



第 11 回 企業評価書

会計と経営のブラッシュアップ
2017 年 5 月 / 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、将来に可能性がある企業に対してのみ行うものです

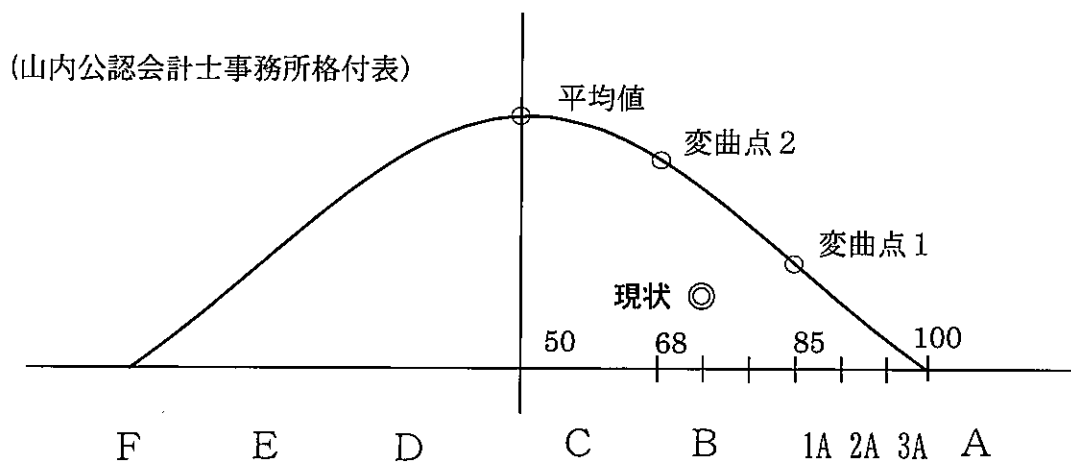
企業評価結果

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 (現状の、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。

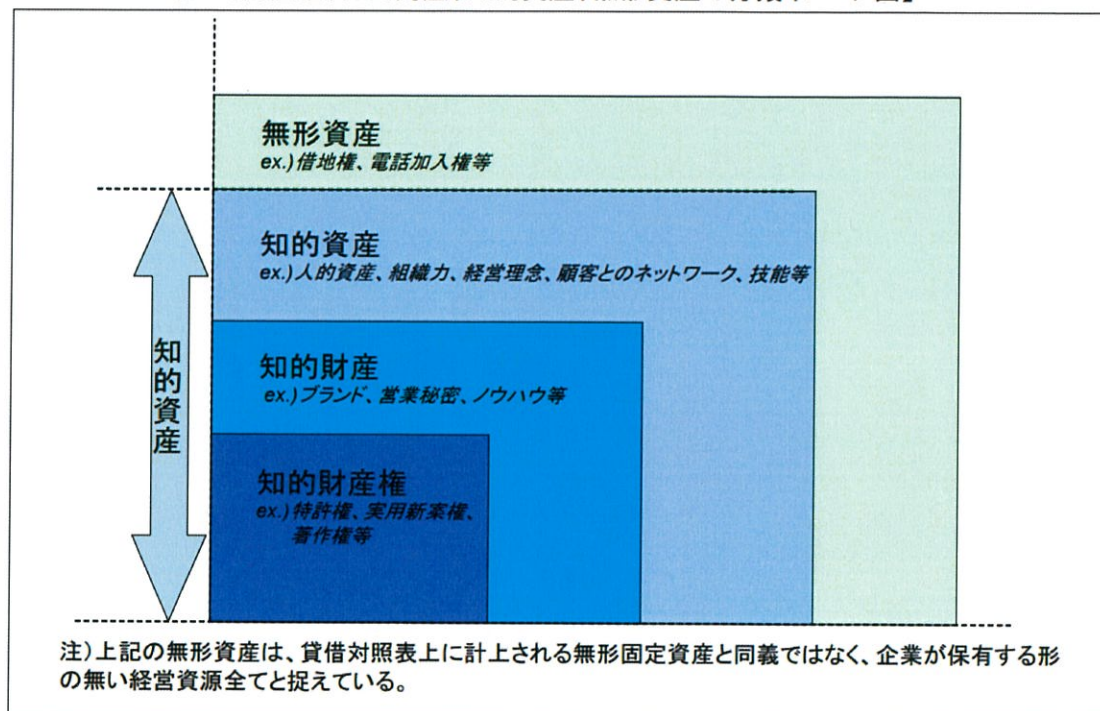
(経営資源とは)

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

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

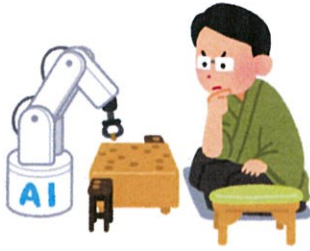
- (1)国内市場の縮小に事前対応
- (2)海外中間層・富裕層等の需要の獲得
- (3)海外直接投資への挑戦

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

企業としての存在意義

No.	内 容	備 考
(1)	当社の企業理念、社是、共通の信条と原則	
(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	
(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	



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、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と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。

財務関係要約

1. 資産の実在性

科 目	金 額	備 考
	千円	
受取手形		長期滞留債権(不渡手形) ※1
完成工事未収入金		〃 ※1

計 ①

※1 長期滞留債権が多く、貸倒引当金の計上又は貸倒処理すべきである。

2. 負債の網羅性

科 目	金 額	備 考
賞与引当金		H28/9 未引当 ※1
役員退職慰労引当金		H28/9 未引当 ※1
未払給与		月末未払分未計上
工事未払金		H28/9 請求書未処理

計 ②

※1 引当金を計上し、会社の負債として認識すべきである。

3. 純資産修正

金 額	比 率
	%
H28.9 純資産	
①+②	
差引計	
(資本金)	

4. 財務リスク

会計方針、基準を明確にし、会社の財政状態を正しく表わす会計処理を行うべきである。そのためには、諸規程の整備とともに、資産の適正な管理、運用と負債を網羅的に把握、認識する必要がある。

5. 前 5 年間の平均経常利益

千円

5. 企業価値とファイナンス理論

(1) 市場株価法

実際の現在の株価

(2) 類似会社比較法

類似会社の比較

(3) DCF 法

企業や資産の理論的価値は、その企業や資産が将来生み出すと予想される現在価値の合計（総和）として計算される。

(4) 公正価値 (fair value)

Fair とは双方が納得して、損をしないということ。

(5) 現在価値と複利計算の考え方

現時点で受取るキャッシュフローと将来受取るキャッシュフローを等しくするのは金利（運用利回り、割引率、期待収益率、資本コストなど）である。

(6) 営業フリーキャッシュフローと継続価値

①税引前営業利益 - 減価償却費 ± 運転資本増減額

②割引率（負債コストと資本コストの加重平均）

③①の長期成長率

④継続価値 = ① ÷ (② - ③)

(7) 継続価値の現在価値

(1) ④継続価値 × (1 ÷ (1 + ②割引率))

(8) 公開買い付け開示資料 (2015.11 T O B 買付価格)

区 分	楽 天 円/株	ケンコーコム(SMBC日興)	備 考
市場株価法	790～874	790～863	
類似会社比較法	866～1,029	—	
D C F 法	781～1,081	846～1,127	

(9) 双方が損をしない

買手は、今、現金を支払って、その企業が将来生み出すと予想されるキャッシュフローの権利を手に入れる。

売手は、今、現金を受取るかわりに、将来その企業が生み出すキャッシュフローの権利を失う。

(10) 現在価値を実際に計算する方法

$$\begin{aligned}
 \text{PV(Present Value)} &= \frac{\text{CF (Cash Flow) } n(n \text{ 年後に発生する CF 累計})}{(1+r(\text{運用利回り等}))^n} \\
 &= \frac{\text{CF}_1}{(1+r)} + \frac{\text{CF}_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+r)^n}
 \end{aligned}$$

(11) みなし法人税控除後営業利益 (EBITA)

営業利益 × (1 - みなし法人税)

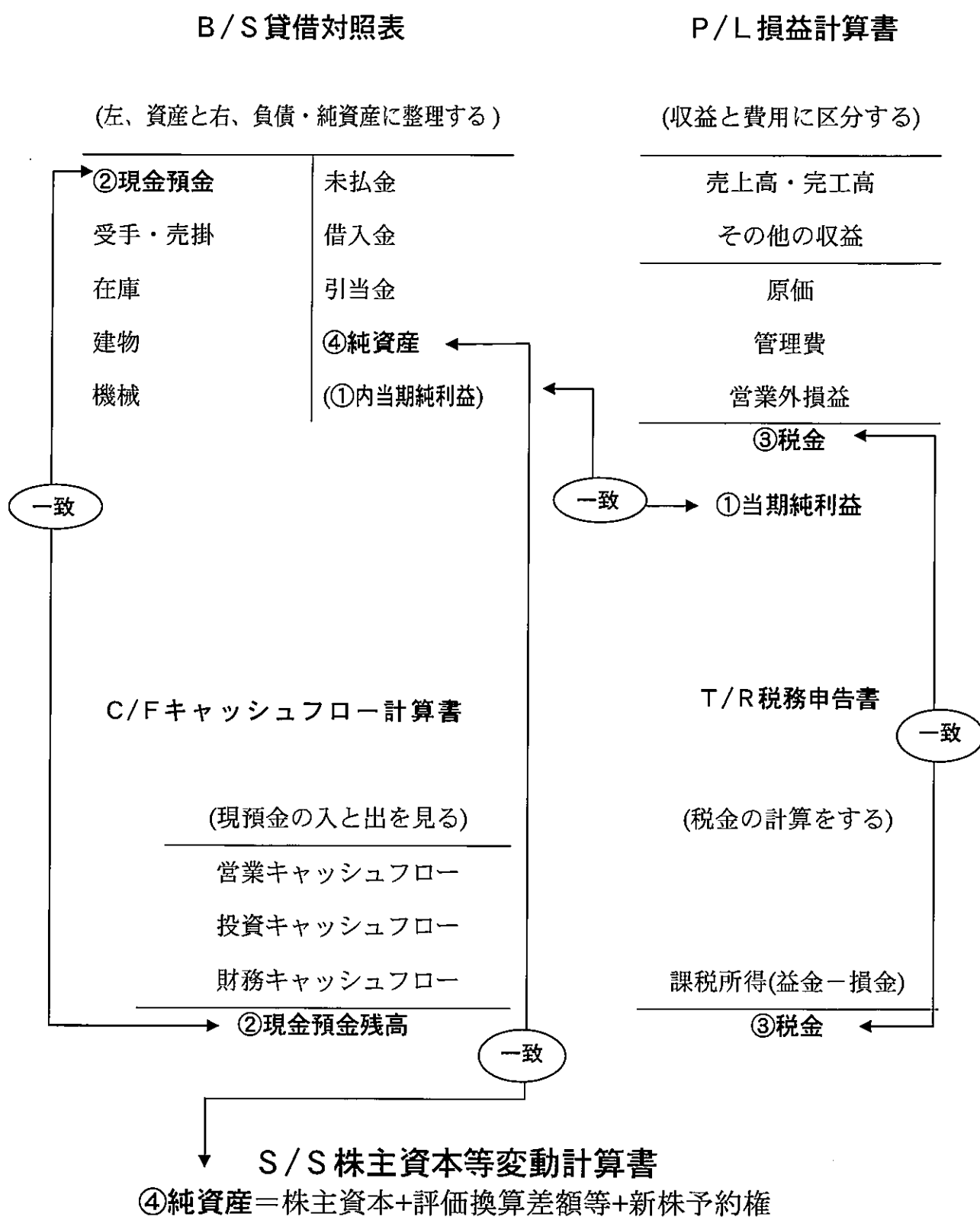
(12) 営業フリー・キャッシュフロー

投資家受取営業 CF = 法人税等控除後利益 - 再投資資金

事業活動 EBITA	-	みなし 法人税	-	再投資 資金	=	営業 FCF
---------------	---	------------	---	-----------	---	-----------

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



企業の持続性

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なければ企業の持続性はない。

(1)純資産比率 30%以上

(2)純資産比率 50%以上

(3)経営基盤の充実性、設備と将来の可能性

(4)差別化（製商品、生産、調達、販売、人材）

(5)コストリーダーシップ、利益性

(6)計画性（予算・3ヶ年・長期）、新しい傾向

(7)地域性、社会性、進取性、イノベーション、柔軟性

7. コアコンピタンス経営

コアコンピタンスとは、競合他社が模倣することの困難な自社固有の中核的な組織能力である。

それは、ポーターの「分析重視の戦略理論」とは一線を画す理論である。

すなわち戦略（絵に描いた餅）があって、実行する組織（優秀な従業員）が重要である。そして初めて成果に結びつくと言える。これは経営戦略を企業の資源の観点から考えるリソース（経営資源）、ベースド（に基づく）、ビュー（理論）、企業の戦略を自社の経営資源の特性から理解しようとするものである。

次の4つの観点から見た経営資源の具体化である。

- ①広範かつ多様な市場に参入する可能性をもたらすもの
- ②戦略製品が顧客にもたらす価値に貢献するもの
- ③ライバルには模倣することが難しいもの
- ④自社の今日の成功の原因

これは組織の能力であるが、さらに一步すすめて、「除だった能力」、「他社に真似のできない能力」が必要ということである。

(1) コアコンピタンスと企業の成長

単に顧客の声をきくというだけでなく、その中から重要なものを見分け、それを反映した新サービスを企業で展開してこそ、他に真似のできない能力と言える

(2) コアコンピタンスは組織全体の資産

コアコンピタンス能力は経営資源であり、市場における優位性、差別化の源泉となるような能力、である。その例は、「ソニーの小型化技術」、「ホンダのエンジン技術」、「ヤマトの小口貨物物流システム」、「マックのメニュー開発能力」、「トヨタの生産システム」などがある

(3) 競争力のある製品を継続的に生み出すロジック

コアコンピタンスは長期にわたって企業の優位性を支える

(4) 過去ではなく未来を考える

これは将来を予測することではない。未来のための競争、将来の企業の発展を目的とする（Companting for the Future）

ドラッカーは、「未来を予測するは、自ら作り出せ！」と言ったが、企業が長期にわたって繁栄するためには、未来に焦点を合わせて、未来のための競争に勝つために必要なことを考えるべきである。（ハメル、プラハード）



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なります。

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、それができなかったものは滅びた。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、領国を郡県、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**をしなかったことと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。

⑤

⑦

7

第5回 顧客にとっての価値は何か？

⑤

⑬ ⑭ (事業の目標)

H29.05.01
H29.01.30会計と経営のブラッシュアップ
平成28年11月1日
山内公認会計士事務所顧客の価値
(以外は.)

1. 事業の目標(現代の経営第7章から要約)

「唯一の正しい目標」というものは存在しない。賢者の石の探究は空しいだけではなく、有害である。

今日の利益のために明日の利益を犠牲にし、最も売り易い製品に力を入れ、明日の市場のための製品をないがしろにする。研究開発、販売促進、設備投資を避け企業を衰退させる。

いかなる事業においても、仕事と成果に対して **目標を設定すべき領域は8つある。**

(1) マーケティング (具体的領域)

(2) イノベーション (")

(3) 生産性 (")

(4) 資源と資金 (")

(5) 利益 (")

(6) 経営管理者の仕事ぶりとその育成 (抽象的領域)

(7) 一般従業員の仕事ぶりと行動 (")

(8) 社会的責任 (")

中短期的 中長期的

価値の増殖のために 長期的

定性的部分
の事業価値
のみ

(6)、(7)、(8)抽象的な領域は、(1)～(5)という具体的な領域を実現するものである。抽象的な領域は、定量化できないが、必ず企業経営において考慮、具体化しなければならない。

これらの目標を実りあるものにする方法は、何を評価測定するか、**最も重要な一つの評価基準とは何か**を決定することである。

顧客にとって変化しない価値を追求する。(ウォルマート)
プリンシプル(原則) — スタンダード(基準) — リーダーシップ(責任)

サンエーから強い理由

2. 顧客にとっての価値

- (1) 基本的に重要なものは市場における地位である。競争が激化すれば、流通業者は在庫を減らすために動きの少ない製品をカットする。顧客は人気のある商品だけを求めようとする。

顧客視点

市場における地位とは、①何が自分の市場であるか、②だれが顧客であるか、③どこに顧客はいるか、④顧客は何を買うか、⑤顧客は何を価値とするか、⑥顧客の満たされていない欲求は何か…を知ることである。企業は自らの製品やサービスについて、顧客の欲求との関連において分析する必要がある。

- (2) 顧客が価値ありとする製品とサービスとは、体系的、客観的、定期的に、顧客に聞くことによって評価すべきものである。

- ① 市場において、現在の製品とサービスが直接間接の競合品との比較において占めるべき地位
- ② 将来の市場において、現在の製品とサービスが競合品との比較において占めるべき地位
- ③ 市場の動向等によって、放棄すべき既存の製品とサービス
- ④ 市場において必要とされる新製品
- ⑤ 新製品と新サービスによって開拓すべき新しい市場
- ⑥ 必要な流通チャンネルおよび価格政策
- ⑦ 市場における地位について目標に適合したサービス

- (3) 明日の意思決定のための三つの手法

- ① Escape what stage of cycle
- ② Bedrock analysis
- ③ Trend analysis

顧客視点の要求とは? (顧客視点)

(4) 建物、設備、商品、組織、人は事柄の(外見)である。

社員があらゆる部署の仕事は、事務や配達から、最終顧客

としての顧客満足に代わるべきである。

満足を与えない商品を売っても、仕事をしただけで下駄を踏

豊かになる。新鮮で清潔な品物、
良い従業員、明るく清潔な店舗、
税引されたお買い得品、同様に設備

第13章 組織の文化から

産業革命と経済

1. 「組織の優れた文化」とは

人の強味に焦点を合わせることであるとは解らないでもないが、組織の調整や人の弱味の問題は無視できるのか。相互間の配慮など。(焦点を合わすのは人の強味)

組織の良否は、人の強みを引き出して能力以上の力を発揮させ、並みの人に優れた仕事ができるようにすることができるかにかかっている。同時に、人の弱みを意味のないものにするかにかかっている。

2. 「意味ある行動規範」

五つの実践規範を実践すれば、組織において多くの摩擦が起きるのではないか。独善主義を認めることにはならないか。組織に柔軟性が失われるのではないか。(誰にも見える基準) 優れた文化を実現するために必要とされるものは行動規範である。強味の重視であり、真摯さの重視である。正義の観念と行動基準の高さである。

行動規範とは口先のものではない。

それが意味をもつには現実の行動の原理となる必要がある。言葉や説教やよき意図であってはならない。実践でなければならない。意味ある行動規範は、能力や態度とさえ関わりが無い。それは目に見える行動である。誰にも見え、行え、評価できるものである。

情報革命と人工知能

AIの後には人が居る

組織とは

どのような組織か

組織はAIと人を結ぶ役割

AI - 組織 - 人

AIは人と人を要求する

産業革命と経済

情報革命と人工知能

3. 5つの行動規範

- ①優れた仕事を求めること。劣った仕事や平凡な仕事を認めないこと。
- ②仕事それ自体が働きがいのあるものであること。昇進のための段階ではないこと。
- ③昇進は合理的かつ公正であること。
- ④個人に関わる重要な決定については、それを行う者の権限を明記した基準が存在すること。上訴の道があること。
- ⑤人事においては、真摯さを絶対の条件とすること。かつそれはすでに身につけているべきものであって、後日身につければよいというものではないことを明確にすること。

AI時代の行動規範とは、

4. 「優れた人間と間違い」

組織に間違いを許容する気風や成功者の独善がはびこるようなことはないか。(行動に重点をおくこと)

(the better a man, the more mistakes)

平凡な仕事は、ほめることはもちろん許すこともしてはならない。目標を低く設定する者や、仕事ぶりが基準に達しない者をその仕事にとどめておいてはならない。別の部署に移すか、あるいは別の易しい仕事に移すべきである。もちろん「棚上げ」式の昇進など行っ

初めはいいけど、一応思
いやるべき

AI時代の間違いとは、

5. 「経営管理者の体系的な評価とは何か」

成果の基準を高く設定するということは、目標を定める能力、その目標を達成する能力を体系的に評価するということでもある。

経営管理者は、部下とその仕事ぶりについての評価をもとに、諸々の意思決定を行う。仕事を命じ、部下をつけ、昇給や昇進の推薦を行う。したがって、経営管理者は体系的な評価の方法を知る必要がある。さもないと、無駄な時間を使い、挙句の果てには知識ではなく勘によって決定を行うことになる。

部下もまた、経営管理者たる上司に対し、勘による決定ではなく合理的な決定を要求する。なぜなら、それらの決定は上司が何を期待し、何を重要と考えるかを明らかにすべきものだからである。

6. 「判断には常に基準が必要である」

部下とその仕事ぶりを評価することは、上司たる経営管理者の仕事である。そもそも上司たる経営管理者が自ら部下を評価しなければ、彼らを助けたり教えたりする責任を果たすことができない。また、人を適材適所に配置するという企業に対する責任も果たすことができない。

評価は、仕事に対して行わなければならない。評価とは判断である。判断には常に基準が必要である。判断とは、一定の価値を適用することである。明確かつ公にされた基準に基づかない判断は恣意である。評価する者とされる者の双方を墜落させる。

7. マネジメントの報酬について、例えば「ゴーンさんの報酬」。ゴーン報酬 9.8 億円、トヨタ役員 27 人分上回る。

IAとは情報の提供しか
ないから、

where, how, why ?

第14章 CEOと取締役会

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. CEO（最高責任者）の仕事とは何か。
いくつあるか。41の仕事。
2. CEOの仕事の優先順位
目前の緊急事項と重要な長期的な課題。CEO
の仕事とは何か。
3. CEOにとって、いかなる活動が最も重要か。
どれだけ時間をキープすべきか。
4. トップマネジメントの仕事
1人の仕事として組み立てることは不可能で
あり、チームの仕事として組み立てる。チー
ムの責任の所在。
5. トップの報酬と上位2~3人の報酬の差。
75%以上か。ゴーンさんの場合。
6. 取締役会があるべき姿と役割。誰かが…。

①実行 CEO	②評価と審査
統治のための機関	取締役会
実践・執行	監視・リスク対応

PPSの必要性

→ Exalで START

→ マフは PPS ではないか

STARTで止まったのは何故か

産業革命と経済

情報革命と人工知能

7. 昔からボトルネックは
求めボトルのトップにあるいかなる組織と言
えども、そのトップマネジメントを超えて優
れたものとはなり得ず…
8. CEOの仕事は
徹底的に検討して初めて混乱を免れる。優先
順位を体系的に決めることによってのみ、重
要でないことに時間や労力を小出しに浪費
して、重要なことをおろそかにしてしまうこ
とを避けられる。
9. いかなる仕事が最も大切か
どれだけの時間を用意しておくべきか
10. 人との間に距離を保つ
11. 顧客企業のマネジメントの良し悪しを見る
目安
企業トップの報酬とNo.2、No.3の報酬の比率
企業トップ 100 — No.2~No.3 90%~75%
数倍というのは最悪である
12. チームによる解決
CEO チームの組織化
13. 取締役会のあるべき姿
取締役会は、審査と評価と控訴の機関であ
る。それは、企業が危機にあるときのみ行動
の機関となる。本来は審査の機関である

新しい会計システム

価値の増減を報告する

1. 会計システムは情報である

情報として トップマネジメントに価値の創造に関する情報を与えなければならぬ。

従来より提供していた情報はテータにすぎない。そのデータもコンピュータで計算する以上を超えてはいない。

2. 原価計算のデータは価値の発生に対するものに過ぎない。

これは トップ経営陣の仕事とは関係がない

3. トップ経営陣の求めている会計のデータとは異なる。

より多くのデータが必要、より高度の技術が必要、

より早いスピードが必要。

4. トップ経営陣に欠けていたものは、情報についての新しい定義であった。

その答えを会計の世界に求めた

(1) それは 企業外の世界的情報と

(2) 価値の創造に関する情報である

(3) その情報を実際に使わなければならない

5. 会計システムと IT 処理システムの統合が必要である。

6. 今回のように、IT は、トッポ経営陣に対し、情報も提供
 している。データを供給するにすぎない。 価値情報
 新しい問題意識や新しい経営戦略を与えなければ
 いけない。

7. 会計から新しい、トッポに必要な情報を出さねばならない。

8. 会計の提供するデータ

(1) 在庫の管理 現場の仕事に必要なデータ

(2) コストの管理、TQC “

(1)(2)はトッポの仕事ではなく現場の仕事である。

トッポには、在庫の管理やコストの管理をさせる必要はない。

トッポの仕事は、

、事業を成功させる情報、価値の創造の仕事である。

(3) 価値の創造 トッポ仕事

9. 価値の創造

資産の管理
 コストの管理
 売上の管理

これらによって、価値の創造

そのために必要なのは、ネット-170の仕事を、そして会計

(1) 事業の定義 / ミッション

の提供するものを指す。

(2) 経営戦略 / マーケティング

(3) 体系的ナレッジ

(4) インバーション

(5) 利益とコストのバランス

(6) リスクを伴う意思決定

これらを行うために必要は 情報の提供 (インターネット)

グローバル化の本質

(中央公論 2011 年 11 月号 岩井克人氏記事要約)

グリーンズパン元 FRB 議長の言葉にある「百年に一度の金融危機」の原因は、資本主義の土台をなす貨幣それ自体が可能にする自由がもたらす不安定さによるものである。貨幣がもたらす自由とは何か、それは物々交換を考えるとよく解る。

貨幣があれば、欲しいモノを持っている人を見つけて、それを買うことが自由にできる、自分の持っているモノを欲しがっている人を見つければ、それを自由に売ることができる。だが一方、貨幣は、それを蓄え、増やすことが目的ということに容易に転化してしまう。この無限の欲望に衝き動かされて、貨幣を投資し、それで得た利潤も投資に回すようになる。価値の無限の増殖が自己目的化されるようになった。貨幣による価値の蓄積は、貨幣の価値の不安定さをもたらす。それが資本主義というものである。

その貨幣は、貨幣はみんなが貨幣として使うから貨幣である、という自己循環論法を生み出す。これは、物理法則でもないし、遺伝子情報にも還元できないが、しかし客観的な力を生み出す不思議な論理である。ドルの強さは、この自己循環論法であり、現在のアメリカの強さとは関係がない。

フリードマン(新古典派経済学者)の言うような効率性と安定性の一挙両得などあり得ない。効率性を求めて、資本主義を純粋化すればするほど、貨幣が生む自由が増えるが、同時に貨幣の生み出す不安定さのリスクも高まるというのが、今回の経済危機によってもたらされた資本主義の不都合な真実である。

中国の急速な成長はかつて、欧米や日本がやってきた「多くの労働者を雇い、①機械工場で大規模生産を行うことで利潤を生む」産業資本主義である。②実はグローバル化は、先進国における産業資本主義が行きづまり、発展途上国へ出かけて行って、そこに工場を建てようと動き回っていることなのである。

先進工業国の国内では、利潤を生み出すために、③技術革新、即ち、「大量生産で儲けるから、他と違ったもので利潤を得る」という製品の差別化を行う時代となっている。

即ち、目に見える機械や工場から、目に見えない④違いに変わったのである。これがポスト産業資本主義の時代であり、この時代の利益の源泉は、④この細分化された見えない違いを生み出す「人間」である。

…上記の記事を読み、^{変化の}変化は激流のように、すべてのことを変えて行きつつあることを強く感じた。

Excel シミュレーション

No.

1

Date

2017.05.01
2017.05.20

参考にされた書籍は本(手作り数学シミュレーション 田沼晴彦著 2004.1 講談社)

1. グラフの作成

(1) 新規ファイルに「1章」と名前をつける

(2) タイトルの入力 $y = x^2$

グラフの作成
702702020

Excelで数学を学ばするための大切な技術

(3) ハキ束 $y = x^2 \rightarrow x^2$

ホーム - 書式 (又は ) - 上付き ↓

(4) 数式の設定とコピー

	A	B
1	x	$y = x^2$
2	-3	
3	-2.9	
4	1	
5	1	
6	1	

$y = x^2$

グラフの作成

Aの3列の塗りつぶしをコピー

コピー

(5) 名前の定義

セル範囲に名前をつける

①セル範囲を選択

②名前をつける (数式は x^2 - 漢字かな)

③ x^2 のとりのセルに入力 ↓

④数式 名前の管理で x^2 の修正可

PLUS

VBD (マクロ言語)

2019.4.29

Visual Basic for Applications

1. セキュリティレベルの設定

File -> オptions -> セキュリティセグ -> マクロの設定
 -> @ Trust macros -> OK

2. VBE (Visual Basic Editor) の起動

開発 -> Visual Basic

3. VBE マクロプログラム

(1) Sub Hello ()

MsgBox ("Hello, World!")

End Sub

マクロプログラムを実行する命令

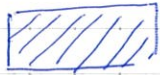
(2) マクロプログラムの実行 ▶

(3) X-Y-Z Box を表示する

X-Y-Z Box 命令は 2-VBE による

(4) セルへの出力

4. 70129-34.05 2012年3月4日 2012年3月4日

Cells (行番号, "列のラベル") = 

5. 2012年3月4日

(1) 2012年3月4日

(2) 2012年3月4日

Cells (1, "A") = 2012

2012年3月4日

6. Cells.Clean 2012年3月4日

Sub 2012年3月4日

Cells.Clean

Cells (1, "C") = "2012年3月4日"

End Sub

7. 2012年3月4日

8. 変数の宣言

プログラムの中で使用する変数は、

Sub文の終りに、

Dim 変数名 As 型 の宣言を行う

Dim n As Integer

ツール → オプション → 編集 → 変数の宣言を強制する

Option Explicit
明示

Sub^V()

Dim n As Integer

Cells.Clear

n = 8

Cells(5, "B") = n

Cells(5, "C") = n^2

End^V Sub

n = 8 を代入する

セル B5 に n を出力

セル C5 に n の2乗を出力

9 Input Box

Sub 例5()

Dim t As Single

Dim u As Single

t = InputBox ("温度(°C)は？")

u = InputBox ("湿度(%)は？")

MsgBox ("不快指数 = $\frac{1}{2} \times 0.81 \times t + 0.01 \times u \times (0.99 \times t - 14.5) + 46.5$ ")

End Sub

VBA

Date . . .

Visual Basic for Applications

1. Excel マクロ

Excel の自動化 マクロ

2. 文法 ソースコード マクロ

source code (source program)

人間より可読性 → 機械語へ翻訳

C 言語などと同じ

コードは縦書きで書く

一行に一行の命令

上から順に命令を実行

Sub Sample1()

Range("A1").Select セルA1の選択

Selection.ClearContents セルA1の削除

End Sub

3. VBA を使うための準備

(1) 「セキュリティの警告」の「コンテンツの有効化」をクリック

----- マクロが利用できるようになる状態

(2) セキュリティ設定を変更する

① リボンの「ファイル」→「オプション」をクリックして

アプリケーションのオプションを表示

② 「セキュリティセンター」メニューの「セキュリティセンターの設定」をクリック

③ 「マクロの設定」メニューの「警告を表示し、すべてのマクロを有効にする」を選択

(3) リボンに「開発」タブを追加する

① リボンを右クリックし、

「リボンのユーザー設定」をクリック

② 「開発」をクリックしてオンにし、「OK」をクリック

③ リボンに「開発」タブが追加された

4. マクロ有効ブックとして保存

(1) Excelの標準ファイル形式には、マクロを保存する機能がない

(2) マクロの保存は、ファイル形式を「マクロ有効ブック」を選択する

① クリックアクセスマニューの「上書き保存」をクリック

② ファイルの種類で「Excel マクロ有効ブック」を選択し保存する

5. マクロを書くための画面「VBE」を開く

(1) 「VBE」統合開発環境

Visual Basic Editor

① 「開発」タブの「Visual Basic」をクリック

② VBEが表示される

1. マクロのコードエディタ

マクロのコードエディタのコードを表示する

2. マクロのコードエディタ

マクロのコードエディタのコードを変更する

3. マクロのコードエディタ

マクロのコードエディタのコードを表示する

4. マクロのコードエディタ

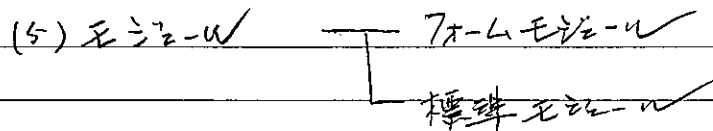
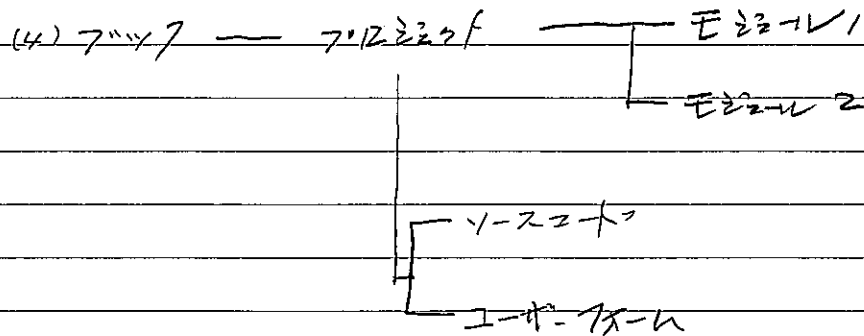
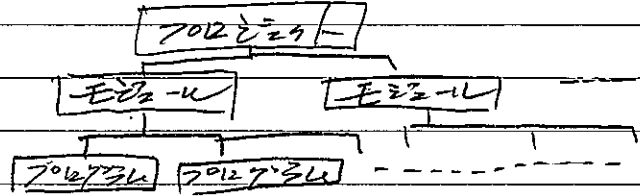
マクロのコードエディタのコードを変更する

6, VBPのフォルダ構成について部品

(1) フォルダ構成

(2) フォルダ構成

(3) フォルダ構成



(6) 画面の作成 — エラーフォーム (フォーム) — カスタマイズ
専用画面

7. 「2712の記録」フォルダ構成

(1) 「記録」フォルダの「2712の記録」を作成

(2) Excel A フォルダ操作を行う

(3) 再度 「記録」フォルダの「2712の記録」を作成

(4) Excel A フォルダ操作から2712の記録を作成

レッスン2 テーブルの印刷

(マクロ)

1-1 使用済マクロの記録 .xlsx を開く

2 「表示」タブをクリック

3 「マクロ」をクリック

4 「クラスB成績表印刷マクロ」と入力

5 保存先 作業中のブックを選択

6 「OK」をクリック

マクロの記録から開始される

4-1 クラスBのデータを抽出

セルA1をクリックして「クラス」を使用

2 テーブルタブをクリック

3 名前を入力

4 「クラス」列のフィルターボタンをクリック

5 「すべて選択」を選択してクリックして列を

4-1 「B」をクリックして 4-2-2-7 を入力

-2 OKをクリック

5-1 マクロタブをクリック

2 印刷をクリック

3 印刷範囲を選択 → 印刷

6-1 フォントの抽出を解除にする

「フォント」をクリック

2 フォントをクリック

3 「表示」タブをクリック

4 「フォント」をクリック

5 「解除済み」をクリック

6-1 名前をつけて保存

「名前」タブをクリック

2 名前をつけて保存をクリック

3 名前をクリック

4 ファイルの保存場所を選択

5 ファイル名を入力

6 ファイルの種類 - Excel

三国时代

29.05.01
29.04.10
29.04.03
29.02.20
29.02.06
29.01.02

BC 202 垓下に项羽を降し、劉邦 前漢を建国 (~AD 8)

AD 8 王莽 新を建国 (~23)

25 劉秀 (光武帝) が王莽を倒し、後漢を再興 (~220)

184 黄巾の乱の乱 発生

220 曹操 魏を建国 献帝を灰にする (魏 220~265 洛陽)

221 劉備 蜀を建国 (221~263 成都)

222 孫権 吳を建国 (222~280 建业)

265 魏に代り、司馬炎が晋 (西晋) を建国 (265~420 洛陽)
280年 呉を併せて天下統一 317年 東晋となる

304 五胡十六国時代 (304~439)

420 南北朝時代 (420~581)

南朝 宋・齊・梁・陳 (江南)

北朝 北魏・東魏・西魏・北齊・北周 (华北)

581 南北朝を統一して 楊堅 (文帝) が隋を建国 (581~618 長安)

618 李淵 (高祖) 唐を建国 (618~907 長安)

黄巾軍蜂起

「社」

土地神

「廟」

祖先を祭る

> 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」

大賢良師と呼ばれ
「華の道」

(1) 深い邪念

(2) 自分が犯した罪の告白 ... 地獄を招く人はいくらでも

(3) 魂の救済 ...

人と人をつなぐ



数千万の信者

蒼天の命運は尽き、黄天の時代が来る、その時は甲子年 天下は太平
とな

金巨鹿「张角」

初、金巨鹿张角自称大贤良师、奉事黄老道、畜养弟子、跪拜首过、符水咒说以療病。病者颇愈、百姓信向之。

十余年间、聚徒数十万、连结郡国。八州之人莫不属心。起置三十六方。方犹将军号也。大方万余人、小方六七千、各立渠师。

讹言苍天已死、黄天当立。

岁在甲子、天下大吉。

以白土书京城寺门及州郡官府、皆作甲子字。

黄巾の乱は、中国农民反乱史においては、はっきり封建体制打倒のスローガンをかかげ、緊密な組織活動をくりだした。

英雄出た

作成日

作成者

6

永寿元年 (155) 曹操生れる。

光和七年 (184) 29 黄巾の乱 起る

中平六年 (189) 24 袁紹、袁術、宦官200余人を皆殺にする
董卓、洛陽に入城し 朝政を奪う
袁紹、袁術、曹操、洛陽から河東に脱出

初平元年 (190) 35 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) 36 袁紹、冀州牧の地位を奪う
曹操、兗州軍を破る

三年 (192) 37 袁紹、公孫瓚を界橋に破る
呂布、王允と合謀、董卓を殺す
曹操、冀州牧に迎えられる、青州の黄巾 三十余万人を降し、青州兵を起す

興平元年 (194) 39 曹操、呂布に兗州を奪われる。
陶謙、病没し、劉繇、徐州の牧に

二年 (195) 40 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) 41 劉繇、呂布に徐州を奪われ曹操のもとへ
曹操、南徐州を許に迎う。
、屯田を興す

二年 (197) 42 袁術、寿春(九江)で帝号を僭称す

三年 (198) 43 曹操、徐州を攻略
呂布、陳宮を殺す

四年 (199) 44 袁紹、公孫瓚を易京に破り、河北を制圧

五年 (200) 45 曹操、劉繇を徐州に破り、南徐州を捕る
曹操、袁紹軍十万人を官渡に破り、华北統一の展望を開く

七年 (202) 47 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、漢相國參之後。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，令匈奴問曰：魏王何如。匈奴使答曰：魏王雅望非常。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，而任俠放蕩，不治行業。故世人未之奇也。太祖少好飛鷹，走狗，遊蕩無度。其叔父數言之於嵩。太祖患之，後逢叔父於路，乃陽敗面喎口。叔父笑而問其故。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。但失愛於叔父，故見罔耳。嵩乃疑焉。自后，叔父有告，嵩終不復信。太祖於是益得肆恣矣。

桥玄见、

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

太尉桥玄世名知人。视太祖有翼之曰、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。

曹公少时见桥玄。玄谓曰、天下乱群雄虎争。拨乱而理之非君乎。
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。

博览群书、特好兵法、抄集诸家兵法、名曰接要。

又注孙武十三篇、皆论于世。

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
竜 皇 寿		曹 操

処理図

烈士は暮年に於て壮心已まず
神皇も死ねど此の如く、ワラ床に
寝ている老駿馬も千里を走ることを夢見、

曹操は志をたうたこと知らず
いふも知らず、三日月の中は
最も徳行の深い人物である

合理主義と詩

処理手順

勝蛇 天に昇つて龍と化つて

しての大蛇

暮年 晩年

盛 永い

処理条件

神皇皇寿 雄虎有時

勝蛇 成霧 終為土灰

老駿 伏櫪 志在千里

烈士 暮年 壯心不已

聖德之期 蛇在天

養怡之福 以年為永

幸甚至哉 歌以詠志

火霧 霧に乗る 霧と化す

DATE

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
--------------	-------------	------------

処理図	処理手順
董卓の洛陽破壊と つづいた詩 カ 露 カイロ 挽歌、王公貴人の生棺の 際歌われた曲 曹操は、後漢王朝の葬送の 曲として歌っている	

処理条件	
小漢二十世 所在誠不良 沐猴而冠帯 知水而謀強 婚嫁不敢断 因將執君主 白虹為貫目 不若此 己亦先侵殃 賊臣持国柄 殺主滅宗京 蕩覆帝基也	宗廟以燔喪 播哉西迁移 號泣南且行 瞻彼洛城郭 微子為哀傷

DATE					
------	--	--	--	--	--

PROGRAM MANUAL

PROGRAM NAME

PROGRAM NO.

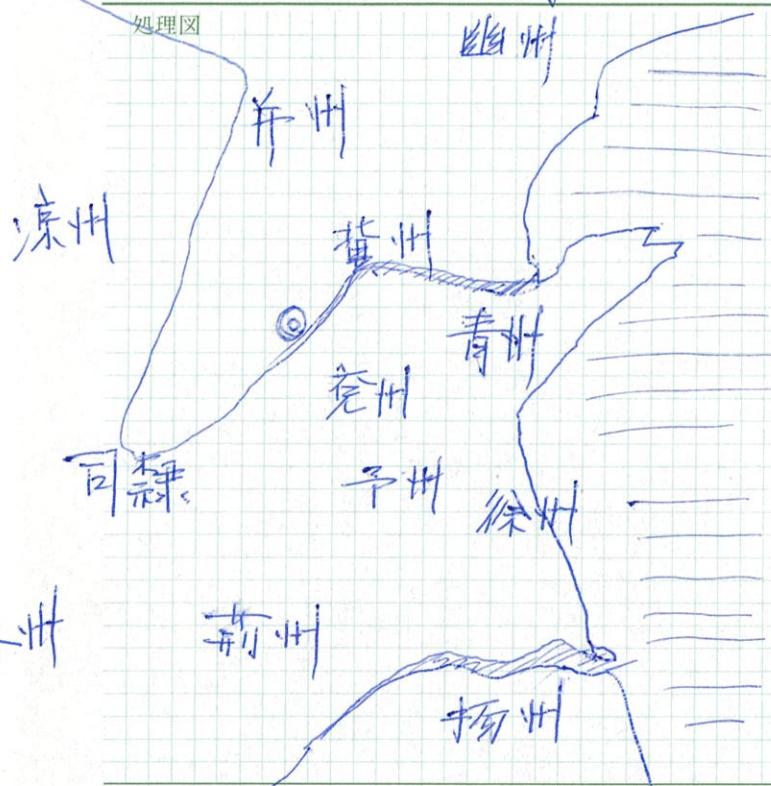
PROGRAMMER

官渡の決戦

AD. 200年 曹操 45才

処理図

処理手順



袁紹

冀、幽、并、青

審配、逢紀、田豐、荀彧、許攸、
程昱、文醜、沮授、郭圖

曹操

兗、豫

天子と袁紹の争い、諸侯の争い

処理条件

不
 諸將以爲可欲。公曰、吾知紹之為人。
 志大而智小、色厲而胆薄、克己而少威。
 兵多而分画不明、將驕而政令不一。
 土地雖廣、料穀虽豊、適足爲吾奉也。
 秋八月、公进军黎陽、使臧霸等入青州破奔。
 北海、东安、围于禁在河上。九月、公还许。
 分兵守官渡。冬十一月、张繡率衆降、封列侯。
 十二月、公军官渡。

> 田豐说紹袁太祖後、紹辞以子疾、不許。
 豐举杖击地曰、天遭难遇之機、而以嬰兒之疾
 失果合、惜哉。

DATE