経営判断アナリスト

Management Judgment Analyst

全体説明

数字を見るのではなく、
判断の根拠を見る。



01 / WHY JUDGMENT NEEDS CONTEXT

判断するために必要なのは、数字の量ではありません。

経営には、売上・利益・現預金・顧客・営業・人員・商品・投資・借入・事業計画など、さまざまな数字と資料があります。
しかし、資料が揃っていることと、判断できる状態であることは同じではありません。

数字がつながらない
売上・利益・資金などが、資料ごとに分断されている。

定義が違う
同じ言葉でも、期間・集計範囲・定義が異なる。

結果と現金がずれる
利益は出ていても、現預金が減っていることがある。

前提が確認できない
計画が成立して見えても、根拠が未確認の場合がある。

資料があることと、判断できることは同じではありません。

02 / ROLE DEFINITION

経営判断アナリストとは

複数の経営資料・数字・事実・変化を横断し、経営判断の前提を検証する専門家です。

見るのは、数字そのものではありません。

その数字が、どの資料・どの事実・どの条件から生まれ、
他の数字や経営状態とどうつながっているかを確認します。

複数資料 → 数字・事実 → 前提を検証 → 判断材料へ

判断するのではなく、判断できる状態をつくる。

03 / ONE NUMBER, MANY MEANINGS

一つの数字だけでは、判断しない。

たとえば「売上が増えた」という同じ結果でも、何が起きたのかによって意味は変わります。

売上が増えた

顧客数
顧客そのものが増えたのか。

単価
価格・商品構成が変わったのか。

大口案件
一部案件への依存ではないか。

一時需要
継続しない需要ではないか。

原価・費用
売上以上にコストが増えていないか。

入金までの時間
売上が現金になるまで何日かかるか。

同じ「売上増加」でも、構造が違えば判断は変わります。

04 / FOUR VERIFICATION AXES

基本となる4つの検証軸

経営判断アナリストでは、会社の状態を一つの数字だけで捉えず、四つの軸から確認します。

01｜兆候を捉える

顧客・営業・受注・利益・資金など、まだ大きな結果として表れていない変化を確認します。

02｜変化・不一致を確認する

通常状態と異なる数字、急激な変化、資料間の不一致、説明とのずれを確認します。

03｜事実・前提を検証する

確認済み・未確認、一致・要確認を分け、判断の根拠として使える状態かを確認します。

04｜経営への影響をつなぐ

一つの変化が売上・利益・資金・人員・投資・返済余力へどう波及し得るかを見ます。

兆候・不一致・前提・影響を分けて確認し、判断材料へつなげます。

05 / CONSISTENCY VS SAFETY

「一致」と「安全」は違う。

資料同士の数字が一致していても、経営状態が良いとは限りません。逆に、不一致があっても定義や集計範囲の違いで説明できる場合があります。

資料・証拠の確認状態

一致
同じ定義・期間・範囲で照合できる

要確認
根拠や条件の追加確認が必要

不一致
数字・定義・説明に差が残る

経営上の重要度

低
判断への影響が限定的

中
条件によって判断が変わる

高
重要判断の前提に直接影響

確認状態と、経営上の重要度を混ぜません。

06 / CAUSALITY

因果を飛ばさない。

数字が同じ方向に動いたからといって、すぐに原因と結果を決めません。どこまで事実として確認できるかを追います。



確認できない部分は、断定しない。

仮説・未確認・追加確認事項として残し、事実と推測を分けます。

「同時に動いた」ことと、「原因である」ことは同じではありません。

07 / EARLY SIGNALS

結果だけではなく、その前から見る。

経営状態は突然変わるとは限りません。結果になる前の、小さな変化から確認します。

顧客行動 → 営業・受注 → 売上構造 → 利益構造 → 運転資金 → 現預金 → 経営余力

見るのは「悪化した後」だけではありません。

顧客・営業・受注の変化が、その後の売上・利益・資金へどうつながる可能性があるかを確認します。

結果が崩れる前に、判断の前提が変わっていないかを見る。

08 / VERIFICATION AREAS

主な検証領域

案件ごとに必要な範囲を定め、判断に必要な材料を横断して確認します。

経営先行兆候分析

まだ結果として表れていない変化を捉える。

資金・返済余力検証

実際にどの程度の資金余力が残るのかを見る。

投資・事業計画前提検証

投資や計画を成立させる条件がつながっているかを見る。

売上・利益品質検証

数字の大きさではなく、中身と持続性を見る。

M&A・承継前提検証

買収・承継後にも残る価値と経営構造を見る。

経営判断前提総合検証

財務・営業・顧客・商品・人・資金を横断して確認する。

「何を分析するか」ではなく、「何の判断前提を確認するか」から範囲を定めます。

09 / VERIFICATION WORKFLOW

検証はどのように進むのか

依頼された範囲で、資料を受け取ってから判断材料として返すまでを一本につなぎます。

01 資料・数字・事実を受け取る

↓

02 定義・期間・集計範囲を確認する

↓

03 資料同士を照合する

↓

04 一致・不一致・未確認を分ける

↓

05 原因・時間差・影響を確認する

↓

06 経営判断への影響を整理する

↓

07 判断材料として納品する

検証の途中で確認できないものは、未確認のまま明示して返します。

10 / DELIVERABLES

何が返ってくるのか

納品物は、案件全体の把握・根拠確認・判断材料の確認がつながるように役割を分けます。

01 **経営判断ダッシュボード**

案件全体を俯瞰し、確認済み・残る確認事項を把握する入口。

02 **検証結果の正本Excel**

確認した数字・事実・定義・根拠・未確認事項を整理した正本。

03 **経営判断用Excel**

一致・要確認・不一致、判断への影響、確認事項、優先度を整理。

04 **PDF**

検証結果の背景・構造・重要論点を読みやすく説明。

05 **README**

成果物の役割と、確認する順番を案内。

内部の分析ロジックそのものは、納品対象に含めません。

納品するのは、検証結果・根拠・判断材料です。

11 / SCOPE

検証範囲は案件によって変わる

すべての案件を同じ深さで扱うのではなく、判断に必要な範囲を定めます。

01

一点確認

特定の数字・定義・不一致・異常値などを限定して確認する。

02

横断確認

複数資料・数字・事実をつなぎ、原因や影響を確認する。

03

総合検証

投資・借入・拡大・縮小・M&A・承継など重要判断の前提全体を確認する。

深さの優劣ではなく、判断に必要な検証範囲を合わせます。

12 / WHO USES IT

誰に提供するのか

経営判断アナリストの技術は、一つの立場だけを対象にしていません。

経営者・企業
自社の中で何が起きているか、この材料で判断してよいかを確認。

金融機関
提出された材料を、判断の前提として扱ってよいかを確認。

士業
専門判断の前後にある経営全体の数字・事実・影響を確認。

経営支援専門家
仮説・戦略・施策・計画が、数字・資金・実行能力とつながるかを確認。

投資家・株主
投じた資本を支える売上・利益・顧客・資金・事業・経営体制の前提を確認。

CFO・財務・経営企画
経営会議・投資判断・資金計画・予実管理などの判断材料を整理。

立場ごとに「判断する人」は変わっても、検証する前提は変わりません。

13 / INDUSTRY ADAPTATION

業種によって見る場所は変わる

同じ技術を、業界固有の経営構造に合わせて適用します。

製造業

受注　生産　原価　設備　在庫　運転資金

IT・SaaS

継続率　解約率　顧客獲得費　売上成長　開発費　資金余力

ホテル・多店舗

稼働・客数　単価　人件費　本部費　出店投資　資金

建設・物流

受注残　進捗　外注費　原価　入金時期　資金

業種名ではなく、その会社の「経営構造」に合わせて見る場所を変えます。

14 / BOUNDARIES & CONFIDENTIALITY

業務上の境界線

経営判断アナリストは、判断材料を精密に整えるところで仕事を区切ります。

行うこと

- 依頼範囲の資料・数字・事実を検証する
- 確認済み・未確認・不一致を分ける
- 判断への影響と残る論点を整理する
- 判断材料として依頼者へ返す

行わないこと

- 最終判断の代行
- 融資・投資・税務・法律・監査等の専門判断の代替
- 成功・安全・倒産回避などの保証
- 依頼者間の仲介・無断の情報共有

情報の取り扱い

お預かりした情報は案件ごとに分離し、必要な範囲で取り扱います。別の立場・別案件へ勝手に転用・共有しません。

※法人・個人を問わず、お預かりした資料・情報は案件ごとに分離し、機密情報として取り扱います。業務終了時には、お預かりした返却対象物をすべて返却します。

依頼された範囲を精密に検証し、判断材料を返す。そこで区切ります。

15 / FINAL STATE

最終的につくる状態

目指すのは「答えを渡すこと」ではありません。判断する人が、何を根拠に判断するのかを確認できる状態をつくります。

確認済み
何が事実として確認できているか。

未確認
何がまだ確認できていないか。

兆候・不一致
どこに変化・異常・ずれがあるか。

原因・仮説
何が原因として考えられるか。

影響
どこへ波及する可能性があるか。

比較
選択肢ごとに何が違うか。

見る → 確かめる → つなぐ → 比べる → **判断できる状態にする**

判断そのものを代わるのではなく、判断できる状態をつくる。

そこに、経営判断アナリストの役割があります。

経営判断アナリスト

Management Judgment Analyst

数字を見るのではなく、

判断の根拠を見る。

© Management Judgment Analyst