

【事例共通】

- ・題意に忠実に、制約条件に注意（「踏まえて」「考慮して」は参考程度にヒントと思って入れる、「～以外」は絶対に触れない）。
- ・因果関係で書く。助言は効果まで書く。
- ・多面的に書く（商品面、販売面、組織面、財務面／収益面、営業面、生産面、開発面、人材面／短納期化、業務効率化、コスト削減、品質・提案力向上）。
- ・全体を俯瞰（1分）、重要ワード（「」付き）の活用漏れはないか、課題・弱みの放置はないか確認。
- ・与件が命だが、知識による多面的な回答が必要な場合もあり。設問にヒント（回答の方向性）があることも。
- ・回答要素に含めるか悩んだら可能な範囲で入れる。
- ・時間になったらとにかく書き始める（40分過ぎたら）。

【事例Ⅰ】

■基本

組織構造と人的資源管理がメイン

（売上拡大の目的であっても、上記を意識し、施策がマーケティング等に寄らないよう注意）

■全体構成

・フレームワーク<幸の日も、毛深い猫> ※人事は「さいはいせいか（採用・配置、育成、評価）」も

分類	意味		キーワード例
人事施策	さ	採用・配置	新卒採用（組織活性化、幹部候補）、経験者の中途採用（即戦力、既存ノウハウ活用）、適材適所の配置（モラル向上）、コア業務は正社員・非コア業務は非正規社員
	ち	賃金・報酬	成果主義的な給与体系（若手のモラル向上、人件費の変動費化）
	の	能力開発	OJT・Off-JT、社内・外部研修、CDP、ジョブローテーション
	ひ	評価	公平・公正な評価、MBO（目標管理制度）、社内表彰制度
	も	モチベーション	（上記の結果として）士気・モラルの向上を図る
組織施策	け	権限委譲	〇〇について権限委譲（意思決定迅速化、モラル向上）
	ぶ	部門	事業部制組織（環境変化へ対応）、専門部門の設置（新事業展開）、
	かい	階層	職務充実・職務拡大（モラル向上）
	ね	ネットワーク	外部連携、産官学連携
	こ	コミュニケーション	定期会議（部門間連携強化）、意思疎通の向上

※その他：後継者・幹部候補の育成、企業文化（一体感）の維持・変革

■組織形態の特徴

組織形態	メリット	デメリット
機能別組織	<ul style="list-style-type: none"> ・分業により各機能の熟練が形成され、専門性が発揮できる（専門化の原則） ・業務集中による規模の経済が発揮 ・トップ権限中型であり組織の統制がはかりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部環境の変化（顧客ニーズの多様化）に対応できない ・部門間の交流の停滞 ・責任が曖昧
事業部制組織	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部毎の利益責任が明確化 ・事業部単位での活動、事業環境の変化に柔軟に対応できる ・事業部長の管理者としての育成、次世代の経営者の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・セクショナリズムが発生しやすい ・各事業部が狭い視野になり短期業績志向になる ・人材や設備など経営資源の重複によるコスト増加（営業部が各事業部にいる）
マトリックス組織	<ul style="list-style-type: none"> ・経営資源（人材、情報）の有効活用 ・組織活性化、コミュニケーション活性化（情報共有） 	<ul style="list-style-type: none"> ・複数の管理者が存在するため、指示命令系統の混乱や管理者間の権限争いが生じやすい

■成果主義と年功序列型給与

- ・成果主義：メリット→若手を中心とした組織の活性化、若手のモラル向上、人件費の変動費化、優秀な人材の流出防止
デメリット→短期利益志向になる、高齢社員の士気低下、協働性・帰属意識の低下、チーム力低下（個人主義）
※導入時の留意点：公平公正な評価制度、部門間連携・長期視点の活動を評価、納得感・社員への動機づけ
- ・年功序列型給与：メリット→長期的な視点での教育が可能、離職率低下
デメリット→人事評価の納得性が低い、労働意欲低下の恐れ

■新卒採用と中途採用

- ・新卒採用：将来の幹部候補育成、ノウハウ蓄積・継承、柔軟な視点、人件費抑制
- ・中途採用：即戦力、既存ノウハウの活用、教育コストの抑制

■新規事業のよくあるパターン

- ・組織：専門部署設置で、権限委譲し、ニーズ収集・新商品開発のために他部門とコミュニケーション強化（定例会議など）
- ・人事：〇〇強化の研修、〇〇による士気向上

■その他

- ・人材確保の施策：新卒・中途・女性・シニアの採用、モラル向上と能力向上で人材育成、環境整備で人材流出防止
- ・大口取引先（依存度が高い）：リスク大・経営不安定化、交渉力が低下（弱い立場）、営業力が低下（営業しない）

【事例Ⅱ】

■基本

「誰に、何を、どのように」+効果⇒ターゲット（誰に）+4P（Product（何を）、Place・Price・Promotion（どのように））
 売上・利益向上が目的

※売上＝客単価（平均商品単価×平均買い上げ点数）×来店客数（顧客数×平均来店客数）

→単価のアップ・買う点数増やす・新規顧客の獲得・既存客の維持

■方向性

・最終目標：売上向上（客単価×来店客数）、顧客満足度の向上

・道筋：差別化、関係性強化、固定客化、ブランド向上、顧客満足度向上、ニーズ対応、地域繁栄

・施策：こだわりの〇〇、イベント開催、御用聞き・宅配サービス、DM送付、店内POP、口コミ活用、HPやSNS活用、
 インターナルマーケティング

■全体構成

分類	項目	内容
経営戦略	成長戦略	市場浸透、新市場開拓、新製品開発、多角化 ※多角化はシナジー効果が重要
	競争戦略	差別化、集中
ターゲット ※顧客層が拡大して いる市場が基本、大手 とはすみ分けが得策	デモグラフィック	性別、年齢、世帯
	ジオグラフィック	全国、県内、市内
	サイコグラフィック	高級志向、高品質、健康志向、食に敏感、伝統興味、安心安全
4P ※特に製品とプロモーションが頻出	Product (製品)	高付加価値、共同開発・地域産業と連携、 品揃え強化（フルラインアップ、絞り込み）、関連購買促す
	Place (チャネル)	直販/OEM、企業間連携（水平的・垂直的）、 直営店・インターネットでの販売（商圏拡大）、外注（アウトソーシング） ※直販メリット：顧客ニーズ把握→商品開発、ブランド訴求 OEMメリット：安定売上、製造に集中しノウハウ蓄積、営業経費の削減
	Price (価格)	会員割引・家族割（新規来店増、顧客関係性強化、リピート率向上）、 高価格戦略
	Promotion (販促) ※広告、パブリシ ティ、人的販売、 販売促進	インターネット（定期メルマガ、ブログ、SNS、掲示板）、店舗でPOP・チラシ、 顧客情報収集→DB化→DM送付・RFM分析・FSP導入、レンタル・宅配・ アフターサービス・ポイントカード ⇒効果：来店客数増加、客単価増加、関係性強化、固定客化、 口コミ誘発、新規顧客獲得

■ブランド

・ライン拡張、ブランド拡張、マルチブランド、新ブランド

・知名度の向上、顧客との関係性強化→企業ブランドの強化

・地域ブランド：地域としてのブランドを高めることで、地域産業にもメリットを生む

■サービスの特性

- ・無形性（可視化→無料体験、紹介制度、イメージ映像・パンフレット作成）
- ・非均一性（標準化→マニュアル化、教育、機械化）
- ・同時不可分性（在庫化→動画・ライブ配信、需給管理→予約システム、時間割引、繁忙状況の情報公開）

■よくあるパターン（セオリー）

- ・インターナルマーケティング：モチベーションアップ、能力開発（、標準化・マニュアル化）→従業員満足度向上
→サービス品質向上→顧客満足度向上
- ・コミュニケーション戦略：双方向コミュニケーション活性化→顧客関係性強化→顧客満足度向上
→口コミ促進・誘発→新規顧客獲得

■その他

- ・顧客生涯価値＝購入金額×購入頻度×利用年数
- ・PPM：金のなる木、花形、問題児、負け犬
- ・過去の成功事例、他社の成功事例は当社にも有効
- ・提案、助言は「どのように＋効果」
- ・施策例：DM 送付、チラシ・POP、サンプル配布、店頭デモ、展示会、体験、ポイントカード、イベント（試食会、料理教室、PR イベント、スタンプラリー、地域・行政と連携）

【事例Ⅲ】

■基本

生産管理（生産計画・統制）＋営業 ⇒ QCD の改善（特に CD）

■基礎知識

- ・生産管理：PQCDSME（Productivity、Quality、Cost、Delivery、Safety、Morale、Ecology）
- ・自社リソース：4M（Man、Machine、Material、Method）＋I（Informaiton）
- ・改善：ECSR（排除、結合、再配列、単純化）
- ・QC7つ道具：パレート図、チェックシート、ヒストグラム、散布図、管理図、特性要因図、層別

■全体構成

分類	項目	内容
営業	販路開拓	展示会、直接取引・代理店
	提案力向上	研修、マニュアル
	需要予測精緻化	情報収集体制の強化
生産管理 ※計画→統制	計画	生産計画（全工程で策定、短サイクル化）→計画に基づき生産統制（進捗・余力・現品管理）、ボトルネック工程→ラインバランシング、多能工化で繁閑に合わせて柔軟な体制・応援体制
	作業方法	標準化・マニュアル化、熟練工の OJT で教育・技術承継、内段取りの外段取り・シングル段取り化、小集団活動（製品不良改善＝歩留まり向上）
	その他	外注管理強化（品質管理、納期管理、製造ノウハウ教育、カムアップ）、設備の予防保全
情報システム	DRINK	DB 化、リアルタイム共有、一元管理、NW、コミュニケーション

■見込生産と受注生産

- ・見込生産：ネックは在庫コスト→需要予測と在庫管理の強化
- ・受注生産：ネックは生産リードタイム→標準化、OJT、外段取り・シングル段取り化

■発注方式

- ・定期発注方式：適正在庫を維持可能、人手と手間がかかる
- ・定量発注方式：人手と手間が抑えられる、欠品過剰在庫のリスクが高い

■その他

- ・生産性向上／生産効率化：設計や作業の標準化・マニュアル化→教育・OJT、DB 化で一元管理→情報共有
- ・CAD／CAM 化→データ共有（設計、製造部門）、データの再利用で効率化、類似図面の作成容易、ミス防止、DB 構築
- ・業務用→家庭用の提案
- ・最終問題のよくあるパターン：成長戦略→強みを活かして対応

【事例Ⅳ】

■基本

- ・タイムマネジメントが最重要（経営分析は 20 分までに完了、難問挑戦より検算によるミス撲滅で着実に得点）
- ・電卓は画面の数字を見ながら操作、回答の順番は「経営分析→NPV 以外→NPV」

■経営分析

分類	指標	計算式	主な問題点	
収益性	売上高総利益率	$(\text{売上総利益} / \text{売上高}) \times 100 [\%]$	収益性が低い	
	売上高営業利益率	$(\text{営業利益} / \text{売上高}) \times 100 [\%]$	販管費の負担大	
	売上高経常利益率	$(\text{経常利益} / \text{売上高}) \times 100 [\%]$	金利の負担大	
効率性	有形固定資産回転率	$\text{売上高} / \text{有形固定資産} [\text{回}]$	設備の老朽化、遊休資産、過大投資	
	棚卸資産回転率	$\text{売上高} / \text{棚卸資産} [\text{回}]$	過剰在庫、製品ラインが多すぎ	
	売上債権回転率	$\text{売上高} / \text{売上債権} [\text{回}]$	取引先の依存、売上債権の回収効率悪い	
安全性	短期	流動比率	$(\text{流動資産} / \text{流動負債}) \times 100 [\%]$	流動資産が少ない
		当座比率	$(\text{当座資産} / \text{流動負債}) \times 100 [\%]$	現金・売上債権が少ない
	長期	固定比率	$(\text{固定資産} / \text{自己資本}) \times 100 [\%]$	短期借入金で固定資産購入
		固定長期適合率	$(\text{固定資産} / \text{固定負債} + \text{自己資本}) \times 100 [\%]$	短期借入金で固定資産購入
	資本構造	自己資本比率	$(\text{自己資本} / \text{総資産}) \times 100 [\%]$	内部留保が過小、累積赤字
		負債比率	$(\text{負債} / \text{自己資本}) \times 100 [\%]$	負債（特に借入金）が過大

■CVP 分析

- ・ $S = aS + FC + p$ ※S：売上高、a：変動費率、FC：固定費、p：利益
- ・損益分岐点比率 = $(\text{損益分岐点売上高} / \text{実際の売上高}) \times 100 [\%] = 100 - \text{安全余裕率}$
- ・営業レバレッジ = $\text{限界利益} / \text{営業利益} = 1 + FC / \text{営業利益}$
- ・固定費負担が大きいは営業レバレッジが大きいは損益分岐点が高い（経営不安定）
- ・営業量の指標を忘れずに確認（変動費に影響）、減価償却費は販管費に影響することを忘れない

■意思決定会計

- ・指標：正味現在価値（NPV）、内部収益率（IRR）、収益性指数（PI）、回収期間
- ・キャッシュフローの算出
 - 会計（アカウンティング）： $FCF = \text{営業 CF} + \text{投資 CF}$
 - ファイナンス： $FCF = \text{営業利益} \times (1-t) + \text{減価償却費} - \text{運転資本増加額} - \text{投資額}$ ※t：税率
 - ※営業 CF 計算時の注意点：現金支出費用の場合は、その中に減価償却費は含まれていない
 - 営業利益・営業 CF が所与の場合は、減価償却費は既に含まれている
- ・永続価値 = CF / r (CF が毎年一定)、 $CF / (r-g)$ (CF が定率成長) ※r：割引率 ※g：成長率

■セールスマックス（貢献利益）

- ・時間あたり限界利益（MC）の大きい順に生産 ※操業の制約となる指標が「時間」の時
- ・ただし、貢献利益が負の場合は生産しない
- ・貢献利益がプラスの時は共通固定費の一部を回収、廃止すると全体の営業利益が減少するので廃止しない

■キャッシュフロー計算書

・経過勘定（前払費用、前受収益、未払費用、未収収益）と前受金、前払金、未払金に注意

・間接法のキャッシュフロー計算書

I 営業活動によるキャッシュフロー		
税引前当期純利益	+	PLの数値
減価償却費	+	非資金費用の調整
貸倒引当金の増加額	+	
受取利息及び受取配当金	-	営業利益への修正（営業外収益・費用、特別利益・損失を逆算）
支払利息	+	
有形固定資産売却益	-	
売上債権の増加額	-	運転資金差額の調整
棚卸資産の増加額	-	
仕入債務の増加額	+	
小計		
利息及び配当金の受取額	+	その他の調整
利息の支払額	-	
法人税等の支払額	-	税金の支払い
営業活動によるキャッシュフロー		
II 投資活動によるキャッシュフロー		
有価証券の取得による支出	-	有価証券による調整
有価証券の売却による収入	+	
有形固定資産の取得による支出	-	有形固定資産による調整
有形固定資産の売却による収入	+	
投資活動によるキャッシュフロー		
III 財務活動によるキャッシュフロー		
短期借入れによる収入	+	短期借入金による調整
短期借入金の返済による支出	-	
長期借入れによる収入	+	長期借入金による調整
長期借入金の返済による支出	-	
社債の発行による収入	+	その他の調整
株式の発行による収入	+	
配当金の支払額	-	
財務活動によるキャッシュフロー		

■企業価値（DCF法）

・企業価値 = FCF / WACC、負債価値 + 株式（株主）価値 ※WACC：加重平均資本コスト

・株式価値 $V = D / r$ （ゼロ成長）、 $V = D / (r - g)$ （定率成長）

・WACC = $(E \times r_E + D \times r_D \times (1 - t)) / (E + D)$ ※E：自己資本、D：負債、 r_E ：自己資本コスト、 r_D ：負債コスト

■為替予約、オプション取引

- ・為替予約：円安時は為替差損を回避、円高時は為替差益の機会喪失
- ・コールオプションの購入：円安時は権利行使で為替差損を回避、円高時は権利行使をせずオプションプレミアム負担
- ・輸入はドル買いのコールオプション購入、輸出はドル売りのプットオプション購入
- ・オプションの特徴（為替予約と比較）→為替レートに合わせて権利行使・破棄を選択できる、オプション料の負担が必要

■リース取引

- ・ファイナンスリース：途中解約不可（ノンキャンセラブル）、売買取引に準ずる（フルペイアウト）、BS計上
※減価償却費の扱い：所有権移転＝自己所有の固定資産と同様の方法
所有権移転外＝償却期間はリース期間、残存価格はゼロ
- ・オペレーティングリース：賃貸借取引に準ずる

■その他

- ・埋没原価（サンクコスト）：過去の投資、意思決定上考慮外
- ・機会原価（機会費用）：選択しない投資案、意思決定上考慮

・CAPMによる個別証券の期待収益率

$$f + \beta \times (m - f) \quad ※f: \text{リスクフリーレート} \quad ※m: \text{市場ポートフォリオの期待収益率} \quad (m - f: \text{市場リスクプレミアム})$$

・個別証券のリターンとリスク

$$\text{標準偏差} = \sqrt{\text{分散}}$$

$$\text{分散} = (\text{偏差の2乗} \times \text{確率}) \text{の総和}$$

$$\text{偏差} = \text{収益率} - \text{期待収益率}$$

・直接原価計算と全部原価計算

直接原価計算：固定費と変動費を分離し、固定費は一括控除（変動費だけを直接原価とする）

全部原価計算：固定費を今期売上分で按分（固定費と変動費の両方を直接原価とする）

・株価分析

$$1 \text{ 株当たり利益 (EPS)} = \text{当期純利益} / \text{発行済株式総数}$$

$$1 \text{ 株当たり純資産 (BPS)} = \text{純資産} / \text{発行済株式総数}$$

$$\text{株価収益率 (PER)} = \text{株価} / \text{EPS}$$

$$\text{株価純資産倍率 (PBR)} = \text{株価} / \text{BPS}$$

$$\text{自己資本利益率 (ROE)} = \text{当期純利益} / \text{自己資本}$$

$$\text{配当利回り} = (\text{配当総額} / \text{時価総額}) \times 100$$

$$\text{配当性向} = (\text{配当総額} / \text{当期純利益}) \times 100$$