

【研究ノート】

経営分析教育に関する一考察

——中小企業経営者に対する研修教育を中心として——

加 藤 雄 士

要 旨

本研究ノートは、中小企業経営者を対象とする経営分析の研修教育の方法について論述したものである。まず、会計の知識がない経営者でも短時間で理解できる体系的、段階的な経営分析の教育の方法を提示した。

そして、経営分析が実際にできるようにするための学習方法についても提示した。すなわち、思考による学習、体験による学習、実例による演習、自社分析演習である。

さらに、経営分析を経営に実際に活用していく方法として、経営分析を経営戦略策定に活用し、予算編成（利益計画）へとつなげる具体的な方法についても提示している。

I はじめに

筆者は、経済産業省高度金融人材協議会、中小企業大学校、民間企業などで経営分析の研修講師を務め、どのように経営分析を教育したら効果的、実践的になるのか試行錯誤してきた。本稿では、特に中小企業の経営者を対象とした経営分析の1つの教育モデルを提示することを目的としている。

まず経営分析の教え方について、初学者にも短時間で理解できるように、経営分析を体系的に図解し、段階的に説明していく方法を紹介している。続いて、知っていてもできるようにならなければ意味がないので、その知識を習得できるように、楽しみながら繰り返す学習方法を紹介している。さらに、自社の経営分析を指導するときの留意点についても紹介している。自社分析後に、経営者から経営分析をさらにどのように活用していったら良いのかという質問が出たことがあるが、それについては、財務戦略あるいは経営戦略策定のフレームを使いながら説明している。具体的には、財務（自社）分析の結果を財務管理活動に反映させ予算としてまとめていく方法を提示している。また、分析の結果を環境（内部資源）分析に取り込み、企業の経営戦略の立案に役立てる方法を「方向性検討シー

ト」として提示している。

II 経営分析の教え方

ここでは中小企業の経営者を対象に、たとえ会計の知識が少ない場合でも短時間で経営分析を理解できるようにする1つの教育方法を紹介する。

1 経営分析の体系

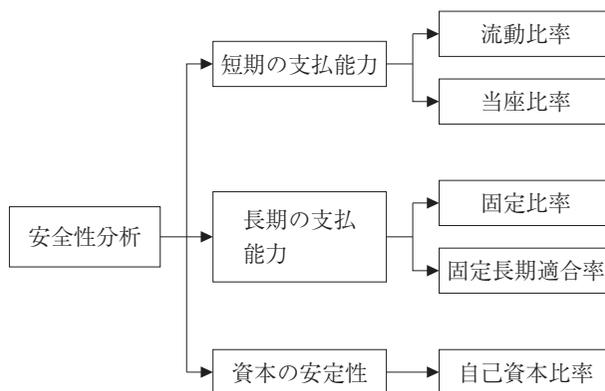
経営分析を短い時間で理解してもらうために、まず経営分析の体系を図解して示す。沢山ある経営指標を羅列して説明するのではなく、代表的な指標をいくつかのチャンク（情報のかたまり）にまとめて体系図として示すことが理解を早めるからである¹⁾。

続いて、その経営分析の体系を理解するために貸借対照表の構造と損益計算書の3つの利益の概念をわかりやすい言葉に置き換えた上で段階的にレクチャーしていく。以下では安全性分析と収益性分析を例に出して紹介していく。

(1) 安全性分析の体系

安全性分析は、図表1のツリー図を受講生に見せて3つの視点から分析されると説明する。その3つの視点をそれぞれ2つあるいは1つの指標で分析できることを説明するが、具体的には、貸借対照表の構造の説明の後で講義していく。

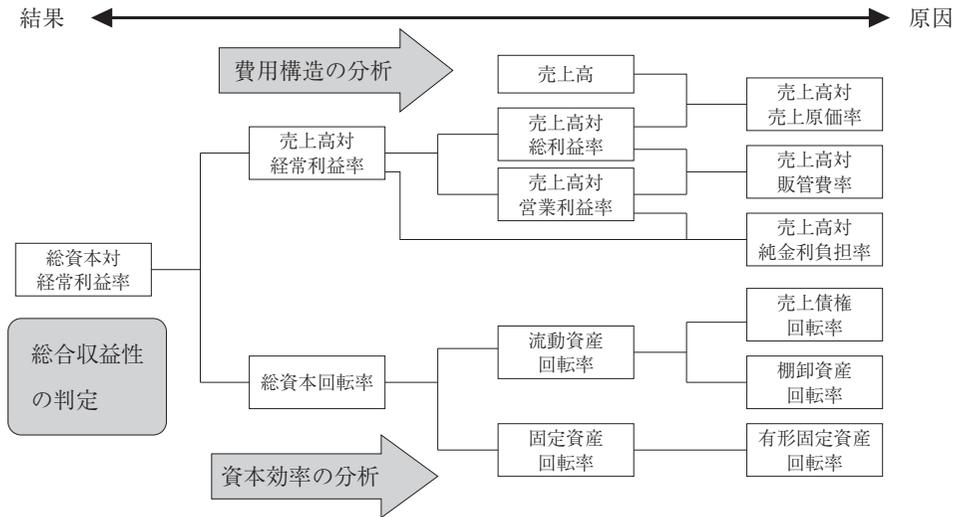
図表1 安全性分析の体系



(2) 収益性分析の体系

収益性分析は、総資本対経常利益率を頂点とした図表2のツリー図を見せて、2つの指

図表 2 収益性分析の体系



標（視点）に分解して分析できることを受講生に説明する。具体的には損益計算書の構造と3つの利益の説明が終わった後で講義していく。

2 経営分析の段階的な教え方

(1) 安全性分析の段階的な教え方

安全性分析を理解するためには、貸借対照表の構造の理解が欠かせない。会計初心者を受講生にも経営分析を理解しやすくするために、貸借対照表をいくつかのチャンクに分類し、それぞれのチャンクをわかりやすい言葉に置き換えて説明していく。つまり、貸借対

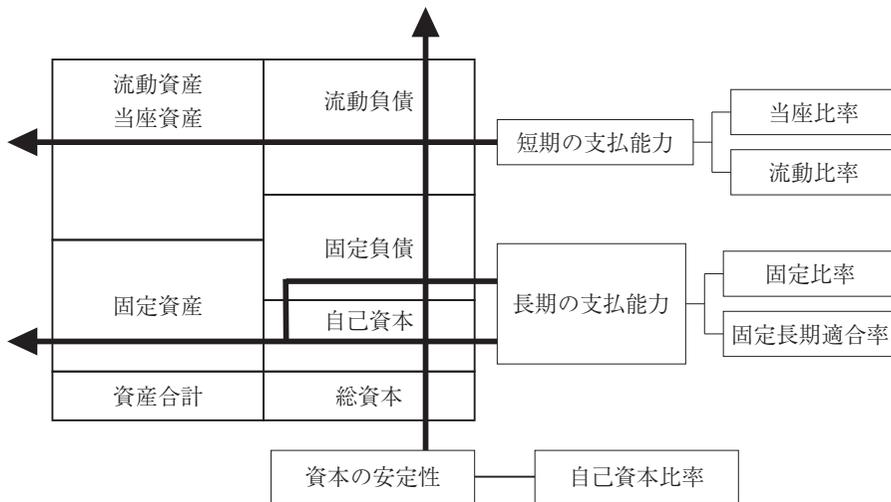
図表 3 安全性分析を理解するための貸借対照表（1）

資産の部	流動資産	当座資産	流動負債	負債の部	お金の運用先	1年以内にお金が入ってくるもの	1年以内にお金が出ていくもの	返済必要	お金の調達先
	流動資産	棚卸資産				ゆっくり返せばよいもの	返済不要		
	流動資産	その他資産				固定負債		資金が固定化されてしまうもの	
	固定資産	有形固定資産	株主資本						
	固定資産	無形固定資産				評価換算差額等			
	固定資産	投資等	新株予約権						
	固定資産	繰延資産	少数株主持分						
資産合計		負債・純資産合計		運用したお金の合計		調達したお金の合計=総資本			

照表の流動資産、固定資産、流動負債、固定負債、純資産等の概念を図表3の右の図のように分かりやすい言葉に置き換えて説明する²⁾。

続いて、図表1の安全性分析の体系図の3つの視点を貸借対照表に矢印を書き入れ直感的に理解できるように説明していく³⁾。矢印の根本が各指標の分母を示し、矢印の先端が分子を表す。

図表4 安全性分析を理解するための貸借対照表(2)



安全性分析の体系については、具体的に以下のように説明できる。

貸借対照表に記載されるストック項目を利用した安全性分析は、次のような3つの視点から分析される。

① 短期の支払い能力

短期の支払い能力の分析とは、年度単位、あるいは、より短期間における資金繰りとそれを支える支払能力について分析するもので、流動比率、当座比率が代表的な指標となる。これらの指標を使い、ある期末時点において流動負債を返済するための支払能力が十分にあるかどうかを分析する。

② 長期の支払い能力

長期の支払い能力の分析とは、調達された資本が適正に運用されているかを分析するもので、とりわけ長期資金について行われる。固定比率や固定長期適合率が代表的な指標となる。具体的には、固定資産に対する投資が自己資本または固定負債の範囲で運用されて

いるかどうかを分析する。

③ 資本の安全性

資本の安定性とは、その企業の資本の安定度（財務構造の安定性）を分析するものである。具体的には、企業は資本調達を他人資本である負債と自己資本とで行っていくが、この両者をどのようなバランスで行っているか分析していく。自己資本比率が代表的な指標である。

(2) 収益性分析の段階的な教え方

収益性分析の説明に先立ち、損益計算書の各利益がどのように計算されるかを説明した後、財務分析で使う損益計算書上の3つの利益を「〇〇力」という言葉に置き換えて説明していく。

図表5 収益性分析を理解するための損益計算書の3つの利益



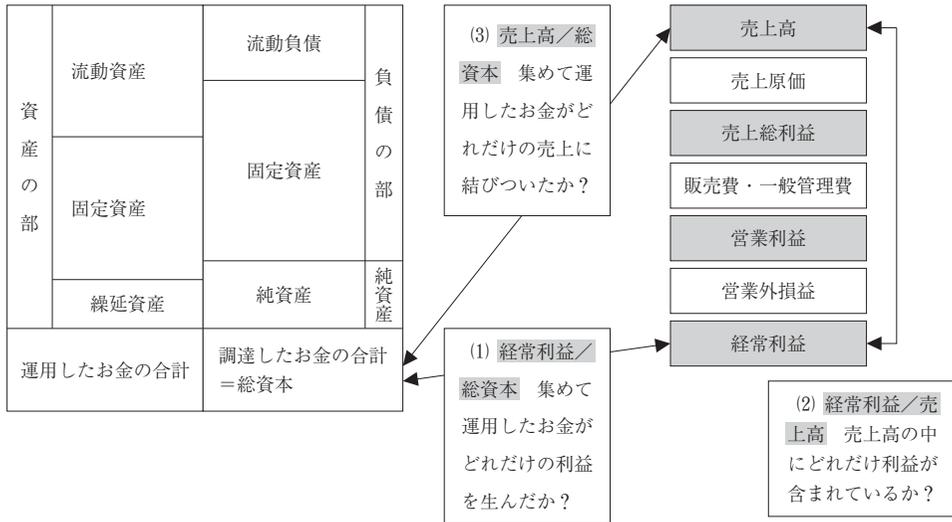
そして、板書上で、貸借対照表の負債・純資産合計（＝企業が集めたお金の合計、あるいは、資産合計＝企業が運用したお金の合計）と損益計算書の売上高あるいは経常利益を以下の図表6のように突き合わせて見せる。

その上で、図表2を以下のように説明できる。

まず(1) 総資本対経常利益率（経常利益／総資本）で総合的な収益性を分析する。その指標が低い、あるいは悪化しているのであれば、その理由を(2) 売上高対経常利益率、(3) 総資本回転率という2つの指標に分解して原因分析をしていく。

売上高対経常利益率（経常利益／売上高）が低い、あるいは低下しているということであれば、費用構造（売上を生むのに費用を沢山使っていること）に問題があり、具体的に

図表6 収益性分析を理解するための貸借対照表と損益計算書

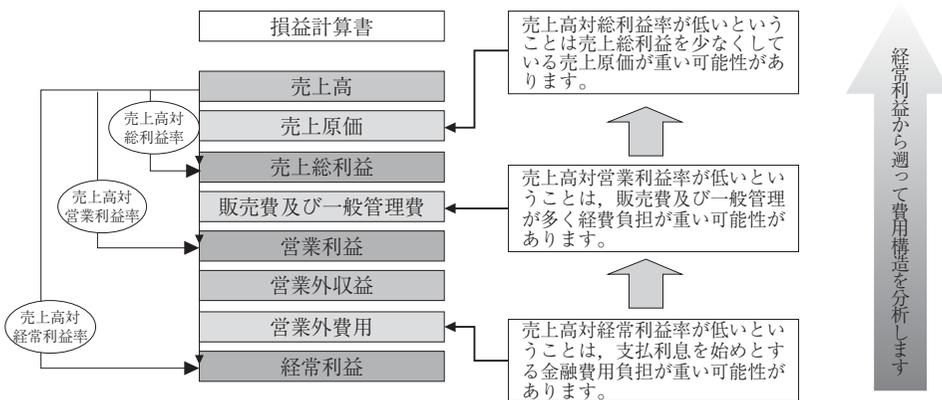


どの費用が増加傾向（あるいは使いすぎているのか）にあるのかを損益計算書の各費用の割合（裏返せば売上高対利益率）を計算することで特定していく。

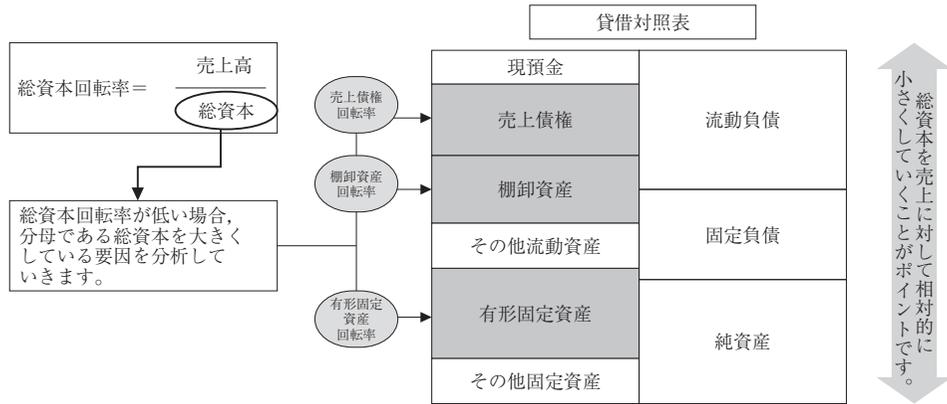
他方、総資本回転率（売上高／総資本）が低い、あるいは低下しているということであれば、資本効率（集めて運用した資本を上手に使うことによって沢山の売上を生んでいるか）に問題があり、具体的にどの資産の効率が悪いのか各資産の回転率（売上高／各資産）を計算することで特定していく。

このように、図表2のツリー図を下位階層に下りていきながら、収益性悪化の原因を具

図表7 収益性分析の費用構造の分析⁴⁾



図表8 収益性分析の資本効率の分析



的に特定していくプロセスを、受講生がイメージしやすいように「犯人捜しの旅」というメタファーを使って説明している。

費用構造については、上記の図表7を使い、下から順番に売上高対利益率を計算していくと、どの費用の負担が重いのが分かるかと説明している。

資本効率については、総資本を構成する流動資産の回転率、固定資産の回転率をそれぞれ分析していくとどの資産が売上に結びついていないのか分かるかと説明している。さらに流動資産回転率が低下している場合には、売上債権回転率や棚卸資産回転率を計算していく。

3 経営分析の学習方法⁵⁾

ここまで経営分析の知識をいかに教えるかということについて論述してきた。経営分析は知っていてもできなければ意味がない。以下では、それらの知識を習得させ、使えるようにするための効果的な学習法について論述していく。

(1) 思考による学習

上記の経営分析の体系的な教育プロセスでは、一方向的に説明していくだけでなく、受講生自身に考えさせるプロセスを一部取り入れる。自分で考えて「発見する」(理解すること)で、知識を自分のものとするのが可能になるからである。例えば、流動比率について、「流動資産と流動負債を比較すると何がわかりますか? 言い換えると、1年以内にお金が入ってくるものと1年以内にお金が出ていくものを比較すると何がわかりますか? 誰がこの情報を重視するでしょうか?」といった具合に、それぞれの指標の意味合いを問いかけていく。このようにレクチャーの段階で全てを説明し尽くさないで、一部を

受講生に考えさせたり，グループで話し合わせたりする。

(2) 体験による繰り返し学習

経営分析を実際に使えるようにするには体験が必要となる。又，ある程度理解できた段階で体験をさせた方が学習速度が速くなることも多い。ここで体験とは，経営分析の知識を受講生同士で説明し合ったり，相互に質問し合ったり，あるいは財務分析の体系を身体も使って説明したり，数字を使って指標を計算してみたりする演習のことをいう。見切り発車であったとしても体験して習得するプロセスを導入することで理解が段々と伴ってくることも多い。その際，ゲーム的要素を取り入れて⁶⁾，楽しみながら⁷⁾何度も繰り返す⁸⁾ことが有効である。



▲経営分析の体系を身体を使って学習する



▲ゲーム的要素を取り入れた研修

(3) 実例による演習

ひとつおりの経営分析手法をつかめたら，貸借対照表，損益計算書の数字を使って経営分析を体験する必要がある。実例としては，同一企業の前年対比の財務データを使う演習，同一業種で複数の企業を比較する演習の2通りがある。最初に前者を取り入れた方が数字が比較しやすく理解しやすい。また，最初に取り組む演習は実例企業の大きな数字で実施

図表9 演習用の2期の貸借対照表、損益計算書のイメージ⁹⁾

貸借対照表					損益計算書				
(単位：万円)					(単位：万円)				
資産の部	10期	11期	負債・資本の部	10期	11期		10期	11期	
【流動資産】			【流動負債】			売上高	175,280	205,530	
現金預金	4,350	3,210	支払手形	7,690	11,110	売上原価	142,370	167,140	
受取手形	13,220	14,680	買掛金	6,090	7,350	売上総利益	32,910	38,390	
売掛金	8,170	9,160	短期借入金	10,440	18,250	販売費及び一般管理費			
有価証券	1,990	4,970	法人税等	1,140	1,160	人件費	15,210	17,950	
商品	11,520	12,430	合計	25,360	37,870	販売費	6,980	7,320	
前払費用	620	660	【固定負債】			減価償却費	3,960	5,030	
合計	39,870	45,110	長期借入金	26,530	37,710	その他	120	150	30,450
【固定資産】			退職給与引当金	620	640	営業利益		6,640	7,940
建物	3,050	5,360	合計	27,150	38,350	営業外収益			
什器備品	7,660	10,280	【純資産】			受取利息	80	70	
土地	10,410	17,880	資本金	1,500	1,500	受取配当金	60	180	250
建設仮勘定	940	4,910	資本剰余金	300	330	営業外費用			
投資有価証券	3,730	7,840	利益剰余金	11,350	13,330	支払利息	2,590	3,920	3,920
合計	25,790	46,270	合計	13,150	15,160	経常利益		4,190	4,270
資産合計	65,660	91,380	負債・純資産合計	65,660	91,380	法人税等		2,130	2,190
						当期利益	2,060		2,080

*11期末において、配当金として70万円を現金で支払った。

*11期中において、建物を新設する契約を締結し、手付金として3,970万円を支払った。

図表10 演習用の同業3社の貸借対照表、損益計算書のイメージ

	K社	Y社	E社		K社	Y社	E社
資産の部				負債の部			
【流動資産】	155,444	482,273	162,445	【流動負債】	139,681	352,708	132,602
現金及び預金	10,588	79,522	9,966	支払手形および買掛金	47,348	109,213	45,047
受取手形および売掛金	21,959	67,599	28,166	短期借入金	70,173	113,835	36,000
有価証券				リース債務	1,655	1,988	159
商品	115,044	270,273	99,779	1年以上返済予定の長期借入金	0		13,768
繰延税金資産	2,126	11,642	7,999	前受金	3,881		
その他	5,747	53,893	16,570	未払法人税等	2,164	1,638	365
貸倒引当金		△ 656	△ 35	未払消費税等			517
【固定資産】	200,434	656,116	215,635	賞与引当金	3,275	6,250	4,029
(有形固定資産)	129,025	431,700	153,999	ポイント引当金	84	21,331	8,419
建物及び構築物	86,304	223,303	69,712	その他	11,101	98,453	24,298
備品			3,513	【固定負債】	61,783	230,291	106,990
土地	22,209	179,582	76,198	社債		59,000	
リース資産	13,203	3,360	344	長期借入金	30,016	102,794	75,630
建設仮勘定	3,024	14,312	4,139	ポイント引当金			
その他	4,285	11,143	93	リース債務	14,335	2,373	718
(無形固定資産)	2,566	43,082	8,053	資産除去債務		12,732	5,119
のれん	141			繰延税金負債			2,177
その他	2,425	43,082	8,053	商品保証引当金	6,201	13,517	6,477
(投資その他の資産)	68,843	181,334	53,583	退職給付引当金	3,359	19,410	8,913
投資有価証券	6,618	11,449	4,593	役員退職慰労金引当金	906	3,463	
長期貸付金	18,885	8,719		その他	6,966	17,002	7,956
繰延税金資産	8,415	10,804	12,672	負債の部合計	201,464	582,999	239,592
差入保証金	27,276	123,123	30,859	純資産の部			
その他	7,833	29,751	5,771	【資本金】	12,987	71,058	10,174
関係会社投資損失引当金		△ 35		【資本剰余金】	45,831	70,977	82,334
貸倒引当金	△ 184	△ 2,477	△ 312	【利益剰余金】	112,845	414,483	56,914
【繰延資産】				【自己株式】	△ 18,599	△ 23,045	△ 2,192
資産の部合計	355,878	1,138,389	378,080	【その他の包括利益累計額】	280	△ 870	△ 9,018
				【新株予約権】	909	2	242
				【少数株主持分】	161	22,785	34
				純資産の部合計	154,414	555,390	138,488
				負債及び純資産の部合計	355,878	1,138,389	378,080

科目	K社	Y社	E社
売上高	637,497	1,701,489	685,145
売上原価	487,111	1,282,969	511,527
売上総利益	150,386	418,520	173,618
販売費及び一般管理費	133,887	384,588	176,093
営業利益	16,499	33,932	△ 2,475
営業外収益	8,552	17,886	5,305
営業外費用	1,654	3,911	1,352
経常利益	23,397	47,907	1,478
特別利益	333	4,433	678
特別損失	1,677	6,174	7,797
税引前当期純利益	22,053	46,166	△ 5,641
法人税等	10,437	15,712	709
法人税等調整額	△ 1,663	9,525	△ 3,700
少数株主利益	14	△ 1,274	△ 10
当期純利益	13,265	22,203	△ 2,640
受取利息	506	1,261	363
支払利息	874	1,618	983

するのではなく、取り扱いやすい小さな数字にした財務データで取り組む方（図表9と図表10参照）が教育効果は高い。その後で、実例企業の大きな数字で演習すれば良い。

実例による演習を一通り体験した後で、質問や気づきを受講生から聞き取り、それに講師が答えていくことにより受講生の理解度を把握し、同時に、足りなかった補足説明をすることができる。

(4) 自社分析演習と経営分析の習得プロセス

ある程度慣れてきたところで自社分析に入る。自社分析を受講生にさせると、勘定科目等の意味がつかめずつまるが多々あるので、つまりそうなものについてはあらかじめコメントしておくが良い。たとえば、当座資産、売上債権、棚卸資産にはどのような勘定科目が含まれるのかなどである。

また、自社分析に取り組ませて時間がしばらく経過した段階で受講生からよく出る質問と筆者の回答は以下のものである。

①計算した指標の数字をどう分析・判断したら良いのか？

計算した指標の数字が良いのか悪いのか、また、何%だったら良いのかという質問がよく出る。これに対する答えとしては、(i) 経営分析のテキストに書いてある一般的な数字を参考にする¹⁰⁾、(ii) 前年との経年比較で良化、悪化を判断する、(iii) ベンチマークとなる企業、あるいは公表されている業界平均値と比較する、などの回答をしている。

②どこまで数字を良くしたら良いのか？

人は、数字を見始めると、さらに数字を良くしたいというマジックにはまる傾向にあるが、経営分析の指標はある一定の数値の範囲内であれば、それ以上良くすることに力を注

いでもあまり意味がない。例えば、体脂肪率が適正範囲内の数値であれば、健康に暮らして仕事をしていくことはできる。特別にこだわりがある場合を除いて、体脂肪率を必要以上に下げることには力を注ぐ意味はないと答えている。

③損益計算書上の利益がマイナス、貸借対照表も借入金が多く財務状態の悪い企業で経営分析する意味があるのか？

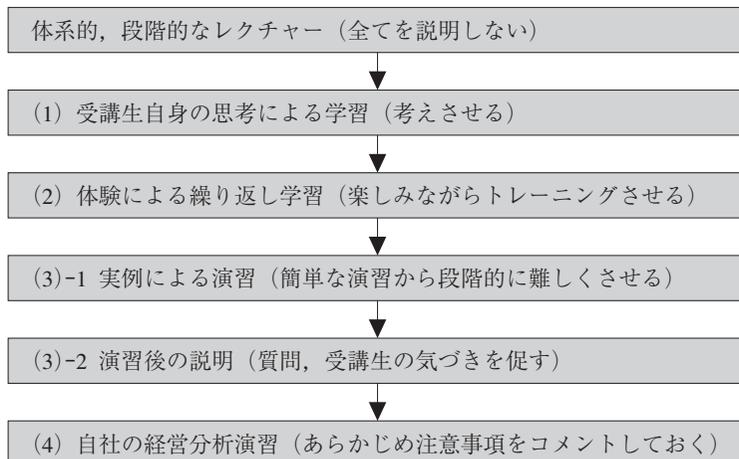
どの指標もテキストに書いてあるような参考数字とはかけ離れた数字になっていれば、分析する価値がないのではと思うのも無理はないが、まずは自社の財務状況から目をそむけないことが大切である。貸借対照表、損益計算書を自分の目で見て、例えば、借入金の増減は前年と比較してどうなったかなどを確認することが大切ではないかと答える¹¹⁾。逆に、どの指標の数字も良いので経営分析する価値がないのではという質問が出ることがある。その場合でも、後で説明する方向性検討シートを埋めていけば課題等は見つかるものである。

④経営分析の手法についてはよく分かったが、これを経営にどのように活用したら良いのか？

経営分析の第一義的な目的は、自社の財務状態を把握し、財務上の課題を見つけること、他社の財務状態を分析して把握することにあるが、この質問をした経営者の意図は、こうした答えを求めているのではなく、経営分析をさらに経営に活用していくにはどのような方法がありますかということにあった。この点については次章以降で論述していく。

この章の最後に、レクチャーから自社分析に至るまでのプロセスを図示する。

図表11 経営分析の知識の効果的な習得プロセス

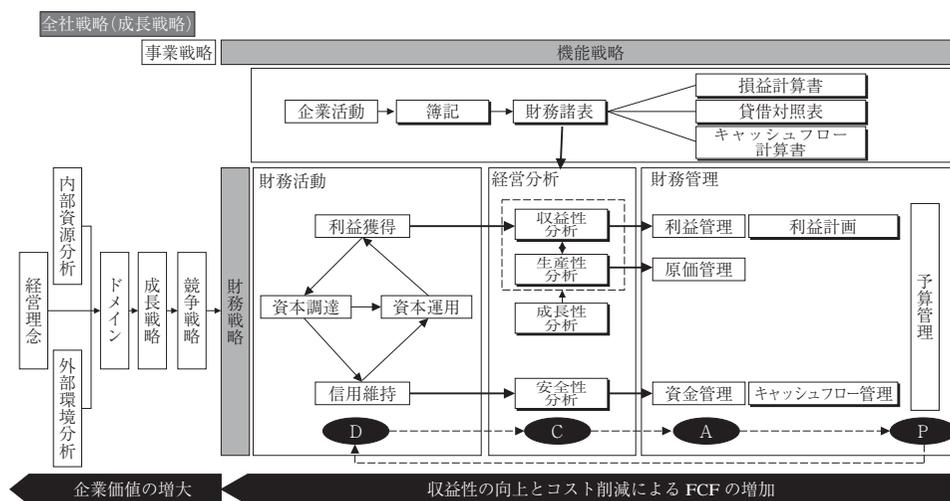


Ⅲ 経営者による経営分析の活用法

1 経営分析と財務戦略のフレーム

経営者に経営分析の実用性を理解してもらうためには、単に経営分析の知識を理解し習得してもらうだけでは十分ではない。先に紹介した「経営分析をどのように経営に活用したら良いのか?」という質問に答えるためにも、経営分析の実践的な活用法を経営者に対して説明する必要がある。筆者の場合、財務戦略のフレームの中で経営分析の位置づけを説明するようにしている。具体的には図表12を示し、以下のように説明している。

図表12 経営分析と経営のフレーム¹²⁾



企業はその活動を簿記という手法によって財務諸表に写しとる。そして、その財務諸表を使って経営分析をする。経営分析は、分析を行う主体によって以下のように分けることができる。まず、企業の経営者の立場から経営分析をすることを内部分析という。その経営分析をする観点としては、収益性分析、生産性分析、成長性分析、安全性分析などがある。他方、経営者以外の立場から分析を行う場合には、外部分析という。外部分析には、信用分析、投資分析などがある。信用分析とは、企業の債務支払い能力を調べるための分析であり、分析の主体は、売掛金の与信管理を行う取引先、企業へ資金を融資する金融機関、社債を購入する投資家などである。また、投資分析とは、企業の成長性、収益性などの投資価値を調べるための分析であり、分析の主体は、企業の株式を購入する投資家などである。分析する主体によって目的が違うために、分析で重視する項目は当然違ってくる。

他方、企業活動をお金の面から見ると、それは財務活動と捉えることができる。この財

務活動は資本を調達し、資本を運用することである。この財務活動では、会計的には利益を獲得し、信用を維持することが2大目的となる。それらを達成しながら、企業価値の向上を実現することが財務的な究極の目的となる。前者の目的のうち利益を獲得できているかどうかを分析する観点として収益性分析、生産性分析がある。そして、そのサブシステムとして成長性分析がある。他方、信用が維持されているかどうか分析する観点として安全性分析などがある。

さらに、マネジメント（P D C A）サイクルの概念を使い、財務戦略のフレームの中での経営分析の位置づけを説明している。

経営分析は企業の財務活動が適切に行われているかどうかを分析する。主に財務活動の結果、利益を獲得すること（もうけること）ができているか、信用が維持されているか（お金が円滑にまわっているかどうか）という観点から、それぞれ収益性分析、安全性分析をする。これらの分析は、P D C AというC（チェック）にあたり、財務活動（D）をチェックしただけでは十分でなく、その結果を受けてA（アクション）に結び付けていくことが必要である。財務活動のアクションとは具体的には利益獲得能力を上げたいのであれば、利益管理や原価管理が、信用維持を高めたいのであれば、資金管理という活動が必要になる。それらの管理活動の結果は利益計画や予算という形でまとめられることになる。これがP D C AというP（プラン）になる。その計画や予算に基づいてまた財務活動が行われ、P D C Aサイクルが回されていくことになる。

このように財務戦略のフレームを使って、経営分析を財務管理活動につなげ予算としてまとめていくことができると説明している。具体的に利益計画を立て、予算としてまとめていくプロセスについては後述している。

2 経営分析と経営戦略策定のフレーム

図表12では、財務戦略をP D C Aサイクルでとらえて説明した。さらに経営分析の活用方法について経営者に腑におとしてもらうためには、財務戦略より階層を上げた経営（全社、事業）戦略策定のフレームで経営分析を説明していく。つまり、図表12をさらに次のように説明していく。

経営戦略には、全社戦略があり、事業戦略があり、機能別戦略があり、その機能別戦略の1つとして財務戦略がある。経営理念をスタートとして、企業内外の環境分析を行いド

メイン（事業領域）が規定される。そのドメインの中でどのように企業を成長に導いたらよいか成長戦略が策定される。ここまでが全社戦略である。全社戦略では、有限な経営資源をどのように有効配分したら良いのか、あるいは企業独自のコアコンピタンス（中核能力）をいかに蓄積していくのかといった経営資源に関する戦略も含まれる。さらに、M & Aや提携などの戦略も含まれる。こうした全社戦略をふまえたうえで、事業ごとに競争優位をいかに構築していったら良いかを考えるのが事業戦略（競争戦略）である。他方で、企業は機能別にも戦略を策定する。たとえば、マーケティング戦略、人事戦略、財務戦略などがある。この図では、特に財務戦略を機能別戦略の一例として掲載している。こうして全社戦略、事業戦略に基づいて財務戦略が展開されていくことになる。財務戦略は単独で（クローズド・システムとして）存在しているのではなく、上位概念である経営理念、全社戦略、事業戦略をサポートしていく位置づけにある。

このようにPDCAサイクルでとらえた財務戦略の上位概念として、全社あるいは事業レベルの経営戦略が存在することを説明し、上位の経営戦略の実行を担保するものが財務戦略であることを強調する。

なお、図表12の図中、経営（全社、事業）戦略策定プロセスで、経営分析がどこに位置づけられるかという点、内部資源分析の中に位置づけられると考える。内部資源分析するときの1つの視点として当社の財務的な現状を把握する必要があるためである。

3 経営分析と方向性検討シート

時間的に余裕のある研修では、経営戦略策定のフレームを、図表13の方向性検討シートとして、経営者が実際に記入できるシートにして配布している。

具体的には、研修の冒頭にこの方向性検討シートにざっと記入させる。そして、研修の終盤、自社分析がある程度終了した時点で、方向性検討シートを再度記入してもらうようにしている。その際には内部資源の箱の中に具体的に経営分析した財務の状況に関する情報が記入される。財務的な環境要因が企業の戦略実行の制約となることもあり、戦略実行を十分担保してくれるかどうかを確認できる。また、ビジョンや経営戦略と財務の状況に一貫性があるか、無理がないかをチェックさせる。

このように経営分析の知識の教育の前後に方向性検討シートを記入させるのは、研修（教育）の間にも受講生の無意識が答えを検索しているからである。

図表13 方向性検討シートと経営分析

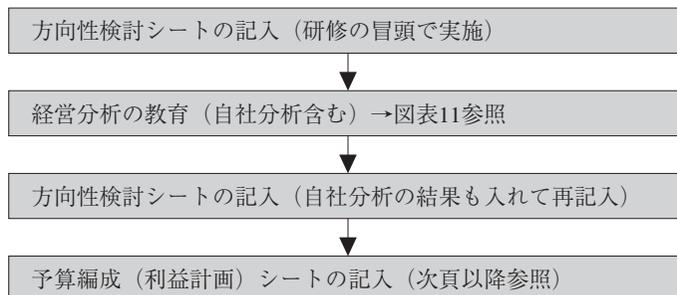
自社の方向性 検討シート

企業名 氏名

外部の環境		自社のビジョン・ポリシー	内部の状況	
市場や消費者	今後、チャンスや脅威となるような点は何ですか？	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 自社の方向性 全社戦略 事業・機能別戦略 </div>	自社の顧客	お客様から褒められる点や指摘される苦情は何ですか？
	自社の競争状態をみて、有利・不利と思える点は何ですか？			組織と従業員
立地	小売・サービス業 立地面で有利・不利な点は何ですか？		日常の業務	ライバル他社と比べて優れている・劣っている点は何ですか？
	製造・卸売業 製品を流通させるうえで有利・不利な点は何ですか？			財務の状況
流通経路				

備考

図表14 方向性検討シートの効果的な活用プロセス



4 経営分析と予算編成（利益計画）

経営分析を実施し、方向性検討シートに記入したら、目標とする利益を達成するための利益計画を予算として策定していくことを推奨している。以下の図表15のような予算編成（利益計画）シートを使用して利益計画を立案するよう指導している。

ここではCVP分析の考え方を利用して、目標利益を達成するための式（固定費＋目標利益／1－変動費率）を使い、目標利益を達成するために必要な売上高を計算する。そし

て、その必要な売上高を季節の繁閑も検討しながら月別に配分して記入する。さらに、粗利益額を記入し、固定費も記入して月別の目標経常利益を記入していく。これにより毎月の予算と実績の対比が可能になる。また、こうした作業を通じて、固定費を削減する手だてを考えたり、変動費率を下げた損益分岐点売上高を下げる手だても考えられるようになる。

図表15 予算編成（利益計画）シート

年度		名称																			
利益・費用予算		固定費		変動費率		目標利益		必要売上高													
期別		第1四半期						第2四半期						通期							
月別		1		2		3		4		5		6		12か月合計							
予実対比		予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績						
売上	売上																				
	構成比/達成率																				
	商材別																				
	予実差異 単月 達成率 単月																				
利益	粗利益額																				
固定費	販管費																				
	営業外																				
利益	経常利益																				
対応方針	稼働日数	日		日		日		日		日		日		日							
	予算立案根拠	1							4												
		2							5												
		3							6												
	差異分析	1							4												
		2							5												
		3							6												
	対応策	1							4												
		2							5												
3								6													

また、予算編成として利益計画だけでは不十分なので計画貸借対照表、計画キャッシュフロー計算書なども作成することが望ましいが、短期間の経営分析教育では、そこまでの時間はとれない。そこで、仮に借入をして設備投資をしたとすると貸借対照表がどのように変化し、損益計算書、キャッシュフロー計算書にどのような影響が出るのかなどをイメージさせる。あるいは、目標とする自己資本比率などを設定するなど説明している。

IV む す び

本稿では、中小企業の経営者を対象にどのように経営分析を教育したら効果的なのか、実践的になるのか、1つの教育モデルを提示している。

まず、会計の知識が少ない人でも短時間で経営分析を理解できるように、経営分析の教え方を紹介した。最初に経営分析の体系を図解して示す。沢山ある経営指標を羅列して説明するのではなく、代表的な指標をいくつかのチャンクにまとめて体系化した図として示す方が理解を早めるからである。続いて、その経営分析の体系を理解するために貸借対照表と損益計算書をわかりやすい言葉に置き換えて説明した上で、財務状況が悪化した原因を段階的に特定していくプロセスを説明していく。ここでは、「犯人探しの旅」というメタファーを使いながら興味をひきつける工夫をしている。

経営分析は知っていてもできなければ意味がないのでいかに習得させるか、そのプロセスも大切である。そこで、これらの知識を習得させ使えるようにするための効果的な学習法についても紹介した。すなわち、(1) 思考による学習、(2) 体験による学習、(3) 実例による演習と(4) 自社分析演習というプロセスである。

(1) 思考による学習については、一方的に説明してだけでなく、受講生自身に考えさせるプロセスを一部取り入れる。自分で考えて「発見する」(理解する)ことで、知識を自分のものとするのが可能となる。

(2) 体験による学習については、経営分析の知識を受講生同士でプレゼンテーションし合ったり、相互に質問し合ったり、あるいは経営分析の体系を身体も使って説明したり、実際の数字を使って計算するなどの演習を実施する。ある程度理解できた段階で体験をさせた方が学習速度は速くなることも多い。ゲーム的要素を取り入れて、楽しみながら何度も繰り返すことが有効となる。

(3) 実例による演習と(4) 自社分析演習については、具体的な数字を使って一通り経営分析を体験させていく。実例による演習を一通り体験した後で、質問や気づきを受講生から聞き取り、それに講師が答えていくことで受講生の理解度を把握し、同時に、足りなかった補足説明をすることができる。続いて、ある程度慣れてきたところで自社分析に入る。

自社分析の際、受講生からよく出てくる質問についても紹介した。その1つに、経営分析を経営にさらに活用していくにはどのような方法があるのかという経営者の質問を紹介した。これに対しては、自社、他社の経営分析をして課題を見つけるといった答えのみならず、経営者としてどのように活用していったら良いのかという点について論述した。まず、財務戦略のフレーム(図表12の右側の財務戦略のフレーム部分)の中での位置づけを説明することで、経営分析がどのように活用できるかを説明する。例えば、収益性分析の結果、利益獲得能力が落ちているのであれば、利益管理をしていく必要があり、目標とする利益を設定し、そのために必要な売上高を計算して、利益計画に落とししていく。

また、財務戦略より階層を上げた経営(全社、事業)戦略策定のフレーム(図表12の左側の全社戦略、事業戦略策定の部分)を使いながら、経営分析の位置付けを説明する。経

営分析の研修では、経営戦略策定のフレームを「方向性検討シート」として具体化している。研修の冒頭の時間で、受講生にこの方向性検討シートにざっと記入させ、研修の終盤、自社分析がある程度終了した時点で、再度方向性検討シートに記入してもらうようにしている。その際、内部資源の箱の中に具体的に経営分析した財務の状況に関する情報が記入される。自社分析の結果、財務的な環境要因が企業の戦略実行の制約となることもあり、戦略実行を十分担保してくれるかどうかを確認できる。また、ビジョンや経営戦略と財務の状況に一貫性があるか、無理がないかをこのシートでチェックさせることが可能になる。

経営分析を実施し、方向性検討シートに記入したら、目標とする利益を達成するための利益計画を策定して予算に落とししていく。中小企業においては、まず利益計画を立てることを推奨し、予算編成（利益計画）フォーマットを使用して利益計画を立案するよう指導している。これにより毎月の予算と実績の対比が可能になる。

注

- 1) チャンクとは、人間が情報を知覚する際の「情報のまとまり」のことをいう。心理学者のミラーによれば、人間が一度に覚えられるチャンクの数には限界があり、 7 ± 2 チャンク（この値をマジカルナンバーという）とされる。ただし、複数のチャンクをグループにし、より大きな1つのチャンクにまとめることで、知覚・記憶する情報量を増やすことができる（これをチャンキングと呼ぶ）。そのため、複雑な内容を分かりやすく伝達するためには、情報量を減らしたりまとめたりして、チャンクの数をもっと抑えることが効果的となる。
- 2) ここでの目的は、財務分析を会計初心者であったとしても理解しやすくすることなので、概念の説明は正確性よりも分かりやすさを優先している。また、財務分析の基本を教育するのに勘定科目ベースの理解は必要最低限で足りるという考え方から必要な概念だけを説明するにとどめている。
- 3) 山根義信著『短答式 中小企業診断士チェックリスト 共通科目』日本マンパワー出版の記述を参考にした。
先に安全性分析の体系図を見せ、貸借対照表の構造の講義の後で具体的な安全性分析の体系の説明をすることで受講生に印象を強く残そうとする意図がある。この段階で受講生が安全性分析の体系を見るのは2度目になり、繰り返し効果も意図している。
- 4) 図表7, 8, 10, 12, 13, 15は、中小企業大学校瀬戸校での経営分析の研修資料として、中小企業診断士岡田徒司久氏の全面協力のもと制作されたものである。
- 5) 「いつの時代も、最良の教師たちは、(中略) 『授業』よりも『訓練』に重きを置き、学生が自ら進んでその学問に打ち向けるようにしむけた。このような方法は、知識のわずかな断片を一時的にたたきこむ授業では及びもつかないほどの効果を上げる。」〔S・スマイルズ著、竹内均訳（2012）ページ：198〕
- 6) 経営分析教育の中でのゲームの効用については次の機会に論述したいと考えている。
- 7) 元陸上選手の為末大さんは遊びながら学び、学びながら遊ぶことの効用を次のように書いている。

「面白いからやっていることが自然と学びにつながっていた。」「遊びながら学び、学びながら遊ぶ」「面白いと思ってやりさえすれば続く。続きさえすれば身体が覚えそれなりの技術レベルには到達できる。」「遊ぶが勝ち」なのだ。」「努力は夢中には勝てない。」「遊びを共有すると距離が縮まる。」「為末大（2013） ページ：128, 73, 16]

- 8) 学習は一定期間に何度繰り返したかということ（回数）と、インパクト（強烈な体験）がポイントとなる。〔加藤雄士（2013） ページ：59〕 経営分析の教育でも、実際に経営者に習得させようと意図すれば、繰り返しが必要になる。また、後者についても、教育の中でも身体を使い五感を伴った教育をすることでインパクトを伴った学習が可能になる。
- 9) 小玉茂義（1999）を参考とした。
- 10) ただし業界によりテキストに掲載されている指標の数値が参考にならない場合もある。例えば、スーパーなど現金商売で、日銭が入るような業界では流動比率は100%を切っていても問題ない。
- 11) こういう財務状態の企業の経営者への精神的なケアについては、ゲームを通じて高機能状態に誘導する方法を実践している。詳しい説明については次の機会に論述したいと考えている。
- 12) (株)日本マンパワー社の中小診断士講座のテキストの図を参考にして作成した図である。

参 考 文 献

- 加藤雄士（2010）『経営に活かす人材開発実務 NLP を活用した人材開発実務』関西学院大学出版会
- 小玉茂義（1999）『中小企業診断士 ステップアップ財務管理問題集 増補版』日本マンパワー出版
- S・スマイルズ著、竹内均訳（2012）『自助論』知的生きかた文庫、(株)三笠書房
- 為末大（2013）『「遊ぶ」が勝ち 『ホモ・ルーデンス』で、君も跳べ！』中央公論社
- 矢島雅己（2013）『決算書はここだけ読もう2013年版』弘文堂
- 山根義信（1996）『短答式 中小企業診断士チェックリスト 共通科目』日本マンパワー出版