



Disclaimer

— 免責事項 —

資

この資料は、経営戦略デザインの理解を目的とした**補助教材**です。

暦

2026年3月時点の情報をもとに作成しており、すべての法令・規定を網羅するものではありません。

要

実務に活用される際は、**必ず最新の法令をご確認ください。**



過去の経営成果（財務分析）

～文化が行動を作り、行動が結果（財務）を作る～

個別指導① 過去の経営成果（財務分析）



一般社団法人国際会計コンソーシアム

地域密着型
経営戦略デザイン・ラボ



迷うのは、データが足りないからではなく、意志が定まっていないからです。

個別指導 全3回 講義カリキュラム

～3回の学びを、一本のストーリーとして積み上げる（演習対比表）～

回	テーマとエッセンス	主な内容	演習
第1回	過去の経営成果（財務分析） ～文化が行動を作り、行動が結果（財務）を作る～ 【要点】借入返済・資産圧縮 → 返済可能な資金調達	① 財務分析指標 ② 戦略遂行の資金調達 ③ 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く	▶ 財務管理シミュレーション ▶ 財務と心理データの突合から「変革の宣言」へ
第2回	財務マネジメントの仕組み化 ～経営の「羅針盤」を手に入れ、意思決定の精度を劇的に高める～	① 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI） ② 「先行指標（リード指標）」による未来予測 ③ 経営会議の型と意思決定	▶ 必要利益（率）から売上高と予算を導く（KGIシミュレーション） ▶ ○○業：業務・目標数値・責任と権限の管理表
第3回	戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成 ～全6講の演習成果を「一冊のストーリー」に編み上げる～	主な内容 = 演習（全STEPがそのまま演習ワーク） STEP1 戦略の整合性チェックと「ストーリー化」 STEP2 定性戦略の「数値・アクション」への完全変換 STEP3 経営指針書の「最終編集とデザイン」 STEP4 「経営指針書」としての最終編集と体裁の完成 STEP5 中期経営指針の最終プレゼンと相互FB STEP6 運用ローリングプロセスの確定とコミュニティ接続	

個別指導① 過去の経営成果（財務分析）

～文化が行動を作り、行動が結果（財務）を作る～

1 あなたの会社の財務分析指標検討

- 1 自社の「健康診断」
- 2 個別指導メモ：自社の「真実」と「違和感」
- 3 成長力
- 4 収益力
- 5 資金力
- 6 生産力

2 戦略遂行の資金調達

- 1 ICR（利息支払能力比率）
- 2 DSCR（借入金の返済余裕度）
- 3 ICR と DSCR の違い（本質）
- 4 業種別ICR「死線」早見表

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

- 1 財務分析に「サーベイ」が必要な理由
- 2 財務指標とサーベイの「因果対応表」
- 3 「変革の宣言」ワーク・事例集

お知らせ（学習ルート早見表）

～本個別指導は「本筋（必須）」を中心に、迷ったら赤→オレンジの順でご覧ください～

全44頁です（本頁の早見表を含む）。見出し右上のラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）を目印に、上から順にお読みください。

■ 本筋（必須）ルート：p9～p11、p17～p20、p27～p34

財務の「健康診断」→資金調達の「死線」（ICR・DSCR）→財務とサーベイの「因果」という、「変革の宣言」に至る本筋が一本で通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：p12～p15、p22～p25、p39

4つの財務分析指標表（成長力・収益力・資金力・生産力）と、業種別ICRの「死線」早見表。本筋を押さえたうえで、自社に合わせて深めたい方向けの参考頁です。

（演習：p21 DSCR診断アプリ作成）



この個別指導の「背骨」は、財務の影（数字）と文化の光（サーベイ）を突き合わせる本筋（p9～p11・p17～p20・p27～p34）です。

深掘り（p12～p15・p22～p25、p39）は後からでも構いません。まずは本筋を最後まで通してご覧ください。

※ 頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝6頁目／スライド6）。

■ 部の区切り（全4部）：p8 第1部 財務分析指標（p9～15・約26分）／p16 第2部 戦略遂行の資金調達（p17～25・約41分）
p26 第3部A 現状直視：財務とサーベイの「因果」（p27～37・約50分）／p38 第3部B 中期計画への接続（p39～44・約38分）

個別指導① 過去の経営成果（財務分析）

～数字は「結果」。その奥にある「文化」と「行動」を読み解く～

【ブリッジ文】初めに —— 「財務の数字」から、その奥にある「真実」へ

財務諸表は、単なる数字の羅列ではありません。組織の「文化」と日々の「行動」が残した足跡です。

多くの経営分析は、損益計算書や貸借対照表の数字を追いかけて、成長性や収益性の指標を算出して終わってしまいます。しかし、数字はあくまで「結果」に過ぎません。

もし財務指標に課題があるのなら、その根本原因は数字の中ではなく、組織の文化や人々の心理、行動のプロセスの中に隠れています。

本個別指導では、財務分析（ハードデータ）とサーベイ結果（ソフトデータ）を突き合わせ、表面的な改善ではなく、組織の根幹から変革を促すための「因果」を解き明かしていきます。

まずは自社の数字を直視し、その奥にある「変革の宣言」へと繋げる揺るぎない土台を、ここで築きましょう。