事例Ⅰ

* 全体
  + 与件文で求められている目的（効果）につながるように書くこと！！論点を外さない！まっすぐ答える！
  + 切り口：商品/販売/組織/財務、ヒト/モノ/カネ/情報
  + 効果を書きすぎない！（そんなに点数稼げない）可能な限り施策をたくさん出す、因果関係意識して書くことの方が大事
* 戦略レイヤー
  + 基本の考え方「コアコンピタンスに対して経営資源投入」し、「外部環境変化に対して戦略、組織、人的資源管理を変える」
  + 第1問は、基本的に「強み」の強化・活用の仕方、ＳＷＯＴが論点
    - コア技術戦略、差別集中戦略を図る背景は、「大手が狙わない領域で価格競争回避し、限られてた経営資源を特定の技術に集中させて高付加価値化図り競合差別化する」ため
  + 海外製品や代替品が多い　⇒　参入障壁が低い
  + 「戦略的○○」ときたら、ビジョンや目標達成を前提として記載！
  + ○○ビジネスが成功しなかった要因　⇒　ＸＸでＸＸだった結果、「売上伸長しなかった」など業績にからめる
  + 外部企業とは、対等関係を築きたい！（情報共有など、協力関係を築く）
  + 第４問：会社の成熟度（シーズ/成長期/拡大期/衰退期）に合わせて、事業成長の「基盤をつくる」や「再活性化」などのワードが効果として有効
* 組織構造レイヤー
  + 組織再編するときは、【外部環境の変化】に対応する
  + マトリクス組織など人材の流動性を高める目的は、セクショナリズム解消や組織活性化が多い
  + 新しいことを始めた時の組織的課題：新しいことを開発・提案できる組織体制の構築（営業強化、管理職採用、開発強化など）
* 組織活性化レイヤー
  + 組織活性化施策の例：外部連携強化、社内連携強化で情報共有、配置転換、権限移譲など
  + 組織文化変革
    - 外部連携や社内で知識共有など多様な視点の取入れ
      * 組織活性化、ノウハウ獲得
    - 人材育成（研修・事業提案制度など）
      * 士気向上
  + 組織的課題の例（ビジョンや目標達成に向けて、やるべきこと）
    - 組織の一体感維持、モラール向上
    - 事業承継（若手の確保＆人材育成で技術承継）
    - 販売/開発などの体制/力の強化
  + グループ企業の組織課題は、「適材適所（適正な）の人員配置/配分」がありがち
* 人材資源管理レイヤー
  + 人材育成の施策例：能力育成、社内提案/PJ組成、公正な評価、人材登用、権限移譲など
  + 人材確保の切り口：採用⇒育成⇒定着
  + 離職率低下や人材定着につながる効果は、「従業員満足向上」
    - * 長期的目線で公平・公正な評価制度、表彰等が有効施策
  + 専門職の人材定着
    - 育成：能力開発
    - 評価：長期的目線
    - 配置：専門性の高い職務への転換
    - 権限：研究開発に関する権限移譲
    - ネットワーク：外部連携推奨、社内交流促進
  + 権限移譲のメリット
    - 後進などの「育成」
    - 意思決定の迅速化
    - 職務拡充によるモラール向上⇒高次学習につながることもある
  + 世代交代：社員の育成で技術承継、権限委譲で幹部/後継者育成、組織活性化・一体感維持
  + 茶化⇒社員の士気/能力向上⇒組織活性化

事例Ⅱ

* 全体
  + 第一問は、他の設問で使うＫＷの優先度を上げる！
  + 与件文の並列表記は、よっぽど重要じゃなければ片方のみ！
  + 全ての問題を通じて、「だなどこ」の「な」「ど」は「強みを生かした○○」が基本！
  + 「理由とともに答えよ」と言われたら・・・たとえば、「○○と連携してＸＸを顧客とする。理由は・・・（強みの○○が生かせるため、○○の機会があるため、など）から。」とするのがやりやすい！
  + 誰に＋何を（Product）＋どのように（集客;Promotionして、販売につなげるか）＋効果
    - ○○戦略と聞かれたら、○○戦略＋だなどこ
* ＳＷＯＴ
  + 最近の「脅威」はコロナの蔓延
  + 強みで悩んだら、強みの要因と強みそのものに分けると書きやすい！
* 施策（な・ど）
  + オフライン施策は「体験」重視（試食会、イベント、○○体験など）
  + コミュニケーション戦略
    - 「ＢＢＳなどの双方向コミュニケーションで顧客ニーズを収集し」
  + 施策を提案するときは「中小企業である」ということを念頭に「実現可能性」を考慮する！（少人数でそこまでできそうか・・？）
  + 店舗連携したマーケティングミックスの施策例：共通ポイント、互いのチラシを置くなど
* 効果
  + 既存顧客への施策の効果は、愛顧獲得/関係性強化、固定客化が多く、関連購買などは△（客単価上げたい、の時の効果）
  + 「成功」の解釈は、業績（売上）向上／シェアアップ／ビジョンの達成など
  + 依存先がある場合、戦略の方向性は新規取引を増加して依存脱却・経営リスク分散と、既存取引の深耕（取引拡大・関係性強化など）
  + 「満足度向上で関係性強化し、固定客化を図る」
  + 社長の思いに「地域活性化」があれば、たいてい最終問題に入れるべし
  + 既存顧客の愛顧高め⇒口コミ創出し⇒新規顧客獲得

事例Ⅲ

* 全体
  + 与件文で問われている目的や効果に合致するように文脈を作る！（施策と効果が論理的に整合しているか？）
  + 「（問題）解消し」は問題解決で使いやすいワード
  + 的を射た解答をしているか？！（制約条件、原因と結果）
  + 効果で迷ったら与件文を拝借する！！
  + SWOT（第一問）と成長戦略（最終問題）はセットで作る！
* 戦略レイヤー
  + 戦略問題：「Ｗを補完して⇒Ｓ生かして訴求し⇒効果を図る」　生産⇒営業、が考え方の順番
  + 競合や市場が示唆されている場合は、それを前提に、競合優位性の構築や弱みの補完、どこの市場を開拓するため・・・という内容を盛り込む
  + 新市場開拓・新規受注/新製品開発の時は、既存とのシナジーを意識
  + 新しいことを行う/拡大する、改善するときは、「顧客ニーズを収集して開発に生かす」とセット！
* 生産管理レイヤー
  + 顧客接点ができると⇒発注情報入手により生産・調達が精緻化し⇒原材料在庫削減　につながる
  + 仕掛品減少の効果：リードタイム短縮、原価削減
  + 段取り時間短縮の効果：リードタイム短縮で短納期化、小ロット化対応
  + 在庫過大な時は・・・ロットサイズの見直し（受注量に合わせる）、生産計画見直し（在庫考慮）、生産統制強化
  + 新しいことやるときの社内対応策：体制構築（新たに必要になる業務プロセスに専門組織を設置するなど）、（社員教育で）体制強化
  + 小ロット化に対応するために変えるべきは・・・段取り作業の効率化（段取り回数増えるから）、全社目線での生産計画・統制の徹底
  + 納期改善が目的の時、効果は「リードタイム短縮（して納期改善）」が使いやすい。「納期基準で在庫・現品・余力管理する」とかもある
  + 作業方法の問題点/課題/改善策は…ＯＪＴ等、人のスキルは関係ない。加工の順序や段取り（移動含む）に関すること
  + 生産計画は何を基準に立案するか？いつでも納期基準ではない！納期が問題の時は納期基準、在庫が問題の時は受注量考慮など…問題/課題に対応する！
* 生産性改善
  + 生産性改善の観点：ＥＣＲＳ（排除、統合化、再配列、単純化）
  + 業務プロセス合理化の観点：３Ｓ（標準化、シンプル化、専門化）
  + デジタル化の問題は、「準備⇒導入⇒社内浸透/定着」か、「○○情報を活用して⇒ＤＲＩＮＫし、⇒ＸＸの効率化/生産性向上を図る」

事例Ⅳ

* 経営分析
  + （与件文）により（経営指標）が高く/低く、（○○性）が高い（改善）/低い（悪化）
    - 文字数制限がある場合は、原則、与件文を優先
    - 設問文に「経営指標から・・」などがある場合は経営指標を優先
    - 例文：
      * 収益性
        + 【強み】により収益性が高い
        + 【費用】がかさむ
      * 効率性
        + 過大な在庫が売り上げに貢献しない
        + 【資産】の稼働率が低く売り上げに貢献しない
        + 【資産】の収益貢献度が低い
        + 【資産】の簿価に見合う売り上げを生まない
      * 安全性
        + 短期的な支払能力が低い
        + 長期的な資本安全性が低下
        + 借入金依存体質である
        + 借入依存度が高く資本構成が悪化
        + 赤字により自己資本が減少
    - 販売実績○だけど、費用負担重いときは、棚卸資産が良い指標になりやすい
    - 収益性の良しあしは、最終的な純利益等の数字の良さ氏を踏まえて決定するのがベター
  + 与件文のヒント
    - 収益性
      * 「売上」「収入」
      * 「費用がかさむ」「収益性の低下」「○○事業が赤字」「○○コストの増大」「過大な在庫保有」
    - 効率性
      * 売上：「業績」、「売上」、「事業部損益」が○○
      * 資産：○○コストの増大、非効率な○○、土地/建物の取得/売却
    - 安全性
      * ○○のために借入を実施、借入金で調達する
  + 経営指標と○○性
    - 短期借入金が多い：流動比率、当座比率
    - 長期借入金が多い：負債比率or自己資本比率、固定比率
    - 全体的に悪い：負債比率or自己資本比率
    - 固定長期適合率
  + その他
    - 時間軸に注意！（すでに資産の取得や借入を実施しているか？していなければ分析時に指摘NG）
* 損益分岐点（CVP）分析
  + 営業（経営）レバレッジ
    - 売上高の変動に対する営業利益の変動の度合いを表す指標
      * 営業レバレッジは固定費をテコとした利益の増減度合いを示す指標
      * 固定費が大きいと、回収に必要な売上高も大きくなる
      * 変動比率が大きくなると、利益成長率が低減する
    - 営業レバレッジ＝限界利益（営利＋固定費） / 営業利益 =　営業利益の増加額 / 売上高の増加額
  + ポイント
    - 減価償却費を固定費に足し忘れない！
    - 変動費を変動させる！！売上or変動項目（Quantity）に変動させる！
      * そのため、原則、損益分岐点売上高＝固定費（＋目標利益）/（1-変動比率）で計算する
      * 目標利益＝損益分岐点売上高 – (変動費＋固定費)で計算しようすると、変動費が変動しない
  + 個別論点への対応
    - 経常利益ベースの損益分岐点分析
      * 固定費＝原価/販管費に含まれる固定費 – 営業外収益 + 営業外費用
    - 固定資産投資
      * 土地や建物を購入するより、賃貸の場合は固定費が少なくなり投資規模は小さく効率的になりやすい
    - 「費用構造」：固定費と変動費の関係。売上増加に連動して、変動費（率）と固定費がどのように増加するか？
      * 時系列でみると、「変動費の割合が増加していく」「固定費の割合が減少する」
* 意思決定会計
  + 個別にＣＦを計算するか、差額ＣＦを用いるか
    - 「取替」「改善」などが設問文にある場合は差額ＣＦ
  + 差額ＣＦの出し方
    - （現金科目）×（１－ｔ）＋（非現金科目）×ｔ
    - キャッシュフローの基本的な考え方は、（ＣＩＦ―ＣＯＦ―非現金科目）×（１－ｔ）＋非現金  
      であることを忘れずに！！迷ったらこれ。
    - 取替投資の意思決定をするときの考え方：「営業CFの増分　＞　投資CFの増分（投資額の増分　–　売却価値の増分）」の時
  + 留意点　とにかく税効果に注意すること！！（減価償却費、○○損、期首に計上済の項目など）
    - 売上・費用の発生タイミングに注意！（期首？期末？現価係数が変わる！）
      * 固定資産の購入タイミングによって、使用期間が変わり減価償却費も変わる
    - 売却価格、投資価格は投資ＣＦとして計算すること！
    - 「○○損失」は非現金科目（売却価格は投資ＣＦだが、除却損など売却損益は営業ＣＦで非現金科目）
    - 法人税の条件がない場合は、キャッシュフローに減価償却費の加算・減算はしない
    - 在庫など当初時点の純投資は、最終年度に投資ＣＦとしてプラスする
    - 予想税引き後キャッシュフロー＝営業ＣＦとしてとらえる！
  + 個別論点
    - 固定資産の除却損＝簿価＋処分価格、簿価ー売却価格
    - プロジェクト以外の事業活動からの税引き前当期純損益
    - FCFの差額での計算
      * 営業ＣＦの差額＋投資活動ＣＦの差額
      * ＝（税引き前当期純利益の増分＋減価償却費の増分―法人税支払い額の増分）＋投資活動ＣＦの差額
    - ２００％定率法：定額法の償却率（１÷設備の耐用年数）の２００％を償却額とする
    - 吸収合併
      * 合併会社の増加する資産は、被合併会社の総資産
    - 企業価値
      * 継続価値＝（１年後のＦＣＦ：ＦＣＦ＋ｇ）／（ｒ：ＷＡＣＣ―ＦＣＦの成長率：ｇ）
    - 減価償却費が大きいと、節税効果も大きくなる（のでキャッシュフローも増加する）
  + 指標：
    - 安全性／流動性：回収期間法（現在価値×）
    - 効率性：正味現在価値法（現在価値○）
* 記述問題
  + 海外事業の財務的影響、リスク
    - 売れない⇒在庫残る⇒在庫コスト増大リスク⇒ニーズ調査を行う
    - 投資回収ができないリスク⇒成長性やニーズ調査
    - 為替リスク⇒オプション取引や為替予約の活用
  + 第１問とつながっていることが多い。「○○（財務指標）が増加/減少し、収益性/効率性/安全性が改善/悪化」
* セグメント別利益
  + 「事業廃止により個別固定費もかからなくなる」という注意書きがなければ、事業廃止によってなくなるのは限界利益までで計算
* キャッシュフロー分析
  + 機械的処理
    - 特別利益・特別損失：投資ＣＦ
    - その他流動資産の増減：営業活動ＣＦの小計以前
    - その他固定資産の増減：投資ＣＦ
    - その他固定負債の増減：営業活動ＣＦの小計以前
      * 例）役員、役員の家族からの借入金
    - 営業外費用：すべてが支払利息（営業ＣＦ）
    - 営業外収益：すべてが受取利息（営業ＣＦ）
  + ―（資産の増加額）＋負債／純資産の増加額―費用の増加額＋収益の増加額＋非現金の増加額  
    （△Ａ＋ＤＥ―Ｃ＋Ｐ　固定資産の増加分や、法人税支払いで迷ったらこれ！）
    - 固定資産の取得/売却額＝前期の固定資産―減価償却費―特別損益―当期の固定資産  
      ＝－減価償却費（C）―建物・機械（A）増減額
    - 当期に支払った法人税/利息＝前期の未払法人税/利息＋法人税―当期の未払法人税  
      ＝＋未払法人税／利息（Ｄ／Ｅ）の増減核―支払法人税/利息（Ｃ）
  + 留意点
    - 借入をした場合は、返済のタイミングが最終年度以降に一括（または記載なし）か、複数回に分けて返済していくか、に注意
      * 複数回に分けて返済する場合、翌年の借入金が減るので支払利息も減ることに注意！  
        ※支払利息は基本的に営業ＣＦに入れる
* その他
  + デリバティブ（以下例題）
    - １ドル１００円で５００万ドルの為替予約（ドルの売り建て）を行った
    - 当期の売上高は予想を下回り４３０万ドルであった
    - 為替のスポットレートは１０２円
    - 為替差損益を求める
      * 売り建てなので、決済日には５００万ドルの支払いが必要だが、売上が４３０万ドルだったので７０万ドル足りない
      * ７０万ドル分はスポットレートの１０２円で購入する
      * ７０万ドル分は７１２０円（70万ドル×１０２円/ドル）で購入することで、予約した７０００万（70万ドル×１００円）を受け取る
      * 為替差損益は、△１４０ドル（＝7000万円―7140万円）
  + 先物の理論価格
    - 現物価格×（１＋支払利子率―受取利子率）
    - 先物取引価格＞理論先物価格ならば、現物を購入しておき将来売ると儲かる！  
      （１年後に１０３万円で売れる先物取引がある場合、計算の結果、理論先物価格が１０２万ならば、①万円得できる
  + オプション取引
    - コールオプション：行使価格で買う権利
      * 買い手：
        + 原資産市場価格が、オプション料＋行使価格を上回れば、儲かる
        + 買うものの価値が将来的に「上がる」と予想
      * 売り手：
        + 原資産価格が、オプション料＋行使価格を下回れば、儲かる
    - プットオプション：行使価格で売る権利
      * 買い手
        + 原資産価格が、行使価格-オプション料を下回れば、儲かる
        + 売るものの価値が将来的に「下がる」と予想
* 全体
  + 計算過程の書き方（重要順は下から。枠のサイズに応じて調整）
    - 計算の方針
    - 途中の主な指標、値、式
    - 計算式
    - 計算結果
  + 判断根拠
    - 判断の方針
    - 判断に用いる主な指標・値・式
    - 判断基準
    - 判断の結果
  + 仕訳
    - 必要に応じて、収益の増減に合わせて期末資産も増減させる！（支払利息と現金など・・）
  + その他
    - 単位に注意！（「円」で答えるところを、勝手に「万円」で答えてないか？）