



ABC株式会社未来日記 2020年〇月×日

株式会社バリュークリエイト

サマリー

- 価値創造のプロセス
- ABC株式会社20××年度と2020年度の姿
- 20××年当時の懸念
- 20××年の懸念をどうやって乗り越えたか
- 成功要因

未来日記実現に向けて(2020年)



サマリー

価値創造のプロセス

～5つの資産のアプローチ～

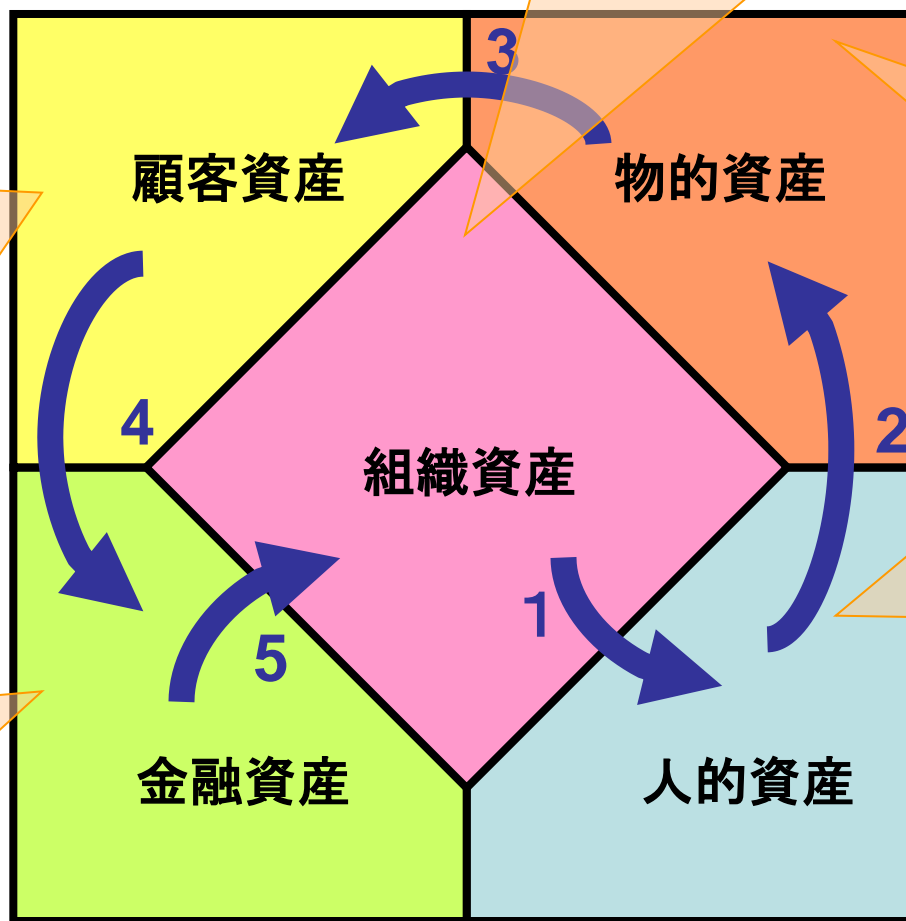
顧客資産とは、企業が生み出す製品・サービスを購入する顧客がどれだけ製品・サービスを支持するか、という視点である。顧客資産には現在の顧客である既存顧客や、将来の顧客である潜在顧客、大きく業界の成長等も含まれる。

金融資産とは、企業の現金・預金、売掛金等、財務諸表に載る資産のうちお金に関する資産の純額を指す。

組織資産とは、企業で共有されている文化や文化から生み出される強みや機会を捉えた戦略などを含む、組織全体としての力をさす。

物的資産とは、企業の在庫、土地、建物、機械等、財務諸表に載る資産のうち物に関する資産を指している。

人的資産とは、企業の従業員がどれだけ生き活きと働きプロフェッショナルとして成長しているか、という視点である。人的資産には、従業員と共に価値創造に貢献する外部のサポーター等も含まれる。

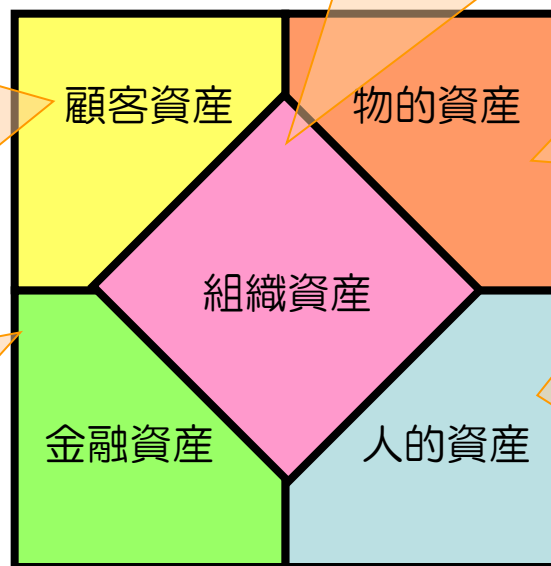


ABC株式会社20××年（現状）の姿

- ・売上：1,000億円
- ・主な顧客層：
- ・主な潜在顧客層：
- ・海外事業比率：50%

- ・売上：1,000億円
- ・営業利益：100億円
- ・営業利益率：10%
- ・ROE：10%

- ・会社の理念：すべてはお客様のために
- ・会社として取り組んでいるチャレンジ：CO2排出関連
- ・全特許出願：100件
- ・会社の戦略：会社の強みを一番いかしてマーケットの機会がある〇〇市場での浸透を図る



- ・本社：東京
- ・海外生産比率：20%
- ・工場：日本、中国
- ・開発人員：150人(全体の15%)
- ・研究所の場所：東京

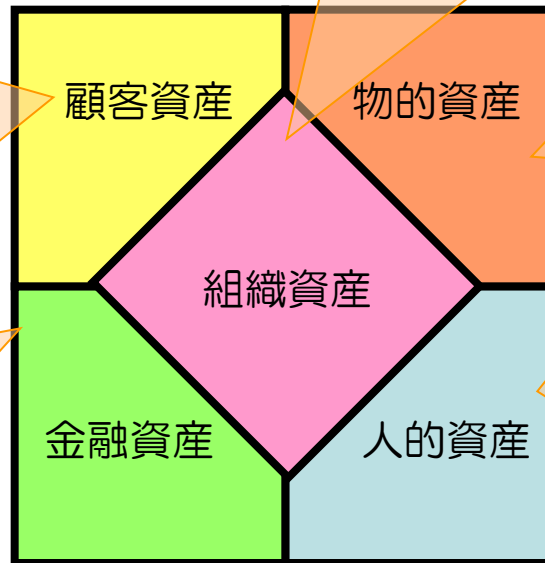
- ・従業員数：1,000人
- ・うち日本600人、中国200人、欧州100人、アメリカ100人
- ・取締役：社内4名(全員男性日本人)
- ・監査役：常勤2名、非常勤2名
- ・女性管理職：推定5%未満
- ・会議の言語は日本語

ABC株式会社2020年（現状）の姿

- ・会社の理念:すべてはお客様のために
- ・「企業理念」共有会の開催:年6回
- ・会社として取り組んでいるチャレンジ:現状の技術をより裾野の広いマーケットへ投入するための技術革新
- ・全特許出願: 1,000件
- ・会社の戦略:会社の強みを一番いかしてマーケットの機会がある〇〇市場からさらにマーケットの大きい△△マーケットでの浸透

- ・売上: 5,000億円
- ・主な顧客層:
- ・主な潜在顧客層:
- ・海外事業比率: 80%

- ・売上: 5,000億円
- ・営業利益: 1,000億円
- ・営業利益率: 20%
- ・ROE: 20%



- ・本社: 東京
- ・海外生産比率: 50%
- ・工場: 日本、中国、インド
- ・開発人員: 1,000人(全体の20%)
- ・研究所の場所: 東京上海、ムンバイ

- ・従業員数: 5,000人
- ・うち日本1,000人、中国3,000人、欧州500人、アメリカ500人
- ・取締役: 社内4名社外2名(男女比50%)
- ・監査役: 常勤2名、非常勤2名
- ・女性管理職: 推定15%未満
- ・会議の言語は英語
- ・年収: 〇万円
- ・ABC大学の存在

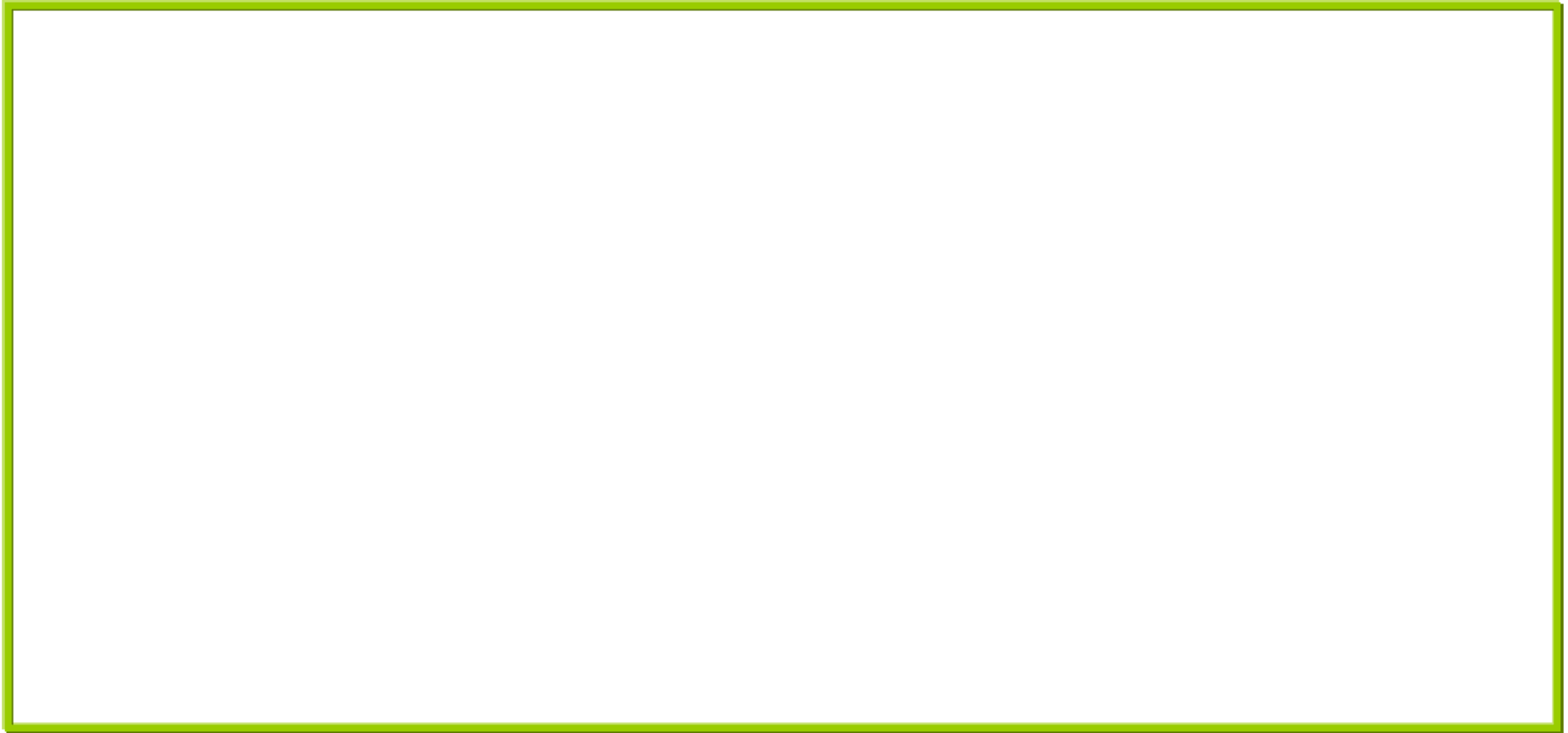
20××年当時の懸念

1. 会社が過去5年急激に拡大したため組織の文化が希薄化している
2. 国内のマーケットもそれなりに大きいためグローバル化を進める力が弱い
3. 日常の仕事に忙殺されてしまっている社員が見られる
4. 新規事業の実現可能性が見えてこない



20××年の懸念をどうやって乗り切ったか

1. 組織文化の希薄化



2. グローバル化



3. 日常の仕事に忙殺されている



4. 新規事業の可能性が見えてこない



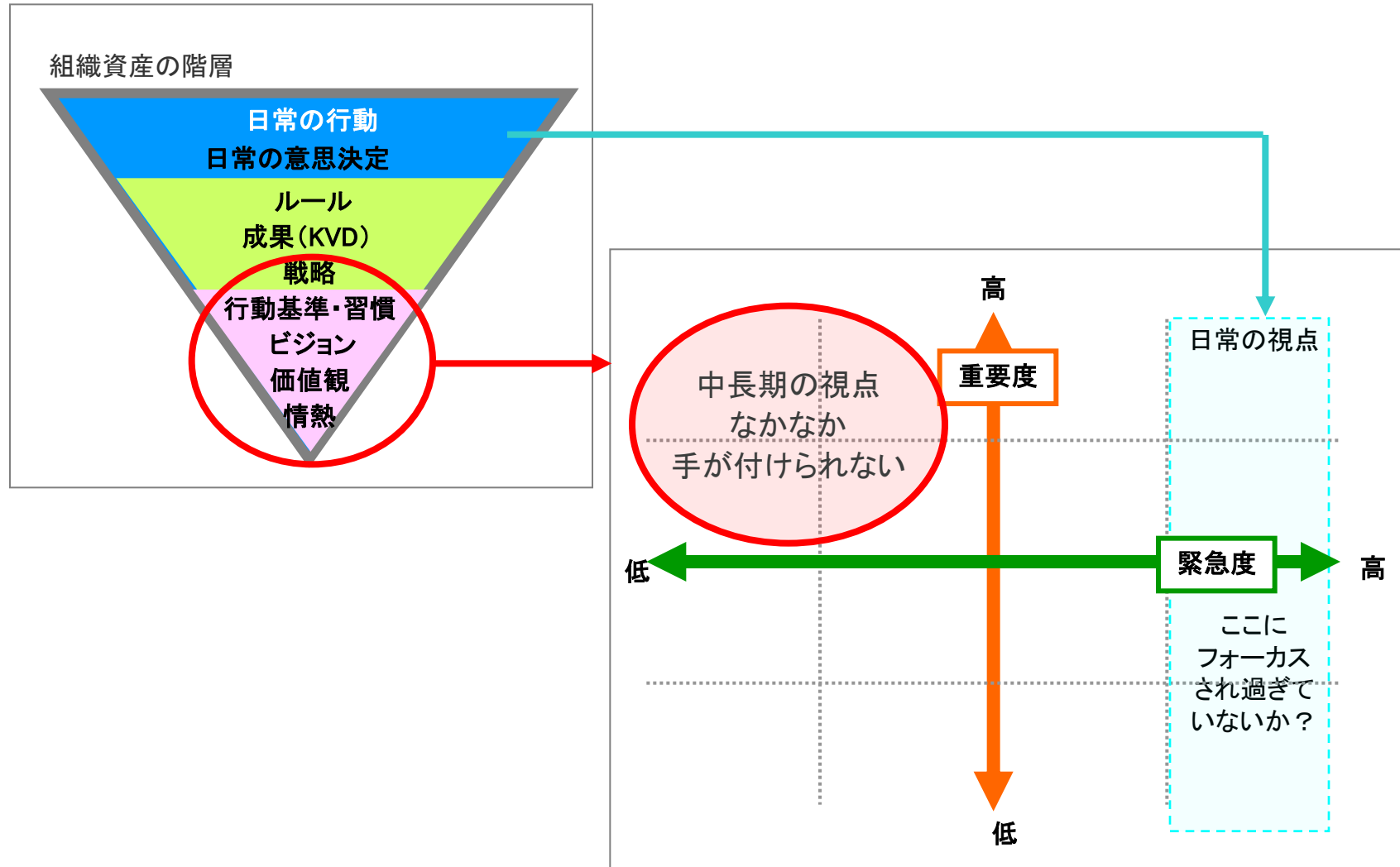
成功要因





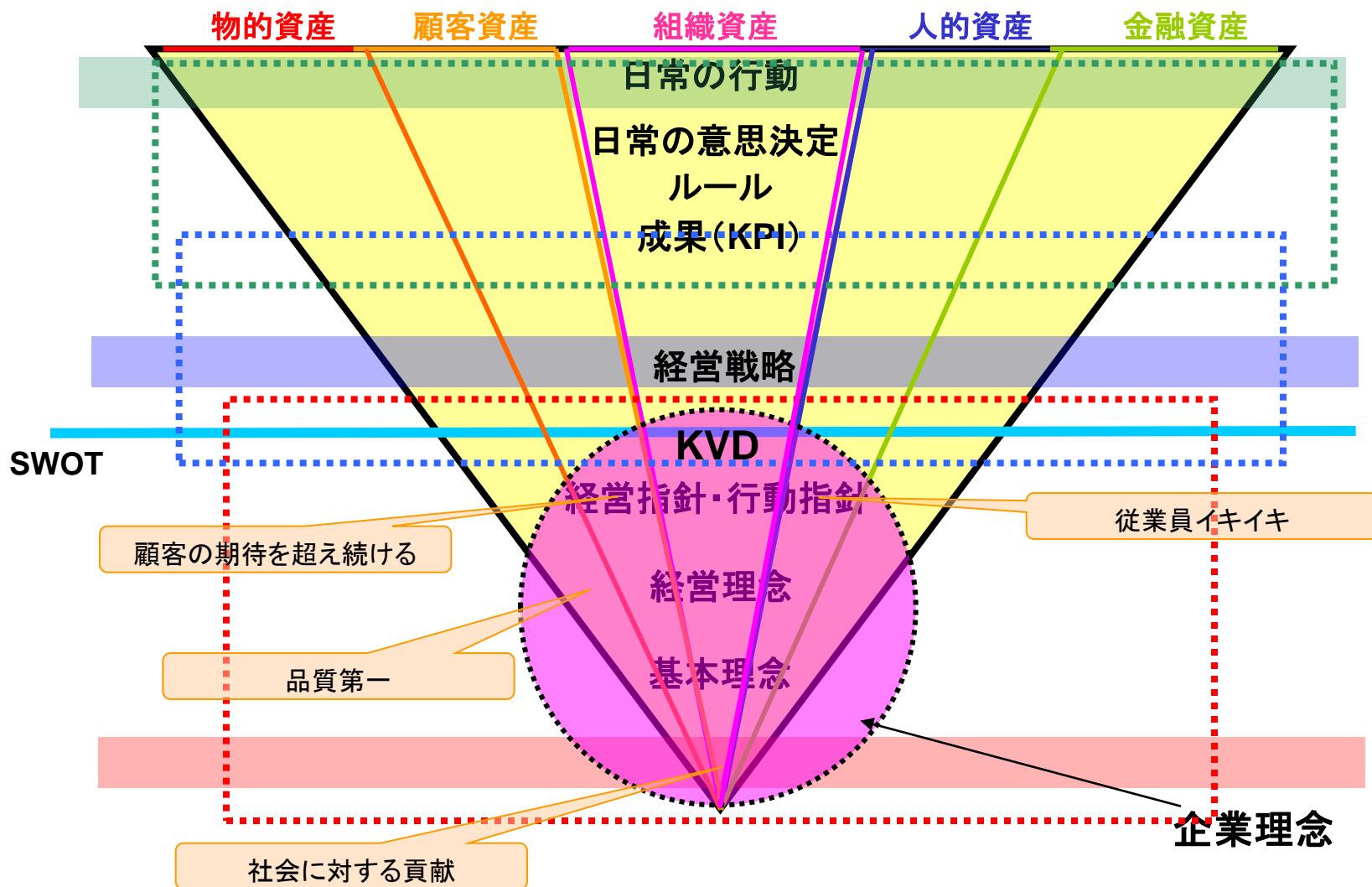
未来日記実現に向けて (2020年)

未来日記実現に向けて

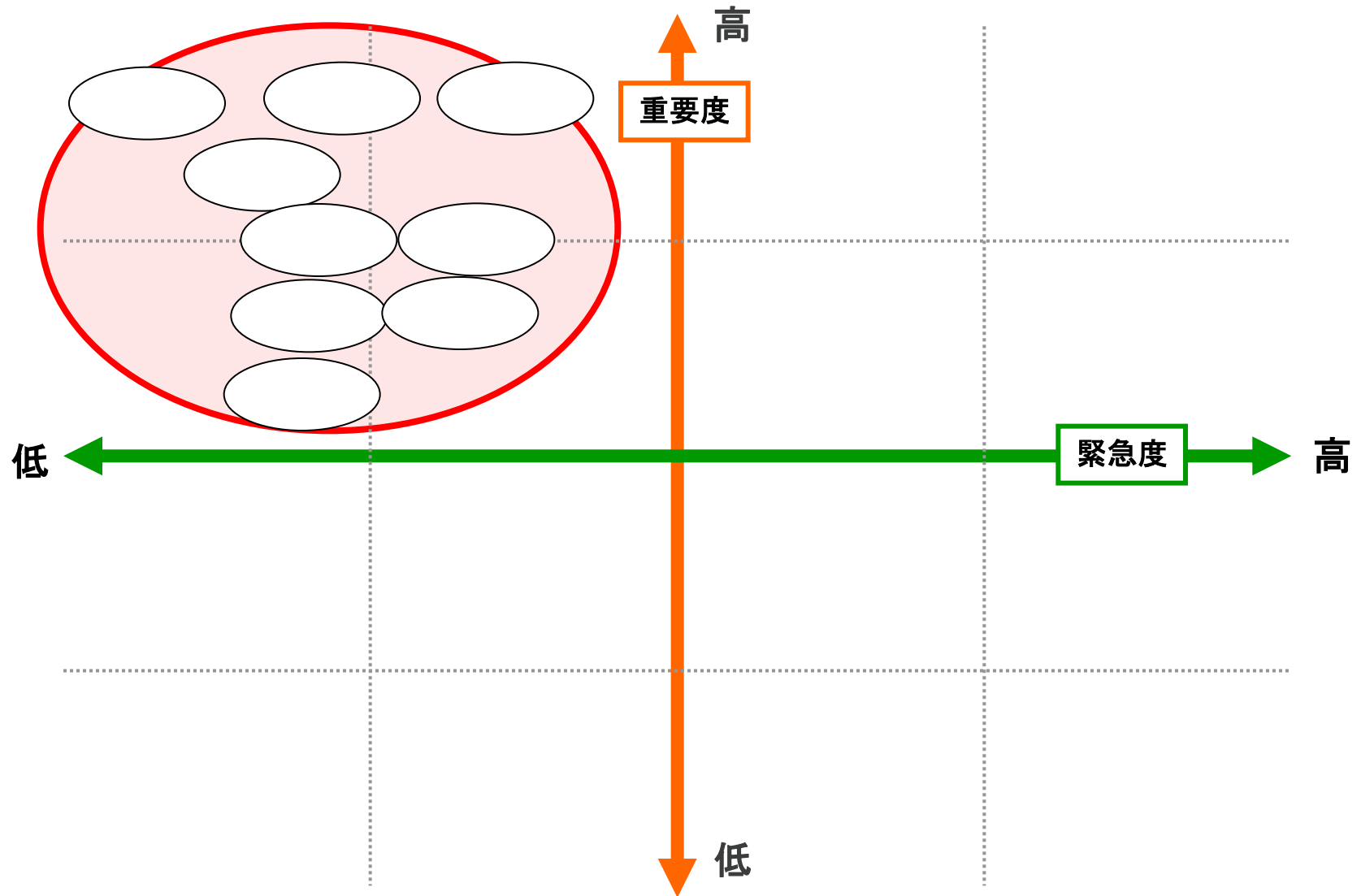


バリュートライアングル

ステークホルダー



未来日記の実現に向けて



アクションプランについて

バリュートライアングル上の位置づけ	5つの資産	テーマ	アクションあるいは指標	長期計画										ベストプラクティス			
				I			II			III							
				2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
(未来日記)																	
KPI	組織資産		企業理念の共有度の向上														
			A評価機関 CSR個別部門ランキング														
		ブランド価値															
	人的資産		great place to work(世界)														
	物的資産		開発ヒット率														
	顧客資産		顧客満足最大化の指標														
	金融資産		B to C 比率														
			ROE											20%			
KVD	組織資産	企業理念の共有	企業理念の共有会の開催														
		新規事業の立ち上げ	現状の把握と問題点の共有														
			新規事業立ち上げの人員の整理														
		ブランド価値の見える化＝経営の見える化	新規プランの作成と実施														
			過去10年のブランド価値の競合他社比較(売上成長率、営業利益率、ROE,PBR,時価総額)														
			他社の取り組みのスタディー														
	ブランド価値の指標化																
	ブランド価値の測定																
	CO2環境対策	ブランド価値の向上活動とモニタリング															
	人的資産	従業員イキイキ度アップ	2050年環境推進チームの構築														
			人間性の尊重の指標は現状何か？														
			人間性の尊重の取り組みは現状具体的に何をしているのか？成果は過去10年上がっているか？														
			従業員顔の見える化														
	物的資産	ものづくりでのチャレンジ	従業員満足度調査の指標の改善														
			開発の見える化														
	顧客資産	顧客の期待を超える続ける	品質第一の指標化														
			上記の指標化に沿ったアクションとモニタリング														
	金融資産	株主との信頼関係の構築	顧客の期待を超えるための指標は現状何か？														
			顧客満足最大化の取り組みは現状具体的に何をしているのか？成果は過去10年上がっているか？														
			顧客顔の見える化														
		顧客満足度調査の指標の導入															
		未来日記をベースとした資本政策(配当性向、自社株買等)の構築															
		中長期的な株主属性の方向性															
		従業員持株比率の向上															
		ROEの向上															

将来F/Sのシミュレーション

	単位: 億円													
FY	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
P/L														
売上高	1,000	1,132	1,281	1,450	1,641	1,857	2,102	2,379	2,693	3,047	3,449	3,904	4,418	5,000
成長率	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
営業利益	100	113	128	145	246	279	315	357	539	609	690	781	884	1,000
営業利益率	10.0%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
税引後営業利益(純利益)	60	68	77	87	148	167	189	214	323	366	414	468	530	600
配当	12	14	15	17	30	33	38	43	65	73	83	94	106	120
配当性向	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
内部留保	48	54	61	70	118	134	151	171	258	293	331	375	424	480
BS														
現金及び現金同等物	100	95	90	84	77	109	144	185	231	347	479	629	798	989
売上債権	100	113	128	145	164	186	210	238	269	305	345	390	442	500
対売上高比率	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
棚卸資産	150	170	192	217	246	279	315	357	404	457	517	586	663	750
対売上高比率	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
その他流動資産	50	57	64	72	82	93	105	119	135	152	172	195	221	250
有形固定資産	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
その他固定資産	400	453	512	580	656	743	841	952	1,077	1,219	1,380	1,561	1,767	2,000
資産合計	1,000	1,088	1,187	1,299	1,426	1,609	1,816	2,050	2,316	2,681	3,094	3,561	4,090	4,689
仕入債務	200	226	256	290	328	371	420	476	539	609	690	781	884	1,000
対売上高比率	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
有利子負債	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
対売上高比率	10%	9%	8%	7%	6%	5%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%
その他負債	100	113	128	145	164	186	210	238	269	305	345	390	442	500
負債合計	400	440	484	535	592	657	731	814	908	1,014	1,135	1,271	1,425	1,600
純資産	600	648	702	764	833	952	1,085	1,237	1,408	1,666	1,959	2,290	2,665	3,089
資産合計	1,000	1,088	1,187	1,299	1,426	1,609	1,816	2,050	2,316	2,681	3,094	3,561	4,090	4,689
CF														
減価償却費	100	113	128	145	164	186	210	238	269	305	345	390	442	500
対売上高比率	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
設備投資(有形のみ)	100	113	128	145	164	186	210	238	269	305	345	390	442	500
対売上高比率	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
ROE	10.0%	10.9%	11.4%	11.9%	18.5%	18.7%	18.6%	18.4%	24.4%	23.8%	22.8%	22.0%	21.4%	20.9%
純資産/総資産比率	60.0%	59.6%	59.2%	58.8%	58.5%	59.2%	59.8%	60.3%	60.8%	62.2%	63.3%	64.3%	65.2%	65.9%

未来日記に基づく企業価値算定

期	売上高	増収率	営業利益	営業利益率	税引後 営業利益	減価償却費	設備投資	運転資本	運転資本 増減	FCF	割引率	FCFの 現在価値	一株当り 価値
2009.3	1,281		128	10.0%	77	128	128	64					
2010.3	1,450		145	10.0%	87	145	145	72	8	79		79	1
2011.3	1,641	13.2%	246	15.0%	148	164	164	82	10	138	1.06	130	130
2012.3	1,857	13.2%	279	15.0%	167	186	186	93	11	156	1.12	139	139
2013.3	2,102	13.2%	315	15.0%	189	210	210	105	12	177	1.19	149	149
2014.3	2,379	13.2%	357	15.0%	214	238	238	119	14	200	1.26	159	159
2015.3	2,693	13.2%	539	20.0%	323	269	269	135	16	307	1.34	230	230
2016.3	3,047	13.2%	609	20.0%	366	305	305	152	18	348	1.41	246	246
2017.3	3,449	13.2%	690	20.0%	414	345	345	172	20	394	1.50	263	263
2018.3	3,904	13.2%	781	20.0%	468	390	390	195	23	446	1.59	281	281
2019.3	4,418	13.2%	884	20.0%	530	442	442	221	26	504	1.68	300	300
2020.3	5,000	13.2%	1,000	20.0%	600	500	500	250	29	571	1.78	320	320
残余価値	5,000	0.0%	1,000	20.0%	600	500	500	250	0	10,083	1.78	5,657	5,657
①事業価値(FCFの割引現在価値の合計)												7,874	7,874
現預金												84	1
市場性のある有価証券												0	0
遊休不動産の売却												0	0
その他資産の価値												0	0
②非事業性資産の合計												84	1
③企業価値(①+②)												7,957	7,874
④有利子負債												100	1
その他(年金債務など)												0	0
⑤株主価値(③-④)												7,857	7,873
発行済株式数	(千株)		100,000				10年債利回り			3.5			
時価総額	(億円)		7,857				リスクプレミアム			2.5			
有利子負債	(億円)		100				株式の資本コスト			6.00			
ベータ値			1.00				税引後の平均資本コスト			5.95			
税率	(%)		40				(=割引率)						
永久成長率	(%)		0.0										

2%

28%

71%

31.0%