

# ファイナルペーパー

## 【事例共通】

- ・最初に受験番号記入！
- ・絶対諦めない。何がなんでも書き切る。16年間出来なかったことを今回で終わらせる。
- ・自分の思いつきで回答文を作成しない(与件文に書かれていない＝因がない状態になる) \*これが特に多いし致命的！！  
→俺のすげーアイデアなんて不要
- ・読みやすい、分かり易い文章で、**因果関係**で書く。施策、対応策、助言は効果も書く。(相手(社長)がいる事を意識して)  
(キーワード詰め込み型は内容が薄くなる。因果で根拠を明確に。)
- ・増長的でくだい内容は控える \*これが多い！！
- ・設問題意に忠実に、制約条件に注意 → 題意は絶対踏み外すな \*ミスが散見 致命的！！  
(「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)。
- ・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)。
- ・企業診断士はMBAではない。中小企業は苦しいので効率化していくことで付加価値を高めていく。

## 【時間配分】

事例Ⅰ～Ⅲ:設問解釈 10分→与件文確認 10分→骨子作成 20分→重要項目抜けがないか確認 1分→回答記入 40分  
事例Ⅳ :設問解釈 2、3分→経営分析 20分迄→最終文章問題 30分迄→意思決定以外 45分迄→意思決定残り

## 【その他】

①留意点は	効果と施策を書く
②問題点の指摘設問に因果(根拠)の記入?	問題把握の設問に因果まで記載する必要ない(応策等は因果記載)
③与件文で判断できない思いつき、決打ちx	1次知識活用と思いつきアイデアは全く異なる。
④広い意味がある用語を使用した方が良い	x商品品質 → oブランド(ブランドは品質や製品価値様々な意味)
⑤与件文に課題や問題点と明確に記載	絶対に回答で仕様するため、与件文の横に”課””問”と明記 (SWOT分析の現状把握だけじゃない)
⑥事例2で潜在的に使用できる外部環境	”ポ”と記載する。
⑥その部門が何の業務を担当しているのか?	製品開発、生産設備の開発、販売を研究開発部門が担当 (担当業務が全く異なる)
⑦相手に読んで貰い、理解しやすい内容 (常に相手、社長がいることを忘れずに)	・自分の造語を使わず、与件文の内容で書く(因を) ・自分の言葉(一時知識)は効果の”果”で書く ・減点がされない修飾語を使用すること(公平性、、、)
⑧課題	課題はやらなければ行けない事。具体的な施策は不要。
⑨問題点は	真因を書く(事例3で多い)

## 【事例Ⅰ】

### ■ポイント

・問1は設問解釈に戸惑うことがあるがベースはSWOT。

■大前提 ①題材(事業拡大、組織再編、第2創業) ②回答すべき方向性 ③すべきでない方向性  
戦略、組織構造、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)

### ■レイヤー

レイヤー	内容
①企業文化、ビジョン	
②経営戦略	
③組織構造	機能別、事業別、マトリックス、プロジェクトチーム
④組織活性化	組織活性化と意思決定迅速化
⑤人的資源管理	人事制度

### ■経営戦略 (よく使用するキーワード、切り口)

#### ①フレームワーク「理系の指示流石た」

	意味		意味
り	リスク分散	さ	差別化集中
け	経営資源	す	SWOT
い		が	外部連携
の	ノウハウ蓄積	た	多角化
し	シナジー	ぎ	業態転換
じ	事業継承	二	ニーズ

#### ②ダナドコ

#### ③ヒト・モノ・カネ・情報

#### ④長期活動(ノウハウ蓄積)ー短期的活動(ノウハウ蓄積不可能)

#### ⑤臨時的ー継続的な組織体制

■全体構成

・フレームワーク「幸の日も、毛深い猫達美食>」

内容		施策	効果
人事制度	サ 採用・配置	最適な配置(専門知識を活かせる、多様な人材を活用) 優秀な人材の(役員・幹部)登用、シニア再雇用、女性社員活用 経営理念を訴求した採用活動	組織活性化、 業務意欲向上、 従業員満足度向上、 採用率向上
	チ 賃金・報酬	業績に応じた成果報酬制度、成果主義導入	士気向上、貢献意欲向上
	ノ 能力開発	小集団活動、計画的なOJT教育、OFF-JT研修・教育、 社外機関との共同研究・開発、ジョブローテーション 後継者・幹部育成	能力向上、 外部ノウハウの獲得、 士気向上
	ヒ 評価	公平な評価制度、長期的な取組に対する公平な評価、 男女公平な評価、部門間連携を評価 MBO(目標管理制度)、社内表彰制度	納得感を高め士気向上
	モ モチベーション、士気	組織活性化、業務意欲向上、従業員満足度向上、貢献意欲向上	
組織活性化	ケ 権限移譲	〇〇を権限移譲、〇〇の裁量権を与える、 社内提案制度、リーダー登用制度	自主性、〇〇意欲を高める (研究意欲や挑戦意欲) 意思決定迅速化
	ブ 部門設置	子会社化、別会社化 組織変更(事業部組織等) プロジェクトチーム(短期的、案件毎)	専門化による環境変化、 顧客対応力向上、 事業迅速性の向上
	カイ 階層化	職務充実(自律的に仕事出来るよう管理業務増やす) 職務拡大(業務増やす(拡大))	自律性向上 士気向上
	ネ ネットワーク化	外部企業との連携、共同プロジェクト、共同開発	外部ノウハウの獲得、 組織活性化
	コ コミュニケーション・交流	定期会議、事業間、部門間、従業員間連携。 交流促進、柔軟な人員配置	連携強化、 ノウハウ共有、 シナジー効果の追求、 組織活性化
タチ	短期的、長期的		
企業文化	ビ ビジョン (将来あるべき姿)	トップ自らビジョンの説明、共有 後継者・幹部候補の育成	共通目的や危機感の浸透、一体感の醸成
	ショク 職場環境	働きやすい職場環境 (育休、フレックスタイム制度、テレワーク制度)	定着率を高める

外部環境変化対応力の施策

- ・フリーランスや外部人材が持つ専門性を活用  
(組織の柔軟性も向上)(急成長で中間管理職育成が追いつかない場合)
- ・若手人材の育成(次代を担う人材育成)や幹部登用

ビジョン・事業領域の明確化(経営力向上)

→効果:①企業の意思決定の焦点となる(判断基準の明確化)

②経営資源蓄積の指針 ③組織の一体感醸成

他:環境変化の際に見直すのも有効

重要点:経営理念・ビジョンを再構築し経営戦略と整合性を持つこと

■重要キーワード

レイヤー	項目	特徴	回答文例
組織構造	混成チーム	シナジー効果 知識・ノウハウの共有 ・人材の効率的な活用 ・市場の変化への対応力 ・製品領域の拡大(与件文から)	～で〇〇力の強化 ～で〇〇力の共有 が可能 が高い が可能
組織構造	兼任 (役員が部門長兼任)	・意思決定の迅速化 ・権限責任の明確化 ・後進の育成	
組織構造	機能別組織	【メリット】 ・専門性の追及(で業務効率の向上等) ・業務効率の向上 ・命令一元化の原則で統制が取りやすい ・業務集中による規模の経済性が発揮	【デメリット】 ・外部環境の変化(ニーズ多様化など) に対応できない ・組織が硬直化しやすい (機能間の連携や情報共有が停滞) (官僚制の逆機能) ・利益責任が不明確 (生産や購買機能の管理者に 利益責任を付加しにくい) ・管理者の負担が重い
組織構造	事業部制組織	【メリット】 ・事業部ごとの利益責任が明確化 ・事業部単位で迅速な意思決定、活動、 事業環境の変化に柔軟に対応できる。 ・事業部長に大幅な権限委譲でトップの負担を軽減 ・管理者としての教育や育成、 次世代の経営者の育成	【デメリット】 ・人材や設備の経営資源の重複 によりコスト増加、非効率的 (事業部ごとに営業等の機能重複) ・分権が行き過ぎると排他的な 組織セクショナリズム ・各事業部の狭い視野、 短期的な利益追求、長期的視野 の欠如
組織構造	マトリクス組織 (機能別×事業部別)	【メリット】 ・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)  ・新しい経営課題への対応などを機能別 で連携を取りながら行う (高い専門性の維持と組織硬直化の対応) ・人材の複数の役割で有効利用	【デメリット】 ・命令系統が不明確になりやすい ・複数の管理者間で意見の対立や権 力争い
組織構造	分社化 (専門事業化会社)	【メリット】 ・利益責任の明確化 →効率的な経営資源配分 ・専門性の発揮 →独自の組織文化の醸成 ・意思決定の迅速化 →新事業、環境への対応力	【デメリット】 ・既存事業とのシナジー効果が低い または得られない ・セクショナリズムの発生 ・交流がなくなり、組織活性化が弱まる

レイヤー	項目	特徴	回答文例
組織構造	プロジェクトチーム (臨時・一時的) 全社的な特定課題を達成するため、各部門からメンバー招集する臨時的な組織(達成後、解散)	【メリット】 ・市場変化に対し、迅速で柔軟な対応ができる。 ・柔軟な適材人員を招集でき、幅広い分野に専門的な能力を活用 ・明確な目標設定で組織活性化	【デメリット】 ・プロジェクト単位(臨時)のため、ノウハウや知識の蓄積困難 ・長期的視点の欠如 ・命令系統の不明確化 ・既存組織とのコンフリクト発生
組織構造	プロジェクトチーム 問題点(R3)	【問題点】 ・受注獲得後に都度プロジェクトチームを組成	【本来あるべき姿】 ・営業力が弱いため、継続的なプロジェクトチーム活動で、受注制約をする
組織構造	ネットワーク組織	・人や組織が対等な関係で緩やかな提携関係を持ちながら結ばれている組織形態  ・異業種交流や業務提携による共通仕入れや共同研究開発がある	
組織構造	社内ベンチャー制度	・新事業開発のため社員アイデアを募り、実現を図る。	① 新事業部門設置 ② 社員をその事業部トップ配置
組織構造	ファブレス体制 (外部連携・外部ネットワーク)	【メリット】 ・ニーズ変化に柔軟な対応(ニーズ対応力高い) 投資不要でニーズに合わせ工場選び ・コア業務・機能に経営資源を集中差別化(商品企画や開発機能) 【成功の重要事項】 ・信頼関係の構築・維持 ・委託先に丸投げしない ・関係性継続に投資も努力も惜しまない ・パートナーとの良いコミュニケーションを継続し高付加価値化を図る	【デメリット】 ・生産管理・品質管理がしにくい(品質の担保) ・情報漏洩リスク ・生産ノウハウの蓄積が出来ない
人事制度	成果報酬制度	【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  【導入の際の留意点】 ・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・	【デメリット】 ・短期的視点になりやすい ・個人主義になりやすい ・社歴の長い社員の士気低下 ・協調性・帰属意識の低下
人事制度	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】 ・人事評価の納得性低い ・労働意欲低下の恐れ
人事制度	ミドルクラス マネージャー能力開発	【求められる能力】 ・マネジメント能力(現場レベル) ・リーダーシップ(現場レベル) ・人材育成力 ・コミュニケーション能力 (トップマネジメントとメンバーのパイプ役)	

人事制度	採用	<b>【新卒採用】</b> ・将来の幹部候補育成 ・ノウハウ蓄積・小計 ・柔軟な視点 ・人件費抑制 ・教育・能力開発コストが掛かる	<b>【中途採用】</b> ・即戦力 ・(外部)経験者ノウハウ活用 ・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

■事業再構築(業態転換等)

・自社が競争優位に立てる事業領域へ進出  
 ・事業の継続と成長に寄与  
 ・売上増加以外の効果 → 既存事業シナジー、従業員の意欲・士気向上、技術力・製品開発向上

■クラウドファンディングによる資金調達

■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)  
 ・フリーランス人材の活用(専門性)  
 ・ビジョン＝経営判断のより所  
 ・越境 EC の利用による販路拡大

## 【事例Ⅱ】

### ■基本的①

①環境分析(SWOT)→②基本戦略(ターゲティング、セグメンテーション、ポジショニング)→③具体的施策(4P等)

### ■基本② **ダナドコとデモジオサイコ**

「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

### ■3つの顧客

①新規顧客 ②既存顧客 ③従業員

### ■製品

①既存製品 LTV ②新規製品

### ■重要ポイント

#### ①SWOT

強み(内部環境)	まだ活用していないものは強みにならない。(それを活用するのが課題)
弱み(内部環境)	B社内の内部要因
機会(外部環境)	協業可能性あるパートナーいても、相手から誘いがないと機会と言えない
脅威(外部環境)	過去、脅威でも現在の標的市場で競合していなければ脅威ではない (質問が現在の脅威の場合)
潜在的要素	回答で使えるものは”ポ”(ポテンシャル)と書いておく

②事例2は具体的な内容を書かないと点が入らない(事例2は地上戦、事例1、3は空中戦)

事例2はマーケティングで具体的な商品、サービスを扱うので回答も具体的となる  
(高付加価値といった言葉よりもより具体的な内容となる)

③社長の思いは絶対無視するな。どこかの回答に使う。

④強みと機会はワンセット。機会に合う強みを活かし差別化

⑤コミュニケーション戦略は**“双方向”**で行える施策(IMなどで双方向なやり取りでニーズ収集し製品開発等)  
(コミュニケーション=双方向)

### ■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

注: 製品戦略と問われたら、他の 4P (Place, Price, Promotion) は記載してはダメ。(品揃えや高級品等を記載)

プロモーション戦略: 広告、パブリシティ(プル型) vs 販売戦略: 人的販売、販売促進(プッシュ型)

製品ライン : 幅(異なる製品・サービス)

製品アイテム: 深さ(同じ製品で味、量など変えたもの)

■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

	既存製品	新製品
既存ブランド名	ライン拡張戦略	ブランド拡張戦略
新ブランド名	マルチブランド戦略	新ブランド戦略

ブランド構築・維持の取り組み(白書)

→①ブランドメッセージの発信 ②自社ブランドの立ち位置把握 ③ブランドコンセプト(ターゲット、提供価値)の明確化

- ・ブランド要素: 企業ロゴ・マーク、商品・サービスの固有名称
- ・商品・サービス開発の重要点→顧客の声に耳を傾ける(ニーズ収集)

■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)



■マーケティング施策

施策	方法と目的	効果
①双方向コミュニケーション	①SNS、レシピコンテストで口コミを誘発	顧客と関係性強化 顧客ロイヤルティの向上
	②IM(Line 等)、掲示板、BBS で双方向交流、サンプル提供でニーズ、情報収集	愛顧向上
②情報の発信	①HP 上で写真・動画で商品紹介	ブランド価値向上
	②イベント情報の発信	安心感アップ
	③社長、社員、店主ブログ	商品認知度の向上
	④紹介制度	新規顧客獲得
③定期的な接触	①クーポン発行	リピータ獲得
	②メールマガジン	購買回数アップ
	③個別販促メール	客単価アップ
	④在庫情報、空室情報の発信	

■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)
- ・アンゾフ製品・市場マトリクス=市場浸透戦略、新製品開発戦略、新市場開拓戦略、多角化戦略
- ・無形固定資産の 4S
  - スケーラビリティ(Scalability) : 大規模にしやすい
  - サンク性(Sunk) : 埋没コストが高く回収しにくい(固定資産と異なり中古価格で売れないので)
  - スピルオーバー(Spillover) : 波及効果が高い
  - シナジー(Synergy) : シナジー効果が高い

## 【事例Ⅲ】

### ■回答の方向性

- ・短納期、高品質、生産効率向上
- ・MBA ではない。中小企業は苦しいので効率化で付加価値を高めていく。

### 精緻化

### ■基本方針

**因果の流れで書く**(読みやすく、与件を使うので一般論とならない)(出来ないことをやってくださいと助言)

因	果
与件文の内容(問題点、課題)	一次知識(対策、助言)
1) 与件文から C 社が出来ていない事を探す(因) →「〇〇が出来ていないので」「〇〇を改めて」	2) 各設問に振り分けて C 社に 「これやってください」と助言する(果) →「〇〇を実施する」+効果

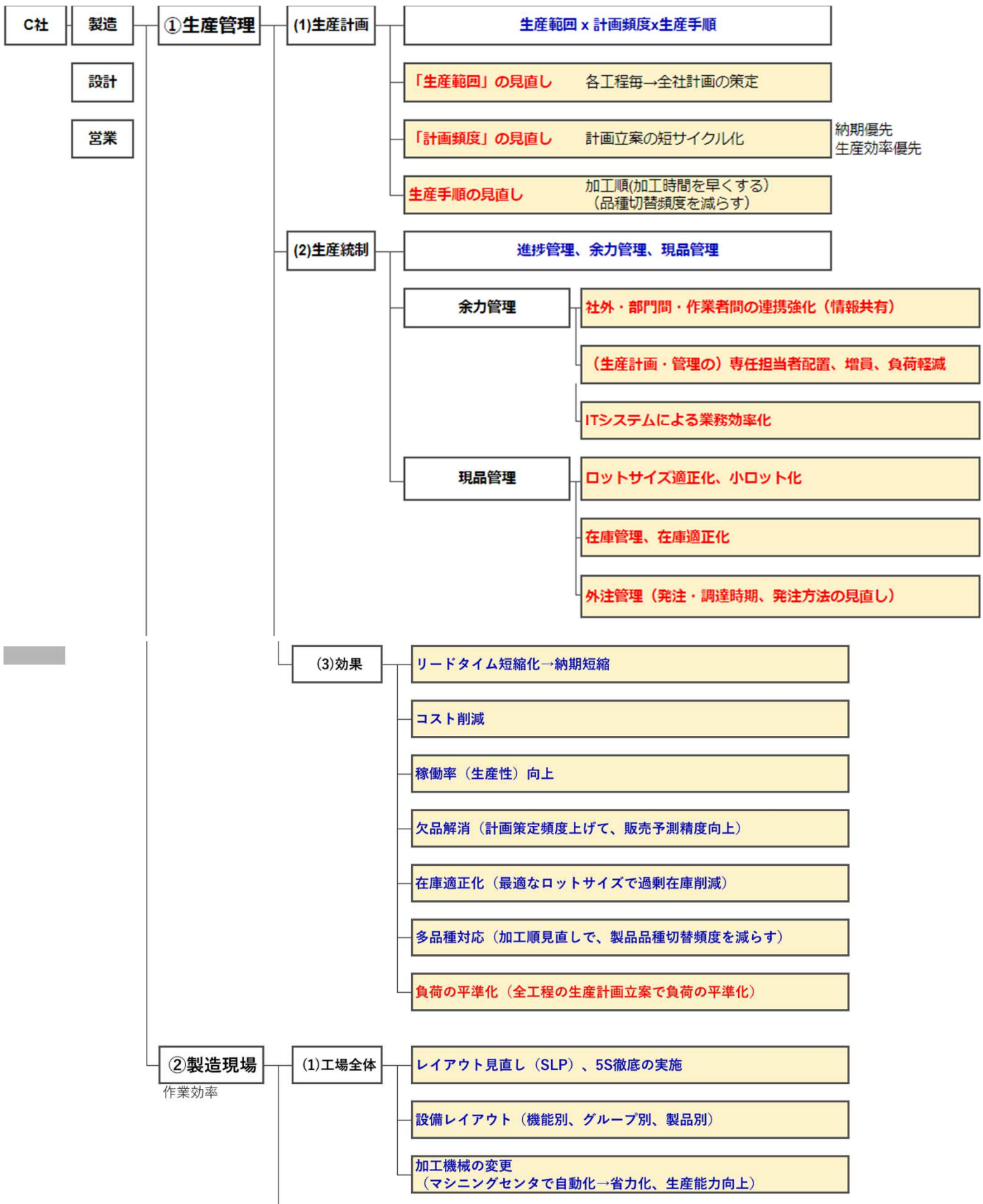
### ■レイヤー

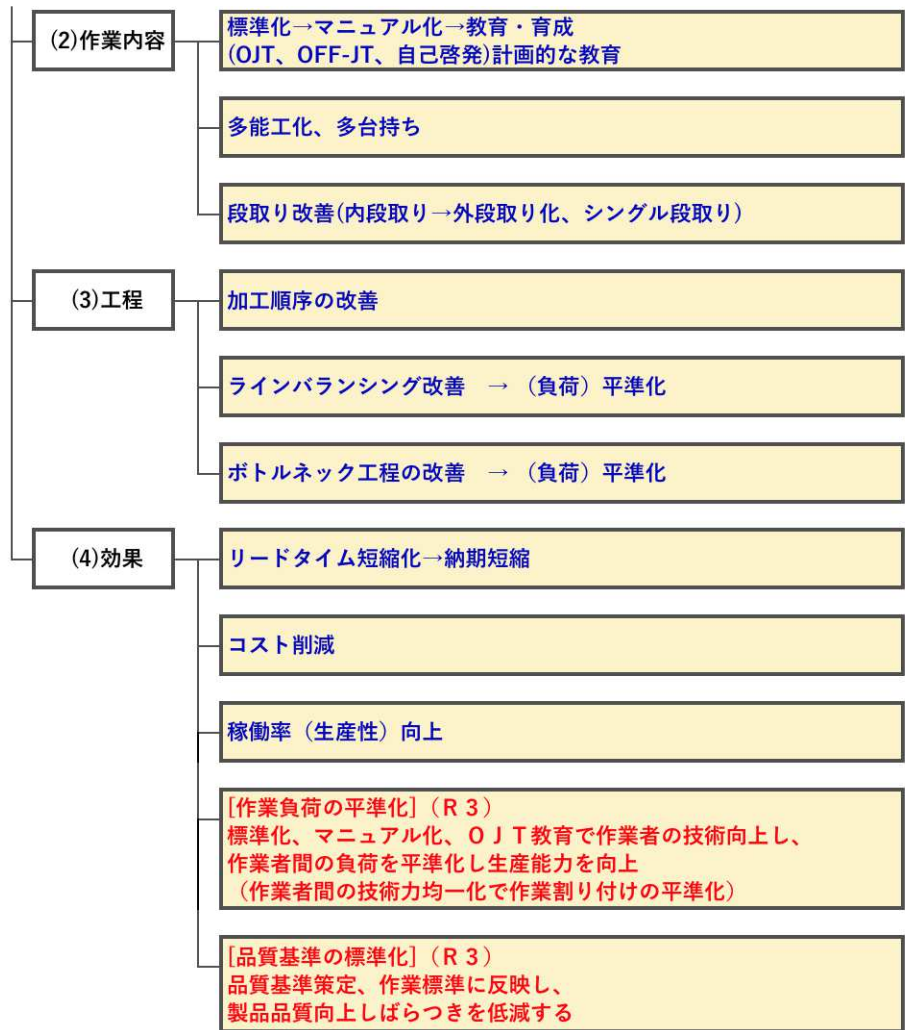
(1) SWOT 分析	強み(弱み)の要因と強み(弱み)の記述
(2) 生産管理	生産計画、生産統制(進捗、余力、現品) 外注管理、外部調達の課題を解決する問題
(3) 製造現場	工場内や作業工程など現場作業のオペレーションの効率性改善 (生産性含む QCD 改善)
(4) IT	情報システム活用、情報共有によるオペレーション効率化 DRINK
(5) 生産戦略(経営戦略)	強み x 機会、弱み克服 x 機会 で成長戦略

### ■その他

- ・真因:問題点はどれが本当の問題点か「真因」にたどり着けるようにする

■ 工具箱





R3

	当月	翌月
生産計画	月末更新	資材待ちが発生
資材発注		生産計画に基づき発注 → LT1ヶ月(最も長いもの) → 月末納入 (この時点でこの月内に納入されないことがわかる!)

よって、短サイクル化しないと無理

#### ■IT化

D	データベース
R	リアルタイム
I	一元管理
N	ネットワーク
K	共有化
K	効果

- ①〇〇情報（データ）をデータベース化して一元管理を行い、営業部門と製造部門で共有化することで〇〇（効果）を図る
- ②データベースに生産進捗状況をリアルタイムで更新して反映させ、営業部門が参照可能にすることで〇〇（効果）を図る。
- ③本社・工場間をネットワークで結び、本社でデータの一元管理を行う。これにより本社・工場がリアルタイムに情報共有を行い受注や生産を効率化する

## ■見込生産と受注生産

- ・見込生産: ネットは在庫コスト→需要予測と在庫管理の強化
- ・受注生産: ネット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」
- ・**損益分岐点売上高は営業利益ベースか？ 経常利益ベースか？**  
(営業外損益が固定費に入るかどうかが変わる→空白紙でPLを新たに作成して解くこと。)
- ・とにかく単純計算ミス(掛け算、割り算、足し算、引き算)しないように 2 回は計算チェック
- ・設問しっかり読もう。特に損益分岐点比率なのに損益分岐点売上高を回答などのミス
- ・記述問題で“財務指標”と問われたら有形固定資産回転率や売上高層利益率など具体的な指標を書く
- ・売上 **高** 総利益率、売上 **高** 営業利益率、売上 **高** 経常利益率
- ・意思決定会計は **差額** キャッシュフローが基本

### ■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

**CVP 問題は丁寧に横着しないで解くこと(適当に解いても時間短縮は1, 2分です)**  
**ケアレスミスが非常に多い!(+や-はしっかり書いて、足し算、引き算ミスらない)**

- ・ $S = \alpha S + FC + p$  ※S: 売上高、 $\alpha$ : 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 = 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

■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

**FCF増減額=営業利益増減額×(1-税率)+減価償却費増減額-運転資金増減額-投資増減額  
→投資前の営業利益赤字で税金発生しない場合、税後利益増減額にすると値がズれる!**

・設備の処分費用(現金支出)は

- ① 投資CFに期首マイナス(=現金支出)、
- ② 期末の除去損はPLの非現金支出(設備資産+処分費用)  
→投資CFで現金支出済なので、非現金支出となる

・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

■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×re+D×rd×(1-t))/(E+D) ※E:自己資本、D:負債、re:自己資本コスト、rd:負債コスト

**企業価値算定に使うFCFが1年後のFCFならちゃんと減価すること!**

**→企業価値=FCF×(1+成長率)/(WACC-成長率)**

■為替予約、オプション取引

輸入時 (外貨の製品を購入し、外貨で支払う)	ドルのコールオプションの購入(コール=買う)	円高時は権利放棄し為替差益を享受し、円安時は権利行使し為替差損を回避。デメリットはオプションプレミアム負担
	ドル通貨購入の為替予約	為替予約時に為替レート確定するため、円高時は為替差益を享受できない、円安時は為替差損を回避できる。
輸出時 (外貨で販売、外貨で入金されたものを円に換金)	ドルのプットオプションの購入(プット=売る)	円高時は権利行使し為替差損を回避、円安時は権利放棄し為替差益を享受。デメリットはオプションプレミアム負担。
	ドル通貨売却の為替予約	為替予約時に為替レート確定するため、円高時は為替差損を回避、円安時は為替差益を享受できない。

■キャッシュフロー計算書

営業 CF の問題は減価係数の使い方などでクセがある問題が多い

- ・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		

支払金利分の税金はどうするの?)

FCF 上では金利分は入れちゃダメ(NPV にする際割引くため2重になる)。

→営業 CF と与件文にある場合、制度会計に基づく計算を要求されるため、金利分を引いた税前利益と税金計算で良い



## ■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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{税引前キャッシュフロー} = \text{営業利益} + \text{減価償却費} = \text{CIF} - \text{COF} (\text{現金支出のみ})$$

- ・議決権付株式の発行

- ・資本性劣後ローン:借入金でありながら、自己資本とみなし債務超過の解消で安全性が高まる

- ・クラウドファンディングによる資金調達(オルタナティブファイナンス、他ファクタリング)

# 白書2022

## 1. デジタル化

- ① デジタル化によるビジネスの変革や競争力強化  
→蓄積データ活用し販路拡大、新商品開発
- ② デジタル化による業務効率化、新商品開発  
→売上情報、在庫情報をシステム管理し業務フロー見直し
- ③ アナログからデジタルツール利用した業務環境  
→電子メール利用、会計業務の電子処理など業務をデジタルツールで処理
- ④ デジタル化が図られていない状態  
※ITリテラシーを人材教育で底上げが必要

## 2. 指標

労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃貸料＋租税公課)÷従業員

## 3. ITツール・システムと4つの導入目的

- ① コミュニケーション      チャットツール、Web 会議システム
- ② バックオフィス          会計システム、業務効率化ツール
- ③ セールス                  EC サイト、営業支援システム、FSP
- ④ サプライチェーン        生産在庫管理システム

※関心が高いのはテレワークツールやECツール

※クラウドサービス、データクレンジングで“見える化”を図る

## 4. 他

過去の成功体験が“認知バイアス”で現実に向き合えない。

→経営者単独の対応困難→自己変革力を高める(当事者意識、深い納得感が必要)