

## 企業経営理論

MBO/EBDとLBOは組み合わせられることもある。

プライベートエクイティ 未公開株式

委託図方式 完成品Xカー:仕様, 部品Xカー:詳細設計, 図面所有:完成品Xカー

承認図方式 " :基本仕様, " :設計図, " :部品Xカー

貸与図方式 " :設計用紙, " :製造

デザインイン 部品Xカー等が完成品Xカーの設計段階から参加。

バウンダリースパニング 外部環境との橋渡しをする機能

経路依存性の例 キーボード ← タイプライター (速いと遅い)

スリーサークルモデル X コンフリクト回避 O コンフリクトと向き合う

リバースイノベーション 新興国で生まれたイノベーションを先進国にも導入

ホーソン効果 作業環境を悪化させても生産性向上 ← 注目期待されるとさらに成果出る

パスゴール理論 指示型 目標があいまいでストレスが高いとき

支援型 目標が高度で構造化されている状況

参加型 ロカスオヴコントロールが自らの内部にある従業員

管理監督者の割り増賃金 深夜業 25%以上 (それ以外はなし)

減給の制裁額 1回の額が平均賃金の1日分の半額を超え、総額の1/10を超えない

系統的抽出法 最初の対象者をランダムに選ぶ, その後は一定の間隔で選ぶ

マーケティングの7Ps 4P + participants, physical evidence, process of assembly

パレートの法則 売上の80%が上位20%の優良顧客によって生み出される

ブランドロイヤルティ 行動的特性 ブランドコミットメント 態度的特性

保留集合 何らかの理由で想起集合を下回るため見買入を控える

集約型多角化 複数の事業で共通の経営資源を活用する多角化 → 範囲の経済

インクリメンタルイノベーション システムの複雑性に対処, 専門横断的に知識共有

オープンループシステム 入力の仕方を定めるが, 出力を予測しない

# 企業経営理論

D. マクレガー X理論 Y理論 2つの人間観を想定したうえで、Y理論に基くべし

F. ハーズバーグ 二要因理論 衛生要因に不十分があて、動機付け要因に働かせることが重要

D. マクレランド 三欲求理論 達成欲求(成功確率50%)、権力欲求、親和欲求

フラン文化 従業員のニーズ重視

労働条件の明示 絶対的記載事項 ①期間 ②更新の基準 ③就業場所/業務

④始業時刻/時間外労働有無/休憩/休日/交替勤務 ⑤賃金 ⑥退職

解雇予告 30日前 労働者側からの任意退職 2週間前

賃金支払の原則 毎月回以上払、一定期日払、直接払

1年単位の變形労働時間制 平均40h/週、MAX 52h/週、時間の定め必要

フレックセル 関連購買を促す

連結型 各々の属性で最低限の満足水準を満たせば採用する

辞書編列型 重要度の高い属性から順番に評価し同点の場合は次に重要な属性

EBA型 検討属性のひとつでも許容以下であれば選択しない

ティーサー広告 詳細は新聞折り込み

Eメールの3次元 顧客層(ターゲット)、顧客機能(ニーズ)、技術(ニーズを満たす手段)

プールされた相互依存 標準化、規則、手順

連続的相互依存 計画、スケジュール、フィードバック

相互補完的相互依存 相互調整、部門間の会合、チームワーク

Yファーマティブアクション 積極的に差別を是正する措置

4週間を通じて4日以上の休日 4週間の起算日に就業規則等により明らかにする

年次有給休暇の買上 禁止。(例外) 時交で消滅部分、解雇退職で消滅部分

チャネル・コンフリクト抑制 相互浸透戦略(当事者組織間の人事交流)

チャネル構成員の動機づけと統制 177-の行使だけではない(パートナー関係構築)

特売商品だけ見購入る顧客 チェリー・ピッカー

セントラル・ロケーションテスト 会場テスト

ニューロ・マーケティングによる調査 脳神経学を利用した調査(脳波、皮膚伝導、反応)

AMAのマーケティングの定義 マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会体によって価値のある提供物を創造、伝達、配達、交換するための活動であり、一連の制度を伴ったプロセスである

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

Marketing 1.0 製品中心、製品を交率率的に生産して販売

Marketing 2.0 市場指向 ← 情報技術とインターネット

Marketing 3.0 ← 個人の自己表現、99者と協働、V-シリアルメディアの台頭

CSV (Creating Shared Value) 社会価値と経済価値を同時に創造

事業戦略の視点で見たCSR、最終目的は経済価値の創出

三方よし 社会的課題を解決することが目的、経済価値は結果としてついてくる

関与が高く知識が多い 限定的問題解決行動

知識が少ない 拡大的問題解決行動

精緻化見込みモデル 十分な知識 + 高い関与 → 中心的ルート、と相反、周縁的ターウィンの海を回避 販売網、生産設備を充実させる、密に連携する

NIH (Not Invented Here) 現象 発祥が異なることを理由に利用しない

リードユーザー(先端顧客) 将来、市場で一般的になるようなニーズに先端的に直面している

BOP (Base of the Economic Pyramid) 層 購買力平価ベースで3000ドル/年以下

肯定的仮説検証現象 自らの仮説が正しいことが立証されるように方向づけていく

非公式組織の機能 ① コミュニケーション機能の促進、② 公式組織の凝集性の維持

③ 人格の全体感の保持(個人人格との分裂を癒やす)

心理的契約 組織構成員-組織、組織構成員間と作用する成文化された見聞感、組織的公正 その当人が公平であるかどうかを問題にする概念

職務拡大 ある程度同様のスキルを要する職務を新たに受け持つ → 単調感を緩和

時間外労働に対する割増賃金 1日につき8h(休憩除く)を超えた場合に発生

# 企業経営理論

通勤手当の課税 片道2km未満の場合、全額課税

休業補償給付 4日目から支給、3日目までは使用者が支払う。(平均賃金の60%)

休職期間満了後復職できない場合 退職/解雇は就業規則の定めによる

医師による面接指導 時間外80時間超かつ疲労蓄積、申出があった場合

キャパティヴ・プライシング 本体低価格、消耗品高価格

価格バンドリング 抱き合わせ価格

ターゲット・コストイング 目標価格 → 目標利益 → 目標コスト

道具的条件づけ ネズミがバーを押した時に、エサが与えられる → 自発的にバネ押し

信頼財 購入・使用後も評価が困難な財

探索財 購入前に評価が可能な財

経験財 購入後・使用中に評価が可能な財

市場成熟期 シェア争いが激化、競争の重点はコスト、サービス

漸進的な生産能力の拡張ができない 追加投資の規模が大きくなる

MBI 企業を買収した投資家やファンドが買収先企業に経営者を送り込む

イノベーター + アーリーアダプター 16%

ISO 26000 社会責任に関する国際規格。認証規格でない。

職務特性モデル 自律性 どの程度の自由、独立性、裁量 → 内発的動機付け

フィードバック特性 職務遂行により得られる手応え

技能の多様性 多様なスキルや才能が求められる職務

タスク重要性 他人の生活や仕事にどの程度影響

タスク完結性 仕事全体や特定の仕事を完結させる必要性

市場浸透戦略 ≠ 新たな顧客層

結合戦略 共通目的のために2つ以上の組織が連合

包括戦略 意思決定機構に利害関係者の代表を参加させる

組織変革 支持するメンバーに対して、ボーナス、給与、昇進など報酬を与える。

育児休業 付与条件、手続、期間について就業規則に記載する必要がある。

労災保険の給付 ①業務中、②通勤、③二次健康診断等給付

労働組合法の労働者 職業の種類を問わず、賃金、給料 その他これに準ずる収入によって生活する者 (アルバイト、パート、失業者)

Off-JT 日々の仕事で蓄積した経験を相対し、いつでも引き出せるようにまとめる。

デパス・インタビュー 1:1で対面するインタビュー → 顧客の深層心理を知る。

コーザルデー 天候気温、競合店の有無、休日、地域行事など

フルネスト 子供のいる家庭の段階

エンパティネスト 子供が自立した夫婦2人の状況

サイコグラフィクス 心理学的変数、モチベーションリサーチとパーソナリティ研究から発展

パリティ 価値や価格が等しくなること

コモディティ化 差別化が困難になることで価格競争が生じること。

第3段階: 国際マーケティング 各地のニーズを対象にした各地での製品開発

財務・会計

破産債権・更生債権など B/S 固定資産、投資その他の資産

1年以上先 期限がくる 定期預金 ↑

" 費用となる ↑

経営分析で P/L と B/S から数値を使うとき B/S は期中平均値を使う。

RDA 事業利益 (営業利益 + 受取利息・配当金) / 総資本

繰延資産 固定資産に入らない。

経営資本 総資産 - 繰延資産 - 建設仮勘定 - 投資有価証券

安全余裕率 (売上高 - 損益分岐点売上高) / 売上高の何%?

限界利益 = 売上高 - 変動費

収益性指数  $PI = \text{年々の正味キャッシュフローの現在価値} \div \text{投資額}$

PER, PBR 株価  $\div$  00/株 E: 益 B: 簿価

\* FCF FCF 営業利益  $\times$  (1 - 実効税率) + 減価償却費 - 運転増 - 設備投資

負債価値 負債利息  $\div$  負債利率

株主価値 税引後当期純利益 (配当額)  $\div$  株主資本コスト } 企業価値

偏差 期待収益率との差

共分散 = (A証券の偏差  $\times$  B証券の偏差  $\times$  相率) の和

リスク資産のみに投資した場合の効率的フロンティア

リスク資産 + 安全資産に投資した場合の "

$\beta$  証券と市場共分散 / 市場分散

ゴール 買い ✓

ポート 買い ✓

勘定から仕訳に戻す  $\leftarrow \begin{matrix} A \\ B \end{matrix} \text{ ¥} \rightarrow \begin{matrix} B \text{ ¥} \\ A \text{ ¥} \end{matrix}$

決算整理 仕入  $\rightarrow$  繰越商品。 < 11 = E - 回全部仕入 = 1 に入れてから < 11 = 11 = 弱

(借) 仕入 50 (貸) 繰越 50

(借) 繰越 100 (貸) 仕入 100

\* FCF = 営業利益 - 税金 + 減価償却費 - 運転増 - 設備投資

(営業利益  $\times$  実効税率)

# 財務会計

財務会計

取引を擬制する方法 いったん全額を掛けて売上げ、ただちに売掛金の部を

現金で受け取ったように起票する方法 (相対 入金控除の相対勘定は売掛金)

ソフトウェア { 機能維持 (バグ取り等) 費用処理

市場販目的 { 機能改良・強化 (バージョンアップ) 無形固定資産

著しい改良 R&D費

受注制作 請負工事の会計処理 (実務上は工事完成基準)

所有権移転 ファイナンスリース 自己所有の固定資産と同様に減価償却

→ リース資産 B/S では 有形固定資産に一括表示

サービスの収益 原価 サービスの提供が終了したときに計上 (前受金資産とか)

部門別個別原価計算 製造直接費は各製造指図書に賦課 (or 直課)

製造間接費は工場全体での総額として集計 → 部門ごとに集計、それぞれの

部門ごとに適した配賦基準で各製造指図書に賦課

付加価値率 付加価値 / 売上高

労働生産性 付加価値 / 従業員数

労働分配率 人件費 / 付加価値

CF計算書での法人税等の表示 営業活動のCFに一括して記載

〃 利息および配当金の受取額 営業CF or 投資CF

額面100万円の社債、償還期間3年、クーポンレート3% (年1回)

複利最終利回り 2.0% もらえるお金を2.0%で割る

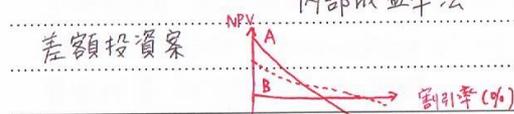
金利スワップ 同一通貨の中で異種金利を交換 (固定金利 / 変動金利)

想定元本ベースで最も安く取引されているデリバティブ 金利スワップ

分散投資で除去することができるリスク 非システムティック・リスク

回収した資金の運用 : 正味現在価値法 収益率rで運用

内部収益率法 資本コストで運用



工場進行基準 決算日における工事進捗度 =  $\frac{\text{発生した工場原価累計額}}{\text{工事原価総額}}$

財務諸表の形式が異なる場合 株主総会、信用、租税など

税金を考慮する場合のCF = 生み出されるCF - 税金 + 減価償却費 × 税率

のれんの償却期間 最長20年

のれんがマイナスの場合 負ののれんとして特別利益に表示

支払リース料 ファイナンスリースでは生じない

財務諸表の原価 全部原価のみ認められている。×部分原価

総原価 製造原価 + 販売費及び一般管理費

直接原価計算と全部原価計算の違い 全部原価計算では、期末在庫の

固定製造原価は次期に繰り越される。(より正確)

正味運転資本 流動資産 - 流動負債

β 個別証券と市場ポートフォリオの共分散 / 市場ポートフォリオの分散

共分散 =  $\sum (A \text{証券の偏差} \times B \text{証券の偏差} \times \text{比重率})$

配当割引モデル 1年後の配当金 ÷ (株主資本コスト - 配当金の成長率)

借入ポートフォリオ 無リスク利率で資金の借入が可能の場合

単一仕訳帳制 すべての取引を1つだけの仕訳帳に仕訳し、そこから総勘定元帳へ

特殊仕訳帳制 複数の仕訳帳を設けて帳簿記入を行う

税効果会計における評価性引当額 将来減算一時差異に係る繰延税金資産

のうち、回収可能性がないと判断した金額

社債の金利調整差額償却額 =  $(\text{額面金額} - \text{払込金額}) \times \frac{\text{経過日数}}{\text{満期日数}}$

FCF計算式  $FCF = \text{税引後営業利益} + \text{減価償却費} - \text{運転資金増加額} - \text{投資費}$

借入がある場合の企業価値 = 借入のない企業価値 + 税率 × 負債額

相関係数 = 共分散 / (A標準偏差 × B標準偏差)

PBR, PERを参考に企業価値額を類推する方法 マルチプル法

PBR 株価純資産倍率 = 株価 / (株あたり純資産額 (簿価))

DCF法による企業価値の計算 = FCFをWACCで割る

支払利息  
税引後利益

# 運営管理

運営管理

旋盤 工作物を回転させる, 工具は回転しない

トランスファーマシン 数台~数十台の工作機械を搬送装置で結合

産業用ロボット 自動制御によるマニピュレーション機能, プログラムで作業実行

マシニングセンタ 主に回転工具, NC制御, 自動工具交換

単純指数平滑法 次月の予測量 = 当月の予測量 + a(当月の実績量 - 当月の予測量)

現品管理 資材, 仕掛品, 製品などの物について, 運搬移動や停滞保管の状況を管理

PTS法 微動作ごとに設定した時間を積み上げて標準時間を設定

相対誤差 = 絶対誤差 / 理論値 (総)  $1cm \div 10cm = 0.1$  (相)

あい路 処理能力が相対的に低い工程

人時生産性 粗利益額 / 総労働時間

サイクル在庫 = 発注量 / 2

理論在庫 帳簿上の在庫数量

ロールボックスパレット カゴ台車

インスタマーキング 先頭2桁 02, 20~29

リフト値  $\frac{XY}{X+Y}$  ← 信頼度

POP (Point of Production) 生産現場の状況をリアルタイムで把握  
することが可能となり, 発注期変更や設計変更などへの対応が容易になる

PDM (Product Data Management) 製品情報と開発プロセスを一元管理

デザインレビューのレビュー (審査員) 設計の熟練者が望ましい

モジュール部品 複数種類の部品を組み付けてユニット化したもの

停滞 貯蔵, 滞留

作業分類の問題 主作業, 付随作業などの条件に注意

FA 工場内の情報ネットワーク統合化 CIM 企業全体の情報ネットワーク統合化

DNC (Distributed Numerical Control) 複数機械のNC制御

computer integrated manufacturing

デザインイン 製品の企画・設計をする際に, 研究・開発部門や製造及び  
外注購買部門と協議し, 製品開発期間の短縮, 原価低減などを図る活動  
在庫月数 現在の在庫が消費量の何か月分あるか

事務工程分析 事務工程における情報の流れを分析

ECRSの原則・対象 工程, 作業, 動作の改善

管理用管理図 工程を管理状態に保持するための管理図

解析用管理図 既に集められた観測値によって, 工程が統計的管理状態で

あるかどうかを評価するための管理図 → 管理用管理図に移行

C管理図 サンプルに生じた不適合数を用いて工程を評価 (欠点など)

シングル段取 機械停止時間が10分未満の内段取

1個流し 1個加工したらすぐに次工程に送り, 工程間に仕掛品を置かない

市街化区域と市街化調整区域との区分を定めること 区域区分

地域商業に関連する流通政策 商業近代化地域計画 (1970~1990)

Jコミュニティマート構想 (1983), ハイマート2000構想 (1989)

ターゲット別SC数 1核SCが最も多い (62.5%)

2016年にオープンしたSC 中心地域 16か所 周辺地域 38か所

大店立地法 適用対象 店舗舗面積1000m<sup>2</sup>を超える ← 敷地面積ではない  
飲食店は含まれない

視認性 確認のしやすさ

誘目性 特に目を引く効果 (道路標識)

明視性 細部の知覚のしやすさ

識別性 区分識別のしやすさ (色分けしている路線図など)

PB商品の粗利 高い (一般的に) ← 仕入原価抑制, 価格設定自由度高

一般懸賞  $\frac{5000}{20}$  × 20, max 10万円, 総額 2%

共同懸賞 max 30万円 総額 3%

総付懸賞  $\frac{1000}{200円}$  ×  $\frac{1000}{10}$

# 運営管理

補充点 棚の容量などによって決定される最大在庫量

季節変動 1年周期

ABC分析 単位×取扱数量 = 金額 で分類

ロケーション管理 固定ロケーション、フリーロケーション

Jaccard係数 2つ以上の集合の類似度

GTIN JANコード、UPCコード、ITFコード、(13.5) (12) (14) の4種類

不定費商品 重量単価 × 重量で価格を決定

コンバージョンレート 商品顧客数 / クリック顧客数

VEの機能 使用機能 / 貴重機能 (それぞれ基本機能、二次機能あり)

製番管理方式 顧客の注文ごとに製番で管理。顧客から納期や製品仕様の

変更依頼が入っても、特定部品の発注指示や生産指示の変更が容易。

pn管理図 不適合品数を用いて工程を評価するための管理図

X管理図、 $\bar{X}$ -R管理図 計量値を管理対象とする

サブグループ分析 手を伸ばす、手を戻す 第1類 保持 第3類

水平多関節型ロボット 上下方向の部品の押し込み作業に適している

垂直多関節型ロボット 多方向からの複雑な作業の自動化に向いている。

労安法の規制対象ロボット 作業者は特別教育を必ず受講しなければならない

特定防火対象物 店舗、ホテル、旅館、地下街、病院、社会福祉施設、幼稚園

消防法機器点検: 60日に1回 総合点検: 年に1回

↳ 報告の期間 特定: 年に1回 非特定: 3年に1回

一般物品の消費税免税対象額 同一人、同一店舗、1日あたり5万円~50万円

想起購買 店頭で商品やPOPを見て商品の必要性を思い出して購入する。

レシートクーポン 次回来店時の計画購買を促進

物流拠点の統合 水平 段階数変化なし 垂直 段階数少なくなる

プールパレット パレットを到着地にプールし複数の荷主で共同利用するシステム

クロスドッキング 保管することなく小売店に配送

商業包装 個装 工業包装 内装と外装

循環梱卸法 倉庫内、棚区域を適当な量で区切って循環式に行う。

鍛造加工 日本刃など刃物

鑄造設備 鋳型に溶解した金属を流し込み冷却凝固

ボール盤 ドリルが回転 (穴あけ)

フライス盤 99%の刃をもつ回転切削工具

エシロン在庫 ある在庫点から、下流側の在庫の総和で定義。

デカップリングポイント 見込生産と受注生産の分岐点

保全活動 維持活動 / 改善活動

予防保全 定期保全 / 予知保全

5W1Hの原則 What → Why → When, Where → How

HACCP 7原則 危害分析、CCP決定、管理基準の設定、モニタリング方法設定  
改善措置の設定、検証方法の設定、記録の付け方と保存

H26改正 地下室の床面積と延べ面積に算入しない特例 老人ホーム等

可読性 文字や数字の読みやすさ

度数率 100万延べ労働時間あたりの死傷災害件数

強度率 1000延べ労働時間あたりの労働損失日数

年千人率 1年間、1000人あたりの死傷者数

DI分析 距離 distance - 関係強度 Intensity

P-R分析 製品の種類 (Product) - 加工程路 (Route)

VE実施手順

I 機能定義 VE対象の情報収集 → 機能の定義 → 機能の整理

II 機能評価 機能別コスト分析 → 機能の評価 → 対象分野の選定

III 代替案作成 アイデア発想 → 概略評価 → 具体化 → 詳細評価

組作業分析 複数の作業者が協同で行う組作業の効率を高める手法

3S Simplification, Standardization, Specialization

# 運営管理

混合ラインの編成効率

各製品の(生産量×総作業時間)を合計した値  
(ステーション数×サイクルタイム×各製品の生産量)の合計

生産管理方式 注文品に部品や材料を管理、個別生産、小ロット生産。

TQMの活動要素 ① 新製品開発管理、プロセス保証

② 方針管理、小集団改善活動、品質管理教育、③ 標準化・日常管理

複合記号 9側が主

作業測定レベル 動素(要素動作) < 動作(単位動作) < 要素作業 < 単位作業 < 工程

IDM (デシマルミニッツ) 0.01分

モーションマインド 作業動作方法について問題点が判断でき、より能率的な方法を探索し続ける心構え。

作業工程分析 作業、移動、手持ち、検査

準備、後始末 ↓

↑ 機械設備での対象物の加工を監視。

デレレーティング 設備の信頼性向上や寿命の延長を図るために、その設備にかかる負荷を計画的に低減する。(定格電圧240Vを200Vで使用)

バーンイン 出荷前の稼働試験、慣らし運転。

負荷時間 = 稼働時間 + 停止時間

マテリアルフローコスト会計 マテリアル配分率 製品によるものと、ロス割合

前進立体陳列 陳列棚の一番手前に商品を重ねて置き、置けない分は後ろに置く。

ドロップ SHIPPING ネットショップ 運営者自身は自らの在庫をもち、ハンダーから注文者へ商品を直接発送する。

フルフィルメント 通販、ネット販売における管理運営業務。仕入れは含まれない。

理論在庫 計算上あるべきはずの在庫高

JANシボルの倍率 0.8倍から2.0倍まで可能。

XML-EDI 取引の自動化が可能。ファイル転送を自動化。