
経営計画と財務マネジメント

	<u>Page</u>
イントロダクション	
1 本コースの到達目標と習得スキル	
• 本コースにおける問題意識	5P
• 経営計画の持つべき機能	6P
• 本コースの到達目標と習得スキル	7P
<C/B>中小企業における経営計画の策定状況	8P
経営計画	
1 経営計画の策定プロセスと構造	
• 経営計画の策定プロセス	9P
• 経営計画の構造	10P
環境分析	
1 環境分析の概要	
• 環境分析の重要性	23P
• 環境分析の概要	23P
2 マクロ環境分析	
• マクロ環境分析の手法	25P
• コンビニエンスストア業界の場合	26P
• マクロ環境分析における留意点	27P
<C/B>リスクかチャンスか	28P
3 市場環境分析	
• 市場環境分析の視点	29P
• 市場規模の推計	30P
• 市場の変化の予測	31P

	<u>Page</u>
4 競合環境分析	
• 競合環境分析の意義	33 P
• SWOT分析	34 P
• 購買決定要因分析	35 P
<C/B>コトラーのポジショニング戦略	36 P
5 事業環境分析	
• 事業環境分析の意義	37 P
• バリューチェーン分析	38 P
• 5 Force 分析	39 P
<C/B>事業環境の変化を乗り切れ！	40 P
6 製品分析	
• 製品分析の意義	41 P
• 製品ライフサイクル	42 P
• 製品ライフサイクル上の位置の把握	43 P
<C/B>イノベーションのジレンマ	44 P
7 営業力分析	
• 営業力分析の意義	45 P
• 営業活動分析	46 P
• 広告 / 販売促進活動分析	47 P
<C/B>中小企業の広告戦略	48 P
8 生産力分析	
• 生産力分析の意義	49 P
• ベンチマーキング	50 P
• 制約条件の改善	50 P
• アウトソーシング	51 P
<C/B>トヨタ生産方式から学ぶもの	52 P

	<u>Page</u>
9 技術力分析	
• 技術力分析の意義	53P
• 技術投資評価手法	54P
<C/B> 技術力が担保になる時代	55P
事業計画	
1 事業計画の策定プロセス	
• 事業計画の策定プロセス	57P
• パラメーターの設定	58P
• シナリオ作成	59P
<C/B>不確実性の高い時代の事業計画	60P
2 シミュレーションの実施	
• シミュレーションの実施	61P
• 資金調達手法	66P
• 金融機関とのリレーションの重要性	67P
<C/B> 金融機関による格付け	68P
3 損益分岐点グラフによるシミュレーション	
• 損益分岐点グラフとは	69P
• 販売価格設定とコスト構造改革の効果測定	70P
• 適正在庫水準の推計	71P
<C/B>プライシングのマジック	72P
4 実現可能性の検証	
• 実現可能性の検証	73P
5 事業計画の最終化	
• 事業計画の最終化	75P

	Page
中期経営計画	
1 中期経営計画の策定プロセスと経営課題の検討	
• 中期経営計画の策定プロセス	77P
• グループ企業における中期経営計画	78P
<C/B>持株会社	79P
• 中期経営計画における経営課題検討の視点	80P
• 企業財務の基本バランスシート	81P
<C/B>経営指標も進化する	82P
2 金融部分の最適化	
• 金融部分の最適化の重要性	83P
• 不要投融資の処分	84P
• 資本構成の最適化	85P
<C/B>日産自動車のリバイバルプラン	86P
3 事業部分の最適化	
• 事業部分の最適化の重要性	87P
• 事業運営の効率化	88P
• 事業ポートフォリオの最適化	89P
<C/B>埋没コストを無視できるか	90P
計画管理	
1 経営計画管理	
• 計画管理の重要性	91P
• モニタリング	92P
• 原因分析	92P
• 課題の抽出と施策の立案	93P
<C/B>バランスト・スコアカード	94P
参考文献	95P

1 本コースの到達目標と習得スキル

本コースでは、環境分析、シミュレーション、計画策定 / 管理の技術を習得することにより、経営計画を用いての金融機関とのコミュニケーションの円滑化、経営管理の高度化、競争力の強化を実現できることを目標とします。

■ 本コースにおける問題意識

皆さんは、中期経営計画で示した経営目標に向かって従業員のモチベーションを高めようとしたり、事業計画を携えて銀行の融資担当者に融資の交渉を行った経験をお持ちだと思います。

しかし、いつも中期経営計画や事業計画とおりに経営できる訳ではなく、経営目標を達成できなかったり、融資を獲得できなかったこともあると思います。

そのような経営目標の未達成に対して、「従業員はなぜ中期経営計画で決められた経営目標にコミットしてくれないのか」とか、銀行の融資担当者の渋い態度に「事業計画を熱心に説明したのに、なぜ銀行はお金を貸してくれないのだろう」と悩んだ経験はないでしょうか。

そして、中期経営計画や事業計画とおりに経営できない原因を、経営目標にコミットしてくれない従業員や、融資を行ってくれない融資担当者に求めてしまっていないでしょうか。

しかし、従業員が中期経営計画で決められた経営目標にコミットしない、銀行の融資担当者が融資してくれないといったことは、その原因が従業員や融資担当者だけにあるとは限りません。従業員のコミットメントを引き出すことができず、また、融資担当者が内容に疑問を持ってしまう中期経営計画や事業計画自身に原因があるとも考えられます。

本コースでは、中期経営計画で定めた経営目標に従業員がコミットし、融資担当者が信頼して融資を行ってくれる中期経営計画や事業計画にはどのような要素が必要なのか、そのような計画を策定する際に必要となるスキルや、策定の際のポイントは何か、ということを学習し、その結果として策定した事業計画や中期経営計画を用いて経営管理の高度化、金融機関とのコミュニケーションの円滑化、競争力の強化といったことを実現できることを目標としています。

■ 経営計画の持つべき機能

経営実績が低迷しているにも拘わらず、十分な根拠が無いまま単なる数字合せや業績回復への「思い」のみを表現した「ホッケースティック型中期経営計画」(図表1-1参照)を策定している企業が少なからずあるようです。

ホッケースティック型中期経営計画を策定していると、以下のような弊害が表れます。

- ・ 計画策定や目標設定に向けた環境分析などが十分に行われず、環境の変化に適切に対応できず目標が達成されない。
- ・ 目標が達成されない状況が続くことで、計画に対する従業員の意識が希薄になり、計画が形骸化する。
- ・ 目標が達成されない状況が続くことで、資金提供者の計画に対する信頼感が失われ、資金調達に支障が生じる。

しかし、本来、中期経営計画や事業計画といった経営計画は、経営者が自らのビジョンやミッションを具体的に提示する「ビジョン具現化機能」と、従業員の成果へのコミットメントを引き出す「経営管理機能」と、出資者からの資金提供を引き出すための「信用創造機能」の3つの機能を併せ持つべきものです。

ビジョン具現化機能

- ・ 市場における自社のポジションや事業運営の方法、組織形態などについて、経営者が考えているあるべき姿を具体的に提示するためのビジョン具現化機能

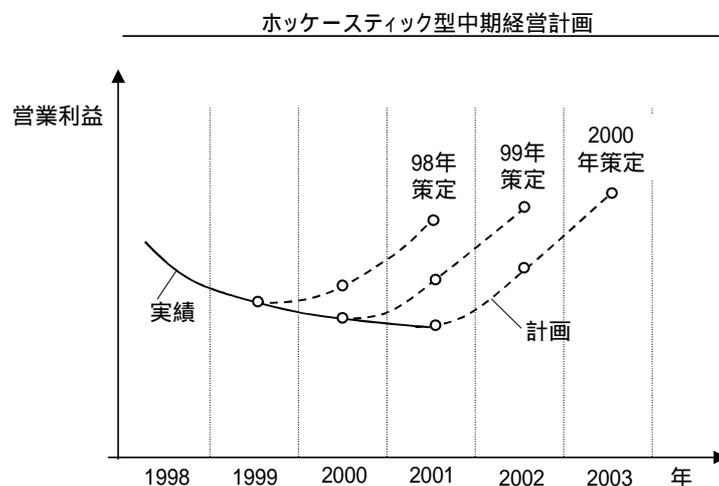
経営管理機能

- ・ 組織で達成すべき目標の設定と、目標達成に向けたアクションプログラムの進捗管理、従業員のコミットメントを引き出すための組織内コミュニケーションなどを実施するための経営管理ツールとしての機能

信用創造機能

- ・ 資金獲得に向けて、計画の実現可能性に対する分析に基づいた明確な根拠を提示し、資金提供者の信頼を得るための信用創造機能

図表 1-1 ホッケースティック型中期経営計画



■ 本コースの到達目標と習得スキル

それでは、従業員からコミットメントを引き出し、出資者からの資金提供を受けることのできる経営計画を策定するためには、どのようなスキルが必要となるのでしょうか。

前述の「ホッケースティック型中期経営計画」を策定しているとしたら、それは自社の過去の実績を積み上げる方法や目標に対する辻褄合せで経営計画を策定しており、環境の変化に対しては目標の変更で対応している状況です(図表1-2の「レベル3」を参照)。そのような状況では、策定した計画の実現可能性が低く、従業員の計画に対するコミットメントや、出資者の信頼を得られない計画を策定していることとなります。

従業員がコミットし資金提供者から信頼される経営計画とは、環境分析の結果を基に複数のシナリオを想定して策定された計画であり、そのような計画を策定できている企業は、事前に環境変化に対する準備もできている状況にあります。つまり、計画の実現可能性や変化への対応について、分析結果を基に会社内外に説得力のある説明ができる計画だと考えられます(図表1-2の「レベル5」を参照)。

本コースでは、レベル5の経営計画を策定、運用するために、主に環境分析技術、シミュレーション技術、計画策定/管理技術の3つの技術を習得し、その結果、経営計画による金融機関とのコミュニケーションの円滑化、経営管理の高度化、競争力の強化を実現することを目標としています。

図表 1-2 本コースの到達目標と習得スキル

経営計画策定のレベルと企業経営の状況

<p>< 到達目標 > 5 (複数シナリオレベル)</p>	<p>・環境分析の結果を基に複数のシナリオを想定した経営計画を策定し、事前に環境の変化に対応する準備もできている</p>
<p>4 (1シナリオレベル)</p>	<p>・環境分析の結果を基に1つのシナリオのみを想定した経営計画を策定し、想定外の環境の変化に対しては事後的に対応策を検討している</p>
<p>< 現状 > 3 (実績レベル)</p>	<p>・自社の過去の実績を積み上げる方法や目標に対する辻褄合せで経営計画を策定し、環境の変化に対して目標の変更で対応している</p>
<p>2 (願望レベル)</p>	<p>・経営者の思いや願望をそのまま目標に設定した経営計画を策定している</p>
<p>1 (未策定レベル)</p>	<p>・経営者が経営計画を策定する重要性を認識していないため、経営計画を策定していない</p>



Coffee Break

中小企業における経営計画の策定状況

財団法人全国中小企業情報化促進センターが2002年に実施した「中小企業情報化対策アンケート調査」に中小企業の経営計画の策定状況に関するデータが掲載されていますので、ご紹介します。

< 経営計画の策定状況 >

・ 短期、中長期の経営計画を策定している	56.9%
・ 短期の経営計画のみ策定している	28.5%
・ 特に経営計画を策定していない	13.9%
・ 不明	0.7%

< 経営計画の策定方法 >

・ 基本方針をもとにトップダウンで策定	39.6%
・ 各部署等の計画を積上げて全体計画を策定	36.8%
・ プロジェクトチームを組成して策定	4.9%
・ コンサルタントの支援を受けて策定	1.4%
・ その他	2.8%
・ 不明	14.5%

中小企業を取巻く経営環境が厳しさを増す中、経営者の戦略策定能力や判断力、実行力といった経営能力がますます問われるようになっていきます。

< まとめ >

- ✓ 経営計画が持つべき機能
 - ・ ビジョン具現化機能
 - ・ 経営管理機能
 - ・ 信用創造機能
- ✓ 本コースの到達目標
 - ・ 金融機関等とのコミュニケーションの円滑化
 - ・ 経営管理の高度化
 - ・ 競争力の強化
- ✓ 本コースでの習得スキル
 - ・ 環境分析技術
 - ・ シミュレーション技術
 - ・ 計画策定 / 管理技術

1 経営計画の策定プロセスと構造

事業計画は環境分析およびシミュレーションの結果を基に作成され、中期経営計画は各事業部門から提出された事業計画を基に全社的な経営課題と対応策を加味して策定されます。

本節では、以下の事項を学習します。

経営計画の策定プロセス

経営計画の構造

■ 経営計画の策定プロセス

事業計画は環境分析およびシミュレーションの結果を基に作成され、中期経営計画は各事業部門から提出された事業計画を基に全社的な経営課題と対応策を加味して策定されます。また、計画期間中に実績値をモニタリングし、計画値との乖離があればその原因を分析し、必要な実施施策を検討し、実行します。

図表 1-1 経営計画の策定プロセス

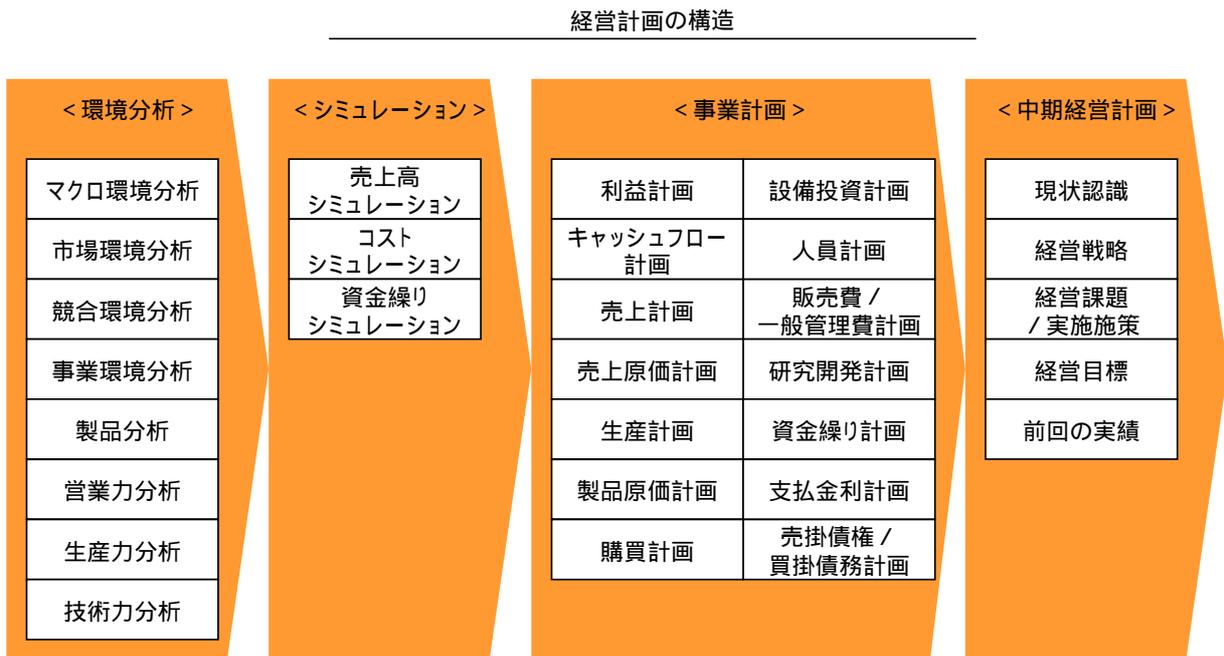
経営計画の策定プロセス

環境分析	シミュレーション	事業計画策定	中期経営計画策定	計画管理
シミュレーションに必要な情報を把握するため、自社事業の置かれている環境や自社の強み/弱みを分析する	分析結果を基にシミュレーションを行い、実現可能性をチェックした上で、目標設定と目標達成に向けた課題やその実施施策を検討する	シミュレーション結果から設定した目標、目標達成のための課題および実施施策を、各計画間での整合性に留意しつつ事業計画にまとめる	各事業部門が作成した事業計画を評価し、全社的な経営課題や重点施策を整理し、中期経営計画としてまとめる	進捗状況のモニタリングを行い、適宜計画の修正や実施施策の検討を行う

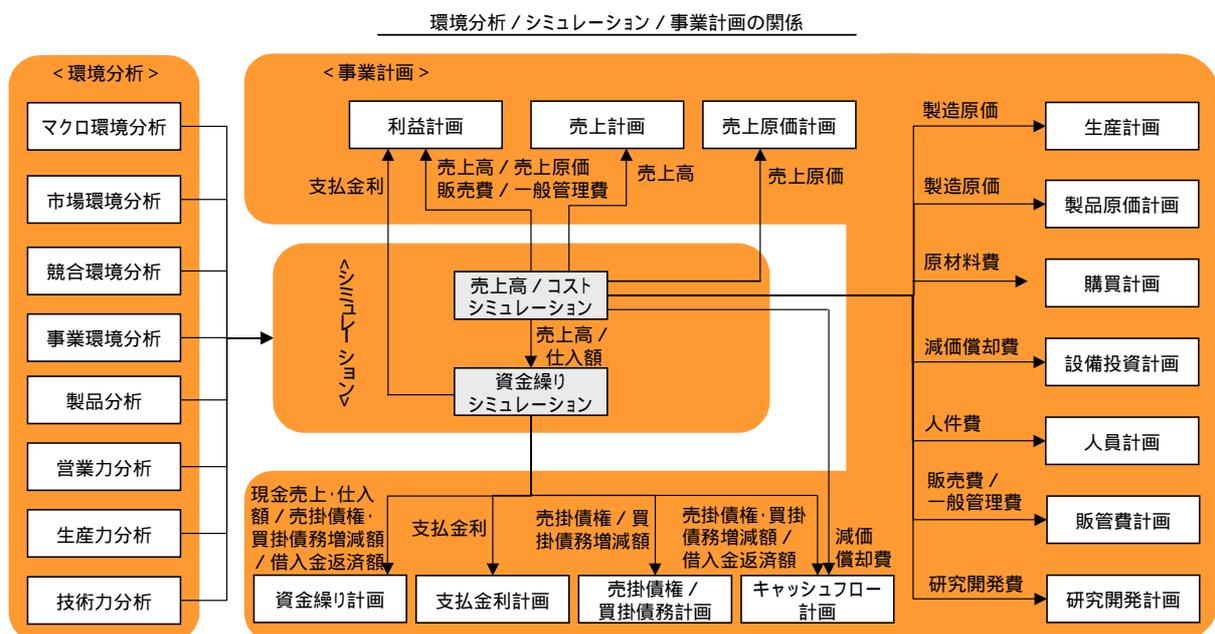
■ 経営計画の構造

事業計画は環境分析を反映したシミュレーションの結果を基に策定され、中期経営計画は全社的な経営課題を基に各事業計画を統合して策定されることから、環境分析、シミュレーション、事業計画、中期経営計画は、数値やその根拠に関してお互いに整合性を保っている必要があります。

図表 1-2 各プロセスで実施する分析、シミュレーション、計画の内容

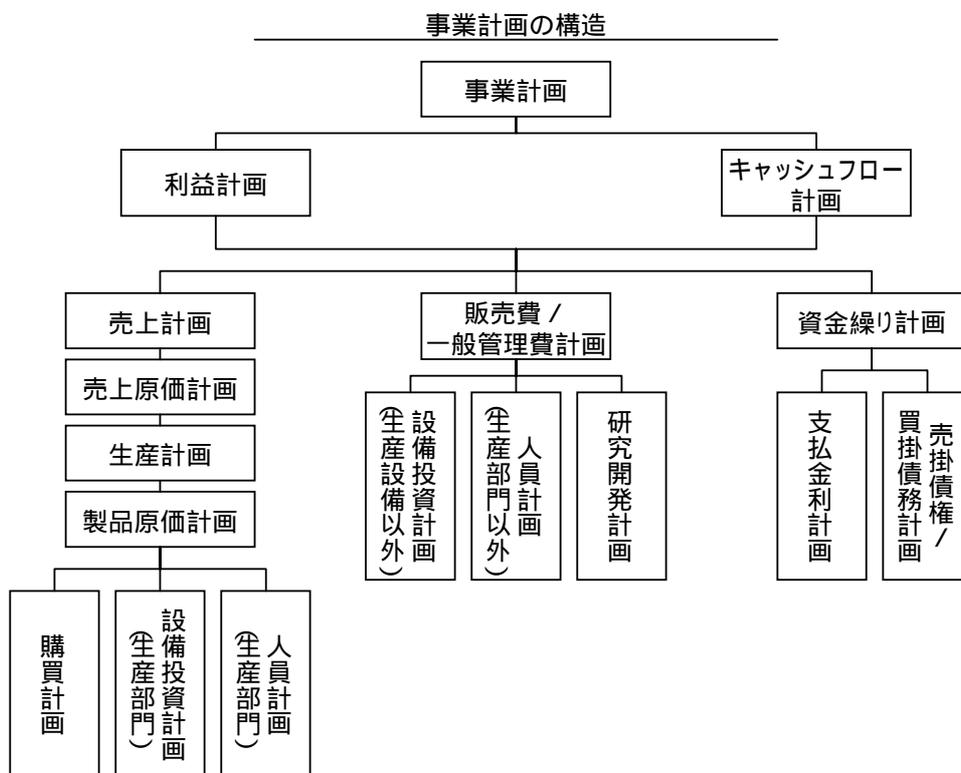


図表 1-3 環境分析/シミュレーション/事業計画の関係



売上原価とは、在庫の増減を踏まえた製造原価である

図表 1-4 事業計画の構造



図表 1-5 事業計画のイメージ

利益計画

利益計画		直近年度実績	当年度見込み	第1期	第2期	第3期
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 利益計画の基本方針/目標 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 目標達成のための課題と施策 </div>	項目					
	売上高					
	売上原価					
	販売費					
	一般管理費					
	営業利益					
	営業外損益					
	経常利益					
	特別損益					
	税引前当期利益					
	法人税等					
	税引後当期純利益					

キャッシュフロー計画

キャッシュフロー計画						
項目	直前年度実績	当年度見込み	第1期	第2期	第3期	
営業活動によるキャッシュフロー	税引前当期利益					
	減価償却費					
	買掛金・支払手形増					
	その他の流動負債増					
	売掛金・受取手形増					
	在庫増					
	その他の流動資産増					
	法人税の支払					
	合計					
	投資活動によるキャッシュフロー	固定資産の取得				
固定資産の売却						
投資有価証券の取得						
投資有価証券の売却						
資金の貸付・回収						
その他の投資支出						
合計						
財務活動によるキャッシュフロー	新規借入・社債発行					
	借入返済・社債償還					
	増資					
	配当金					
	合計					
当期増加						
期首残高						
期末残高						

キャッシュフロー計画の基本方針/目標

.....

目標達成のための課題と施策

.....

売上計画

売上計画の基本方針

.....

商品/サービスの対象ユーザー

.....

販売ルートおよび価格体系の図示

.....

マーケティング戦略
(価格戦略、プロモーション戦略、流通戦略)

.....

売上計画の作成根拠

.....

販売に関する独自性・ノウハウ等のアピール

.....

売上計画

商品 サービス	第1期			第2期			第3期		
	販売数量	販売単価 (円)	売上高 (千円)	販売数量	販売単価 (円)	売上高 (千円)	販売数量	販売単価 (円)	売上高 (千円)
A									
B									
C									
合計									

売上原価計画

売上原価計画

商品 サービス	第1期			第2期			第3期		
	販売数量	単位原価 (円)	売上原価 (千円)	販売数量	単位原価 (円)	売上原価 (千円)	販売数量	単位原価 (円)	売上原価 (千円)
A									
B									
C									
合計									

生産計画

生産計画

生産計画の基本方針
(予定生産数量、予定単位原価)

.....
.....

商品 サービス	第1期		第2期		第3期	
	生産数量	単位原価 (円)	生産数量	単位原価 (円)	生産数量	単位原価 (円)
A						
B						
C						
合計						

製品原価計画

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">製品原価計画の基本方針</p> <p>.....</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">製造の概要 (技術、設備、生産形態、外注状況)</p> <p>.....</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">原価削減のための方法</p> <p>.....</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">製造に関する独自性・ノウハウ等のアピール</p> <p>.....</p> </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 0 auto;"> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">製品原価計画</th> </tr> <tr> <th style="width: 30%;">項目</th> <th style="width: 15%;">第1期</th> <th style="width: 15%;">第2期</th> <th style="width: 15%;">第3期</th> </tr> <tr> <td>原材料費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>労務費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="5" style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">製造経費</td> <td>外注加工費</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>減価償却費</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>賃借料</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>動力費</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期総製造費用</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>仕掛品増減高</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期製品製造原価</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期製品売上原価</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	製品原価計画				項目	第1期	第2期	第3期	原材料費				労務費				製造経費	外注加工費			減価償却費			賃借料			動力費			その他			当期総製造費用				仕掛品増減高				当期製品製造原価				当期製品売上原価			
製品原価計画																																																	
項目	第1期	第2期	第3期																																														
原材料費																																																	
労務費																																																	
製造経費	外注加工費																																																
	減価償却費																																																
	賃借料																																																
	動力費																																																
	その他																																																
当期総製造費用																																																	
仕掛品増減高																																																	
当期製品製造原価																																																	
当期製品売上原価																																																	

購買計画

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">主要原材料・商品および仕入先</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;">< 主要原材料・商品 ></td> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;">< 仕入先 ></td> </tr> <tr> <td>AAA</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>BBB</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td>CCC</td> <td>Z</td> </tr> </table> </div>	< 主要原材料・商品 >	< 仕入先 >	AAA	X	BBB	Y	CCC	Z	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">調達方法・ルート、安全性確保のための対応</p> <p>.....</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">購買に関する独自性・ノウハウ等のアピール</p> <p>.....</p> </div>																																																			
< 主要原材料・商品 >	< 仕入先 >																																																												
AAA	X																																																												
BBB	Y																																																												
CCC	Z																																																												
<p>購買計画</p>																																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 0 auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 15%;">主要原材料 商品</th> <th colspan="3" style="width: 25%;">第1期</th> <th colspan="3" style="width: 25%;">第2期</th> <th colspan="3" style="width: 25%;">第3期</th> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">購買数量</th> <th style="width: 10%;">購買単価 (円)</th> <th style="width: 5%;">仕入額 (千円)</th> <th style="width: 10%;">購買数量</th> <th style="width: 10%;">購買単価 (円)</th> <th style="width: 5%;">仕入額 (千円)</th> <th style="width: 10%;">購買数量</th> <th style="width: 10%;">購買単価 (円)</th> <th style="width: 5%;">仕入額 (千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			主要原材料 商品	第1期			第2期			第3期			購買数量	購買単価 (円)	仕入額 (千円)	購買数量	購買単価 (円)	仕入額 (千円)	購買数量	購買単価 (円)	仕入額 (千円)	A										B										C										合計									
主要原材料 商品	第1期			第2期			第3期																																																						
	購買数量	購買単価 (円)	仕入額 (千円)	購買数量	購買単価 (円)	仕入額 (千円)	購買数量	購買単価 (円)	仕入額 (千円)																																																				
A																																																													
B																																																													
C																																																													
合計																																																													

設備投資計画(生産部門)

<p style="text-align: center;">予定している設備投資の内容と目的</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">設備投資に必要な資金の調達方法</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">設備投資スケジュール</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">物件名</th> <th style="width: 15%;">第1期</th> <th style="width: 15%;">第2期</th> <th style="width: 15%;">第3期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(購入) X Y</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>購入合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(リース等) Z</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>リース等合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>支出合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>減価償却予定額(原価)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	物件名	第1期	第2期	第3期	(購入) X Y				購入合計				(リース等) Z				リース等合計				支出合計				減価償却予定額(原価)			
物件名	第1期	第2期	第3期																											
(購入) X Y																														
購入合計																														
(リース等) Z																														
リース等合計																														
支出合計																														
減価償却予定額(原価)																														
<p>設備投資の内容</p>																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">物件名</th> <th style="width: 15%;">用途・使用</th> <th style="width: 15%;">導入時期</th> <th style="width: 15%;">投資金額</th> <th style="width: 15%;">資金調達方法</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Y</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>金額合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			物件名	用途・使用	導入時期	投資金額	資金調達方法	X					Y					Z					金額合計							
物件名	用途・使用	導入時期	投資金額	資金調達方法																										
X																														
Y																														
Z																														
金額合計																														

人員計画(生産部門)

<p style="text-align: center;">人員計画(生産部門)の基本方針</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">新規採用/退職の状況</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">求人方法およびその処遇</p> <p>.....</p>																																																
<p>採用予定者</p>		<p>人員計画</p>																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">業務内容</th> <th style="width: 15%;">求める業務能力・職歴等</th> <th style="width: 15%;">第1期</th> <th style="width: 15%;">第2期</th> <th style="width: 15%;">第3期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>b</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>c</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>人数合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		業務内容	求める業務能力・職歴等	第1期	第2期	第3期	a					b					c					人数合計					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 15%;">職種</th> <th style="width: 15%;">第1期</th> <th style="width: 15%;">第2期</th> <th style="width: 15%;">第3期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">製造関連</td> <td>a</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>b</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>原価計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">人件費合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		職種	第1期	第2期	第3期	製造関連	a				b				原価計				人件費合計				
業務内容	求める業務能力・職歴等	第1期	第2期	第3期																																														
a																																																		
b																																																		
c																																																		
人数合計																																																		
	職種	第1期	第2期	第3期																																														
製造関連	a																																																	
	b																																																	
	原価計																																																	
人件費合計																																																		
<p>パート、アルバイト等の人数は人員数の内数として()内に記載する</p>																																																		

販売費 / 一般管理費計画

販売費 / 一般管理費計画			
	第1期	第2期	第3期
<p style="text-align: center;">販売費 / 一般管理費計画の 基本方針 / 目標</p> <p>.....</p>			
<p style="text-align: center;">目標達成のための課題と施策</p> <p>.....</p>			
項目			
販売部門人件費			
販売促進 / 広告宣伝費			
荷造費 / 運賃			
その他			
販売費合計			
管理部門人件費			
賃借料			
減価償却費			
研究開発費			
租税公課			
消耗品費			
水道光熱費			
事業税			
その他			
一般管理費合計			
販売費及び一般管理費合計			

設備投資計画(販売 / 管理部門)

設備投資の内容					設備投資スケジュール			
物件名	用途・使用	導入時期	投資金額	資金調達方法	第1期	第2期	第3期	
X								
Y								
Z								
金額合計								

	第1期	第2期	第3期
<p style="text-align: center;">予定している設備投資の内容と目的</p> <p>.....</p>			
<p style="text-align: center;">設備投資に必要な資金の調達方法</p> <p>.....</p>			
物件名			
(購入) X Y			
購入合計			
(リース等) Z			
リース等合計			
支出合計			
減価償却予定額(販管費)			

人員計画(販売/管理部門)

人員計画(販売/管理部門)の基本方針	新規採用/退職の状況	求人方法およびその処遇
--------------------------------------	------------------------------	-------------------------------

採用予定者				
業務内容	求める業務能力・職歴等	第1期	第2期	第3期
a				
b				
c				
人数合計				

パート、アルバイト等の人数は人員数の内数として()内に記載する

人員計画				
	職種	第1期	第2期	第3期
販売関連	c			
	d			
	販売計			
管理関連	e			
	f			
	管理計			
	人件費合計			

研究開発計画

現在までの研究開発の概要	実施中の研究開発の内容/技術上のネック	今度の主な研究課題
--------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

今後の研究開発スケジュール				
研究テーマ	区分/段階	第1期	第2期	第3期
1				
2				

今後の研究開発予定額					
研究テーマ	第1期	第2期	第3期	第3期以降の見込み額	合計
1					
2					
合計額					

資金繰り計画

売上高 / 仕入額の推移に関する説明	売掛債権の回収に関する説明	買掛債務の支払に関する説明
人件費の推移に関する説明	借入金 / 支払金利に関する説明	その他諸経費に関する説明

資金繰り計画

項目	第1期												第2期	第3期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月～12月	1月～12月
売上高														
仕入額														

収 入 金	現金売上													
	売掛債権現金収入													
現 金 支 出	現金仕入													
	買掛債務現金支払													
	人件費													
	その他諸経費													
	支払金利													
	借入金返済額													
	月末現金収支													
月初運転資金														
月末運転資金														

支払金利計画

支払金利計画

取引先 金融機関名	項目	第1期												第2期	第3期
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月～12月	1月～12月
X	短期借入	想定平均残高													
		想定利率													
		支払金利													
	長期借入	想定平均残高													
		想定利率													
		支払金利													
支払金利合計															
		⋮													

売掛債権計画

売掛債権計画														
項目	第1期												第2期	第3期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月～12月	1月～12月
想定売掛金・受取手残高														
売掛金・受取手形増														

買掛債務計画

買掛債務計画														
項目	第1期												第2期	第3期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月～12月	1月～12月
想定買掛金・支払手形残高														
買掛金・支払手形増														

図表 1-6 中期経営計画のイメージ

経営環境の現状認識

現在の経営環境の認識

		経営環境の動向	市場における現在のポジション
全社			

事業別	事業A		
	・ ・ ・		

経営戦略

全社の方向性

項目	内容
経営ビジョン	
目標とする市場ポジション	
注力する事業領域	

各事業の方向性

事業名	重点製品	重点市場	目標とする市場ポジション
事業A			
・ ・ ・			

経営課題と実施策

経営課題と課題解決のための実施策

		経営課題	実施策
	全社共通		
事業別	事業A		
		・ ・ ・	

全社共通の経営課題と実施策は、組織構造、企業統治、個別機能(生産、販売、物流、情報システム、人事・総務、財務、研究開発)などに整理して記載する

経営目標

全社経営目標

項目	直近年度実績	当年度見込み	第1期	第2期	第3期
売上高(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
営業利益(売上高営業利益率)	()	()	()	()	()
経常利益(売上高経常利益率)	()	()	()	()	()
総資本経常利益率					
自己資本経常利益率					
従業員数					
自己資本比率					
有利子負債比率(対総資本比率)	()	()	()	()	()
負債利率(対売上高比率)	()	()	()	()	()

事業部別 / 製品別経営目標

		項目	直近年度実績	当年度見込み	第1期	第2期	第3期
事業A	製品a	売上高(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
		売上総利益(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
	製品b	売上高(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
		売上総利益(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
			・ ・ ・				

前回の中期経営計画の実績

<p>前中期経営計画における経営目標と主な実施施策</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>前中期経営計画期間の実績</p>																								
<p>前中期経営計画における経営目標の達成状況</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">項目</th> <th style="text-align: center;">前2期実績</th> <th style="text-align: center;">前1期実績</th> <th style="text-align: center;">当年度見込み</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高(計画値)</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> </tr> <tr> <td>営業利益(計画値)</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> </tr> <tr> <td>経常利益(計画値)</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> </tr> <tr> <td>総資本経常利益率(計画値)</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> </tr> <tr> <td>従業員数(計画値)</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> </tr> </tbody> </table>	項目	前2期実績	前1期実績	当年度見込み	売上高(計画値)	()	()	()	営業利益(計画値)	()	()	()	経常利益(計画値)	()	()	()	総資本経常利益率(計画値)	()	()	()	従業員数(計画値)	()	()	()
項目		前2期実績	前1期実績	当年度見込み																					
売上高(計画値)		()	()	()																					
営業利益(計画値)		()	()	()																					
経常利益(計画値)		()	()	()																					
総資本経常利益率(計画値)	()	()	()																						
従業員数(計画値)	()	()	()																						
<p>今後の課題</p> <p>.....</p> <p>.....</p>																									

<まとめ>

✓ 経営計画の策定プロセス

- 環境分析
- シミュレーション
- 事業計画策定
- 中期経営計画策定
- 計画管理

✓ 経営計画の構造

- ・ 環境分析 + シミュレーション = 事業計画
- ・ 事業計画 + 全社的経営課題 = 中期経営計画

1 環境分析の概要

環境分析の本質は、孫子の兵法にもあるように「敵を知り、己を知れば百戦危うからず」です。

本節では、以下の事項を学習します。

環境分析の重要性

環境分析の概要

■ 環境分析の重要性

事業計画の説得力の源泉は環境分析にあります。事業計画にどんなに魅力的な数字が羅列されていても、なぜそうなるのかという根拠の部分に明確でないと、信用に値しない単なる画餅になってしまいます。すなわち、事業計画の根拠となる事業(経営)環境認識、ひいては当該認識の根拠たる環境分析が信用の源泉であるといえます。

では、環境分析とは何でしょうか。環境分析の本質は、孫子の兵法にもあるように「敵を知り、己を知れば百戦危うからず」です。では、環境分析を上記の格言に従って説明いたします。

■ 環境分析の概要

環境分析も、まず「敵を知る」ことから始めます。すなわち、外部環境分析です。しかし、敵を知るといっても競合他社のことだけ知れば良いというものではありません。自分達はどの戦場で何を武器に誰と戦っているのかを知ることが、「敵を知る」ということです。すなわち、戦場、武器、敵の3つを知る必要があります。

戦場とは、まさに市場のことで、市場を知るための分析が市場環境分析です。ただし、注意しなければならないことは、市場は変化するということです。しかも市場は外部から様々な影響を受けるため、市場だけを見ても市場の変化を必ずしも適切に予測できません。その市場に影響を与える外部の要因を把握することがマクロ環境分析です。武器とは、顧客に提供している製品やサービスを指しているわけではありません。「敵を知る」というコンテキストにおいては、武器とは市場での優劣を決する付加価値の源泉ということが出来ます。この付加価値の源泉を調べるためにバリューチェーン(3Pを参照)等を調査するのが、事業環境分析です。最後に、敵、すなわち競合他社です。競合他社を分析するのが競合環境分析です。競合環境分析では、競合他社が何を武器に、どう戦って、どの程度の戦利品を獲得しているのか、あるいは次にどこに戦いの場を移そうとしているのかを把握します。

では、「己を知る」ということは、どういうことでしょうか。己を知るためには、大きく4つの「力」を把握する必要があります。すなわち、製品力、営業力、生産力、技術力です。これらを分析するのが内部環境分析です。ところで、自社のことは自社の社員がよく知っていると考えられる方が多いのですが、自社だから見えないこともあります。内部環境分析を適切に行うためには、可能な限り定量的な評価を行うとか、分析を独立したプロジェクトチームが担当する、評価結果を可能な限り競合他社等と比較するなど、何らかの客観性を担保する仕組みを確立しておく必要があります。

図表 1-1 環境分析の概要

分析名		内容	主な推計する指標 / 項目
外部環境分析	マクロ環境分析	・ 政治的環境要因	・ 法令改正 / 規制緩和 ・ 経済金融政策
		・ 経済的環境要因	・ GDP成長率 / 金利 / 為替 / 物価水準 ・ 公共投資 / 民間設備投資額 / 個人消費
		・ 社会的環境要因	・ 人口動態 ・ 生活スタイル
		・ 技術的環境要因	・ 新技術の開発 ・ 情報通信技術の発展
	市場環境分析	・ 市場環境要因	・ 市場規模 / 市場の成長性、収益性 ・ 主要製品の販売価格 / 製品需給 ・ 新製品、代替品の出現可能性 ・ 市場への新規参入、退出 / 海外市場 ・ 顧客ニーズ
		・ 生産環境要因	・ 原材料、労働力の需給動向 ・ 生産技術 ・ 業界内での設備投資
		・ 販売環境要因	・ 販売チャネル / 広告、販促方法 ・ 物流
	競合環境分析	・ 市場シェア要因	・ 自社、主要な競合他社の売上高 ・ 業界全体の売上高
		・ 収益要因	・ 自社、業界、競合の経常利益、原価率、販管費
	事業環境分析	・ 事業構造	・ 経営戦略 ・ 新製品開発、生産技術、生産設備 ・ 販売、宣伝
内部環境分析	製品分析	・ 製品ごとの利益貢献度	・ 製品ごとの限界利益
		・ 製品別特性	・ 製品ごとの客層、顧客ニーズ ・ 製品差別化のポイント
		・ 製品別競争優位性	・ 価格、コスト、品質、機能、サービス ・ 広告宣伝、販売チャネル ・ マーケットシェア、顧客満足度
		・ 製品別成長性	・ 製品ごとのプロダクトライフサイクル
	営業力分析	・ 販売政策	・ 収益性を高める販売構成の検討 ・ 新製品、季節商品の検討 ・ 広告、販促、流通政策
		・ 営業組織 / 体制	・ 営業員の数と質 ・ 営業ツール、ノウハウ ・ 営業拠点 / 営業用施設、設備
		・ 営業システム	・ 販売管理、営業管理、顧客管理
		・ 販売チャネル	・ 自社組織 ・ 系列代理店、販売代理店、卸小売店
	生産力分析	・ 生産システム	・ 人員数、設備のレベル、操業度水準、工場立地 ・ 生産工程管理、在庫管理 ・ 外注、自社製造の選択
		・ 設備投資	・ 省力化投資の可能性 ・ 新規設備投資の検討
技術力分析	・ 生産技術 / 開発	・ 自社の技術水準の優位性 ・ 研究開発体制 / 新製品開発計画の適切性	

< まとめ >

✓ 環境分析の重要性 説得力(信用)の源泉

✓ 環境分析の概要

- ・ 外部環境分析 「敵を知る」(マクロ、市場、競合、事業)
- ・ 内部環境分析 「己を知る」(製品、営業、生産、技術)

2 マクロ環境分析

マクロ環境分析とは、事業や市場に影響を与える事象やデータを調査、分析する手法です。

本節では、以下の事項を学習します。

マクロ環境分析の手法

具体的な事例

マクロ環境分析における留意点

■ マクロ環境分析の手法

マクロ環境分析とは、政治、経済、社会、技術といった分野について事業や市場に影響を与える情報やデータを調査、分析する手法です。調査対象分野の頭文字をとったPEST(Political(政治)、Economic(経済)、Social(社会)、Technological(技術)の略)分析という手法が一般的です。それでは、以下にPEST分析手法の調査の視点を紹介します。

まず、政治的環境要因です。政治的環境要因では、特に法規制や税制の見直しなどを調査します。事業に関連した規制緩和がどのようなスケジュールで進行しており、規制緩和後のビジネスモデルを見越した上で、現段階でどのような対応をとるべきかということを検討します。また、最近では環境や教育に関心の高いNPOなどの市民団体の活動も事業や市場に大きな影響を与えることもあり、そうした動きを把握することも重要です。

次に、経済的環境要因です。経済的環境要因では、景気動向、デフレまたはインフレの進行、為替、金利といった経済のファンダメンタルに関する情報やデータが対象になります。こうしたデータについては金融機関系のシンクタンクなどが経済予測などを公表していますので、参考にすることもできます。ただし、そうした経済予測を活用する際には信頼できる複数の情報リソースからデータ等を収集し、比較検討することにより、予測が実績と乖離した場合のリスクヘッジをしておく必要があります。

社会的環境要因については、人口動態、世論調査などを調査します。人口や世帯数などは市場規模に直接影響することからある程度定期的に情報収集する必要があります。また、事業に関連する要素(例えば、環境、健康、教育、など)に関する世論調査なども今後の事業展開を検討する際に有益な情報となるため、公表データ等を把握しておくことが重要です。

最後に、技術的環境要因ですが、技術分析と異なる点は自社が開発している技術という視点ではなく、自社が活用できる技術という視点で分析を行う点異なります。すなわち、技術的環境要因においては、新聞、雑誌等で報道される新技術から自社のビジネスでの活用イメージが想定できる新技術を抽出し、どこの企業が当該技術で先行しているとか、実用に向けた課題や開発年数などの情報を収集することが求められます。

■ コンビニエンスストア業界の場合

それでは、マクロ環境分析の分析例をお示しします。ここでは、コンビニエンスストア業界を例にとつてどのような情報をモニタリングするのかを提示します。

< 政治的環境要因 >

コンビニエンスストア業界において重要な政治的環境要因は規制緩和です。特に最近では酒類販売規制や医薬品販売規制などが注目されています。特に医薬品については、2003年中にコンビニエンスストア等の一般小売店で厚生労働省が安全性を確認できた医薬品の販売を可能にするとされており、コンビニエンスストア各社は医薬品の流通経路等の確保が課題になりますし、既存のドラッグストアとの競合関係が激化することも想定されることから何らかの競争戦略の検討が求められます。

< 経済的環境要因 >

コンビニエンスストアの利便性が向上した一つの事例として銀行のATMが店内に設置され24時間使用可能になったことが挙げられます。銀行の合併や経営状況の悪化により支店の統廃合が進む中で(実際、2002年度には4メガバンクの国内店舗数は前年度比12.3%減少している)、預金者の利便性を維持するためコンビニエンスストアへのATM設置は銀行にとっても重要な課題になっていると考えられます。コンビニエンスストアもこうした銀行の動向を踏まえた提携関係の見直しなどを検討する余地があると思われます。

< 社会的環境要因 >

コンビニエンスストアが注目する社会的環境要因として大きく二つ挙げることができます。一つはシニア層の利用者拡大を目指すためのシニア層の購買特性で、もう一つは世代や性別を超えて浸透しつつある健康志向(矢野経済研究所の「経営情報サーチ2002秋」によると、2001年の健康食品の市場規模は約8,500億円であり、2010年には3.2兆円に拡大するといわれています。)です。前者については、店内の品揃えを工夫したり、バリアフリーな店舗デザインを検討するなど取組みが始められていますし、後者についても健康食品や自然派食品を中心とした品揃えのコンビニエンスストアを展開するフランチャイズも現れています。生活の中に定着した感のあるコンビニエンスストアですが、更なる発展に向けた差別化戦略が動き始めているようです。

< 技術的環境要因 >

コンビニエンスストアはセブンイレブンに代表されるPOSシステムを早くから導入し、経営の効率化を推進してきましたが、最近では、ICタグの技術が実用化に向けて開発が進んでいる中で、更なる経営の効率化に貢献できるのではと期待が高まっています。ちなみに、総務省によるとICタグの市場規模は2010年には最大で31兆円にまで拡大すると予測されています。コンビニエンスストアにおける商品管理が生産、物流、店舗、消費者と理想的なサプライチェーンを構築するための基盤になることも想定されます。

実際のマクロ環境分析では、より詳細な情報やデータの収集が行われ、必要に応じて企業へのヒアリングや情報交換等を行っているのですが、マクロ環境分析が経営計画の検討に寄与するか否かは、事業や市場に影響を与えるか否かの判断、あるいは収集した情報やデータに基づいたシナリオ作成能力に依存しているといえます。

図表 2-1 PEST分析の分析項目と分析事項

PEST分析の分析項目と分析事項(コンビニエンスストア業界)

	分析項目	分析事項
政治的環境要因 < Political >	<ul style="list-style-type: none"> ・法規制 ・税制 ・判例 ・政府・関連団体の行動 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・酒類規制 ・食品安全規制 ・公正取引政策 ・医薬品規制
経済的環境要因 < Economic >	<ul style="list-style-type: none"> ・景気 ・価格変動(インフレ・デフレ) ・為替・金利 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・デフレの進行(特に食料品価格) ・地価・賃料水準 ・物流コスト ・金融機関のリストラ
社会的環境要因 < Social >	<ul style="list-style-type: none"> ・人口動態 ・世論・社会的意義 ・教育レベル ・環境 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏内人口、男女別/年齢別人口 ・独身者数、女性・高齢者の就業率 ・自然・健康志向 ・食品安全・衛生に関する問題
技術的環境要因 < Technological >	<ul style="list-style-type: none"> ・技術革新 ・特許 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT技術の進化 ・インターネットの普及 ・ICタグの進化

■ マクロ環境分析における留意点

マクロ環境分析について説明をしてきましたが、ここまで説明を読まれた方の中には、「何だ、この程度なら日常業務の中で十分情報収集しているよ」とお感じになった方も多いのではないかと思います。しかし、実は、マクロ環境分析はそうした日常業務における情報収集とは異なります。そこで、日常の情報収集との差異を踏まえ、マクロ環境分析を行う際の留意点を説明したいと思います。

マクロ環境分析はより広範かつ詳細な情報が求められる

日常業務における情報収集では効率性が求められるため、特定の情報リソースから特定のテーマに関する情報を収集している(例えば、日経産業新聞の自動車産業のページからタイヤに関する記事を収集するなど)のが一般的です。マクロ環境分析では、事業や市場に直接、間接的に影響を与えると想定される広範な分野について、分析に必要なレベルの情報が必要となります。そうした意味で日常業務における情報収集では拾えない情報を広くカバーするものといえます。

マクロ環境分析では意味付けが重要である

マクロ環境分析では情報の意味付けが非常に重要となります。情報の意味付けとは収集した情報を基にどのようなビジネスシナリオを作成するかということです。同じ業界の企業間においても、同じ情報を入手しても異なる経営判断をすることは当たり前のことであり、むしろそれこそが差別化戦略の源泉になるのです。日常業務の情報収集で行われる意思決定とマクロ環境分析に基づいて行われる経営判断とはレベル感が異なるといえます。

以上のようにマクロ環境分析と日常業務における情報収集との差異について説明しましたが、マクロ環境分析は情報を収集、分析することが最終目的ではなく、環境変化に適応した適切な経営判断を行うことが目的であることを認識する必要があります。



Coffee Break

リスクかチャンスか

マクロ環境分析では情報に対する意味付けが重要とお話しましたが、ある情報に対して全く異なる見解が成立する例をご紹介します。

1. 業界の規制緩和による異業種参入
 - 異業種参入により業界の競争が激化する恐れがある
 - 異業種参入により業界再編が起こり、アライアンス等による新しい事業機会の創出が期待できる
2. 景気の長期低迷に伴う消費低迷
 - 消費を喚起するための安売りが頻発し、低価格競争による消耗戦に巻き込まれる
 - 消費が慎重になるという点では、品質による差別化を訴求するチャンスである
3. 国際化の進展に伴う海外渡航者の増加
 - 海外渡航者が増加すると、国内旅行は低迷する
 - 外国人旅行者による国内旅行の新たなニーズが発生する
4. インターネットや携帯電話の普及による若者の活字離れ
 - 出版業界にとっては市場の縮小(売上減少)になる
 - 出版業界をコンテンツサプライヤーと考えると情報提供チャンネルの多様化による事業機会の拡大が期待できる

どちらの考えが正しいということではなく、同じ情報からも全く異なる認識に至るということを前提として検討することが重要であり、ビジネスセンスが問われるところです。

<まとめ>

- ✓ マクロ環境分析
 - ・ 政治的環境要因(法規制、税制、NPO等の活動 など)
 - ・ 経済的環境要因(景気、デフレ/インフレ、為替、金利 など)
 - ・ 社会的環境要因(人口動態、世論 など)
 - ・ 技術的環境要因(技術動向 など)
- ✓ マクロ環境分析の留意点
 - ・ 情報収集は広く、深く
 - ・ 差別化戦略としての意味付け

3 市場環境分析

市場環境分析とは、市場に影響を与える要素を分析して、市場規模や市場の変化を調査、分析する手法です。

本節では、以下の事項を学習します。

- 市場環境分析の視点
- 市場規模の推計
- 市場の変化の予測

■ 市場環境分析の視点

市場環境分析では、市場規模の推計や市場の変化の予測を行います。市場規模については、顧客数、購買単価、購買頻度のパラメーターから推計する手法が一般的です。また、市場の変化については、様々な予測手法が開発されていますが、市場規模に影響を与える要素を抽出し、当該要素の変化をパラメーターとして予測することが可能です。

市場環境分析で市場規模や市場の変化を把握する際には、2つの視点から分析する必要があります。一つは市場を狭く捉える視点で、もう一つは市場を広く捉える視点です。すなわち、市場の規模を推計する場合は狭く、市場の変化を予測する場合は広く捉えるということです。

市場を狭く捉える視点とは、要は顧客を絞り込むということです。例えば、住宅市場において、ターゲット顧客を購入予算だけでなく、家族の時間を大切にするとか、ペットを飼うことを希望しているといったライフスタイルや、建築家による設計を希望するようなデザイン重視であるというようにターゲット顧客のイメージを可能な限り具体化することで、単なる住宅市場の市場規模ではなく、条件に適合する顧客を推計し、より正確な市場規模を把握することができます。さらに、ターゲット顧客が明確になるためマーケティング戦略についても当該顧客に絞込んだ効率的、効果的な施策を検討できます。

市場を広く捉える視点とは、市場を顧客の選択肢の観点から捉えるということです。つまり、機能に関する代替性だけでなく、顧客の消費行動における代替性を踏まえることで、自社製品やサービスの市場の変化の原因を適切に把握し、必要な施策を実施することができます。例えば、ボーナスを支給されたOLがジュエリーを購入しようか、海外旅行に行こうか、高級レストランで食事をしようか思案している様子を思い浮かべていただければ、消費行動における代替性の意味がお分かりいただけるかと思います。つまり、ジュエリー市場はOLのボーナスのシェアを海外旅行や高級レストランと争っているのであり、ジュエリー市場単体での変化を予測してもあまり意味がないということになります。

以下に、それぞれの具体的な検討方法を紹介します。

■ 市場規模の推計

では、具体的に市場規模の推計について、携帯電話向けコンテンツ市場で検討してみましょう。市場規模については、顧客セグメントを地理特性、人口属性、心理基準、行動基準といった観点から絞り込みながら推計していくことが可能です。例えば、上記の例でいえば、以下ようになります。ちなみに、からは各種統計データから、からはアンケート調査(携帯電話サービスを提供している企業であれば内部データ)により把握することが可能です。

< 地理特性 >

- ・ 顧客対象エリア
日本の総人口(1億2,700万人)

< 人口属性 >

- ・ 見込み顧客
携帯電話普及率(60%)
IP電話率(80%)

< 心理基準、行動基準 >

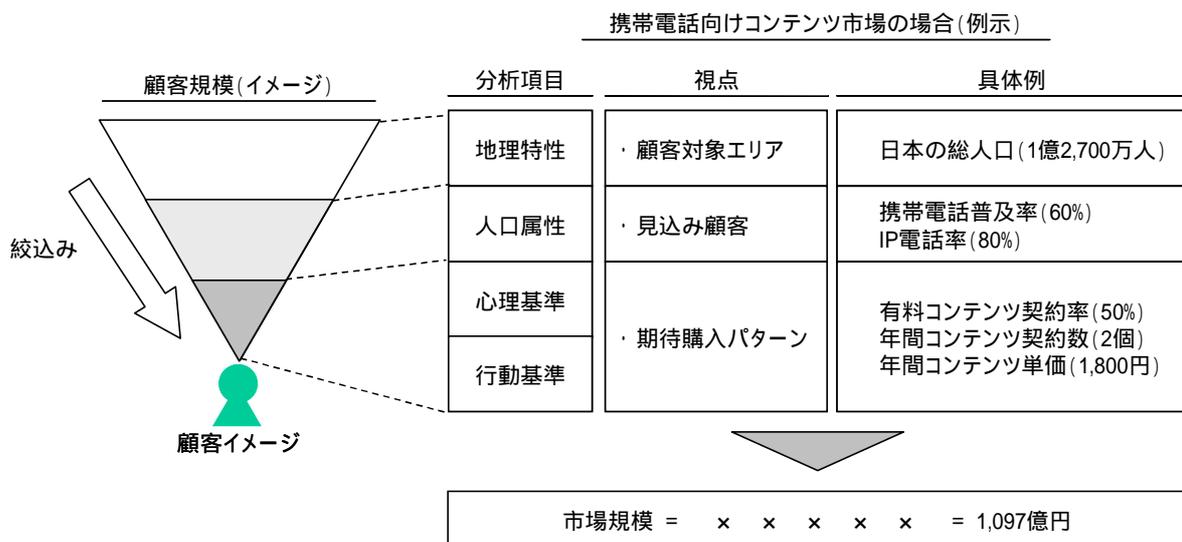
- ・ 期待購入パターン
有料コンテンツ契約率(50%)
年間コンテンツ契約数(2個)
年間コンテンツ単価(1,800円)

以上の条件で市場規模を推計すると、携帯電話向けコンテンツ市場の市場規模は $\times \times \times \times \times$ = 約1,097億円と推計されます。

出典：「最新 技術評価法」、日経BP社、2003年

IP電話とは、携帯電話でインターネットやメールが使用できる機種の種類

図表 3-1 市場規模の推計



出典：「最新 技術評価法」、日経BP社、2003年
IP電話とは、携帯電話でインターネット、メールが使用できる機種の種類

■ 市場の変化の予測

次に、市場の変化の予測について、ファミリーレストランを例に検討してみましょう。なお、ここでは主に日本フードサービス協会の「外食産業市場動向調査」と総務省の「家計調査」のデータを使用しています。

ファミリーレストランの売上高の推移をみると、2002年は対前年比9.1%の増加となっています。しかし、既存店ベースの売上高の推移をみると、2002年は対前年比5.7%の減少となっています。また、客単価ベースでは、ファミリーレストランは2002年は対前年比2.1%低下しています。こうした状況からファミリーレストランは売上を新規出店にかなり依存しているという厳しい状況にあることが分かります。

それでは、視野を広げて外食産業という視点で市場を概観してみましょう。

売上高ベースでは、ファーストフードが1.1%増、パブ・レストラン/居酒屋が9.0%増、ディナーレストランが2.3%増、喫茶が10.1%増と、どの業態も伸びており全体としても5%増加しています。しかし、既存店ベースの売上高については、ファーストフードが4.8%減、パブ・レストラン/居酒屋が8.9%減、ディナーレストランが5.6%減と5～10%減少している中、喫茶は2.0%減にとどまっています(ちなみに全体では5.6%減)。さらに客単価をみると、ファーストフードが3.2%低下、パブ・レストラン/居酒屋が1.7%低下、ディナーレストランが1.3%低下と軒並み客単価が減少していますが、喫茶だけが1.0%の上昇となっています。

以上のように外食産業という視点でみると、ファミリーレストランだけでなく、ファーストフード、パブ・レストラン/居酒屋、ディナーレストランといった業態も厳しい状況にあるものの、喫茶だけが堅調に推移しているということが伺えます。

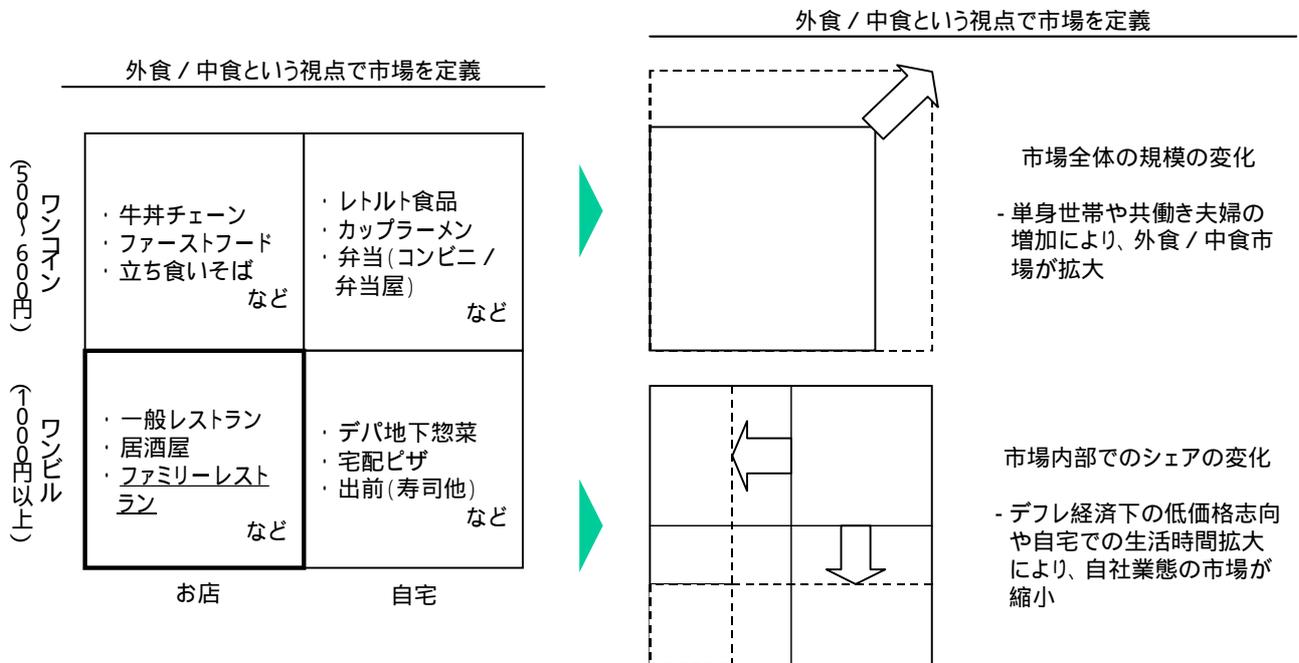
では、視点を変えて家計における外食支出をみると、1997年の1世帯当たり183,664円をピークに4年連続して減少し、2002年によりやく対前年比1.3%増の169,569円に回復基調に転じたもののピーク時から8%程度減少していることとなります。上記の外食産業の状況を裏付けたデータといえます。

それでは、外食産業に消費していた支出はどこに流れたのかというと、一部は中食といわれる調理食品にシフトしていると考えられます。いわゆる弁当、おにぎり、寿司などの主食的調理食品についてみると、2002年は39,847円であり、これは平成7年と比較すると25.9%の増加になっています。

このように市場の変化を広くみていくと、外食産業の縮小と中食産業の拡大という大きな流れを把握することができます。ファミリーレストラン業界としては、中食の客単価、特にお弁当の単価に照準を合わせた価格戦略の見直しやケイタリングや持ち帰りサービスの展開などで中食産業に対抗することが想定されます。

自社の売上の減少に対して市場全体が縮小していると諦める前に、周辺の市場(顧客の支出、消費という観点から関連する市場)の変化を把握することで、市場が縮小している中でも売上を伸ばす方策を検討することが肝要です。

図表 3-2 市場の変化の予測



<まとめ>

✓ 市場環境分析の視点

- ・ 市場規模 狭く捉える(市場の絞込み)
- ・ 市場の変化 広く捉える(顧客の選択肢)

✓ 市場規模

- ・ 地理特性 人口属性 心理基準 行動基準

✓ 市場の変化

- ・ 業態 業界(産業) 顧客の支出

4 競合環境分析

競合環境分析とは、市場における競合他社と自社のポジションを調査、分析する手法です。

本節では、以下の事項を学習します。

競合環境分析の意義

SWOT分析

購買決定要因分析

■ 競合環境分析の意義

市場に製品やサービスを提供している企業が複数いる以上、市場での競争は避けられません。この競争を有利に進めるための情報を収集、分析するのが競合環境分析です。競争を有利に進めるためには市場における競合他社に対する相対的なポジションを認識することが重要になります。このポジションに注目した戦略がポジショニング戦略です。

ポジショニング戦略にはNo1戦略とOnly1戦略に大別できます。

No1戦略とは圧倒的なシェアを武器に競合他社に対して有利に事業展開をする戦略です。圧倒的なシェアとは、一般的に40%と言われていますが、No1企業が40%以上のシェアを占めている市場という国内では、携帯電話、自動車(軽自動車を除く)、自動車タイヤ、紙おむつ、即席めんなどを挙げることが出来ますが、必ずしもそうした市場が一般的という訳ではありません。しかし、シェア40%を占めるNo1企業には、技術開発、生産、販売などにおける規模の経済性を武器に業界をリードすることができ、そのメリットは非常に大きく、多くの企業がこのNo1戦略を志向しているのも事実です。

これに対しOnly1戦略は、ユニークなポジションを確保する戦略です。すなわち、何か特定のファクターで圧倒的な優位性を確保することにより一定の売上を確保するという考え方です。例えば、付加的なサービスを一切排除して徹底的なコスト削減を図り圧倒的な低価格を実現するとか、他社製品に比較して圧倒的な性能差を実現し他社製品よりも高い価格で販売するとか、特定の顧客ニーズに徹底的にこだわり当該顧客層に対し圧倒的な支持を獲得するといったことが考えられます。見方を変えると、市場をさらに細かいセグメンテーションで分類、定義し、当該市場における圧倒的なシェアの確保を目指すNo1戦略ともいえます。しかし、市場セグメントが相対的に小さくなる以上、規模の経済性のメリットも小さくなることは否めません。そうした意味で、Only1戦略では、小さい市場セグメントのNo1で企業活動が維持できるようなビジネスモデルを構築することも必要です。

ところで、市場における自社のポジションを認識する方法には、二つの方法があります。一つは競合他社に対する自社の優劣を軸に検討する方法と、もう一つは、顧客の購買決定要因を軸に検討する方法です。以下に、この2つの方法について、説明します。

■ SWOT分析

まず、競合他社に対する自社の優劣を軸に検討する方法ですが、代表的なフレームワークがSWOT分析です。SWOT分析とは、自社の強み(Strength)、弱み(Weakness)と、市場の機会(Opportunity)、脅威(Threat)を調査し、それぞれのファクターの組合せで自社の採るべき戦略や施策を検討する分析手法です。それでは、衛生陶器(トイレや洗面台)のメーカーのA社の事例(架空の事例)で、簡単なSWOT分析を実施してみましょう。

< SWOTの視点での検討 >

強み (Strength)	A社はオフィスビル向け市場では圧倒的なシェアを築いている
弱み (Weakness)	A社は一般家庭向け市場ではシェアが5位に止まっている
機会 (Opportunity)	オフィス向け市場においては、最近のオフィスビル建設ラッシュによる需要増が期待される 一般家庭向け市場においては、高齢化社会に対応したユニバーサルデザインによる新製品需要が期待される
脅威 (Threat)	中国からの低価格製品の台頭により低価格競争が始まりつつある

< 戦略検討 >

強み - 機会	オフィスビル建設ラッシュに取りこぼしのないように適切な供給体制を整備する
強み - 脅威	低価格の中国製品に、ブランドの強化と新機能を追加した新製品で対抗する
弱み - 機会	一般家庭向け市場における中堅企業の買収、統合等を検討する
弱み - 脅威	低価格競争を回避するため製品を価格帯ごとに再編する 一般家庭向け製品を捩入れするため住宅メーカーとの提携を強化する

SWOT分析のポイントは、戦略検討において様々なパターンを検討し、実現可能性や業績へのインパクトを鑑みながら最適なポジショニング戦略を策定することです。

図表 4-1 SWOT分析のフレームワーク

<p>強み (Strength)</p> <p>- 他社と比較して自社の競争力を生み出している源泉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術力 ・ ノウハウ など 	<p>弱み (Weakness)</p> <p>- 自社が抱えている、他社に遅れをとっている原因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 販売力、組織力、資金力、人材 ・ 海外への展開力 など
<p>機会 (Opportunity)</p> <p>- 消費構造の変化や市場の動向によって生まれる事業機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IT革命による市場拡大 ・ 高齢化社会による消費構造の変化 など 	<p>脅威 (Threat)</p> <p>- 事業環境の変化によってもたらされる自社事業のリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術革新による画期的新商品の登場 ・ 海外からの低価格品の流入 など

■ 購買決定要因分析

購買決定要因分析とは、顧客が製品やサービスを購入する際に重視している要素を抽出し、各要素の購買決定に与えるインパクトを分析する手法(代表的な調査手法にコンジョイント分析があります)です。この分析により、顧客がどのような理由で自社の製品やサービスを購入しているのか、あるいは購入しないで他社製品を購入しているのかを推測することができ、ポジショニング戦略検討に有益な情報となります。それでは、生活用品市場のメーカーのA社の事例(架空の事例)で、簡単な購買決定要因分析を実施してみましょう。

< 市場概要 >

- ・ A社の主力製品はコモディティ化した生活用品であり、技術開発等による製品の差別化は難しい。
- ・ 当該市場では小売店との関係が売上に影響し、かつ消費者の価格感応度は高い。
- ・ A社は数年来シェア1位を維持してきたが、最近、B社が大規模な販促キャンペーン(安売)を実施し、シェアの拡大を図りつつある。C社はコモディティ製品でありながら高い品質を訴求しており高い価格設定にも拘らず一定の売上を上げている。D社は低価格を訴求していたが、最近のB社の販促キャンペーンに影響を受け、売上が低迷している。

< 各社の採り得る戦略例 >

- A社 ・ 規模の経済性の追求とコスト削減効果により低価格化でB社に対抗する
- B社 ・ 販促キャンペーンを契機に小売店との関係強化を図りA社を追撃する
- C社 ・ 自社製品の品質の高さを訴求した販促キャンペーンを展開し固定客の拡大を図る
- D社 ・ 徹底したコスト削減を実行し、A社、B社よりもさらなる低価格製品を投入する

購買決定要因分析に基づきポジショニング戦略を検討する場合には、自社が採り得る戦略だけでなく、競合他社が採り得る戦略も含めて検討することで、市場における競争環境の変化を踏まえた有効な戦略策定が可能となります。上記の事例では、A社はB社を前提とした価格設定ではなく、D社も含めた価格設定が求められることとなります。

図表 4-2 購買決定要因ごとの競争優位の度合

購買決定要因ごとの競争優位の度合(生活用品メーカー)

購買決定要因	商品 < Product > ・品質 ・機能	価格 < Price > ・コスト ・利益率	流通 < Place > ・販売チャネル数 ・流通チャネル数	販売促進 < Promotion > ・広告宣伝 ・認知度
購買決定比率	10%	30%	50%	10%
A社				
B社				
C社				
D社				



Coffee Break

コトラーのポジショニング戦略

ここで、著名なマーケティングの学者であるフィリップ・コトラーが提唱しているポジショニング戦略についてご紹介します。コトラーは市場におけるシェアに着目し、企業のポジションをリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4つに分類し、それぞれのポジションに応じた戦略を採ることを提案しています。

それぞれのポジションの定義は、以下のとおりです。

リーダー	市場シェア40%以上 市場を拡大するための投資を行い、製品機能の革新などのシェア拡大のチャンスを窺う
チャレンジャー	市場シェア30%程度 リーダーとのシェア格差を縮小可能な要素を抽出し、当該要素に経営資源を投入する
フォロワー	市場シェア20%程度 リーダーの動向を踏まえ、常に一定のシェアを維持できるような施策を実施する。むやみな挑戦は避ける
ニッチャー	市場シェア10%以下 リーダー等が魅力に感じないような市場セグメントに対して特化した戦略を採る

市場シェアは目標ではなく、市場で戦う武器の一つ、あるいは制約条件であるという認識を基に、ポジショニング戦略を検討することが肝要です。

<まとめ>

- ✓ 競合環境分析
 - ・ 市場におけるポジショニング No1戦略 VS Only1戦略
- ✓ SWOT分析
 - ・ 強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat)
 - ・ 各ファクターの組合せで自社の採り得る戦略を検討
- ✓ 購買決定要因分析
 - ・ 購買決定要因に対する自社のポジション
 - ・ 競合他社の採り得る戦略を視野に検討

5 事業環境分析

事業環境分析とは、事業構造に着目し、利益の源泉や阻害要因を特定する分析手法です。

本節では、以下の事項を学習します。

事業環境分析の意義

バリューチェーン分析

5 Force 分析

■ 事業環境分析の意義

事業環境分析とは、事業構造を調査、分析し、利益の源泉や阻害要因を特定する分析手法です。利益の源泉、阻害要因といっても分かり難い面があるので、具体的な事例でご説明します。

アメリカの航空会社の一つにサウスウエスト航空があります。この航空企業はユニークな経営手法で知られていますが、実は、利益を生み出すビジネスモデルに徹底的にこだわった企業でもあります。航空会社の利益の源泉は運賃ですが、この運賃収入(利益の源泉)を最大化するために安い運賃で高い稼働率を実現するビジネスモデルを模索したのです。具体的な実施施策は、以下のとおりです。

- ・ 利益率、稼働率の高い路線(中規模都市間の短距離、直航路線)にフォーカス
- ・ 航空機を統一(ボーイング737)し、購入費用、整備費用を削減
- ・ マージンが発生する旅行代理店取扱を縮小
- ・ 客室サービス等の廃止(機内食廃止、指定席廃止、手荷物転送廃止など)
- ・ 発着作業時間を徹底的に短縮(約15分間) など

上記の実施施策は顧客重視、拡大志向の大手の航空会社にとっては、おいそれと模倣することができない施策であり、それゆえ、サウスウエスト航空は独自のポジションを築き、利益の源泉をしっかりと確立したのでした。もちろん、上記施策を実施するためには、従業員のモチベーションも重要な要素であり、サウスウエスト航空は従業員の持ち株比率を拡大したり、高い報酬体系を維持したり、柔軟な人員配置を実現するなど、組合との良好な関係も構築し、全体として非常に軸のしっかりしたビジネスモデルを構築しています。

利益の源泉を軸にビジネスモデルを構築するということがお分かりいただけたでしょうか。もちろん、こうした優れたビジネスモデルを構築することは一朝一夕ではできませんが、事業構造を理解することで何が課題かを明確にすることはできます。それが、事業環境分析です。

事業環境分析には、二つの手法があります。一つは事業構造を分析する手法で、もう一つは事業に関係する事業者等の影響力を分析する手法です。前者の代表的な分析手法がバリューチェーン分析であり、後者の代表的な分析手法が5 Force 分析です。それでは、それぞれの分析手法を紹介します。

■ バリューチェーン分析

バリューチェーン分析とは、自社の事業活動を組織機能とプロセスのマトリクスで表現し、最も利益貢献度の高い活動を抽出する分析手法です。バリューチェーン分析により、利益貢献度の高い活動を軸に仕組みを再構築することが求められます。

ここでは複写機メーカーの事例でご説明します。複写機市場(国内)は、リコー、キヤノン、富士ゼロックスの3強が熾烈な競争を繰り広げています。複写機自体は、デジタル化、ネットワーク化という新しい技術革新の波が押し寄せているものの、市場規模はほぼ横ばいの状態が続いています。

まず、主活動を整理します。主活動については、購買物流、製造、出荷物流、販売/マーケティング、サービスという基本的なビジネスプロセスをベースに具体的な活動を記述します。次に、これらの活動に関連する組織機能を支援活動という形で整理します。具体的には、人事労務管理、技術開発、調達といった区分で整理します。これでバリューチェーン分析のためのフレームが完成します。

最後に、各活動ごとの利益貢献度を測るのですが、具体的には、まず売上高を活動単位に配分することから始めます。活動単体で売上を計上している場合は問題ありませんが、複数の活動で売上を計上している場合は、目安としてコスト比率で按分するなどして配分します。これらの売上に対して当該活動のコストを引き創出した利益を算出し、貢献度として指標化します。

実は、複写機事業の場合は、複写機の販売よりも販売後のメンテナンスサービスや消耗品の販売の利益貢献度が大きいことが知られています。各複写機メーカーは、こうしたバリューチェーン分析に基づき、メンテナンス作業の効率化(作業負荷の軽減など)や、技術サービス社員の営業スキル教育の強化などを実施しています。

図表 5-1 バリューチェーンの例

バリューチェーンの例

		購買物流	製造	出荷物流	販売/ マーケティング	サービス
支援活動	人事/労務管理		・募集 ・訓練		・募集 ・訓練	・募集 ・訓練
	技術開発	・オートメーション システムの設計	・コンポーネント 設計 ・機械設計	・情報システム開 発	・市場調査 ・セールスマニ ュアル	・サービスマニ ュアルと手順
	調達活動		・原材料 ・エネルギー ・電気/電子部 品	・コンピューター サービス ・輸送サービス	・代理店サービス	・スペア部品
主活動		・原材料の仕入 れ ・品質検査 ・部品の選択と納 入	・コンポーネント の製造 ・アSEMBリー機 器調整 ・メンテナンス設 備稼働	・受注処理 ・出荷	・広告 ・販売促進 ・セールス部隊	・代理店管理 ・スペア部品配給 システム

■ 5 Force 分析

次に、5 Force 分析です。5 Force 分析は、事業の関係者、すなわち競合他社、供給事業者、買い手、潜在的な参入業者、代替品(提供事業者)の5者の影響力を分析するものです。この分析により、事業の利益の源泉となる要因や逆に収益性を阻害する要因を抽出し、適切な施策を検討していきます。ここでは、引き続き複写機メーカーの事例でご説明します。

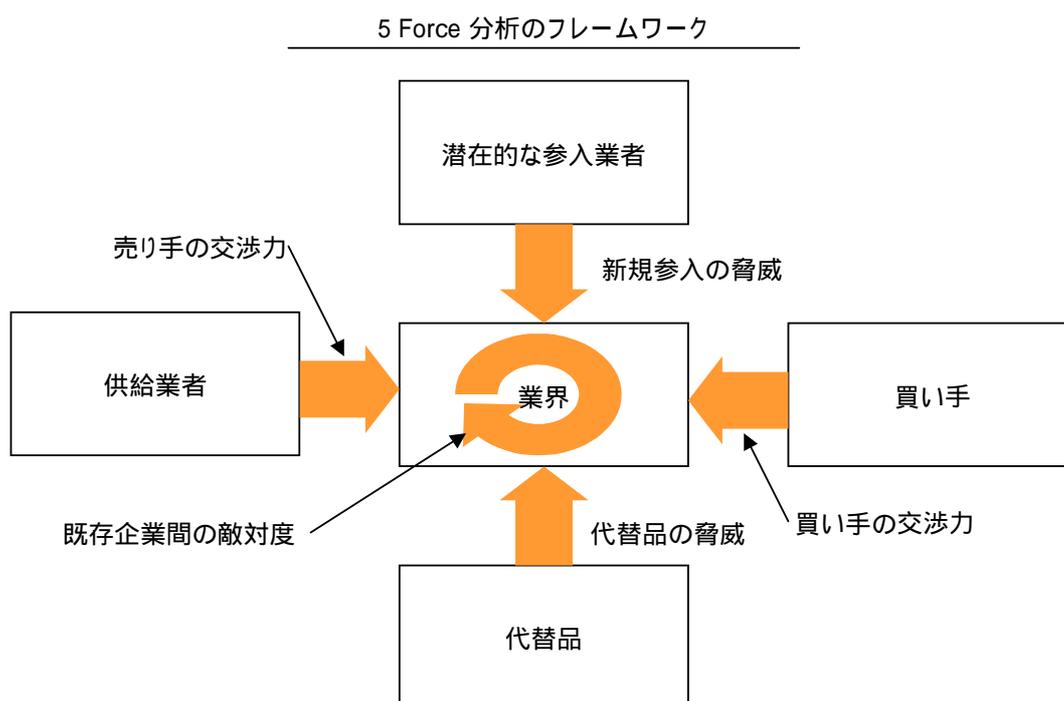
複写機事業の5 Forceの状況は以下のとおりです。

- ・ 競合他社 リコー、キヤノン、富士ゼロックスの3社によるシェア争い
- ・ 供給事業者 基本的には売り手の交渉力は弱い
(富士ゼロックスは、2000年に「X - Session」というB2Bネットワークによる
オープンな調達環境を整備している)
- ・ 買い手 販売単価は高水準を維持しており比較的買い手の交渉力は弱い
- ・ 潜在的参入業者 複写機の要素技術の多くは特許で守られている
(キヤノンがゼロックスの特許に抵触しない新しいタイプの複写機の開発に
苦労して成功したケースがNHKの「プロジェクトX」で紹介されています。)
- ・ 代替品 デジタル化、ネットワーク化の流れの中でプリンターとの競合が表面化して
いる

5 Force 分析結果を鑑みると、上位複写機メーカーにとっての優先課題としては、デジタル化、ネットワーク化によるプリンター市場への侵食(複写機とプリンターの統合)ということが想定されます。

こうした中、複写機事業で苦戦し営業力を強化したいコニカミノルタと、複写機に市場を侵食されているという危機感を持つプリンターの最大手のヒューレット・パッカートが業務提携を行いました(2003年8月)。多機能型デジタル複合複写機を共同開発し、コニカミノルタが生産、ヒューレット・パッカートが販売することとし、複写機メーカー3強に食い込むことを狙っています。

図表 5-2 5 Force分析のフレームワーク





Coffee Break

事業環境の変化を乗り切れ！

事業環境の変化を乗り切った事例として根本特殊化学のケースを紹介します。

根本特殊化学は、1941年創業の夜光塗料のメーカーで、60年代から70年代にかけて時計の文字盤用の夜光塗料で大きく成長した企業です。ところが、90年代の初めに当時使用していた自発光塗料に放射性物質が使用されていることが問題となり、時計メーカー各社が自発光塗料の使用を中止するという事態に直面しました。当時、時計メーカー向けの売上高が全体の1/3を占めていた根本特殊化学は緊急の対応を迫られることになりました。

そこで根本特殊化学は、それまで蓄積してきた夜光塗料に関する豊富な知識、ノウハウと技術力を武器に新しい夜光塗料の開発を急ピッチで進めることになりました。その際、中国製の置時計に使用されていた夜光塗料に注目し、新製品開発のための実験を繰り返し、ついに93年に新しい夜光塗料の「N夜光」を完成させたのです。

この「N夜光」は放射性物質を使用しないというだけでなく、発光時間、輝度も従来品の10倍の性能を持ち、太陽光線を受けても変質しないなど、大幅な性能向上も実現したのです。根本特殊化学は、これを契機に用途の拡大を図り、事業環境の変化を乗り切るだけでなく、さらなる飛躍も実現したのでした。

根本特殊化学の事例は、自社の強みを活かしつつ事業環境の変化に柔軟に対応し、成功したケースといえます。

<まとめ>

✓ 事業環境分析

- ・ 利益を生み出しやすい仕組みの再構築

✓ バリューチェーン分析

- ・ 事業活動を組織機能とプロセスで整理
- ・ 各活動の利益貢献度を分析
- ・ 利益貢献度の高い活動を軸に仕組みの再構築

✓ 5 Force 分析

- ・ 競合他社(業界)、供給業者、買い手、潜在的参入業者、代替品を調査
- ・ 利益の源泉の強化、収益性阻害要因の排除

6 製品分析

製品分析とは、自社製品の売上高や利益率を分析し、各製品の製品ライフサイクル上のポジションを把握するための分析手法です。

本節では、以下の事項を学習します。

製品分析の意義

製品ライフサイクル

製品ライフサイクル上の位置の把握

■ 製品分析の意義

製品分析とは、自社製品の売上高や利益率を分析し、各製品の製品ライフサイクル上のポジションを把握するための分析手法です。製品分析により、各製品の成長性や競争優位性を強化するための実施施策や製品構成の最適化を検討します。

製品ライフサイクルとは、製品が市場に投入されると、導入期、成長期、成熟期、衰退期といったステージを経ながら製品の売上が変化していくことを示すものです。ライフサイクルの周期(各ステージの期間)は製品によって異なりますが、ほとんどの製品やサービスについてライフサイクルのパターンが当てはまるといわれています。

製品分析では、各製品の売上高や利益率の推移や企業全体の売上高や営業利益に占める各製品の割合の変化などを調査するのが一般的です。売上高や利益率の推移を分析することで製品ライフサイクル上の大まかなポジションを把握することができ、各製品のステージに対応した成長性や競争優位性を強化するための実施施策を検討することができます。また、企業全体の売上高や営業利益に占める割合を分析することで、製品構成の最適化に向けた検討を行うことができます。

なお、製品構成の最適化のポイントは、以下の3つに集約できます。

比較的投資が必要な導入期の製品と利益を稼いでいる成長期もしくは成熟期の製品でバランスをとること

成熟期または衰退期に入った各製品について、仕様や販売方法等を変更することで現在のライフサイクル上のポジションを成長期にシフトさせることができるか検討すること

成熟期または衰退期に入った各製品について、の検討にも拘らず今後利益を生み出すことが困難と判断された場合に可能な限り速やかに撤退すること

■ 製品ライフサイクル

それでは、製品ライフサイクルにおける成長性や競争優位性の特徴について、「導入期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」の4つの段階ごとに説明します。

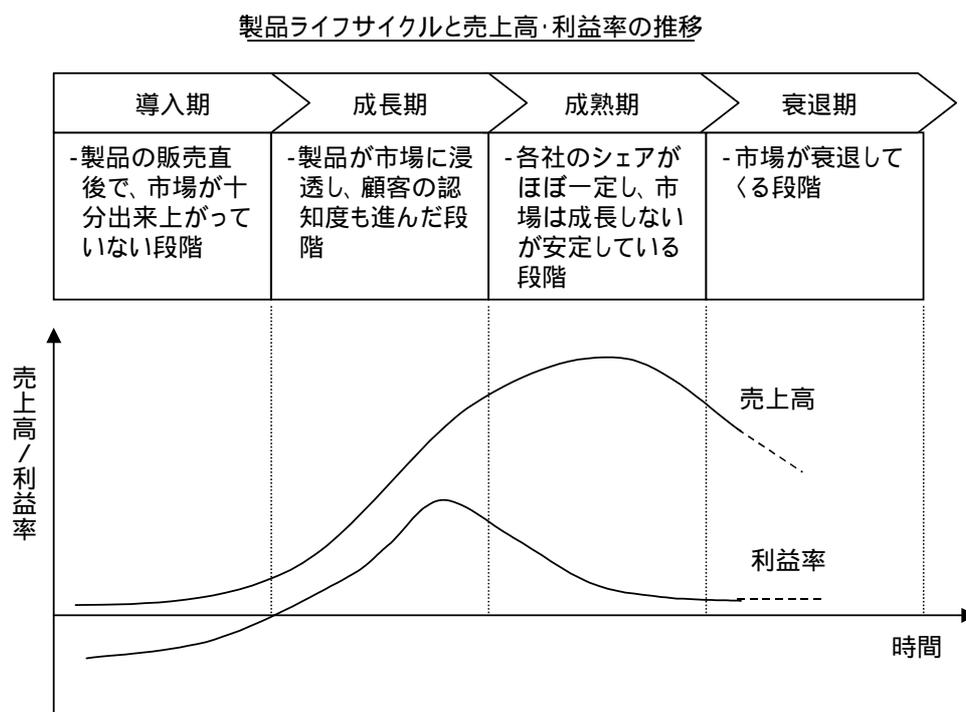
「導入期」とは、製品が市場に登場したばかりの段階で、製品の知名度や売上高は低く、広告活動や研究開発のコストにより利益はマイナスの状態にあります。この段階では、製品のブランド名や機能を知ってもらうために広告活動に力を注ぎ、早期にマーケットシェアを確保して量産体制を整えられるようにすることが重要となります。

「成長期」とは、製品の知名度が高まり市場に浸透して売上高が急速に成長し、また、規模の経済性により製造コストが低下し利益も上昇する段階です。市場に参入する企業も多いため、自社製品と競合製品との差別化ポイントを明確に顧客に伝え、自社製品の指名買いを促進するためのプロモーション活動が重要となります。また、量産体制を構築するなどコストダウン努力も必要となります。

「成熟期」とは、需要が飽和状態に達して売上高が頭打ちになり、価格競争の激化などにより利益率が低下する段階です。競争が激化して基本機能での差別化ができなくなるため、新機能の追加やサービス面での差別化による固定顧客の確保が重要となります。一方で、今後の市場の衰退も視野に入れて、新製品の開発を進めていく必要があります。

「衰退期」とは、製品の需要が低下して売上高も利益も下降線をたどる段階です。利益を確保できる生産性を維持しつつ、今後の市場の動向を見極めた上で市場からの撤退時期を検討します。

図表 6-1 製品ライフサイクルと売上高・利益率の推移



■ 製品ライフサイクル上の位置の把握

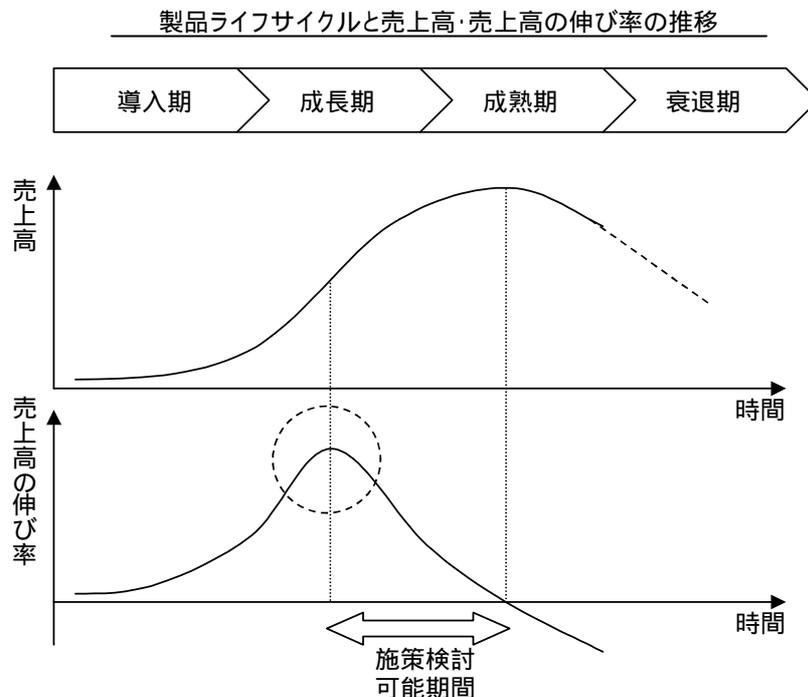
自社製品の売上高や利益率の推移を分析することで製品ライフサイクルのどこに位置するかを把握することが可能ですと説明しましたが、実際には、そう簡単ではありません。売上高の推移をみても事後的に製品ライフサイクル上の位置を認識できるに過ぎません。それでは、どのようにしたら自社製品が製品ライフサイクルのどの位置にいるかを事前に判断することができるのでしょうか。

基本的には、類似製品の製品ライフサイクルの周期や、市場環境分析等の結果から推測することができます。実は、成長期から成熟期にシフトする前、すなわち成長期の途中の段階であることを把握することは、もっと簡単にできます。

その方法とは、売上高の「伸び率」の変化をモニタリングすることで製品ライフサイクル上のポジションを把握する方法です。つまり、売上高の伸び率がピークを過ぎた直後というのは、製品ライフサイクル上ではまだ成長期に該当し、自社製品が成熟期に入る前に余裕をもって実施施策を検討することができます。

成長期から成熟期にシフトする際に有効な実施施策として、既存製品に追加機能やデザイン等を変更することで差別化を図ること、低価格競争に突入する前に当該競争に耐え得るコスト構造に改革することなどが想定されます。

図表 6-2 製品ライフサイクルと売上高・売上高の伸び率の推移





Coffee Break

イノベーションのジレンマ

クレイトン・クリステンセンが1997年に発表した「イノベーションのジレンマ」は、技術革新のスピードが加速し、製品のライフサイクルが短命化している現代において非常に示唆に富む内容となっていますので、その理論の概要をご紹介します。

イノベーションのジレンマとは、技術開発で最先端を走り市場でも圧倒的なプレゼンスを示していた企業が、突如まったく新しい製品の登場で一気に市場での影響力を失っていくという事象を踏まえ、多くの企業が持続的な技術の進歩を追及するあまり破壊的なイノベーションによる新しい技術に対して無防備になることを示しています。このイノベーションのジレンマは、顧客のニーズに基づく技術革新のペースを企業の技術革新のペースが上回り、顧客が必要としていない、対価を払うとは考えないような性能の製品を企業が投入しつづけ、異なる観点から顧客のニーズに対応した新製品を新規参入企業が提案し、市場を一変させてしまうために発生すると説明されています。この問題の悩ましさは、市場を一変させる新製品の技術は、研究開発の当初は破壊的なイノベーションを起こすものと認識することが難しいことにあります。

具体的な事例をお示しすると、HDD(ハードディスクドライブ)で利用されている記録原理を挙げることができます。現在、HDDで利用されている記録原理は面内磁気記録方式が主流です。しかし、実は以前からもう一つの記録方式として垂直磁気記録方式が提唱されていたのですが、技術開発の困難さから多くの企業は研究開発を中止していました。ところが、HDDに求められる記憶容量が急激に拡大する中、面内磁気記録方式では技術的限界を迎えるといわれ、垂直磁気記録方式が注目されるようになりました。日立では競合他社が研究開発を断念した垂直磁気記録方式を長年に渡り研究を継続していたため、垂直磁気記録方式を利用した次世代HDDで先行することができるといわれています。

<まとめ>

✓ 製品分析

- ・ 製品分析 売上高、利益率の推移と全体に占める割合の変化を分析

✓ 製品ライフサイクル

- ・ 導入期 市場の拡大
- ・ 成長期 市場への浸透
- ・ 成熟期 シェアの維持
- ・ 衰退期 市場からの撤退

✓ 製品ライフサイクル上の位置の把握

- ・ 売上高の伸び率のモニタリング 成長期中盤を認識

7 営業力分析

売上高の予測や販売施策の立案のために、自社の営業活動や広告 / 販売促進活動、顧客の分析を行うのが営業力分析です。

本節では、以下の事項を学習します。

営業力分析の意義

営業活動分析

広告 / 販売促進活動分析

■ 営業力分析の意義

営業力分析とは、自社の売上高の推移を予測したり販売施策を立案するために、自社の営業活動、広告 / 販売促進活動、顧客の分析を行うものです。

営業活動分析とは、営業部員の営業能力が今後どの程度向上するのか、営業部門が売上高に対してどの程度のコストをかけているのかということ进行分析することです。営業能力の向上については、各営業部員の経験年数や過去の実績を踏まえて予測することが可能です。また、営業部門のコスト構造を把握するためにはABC(Activity Based Costing)分析が有効です。ABC分析により、営業報告や会議などに時間が取られて必要な営業活動が実施できていないとか、優良顧客にも通常の顧客にも同じよう営業活動を実施しているといった問題点を抽出することができます。こうした分析に基づく実施施策を検討し、当該施策の効果を予測に織り込む必要があります。

広告 / 販売促進活動の分析とは、自社の行っている広告 / 販売促進活動が期待した効果を発揮するためには、どのような広告 / 販売促進活動が効果的であるかを分析することです。大企業であればテレビや雑誌のコマーシャルなどに多額の資金を投入して大規模な広告 / 販売促進活動を行うことが可能ですが、中小企業ではそうもいかないため、限られた広告 / 販売促進活動の予算を最も効果の期待できるところに集中的に配分する必要があります。

顧客の分析とは、自社製品の顧客数を増加させるために顧客の購買時の行動パターンを分析したり、効果的な営業を行うために顧客別の販売実績を分析することです。自社製品の市場に対する潜在顧客の全てが自社製品を購入するわけではなく、他社製品や代替品を購入したり、購入自体を止めたりする顧客が存在します。自社製品の顧客を増加させる販売施策を立案するためには、顧客が製品を購入するまでのプロセスの中でどのような行動や意思決定を行ったかを分析し、それに合致した販売施策を実施することが重要となります。また、自社製品の売上高ないし利益の80%を、全顧客の20%の優良顧客がもたらしているといった状況がよく見受けられます。優良顧客を識別し、優良顧客に対してきめの細かいサービスを提供することで取引関係を強化し、収益基盤をより強固なものとするのが求められます。

なお、以降では、主に営業活動分析と広告 / 販売促進活動分析についてもう少し詳しく説明します。

■ 営業活動分析

営業部員の営業能力はそのまま売上高に直結するため、今後の営業成績の推移の予測には可能な限り精緻な分析が必要であることを説明しました。

しかし、営業部員全員の平均の営業成績や販売数量を用いて、今後の営業成績の予測を行ったり、今後必要となる営業部員数を計算していることが多いのではないのでしょうか。

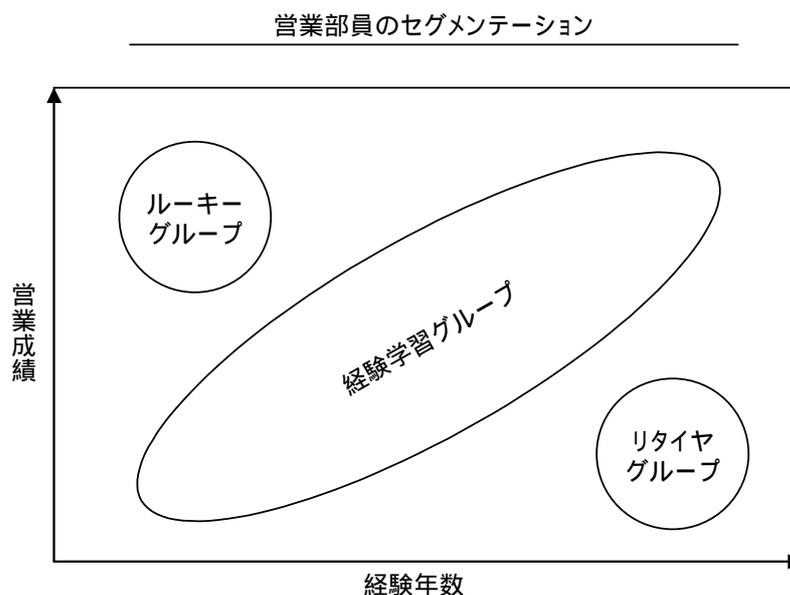
通常は営業の経験年数が長くなればなるほど営業能力は高くなると考えられますが、経験年数が短いにもかかわらず高い営業成績を残す営業部員もいれば、逆に営業経験は長いけれども期待通りの成績を残していない営業部員もいるなど、営業成績は全員一様ではないはずで

営業能力の分析では、まず、経験年数と営業成績を基にセグメンテーションを行った上でそのポテンシャルを把握します。

今後の営業成績の推移を予測する際には、セグメンテーション結果を基に、今後も高い営業成績が見込めるグループ(ルーキーグループ)、経験年数の増加に比例した営業成績の向上が見込めるグループ(経験学習グループ)、現状の低い営業成績が続くと見込まれるグループ(リタイヤグループ)に分類した上で予測を行うことで、より精緻な予測が可能となります(図表7-1参照)。

さらに、必要に応じてセグメントごとに異なった教育や処遇についても検討します。例えば、ルーキーグループに対してはその高い営業成績に応じた歩合給の割合が高い年俸制を導入する、経験学習グループに対しては経験年数に応じて段階的に能力が向上するようにトレーニングを実施する、リタイヤグループに対しては、営業成績を向上させるためのノウハウを集中的にトレーニングし再活性化を図るなど、セグメントごとに異なった教育や処遇を行うことで、効果的な教育やモチベーションの向上が期待できます。

図表 7-1 営業部員のセグメンテーション



■ 広告 / 販売促進活動分析

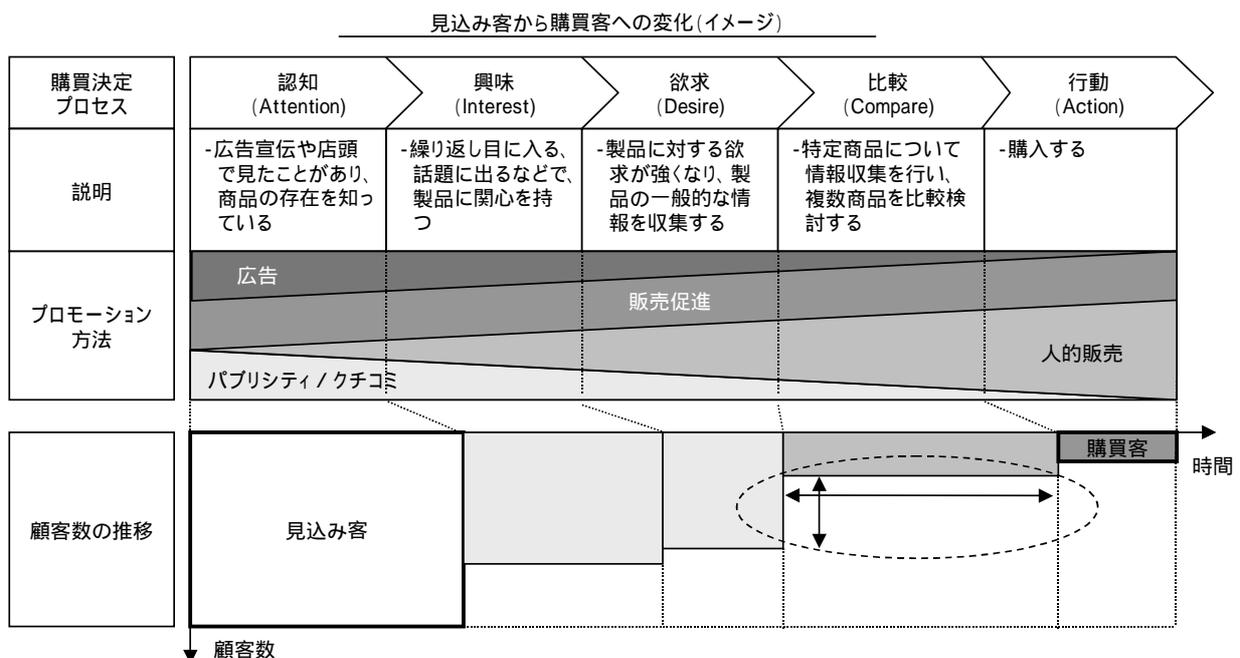
販売施策の立案に関しては、大企業のように大々的なテレビコマーシャルを行ったりすることは、中堅 / 中小企業には難しいため、費用対効果が最も期待できるタイミングと方法に広告 / 販促活動の予算を集中することが必要であることを説明しました。

それでは、費用対効果が最も期待できるタイミングとはどのように把握すればよいでしょうか。一般的に、顧客の購入までの購買決定プロセスは認知、興味、欲求、比較、行動という5つのステップを踏むといわれています。これらのステップで考えた場合に、最も費用対効果が期待できるステップというのは、見込み客が最も減少するステップまたは最も時間を要しているステップになります。前者はより多くの見込み客を購買客にすることを、後者は購買プロセスの効率化が期待できます。

では、費用対効果が期待できる方法については、どのように考えればよいでしょうか。実は、上記の購買決定プロセスのステップごとに効果的なプロモーション方法は異なります。例えば、製品の認知の段階では広範囲に伝達する広告を行い認知度の向上を図り、比較の段階ではサンプルを配って実際に使用してもらうことで自社製品の良さを体感してもらったり、営業部員から積極的に説明を行うことで自社製品の良さをアピールするなど、購買決定プロセスごとに有効なプロモーション方法を採用することにより、費用対効果の期待値を高めることができます。

限りある経営資源の有効活用のためには、期待効果の大きい購買決定プロセスに対し、そのプロセスに有効なプロモーション方法を選択、実施することが重要です。

図表 7-2 見込み客から顧客への変化





Coffee Break

中小企業の広告戦略

樹研工業という会社の名前を耳にしたことがある方も多いと思います。10万分の1グラムの歯車を開発したプラスチック製小型精密部品を製造、販売している中小企業です。樹研工業は10万分の1グラムの歯車を99年に開催された国際プラスチックフェアに出展し、注目を集めました。その後、NHKを初めとした各メディアで取り上げられ、松浦社長もユニークな経営理念を著した本を出版するなど、現在最も注目されている中小企業の1社になっています。

こうしたOnly1の技術や製品で注目されている中小企業としては他にも、「継ぎ目ない電池ケース」や「痛くない注射針」を開発した岡野工業を挙げることができます。岡野工業の岡野代表社員も自らのユニークな経営理念に関する本を出版するなど、非常に注目されています。

中小企業では大企業のような大規模な広告予算を捻出することが難しいため、思うような広告戦略を実行できないという話をよく耳にします。しかし、Only1の技術や製品を誇る中小企業であれば、メディアの方から取材を受け、(通常そうした企業の多くはユニークな経営理念を実践しているため)その経営理念などにも注目が集まり、非常に大きな広告効果を楽しむことができます。

もちろん、こうしたケースが当てはまる中小企業は少ないと思いますが、Only1の技術や製品、そしてユニークな経営理念に対するこだわりは、中小企業の目指すべき方向性について様々な示唆を提供してくれていると思います。

<まとめ>

- ✓ 営業力分析
 - ・ 営業活動分析
 - ・ 広告 / 販売促進活動分析
 - ・ 顧客分析
- ✓ 営業活動分析
 - ・ 経験年数と営業成績による営業員のセグメンテーション
セグメントごとの営業成績の推移予測、教育、および処遇
- ✓ 広告 / 販売促進活動分析
 - ・ 最も費用対効果が期待できるプロモーションのタイミングと方法の選択
顧客減少の大きいステップと時間のかかるプロセス
ステップごとの特性に応じたプロモーション方法

8 生産力分析

自社の生産能力や生産性、さらには技術力を分析し、自社の生産力を最適化するための施策を検討するのが生産力分析です。

本節では、以下の事項を学習します。

生産力分析の意義

ベンチマーク

制約条件の改善

アウトソーシング

■ 生産力分析の意義

生産力分析とは、自社の生産力の最適化に向けた施策を立案、実施するために、自社の生産能力や生産性、さらには自社の保有する技術力を分析することをいいます。分析結果を受けて立案された施策の期待効果は、シミュレーションにおける製造原価や設備投資額、外注コストなどのパラメーターに影響を与えることとなります。

生産現場では品質管理や生産性向上のための改善が日々検討され、実践されていると思います。生産力分析では、そうした日々の品質管理や生産性向上のための施策の検討とは離れて、生産工程全体の視点から改革を行うためのデータを分析します。

そこで重要なのがベンチマーキングという考え方です。ベンチマーキングとは同じような業務や作業について、自社内や競合他社の生産性や品質を比較し、どの程度改善すべきか、また改善すべきポイントはどこかを把握するための分析手法です。

ベンチマーキングでは、2つの視点に留意する必要があります。一つは全体最適の視点です。もう一つは外部化の視点です。

全体最適の視点とは、各生産工程の品質、生産性、技術力を向上させることだけに目を奪われて、改革が各生産工程の部分最適に終わる恐れがあり、そうした事態を避けるためにも常に全体最適の視点で改革を推進するということです。例えば、各生産工程ごとにより高い生産性を目指しても結局最も生産性の低い工程の生産能力が全体の生産性を規定するようなケースが該当します。

また、外部化の視点とは、一言でいうと内製化にこだわらないということです。全ての生産工程を自社で対応することを前提として改革を検討するのではなく、外部に自社よりも優れた生産能力を持つ事業者が存在するのであれば、当該事業者を外注すること、すなわちアウトソーシングを視野に入れて改革を検討する必要があるということです。アウトソーシングすることで、品質、生産性、技術上の問題を解決することが可能な場合もあります。

■ ベンチマーキング

では、ベンチマーキングの具体的な手法について説明します。まず、自社内の生産工程の生産能力や生産性、さらには技術水準を評価します。次に、自社の生産工程に類似した生産工程を持つ競合他社の情報を入手し、自社の生産工程と競合他社の生産工程を比較し、改善ポイントや改善目標を設定します。実際にベンチマーキングを実施する際の課題は2つあります。一つは競合他社の情報入手と、もう一つは目標設定の適正化です。

競合他社の情報入手については、入手困難ということで諦めてしまう方が多いのですが、やはり可能な限り入手できる情報を基にベンチマーキングを実施することをお勧めします。確かに競合他社の各生産工程ごとの生産能力や生産性などに関する情報を入手することは非常に困難です。しかし、例えば、競合他社の使用している生産設備や従業員数、さらには、最終的な生産量や販売価格等に関する情報は入手できるかもしれません。こうした情報を基に、推計ベースで比較したり、対象となる生産工程のくくり方を変えて比較するなどの工夫の余地はあると考えられます。

目標設定の適正化とは、あるべき姿を想定して最終的な目標を設定することを意味します。ベンチマークで使用したデータの中に必ず適正な目標があるとは限らないため、経営目標達成に必要な生産能力や生産性を目標に設定するとか、ストレッチ志向な目標(確実に実現可能なレベルの少し上を目標に設定する)を設定するなどの対応が必要です。また、同じ業界の競合他社との比較だけでなく、異業種のベストプラクティスを目標とすることも有効です。例えば、自動車の部品メーカーがパーソナルコンピューターの部品メーカーを比較対象とするようなケースが想定されます。

■ 制約条件の改善

ベンチマーキング分析の際の留意点として全体最適の視点を挙げましたが、その際、各生産工程ごとにより高い生産性を目指しても結局最も生産性の低い工程の生産能力が全体の生産性を規定するという例をお話ししました。実は、この生産能力の最も低い工程が全体を規定するという考えに基づく生産能力の改善手法があります。いわゆる制約理論です。制約理論では、生産工程を規定する制約条件に注目します。この制約条件が生み出す弊害として大きく2つのものがあります。

一つは、制約条件となっている工程の前の工程に関する弊害です。具体的には、制約条件の工程の前にある工程が、制約条件の生産能力を無視し生産能力をフルに活用して生産を行った場合、制約条件となっている工程での処理が追いつかなくなり、制約条件の工程の前に仕掛り在庫が溜まり、結果として製品化されずに回収できない投資額が大きくなり、資金繰りを圧迫するという弊害です。

もう一つは、制約条件となっている工程の後の工程に関する弊害です。具体的には、制約条件の工程の後にある他の工程がどんなに大きな生産能力を持っていたとしても、制約条件の工程が処理した後に仕掛品を処理する以上、後の工程は制約条件の生産スピードに制約されて本来持っている高い生産能力を発揮することができないという弊害です。

こうした制約条件となっている工程の生産能力を改善する手法としては、生産人員の増加や設備投資により生産能力を増加させることだけでなく、制約条件の工程が欠陥部品や欠陥製品の加工作業など無駄な作業に時間を費やすことがないように、制約条件となっている工程の前で仕掛品の検査を強化することも有効です。

制約条件であった生産工程の生産能力が改善された後は、別の生産工程が新たな制約条件となります。制約条件の改善と新たな制約条件の発見を繰り返すことにより、工程全体での生産能力の向上が可能となります。

■ アウトソーシング

ベンチマーキングの際の留意点として外部化の視点を挙げ、アウトソーシングの検討が必要であると説明しましたが、ここでアウトソーシングについて、もう少し説明しておきます。

アウトソーシングは内製化していた生産工程をより優れた生産能力を有する外部事業者に外注するわけですから、一般的に以下のような効果が期待できます。

- ・ 自社の全体的な生産能力の向上
- ・ 自社の全体的な生産コストの削減
- ・ 自社の設備投資負担の軽減
- ・ 自社の生産設備等の資産を圧縮
- ・ 自社の生産コストの一部を変動費化 など

しかし、アウトソーシングを実施する際には、以下のようなリスクが発生しないかを十分に検討しておく必要があります。

- 外注先の交渉力 外注先の交渉力が強まり、期待した効果を享受できなくなる。
(突然の価格上昇や契約解除など)
- 技術の再現性 当該生産工程に掛る技術やノウハウが消滅する。
(再度内製化しようとしても技術やノウハウを再現できないなど)
- 人材の再配置 当該生産工程を担当した従業員を再配置できない。
(無理な他の生産工程への再配置による生産性の低下など)

図表 8-1 生産工程別生産能力、コスト、技術比較表

生産工程別生産能力、コスト、技術力比較表(例示)

生産工程例	切断	加工	塗装	組立	梱包
最大生産力	600台 / 日	400台 / 日	300台 / 日	600台 / 日	800台 / 日
生産に掛かるコスト	600円 / 台	800円 / 台	1,000円 / 台	200円 / 台	100円 / 台
業界内での保有技術力	低い	高い	高い	平均	平均

アウトソーシング

ベンチマーク

制約条件の改善



Coffee Break

トヨタ生産方式から学ぶもの

トヨタ生産方式という真っ先に「カンバン方式」を思い浮かべる方が多いと思います。確かに、トヨタ生産方式の代名詞として認知されているものです。しかし、トヨタ生産方式の本質はそうした表面的な改善手法等にあるのではなく、仕事に対する考え方や姿勢にあるように思えます。

トヨタ生産方式に関する研究者として有名な東京大学の藤本教授は自著の中で、トヨタの指導員の以下のコメントを紹介しています。

「トヨタ生産方式の強みは何か。初級者は在庫が少ないことだと考える。中級者になると、問題を顕在化させ、生産性向上、品質向上を強制するメカニズムが含まれていることだという。しかし、上級者は何と言うか。問題を顕在化して解決する作業を繰り返すうちに、問題がない状況が不安になって、みんなで一所懸命問題を探し始めることだ。」（「トヨタはどこまで強いのか」より）

また、上記を裏付けるトヨタの文化として「5回のなぜ」があります。これは、何か問題や不具合が発生した際に、発生個所だけに目を向けるのではなく問題や不具合を引き起こした真の原因、真因にたどり着くまで徹底的に追求するという姿勢を示しています。

このように、トヨタ生産方式とは、定型の生産方式や改善手法を指すのではなく、むしろ、そうした優れた生産方式や改善手法を生み出す土壌としての組織文化にあるといえるのではないのでしょうか。

<まとめ>

- ✓ 生産力分析
 - ・ ベンチマーキングで改善ポイントを抽出し、改善目標を設定
 - 留意点
 - ・ 全体最適の視点 制約理論
 - ・ 外部化の視点 アウトソーシング
- ✓ ベンチマーキングの課題
 - ・ 競合他社の情報入手
 - ・ 目標設定の適正化
- ✓ 制約条件の改善(制約理論)
 - ・ 最も生産能力の低い生産工程の改善
- ✓ アウトソーシングの留意点
 - ・ 外注先の交渉力
 - ・ 技術の再現性
 - ・ 人員の再配置

9 技術力分析

効果的、効率的な研究開発投資を検討するために、自社の保有する技術力の競争優位性や自社にとっての重要度を分析します。

本節では、以下の事項を学習します。

技術力分析の意義

技術投資評価手法

■ 技術力分析の意義

技術力分析とは、効果的、効率的な研究開発投資を検討することを目的として、自社の保有する技術の優位性と、自社にとっての当該技術の重要度を分析し評価することです。

技術の優位性を評価するための項目には、競合性、新規性、収益性があります。

競合性	当該技術を有する企業がどの程度存在しているか 自社に比べ競合他社の技術力は高いか低いか、先行しているか遅れているか
新規性	当該技術は従来技術に対して連続的な技術か非連続的な技術か 当該技術に関する特許を取得可能か
収益性	当該技術を開発するのに必要な投資はどのくらいか 当該技術の市場価値はどのくらいか

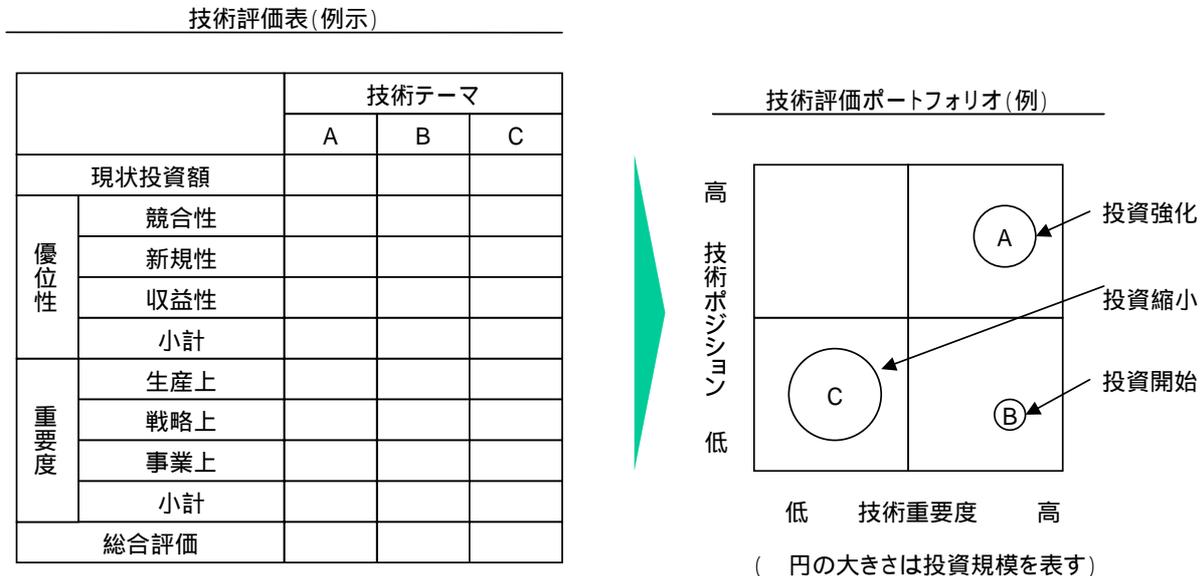
自社にとっての重要性を評価するための項目には、生産上の重要度、戦略上の重要度、事業上の重要度があります。

生産	当該技術はその製品の市場価値を決定付けるような影響力をもっているか 当該技術による製品の機能や性能は向上する余地があるか
戦略	当該技術は企業のコアコンピタンスに密接に関連しているか 当該技術は自社の他の技術とシナジーを生み出す余地があるか
事業	当該技術を軸とした事業展開におけるリスク/リターンはどの程度か 当該技術を軸とした事業展開は他の事業とのシナジーを生み出す余地があるか

以上のような技術評価の結果を基に、自社の技術ポートフォリオを作成します。この技術ポートフォリオにより、各技術に対する今後の投資方針を決定していきます。

なお、技術力分析の結果は、シミュレーションの際の研究開発費のパラメーター設定や研究開発計画に反映させます。

図表 9-1 技術評価ポートフォリオと技術評価表のモデル例



■ 技術投資評価手法

技術力分析の際に問題となるのは、収益性の評価です。実際の技術投資評価は非常に高度な知識が求められますが、企業の財務担当者として技術投資評価手法の概略を知っておくことは有益です。そこで、簡単に代表的な技術投資評価手法を紹介します。

代表的な技術投資評価の手法には、NPV(Net Present Value)法、ディシジョン・ツリー法、リアル・オプション法の3つの手法があります。

NPV法とは、ある技術に必要な投資額を推計し、当該技術が事業化された場合に想定される収益パターンと発生確率を基に推計した当該収益の現在価値から投資額を差し引いた額を当該技術の投資価値と考える方法です。

ディシジョン・ツリー法はNPV法と同様に投資額を収益の現在価値から差し引くことで投資価値を算出します。ただし、ディシジョン・ツリー法では、特定の収益パターンの場合に意思決定を行うことを前提とし、当該意思決定を収益の現在価値の推計に反映させる点がNPV法と異なります。

リアル・オプション法はディシジョン・ツリー法と同様に技術が事業化された場合の収益の現在価値の推計に意思決定を反映させますが、現在価値の推計方法が異なります。ディシジョン・ツリー法では現在価値の推計に使用する割引率を想定した発生確率と企業が任意に設定した資本コストから算出する(NPV法も同じ。)のに対して、リアル・オプション法ではリスクフリーレート(国債などのリスクのない資産に投資する際の利率)を加味した類似事業の資本コストから算出します。(「割引率」、「資本コスト」などについては、「財務理論に関する基礎知識」コースを参照してください。)

話を分かりやすくするために単純なケースで説明します。100億円の開発投資が必要な技術があり、当該技術が事業化された場合に50%の確率で今後5年間に毎年70億円のキャッシュフローが計上でき、逆に50%の確率で今後5年間にキャッシュフローベースで毎年15億円の赤字を計上できるとします。また、現在価値を算出する際の割引率は、企業内レートでは15%で、過去の類似事業から推計すると20%になるとします。

NPV法では図9-2にあるように100億円の投資に対して事業収益の現在価値は92億円となり、当該技術投資は行うべきではないという経営判断が適当ということになります。

しかし、実際の企業経営においてもそうですが、赤字を計上し続ける事業を漫然と継続する経営者は皆無でしょう。そこで、2年間赤字を計上した場合には3年目に当該事業を売却する意思決定を行うことを前提とすると、赤字の収益パターンの3年目は事業売却益として30億円のキャッシュフローを計上でき、さらに4、5年目は収益が0ということになります(ディシジョン・ツリー法)。この場合、100億円の投資に対して事業収益の現在価値は115億円となり、投資に値するという経営判断が適当ということになります。

ところが、上記の推計で使用した割引率ももっとリスクの低い事業を前提とした企業内のレートであることから、もっとリスクの高い類似事業の割引率を使用してみる(リアル・オプション法)と、事業の現在価値は101億円ということになり、投資には慎重な検討が必要ということになります。

実際の投資評価はもっと複雑な計算を行うのですが、概ねどのような考え方で推計しているのかイメージできただしょうか。上記の例では事業から撤退するというオプションのケースでしたが、それ以外にも投資判断を延期したり、変更するオプションも想定されます。いずれにしても、ディシジョン・ツリー法やリアル・オプション法は、経営判断に影響を与える新しい情報を入手できる可能性(不確実性)が高く、当該情報に基づき経営の方向性を変える余地(自由度)が大きい場合に有効な評価手法ということがいえます。

図表 9-2 技術投資評価手法

		技術投資評価手法					
NPV法	<ul style="list-style-type: none"> 事業化された場合の収益パターンと発生確率を基に事業収益の現在価値を推計する方法 割引率は発生確率と任意の資本コストで設定 		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
		成功(50%)	70	70	70	70	70
		失敗(50%)	-15	-15	-15	-15	-15
		(単位:億円)					
		事業収益の現在価値(割引率15%) 92億円					
ディシジョン ツリー法	<ul style="list-style-type: none"> 特定の収益パターンの場合に意思決定を行うことを前提に事業収益の現在価値を推計する方法 割引率は発生確率と任意の資本コストで設定 		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
		成功(50%)	70	70	70	70	70
		失敗(50%)	-15	-15	30	0	0
		(単位:億円)					
		事業収益の現在価値(割引率15%) 115億円					
リアル オプション法	<ul style="list-style-type: none"> 特定の収益パターンの場合に意思決定を行うことを前提に事業収益の現在価値を推計する方法 割引率は類似事業の資本コストで設定 		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
		成功(50%)	70	70	70	70	70
		失敗(50%)	-15	-15	30	0	0
		(単位:億円)					
		事業収益の現在価値(割引率20%) 101億円					



Coffee Break

技術力が担保になる時代

現在、日本の製造業の多くは生産設備を人件費の低い中国などへ移転させており、製造業を営む中堅／中小企業にとっては、今後はより技術本位への転換が要求されている状況となっています。

中小企業庁が作成している「中小企業白書(2003年版)」によると、2002年度の製造業における設備投資動向の見通しは、生産能力増強、更新、維持、補修、および省力化投資といった殆どの主な投資項目が削減される見通しの中で、唯一、新製品、新規事業、研究開発投資が増加に転ずる見通しとなっています。このことは、中堅／中小企業が、生産能力に直接関係する設備投資から、将来の競争力維持や新市場の開拓を図る新製品、新事業、研究開発投資へ投資の重点をシフトさせていることを表しており、中堅／中小企業にとって技術力の向上が今後の中心的課題であることが見て取れます。

このような状況の下で、優良な貸出先を探している金融機関の行動も変化してきています。不動産担保ではなく企業のもつ技術力、将来性を担保としてベンチャー企業向けに無担保融資を開始したり、都道府県が認定する「中小企業経営革新支援法」の申請を支援するスタッフを配置し、同法で承認された技術を持つ企業に対する融資枠を新設するなどの対応を始めた金融機関が出てきています。

これまでは、不動産担保がないために資金調達できず、保有する技術を事業化できなかった企業も、今後は自社の技術力が不動産に代わる新たな「担保」にすることができる時代へと変化していくと考えられます。

<まとめ>

✓ 技術力分析

- ・ 技術の優位性(外部) 競合性、新規性、収益性
- ・ 技術の重要度(内部) 生産、戦略、事業

✓ 技術投資評価手法

- ・ NPV法
- ・ ディジジョン・ツリー法
- ・ リアル・オプション法

1 事業計画の策定プロセス

事業計画を策定する際には、計画の実現可能性が担保されるまでシミュレーションと検証を繰り返します。最終的に、経営目標とその達成のための施策について担当部門が合意することが重要です。

本節では、以下の事項を学習します。

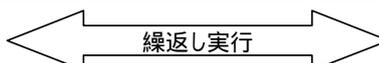
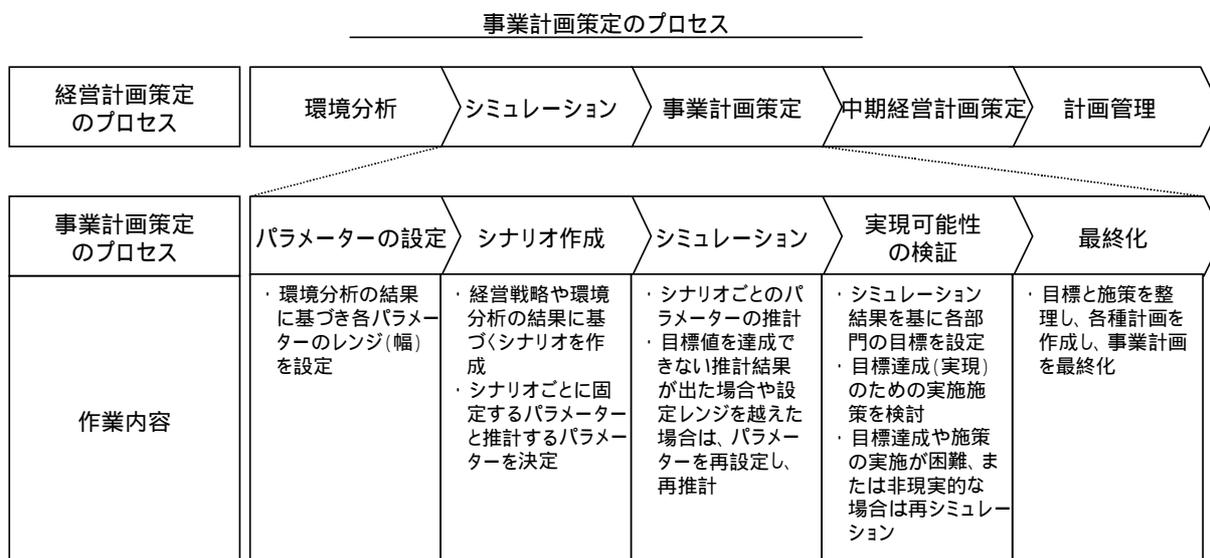
- 事業計画の策定プロセス
- パラメータ - の設定
- シナリオ作成

■ 事業計画の策定プロセス

本章では、これまで説明を行ってきた環境分析の結果を基に実際に事業計画を策定するまでのプロセスを説明します。

事業計画は、パラメーターの設定、シナリオの作成、シミュレーションの実施、実現可能性の検証、事業計画の最終化、という手順で策定されますが、特に重要なのはシミュレーションと実現可能性の検証のプロセスです(図表1-1参照)。たとえシミュレーションで目標とするシナリオ通りの数字が作成できたとしても、その実現の前提となる売上高の拡大やコスト削減等に現実感がなく、未達成が明らかであるような計画であれば、事業計画が本来果たすべき経営管理機能や信用創造機能を果たすことができません。ですから、計画の実効性を担保できるまでシミュレーションと実現可能性の検証を繰り返し実行し、シナリオ実現に向けた経営課題を抽出して対応策を検討し、担当部門の合意形成を行うことにより、計画の実効性を担保することが重要となります。

図表 1-1 事業計画の策定プロセス



■ パラメーターの設定

事業計画の策定においては、まず、環境分析の結果を基にシミュレーションのパラメーターを設定します(図表1-2参照)。具体的には、「顧客数の伸びは3年間で最大で20%程度、最低で10%程度にはなるだろう」といったようにパラメーターのレンジ(幅)を設定します。

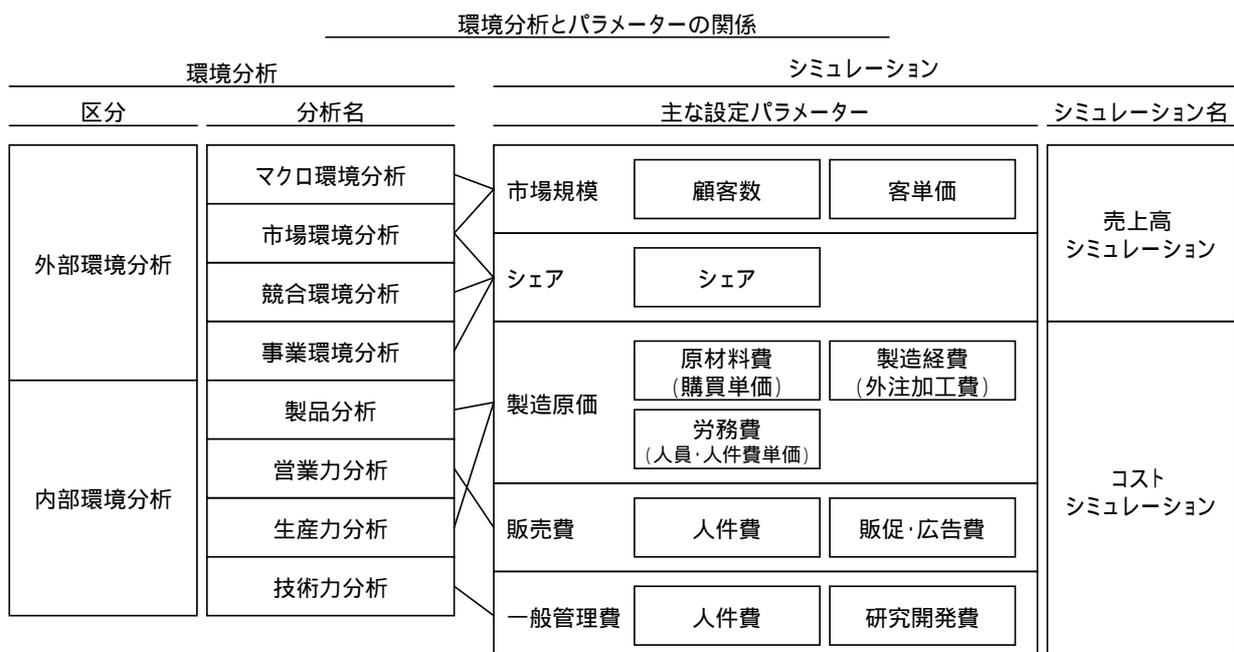
環境分析の結果をパラメーターに反映させる際には、環境分析を基にしたパラメーターの幅の予測と、パラメーター設定における制約条件について注意する必要があります。

パラメーターの幅の予測については、特に売上高の根拠となる市場規模やシェアについては、ポジティブな予測を基にパラメーターを設定してしまいがちですが、客単価の減少やシェアの縮小などの可能性がある分析結果が出た場合には、自社の競争力が弱くなるようなネガティブな予測も行いシミュレーションに反映させないと、計画が画餅に終わってしまいます。

また、自社内の制約により環境分析の結果を必ずしもそのままパラメーターとして設定できない状況もあります。例えば、労使交渉等において人件費の削減を行わないことを合意している場合は、業界の賃金水準が低下しているからといって人件費を低く設定することは非常に困難です。

以上のように、パラメーターの設定におきましては、環境分析の結果だけではなく、自社の各種制約条件等を踏まえ、現実的な範囲で設定することが求められます。

図表 1-2 環境分析とパラメーターの関係



■ シナリオ作成

パラメーターのレンジを設定した後は、シミュレーションの実施に向けたシナリオを作成します。シナリオを作成する際には、3つのポイントを明確にします。すなわち、目標、戦略、実施施策です。

環境分析の結果に基づき現実的な目標を設定し、当該目標を達成するための基本的な経営(事業運営)方針となる戦略を決定します。その上で有効と考えられる実施施策を検討し、一つのシナリオとしてまとめていきます。

例えば、環境分析の結果、市場が成熟し、シェアも固定化しつつあるため売上の拡大が見込めないことが判明した場合を想定してみましょう。この場合、現実的な目標として、売上高は現状を維持しつつ営業利益を拡大させることが現実的な目標になります。したがって、コスト競争力強化が戦略として位置付けられ、いかにコストを削減するかが問題になります。具体的なコスト削減方策として、原料の競争入札による調達コストの削減や広告費の削減などを念頭におきながらシナリオとして整理します。

次に、シナリオに基づいて、シミュレーションに向けて固定するパラメーターとレンジの範囲で変動させるパラメーターを識別します。これは、シミュレーションによりシナリオで想定した実施施策をどのような組合せでどの程度実行すれば良いかを判断するために行うものです。

上記の例でいうと、売上高と営業利益のパラメーターを固定し、コストを構成する製造原価、販売費、一般管理費を変動させるパラメーターに設定することになります。

図表 1-3 シミュレーションに向けたシナリオ(例示)

シナリオ名	固定するパラメーター	推計するパラメーター
コスト競争力強化シナリオ ・売上高と営業利益を固定した上で、どのようなコスト構造改革により目標を達成できるのかをシミュレーションする	・売上高 ・営業利益	・コスト 製造原価 販売費 一般管理費
営業力強化シナリオ ・基本的なコスト構造を変えないで、目標の売上高を実現するためにどの程度の営業力強化が必要かをシミュレーションする	・売上高 ・営業利益 ・コスト 製造原価 一般管理費	・コスト 販売費
差別化シナリオ ・製品の仕様変更、新たな販売チャネルの開拓、バックオフィスの強化など新たに発生する追加費用に対してどの程度売上高や営業利益が拡大するかをシミュレーションする	-	・売上高 ・営業利益 ・コスト 製造原価 販売費 一般管理費



Coffee Break

不確実性の高い時代の事業計画

事業計画を策定する際にシナリオに基づいたシミュレーションを実施することを説明しましたが、現代のような不確実性の高い時代においては、このシナリオが重要な役割を果たします。最近注目されている戦略策定手法であるシナリオプランニングもこうした考え方に基づいています。

実は、シナリオプランニング自体は古くから提唱されていて、事例としては古いのですが、1970年代のオイルショックの際にシナリオプランニングで対応したロイヤルダッチシェルが有名です。当時は、石油は産油国から安価に輸入できるものという認識が一般的でしたが、ロイヤルダッチシェルでは、確率は低いですが産油国側が禁輸などの対抗措置を視野に入れた値上げの交渉を仕掛けてくるかもしれないというシナリオを策定し、影響や対応策を検討していました。そして実際にオイルショックが発生した際に、他の石油メジャー各社が対応に苦慮している中、ロイヤルダッチシェルだけが比較的円滑に対応することができたというものです。

シナリオベースで計画を策定することのメリットは、こうした不測の事態に対して事前に対応を検討しておくことで、実際に不測の事態が発生した際に円滑に対応可能であることが挙げられます。(但し、こうしたシナリオに基づいて最初から行動する訳ではありません。)

また、経営目標や実施施策、さらには財務上の数値といった難しい内容も、シナリオという分かりやすい形で説明することができ、従業員や資金提供者に対して理解が得やすいというメリットもあります。

<まとめ>

- ✓ 事業計画の策定プロセス
 - ・ 計画の実現可能性の担保 = シミュレーション 実現可能性の検証
繰返し実行
- ✓ パラメーターの設定
 - ・ パラメーターのレンジ(幅)の設定 = 環境分析 + 自社の制約条件
- ✓ シナリオ作成
 - ・ シナリオ = 目標 + 戦略 + 実施施策
 - ・ 所与の条件(固定するパラメーター)の決定

2 シミュレーションの実施

シナリオの実現可能性の検証と、実施施策を検討するためにシミュレーションを行います。

本節では、以下の事項を学習します。

シミュレーションの実施

資金調達手法

金融機関とのリレーションの重要性

■ シミュレーションの実施

作成したシナリオ(目標の達成)の実現可能性を検証するために、シミュレーションを実施します。シミュレーションでは、シナリオに基づいて固定したパラメーター以外のパラメーターを様々な設定しながら、最も効果的、効率的に目標を達成できるパラメーターの設定状況を抽出します。その際に、最終的なパラメーターを実現させるための実施施策案を策定することになります。

<モデルケース>

部品メーカーのA社(従業員規模が300人程度)はここ数年の売上が堅調に推移しており、経営目標として3年後の営業利益額を10億円以上(売上高営業利益率15%以上)と設定して売上高、コスト、資金繰りについてシミュレーションを行いました。

まず、環境分析の結果を基にパラメーターを設定して予想営業利益額をシミュレーションした結果、予想利益額は8億円(売上高営業利益率12.1%)となりました(図表2-1参照)。

環境分析の結果では想定している以上に売上高が拡大するとは考えにくいと、目標利益の達成には何らかのコスト削減策が必要となります。そこで、原材料費削減を検討したところ、供給業者との交渉により5%の削減が可能と判断されたため、再度シミュレーションしたところ、営業利益額は9.07億円という結果になりました(図表2-2参照)。

さらに、目標利益達成のための他のコスト削減機会を検討したところ、報酬制度改革を実施することで人件費の5%削減が見込めると判断し、再度シミュレーションを行ったところ、営業利益は10.21億円(売上高営業利益率15.5%)となり、目標利益を達成できることとなりました(図表2-3参照)。

売上高/コストシミュレーションの結果を基に、目標利益額を達成するまでの今後3年間の資金繰りについてシミュレーションを行ったところ、初年度では年間で1.59億円の運転資本が不足することが判明しました(図表2-4の「現状での資金繰りシミュレーション」を参照)。

そこで、運転資本の不足に対して1年目の初めに短期借入(5%の金利を前払い)を行い年内に返済した場合の資金繰りの状況をシミュレーションをしたところ、当初必要となる資金は3.58億円であり、さらに1年目の11月に2.56億円借入れることで、3年目まで運転資本が不足せずに済むという結果を得ました(図表2-4の「短期借入を行った場合の資金繰りシミュレーション」を参照)。

次に、1年目の初めに長期借入(3%の金利を前払い)を行い、資金が蓄積された後一括して元本を返済する場合のシミュレーションを行ったところ、2.18億円の借入を行うことで運転資本は足り、2年目の3月には元本を返済できることが分かりました(図表2-4の「長期借入を行った場合の資金繰りシミュレーション」を参照)。

この結果を受けて、運転資本充足に掛かる金利負担を比較すると短期借入が3,105万円、長期借入が818万円ですので、A社は取引先金融機関に対して長期借入を申請することにしました。

図表 2-1 売上高 / コストシミュレーション【現状】

現状での売上高 / コストシミュレーション(例)

利益 800百万円 (売上高利益率12.1%)	売上高 6,600百万円	市場規模 30,000百万円	顧客数 75,000人	地理特性(商圏)		商品特性		
				人口属性	購買決定要因			
				心理基準				
				行動基準				
				客単価 0.4百万円			頻度	
							価格	
				シェア 22.0%			商品	品質
							機能	
							価格	利益率
							コスト	
	コスト 5,800百万円	製造原価 3,825百万円	原材料費 2,142百万円	購買数量 17,000個		生産数量 17,000個	販売数量 16,500個 歩留まり率 約98%	
				購買単価 126,000円				
				外注加工費 385百万円				
				減価償却費 30百万円				
				賃借料 5百万円				
製造経費 475百万円	労務費 1,208百万円	人件費 360百万円	諸経費 55百万円	製造人員数 151人 人件費単価 8百万円				
			販促費 530百万円		販促人員数 45人 人件費単価 8百万円			
			販促・広告費 50百万円		管理部門人員数 92人 人件費単価 8百万円			
			諸経費 120百万円					
			一般管理費 1,445百万円			人件費 736百万円		
賃借料 130百万円	減価償却費 160百万円	研究開発費 200百万円	諸経費 219百万円					
					研究開発費 200百万円			
						諸経費 219百万円		

< 凡例 >
 濃い網掛け: 設定したパラメーター
 薄い網掛け: シミュレーション結果

図表 2-2 売上高 / コストシミュレーション【原材料費の削減】

原材料費削減後の売上高 / コストシミュレーション (例)

利益 907百万円 (売上高利益率13.7%)	売上高 6,600百万円	市場規模 30,000百万円	顧客数 75,000人	地理特性(商圏)		商品特性		
				人口属性				
				心理基準				
				行動基準				
				客単価 0.4百万円	頻度			
					価格			
				シェア 22.0%	商品		購買決定要因	
							機能	
							利益率	
							コスト	
流通	販売店舗数							
	流通チャネル数							
販売促進	認知度							
	広告宣伝							
コスト 5,693百万円	製造原価 3,718百万円	原材料費 2,035百万円	購買数量 17,000個			生産数量 17,000個	販売数量 16,500個	
			購買単価 119,700円				歩留まり率 約3%	
			製造経費 475百万円	外注加工費 385百万円				
				減価償却費 30百万円				
				賃借料 5百万円				
				諸経費 55百万円				
				労務費 1,208百万円	製造人員数 151人			
			販売費 530百万円	人件費 360百万円	人件費単価 8百万円		販売人員数 45人	
					販促・広告費 50百万円		人件費単価 8百万円	
					諸経費 120百万円			
一般管理費 1,445百万円	人件費 736百万円	管理部門人員数 92人						
		人件費単価 8百万円						
		賃借料 130百万円						
		減価償却費 160百万円						
		研究開発費 200百万円						
諸経費 219百万円								

< 凡例 >
 濃い網掛け: 設定したパラメーター
 薄い網掛け: シミュレーション結果

図表 2-3 売上高 / コストシミュレーション【人件費の削減】

人件費削減後の売上高 / コストシミュレーション (例)

利益 1,021百万円 (売上高利益率15.5%)	売上高 6,600百万円	市場規模 30,000百万円	顧客数 75,000人	地理特性(商圏)		商品特性	
				人口属性			
				心理基準			
				行動基準			
				頻度			
				価格			
				客単価 0.4百万円			
				商品		品質	
				価格		機能	
				コスト		利益率	
流通		販売店種数					
販売促進		流通チャネル数					
		認知度					
		広告宣伝					
		購買決定要因					
コスト 5,579百万円	製造原価 3,658百万円	原材料費 2,035百万円	製造経費 475百万円	購買数量 17,000個		生産数量 17,000個	
				購買単価 119,700円			
				外注加工費 385百万円			
				減価償却費 30百万円			
				賃借料 5百万円			
				諸経費 55百万円			
				労務費 1,148百万円		製造人員数 151人	
						人件費単価 7.6百万円	
						販売人員数 45人	
						人件費単価 7.6百万円	
販売費 512百万円	一般管理費 1,409百万円	人件費 342百万円		管理部門人員数 92人		販売数量 16,500個	
		販促・広告費 50百万円				歩留まり率 約3%	
		諸経費 120百万円					
		賃借料 130百万円					
		減価償却費 160百万円					
		研究開発費 200百万円					
		諸経費 219百万円					

< 凡例 >
 濃い網掛け: 設定したパラメーター
 薄い網掛け: シミュレーション結果



別ファイル参照

■ 資金調達手法

ここでは、資金繰りシミュレーションでの中心課題である必要な資金の調達手法を説明します(図表2-5参照)。

前述の資金繰りシミュレーションのモデルケースでは運転資金不足に対して新規借入で対応していましたが、実際には資金ニーズが発生した際にすぐに借入の依頼をするのではなく、多様な資金調達手法の中から、自社の状況を勘案した上で最適な方法を選択する必要があります。

自社の状況にあった資金調達の例としては、売上が増加したことによって必要な運転資金額も増加し、それを補うための資金を緊急に調達する必要があるため、取引先の銀行から短期借入を行って調達すること、適正在庫を実現するために在庫管理システムを導入したいが、既に自社工場を担保にして銀行からの長期借入を行っており、これ以上担保による資金調達ができないため、取引先金融機関と相談のうえ、担保が必要でない私募債を発行することなどがあります(図表2-6参照)。

担保価値の下落によりこれまでの様な不動産担保による借入が難しい状況になっている現在においては、多様な資金調達手法のそれぞれの特徴を踏まえて自社の状況に適した資金調達手法を選択することは、今後ますます重要となります。

図表 2-5 中堅 / 中小企業における資金調達手法(例示)

中堅 / 中小企業における資金調達手法(例示)

資金調達手法			調達可能金額	返済期間	返済方法	担保の有無	手続きに要する時間	資金提供主体	
負債	間接金融	借入	短期借入	担保/保証額に依存	1年未満	均等又は一括返済	多くの場合必要	1週間程度	金融機関
			ビジネスローン	5,000万円程度	最長5年程度	主に元金均等返済	多くの場合不要	3営業日程度	金融機関
			売掛債権担保融資	担保額に依存	売掛債権の決済日	売掛先の支払	必要(売掛債権)	1~2週間程度	主に金融機関
		長期借入	担保/保証額に依存	1年超	均等又は一括返済	多くの場合必要	1週間程度(金額による)	金融機関	
		政府系金融機関による融資	担保額に依存	1年未満~20年	均等又は一括返済	多くの場合必要	1ヶ月程度	政府系金融機関	
	社債	少人数私募債	数千万円(1億円以下が多い)	5年程度	満期一括償還	多くの場合不要	1ヶ月~2ヶ月程度	50名未満の縁故者	
金融機関引受私募債		数千万円から数億円	5年程度(保証付で2~7年)	満期一括償還	両方あり	1ヶ月~2ヶ月程度	銀行など金融機関		
自己資本	直接金融	増資	任意(授權資本株式数以内)	返済義務なし	返済義務なし	不要	1ヶ月~2ヶ月程度	株主	
資産		売掛債権の証券化	債権額に依存	不要	不要	不要	半月程度	SPV(主に信託銀行)	
		不動産の証券化	不動産価額に依存	不要	不要	不要	発行額、債権者数等に依存	SPV	

図表 2-6 資金調達手法の選択例

資金調達が必要な理由及び調達手段の選択例				
	資金調達が必要な理由	資金使用目的 【短期/長期】	各社個別の事情	選択した 資金調達手段
A社	・売上増加による必要 運転資金拡充のため 資金ニーズ発生	・増加運転資金 【短期資金】	・緊急に資金が必要	・銀行からの短期借入
B社	・売掛債権の回収期間 が長く資金繰りに影響	・運転資金 【短期資金】	・担保となる不動産が 無い	・売掛債権担保融資
C社	・適正在庫を実現するた め、在庫管理システム を構築したい	・運転資金 【短期資金】	・既に担保で融資を受 けている	・社債の発行
D社	・借入金の返済負担が 大きい	・借入金の圧縮 【短期・長期資金】	・過剰債務	・増資

■ 金融機関とのリレーションの重要性

中堅/中小企業にとっての資金調達は主に間接金融が中心となりますが、ここでは、円滑な資金調達のための金融機関とのリレーションの重要性について触れたいと思います。

一般的に、大手行と地銀、第二地銀、信金、信組などの地域金融機関とでは、貸出行動に違いがあると言われてしています。大手行は財務データなどの客観的な指標を用いて融資の判断を行うことが多いのに対し、地域金融機関は地域への密着性を強みとしているため、経営者の経営に対する姿勢など客観的指標以外の企業の強みを融資の判断に反映させているようです。ですから、特に間接金融が中心で地域金融機関との関係が深い中堅/中小企業にとっては、金融機関とのリレーションを強化することが、円滑な資金調達のために重要な要素となります。

中小企業庁が作成している「中小企業白書(2003年版)」に興味深いデータが掲載されています。「接触頻度別の貸してもらえなかった企業の割合」は、大手行では、接触頻度が1~2週間に1回程度の場合が8.1%であるのに対して、半年に1回程度の場合だと20.7%に上昇し、また、地銀、第二地銀でも9.4%から16.9%に上昇するという結果となっています。また、「資料の自主提出の有無別の貸してもらえなかった企業の割合」は、大手行では、自主提出している場合が6.9%であるのに対して、自主提出していない場合だと18.7%に上昇し、地銀、第二地銀では7.1%から12.4%に上昇する結果となっています。更に、「資料の自主提出の有無別の平均借入金利」は、大手行では、自主提出を行っている場合は1.624%であるのが自主提出を行っていない場合は1.964%へ上昇し、地銀、第二地銀でも2.091%から2.293%へと上昇しています。

この結果から、金融機関との接触頻度が多く、情報開示資料を自主提出する企業ほど、低利で融資を受けることが期待できると考えられます。また、「リレーションシップバンキング」の機能強化が政策課題となっている昨今は、金融機関側が企業に対する働きかけを積極的に行おうとしている状況にありますので、金融機関とのコミュニケーションツールとしての経営計画を策定するスキルは、ますます重要になると考えられます。



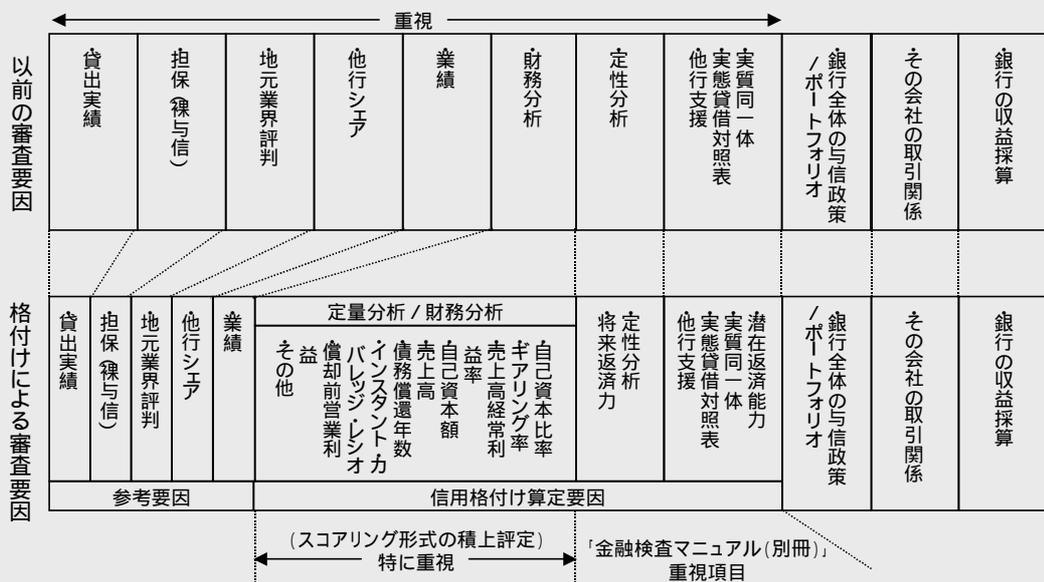
Coffee Break

金融機関による格付け

現在、中堅／中小企業は銀行から貸し出しや貸し増しの申し出を受ける企業と、逆に銀行からより厳しい貸し出し条件への変更を求められる企業との二極化が進んでいるといわれています。その要因の一つとして金融機関が新たな格付け基準による融資を進めていることが挙げられます。金融機関は、以前は貸出実績や担保を重視していましたが、現在は定量分析、財務分析を特に重視しています(下図参照)。

いずれにしても、特に中堅／中小企業にとっては、金融機関の融資の姿勢が変化してきている中で、金融機関とのリレーションをどのように構築していくかが問われている状況であるといえます。

格付け導入による金融機関の貸付審査要因の変化



出典：週聞東洋経済、2003年8月23日号、53P

<まとめ>

✓シミュレーションの実施

- ・ 効果的、効率的に目標を達成できるパターンの抽出
- ・ 実施施策案の策定

✓資金調達手法

- ・ 自社の状況を勘案した上で最適な資金調達手法を選択

✓金融機関とのリレーションの重要性

- ・ 多頻度で自主的な情報開示による低利の実現

3 損益分岐点グラフによるシミュレーション

損益分岐点グラフを用いてシミュレーションを行い、販売価格の設定やコスト構造改革の効果の測定、適正在庫水準について検討します。

本節では、以下の事項を学習します。

- 損益分岐点グラフとは
- 販売価格設定とコスト構造改革の効果測定
- 適正在庫水準の推計

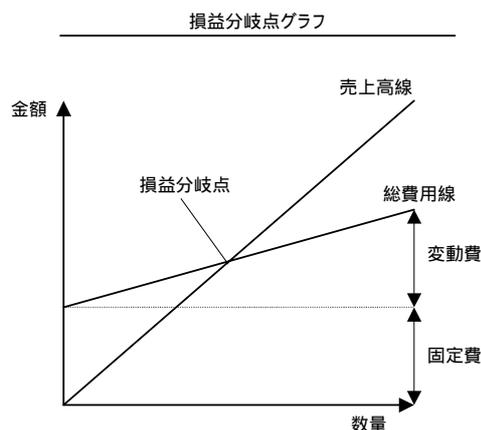
■ 損益分岐点グラフとは

損益分岐点グラフを用いたシミュレーションとは、売上高と費用、および利益の構造、すなわち損益構造がどうなっているかを可視化し、販売価格の設定やコスト構造改革の効果の測定、適正在庫水準についての検討を行うことです。コストシミュレーションでも同様の検討を行うことが可能ですが、損益分岐点グラフを利用することで推計過程や結果を視覚的に認識することができます。

損益分岐点グラフは、費用を変動費(売上原価、原材料費、外注加工費など)と、固定費(変動費以外の原価、費用)とに分解し、縦軸に売上高と費用の金額、横軸に数量をとり、売上高、総費用(変動費+固定費)の直線を記載して作成します。売上高線と総費用線の交点が損益分岐点(収支がゼロになる売上高と販売数量の点)です(図表3-1参照)。

損益分岐点グラフを用いることで、現状のコスト構造の下で売上高が増減すると利益や損失がどのくらいになるのか、売上高が一定の場合に目標利益を達成するためには、どのくらいの費用を削減していくべきか、適正在庫の範囲はどの程度か、ということについてシミュレーションすることができます。

図表 3-1 損益分岐点グラフ



■ 販売価格設定とコスト構造改革の効果測定

損益分岐点グラフを用いることで、現状のコスト構造での販売価格の変更が損益に与えるインパクトや、売上高を一定と仮定した場合にコスト構造の改革が損益に与えるインパクトを可視化することができます。

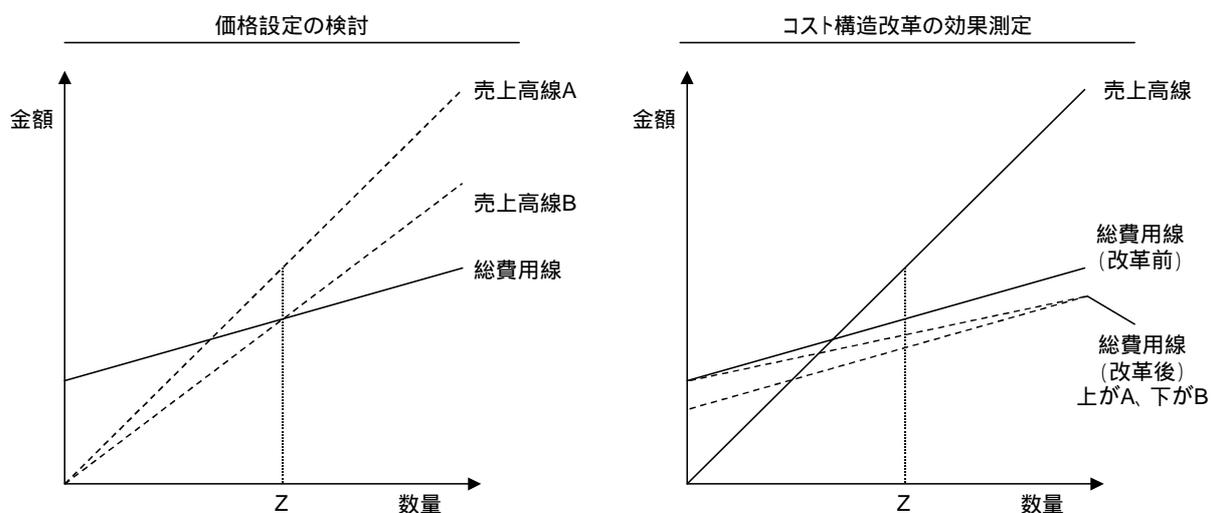
販売価格の変更が損益に与えるインパクトは、売上高線と総費用線との距離で示されます。販売価格の変更は、売上高線の傾きに現れ、販売数量が多いほどインパクトが大きくなります。

特に、市場の拡大が見込めず販売数量も現状維持が続いているような状況においては、販売価格の設定が重要になります。このような状況では、一定の販売数量において自社が設定可能な販売価格を把握する必要があります。損益分岐点グラフでは、一定の販売数量(図表3-2の「価格設定の検討」のZ)上の総費用線のポイントと原点を結んだ売上高線(図表3-2の「価格設定の検討」の売上高線B)による販売価格が自社の採り得る最低価格になります。このような検討をシミュレーションで予め行っておくことで、安易な値引き競争に巻き込まれないようにすることが可能です。

コスト構造改革が損益に与えるインパクトは、販売数量と販売価格を所与の条件とした場合に、総費用線の変化の結果、売上高線との差がどの程度変化したかをシミュレーションすることで測定できます。

損益分岐点グラフでは、コスト構造改革の効果を、変動費を改善した場合(図表3-2の「コスト構造改革の効果測定」における総費用線(改革後)のA)と固定費を改善した場合(図表3-2の「コスト構造改革の効果測定」における総費用線(改革後)のB)の2つに分けて考えることができます。基本的には、変動費を改善した場合はグラフ上の総費用線の傾きが緩やかになり、固定費を改善した場合はグラフ上の総費用線が平行して下方にシフトすることになります。改善効果は売上高線との差がより大きくなる改善方法を選択することになります。

図表 3-2 価格設定の検討およびコスト構造改革の効果測定



■ 適正在庫水準の推計

損益分岐点グラフを用いることで、会計上の利益だけでなくキャッシュフローを考慮した適正在庫の水準を検討することができます。

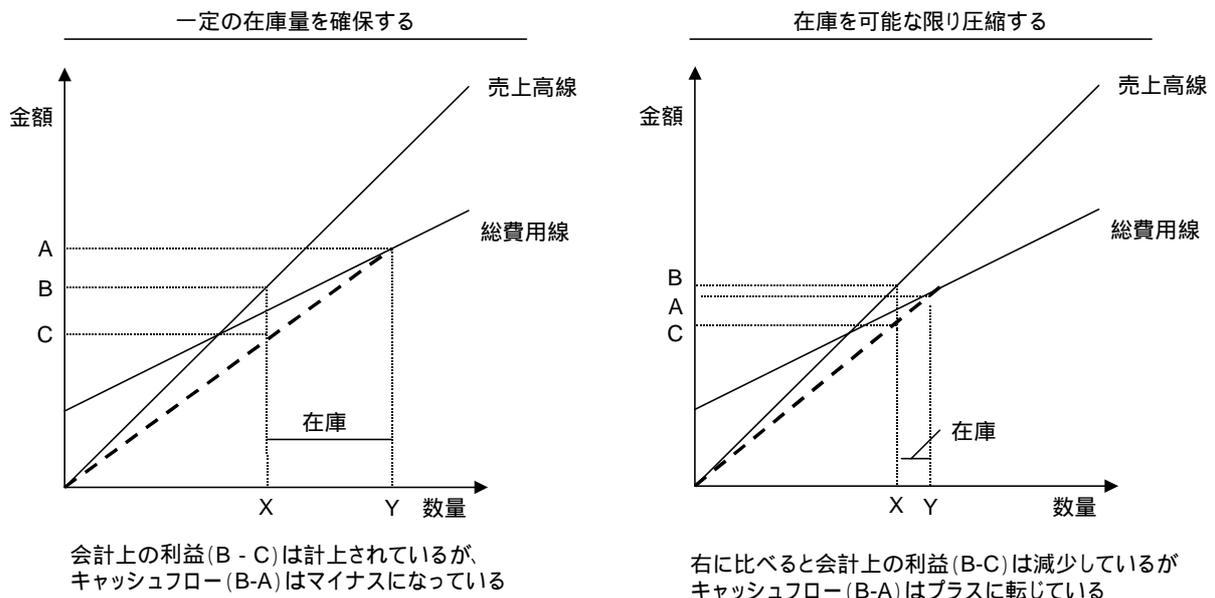
一般的には、生産数量が多くなるほど固定製造原価が減少するため、製品原価は低下して会計上の利益は大きくなります。逆に生産数量が少なくなるほど固定製造原価が上昇し、製品原価が増加して会計上の利益は小さくなります。このことから、会計上の利益を多く計上したいために、必要な販売数量以上の生産を行い、多くの余剰在庫を抱えている企業が散見されます。

確かに生産数量が多くなることで会計上の利益は増加しますが、生産数量が販売数量より多くなればなるほど、生産に投資したキャッシュが売上として回収できるキャッシュより大きくなるため、キャッシュフローはマイナス方向にシフトします(図表3-3の「一定の在庫量を確保する」を参照)。逆に、なるべく需要に合わせて生産数量を少なくした場合には、会計上の利益は減少しますがキャッシュフローはプラス方向にシフトします(図表3-3の「在庫を可能な限り圧縮する」を参照)。

ですから、会計上の利益のみを考慮して生産数量を決定してキャッシュフローの状態を悪化させるのではなく、キャッシュフローがプラスになる在庫の範囲を踏まえたうえで生産量を決定することが重要となります。

また、少品種大量生産の時代には、機会損失を抑制するため在庫はある程度必要との考え方が一般的でしたが、IT技術等の発展とともに多品種少量生産の時代に移行しつつある現在においては、可能な限り在庫を減らすことが求められています。

図表 3-3 在庫量によるキャッシュフローの違い





Coffee Break

プライシングのマジック

昨今のデフレ経済の下、様々な市場で激しい低価格競争が行われていますが、デフレ経済であるからこそ価格を上げて利益率を改善することを検討されてはいかがでしょうか。値上げがもたらすインパクトを簡単な数値例を用いて考えてみましょう。

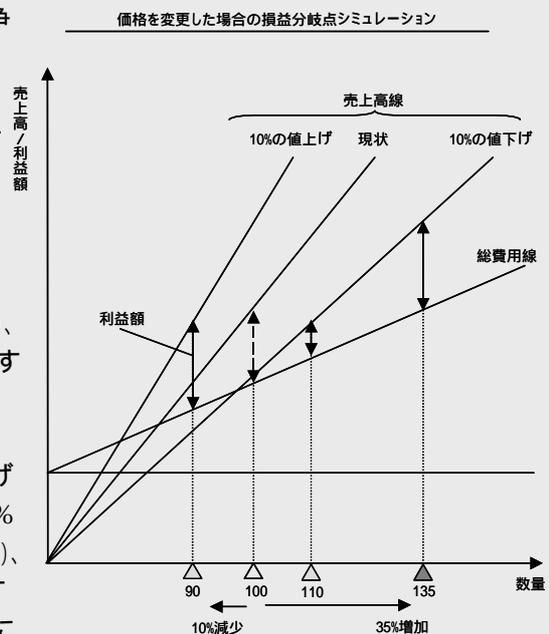
販売価格が100円で販売数量が100個と想定されている製品があるとします。変動費は1個当たり50円、固定費が3,000円だとすると、売上高が10,000円(100円×100個)、変動費が5,000円(50円×100個)、固定費が3,000円ですから、利益額は2,000円となります。

ここで、製品に何らかの付加価値を付け、価格を10%上げた場合はどうなるでしょうか。値上げにより販売数量が10%減少すると仮定すると、売上高が9,900円(110円×90個)、変動費が4,500円(50円×90個)、固定費が3,000円ですから、利益額は2,400円となり、売上高は減少しているのに利益額は400円増加する結果となります。

逆に、低価格戦略を採用して価格を10%下げた場合はどうなるでしょうか。値下げにより販売数量が10%増加すると仮定すると、売上高が9,900円(90円×110個)、変動費が5,500円(50円×110個)、固定費が3,000円ですから、利益額は1,400円となり、利益額は600円減少し、値上げした場合と比較すると1,000円も低い結果となります。

仮に、値下げした状態で値上げした場合と同額の2,400円の利益を得ようとする、販売数量は135個となり、実に35%も販売数量を増加させねばなりません。

しかし、やみくもに値上げすれば良いわけではなく、値上げが有効な戦略となるには2つの要素が必要です。1つ目は顧客の価格反応度が低いこと、つまり、値上げしても販売数量が大きく減少しない製品であることが必要です。2つ目は、もともと利益率が低い製品であることです。利益率が低い製品の場合には値上げによる利益増加のインパクトが大きくなりますが、もともと利益率が高い製品の場合には、逆に多少値下げしてでも販売数量を拡大した方が利益増加のインパクトが大きくなります。



<まとめ>

- ✓ 損益分岐点グラフを用いたシミュレーション
 - ・ 販売価格設定
 - ・ コスト構造改革の効果の測定
 - ・ 適正在庫水準の推計

4 実現可能性の検証

目標達成のための施策を検討し、担当部門に目標と施策に対してコミットさせるのが実現可能性の検証です。

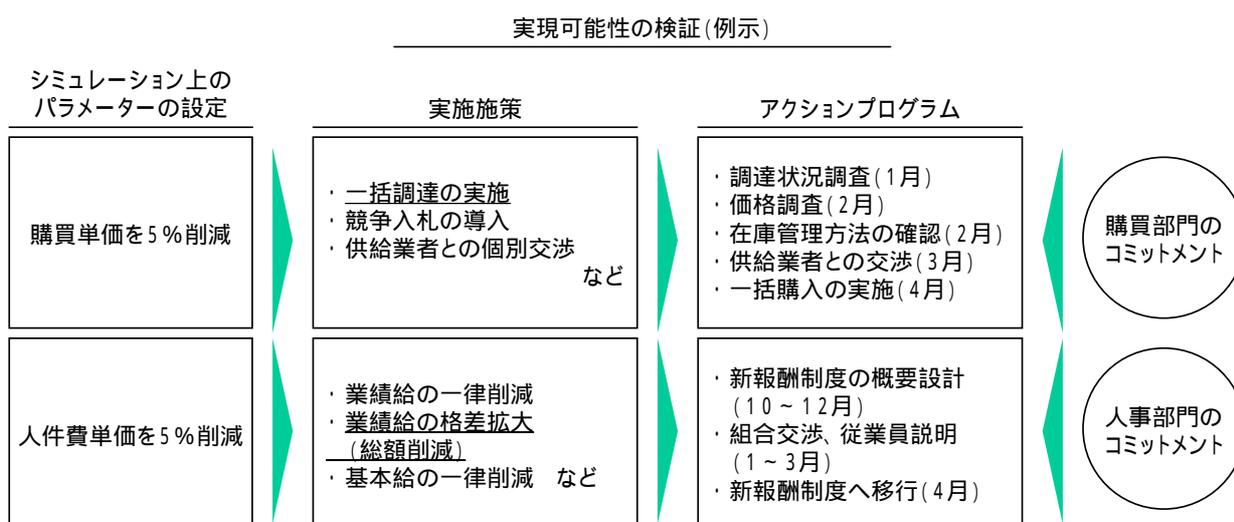
本節では、実現可能性の検証を学習します。

■ 実現可能性の検証

目標が達成できるシミュレーション結果が出た後は、関連する各部門の目標の設定に向けて、目標達成のための実施施策を検討することで、シミュレーション結果の実現可能性の検証を行います。経営目標は、担当部門がそれぞれに必要な施策を実行して部門ごとの目標を達成することで初めて達成されます。ですから、経営目標の実現可能性は、シミュレーション結果を実現させるための実施施策を検討、提示するだけでなく、担当部門が実施施策と部門ごとの目標の達成に対してコミットして初めて検証できたこととなります。また、実現可能性をさらに高めるためには、担当部門が行う実施施策をなるべく具体的なレベルのアクションプログラムにすることが重要となります。

なお、参考までに具体的な実施施策例の一覧表を提示しますので、ご活用ください。

図表 4-1 実現可能性の検証 (例示)



図表 4-2 実施施策の紹介

区分	改善項目	実施施策	実施施策の説明 / 例示
運転資金	売上	・ 売上の拡大	- より利益率の高い製品の売上拡大への営業リソースの集中化や価格設定の見直しによる実質的な売上高の拡大(「価格」の改善項目参照)を図る
	購買	・ 製造・仕入原価の削減 / 粗利率の改善	- 生産拠点の件数費の低い国へのシフトなど、原材料・部品の調達戦略(ソーシング戦略)の見直しを行う
	販管費	・ 販売費、一般管理費の削減	- 実行への障害が少なく、一定の効果が期待できるOA機器、通信費、警備員、出張費、パート経費、福利厚生費などの物件費の見直しを行う - 短期的な措置であれば件数費も聖域化できない
	売掛金	・ 手形支払日数の管理	- 取引規模や与信格付けに応じて手形支払日数を設定する仕組みや支払サイトを管理する仕組みを構築し、顧客別の手形支払日数の管理を徹底する
		・ 回収の確実性の向上	- モニタリングシステムの導入や営業部門とは別の回収専門部署の設置、一部ファクタリングの実施等により、回収の確実性を向上させる
	買掛金	・ 購入額の絞込み	- 取引先との交渉や支払方法を小切手化して現金化までの期間を延長する等、支払期間を長期化させる - 在庫管理と連動させることにより購入額そのものを削減する
	在庫管理	・ 原材料と半製品在庫の処理	- 原材料の他社への販売や、部品の共通化による他製品の原材料への転用を図る
・ 完成品在庫の処理		- 海外市場など好調な市場向けに製品を加工し、販売市場のシフトを行う - ネット販売など販売チャネルの拡大を図る	
・ 在庫回転率の向上		- 在庫の適正化を図るため、調達から販売まで一貫した在庫管理体制を構築する	
価格	顧客単価	・ 顧客別収益管理の徹底	- 取引規模や回収リスク等を基に顧客を分類し、上位の顧客に対しては価格の引き下げやサービスの充実、下位の顧客に対しては価格を引き上げ等、顧客別の価格政策、収益管理を行う
	販売単価	・ ハンドルベネフィット	- 複数商品をまとめてパッケージ商品化して効用が高まったように見せるが、個別商品の価格合計よりもパッケージ商品の方が高いことで高価格を維持する
		・ アンハンドルベネフィット	- 既存機能の一部をオプションとして分離し、本体製品の価格を引き下げますが、顧客がオプションを同時購入するために、全体価格は以前より上がっている仕組みとする
調達	生産 / 調達関連	・ 高品質部品の調達コスト削減	- 品質を担保できる技術力、長期的なパートナーになり得る可能性等の条件からサプライヤーを絞込んだうえで、価格の引き下げを要求する
		・ 汎用資材の調達コスト削減	- 品質が製品に大きな影響を与えないことを前提として、調達先を拡大し競争入札を行い調達コストを削減する
		・ 供給業者との交渉による調達コスト削減	- 他社との価格比較、代替品の可能性チェック、納入者のコスト構造の把握などの事前調査を行ったうえで、価格の引き下げ、ボリュームディスカウント、追加サービス等を交渉し、調達コストを削減する
	販売費関連	・ 利用者側のマネジメントによるコスト削減	- 社内の各ユーザーに、製品自体の必要性、現状の品質・量の必要性、代替品への置き換えの可能性を再検討してもらい、購入量の削減や購入の停止、他の低価格低品質品への転換を図る
人材	労働生産性	・ 1人当たり売上高や利益の向上	- 非現業部門の人員を現業(特に営業部門)に配置転換し、売上、収益に寄与する人員を増加させる - 事業部門間の人員配置を見直し、成長市場に人員をシフトする
	人件費	・ 1人当たり人件費の削減	- ベアの廃止、諸手当のカット、確定拠出年金の導入などの報酬の見直し、役員、管理職の報酬削減を行う
・ 人員数の削減		- 子会社・取引先への出向や転籍、退職・再雇用による歩合営業員、季節労働契約社員への転換、長期休業制度の導入、希望退職の募集を行う	

出所：「企業再生マネジメント」(東洋経済新報社、2003年)より作成

<まとめ>

✓ 実現可能性の検証

・ 実現可能性の検証 = 実施施策の検討 + 担当部門のコミットメント

5 事業計画の最終化

計画全体の整合性を図りつつシミュレーション結果を各計画に反映させることで事業計画は完成します。

本節では、事業計画の最終化を学習します。

■ 事業計画の最終化

シミュレーション結果の実現可能性が検証された後、シミュレーション結果の数値や、主に計画の根拠となっている環境分析結果を盛り込むことにより、事業計画が完成します(事業計画のイメージ図については、第 4 章を参照してください)。

事業計画の最終化にあたっては、同じシミュレーションの項目が反映される計画間で数値の整合性がとれていること、および目標達成のための施策が計画に反映されていることなどをチェックする必要があります。

図表 5-1 シミュレーションの項目と事業計画の対応表(1 / 2)

シミュレーション項目		利益計画	売上計画	売上原価計画	生産計画	製品原価計画	購買計画	設備投資計画 (生産部門)	人員計画 (生産部門)
シミュレーション 売上高	売上高								
	市場規模								
	顧客								
	客単価								
	シェア								
	商品								
	価格								
	流通								
	販売促進								
	コストシミュレーション	コスト							
生産数量									
歩留まり率									
販売数量									
売上高(平均)									
販売単価									
製造原価									
原材料費									
購買数量									
購買単価									
製造経費									
外注加工費									
減価償却費									
賃料									
経費									
労務費									
製造人員数									
人件費単価									
販売費									
人件費単価									
販売人員数									
人件費単価									
販促・広告費									
賃料									
経費									
一般管理費									
人件費単価									
管理部門人員数									
人件費単価									
減価償却費									
研究開発費									
経費									
資金繰りシミュレーション	月末運転資金								
	月末現金収支								
	現金収入								
	現金売上								
	売上債権現金化								
	現金支出								
	現金仕入								
	買掛債務現金化								
	設備費支払								
	元本返済								
支払金利									
月初運転資金									

シミュレーション上の製造原価は在庫の増減を踏まえたものであり、利益計画、売上原価計画には売上原価が記載される

図表 5-2 シミュレーションの項目と事業計画の対応表(2 / 2)

シミュレーション項目		販売費 / 一般管理費計画	設備投資計画 (販売 / 管理部門)	人員計画 (販売 / 管理部門)	研究開発計画	キャッシュフロー計画	資金繰り計画	支払金利計画	売掛債権 / 買掛債務計画	在庫計画
シミュレーション 売上高	売上高									
	市場規模									
	顧客数									
	客単価									
	シェア									
	買戻									
コスト シミュレーション	歩留まり率									
	販売数量									
	売上高(総額)									
	販売単価									
	製造原価									
	原材料費									
	購買数量									
	購買単価									
	製造原価									
	外注加工費									
	減価償却費									
	賃料									
	経費									
	労務費									
	製造人員数									
	人員単価									
	販売費									
	人員単価									
	販売人員数									
	人員単価									
	販促・広告費									
	賃料									
	経費									
	一般管理費									
人員単価										
管理部門人員数										
人員単価										
減価償却費										
研究開発費										
経費										
資金繰り シミュレーション	月末繰越資金									
	月末現金収支									
	現金収入									
	現金売上									
	売上債権現金化									
	現金支出									
	現金仕入									
	買掛債務現金化									
	借入金									
	元本返済									
支払金利										
月初繰越資金										

<まとめ>

- ✓ 事業計画の最終化
 - ・ 各計画間の整合性の確保
 - ・ 実施施策の反映

1 中期経営計画の策定プロセスと経営課題の検討

中期経営計画を策定する際には、各事業部門が策定した事業計画を基に全社的な経営課題や実施施策を検討した上で、全社的な経営目標を設定します。

本節では、以下の事項を学習します。

中期経営計画の策定プロセス

グループ企業における中期経営計画

中期経営計画策定における経営課題検討の視点

企業財務の基本バランスシート

■ 中期経営計画の策定プロセス

本章では、これまで説明を行ってきた事業計画を基に中期経営計画が策定されるまでのプロセスと、その際に重要となる経営課題の検討について説明します。

中期経営計画は、基本的には各事業部門が策定した事業計画を統合して策定されます。しかし、単純に事業計画を統合するのではなく、各事業部門から提出された事業計画を基に経営課題を抽出し、全体最適の観点から全社的に対応策を議論するというステップを経て、中期経営計画として最終化することが重要となります。

以下に中期経営計画を策定するまでの各ステップについて詳しく見ていきます(図表 1-1参照)。

各事業部門による事業計画の策定

総務/企画部門から全体的な経営方針や中期経営計画の方向性等を示した上で、各事業部門が総務/企画部門による策定支援を受けつつ事業計画を策定します。

事業計画の評価

各事業部門から提出された事業計画を基に、総務/企画部門が中期経営計画策定に向けた経営課題を抽出します。幹部社員による議論を行い、経営課題を解決するための対応方針を決定します。

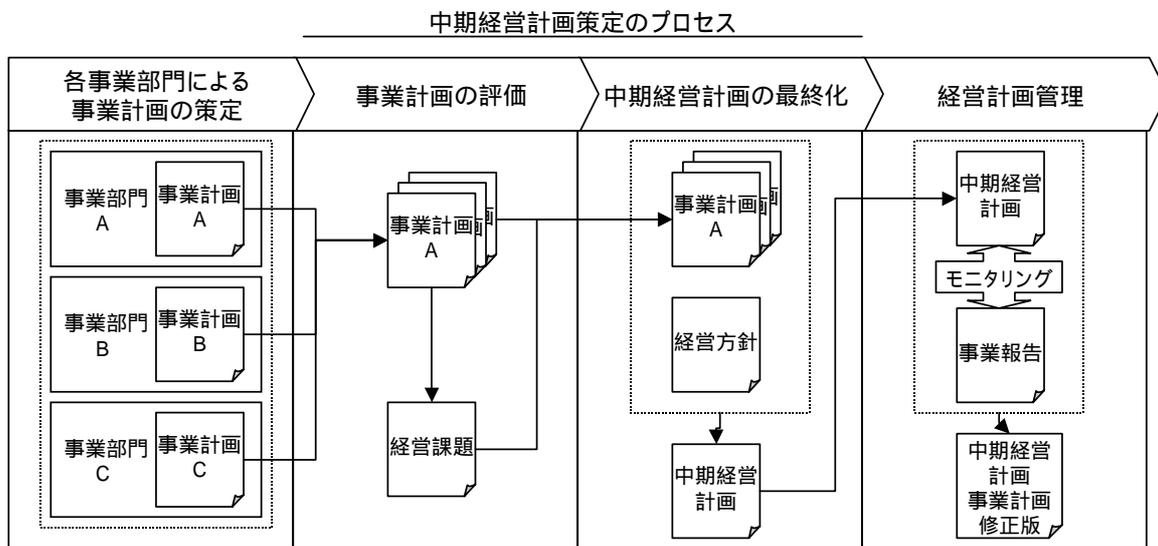
中期経営計画の最終化

経営課題への対応方針を基に各事業計画の見直しを行うことにより、各事業計画を最終化します。全社的な経営方針や重点施策などを整理し、各事業計画を統合して盛り込むことにより、中期経営計画として最終化します。

経営計画管理

事業計画ベースで事業の実施状況や目標の到達状況などをモニタリングします。モニタリングで判明した課題への対応について幹部社員で検討し、必要な施策を実施します。

図表 1-1 中期経営計画の策定プロセス



■ グループ企業における中期経営計画

ここまで、企業における事業部門が中心となって作成する事業計画と、各事業部門の事業計画を経営方針に基づいて統合する中期経営計画について説明してきましたが、最後に、グループ企業における中期経営計画について簡単に触れておきます。

グループ企業における中期経営計画を策定する際のポイントは、やはり経営資源の最適配分です。ただし、グループ企業における経営資源の配分は、企業内部において経営資源を配分するのとは異なり、親子関係があるにしても独立した企業に対する経営資源の配分となるため注意が必要です。すなわち、グループ企業全体の最適解が必ずしも各グループ企業にとっては最適解ではないこともあるということです。具体的には、グループ企業にとって期待される収益を計上できない子会社を売却したり、グループ外企業と合併させることは、グループ企業全体としては合理的ですが、対象となる子会社が納得できる経営判断になるとは限りません。このようにグループ企業における中期経営計画の策定に際しては、全体最適の実現のため親会社等に強いリーダーシップが求められますが、反面、そうした経営判断については重い責任が求められることになります。

また、グループ企業においては、ともすると親会社の経営が優先され、親会社の最適化がグループ企業の最適化とされることもありましたが、1997年12月の独占禁止法の改正により純粋持株会社設立が解禁され、さらに1999年4月以降の事業年度から連結財務諸表作成が義務付けられるようになり、これまで以上にグループ企業における全体最適に向けた経営が求められるようになりました。

最近では、グループ企業全体の連結中期経営計画を発表する企業も多く、この連結中期経営計画においてグループ企業全体の経営目標と、親会社、子会社それぞれの経営目標が提示され、各社の経営計画が掲載されるようになってきました。



Coffee Break

持株会社

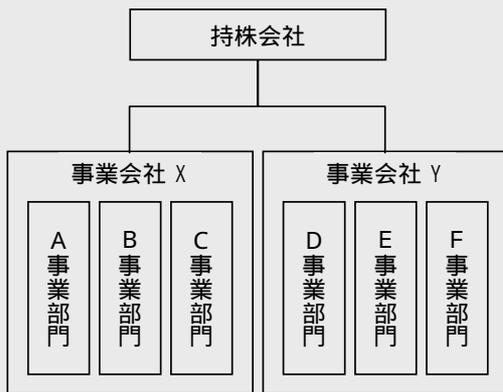
ここで、持株会社について簡単に説明しておきます。

持株会社が1997年12月の独占禁止法の改正で解禁されたと説明しましたが、もともと持株会社は、戦後の財閥解体の際に経済支配力の過度の集中を避けるため、改正前の独占禁止法第9条で株式を所有することで他の企業の事業活動を支配することを目的とした持株会社は設立が禁止されていました。ちなみに、持株会社には純粋持株会社(持株会社自体は事業活動を行わない)と事業持株会社(持株会社も事業活動を行う)の2つの種類があり、上記の独占禁止法で規制されていたのは純粋持株会社です。

この純粋持株会社は、他の企業の事業活動を支配することを目的に株式を保有し、持株会社自体では事業活動を行わないので、計上される収益は原則株式を保有している企業からの配当金のみということになります。また、持株会社の資産は保有している株式(子会社株式)が中心になります。

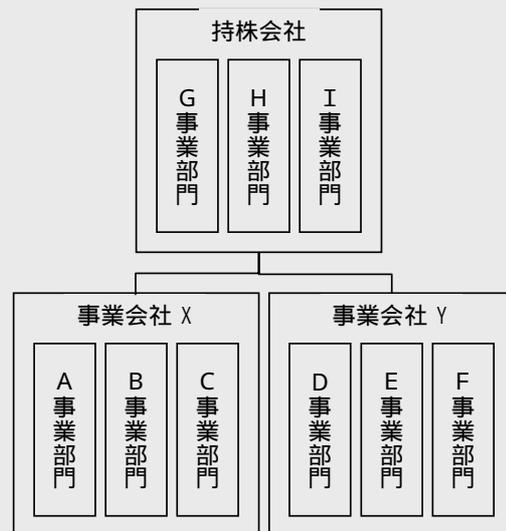
では、このような純粋持株会社を設立するメリットは何でしょうか。最大のメリットは、純粋持株会社自体が事業を行わないことから、株式を保有している企業のドラスティクな再編等により経営資源の最適配分の実現が期待できるということです。また、合併の当事者間で共通の持株会社の傘下に入ることで実質的に合併と同じ効果が期待できます。しかし、一方で独立した企業である子会社の経営判断と純粋持株会社の経営判断の調整が困難であることも事実です。

純粋持株会社



持株会社の企業価値の最大化がグループ企業における全体最適と等しくなるため、合理的な経営判断が期待できる

事業持株会社



持株会社の行っている事業が優先される経営判断が行われる可能性があり全体最適の実現が困難な場合がある

■ 中期経営計画策定における経営課題検討の視点

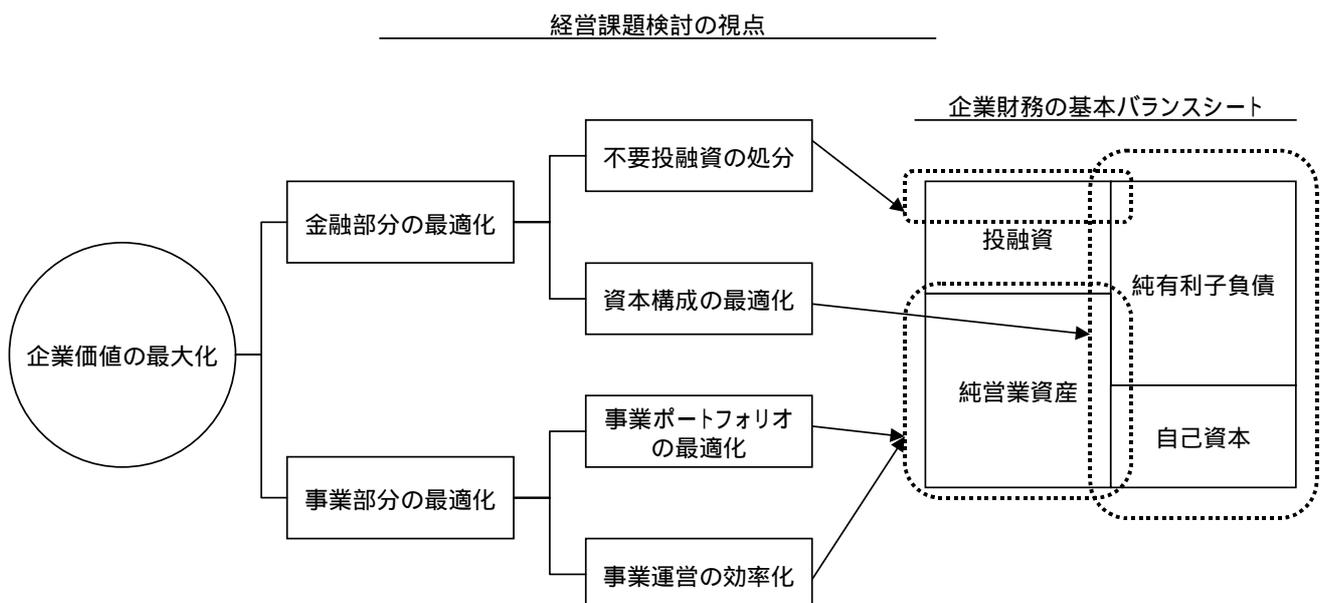
中期経営計画策定時の経営課題の検討については、自社の企業価値の最大化という視点で各事業計画を評価することが求められます。

企業価値の最大化を実現するための手法は、金融部分を最適化することおよび事業部分を最適化することの2つに大きく分類されます(図表 1-2参照)。

まず、金融部分の最適化を行う手法としては、「不要投融資の処分」と「資本構成の最適化」の2つがあります。不要投融資の処分とは、バブル時に購入した株券、不動産、ゴルフ会員権などのリスクに見合ったリターンを生み出していない投融資を処分し、創出したキャッシュを他に活用することをいいます。資本構成の最適化とは、負債比率の最適化、投資の回収期間と負債の返済期間のマッチングを行うことで、企業の資本構成をあるべき範囲に設定することをいいます。

次に、事業部分を最適化させる手法としては、「事業ポートフォリオの最適化」と「事業運営の効率化」の2つがあります。事業ポートフォリオの最適化とは、自社の経営環境や経営戦略を踏まえた評価軸に基づき自社事業を評価し、経営資源を集中させる事業や撤退する事業を決定することをいいます。事業運営の効率化とは、アウトソーシング、セール・アンド・リースバック、BPR(Business Process Reengineering)、SCM(Supply Chain Management)、CRM(Customer Relationship Management)等を実施して生産性を向上させることをいいます。

図表 1-2 経営課題検討の視点



■ 企業財務の基本バランスシート

金融部分や事業部分の最適化を検討するために自社の企業価値や事業価値を評価する場合には、営業 / 非営業分離後のバランスシートを組替え、ストックとフローの対応を適合させる必要があります。例えば、営業 / 非営業分離後のバランスシートから算出される総資産に対する当期利益の比率 (ROA) を経営指標とする場合、資本構成を変更するだけで数値が大きく変動することになり、経営指標としては問題があるからです (図表 1-3 の「営業 / 非営業分離後のバランスシート」を参照)。

営業 / 非営業分離後のバランスシートの組替えは、現預金を資産サイドから負債サイドに移し、かつ、営業資産と営業負債をネットして純営業資産とすることにより行われます (図表 1-3 の「バランスシートの組替え」を参照)。

バランスシートを組替えることでストックとフローの関係が明確になり、事業価値と企業価値を分解して整理することができます (図表 1-3 の「企業財務の基本バランスシート」を参照)。

ストックとフローの関係は、企業価値の対応するフローは EBIT (Earnings Before Interest, Taxes) であり、事業価値に対応するフローが売上高や営業利益となります。

EBIT (Earnings Before Interest, Taxes)

支払利息前、税引前利益。「営業利益 + 営業外収益」で算出されることが多い。

図表 1-3 企業財務の基本バランスシート

営業 / 非営業分離後のバランスシート

総資産	金融資産	有利子負債
		営業負債
	営業資産	自己資本

バランスシートの組替え

現預金	有利子負債
金融資産	営業負債
営業資産	自己資本

企業財務の基本バランスシート

投融資	純有利子負債
純営業資産	自己資本



Coffee Break

経営指標も進化する

高度成長期の多くの企業にとって重要な経営指標は売上であり、シェアでした。当時の一般的な考え方は、とにかく売上を伸ばしシェアを獲得することを至上命題とし、利益は後からついてくるというものでした。これは一旦シェアを獲得して一定の売上を維持できれば規模の効果(生産規模の拡大に応じて単位あたりのコストが低減すること)を追求できるということを前提としています。要するにPL重視の経営でした。

しかし、バブルの崩壊後、市場拡大が見込めないという認識が定着すると、効率性が重視されるようになりました。ここでいう効率性というのは、投下資本に対してどれだけ利益を計上したかという意味での効率性を指しています。特に、90年代の後半には、多くの企業でROE(株主資本利益率)、ROA(総資産利益率)、EPS(1株当たり利益)といった効率性を示す経営指標が使われ始めました。こうした効率性を示す経営指標は、BS重視の経営といえます。

さらに、企業間競争が激化し、グローバルスタンダードに基づく経営が求められるようになると、企業自体の価値が経営指標として登場し始めます。簡単に言えば資産が生み出すキャッシュフローの現在価値です。理論的には負債(本来は時価だが簿価で代用されることが多い)に株主資本の時価(発行株式数×株価)の合計になります。あるいは、事業価値(DCF法や類似企業比較法で算出)と投融資の合計になります。当然、企業経営者は自社の株価の推移に一喜一憂するわけです。まさに現在は企業価値重視経営、あるいはキャッシュフロー重視の経営の時代といえます。

皆さんは自社の企業価値や事業価値、把握していらっしゃいますか。

<まとめ>

- ✓ 中期経営計画の策定プロセス
 - ・ 中期経営計画 = 事業計画 × 経営戦略
- ✓ グループ企業における中期経営計画
 - ・ グループ企業における中期経営計画
= 子会社の事業計画 × 経営戦略 × 親会社のリーダーシップ
- ✓ 中期経営計画策定における経営課題検討の視点
 - ・ 企業価値の最大化 = 金融部分の最適化 × 事業部分の最適化
 - ・ 金融部分の最適化 = 不要投融資の処分 × 資本構成の最適化
 - ・ 事業部分の最適化 = 事業ポートフォリオの最適化 × 事業運営の効率化
- ✓ 企業財務の基本バランスシート
 - ・ 事業価値 = 営業資産 - 営業負債
 - ・ 企業価値 = 純有利子負債 + 自己資本
= (有利子負債 - 現預金) + 自己資本

2 金融部分の最適化

企業価値の最大化を実現するために、不要投融資の処分や資本構成の最適化といった金融部分の最適化を検討します。

本節では、以下の事項を学習します。

- 金融部分の最適化の重要性
- 不要投融資の処分
- 資本構成の最適化

■ 金融部分の最適化の重要性

金融部分の最適化には、2つのアプローチがあります。すなわち、バランスシートの左側の資産における投融資の見直し(不要投融資の処分)と右側の資本における資本コストの削減(資本構成の最適化)です。

企業は本来、本業である事業に対して投資をして利益を獲得するのが基本ですが、多くの企業が本業とは関係のない不動産や有価証券などにも投資をしています。しかし、こうした投資はバブル期にこそ企業に大きなリターンをもたらしていましたが、バブル崩壊後は逆に本業の利益を圧迫しているケースも散見されます。こうした不要投融資を処分することで得られるキャッシュは経営上、非常に重要な意味を持ちます。

また、昨今の金融機関の融資政策の見直しの中で、多くの中小企業で資本構成の見直しを迫られています。具体的には、担保価値の下落による融資枠の縮小や、行内格付けの見直しによる融資条件の悪化といったケースが多いようですが、一般的に有利子負債比率が高い中小企業にとって経営に与えるインパクトは非常に大きいものがあります。担保主義と低金利のため借入に伴う資本コストを意識することは少なかったかもしれませんが、こうした経営環境においては事業の収益性を踏まえた資本構成を考えることが求められます。

いずれにしても、現在ほど金融部分の最適化が求められている時代はないといえます。

■ 不要投融資の処分

不要投融資の処分を行う場合には、まず、実際の投融資の必要性を判断することから始めます。基本的には、リスクに見合ったリターンを得ているか否かという基準で判断します。

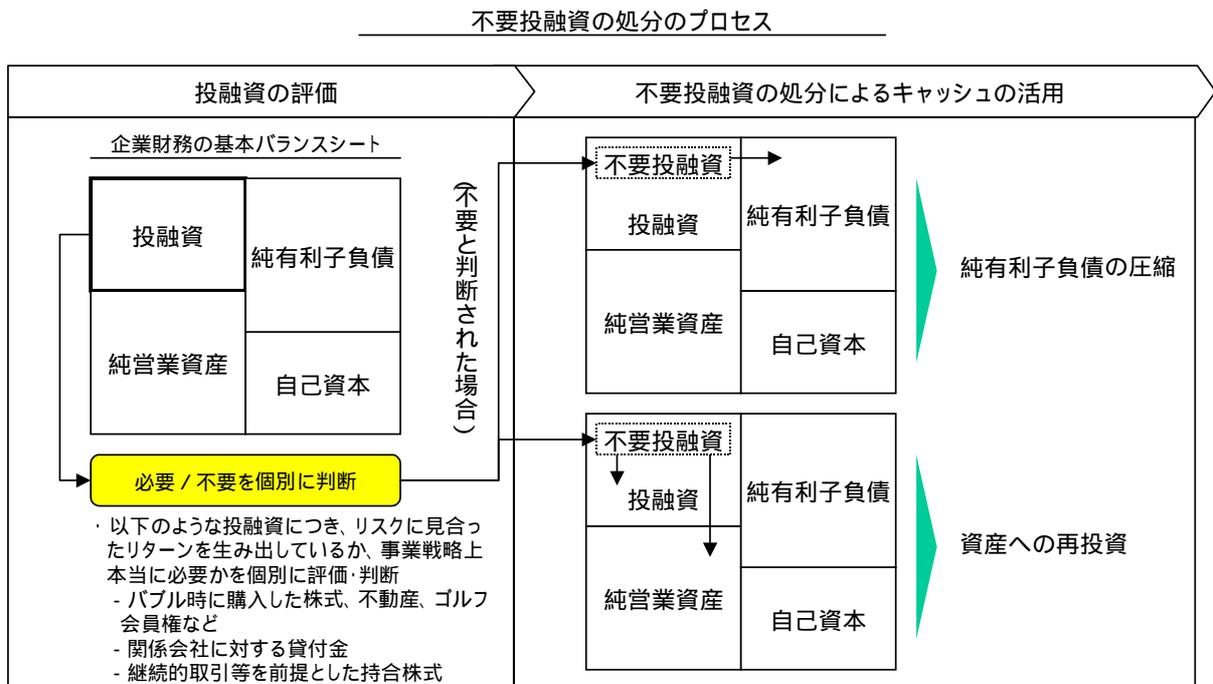
ここでいうリスクとは不確実性のことであり、投資に対して得られるリターンの幅ということもできます。例えば、バブル期に購入した不動産について考えてみると、購入当時は確実に借入金利を上回るほど不動産価値が上昇するというローリスク、ハイリターンと期待されたわけですが、バブルが崩壊した今となっては不動産価値は下落し借入返済だけが残り、ローリスクだと考えられていたものが実際にはハイリスクであり、しかもそのリスク(不確実性)が現実化(確定)しつつあるという状況になっているわけです。

実際には、リスクに見合ったリターンを判断することは難しい面があります。関係会社への投融資や持合株式など必ずしもリスクに見合ったリターンという基準だけでなく、事業とのシナジーを考慮して評価するべきものも含まれています。したがって個々の投融資について要/不要を一つ一つ経営判断していくことになります。

次に、不要と判断された投融資を処分し、それにより得たキャッシュの活用を検討することになります。具体的には、純有利子負債の圧縮と資産への投融資が考えられます。

前者は純有利子負債の圧縮により自己資本価値を向上させることができ、後者はリスクに見合ったリターンを得ることができる投融資や本業に再投資することでキャッシュフローの改善が期待できます。

図表 2-1 不要投融資の処分のプロセス



■ 資本構成の最適化

資本構成の最適化については、負債比率の最適化と、投資の回収期間と負債の返済期間(長期資産に係る負債)のマッチングとの2つのアプローチが重要となります。

負債比率の最適化とは、負債比率と平均資本コストとの関係から導き出される「あるべき資本構成の範囲」内の負債比率にシフトさせることをいいます。

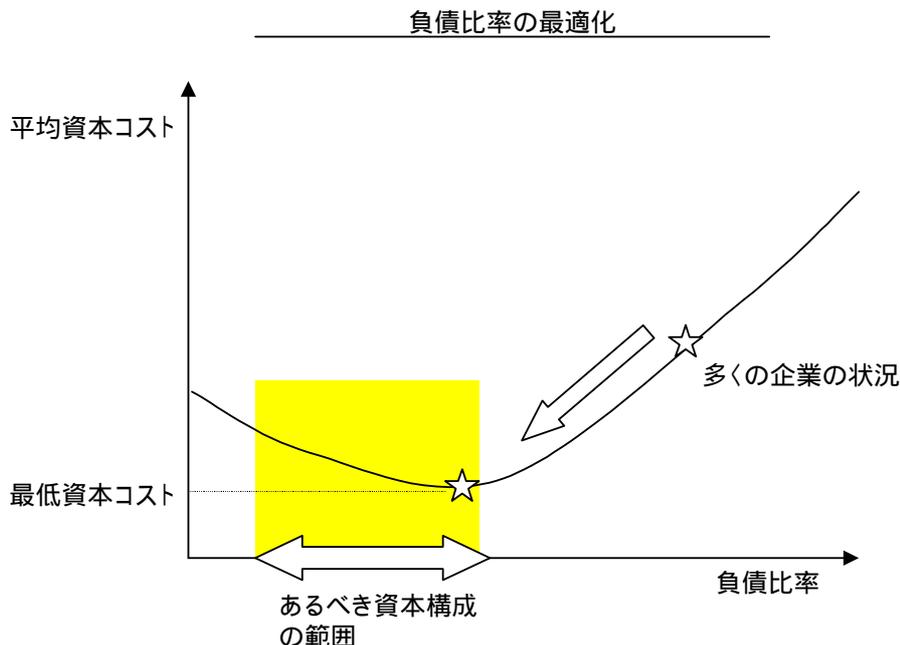
負債比率が高くなると、格付けが下がり金利、すなわち負債コストが上昇します。一方でこの状況では、株主にとってはリスクが高まることになり、配当などの自己資本コストも上昇します。結果として平均資本コストが急激に上昇することになります。したがって、可能な限り負債比率を低下させ、平均資本コスト、特に負債コスト(金利)の低下を図る必要があります。

ただし、負債比率を低下させ続けると、自己資本コストを負債コストが上回るため、平均資本コストも上昇することになります。したがって、理論上は無借金経営は最も安全性が高いことにはなりますが、平均資本コストは最低にはならないということになります。

投資の回収期間と負債の返済期間のマッチングでは、特に長期の投資に対して短期の資金調達ではなく長期の資金調達で対応させ、投資と負債の期間構成を合致させることが重要です。

投資の回収期間と負債の返済期間がマッチングされていれば、投資が生み出す収益を負債の返済に充てることが可能です。しかし、投資の回収期間よりも負債の返済期間の方が短い場合には、特に投資の初期は得られる収益よりも負債の返済額の方が大きいことが多いことから、負債の返済のために新たに負債を調達する必要が生じます。このような場合は、借り換えの拒否や金利の引き上げ要求などで、自社の資金繰りが更に厳しい状況におかれてしまう危険があり、注意が必要です。

図表 2-2 負債比率の最適化





Coffee Break

日産自動車のリバイバルプラン

日産自動車株式会社がゴーン社長主導で進めたリバイバルプランで見事にV字回復を実現したことは、新聞雑誌等で大きく報じられていますので、ご存知の方も多いと思います。実は、リバイバルプランにおいて大きな役割を果たしたのが不要投融資の処分です。

ゴーン氏がリバイバルプランで提示した3つのコミットメント(目標)の一つが、「02年度における自動車事業実質有利子負債を7,000億円以下(99年度時の半分)に削減すること」でした、実際、99年度の連結ベースの支払利息は1,029億円にも上り、経営を圧迫する要因になっていました。

この有利子負債の圧縮に貢献したのが資産の売却でした。リバイバルプランスタート時点からわずか2年間で4,220億円の資産売却を実施しています。結果としてリバイバルプランで提示した目標を1年前倒しで達成し、自動車事業実質有利子負債は01年度末時点で4,350億円にまで圧縮しています。(その後、02年度から04年度までの3ヵ年計画である「日産180」の実施により、02年度末時点で自動車事業実質有利子負債は完全に解消されています。)

事業拡大期に増え続けた有利子負債が原因で、事業の成熟期にその負担に耐えられず倒産した企業の例は、枚挙に暇がありません。デフレ経済環境が続く現在において市場の拡大を前提とした借入は慎重に行う必要があります。

(2001年10月18日の決算報告記者会見でのゴーン氏のスピーチに基づき編集)

<まとめ>

- ✓ 金融部分の最適化の重要性
 - ・ 投融資の本業圧迫 不要投融資の処分
 - ・ 融資政策の転換 資本構成の最適化
- ✓ 不要投融資の処分
 - ・ 投融資の評価 純有利子負債の圧縮
資産への再投資
- ✓ 資本構成の最適化
 - ・ 負債比率の最適化
 - ・ 投資の回収期間と負債の返済期間のマッチング

3 事業部分の最適化

企業価値の最大化を実現するために、事業ポートフォリオの最適化や事業運営の効率化を通じて事業部分を最適化させることを検討します。

本節では、以下の事項を学習します。

事業部分の最適化の重要性

事業運営の効率化

事業ポートフォリオの最適化

■ 事業部分の最適化の重要性

事業部分の最適化とは、売上高や営業資産といった事業規模の拡大だけを意味するものではありません。デフレ経済の下では、より小さな営業資産でより大きなキャッシュを生み出すべく事業の効率化を図り、効率性の高い事業に経営資源を重点的に配分することにより事業が生み出すキャッシュを最大化することが事業部分の最適化であるといえます。すなわち、事業部分の最適化とは、事業運営の効率化と効率性の高い事業への投資(事業ポートフォリオの最適化)と整理することができます。

事業運営の効率化については、QC活動といった現場レベルでの改善活動の積み重ねによる効率化と、IT化やアウトソーシングといった事業全体の効率化の2つのアプローチがあります。前者の現場レベルの効率化は多くの企業で実践され、定着していますが、後者の事業全体の効率化については多くの企業で検討されている課題であり、様々な試行錯誤が繰り返されている状況といえます。

事業ポートフォリオの最適化とは、要するに、企業が実施すべき事業と実施すべきでない事業、あるいは、経営資源をより投入すべき事業、投入すべきでない事業を全体最適の観点から決定すること、すなわち事業の選択と集中です。厳しい経営環境の下、企業間競争が激しくなる中で、企業の経営戦略の重要性が改めて強く指摘されていますが、この経営戦略の本質が事業の選択と集中であるといえます。しかし、現実には事業撤退の判断が遅れたり、新規事業への投資のタイミングを外して、大きな(機会)損失を生じさせてしまうケースが後を絶ちません。

事業部分の最適化という課題は、多くの企業にとって昔から認識されている課題であるにも拘らず、なかなか実現できない課題です。その理由の一つとして、IT化の流れの中で事業の効率化手法が日々進化していることや、激しい経営環境の変化が事業の選択と集中の判断を難しくしているということが挙げられます。しかし、逆説的ではありますが、だからこそ事業部分の最適化という課題への取り組みに何らかの答えを見出した企業だけが勝ち残っていくことができるのではないのでしょうか。

■ 事業運営の効率化

事業運営の効率化とは、より小さな営業資産でより大きなキャッシュを生み出すことであると説明しました。事業運営の効率化を図るためには、全方位的に、あらゆる観点から効率化を図る方法もありますが、事業全体を網羅的にモニタリングして最も非効率な要素を改善していくという方法が現実的です。

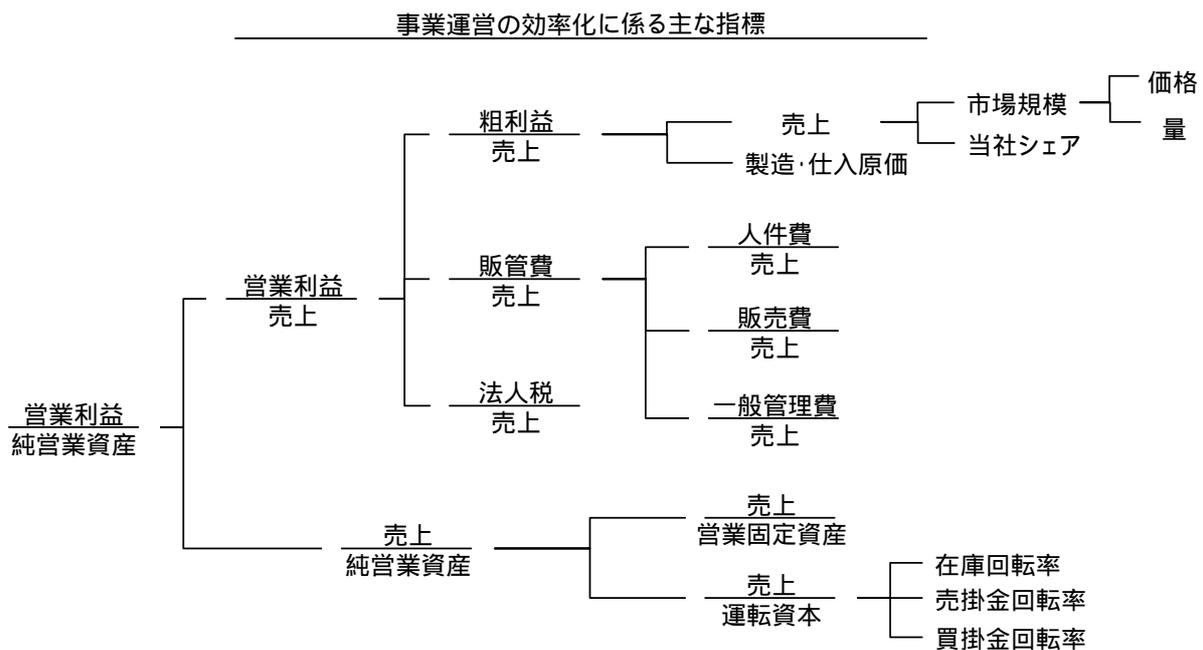
では、最も非効率な要素をどのようにモニタリングすればよいのでしょうか。一般的には、最終的な事業の評価指標、例えば営業ROIC(営業利益 / 純営業資産)のような指標を設定し、この指標をツリー上に要素分解し指標のドリルダウンを行い、整理した全ての指標をモニタリングし、最終的な指標を悪化させている指標(要因)を特定する方法が多くの企業で実施されています。

例えば、営業ROICの悪化 営業利益率の悪化 販管費率の悪化 販売比率の悪化というように問題が売上に対して販売経費が過剰であることと特定できれば、より効率的な営業活動を実現するためにCRM(Customer Relationship Management)により優良顧客に重点的に営業する仕組みなどを検討することができます。

また、営業ROICの悪化 純営業資産回転率(売上 / 純営業資産)の低下 営業固定資産回転率(売上 / 営業固定資産)の低下というように、問題が売上と営業固定資産のバランスが崩れていることだと認識できれば、売上向上施策の検討や、セール アンド リースバックなどの営業固定資産の圧縮を検討することになります。

また、事業運営の効率化では、効率化の効果を持続的に享受するために効率化施策を仕組みとしてビルトインしていくことも重要です。

図表 3-1 事業運営の効率化に係る主な指標



■ 事業ポートフォリオの最適化

事業ポートフォリオの最適化とは、事業の選択と集中であると説明しました。製品にライフサイクルがあるように事業にも成長サイクルがあると考えられています。従って、企業が成長事業だけを展開していると、やがてそうした事業は成熟化、衰退化していくことが想定され、厳しい経営判断を迫られることになります。すなわち、持続的に企業を発展させていくためには、成長または成熟事業から得たキャッシュを今後成長が見込める萌芽期の事業に投資し、常に成長事業を実施しているような事業構成を実現しなければなりません。

では、どうすれば、そのような事業構成を実現できるのでしょうか。基本的には既存事業や新規事業案件について、今後どの程度事業の成長が見込めるのか、あるいは今後どの程度の投資が必要で、どの程度のリターンが期待できるのかということの評価し、限られた経営資源を最も効率的に配分すればよいということになります。そこで重要なのが、事業の評価基準です。これまでも様々な事業評価の基準が提案され、実際に活用されてきました。代表的なものは、市場の成長率と市場シェアで評価するマトリックスや業界の魅力度と事業の地位で評価するマトリックスなどがあります。実際にはそれぞれの企業ごとに独自の評価基準を設定しているのが実状です。

しかし、客観的、定量的な評価基準を設定し事業を評価することがある程度できても、事業ポートフォリオの最適化を実現できるとは限りません。すなわち、そうした客観的な評価結果だけで経営判断するのではなく、企業のビジョンやミッションといった主観的な評価基準も加味して判断する必要があるからです。

いずれにしても、明確な共通の評価基準に基づいて全ての事業を評価した上で、経営者や事業責任者が徹底的に議論をし、最終的には経営者が自己の責任の下に判断するということを誠実に実行することが事業ポートフォリオの最適化実現の近道といえます。

図表 3-2 事業ポートフォリオ最適化のフレームワーク

事業ポートフォリオ最適化のフレームワーク(例示)

	市場重視型	ポジショニング重視型	EVA活用型
イメージ			
特徴	<ul style="list-style-type: none"> - 評価基準、評価結果ともに分かりやすい - 一般的に相対シェア、市場成長性の客観的な算定は容易である 	<ul style="list-style-type: none"> - 望ましい評価基準を各企業ごとに設定できる - 両軸上の位置判断に恣意が入り得るという指摘がある 	<ul style="list-style-type: none"> - 資本の効率性と戦略的視点から各事業の将来の期待収益性を評価するために開発された - 株主価値創造指標の水準の扱いには注意を要する。(直近期だけのデータによる評価は危険な場合がある)



Coffee Break

埋没コストを無視できるか

事業ポートフォリオの最適化の際に、事業の評価結果に対する経営判断が難しいという説明をしましたが、その原因の一つに埋没コストの問題があります。

埋没コストとは、既に支出した費用のことで、例えば既に投資した研究開発費などが該当します。問題なのは、こうした費用を現在の投資の意思決定に影響を及ぼしてしまうケースが散見されることです。「この事業には開発に5億円投資しているし、今更開発を中止するわけにはいかない」という発言を聞いたことはないでしょうか。こうした発言は、まさに埋没コストが投資の意思決定に影響を及ぼしている典型例です。この開発事業の継続を判断する場合には、継続するにしても、しないにしても既に支払った費用は同じですので、評価すべきは今後の費用(投資)と期待されるリターンということになります。

キャッシュフロー経営の観点からは、既に支払った費用はキャッシュフローに影響を与えないという単純な原理から当然の帰結なのですが、やはり人間の心理的な面も影響してか、埋没コストを無視する経営判断は難しいようです。

こと埋没コストに関しては、「もったいない」は禁句です。

<まとめ>

- ✓ 事業部分の最適化
 - ・ 事業部分の最適化 より小さな営業資産でより大きなキャッシュ
事業の集中と選択
- ✓ 事業運営の効率化
 - ・ 事業の運営状況のモニタリング 非効率な要素の改善
効率化施策を仕組み化
- ✓ 事業ポートフォリオの最適化
 - ・ 明確な共通の評価基準に基づく事業の評価
 - ・ 徹底的な議論と責任ある経営判断

1 経営計画管理

実績値と計画値とを比較し、乖離がある場合はその原因を分析して解決のための施策を立案、実施するのが計画管理です。

本節では、以下の事項を学習します。

計画管理の重要性

計画管理の方法

- ・ モニタリング
- ・ 原因分析
- ・ 課題の抽出と施策の立案

■ 計画管理の重要性

計画管理とは、策定した経営計画を実行していく中で、適宜、計画の実施状況を把握したり計画と実績を比較しながら、計画実施上の課題を抽出し適切な施策を実施し、経営目標を達成することであり、単に、計画策定後に進捗状況だけ把握し、結果としての経営目標の達成状況だけを評価することは、計画管理とはいえません。

計画管理を行うことで以下の効果が期待できます。

経営目標達成確率が高まる

経営計画が環境分析に基づく一定の条件設定の下に策定されていますので、当初想定した経営環境と異なる変化が生じた場合は、当然、計画と実績に乖離が生じます。環境変化の激しい現在において当初想定した経営環境が実現するという事は、むしろ稀であり、計画と実績に乖離が生じることはある程度仕方のないことです。しかし、乖離が生じた時点で原因を分析し、適切な施策を実施できれば経営目標を達成する確率は高まるはずで

経営管理機能が高まる

経営計画を管理することは、すなわち経営管理であるといえます。計画管理の能力を高めれば当然経営管理機能が強化されます。例えば、モニタリングを行うことで組織内外で何が起きていて、それが経営にどのような影響を及ぼしているのかを把握することができたり、実施施策と各種経営指標との相関関係を分析することにより、経営指標改善のための効果的な実施施策の検討が可能となります。

計画策定能力が向上する

計画と実績の乖離の原因分析を行うことにより、より精度の高い環境分析を実施するためのノウハウや、シミュレーションにおけるパラメーター設定に関するノウハウを蓄積することができ、結果的に組織の計画策定能力を向上させることができます。計画策定能力が向上すれば、資金提供者や従業員の計画に対する信頼感が高まることが期待できます。

では、以下に計画管理のモデルケースを紹介します。

■ モニタリング

モニタリングとは、計画上の経営指標やシミュレーション実施時に設定したパラメーターの一部について計画値と実績値を把握することをいいます。モニタリングでは、どの経営指標、パラメーターをモニタリングすべきかというモニタリングの範囲と、どの程度の乖離が生じた場合に対応を検討すべきかというモニタリングの基準を設定することが重要です。

実際には、経営戦略上重要な指標や事業構造(ビジネスモデル)上のKSF(Key Success Factor)となっているパラメーターを重点的にモニタリングし、計画値と実績値との乖離状況についても個々の指標やパラメーターの特性を考慮し個別に基準を設定する必要があります。

<モデルケース>

部品メーカーのB社は一定の受注量を期待できる優良顧客を有し、当該顧客の売上が伸びていることからここ数年売上が堅調に推移しています。B社の中期経営計画では、コスト削減に重点を置いて営業利益率の改善による営業利益の10%増加を目標としていました。

そこでB社は、営業利益、売上、コスト、さらにコストについては、製造原価、販売費、一般管理費をそれぞれモニタリングすることにしました。

計画がスタートして半年が経過した時点で、モニタリング結果を見てみると、売上は順調に推移しているにも拘らずコスト削減が思うように進んでいないことが判明しました。特に、製造原価が計画値と実績値の乖離が大きいことが分かり、対応を検討することにしました。

■ 原因分析

原因分析とは、モニタリング結果に基づき、計画値と実績値の乖離が大きいを経営指標やパラメーターについて、計画策定時のシミュレーションを参考に、当該乖離の原因を特定することです。

原因分析では、モニタリングしている経営指標やパラメーターに影響を与える各種パラメーターを特定し、それらのパラメーターについて当初設定した数値と実際の数値を比較することから始めます。さらに、調査したパラメーターの影響度と設定値と実績値の乖離の大きさを勘案し、さらに詳細に検討を行い、乖離が生じた原因を特定します。例えば単に在庫が増加したというだけでなく、予定外の大規模受注を受け一時的に在庫が増加しているといったように、可能な限り具体的なレベルで把握します。

<モデルケース>

製造原価における計画値と実績値の乖離が大きいことが判明したB社は、製造原価を構成しているパラメーターを調査することにしました。製造原価を構成しているパラメーターは、原材料費と製造経費と労務費ですが、調査によると製造経費と労務費は設定値と実績値の乖離はほとんどなかったのですが、原材料費の実績値が設定値を大幅に上回っていました。

さらに調査を進めて、原材料費を構成している原材料の購買数量と購買単価をチェックしたところ、一部の原材料で購買単価が設定よりも高い単価で購入していることが判明しました。そこで担当者に説明を求めると、当初は納入業者との交渉で単価を5%割引くことを前提としていたものの、実際には3%しか割引が実現できなかったということでした。

そこで、原材料費の乖離分をどのような形で対応すべきかを検討することにしました。



Coffee Break

バランス・スコアカード

近年、新しい経営管理手法としてバランス・スコアカードが注目されています。ご存知の方も多いと思いますが、バランス・スコアカードとは、1992年にロバート・カプランとデービッド・ノートンが開発した手法で、戦略目標達成に向けた経営管理を財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点から行うというものです。このバランス・スコアカード運用には3つのポイントがあります。

< ビジョン、ミッションベースで戦略目標を設定する >

戦略目標を検討する場合には、企業のビジョンやミッションを踏まえて設定する必要があります。一見トレードオフの関係にあるような目標（例えば、品質向上とコスト削減）についても、企業のビジョンやミッションから優先すべき目標を明確にし、それ以外の目標は全体のバランスを考え設定する必要があります。

< 計測可能な目標を設定する >

目標を設定する場合には、具体的、定量的、時限的な、かつ測定可能な目標であることが求められます。評価者によって達成状況の考えがことなるような曖昧な目標では意味がありません。こうした目標を設定することで従業員のコミットメントが強化されることが期待できます。

< 関係性を明確にする >

実際には、戦略目標を設定した上で、当該戦略目標を達成するためのKPI (Key Performance Indicatorの略で重要業績指標の意味) を4つの視点ごとに設定するのですが、ただ関連する指標を設定するのではなく、各指標と戦略目標との関係性を調査、検討することにより効率的、効果的に戦略目標を達成できるようにすることが重要であるといわれています。

< まとめ >

- ✓ 計画管理の重要性
 - ・ 経営目標達成確率の向上
 - ・ 経営管理機能の強化
 - ・ 計画策定能力の向上
- ✓ 計画管理の手法
 - ・ モニタリング
 - 影響度、重要度でモニタリングの範囲と基準を設定
 - ・ 原因分析
 - 計画値と実績値の乖離の原因を特定
 - ・ 課題の抽出と施策の立案
 - 改めてシナリオを作成し、シミュレーションを実施

参考文献

より専門的な知識を習得されたい方への参考文献です。

- ・リチャード・A・ブリーリー 他著「コーポレート・ファイナンス (第6版)上下」日経BP社 2002年
- ・村藤 功 著、「連結財務戦略」、東洋経済新報社 2000年
- ・マッキンゼー・アンド・カンパニー「企業価値評価」ダイヤモンド社 2002年
- ・K・G・パレブ 他著「企業分析入門(第2版)」東京大学出版会 2001年
- ・西山 茂 著「企業分析シナリオ」東洋経済新報社 2001年・マイケル・ポーター 著「競争優位の戦略」ダイヤモンド社 1982年
- ・フィリップ・コトラー 著「マーケティング・マネジメント」プレジデント社 1983年
- ・フィリップ・コトラー 他著「マーケティング原理」ダイヤモンド社 1995年
- ・ピーター・シュワルツ 著「シナリオ・プランニングの技法」東洋経済新報社、2000年
- ・ロバート・S・キャプラン 他著「バランス スコアカード」生産性出版 1997年
- ・モンテ・スウェイン 他著「実践 TOCワークブック」ダイヤモンド社 2003年
- ・クレイトン・クリステンセン 著「イノベーションのジレンマ(増補版)」翔泳社 2001年
- ・寺本 義也 他著「最新 技術評価法」日経BP社 2003年
- ・安田 隆二 著「企業再生マネジメント」東洋経済新報社 2003年
- ・三枝 匡 著「V字回復の経営」日本経済新聞社 2001年