

【事例Ⅰ】

やる気と能力のある人間が円滑な流れの中で、正しい方向へ、持続的に、業務を行えているか？

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)

設問要求

タイプ：情報整理、期待効果、助言

レイヤー：経営戦略、組織構造、組織活性化、人的資源管理

全体構成

・フレームワーク<幸の日も、毛深い猫>

※人事は「茶化(サ：採用、ハ：配置、ホ：報酬、イ：育成、ヒ：評価)」

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 ※SECIモデル(暗黙知→形式知) 社内・外部研修 CDP ジョブローテーション 高次学習の推進と意欲向上を図る
	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	権限移譲	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 サンクスカードによる称賛文化の醸成 従業員同士の関係性の質を高め、組織の雰囲気をもポジティブにする

※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

新規事業のよくあるパターン

- ・戦略：市場開拓と販売チャネルの構築は必須
- ・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

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、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

SECIモデル

創発場	暗黙知	暗黙知	対話場
暗黙知	共同化 Socialization 共通の体験を通じて暗黙知を移転させるプロセス	表出化 Externalization 個人の暗黙知を言語化しメンバーと共有プロセス	形式知
暗黙知	内面化 Internalization 新たに得た形式知を学習により体得するプロセス	連結化 Combination 異なる形式知を組合→新たな知を創出するプロセス	形式知
実践場	形式知	形式知	システム場

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）
- ・ 人員削減（リストラ）のメリット：危機感の醸成、組織の若返り、組織活性化
- ・ 官僚制の逆機能：チャレンジを避ける、組織の硬直化、アイデア・イノベーションが生まれにくい、事なかれ主義

【事例Ⅱ】

正しい方向へ基本4Pをしっかりと行き、時にブランドとITを駆使して、基本対策を押さえながら販売しているか？

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	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	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)	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、関係性強化、固定客化、口コミ誘発、新規顧客獲得、客単価増加、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

ブランド

	既存商品	新規商品
既存のブランド名	ライン拡張	ブランド拡張 メリ：既存名の知名度を新商品に活用 デメ：新商品失敗時、既存商品のイメージ低下
新規のブランド名	マルチブランド メリ：既存商品のイメージ崩さない デメ：知名度活用できない	新ブランド メリ：既存商品のイメージ崩さない デメ：新商品を認知させるのが困難

- ・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、繁閑状況の情報公開）

よくあるパターン（セオリー）

- ・ SWOT分析：
 - 強みを機会に投入できているのか。
 - 弱みや脅威を克服できているか。
 - 弱みを機会ですべて克服できているか。
- ・ 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
 - 要望や改善点を収集、製品開発や改良に活かす
 - 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）
- ・ PEST分析：外部環境の分析フレームワーク → 事実と解釈に分類 → 事実を機会と脅威に分類 → 短期か長期に分類
 - P：Politics 政治（法規制、規制緩和、国の政策、税制の見直し、政府の動向、市民団体の動向等）
 - E：Economy 経済（景気、インフレ・デフレの進行、為替、金利、経済成長率、日銀短観、失業率等）
 - S：Society 社会（人工動態、世帯数、世論・社会の意識、教育、犯罪、環境、健康、文化に関する情報）
 - T：Technology 技術（技術革新、特許、情報提供企業の投資動向）
- ・ ラインロビング 他社から奪う戦略のこと
- ・ 開発プロセス：同時進行を進めると、組織に緊張やコンフリクトが生じやすくなる。製品の失敗や売上の機会損失を少なくする

【事例Ⅲ】

安く品質の高い製品を納期通りに、混乱なく効率良く作って売っているか？

基本

C社は当たり前のことができていない。だから、当たり前を目指すための解答を書く。f

目指すべき当たり前

- ・ 全社的な生産計画を作成され、なおかつ適切な頻度で計画が見直された上で、計画に基づいた進捗、余力、現品管理が行われている。
- ・ 作業は標準化、マニュアル化され、教育が徹底されており、効率的である。
- ・ 作業員は多能工化が図られ、多台持ちできるなど、業務の閑散に応じて柔軟な対応が出来る体制が構築されている。
- ・ 情報は、DB等を用いて一元的に管理され、そして共有化され、すぐに引き出せるようになっている。

4つの切り口

分類	項目	内容
情報把握		強み、弱み、要因等
助言	生産管理	計画 → 統制 → 実行 生産計画：日程計画、工数計画 生産統制：進捗管理、余力管理、現品管理
	生産性向上 生産効率化	標準化 → マニュアル化 → OJT（教育） DB → 一元管理 → 共有化
	経営戦略	現状把握を踏まえて考える！ 強みは活かす。弱みは克服する。

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（Information）
- ・ 改善：ECRS（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	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→ラインバランス、多能工化で繁忙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

フレーズ

- ・ 段取り作業を改善して、停止時間を半減させ、
- ・ ～について作業者工程分析を行い、E CRSの原則に基づいて簡素化できる作業方法を発見し、作業時間の短縮を実現する。

【事例Ⅳ】

基本的な財務分析 (B/S、P/L) ができ、キャッシュフロー計算書作成やCVP分析による会計面と、プロジェクトや事業採算性評価における財務的な助言ができるかどうか？

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	キーワード・主な問題点	
収益性	売上高総利益率	売上総利益／売上高	収益性が低い、商品力、高付加価値、ブランド力、販売単価	
	売上高営業利益率	営業利益／売上高	販管費の負担大	
	売上高経常利益率	経常利益／売上高	金利の負担大	
効率性	有形固定資産回転率	売上高／有形固定資産	設備の老朽化、遊休資産、課題投資	
	棚卸資産回転率	売上高／棚卸資産	過剰在庫、製品ラインが多すぎ	
	売上債権回転率	売上高／売上債権	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	流動資産／流動負債	流動資産が少ない
		当座比率	当座資産／流動負債	現金・売上債権が少ない
	長期	固定比率	固定資産／自己資本	短期借入金で固定資産購入
		固定長期適合率	固定資産／(固定負債＋自己資本)	短期借入金で固定資産購入
	資本構造	自己資本比率	自己資本／総資産	内部留保が過小、累積赤字
		負債比率	負債／自己資本	負債(特に借入金)が過大

CVP分析

- ・ $S = \alpha S + FC + p$ ※S:売上高、 α :変動費率、FC:固定費、p:利益
- ・ 損益分岐点比率=(損益分岐点売上高/実際の売上高)×100 [%]=100-安全余裕率
- ・ 営業レバレッジ=限界利益/営業利益=1+FC/営業利益
- ・ 固定費負担が大きい=営業レバレッジが大きい=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
- ・ 部門別に費用構造が異なり全社的な正しい利益計画立案ができない

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=営業 CF+投資 CF ファイナンス:FCF=営業利益×(1-t)+減価償却費-運転資本増加額-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

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	+	
受取利息および受取配当金	-	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	+	
有形固定資産売却額	-	
売上債権の増加額	-	
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		本来はプラスであるのが当然
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	+	※設備の残存価格 - 減価償却累計額 を投資CFとして認識
投資活動によるキャッシュフロー		基本的にマイナスで良い。FCF = 営業CF + 投資CF
Ⅲ 財務活動によるキャッシュフロー		
短期借入による収入	+	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		

FCF = 営業利益 × (1 - 税率) + 減価償却費 - 運転資金増加額 - 投資額

営業CF比率 = 営業CF / 有利子負債残高

営業CFマージン = 営業CF / 売上高

自由資金比率 = FCF / 自己資本増加額

企業価値

- ・ 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 $V = D / r$ ※ゼロ成長の場合、 $V = D / (r - g)$ ※定率成長する場合
- ・ $WACC = (E \times r_E + D \times r_D \times (1 - t)) / (E + D)$ ※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
- ・ オプションの用いた場合の長所と短所:
 - 長所: 為替状況に合わせて行使、放棄の意思決定が行え、放棄する場合でも手数料の支払いのみで済むこと。
 - 短所: 行使・放棄を途合わず、オプション料が発生すること

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
 - $f + \beta \times (m - f)$ ※f:リスクフリーレート ※m:市場ポートフォリオの期待収益率(m-f:市場リスクプレミアム)
- ・ 個別証券のリターンとリスク
 - 標準偏差= $\sqrt{\text{分散}}$
 - 分散=(偏差の2乗×確率)の総和
 - 偏差=収益率-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 株当たり利益(EPS)=当期純利益/発行済株式総数
 - 1 株当たり純資産(BPS)=純資産/発行済株式総数
 - 株価収益率(PER)=株価/EPS
 - 株価純資産倍率(PBR)=株価/BPS
 - 自己資本利益率(ROE)=当期純利益/自己資本
 - 配当利回り=(配当総額/時価総額)×100
 - 配当性向=(配当総額/当期純利益)×100