MANAGEMENT JUDGMENT ANALYST

経営判断アナリスト
ご利用案内

判断そのものを代わりに行うのではなく、
判断する前に使う材料を、精密に確かめる。

01 / GUIDE

ご依頼を検討されている方へ

この PDF を開いていただき、誠にありがとうございます。

経営判断アナリストは、経営者・金融機関・士業・CFO・コンサルタント・投資家などが判断する前に、複数の資料・数字・事実・変化を横断して確認し、判断に使う前提を整える外部専門職です。

> **最終的な判断そのものを、代わりに行う仕事ではありません。**

何が確認できているのか。
何が一致しているのか。
何がまだ確認できていないのか。
どの前提が、次の判断に影響するのか。

それらを分析・検証し、依頼者自身が理解・説明・判断できる状態へ整理してお返しします。

02 / THE QUESTION

資料は揃っている。では、原因まで見えていますか。

決算書 会社の一定時点・一定期間の財務状態を示します。	**事業計画書** 事業の前提・計画・見通しを整理します。
収支計画 売上・費用・利益の計画を整理します。	**補足説明書** 数字だけでは伝わりにくい背景を補います。

必要な資料を作成し、整えることはできます。

金融機関には金融機関の視点があり、税理士・会計士・社労士・弁護士など、それぞれの専門家にも専門領域があります。

しかし、会社全体を俯瞰したとき、

> **なぜ赤字なのか。**
> **なぜ資金繰りが苦しいのか。**
> **なぜ原価率が上がっているのか。**
> **なぜ計画と実績がずれているのか。**

その原因は、一つの資料、一つの数字だけでは見えないことがあります。

赤字であれば、利益を生み出せる構造へ変えるために、何を確認するのか。

資金繰りが厳しいのであれば、どこで資金が滞り、何が原因になっているのか。

原価率が上がっているのであれば、価格、仕入、商品構成、数量、現場のどこに変化があるのか。

そして、会議や面談、金融機関、投資家、専門家へ説明するとき、

> **「なぜ、この数字なのか」**
> **「何を根拠に、この計画なのか」**
> **「前提が変わったら、どこに影響するのか」**

そこまで説明しようとすると、詰まることがあります。

経営判断アナリストが見るのは、一つの資料、一つの数字だけではありません。

> **複数の資料・数字・事実・変化を横断し、経営課題の原因と、判断に使う根拠を見える状態へ整える。**

答えを代わりに決めるのではなく、本人やそれぞれの専門家が、根拠を持って説明・判断できる状態へつなげます。

03 / WHY

なぜ、経営判断アナリストが必要なのか

経営には、すでに多くの専門家がいます。

経営者 経営全体を見て意思決定する。	**金融機関** 融資・返済可能性・信用を確認する。
士業 税務・会計・法務・労務などを専門判断する。	**CFO** 財務・資金・経営管理をつなぐ。
コンサルタント 戦略や施策の設計・支援を行う。	**投資家** 投資前提とリターン・リスクを判断する。

それぞれが、それぞれの立場と専門性を持って判断しています。

しかし、重要な経営判断ほど、一つの資料、一つの数字、一つの専門領域だけでは完結しません。

売上は伸びている。 では、利益は。	**利益は出ている。** では、現金は。	**現金はある。** では、その資金は本当に動かせるのか。

一つひとつの数字は正しくても、資料同士、数字同士、時間、資金までつなぐと、見え方が変わることがあります。

03 / WHY — CONTINUED

また、経済、市場、需要、顧客行動などに想定外の変化が起きたとき、問題が一つの領域だけで完結しないこともあります。

- 売上だけが落ちたのか。
- 需要そのものが変わったのか。
- 顧客行動が変わったのか。
- 営業が詰まったのか。
- 利益構造に変化が起きたのか。
- 資金が先に傷んでいるのか。
- 複数の要因が同時に動いているのか。

> **何が変わったのか。**
> **どこから始まったのか。**
> **どこまで影響しているのか。**
> **次の判断に使ってよい材料は何か。**

その「判断する前」を横断して確かめる。

それが、経営判断アナリストです。

04 / CORE VALUE

未検証の情報を、判断に使える前提へ変える

分析する

数字・事実の意味を確認する。

異常を見つける

通常との違いや変化点を確認する。

資料を整える

複数の材料を使える形へ整理する。

将来を予測する

条件が変わった場合の影響を比較する。

これらは、目的そのものではありません。

判断に使う材料を、使える状態へ変えるための技術です。

たとえば、資料が 10 種類あり、数字もすべて揃っていたとしても、

- 「同じ定義なのか」
- 「期間は一致しているのか」
- 「数字同士はつながっているのか」
- 「時間差はないのか」
- 「資金まで見ても同じ景色なのか」
- 「この前提は現在も成立しているのか」

が確認されていなければ、情報量が多くても、まだ判断材料として完成しているとは限りません。

そこで、

確認できたこと

事実として確認済みのもの。

一致していること

資料・数字・定義等が整合しているもの。

一致していないこと

不一致があり、そのまま判断に使えないもの。

まだ確認できないこと

追加資料や確認が必要なもの。

判断に影響する前提

崩れた場合に判断が変わる条件。

> **「情報がある状態」から「判断に使える状態」へ変える。**

これが、経営判断アナリストが提供する中心価値です。

05 / OUTCOME

ご依頼によって得られること

判断の根拠が明確になる

「なんとなく良さそう」「黒字だから大丈夫」ではなく、何を根拠に判断するのかが見える状態へ整理します。

見落としていた前提に気づきやすくなる

一つの資料では正常に見えていても、別の資料、時間、資金までつなぐと、違う景色になることがあります。

次に何を確認すべきかが分かる

すべてを最初から調べ直すのではなく、「次にここを確認すれば判断を進められる」という状態へ整理します。

変化を早い段階で確認しやすくなる

売上や利益へ大きく表れる前の変化、通常とは異なる動き、連続した悪化などを確認します。

複数の資料・領域を一つの判断へつなげられる

営業、顧客、商品、利益、資金、市場など、別々に存在していた情報を横断して確認します。

説明しやすくなる

「なぜ、そう判断するのか」を、感覚ではなく、確認した数字・事実・前提をもとに説明しやすくなります。

本来の仕事へ戻りやすくなる

経営者や専門家が、資料の食い違い、変化点、数字のつながりをすべて自分で掘り続ける時間を減らし、本来の業務へ集中しやすい状態をつくります。

06 / FOR WHOM

対象者ごとに、どのように役立つのか

対象	ご依頼後に役立つこと
企業・経営者	「何を根拠に決めるか」「まだ何を確認すべきか」が見え、自分で判断しやすくなる
金融機関	資料間整合・資金の流れ・返済前提など、提出資料だけでは見えにくい部分を確認する材料になる
士業	税務・法務等の専門判断へ入る前に、経営上の数字・事実・前提を整理できる
経営コンサルタント・中小企業診断士	戦略や改善案を組み立てる前に、数字・市場・顧客・資金などの前提を確認できる
投資家	成長率や利益だけでなく、その持続性・資金構造・前提条件まで確認できる
不動産投資	物件価格や表面利回りだけでなく、賃料・稼働・NOI・修繕・借入・返済・資金・出口までつなぎ、取得後にも投資前提が成立するか確認できる
CFO	財務だけでなく、営業・商品・顧客・投資などとのつながりを整理し、経営陣へ示しやすくなる
医療法人	診療収益・人員・設備・資金など、別々に動く情報を経営判断へつなげられる
製造業	売上・原価・在庫・設備・生産・資金のつながりを確認できる
建設・物流	受注・原価・稼働・人員・回収・資金の時間差を確認できる
ホテル・多店舗	店舗別数字だけでなく、本部費・人員・需要・資金を含めて全体を見る材料になる
IT・SaaS	契約数だけでなく、継続・解約・単価・獲得効率・資金まで接続して確認できる
広告・マーケティング	広告成果を CV だけで終わらせず、売上・利益・継続・資金まで接続して確認できる

07 / PROCESS

お申込み後の流れ

01	**お問い合わせ・ご相談内容の確認** 何を判断する前に、何を確かめたいのかを確認します。 この段階では、案件概要と保有資料の種類を中心に確認します。
02	**検証対象・業務範囲の整理** 何を見るのか。どこまで検証するのか。対象外はどこか。 必要な分析・検証技術は、経営判断アナリスト側で選定します。
03	**見積もり** 検証範囲、対象期間、資料量、指標数、データ状態、必要な検証精度などから、料金・納期・必要資料・納品内容を算定します。
04	**見積書の送付** 検証内容、料金、納期、必要資料、納品物、追加対応の条件などを記載した見積書を送付します。
05	**内容確認・正式なお申込み** 見積内容をご確認いただき、ご了承後に正式受注となります。 この時点で検証範囲を確定します。
06	**必要資料のご提出・受領** 正式受注後、検証に必要な資料をご提出いただきます。 受領後、欠損・期間・形式・定義などの初期確認を行います。

07	**分析・検証** 合意した範囲で、資料・数字・事実を横断して検証します。 必要な確認事項が生じた場合のみ、追加確認を行います。
08	**検証結果の整理・納品** 確認できたこと、一致・不一致・要確認、残る確認事項などを整理し、案件に応じた成果物として納品します。
09	**案件完了** 判断材料をお返しした時点で、原則として業務を区切ります。

追加見積もり → 見積書送付 → ご了解 → 着手

追加検証が必要となる場合は、上記の順で進めます。無断で検証範囲を広げたり、料金を追加したりすることはありません。

08 / PRICING

ご利用料金

同じテーマのご依頼でも、確認する資料の量や検証する範囲によって必要な作業は異なります。

そのため、料金は一律ではなく、案件ごとの検証内容に応じて設定します。

> **検証範囲 × データ量 × 対象期間 × 区分数 × 検証精度 × 資料状態**

同じ分析技術でも、対象資料、期間、店舗数、商品数、指標数、データ状態によって必要な作業量は変わります。

また、複数技術を使用する案件では、それぞれの料金を単純に加算するのではなく、一つの複合分析案件として全体を見積もります。

LOW	MIDDLE	HIGH
事実と変化	構造・原因・つながり	将来・全体・資金

09 / LOW

LOW｜事実と変化を確認する

① データ・整合性検証

> **50,000 円〜100,000 円**

> **見ること｜数字は合っているか。**
>
> 資料や数字を分析する前に、その前提が正しいかを確認します。

主な確認対象は、

- 資料
- 定義
- 期間
- 単位
- 集計範囲

資料間の数字・定義・期間・単位・集計範囲等を照合し、

> **一致／不一致／要確認**

を整理します。

料金は、

> **検証範囲 × 資料量 × 照合項目数**

を中心に決定します。

ここでは原則として、「なぜ違っているのか」を深く分析するところまでは含みません。

10 / LOW

② 変化・異常察知検証

100,000 円〜500,000 円

見ること｜何が変わっているか。

通常との違い、変化の始まり、異常の兆候を捉えます。

軽度｜10〜15 万円

限定された指標・期間を対象に、前年差／前月差／推移／明確な急変などを確認します。
例：売上・客数・客単価の直近 12 か月を確認し、いつから変化が始まったのかを見る。

標準｜15〜25 万円

複数指標・複数期間を横断し、変化点／連続悪化／通常レンジ逸脱／継続性まで確認します。
例：売上・客数・客単価・問い合わせ・成約率・継続率などを比較し、一時的か継続しているかを確認する。

高難度｜25〜50 万円

長期時系列・多数指標・複数区分を対象に、3〜5 年分の月次・週次データ、複数部門・店舗・商品、季節性、通常レンジ、急変、緩やかな悪化、連続変化、加速度、複数の異常候補、誤検知除外まで精密に確認します。

②で確認するのは、

どこが／いつから／どの程度／どのように変化したか

までです。

「なぜ変化したのか」まで検証する場合は、MIDDLE へ進みます。

11 / MIDDLE

MIDDLE｜構造・原因・つながりを見る

③〜⑩は、番号が大きくなるほど難しくなるという意味ではありません。

顧客、営業、商品、利益、資金、市場、需要、統計という分析領域の違いです。

分析領域	料金目安	主な視点
③ 顧客行動分析	30〜70 万円	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	40〜80 万円	問合せ→商談→成約→失注→受注残。どこで詰まっているか
⑤ 商品・価格分析	40〜90 万円	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	50〜100 万円	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	60〜130 万円	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	50〜120 万円	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	60〜130 万円	数量・頻度・需要周期・季節性。本当に需要が存在するか
⑩ 統計・時系列分析	80〜180 万円	推移・分布・相関・変化率。その変化は偶然なのか構造変化なのか

11 / MIDDLE — CONTINUED

MIDDLE 全体の目安

区分	目安
単一領域	約 30〜80 万円
複数領域横断	約 70〜130 万円
高難度横断	約 120〜180 万円

たとえば、

> **顧客離反が増えた**
> **↓**
> **顧客行動 ＋ 営業構造 ＋ 利益・採算**

を確認する場合、30 万円＋40 万円＋50 万円と機械的に加算するのではなく、「顧客離反に関する複合分析案件」として全体を見積もります。

MIDDLE 案件が 180 万円を超える規模になる場合は、単に作業量が増えているのか、将来・シナリオまで確認する必要があり HIGH へ移行しているのかを確認します。

12 / HIGH

HIGH｜将来・全体・資金まで統合する

⑪ 予測・シナリオ検証

> **180〜250 万円**

現在の状態を未来へ延ばし、複数ケースを比較します。

主な検証内容は、

- 複数シナリオ
- 将来売上
- 将来利益
- 資金推移
- 時間差
- 感応度
- ストレスケース
- 条件変更後の再計算

> **「この状態が続いたら、どうなるのか」**

を検証します。

13 / HIGH

⑫ 経営判断前提総合検証

> **250〜350 万円**

案件に必要な分析・検証技術を組み合わせ、総合的に検証する最上位領域です。

必要に応じて、

確認領域	確認領域
複数資料	人員
市場	運転資金
需要	キャッシュフロー
顧客	現預金
営業	返済余力
売上	過去・現在・未来
商品・価格	経営全体への影響
利益	複数シナリオ

などをつなぎます。

> **「この材料で判断してよい状態か」**

まで整理します。

> **資料横断整合 × 経営全体への伝播 × 時間 × 資金 × シナリオ**

を統合して確認します。

14 / SCOPE

350 万円を超える規模の場合

価格だけを際限なく引き上げるのではなく、案件そのものを分けます。

企業全体検証	大型投資案件
300 万円	200 万円

のように分け、

> **何に対して料金が発生しているのか**

を明確にします。

15 / DOCUMENT DESIGN

経営判断資料の設計・作成

分析・検証した結果をもとに、

> **数字。**
> **根拠。**
> **前提。**
> **変化。**
> **残る確認事項。**

のつながりを整理し、依頼者自身が理解・説明・判断できる資料として設計・作成します。

金融機関などへ提出する最終資料を、代わりに完成させることを目的としたサービスではありません。

実際に外部へ提出する資料や説明内容については、必要に応じて依頼者自身で作成・調整して使用します。

料金目安

内容	料金目安	主な内容
シンプル	10〜20 万円	単一テーマを中心に、検証済みの内容を表・図・文章へ整理
標準	20〜50 万円	複数表・グラフ・比較・根拠整理を含む経営判断資料
高度	50〜100 万円	複数領域・複数シナリオ・資金や採算構造を含む資料
統合型	100〜150 万円〜	大規模案件、複数成果物、複雑な Excel・シナリオ・資料連動を含むもの

料金はページ数だけでは決定しません。

> **構成の難易度／表・グラフ数／数式・連動／シナリオ数／修正範囲／成果物形式**

などを確認したうえで算定します。

分析・検証と資料設計・作成を同時にご依頼いただく場合は、それぞれを機械的に加算するのではなく、案件全体の範囲を確認したうえでお見積もりします。

16 / DOCUMENTS

対応できる経営判断資料

分類	主な資料
経営計画系	事業計画書／年度経営計画／中期経営計画／新規事業計画／出店計画／事業再編・撤退計画
売上・利益系	収支計画／売上計画／粗利計画／商品別採算計画／部門別・店舗別採算表／損益分岐点分析
資金系	資金計画／資金繰り表／キャッシュフロー計画／運転資金計画／借入・返済計画／資金余力確認表
投資系	設備投資計画／投資回収計画／投資採算表／購入・リース比較／複数投資案件比較／投資後シナリオ
人員・組織系	人員計画／採用計画／人件費計画／生産性計画／増員後採算シミュレーション
営業・顧客系	営業計画／KPI 計画／営業構造表／顧客継続・離反分析／顧客単価・頻度計画
予算・管理系	年度予算／月次予算／予実管理表／ローリングフォーキャスト／月次経営管理資料
シナリオ系	標準・悪化・回復シナリオ／売上減少時の耐久性分析／感応度分析／資金ショート予測
金融機関・外部説明前提系	金融機関説明前提整理／借入・返済前提検証資料／返済原資確認資料／計画と実績の差異検証資料
投資家・経営会議系	投資判断資料／経営会議用判断資料／取締役会向け検討資料／投資後モニタリング資料
再建・改善系	経営改善計画／再生計画／資金改善計画／不採算事業の縮小・撤退検証資料
M&A・承継系	M&A 前提整理／買収後資金計画／シナジー前提検証／事業承継後の収益・資金計画

17 / TERMS

料金・追加対応について

料金は、検証範囲・対象期間・資料量・指標数・比較対象・データの状態・必要な検証精度などを確認したうえで決定します。

複数の分析技術を組み合わせる案件については、事前に対象範囲と料金をご提示します。

また、ご依頼内容を確認した結果、当初の想定を超える追加検証が必要となった場合も、無断で検証範囲を広げることはありません。

> **必要となる追加内容と料金をご説明し、ご了解いただいたうえで進めます。**

18 / WAYS TO WORK

ご依頼・連携の形

01｜必要なときだけ、単独で依頼したい

特定の課題や確認したいテーマについて、経営判断アナリストへ直接ご依頼いただけます。必要な範囲を整理したうえで、資料・数字・事実を分析・検証し、判断材料としてお返しします。
「まずはこの案件だけ確認してほしい」というスポットでのご利用にも対応します。

02｜今いる専門家と一緒に進めたい

すでに税理士、会計士、経営コンサルタント、中小企業診断士、CFO などへ相談されている場合も、その関係を変える必要はありません。
それぞれの専門領域を尊重しながら、経営判断アナリストが必要な資料・数字・前提の検証を担当します。今の専門家を替えるのではなく、必要な部分を補います。

03｜特定のプロジェクトだけ参加してほしい

新規事業、設備投資、出店、事業再編、M&A など、重要な判断が必要となる期間だけご依頼いただくこともできます。
プロジェクトに必要な資料・数字・前提を確認し、判断に影響する要素を整理します。
「この判断を行うまで」「このプロジェクトが終了するまで」という期間を区切った利用にも対応します。

19 / WAYS TO WORK

ご依頼・連携の形｜続き

04｜今ある分析や計画を、別の視点から確認してほしい

社内ですでに検討した事業計画や、専門家が作成した分析資料がある場合でも、別の立場から再確認できます。正しい・間違いを判定するためではありません。
資料同士は一致しているか。前提に抜けはないか。まだ確認されていない部分はないか。一度作られた判断材料を、もう一つの視点から検証します。

05｜表に出ず、分析・検証だけ任せたい

顧客対応やプロジェクト全体の進行は自社・自組織で行い、分析・検証部分だけを外部へ任せることもできます。
経営判断アナリストが前面に出る必要はありません。
必要な資料・数字・前提の確認を裏側で担当し、結果を判断材料としてお返しします。専門家、支援会社、コンサルティング会社などの分析・検証を支える外部専門職としての利用にも対応します。
※情報共有の範囲や守秘義務については、事前に確認したうえで対応します。

06｜一度だけでなく、継続して確認してほしい

単発のご依頼だけでなく、月次・四半期・半期など、一定期間継続して検証する契約にも対応します。
継続して確認することで、「以前と何が変わったのか」「変化が一時的なのか、続いているのか」「新たに確認すべき点が出ていないか」を追いやすくなります。
また、大きな投資や新規事業などの判断が発生した際には、必要に応じて追加の検証を行うこともできます。

20 / INFORMATION SECURITY

最後に｜情報管理について

経営判断アナリストでは、企業の経営資料・数字・事実など、機密性の高い情報を取り扱います。

納品データ

ZIP 形式でお渡しする場合は、パスワードを設定した ZIP ファイルとしてお渡しします。

パスワード

パスワードは、ファイルとは別にご案内します。

指定方法の優先

ご依頼先に指定された情報共有方法がある場合は、その方法を優先します。

分析・検証の精度だけでなく、

> **お預かりした情報をどのように扱い、どのようにお返しするか。**

情報管理まで含めて、経営判断アナリストの業務として大切にしています。

21 / MESSAGE

経営判断アナリストからのメッセージ

経営は、いつも計画どおりに進むとは限りません。

社会や経済が大きく動けば、企業を取り巻く前提も変わります。

- 売上が落ちる。
- 需要が変わる。
- 消費者の行動が変わる。
- 市場が動く。
- 資金の流れが変わる。

それまで成立していた前提が、ある日変わることもあります。

一つの数字だけでは見えないものがあります。

- 複数の資料。
- 時間の流れ。
- 市場の変化。
- 人の動き。
- 利益と資金のつながり。

それらを一つずつ確かめ、整理し、

> **何が確認できているのか。**
> **何がまだ確認できていないのか。**
> **何が判断に影響するのか。**

その状態を、できる限り透明にしていく。

真相を暴くためでも、誰かの間違いを指摘するためでもありません。

企業には、目指しているものがあります。
専門家には、それぞれの役割があります。
投資家にも、自らの判断があります。

その意思や専門性を尊重しながら、必要な資料・数字・事実・前提を検証し、判断できる状態をつくる。

そこまでが、経営判断アナリストの役割です。

最終的に判断するのは、依頼者ご自身です。

だからこそ私は、

> **判断そのものを代わりに行うのではなく、**
> **判断する前に使う材料を、できる限り精密に確かめる。**

そこに責任を持ちたいと考えています。

経営が順調なときも。
何かが変わり始めたときも。
そして、先が見えにくくなったときも。

必要なときに、静かに資料と数字を広げ、

> **「今、何が起きているのか」**

を一緒に確かめられる外部専門職でありたい。

それが、私が目指す

経営判断アナリストです。