

モデルプログラム(案) 第4回研修A

意思決定のための会計・財務

監修： 公認会計士 税理士
日経ビジネススクール講師
和田 正次

プログラム 第4回研修A

意思決定のための会計・財務

I 現状分析と経営意思決定のための会計・財務

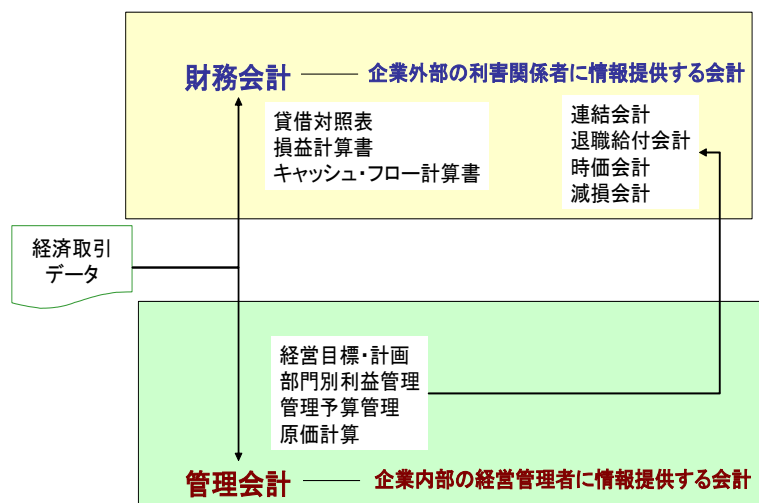
1. 財務会計と管理会計の違いと相互関係
2. 管理会計の3つの領域
3. 財務諸表から経営の現状を素早く分析する方法
4. 収益性分析の基本
5. 利益目標達成のための損益分岐点分析

II キャッシュフロー分析と投資意思決定

1. キャッシュフロー計算書の仕組みと読み方
2. フリーキャッシュフローを完全に理解する
3. 設備投資の採算評価と最適意思決定

III 問題演習・グループ討議 ーシャープと花王の経営分析

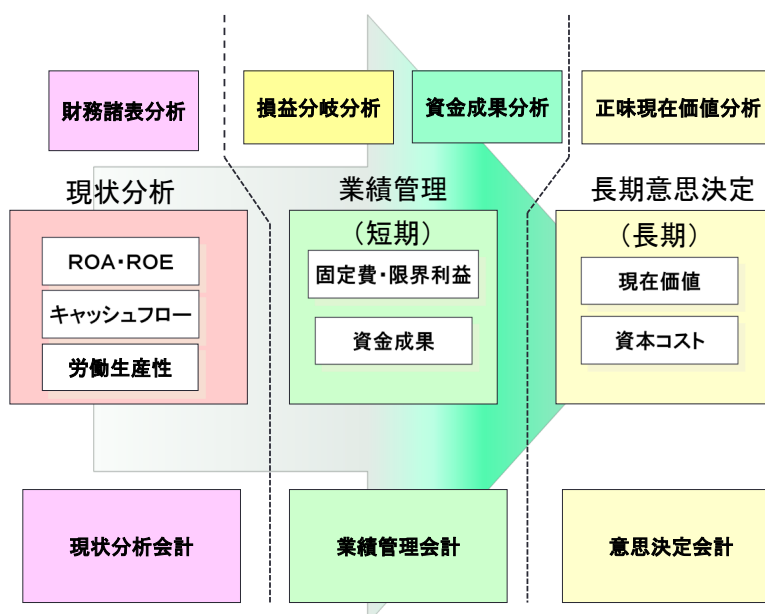
1 財務会計と管理会計の違いと相互関係



©2016 Shoji Wada, All Rights Reserved.

2 管理会計の3つの領域

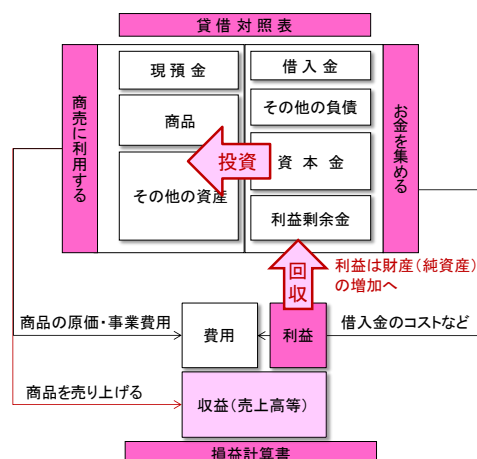
— 現状分析会計、業績管理会計、意思決定会計



©2016 Shoji Wada, All Rights Reserved.

3 財務諸表から経営の現状を素早く分析する方法

(1) 貸借対照表と損益計算書の相互関連

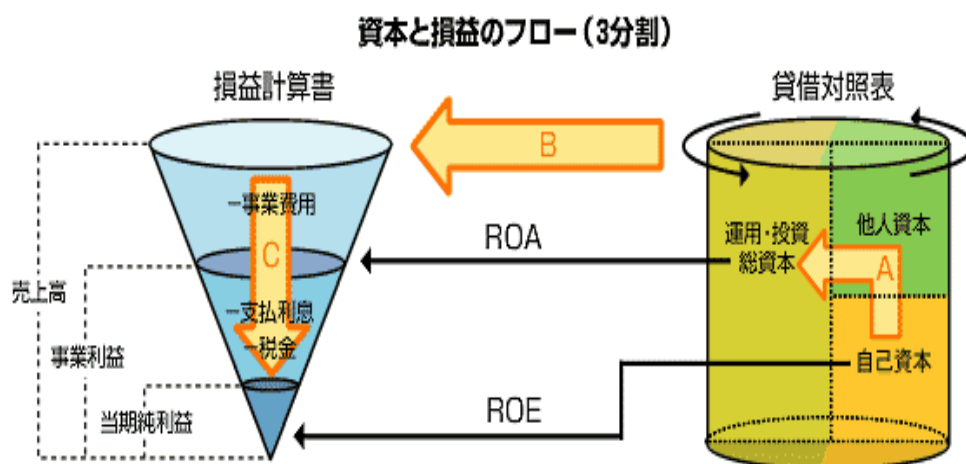


- (2) 貸借対照表で経営状態を大まかにつかむ
- (3) 損益計算書で理解する各種利益と利益管理

©2016 Shoji Wada, All Rights Reserved.

4 収益性分析の基本

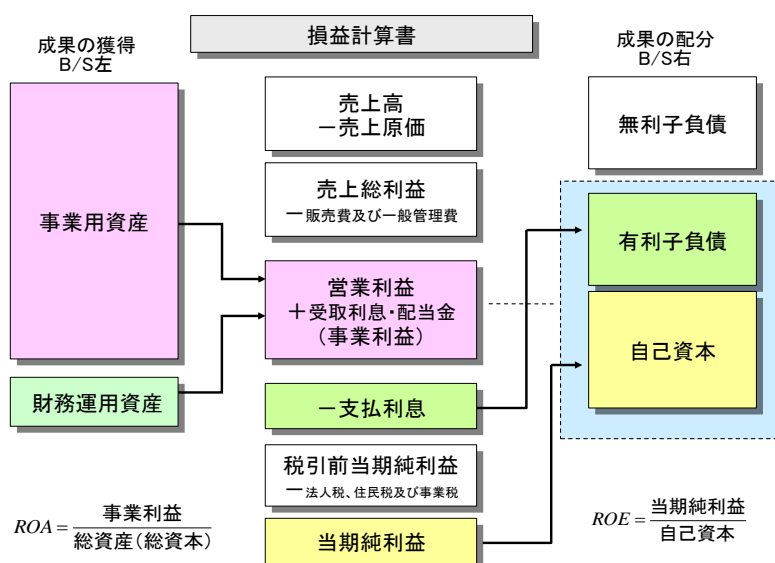
(1) 事業の収益性(ROA)と株主持分の収益性(ROE)



©2016 Shoji Wada, All Rights Reserved.

4 収益性分析の基本

(2) 貸借対照表と損益計算書の関連からROAとROEを理解する



©2016 Shoji Wada, All Rights Reserved.

5 利益目標達成のための損益分岐点分析

- (1) 利益を生み出す力
- (2) 利益が生まれるしくみ(利益を決める3つの要素)
- (3) 赤字でも引き受けて良いケースと悪いケース

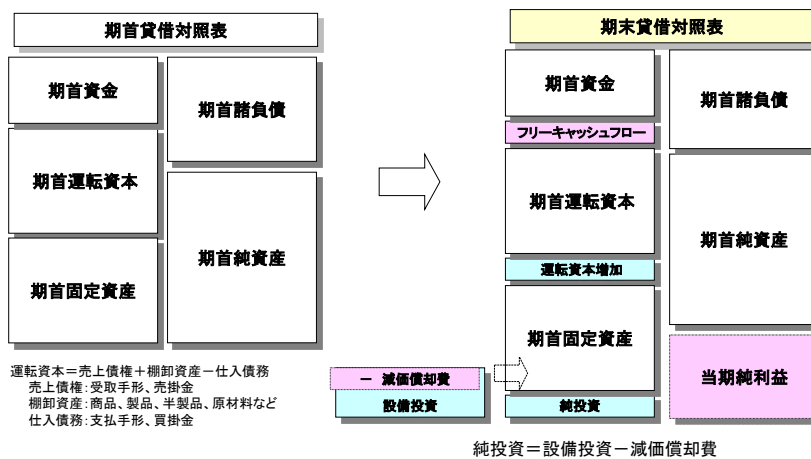
1 キャッシュフロー計算書の仕組みと読み方

(1) (ケース)利益と資金の関係

(2) キャッシュフロー計算書の3つの区分と読み方

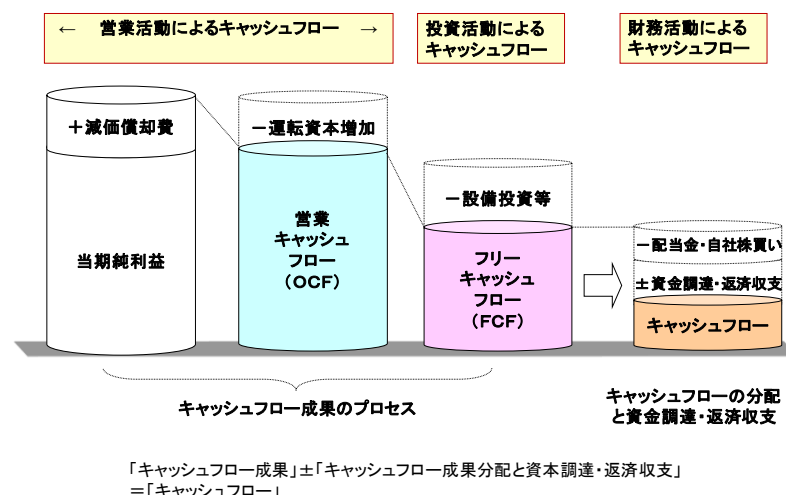
2 フリーキャッシュフローを完全に理解する

(1) 動画(パワーポイント)で理解するフリーキャッシュフロー



2 フリーキャッシュフローを完全に理解する

(2) フリーキャッシュフローと営業キャッシュフロー



(3) フリーキャッシュフローを長期的に高めるポイント

©2016 Shoji Wada, All Rights Reserved.

3 設備投資の採算評価と最適意思決定

- (1) (ケース)設備投資の意思決定
- (2) (ケース)事業継続か撤退かの意思決定(社内事業部)
- (3) (ケース)事業継続か撤退かの意思決定(海外子会社)
- (4) 撤退の考え方と判断基準

シャープと花王の経営分析

- (1) (知識・記述問題演習)グループ討議・発表と
講評・解説(グループ討議)
- (2) (グループ討議)シャープの財務分析
- (3) (グループ討議)花王の営業、投資、財務

※グループ討議:過去データの分析であり現在の
会社を評価するものではありません。

モデルプログラム(案) 第4回研修B

リーダーシップと環境認識

監修: 社会人材研究所所長
白石 久喜

リーダーシップと環境認識

- I 旧来型リーダーに学ぶ「リーダーシップの持論」(ライブケース)
- II オーセンティックリーダーに学ぶ「リーダーシップの持論」(ライブケース)
- III リーダーシップ自論形成のためのディスカッション(マイスタイルサーチ)
- IV 「あなたはどのようなリーダーであるべきか」宣言とリーダーによるジャッジ

- I 旧来型リーダーに学ぶ「リーダーシップの持論」(ライブケース)

旧来型リーダーのロールモデルに学ぶ

現在の女性リーダーは、タフでマッチョなリーダーとして活躍をしていることが多い。しかし、彼女らは決して特殊な人材ではなく、受講者と何ら変わらぬビジネスパーソンである。そのような普通のビジネスパーソンが、リーダーとして機能する背景に、どのようなリーダーシップの持論を持っているかという講義を聴講する。

タフでマッチョな旧来型のリーダーのロールモデルからの学びを提供するものである。

オーセンティックリーダーのロールモデルに学ぶ

近年新たに出現している“等身大のリーダー”と呼ばれるオーセンティックリーダーたちの特徴は、“等身大”という言葉に象徴されるように、これまでの我々の抱くリーダー像とは異なり、極めて自然体で不必要な背伸びをせずに、リーダーシップの醸成を実現している人たちである。仕事に臨むスタンスや働き方を含め、彼女らのリーダーシップの持論の講義を聴講する。

ニュータイプのオーセンティックリーダーのロールモデルからの学びを提供するものである。

ライブケースで学んだリーダーシップの持論を自分の理論に昇華する

受講者が持ち寄るケース「仕事で直面した困難」を皆で共有し、何が問題であったのかを議論することにより解決していく。ここでは、「もっと質問してもいい」「もっと主張してもいい」「自分の考えを発言することは善である」という方向性で。自身の行動は許されている、“パーミッション”が共有されているものであることを知り、自分自身とその行動に自信を持っていいということを学んでいく。

旧来型のリーダーを選ぶのか、オーセンティックリーダーを選ぶのかは自身のスタイルの選択である。しかしどちらを選んでも必要なのはもっと自分に自信を持つこと。リーダーたるにふさわしいと評価され、リーダーとしての行動を期待されている認識を十二分に理解するプロセスとなる。

自分自身のリーダーシップの素を創る

【ワークショップ】

プログラムを通じ自身の心の中に芽生えたリーダーシップの持論の芽を言葉にする。3つ～4つのケースに対する意思決定を発表し、自身の行動規範を定義する。上記の項目をメンバーの前で、講師に向け発表し、講師からコメントをもらう。リーダーとしての自分に自信を持ち、自分のリーダーシップの持論を磨いていくことで、組織からの期待に応えられるリーダーとなれる確信を持つ第一歩となる。

【講義】

ボードメンバーとしての機能もさることながら、同時に、リーダーとしての適格があるということの証明も課されている。加えて、ボードに入ることで、受講者の後を追いかける若手の出現を誘わなければならない。多くの期待に対して応えるためには、強い意志とリーダーである自分を信じることが重要であり、男女共同参画の実現に向けての大きな楔であることを認識してもらう必要がある。

■ 講師候補

石原直子(リクルートワークス研究所 Works編集長)
白石久喜(社会人材研究所 代表取締役所長) ほか

モデルプログラム(案) 第5回研修

マクロビュー

監修： 日本総合研究所
調査部長 山田 久

- 社外取締役として、妥当な経営判断・適切なアドバイスを行うには、企業経営の前提となるマクロ経済に対する的確なパースペクティブを保有しておく必要がある。
- そうした観点から、本講義では、適宜、経済メカニズムについての説明を加えつつ、世界経済及び日本経済についての見通しを解説する。
- 内外経済が一体化し、政治と経済が密接に関連する今日の経済を読む力を身に付けることに資するべく、米国および中国経済の見方、国内経済政策に対する評価にフォーカスして説明する。

モデルプログラム(案) 第6回研修-1

技術と産業のメガトレンド

監修： 日経BP社
日経BP未来研究所長
執行役員 仲森 智博

技術と産業のメガトレンド

I 「失われた20年」とは何だったのか

1. 日本の栄光
2. 日本の挫折
3. 欧米に学ぶ

III 未来に学ぶ

1. 確実に予測できること
2. 不思議な法則
3. 技術は不可逆な未来決定因子
4. まとめ

II テクノロジー・ロードマップ

1. 顧客ニーズの変化予測
2. 産業の未来像を描く

I 「失われた20年」とは何だったのか

1 日本の栄光

- 欧米発の技術、科学的知見、アイデア、コンセプト、デザインなどを模倣あるいは参考にすることで、低コストで競争力のある商品が開発できた
- 欧米に比べ日本における人件費は低かったため、価格競争を優位に進めることができた
- 若い労働力が豊富に企業に供給された
- 戦後復興策として、政府が製造業を強かにバックアップした
- 柔軟性と高い成長力を兼ね備えた「若い」メーカーが多く存在し、彼らが業界をリードした

2 日本の挫折

- ・新興国が日本発の技術、科学的知見、アイデア、コンセプト、デザインなどを模倣あるいは参考にし、低コストで競争力のある商品を開発し始めた
- ・日本は新興国に比べて人件費が高いため、価格競争で劣勢に立たされている
- ・若い労働力の供給は先細りである
- ・政府の支援対象が、環境対策や福祉、医療などを含め幅広い分野に及んできた
- ・組織の硬直化と優柔不断さが目立つ「老舗」メーカーが増え、彼らが業界の中心的存在となっている

3 欧米に学ぶ

部品・素材こそが付加価値の源泉

研究開発こそが重要

未だ顕在化していないニーズを発見し、
そこに訴える**コンセプト/ビジネスモデル**を作る
ことが大事

1 顧客ニーズの変化予測

- 「研究」ではなく「顧客ニーズ」を起点とする将来予測
- シーズ指向のバリューチェーン



- ニーズ指向のバリューチェーン



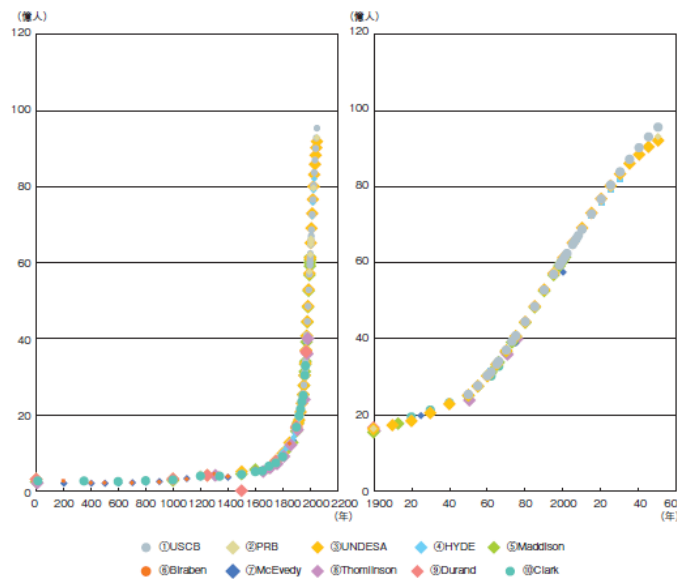
- 「顧客ニーズ」を満たす製品やサービスを予測

2 産業の未来像を描く

- ニーズを先取りしたすばらしいアイデアは、新技術の出現によって誘発されるもの
- 技術の価値は「どれだけの利益をもたらすか」
- 分野の垣根を越えた技術の融合や連携
- あらゆる分野の技術の進化を総覧した未来像

Ⅲ 未来に学べ

1 確実に予測できること



出典:「メガトレンド 2014-2023」(日経BP社) ©2013 kawaguchi Morinosuke, All Rights Reserved.

Ⅲ 未来に学べ

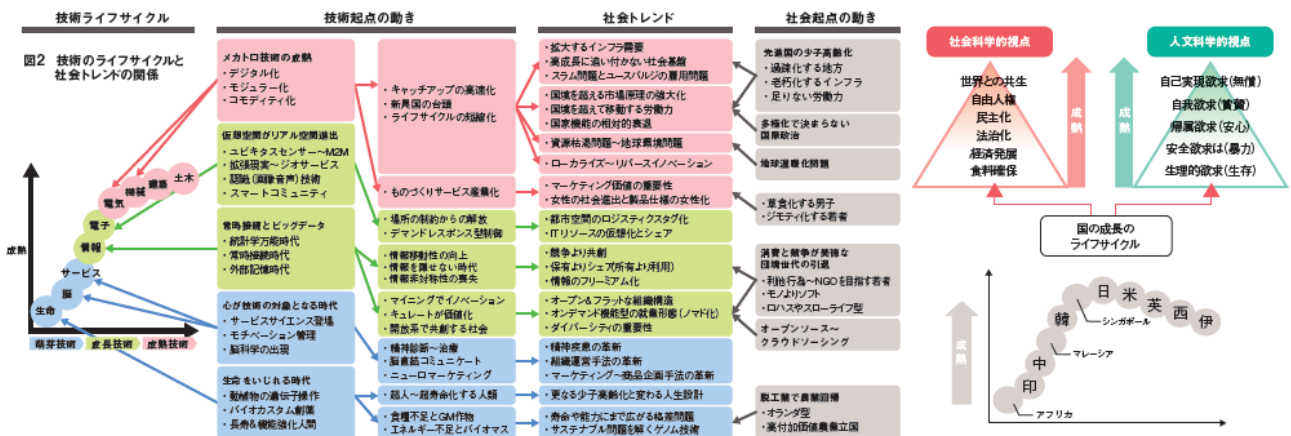
2 不思議な法則

- 豊かになると子どもが減る
- 豊かになると長生きできる
- 死亡原因
- 豊かさと消費エネルギー
- 豊かさと摂取カロリー

3 技術は不可逆な未来決定因子

- 収束、波動ではなく発散
- 予定された未来の予定された社会的課題に挑む
- 課題先進国であることの意味
- 競争/技術は外からやってくる
- 全てを覆う「スケールメリット」の鉄則

4 まとめ



モデルプログラム(案) 第6回研修-2

イノベーションを起こす経営

監修： 日本経済新聞社 編集委員
東京大学大学院 客員教授
法政大学大学院 客員教授
関口 和一

プログラム 第6回研修-2

イノベーションを起こす経営

I イノベーションとは

1. イノベーションの定義
2. イノベーションのサイクル

II イノベーションを促す技術

1. Internet of Things (IoT)
2. 人工知能 (AI)
3. ビッグデータ
4. ロボティクス
5. プラットフォーム
6. イノベーションが促す経済変化

III 日本の課題

1. ガラパゴス現象
2. 個人情報保護アレルギー
3. 著作権過保護体質
4. ビッグデータ活用の遅れ

IV イノベーションを起こす経営

1. 経営戦略の転換
2. 事業領域と企業価値

I イノベーションとは

1 イノベーションの定義

- 古典的解釈

イノベーション = 技術革新

- 日本が得意としてきたイノベーション

リニアモデル型イノベーション

vs. 連鎖型イノベーション

- 新しいイノベーション

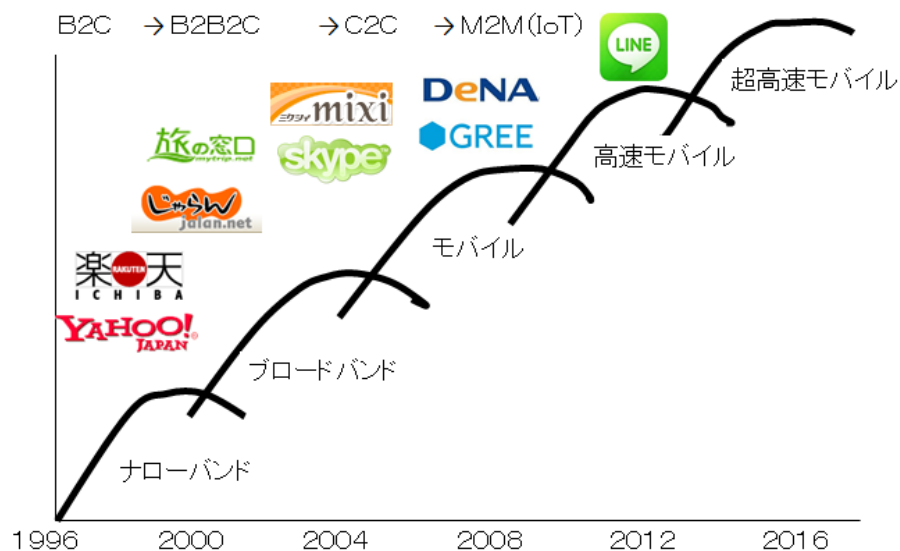
ディスラプティブ(破壊的)イノベーション

オープン(開放型)イノベーション

I イノベーションとは

2 イノベーションのサイクル

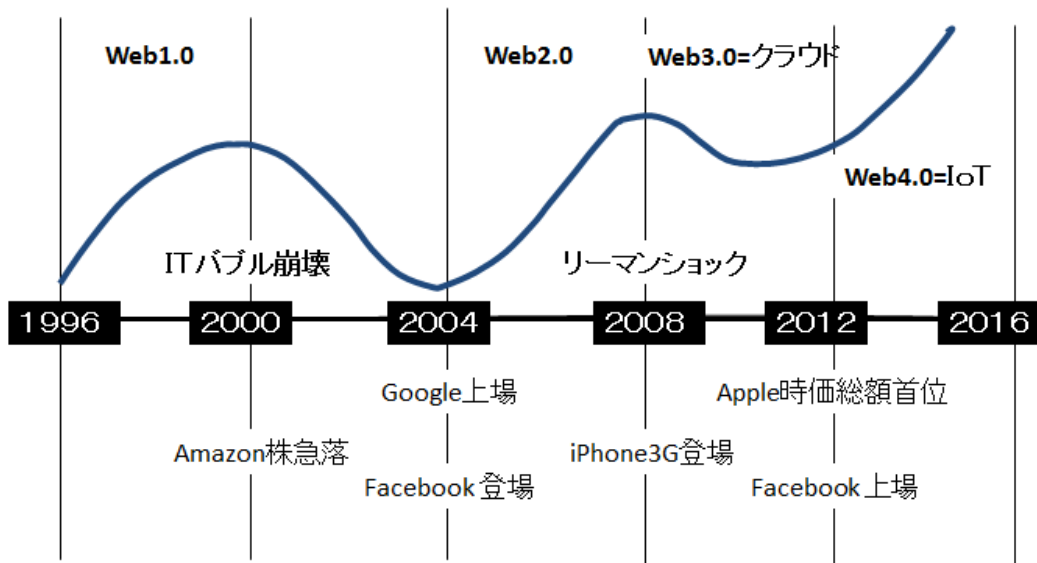
- 通信の革新で新サービスが登場



I イノベーションとは

2 イノベーションのサイクル

・IT市場はオリンピックサイクル



©2016 Waichi Sekiguchi, All Rights Reserved.

II イノベーションを起こす技術

1 Internet of Things (IoT)

2 人工知能 (AI)

3 ビッグデータ

4 ロボティクス

5 プラットフォーム

5 プラットフォーム企業の登場



©2016 Waichi Sekiguchi, All Rights Reserved.

6 イノベーションが促す経済変化

- デジタルトランスフォーメーション
- シェアリングエコノミー
- クラウドソーシング
- クラウドファンディング

Ⅲ 日本の課題

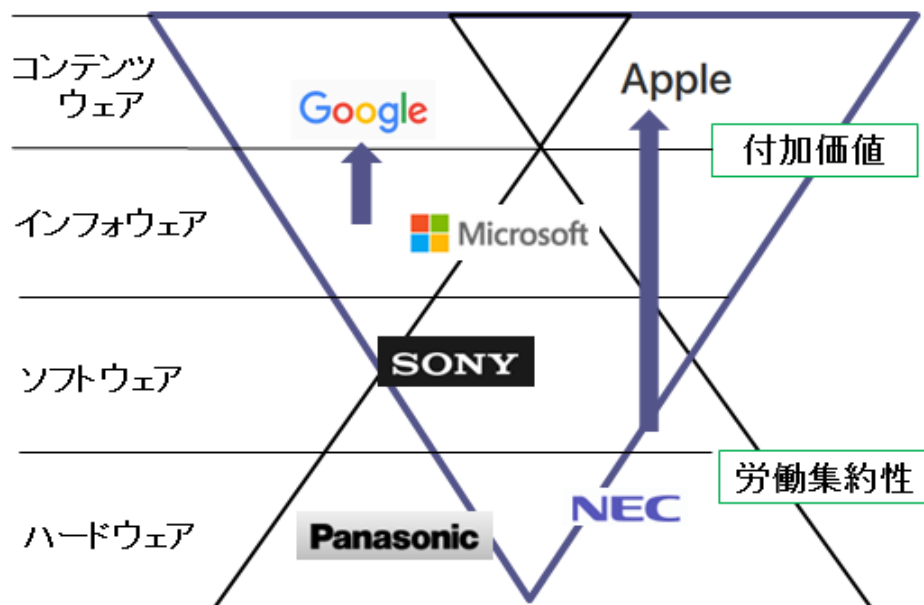
- 1 ガラパゴス現象
- 2 個人情報保護アレルギー
- 3 著作権過保護体質
- 4 ビッグデータ活用の遅れ

Ⅳ イノベーションを起こす経営

- 1 経営戦略の転換
 - 経営トップの意識改革
 - 安全神話に対する見直し
 - ハイブリッド型システムの構築
 - ソーシャル技術の活用

2 事業領域と企業価値

- ・インテリジェンスが重要な鍵に



©2016 Waichi Sekiguchi, All Rights Reserved.

モデルプログラム(案) 第7回研修

グローバル競争を勝ち抜く経営

監修： 日本経済新聞社
人材教育事業局

- 英国の欧州連合(EU)離脱、米国のトランプ大統領誕生など、想定外のことが起こる先が見通しにくい時代。グローバル企業には、柔軟かつ大胆な舵取りで変化に対応する力、自らの成功体験を超える改革の力が求められる。
- ダントツ志向で躍進を遂げグローバル市場を制する日本の代表企業、領域を絞り強さを発揮する世界のニッチ・トップ、果敢に巨額のM&Aを仕掛ける成長企業。市場創造により、世界の強豪と国内でしのぎを削る革新企業——。それぞれ、リーダーは直面した危機や逆境をどう乗り越え、チャンスに変えてきたのか。そして今、新しい成功モデルをどう築こうとしているのか。世界企業と戦う経営者が語る「決断」と「挑戦」を通して、グローバル経営を学ぶ。

■講師候補企業

コマツ、塩野義製薬、シスメックス、セブン&アイ・ホールディングス、ブリヂストン、楽天など。

モデルプログラム(案) 第8回研修

企業価値と経営戦略

監修: (株)クリフィックスFAS マネージングディレクター

日経ビジネススクール講師

竹埜 正文

企業価値と経営戦略

I 企業価値と経営戦略

1. 事前課題の発表・議論
2. 事業ポートフォリオと投資判断
3. 経営における投資判断

II 投資判断の基本

1. キャッシュフロー
(概念の整理)
2. 資本コスト
(概念、モデル、水準感)
3. 企業価値評価手法
(DCF法、倍率法)

III M&Aにおける投資判断

1. M&Aの今日的意義
2. M&Aの成功・失敗
3. 買収後の問題
4. M&Aの留意点

IV 事例研究

V ワークショップ(演習)

グループ討議および発表
まとめ

I 企業価値と経営戦略

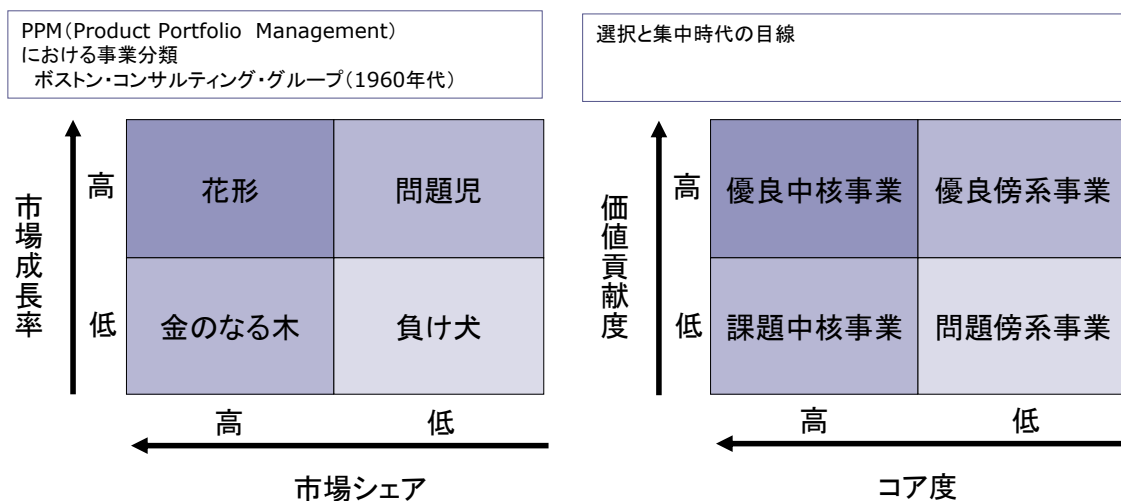
1 事前課題

- 比較的近い時点の上場企業の企業買収等の開示資料を事前に配布し、以下の課題を整理して、参加頂きます。

- 配布資料にある企業買収事例について、以下の問いに教えてください。
- 問1 この買収決定にあたり、買収側企業の経営陣は、どのような点について議論、検討がされたと想定されますか。
(箇条書きで可。複数回答歓迎。)
- 問2 この買収決定についての経営陣の検討の中で、最も議論となった点は何であると考えられますか。
- 問3 問2の理由を述べてください。

2 事業ポートフォリオ

- 市場成長率と市場シェアによる分類には、「価値」「事業シナジー」の概念は希薄
- 「選択と集中」時代、例えば価値貢献度と、コア度から検討される傾向。



市場ではなく、経営がポジショニングを規定

©2016 Masafumi Takeno, All Rights Reserved.

3 経営における投資判断

- 投資判断
 - 売上高、期間利益だけの判断では、十分といえない
 - 投資額に対する利益(キャッシュフロー)から判断
 - 割引率(資本コスト)から「価値」による把握が可能
- 投資家と同様の視線
 - 投資判断は、投資家の視線と同様が求められる
 - 将来発生する「キャッシュフロー」で示された「価値」による判断
⇒後述DCF法による評価

参考:「持続的成長への競争力とインセンティブ~企業と投資家の望ましい関係構築~」プロジェクト(伊藤レポート)
2014年6月

日本企業の収益性・株価が低迷した過去20年において、データが継続して得られる上場 企業1600社のうち、株式のリターン(配当込みの株価上昇率)がプラスとなった企業は約 200社の共通項

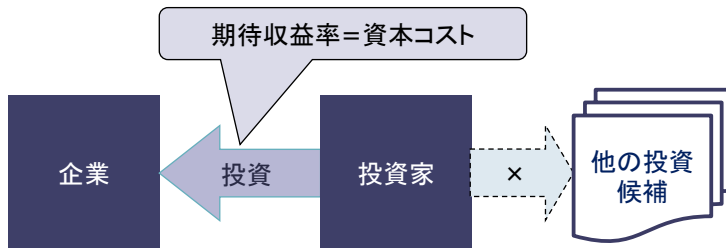
- (1) 他社との差別化で顧客に価値を提供して価格決定力を持っている
- (2) 自社の存在が不可欠となるポジショニングと**事業ポートフォリオ適化を徹底**している
- (3) オープンイノベーション等他社との連携も視野に入れた継続的なイノベーションを行っている
- (4) 変化を恐れず、時代や自社に合った経営革新に合理的、積極的に取り組んでいる

II 投資判断の基本

2 資本コスト

・ 資本コスト

- ・ 投資家の機会費用から把握され、企業の投資、撤退判断の重要な基準の一つでもある。



・ 株主資本コスト(期待収益率)はモデルにより推計される

- ・ CAPM 資本資産評価モデル: Capital Asset Pricing Model

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

R_e : 株主資本コスト

R_f : リスクフリー・レート、デフォルトリスクのない投資対象の期待利回り(一般に10年物国債の利回り等)

$R_m - R_f$: エクイティリスクプレミアム、株式投資期に期待される平均的な利回り

β : ベータ値、会社の株価と市場全体の株価の動きの相関関係

資本コスト=投資家の期待収益率 ⇒ 投資判断の基準となる

©2016 Masafumi Takeno, All Rights Reserved.

III M&Aにおける投資判断

1 M&Aの今日的意義

・ 追加が必要な経営資源の入手

- ・ オーガニックグロースに限界 既存市場(需要)ゼロ成長
- ・ 技術、人材、拠点等の経営資源獲得手段
- ・ 規模拡大、マーケットシェア拡大、寡占深化
 - ・ 同業の顧客、ブランド、販路を獲得
- ・ 地域拡大
 - ・ 特に海外での展開
- ・ 事業領域拡大
 - ・ シナジー効果狙い、近隣(川上、川下)、異業種進出 (賛否両論)

・ その他の動機

- ・ 業界内での救済
- ・ ライバル企業による買収の阻止

規模の大小にかかわらず、企業買収は、経営の選択肢

1 M&Aの今日的意義

・ M&Aの典型的なスキーム

M&A	株式取得型	株式譲渡	現株主から株式を現金で取得する
		増資引受	現金等の出資により、株式を取得する
		株式交換	現株主に株式を交付し、子会社化する
		共同株式移転	現株主に株式を交付し、兄弟会社化する
	事業取得型	事業譲渡	事業の全部(または一部)を現金で取得する
		会社分割	事業の全部(または一部)を承継する (株式交付が多いが、現金も可)
	合体型	合併	2社が合体する (株式交付が多いが、現金も可)

©2016 Masafumi Takeno, All Rights Reserved.

2 M&Aの成功・失敗

何がM&Aの成功か・失敗か・・・ 諸説あるが・・・

◎究極の成功

- ・ 買収により自社の株主価値が増大する

○まずまずの成功

- ・ 買収した事業の価値が増大する

△まずまずの失敗

- ・ 買収した事業の価値が縮小する

✕避けたい失敗

- ・ 買収により株主価値が減少する

判定はむずかしいが、価値創造に貢献が一つの基準

事例● ○○社 ○国事業買収(海外拡大型)

出所:○○株式会社

平成XX年X月XX日 『○国での○○事業並びに関連資産買収の件』

○○株式会社は、100%子会社である○○社を通じて、○○社の○国での△△事業の一部並びに関連する事業資産を買収する契約を締結いたしましたので、お知らせいたします。

『期待される買収効果および事業機会』

△△事業は、○○カ所以上で事業を展開しておりますが、このうち○○事業では○○地方で強固な生産ネットワークを有しております。

今般、○○地方で同事業のネットワークを拡大することにより、ナショナルサプライヤーとしての地位を獲得し、メーカーポジションをより強固にして、○国での安定供給・顧客信用力を向上させます。

さらには、△△事業における生産能力強化、△△事業、への参入により、**新領域で事業を伸長**させます。

△△事業では買収資産を既存事業に統合して**シナジーを創出する計画**であり、買収後の増収効果は年間○○億円と見込んでおります。

当社では、世界有数の△△市場である○国において、今後も積極的な事業拡大を行い、基盤事業の強化並びに収益性向上に努めてまいります。

地域拡大、新事業参入+シナジー

グループワーク

1. 手順

- ・「想定買収案件」について、投資の是非についてグループで討議。
- ・討議後 各チーム3分程度で発表する。(30名参加 5名×6チーム)。
- ・事前説明15分、討議45分、発表+総括 30分

2. 討議・発表内容

- ・買収案について、賛成ないし反対表明を決定。
- ・賛成理由または反対理由を説明。
- ・条件付賛成の場合には、その条件と条件を付した理由を説明。
- ・あわせて議論が割れた場合、論点について付言。

3. 前提ケースの例

- ・買収側会社は、国内競争激化により主力事業の展望が明るくない。
- ・同業他社は、昨年より海外買収を開始しているが、成果はまだ見えない。
- ・買収候補会社は、広義で同業界だが、事業の主体は海外。
- ・経営成績は近年好調で、海外のファンドからの持ち込み案件。
- ・予備的な評価は、評価の見方次第だがやや高めの見方もある。
- ・前提データ:財務諸表、主要業績管理指標、企業価値評価結果、調査レポート抜粋等。