぼす影響を及ぼすファイブフォースを比較することで、自社の強さや弱さを明らかにすることが出来る。

こうした長所や短所をふまえて、企業の競争戦略を立案していくことになる。ポーターによれば、効果的な戦略は、「五つの競争要因ごとに防衛可能な地位を作りだすために、攻撃あるいは防御のアクションを打つこと」となる。そして、防衛可能な地位を確立する具体的な行動として次の三つがある。

業界の競争環境に企業の長所や短所を適合させ、最良のポジションを作る

競争要因のバランスにつとめる

変化をうまく利用する

また、この五つの競争要因に対処するための長期的な基本戦略は、次の三つがある。

コストのリーダーシップ戦略

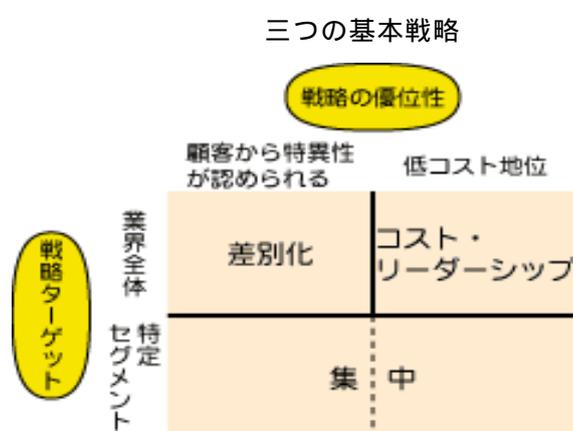
低コストを最大の武器とする

差別化戦略

他の企業が持たない特徴を活かし、業界内で特異な地位を占める

集中戦略

特定の地域やターゲットに企業資源を集中する



(3) ポジショニング・マップ

マーケティングリサーチをもとに、市場にある商品のポジショニングを直感的に理解できるマップを作成する手法である。一般的には商品のポジショニングに利用されるが、さまざまな外部環境の分析を下に、業界での企業のポジショニング、それをもとにした企業戦略策定等にも活用することができる。

商品のポジショニングの場合、ポジショニング・マップの作成は次のようなシーンで有効である。

- ・新商品の企画時に、新商品をどのように差別化させていくのかの検討
- ・自社商品のポジショニングの変更を検討する際、どのような方向性でそれをリポジショニングしていけばよいかの検討
- ・広告やキャンペーンによって、ポジショニングの変更は達成されたのか

ポジショニング・マップには次のような方法がある。

コレスポネンス分析

コレスポネンス分析とは、クロス集計表を元データとして、類似した項目同士を近くに配置するマッピングの手法である。クロス集計表から行うことができるため、手軽に直感的なポジショニング・マップを得ることができる。

コーヒーに関し、次のようなクロス集計表があるとする（表1）。

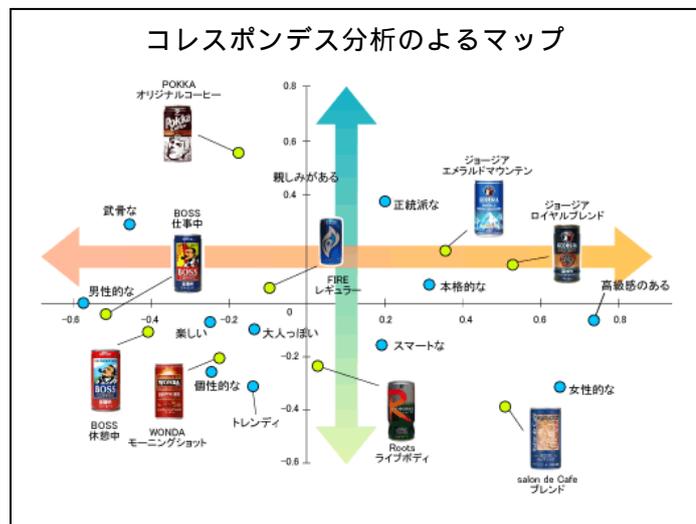
表 1. 缶コーヒーのイメージ評価 クロス表

	正統派な	個性的な	本格的な	トレンド的な	男性的な	女性的な	高級感のある	親しみがある	大人っぽい	楽しい	スマートな	無骨な
ジョージア エメラルド マウンテンブレンド	26.3%	11.4%	23.5%	11.8%	6.7%	9.7%	16.5%	22.6%	7.8%	6.6%	13.3%	0.7%
ジョージア ロイヤルブレンド	25.1%	9.1%	27.3%	13.3%	3.8%	8.8%	25.5%	17.0%	8.7%	4.7%	8.7%	0.8%
FIRE レギュラー	21.7%	17.2%	22.8%	15.5%	22.9%	1.2%	8.3%	9.0%	15.3%	2.7%	11.1%	7.1%
ボス 仕事中	10.1%	23.3%	9.2%	18.1%	33.1%	1.5%	2.5%	14.7%	13.6%	8.1%	3.3%	7.7%
ボス 休憩中	8.0%	24.2%	7.0%	20.8%	24.2%	5.4%	2.3%	18.6%	11.5%	14.2%	4.0%	4.3%
Roots ライブボディ	10.8%	20.9%	18.2%	17.5%	13.9%	5.7%	11.1%	3.3%	12.5%	3.3%	10.7%	5.7%
WONDA モーニングショット	9.9%	27.7%	9.2%	24.0%	14.5%	3.1%	3.3%	15.1%	9.0%	8.9%	15.0%	2.2%
POKKA オリジナルコーヒー	24.6%	10.8%	8.0%	3.4%	14.6%	6.5%	1.5%	29.2%	6.7%	6.5%	3.6%	10.4%
Salon de Cafe ブレンド	9.5%	16.0%	11.4%	13.0%	3.0%	24.1%	14.9%	4.6%	8.1%	6.0%	8.7%	2.2%

コレスポネンス分析では、クロス集計表の類似したイメージ項目同士、缶コーヒー項目同士が近くに来るように、イメージ項目と缶コーヒー項目が原点からみて同じ方向性を持つように、全てのイメージ項目・缶コーヒー項目がマッピングされる。また、マップの中心にはもっとも平均的な項目が配置される。

表1のクロス集計表をコレスポネンス分析にかけた結果は右図のとおりである。

このマップによると、マップの右側は洗練されたイメージ、左側は荒っぽいイメージになる。またマップの上側は正統な缶コーヒーのイメージで、下側は変り種風のイメージになる。したがってジョージアなどは



正統派の洗練されたイメージのブランドで、ボスなどは変り種で荒っぽいイメージのブランドになる。

MDS : Multidimensional Scaling (多次元尺度構成法)

類似のブランドや商品の類似度あるいは非類似度を直接質問し、得られた商品間の類似度データをマッピングする手法である。

MDSの長所・短所は次のようである。

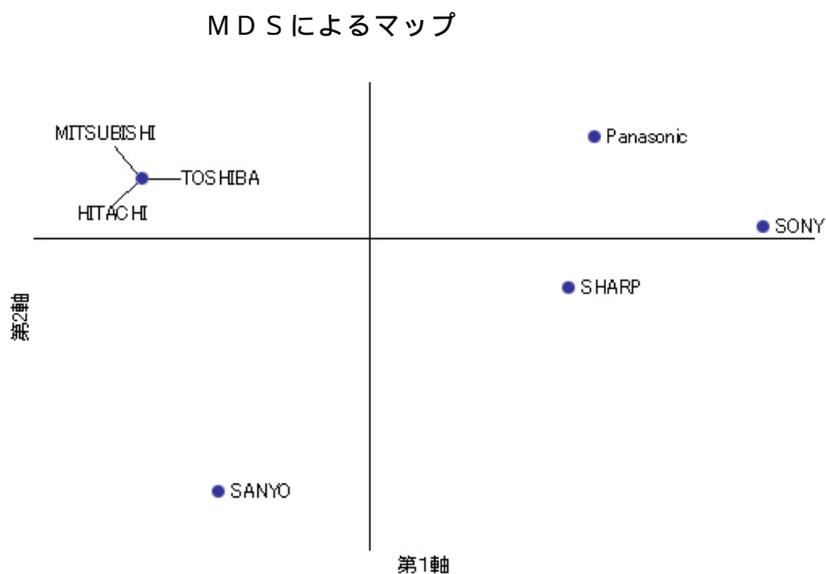
1)長所

- a. 質問する商品属性やイメージ項目を決める必要がない。そのため、質問担当者の恣意が結果に混入する危険性を抑えることが出来る。
- b. 製品同士が互いに似通って、評定尺度で相互の違いを見るのが難しい市場で効果がある。
- c. 問題発見型のアプローチである。

2)短所

- a. 類似度データだけでマッピングを行なった場合、軸の意味や方向性の意味を知ることは出来ない。
- b. 「類似度」を回答するため回答者の負担が大きい。

次の図は、パナソニック・ソニー・三菱・東芝・日立・シャープ・サンヨーの7ブランドの中から2つずつ抜き出し、それぞれどれほど似ているかを質問したデータからMDSを行なったものである。



これによると、三菱・東芝・日立が同じ位置に配置されかなり近い。一方でサンヨーは他のブランドから遠く離れている。

(森田昌樹)

5. 事業の活性化

(1) 活性化策構築のポイント

活性化策には、順序やポイントがある。これを押さえておかなければ、うまくいかない。一旦、企業の業績を向上させる「即時業績向上」が必要となる。この短期活性化策を構築する。

その上で、中期的な展望や戦略の方向性も構築しておかねばならない。ビジョンのない企業は羅針盤のない船と同じである。

このビジョンを核に従業員の一体化を図る必要がある。従業員にとって何らかの痛みを伴う施策も実施しなければならないが、その時もこのビジョンがあれば耐えられる。

さらに企業の強みを核とした戦略が必要である。その企業の強みを活かさなければ、存在意義がない。そして、長所伸展戦略を核にその企業が持てる力相応で良いので一番を作ることをマーケティング戦略の核としていく。

(2) 短期に活性化できるポイント

短期活性化で多くの企業が採用する手法は「リストラ策」である。不採算部門をカットすることで、企業の業績は簡単によくなる。しかし、それは一時的にしか効果が出ないばかりでなく、その企業が持っている本来の力を削ぐことと同じで「蛸足」戦略でしかない。

短期業績の向上策において、逆に弱いところを徹底的に、力を注ぐ戦略を採用する企業もある。確かに弱点を克服できれば業績は向上するが、多くの労力・コスト・時間がかかる。同じ労力を掛けるなら、現在伸びている、調子の良いところに的を絞るべきである。この方が大きな効果が得られる。しかし、なぜか人は、弱いところに力を入れようとする。これは、会社に活力が出てきた段階で手をつけるべきで、短期に活性化が必要なときには実施すべきではない。

短期に業績向上をする場合のポイントは次の通りである。

伸びているものに注力する

短期業績向上の基本は、伸びているもの（ツキのあるもの）に注力し、伸びていないもの、ダメなものは、「手を触れない」というのが基本的考え方である。伸びているものに注力すれば、ダメなものも引きづられてよくなっていく。

ツキ管理できる企業が成長する

多くの成長・成功した企業の経営者が共通して口にする言葉が「ツキがあった」である。ツキは、どの企業でも平等にめぐってくるが、それを捉えることができるかの違いである。

ツキ管理

以下の項目に当てはまるものを徹底的に伸ばしていくことで、ツキがめぐり、業績が伸びる。

- 1) 昨年より 20% 伸びているもの（取引先、販売先、社員など）
- 2) 効率の良いもの（取引先、販売先、社員など）
- 3) 自信があるもの（取引先、販売先、社員など）

(3) ビジョンの重要性

「ビジョン」は、企業にとって重要なものである。これがなければ、その企業から優秀な人から辞めていく。従業員がワクワクするような「ビジョン」を打ち立てねばならない。

(4) 一体化戦略

一体化には、理念の徹底が必要である。理念がなければ従業員の中に共通の観点が生まれない。そのため経営者が、新しい理念を構築し、自らが事あるごとに従業員に語っていく。

理念と共にビジョンとそれを達成するための戦略、それを細かく落とし込んだ目標も必要になってくる。これらが明確で、経営者自らが従業員に語っていくことで、徐々に従業員は一体化度を増していく。

(5) 長所伸展の重要性

その企業が持つ長所を徹底的に伸ばすことが、業績向上にも直結する。最低限の必要な短所是正は必要である。最低限の顧客ニーズを満たすことができなければ、顧客は離れていく。しかし、それ以降は、徹底的に長所を伸ばす戦略を構築すべきである。

(6) 長所伸展戦略

企業を活かすには、まず、その企業が持つ長所を見極めなければならない。次にその長所を経営戦略の中で活かす戦略を構築する。企業は、ブランド力、店舗展開力、商品開発力などがポイントである。短期的には、そのブランド力を活かしながらコスト削減にもつなげる「固定客戦略」に重点を置く。長所を伸ばす戦略は、企業活性化には欠かせない。

(7) 一番になる重要性

市場で、何らかの一番を獲得することができれば、宣伝などしなくても、企業または商品・サービスが認知され、お客様は、向こうからやってくる。また、その市場が縮小に入るときでも生き残れる可能性が最も高くなる。さらに、あらゆる面で主導権を持つことができる。

価格や流通の主導権が握れるということは、戦略上、非常に大きなことである。

(8) 力相応一番戦略

しかし、いきなり市場で一番のシェアを獲得することは至難の業である。そのために実施するのが、「長所伸展戦略」及び「ツキ管理」である。自社の長所が分からなくても、「ツキ管理」から入り、伸びているものを伸ばし続けると、いつかそれが長所が変わってくる。

ただし、長所というのは、あくまで内部の問題であり、一番は市場の中の相対で決まるものである。市場で一番を獲得できそうな長所をブラッシュアップしていくのが、一番戦略である。

さらに市場で一番を達成するには、時流の助けも必要である。時流がその企業の力を入れている長所や一番化とマッチングした時、一気に市場の中で認知され、シェア一番を獲得することも可能となる。これがマーケティング戦略の基本である。

(河田博夫)

第6章 企業の評価

企業の評価をする基準には色々な見方、考え方がある。これらの基礎的なデータとして「資産」や「損益」がある。少し前までの日本では、「資産（財産の残高）＝ストック」に対してカネを払うという意識が強かった。その裏返しとして「損益（財産の増減）＝フロー」に対してカネを払うということに抵抗感が強かった。

融資において、銀行は「不動産担保がいくらあるか」が、重要で不動産担保が融資の基準となっていた。平成16年の『金融検査マニュアル』が金融庁で作成され、その中に「中小企業の技術力、販売力や成長性、経営者の資質等」を客観的に評価し、その結果を融資の基準に、十分反映させることが明記され、金融機関に対して義務付けられた。これを契機にして無担保での融資も行われるようになってきた。このことは、「企業の評価」に変化が起こしたといえる。

「企業の評価」の前提となる企業の考え方についても、アメリカやイギリスと日本では大きな違いがある。アメリカやイギリスでは「株主が企業の所有者であり、取締役は株主から選出された株主の代表である」取締役は、「株主価値の最大化」を目的として企業を経営する」ということが明確化されている。これに対して日本では取締役は、「企業の継続」を最優先の目的として経営している。この考え方はオランダと似通っている。オランダの法律では、取締役会は株主価値の最大化を目的に株主を代表するのではなく、「事業の継続性」を保証するよう定めている。この考え方は、ドイツやスカンジナビア諸国のコーポレート・ガバナンスの根底にも流れている。

今、「事業の継続性」について触れたが、「企業・事業継続価値」と「清算価値」という見方がある。これも「企業の評価」を追求する上で、明確にしておくべき大きな前提条件になる。

通常のM&Aでは、企業や事業が今後も継続していくことを前提にした評価を行う。企業や事業を継続していくために、売り手側と買い手側で条件を話し合っていく。このときの論点となる価値が、「企業・事業継続価値」である。

一方で、企業や事業を継続しないことを前提にして、資産の売却し、負債の返済を行い、清算のための費用から算定された価値が「清算価値」である。

企業の価値の評価には色々な算出法があるが、主観的な判断の要素が含まれ、影響を受ける。企業の価値の算定には、絶対的、客観的な基準や計算方式はない。

（河田博夫）

1. 企業の価値の分類

企業や事業を今後も継続させることが前提条件である。企業の価値の最小単位である事業価値、組織での企業価値、企業の所属からの株主価値に分類できる。

(1) 事業価値

事業価値とは、事業から将来得られるキャッシュフローを現在価値に割り引いたものである。ここで言うキャッシュフローはフリーキャッシュフローで、その事業の税引後営業利益に、現金支

出を伴わないコストを加え、運転資金の増加分と設備への投資を引いたものである。

(2)企業価値

企業価値とは、事業価値の総計に事業用に供されていない資産や負債の市場価値を加算或いは減算したもので、余剰の現金やその運用として保有されている有価証券・貸付金等も含まれる。

(3)株主価値

株主価値とは、企業価値のうちの株主所有分であり、企業価値から負債価値を差し引いたものである。負債価値は、有利子負債の現在価値であり、負債利子総額を負債利率で割り引いたものである。負債価値は時価であるが、負債の時価と簿価の乖離は少ないので簿価で代替することが一般的である。株式価値、株主資本価値と同義である。

(岩井屋忠昭)

2. 企業の価値評価の計算方式

計算方式は、インカムアプローチ、マーケットアプローチ、コストアプローチ、の3つに類型化される。また、計算方式の基礎になるものは、企業の税引後営業利益をベースとしたフリーキャッシュフローを現在価値に割り引いたものである。日本には、経常利益を企業の利益とする考え方が大勢を占めているが、事業価値の計算には営業利益をベースにする。

(1)インカムアプローチ

将来獲得する収益にもとずいて企業の価値を評価する手法であり、割引キャッシュフロー法、収益還元法等がある。

割引キャッシュフロー法（DCF法）

企業や事業の価値は、その企業や事業が将来生み出すキャッシュフローを現在価値に割り引いたものであるという考え方に立っている。

キャッシュフローが一定の成長率で永久に継続するとの前提を置いた場合、数式で表すと以下ようになる。

$$\text{企業価値} = \text{FCF}_1 \div (\text{WACC} - g)$$

FCF₁ : 企業が生み出す1年後のフリーキャッシュフロー
WACC : 加重平均資本コスト
g : フリーキャッシュフローの成長率

1)フリーキャッシュフローの求め方

フリーキャッシュフローは、営業利益をベースにして計算する。営業利益に理論的な税率（実効税率）を掛けて営業利益から差し引き、税引後営業利益を算出する。これに減価償却費を加え、運転資本の増加額及び設備投資等の支出額を差し引いて、フリーキャッシュフローを算出する。

$$\text{フリーキャッシュフロー} = \text{税引後営業利益} + \text{減価償却費} - \text{設備投資支出} - \text{運転資本増加額}$$

税引後営業利益 = 営業利益 × (1 - 実効税率)

(日本での実効税率 = 40% である)

運転資本 = 売上債権の増加額 + 棚卸資産増加額 - 仕入債務増加額

(売上債権は、受取手形・売掛金など)

(棚卸資産は、商品・製品・材料など)

(仕入債務は、支払手形・買掛金など)

2) WACC (加重平均資本コスト) の求め方

WACC (加重平均資本コスト) は、債権者に支払う負債コストと投資家 (株主) の期待収益率である株主資本コストを加重平均したもので次のようになる。

$$WACC = D \div (D + E) \times RD(1 - T) + E \div (D + E) \times RE$$

D : 負債価値 (有利子負債の時価)

E : 株主価値 (株主資本の時価)

T : 法人税率

RD : 負債コスト (負債利率)

RE : 株主資本コスト (株主の期待収益率)

上記の式で負債コストに (1 - 法人税率) を掛けているのは、支払利息が損金として処理される節税効果を考慮しているためである。

3) 株主資本コストの求め方

株主資本コストの算定には、効率的な資本市場を前提としたリスクとリターンの関係を表したCAPM (資本資産評価モデル) を使用する。

$$RE = Rf + (Rm - Rf)$$

RE : 株主資本コスト

Rf : リスク・フリーレート

Rm : 株式市場全体の期待収益率

: ベータ値

Rm - Rf : 市場リスク・プレミアム

リスク・フリーレートは、リスクの極めて少ない債権の金利で、日本では10年国債の利回りを使用することが一般的である。

株式市場全体の期待収益率は、日本では最も上場銘柄数の多い東証株価指数(TOPIX)を使用することが一般的である。

株主資本コストとリスク・フリーレートの差を市場リスク・プレミアムと呼ぶ。

ベータ値は、個別証券と市場全体の株価の相関関係を表す。

$$\text{ベータ値} = \frac{\text{個別証券の収益率と株式市場全体の収益率の共分散}}{\text{株式市場全体の収益率の分散}}$$

収益還元法

収益還元法は、収益をもとに企業価値へと還元する方法である。収益還元法で使われる収益は会計上の利益とキャッシュフローがある。収益還元法のキャッシュフローからのアプローチが前述のDCF法であり主流となっている。収益還元法は不動産投資の評価方法のひとつとして使用されている。収益還元法では、収益不動産を賃貸することにより得られる将来の純収益を現在価値に割り引いた金額を合計して収益価格を求める。不動産の証券化では、不動産が将来生み出すキャッシュフローを現在の時点で投資家に分配するという発想をするため、物件の評価方法として収益還元法は適している。

数式で表すと以下ようになる。

$$V = a_1 / (1+r) + a_2 / (1+r)^2 + \dots + (a_n + V_n) / (1+r)^n$$

- V : 収益価格
- a : 毎年の純収益
- r : 還元利回り
- n : 投資期間
- V_n : 転売益

転売益とは、投資終了時の売却価格から売却のための費用、換金のための費用等を差し引いて得られる純手取り額である。

収益還元法が有効に機能するためには、賃貸データ、利回りデータが広く時系列に沿って蓄積、整理され、地域別、種類別に適用できることが必要である。

(2)マーケットアプローチ

株式市場での株価をベースにして、「説得力」のある企業価値を計算する方式である。マーケットアプローチの評価手法は、市場株価法、類似会社比較法、類似取引比較法等がある。

市場株価法

市場株価法は、評価対象とする企業が上場企業などの株式公開会社である場合に、当該企業の市場株価にもとづいて株主価値（株主資本価値）を算定する手法である。

市場株価は、その時々の変動要因を除くため一定期間の平均株価を使用する。

$$\text{株主価値} = \text{市場株価} \times \text{発行済株式数}$$

類似会社比較法

類似会社比較法は、評価対象とする企業が株式未公開会社の企業または事業の価値を算定する手法である。類似会社比準法または株価倍率法またはマルチプル法とも呼ばれる。

評価対象とする企業と業種、規模などが類似した株式公開企業を数社選定し、P E R（株価収益率）などの各種倍率の平均値を出し、評価対象企業の利益指標または簿価純資産にこの倍率を適用して企業または事業の価値を算出する。各種倍率としては、P E R（株価収益率）のほかに、P B R（株価純資産倍率）、E B I T D A（利払前・税引前・償却前利益）倍率などが使用される。

株主価値 = 評価対象企業の指標（利益または簿価純資産） × 類似会社の倍率

（例）類似会社の平均P E Rが15倍、評価対象企業の当期利益が2億の場合

株主価値 = 15 × 2億 = 30億

以下に参考として、よく使用される各種倍率の計算式を示しておく。

P E R（Price Earning Ratio）= 株式時価総額 / 当期利益 = 株価 / 1株当たり利益

P B R（Price Book-value Ratio）= 株式時価総額 / 純資産（簿価）
= 株価 / 1株当たり純資産（簿価）

E B I T D A（Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization）倍率
= 株式時価総額 / E B I T D A
= 株価 / 1株当たりE B I T D A

類似取引比較法

類似取引比較法は、類似会社比較法における市場株価（株式時価総額）に代えて、類似したM & A取引における被買収企業の取引金額等を利用して企業または事業の価値を算定する手法である。

類似会社比較法の株式時価総額を買収価格に置き換える。評価対象とする企業が株式未公開会社で、類似業種の上場企業が少ない場合に使われる。

(3) コストアプローチ

コストアプローチは、企業の所有する資産および負債の価値を個別評価し、その合計で企業の価値を評価する手法である。コストアプローチの評価手法には、時価純資産法、簿価純資産法、年買法等がある。

時価純資産法

時価純資産法は、貸借対照表項目をすべて時価ベースに評価しなおして算出した時価純資産にもとづいて株主価値を算出する手法である。貸借対照表に計上されていない無形資産も評価して時価純資産に反映させる必要がある。企業の将来的な収益力を加味しないという欠点があるが、現時点における当該企業の再調達価値（または清算価値）を導出することができる。

簿価純資産法

簿価純資産法は、会計基準にもとづいて作成された貸借対照表（簿価）にもとづいて算定し、資産合計を企業価値とする。簿価が評価時点の資産の実態価格を表している可能性は低く、一

一般的にはほとんど使用されない。

年買法

年買法は、企業評価にける営業権を計算するものである。営業利益に、評価倍率やこの利益が将来、継続すると見込まれる年数をベースにして推定された年数を掛けたものを営業権の額とする。また、選出した営業権に純資産を加えて企業の評価額とする。

年買法による評価額 = 純資産 + 営業権

純資産 = 資産合計 - 負債合計

営業権 = 税引後営業利益 × 評価倍率又は年数

評価倍率は、通常 3~5 倍が多く用いられる。

(岩井屋忠昭)

3. A社への適用

企業価値の評価額を算定するには、DCF法(Discounted Cash Flow ディスカウントキャッシュフロー)、年買法などいくつかの方法がある。一般的にM&Aのための企業評価法としては、DCF法を用いることが多い。そのためには、精緻な事業計画や詳細なデータが必要となる。

しかし、中小企業の場合、精緻な事業計画や詳細なデータが作成されていないことが多い。「年買法」は、最もシンプルであり、中小企業の実情に合った評価法である。

A社にも「年買法」を適用することにした。

(1) 「年買法」による企業価値の比較

19年7月期(単位:千円)

純資産額		営業権額		評価額	
科目	金額	科目	金額	科目	金額
資産額	294,234	営業利益	-6,913	修正純資産額	34,035
負債額	252,219	増益要因	0	営業権評価額	-34,565
純資産額	42,015	減益要因	0	企業評価額	-530
増額要素	0	修正営業利益	-6,913		
減額要素	7,980	評価倍率	5		
修正純資産額	34,035	営業権評価額	-34,565		

17年7月期

純資産額		営業権額		評価額	
科目	金額	科目	金額	科目	金額
資産額	294,281	営業利益	5,024	修正純資産額	49,619
負債額	236,682	増益要因	0	営業権評価額	25,120
純資産額	57,599	減益要因	0	企業評価額	74,739
増額要素	0	修正営業利益	5,024		
減額要素	7,980	評価倍率	5		
修正純資産額	49,619	営業権評価額	25,120		

上記の結果でも分かるように、営業利益が赤字の場合には、評価倍率を3と低く取る方が良いと考える。評価倍率3の場合の評価額は、13,296千円となる。

(2)基礎データ

19年7月期

1)貸借対照表

19年7月期

貸借対照表

単位:千円

資産の部		負債及び資本の部	
科目	金額	科目	金額
流動資産	121,708	流動負債	89,740
		固定負債	162,479
		負債合計	252,219
固定資産		資本金	10,000
(有形固定資産)	147,819	利益剰余金	32,015
(無形固定資産)	410		
		資本金合計	42,015
(投資その他の資産)	24,297		
資産合計	294,234	負債・資本合計	294,234

損益計算書

単位:千円

科目	金額
純売上高	264,844
売上原価	223,259
売上総利益	41,585
販売費及び一般管理費	48,498
営業利益	-6,913
営業外収益	2,084
営業外費用	5,517
経常利益	-10,346
特別利益	0
特別損失	0
税引前当期利益	-10,346
法人税・住民税及び事業税	0
当期純利益	-10,346

2)資産額・営業権・評価の計算

19年7月期

純資産額の計算

単位:千円

科目	金額
資産額	294,234
負債額	252,219
純資産額	42,015
増額要素	0
減額要素	7,980
修正純資産額	34,035

増額要素

なし

減額要素

①回収困難な売上債権	3,750
②陳腐化した棚卸資産	1,230
③回収困難な貸付金	3,000

評価額の計算

単位:千円

科目	金額
修正純資産額	34,035
営業権評価額	-34,565
企業評価額	-530

営業権の計算

単位:千円

科目	金額
営業利益	-6,913
増益要因	0
減益要因	0
修正営業利益	-6,913
評価倍率	5
営業権評価額	-34,565

増益要因

なし

減益要因

なし

17年7月期

1)貸借対照表

17年7月期

貸借対照表

単位:千円

資産の部		負債及び資本の部	
科目	金額	科目	金額
流動資産	121,655	流動負債	77,128
		固定負債	159,554
		負債合計	236,682
固定資産			
(有形固定資産)	147,899	資本金	10,000
(無形固定資産)	410	利益剰余金	47,599
		資本金合計	57,599
(投資その他の資産)	24,317		
資産合計	294,281	負債・資本合計	294,281

損益計算書

単位:千円

科目	金額
純売上高	314,226
売上原価	240,838
売上総利益	73,388
販売費及び一般管理費	68,364
営業利益	5,024
営業外収益	3,842
営業外費用	5,797
経常利益	3,069
特別利益	0
特別損失	0
税引前当期利益	3,069
法人税・住民税及び事業税	1,176
当期純利益	1,893

2)資産額・営業権・評価の計算

17年7月期

純資産額の計算

単位:千円

科目	金額
資産額	294,281
負債額	236,682
純資産額	57,599
増額要素	0
減額要素	7,980
修正純資産額	49,619

増額要素

なし

減額要素

①回収困難な売上債権	3,750
②陳腐化した棚卸資産	1,230
③回収困難な貸付金	3,000

評価額の計算

単位:千円

科目	金額
修正純資産額	49,619
営業権評価額	25,120
企業評価額	74,739

営業権の計算

単位:千円

科目	金額
営業利益	5,024
増益要因	0
減益要因	0
修正営業利益	5,024
評価倍率	5
営業権評価額	25,120

増益要因

なし

減益要因

なし

(河田博夫)

おわりに

「サブプライム住宅ローン」に端を発した金融危機のあおりを受け、平成20年9月に米証券会社が経営破たんしたことで、世界に衝撃が走った。

この影響で右の新聞（平成20年11月16日付け日本経済新聞）の切り抜きにあるように、自動車大手の減産が報じられた。この減産によって、協力企業・部品メーカーなどの関連企業にも減産の大波が押し寄せてくることになる。

自動車大手の減産

きょうのことば ▽…日本の大手自動車メーカーは新興国を中心とした旺盛な世界需要に支えられ、これまで国内外で積極的な増産投資を続けてきた。しかし米金融危機で需要が急速に冷え込み、減産に転じた。自動車メーカーの工場稼働率が7割を切ると事業採算が赤字になるとされ、減産は各社の収益に大きな影響を及ぼす。
▽…トヨタ自動車は大型車を生産する米国のほか、英国や中国でも生産調整に入っている。日産自動車も国内3工場や米英の拠点で稼働率を落

自動車大手の2008年度の減産（期初計画比）計画

トヨタ	国内で40万台強、米英などで約35万台
日産	国内や米英で計20万台以上
ホンダ	米英の拠点で計12万2000台
スズキ	国内やインドなどで計24万台強
三菱自	国内、海外で約8万台

とす。自動車生産の低迷で、部品メーカーも減産の動きが出始めた。10月の工作機械受注も自動車向けが約6割減の低水準となり、周辺産業への影響が拡大している。

A社の売上の落ち込みが大きくなることは間違いない。しかし、その前に事務・製造部門に2つの改善チームを発足させ、事務部門では 営業の役割、原価計算、新分野進出の方針を、製造部門では 外注加工、労務費の問題の検討を進めている。原価計算の考え方・外注加工の内作への取り組み・労務費の削減は、売上の落ち込みの対応策として有効である。また、社員は“やる気”を出して問題点の原因の追究・解決策の立案に努力している。この風土も売上の落ち込みが大きくなったときの有効な武器になる。

オブザーバー制度によって、経営陣と従業員とのコミュニケーションが良くなった。また、社長は専務の力が分かってきた。専務も社長の考え方が理解できるようになった。このことが改善活動に大きな影響を与えた。

ムダをなくそう。ムダという意識で問題を掘り起こしていこうという動きが出てきたことで、明るい光が見えてきた。

原稿の素案が集まった時点から数回の委員会で、A社の特性に影響される表現・一般的な製造業としての表現や報告書としてまとめるための表現・内容について、全員で遠慮なくしっかり話し合った。また、我々メンバーがこの調査研究を通じて、達成感を味わえたことが最大の収穫であった。

追加として、「品質過剰」という言葉が頭に浮かんだ。時間を掛けて、高い費用を使って、「ムダ」を作り出しているとも考えることができる。「ムダ」を作っていると考えると、「良いものを作る」だけでなく、「どこまで良くするか」「どこまでの品質レベルか」など品質に対して深く考えるキッカケになるようだ。

（河田博夫）

参 考 文 献

書籍名	発行所	著者
1. TOC 入門	日本能率協会マネジメントセンター	村上 悟
2. 儲かる会社のモノづくりマーケティング売るしくみ	(株)中経出版	村上悟・高橋淳・小林昇太郎
3. 「とことん聞く」経営	(株)サンマーク出版	小山政彦
4. トヨタ生産方式	ダイヤモンド社	大野耐一
5. トヨタ式「スピード問題解決」	PHP 研究所	若松義人
6. 「残業ゼロ」の仕事力	日本能率協会マネジメントセンター	吉越浩一郎
7. 戦略的デューデリジェンスの実務	(株)中央経済社	知野政彦・渡瀬有子・南谷有紀 高橋祐子・酒井雄一郎・熊谷均 西山雅泰
8. ビジネスデューデリがよーくわかる本	(株)秀和システム	菅原祥公
9. 平成 19 年度「調査研究事業」『中小企業再生支援協議会業務』対応 診断士マニュアル策定のための調査研究報告書	社団法人中小企業診断協会	小林勇治・宮崎一紀・波形克彦 野口能考・足立修司・岩田健 高野武彦・八木田鶴子・筒井恵 味田村正行・林善暢・平田仁志 長谷川勇・大矢たかし 小山田哲治・中川憲一郎 松永暢夫
10. 「ケースと図解で学ぶ企業価値評価」	日本経済新聞社	渡辺茂
11. 「不良債権処理のためのデューデリジェンス」	不動産鑑定士評価システム共同組合	
12. 「新版ファイナンシャル・マネージメント」	ダイヤモンド社	ロバート・C・ヒギンズ
13. 企業評価シミュレーション	(株)ストライク・編	井原秀憲