

2025 年 中小企業診断士<2 次試験>

Final Paper

資格★合格
クリアール 中小企業診断士

【事例 I】

① 社内のベクトル(方向性)が一致していない (重要度:A)

社内の方向性がバラバラで、部門間や社員同士で意識のズレや対立が見られるような与件がある場合には、社内コミュニケーションの不足や、経営理念・方針が十分に共有されていない可能性が高いと判断する。

このようなときには、経営理念の明文化や社内掲示・研修などによって**企業の価値観や行動指針を全社的に共有・浸透させる**対策が必要である。

② 業務の遅延や意思決定ミスが生じている (重要度:S)

与件において、業務遂行の遅れや非効率な意思決定、また従業員の主体性の欠如やモチベーション低下が指摘されている与件がある場合には、**権限委譲の不備**が背景にある可能性がある。現場の担当者に必要な裁量や責任が与えられていないと、意思決定が遅れ、主体的な行動が取れなくなるため、**権限委譲や役割・責任の明確化**が求められる。

③ 顧客情報が社内で共有されていない (重要度:S)

顧客ニーズが正確に把握されていない、部門間で顧客情報に差異がある、営業と開発で認識のズレがあるといった与件がある場合には、**情報の共有体制が不十分**と判断する。

このような場合には、**情報共有の仕組みの整備、他部門との連携強化、CRM システムの導入**および**クロスファンクショナルチーム**などの**横断的な組織体制の構築**が有効な対応策となる。

④ 新規事業や商品開発が進んでいない (重要度:A)

新規事業や商品開発が滞っている、日常業務が優先されてイノベーションに取り組む余裕がない、柔軟な体制（専任ではなく兼任メンバーによるプロジェクト体制が必要とされるなど）が求められているといった与件がある場合には、**プロジェクト型組織やタスクフォースの導入**を検討する。

特に中小企業においては、専門部署の新設は人材やコストの面で非現実的であるため、**機動的かつ小規模で運用できる一時的組織**の提案が適切である。

⑤ 組織の硬直化が疑われる (重要度:A)

「新しい取り組みが少ない」「過去の成功体験に依存している」「経営層の高齢化」「取引先や商品が固定化している」などの与件がある場合には、**組織文化や体制が変化に適応できていない兆候**と捉え、組織の硬直化が進行していると判断する。こうした状況では、**意識改革や人員構成の見直し**、**新たな人材登用**、**部門の再編成**などを通じた**組織変革の実行**が求められる。

⑥ 従業員の意欲低下が見られる (重要度:S)

従業員がやる気を失っている、受け身の姿勢で働いている、成長の実感がない、単調な作業に不満を感じているなどの与件がある場合には、**モチベーション低下の問題**が発生している。

このような場合は、**職務設計の見直し（職務拡大・職務充実）**を通じて、**やりがいや責任感を高め、目標管理制度やキャリア開発支援による働きがい向上策**を講じる必要がある。

⑦ 人材不足が課題となっている（重要度:B）

「人手不足」「採用が難航している」「即戦力が確保できない」「育成体制が整っていない」といった与件がある場合には、採用はコストや難易度が高いため、**即座に採用を進めるのではなく、まずは既存人材の育成による解決を優先**するのが現実的である。
中小企業では採用コストや人材確保の難しさが大きいため、まずは**既存社員の教育・育成**によって人材不足を補う方針が現実的かつ有効である。

⑧ 業務プロセスの非効率性が指摘されている（重要度:S）

業務手順が煩雑で重複が多い、情報の伝達ミスや確認漏れが頻発している、属人的な作業に依存しているといった与件がある場合には、**業務プロセスの見直しや標準化**が必要と判断する。
この場合には、**業務フローの整理・可視化**や、IT ツールの活用による**自動化・効率化**、**マニュアル整備**を進めることが有効な対応策となる。

⑨ 社内コミュニケーション不足による情報断絶(重要度:A)

部署間や階層間の連携が希薄で情報共有が滞っている、報告・連絡・相談（ホウレンソウ）が不足しているなどの与件がある場合には、**コミュニケーションの仕組みや文化に問題**があると判断する。
このような場合には、定期的な会議の設定や SNS・チャットツールの導入、**階層・部門間の情報伝達を活性化**する制度・ツールの整備が望ましい。

⑩ 教育・研修体制が不十分でスキルギャップが生じている（重要度:B）

新入社員や若手の育成が不十分、OJT が体系化されていない、必要なスキルや知識が社内で共有されていないといった与件がある場合には、**教育・研修体制の整備が急務**と判断する。
具体的には、**体系的な研修プログラムの構築**や**メンター制度の導入**、**e ラーニング**や**外部研修の活用**により人材育成を強化する対策が有効である。

⑪ 組織構造が戦略と合致していない（重要度:B）

組織が市場変化や戦略に対応できていない、あるいは事業部制・職能制・マトリクス制などの構造が与件にある場合には、**組織構造と経営戦略のミスマッチ**が疑われる。
このような場合には、**戦略に適合した組織構造（例：製品別・地域別・顧客別など）への見直し**や、**組織間連携の強化策**を講じることが求められる。
特に成長企業では、**組織再編を通じて柔軟性・迅速性を高める**必要がある。

⑫ 外部環境への対応が遅れている(重要度:B)

競合の台頭、市場ニーズの変化、顧客の多様化といった外部環境変化に対して、企業が適切に対応できていないなどの与件がある場合には、**環境適応力の欠如**が課題と考えられる。
このような場合には、環境変化の情報収集体制（マーケティング・営業現場の声）や、環境分析に基づく**戦略の再構築（SWOT や PEST など）**を通じて、**柔軟かつ機動的に対応する組織能力の強化**が必要である。

【事例Ⅱ】

① 顧客ニーズの把握不足（重要度:S）

「市場ニーズの変化に対応できていない」「既存顧客の購買パターンが変化」「新規顧客の嗜好が不明」といった与件がある場合には、**顧客理解の不足**が背景にあると判断できる。このような場合、マーケットリサーチや顧客データの収集・分析、現場での顧客接点の強化（ヒアリング・アンケート等）を通じて、潜在ニーズの把握に向けた施策が必要となる。

② 商品・サービスの差別化が不十分（重要度:S）

「競合と類似の商品が多く、価格競争に巻き込まれている」「自社の強みが顧客に伝わっていない」といった与件がある場合には、**商品・サービスの差別化不足**を示している。このような場合は、顧客の期待と自社の提供価値を再定義し、**機能・品質・体験のいずれかで差別化する**かを明確化した上で、**地域性を活かした商品開発**や、**購入時のサービス体験**（例：接客、アフターサービス）を通じた顧客価値の創出など、独自性を高める施策が求められる。

③ 販売チャネルの偏り・機会損失（重要度:A）

「特定の流通チャネルに依存」「直販の比率が高すぎる」「オンライン販路が未整備」などの与件がある場合には、**チャネル戦略の最適化不足**が課題となる。このときは、**チャネルの多様化・再構築**とともに、**各チャネルに適したターゲティングやプロモーション戦略の構築**（チャネル別の顧客特性分析）が必要となる。

④ 顧客層の固定化・新規顧客の開拓不足（重要度:S）

「既存顧客の高齢化」「新規顧客が増えていない」「新市場への展開が見られない」といった与件がある場合には、**成長の頭打ちと顧客基盤の先細り**を示唆する。このような状況では、**ターゲット層の見直し**、**新しい価値提案**、**デジタル施策や異業種連携**（コラボ商品の開発、SNSでのターゲティングなど）などによる**新規顧客層の開拓策**が有効となる。

⑤ 販促活動の非効率・ターゲット不明確（重要度:S）

「販促の効果が出ていない」「広告を出しても反応が薄い」「誰に向けた施策かわかりにくい」といった与件がある場合には、**マーケティングのターゲティング精度**や**販促設計の甘さ**が問題となっている。このような場合は、**ペルソナ設定・顧客セグメンテーション・顧客ジャーニー分析**などを活用し、**4P（Product, Price, Place, Promotion）全体と整合性のある販促戦略の立案**が必要。

⑥ 顧客満足度やロイヤルティの低下（重要度:A）

「リピート率が低下」「クレームの増加」「口コミ評価が悪い」などの与件がある場合には、**顧客の期待と提供価値のギャップ**が生じていると考えられる。このようなときは、**サービス品質の改善**、**アフターサービスの強化**、**従業員教育**を通じた**LTV（顧客満足）向上**が求められる。

⑦ 収益性の低下と価格競争への巻き込まれ（重要度:A）

「値下げ要請が多い」「価格競争が激しい」「利益率が低下している」といった与件がある場合には、**価格競争力の欠如や収益構造の脆弱さ**が問題であると読み取れる。

この場合は、**価格に見合った付加価値の訴求（品質・信頼性・サービス等）や、コスト構造の見直し**を通じて**利益確保と差別化を両立する戦略**が必要である。特に中小企業では、“**高価格＝高付加価値**”を納得させる訴求の工夫が必要。

⑧ 市場環境の変化に対応できていない（重要度:B）

「競合の新規参入」「法規制の変更」「技術革新の遅れ」などの与件がある場合には、**市場環境の変化に対応する能力不足**が背景にあると判断する。

この場合は、**環境変化の継続的なモニタリングや、柔軟な事業戦略の見直し、R&Dの強化**を通じて対応力を高める施策が必要となる。

⑨ 販売戦略の未整備・実行力不足（重要度:B）

「販売目標が曖昧」「営業活動の計画性が低い」「販売チャネルの活用が不十分」といった与件がある場合には、**販売戦略の明確化と実行力強化**が課題であると判断できる。

この場合は、**販売計画の策定、営業担当者の育成・評価体制の強化、KPI管理の徹底**などの施策が有効となる。

⑩ 競争優位性の維持・強化ができていない（重要度:B）

「競合との差別化が困難」「価格競争に巻き込まれている」「ブランド力が弱い」などの与件がある場合には、**競争優位性の維持・強化**が不十分であることを示す。

このような場合は、**自社のコアコンピタンスの再確認や、差別化要素の強化、ブランド戦略の見直し**を通じて競争力向上を図る必要がある。

⑪ CRM(顧客関係管理)の未整備（重要度:A）

「リピート率が低い」「優良顧客の離反」「顧客ごとの対応が属人的」といった与件がある場合には、**顧客維持活動の不足**を示す。

このような場合は、**CRMシステムの導入や購買履歴・行動データの分析**に基づく個別最適なアプローチ（例：DM、ポイント施策、優待）が求められる。

⑫ 従業員接点の弱さ・人的サービスの不一致（重要度:B）

「スタッフ対応が悪い」「接客の質にばらつき」「店舗によってサービスが異なる」などの与件がある場合には、**人的資源を通じた価値提供がうまくいっていない可能性**が高い。

このような場合には、顧客との直接接点を担う従業員の**接客品質の標準化、CS向上研修の実施、インターナルマーケティング（従業員満足度向上）**などにより、サービスレベルの統一とブランド体験の均質化を図る。店舗ビジネス（サービス業やリテール業）などの事例で頻出。

【事例Ⅲ】

① 生産計画が属人的・計画通りに進まない（重要度:S）

「計画と実績にズレ」「ベテラン社員の経験に依存」「納期遅延が多発」などの与件がある場合には、**生産計画の不備や属人化**が問題と考える。
このようなときは、**標準化された生産計画の策定、進捗管理の可視化、属人性の排除（マニュアル化・ICT活用）**といった対策が必要である。

② 作業効率が悪い・生産性が低い（重要度:S）

「作業にムダが多い」「設備の稼働率が低い」「待ち時間・移動が多い」などの与件がある場合には、**工程設計の不備やレイアウトの非効率性**が背景にある。
このような場合は、**動線の見直し（U字型レイアウトへの変更など）、ライン編成の改善、設備配置の最適化など、IE（インダストリアル・エンジニアリング）に基づく工程設計の見直し**によって作業効率を高めることが有効である。「ムダの7要素」や「5S活動」との連動も押さえておく。

③ 在庫が過剰または欠品が頻発している（重要度:A）

「製品在庫が過剰」「部品の欠品で生産停止」「倉庫スペースが圧迫されている」などの与件がある場合には、**在庫管理の問題（過剰・欠品）**を疑う。
このような場合は、**適正在庫の設定、需要予測の精度向上、在庫の可視化・分類管理（ABC分析など）**による改善が求められる。

④ 品質トラブルや不良品が多発している（重要度:S）

「クレームの増加」「仕上がりにバラつき」「再加工や手直しが多い」などの与件がある場合には、**品質管理体制の不備**を示している。
このような場合には、**標準作業の徹底、作業ミスの防止策（ポカヨケ）、品質チェック体制の強化、QC活動の活性化**などが重要な対策となる。

⑤ 外注依存・外注管理の問題（重要度:A）

「外注先の納期遅延」「品質トラブルが外注由来」「コスト上昇」などの与件がある場合には、**外注管理の脆弱さ**が課題である。
この場合には、**外注先との連携強化、納期・品質基準の明確化、工程の内製化の検討**などによって、**安定した外注体制の確立**を図る必要がある。

⑥ 設備の老朽化や稼働トラブル（重要度:B）

「設備の故障頻度が高い」「予防保全ができていない」「生産ラインが停止しやすい」といった与件がある場合には、**設備管理の不備や更新の遅れ**が原因と考えられる。
このような場合は、**設備保全体制（予防保全・保全記録）の整備、更新計画の策定、稼働状況のモニタリング（IoT活用）**などの提案が求められる。

⑦ 多品種少量・短納期対応が困難（重要度:A）

「受注の変動が激しい」「多品種化が進んでいるが対応が追いつかない」「短納期要求に応えられない」といった与件がある場合には、**柔軟な生産体制の欠如**が背景にある。このような場合は、セル生産方式の導入、製品別の生産ライン整備、リードタイム短縮策（工程の並列化・前倒し生産・SCMやEDI活用に加え、IoTによる**生産実績の即時把握**やERPによる**在庫・購買連携強化**などを通じ、リードタイム短縮や柔軟な生産体制を構築）など、**変化に強い体制の構築**が求められる。

⑧ 安全管理体制の不備（重要度:B）

「労働災害の発生」「安全ルールの遵守が不十分」「安全教育の実施が不足」といった与件がある場合には、安全管理体制の弱さが問題であると判断する。このような場合には、**安全マニュアルの整備・徹底、定期的な安全教育の実施、現場巡回やリスクアセスメントの強化**などを通じて、労働災害防止と安全意識向上を図る必要がある。

⑨ 生産設備の技術的な陳腐化（重要度:B）

「最新技術の導入が遅れている」「生産効率の向上が頭打ち」「競合に比べて技術面で劣っている」といった与件がある場合には、生産設備や技術力の陳腐化が懸念される。この場合は、**設備の更新・近代化投資、自動化・ロボット導入の検討、技術者の技術研修強化**などによる生産力の向上を図ることが重要である。

⑩ 従業員の技能不足・育成体制の課題（重要度:S）

「新人・若手の即戦力化が進まない」「技能伝承ができていない」「教育・訓練が体系化されていない」といった与件がある場合には、従業員の技能不足や育成体制の不備が課題と考えられる。このような場合は、**技能マニュアルの整備やOJT・Off-JTの計画的実施、メンター制度の導入**を通じて技能継承と人材育成を強化する対策が必要となる。

⑪ 部門間連携の不足による情報の断絶（重要度:B）

「生産部門と営業部門の連携が悪い」「顧客の要求が製造に伝わっていない」「設計変更の情報共有が遅い」といった与件がある場合には、**部門間の情報伝達や連携体制の不備**が課題である。このような場合には、**生産・営業・設計間の情報共有の強化、定例会議や情報システムによる連携体制の構築、全社的なPDCAの共有**などを通じて、スムーズな業務連携を図る必要がある。

⑫ 原価管理・コスト削減の仕組みが不十分（重要度:A）

「コストが高く利益が出ない」「原価計算ができていない」「価格競争力が弱い」などの与件がある場合には、原価管理体制やコスト意識の欠如が問題と考える。このような場合には、**標準原価の設定と実績原価との差異分析**により主要なコスト増要因を把握し、改善策を立案。**部門別・工程別の原価把握体制**を構築し、VE（バリューエンジニアリング）活動や、省エネ・歩留まり改善などの現場改善と連動させてコスト削減を図る。

【事例Ⅳ】

■ 管理会計・利益管理

① CVP 分析(損益分岐点・感度分析含む) (重要度:S)

- ・与件サイン：「売上はあるが利益が出ない」「コスト構造を見直したい」「販売数量の損益影響を把握したい」「リスクに備えたい」
 - ・対策：変動費・固定費を分解し、限界利益率を用いて損益分岐点・利益感度を分析。価格や数量変動による利益変動もシナリオ別に評価し、安全余裕率(MOS)による損益耐性も把握する。営業レバレッジ(DOL=限界利益÷営業利益)を算出し、販売数量の変化が営業利益に与える影響度(利益感度)を定量的に評価する。
 - ・注意点：固定費・変動費の正確な区分／変動費率や単位の見落としに注意
-

② 限界利益分析(Contribution Margin) (重要度:A)

- ・与件サイン：「製品ミックスの最適化」「価格改定の影響評価」「コスト構造の詳細把握」
 - ・対策：売上高から変動費を差し引いた限界利益を算出し、利益貢献度の高い製品や事業を特定し分析。限界利益率と生産制約(例：工数・ライン稼働率)を考慮した製品ミックスの最適化も検討。制約条件がある場合は、限界利益÷制約単位(工数等)により収益性を評価し、優先順位を決定する。
 - ・注意点：固定費を含まないため、全体収益に対する影響を判断する際は総費用とのバランスも検討
-

③ 原価計算・製品別採算(重要度:S)

- ・与件サイン：「特定製品の赤字」「原価構造が不明瞭」「価格競争」
 - ・対策：製品別限界利益、共通費の合理的な按分を通じて採算性を比較。間接費の精緻な配賦が求められる場合は、ABC(活動基準原価計算)の導入を検討。意思決定では直接原価(限界利益ベース)の方が有効な場合が多く、全部原価は外部報告・財務会計に有用。使い分けを意識する。
 - ・注意点：固定費・変動費の区分／按分基準の選定ミスに注意
-

④ 意思決定会計(外注 vs 内製など) (重要度:A)

- ・与件サイン：「製造方法の選択」「特定製品の継続可否」「リソースの最適配分」「外注の是非」
 - ・対策：差額原価収益分析により、回避可能な費用・増減する収益のみを比較検討。意思決定に影響しない埋没費用は除外する。将来的に増減する固定費も判断材料に含める。
 - ・注意点：埋没費用は意思決定に含めない／将来の固定費は増減の可能性があれば考慮対象
-

⑤ 利益計画・予算管理(重要度:B)

- ・与件サイン：「経営計画の策定」「予算達成状況の管理」「コスト管理強化」
 - ・対策：売上・費用・利益の計画値を設定し、差異分析(実績 vs 計画)で課題を特定。改善策の立案とPDCAサイクルの運用。
 - ・注意点：計画値の根拠明確化／過度な楽観・悲観を避けること
-

■ 投資評価・ファイナンス

⑥ NPV 分析(投資意思決定) (重要度:S)

- ・与件サイン：「新規設備投資」「新商品計画」「採算性の検討」「M&A」「事業売却」など、将来 CF が変化する意思決定時に用いられる
 - ・対策：1. 税引後営業利益 (NOPAT) の算出。NOPAT = EBIT (営業利益) × (1 - 実効税率) を算出、2. フリーキャッシュフロー (FCF) の算出。FCF = NOPAT + 減価償却費 (※非資金支出のため加算) - 設備投資 (※初年度の支出として控除) - 運転資本増加分 (※初年度に支出、最終年度に回収、年次ごとに変動がある場合は、その都度反映)、3. 残存価値と運転資本の回収を加味 (最終年度)。最終年度の CF = 上記の FCF + 残存価値 (売却見込額等) + 運転資本回収分、4. 割引率を使って現在価値 (PV) に換算。各年度の PV = $CF_t \div (1 + r)^t$ ※ r = 割引率 (WACC や機会費用)、5. NPV (正味現在価値) の算出。NPV = 各年度の現在価値の合計 - 初期投資
 - ・注意点：キャッシュフローは税引後ベース (NOPAT + 減価償却費) で算出する / 割引率は WACC や機会費用を反映して設定する (リスクを加味) / 最終年度における運転資本の回収や残存価値の計上を忘れない / NPV > 0 であれば経済的付加価値が創出されるため、投資実行の妥当性があると判断する。一方、NPV < 0 であれば投資による価値創出が見込めず、実施は再検討が必要。
-

⑦ IRR 分析(内部収益率) (重要度:B)

- ・与件サイン：「複数投資案の比較」「投資採算性の詳細評価」
 - ・対策：将来キャッシュフローの割引率を変化させて NPV がゼロになる割引率を算出し、投資案件の採否基準として用いる
 - ・注意点：NPV との整合性を確認 / 複数案の順位付けに有効だが、投資規模を無視する点に注意。 / また、キャッシュフローの符号が複数回変わる場合 (例：プラス → マイナス → プラス)、IRR が複数存在する可能性がある。この場合、意思決定には NPV との併用が望ましい。
-

⑧ 設備投資の回収期間法(Payback Period) (重要度:B)

- ・与件サイン：「投資額の回収期間を見極めたい」「簡易的に採算性を検討したい」
 - ・対策：キャッシュフロー累計を算出し、初期投資額を回収するまでの期間 (年数) を求める。
 - ・注意点：NPV や IRR と異なり時間価値を考慮しない簡便な手法であるため、精度は劣る / 期中回収の処理 (割り切れない年は分数で算出) に注意 / 回収期間内に投資額が回収できない場合は「回収不能」と記述
-

⑨ 資本コストの理解(WACC) (重要度:B)

- ・与件サイン：「投資判断の割引率設定」「資本構成の最適化」「資金調達コストの把握」
 - ・対策：負債コスト (支払利息 × (1 - 実効税率))、株主資本コスト (= リスクプレミアム + リスクフリーレート (CAPM モデル)) を加重平均し、WACC を算出。投資案件の評価基準として活用。
 - ・注意点：市場データの取得難度 / リスクプレミアムやベータ値の適正設定
-

⑩ 財務レバレッジ分析(Financial Leverage) (重要度:B)

- ・与件サイン：「借入増加によるリスク」「ROEの向上を狙う」「自己資本比率の変動」
 - ・対策：負債比率の変化がROEや利益変動に与える影響を分析。レバレッジ効果とリスクのバランスを評価し、最適な資本構成を提案。ROEは利益率(PM)×総資産回転率(TAT)×財務レバレッジの3要素に分解でき、各要因がROEに与える影響を個別に評価可能。
 - ・注意点：レバレッジが効くのは利益が安定的な場合のみ／過度な負債は倒産リスク増大
-

■ 財務分析・資金管理

⑪ 経営分析(安全性・効率性・収益性・生産性) (重要度:S)

- ・与件サイン：「業績悪化」「同業比較」「財務体質を強化したい」
 - ・対策：ROA・ROE・自己資本比率に加え、売上高営業利益率・総資産回転率・流動比率などの視点から、**収益性・効率性・安全性・生産性の4つの視点から多角的に評価する**。安全性の観点では、利払能力を示す**インタレスト・カバレッジ・レシオ(営業利益÷支払利息)**も重要な指標であり財務の健全性を補完的に判断できる。※近年、生産性(売上高人件費比率など)も問われるケースが生じたため、必要に応じて対策を強化しておく。
 - ・注意点：指標の定義(分子・分母)を厳密に確認(例：平均資産、期末値、単位)／比較対象(前年比・同業平均)を明確にし、変化の理由を説明／損益と資産の単位や年度整合性に注意／与件の課題と指標の結びつけを論理的に行う(例：収益性改善→販路拡大やコスト削減)
-

⑫ 資金繰りとキャッシュフロー管理 (重要度:A)

- ・与件サイン：「資金繰りが厳しい」「キャッシュフローの悪化」
 - ・対策：営業CF、投資CF、財務CFの3区分に分けてキャッシュフローを把握し、資金繰りの構造的課題を分析。特に**営業CF(本業の収支)が黒字かどうか**が最も重要であり、悪化している場合は以下の施策を検討。1. **売掛金の早期回収(与信管理の徹底)**、2. **棚卸資産の圧縮(滞留在庫の削減)**、3. **支払条件の見直し(買掛金の支払サイト延長等)**、4. **不採算事業の撤退や固定費の削減、遊休資産の売却**。
 - ・注意点：減価償却費は資金支出を伴わないため、営業CF算出時には加算する／損益ベースの黒字とキャッシュベースの黒字は一致しないことに注意(利益が出ていてもCFがマイナスのケースあり)／営業CFと投資CFのバランス(フリーCF)が継続赤字なら、将来的な財務CF(借入・増資等)依存のリスクが高まる
-

⑬ 資本回転期間分析(運転資本の視点)～資金繰り改善・短期のキャッシュフロー効率を把握～

(重要度:A)

- ・与件サイン：「売掛金の回収が遅い」「在庫が滞留」「資金繰りに課題」「買掛金の支払が先行している」
 - ・対策：売上債権回転期間、棚卸資産回転期間、買入債務回転期間を用いて、**キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)**を算出し、**運転資本の効率性と資金の拘束期間を可視化する**。CCC(=売上債権回転期間+棚卸資産回転期間-買入債務回転期間)が長い場合、資金が長期間事業内に滞留しており、資金繰りの悪化要因となる。改善策としては、1. **売上債権の回収促進**、2. **在庫回転率の向上**、3. **支払条件の見直しによる買掛金回転期間の延長**。
 - ・注意点：分子(売掛金・在庫・買掛金)と分母(売上高・売上原価など)は同一期間・単位で整合させる／資本回転効率は短期CF(特に営業CF)に直結するため、単なる財務指標でなく実務的視点で分析／CCCは短いほど望ましく、業種平均との比較や経年変化も参考になる
-