



第11回 企業評価書

会計と経営のブラッシュアップ
2017年6月5日
山内公認会計士事務所

本レジュメの参考資料 (企業会計基準)、(企業評価ガイドライン 日本公認会計士協会)
(捨てられる銀行 橋本卓典著 2016.6 講談社)、事務所で実践した企業評価等
(企業行動の理論と実践 磯村和人外著 会計監査ジャーナル 2016.1~12 掲載)

————— 企業の可能性の評価 —————

企業評価とは、企業の歴史と現在と将来の評価である。それは、企業の存在価値、現在の経営資源の活用、明日の経営資源の蓄積の評価である。要するに、企業の可能性の評価を行うことである。

- | | | |
|-----|-----------------------------|--------|
| I | 総合的評価
(企業としての存在価値は何か) | — 歴史 — |
| II | 定量的評価
(現在の経営資源の活用と財務的安定) | — 現在 — |
| III | 定性的評価
(明日の経営資源の蓄積と事業性) | — 将来 — |

この企業評価は、将来に可能性のある企業に対してのみ行うものです

企業評価結果

株式会社※※※※について企業評価を行った。
 企業評価のテーマは、**歴史と現在と将来**である。
 具体的には、次の3つのテーマとした。

- | | |
|--------------------------|---------|
| (1) 企業としての存在価値は何か | (総合的評価) |
| (2) 現在の経営資源は、十分に活用されているか | (定量的評価) |
| (3) 明日への経営資源の蓄積は行われているか | (定性的評価) |

1.	総合的評価	3B	普通企業 3
2.	定量的評価	1B	普通企業 1
3.	定性的評価	2B	普通企業 2
全体評価		2B	普通企業 2

改善すべき点

1. 売上高の季節変動の改善
 理由：無理な期末締による経営資源の不効率使用
2. 労働分配率の改善
 理由：付加価値、経常利益の労働分配率の整合性
 事業の将来は明日の役職員の育成と強化
3. 特色商品の優位性の外への周知の努力
 理由：業界の課題解決
 長期計画（視点）と発展性

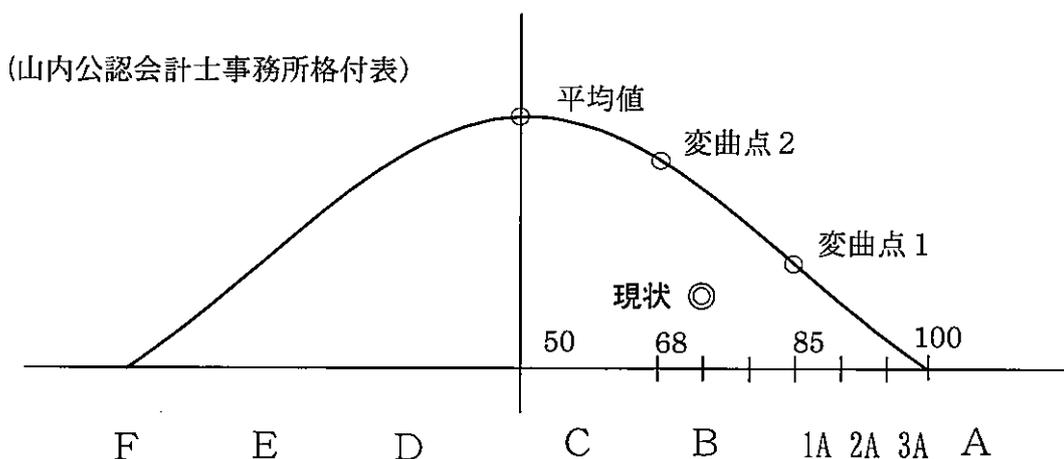
企業評価結果

当社の事業の可能性について評価した結果、現在は2Bクラスの普通企業である。3年後には1Aクラスの正常企業になる可能性がある。

現状と3年後の可能性

1	総合的評価 (11頁)	普通企業3	3B	<1A>	企業の存在価値
2	定量的評価 (21頁)	普通企業1	1B	<1A>	現在の経営資源の活用
3	定性的評価 (31頁)	普通企業2	2B	<1A>	明日への経営資源の蓄積

現状普通2 <将来正常>



格付	比率(%)	評価結果説明
平均値	50	イメージ (評点)
3A	95~100	優秀企業 (7)
2A	90~95 未満	優良企業 (6)
1A	85~90 "	正常企業 (5)
3B	80~85 "	普通企業 3 (4)
2B	75~80 "	" 2 (3)
1B	68~75 "	" 1 (2)
C	50~68 "	平凡企業 (1)

評価に当たっての判定基準の概要

- (1) 総合的 (存在価値) 評価
企業の存在価値と継続性及び社会性、ガバナンス
- (2) 定量的 (現時的、物的経営資源) 評価
資金及び財務実績数値の検討、現状の事業活動
- (3) 定性的 (将来的、質的経営資源) 評価
人的資源、事業の差別化と発展、明日への蓄積

当社の存価価値と経営資源

(存在価値とは)

企業の存在価値は、企業や経営者が決めるものではない。
それは経営を取りまく関係者、地域や社会、具体的には顧客や取引先、そして当社の従業員等が決めるものである。

(経営資源とは)

経営者は、企業は預り物であるとの認識を持って、現在の経営資源を活用し、将来の経営資源を蓄積して、経営成果をあげる責任がある。

	項 目	定量的・現在的	定性的・将来的
外 部	顧 客	受注と販売と品質	新製品、効率化製品
	取引先	損益分岐点の強化	コストリーダーシップの確保
	地 域	地域に対する責任	変化に対する適応力
	業 界	課題(人手不足)の改善	課題(旧業態の)の改善
内 部	設 備	投資、準備と活用	作業・生産方式の革新
	資 金	キャッシュ効率	資金の安定と蓄積
	組 織	企業理念、人の情熱	将来的経営資源の蓄積
	研 鑽	資格・人材の育成	最少費用で最大生産

評価の目安

I 企業としての存在価値

1. 企業としてのベクトルはあるか
 - (1)差別化された企業理念、社是、共通の信条と原則、企業文化
 - (2)設立目的、他社と比較した存在理由
 - (3)事業の規模、地域的役割、ニーズ適応力
 - (4)事業の必要性和業界課題の認識と解決
 - (5)業界 1、2 位とブランド化、イノベーション、特色
 - (6)事業の全社全員性、生産性
 - (7)仕事ぶりと社会性、課題解決
2. ガバナンスと企業リスク
 - (1)自立性（外）
 - (2)組織性（内）、自己満足と硬直性の排除
 - (3)外への配慮
 - (4)事業の責任感
 - (5)事業の低収益（リスク対応①）
 - (6)労働者等取引先に対する不減実（リスク対応③）
 - (7)省力化投資（リスク②）
3. 事業目標の明確性と実践
 - (1)明確さと事業における実践
 - (2)計画の全社全員性、生産性
 - (3)改善性、向上性、成長性
 - (4)将来の業界と地域必要性
 - (5)仕事ぶり、人的待遇等、苦情への対処
 - (6)将来性、イノベーション、ニーズ適応力
 - (7)差別化と発展体制の確立

II 現在の経営資源の活用

1. 純資産比率と資産活用

- (1)純資産比率
- (2)資産活用のレベル

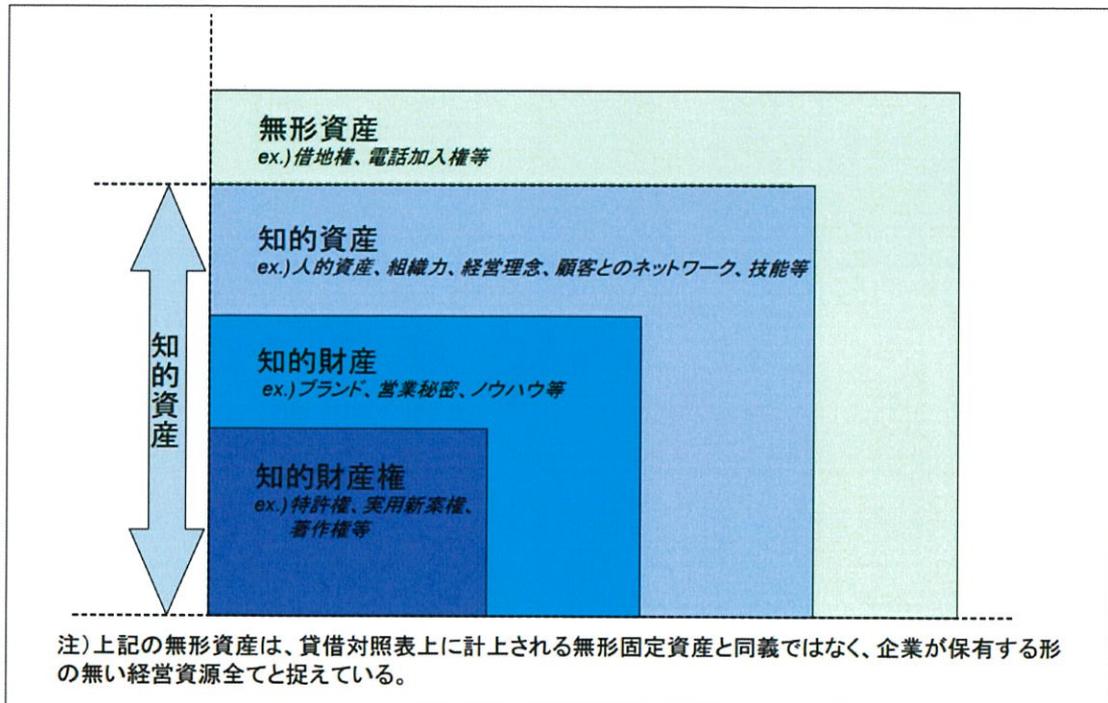
	C	1B	2B	3B	1A	2A	3A
(1)純資産比率	10%未	10~20未	20~30未	30~40未	40~50未	50~60未	60以上
(2)資産活用レベル	課題有	~	~	普通	~	~	充分
(1)~(2)の平均							

2. 収益と資金等の状態

- (1)過去 5 年間の平均経常利益率
- (2)過去 5 年間の平均フリーキャッシュフロー比率
- (3)過去 5 年間の平均 ROA（総資本経常利益率）

非財務資産の充実と強化

【知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図】



(出所)中小企業基盤整備機構(2007)「中小企業のための知的資産経営マニュアル」P7

知的資産の事業における役割

知的資産とは、競争力の源泉であり、人材、技術、技能、ブランド、組織力、企業理念、顧客との良好関係など、財務諸表に現われにくい経営資源の総称「非財務情報」である。それは企業における付加価値の創生に向けていかに構築されているかである。

知的資産の分類

(古賀智敏著「知的資産の会計」2005)

- 人的資産 — 従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
(イノベーション能力、ノウハウ、経験、モチベーション...)
- 組織資産 — 従業員の退職時に企業内に残留する資産
(文化、システム、顧客満足度、取引先との関係、組織のサービス力...)

高収益企業の特性 (2016年版 中小企業白書から)

1. IT投資で生産性 up を図っている

- (1)高収益企業は IT 投資等で営業力、売上拡大を図っている
- (2)自社の経営状況を自社で適切に把握している
- (3)IT 導入による業務プロセス・社内ルールの見直しを行う

	高収益企業	低収益企業
	%	
業務プロセス	65.9	43.2
社内ルールの見直し		
目的・ビジョンの明示	58.7	55.0
各部門・従業員からの声	49.3	28.3
計画・戦略策定	48.5	26.1
I T ・改善・社員教育	37.6	19.1

2. 海外展開で収益を拡大している

- (1)国内市場の縮小に事前対応
- (2)海外中間層・富裕層等の需要の獲得
- (3)海外直接投資への挑戦

3. リスクマネジメントに取り組んでいる

- (1)セキュリティ対策
- (2)事業継続計画
- (3)人材獲得・育成計画
- (4)経営資源獲得計画
- (5)取引先との関係強化
- (6)新規取引先の開拓
- (7)業務効率の改善

I 総合的評価

(企業としての存在価値は何か)

次の点について、当社の存在意義の観点から総合的評価を行った。

1. 企業としての存在意義

- (1)当社の企業理念、社是、共通の信条と原則 ○・・・1点
 - (2)設立目的、存在理由 ○
 - (3)事業の規模、地域的役割、ニーズ適応力 △・・・0.5点
 - (4)事業の必要性と業界課題の認識 ○
 - (5)業界、分野1、2位とブランド化、イノベーション △
 - (6)全社全員性、生産性 △
 - (7)社会性、仕事ぶり △
- (1)～(7)を考慮して、存在意義とした。(12頁参照)

2. 当社のガバナンスと企業リスク

- (1)自立性(外) ○
 - (2)組織性(内) △
 - (3)外への配慮、自己満足と硬直性の排除 △
 - (4)事業の責任感 △
 - (5)事業の低収益 △
 - (6)労働者との約束の不実行 △
 - (7)省力化投資の停滞 △
- (1)～(7)を考慮して、ガバナンスの評価とした。(13～15頁参照)

3. 事業目標の明確化と実践

- (1)明確さと事業における実践 △
- (2)業務の全社全員性、生産性 △
- (3)改善性、向上性、成長性 ○
- (4)当社の事業の将来の業界、地域必要性 ○
- (5)経営条件としての人的待遇、仕事ぶり △
- (6)将来性、イノベーション ○
- (7)差別化と発展体制の確立 ○

(1)～(7)を考慮して、事業目標の評価とした。(16頁参照)

(平成28年度評価)

項目	比較水準	現状評点	格付	<3年内の可能性>
① 存在意義と役割	7.0	5.0	1A	<2A>
② ガバナンスとリスク	7.0	4.0	3B	<1A>
③ 事業目標の明確化	7.0	5.5	1A	<2A>
総合評価		14.5 (4.8)	3B	<1A> (5.6)

ガバナンスと企業リスク

会社の事業は、その社会的必要性を提供する中で、自らの力により持続的な成長を図り、中長期的な企業価値の向上を図る必要がある。

- (1) 自立性（外）
- (2) 組織性（内）
- (3) 外への配慮と誠意、自己満足と硬直性の排除
- (4) 事業の責任感 ウェブの世界に隠れ場所はない
- (5) 事業の低収益（リスク対応①）
- (6) 労働者等取引先に対する不誠実（リスク対応②）
- (7) 省力化投資の停滞（リスク対応③）

事業そのものが、地域社会に貢献しており、その成果が年々実現して、会社の成果となっていなければならない。

企業の存在と評価

企業は日々活動し、会計はその生きた企業を写し出す鏡である。企業評価とは、その歴史的な情報（創業の精神、企業テーマ、事業目標）と現在の情報（収益性、差別化、資産活用の効率性）と将来の情報（事業性及び生産性、将来への価値の蓄積と持続性）に対する評価である。そして、すべての段階において、企業リスクへの視点を忘れてはならない。

評価項目	歴史	—	現在	—	将来
当社の存在価値	○		○		○
現在の経営資源の活用	○		○		○
将来への経営資源の蓄積			◎		○
企業リスクへの視点	△		○		◎

事業計画の作法

1. 先ず、長期計画をたてる 長期的な視点から出発する(月から見る)

当年度予算や当期計画から出発してはならない

- (1) 企業理念、設立の趣旨から始める
- (2) 当社は何の為に存在しているか、意見の妥当性の検討
- (3) 当社の役割は何か、客観的事実から出発する
- (4) 明日のために、今日何をするか

2. そして、中期計画をたてる 長期の一段目の具体化(宇宙船から見る)

- (1) 環境状況(当社の位置付け)
- (2) 業界状況(業界の課題)
- (3) 連携(グループ、業界)
- (4) 追求すべき可能性(内、外)と克服すべき課題(内、外)

3. 最後に、短期計画をたてる 長期の二段目の具体化(飛行機から見る)

- (1) 重点目標が最も大切
- (2) 開発課題
- (3) 数値計画、当期の位置付け
- (4) 過去の反省・課題、優良点

計画とは、年々の予算の積上げというよりも展望のなかの一節である。

責任者等との面接のまとめ（営業部） （当方の感想も含めて）

備 考

1. 企業テーマの実務への落とし込みは、地域性、顧客ニーズ
2. 主力製品のポイントは高品質と省力化である。
3. 主力製品のPRは、他社とはワンランク上を行く現実の営業活動である。
4. 営業方法について
リピート、紹介、
5. 紹介案件等とともにクレーム案件についても、訪問件数を決めて行う。
6. 人員の強化と人材育成は、
7. 他部門との連携の意味
当社の部門連携は、ヨコ型連携でなくタテ型連携である。タテ型連携とは、リレー式連携であり、一部門の遅れが他部門に影響を及ぼす。



人と仕事の価値とは何か

平成 28 年 6 月 1 日 (水)

「人はパンのみに生きるに非ず」とは旧約聖書にあるモーゼの言葉である。イエスが、四十日間の断食の後、悪魔の最初の誘惑を退けるために、この言葉を旧約聖書から引用したといわれている。人は物質的満足のみを求めて生きるのではなく、**精神的充実**をはかってこそ生きるということであろう。

人が働くということはまさにこのこと、**心の糧**を得るためだと思う。

企業が人を雇うとき、人的資源としての**労働力**のみを雇うわけではない。企業にとっての**コスト**としての賃金は、人からみたときのそれは、**所得**としての賃金であり、**生計の資**である。これが**原材料や機械**を調達することと**労働力**を調達することの大きな違いである。そして、人にはほかの物的資源にはない**調整し、統合し、判断し、想像する能力**があり、それは人が単なるコストではなく、所得としての賃金を得て人間としての生活を充実させ満足を得る。

この点において、**企業は人を雇用する必要**があり、**人は働くことの意味**をそこに見出さなければならない理由があると思う。

また人の側から言えば、人は**働かなければ道徳的にも肉体的にも墮落する**。ところが、人が行っている現在の仕事は、**機械による自動化**によってどんどん奪われつつある。これらの**急激に省力化されつつある仕事**は本来人の仕事ではなかったと単純に考えるべきだろうか。しかし、現在人が行っている仕事の中には省力化できる部分が余りにも多い。社会の流れは、**第 4 次産業革命**といわれる**機械による製品やサービスの提供**が急速に進みつつある。AI やロボットが更に普及する 10 年後にも、**人にしかできない仕事を、人や企業が創出し続ける**ことが人の仕事を維持することの条件である。

京都府知事を 28 年の長きに渡って務めた蜷川虎三知事が、議会答弁で度々活用したという中国古代の兵法書尉繚子（うつりょうし）は、**戦の要諦は天文や陰陽による占いではなくて、あくまで人事を尽くすことだ**、「**占いよりも人事をつくせ**」と人の能力を徹底して認めている。人の能力は当時の神より高いと古来の兵法家は言っているが、この人事の非人間的部分、機械的部分が益々拡大していったら、**社会における人間的能力はどこまで維持できるの**だろうか心配になることもある。今や企業の**競争環境**はがらりと変化している。しかし、IoT で加速する**デジタル革命**に企業が対応できるのは、**人間的能力のみ**である。

時価純資産評価

当社の簿価純資産は、基準日（ ）現在、 百万円である。
それに対し時価純資産（ ）は、 百万円と 百万円上回っている。

(評価の比較)

科 目	時価純資産	簿価純資産	(単位：百万円) 差 額
流動資産			
有形固定資産			
無形固定資産			
投資その他の資産 (内関係会社株式等)			
資産合計			
流動負債			
固定負債			
負債合計			
純資産合計 (純資産比率%)	()	()	

時価の純資産の評価方法

評価方式は、法人税法基本通達 9-1-14（上場有価証券以外の株式の価額の特例）による。

- (1) 土地及び土地の上に存する権利の評価（時価を求める）
 - ① 路線価のあるもの……0.75（1.33 倍）で還元して、公示価格と比較し、評価額を決定する。
 - ② 路線価のないところ……相続税の固定資産税評価額(倍率又は、ゴルフ場倍率を乗じた後)を 0.65 で還元して、公示価格等と比較し、評価額を決定する。
但し、その評価額が、不適當（低すぎる等）なものは簿価とする。
 - ③ 3 年内取得のものは、取得価額とする。
- (2) 建物は、固定資産税評価とする。簿価を基準とはしない。（但し、台帳未登録は簿価で加算する）
- (3) 上場有価証券については、評価時点の価額により評価する。
- (4) 評価差額に対する法人税等は控除しない。
- (5) 類似価額法式については、相続税財産評価基本通達による。
- (6) 別表 5(1)の主な簿外資産・負債を考慮する。
- (7) 子会社、関係会社株式等の評価は法基通 9-1-14 による。



時代の変化とその対応

平成 29 年 4 月 1 日（土）

4 月は、日本人にとって物事の始めという感が強くします。

春秋時代（BS770～BC403）初期に、中国に存在した王国は約 200 国であった。**戦国期**（BC403～BC221）、それは**適者生存の法則**が冷酷なまでに貫徹された時代であったが、7ヶ国にまでなった。時代の変化に対応できたものは生き延び、それができなかつたものは滅びた。はじめ西方僻地に存在し、諸国から蛮族扱いされていた**秦**がついに天下を掌握するに至った。「**史記・六国年表**」において**司馬遷**は、これを**天の摂理**と言っている。秦は、時世の変化・進展に対応して、その統治の法を変えて行ったのである。

戦国時代を勝ち抜くには、国王の強力な指導力が必要であり、国王の手に経済力と軍事力が集中する必要がある。秦は、中央集権を実現するために王族、世襲貴族の特権を押えて、領国を群県、国王の直害地とし、官僚がそれを統治する**中央集権制度を確立**した。これらの改革を実行したのは、衛の商鞅であり、魏の張儀であり、魏の范雎、河南の呂不韋、楚の李斯であった。彼等はみな秦以外の出身であり、秦の中央集権化は、**他国出身者**を徹底的に活用した**始皇帝**において完全な形をとるに至った。

変化に対応するのは卓越した組織であり、組織を強化するのは人である。一言でいえば、**日本の二つの誤り**は人口減少、市場縮小の**変化を認識せず**、①バブル崩壊に際し、**新陳代謝、淘汰**をしなかつたことと②**増税して歳出拡大**を図ったことである。変化を認識せず**国の財政危機**を招いたのは人である。

司馬遷は言う、世の学者たちは、固定観念にとらわれ、秦王朝が日ならずして滅び去ったがために、その失敗をあげつらい、その治績を真剣に考究していない。これでは、いったいなんのために**歴史を研究**するのかわからない。

1990 年代の中頃、アマゾン・コム（Amazon.com）の創業者**ジェフ・ベゾス**は、「インターネットの利用量は、年間 2300%というとほうもない伸びを示している。これはただごとではない」と感じた。「人間は、**何か**が急激に伸びているときに、その意味をともすると理解できない傾向がある。」「すぐに腰をあげなくてはいけない。切迫感、スピード感のようなものが、大きな強みになる。」

そこでベゾスは、ネット販売に適していそうな商品を 20 ほどリストアップした。そのなかには音楽やオフィス用品なども含まれていた。だが、やがて**本**が**最有力候補**として浮上する。

資産の実在性等の検証

No.	項目及び手続	結 果
1.	会計方針、基準の妥当性 ① ② ③個別評価貸倒引当金については、 ④	
2.	資産の管理について (1) 物的管理 ①有形固定資産等の管理に関しては、定期的な実査が行われておらず、資産の実在性が不明である。また、形式的にも固定資産管理規程がなく不備がある。規程を整備して取得、管理、処分等の一連のルールを明確にすべきである。 ②棚卸資産の管理については、現在の管理方法では、 (2) 無駄、不要なものはないか	
3.	資産性の妥当性 (1) 評価減の必要性 ① (2) 貸倒引当の必要性	
4.	資産の活用について (1) 遊休資産はないか なし (2) 廃棄すべき資産はないか その都度廃棄している (3) 老朽化、不効率資産の明確化 老朽化資産については、特に機械等を中心に認識しているが、リスト作成等による明確化は行っていない。	
5.	再投資（投資計画）は妥当か (1) 必要な投資と順序 (2) 投資の時期と金額	

負債の網羅性等の検証

No.	項目及び手続	結 果
1.	会計方針、基準の妥当性 経理規程が整備されていない。したがって、会計処理の基準となる客観的な指針等が明示されていない。	
2.	負債の必要性 (1) 無駄、不要なものはないか (2) 計上すべきでないものはないか (3) 計上は公平か	
3.	負債の網羅性 (1) すべて計上されているか ① ② ③ (2) 計上が不明確なものはないか	
4.	購入関係（仕入、固定資産を含む） (1) 発注手続は妥当か	

会社を強くする方法

次の①～④を、相互に、正しく、一致させることが会社を強くする

B/S 貸借対照表

(左、資産と右、負債・純資産に整理する)

②現金預金	未払金
受手・売掛	借入金
在庫	引当金
建物	④純資産 ←
機械	(①内当期純利益)

一致

C/F キャッシュフロー計算書

(現預金の入と出を見る)

営業キャッシュフロー
投資キャッシュフロー
財務キャッシュフロー

②現金預金残高

一致

P/L 損益計算書

(収益と費用に区分する)

売上高・完工高
その他の収益
原価
管理費
営業外損益
③税金 ←

一致

①当期純利益

T/R 税務申告書

(税金の計算をする)

課税所得(益金-損金)

③税金 ←

一致

S/S 株主資本等変動計算書

④純資産 = 株主資本 + 評価換算差額等 + 新株予約権

企業の持続性の点検

会社を持続的に成長させるためには、一つには物的な財産である。しかし、単に財務諸表に表示されている財産、目に見えるものだけでは不十分である。更に、当社らしさを明確にした戦略、長期的な持続的成長を実現する見えない資産も明確にし、将来に渡って、企業価値を実現する道筋を構築してこそ企業の明日と持続性がある。

(1) 物的な財産とその活用

- ①現在の純資産比率は 30%以上が必要である。
- ②しかし、純資産比率は 50%以上が望ましい。
- ③それは、財務生存力 (Financial Viability) というものであり、経営基盤の充実を現し、将来の人材、設備投資能力を示している。
- ④当社の工場設備とその敷地の活用は当社の将来性を約束する。将来その製品の汎用化が実現すればその潜在力は大きい。

(2) 事業機会と差別化、明日の取組

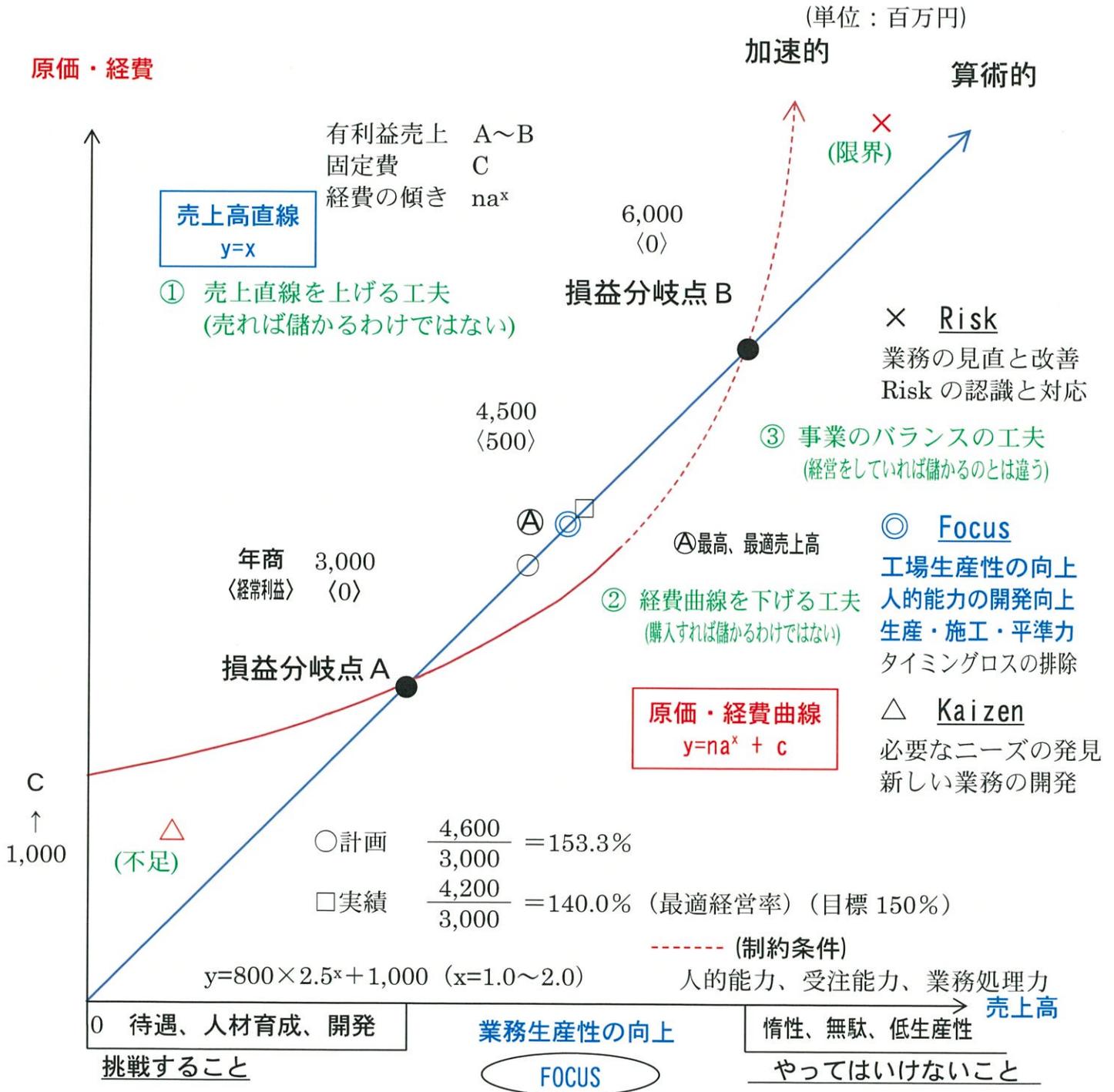
- ⑤建設業界は、人手不足と品質低下が問題となっている。これは、在来工法や従来思考に限界が見えているということである。当社の工場生産による省力化と品質向上を目指している。当社の事業目的の推進と事業の発展と成長が業界改革の強力な推進となり、自社の大きな収益機会となり得る。

(3) 人的な財産と差別化、イノベーション

- ⑥当社の事業の優位性、将来性を実現するために、計画的に人材の充足と強化育成を図るべきである。特に人材の充実による他社との差別化とコスト優位性の源泉であり、
- ⑦当社は、実態の報告と開示を当然のこととし、その成長、拡大と社会的役割の強化である。

当社の利益構造

(変化に対する経営の弾力性)



- (1) 当社の経営は、人的、物的資源の運用と活用をすることである。
- (2) 人的能力、受注能力、生産・施工能力、業務処理力の可能性を実現（制約条件の克服）すれば、当社は更に成長する。
- (3) 損益分岐点の弾力性を制約条件から見て 2.0 (B/A) とした。
- (4) 当社の現状は、最適経営率 150% から見て、140~153% にある。

4. バリューイノベーション

コストリーダーシップと差別化はトレードオフの関係にあり、両立しない筈であるが、マーケットを限定した集中戦略においてこれを可能とする。コストを押し下げながら、買手にとっての価値を高めることによって企業と顧客、双方にとってのバリューイノベーションを起こす。

(1) バリューイノベーション

コストを下げるためには、常識とされていた競争のための要素をそぎ落とす。買手の価値を高めるためには、これまでなかった未知の要素の取り入れを行う。こうした企業活動を巻き込んだコスト削減と新たな価値の提供を通して、企業と顧客双方にとって、バリューイノベーションが起き、提案価値を飛躍的に高めることが可能になる

(2) アクションフレームワーク

サウスウエスト航空 (LCC) は、心のこもったサービスとスピードと便数の多さで、機内食、ラウンジ、座席の選択肢、ハブ空港での乗り換え等の不利を補い低価格による差別化を図った。

- ①取り除く…業界常識の要素から
- ②思い切り減らす…業界標準の要素から
- ③大胆に増やす…業界標準と較べて
- ④付け加える…業界で今まで未提供の要素を

(コスト面で優位に立ち、買手の価値を高めるために)

取り除く①	大胆に増やす③
思いきり減らす②	付け加える④

(3) 3つのポイント

- ①コストリーダーシップと差別化は本当にトレードオフの関係にあるのか
- ②戦略はどのようにビジネスモデルへ導かれるか
- ③顧客価値の提案はどのように生み出されるか