



第 回 企業価値の評価

(生きた企業をどう評価するのか)

(企業格付けの試み)

事業性評価を認識して

会計と経営のブラッシュアップ
平成28年12月18日
山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(企業価値評価ガイドライン 日本公認会計士協会編)
(株式・新株予約権の評価と実務マニュアル 茂腹敏明著 2006.4 清文社発行)(M&A とガバナンス 井上光太郎外著 H18.3 中央経済刊)
(取引相場のない株式の取引価格 新島幸著 日本評論社)

I 企業価値とは何か

- ①企業価値とは企業が将来にわたって生み出す価値の合計
- ②価値とは企業に対する社会の評価の結果

企業格付けの試み
独自式の試み
Ym式

1. 企業とは、継続して、価値を生み出す (経営資源の集積)

- (1) 価値を出来るだけ多く続けることを目的として設立される
- (2) 価値をあげ続けるためには社会に対して役立つなければならない
- (3) 「企業価値を創造せよ、さもなくば撤退せよ」とは、(1)、(2)を要約したものでいつの時代にも変わらない原則である。

会計と企業価値の表現と報告の相違!!

2. ライブドアや村上事件は、継続的価値（企業価値）を目標としたか

ニッポン放送に対する敵対的TOB（株式公開買い付け）は、企業価値を十分に高めて経営を行っていない企業に対して、株式を買い集め、その経営権を握って企業価値を高めようとする者からの買収攻撃でもあった。

村上ファンド（非効率な企業経営を行う企業に対し「もの言う株主」として資産の有効活用による企業価値の向上等を提案した）はライブドア代表者からニッポン放送株式の獲得（目標3分の1）の情報を得て、同株の買付を行ない、ライブドアの株式取得中（5%）に株式を売却して利益を得た。

H21. 2. 3 東京高裁は村上世彰氏のインサイダー取引を認定し、懲役2年（執行猶3年）及び罰金300万円、追徴金11.49億円の判決を言い渡した。



3. 企業価値の評価に関する変化

(1) 会計制度の改革

会計基準の国際的統合化の波。

連結決算中心主義、年金負債等のオンバランス化、金融商品の時価評価等。
海外と同一尺度で計られることとなった日本企業の財務。

(2) 株式所有構造の変化

従来日本企業は、事業法人や金融機関などの安定株主の存在（持ち合い株）により、他企業からの買収の脅威の少ない経営をすることができた。
しかし、それは必ずしも企業価値の最大化を目指すことに適合しない。

(3) M & Aの増加

グローバル競争の激化に伴い、もはや一企業の競争力では市場に残って行けない。企業価値を十分に高めなければ敵対的M & Aの標的となる。

4. 企業買収の脅威

(経営資源の集約)

(1) 株式持合などによる安定株主の変化（株式所有目的の明確化）

(2) 株式交換による買収資金の不要化、容易化

(3) 終身雇用制など日本的経営の崩壊による人事制度や環境の変化

(4) 企業の評価

企業は日々動いている。会計とはその生きた企業を写し出す技術である。
企業評価とは企業の価値をとらえることであり、企業の過去の情報（資産の成長性、収益性等）と現在の情報（他社との比較、資産活用の効率性、リスク評価等）と将来の情報（事業計画、将来予測等）の適正な収集と適切な評価である。

評価項目 過去 — 現在 — 将来

財 産
事 業
収 益

リスク

△

○

◎

従来は過去の事業評価が重要になる

会社の構成

(経営者・会社を写し出すために)

どのくらい ・ 収益 将来性 取組等	資産の構成	借入金	主要な借入先 人・企業
		株主	主要なオーナー (定量的)
	事業活動の概要		(定性的)
	経営の状況		(総合的)

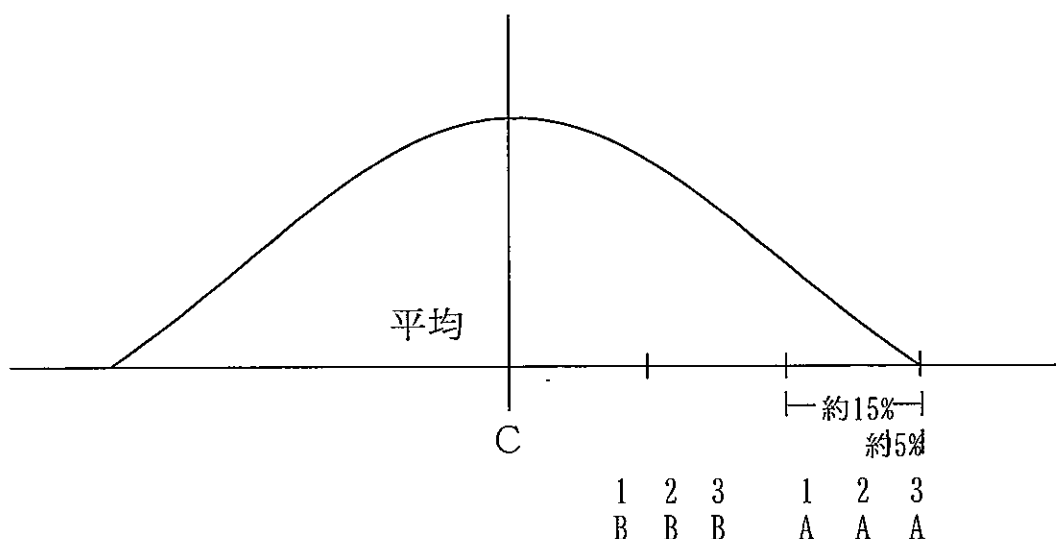
- ① 会社の将来性について
- ② 会社のリスクについて
- ③ 会社の事業性について

格付の概要説明

格 付	比 率 (%)	概要説明
平均値	50	平均値を仮定 (評点)
C	50未満	平均以下企業
1B	50～60 "	平均的企業 (0)
2B	60～70 "	平均的企業 (1)
3B	70～80 "	平均的企業 (2)
1A	80～90 "	優良企業 (3)
2A	90～95 "	優良企業 (4)
3A	95～100	優良企業 (5)

(山内公認会計士事務所企業格付表)

標準正規分布曲線 (イメージ)



格付に当たっての判定基準

- (1) 定量的 (具体的) 分析
資金及び財務実績数値の検討、判断
- (2) 定性的 (感性的) 分析
損益分岐点、収益力、販売力、技術力のレベルの判定
- (3) 総合的 (専門家的) 分析
企業の発展性、継続性及び企業の潜在的能力の検討
経営者の資質、企業の社会性

マーケット・アプローチの一般的な論点

評価法及び論点	論点の概要
市場株価法 採用する株価期間 平均株価の算定方法 プレミアム/ディスカウント	・市場株価が評価対象会社の客観的価値を反映していると認められるか(反映していないと認められる特段の事情の有無)。 【特段の事情の例】 ▶特殊株主による買占め等による異常な株価形成 ▶業績修正発表等による一時的な株価の異常変動 ▶取引が少ないことによる価格形成の歪み など ・評価基準日以前のどの位の期間の株価を平均するか(1 か月、3 か月、6 か月等) ・市場株価終値の単純平均値とするか出来高加重平均値とするか ・支配権に係るプレミアム(コントロール・プレミアム)付加の要否・割合 など
類似上場会社法 類似上場会社選定の合理性 採用する倍率 採用する株価期間 プレミアム/ディスカウント	・評価対象会社と類似上場会社の類似性、選定の合理性 ・EBIT 倍率、EBITDA 倍率、PER 倍率、PBR 倍率等のどの倍率を採用するか ・評価基準日以前のどの位の期間の株価を平均するか(1 か月、3 か月、6 か月等) ・支配権に係るプレミアム(コントロール・プレミアム)付加の要否・割合 ・非上場株式の場合の非流動性ディスカウントの要否・割合 など
類似取引法 取引事例法(取引事 価額法)	・取引の類似性 ・採用し得る取引情報が少ない、詳細情報の入手が困難 など

(日本公認会計士協会編 企業価値評価ガイドライン)

公標指標比較法

(2) 収益還元方式による計算 (②インカム・アプローチ) — 1 の場合

会社の過去の利益実績から、現状の年間平均利益を求め、それを公表指標の利益率で資本還元し、自己資本の生み出す利益の評価額(2)とし、また、現在の自己資本に対する危険額を資本還元して自己資本の毀損評価額(3)を求め、それらを現在の自己資本額(1)に加減して、収益還元価額(1)+(2)-(3)を求めた。

以上の方法により評価した結果は次の通りである。

1 株当りの収益還元評価額 26,460 円

(企業評価@26,460×2,000 株 52,920,000 円)

	上記による計算 千円	(WACC による計算例)
(1)自己資本額	450,000	—
(2)利益の資本還元額	169,000	234,375
(3)自己資本の毀損額	△89,810	—
収益還元価額	<u>529,190</u>	<u>234,375</u>
発行済株式	<u>20,000 株</u>	<u>20,000</u>
1 株当り評価額	<u>26,500 円</u>	<u>11,719</u>

① 自己資本額 450,000 千円

平成 24 年 3 月末日の会社の時価純資産価額を採用した。

収益還元方式は、現状利益(過去～将来)の
収益からなる企業価値評価……
果ては資本(利益)に対するリスクを 含んでいるのではないか？

(上記)

② 利益の資本還元額 169,000 千円

1) 年間 (平均) 利益	16,000 千円
2) 資本還元率	
(イ) 指標の自己資本利益率	7.58 %
(中小企業の財務指標)	(参考資料)
(ロ) 企業物価上昇率	
2003～2007 年度	1.42
(日本銀行)	(参考資料)
(ハ) 企業倒産率	④÷⑤ 0.47
企業倒産件数	13,905件 (参考資料)
法人企業数	2,964,498社 (参考資料)
計	9.47 %

16,000 千円 ÷ 9.47% = 169,000 千円

収益還元価額の計算においては、会社の過去の財務実績の平均値を主として採用し、重要な誤り以外の修正は行わなかった。

その理由は公表指標の精度とのバランスを考えてのことである。

③ 自己資本の毀損額 △89,810 千円

1) 自己資本額	450,000 千円
2) 自己資本毀損率	1.89%
(ロ) 企業物価上昇率	1.42
(ハ) 企業倒産率	0.47

自己資本額 450,000 千円 × 毀損率 1.89% = △8,505 千円

また、同時に△8,505 千円を顕在化していない年間(平均)損失と見て、
自己資本の毀損額△8,505 千円 ÷ 資本還元率 9.47% = △89,810 千円

② (現在の自己資本を約 20% 評価減するのは正しいか。)

(WACC 計算例)

左記の自己資本コスト	9.47 %
自己資本	450,000 千円
有利子負債	300,000 千円
負債コスト	3 %
税率	40 %

$$\begin{aligned} \text{WACC} &= \frac{450,000}{(450,000+300,000)} \times 9.47\% \\ &+ \frac{300,000}{(450,000+300,000)} \times 3\% \times (1-0.4) \\ &= 5.68\% + 0.72\% = 6.40\% \end{aligned}$$

税引後 EBIT = 16,000 + 9,000 × (1-0.4) = 21,400

税引後 EBIT 21,400 ÷ 6.40% = 334,375

評価 334,375 - 負債 300,000 + 遊休 200,000
= 234,375 千円…(1)

(1) ÷ 20,000 株 = 11,719 円

② (負債は有利子負債のみで充分か。)(その他負債を加味する必要はないか。)

③は逆考慮のリスク・ファクター
株主の代表と株主の不安 → 検証。

(1)

← 純資産評価とのバランス、公平？

②利益の将来に対する不安、Riskは③を
計算して、①のN/L②③と比較して

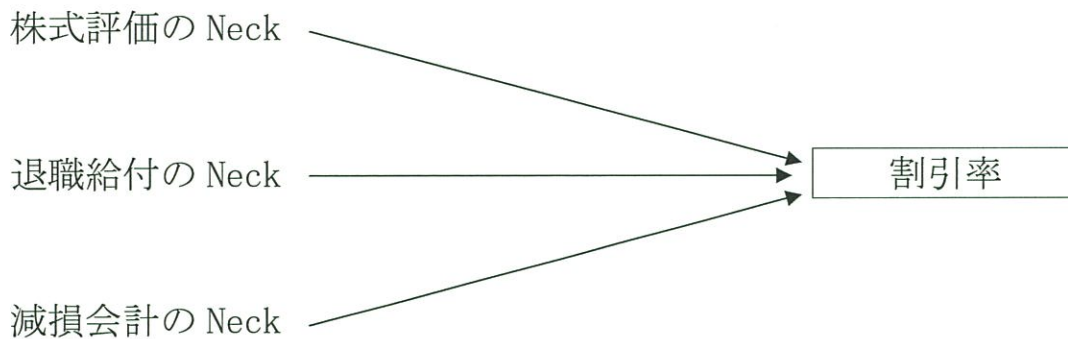
評価とは

目的資産のリスクを反映する適切な割引率(期待収益率か?)を求め、その率を用いて、その資産の収益の期待値(実現収益か?)を割引く。

$$\frac{\text{税引後期待値(年)} \text{ ----- 将来変動}}{\text{税引後割引率} \text{ ----- リスクマイナス}} \left\{ \begin{array}{l} \text{収益リスク} \\ \text{資産リスク} \end{array} \right.$$

市場リスク — 利子率など
経済全体のマクロ的条件によって引起されるもの

個別リスク — 工場に置ける事故のように個別の経済主体に固有の事情によって引起されるリスク



税務(法人税法)の評価

基準 9-1-14 (上場有価証券以外の株式評価)

- (1) 相対的財産評価基準 178~189-7 を枠組とする
- (2) " " " の小会社に該当させる
- (3) 土地、上場有価証券は時価評価とする
- (4) 評価差額に相当する金額は控除しない

評価方法の比較

時価純資産法				収益還元法	
従前分	100,000③	↑ 評価益 ↓	200,000	企業評価	200,000④
時価評価資産	100,000①			剰余金	56,000⑤
営業権評価	100,000②				(80,000×.07)
		資本金	20,000		
		剰余金	80,000		256,000

$$\textcircled{1} + \textcircled{2} + \textcircled{3} = 300,000$$

超過収益力

$$\text{平均利益率} = 5\%$$

$$\text{当社} \quad \text{〃} \quad = 10\%$$

差⑤5%の評価

自己資本利益率(税前) 差⑤5%

5年間の差益

$$\textcircled{+} 5,000/\text{年}$$

$$5,000 \div 0.05 = 100,000 \textcircled{2}$$

$$\text{利益 } 10,000/\text{年} \div 0.05$$

$$= 200,000$$

①時価純財産

②営業権評価超過収益力を加味

③従前分

$$\textcircled{1} + \textcircled{2} + \textcircled{3} = \underline{300,000}$$

④収益還元(将来収益)の現在価値

⑤利益剰余④(現在の収益計上)

⊖(現在の欠損計上)

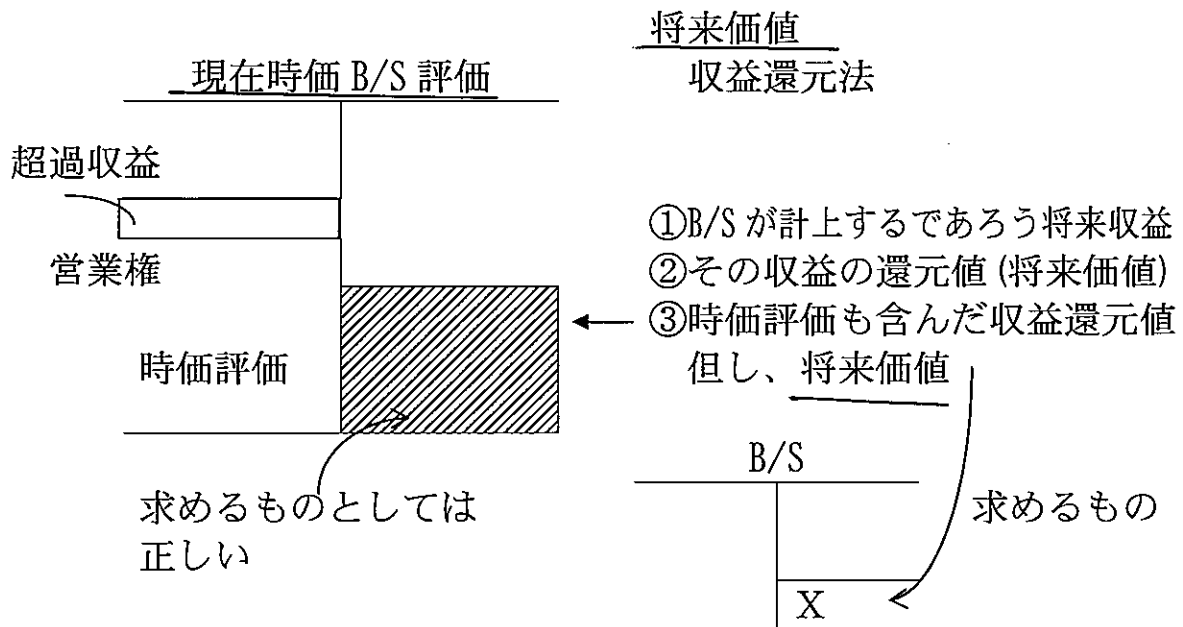
⑥⑤のリスク(0.7)ーおかしい/現時点評価

立場による評価の違い

買い手 ———— やはり将来に着目するか
 売り手 ———— でも、ここ数年で実現する
 程度でいいのではないか? ⇒増加額

厳密な意味での**現在価値**とは $\left[\begin{array}{l} \text{清算価値か} \\ \text{継続価値か} \end{array} \right] \Rightarrow 10 \text{ 年程度で OK か}$

収益還元法



過去価値 収益還元法

- ① X は含まれていると ← 考えてもいいのでは
- ② ③の中にXは含まれているか、含まれていないか
- (1) 将来収益の価値と見ればXは含まれていない
- (2) 過去収益価値と見れば含まれている
- (3) (1) と考え X を加えても OK ではないか
- (4) そして X の将来リスクの現在価値についても判断すべきである②

評価しているものは何か

時価純財産 B/S	
時価評価	+
	-
営業権評価	自己資本

1. 将来リスク評価はどうするか
2. 積上 (B/S) と還元 (利益) の関係は明確か
3. 右側 (収益還元) と一致しなくてもよいか

収益還元法 P/L
収益力評価 ⊕ 既得剰余金として

1. 収益力評価は将来のみか
過去+将来
過去の成果+収益力評価
過去の評価は B/S 評価か
2. 既得剰余金を加えてよいのか、資本金部分は？
3. 収益力評価に、No.2 を加えてはいけないのではないか
4. 配当還元の時、簿価部分は評価しないのか、収益を還元しているからそれでよいのか
5. No.2、No.3 は、収益力評価だけで収益還元されているのではないか
6. No.5 だとすると、赤字累積企業と黒字累積企業の公平性はどうするか
7. (収益) 期間のとらえ方に問題があるのか

1 億円の株式
(1) 1 億円で売れる時
(2) 5 千万円で売れる時
(3) 1.5 億円で売れる時

1 億円の株式
配当 5%、500 万円 $500 \div 0.05 = 1$ 億円か 配当 0%、計算はできず 0 円か 配当 10% の時 $1,000 \text{ 万円} \div 0.05 = 2$ 億円か

5. 公正価値とは

金融商品の市場価額、資産の証券化、企業の評価などにおいて、公正価値が要求される。

(1) FASB、IASB の定義「測定日における市場参加者の秩序ある取引のなかで、ある資産を売却することで受取るであろう価格、あるいはある負債を移転することで支払うであろう価格、時価が想定される

(2) 公正価値

一般的には時価である。多数の売手と買手が経済合理性により市場を通じて取引するときの価格によって資産を評価した額をいう。活発な取引が成立する市場等の存在により、客観的妥当性が存在すると考えられる。

(3) いかに公正価値を見積るか（企業評価の場合）

①コスト・アプローチ

時価純資産評価額である。

すべての資産項目と負債項目の時価を個別に評価して、その差額である時価ベースの純資産を株主価値とする評価方法。

②インカム・アプローチ

過去及び将来の利益（年間基準利益）を計算し、資本還元率（マーケットリスクプレミアム）で資本還元する方法である。一連の予測経済利益を適切な割引率または資本還元率によって現在価値に割引いて算定する。

③マーケット・アプローチ

公開会社の場合には時価である「市場株価方式」を適用し、未公開会社の場合には「類似公開会社方式」又は「類似取引方式」を適用する。

マーケット・アプローチの利点は、実際の株価、取引額に基づいているという実証的な面はあるが、欠点としては、類似公開会社又は類似取引の選定などの困難な点がある。

(4) リーマンショック

2008年9月の金融危機による金融市場の機能不全は、公正価値会計に対する不信を起こした。

IASBは同年10月に「市場が活発でない場合の金融商品の公正価値と開示」を公表し、市場が活発でない場合には、市場価格をベースとした修正理論価格といった合理的に算定された価額を開示し、公正価値とすべきとした。

企業価値は活発な市場の存在と否で大きく左右される

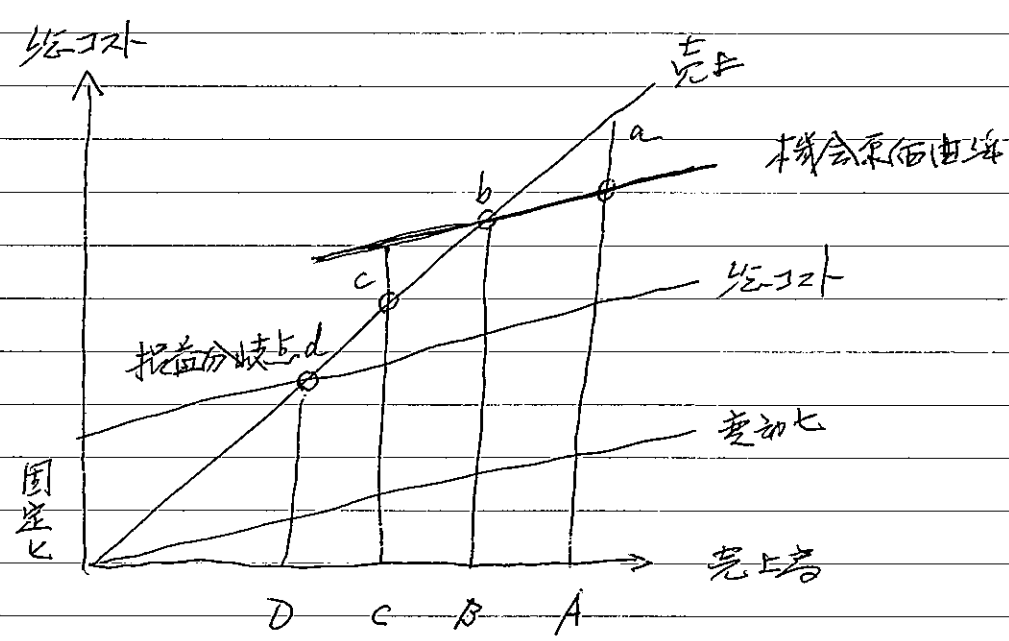
客観的妥当性評価
行い得るか？

機会原価と機会利益

(機会利益とは)

高田直孝著 戦略会計入門 2007.9 日本実業出版社刊

損益分岐点の総コスト線を上の機会原価曲線



- a : ^{超平均}超過利益 売上高 A のとき (機会利益発生)
- b : 世帯並利益 " B " (機会利益ゼロ)
- c : ^{平均}業界平均利益 " C " (機会損失発生)
- d : 損益分岐点 " D :

6. 公正価値等による企業評価の例

次のような企業について、公正価値等による企業評価を行って下さい。

評価対象株式 2,000 株

(1) 財務状態

B/S		P/L	
千円			
資産の部	1,000,000	売上高	1,000,000
負債の部	600,000	原価・経費・税金	984,000
純資産の部	400,000	当期純利益	16,000

(2) 発行済株式数 20,000 株

(3) 資本金 100,000 千円

(4) 資産の含み益 200,000 千円、負債の計上不足 100,000 千円

(5) 有利子負債（利率 3%） 300,000 千円

(6) 遊休資産 200,000 千円

(7) 1 株当り類似業種比準価額 12,500 円

(8) 過去の年配当額 20/3 500 円、21/3 300 円、22/3-24/3 400 円

1 株当りの評価額 2,000 株の評価

①コスト・アプローチ

②インカム・アプローチ

③マーケット・アプローチ

④配当還元方式
(少数株主の特例)

(1) 時価純資産方式による計算 (①コスト・アプローチ)

時価純資産方式は、会社のすべての資産を時価で評価し、判明したすべての負債を差引いて算出した純資産で評価する方式である。(即ち、清算価値的な評価である)

時価純資産方式により評価した結果は次の通りである。

1株当りの時価純資産価額 22,500 円

(企業評価@22,500×2,000株 45,000,000 円)

尚、評価益が出た場合の税金については通常の法人税等を控除することとした。

(適用税率は事業税の外形標準課税等を加味して40%とした)

$$1 \text{ 株当りの評価額} = \frac{(\text{時価純資産} - \text{法人税等})}{\text{発行済株式数}}$$

この方式により評価するために、価格時点における貸借対照表を作成した。
その結果、価格時点の評価額は次の通りとなった。

平成24年3月31日時点の財産状態

	修正後貸借対照表 (評価額)	修正前貸借対照表 (帳簿価額)
	千円	千円
資産の部	1,200,000	1,000,000
負債の部	700,000	600,000
法人税等 (修正時)	40,000	0
純 資 産	<u>450,000</u>	<u>400,000</u>

(発行済株式 20,000 株)

$$1 \text{ 株当りの評価額 } 450,000 \text{ 千円} \div 20,000 \text{ 株} = \underline{22,500 \text{ 円}}$$

②インカム・アプローチ — 2 の場合 簿価純財産、混合 WACC で計算
(利率の高い時、再検討)

仮定：(1) 自己資本利益率（自己資本コスト、資本還元率）10%

(2) 税金 40%

(単位：千円)				簿価純財産 (コストアプローチ)	WACC (インカムアプローチ)
(A)	資産	100,000	自己資本	100,000	$\frac{100}{100} \times 10\% = 10\%$
	営業利益		10,000		$6,000 \div 10\% = 60,000$ (評価)
	税金		4,000		評価 60,000
	当期利益		6,000		
				100,000	60,000

仮定：(3) 支払利率 12% (以下、通常利益と同じ)

(B)	資産	100,000	借入金	50,000	$\frac{50}{100} \times 10\% + \frac{50}{100} \times 12\% \times (1-0.4) = 8.6\%$
			自己資本	50,000	
	営業利益		10,000		$2,400 \div 8.6\% = 27,907$ (評価)
	支払利息		6,000		借入金控除 50,000
	税金		1,600		50,000
	当期利益		2,400		△22,093

仮定：(4) 支払利率 3%

(C)	資産	100,000	借入金	50,000	$\frac{50}{100} \times 10\% + \frac{50}{100} \times 3\% \times (1-0.4) = 5.9\%$
			自己資本	50,000	
	営業利益		10,000		$5,100 \div 5.9\% = 86,441$ (評価)
	支払利息		1,500		借入金控除 50,000
	税金		3,400		50,000
	当期利益		5,100		36,441

仮定：(5) 支払利率 3%

(D)	資産	100,000	借入金	100,000	$\frac{0}{100} \times 10\% + \frac{100}{100} \times 3\% \times (1-0.4) = 1.8\%$
			自己資本	0	
	営業利益		10,000		$4,200 \div 1.8\% = 233,333$ (評価)
	支払利息		3,000		借入金控除 100,000
	税金		2,800		0
	当期利益		4,200		133,333

仮定：(6) 支払利率 3%

(E)	資産	100,000	借入金	150,000	$\frac{\Delta 50}{100} \times 10\% + \frac{150}{150} \times 3\% \times (1-0.4) = 1.8\%$
			自己資本	△50,000	
	営業利益		10,000		$3,300 \div 1.8\% = 183,333$ (評価)
	支払利息		4,500		借入金控除 150,000
	税金		2,200		△50,000
	当期利益		3,300		33,333

H 6.14 の評価例

流動資産	2	流動負債	18
固定資産	94	借入金	58
		A 自己資本	20

税引利益（基準利益）から還元される会社財産 B ② 百万円
 この会社財産を使って年間にあげる利益 2,419 ~~4~~ 円
 還元率としての自己資本コスト（株主の期待収益率）

$$2,419 \text{ 千円} \div 13.220\% = 18 \text{ 百万円}$$

$$B \text{ ②} = 18 \text{ 百万円}$$

評価

A > B 純財産充実でAでOK

$\left. \begin{array}{l} A < B \\ A > 0 \end{array} \right\} \dots\dots \begin{array}{l} \text{成長性あり} - A \text{ (安全性から } B) \\ \text{〃 不明} - B \\ \text{成長性なし} - B \end{array}$
 又は $(A+B) / 2$

$\left. \begin{array}{l} A < B \\ A < 0 \end{array} \right\} \dots\dots (A+B) / 2 \text{ or } 0$

第10回

(23~24) 北京外大レジュメ

(最高の仕事)

2016.09.05
2016.06.07
2015.06.08
2015.03.16
2014.12.8
2015.09.07
2015.11.16
2016.12.05

23. 最後の夏の大会まで、あと3ヶ月あまりに迫った

4月になって新年度がスタートした。みなみはとうとう3年生になり、最後の夏の大会まであと3ヶ月あまりに迫った。

マネジメントチームの分担を明確にし、自分の担当以外の分野については、その意思決定を行わないことにした。そうすることで、自分の負担を減らし、自分の担当分野にこれまで以上に集中して取り組めるようになった。

4月になり、入部希望者は、例年の約3倍にあたる32名にもなった。

しかし、野球部が目指すべきは「最大」ではなくて「最適」である。問題は外部環境に対して大きすぎることにある。

そこでみなみは、入部希望者とまず会って12名の入部を決め、野球部に適さない場合は、他の部に入ることを勧めた。

高橋生は
降心退部

最適

そして、次に取り組んだのが「自己目標管理」だった。

夏の大会までは、もう残りわずかだった。時間を有効に使うには、あらためて部員一人ひとりが自分を管理することが必要だった。そして文乃は、加地と話し合いながら、攻撃と守備について、それぞれ一つずつ集中するポイントを決めた。そのうえで残りは全て捨て、それだけに集中することにした。

全員「ボールを見送る」練習を集中して行ない、攻撃に関してはそれ以外の練習は一切捨てた。

守備のポイントは「エラーを恐れない」ということに決めた。

加地は、投手陣は「ノーボール作戦」という方針を打ち出した。連戦の疲れを少なくするために打たせて取るための低めのコントロールと手元で鋭く曲る変化球が求められた。しかし、全球ストライクで勝負するのだから打ち返される可能性は高くなり、守備の負担は重くなる。その上、加地は、選手全員に「定位置よりも二、三步前で」守らせた。程高の守備レベルではエラーの確立は高くなるが、気持ちを積極的にさせ、どんな打球に対しても失敗を恐れずに突っ込んでいかせようとした。そして他の練習は行わず、ただただ前進守備の練習を繰り返させた。

そこで大事なものは、エラーをしても浮き足立たないということだった。

攻めのポイント

ストライクを目標

ストライクは初球から振らせる

塁に出れば塁界外

3年間の高橋生は

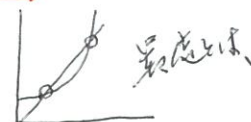


何もしない

(マネジメント・エッセンシャル版 29、31、139、200、236、244 頁)

市場において目指すべき地位は、最小でも最大ではなく、最適である。

- 組織には、それ以下では存続できないという最小規模の限界があるのと逆に、それを越えると、いかにマネジメントしようとも成功しない。最適が必要である。



- 規模は戦略に影響を及ぼす。逆に戦略も規模に影響を及ぼす。
- 規模の不適切は、トップマネジメントの直面する問題のうちもっとも困難であり、自然に解決される問題ではない。勇気、真摯さ、熟慮、行動を必要とする。
- 真摯さを絶対視して、初めてまともな組織と言える。

ドラッカーの考え方の柱のひとつは、廃棄と計画的な撤退である。

集中すべき分野と市場地位の目標とは何か

それは事業においては、集中すべき分野である。

- 古代の偉大な科学者アルキメデスは、「立つ場所を与えてくれれば、世界を持ちあげてみせる」と言った。
- 目標は、自らの率いる部門があげられるべき成果を明らかにしなければならない。他の部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない。

プロセスは大切であるが、成果を伴わない、または考えないプロセスは空虚である。

- 組織は、人間や組織単位の関心を努力ではなく成果に向けさせなければならない。成果こそ、すべての活動の目的である。成果よりも努力が重要であり、職人的な技能それ自体が目的であるかのごとき錯角を生んではならない。仕事のためではなく成果のために働かねばならない。過去ではなく未来のために働く能力と意欲を生み出さなければならない。

成長と 事業の可能性 (地域の活性化)

金融のリスクテイグ (可能性、活性化に融資)

1. 事業の可能性
リスクを減らす

1. 金融の役割といった面から
企業支援とリスクのかわり
金融に頼るべきこと

2. 事業のライフサイクル
地域産業の動向を掌握する
企業支援、改革

2. 事業計画と推進の中心
地域金融の理解力への支援
企業としての期待

3. 地域と産業の発展と
企業への期待、支援
企業への評価を含めて

3. 企業の発展、問題解決と
地域密着型金融

4. 地域経済の中心の
企業の役割と
経済上の課題

4. 企業支援の観点
融資を越えて 金融の役割
新しい公営の試み

5. 地域、産業、事業の支援
その支援策
創出 海外展開

5. 経営理念、人材育成、地域社会
企業の持続性の問題と金融の役割
支援、対応

6. 以上の中間評価
読者の心へ
読者の心へ

6. 金融のリスクテイグ
企業の可能性への金融の支援と
面からの評価

23 Motivating to peak Performance

作成日

作成者

- 1 "employee satisfaction" — this is an almost meaningless concept. We have no standards to measure what degree of satisfaction is satisfactory.
"satisfaction" as such is a measureless and meaningless word.
- 2 The need for participation...
- 3 Satisfaction is a measureless and meaningless word, is above all, inadequate as motivation.
- 4 Responsibility — not satisfaction — is the only thing that will serve

1 There are four way to reach the goal of the responsible ^{worker} ✓

(1) They are careful placement 配置

(2) High standards of performance 成果

(3) Providing the information needed to control himself 情報

(4) Opportunities for participation with a managerial vision 参加

2 Only one common saying is more damning (Guilty) ^{to accompany}, it is:

"It's just like the Army; hurry up and wait."

3 A wise plant manager once told me that he didn't want his foremen to do anything except to keep their department and the machines in it spotlessly clean, always to schedule work three days ahead, to replace tools before they gave out.

His successor, a whole array of Personnel Management, has never been able to equal his predecessor's production record.

1 The Managerial Vision

placement, performance standards and information are conditions for the motivation of responsibility.

and he has managerial vision, that is, if ~~he~~ he sees the enterprise as if he were managerial vision through his performance, for its success and survival.

2 The vision he can only attain through the experience of participation.

3 People are proud if they have done something proud of — People of a sense of accomplishment only if they have accomplished ^{some} thing. They feel important if their work is important.

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第12章 ドラッカーの戦略論 (215～頁を読んで)

「……だが実際は、『自社の事業は何か』とは難題だと相場が決まっており、懸命に頭をひねり、検討しないかぎり、答えにはたどり着かない。しかも正しい答えは一般に、決して自明ではないのである」

ドラッカーの法則を思い返してみると、顧客を抜きにして戦略を導き出すことはできない。事業の目的を決めるのは顧客なのだから。「したがって、『自社の事業は何か』という問いには、事業を外側、つまり顧客や市場の視点から眺めないかぎり、答えられない。マネジメントの当事者たちは、顧客が目にし、考え、信じるもの、その時々で望むものを客観的な事実としてとらえ、セールス担当者、経理担当者、エンジニアなどが集めた事実データと同じくらい真剣に受け止めなくてはならない」

ドラッカーの教えによれば、事業が失敗する最大の原因は、マネジャーが「自社の事業は何か」を鋭く明快に自問しないことだという。しかも、創業時や苦境時にだけこれを自問すればよいわけでもない。「それどころか、事業が軌道に乗っているときこそ、この問いを抱き、徹底的に考え抜くことが最も必要なのだ。」 (217 頁から引用)

「自社の事業は何か」

わたしはいくつもの企業やサクセス・ストーリーについて調べた末に、ドラッカーが唱える正統派マネジメント原則にきわめて忠実に従う現代企業を見つけた。オンライン小売業の雄、アマゾン・コム（創業者ジェフ・ベゾス）である。

ベゾスは、「インターネットの利用量は、年間 2300%というとはうもない伸びを示している」という統計データに接して目を見開き、「これはただごとではない」と感じた。「これは大切な点ですが、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ります。急激な伸びというのは、日ごろの生活のなかでは見られない現象なのです。」「年率 2300%もの成長を前にしたら、すぐに腰をあげなくてははいけません。切迫感、スピード感のようなものが、大きな強みになります」

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。 (219～221 頁から引用)

ドラッカーの戦略に従う

ジェフ・ベゾスは起業してまもない時期の経験から、企業の現在および将来の目標は、抽象的ではいけないと悟った（「抽象的」というのはドラッカーの表現である）。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第15章 イノベーションについて (273～頁を読んで)

「企業は古いもの、時代遅れになったもの、生産性の衰えたものと決別しようとしな。むしろそれらにしがみつき、資金を投入しつづける。さらに悪いことに、それら時代遅れの分野を何とか守ろうとして、最も有能な人材を投入するのだ。将来にわたって自社を存続させたいなら、将来を切り開くための分野に優秀な人材を充てるべきなのに、きわめて貴重な資源を配分するにあたって、とほうもない考え違いをしてしまうのだ」(272 頁から引用)

ドラッカーの考えでは、あえて過去と決別することがイノベーションの前提であり、既存の製品を「惜しい」と思えるうちに製造中止にしないかぎり、ほんもののイノベーションは実現できないという。

企業は規模を拡大する必要はないが、絶えずよりよい方向へと成長する必要がある。

「実際のところ、顧客が何に価値を見出すかは非常に難しい問題である。答えを見つけられるのは顧客だけである。経営者やマネジャーは推測すらすべきではなく、必ず体系的に答えを探り、顧客にじかに尋ねるべきなのだ」

ドラッカーはまた、経営陣は「**自社の将来の事業は何か**」を自問しなくてはいけない、とも説いている。この問いの答えは以下の四点にかかっている。

(279 頁から引用)

- ① 市場はどれくらいの**潜在力**を秘め、どのような**トレンド**にあるか
- ② 経済発展、流行や好みの変化、ライバル企業の動きなどにより、市場はどう変わるだろうか
ちなみに、ライバル企業に関してドラッカーは、どこの企業が自社のライバルかは**顧客の視点から判断**すべきだ、と念を押している。自社中心ではなく、**顧客中心の視点が必要**だというのだ。
- ③ どのような**イノベーション**が起きると、**顧客の欲求を変化**させ、**新しい欲求**を生み、**古くからの欲求**を消し去るだろうか
- ④ これまでの製品やサービスでは、顧客のどのような欲求を十分に満たせずにいるだろうか

原文

孙子曰：凡火攻有五，一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，因必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发而其兵静者，待而勿攻。极其火力，可从而从之，不可从而止之。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者，凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴军，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可复喜，愠可复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。



レポートテーブル (リスト → 集計・分析表)

1. リスト (1)

誰が、いつ、何を、どこで、購入 ----- 元のリスト

↓
集計・分析表を作る

リスト (2)

いつ、どこで、どの科目で、何とどれだけ ----- 元の記録表

↓
集計・分析表を作る

分析、抽象、構文比

2. 集計・分析表の配置を自由に変えられる

Pivot ---- 軸は等により方向を自由に変えられる!!

Pivot Table 軸を中心に回る表

動的な集計表

3. 将来のヒートマップに繋ぐ。

△ 弥生 A 正負の入れ方の活用

$$\downarrow$$

$$K \frac{1}{2} \eta \sim \eta$$

5. 集計表の活用 (表の記号を自由に完成せよ)

1. 形式 $\rightarrow$ 统计表 $\rightarrow$ 分析表

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100.

6-7 550 ---

遷入人口、

↓

7-7

壳上壳

担当者

得意笑

2023.10.30

↓

先化简，再求值。

舞蹈的好集列表

6. $\pi_{\text{Kлг}} - \pi_{\text{Kлг}} - \text{ИП}$ ($\pi_{\text{Kлг}} - \text{ИП}$)

T_{k+1} 表示 $(2R)$, 而置之在 $(13) T_{i-1}$ 之前

しほりニあり

↓

作表後の条件変更

7. 日付の変更

日别、月别、季别、年别

七_上 逢壬 → 七_上 逢甲 → 五_上 逢丙 → 月、年好也

8. フォントリスト ウィンドウ

元のリストにある項目の一覧が 自動的に表示される

内部的なリンクを



表内の項目 (縦...横) を選択して 行の(横)を
フォントウィンドウ

フォントエディタに 対応フォントを配置する

RESAS (427-4.21 → 各自治体 地域分析システム)

地方を活性化

----- 企業の活用、活性化

ビッグデータの活用

----- データを基に活用できる

所得の向上、立寄

----- データを基に計画を立てられる



目的は地方創生

対 地方行政

“ 中小企業



史記を読む (11 月のごあいさつ)

平成 28 年 11 月 1 日 (火)

11 月になっても今年は夏を感じさせるような天気が続いています。

司馬遷の史記を約 3 年かかって読んだ。徳間書店発行の「史記 8 巻」を中心にして、中華書局の原文「史記 巻 130」や中国の連環画、陳舜臣先生の「中国の歴史」なども参考にしながら、興味深いところは、原文を、中国人の先生に教わりながら読み終えた。漢文が好きだったので面白く読むことができた。

黄帝以来約三千年間の紀元前 1 世紀までの中国歴史はさすがに圧巻であった。改めて、「史記 巻 130」を眺めると確かに流れは把握できたような気がするが、抜けた部分もありもう一度本格的に挑戦してみたい。

王朝の興亡からみると、**史記の世界は起・承・転・結**であった。王朝が確立し安定期に入るが、時が経つと変化、いくつかの“**転**”がおとずれ、それが“**回天の転**”となって社会は大混乱に陥り、新しい秩序が確立される。例えば、始皇帝の秦は楚の項羽と劉邦によって結末を迎え、混乱を収束した劉邦の漢が天下を統一する。漢王朝の継続の中で幾つかの“**転**”が生じるが、最後の決定的な“**回天の転**”は黄巾の乱に端を発する三国志の時代の始まりである。史記の中を生き抜く人物、特に“**回天の転**”の時代の人々は、いつでも行動力があり生き生きとして独創的である。

司馬遷の史観、力の対立の中から新しい王朝が生まれるという弁証法的な描き方は、転換期の中で起きる事件が生き活きと時代を写し、現われては消えて行く人物は魅力的でとても親近感を覚える。そして歴史の中でその名をいつまでも記憶される人物がいる。それは歴史のロマンである。

およそ 50 年毎に“**転**”の生ずる近代の目で現代の中国を見ると、毛沢東や周恩来たちの創った中華人民共和国は 70 年近くを経て、1 回目の“**転**”の時期は鄧小平の改革によって克服したように感じる。“**回天の転**”とは史記から見て、追いつめられた農民や国民の蜂起であり、それを克服するということは新しい安定を取り戻し継続するということである。中国の歴史は興味深く、史記の次は**三国志**に挑戦しようと思っている。

三国时代

No.

Date 1/28, 11, 28

1/28, 11, 22

1/28, 11, 15

BC202 城下^へ項羽を降し、劉邦^前漢を建国 (~AD8)

AD8 王莽 新を建国 (~23)

25 光武帝(劉秀)が王莽を倒し、^後漢を再興

220 魏の曹操が献帝を滅ぼす (魏 220~265)
洛陽

184 黄巾の乱

221 劉備 蜀を建国 (221~263)
成都

222 孫権 吳を建国 (222~280)
建业

304 五胡十六時代 (304~439)

南北朝時代 (~581)

581 隋を建国 (581~618)

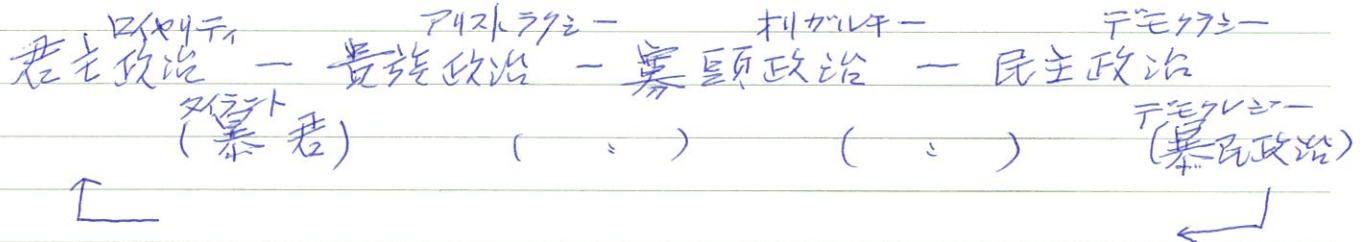
年氏を上げず若は年氏なり

鎌倉を上げず若は鎌倉なり

— 徳川家康

(体制の内部崩壊)

体制の内部腐敗が新体制を呼び起す



黄巾軍蜂起

「社」

土地神

「廟」

祖霊を祭る

➤ 農村共同体

「流民」

--- 豪族の土地兼併が進み、

飢饉、疫病、官吏の搾取



流民化

「太平道」

新興宗教

呪術師 涿鹿郡の「張角」 大賢良師と称す
「黄の道」

(1) 神い卦を

(2) 自分が犯した罪の告白 ... 地縁を断ち、人はどうあるべきか

(3) 魂の救済 ...

人と人とのつながり



教と政の結合

蒼天の命運は尽き、黄天の時代が来る、その時侯は 天下は太平
とな

鉅鹿「張角」

初、鉅鹿張角自称大賢良師、奉事黃老道、畜養弟子、跪拜首過、符水呪說以療病。病者頗愈、百姓信向之。

十年餘年間、衆徒數十萬、連結郡國。八州之人、莫不響應。置三十六方。方猶將軍號也。大方万余人、小方六七千、各立渠帥。

詭言蒼天已死、黃天當立。

歲在甲子、天下大吉。

以白土書京城寺門及州郡官府、皆作甲子字。

黄巾の乱は、中国农民反乱史においては、はっきり魏王朝体制打倒のローカンをかかげ、緊密な組織活動をくりだした。

| PROGRAM NAME | PROGRAM NO. | PROGRAMMER |
|--------------|-------------|------------|
| 却东西门行 | | 曹操 |

处理图

出征北归存北 征北征北 战败征北
就死者北征北。

处理手顺

征雁北故乡北征北 征北征北
征北征北 征北 征北征北
征北 征北征北 征北 征北征北
征北 征北征北 征北 征北征北

处理条件

征雁出塞(北)

征雁至老将

乃在无人乡

何时返故乡

奋翅万军余

神龙藏深泉

行止自可行

猛兽步高冈

猛兽 měng shòu

冬节食南稻

狐死首归丘

春日且翔(北)

故乡不可忘

田中有耘蓬

风随远飘扬

长时绝故根

[藁 藁 不相宜

何可比征夫

何回方得去

戎马不解鞍

铠甲不离傍

DATE

| PROGRAM NAME | PROGRAM NO. | PROGRAMMER |
|--------------|-------------|------------|
| 蜀 雉 寿 | | 曹 操 |

処理図

烈士暮年 壯心不已
 神龜も死ぬことあり、ワラ床に
 寝ている老駿馬も千里を走ることを見、

曹操は志をもたうたと述べて
 いちども死ぬたう。三に志の中へ
 最も進行の深い人物なり

合理義と 神

処理手順

勝蛇 天運ありて龍とむすむ

とむす大蛇

暮年 晩年

盈 永い

処理条件

神亀蜀雉 猶竟存時

勝蛇成霧 終為土灰

老驥伏櫪 志在千里

烈士暮年 壯心不已

聖治之期 蛇龍在天

養怡之福 以年為永

幸甚至哉 歌以詠志

成霧 霧に乘る 龍とむす

DATE

英雄伝心

作成日

作成者

| | |
|------------|--|
| 永寿元年 (155) | 曹操 生まれる。 |
| 光和七年 (184) | 黄巾の乱 起る |
| 中平六年 (189) | 袁紹、袁術、宦官2000余人を皆殺にする
董卓、洛陽に入城し 朝政を奪取す
袁紹、袁術、曹操、洛陽から関東に脱出 |
| 初平元年 (190) | 袁紹と董卓討伐の軍を起す
董卓、長安遷都を強行、洛陽を焼き払う |
| 〃 二年 (191) | 袁紹、冀州牧の地位を奪う
曹操、黒山軍を破る |
| 〃 三年 (192) | 袁紹、公孫瓚を界橋に破る
呂布、王允とばかり、董卓を殺す
曹操、冀州牧に迎えられる、青州の募兵三十余万人を降し、青州兵と号す |
| 〃 四年 (193) | 曹操、呂布に兗州を奪われる。
陶謙、病没し、劉繇、徐州の牧に |
| 〃 五年 (194) | 曹操、呂布を定陶に破り、兗州を奪回する。
呂布、劉繇のもとに走る。 |
| 建安元年 (196) | 劉繇、呂布に徐州を奪われ曹操のもとへ
曹操、南徐州を許に遷す。
〃、屯田を興す |
| 〃 二年 (197) | 袁術、寿春(九江)で帝号を僭称す |
| 〃 三年 (198) | 曹操、徐州を攻略
呂布、陳宮を殺す |
| 〃 四年 (199) | 袁紹、公孫瓚を易京に破り、河北を制圧 |
| 〃 五年 (200) | 曹操、劉繇を徐州に破り、南徐州を捕らう
曹操、袁紹軍十万人を官渡に破り、華北統一の展望を開く |
| 〃 七年 (202) | 袁紹、病を發し、失意のうちに没す。 |

太祖武皇帝，沛國譙人也。姓曹、諱操、字孟德、漢相國參元後。桓帝世、曹騰為中常侍、大長秋、封費亭侯。養子嵩嗣、官至太尉、莫能審其生其生出本末。嵩生太祖。

魏武將見匈奴使、自以形陋、不足雄遠口。使崔季珪代、帝自提刀立牀頭。既畢、令問諜問曰、魏王何如。匈奴使答曰、魏王雅望非存。然牀頭握刀人、此乃英雄也。魏武聞之、追殺此使。武王姿貌短小、而神明英發。

太祖少機警、有叔數、而在俠放蕩、不治行業。故世人未之奇也。太祖少好飛鷹、走狗、遊蕩无度。其叔父數言之於嵩。太祖患之、後逢叔父於路、乃阳敗面喎口。叔父恨而問其故。太祖曰、卒中惡風。叔父以告嵩。嵩驚愕呼太祖、太祖口貌如故。嵩問曰、叔父言汝中风。已差乎。太祖曰、初不中风。但失變於叔父、故見罔耳。嵩乃疑焉。自后、叔父有告、嵩終不復信。太祖於是益得肆意矣。

析去见、

曹操微时、而翼焉、谓曰、今天下将乱。安生民者其在君乎。
非命世无才不能济也。能安之者、其在君乎。

太原栢玄世名知人。视太祖而翼之曰、吾见天下名士多矣。
未有若君者也。君善自持。吾老矣。愿以妻子为托。由是声名益重。

尝问许子将、我何如人。子将不答。因问之。子将曰、子治世之能臣、乱世之奸雄。太祖大笑。

曹公少时见栢玄。玄谓曰、天下乱群雄并争。拨而理之非君乎。
然君实是乱世之英雄、治世之奸贼。恨吾老矣。不见君富贵。当以子孙相累。



今年は三国史に挑戦 (1月のごあいさつ)

平成 29 年 1 月 1 日 (日)

沖縄の正月は、天気が良ければ車のクーラーも必要で春のような暖かさです。

前後 400 年にわたって壮麗をほこった漢王朝が崩壊して、三国時代の幕が切られて落された。閉じこめられていた個性が、波瀾の中で動き出す。人間が虚飾をかなぐり捨て、裸であい争う乱世が現出される。欲望と野心をむきだしにして、あざむき、裏切りあい、たがいに秘術をつくして、血みどろの斗争がくりひろげられる。そこにはまた、友情と信義、人間の勇気と知恵が美しく輝く。

アリストテレスの政治理論によれば、君主政治には、暴君政治が行われる。心ある人々はこのタイラントを打倒し、貴族政治をつくる。しかし、これもしばらくすると墮落して寡頭政治となる。今度は民衆が立ちあがって民主政治を確立する。デモクラシーもだんだんおかしくなって始末がつかなくなると、もとの君主政治に戻る。漢王朝の末期も、宦官や貴族が自己の欲のために政治を私物化し、皇帝も遊興の費用を捻出するために官職の売買をおおっぴらにやるなど、乱れに乱れた状況にあった。そのため、例えば金を儲けたくて借金をして地方官職を買った者は、投資回収のため住民からきびしく税を取り立て、住民はたまったものではなかった。

圧政と搾取による苦しさには耐えかねた農民は農村からあふれて出て流民となった。流民の中から鉅鹿の人張角が「太平道」という新興宗教をおこし、巷では「蒼天（漢王朝）ステニ死シ、黄天（太平道）マサニ立ツベシ」という流言が広まった。そして間もなく中国史上初めての民衆による反政府運動と言われる黄巾賊の蜂起が起こった。後漢王朝は名だけの存在となり、舞台は群雄の抗争の時代へと転換した。その混乱と群雄の抗争を経て、魏・呉・蜀が鼎立する三国志の時代となった。

三国志をおもしろいと思うのは、100 年足らずの間に数千人の人物が歴史の上で活躍するというダイナミックさである。その中で、特に興味が湧くのは、魏の曹操の事に当たっての行動や事件を評する言葉である。曹操に冠せられた「乱世の英雄、治世の姦賊」というのは、若いときの印象である。青年時代の自由奔放な生活、三十代の初めまでに王朝のエリート官僚のコースを完了し、その後 20 年、故郷で詩歌や兵法の研究もやりながら実力を蓄え、そして五十代になって天下を目指す活動など曹操の一生は治世に於いても英雄であり、三国志の著者陳寿がいう「非常の人、超世の傑」であった。

袁紹

作成日

作成者

袁紹字本初，汝南陽人也。紹有姿貌威容，能折節下士，士多附之。太祖少與交惡。