

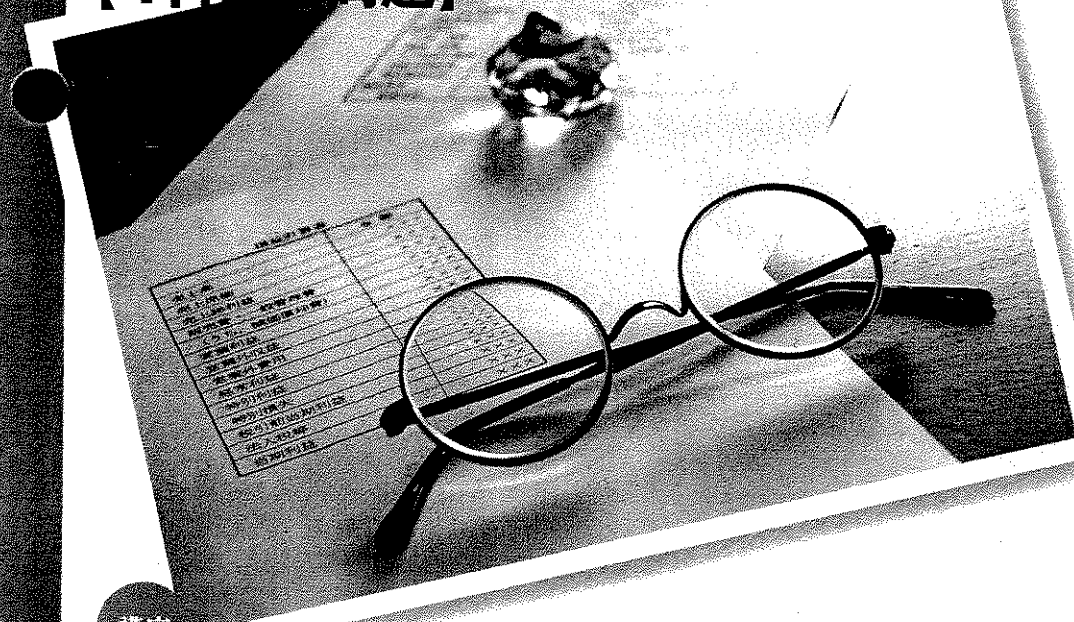
企業診断12

コンサルティングの理論・実務・情報

December 2011 vol.58 Doyukan

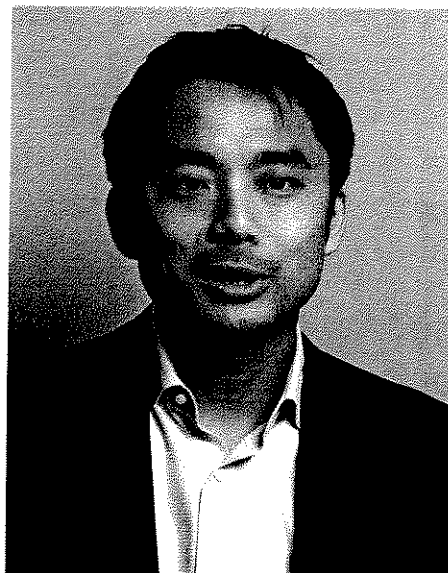
試験

平成23年度
中小企業診断士第2次試験
【4科目全問題】



講座

【中小企業診断士試験】**実力養成セミナー**
平成23年度 **中小企業診断士第2次試験**
—— 出題傾向・解答例と学習のポイント



Daisuke Iwase

【連載】

Work Goes On! —— リスタートの人生

第二日の出湯 田村 祐一さん

0円で経営管理!? 便利なWEBツール活用法 (最終回)
もう躊躇する理由はない! IT教育で意識改革を

【視点】洪水問題を通してみる日タイの経済関係

【論考】化粧筆世界へ —— 白鳳堂の挑戦(下)

●シリーズ【挑戦する経営者】

**華麗なキャリアを背景にベンチャーの道を選び、
社会を変えていく「発信する経営者」**

ライフネット生命保険株式会社代表取締役副社長

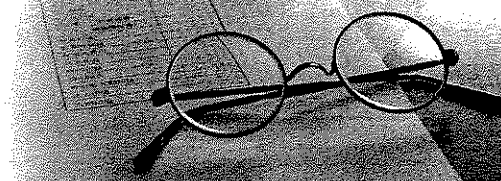
岩瀬 大輔さん

知って活かそう!
財務の基本

4 事例研究① キャッシュフローと見えない 資産による戦略的意思決定

手島 伸夫

アサシテ経営労務事務所
中小企業診断士・社会保険労務士



はじめに

1

京神田店、平成20年に横浜西口店の3店舗を展開してきた。

リーマンショックから始まった世界経済の混乱は、ユーロ圏の深刻な国家的債務不履行にまで広がっている。このような時代の中で、中小企業診断士として、将来に向けた戦略投資をどのように分析して助言するべきなのだろうか。

ここでは、財務諸表の数字に表された強み・弱みを分析しながら、市場の特徴とビジネスモデルのメリット・デメリット、そして企業価値を高める方法により成功の近道を見つけ出した事例を紹介する。

アスリートクラブの 店舗展開と財務分析

2

(1) アスリートクラブの業態と店舗展開

株式会社アスリートクラブ（三宅秀敏社長）は、靴の中のインソール（中敷き）を個人に合わせてつくることによって、足の痛みを防ぎ、「世界の人々の足を健康にすること」をミッションにしている、資本金3,000万円、従業員16名の会社である。社長は、札幌中央店を平成7年に開店して以来、平成17年に東

(2) 財務分析と管理体制

当社の平成22年度の主要な財務指標は、図表1のとおりである。

図表1をみると、当該業種の優良企業以上の財務内容を示す指標も多い。その中で、販売費・管

図表1 平成22年度の財務指標

	当社	比較値1	比較値2
総資本経常利益率(%)	0.5	-0.1	4.6
売上高経常利益率(%)	0.4	0.1	3.3
売上高販売費・管理費率(%)	65.5	38.4	35.8
売上高人件費率(%)	14.0	18.4	16.4
棚卸資産回転期間(日)	26.6	90.9	51.3
流動比率(%)	248.0	114.8	116.3
自己資本比率(%)	33.0	10.8	8.9
負債比率(%)	203.2	539.5	490.8
固定長期適合率(%)	56.5	89.6	80.2
付加価値比率(%)	34.4	27.5	28.7
労働分配率(%)	49.9	70.7	58.4

(注) 1 比較値1、2のデータの出典は、中小企業庁編「中小企業の財務指標（平成19年発行）」(社)中小企業診断協会、pp. 323-324

2 比較値1は、「靴・履物小売業」で従業員数が6~20人の企業のデータである。

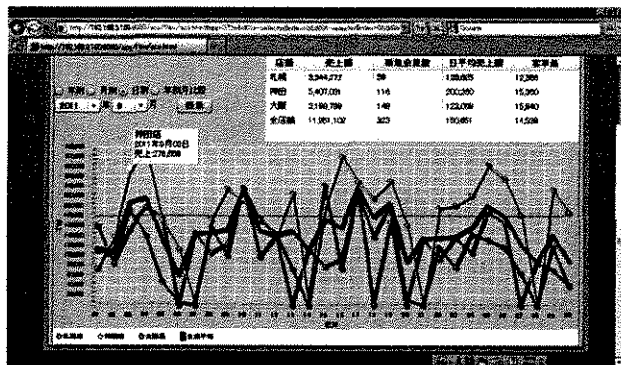
3 比較値2は、「靴・履物小売業」で総資本経常利益率の高い優良企業のデータである。

理費率の高いことが目立つが、これは地代家賃が大きな比率を占めており、ブランドロイヤリティを持ったお客さまに、広域から気楽に来店いただけるように、繁華街の一等地に出店しているからである。

(3) 管理会計システムと3ヵ月決算

当社の財務諸表と詳細な管理会計資料は、専用ネットで店長などがいつでも見られる体制になっている。

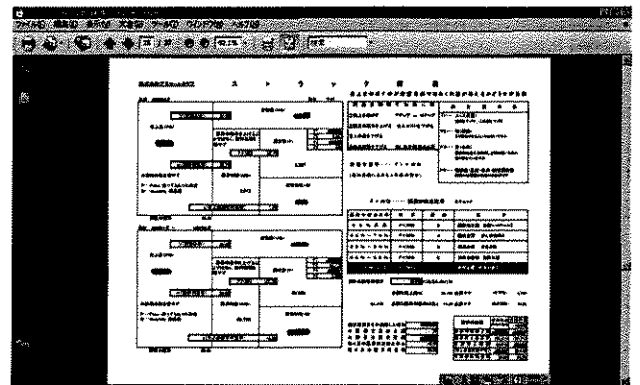
社長は、優良企業の半分の日数である「棚卸資産回転期間」を、14日を目標にさらに改善して、キャッシュフローの増加を狙っている。その背景には、日々の品種別売上と在庫数がネットで把握でき、また刻々と各店から報告される「売れ筋商品」と「死に筋商品」を分析して、在庫を削減してきた自信がある。この専用ネットに掲載される資料には、主要な業績指標が図示されていて、問題点がわかりやすくなっている。



重要なデータはグラフ化されている

また、会社の損益を分析した内容は、ストラック図で示されている。キャッシュフローについても詳細に、営業・投資・財務のキャッシュフローのどこが問題で、どれだけ資金が増減しているのか、幹部社員が常にわかるようになっている。

社長は、棚卸作業に労力をかけても「3ヵ月決



前年対比で、わかりやすいストラック図

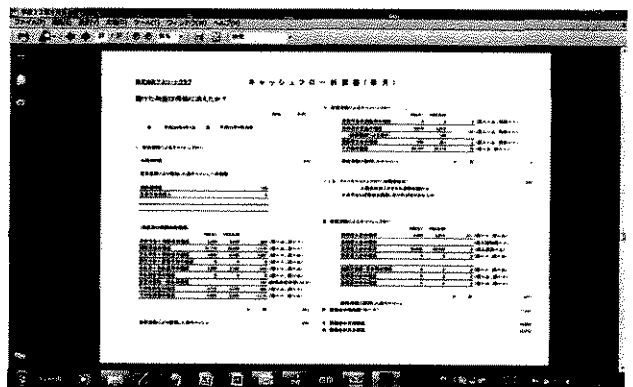
算」を実施している。この生きたデータ管理は、上場会社の管理にも充分通用する体制である。

(4) 赤字店問題と新規出店

財務比率の中で、最大の問題点は経常利益率が低いことであった。それは、3店舗の中で横浜西口店が赤字店であったことが原因である。東京神田店と横浜西口店の商圈が競合していたのである。

社長が横浜へ出店した理由には、人口規模、マラソン大会の回数や住民ライフスタイルを考慮した戦略があった。しかし、横浜住民の多くが、30 km 離れた東京神田店まで足を運ぶことは予想外であった。札幌での生活が長かった社長の地域商圈の推測が、大きく外れたのである。

いずれにせよ、最大の経営課題は、横浜西口店の撤退と新規出店地の戦略的選定となった。しか



キャッシュフロー計算書(単月)もネット揭示

し、資金問題が経営判断の前に立ちはだかつていた。長期借入金返済能力の比率によれば、金融機関から難色を示される可能性があった。この指標は、長期借入金を当年度のキャッシュフローで割ったものである。したがって、収益性が高くない中で、さらなる資金を金融機関から引き出さなければならぬのである。

(5) 撤退戦略と埋没原価

戦略的投資を行う場合には、まず不採算部門からの撤退が大切である。経営資源の分散は、顧客満足が得られずに企業価値を下げる。

「選択と集中」とは、撤退戦略を成功させることでもある。しかし、中小企業が撤退によって事業領域を捨てるのは、経営者の強い意志と将来展望が必要である。

当社の場合、移転に際しては、商品棚や工作機なども移動可能で、新店舗で充分使用できるために、埋没原価は店舗改装代などが予想されただけであった。新店舗の候補地選定にあたっては、在庫商品、商品棚、工作機械などの多くの資産が利用できるため、投資比較の非関連要因となった。投資比較の関連要因としては、店舗賃貸料が最大の要素となり、その他は、引越運賃、旅費程度であった。

戦略的投資とキャッシュフロー

3

(1) ディスカウントキャッシュフロー法

投資の収益性を考えるときに考察しなければならないのは、キャッシュフロー（現金収支）とリスク（不確実性）であるが、キャッシュフローは、単なる投資回収金額だけではなく、「お金の時間的価値」を考慮する必要がある。そのために、異なる時点のキャッシュフローを単純に合計せず、利率を考慮して分析するのがディスカウントキャ

ッシュフロー法（DCF法）であり、その代表的な方法が正味現在価値法である。

(2) 正味現在価値法のメリット

正味現在価値法の計算では、正味現金収支に現価係数をかけることで、キャッシュフローの現在価値を簡単に算出することができる。将来のキャッシュフローの価値を現在の金額で表示できるので、投資効果が判定しやすく、意思決定がやりやすいメリットがある。

しかし、実際には正味現在価値法は、中小企業の設備投資の意思決定にあまり使用されていない。それは、「現価係数」に対する理解が深まらないからではないだろうか。

現価係数の原理は、以下のようになる。利率が5%のとき、現在の100万円は、1年後の105万円と同じ価値となる。2年後の100万円は、 $100万円 \times 1.05^2$ 円の価値と考えることができる。このような計算を複利という。

逆に、1年後の100万円の現在価値は、 $100万円 \times (1 \div 1.05)$ であり、2年後の100万円の現在価値は、 $100万円 \times (1 \div 1.05^2)$ となる。このような計算を割引（ディスカウント）という。

つまり、将来のキャッシュフローの金額を現在の時間的価値に換算するための係数が、「現価係数」であり、毎年同じキャッシュフローが反復される場合は、「年金現価係数」を利用すれば簡単に計算できる。

(3) 新店舗の投資とキャッシュフロー

社長は、設立当初から全国展開することによって、ブランドイメージの確立を図ろうとしていた。横浜西口店の撤退決定によって、新店舗の立地選定と投資金額のバランスが問題になった。こうした条件から出店地の候補にあがったのは、大阪と福岡である。

大阪市を中心とした近畿圏は、スポーツ用品の市場として全国の18%の需要を持っているが、福岡市の背後にある九州全体は5%である。しかし、大阪の繁華街の店舗賃貸料は、福岡より高めである。経営上の安全性から考えれば、利益は少ないが投資の少ない福岡に出店するほうが、妥当な判断のように思える。

しかし、弱小資本である中小企業は、過去の財務諸表から得られた長期借入金返済能力などの数字だけでは、将来に向けた意思決定をすることができない。

財務諸表に表れない 資産と企業価値

4

(1) 市場変化と勝機を見抜く意思決定

社長が意思決定で重視したのは、環境変化とビジネスチャンスであった。ジョギングやマラソン

人口は800万人を超えるといわれるほど、走ることがブームになっている。

その中で、平成23年から24年にかけて、大阪の近県で、大きなマラソン大会が4回開催されることになっていった。10月の第1回大阪マラソン、11月の第1回神戸マラソン、12月の第2回奈良マラソン、3月の第1回京都マラソンである。いずれの大会でも、1万人以上の定員とその7倍近くのエントリー者数が見込まれている。近畿圏でのマラソン用品の需要が、爆発的に伸びることが予想できた。

この市場変化を見抜いた社長は、大阪でも再開発が進んでいる阪急梅田駅から徒歩3分の一等地に出店を決意した。社長は、3年間で投資金額を回収するつもりである。これを正味現在価値法でモデル的に示したのが、図表2である。

結局、社長は高い店舗賃貸料のため資金集めに

伸びる会社と伸びる取締役の成長の壁を破る法則！

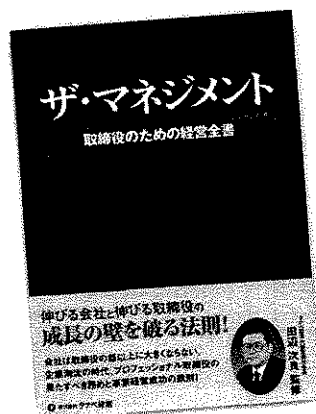
ザ・マネジメント

—取締役のための経営全書—

■B5判・約300ページ・箱入り

■本書はタナベ経営既刊「全書重役教室」を現代版に新装全面改訂したものです。

価格 9,975円(税込・送料別)



会社は取締役の器以上に大きくならない。
企業淘汰の時代、
プロフェッショナル取締役の果たすべき
務めと事業経営成功の鉄則！

本書の主な内容

- 第1章 取締役の使命と役割**
会社を支えるプロフェッショナル取締役の条件、開発すべき能力とは？！
- 第2章 取締役の事業戦略**
事業成功の原理原則とは？！
儲かる会社の開発・技術・マーケティング戦略とは？！
- 第3章 取締役の経営戦略**
経営のバックボーンとは？！
ヒト・組織・カネを動かすマネジメントの極意とは？！
- 第4章 取締役の法的責任**
コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス経営
実現のための正しい経営判断、対策事例！

お問い合わせ・お申し込み先

株式会社 タナベ経営 企画部 出版課

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41

TEL 06-7177-4006