

成績や売上高経常利益率等の財務指標の推移を入手し、今期実績について当初予算比での達成状況を把握したうえで、来年度の予算編成方針を作成した。

(2) 投融資計画の審査・分析

グループ会社から、今期実績及び今後5か年の有利子負債額・損益項目の推移や予想キャッシュフロー等を基にした投融資計画の提出を受け、返済額や返済能力について審査・分析を行った。

(3) グループ会社の収益性分析

グループ会社の過去5か年の自己資本利益率（ROE）を、売上高純利益率・総資産回転率・財務レバレッジに分解し、売上高に対する収益性・投下資本の効率性・負債の有効利用度について比較・趨勢分析を行った。

(4) 資金計画の企画・立案

中期経営計画を基に作成された単年度の月別損益計画・貸借対照表計画から、運転資金計画及び固定資金計画並びに予想キャッシュフロー計算書を策定した。

運転資金計画の策定においては、売上債権回転期間と棚卸資産回転期間の合計から仕入債務回転期間を引いた回転期間の乖離を過去の実績から算定するなどの財務分析を行った。

また、キャッシュフローについて、現金の入出金が計画とどの程度差異があったのか、月次で計画と実績を比較し、計画時に見落としていた項目や予想キャッシュフローの額の算定根拠に誤りがなかったかどうかなどの原因を分析した。

(5) 経費予算の策定・実績管理

過去3か年の経費の実績、市況などの外部環境、人員計画、販売計画等を基に、経費予算の総枠を算出・決定し、各部門と調整・協議を行ったうえで、全社予算を策定した。

全社予算の策定に当たっては、特に労働分配率について同業他社比較を行い、人件費を前期比でどの程度削減できるかを分析・検討した。

また、期中においては、経費を変動費と固定費、管理可能費と管理不能費に区分して、費用項目ごとに以下の視点で予算実績差異分析を行った。

① 変動費：材料費（数量差異と価格差異）

直接人件費（稼働単価差異と直接稼働時間差異）

外注費（外注単価差異と外注稼働時間差異）

② 固定費：販売費（計画されていた販売活動を実施できたか） 等

(6) 海外関連会社の決算分析

海外関連会社の月次業績について、地域別に対前年同期比で増減を把握し、増減額の大きい項目や主要科目（売上総利益・当期純利益・営業利益・総資産）については、為替の影響を勘案しながら要因を分析した。

分析結果に基づき、増減内容や今後の動向について海外関連会社にヒアリングし、詳細を把握した。

(7) 海外関連会社の予算管理

月次で海外関連会社から上半期及び通期の決算見込みを入手・集計し、売上総利益・販管費・特別損益・当期純利益等の主要科目について、対前年同期実績比や対予算比で増減を把握・分析した。

また、影響の大きい海外関連会社については、部門別の主要科目を対前年同期実績日や対予算比で増減分析を実施した。

分析結果に基づき、増減内容や今後の動向について海外関連会社にヒアリングし、上ブレ・下ブレの要因や今後の懸念事項を把握した。

(8) 新規事業の立ち上げ

ネットバンク事業への進出にあたり、事業計画の策定や収益性分析を行った。

事業計画の策定については、設立後5年間における予測損益計算書・貸借対照表を作成した。

また、収益性分析においては、事業成算性を判断するために、経常利益率、自己資本利益率等の収益性を分析し、財務的観点からのネットバンク事業の投資判断に資する資料を作成した。

ネットバンク事業を行うにあたってビジネスモデルの検討を行い、預金業務、貸出業務、振込等の決済業務といった各種業務について事業計画を作成し、どの業務を行うかについて財務的観点からの判断を行うための行内資料を作成した。

なお、具体的な提携候補先の選定に当たって、提携候補先ごとに上記事業計画の策定、および収益性分析を行った。

(9) 子会社の財務分析および資金繰り管理

設立した子会社の予算・実績管理のため、各年度における子会社の予算・決算を分析し、予算未達成の子会社についてはその原因を分析及びその後の事業改善計画を作成した。

また、子会社のキャッシュフロー計算書を分析し、資金繰りを把握したうえで必要に応じて融資を行う場合はそれに関する財務的観点から社内資料を作成した。

(10) 子会社の業況の把握及び子会社への融資の検討

子会社の業況（売上高、利益等）や過去の返済状況を確認し、子会社への融資条件（貸付利率、返済スケジュール等）や融資枠を検討・設定した。また、支配力・影響力の観点から、融資を行った場合の連結範囲への影響度について分析した。

(11) 本社の資金需給の把握及び事業計画の策定や実績との差異分析

経営計画や子会社の資金需要を基に、本社における資金需給を把握するとともに次期資金計画を策定した。

運転資金及び設備投資資金については、内部資金や借入金・社債により資金調達を行っており、借入及び社債の発行による収入、借入金の返済及び社債の償還による支出を把握し、資金運用表を策定したほか、利息・残高の管理を行った。

(12) 経営計画の作成

中期経営計画作成の過程において、以下の財務分析を行った。

- ① 安全性（流動比率・自己資本比率）、収益性（経常利益率・1人当たり売上高）、資本効率、適正な資本構成（デット・エクイティ・レシオ）等の財務指標分析を行い、各項目での自社の強み・弱みを把握した。
- ② 財務指標分析を踏まえ、個別・連結ともに今後3か年の財務指標目標を設定した。
- ③ 中期経営計画として、市況を踏まえてK P I（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）として常駐先、顧問先の獲得クライアント数とそれぞれの平均報酬、1クライアント当たりの平均稼働人数、平均サービス提供期間を把握し、売上予算を作成した。
また、顧問先の獲得クライアント数と1クライアント当たりの平均稼働人員、平均サービス提供期間から計画を作成し、人件費予算を作成した。作成に当たっては、一人当たりの売上高が3か年の財務指標目標を下回らないよう留意した。
売上予算、人件費予算及びその他経費予算から3か年の損益計算書計画を作成した。
- ④ 3か年の損益計算書計画から、営業債権の決済サイト及び営業債務の決済サイトに基づいて3か年の貸借対照表計画を作成した。
- ⑤ 損益計算書計画及び貸借対照表計画に基づき、3か年の営業キャッシュフロー計画を作成し、投資計画に基づき、3か年の投資キャッシュフロー計画を作成した。
- ⑥ 財務指標目標、営業キャッシュフロー計画及び投資キャッシュフロー計画に基づき、最適な資本構成を考慮し、財務キャッシュフロー計画を作成した。作成に当たっては、デット・エクイティ・レシオが3か年の財務指標目標に適合するよう留意した。
- ⑦ 営業・投資・財務キャッシュフロー計画を取りまとめ、3か年のキャッシュフロー計算書計画を作成した。作成に当たっては、キャッシュフロー計算書計画の現預金残高と貸借対照表予算の現預金残高の整合性に留意した。

以 上