

会社はこうして強くする

公認会計士 山内眞樹

I 産業と企業の強化
(沖縄の再出発)

II 幕末の経営改革
(ゼロからの出発)

III 企業価値と評価
(企業評価の手法)

(付 沖縄の長寿企業の意識調査)

平成 23 年 12 月 12 日 (月) 14 : 00 ~ 17 : 00
那覇商工会議所 2 階ホール

会社はこうして強くする



(11月のごあいさつ)

平成22年11月2日(火)

台風の間(那覇 10/28、東京 10/30)をSkipして、ファミリービジネス研究会の年次総会コンファレンスに行っておきました(那覇発 10/29、東京発 10/31)季節は夏から冬へ移った感じがします。

5~8年位前に「会社はこうして強くする」という題で、50ヶ所位のところでお話させていただいたことがある。「スピード化、透明化、捨てる化」という三つのポイントを自分なりにまとめたもので、その頃の仕事のテーマとしていたものでもあった。余りレベルの高いものではないが、お客様に少し役立つこともあったように思う。

今回、ある企業グループの幹部研修で話をさせてもらうことになった。そこで5年ぶりに、この「会社はこうして強くする」のテーマを使うことにした。

しかし、内容は全て改めて、と言っても会計士の話であるから、外から見たらそんなに変わらないかもしれないが、「利益、投資、会社」というテーマでやろうと思っている。利益や損失は結果であって、生じた後ではどうにもならない。しかし、年々どうにもならなかったでは済まされない。投資も実行してからでは後戻りが出来ない。では慎重にというのは当然であるが、慎重だけでは発展がない。だから、それを行う会社というその始まりのあたりの話をしたい。

「利益とは、収益なのか経費なのか」という話である。300人位の方々の前なので、細かい話はできないが、利益は結果ではない、**収益-費用**、即ち**プロセス**(過程)であるというような話が出来たらと思う。

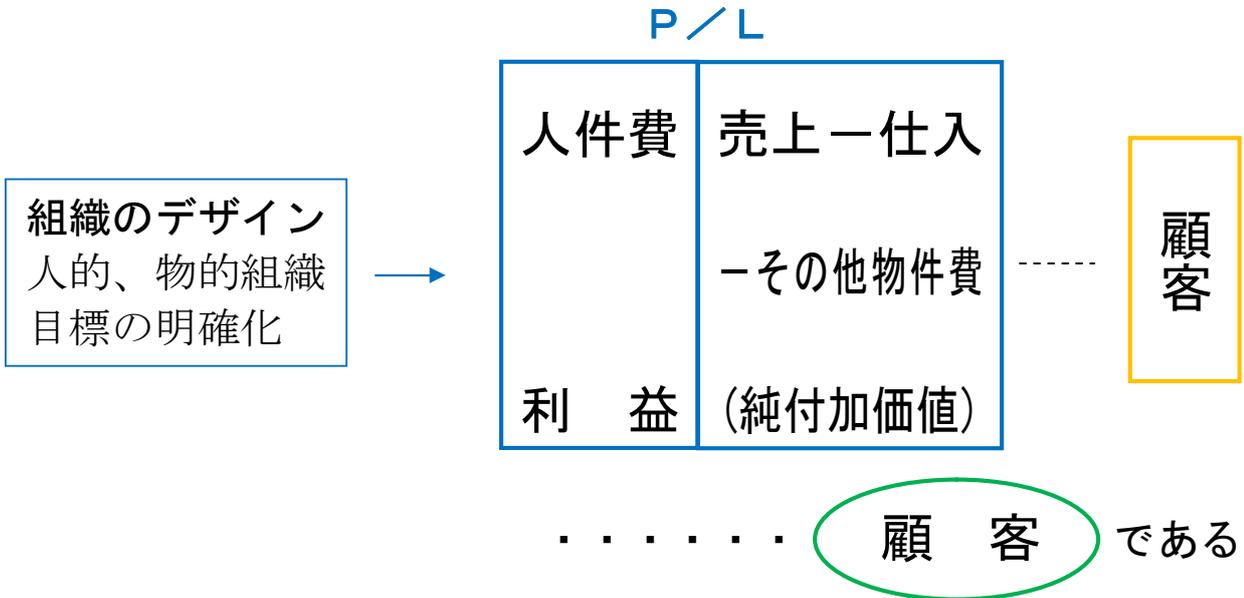
IFRSの時価主義、それは新たな利益の視点である。今や、国際的に利益を考えさせなければならない時点に来ているのである。

もう一つは「投資、企業にとっての**最大のリスク**であり、リターンが**解決**である」という話も幹部の方には聴いて欲しい。財務諸表にはリスクの表示は出来ているが、リターンは不完全な気がしている。それではそれを見る人の、利用する人の感想になる恐れがある。リターンの表現が出来るような話をしたい。

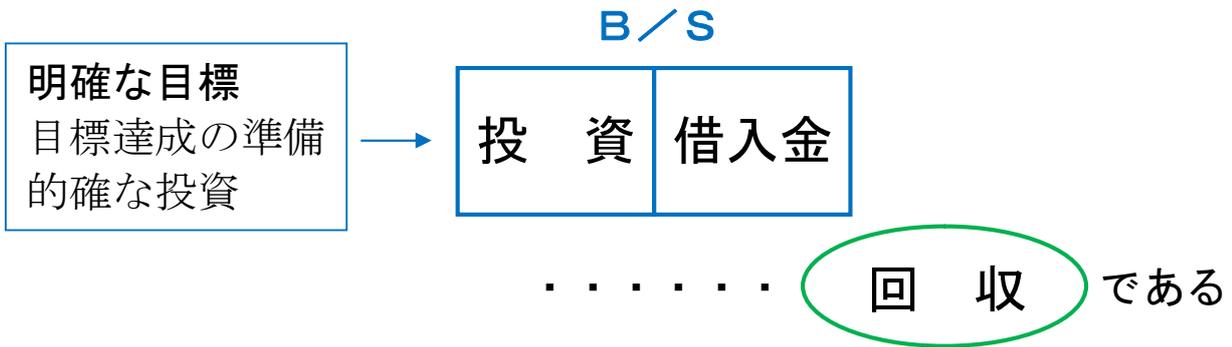
結局、そんなことをしゃべりながら、そして「**会社とは何か**」ということを考えてもらいたいように思っている。もちろん会社は「株主のためにある」とも「従業員のためにある」とも思わないが、様々な人たちの利益を調整する働きがある。会社の調整する何かを良い方向で最大にすれば、社会の価値の増大に結びつくのではないだろうか。

I 産業と企業の強化

①利益とは..... 収益－費用という、システムである。



②投資とは..... 借入返済義務である。その義務とは、回収のシステムである。



$$\frac{\text{利益 } 100 \times 10 \text{ 年}}{\text{投資 } 1,000} \geq 1 (100\%)$$

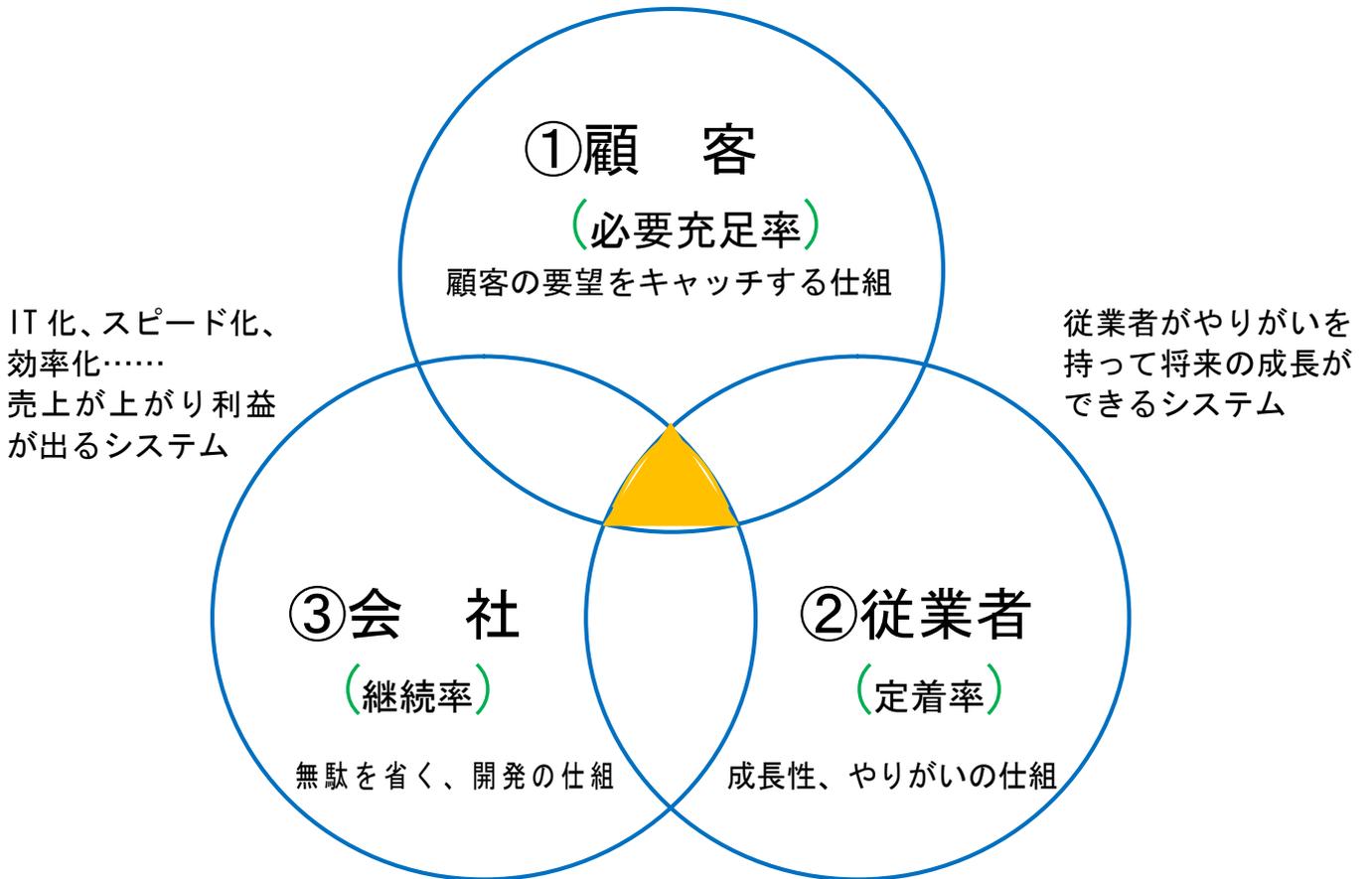
$\frac{\text{利益 } 100}{\text{売上 } 2,000}$ (効 率)	×	$\frac{\text{売上 } 2,000}{\text{投資 } 1,000}$ (物 量)	<p>回収</p>
--	---	--	-----------

③会社の目的とは..... ①と②を超えて、継続すること

企業が高い収益をあげ続けるには次の2つの方法しかない。

- 1. 独占力を持つ
石油会社やマイクロソフトはその典型であるが、普通は存在しない。
- 2. 普通の会社は、商品力を持ち、適切なビジネスモデルを構築する。
商品力とは技術力、製品力、サービス力等とも言い換えられる。

顧客の顕在的、潜在的な要望を把握し、
その要望の顕在化に応える経営システム



..... **継続** である

会計は企業の目的と密接に関係する。(新陳代謝)

1. 新しい沖縄振興のイメージ

(沖縄の再出発)

平成 23 年 6 月 30 日

平成 23 年 6 月 16 日

1. 総論「気運を掴み、時空を超えて、本土とは異質の世界を作る」
2. 沖縄の可能性の実現のために発想をチェンジする
3. 真の自立のために沖縄のリーディング産業を作りあげる

1. 総論（「気運を掴み」、「時空を超えて」、「本土とは異質の世界」）

(1) 沖縄は何で生きるか。次の 10 年は何を目指して勉勵するか。

自発的に税や基地の特例を返上し、自らのためと、他者のために、沖縄の可能性を実現するための努力をすべきである。沖縄の持つ固有の特性のある条件を自主的に、徹底的に活かして、経済と産業の概念等を広げて、与えられるものでない一国二制度的な発想をもって、将来のために沖縄のリーディング産業を構築すべきである。その時のキーワードは、「気運を掴み」、「時空を超えて」、「本土とは異質の世界」を創りあげるということである。

沖縄のリーディング産業とは、

観光産業
 情報通信産業
 国際物流拠点
 自由貿易地域
 金融特区
 沖縄科学技術大学院大学
 エコアイランド沖縄（低炭素島社会の実現）
 人材創出育成産業
 沖縄を創る建設業
 平和の島として（国連施設の誘致）

沖縄固有の条件とは、きわめて有利な社会的、経済的な条件である。

「人口増加率」、「年齢構成の若さ」、「歴史的経験の豊かさ」（統一、処分、戦場、他国支配）

「地理的位置の重要性」（米軍の選択）、「地理的位置の優位さ」（物流、交流、東アジアの中心）

「気候条件の優位さ」、「長寿」、「エコアイランドとしての環境の優秀さ」

「平和指向」、「ユイマール、沖縄の心」、,,,,、併せて「特区」と「大学院大学」。

これらの固有の条件は全国一といっても過言ではなく、将来の経済及び産業の発展の大きな可能性となり、将来に向かって沖縄社会を充実させることができる。

新しい沖縄(経済と産業)の振興のイメージ

— 沖縄の真の独立を達成する —

地方分権 (規制緩和)

道州制のイメージで全国の中の沖縄州
海外と特性で競争のできる全国各道州
各道州の特性のある経済的な特区

沖縄振興一括交付金 (全国に先鞭をつける)

全国のパイロットモデル
リーディング産業の育成、支援
投資目的と投資効果の計算

投資、雇用減税 (地域産業開発投資)

リーディング産業の雇用、投資支援
特定振興地区等の指定 観光、物流、
情報通信、自由貿易、金融特区など

米軍基地分担金 (経済阻害の公平な計算)

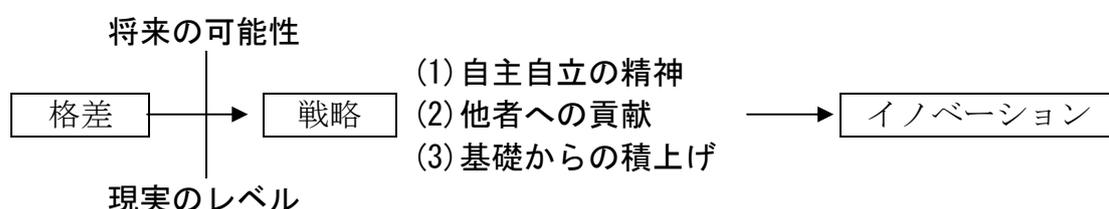
補助金でなく分担金
沖縄振興一括交付金への組入

地震をはじめ国家的リスクへの対応を強化するために全国を道州に再編成し、ブロックごとに公平な制度を作り、ブロックごとの特性を生かし、それぞれの地域の発展を考えるべきである。その自立したブロックの一つとして沖縄州を考え、沖縄の特性として東アジアの産業の拠点、各道州ブロックのパイロットモデル等として位置付けるべきである。

国の権限、事務、税財源を整理し、これを道州に移譲することを検討し、それが将来の国家と地域の活性化のためになるならば、分散型社会を構想し、国家体制の再構築を図る必要がある。その中で、**全国公平の精神**をわきまえて、沖縄の可能性を追求すべきである。

(2) 枠組みとしての戦略

しかし、これらの将来の可能性と沖縄の現状との間には大きな乖離を感じる。可能性と現実の乖離を埋めるものは何か。それは戦略（イノベーション）である。戦略とは何か、それは一人よがりでない話。(1) 自主自立の精神と(2) 他者への役立ちとそして(3) 基礎的なものの積上げである。沖縄が自主自立の精神を持って、沖縄のために、本土のために、世界のために何かで役に立つことが必須ということである。



(3) 米軍基地分担金の公平な負担

この39年間に行われた沖縄振興策は、沖縄の社会資本の整備を着実に進展させたが、沖縄の歴史（琉球王国統一、島津侵攻、琉球処分、日米戦争の戦場、米国統治、本土復帰）の中で、基地の対価とも言える補助金を当然とした風潮、**沖縄の行わねばならない反省の39年間**でもある。この反省に立って、真の自主自立ができる今後の沖縄振興策を考えて行く必要がある。

本県は米軍基地負担により、全国と比較して経済と産業の発達が遅れたことは明白である。そのため米軍基地の所在地域の負担を明確に計算し、米軍基地の所在地域に対して、全国は公平な分担金を負担すべきである。

節度ある基地の提供は日本に属する沖縄の義務であり、沖縄の振興の上でも必要なものとするが、その対価的な補助金を得る程の規模は必要ではない。

但し、国としての基地配備の公平化が図れるまでは、米軍基地分担金を全国公平に負担すべきである。

(4) 投資目的の明確化と投資効果の正確な測定

加えて、今後の投資においては、長い目で見て投資目的を明確にし、集中的で効率的な投資を行う必要がある。そして当然のことではあるが、自他の資金を投入に行われる投資が、より効果的な投資となるための**投資効果の測定**も必要である。

(5) 絞り込みの必要

新しい沖縄の経済と産業について考え、記述すると不足するものがあると同時に、意味のない事業もまた多く含まれている。

総花的でなく重要なものに絞り込み、あるべき数を選んで画く必要がある。

2. 沖縄の可能性の実現のために発想をチェンジする

1997年、中国は、英国から返還を受けた香港に対し一国二制度を認め、その結果、地理的、交易的な要所を得るとともに香港の現存する経済活動をはじめ大きな富を確保したとも言える。

その意味では沖縄の返還は、地理的要所を得るとともに経済活動拡大の拠点を得たとも言える。

その結果と効果は未だ芳しくないことは事実であるがこれを改め、地理的位置、歴史的経験、独特の文化を高度に活用し、沖縄の再発展(再返還)といった観点で経済振興を考える必要がある。

(経済産業の基礎となるもの)

沖縄の可能性を実現するためには、第一に**自主自立の精神が必要**であり、次に**沖縄のリーディング産業を明確にして**、その育成・強化に勉励すべきである。

従来の補助金などの特例を得て産業を育成するといった幻想(沖縄の反省の39年)を根本的に断ち切り、将来の禍の元になるような**依存心**は捨てるべきである。

かつて、台湾の国民党が沖縄に1兆円もの投資を打ち出したが、ノービザ制度の導入や航空機の乗り入れ、投資減税などの要求に対応できず、国際的に高い法人税や投資減税の不整備などもあって投資は未実現に終わった。

沖縄の特区はこのような場合に受入れのチャンスにできるものであり、固定的なものではなく、弾力性のある柔軟でなくてはならない。

(米軍基地の見返りの補助の返上)

沖縄の反省の39年、米軍基地の見返りに取り込むような補助ではなく、やはり**自主自立の一国二制度的発想**が必要だったのではないか。これからの10年をかけて、沖縄は今からそれを考える時期に来ていると思う。

節度ある基地の提供は日本国に属する沖縄の義務であり、長い目で見て沖縄の振興の上でも必要なものと考えますが、その対価的な補助金を得る程の規模は必要ではないことを明確にすべきである。

併せて米軍基地の負担を明確に計算し、全国的に公平の見地から当然の計算を行うべきと考える。

(今回の大震災の反省)

今回の大震災と原発事故による大きな反省は中央集中管理型の大量生産、大量消費の面の問題が大きいように思う。

このような中央集権型の大規模経済の中で、従来目指していたような形の沖縄の自立経済は望めず中央依存とならざるを得なかった。しかし、議論されてきて久しい地方主権や今回の震災への対処を見る時、地方分散型の自立的な経済が必要であることを裏付けている感が強い。沖縄は、今こそチャンスを生かして地域分散のモデルになるべきである。

(1) 外からの発想（外から見た沖縄という視点）

それは外から見た沖縄、沖縄の 39 年と東アジアを比較して見たとき、沖縄に欠けている**自主自立の精神**と沖縄を生かすための**一国二制度的な発想**である。

沖縄県産業振興公社の海外事務所の**活動報告会**に参加させていただいた。上海事務所は今を中国ビジネス変革の年ととらえ、**台北事務所**は活況を呈する域内交流と大震災の義援金の報告、**香港事務所**は 22 年度 5 万人であった来沖観光客を新年度は 10 万人にしたいという目標、**タイ駐在所**はアンケートで沖縄観光の注目度が日本全地域の中で第 2 位だったなど、昨年と比較して沖縄の海外事務所の活動が一段と活発化していることは確実だと感じた。**外からの視点**に新鮮さと力強さを感じると同時に、県及び産業振興公社の一段の支援活動の必要性和沖縄企業の将来の可能性を強く感じた。

報告後の各所長との話合いの中で印象が強かったことは、海外の経済、産業のエネルギーとその因って来る所以である。

上海の沖縄事務所は今のところ点ではあるが、不断の努力と勉励によってその点を線へ、さらに面への拡大が望まれる。**台湾の経済成長率**は年 5%程度を維持し、対日感情もよく大震災において 180 億円もの義援金を贈られたが、日本政府の対応の不適切さを海外交流をキーとする我が沖縄としては誠に残念に感じた。700 万人の人口で 3,000 万人の観光客を集客する**香港**は、1997 年の復帰後の発展も著しく一国二制度 50 年間で 14 年が経過している。また、約 20 年前にアジアのフォアドラゴンと称せられた**シンガポール**の外資導入、金融業務は、強烈、執拗とも言われるほどの誘致活動であったなど、**香港事務所**の報告を聴いてその**拡大と集中力**のすごさに驚いた。

沖縄事務所の活動と海外の活況を聴きながら、何かひっかかるものがあった。東アジア諸国の経済産業の発展の中で、**沖縄は一体何をしてきたのか**。復帰後の 39 年間は正しい沖縄振興の実行であったのか。それを受けた沖縄側の甘えの態度に問題があったのではないか。その 39 年をやり直すことはできないが、今後のために再考して見る必要があるのではないか。従来、行われてきた状況や制度を廃止し、180° 本土に転換することは正しかったのか、**10 兆円もの財政出動**に対して、沖縄はどれほどの効果をあげようとしたのか、香港のように一国二制度的な発想を行っていた方がコストも少なく、沖縄の経済と産業の自立的発展のプラスになったのではないか。

沖縄の真の独立のためには、経済、産業の自主自立が必要である。

(2) 「ない」ではなくて「ある」の発想（自主自立の精神とイノベーション）

ものづくり産業の振興と地域ブランドの形成ということに関して、集中力のない積上式の発想からは新しい産業の振興やブランドは生まれえないのではないかと、ということである。自主自立の精神による甘えや妥協のない挑戦が必要である。

（真のイノベーション）

一つの例は、資源が欠乏している沖縄における産業の観点からである。「島」には原料も資源もなかった。しかし「ない」ということで終わればそれで終わりだ。「ない」をもっと深く考える必要がある。地元には「鉄」がない。50年前の沖縄の住宅はほとんど全てが木造であった。台風が来るたびに木造の建物は破壊され、その修理のために木材が必要となる。山林資源の乏しい沖縄では本土から移入する。木材商は、そうして商売は成り立ったが、沖縄の人々は毎年損をするだけで貧しくなるばかりだ。しかし沖縄には「何もない」と諦めてはそれで終わりである。「ある」という気持ちと発想が大切だ。その企業は台風で壊れない建物の需要は無限に「ある」のではないかと。沖縄には鉄筋コンクリートの建物の必要性が「ある」と考えた。その考えを実行し、鉄鉱石もない沖縄で製鉄業（電炉）を起こし今や全国の1%超のシェア、本土の電炉メーカーと遜色のない財務内容となっている。そして沖縄の建物は90%以上が鉄筋コンクリートとなって、台風の被害は少なくなった。結局、この企業は「ある」と考えた。「ない」で済ませばそれから先は何もなかったかもしれない。「ある」と判断し、それに挑戦した。それがイノベーションというものではなからうか。

（発想の転換、どうしても利益を出す）

もう一つの例は、再生中のある企業の決算検討会へ出席した。前年比較で見たところ、売上高140百万円増、広告費35百万円増で、経常利益は40百万円の増加であった。

飲料品の販売メーカーで、従来から散漫となりがちな広告費の節減を強く提言していた。ところが、今回は広告費の増加が売上高と経常利益の増加をもたらしている。売上高の増加分から広告費を中心に経費の効果と貢献度を分析していた。広告一件毎の売上と経費の効果分析が行われ、売上効果の要約は数十行に及び、広告等の経費について非効率支出の排除と効率支出の集中による直接費化と、併せて製品及びサービスの充実が行われていた。この売上高から経費を分析する発想には、単純な経費積上げ式の会計の盲点をつかれた感じがした。質に挑戦してるとの印象を受けた。

沖縄の企業は一般的には無駄が多く、無駄を省いた質を追求する利益志向に欠けている。

ものづくり産業に最も大切なことは、イノベーション（発想の転換）である。本県にとって将来可能性の高い、「観光産業」、「情報通信産業」、「物流拠点」、「自由貿易地域」、「金融特区」、「科学技術の振興」、「エコアイランド」、「平和の島」などについては一国二制度的な発想の下、自主、自立の精神で、本県の経済、産業の振興に取り組むべきである。

質を重視した自主自立と他者依存でない他者貢献の精神こそ本当のイノベーションを生み出す最大の要素である。

(3) 沖縄のソフトパワー（自然、歴史、文化によって引きつける無形の魅力）

富川盛武先生著の「沖縄の発展とソフトパワー」を愛読させていただいている。そんな中、沖縄公庫の経済講演会で沖縄協会の清成忠男先生のご講演を聴いた。テーマは「沖縄の振興とソフトパワー」。ソフトパワーを強化してハードパワーに働きかけることにより、**二つのパワー**を統合、補強し、地域の発展を図るという趣旨であった。

ソフトパワーという概念は、多様で弾力的なものと思われるが、軍事力、政治力や経済力のように目に見える**ハードパワー**に対して目に見えないものである。伝統的な平和の拠点、文化的豊かさ、歴史的に交流の拠点という地政学的位置、多様な価値観の交錯、工芸品、建物、食文化、空と海、花など自然の豊かさ、ソフトパワーは他者を引きつける魅力となる。この沖縄型のソフトパワーを強化して沖縄の可能性を思い乍ら聴いていて楽しく、将来の地域づくりの基本だと感じた。

しかし現実には、ソフトパワーの働きに対し、沖縄に存在する、また外から来るハードパワーとのアンバランスがある。米国や日本の軍事力、政治力、経済力を通じて、復帰後 39 年間 15 兆円とも言われる政策需要と金融の支援など物的で巨額な目に見える力、ハードパワーが創生され来沖した観がある。

ところがその物的投資の活用と効果は、消化不足というか、経済的な力、ハードパワーともなり得ず計画されたところとは大きな較差があった。それに働きかけるべきソフトパワーも貧弱すぎた。パワーと言うなら、**先ず内なるものを消化し、そして外に開いて引き寄せる**ようなものでなければならない。

質疑の時間に質問した。「何故、これまで巨額の資金が投ぜられたのに内なるハードパワーが強化され、ソフトパワーが有効に働かなかったのでしょうか。今後、ソフトパワーは内及び外からのハードパワーにどのように働きかけるべきでしょうか。」といった趣旨のことを。

先生のご回答は、さすがに満足すべきものであった。

「物的に資金を投入したり、ハードとして存在するだけではダメだ。産業の集積、人材の育成、人脈の形成、魅力的で尊敬される政策、、、それは例えば米国のダラスを中心とする航空運輸による内なる集積と外からの流入を受入れ混合して充実し、東方（欧州）、西方（アジア）、南方（中南米）へ向けて展開するダイナミックな動き、ソフトとハードの融合それがいい例だ。

それは、**航空運輸の拠点**を世界に向けて開き、外のものを引きつける産業の集積と市場と人脈、その物流を消化できる魅力ある人材と文化、尊敬される政策の生きた見本ではないか。」と言われた。

沖縄の物流基地もそのような産業と人材と政策との集積をできる持続可能なソフトパワーの開発モデルを構想して、活性化し外から魅力ある地域と認識されなければならない。そして**ジョセフ・S・ナイの問題提起**(2004)「ソフトパワーとは他者から尊敬され引きつける魅力」を実現するために一貫した方向を工夫し、堅持すべきであると考えた。

(4) 税の特例と沖縄の振興（新たな沖縄振興のための制度提言 沖縄県から）

沖縄の税の特例は、自発的に 10 年以内に返上すべきである。

国際的な経済競争上行う各国との税競争には、各国並とし遅れをとってはならない。しかし、**沖縄の自主自立**を考えると、沖縄だけの税の特例をいくら延長しても、沖縄の振興や格差是正の問題は、解決しないと思われる。税の特例そのものが沖縄の恥であり、振興遅れの原因でもあり、その継続、拡充、新設には時間的、制度的な限界もある。今後 10 年間程度で**完全に廃止**することを**沖縄から宣言**すべきであると考ええる。

そのため、今更とも思われるが、振興策の中における税の特例の位置を明確にし、多数の税の特例を数本の柱となる**沖縄振興税制**の中で廃止、吸収し、税の特例を他の振興策に合せて強化した実りのある**自主自立のための最後の振興策**、**一国二制度的な発想**を以って一定年限継続すべきであると考ええる。

(1. 廃止 3 項目)

2. 揮発油税等の軽減 (No.20 等へ吸収、代替)
5. 航空燃料税の減免等の特例 (No.6 等へ吸収、代替) → 2. へ吸収、代替
16. 電気安定供給支援制度の税の特例 (No.18 等へ吸収、代替)

(2. 税の特例も含めた沖縄振興制度の改善強化、一国二制度的な発想)

- | | |
|--|-------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 6. 沖縄型環境共生観光推進制度の税の特例 7. 沖縄型特定免税税制度における税の特例 8.9. 情報通信産業の振興地域、特別地区における税の特例 11. 産業振興地域制度の拡充における税の特例 12. 自由貿易地域・特別自由貿易地域における税の特例 13. 金融業務特別地区における税の特例 18. 循環型社会の構築促進制度の新設における税の特例 20. エコアイランド特別区における税の特例 | <p>⇒ 10 年程度
で廃止</p> |
|--|-------------------------|

「観光産業」、「情報通信産業」、「自由貿易地域」、「金融特区」、「循環型社会の構築」、「エコアイランド」、「平和の島」等の重点的な産業等の振興により格差の是正を図る。その内容を再検討し、制度が充分活用できるように改善拡充して、上記の産業の振興により格差を是正するために活用する。一国二制度的な発想が必要である。

(3. 企業、業界支援でなく全体的地域支援の中で実現すべきもの)

- | | |
|---|-------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 酒税の軽減 (利益の 40%は法人税等) | <p>⇒ 10 年程度
で廃止</p> |
|---|-------------------------|

(4. その他沖縄振興制度として不適当と考えたもの 13 項目)

- 全国的な要望とすべきもの、類似策により要望を集約すべきもの、不要、過剰要望と考えられるものなど

税の特例は全国一律とすべきであって、例えば一部の法人税減免など沖縄だけの特例にすべきではない。全国的な特定地区の雇用、投資減税や国際競争上の法人税率等の外国諸国並みは必要であるが、沖縄だけの小さな税の減免を望んではない。



商品情報のソーシャルメディア化

(10月のごあいさつ)

平成23年10月1日(土)

秋の日はつるべおとし、、、本当に季節や物事の変化を心を感じるすごい表現だと思います。

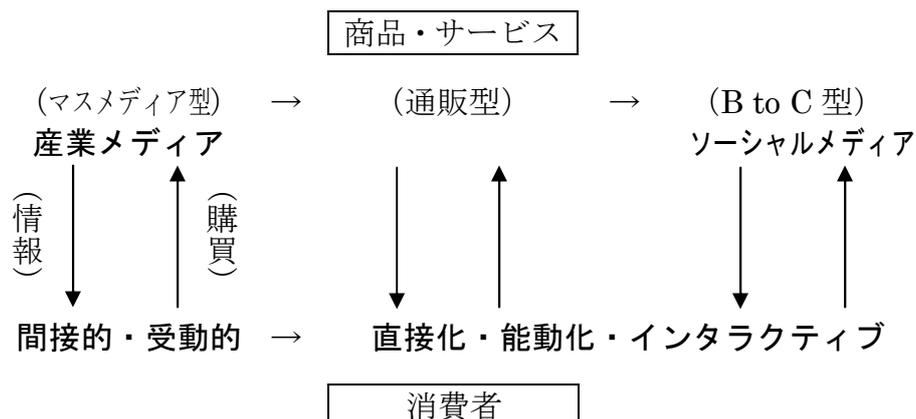
ITコーディネーター協会の2011年カンファレンス「経営と共鳴するITC」に参加した。各会場のテーマは、中小企業向けクラウドサービス、流通とモバイルコンピューティングの融合、マルチコンセプトの多方面展開、等々…IT経営技術と時代の変化を感じさせるものであった。

その中で最も興味深かったものは、野村総合研究所メディア産業コンサルティング部部長の桑津浩太郎氏の「ソーシャルメディアのビジネスへの活用と情報産業の变革」であった。

電通調査によれば、マスコミ四媒体の広告費は、継続して低下傾向にあり、特に13年前の70%程度にまで低落している。これに比較してインターネット広告費は、2年前に新聞を逆転し、全広告に占めるシェアは13.3%と増加を続けている。

近年においてマスコミ四媒体の広告費が減少している原因は、消費における購買情報の伝達の効率性(間接的、受動的)の低下にあるのではないか。即ちマスメディアからソーシャルメディアへの変化(直接的、能動的)であり、可逆性のない流れである。このような傾向(大きな流れ)の中でマスコミ四媒体がその地位を失っていることを認識すべきである。

- (1) 従来の産業メディア型流通においては、テレビ、新聞、雑誌等のマスメディアによって、間接的に購買情報を提供していた。
- (2) それが通販型流通となって、ECサイト、TVショッピング、通販誌等の情報媒体が、直接的に消費者に購買情報を提供するようになった。
- (3) ソーシャルメディア型流通においては、パソコンやモバイルによるB to Cによって、インタラクティブに消費者に購買情報を提供できるようになった。即ち、商品情報のソーシャルメディア化である。



Ⅱ 幕末の経営改革

（幕府経済体制の行き詰まりからの脱却）

- (1) 石高収入とそれに応じた支出（拡大のない消費経済）
- (2) 商工業の発達と消費の多様化

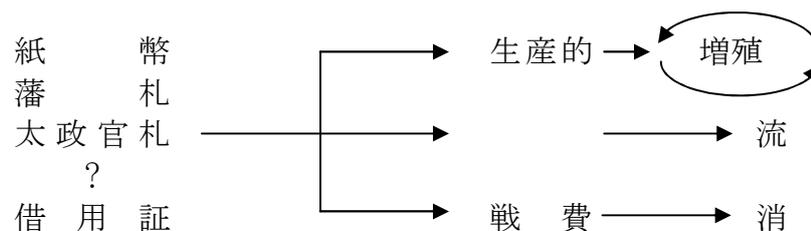
1. ゼロからの産業の改革と企業活性化

由利公正

- (1) 幕末、越前藩における藩札の発行と活用
- (2) 越前藩屋敷・物産総会所（越前藩商事会社）の開設（藩富の蓄積）
- (3) 藩札5万両を基金に藩内の生産物の振興（40万両 800億円の収益）
- (4) 藩札の貸付（金融）とは借入者に付加価値を付ける、**金融とは付加価値を付ける仕事**
- (5) 明治政府における太政官札の発行
倒幕資金（1万両 20億円、300万両 6,000億円）

渋沢栄一（財なき財閥）

- (1) 太政官札（新通貨）による殖産興業（有効な活用）
- (2) 太政官札を幕臣の生活困窮に充てない
- (3) 商会設立（幕臣の失業を救う方法）
- (4) 武士道→商人道→論語
- (5) **大名家の商社化と武士の商人化**、江戸時代の商人根性ではダメ（福沢諭吉）
- (6) 合本（株式）とバンク（銀行）の日本への導入
- (7) 合本による企業経営と社会事業の推進



ドラッカー

- (1) 企業活性化の原理
- (2) 成果をあげる意思決定（成果とは何か）
- (3) マネジメントの役割
- (4) イノベーション

（那覇商工会議所 ドラッカーに学ぶこれからの経営から）

2. 倒幕資金の蓄積 (1) — 薩摩藩（調所笑左衛門）

- (1) 島津 77 万石 文政 12 年（1829 年）に 500 万両の累積債務
破産状態、金利 12%/年 60 万両
藩の経常収入 18 万両
- (2) 当時の人口 77 万人、うち武士階級 20 万人（26%）（全国平均は 5%）
- (3) 島津重豪（1744-1833）の政治
- (4) 参勤交代の費用が出ない
- (5) 調所笑左衛門（1776～1848 年）の改革（1832～1848 年）
 - ① 全ての借金を 250 ヶ年賦、無利子とする
 - ② 古い証文の書替え
 - ③ 国許の借金は貸金に応じて身分を与える
 - ④ 藩主斉興の別邸の活用
 - ⑤ 沖縄方面での貿易（唐物貿易）品を大阪で販売
 - ⑥ 黒糖（大島、徳之島、鬼界島で生産）、蠟燭、菜種由の増産と江戸での販売
 - ⑦ 重豪、斉宣、斉興、斉彬に仕える
 - ⑧ 藩債証文を取戻し、弘化年間（1844～1847 年）には藩の蔵には 200 万両が積まれた。

借金	1 兆円
利息	1 千 2 百億円
収入	3,600 億円

3. 倒幕資金の蓄積（2） — 長州藩（村田清風）

- (1) 長州 30 万石 天保 11 年（1840 年）8.5 万貫（170 万両）の累積債務、藩の経常収入の 22 倍、（1 貫 20 両）
金利 12%1 年 20 万両、経常収入 7.7 万両
- (2) 天保の大一揆など度重なる大一揆
 - ①産物会所による農民からの搾取に反発
 - ②藩の商人化の行きすぎ
- (3) 村田清風の改革
 - ①天保の改革、原因は政治のあり方が間違っている、人材の不登用
藩の 170 万両の借金は、37 年賦据置で、毎年金利は支払う
 - ②武士の借入のすべてを、元利を年 30 分の 1 で 37 ヶ年賦（完済）で藩が引受ける
 - ③武士の借金は、藩が引受け商人に対して元金 37 年間の据置（1880 年、明治 13 年）、その間は金利を支払う
 - ④藩の専売制をゆるめるが、蠟、米、紙の三白は藩の専売制とする
 - ⑤村田に代った坪井は、1,000 両で藩産物を買上げ、800 両で他国に売れば 200 両の損と考えずに、藩内に 1,800 両の潤があったと考えよと言った
 - ⑥他国への藩産物販売と仕入
 - ⑦村田の後、坪井、周布と引継ぐ
 - ⑧倒幕資金の準備が出来る

(1~3 渋沢栄一 論語と算盤、TBS ブリタニカ刊 童門冬二著 幕末日本の経済革命、
光文社刊 邦光史郎著 江戸幕末大不況の謎)

先人の智恵と経営改革

(拡大のない消費経済の中での改革)

上杉 鷹山

1 改革の旗手としての上杉鷹山

待ったなしの日本の経済と政治

なせばなる なさねばならぬ 何事も
なさぬは人の なさぬなりけり

上杉鷹山が江戸時代の名君とされるのは、米沢藩第10代藩主として、財政改革、殖産興業、新田開発、備荒貯蓄、儉約奨励など、藩政全般の改革を断行したことである。

(1) フランスのクレマンソー首相

日本通の知人からすすめられて上杉鷹山の伝記を読んで、「できることなら、この日本の偉大な政治家にぜひ会ってみたかった」と、しみじみと述懐した

クレマンソーは20世紀初頭「ヨーロッパの虎」との異名で、対独強行策をとり、第一次世界大戦を勝利に導いた救国の政治家である

(2) J・F・ケネディ

日本人記者団と会見した際、「最も尊敬する日本人は誰か」と尋ねられて、即座に、「ウエスギ ヨウザン」と答えた

ケネディは代表的日本人（内村鑑三 著 英語、仏訳、日訳、丁訳）を読んでいたと思われる

2 上杉家と上杉鷹山

上杉家の興亡

- ・ 初代上杉謙信は越後で 200 万石以上を領有
- ・ 2 代景勝は秀吉に反抗し、会津 120 万石へ移封された
- ・ 〃 関ヶ原合戦で石田三成にくみし、家康によって、米沢 30 万石に減封された
- ・ 急逝した 4 代藩主綱勝に後継ぎがなく、吉良上野介の嫡男を世継に迎え、お家断絶は免れたが、半知の 15 万石に減封された
- ・ 9 代重定の時には財政破綻に打つ手がなく、もはや領地を幕府に返上するほかに途はなしとの決意をかためた
- ・ 10 代上杉鷹山は 10 才で上杉家の養子となり、弱冠 17 才で上杉家の藩主となった

3 米沢藩の財政窮乏

- ・ 度重なる減封にもかかわらず 5,000 人台（120 万石当時）の家臣
- ・ 15 万石のうち家臣の俸禄が 13 万石以上（90%）
- ・ 天下有数の大大名からの転落
- ・ 5 代目藩主の浪費
- ・ 幕府からのお手伝普請
- ・ 大旱魃、水害、大雪

4 上杉鷹山の実学

- ・ 細井平洲
「学思行相須つ」
学問と実際は不可分の関係にあり、**学問は実践**することによって、初めてその価値が生ずるという「実学」を説いた
- ・ 上杉鷹山
学と実際とは二つの道ではないと述べて、現実に役立たない学問を否定している

5 上杉鷹山の藩政改革（改革期間 1761—1822）

（1）改革の柱

- ① 出づるを制する（大儉約令）
- ② 入るをはかる（殖産興業）
- ③ 人づくり（教学振興）

（2）大儉約令（改革の柱①）の率先垂範

- ・ 着物は絹は用いず木綿のみ
- ・ 一汁一菜
- ・ 奥向き女中を削減（50 数名→9 名）
- ・ 殿様でも下級武士の生活（1,500 両→209 両）

（3）殖産興業（改革の柱②）

- ・ 先頭に立って畑を耕す
- ・ 武士を労働力に使う
- ・ 荒地、新田の開発
- ・ 備荒倉庫、かんがい利水
- ・ 漆、桑、楮、各 100 万本の植付（52 万本の実施、米、数万石）
- ・ 5,000 金は 300 万本の元気、300 万金は 16 万石の元気
- ・ 名産の考案（鯉の養殖、焼物、一刀彫、人形、織物など、米 8 万石）
- ・ 凶作に備え 20 年計画でもみを備蓄

（4）教学振興（改革の柱③）

- ・ 有能な人物の起用
- ・ 学問、武道の奨励
- ・ 藩校興讓館の設立

（5）改革の完成

- ・ 7 年目の七家騒動
- ・ 20 年後

何故クレマンソー・ケネディ？

国家は子孫に伝えるべきで、私のものではない

人民は国家に属し、

”

君主は国家人民の為にあつて、国家人民が君主の為にいるのではない

6 江戸時代の藩政改革

人名 (期間)	改 革	備 考
土佐藩家老職 野中兼山 (1631~1663)	<p>(1) 藩政改革の鬼</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 確固たる政治理念の下、独裁的な権力により、有無を言わせない改革 <p>(2) 思想</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 儒学中の南学（精神力を尚び、実践を主とする）こそ天下の要諦とした ・ 耕作の奨励、飲酒、バクチの禁止 <p>(3) 投資と収入改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新田開発により 3 万石の増収（全石高の 13%） ・ 農民の安住 ・ 用水路の開こんによる荒地の田地化 ・ 新田開発時に郷士の取り立て 600 人 ・ 築港工事による海運、漁業の飛躍的発達 ・ 殖産興業---木材の計画生産、土佐紙を藩の専売品化、鯉節の藩営、捕鯨業の開始、蛤、鯉、なまず、白魚等の放流、繁殖 ・ 蜜蜂の飼育、製陶、藩営商業 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 土佐 24 万石 ・ 山内一豊の血縁 17 歳から家老 ・ 借財 3,000 貫 2~3 年の収入相当

人名 (期間)	改革	備考
8代将軍 徳川吉宗 (1716~1751)	<p>(1) 実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 第1回は紀州藩の改革 ・ 幕藩体制を100年延長 <p>(2) 組織改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 側用人制度の廃止 ・ 老中、譜代の重用 <p>(3) 方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 諸事権現様定めを通り ・ 神聖化された家康の権威を背景とする ・ 目安箱の設置、勤約と尚武 <p>(4) 支出改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 儉約励行---野暮将軍 ・ 衣服、諸道具、書籍、菓子、玩具の新規の製造販売の禁止 <p>(5) 収入改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上げ米令---諸大名の江戸参勤の期間を半年に短縮し、上納米をとる 増収19万石(10%の収入増) ・ 新田開発 ・ 殖産興業 ・ 年貢の率を四公六民から、五公五民へ ・ 貨幣の改鑄(インフレ政策) ・ 定免法により年貢の安定化と経費節約 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 権力の腐敗 ・ 財政の窮乏 ・ 米を中心とする幕藩体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 元禄バブル後の低成長期で新井白石のデフレ政策により不景気深刻化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品経済の発達という時代の潮流に不適合 <ul style="list-style-type: none"> ・ この時期、尾張藩は吉宗の儉約と反対に、自由に奢侈を許し、名古屋に別天地を築いた <ul style="list-style-type: none"> ・ 引退する前の10年間では、合計金100万両、米八万石の黒字

人名 (期間)	改 革	備 考
近世の賢臣 恩田木工 (1757～1762)	<p>(1) 実績</p> <p>(2) 改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟性と余裕 ・協調とやる気 <p>(3) 方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・誓紙の交換(重臣、諸役入) ・離縁、義絶、解雇 <p>(4) 支出改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新しく衣服を作る時は木綿とする <p>(5) 収入改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・半知借上げの取りやめ ・年貢完納 	<ul style="list-style-type: none"> ・松代藩真田家 10 万石の窮乏 ・給金は当然、但し奉公は当然 ・慰みには何をしてもよし ・儉約を他に強制せず ・修身齐家治国平天下 ・虚言申しまじく候 ・賄賂の一掃 ・先納廃止、未進打切り ・御用金の無利子据置
幕末の再建屋 二宮尊徳 (1820～1856)	<p>(1) 実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再建の名人 ・0 から 30 才で足柄最大の地主 ・小田原藩家老 服部家の家計の整理 (5 年間) ・桜町領の再建 (10 年間) ・下野、常陸の諸藩の再建 ・小田原藩の再建 	<ul style="list-style-type: none"> ・自給自足の農本主義、幕藩体制の崩壊と商品経済化

人名 (期間)	改 革	備 考
	(2) 組織改革	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再建者に全権の委譲 ・ すべてが任せられてから仕事をする ・ 朝、暗いうちに・・・ ・ 農民魂の復活 ・ 分度（年度計画）と仕方（長期計画） ・ 譲法（貯蓄、投資計画） ・ 起配（荒廃した田畑の復興） 	
	(3) 方針	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先ず「分度」を決める ・ 今後の平均年収を予想する ・ 小がつもって大となる ・ 災害に備える 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「分」 --- 収入 ・ 「度」 --- 支出と期間 ・ 環境条件を見極める ・ 依頼者が「分度」を受入れた時のみ仕事を引受けた
	(4) 支出改革	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再建期間の支出「度」を決定する ・ 「度」を低い水準に設定する ・ リーダーが自ら実践する ・ 5本で焚く薪を3本にする、鍋炭を落とす ・ 儉約すれば本人の所得が増える 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要は儉約に励む
	(5) 収入改革	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税のかからない所得を得る 荒地や廃田の開墾 ・ 貯蓄により、田を買う ・ 田は次々と小作に出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要は勤勉に働く ・ 「分」を徹底的に見極める

(PHP 研究所刊 竹内宏著 歴史の智慧・経済のヒント、
扶桑社刊 山本敦司編 江戸の財政再建 20 人の智慧から)

財政悪化の真の理由その他



(9月のごあいさつ)

平成23年9月9日(金)

残暑お見舞申し上げますという葉書が友人から来たので、暑中お見舞申し上げますと返事を書きました。当地は、まだ夏のような感じです。

100万社の会員を擁している**全国法人会連合会の税制委員会**で行われた議論の中で私が賛成した意見である。

(1) 財政赤字と国家債務の原因

日本の財政赤字は40年以上も続き国家債務は900兆円にも達している。企業でいう累積欠損金である。企業の観点から言えば、その原因は、

- ① 支出や購入(歳出)が正しくなかったからである。
- ② 設備投資(公共投資)が誤っていたからである。
- ③ 適正な収入(歳入)の意味が解っていなかったからである。

要は、国としてのお金の使い方が誤っていたことになる。財政再建の第一はお金の有効で、有益な使い方である。

(2) 東日本大震災の復興財源は、増税に依存してはならない。

これ以上の増税は、不況に陥っている我国経済に更なる打撃を与え、デフレの深刻化をもたらす何物でもない。

震災は一種の事故である。事故に対処するには普段の貯蓄、蓄積に依存すべきであり、取り崩すべき蓄積が無いなら借入(公債)に頼らざるを得ない。企業経営的な観点からは、増税は売上増とも言うべきもので、一般論としても不況時に容易に売上増を行える筈もなく、そんなことに挑戦すれば企業は破綻する。**企業増税を行えば、不況は益々悪化する。**

(3) 社会保障と税の一体改革は発想が誤っている

社会保障の財源改革は社会保障制度自体が行わねばならない改革であり、社会保障の自覚の問題である。

税は勿論、他の何かに依存して改革が行えると安易に考えてはならない。財政が悪化して、将来の設計が出来ない程になっているとしても、それは他の責任ではなくそれ自体の責任である。社会保障の改革のポイントは、自覚と自立性の確立である。

中福祉に対する低負担の改善を他の財源に依存しようとする前に社会保障にとって最も重要な**自立性を確立して改革に向う姿勢が必要**である。雇用を守るためというような本末転倒は、拘り替え以外の何物でもない。

Ⅲ 企業価値と評価

(企業はどのように評価するか)

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利益の合計額

②利益とは企業に対する社会の評価

1. 企業とは

(1)利益をあげることを目的として設立される

(2)利益をあげるためには社会に対して役立たなければならない

(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。

2. 利益とは

利益 = $\boxed{\text{収益} - \text{費用}}$ 回収 = $\boxed{\text{投資} - \text{利益}}$

このシステムの⊕の継続

(1)映画型→TV、旅行、スポーツ

(2)下請型→海外進出

ライブドア事件など（企業に価格がつけられるか？）

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を提案等した）

3. 企業価値に関する変化の理由

(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、年金負債のオンバランス化、金融商品の時価評価など。
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を感じることなく経営することができた。

(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生き残って行けない。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

企業に価格のつくことの脅威

(1) 安定株主の変化

(2) 株式交換による買収資金の不要化

(3) 終身雇用制など人事制度の変化

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

(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。活発な取引が成長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（公正価値による企業評価）

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**

企業の価値を、現在の累積利益額と将来の利益額の合計とにより計算する方法である。将来の一連の予測経済利益は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がある「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かつ困難な点がある。

(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。

6. 公正価値等による企業評価

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	400,000
負債の部	600,000	原価・経費・税金	384,000
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

④1 株当り類似業種比準価額 12,500 円

⑤過去の年配当額 16/3 500 円、17/3 300 円、18/3-20/3 400 円

(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。

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)

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

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23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)	50,000	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) 収益還元方式による計算 (②インカム・アプローチ)

会社の過去の利益実績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 24,500円

(企業評価@24,500×2,000株 49,000,000円)

	千円
①自己資本額	400,000
②利益の資本還元額	169,000
③自己資本の毀損額	△79,831
収益還元価額	<u>489,168</u>
発行済株式	<u>20,000株</u>
1株当り評価額	<u>24,500円</u>

① 自己資本額 400,000千円

平成23年3月末日の会社の帳簿価額を採用した。

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 (中小企業の財務指標)	7.58 %	(参考資料)	
(ロ) 企業物価上昇率 2003~2007 年度 (日本銀行)	1.42	(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 %	

$$16,000 \text{ 千円} \div 9.47\% = 169,000 \text{ 千円}$$

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慮のことである。

③ 自己資本の毀損額 △79,831 千円

1) 自己資本額	400,000 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

$$\text{自己資本額 } 400,000 \text{ 千円} \times \text{毀損率 } 1.89\% = \Delta 7,560 \text{ 千円}$$

また、同時に△7,560 千円を顕在化していない年間損失と見て、
自己資本の毀損額△7,560 千円 ÷ 資本還元率 9.47% = △79,831 千円

(3) 類似業種比較方式による計算 (③マーケット・アプローチ)

税法の定める類似業種比準評価に準じて計算した結果は次の通りである。

1株当りの類似業種評価額 17,500円

(企業評価@17,500×2,000株 35,000,000円)

類似業種比準価額① 12,500円 (参考資料)

純資産評価額② 22,500円

評価額 (①+②) /2 17,500円

(4) 配当還元方式による計算（少数株主）

会社の過去の配当実績を指標等の配当率を参考にした資本還元率で割引いて計算した。

1株当りの配当還元価額 9,000円

(企業評価@9,000×2,000株 18,000,000円)

(1) 1株当り配当の実績

決算	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	5年間の平均
配当	500	300	400	400	400	400
額面相当額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

(2) 資本還元率について

財産評価基本通達によれば、その株式の1株当りの資本金の額に対して、配当率10%（標準配当率）を額面相当額として評価している。

しかし乍ら、この配当率の設定はかなり以前のもので、金利の状況と比較しても高い比率となっている。

今回の評価に当っては、中小企業の財務指標（中小企業編、平成19年発行）に掲載されている実数分析（配当実施額等、卸売業）の配当率4.45%を参考にして基準的な配当率とした。（参考資料）

(3) 今回の評価に当っての配当還元価額

過去5年間の平均1株当り配当 400円
 $400円 \div 0.0445 = 9,000円$

(注) 額面相当額 5,000円

資本金÷発行済株式の総数 20,000株

$100,000,000円 \div 20,000株 = 5,000円$

配当還元価額9,000円÷額面相当額5,000円 = 1.8倍

(5) 鑑定評価の結果計算（所有割合 10%株主の場合の株式評価）

鑑定対象株式の発行済株式（所有割合 10.0% 支配割合 20.0%下記※1 参照）に対する支配割合、財産状態、収益状況を勘案して鑑定評価を行った結果は次の通りである。

1 株当りの評価額 12,000 円

(10%所有割株式評価@12,000 × 2,000 株 24,000,000 円)

時価純資産価額（22,500 円）に支配割合※1 と本業の非継続割合※2 を乗じて評価割合を算出した。

$$(1) \quad 22,500 \text{ 円} \times \frac{2,000 \text{ 株}}{20,000 \text{ 株}} \times 2 \text{ 倍} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{3} = 1,500 \text{ 円} \quad \dots (1)$$

収益還元価額（24,500 円）に支配割合※1 と本業の継続割合※2 を乗じて評価割合を算出した。

$$(2) \quad 24,500 \text{ 円} \times \frac{2,000 \text{ 株}}{20,000 \text{ 株}} \times 2 \text{ 倍} \times \frac{2}{3} \times \frac{2}{3} = 3,300 \text{ 円} \quad \dots (2)$$

配当還元価額（9,000 円）に上記支配割合※1 以外の比率を乗じて評価割合を算出した。

$$(4) \quad 9,000 \text{ 円} \times \left(1 - \frac{2,000 \text{ 株}}{20,000 \text{ 株}} \times 2 \text{ 倍}\right) = 7,200 \text{ 円} \quad \dots (3)$$

上記の評価割合を合計して (1) + (2) + (3) = 12,000 円

※1 支配割合（20.0%）とは、鑑定対象株式（2,000 株、所有割合 10.0%）の発行済株式（20,000 株）の 50%超である 10,000 株に対する割合である。

この計算式で支配割合が 100%を超える時は 100%までとする。

※2 事業の継続割合(評価対象の本業継続割合)を 3 分の 2 (非継続割合 3 分の 1) とした。

諸葛孔明のバケツ理論

	緊 急	緊急ではない
重 要	A：砂利タイプの仕事 危機的案件 差し迫った問題 期限が設定された重大な計画 締切りのある仕事 クレーム処理、事故	B：石タイプの仕事 新規開拓 人間関係づくり 企画立案 健康維持 業務改善 品質の改善 事業提携 ミス撲滅 イノベーション
重要ではない	C：砂タイプの仕事 突然の来客の応対 手紙、書類、電話の処理 会議の出席 必要だが重要でない会議 や行事への参加	D：水タイプの仕事 やってもやらなくてもいい雑務 必然性のない接待 取るに足らない行事への参加

中国のミリオンセラー

(水煮 三国志 成君憶著 日本能力協会刊)