

「図解」IGPI 流 経営分析のリアル・ノウハウ 富山和彦 著 PHP

内容紹介

自分の会社、取引先は大丈夫か？

あの会社の「勝ちパターン」は？

「企業再生のプロ」が

実践している手法が

37ポイントでわかる！

経営分析、財務分析の本は山ほどある。ただ、「机上の空論」で終わるものも少なくない。

「数字のウラ側を読み解く技術」を身につけられる本書は、それらとは一線を画す。会社が生きるか死ぬかの修羅場で真剣勝負し、成功を収めてきた企業再生のプロフェッショナル・富山和彦氏。氏が率いる会社・経営共創基盤（IGPI）のコンサルタントとともに、独自の「実践テクニック37」を公開！

また、メーカー、小売・卸、通信、飲食ビジネスなど、具体的なエピソードが満載で、物語を読むような感覚で理解できる。

勤めている会社、取引先は大丈夫か？ つねに状況把握を求められ、「診断ミス」が許されない営業のリーダーや、初めて経営分析・財務分析に触れる管理職昇格者などに、必ず役立つ一冊。

※ 本書は、2012年2月に発刊された『IGPI 流 経営分析のリアル・ノウハウ』（PHPビジネス新書）に図表を加え、改訂版として加筆・修正をしたものです。

#### 【本書の主な内容と特長】

はじめに一あなたは本当の経営分析ができますか？

#### 第1章 リアルな経営分析とは何か？

リアル経営分析は企業の健康診断（精密検査）／インパクトの大きい本質的な部分に焦点を当てる ほか

#### 第2章 リアル経営分析の進め方

仮説と検証を繰り返して真実に迫る／PL、BS、CSを使いこなす ほか

### 第3章 生き残る会社と消え去る会社〈事例に学ぶ分析枠組み編〉

業界構図の変質の陰には、必ず経済構造の変化がある／日本のエレクトロニクス産業でどこが儲かっているか？ ほか

### 第4章 生き残る会社の数字のつくり方〈ケーススタディーで分析訓練編〉

会社の事業モデルを自分なりに試算してみる／経営分析で同業他社を丸裸にする ほか

おわりに―「会社」も「事業」も無形物

(本書「はじめに」より抜粋)

私たちは、自分たちが判断を誤れば、多くの人々とその家族の人生を壊しかねない、真剣勝負の世界でさまざまな経営分析を数多くやってきた。本書によって、こうした経験を下敷きにした、真に実践的で、それゆえに真に本質的、基本的な経営分析の方法論、エッセンスを読者の皆さんと少しでも共有できれば幸いである。

リアル経営分析のチェック・ポイント

- 1、隠れた病気を発見し、今後の治療と将来の予防に役立てるのがリアルな経営分析であって、過去を評価するためのものではない。目標は常に未来に向いている。
- 2、リアルな経営分析では企業ごとの実態の違いに目を向けなければいけない。すべてをひと括りで扱う投資家向けの財務分析の世界と違い、りんごとみかんを一律指標で分析、比較してはならない。
- 3、経営分析は生の事業モデルを捕まえることからスタートする。みかんとオレンジは、よくよくみないと区別がつかない。
- 4、細かい業界専門知識を持つ事は、必ずしも経営分析力に直結しない。「結局どうなのか」を知るには、売り上げインパクト、コストインパクトの大きな部分に目を向ける必要がある。
- 5、同じビジネスでも、業界ポジション、成長ステージやスピード、経営者の資質と組織との関係性などによって、企業を見るための「物差し」を変えなければいけない。

6、経営分析はまず数字から。数字をもとに背後にある企業実態を想像する。出てきた仮説を現場に足を運んで検証して企業の実像に迫る。その繰り返しで分析の質を高める。

7、PL を突破口に企業実態を思い描き、BS で確認し、最後は嘘のない CS、キャッシュフローでチェックする。

8、簿記は必ずやっておくべき。現場で使える経営分析の能力は、しっかりした簿記の土台の上に築かれる。

9、世の中は教科書通りには運ばない。本当の観察力、想像力は経験を積む事でしか培かわれない。そして、その学習スピードは、数字と人間の両方に対する「好奇心」次第。

10、戦争に勝つのはより多くの情報を持っているもの。経営改革と言う戦争の勝者になりたかったら、経営分析力を磨け。

11、当事者意識を持たずにいくら決算書を眺めても、付け焼き刃の知識しか身に付かない。経営の修羅場、ガチンコ勝負に飛び込め。

12、たかが会計、されど会計。せっかくの人類空前の発明品は都合よく使いこなすべし。

13、経営分析の目的は、まずは勝つためのルール(儲けの仕組み)を理解すること。経済原則、特にコストを支配する法則が何かは必ず押さえるべし。

14、事業の経済メカニズムについて、世の中は誤解だらけ。安易に「規模が効く」と思い込むな。まずはありのまま現実を凝視し、本質を洞察せよ。

15、単純に規模を拡大しても、その効果が得られる業種は、実は驚くほど少ない。共有コストが薄い場合、むしろ規模の不経済が働き、勝敗を決めるポイントは拡散する。

16、優勝劣敗の構図が本当に変わるのは、経済構造が変わったとき。そこで当該事業が消えゆく運命なのかを定める上、経営分析の大事な仕事である。

17、経済の本質の1つは、人間心理である。人間音痴では、正しい経営分析はできない。

18、世の中の多くのビジネスを支配しているのは、実は「密度の経済性」。単純な「規模」だけではなく、「密度」の持つ意味にも着目せよ。

19、同じ事業のように見えても、購買行動、立地、業態等によって経済構造は異なり、重要な経済指標も違ってくる。「違いのわかる」分析者になれ。

20、普及するほど利用価値が高まるネットワーク型の商品・サービスの場合、リスクを取って全速力でシェアを取りに行くことが正しい行動となる。先手必勝！。

21、イノベーション等によって、市場の創造～成長～成熟は繰り返される。分岐点における競争ポジションによって個別企業のとるべき戦略も変わる。経営分析でもそのダイナミズムを見極めないと、そうはならない。

22、顧客が他社製品に乗り換えるスイッチングコストを高める事は、提供「価値」を「適正価格」として実現する基本中の基本戦略。顧客サイドの経済性を分析せよ。

23、見た目は同じ工場でも、系列取引の割合を見極めないと、経営の実態に近づく事はできない。B to B のビジネスでは、このような産業構造的な視点からの経営分析を忘れるな。

24、インダストリー・バリューチェーン全体の成熟度合いとイノベーション、その中での位置づけ(より多くの価値配分を勝ち取れるポジションにいるか)の両方に目を配らないと、企業の将来の競争優位性はつかめない。

25、大競争時代の勝ち抜きの決定盤は、スモール・バット・グローバルナンバーワン戦略で、価値(価格実現力)とコスト(規模の経済)両取りを狙うこと。スモールセグメントでのシェアとコスト、そしてスイッチングコストに着目せよ。

26、儲かっているビジネスこそ要注意。運と実力を冷徹に見極めよ。

27、経済メカニズムの視点を各種分析枠組み(3C 分析や 5Forces 分析)にしっかりと入れることで、個別企業のあるべき姿と、その裏返しでその企業が直面する問題点や課題がよりクリアに見えてくる。事業経済性で本質に迫る。

28、単価と数量をかけ合わせれば売り上げがわかる。売り上げを1日、1店舗、一人当たりで細分化すれば具体的な姿が見えてくる。

29、PL で全体のストーリーをつかみ、BS でそれを確認する。どんなヒト、モノ、カネ、業務プロセスが絡んでいるかを、PL と BS からイメージ化できると「勘」が働きます。

30、ある数字を見て以上に気づくためには、相場観が隠せない。特に値段のリアル感に敏感になる事は、洗えるビジネスの基本である。あなたは今日のトマトの値段を知っていますか。

31、単品管理を徹底すれば、どんぶり勘定の余地がなくなる。大抵の問題はそれで解決できるはず。

32、お約束通りにやる財務会計は出発点。分析者の経営センス、オリジナリティーが問われる管理会計こそがゴール。

33、売り上げを増やすのに、どのようなコストがかかっているか、どのような売り上げの伸ばし方が、コスト効率が高いのか、と言う「コストドライバー」の視点で勝ちパターンを見極めていくことが重要。

34、数字の分析を徹底的に突き詰め、壁にぶち当たり、悩み、苦しむことで、その会社の組織サイド、人間サイドの本質的な問題も浮かび上がってくる。

35、月次、四半期、年度決算がその事業のサイクルと一致しているとは限らない。当てはまる定規の長さによって、業績の評価や予測は大きく変わることが少なくない。

36、取引先や競合他社を見る時も、財務データ、経営データを分析することで、従来とは違った見方を手に入れることができる。

37、プロが本気で分析するのは、その会社と事業の経済性(儲けを決めるメカニズムとその堅固性)と、財務の健全性(いざと言う時の生存能力)。この 2 点について、数字と業務実態がコインの裏表のように整合的に納得できるまで、徹底的に分析せよ！。

著者について

富山和彦 (とやま かずひこ)

株式会社経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

1960 年生まれ。東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士(MBA)、司法試験合格。ボストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、産業再生機構 COO に就任。解散後の 2007 年、IGPI を設立し、数多くの企業の経営改革や成長支援に携わる。多くの政府関連委員なども務める。

主な著書に『なぜローカル経済から日本は甦るのか』(PHP 新書)、『AI 経営で会社は甦る』(文藝春秋)、『会社は頭から腐る』(ダイヤモンド社) などがある。

経営共創基盤 (けいえいきょうそうきばん)

**Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI)**

2007 年設立。経営コンサルタント、事業会社役員経験者、投資銀行出身者、会計士、税理士、弁護士等約 200 名の人材を有する。事業面・財務面の戦略立案に留まらず、クライアントや出資先に常駐し協業するハンズオン支援も行うことで、企業価値・事業価値向上への道筋を顧客企業と共に創り出している。主な連結子会社として、交通・観光事業を展開するみちのりホールディングス、海外拠点である IGPI 上海、IGPI シンガポールなどがある。

ビジネスプランニングのリアル・ノウハウ

<https://blogs.yahoo.co.jp/yhjp711/56750126.html>