

経営分析論①②

スタートアップ講義のふりかえり
経営戦略論のフレームワーク

成績評価と講義中のルール

- 原則として**期末テスト一発勝負**で成績評価を行います。
- 出席は取りません。ただし、講義課題の提出状況を成績に加味するので、毎回課題を提出されることをオススメします。
- 講義中のルール
 - ①電卓を必ず持参すること。
 - ②私語厳禁
 - 話すなら講義に出てこないこと。
 - 筆談 or SNSなどでやり取りすることはOK。
 - ③食事は禁止。飲み物、ガム、飴はOK。
- わからないことは質問すること。研究室（2711）にどうぞ。
- 講義資料

原則的には講義前にFUポータルから配布します。ダウンロードして持参するか、ファイルを保存して受講してください。

また、補助的にWebサイトを使用します。

URL : <https://tobimawaru0325.wordpress.com/>



担当教員紹介

- 飛田 努（とびた つとむ）
1974年生まれ、神奈川県出身
学生時代は京都で観光ガイドのサークルに証券会社に勤務後、大学院へ戻り、学究の道に。2006年に熊本の大学で教員に。
その後、熊本の2つの大学に6年間勤務し、2012年から福岡大学商学部に着任。
- 趣味
サッカーや野球観戦、子育て
中華圏（香港や深圳、台湾）への旅行
- 株式会社イノベーションアカデミー福岡取締役
- 研究テーマ：
中小企業やスタートアップ企業の管理会計
→ 都市でも地方でも面白い企業はどこでもある！



名刺



amazon



つながりを科学する
SCB
innovation
academy

講義目的

- シラバス
本講義は、企業の1年間の経営成績を表す**財務諸表**（貸借対照表・損益計算書）を**中心とした会計情報を読み解く**ことを通じて、**企業の良し悪しを判断するための基礎的な方法を学習する**ことを目的とします。

そのため、講義は2回あるいは3回で1つのテーマを取り上げます。**初めの1回**で会計情報を用いて経営分析するための**計算式への理解**、**次の1回ないし2回**でケーススタディやVTRを通じて**計算式から企業経営の仕組みをどう読み取ることができるのか**について講義します。
これにより、企業経営の良し悪しを判断するための基本的な方法を学びます。

講義スケジュール

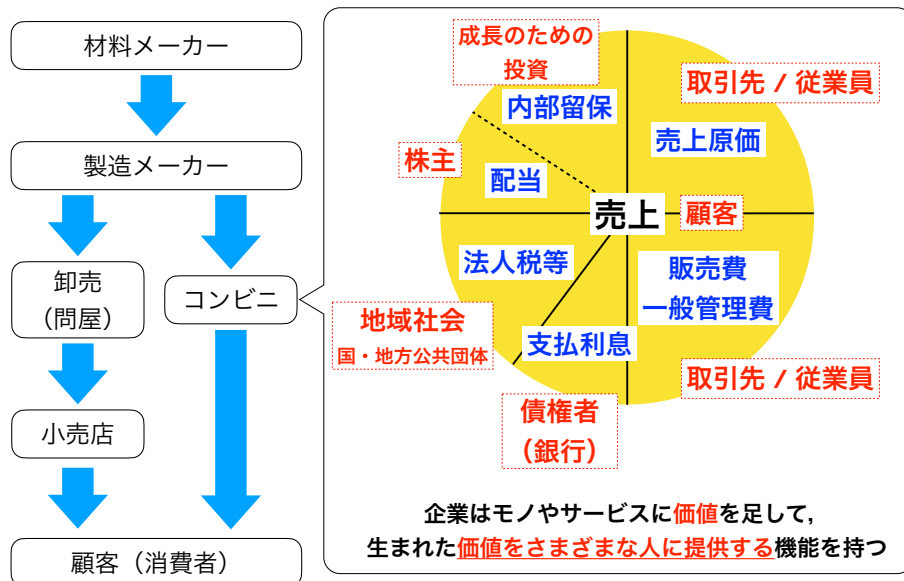
	内容	ケーススタディ
①	スタートアップ講義・講義ガイダンス	
②	経営戦略論のフレームワーク	ソフトバンク, 星野リゾート
③	財務諸表の意味と役割	
④	戦略思考と財務諸表分析 (1)	サイゼリヤ
⑤	戦略思考と財務諸表分析 (2)	
⑥	貸借対照表による支払能力・財務安定性の分析 (1)	
⑦	貸借対照表による支払能力・財務安定性の分析 (2)	任天堂
⑧	損益計算書による収益力の分析 (1)	
⑨	損益計算書による収益力の分析 (2)	日本電産
⑩	貸借対照表と損益計算書による資本運用効率の分析 (1)	
⑪	貸借対照表と損益計算書による資本運用効率の分析 (2)	航空業界 (LCC)
⑫	投下資本利益率とデュボンシステム (1)	
⑬	投下資本利益率とデュボンシステム (2)	
⑭	投下資本利益率とデュボンシステム (3)	カルビー
⑮	講義のまとめ	

どんな講義をするのか？

- 基本的には**財務諸表の読み方**を学ぶ。
→簿記や会計学の講義は**財務諸表作成のための手続きやルール**を学ぶ。
- 実際の企業活動と関連付けながら、財務諸表を読むポイントを学ぶ。
→会計数値は企業活動を**貨幣的価値に集約**している。
- ☞ どのような企業活動が行われているかを財務諸表とその他の情報と突き合わせながら理解していく。

企業活動を勘定科目で考えると

- モノが売れたらどこにどのようにしてお金が動くのでしょうか？



どんな講義をするのか？

- 自分が抱く企業への「イメージ」だけで判断しない。
→企業の良し悪しの判断を下す第一歩は **利益を出せているかどうか？**
- なぜ利益を出せているかどうか**が重要なのか？**
→企業は企業活動を行う中で**さまざまな利害関係者**に便益をもたらしている。
- その企業はどのような**ビジネスモデル**を持っているのか？
→その利益はどのような**仕組み**から得られているのか？
- **利益 = 売上 - 費用**
→利益はモノを仕入れ、あるいは加工して販売することによって得られる。

イノベーションの性質

誰もが見たことも聞いたこともないビジネスを
人は正しく評価できるのか？

1900年のニューヨーク

1913年のニューヨーク



T型フォードは1908年に量産されるようになりました。

イノベーションの性質

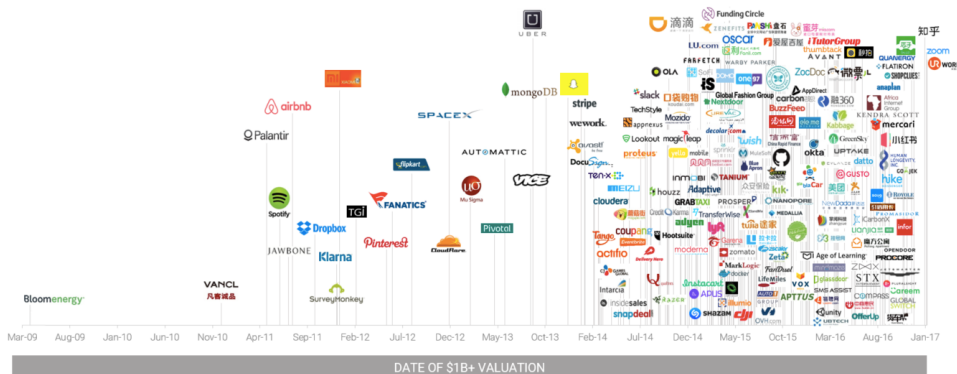
誰もが見たことも聞いたこともないビジネスを
人は正しく評価できるのか？
iPhoneはいつ発売でしたか？



米国では2007年、日本では2010年でした。

ユニコーンスタートアップが急増中

THE INCREASINGLY CROWDED UNICORN CLUB:
PRIVATE COMPANIES VALUED AT \$1B+
as of 1/31/2017



CBINSIGHTS

株式会社のしくみ：なぜ企業は利益を求めるのか？

- 近年、企業としてのあり方と社会との関わりを考える企業が増えている。



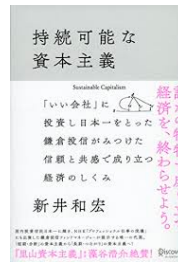
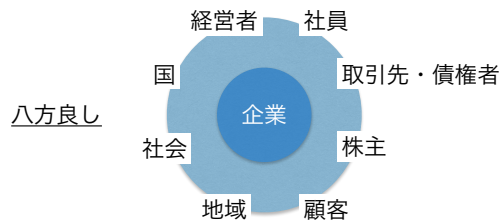
私達スノーピークは、一人一人の個性が最も重要であると自覚し、
同じ目標を共有する真の信頼で力を合わせ、
自然指向のライフスタイルを提案し実現するリーディングカンパニーをつくり上げよう。
私達は、常に変化し、革新を起こし、時代の流れを変えていきます。
私達は自らもユーザーであるという立場で考え、
お互いが感動できるモノやサービスを提供します。
私達は、私達に関わる全てのモノに良い影響を与えます。



大切なのは、仕事は仕事、プライベートはプライベートと分けるのではなく、公私混同
でいいから、暮らしの中で気付いたこと、他の人が見落としたものを1個1個拾って
いくことだ感じています。何に気付き、拾うのかはその人の“暮らし方”によるので、反応
するポイントも千差万別。それぞれが気付いたことを仕事にし、社会の理不尽を減ら
すことができれば、もっと楽しい社会を築けるはず。暮らしこそ、すべての仕事の
原点。そう思っています。

株式会社のしくみ：なぜ企業は利益を求めるのか？

- 投資家の意識も変化している。
eumo 新井和宏氏 『持続可能な資本主義』



利害関係者をコストではなく、**付加価値の分配先**と考える。

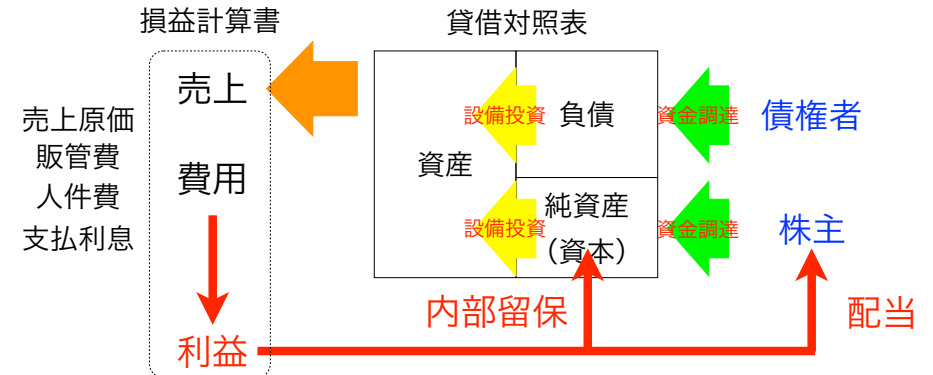
ひふみ投信 藤野英人氏

弊社が投資をする会社には条件があります。もちろん、継続的な収益のある企業であることは前提条件ですが、「ビジョンやミッションを明確に持っているか」「オーナーシップを持っているか」といった点を重視しています。
オーナーシップとは、平たく言えば「自分の会社だという意識があるか」。そういった意識がある社員がいる組織は強い。**当事者意識があるため、未来を考え、工夫し、実践する**でしょう。そしてそのような社員を育てるには、**理念教育が重要**です。
良い理念とは、良い言葉を掲げるだけではいけません。重要なのは、「社長、社員が心からそれを信じている」ことです。



株式会社のしくみ：なぜ企業は利益を求めるのか？

- 企業活動のプロセスと資金の流れ
資金調達 → 投資行動 → 利益の分配



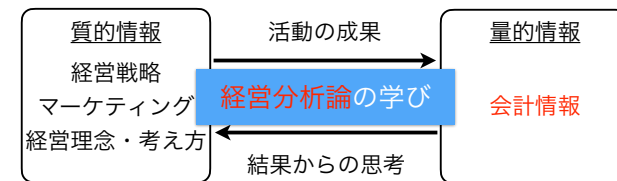
株式会社のしくみ：なぜ企業は利益を求めるのか？

- 損益計算書を見ると、企業が生み出した価値がどのように分配されているのかがわかる。

損益計算書	利害関係者
売上高	顧客
売上原価 (原材料費・人件費)	仕入・取引先
売上総利益	
販売費・一般管理費	従業員
営業利益	
金融収益 (利息・配当など)	
支払利息	債権者
経常利益	
税引前当期利益	
法人税等	政府・地方公共団体
当期純利益	株主

第1回のまとめ

- 経営分析論の目的は「企業のよし悪しを理解する方法」を学ぶこと。
- 簿記・会計の知識と経営学の知識を融合させることで企業の全体像を理解する。
→企業へのイメージだけで語るのではなく、どのようなビジネスモデルでしっかりと**利益が得ているのか**を知る。
例) ある会社の経営戦略やマーケティングを知る。→本当に儲かっているの？
ある会社はめっちゃめっちゃ儲けている。→何か問題はないの？
産業、事業内容ごとに特徴がある。→その違いを勉強しましょう。



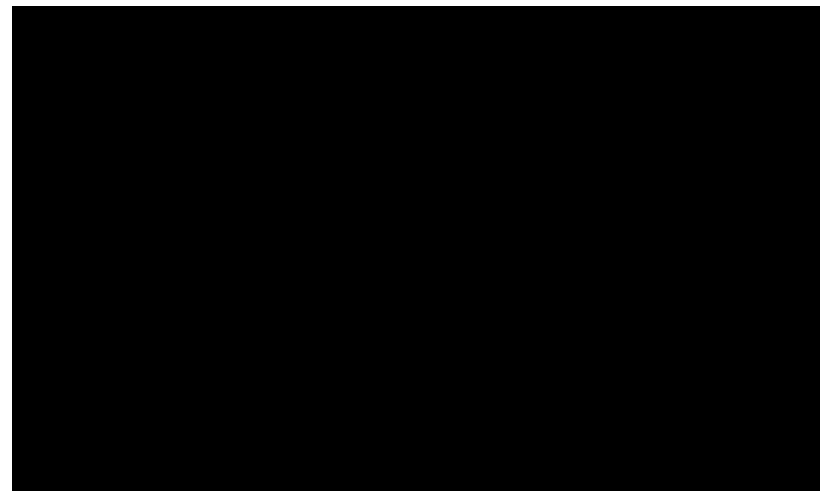
- 経営は**勘定 (Accounting)** と **感情 (Emotion)** の両立。
→ 俺的にイケてるはイケてない。企業を存続させる目的が重要。

経営分析論②

経営戦略論のフレームワーク

経営戦略とは何か？

- 経営戦略ってなに？
 - i. ソフトバンク社長 孫正義氏が語る **ビジョン・経営理念**と **経営戦略**



経営戦略とは何か？

- 経営戦略ってなに？
 - ii. 多様な **経営戦略**の定義
 - 「環境適応のパターンを将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の **意思決定の指針**となるもの」
 - 「市場の中の組織としての **活動の長期的な基本設計図**」
 - 「持続的競争優位性を達成するための **ポジショニングを構築**すること」
 - 「企業が複数の市場における活動を組み立てて **調整**することによって、 **価値を創造**する方法」
 - iii. 経営戦略論の発展史
 - ① 計画学派（1950年代～1960年代）
 - ② 創発戦略学派（1970年代）
 - ③ ポジショニング学派（1980年代）
 - ④ 内部資源学派（Resource Based View）（1990年代以降）

経営戦略とは何か？

- VTR「PIVOT公式チャンネル
【星野リゾートに学ぶ①】真似されないビジネスモデルの創り方
【星野リゾート代表・星野佳路】」を見て、
先進的な経営戦略を採用している企業はどのようなことを考えているのかを学ぼう。
- 星野リゾートの戦略はどのように論じられていますか？
 - ① _____ だけに特化していること。
 - ② _____ 化は避けなければいけない。
→ そのために取り組んでいることは何か？
 - ③ 戦略論の教科書に書いてあることは何か？
 - (1) _____ の **フロンティア**を達成する。
 - (2) _____ を伴う **独自の活動**を選択する。
 - (3) 活動間に _____ **感**を生み出す。

経営戦略とは何か？

星野リゾートに学ぶ

星野リゾートのトレードオフ
日本旅館メソッド ↔ 西洋ホテルメソッド
Flatな組織・人材 ↔ 伝統的な組織・人材

真似されない
ビジネスモデルの創り方

01



星野リゾート代表 星野佳路

経営戦略を策定・分析するためのツール

● SWOT分析

戦略形成の過程で、組織体を取り巻く外部環境に潜む **機会**、**脅威**を考慮した上で、その組織の**強み**と**弱み**を評価する。

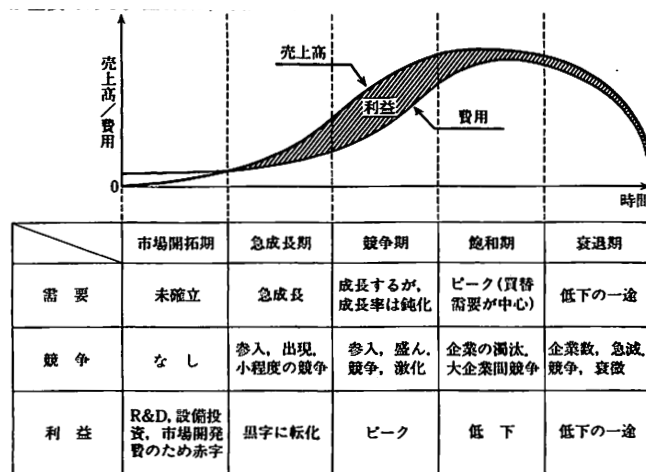


研究開発、マーケティング、情報システム、人事、生産、物流、財務

経済的変化、競争状況の変化、サプライヤーの変化、社会的変化、政治的变化など

経営戦略を策定・分析するためのツール

● 製品のライフサイクル



(出所) 光澤滋朗「マーケティング管理発達史」同文館、1987年、p. 168.

経営戦略を策定・分析するためのツール

● プロダクト・ポートフォリオと

PPM (Product Portfolio Management)

事業戦略の策定過程で戦略策定担当者が必要としている情報を体系的かつ明確な形で提供できる手法

マーケットシェア
大 小

		花形	問題児
		成長期待→維持	競争激化→育成
市場成長率	高		
	低	金のなる木	負け犬
		成熟分野・安定利益 →収穫	停滞・衰退→撤退

経営戦略を策定・分析するためのツール

● 競争戦略論

企業（事業）には3つの基本的な戦略があるという考え方

① 差別化戦略

製品の機能、ブランドやデザインで業界リーダーや競合他社との差別化を図る戦略

② コスト・リーダーシップ戦略

圧倒的な低価格により競合他社のシェアを奪う戦略

③ 集中戦略

ある特定の顧客層にターゲットを絞る戦略

経営戦略を策定・分析するためのツール

● 競争戦略論（つづき）

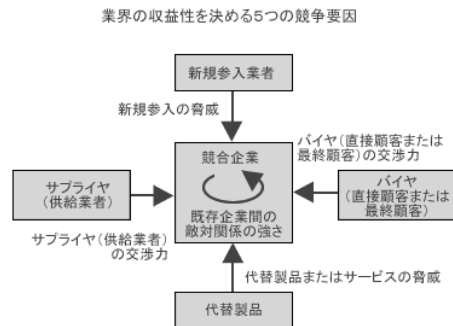
		競争優位性を築く手段	
		コスト	差別化
ターゲット	広い	コストリーダーシップ	差別化
	狭い	コスト集中	差別化集中

経営戦略を策定・分析するためのツール

● ファイブ・フォース（5つの力）分析

企業の外的環境の中心となる業界構造の分析方法。

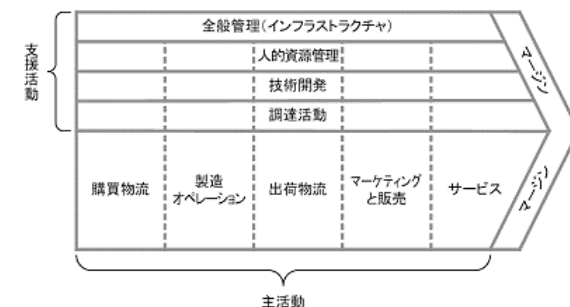
5つの力のそれぞれまたは総合的な強さを分析することで、業界における競争関係の特性を決める決定的な構造特徴を明らかにする。



経営戦略を策定・分析するためのツール

● 価値連鎖分析（Value Chain）

原材料やエネルギーの購入から製品またはサービスの最終消費者に至るまでが連鎖的に活動することによって価値が創造されるという考え方



経営戦略を策定・分析するためのツール

● 価値連鎖分析（つづき）

① 企業内部の価値連鎖

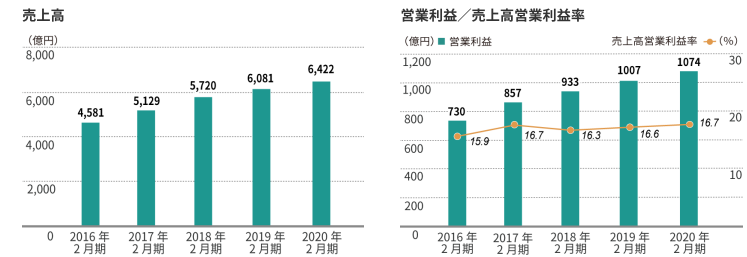
戦略を策定し、部門間の調整や計画設定とコントロールを実行する。それを安定的に行うためには支援活動（スタッフ部門）も欠かせない。

② 企業外部の価値連鎖（SCM：サプライチェーンマネジメント）

サプライヤーや顧客など（企業）外部との価値連鎖を分析
→日本企業、とりわけ自動車産業ではサプライヤーとの価値連鎖において良好な関係を築いてきた。

コストリーダーシップの肝は仕組みづくり

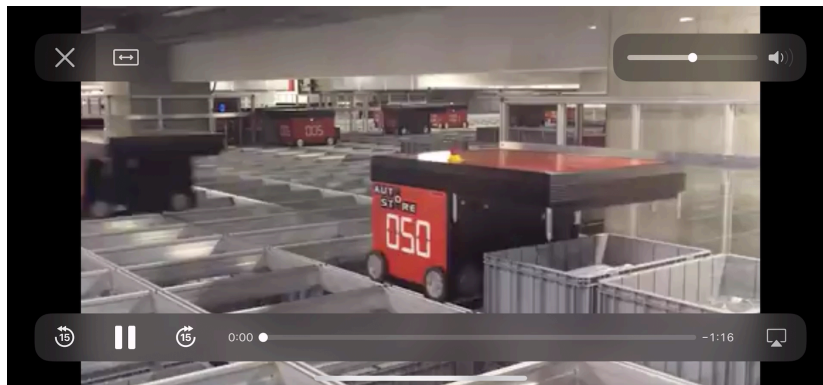
● ニトリの近年の業績推移



[単位：百万円]

	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期
売上高	458,140	512,958	572,060	608,131	642,273
営業利益	73,039	85,776	93,378	100,779	107,478
経常利益	75,007	87,563	94,860	103,053	109,522
当期純利益	46,969	59,999	64,219	68,180	71,395
売上高営業利益率 [単位：%]	15.9	16.7	16.3	16.6	16.7
売上高当期純利益率 [単位：%]	10.3	11.7	11.2	11.2	11.1

事例研究：ニトリ（子会社）のDX化



全体のプロセス最適化



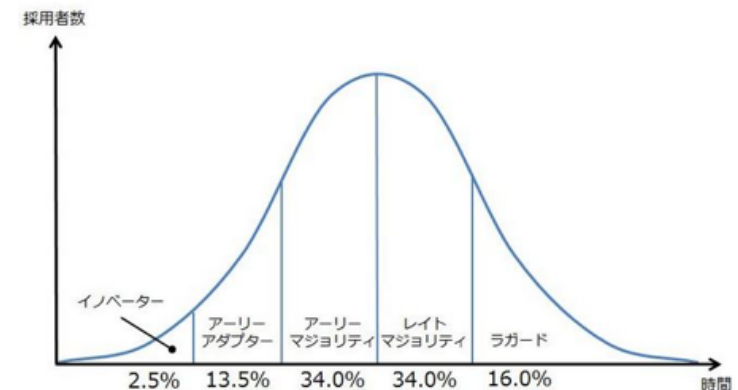
ニトリ/ホームロジの4つのDX施策



経営戦略を策定・分析するためのツール

● ロジャースによるイノベーター理論

イノベーター理論のベルカーブ



イノベーションはどうやって起きるか？

- ロジャースによるイノベーション普及（速度）の要件

- ① 比較優位
- ② 適合性
- ③ わかりやすさ（複雑性）
- ④ 試用可能性
- ⑤ 可視性

- 濱口秀司によるイノベーションの条件

- ① 見たこと・聞いたことがない
- ② 実行可能である
- ③ 議論を生む（反対 / 賛成）

