

中小企業BANTO認定試験 直前対策講座

～今後の経営を担う方、経営支援されている方に必要な基礎と実務～

一般社団法人日本経営調査士協会

専務理事 下田 秀之

本連載では、昨年、本誌に掲載した「公益社団法人全国経理教育協会『中小企業BANTO認定試験』の事業内容、認定試験の出題範囲：公式テキストの章立て」を踏まえ、受験をお薦めする方（今後の経営を担う方、経営支援をされている方、金融機関の役職員の皆様など）に向け、業務に必要な「経営管理の基礎と実務の「理解度チェック」」を紹介いたします。

今回は、公式テキストの「第1章 分析及び評価」の論点と副題、学習の骨子（■マークを付した文言）、理解度チェックの短文を掲載します。前回の連載と同様、各項目＜論点＞の概要記述について、①それぞれの理解度チェックの正○・誤×を答え、②その理由を簡潔に説明できるかを確認してください。

第1章 分析及び評価 <論点と理解度チェック>

本章では、経営全般の実務知識を踏まえ、中小企業の事業分析、財務分析、事業性評価に関するさまざまな手法や考え方を学びます。以下の「論点1-1～1-25の学習項目」を踏まえ、各論点後記「短文（問）1～50」の正○・誤×をチェックしてください。

1-1 企業のライフステージ ⇒企業には成長期もあれば老いの時もある

■企業のライフステージ（発展段階） 図説：企業のライフステージ

■各ステージの課題に向き合う

創業期、成長期、安定期・成熟期、衰退期・再生等、廃業、事業承継

(問1) 企業のライフステージによって、経営課題はそれぞれに異なる。

(問2) 企業の安定期が続くと衰退期に向うので、それを打破するためには経営革新が求められる。

1-2 経営理念と経営戦略 ⇒企業を発展させるために必要な条件

■経営理念の重要性

■経営理念の実例に学ぶ

<資料> 経営理念の実例、<参考> 経営理念を考える際の項目6例

■経営戦略とは

- <参考> 経営理念やビジョンを実現するための道筋の項目例
(問3) 理想的な経営のためには、経営理念を頻繁に見直し改定することが望ましい。
(問4) 経営計画を策定する際は、経営戦略を確認した上で策定することが望ましい。

1-3 経営計画の必要性 ⇒企業の進む先への航海図

- 経営計画の必要性
 - 経営計画の種類：長期経営計画、中期経営計画、短期経営計画
 <図説> 予算と実績の差異、経営計画の種類
 - 中期経営計画 参考：中期経営計画で達成する具体的な目標の例
 - 短期経営計画 利益計画、目標貸借対照表、資金計画書
- (問5) 経営計画は、その目的の違いによって複数作成することがある。
(問6) 一度作成した経営計画は、その期間が終了するまでは変更してはならない。

1-4 事業承継 ⇒企業を次世代の経営者に引き継ぐために

- 事業承継を考える
 <解説> 事業承継2つの観点→承継するのは誰か、承継すべきものは何か
 - 事業承継において取り組むべき課題
 親族内承継、役員・従業員承継、第三者への承継
 - 事業承継を支援する制度
 <資料> 事業承継を支援する法制や諸制度
- (問7) 近年は、第三者承継が難しく親族内承継が増加している。
(問8) 経営者の地位の承継に関しては、会社法の規定に従う局面が多くある。

1-5 中小企業の資金調達 ⇒金融機関を企業の良きパートナーとするために

- 資金調達の諸形態
 <参考> 外部調達と内部調達
 - 金融機関からの企業評価
 融資と担保・保証人、企業格付、事業性評価に基づく融資
 - 金融機関とのつきあい方
 信頼性ある財務情報（決算書）、達成可能な利益（事業・経営）計画
- (問9) 事業承継で経営者が交代するとき、後継者の個人保証を求めない融資は増加傾向にある。
(問10) 設備資金を借入れるときは、証書借入金による長期借入金によることが一般的である。

1-6 企業を取り巻くリスク ⇒企業の活動の周りに潜むキケン

- 企業を取り巻くさまざまなリスク
 <解説> 人・モノ・カネ、その他のリスクの例
 - リスクマトリックスとリスク対策
 <図説> リスクの発生頻度と発生時の影響の参考
 - BCP（事業継続計画）
- (問11) 企業がリスクを回避するためには、適切な保険契約の締結が有効である。
(問12) 企業がリスクを保有するときは、頻度が低く、発生時の影響も小さいことが前提となる。

1-7 外部環境分析の重要性 ⇒環境変化への迅速な対応が経営のキモ

■外部環境の変化を整理・分析することの重要性

■外部環境分析の手法

<参考>外部環境分析の手法例

(問 13) 外部環境の変化をいち早く把握すれば、事前にこの変化を食い止めることができる。

(問 14) 3C分析とは、①顧客 (Customer)、②競合 (Competitor)、③自社 (Company) の3つの視点から環境を分析する手法であり、①②が外部環境分析にあたる。

1-8 マクロ環境分析と業界分析 ⇒世の中の動向を整理・分析しよう！

■政治・経済・社会・技術の視点からマクロ環境を分析

<参考>PEST (ペスト) 分析

■5つの競争要因で業界を分析 (ファイブ・フォース分析)

<図説>ファイブ・フォース分析

(問 15) 消費税軽減税率制度の導入は、政治的環境変化の1つである。

(問 16) 飲食店業界のランチにとって、コンビニエンスストアのお弁当は代替品の脅威になり得る。

1-9 市場・競合分析 ⇒商圏の市場・競合を分析し自社の戦略構築に活かそう！

■3C分析

<図説>3C (市場・顧客、競合、自社) 分析

■狙う市場が変われば競合は変わる

<図説>狙う市場により変わる競合

(問 17) 市場・顧客 (Customer) 分析では、市場における競合状況や競合の戦略について把握する。

(問 18) 狙う「市場・顧客」によって、競合相手は変わってくる。

1-10 外部環境分析から見たSWOT分析 ⇒外部環境分析を「機会」と「脅威」に整理しよう！

■SWOT分析

<図説>SWOT分析

■SWOT分析の留意点

■「機会」に「強み」を活かす戦略が最強

<図説>SWOT分析と戦略構築

(問 19) 外部環境分析を経て、自社にプラス要因となるものを「機会」に、マイナス要因になるものを「脅威」に整理する。

(問 20) 外部環境の「機会」(追い風) に、自社の「強み」を活かす戦略が最強である。

1-11 内部環境分析 ⇒どのように企業内の環境を分析するか？

■企業は環境適応業

■内部環境分析手法

■SWOT分析の強み・弱み

<図説>経営資源の項目について、強み・弱みを検討

■コア・コンピタンスとは

- <解説> コア・コンピタンス→3つの条件を満たす自社能力
- (問 21) いかに外部環境が変化しようとも過去の成功したビジネスモデルを変えてはならない。
- (問 22) 自社より劣る会社と比較して「弱み」は少なく「強み」を多く認識したほうが効果的である。

1-12 ヒト ⇒いかに能力を開発しモチベーションを高めるか？

- 経営資源としてのヒト
 - 能力開発
 - <図説> カッツモデル
 - 組織化、モチベーション
 - 組織文化
- (問 23) 職務階層ごとに必要とされる技能や技術は平等に同一である。
- (問 24) いったん組織を構築したら経営戦略の変更があってもみだりに変えてはならない。

1-13 モノ ⇒魅力ある製品・商品はあるか？無駄なモノはないか？

- 経営資源としてのモノ
 - プロダクトアウトとマーケットイン
 - <解説> 企業が商品等の企画・開発や生産、販売活動を行う際の2つの考え方
 - モノの見直し
 - <参考> 実態貸借対照表
 - 投資の意思決定
- (問 25) 市場のニーズを全く無視して企業が作りたいものさえ作っていれば経営は安泰である。
- (問 26) 設備投資を意思決定する際には、「経験・勘・度胸」さえあれば十分検討できる。

1-14 カネ ⇒資金繰りの状況はどうか？

- 経営資源としてのカネ
 - 資金繰り表
 - 経常収支と財務収支
 - <解説> 経常収入・経常支出と財務収入・財務支出
 - <参考> 資金繰り表の例
 - 勘定合って銭足らず 資金の流れ（キャッシュフロー）をチェックすることの重要性
- (問 27) 損益計算書の利益と期末の資金残高は必ず一致する。
- (問 28) 資金残高が必要以上に増えた場合、借入金の早期返済に使うと財務健全性が高まる。

1-15 情報、知的財産 ⇒情報や知的資産を有効活用しているか？

- 経営情報としての情報
- 経営情報システム
 - 基幹業務情報のデータベース化、統合基幹業務（ERP）、サプライチェーン・マネジメント（SCM）

■知的資産経営

< 図説 > 知的資産（見えざる資産）、無形資産

(問 29) I T の急速な発展により情報の収集・分析・伝達のスピードは競争優位性をさらに左右する。

(問 30) 経営資源はすべての財務諸表に表れてくるので、財務分析のみで会社の評価は可能である。

1-16 企業価値評価の必要性 ⇒利害調整のツールとして企業評価の手法を活かす

■ステークホルダー

< 図説 > 企業を取り巻くステークホルダー

■ステークホルダーにとっての企業価値評価の重要性

■利害調整のツールとしての企業価値

(問 31) 企業価値は、ステークホルダーの意思決定の要素となる。

(問 32) 評価は、その企業のブラインドイメージや歴史などの定性的な観点のみで行うべきである。

1-17 評価方法の種類 ⇒目的によって使い分ける評価方法

■取引を目的とした評価アプローチと評価方法

< 図説 > 3つの評価アプローチと主な評価方法

■税務目的の評価方法：類似業種比準方式、純資産価額方式、配当還元方式

(問 33) D C F 法は、マーケットアプローチの代表的な評価方法である。

(問 34) 税務目的の原則的評価方式は、類似業種比準方式と純資産価額方式である。

1-18 D C F 法 ⇒企業の将来を予測して企業価値を計算する

■D C F 法の概要

■フリー・キャッシュフロー（F C F）

$F C F = E B I T \times (1 - \text{実効税率}) + \text{減価償却費} - \text{資本的支出} \pm \text{運転資本増減}$

■現在価値への割引計算

< 解説 > 割引現在価値、成長永続価値の計算式

(問 35) キャッシュフローの簡便的な算定過程において、減価償却費は非資金的費用として、利益に加えられる。

(問 36) 割引率は、株主資本コストと他人資本コストを加重平均した WACC が、一般的に用いられる。

1-19 時価純資産法 ⇒企業の現在の状態から企業価値を計算する

■コストアプローチにおける評価方法

簿価純資産法、時価純資産法（再調達時価純資産法・清算処分時価純資産法）

■簿価純資産法

■再調達時価純資産法

< 図説 > 貸借対照表と純資産の部

■清算処分時価純資産法

(問 37) 純資産法は、他のアプローチに比べ、客観性に優れている。

(問 38) 対象企業が継続することを前提とした場合、清算処分時価純資産法が適切である。

1-20 類似企業比較法 ⇒同業他社の価値をもとにして企業価値を計算する

■マーケットアプローチによる評価方法

■マルチプル

<参考> 事業価値マルチプルと株主価値マルチプル

■留意点

類似企業選定時は、外形的な要因のほか、資本コスト・収益性・成長性なども検討

(問 39) 株主価値マルチプルに比べ、事業価値マルチプルは算定が容易である。

(問 40) マルチプルはいつでも同じマルチプルを採用すべきである。

1-21 財務分析の意味と方法 ⇒財務分析はなぜ必要？

■財務分析とは何か

会社の健康診断・健康状況のチェック、財務諸表に対する分析

■財務分析の基本

財務諸表＝計算書類：貸借対照表・損益計算書・株主資本等変動計算書・個別注記表

■貸借対照表と損益計算書とは何か

<解説> 貸借対照表 (B / S) と損益計算書 (P / I) のポイント

■財務分析が必要とされる理由

<解説> 中小企業が財務分析を必要とする2つの理由

(問 41) 会社法上の計算書類には、貸借対照表・損益計算書・株主資本等変動計算書・個別注記表がある。

(問 42) 財務分析を主に行うのは、経営者と金融機関であるが、その目的は共通している。

1-22 安全性の分析 ⇒企業の支払能力は大丈夫？

■企業の支払能力とは：支払能力の高さは、信用力が高いこと

■企業の短期的な支払能力の分析－流動比率と当座比率とは－

<解説> 流動比率と当座比率→分析のための指標

(問 43) 会社の支払能力を分析することは、会社の信用力とは直接には関係しない。

(問 44) 流動比率と当座比率の分析は、貸借対照表を対象とした分析である。

1-23 資本効率性 ⇒企業の資本は効率的に利用されているか？

■資本効率性の分析の意義

<解説> 総資本回転率・総資本回転期間→分析の考え方

■総資本回転率・総資本回転期間の意味と考え方

企業が効率的に運営されているかを判断する指標

(問 45) 総資本回転率と総資本回転期間の分析は、貸借対照表と損益計算書の両方を用いた分析である。

(問 46) 資本効率性分析における回転率・回転期間の評価にあたっては業界・業種を考慮する必要はない。

1-24 収益性の分析 ⇒企業は儲かっているか？

■企業が儲かっているか、どこで判断する？

■売上高利益率の分析とは

<解説> 5つの売上高利益率→分析の考え方

■売上高総利益率の意味と計算

売上高－売上原価＝売上総利益→売上高に占める粗利益の比率

(問 47) 売上高利益率は、会社の売上高がどの程度利益の獲得に結びついているかを分析する。

(問 48) 売上高経常利益率は、会社の本業での強さを分析するためには最も適したものである。

1-25 損益分岐点分析 ⇒いったいいくら売れば儲かるか？

■損益分岐点分析の意味

企業活動の採算点の把握、目標利益を獲得するために必要な売上高と販売量の把握

■固定費・変動費の分解：固定費分解、固定費、変動費

■損益分岐点分析の計算

<解説> 損益分岐点分析5つの例

■損益分岐点売上高の計算事例 設問： $BEP = F \div (1 - (V \div S))$

(問 49) 損益分岐点分析の出発点は、利益も損失も発生しない採算点を発見することである。

(問 50) 損益分岐点分析の計算の前提として、総費用を固定費と変動費に分解することがある。

【理解度チェックの解答 正○・誤×】

1. ○、2. ○、3. ×、4. ○、5. ○、6. ×、7. ×、8. ○、9. ○、10. ○、11. ×、
12. ○、13. ×、14. ○、15. ○、16. ○、17. ×、18. ○、19. ○、20. ○、21. ×、
22. ×、23. ×、24. ×、25. ×、26. ×、27. ×、28. ○、29. ○、30. ×、31. ○、
32. ×、33. ×、34. ○、35. ○、36. ○、37. ○、38. ×、39. ×、40. ×、41. ○、
42. ×、43. ×、44. ○、45. ○、46. ×、47. ○、48. ×、49. ○、50. ○

「中小企業BANTO認定試験」の公式テキストは、大手書店、中央経済社、各種Webから購入できます。また、地域金融研究所のホームページからも購入できます。

〈お知らせ〉

中小企業BANTO認定試験の特設ページが公開されています。試験サンプル問題も掲載されていますので、ご高覧いただければ幸いです。

<https://banto.gr.jp/>