Management Judgment Analyst

経営判断アナリスト｜技術体系

技術階層・ 100の論点・統合構造

どの技術を、どの領域へ、どの深さで組み合わせるか。

01	技術の 3 階層
02	100の論点
03	縦軸 ×横軸 ×統合

LOW ｜低度技術

事実と変化を確認する

「そもそも正しいか」「何か変わり始めていないか」を確認する入口技術。分析対象は狭いが、すべての上位分析の土台になる。

① データ・整合性技術

資料・数字を分析する前に、前提の正しさを確認する。

主に見るもの	資料／定義／期間／単位／集計範囲
代表的な問い	そもそも数字は正しいか
具体例	資料間一致、定義差、期間ズレ、単位違い、再計算
役割	「誤った前提で分析する」ことを防ぐ

② 変化・異常察知技術

通常との違い、変化の始まり、異常の兆候を捕まえる。

主に見るもの	推移／異常値／変化点／継続性／加速度
代表的な問い	何か変わり始めていないか
具体例	前年比・前月比、連続悪化、急変、通常レンジ逸脱
役割	「何を見るべきか」の入口をつくる

位置づけ：点を見る技術｜確認 → 察知

MIDDLE ｜中度技術

構造・原因・つながりを分析する

複数指標・複数領域を接続し、「なぜそうなったか」「どこが動いているか」を読み解く。

技術領域	主に見るもの	代表的な問い
③ 顧客行動分析	頻度・継続・離反・単価	顧客行動はどう変化したか
④ 営業構造分析	問合せ・商談・成約・失注・受注残	営業のどこで詰まっているか
⑤ 商品・価格分析	商品構成・粗利・価格・数量	何が利益を生み、何が侵食しているか
⑥ 利益・採算分析	粗利・固定費・限界利益・生産性	売上が利益へ変わっているか
⑦ 資金・ CF 分析	現預金・運転資金・借入・返済	利益が現金へ変わっているか
⑧ 市場分析	市場規模・競合・供給・価格・構造	会社の外側で何が変わっているか
⑨ 需要分析	数量・頻度・需要周期・季節性	本当に需要は存在するか
⑩ 統計・時系列分析	推移・分布・相関・変化率	その変化は偶然か構造変化か

位置づけ：線を見る技術｜原因 → 構造 → 影響

HIGH ｜高度技術

将来・全体・資金まで統合する

複数領域を時間軸でつなぎ、将来の影響をシナリオ化し、最終的に「この材料で判断してよいか」を検証する。

⑪ 予測・シナリオ技術

現在の状態を未来へ延ばし、複数ケースを比較する。

主に見るもの	将来売上／利益／資金／時間
代表的な問い	この状態が続くとどうなるか
具体例	継続・悪化・回復、感応度、ストレスケース
特徴	時間軸と条件変化を含めて再計算する

⑫ 経営判断前提統合技術

①〜⑪を案件ごとに組み合わせる最上位の統合技術。

主に見るもの	市場〜現預金・返済余力まで必要領域を横断
代表的な問い	この材料で判断してよいか
統合要素	資料横断整合＋伝播＋時間＋資金＋シナリオ
位置づけ	判断を代替せず、判断可能な状態をつくる

判断を代替せず、判断可能な状態をつくる

市場・需要・顧客・営業・売上・利益・人員・資金 × 統計・時系列・異常検知・因果・シナリオ

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

01 – 10

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
1	お客様が離れ始めていないかを見る	客離れが始まっているか
2	お客様の購入回数の変化を見る	購入頻度が落ちているか
3	客単価が変わった理由を調べる	客単価変化の本当の理由
4	新規客と既存客の割合の変化を見る	新規客と既存客の構成変化
5	特定のお客様への依存度を見る	大口顧客への依存
6	売上が減った原因を分解する	売上減少の原因特定
7	売上増加の中身を確認する	売上増加の「質」
8	今の需要が一時的か続くものかを見る	一時需要か持続需要か
9	季節による変化か、会社側の変化かを分ける	季節要因か会社要因か
10	売上が悪化する前の変化をつかむ	売上悪化の先行兆候

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
11	値上げを考えるための条件を確認する	値上げしてよい前提か
12	値下げや割引が利益へ与える影響を見る	値下げ・割引の利益影響
13	商品ごとにどれだけ利益が残るかを見る	商品別採算
14	特定の商品に売上や利益が偏っていないかを見る	特定商品への依存
15	商品をやめる場合の影響を確認する	商品を廃止するか
16	新商品を出すための条件を確認する	新商品投入の前提
17	売れる商品の組み合わせが変わった時の利益を見る	売上構成変化と利益
18	粗利率が悪化した原因を調べる	粗利率悪化の原因
19	セット商品や追加商品の利益を確認する	セット・付帯商品の採算
20	今の価格設定と利益の残り方が合っているかを見る	現在の価格体系が利益構造と合うか

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
21	問い合わせが減った理由を調べる	問い合わせ減少の原因
22	問い合わせから商談につながる割合を見る	商談化率低下
23	商談から契約につながる割合を見る	成約率低下
24	契約までに時間がかかる理由を調べる	営業期間が長期化している理由
25	営業担当ごとの成果と負担を見る	営業担当別の生産性
26	販売ルートごとに利益が残っているかを見る	販路別採算
27	広告費を増やす前に必要な条件を確認する	広告費増額の前提
28	広告や施策の成果が数字と一致しているかを見る	広告・施策効果の数字整合
29	値引きやキャンペーンに頼りすぎていないかを見る	値引き・キャンペーン依存
30	営業計画を達成できる条件が揃っているかを見る	営業計画の達成前提

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

31 – 40

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
31	採用しても経営が成り立つ条件かを見る	採用してよいかの経営前提
32	人を増やした後も利益が残るかを見る	増員して利益が残るか
33	一人あたり、どれだけ成果を生んでいるかを見る	1人当たり生産性
34	人件費が上がった場合にどこまで耐えられるかを見る	人件費上昇への耐久性
35	人が辞めた場合の売上・利益への影響を見る	離職による売上・利益影響
36	残業を減らした時に生産性がどう変わるかを見る	残業削減と生産性の関係
37	店舗や部門ごとの人員配置が合っているかを見る	店舗・部門別の人員配置
38	自社で行う場合と外部へ任せる場合を比べる	内製か外注か
39	報酬の仕組みを変えた時の利益への影響を見る	報酬制度変更の採算影響
40	特定の人がいなくなると業務が止まらないかを見る	特定人物への業務依存

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
41	固定費を増やしても経営が成り立つかを見る	固定費を増やしてよいか
42	仕入れなどの変動費が上がった時の余力を見る	変動費上昇への対応余力
43	どこまで売上があれば利益が出るのかを見る	損益分岐点の変化
44	利益が減った原因を分解する	利益低下の原因
45	今の利益が今後も残り続けるものかを見る	利益の「質」と持続可能性
46	一時的な利益や費用を分けて見る	一時利益・一時費用の影響
47	販売費や管理費に通常と違う動きがないかを見る	販管費構造の異常
48	新しい固定費契約を増やしてもよい条件かを見る	固定費契約を増やす前提
49	コストを削ることで本当に経営が良くなるかを見る	コスト削減して本当に会社が良くなるか
50	売上が落ちた場合にどこまで会社が耐えられるかを見る	売上▲10%・20%・30%時の耐久性

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

51 – 60

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
51	預金の中で実際に動かせるお金がいくらあるかを見る	預金のうち自由に使える資金
52	利益が出ているのに現金が減る理由を追う	黒字なのに現金が減る原因
53	日々の事業に必要なお金がどこで拘束されているかを見る	必要運転資金の構造
54	売掛金の回収が悪くなり始めていないかを見る	売掛金回収の悪化兆候
55	在庫にどれだけお金が留まっているかを見る	在庫による資金拘束
56	支払時期を変えた場合の資金への影響を見る	支払サイト変更の資金影響
57	借入後に会社へどれだけ余力が残るかを見る	借入後の経営余力
58	借換えや返済条件を変えるための条件を確認する	借換え・返済条件変更の前提検証
59	何を元に返済し、どこまで返済できるかを見る	返済原資と返済余力
60	資金が足りなくなる前の兆しを見る	資金ショートの先行兆候

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

61 – 70

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
61	設備投資を実行できる条件が揃っているかを見る	設備投資を実行する前提
62	投資額が会社の規模や資金力に合っているかを見る	投資額は会社規模に合うか
63	購入とリースなどの費用・負担を比べる	購入・リース等の経済比較
64	投資したお金を回収できる期間と条件を見る	投資回収期間の前提
65	計画している稼働率が現実的かを見る	稼働率計画の妥当性
66	設備を入れたことで必要になる人員と費用を見る	設備導入に伴う増員影響
67	投資した後、いつから売上が生まれるかを見る	投資後の売上発生時期
68	稼働が遅れた場合に資金がどう変わるかを見る	稼働遅延時の資金影響
69	移転・増床・新工場を進めるための条件を確認する	移転・増床・新工場の前提
70	複数の投資を同時に行った場合の資金負担を見る	複数投資案件の資金競合

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

71 – 80

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
71	事業計画の数字同士がつながっているかを見る	事業計画書の数字整合
72	売上計画を支える根拠があるかを見る	売上計画の根拠
73	利益計画を実現する条件が揃っているかを見る	利益計画の前提
74	事業計画と資金の動きがつながっているかを見る	資金計画と事業計画の整合
75	創業時の計画と資金の前提を確認する	創業融資計画書の前提確認
76	新規事業を始められる条件が揃っているかを見る	新規事業を始める前提
77	続ける・縮小する・撤退するための材料を整理する	不採算事業を撤退・縮小する前提
78	急な成長や拡大に会社が耐えられるかを見る	急成長・拡大してよい状態か
79	市場でどれだけ需要が見込めるのか、その根拠を見る	市場需要予測の前提
80	計画が崩れ始めたことを早く捉える数字を見る	計画崩れを早期発見する KPI

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
81	新しい店舗を出すための条件を確認する	新店舗出店
82	店舗を閉じる場合の経営への影響を見る	店舗閉鎖
83	店舗ごとに実際どれだけ利益が残っているかを見る	店舗別の真の採算
84	本部費まで含めた店舗の利益を見る	本部費配賦後の店舗利益
85	店舗を増やす速度が会社の余力に合っているかを見る	多店舗展開の速度
86	在庫の動きが悪くなっていないかを見る	在庫回転悪化
87	特定の仕入先に頼りすぎていないかを見る	仕入先集中リスク
88	仕入先を変えた場合の会社への影響を見る	仕入先変更の経営影響
89	大きな注文を受けても利益・人員・資金が回るかを見る	大口受注を受けてよいか
90	物流や保管方法を変えた場合の費用構造を見る	物流・保管コスト構造変更

経営判断アナリスト｜技術・論点一覧

技術＝何を見るか　／　論点＝何を確かめるか

番号	技術	論点
91	買収対象の会社の利益が今後も残るものかを見る	M&A 対象企業の利益持続性
92	買収した後の会社のお金の動きを見る	買収後の資金繰り
93	買収後に想定する効果に根拠があるかを見る	シナジー前提の妥当性
94	事業を引き継いだ後、何が残るのかを見る	事業承継後に残る顧客・利益・資金
95	再生計画の数字と前提がつながっているかを見る	再生計画の数字・前提整合
96	外部へ説明する数字や資料が一致しているかを見る	金融機関等への説明材料の整合
97	対象外｜融資をする・しないという最終判断は行わない	「融資してよいか」という金融機関の最終判断
98	対象外｜税務上の最終判断や申告判断は行わない	税務上の最終判断・申告判断
99	対象外｜法律上の適法性や契約の最終判断は行わない	法律上の適法性・契約判断
100	対象外｜会計監査や監査意見そのものは行わない	会計監査・監査意見そのもの

97～100は「技術の不足」ではなく、専門家・依頼者が行う最終判断との境界線。

縦軸 ×横軸 ×統合

技術は「一覧」ではなく、観測領域に分析視点を掛け、最後に統合して使う。

経営判断前提総合検証

経営の今と未来をつなぎ、判断の前提を総合的に検証する

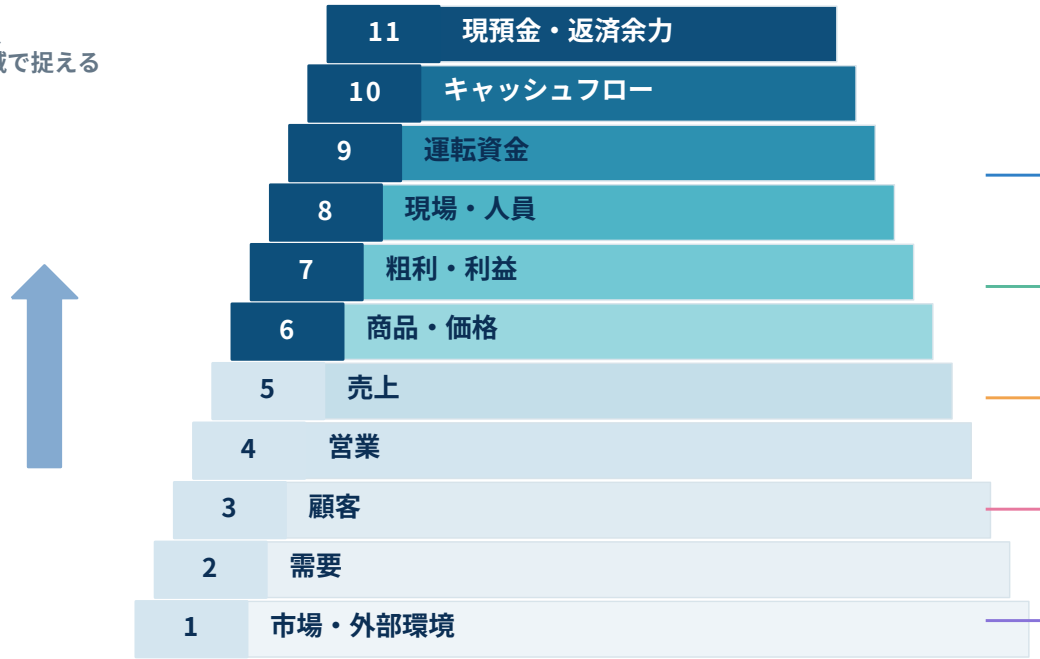
統合レイヤー

分析結果をつなぎ、経営全体への影響を検証する

資料横断整合	経営全体への伝播	時間	資金
資料・数字・前提をつなぐ	一部の変化を全体へつなぐ	過去・現在・未来で見る	利益から返済余力までつなぐ

縦軸｜観測領域

市場から現預金まで、
経営の流れを 11領域で捉える



横軸｜分析視点

5 つの分析技術で、
各領域を多角的に検証する

- **統計**
  全体像・傾向・分布を把握する
- **時系列**
  時間の流れで変化を捉える
- **異常検知**
  通常と異なる動きを早期に発見する
- **因果分析**
  原因と結果の関係を明らかにする
- **シナリオ**
  複数の未来を想定し影響を検証する