

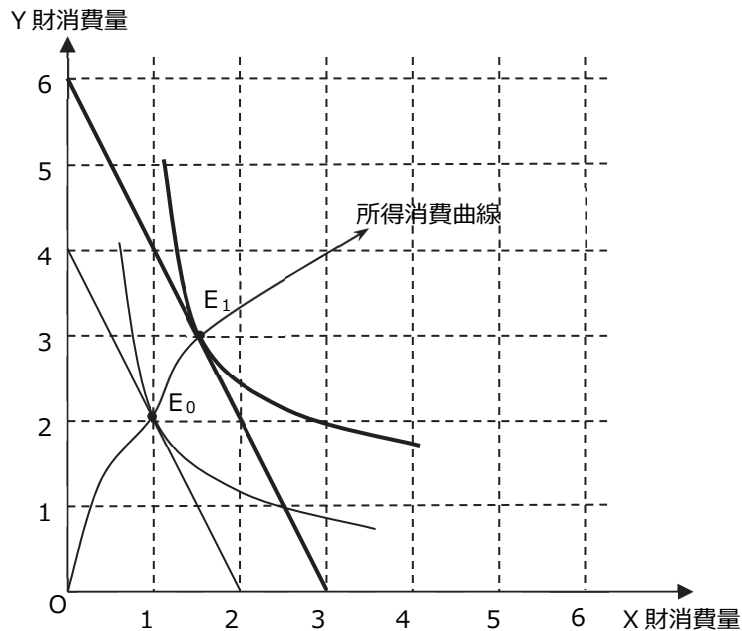
2 所得の変化と財の分類

私たちは普段の暮らしの中で、所得の変化により、欲しいと感じる財が変わる。所得が増加することにより多く消費する財もあれば（ブランド品など）、消費を抑える財もある（ファストファッションの衣料品、ファストフードなど）。以下では、「需要の所得弾力性」という指標を用いて、財を分類していく。まずは、下表を基に、所得変化前、変化後それぞれの予算制約線をグラフに書いてみる。

	所得	X 財価格	Y 財価格
所得変化前	200	100	50
所得変化後	300	100	50

ポイント…実質所得に着目すれば、簡単に描くことができる。

所得の増加 ⇒ もとの予算制約線に平行に上方シフト



所得の変化とともに最適消費点が動いていく軌跡を描いた曲線を所得消費曲線とよぶ。

需要の所得弾力性

所得が1%増加したときに、需要量が何%増加するかを計測したものを、**需要の所得弾力性**という

$$\text{※需要の所得弾力性 } E_m = \frac{\text{需要量の変化率}}{\text{所得の変化率}} = \frac{\frac{dX}{X}}{\frac{dM}{M}} = \frac{dX}{dM} \cdot \frac{M}{X}$$

【例題 3】

所得が 200 円から 300 円へ増加したとき、X 財を 1 個から 1.5 個へ増加させた。
 需要の所得弾力性はいくらか？

(解説)

$$\text{所得の変化率} = \frac{300-200}{200} = 0.5$$

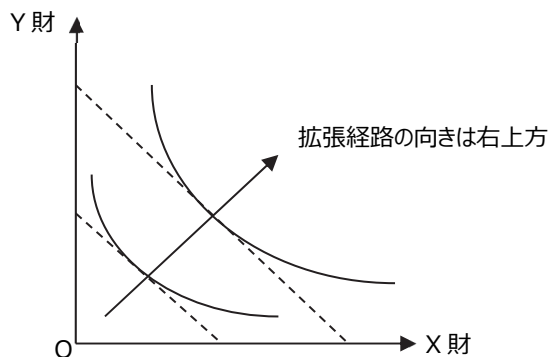
$$\text{需要量の変化率} = \frac{1.5-1}{1} = 0.5 \quad \therefore E_m = \frac{0.5}{0.5} = 1$$

「所得」が増加したとき「需要量」が増加するか減少するかにより、財を分類することができる。

- ⎧ 上級財・・・所得が増加 → 財の需要量が増加 ($E_m > 0$)
- ⎧ 下級財・・・所得が増加 → 財の需要量が減少 ($E_m < 0$)

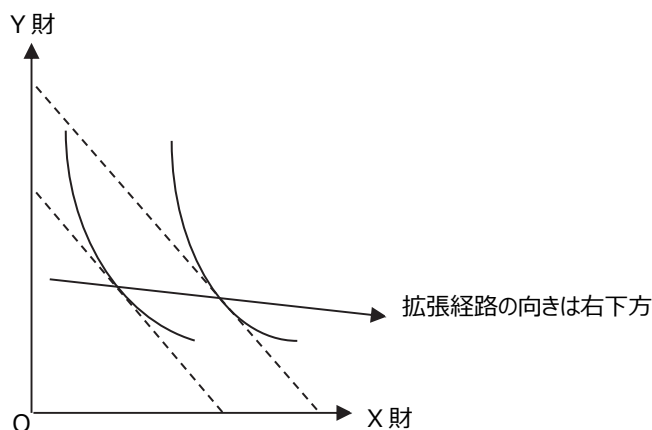
① X 財、Y 財がともに上級財のとき (例：X 財がおむすび、Y 財が発泡酒)

⇒ 所得が増えると、X 財の需要量も Y 財の需要量もともに増加する



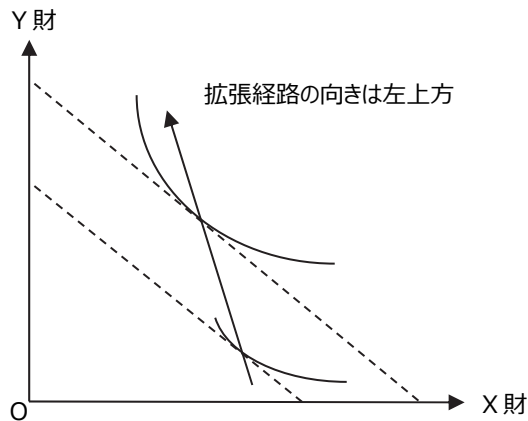
② X 財が上級財、Y 財が下級財のとき (例：X 財がビール、Y 財が発泡酒)

⇒ 所得が増えると、X 財の需要量は増加し、Y 財の需要量は減少する



③ X財が下級財、Y財が上級財のとき（例：X財が発泡酒、Y財がビール）

⇒ 所得が増えると、X財の需要量は減少し、Y財の需要量は増加する



※ 2財モデルにおいて、X財とY財がともに下級財となることはない。

（所得が増えたとき、2財の需要量がどちらも減るのはおかしい）

また、「所得」が増加したときの「支出割合」の増減による分類もある。

<div style="display: inline-block; vertical-align: middle; font-size: 3em; margin-right: 10px;">{</div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <p>奢侈品（ぜいたく品）・・・所得が増加</p> <p>必需品 ・・・所得が増加</p> </div>	→	支出割合が増加 ($E_m > 1$) (需要量は大幅増加)
	→	支出割合が減少 ($E_m < 1$) (需要量は小幅増加または減少)

※ 2財モデルにおいて、X財とY財がともに奢侈品となることはない。また、ともに必需品となることもない（所得割合の合計は常に1なので、一方の財の所得割合が増加すると、もう一方の所得割合は必ず減少する）。また、奢侈品と必需品の区別は相対的なものである。

これらの分類をまとめると、次の表のようになる。

所得の増加 と 需要量の変化

需要量増加	←	需要量変化なし	→	需要量減少
上級財 ($E_m > 0$)		中級財 ($E_m = 0$)		下級財 ($E_m < 0$)
奢侈品 ($E_m > 1$)	必需品 ($E_m < 1$)			

2 収益性分析

1 はじめに

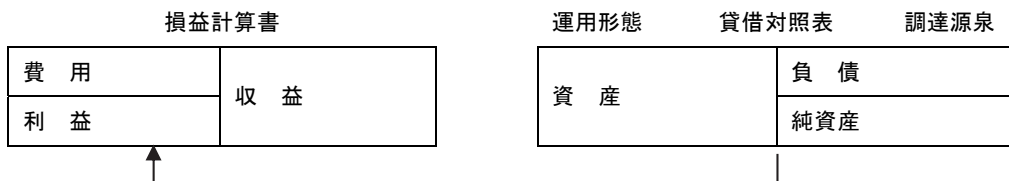
収益性とは、企業の利益獲得能力のことであり、企業の成長発展のために不可欠な要素である。収益性分析は、この企業の利益獲得能力を判定するための分析手法であり、経営分析の基盤となるものである。

2 収益性分析の意義と体系

重要度 A

(1) 収益性分析の意義

収益性分析とは、企業の収益獲得能力の分析のことである。収益獲得能力は、投下資本に対してどれだけの利益を獲得しているかを表すものであり、その出発点は「資本利益率」となる。



ア 資本利益率（ROI（Return On Investment））について

資本利益率は経営分析の総合指標であり、経営分析において重要かつ基本的な指標である。その計算式は以下のとおり。

$$\text{資本利益率} = \frac{\text{利 益}}{\text{資 本}}$$

上記計算式からその意味が読み取れるように、この経営分析指標は、投資に対してどのくらいのリターンがあったのかという指標である。なお、分母の「資本」を「投資額」と読み替えて、「投下資本利益率」ともいう。この経営指標におけるポイントをまとめると下記のとおり。

ポイント 1	資本利益率は過去のものから並べることにより、時系列比較ができる。また、率で表される（比率法）ので、規模の異なる企業との比較も可能である。さらに、業種業態を超えた企業との比較（クロスセクション比較）も可能である。
ポイント 2	分子の利益と分母の資本に妙な経理操作が行われていないか注意が必要。例えば、中小企業では租税特別措置を活用することにより、減価償却を前倒しする経理操作が多く行われており、時系列で資本利益率を比較しようとすると歪みが生じる。

イ 資本利益率の分解について

資本利益率は、売上高利益率と資本回転率に分解することができる。

$$\text{資本利益率} = \frac{\text{利 益}}{\text{資 本}} = \frac{\text{利 益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{資 本}}$$

(売上高利益率) (資本回転率)

この計算式の分解により、資本利益率を上昇させるためには、利益率を上昇させることと、資本を効率よく利用することが必要であるとわかる。

なお、資本利益率及び資本回転率は、1年間のフロー（利益や売上高など）と一時点のストック（資本）から構成される。このため、基準を合わせるために、ストック（資本）については、原則として期中平均値（期首／期末の平均値）を用いることが合理的である。

ウ 資本利益率の分類

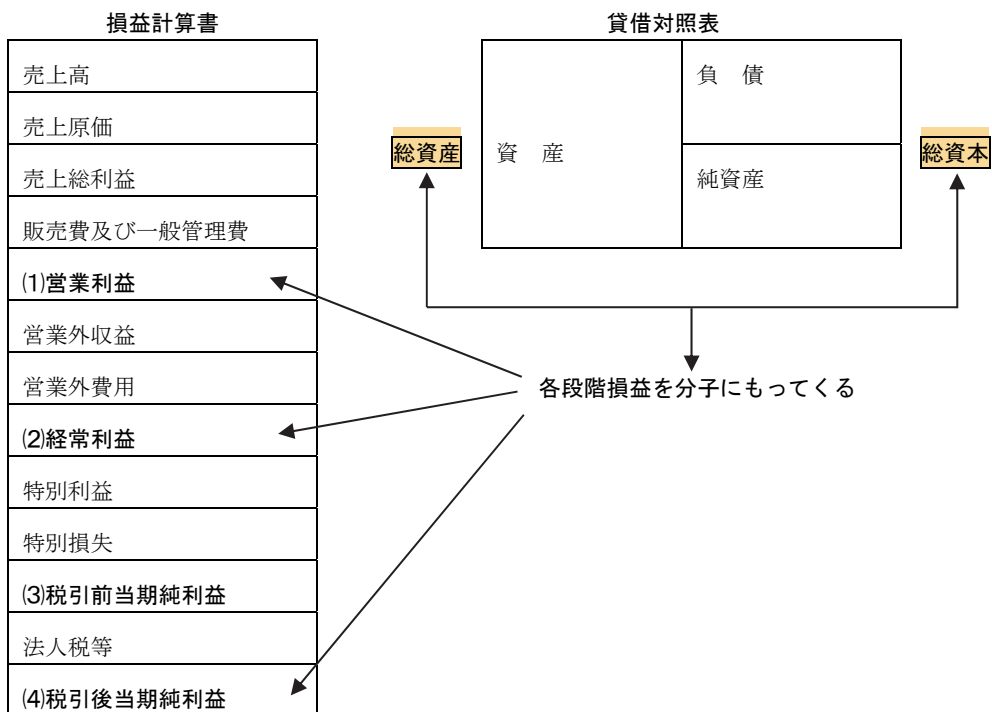
(1)でみた「資本利益率」は、分母の「資本＝投資額」の部分をどの範囲まで含めるのかということにより、下記のように2つに分類できる。

名称	総資産利益率 ROA (Return On Assets)	自己資本利益率 ROE (Return On Equity)
計算式	$\frac{\text{利 益}}{\text{総資産（総資本「自己資本＋負債」）}}$	$\frac{\text{利 益}}{\text{自己資本}}$
指標の意味	総資産を有効活用して、どれだけ利益をあげることができたのかという指標である。 なお、「総資本＝総資産」であるため、総資本利益率と呼ばれたりもする。	株主から出してもらった資金を使って、どれだけ利益をあげることができたのかという指標である。

(2) 損益計算書における段階利益との関係

損益計算書では「売上総利益＝粗利」や「営業利益＝本業の利益」など、各種の活動に応じた利益を計算（利益の発生源選別表示）した。よって、資本利益率の計算式において、どの利益を分子に持ってくるかにより、下記のような種類に分かれる。

資本営業利益率	資本経常利益率	資本純利益率
$\frac{\text{営業利益}}{\text{資本（投資額）}}$	$\frac{\text{経常利益}}{\text{資本（投資額）}}$	$\frac{\text{純利益}}{\text{資本（投資額）}}$



3 総資本（総資産）利益率（ROI）

重要度 A

(1) 総資本利益率（ROI : Return On Investment）

貸借対照表の左側の資産の合計を「総資産」といい、この金額は貸借対照表の右側の「負債」と「純資産」の合計である「総資本」と一致する。このため、「総資産」と「総資本」は同じ意味であるが、「利益÷資本=資本利益率」の計算において、分母の資本を「総資産」とみるか、「総資本」とみるかにより、下記のように呼び方が異なる。

総資産利益率 Return On Assets (ROA)	総資本利益率 Return On Investment (ROI)
$\frac{\text{利益}}{\text{総資産（資産の合計）}}$	$\frac{\text{利益}}{\text{総資本（負債＋純資産）}}$

本テキストでは、中小企業診断士試験との整合性から、「総資本利益率」の名称で解説する。

(2) 総資本経常利益率

資本利益率は、分子に由来する利益概念によって各種の計算方法がある。総資本経常利益率は、計算式の分子に「経常利益」を持ってきて算定する方法である。

この指標は、企業が総資本（総資産）を使って経営活動（営業活動＋投資活動＋財務活動）を行った結果、どれだけの経常利益を稼いだかを示す指標である。

$$\text{総資本経常利益率（\%）} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$$

（計算例）

損益計算書

I 売上高	500,000
II 売上原価	300,000
売上総利益	200,000
III 販売費及び一般管理費	100,000
営業利益	100,000
IV 営業外収益	10,000
V 営業外費用	20,000
経常利益	90,000
VI 特別利益	5,000
V 特別損失	3,000
税引前当期純利益	92,000
法人税等	22,000
当期純利益	70,000

貸借対照表

資産の部		負債の部	
流動資産	500,000	流動負債	200,000
固定資産	1,300,000	固定負債	600,000
		負債合計	800,000
		純資産の部	
		資本金	800,000
		利益剰余金	200,000
資産合計	1,800,000	純資産合計	1,000,000

【計算式】

$$\begin{aligned} \text{総資本経常利益率} &= \frac{90,000}{1,000,000 + 800,000} \\ &= 0.05 \text{ (5\%)} \end{aligned}$$

(3) 経営資本営業利益率

この指標は、企業が使用する総資本（総資産）のうち、企業の本業（営業活動）に使っている資本（経営資本）によって、どれだけの営業利益を稼いだかを示す指標である。

$$\text{経営資本営業利益率（\%）} = \frac{\text{営業利益}}{\text{経営資本}} \times 100$$

なお、経営資本は下記の計算式により算定される。

$$\text{経営資本} = \text{流動資産} + \text{固定資産} - \text{建設仮勘定} - \text{投資その他の資産}$$

（計算例）

損益計算書

I 売上高	500,000
II 売上原価	300,000
売上総利益	200,000
III 販売費及び一般管理費	100,000
営業利益	100,000
IV 営業外収益	10,000
V 営業外費用	20,000
経常利益	90,000
VI 特別利益	5,000
V 特別損失	3,000
税引前当期純利益	92,000
法人税等	22,000
当期純利益	70,000

貸借対照表

資産の部		負債の部	
流動資産	500,000	流動負債	200,000
固定資産	1,300,000	固定負債	600,000
(上記のうち)		負債合計	800,000
建設仮勘定	100,000	純資産の部	
投資その他の資産	100,000	資本金	800,000
		利益剰余金	200,000
資産合計	1,800,000	純資産合計	1,000,000

【計算式】

$$\begin{aligned} \text{経営資本営業利益率} &= \frac{100,000}{1,800,000 - 100,000 - 100,000} \\ &= 0.0625 \text{ (6.25\%)} \end{aligned}$$

(4) 自己資本利益率（ROE : Return On Equity）

この指標は、企業が使用する総資本（総資産）のうち、株主が出資した資本（自己資本）によって、どれだけの利益を稼いだかを示す指標である。なお、分母を自己資本にすることから、総資本から他人資本（負債）を控除することになる。このため、分子の利益についても支払利息を控除した後の当期純利益を用いる。

$$\text{自己資本利益率（\%）} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} \times 100$$

(計算例)

損益計算書

I 売上高	500,000
II 売上原価	300,000
売上総利益	200,000
III 販売費及び一般管理費	100,000
営業利益	100,000
IV 営業外収益	10,000
V 営業外費用	20,000
経常利益	90,000
VI 特別利益	5,000
V 特別損失	3,000
税引前当期純利益	92,000
法人税等	22,000
当期純利益	70,000

貸借対照表

資産の部		負債の部	
流動資産	500,000	流動負債	200,000
固定資産	1,300,000	固定負債	600,000
		負債合計	800,000
		純資産の部	
		資本金	800,000
		利益剰余金	200,000
資産合計	1,800,000	純資産合計	1,000,000

【計算式】

$$\begin{aligned} \text{自己資本利益率} &= \frac{70,000}{1,000,000} \\ &= 0.07 \text{ (7\%)} \end{aligned}$$

(5) 総資本事業利益率

この指標は、総資本（総資産）によって、どれだけの事業利益を稼いだかを示す指標である。事業利益は、「事業利益＝営業利益＋受取利息・配当金」として算定される。総資本経常利益率では、分子に経常利益を使用するが、同利益は他人資本（負債）に対する支払利息を控除した後の金額である。このため、分母の総資本では他人資本を含むにもかかわらず、分子の経常利益では支払利息が控除されているため、分母と分子が対応しない。そこで、両者を対応させるために、支払利息などの金融費用を控除する前の「事業利益」を用いるのが当該指標である。

$$\text{総資本事業利益率 (\%)} = \frac{\text{事業利益}}{\text{総資本}} \times 100$$

なお、管理会計の分野では、この指標を「ROA : Return On Assets」と呼ぶことがある。

(計算例)

損益計算書

I 売上高	500,000
II 売上原価	300,000
売上総利益	200,000
III 販売費及び一般管理費	100,000
営業利益	100,000
IV 営業外収益※	10,000
V 営業外費用	20,000
経常利益	90,000

貸借対照表

資産の部		負債の部	
流動資産	500,000	流動負債	200,000
固定資産	1,300,000	固定負債	600,000
		負債合計	800,000
		純資産の部	
		資本金	800,000
		利益剰余金	200,000
資産合計	1,800,000	純資産合計	1,000,000

※営業外収益のうち、受取利息・配当金の額は10,000である。

$$\begin{aligned} \text{【計算式】} \quad \text{総資本事業利益率} &= \frac{100,000 + 10,000}{1,000,000 + 800,000} = 0.0611 \div 6.11\% \end{aligned}$$

【例題】資本利益率の算定

以下の資料をもとにして、各設問に答えなさい。なお、小数点第1位未満は四捨五入すること。

- 問1. 総資本経常利益率を算定しなさい。
 問2. 経営資本営業利益率を算定しなさい。
 問3. 自己資本利益率を算定しなさい。
 問4. 総資本事業利益率を算定しなさい。

【資 料】

貸 借 対 照 表

×2年3月31日現在

(単位：千円)

資産の部		負債の部	
流動資産	253,000	流動負債	89,800
流動資産合計	253,000	流動負債合計	89,800
固定資産		固定負債	115,000
(有形固定資産)	66,500	固定負債合計	115,000
建設仮勘定	5,000	純資産の部	
(無形固定資産)	4,000		
(投資その他の資産)	10,800		
固定資産合計	86,300		
		株主資本	
		資本金	100,000
		利益剰余金	34,500
		純資産合計	134,500
資産合計	339,300	負債・純資産合計	339,300

損 益 計 算 書

××(株) 自×1年4月1日 至×2年3月31日 (単位：千円)

I 売 上 高	400,000
II 売 上 原 価	280,000
売 上 総 利 益	120,000
III 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	100,000
営 業 利 益	20,000
IV 営 業 外 収 益	
1. 受 取 利 息 ・ 配 当 金	4,000
V 営 業 外 費 用	
1. 支 払 利 息	10,000
経 常 利 益	14,000
VI 特 別 利 益	1,000
VII 特 別 損 失	10,000
税 引 前 当 期 純 利 益	5,000
法人税、住民税及び事業税	2,000
当 期 純 利 益	3,000

(解答・解説)

(単位：千円)

1. 問1：総資本経常利益率

$$\frac{14,000}{339,300} \times 100 \div 4.1\%$$

2. 問2：経営資本営業利益率

$$\frac{20,000}{339,300 - 5,000 - 10,800} \times 100 \div 6.2\%$$

3. 問3：自己資本利益率

$$\frac{3,000}{134,500} \times 100 \div 2.2\%$$

4. 問4：総資本事業利益率

$$\frac{20,000 + 4,000}{339,300} \times 100 \div 7.1\%$$

4 全社戦略

全社戦略とは、多くの事業を傘下に持つ企業が、その各々の事業の戦略（事業戦略）以外に、より高いレベルで持続的な競争上の優位性を確立するために行うべき方針である。

全社戦略を立案する際には、①ドメインの設定、②コアコンピタンスの確認、③経営資源の配分を考慮する必要がある。

全社戦略と事業戦略は、企業の経営プロセスの中ですり合わされ、作成されていく。経営理念やビジョンの下に全社戦略が策定され、それが個別の事業戦略に分解されていくという下への流れと同時に、個別の事業戦略の策定から全社戦略の可能性が拡大したり、全社戦略の変更がビジョンに影響を与えたりといった上への流れもある。これを繰り返す双方向的なプロセスとなる。

1 ドメイン（事業領域）

(1) ドメインとは

「ドメイン」とは、事業領域のことであり、企業が対象とする事業の広がりを目指す。

ドメイン設定の意義は、次のとおりである。

- ① 組織が意思決定をする際の指針を与えることができる。ドメインを決めないで考えてしまうと意思決定する際に、浅く広い考えで決定しかねない。事業領域を限定すれば、その事業領域に対して深い情報を収集でき、適切な判断ができる可能性が高くなる。また、事業を展開していく時の指針にもなる。仮にドメインがなければ方向性を見失ってしまい、一貫性のある意思決定ができなくなってしまう。
- ② 企業の経営資源の配分や蓄積に指針を与えることができる。ドメインを設定することで、その企業の方向性にあった経営資源を蓄積でき、同時に配分が可能となるからである。
- ③ 組織に一体感をつくることができる。特に多角化が進んでいる組織では、同じ組織であっても別々の組織で働いているような感覚を持つ。このような場合にドメインを設定しておく、部門ごとの作業自体は違うかもしれないが、同じ目標に向かって仕事していると思わせることができるようになる。その結果、事業間の協力も生まれてくる。



多角化

企業の経営戦略のうち、既存製品、既存市場に依存せず、新たな市場分野に進出することによって成長をはかろうとする戦略のこと。なお、いくつかの事業の経営を幅広く行う企業の行方を多角経営という。

ドメインの設定には、広すぎず狭すぎず、適度な広がりを持って定義することが重要となる。具体的な定義要件は、次のとおりである。

- ① 適度な広がりがあること
- ② 将来の事業の方向性を視野に入れたものであること
- ③ ドメインに関し、自社が保有すべき中核能力が規定されること
- ④ 企業内外から納得を得られること

また、ドメインを設定する際は、自社の求める方向を見定めて、現在保有している経営資源および外部資源の活用を考慮したうえで、どの領域で自社の強みが発揮できるかなど、外部環境・内部環境を注意深く分析して、決定する必要がある。ドメインの設定が適切でない場合、下記のようなリスクが生じる可能性がある。

① ドメインの設定が広すぎる場合	<ul style="list-style-type: none"> ・経営資源が分散する。 ・様々な業界と競争が発生し、無意味な競争に巻き込まれる。
② ドメインの設定が狭すぎる場合	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズに対応できなくなる。 ・その事業が競争に敗れると、企業の存続が危ぶまれる。

(2) 物理的定義と機能的定義

ドメインの定義方法は、「物理的定義」と「機能的定義」に分けられる。

レビットは、製品や技術は時代とともに陳腐化するため、より環境変化に対応しやすい市場の本質的なニーズである機能的定義から事業を定義する方が良いとしている。レビットは、物理的定義により自らのドメインを狭めてしまう過ちを「マーケティング近視眼（マーケティングマイオピア）」と形容している。

① 物理的定義	<p>「モノ」を中心にドメインを発想する。</p> <p>デメリットとして、事業活動の展開範囲が狭くなり、現状の事業構造から脱却する発想が出にくくなってしまう点がよく挙げられる。</p> <p>例) 鉄道産業において、自らの事業を「鉄道」と定義。こう定義すると、鉄道事業から発想を転換するのは難しくなる。</p>
② 機能的定義	<p>「コト」「顧客のニーズ」を中心にドメインを発想する。</p> <p>メリットは、事業における将来の発展可能性を感じさせる点にある。その一方で、ドメインが抽象的になり過ぎることで、ターゲットとなる顧客や事業の性格が不明確になりやすいというデメリットもある。</p> <p>例) 鉄道産業において、自らの事業を「輸送サービス」と定義。こう定義しておけば、人だけでなく、モノを輸送するサービスも発想できるようになる。</p>

(3) ドメインの再定義と問題点

ドメインは、市場環境の変化にあわせて見直しと再定義を行うことが必要となるが、次のような問題点がある。

- ① 再構築に時間を要する。
- ② 再定義前より、魅力がなくなる可能性がある。
- ③ 再定義による事業活動の変更に対する顧客の理解を得られない可能性がある。
- ④ 慣れ親しんだ仕事が変わることに対する従業員の反抗がありうる。

2 コアコンピタンス

(1) コアコンピタンスとは

「コアコンピタンス」とは、顧客に対して製品やサービスを提供していく中で、競合他社では真似できない自社独自の価値を提供するための中核となる自社能力のことを指す。

コアコンピタンスは競争優位の源泉、すなわち企業の戦略の要となるものである。企業が成長する攻めの戦略には不可欠で、さらには他の業界に逃げる戦略にも使うことができる。

企業のコアコンピタンスとして挙げられるものは、「ブランド力」「技術開発力」「物流ネットワーク網」「生産方式」などがある。

コアコンピタンスの事例として、「トヨタの生産方式」、「ホンダのエンジン技術」などがよく挙げられるが、これらだけがコアコンピタンスというわけでない。業務プロセス、組織力、人材

力、ビジネスモデルなども、コアコンピタンスとなりうる。

トヨタ生産方式（リーン生産方式とも呼ぶ）とは、「必要な時に、必要なものを、必要なだけ（ジャスト・イン・タイム（JIT）」生産し、可能な限り無駄を省く生産方式のことである。

JITによってラインに供給される部品の過不足をなくすとともに中間在庫を排除し生産性をあげた。さらに、後工程が必要なものを必要な時に必要な量、前工程から引き取り、前工程は後工程に引き取られた量だけ生産する、という仕組みを考案した。この後工程引き取りを実現するための道具として「かんばん」を導入したため、JITは「かんばん方式」とも呼ばれている。これによって、量産による“作りだめの愚”から脱却できたのである。

JITは生産工程での在庫圧縮を意味するとともに、他方で、無駄な原材料の使用、欠陥作業、適切な作業時間を浮き彫りにし、作業員一人ひとりが問題発見に努力して継続的な改善をすることが必要になる（いわゆる、「カイゼン」）。日本では、生産管理が欧米のように特定の専門家集団の役割ではなく、現場の作業員全員の役割とみなされている。まさに「現場力」である。

(2) コアコンピタンスとなるための要件

自社能力がコアコンピタンスとなるための要件は、次の3つである。

① 価値提供	最終製品が顧客の利益に重要な貢献をすること
② 模倣可能性の低さ	競合他社による模倣が困難であること
③ 応用性	多様な市場に対して展開可能であること

例えば、スポーツシューズメーカーである「ナイキ（Nike）」の場合を見てみよう。

競合企業の製品（スポーツシューズ）と比べると、技術面や品質面では大差ないともいえる。

しかし、そのような場合でも、消費者がナイキのシューズに対して高付加価値を感じるのは、「ナイキ」のブランドに価値を感じているためであり、ナイキにとってはこのブランド力がコアコンピタンスとなっているのである。

(3) コアコンピタンスの注意点

全社戦略を策定する際に、把握している自社のコアコンピタンスを適用していくことになるが、うまく適合させることのできるドメインでこそ効果を発揮する。

例えば、ウォークマンに代表されるソニーのコアコンピタンスである「小型化技術」は、黒物家電（AV機器、情報機器など）の領域では力を発揮するが、冷蔵庫やエアコンなどの白物家電領域ではその価値を見出しにくい。

そのため、コアコンピタンスをどのドメインに適用するかを熟考することが肝要となるのである。

(4) ケイパビリティとコアコンピタンスの関係

「ケイパビリティ」とは、企業が持つ、または得意とする組織的な能力のこと。例えば、「サプライチェーンマネジメント」や「研究開発能力」などがある。企業はこのケイパビリティを駆使して戦っていくことになるのである。

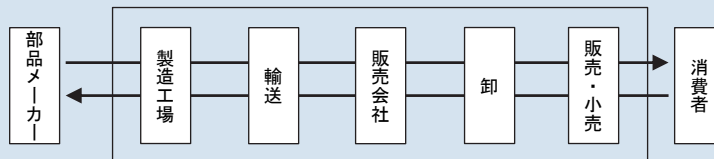
この前提に立って、コアコンピタンスとケイパビリティの関係を考えてみよう。

まず、ケイパビリティは自社能力と捉えることができる。そして、コアコンピタンスは、「価値提供」「模倣可能性の低さ」「応用性」の3条件を満たす自社能力であることは先ほど述べた通りである。

したがって、コアコンピタンスとは、企業の持つケイパビリティ群（自社能力）の中で、上記の3条件を満たし、企業の強みとなるケイパビリティのことを指すのである。

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメント（SCM : supply chain management）とは、供給業者から最終消費者までの業界の流れを統合的に見直し、プロセス全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法である。



SCM は、川下から川上の情報を共有し、情報を同期化させることによって無駄のない全体最適を目指すものである。SCM が機能するには、サプライヤーや社内の各部門の連携による情報の共有が必要になるが、この情報共有が ICT によって可能になる。

SCM によって可能になることは、「小売における販売データを共有することによる在庫や生産計画の調整」「生産と小売を結ぶ物流との情報共有による効率的な輸送体制」などである。これによって、過剰在庫や販売ロスをなくし、売上アップ、コスト削減につながるのである。

3 経営資源

経営資源とは、「人的資源（ヒト）」「物的資源（モノ）」「経済的資源（カネ）」「情報資源（情報）」の4つで構成される、企業が事業活動をしていくうえで使うことになる有形・無形資源のことを言う。

どのような資源を持っているかによって全社戦略は変わってくる。どの資源を、どの程度、どこに投下するのが全社戦略であるともいえるからである。

ここで、経営資源と、先述のケイパビリティとの違いを考えてみる。つまりは、「資源」と「能力」の区別である。

経営資源はあくまで資源でしかなく、それ自体では新たな価値を生むことはない。たとえば、莫大な鉱山資源を所有していても、十分な採掘技術がなければ意味がない。

また、経営資源には「有形資源」「無形資源」がある。有形資源には形があり、数値化も容易である。これに対して、無形資源は形の見えにくいものだが、それゆえにケイパビリティ、コアコンピタンスの源泉になりうる。

先ほど述べた通り、ケイパビリティは「自社能力」を指すため、個人の能力は無形資源扱いとなる。これら有形・無形の資源を組み合わせ、組織として能力を発現したものが、ケイパビリティ（自社能力）なのである。

4 シナジー

(1) シナジーとは

「シナジー」とは、ドメイン決定と経営資源配分を通じて発揮される相乗効果であり、新規事業を行うとき、既存の生産設備、販売戦略、技術などを活用することで得られる効果である。

シナジーには、次のような種類がある。

3 ラインバランシング（編成効率）とサイクルタイム（ピッチタイム）

(1) ラインバランシング

各工程の負荷を均等化するように作業を割り当て、工程別の作業時間のバラツキを少なくすることである。ラインバランスが乱れると、工程間の仕掛品や待ち時間が増えて生産効率が落ちてしまう。そこで、各工程の作業時間の均等化や安定化が必要となる。

(2) サイクルタイム（ピッチタイム）

生産ラインに資材を投入する時間間隔。通常、製品が産出される時間間隔に等しい。結果的に、作業時間の最長時間に相当する。

(3) ラインバランス効率（編成効率）（%）

$$= \frac{\text{各工程の作業時間の合計}}{\text{サイクルタイム} \times \text{工程数}} \times 100$$


(4) バランスロス率（%）

$$= 100 - \text{ラインバランス効率（\%）}$$



ラインバランシング

4分	6分	10分	8分	8分
工程1	工程2	工程3	工程4	工程5

 = ロスタイム

サイクルタイム = 作業時間の最長時間 = 10分

作業時間の合計 = 4 + 6 + 10 + 8 + 8 = 36分

ラインバランス効率 = 36分 ÷ (サイクルタイム 10分 × 5工程) × 100 = 72%

バランスロス = 100% - 72% = 28%

7 意思表示

1 意思表示の構造

法律行為は、意思表示を重要な要素とする。

意思表示とは、一定の法律効果を欲することを表示することをいい、① 効果意思 → ② 表示意思 → ③ 表示行為という流れをたどる。

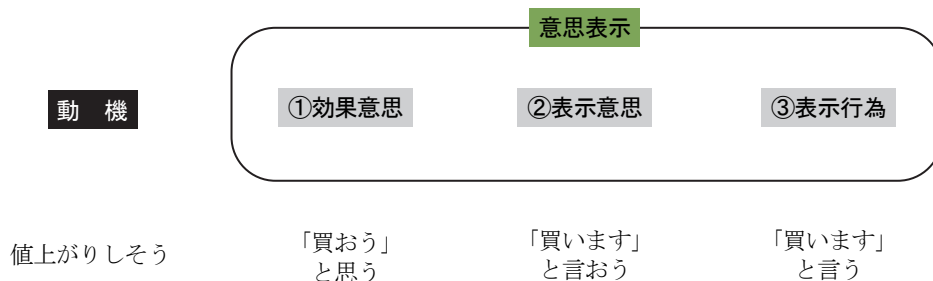
① 効果意思は動機によって導かれる。動機はあくまでも意思表示の前提にすぎないものの、動機が意思表示の一部となる場合があることが解釈で認められている。

たとえば、ある者が土地を買うとの意思表示をする場合、
土地が値上がりしそうだと考え（動機）、

- ① 土地を買おうと決意し（効果意思）、
- ② 「その土地を買います」と言おうと決意し（表示意思）、
- ③ 実際に「その土地を買います」と言う（表示行為）

のである。

【意思表示の構造】



2 意思の不存在

表示に対応する効果意思がないことを、「意思の不存在」という。

① 意思と表示の不一致を表意者が知っている場合で、i) 相手方と通謀しているものを「通謀虚偽表示」といい、ii) そうでないものを「心裡留保」という。

これに対し、② 意思と表示の不一致を表意者が知らない場合を「錯誤」という。

(1) 通謀虚偽表示（民 94 条）

ア 意義

「通謀虚偽表示（虚偽表示）」とは、相手方と通じてなす真意でない意思表示をいう。

相手方と通じてした虚偽の意思表示は、当事者間では保護に値しないことから、無効となる（民 94 条 1 項）。

イ 要件・効果

要件	①	意思表示の存在
	②	表示と内心的効果意思との不一致
	③	真意と異なる表示をすることにつき、相手方との通謀があること
効果	原則	当事者間に表示通りの効果を発生させる意思がないので、無効である（民94条1項）。
	例外	善意の第三者に対しては意思表示の無効を対抗することができない（民94条2項）。



善意

「善意」とは、その事情・事実を知らないこと。一方「悪意」とは、その事情・事実を知っていること。

(2) 心裡留保（民93条）

ア 意義

「心裡留保」とは、表意者（意思表示をする者）が、表示行為に対応する真意のないことを知りながらする単独の意思表示をいう。

イ 要件・効果

要件	①	意思表示の存在
	②	表示と内心的効果意思との不一致
	③	表意者自身がその不一致を知っていること
効果	原則	有効である（民93条）。
	例外	表意者が真意でないことにつき、相手方が悪意または有過失の場合は、無効である（民93条ただし書）。

心裡留保においては、表意者を保護する必要がないので、取引の安全を重視し相手方を保護するため、表示通りの効果発生を認めるのを原則とした（表示主義/民93条本文）。

一方、内心的効果意思がないことを相手方が知り、または知ることができた場合には相手方を保護する必要がないので、無効となる（意思主義/民93条ただし書）。

(3) 錯誤（民95条）

ア 意義

「錯誤」とは、表意者の意思と表示に不一致があるが、表意者がそのことを知らない場合を指す（いわゆる勘違い）。このような場合、表意者保護のため、意思表示を取り消すことができる（民95条1項柱書）。

イ 分類

錯誤は、以下の3つに分類される。

表示上の錯誤	表示行為自体を誤った場合 ⇒10 円と言うべきところを 100 円と言い誤った場合
内容の錯誤	効果意思と表示意思に食い違いがある場合 ⇒1 ドルで買うつもりだったが、ドルとポンドが同価値であると誤解し、 1 ポンドと表示した場合
動機の錯誤	意思表示そのものではなく、意思形成過程としての動機の点に錯誤がある場合。内心的効果意思と表示に不一致はない。

ウ 要件・効果

要件	①	錯誤があること
	②	錯誤が法律行為の目的及び取引上の社会通念に照らして重要なものであること
	③	表意者に <u>重大な過失</u> がないこと
効果		取消し



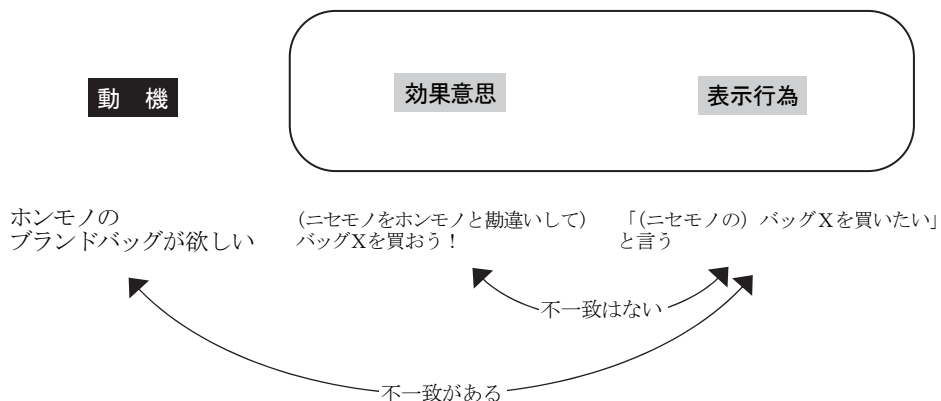
重大な過失

「重大な過失」とは、普通に期待される注意を著しく欠くこと。軽率な表意者を保護しない趣旨である。

エ 動機の錯誤とは

意思表示そのものではなく、内心的効果意思を生じる動機について生じた錯誤を、「動機の錯誤」という。

[動機の錯誤の構造]



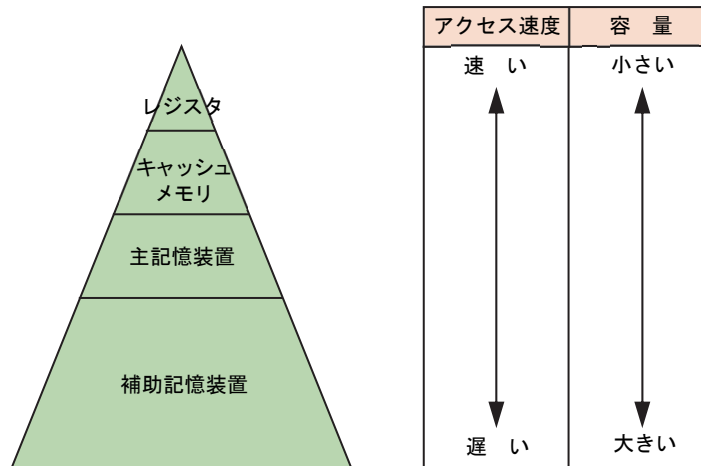
オ 「重要」性とは

「重要」性とは、その錯誤がなかった場合に、意思表示そのものを行わなかったであろうと思われるような錯誤で、本人だけでなく一般人（＝一般的な判断能力のある人）であっても同じ判断をされるとと思われるような錯誤のこと。

(4) 記憶階層

既に見た主記憶装置、補助記憶装置及びCPU内の記憶装置は、下図のように整理される。この図は、レジスタやキャッシュメモリなど高速・小容量の記憶装置とハードディスクなどの低速・大容量の補助記憶装置等を組み合わせることで、コンピュータ全体の最適化を図る仕組みを表したものである。

【記憶装置の階層】



なお、主記憶装置と補助記憶装置の動作速度の間にも相当な開きがあるため、これを解消するため、キャッシュメモリと同様の考え方で、半導体メモリ（主記憶装置）の内部にアクセス頻度の高いデータやプログラムを格納する記憶装置が置かれることがある。これをディスクキャッシュという。

(5) ネットワークを利用した記憶装置

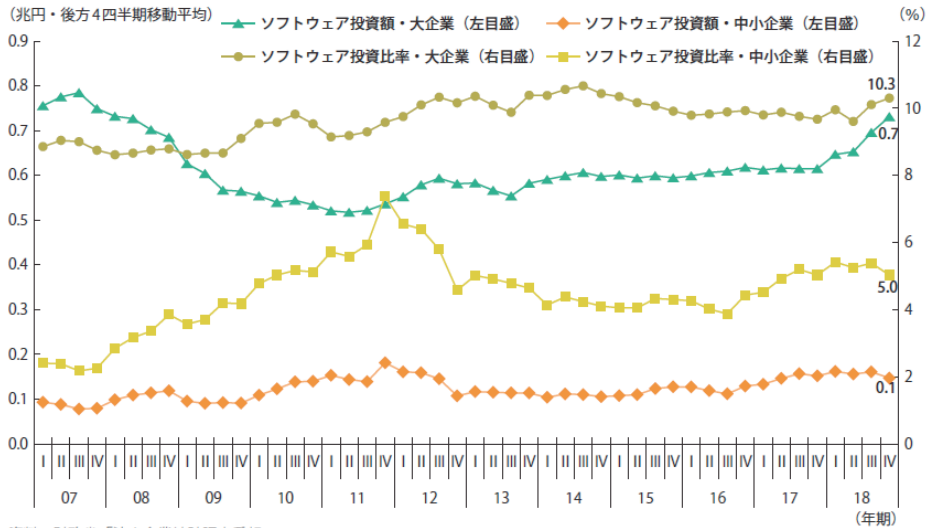
さらには、ネットワークを利用した記憶装置も利用されている。

NAS (Network Attached Storage)	ネットワークに直接接続して利用する補助記憶装置。ファイルを保存することに特化している。
SAN (Storage Area Network)	複数のコンピュータと複数の記憶装置（ストレージ）とを高速に接続するための記憶装置専用のネットワーク。

IT 関連指標としてソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移について見ると、大企業と中小企業の投資額には大きな差が生じている（中小企業の方が低い）。

ソフトウェア投資比率についても、中小企業は大企業を下回っており、2016 年第4 四半期以降伸び始めていたが、足下の 2018 年について見ると足踏みしている。

【ソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移】



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1. ここでいう大企業とは資本金10 億円以上の企業、中小企業とは資本金1 千万円以上1 億円未満の企業とする。

2. ソフトウェア投資比率＝ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100 を乗じて算出している。

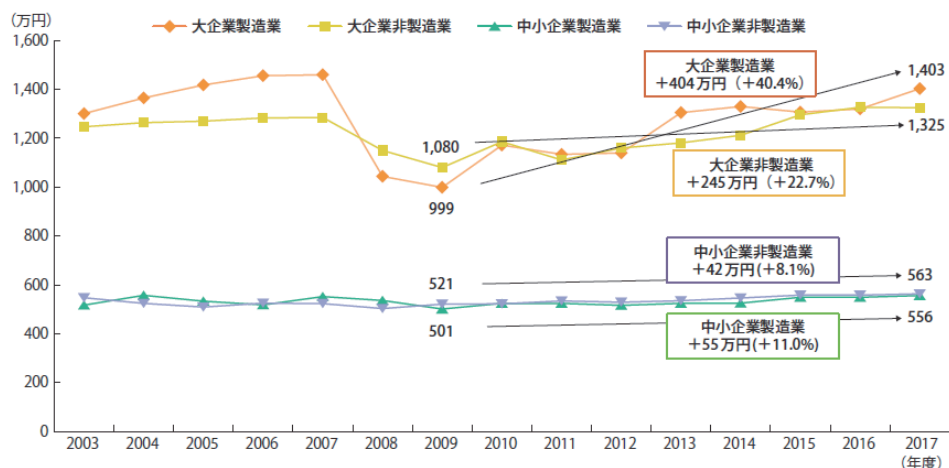
(中小企業白書 2019 年版、14 ページ)

2 中小企業の労働生産性の現状

大企業について見ると、リーマン・ショック後に一度落ち込んでいるものの、その後は一貫して緩やかな上昇傾向にある。

中小企業について見ると、大きな落ち込みは無いものの長らく横ばい傾向が続いており、足下では大企業との差は徐々に拡大している

【企業規模別従業員1人当たり付加価値額（労働生産性）の推移】



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

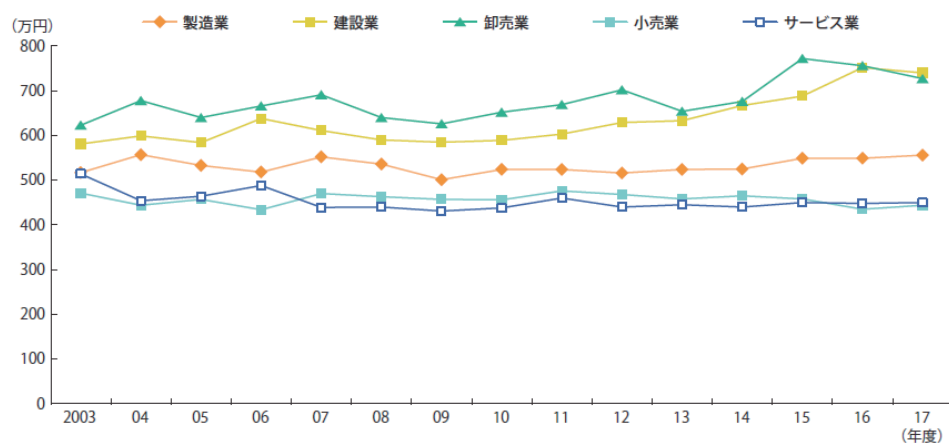
(注) 1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2. 平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

(中小企業白書 2019 年版、56 ページ)

中小企業の労働生産性について業種別に分解して見ると、建設業や卸売業では緩やかな上昇傾向にあるのに対し、製造業、小売業、サービス業では横ばいに推移している

【業種別中小企業の従業員1人当たり付加価値額（労働生産性）の推移】



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. ここでいう中小企業とは、資本金1億円未満の企業とする。

2. 平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

(中小企業白書 2019 年版、56 ページ)