

週刊 企業経営**WEB MAGAZINE**
マガジン

発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2012年5月11日号

GDP 速報の予測精度を検証する

経済・金融フラッシュ 2012年5月11日号

4月マネー統計

～投資信託の落ち込み続く

2

経営TOPICS

統計調査資料

景気動向指数

平成 24 年3月分(速報)

3

経営情報レポート品質向上、コストダウン、業務効率化を実現する
業務改善の進め方

4

経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:M&A

M&A の代表的な手法

M&A における企業評価

GDP 速報の予測精度を検証する

要旨

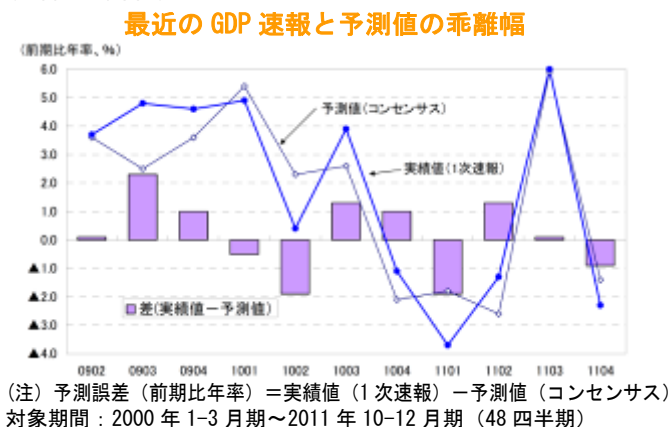
1 5/17 に内閣府から公表される2012年1-3月期の実質GDPは平均で前期比年率3%台半の高成長が予想されているが、GDP速報の予測精度はそれほど高くない。

2 GDP 1次速報におけるコンセンサス予測（実質成長率の年率換算値）の誤差（絶対値）は過去12年間（48四半期）の平均で1.08%である。また、実績値が予測値から±0.5%の範囲におさまる確率は2割強にすぎない。需要項目別には、公的固定資本形成、住宅投資、設備投資の予測誤差が大きいが、実質GDP成長率への寄与度でみると個人消費、設備投資、民間在庫の誤差が大きくなっている。

3 日本のGDP速報の予測誤差は米国（平均絶対誤差で0.59%）の2倍近いが、その原因としては、日本のGDP統計の振れが大きいことや推計方法の開示が不十分であることなどが挙げられる。

4 個別機関の予測精度を確認したところ、12年間の平均ではコンセンサス予測よりも良いパフォーマンスをあげている機関はひとつもなかった。長い期間でみると、コンセンサス予測が最も優秀な予測ということになる。

5 過去の平均的な予測誤差からすれば、2012年1-3月期の1次速報で実質成長率がほぼ事前の市場予想通りといえる3%台におさまる確率はそれほど高くない。



個別機関の予測精度

| 機関 | 予測誤差 | 順位 | | | | |
|--------|------|-----|--------|--------|--------|--------|
| | | 全期間 | 00~02年 | 03~05年 | 06~08年 | 09~11年 |
| 機関A | 1.10 | 1 | 3 | 6 | 2 | 7 |
| 機関B | 1.12 | 2 | 2 | 10 | 9 | 1 |
| 機関C | 1.16 | 3 | 10 | 2 | 4 | 8 |
| 機関D | 1.20 | 4 | 1 | 4 | 7 | 12 |
| 機関E | 1.22 | 5 | 8 | 11 | 8 | 3 |
| 機関F | 1.23 | 6 | 9 | 3 | 14 | 4 |
| 機関G | 1.24 | 7 | 12 | 1 | 6 | 9 |
| 機関H | 1.34 | 8 | 6 | 8 | 1 | 14 |
| 機関I | 1.37 | 9 | 4 | 5 | 10 | 13 |
| 機関J | 1.38 | 10 | 7 | 13 | 3 | 11 |
| 機関K | 1.39 | 11 | 15 | 14 | 11 | 2 |
| 機関L | 1.41 | 12 | 11 | 7 | 15 | 6 |
| 機関M | 1.45 | 13 | 13 | 9 | 11 | 10 |
| 機関N | 1.53 | 14 | 5 | 12 | 13 | 15 |
| 機関O | 1.55 | 15 | 14 | 15 | 5 | 5 |
| コンセンサス | 1.08 | 1 | 1 | 8 | 6 | 4 |

(注) 予測誤差は2000年1-3月期から2011年10-12月期(48四半期)の平均絶対誤差。シャドウはコンセンサスを上回っているもの

4月マネー統計 ～投資信託の落ち込み続く

要旨

1 貸出動向：前年比プラスは7ヵ月連続

日銀が発表した4月の貸出・資金吸収動向等によると、銀行総貸出（平残）の前年比伸び率は0.4%と、引き続きプラスながら前月の同0.9%から縮小。伸び率の改善は14ヵ月ぶりに一旦途絶えた。

地銀が前年比2.1%増（前月も同じ）と引き続き堅調さを示したのに対し、都銀等が同▲1.3%減（前月は▲0.2%減）とマイナス幅を拡大した。

ただし、今回の伸び率低下については特殊要因の影響が大きかったためであり、実態としてのトレンドに変調があったわけではない。前年比での比較対象となる昨年4月は、震災後の電力向け緊急融資や企業の運転資金確保の動きから貸出が大きく増加しており、今回その反動が出たという側面が強い。

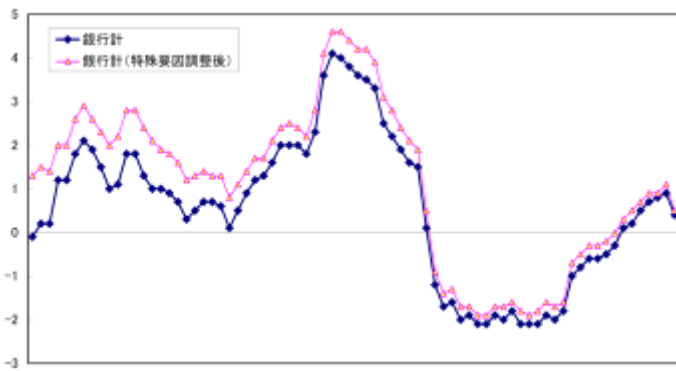
被災地での資金需要が月を追うごとに高まっていることに加え、今後とも電力会社向け融資増が見込まれるという要因もあり、貸出は今後ともプラス圏を維持する可能性が高い。

2 物価下落品目数の割合が再び50%を上回る

主要銀行貸出動向アンケート調査によれば、2012年1-3月期の銀行から見た企業の資金需要増減を示す企業向け資金需要判断D.Iは6と前回（10-12月期）の▲2から8ポイント改善した。改善は2四半期ぶりとなる。企業規模別では、大企業が9（前回比+11ポイント）、中小企業が4（同+7ポイント）とともに増加したが、大企業で特に顕著。製造・非製造業別では建設・不動産をはじめとする非製造業の改善幅が大きい。増加の要因としては、大企業では「手許資金の積み増し」、中小企業では「貸出金利の低下」が最多となっている。

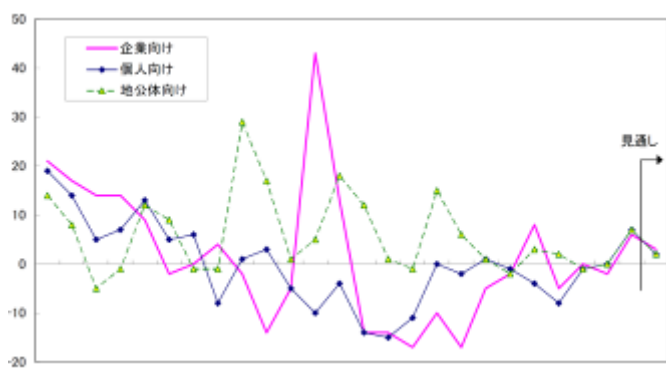
なお、個人向け資金需要判断D.Iも7と前回比で7ポイント改善。貸出金利の低下に伴い、住宅ローンの需要が増加した。

今後3ヵ月の資金需要見通しは、企業向け・個人向けともにプラス（改善）が見込まれているものの、改善幅は小幅に留まっており、依然慎重な見方も根強いようだ。



(資料) 日本銀行

(年/月)



(資料) 日本銀行

(年/四半期)

景気動向指数

平成 24 年3月(速報)

1 概要

1 3月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：96.6、一致指数：96.5、遅行指数：86.7となった。

先行指数は、前月と比較して0.6ポイント上昇し、3ヶ月連続の上昇となった。3ヶ月後方移動平均は1.20ポイント上昇し、3ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.30ポイント上昇し、6ヶ月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.3ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇となった。3ヶ月後方移動平均は0.67ポイント上昇し、4ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.53ポイント上昇し、6ヶ月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.5ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇となった。3ヶ月後方移動平均は0.54ポイント上昇し、8ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.54ポイント上昇し、23ヶ月連続の上昇となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、改善を示している。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り。

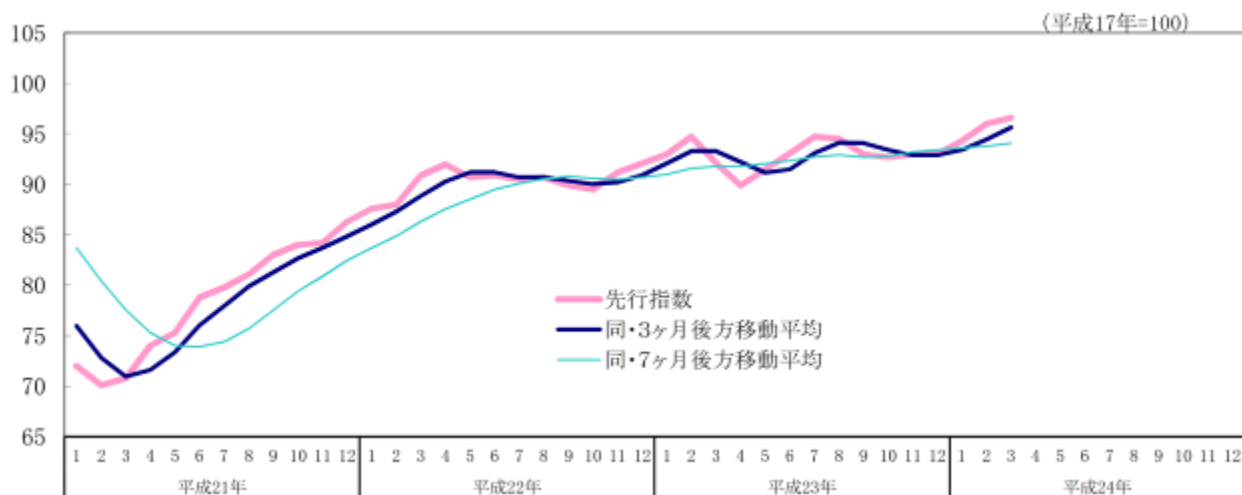
| 寄与度がプラスの系列 | 寄与度 | 寄与度がマイナスの系列 | 寄与度 |
|-----------------------|------|----------------------|-------|
| C7: 商業販売額(小売業)(前年同月比) | 0.53 | C4: 耐久消費財出荷指数 | -0.19 |
| C10: 中小企業出荷指数(製造業) | 0.29 | C5: 所定外労働時間指数(調査産業計) | -0.06 |
| C2: 鉱工業生産財出荷指数 | 0.25 | | |
| C11: 有効求人倍率(除学卒) | 0.15 | | |
| C3: 大口電力使用量 | 0.14 | | |
| C1: 生産指数(鉱工業) | 0.10 | | |
| C8: 商業販売額(卸売業)(前年同月比) | 0.10 | | |
| C6: 投資財出荷指数(除輸送機械) | 0.05 | | |
| | | C9: 営業利益(全産業) | -0.06 |

「C9 営業利益」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

2 速報資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



2 先行指数採用系列の寄与度

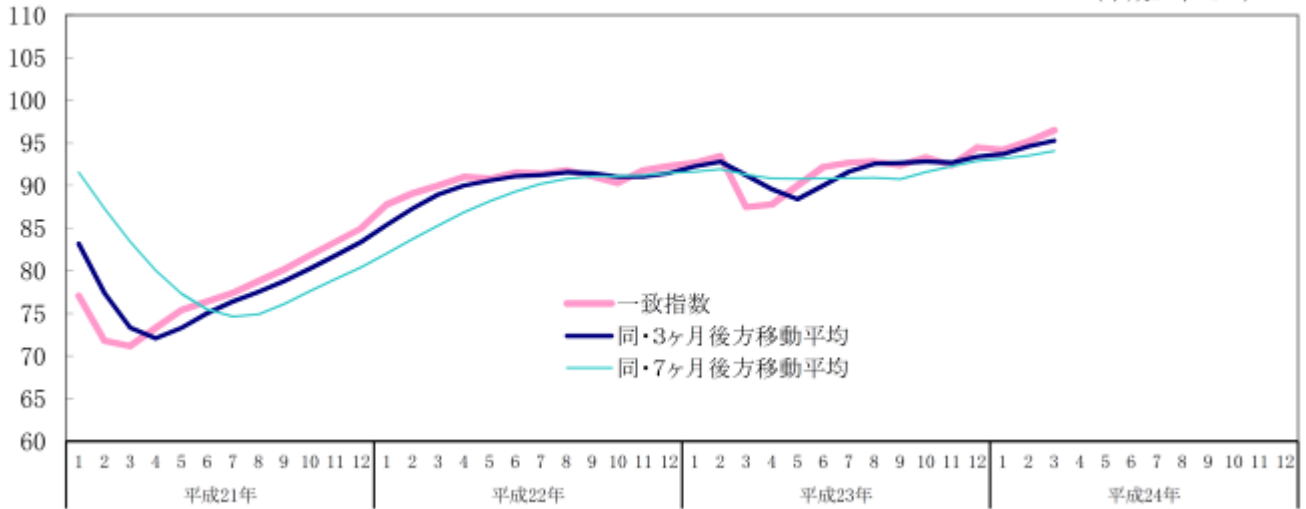
| CI先行指数 | | 平成23年(2011) | | | 平成24年(2012) | | | |
|--------|--------------------|-------------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|
| | | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | |
| | 前月差(ポイント) | 92.7 | 93.0 | 93.0 | 94.3 | 96.0 | 96.6 | |
| | | -0.3 | 0.3 | 0.0 | 1.3 | 1.7 | 0.6 | |
| L1 | 最終需要財在庫率指数 | 前月差 | -6.0 | -1.1 | -3.7 | 0.6 | 0.8 | 12.5 |
| | 寄与度(逆サイクル) | 0.46 | 0.07 | 0.30 | -0.09 | -0.11 | -0.38 | |
| L2 | 鉱工業生産財在庫率指数 | 前月差 | 3.9 | -1.0 | -2.8 | 1.1 | -7.7 | 0.6 |
| | 寄与度(逆サイクル) | -0.41 | 0.15 | 0.35 | -0.10 | 0.70 | -0.07 | |
| L3 | 新規求人数(除学卒) | 前月比伸び率(%) | 0.9 | 2.4 | 0.3 | 1.2 | -0.3 | 1.6 |
| | 寄与度 | 0.11 | 0.25 | 0.05 | 0.15 | -0.01 | 0.22 | |
| L4 | 実質機械受注(船舶・電力を除く民需) | 前月比伸び率(%) | -6.6 | 14.9 | -7.0 | 3.3 | 4.3 | |
| | 寄与度 | -0.20 | 0.44 | -0.21 | 0.12 | 0.16 | | |
| L5 | 新設住宅着工床面積 | 前月比伸び率(%) | 3.1 | 5.8 | -4.5 | 3.0 | 9.9 | -8.5 |
| | 寄与度 | 0.16 | 0.30 | -0.24 | 0.17 | 0.54 | -0.50 | |
| L6 | 消費者態度指数 | 前月差 | 0.0 | -0.8 | 0.4 | 1.3 | -0.3 | 1.0 |
| | 寄与度 | 0.03 | -0.22 | 0.16 | 0.50 | -0.07 | 0.44 | |
| L7 | 日経商品指数(42種総合) | 前月比伸び率(%) | 0.1 | -1.4 | -0.9 | 2.4 | 1.3 | 1.0 |
| | 寄与度 | -0.03 | -0.30 | -0.19 | 0.42 | 0.22 | 0.18 | |
| L8 | 長短金利差 | 前月差 | 0.03 | 0.02 | -0.09 | -0.01 | -0.01 | 0.03 |
| | 寄与度 | 0.05 | 0.03 | -0.10 | -0.00 | -0.01 | 0.06 | |
| L9 | 東証株価指数 | 前月比伸び率(%) | -0.5 | -2.7 | 0.3 | 1.6 | 7.4 | 6.4 |
| | 寄与度 | 0.04 | -0.07 | 0.08 | 0.16 | 0.47 | 0.46 | |
| L10 | 投資環境指数(製造業) | 前月差 | -0.29 | -0.28 | -0.16 | | | |
| | 寄与度 | -0.23 | -0.22 | -0.11 | | | | |
| L11 | 中小企業売上げ見通しD.I. | 前月差 | -1.5 | 0.7 | 1.1 | 2.3 | -1.2 | 5.2 |
| | 寄与度 | -0.10 | 0.02 | 0.05 | 0.13 | -0.09 | 0.35 | |
| | 一致指数トレンド成分 | 寄与度 | -0.14 | -0.17 | -0.13 | -0.13 | -0.13 | -0.11 |
| | 3ヶ月後方移動平均 | 前月差(ポイント) | 93.4 | 92.9 | 92.9 | 93.4 | 94.4 | 95.6 |
| | | -0.67 | -0.50 | 0.00 | 0.53 | 1.00 | 1.20 | |
| | 7ヶ月後方移動平均 | 前月差(ポイント) | 92.8 | 93.2 | 93.4 | 93.6 | 93.8 | 94.1 |
| | | 0.08 | 0.44 | 0.22 | 0.17 | 0.19 | 0.30 | |

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移

(平成17年=100)



2 一致指数採用系列の寄与度

| | | 平成23年(2011) | | | 平成24年(2012) | | |
|----------------------|-----------|-------------|-------|-------|-------------|-------|-------|
| | | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
| CI一致指数 | 前月差(ポイント) | 93.3 | 92.4 | 94.5 | 94.2 | 95.2 | 96.5 |
| | 寄与度 | 0.9 | -0.9 | 2.1 | -0.3 | 1.0 | 1.3 |
| C1 生産指数(鉱工業) | 前月比伸び率(%) | 1.8 | -1.7 | 2.3 | 0.9 | -1.6 | 1.0 |
| | 寄与度 | 0.17 | -0.16 | 0.21 | 0.10 | -0.06 | 0.10 |
| C2 鉱工業生産財出荷指数 | 前月比伸び率(%) | 0.1 | -2.5 | 3.9 | -2.2 | 1.0 | 2.3 |
| | 寄与度 | 0.01 | -0.25 | 0.39 | -0.21 | 0.12 | 0.25 |
| C3 大口電力使用量 | 前月比伸び率(%) | 1.2 | 0.6 | -0.1 | 0.2 | 0.6 | 0.8 |
| | 寄与度 | 0.19 | 0.10 | -0.02 | 0.04 | 0.11 | 0.14 |
| C4 耐久消費財出荷指数 | 前月比伸び率(%) | 2.5 | -9.7 | 10.7 | 4.9 | 3.7 | -5.5 |
| | 寄与度 | 0.11 | -0.38 | 0.48 | 0.25 | 0.19 | -0.19 |
| C5 所定外労働時間指数(調査産業計) | 前月比伸び率(%) | 0.4 | -0.2 | 2.1 | 0.6 | 1.6 | -0.5 |
| | 寄与度 | 0.05 | -0.02 | 0.25 | 0.08 | 0.21 | -0.06 |
| C6 投資財出荷指数(除輸送機械) | 前月比伸び率(%) | 3.2 | 1.3 | 2.0 | -4.8 | -0.6 | 0.6 |
| | 寄与度 | 0.22 | 0.09 | 0.14 | -0.36 | -0.05 | 0.05 |
| C7 商業販売額(小売業)(前年同月比) | 前月差 | 3.0 | -4.1 | 4.7 | -0.7 | 1.6 | 6.9 |
| | 寄与度 | 0.21 | -0.29 | 0.33 | -0.05 | 0.12 | 0.53 |
| C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比) | 前月差 | 0.0 | -3.2 | 0.4 | -1.5 | 2.2 | 1.8 |
| | 寄与度 | -0.01 | -0.16 | 0.02 | -0.09 | 0.12 | 0.10 |
| C9 営業利益(全産業) | 前月比伸び率(%) | -1.8 | -1.9 | -1.9 | | | |
| | 寄与度 | -0.13 | -0.13 | -0.13 | -0.05 | -0.06 | -0.06 |
| C10 中小企業出荷指数(製造業) | 前月比伸び率(%) | -0.3 | 1.0 | 2.4 | -2.8 | -0.3 | 2.5 |
| | 寄与度 | -0.03 | 0.11 | 0.25 | -0.21 | -0.03 | 0.29 |
| C11 有効求人倍率(除学卒) | 前月差 | 0.01 | 0.01 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.01 |
| | 寄与度 | 0.14 | 0.14 | 0.23 | 0.25 | 0.25 | 0.15 |
| 3ヶ月後方移動平均 | | 92.8 | 92.7 | 93.4 | 93.7 | 94.6 | 95.3 |
| 前月差(ポイント) | | 0.20 | -0.13 | 0.70 | 0.30 | 0.93 | 0.67 |
| 7ヶ月後方移動平均 | | 91.6 | 92.3 | 92.9 | 93.2 | 93.5 | 94.1 |
| 前月差(ポイント) | | 0.83 | 0.66 | 0.64 | 0.29 | 0.35 | 0.53 |

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している(詳しくは16頁参照)。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

品質向上、コストダウン、業務効率化を実現する 業務改善の進め方

ポイント

- 1 業務改善とは何か
.....
- 2 「現状分析」「改善策立案」の進め方
.....
- 3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務改善事例
.....



1 業務改善とは何か

■ 65 歳までの雇用延長が義務化

リーマン・ショックによる経済の急激な落ち込みのなかで、日本の企業は一齐にコスト削減へと舵を切りました。多くの企業では「全社一律コスト〇%カット」「全社員一律ボーナス〇%カット」といった緊急避難的な措置が取られ、何よりもスピードと削減金額の大きさが重要視されました。

緊急対応が一息ついた現在では、コスト削減という生き残りのための改革から、持続的な競争力強化のための業務改善に取り組もうという機運が高まっています。低コストであることはもちろん、競争力を強化するためには業務品質の向上やスピードアップなどが要求され、それを実現するのが業務改善なのです。

本レポートでは、業務改善の考え方を分かりやすく解説し、現場で使える業務改善の手法を紹介していきます。

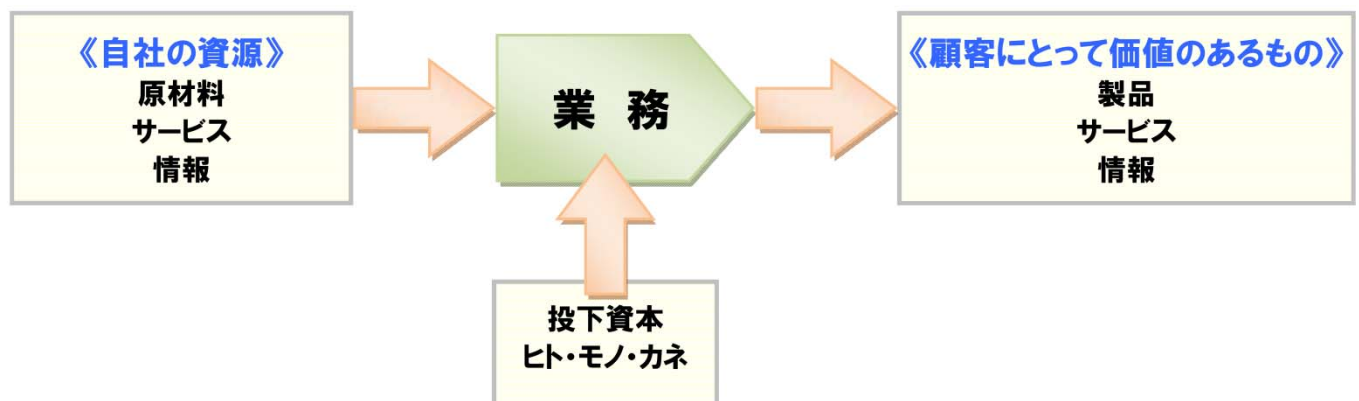
■ 業務改善とは何か

業務改善について考える前に、まず、「業務」とは何か、「改善」とは何かを考えてみます。この2つの定義を明確にしてチーム内で共有することにより、人によってばらつきがちな「業務改善」のイメージが統一され、議論がスムーズに運ぶようになります。

(1) 業務とは何か

業務改善の対象となる「業務」とは、「“自社にある資源”を“顧客にとって価値あるもの”に変換する活動」と定義することができます。

それでは、「自社の資源」と「顧客にとって価値のあるもの」とは何でしょう。まずはイメージのわかりやすい「顧客にとって価値のあるもの」から考えてみましょう。



①「顧客にとって価値のあるもの」を考える

顧客にとって価値のあるものとは、それに対して顧客がお金を支払ってくれるものといひ換えることができます。具体的には、自社で何が顧客にとって価値のあるものかを考えると分かりやすいでしょう。顧客にとって価値のあるものが自動車・パソコンなどの「モノ」の場合もあれば、修理・相談といった「サービス」の場合もあります。さらには、株価・賃貸物件などに関する「情報」の場合もあるでしょう。

②「自社の資源」を考える

では、顧客にとって価値のあるものに対応する自社の資源とは何でしょうか。「モノ」を生み出すための自社の資源は原材料であり、「サービス」を生み出すための自社の資源はサービスが施される前の状態を指します。

例えば、壊れた自動車が自社の資源の場合は、修理された自動車が顧客にとって価値のあるものになります。さらに、情報を生み出すための自社の資源は、バラバラに散らばった現象や事実ということができます。

③「自社の資源」と「顧客にとって価値のあるもの」を細分化する

企業はヒト・モノ・カネという資本を投下して、自社の資源を顧客にとって価値のあるものに変換する業務を行っています。前述の例は、全社的な活動を1つの業務としてとらえて、自社の資源と顧客にとって価値のあるものを例示していますが、さらに細分化し、部門単位で業務をとらえることもできます。

例えば、自動車メーカーの開発部門の「業務」は、過去に製造した自動車や顧客の潜在的なニーズという情報（自社の資源）を、新しい自動車の設計図という形（顧客にとって価値のあるもの）に変換する活動、ということができます。同様に、課、担当者個人という、さらに小さな単位で業務をとらえることができます。

■ 具体的に何を改善すればよいのか？

次に、改善とは何かを考えてみましょう。業務は自社の資源を顧客にとって価値のあるものに変換する活動ですから、改善を業務と関連付けて考えると、資源を価値のあるものに変換する活動において、品質・費用・時間をより良い状態を作り出すことと定義できます。

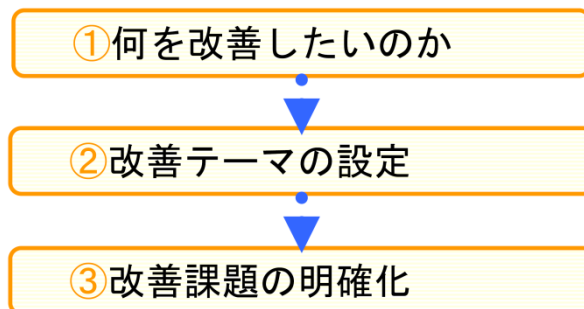
つまり、ある特定の業務に関して、品質向上（クオリティアップ）、費用低減（コストダウン）、納期短縮（スピードアップ、速さ）、といういずれか、または2つ以上を実現することが改善だといえるのです。業務が改善されたかどうかは、この3つの視点で判断することになります。

2 「現状分析」「改善策立案」の進め方

■ 「現状分析」の進め方

「現状分析」のステップでは、現状の業務を分析し、改善目標に向けて“どう改善すれば成果が上がるのか”ということを見極め、改善する業務の方向性を作り上げていく作業を行います。現状分析は下記のステップで進めていきます。

■ 現状分析の進め方



標準報酬月額とは、60歳以降の賃金に該当する標準報酬月額のことです。そして、標準賞与額とは、賞与を支給対象となった月数で平均し、1,000円未満を切り捨てた額のことです。

■ 何を改善したいのか

ひとくちに改善といっても、どこの何を改善すべきなのか。改善のための課題の発見が第一です。やみくもな改善は掛け声倒れになるばかりか、業務を増やすだけです。

業務改善の対象はもちろん「業務」です。業務は「モノ」「コト」「ヒト」から成り立っています。業務改善の対象はこの3つを対象とします。自分の仕事を振り返り、「どうも、この辺りが問題だ。なんとか改善できないか？」という視点で課題を整理します。

■ 業務改善の3つの対象

| | | |
|-------|------------------------------|-------------------------------------|
| ①モノ改善 | ●作業方法 ●設備の稼働状況 ●仕事の段取り | ●作業者設備レイアウト ●仕事の工程 ●ワークフロー図 等 |
| ②コト改善 | ●体制 ●ルール ●手順 | ●プロジェクト ●企画 ●開発 等 |
| ③ヒト改善 | ●既成概念 ●不文律 ●価値観 | ●熱意 ●想い ●感度 等 |

3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務改善事例

■ 業務改善策の導入

次に「改善策の立案」のステップで作り上げた業務改善の方向性を業務改善実施計画書に具体化し、実際の組織の状態に合わせて「導入」していきます。

現状の業務の進め方から新しい進め方に移行するステップを考えていきます。その際には、常に「現実的か」ということを意識し続ける必要があります。

また、改善の実施中には業務改善実施計画書を、定期的に確認し、「もともとの改善案で意図したものは何か」「いつまでに、どのようなことができればよいか」を振り返り、そのときの実施状況と比較しながら、確実な実施に繋げていきます。

■ 業務改善実施計画書（例）

| 業務改善実施計画書 | | 部門：〇〇 | 氏名：〇〇 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業務改善の概要 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ①部品情報の問い合わせに対するリードタイムの短縮 ②DBの操作性の改善による対応遅滞の排除 ③ヒアリング項目の標準化による顧客情報のDB化 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業務改善完了の状態 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| お客様の問い合わせから担当者が認知するまでの時間：5分 担当者がDBから情報を引き出すまでの時間：5分 情報DBの情報を得てからお客様に伝えるまでの時間：5分 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No. | 実施項目 | 担当者 | 月 | 4 | | | | 5 | | | | 6 | | | | 7 | | | | 8 | | | | 9 | | | |
| | | | 週 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 問い合わせ対応マニュアルの見直し | A、B | 計画 | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 実績 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | DB操作性の確認と課題抽出 | C、D | 計画 | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 実績 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 問い合わせ対応マニュアルの作成 | A、B | 計画 | | | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 実績 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | DB操作性の課題をシステム会社と相談 | C、D | 計画 | | | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 実績 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 全担当者への教育 | E課長 | 計画 | | | | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 実績 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | 計画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 実績 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: M&A



M & Aの代表的な手法

M & Aの代表的な手法について教えてください。



M & Aには6種類の手法があり、その目的によって活用すべき手法が変わります。

(1) 株式譲渡

売り手側企業が買い手側企業に保有株式を売却する方法で、最も一般的な手法です。この方法だと一定の経営権を取得することができる反面、簿外債務など、売買時には分からなかったもので引き受けることになる可能性があります。

(2) 新株引受

売手企業が買手企業に新株を引き受けてもらう手法です。売手側の持株比率を相対的に下げることによって経営権を移転します。資本金が増えるので、企業の財務基盤が強化されるというメリットがあります。他方では、売手側の経営権が全く排除されることにはならないという点があります。

(3) 営業譲渡

会社の資産を評価し、会社ごとではなく、中身だけを売買する手法です。簿外債務を引き継ぐ可能性がないことから買手側にとって有利な手法です。

(4) 合併

2つの企業が1つになることです。売手側は現金でなく、買手側企業の株式を手に入れることとなります。合併前にはお互いの企業の株価を算出し株の相対的価値(合併比率)を決定します。

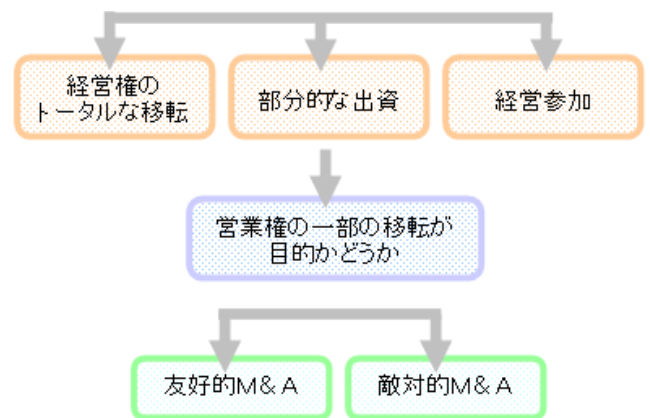
(5) 株式交換

通常の株式譲渡では、買手側は売手側に現金を支払いますが、株式交換では買手側が自社の株式で売買代金を支払います。買手側は現金なしでM & Aを行うことができるメリットがあります。

(6) 会社分割(吸収分割)

会社の営業の全部または一部を他の会社(すでに存在する会社でも、新たに設立する会社でもよい)に包括的に承継させる制度です。会社分割には新設分割と吸収分割の二種類があります。M & Aにおいては、既存の会社が分割する会社の営業を承継する吸収分割のスキームを使い、親会社が複数の子会社で重複している事業を統合して、一つの子会社に集中させることにより、組織の再編成をするような場合に適しています。

M & Aの目的を明確にするうえでの確認事項





M&Aにおける企業評価

M&Aにおける企業評価（株価評価）の方法を教えてください。



代表的な評価方法の概要をご説明します。

| | |
|--|--|
| <p>時価純資産 価額方式</p> | <p>評価対象会社の時価の純資産価額を算出し、これを企業価値とみなす方式です。企業の純資産（総資産－総負債）は、決算書の資本合計を見ればすぐにわかりますが、それはあくまで簿価の数字ですので、有価証券や土地の含み損益を勘案するなどの修正を行って、時価純資産価額を求めます。</p> <p>この時価純資産価額方式は、日本の中小企業の企業評価においては最もよく用いられるものですが、これだけでは会社の将来性等を考慮していないという短所があります。そのため、評価企業の将来性や収益力、のれん等を「営業権」として加味し、「時価純資産価額＋営業権」を、その企業全体の価値として評価するのが一般的です。</p> |
| <p>DCF (ディスカун テッド・キャ ッシュフロー) 方式</p> | <p>評価対象会社の将来のキャッシュフローを予測し、これを現在価値に還元した合計額を、その会社の評価額とするものです。簡単に言えば、その企業の将来にわたる収益力をベースにした評価方法で、海外ではこの方式による評価額が重視される傾向が強いです。日本でも大企業を中心に、この方式を採用するケースが増えてきています。</p> <p>ただ、中小企業においては中長期的な事業計画を策定している企業が少なく、将来の収益予想が難しいことなどから、日本の中小企業のM&Aでは、このDCF方式はあまり採用されていないのが現状です。</p> |
| <p>類似業種 (会社) 比準方式</p> | <p>評価対象会社が属する類似業種の公開企業の平均株価をもとに、1株当たりの利益・純資産・配当金について、公開企業と評価対象会社を比較して株価を算定する方式です。また、類似会社比準方式もほぼ同じ評価方式ですが、比較する対象が同業種ではなく、類似する会社である点が異なります。</p> <p>この方式は、評価会社が公開会社に匹敵する規模がある場合や、適切な類似会社が存在する場合には説得力を持ちますが、評価会社が債務超過、無配の場合や、事業規模が相対的に小さい場合などには適当でないこともあります。</p> |