

・社名 Google の由来

Googl ゴーグル 10 の 1 0 0 乗

・東京ディズニーランドの契約

東京ディズニーランドは、直営ではなくライセンス方式。  
ロイヤルティ；入場料収入の 1 0 %、飲食及び商品売上の 5 %、スポンサー料の 1 0 %  
これら以外は全てオリエンタルランドに入る。  
TDL の成功は、皮肉にも、ディズニー側には屈辱的契約だったことを示す。

・デリバティブ取引の 3 つの手法

デリバティブは、①先物取引、②スワップ取引、③オプション取引の三つの手法の組み合わせで行われる。

「先物取引」とは、将来の定められた時点で、特定の目的物を、定められた数量、定められた価格で、売買することを約する取引である。取引の大部分は、期日までに反対売買を行い、買値より値上がりしている場合は差額を受け取り、値下がりしている場合は差額を支払うことで決済される**差金決済**である。例えば、「A 社の株式一株を 1 か月後に 100 円で売るという契約」がこれに当たる。もし、1 か月後の A 社株式の時価が、120 円になっていたならば、この契約から 20 円の損が生じ（120 円で購入した株式を 100 円で売るので）、1 か月後の A 社株式の時価が、70 円になっていたならば、30 円の利益を生じる（70 円で購入した株式を 100 円で売るので）。

「スワップ取引」とは、あらかじめ決められた条件に基づいて、将来の一定期間にわたり、**キャッシュ・フローを交換する取引**である。例えば、ドル建ての借入れをしている X 社と、円建ての借入をしている Y 社が、将来の**返済義務を交換するような取引**を言う。これにより、X 社はドルの借入をしたが返済は円で行い、反対に Y 社は円の借入をしたが返済はドルで行うことが可能となる。

「オプション取引」とは、ある目的物（原資産という）を、一定期間内に特定の価格で買い付ける（または売り付ける）権利をいう。オプションを取得する買手はオプション料（**プレミアム**）を売手に支払い権利を取得する。

<高炉を作らずして鉄鋼メーカーとして世界 1 になる>

二〇〇四年四月、ラクシュミー・ミタル（インド）は、世界一の鉄鋼メーカーを目指して米国に渡る。そこで、米国第 2 位の鉄鋼メーカーである ISG 社（インターナショナル・スチール・グループ）と、**株式交換による統合に成功し、ミタル社は世界一の鉄鋼メーカー**となる。

株式交換とは、企業を買収する際、ターゲットとなる企業を現金で買うのではなく、買収する企業の株式を渡す手法である。ミタル社は、ISG 社を買収するのに、総額 45 億ドル相当のミタル社の株式を ISG 社の株主に手渡した。もし、この買収を現金で行っていたならば、ミタル社は巨額な買収資金を借入れなければいけなかった。

もちろん、株式交換という手法を用いるためには、ISG 社の株主に対して、現金よりミタル社の株式をもらった方が有利であると納得してもらわなければいけないし、ミタル社の株主に対しても、新株式を発行することで相対的な支配力が薄まる（希薄化）が、ISG 社を傘下に収めた方がミタル社の価値が上がることを納得してもらわなければいけない。

欧米において M&A が多いのは、この制度の存在が大きいといわれている。日本においても、一九九九年の商法改正により、株式交換制度が導入され、また、二〇〇五年に公布された会社法においても、この制度は引き継がれている。

買収後のリストラによって自社の時価総額を高め、それを担保に投資家の資金を呼び込み、また買収する。このようなミタル社の手法に対しては、グローバル化による鉄鋼業界の成長を期待する賛美の声と、**高炉の建設すらせず、ひたすら株式交換による買収を繰り返す様子**を揶揄して、もの造りの精神を軽視した**拝金主義者**であるとの非難の声がある。

## ・複式簿記の 8 要素

このような方法で、複式簿記においては、取引を記録し集計するわけだが、その場合、次の取引の 8 要素」と呼ばれる関係が重要になってくる。

- ①資産の増加
- ②資産の減少
- ③負債の増加
- ④負債の減少
- ⑤資本の増加
- ⑥資本の減少
- ⑦収益の発生
- ⑧費用の発生

「資産」とは、現金や現金を増やすものを言い、現金の他に、預金、建物、土地、特許権等が含まれる。

「負債」とは、現金を減らすものを言い、未払金、借入金等が含まれる。

「資本」とは、企業の出資者（所有者）からの元手をいう。

「収益」とは、企業の活動によって生じた成果を言い、売上高や受取利息等が含まれる。

「費用」とは、収益を生むための努力を言い、仕入費用、賃金給与、交際費、通信費、交通費等が含まれる。

複式簿記とは、ある事柄（取引）を、文法（取引の 8 要素）に従って、5つの品詞（資産、負債、資本、収益、費用）に適した単語（勘定科目）を配列する技術であるということが、何となく理解してもらえたと思う。

このような決まり事に従って、会社が一年間記録を続けて、年度末にストックを表わすもの（資産、負債、資本）だけを集計すると、会社の年度末の財政状態を示す貸借対照表（Balance Sheet, BS）が作成でき、フローを表わすもの（費用、収益）だけを集計すると、会社の一年間の経営成績を示す損益計算書(Profit & Loss Statement, PL)が作成できるということは知っておいて欲しい。

貸借対照表と損益計算書は、会社が作成する二大財務諸表である。複式簿記の素晴らしい点は、一つの事象を、同時にストックとフローという異なるプロセスで捉えているということなのである。

## ・ニッポン放送の買収劇

ライブドアが買収しようとしたニッポン放送はどんな会社だったのだろうか？ニッポン放送は、フジサンケイ・グループに属しており、同グループは事実上、フジテレビによって舵取りがされていたが、フジテレビの親会社がニッポン放送という、ちぐはぐな経営状態であった。資産規模も圧倒的に小さいニッポン放送が、持株関係の上では、フジテレビを保有するというゆがんだ構造をしていたのだった。

この歪みに最初に眼をつけたのが、「M&A コンサルティング（俗に村上ファンドと呼ばれた）」代表の村上世彰であった。彼は、フジテレビと共同持株会社を設立し、その下でフジテレビとニッポン放送の両社を事業子会社とする案を提案した。しかし、ニッポン放送の経営陣はフジテレビに対して第三者割り当てを実施する。さらに、フジテレビがニッポン放送に対する持株比率をさらに上昇させるため、二〇〇五年一月一七日に公開買付（TOB）をして、ニッポン放送株式をさらに買付けると発表した。この公開買付は、ニッポン放送側も賛同しており、日本において多く行われてきた友好的な買収であった。

しかし、二月八日の市場が開く直前のわずか 30 分の間に、ライブドアの子会社である「ライブドア・パートナーズ」が時間外取引で、ニッポン放送の発行済株式の 29・5%を 700 億円で取得した。これによって、ライブドアは既得点の約 5・4%を加え、持株比率 35%の筆頭株主となった。ライブドアは、過半数を目指して、その後も株式を買い増しすると伝えた。

堀江は、記者会見で、ニッポン放送の株式の取得理由を、フジテレビが保有する放送用のコンテンツをライブドアの得意とするネットで配信することによって、経営のシナジー効果を得ることであると説明した。また、フジサンケイ・グループとの業務提携をも見据えてい

ることも明らかにした。

- ・ **注目企業の情報を追う**

あなたが学生で、そのような経験を積む機会に恵まれない場合には、**自分が好きな会社や注目している企業を一つ選んで、その会社の情報を追いかけてみる方法**を勧める（私の場合はそれがディズニー社であった）。その会社が発表する財務諸表、その会社のことが書かれた書籍や新聞・雑誌の記事、さらに現代では、インターネットという道具も発達しているので、たとえ、一つの会社に絞ったとしても、その情報量は莫大なものとなる。そうすれば、あくまで疑似的なものではあるが、経営というものを経験することができる。

- ・ **CEO、COO、CFO**

経営のプロセスは、「Plan（計画）」、「DO（実行）」、「Check（点検）」、「Act（改善）」という「PDCA サイクル」である。**CEO**（Chief Executive Officer：最高経営責任者）が経営戦略を立て（=Plan）、**COO**（Chief Operating Officer：最高責任者）がその戦略を実行し（=DO）、**CFO**がその結果を検証し（=Check）、最後に全員で戦略改善および新たな企業戦略立案（=Act）をすることになる。

この時 **CFO** は、**CEO**、**COO** とともに経営に尽力すると同時に、あくまで独立性を保ち、冷静かつ厳しい目をもって、他の経営者を監視しなければいけない。もちろん、**CFO** 自身に倫理感が無ければ話にならないが、この機能がしっかり果たされていないと、**CEO** や **COO** の暴走を抑止したり、企業の不正を見抜いて正すといったことができなくなる。この状況を車に例えるならば、ハンドルを握って行き先を決めるのが **CEO**、アクセルを踏むのが **COO**、そして、車のブレーキをかけるのが **CFO** という役割分担になる。