

開発報告

1. 概要

1.1. 社会人学び直し講座の概要

本事業では、eラーニングを積極的に活用した社会人学び直し講座を開設する。本事業で開設する社会人学び直し講座は、以下のようなものである。

①目指す人材像

「クラウド」や「データ分析」等の新しい技術や手法を活用して中小企業の経営を支える経営管理人材を育成する。本事業で育成を目指す経営管理人材とは、強力な決断力やリーダーシップを備え、周囲の人たちと調整・協力して物事を成し遂げていくためのスキルに加え、「クラウドファンディング」等のクラウドサービスの活用や、経営その他に関する様々なデータを収集し分析する手法についての知識と実践スキルを身に付けた、次の経営層を目指す管理人材とする。

②受講者

中小企業の若手社員・外国人等（留学生を含む）を対象に講座の開催を検討する。

③実施時期

実証講座は、平成31年12月～平成32年1月の3～4週間程度の開催を予定する。本格運用は、平成32年10月以降を目指す。

④学習時間

52時間。

科目の構成や内容は後述する。なお、社会人が無理なく学習できることを考慮し、学習時間の目安を週6時間程度×2ヶ月程度として構成した。

⑤学習内容

- ・「財務・会計」に関する基礎知識、実践スキル。
事業投資、リスク管理、財務諸表、指標分析等に関する内容。

- ・「クラウド」の活用に関する基礎知識、実践スキル。
クラウドファンディング等のクラウドサービスに関する基礎知識、経営への活用のポイント、メリット・デメリット等に関する内容。
- ・「データ分析」に関する基礎知識、実践スキル。
データ分析の方針策定、データ分析手法、データ分析ツール、経営への活用等に関する内容。
- ・経営管理全般に関する基礎知識。
経営動向、経営環境、企業戦略、マーケティング、法務、人事等に関する内容。

⑥教育手法

- eラーニング、PBL¹、ケーススタディを適切に組み合わせる。

⑦評価

講座実施前後の受講者アンケートや、PBLやケーススタディにおける議論への参加状況、PBLの成果物等により総合的に評価を行う。評価基準は、事業内で検討する。評価結果は、以降の実施モデルや教育プログラムの改善に活用する。

1.2. 今年度の開発概要

前節のような社会人学び直し講座を開設するために、今年度、以下の各成果物を開発した。

①実施モデル

社会人学び直し講座を実施するために検討が必要な項目について整理した。

②カリキュラム・コマシラバス

実施モデルで実施するカリキュラムとコマシラバスを開発した。カリキュラムは、科目名、時間数、概要を整理した科目表として表現した。コマシラバスには、科目ごとの学習目標や履修条件、各回の授業計画、使用教材、成績評価方法などを記載した。

¹仮想的なプロジェクトにチームで取り組んで成果を上げる学習方式。業務遂行能力等の習得・向上に効果的である。

③PBL 教材

財務戦略策定、資金調達計画策定、クラウドの活用等に関する実践スキルを身に付けるための PBL 教材を開発する。PBL 教材は、制約条件や参考資料、ワークシート等から構成され、これらの書式を用いてチームで討議・検討を行って新規事業プランを作成し、最終的にプレゼンテーションでその成果を発表する。想定学習時間は 20 時間程度とした。

④ケーススタディ教材

クラウドファンディング、クラウドの財務・会計への活用事例を題材とし、実務知識を学習するための「財務・会計ケーススタディ」と、データ分析を財務・会計に活用した事例を題材とし、実務知識を学習するための「データ分析ケーススタディ」を開発した。どちらも、課題に取り組むために必要な事項の確認や事例に関する記述、個人ワークやグループワークの課題、回答例等から構成される。想定学習時間は、それぞれ 3 時間程度ずつとした。

⑤e ラーニング教材

e ラーニング教材は、カリキュラムの一部の自己学習で利用したり、集合学習のフォローとして利用したりするものを想定した。単なる自己学習用の教材ではなく、学習者どうしがオンライン上で議論できるような協調学習の仕組みも取り入れた。

2. 実施モデル

2.1. 概要

社会人学び直し講座を実施するために検討が必要な項目について整理した。ここに、検討が必要な項目とは、以下のようなものである。

図表 4 教育プログラム全体に関する検討項目

- ・対象者の要件
- ・学習目標
- ・教育内容
- ・教育期間
- ・学習時間
- ・教育手法
- ・学習者評価方法
- ・学習者評価基準
- ・学習者管理方法
- ・学習者のサポート体制

図表 5 eラーニングに関する検討項目

- ・eラーニングの要件（コンテンツ配信プラットフォーム、機能、等）
- ・eラーニングの形態（動画中心、ドリル中心、テキストコンテンツ中心、種々の組み合わせ、等）
- ・eラーニングと集合学習との関係（比率、連携、等）
- ・eラーニングによる学習管理方法（管理システムの方式、ログの取得方法等）
- ・eラーニングの作成方法、作成のためのガイドライン

図表 6 経営管理人材育成の実施モデル運用に関する検討項目

- ・実施体制構成機関の役割分担
（教材開発・資料提供、受講者募集、講師派遣、外部協力者との調整、等）
- ・受講者募集方法
- ・予算
- ・講座実施回数
- ・定員
- ・集合学習の会場
- ・教育機関や企業等との連携方法
- ・外部への提供方法
- ・講座を実施するためのガイドライン
- ・今後の活用方法

2.2. 実施モデル検討の流れ

前節で述べた各項目について、以下の流れで検討を行った。

2.2.1. 当初案の策定

昨年度実施した、eラーニングを用いた社会人教育の実例に関する調査の結果、及び今年度新たに実施した既存の社会人向け研修についての情報収集の結果を基に、実施モデルの検討項目について整理し、実施モデル案（当初案）を策定した。具体的な内容は、以下の通りである。

図表 7 教育プログラム全体に関する検討項目（当初案）

項目	内容
対象者の要件	中小企業の若手社員・外国人等 20名程度
学習目標	「クラウド」「データ分析」等の新しい技術や手法を活用して中小企業の経営を支えるための実践力を身に付ける
教育内容	「財務・会計」に関する基礎知識、実践スキル 「クラウド」の活用に関する基礎知識、実践スキル 「データ分析」に関する基礎知識、実践スキル 経営管理全般に関する基礎知識
教育期間	3ヶ月程度
学習時間	52時間
教育手法	eラーニングによる自己学習と、そこでの学習を前提とした集合学習によるケーススタディ、PBL
学習者評価方法	ケーススタディやPBLにおける議論への参加状況、PBLの成果物
学習者評価基準	積極的な発言をしているか、実務上の経験を踏まえた発言をしているか、成果物作成の方針や計画の立案を積極的に行っているか、成果物作成のためにニーズ分析を積極的に行っているか、など
学習者管理方法	eラーニングシステムへのログイン状況、集合学習への出席状況等から、学習の進捗状況を把握
学習者のサポート体制	学習者の相談窓口となるサポートチームを設置し、相談の内容によって、サポートチーム内での対応や担当講師への引き継ぎ、実施校キャリア教育担当への引き継ぎ等を行う

図表 8 eラーニングに関する検討項目（当初案）

項目	内容
eラーニングの要件	eラーニングは専用の Web サイトに展開し、講義動画の撮影機能と、講義資料のダウンロード機能、SNS による意見交換の機能を備える
eラーニングの形態	講義動画視聴による学習を中心とし、講師や学習者どうしの意見交換を SNS で行う形態とする
eラーニングと集合学習との関係	eラーニングで基礎知識を学習し、そこで学習した知識を前提にケーススタディや PBL を集合学習で行う。PBL の議論は集合学習内で行うが、必要に応じて集合学習時間外でも eラーニングの SNS 機能を用いて議論を行うことを推奨する。さらに、PBL の成果物作成作業の一部を宿題として提示するので、学習者は eラーニングの SNS 機能を用いて議論しながら、成果物を作成する。
eラーニングによる学習管理方法	eラーニングシステムへのログイン時刻、ログアウト時刻、動画を再生した学習項目、再生時間、SNS における発言内容・発言時刻等の記録を行う
eラーニングの作成方法	実施校よりカリキュラム、シラバス、講義映像、講義用テキスト、参考資料、eラーニング教材の要件に関する資料等および教材やマニュアルの原稿見本を提供し、外部請負業者が講義映像の撮影、映像・資料のアップロード、稼働テスト等を行う
eラーニング作成のためのガイドライン	留意点、開発期間、講義映像の再生サイズ・再生時間、表示画面のデザイン等の目安を別途検討する

図表 9 経営管理人材育成の実施モデル運用に関する検討項目（当初案）

項目	内容
実施体制構成機関の役割分担	講座実施校：講座準備から教育プログラム開発、講座実施までの全体の企画、進捗管理、外部協力者との調整、教育プログラム開発・講座運営に関する実務 教育機関：教材資料の提供、講師派遣等 企業：資料の提供、講師派遣、受講者派遣等 業界団体等：資料の提供、講師派遣、受講者募集における広報等
受講者募集方法	実施体制参画企業からの派遣、業界団体等の協力による広報、セミナーでの告知、企業訪問等

予算	資料印刷、会場費程度の費用を受講者から徴収（1人当たり2,000円～3,000円程度を想定）
講座実施回数	年2回程度
定員	20名
集合学習の会場	講座実施校、または近隣の貸し会議室等
教育機関や企業等との連携方法	経営管理人材育成に関する課題を産学で共有し、解決していくことを目的としたセミナーを年2回程度開催し、意見交換を行う。また、教育プログラム開発や講座実施への協力者も募る。
外部への提供方法	講座の実施結果をまとめた報告書、及びeラーニングや教材の一部を講座実施校のホームページで公開する。希望者には教育プログラム全体のデータを提供し、必要に応じて講座実施に関する説明等の導入支援を行う。
講座を実施するためのガイドライン	ガイドラインの目的、関係機関の役割、外部機関との連携、受講者の要件、受講者募集方法、定員と最少開催人数、受講料、会場の要件、講師の要件、講師謝金、使用教材・機器等、サポート体制、成績評価方法、アフターフォロー等について、別途検討する。
今後の活用方法	講座の実施結果を基に課題を洗い出し、改善を図る。また、講座実施を通じて教育機関や企業等との連携体制を深め、経営管理人材の育成を継続的に行っていく。

2.2.2. 最終案の策定

前項で述べた当初案を基に、各項目について分科会で、教育効果や実現可能性等の観点から検討を行った。分科会での検討内容を反映して当初案を修正し、第二回実施委員会にて承認を得た。このようにして策定された実施モデルの最終案は、以下の通りである。

図表 10 教育プログラム全体に関する検討項目（最終案）

項目	内容
対象者の要件	中小企業の若手社員・外国人・将来の幹部候補となる留学生等 20名程度
学習目標	「クラウド」「データ分析」等の新しい技術や手法を活用して中小企業の経営を支えるための実践力を身に付ける
教育内容	「財務・会計」に関する基礎知識、実践スキル 「クラウド」の活用に関する基礎知識、実践スキル

	「データ分析」に関する基礎知識、実践スキル 経営管理全般に関する基礎知識
教育期間	3ヶ月程度
学習時間	52時間
教育手法	eラーニングによる自己学習と、そこでの学習を前提とした集合学習によるケーススタディ、PBL
学習者評価方法	ケーススタディやPBLにおける議論への参加状況、PBLの成果物
学習者評価基準	積極的な発言をしているか、実務上の経験を踏まえた発言をしているか、成果物作成の方針や計画の立案を積極的に行っているか、成果物作成のためにニーズ分析を積極的に行っているか、など。具体的にはシラバスに記載。
学習者管理方法	eラーニングシステムへのログイン状況、集合学習への出席状況等から、学習の進捗状況を把握
学習者のサポート体制	学習者の相談窓口となるサポートチームを設置し、相談の内容によって、サポートチーム内での対応や担当講師への引き継ぎ、実施校キャリア教育担当への引き継ぎ等を行う

図表 11 eラーニングに関する検討項目（最終案）

項目	内容
eラーニングの要件	eラーニングは専用のWebサイトに展開し、講義動画の再生機能と、講義資料のダウンロード機能、SNSによる意見交換の機能を備える
eラーニングの形態	講義動画視聴による学習を中心とし、講師や学習者どうしの意見交換・連絡事項をSNSで行う形態とする
eラーニングと集合学習との関係	eラーニングで基礎知識を学習し、そこで学習した知識を前提にケーススタディやPBLを集合学習で行う。PBLの議論は集合学習内で行うが、必要に応じて集合学習時間外でもSNSを用いて議論を行うことを推奨する。さらに、PBLの成果物作成作業の一部を宿題として提示するので、学習者はSNSを用いて議論しながら、成果物を作成する。
eラーニングによる学習管理方法	eラーニングシステムへのログイン時刻、ログアウト時刻、動画を再生した学習項目、再生時間、SNSにおける発言内容・発言時刻等の記録を行う
eラーニングの作成方法	実施校よりカリキュラム、シラバス、講義映像、講義用テキスト、参考資料、eラーニング教材の要件に関する資料等および

	教材やマニュアルの原稿見本を提供し、外部請負業者が講義映像の撮影、映像・資料のアップロード、稼働テスト等を行う
eラーニング作成のためのガイドライン	別紙 ² 参照

図表 12 経営管理人材育成の実施モデル運用に関する検討項目（最終案）

項目	内容
実施体制構成機関の役割分担	講座実施校：講座準備から教育プログラム開発、講座実施までの全体の企画、進捗管理、外部協力者との調整、教育プログラム開発・講座運営に関する実務 教育機関：教材資料の提供、講師派遣等 企業：資料の提供、講師派遣、受講者派遣等 業界団体等：資料の提供、講師派遣、受講者募集における広報等
受講者募集方法	実施体制参画企業からの派遣、業界団体等の協力による広報、セミナーでの告知、企業訪問等
予算	講座運営（eラーニングの運用も含む）のための人件費、会場費、講師料、資料印刷費等から算出した費用 （受講料として賄う。下記の連携機関からの受講者には、受講料の面で優遇措置を執る）
講座実施回数	年2回程度
定員	20名
集合学習の会場	講座実施校、または近隣の貸し会議室等
教育機関や企業等との連携方法	経営管理人材育成に関する課題を産学で共有し、解決していくことを目的とした会合を年1回程度開催し、意見交換を行う。参加者は、専門学校等の教育機関、企業、商工会議所・経営士会等とする。また、教育プログラム開発や講座実施への協力者も募る。
外部への提供方法	講座の実施結果をまとめた報告書、及びeラーニングや教材の一部を講座実施校のホームページで公開する。希望者には教育プログラム全体のデータを提供し、必要に応じて講座実施に関する説明等の導入支援を行う。
講座を実施するための	別紙 ³ 参照

² 付録 1

³ 付録 2

ガイドライン	
今後の活用方法	講座の実施結果を基に課題を洗い出し、改善を図る。また、講座実施を通じて教育機関や企業等との連携体制を深め、経営管理人材の育成を継続的に行っていく。

2.3. 教育プログラム

本事業で開発した教育プログラムは、中小企業の若手社員・外国人・将来の幹部候補となる留学生等を対象に、経営管理の基礎知識を身に付けさせた上で、財務・会計、クラウドの活用、データ分析に関する基礎知識や実践スキルの修得・向上を目指すものである。このような教育内容によって、強力な決断力やリーダーシップ、及び周囲の人たちと調整・協力して物事を成し遂げていくためのスキル等を備えた、経営管理人材を育成する。

教育プログラムの構成要素は、以下の通りである。

図表 13 教育プログラムの構成要素

①カリキュラム ②コマシラバス ③教材 <ul style="list-style-type: none"> ・ PBL 教材 ・ ケーススタディ教材 ・ e ラーニング教材
--

2.3.1. カリキュラム

本教育プログラムのカリキュラムは、学習内容によって「導入学習」「基礎学習」「応用学習」「実践学習」に分類される。「導入学習」は、本カリキュラムの最初に学習することを想定した部分で、経営管理全般の基礎知識を学習する。学習時間は 10 時間である。次に、「基礎学習」は、財務・会計及びデータ分析に関する基礎知識を学習する。学習時間は各 8 時間である。さらに、「応用学習」は、財務・会計及びデータ分析に関する実務知識を、ケーススタディ形式で学習する。学習時間は各 3 時間である。最後に、「実践学習」では、クラウドの活用や事業計画立案に関する実践スキルを、PBL 形式で身に付ける。学習時間は 20 時

間である。

本カリキュラムの学習形式として、「導入学習」「基礎学習」には e ラーニングを採用した。これらの分野は主に知識学習であり、反復学習によってその教育効果を高めることとした。また、「応用学習」「実践学習」では集合学習によるディスカッションが中心となるが、ポイントの確認は e ラーニングでも学習できる方式とし、集合学習の予習・復習として活用されることを想定した。さらに、集合学習の時間以外でも、e ラーニングの SNS 機能を用いて受講者どうしが意見交換や情報交換などを行い、お互いの学習効果を高めていける仕組みを整えた。

以上のカリキュラム構成を表に示すと次のようになる。

図表 14 カリキュラム構成

科目名	学習内容の概要	教育の実施手法
【導入学習】 経営管理基礎	マネジメント思考法、マネジメント基礎知識、ビジネスプラン等に関する、経営管理全般の基礎知識を学習する。 【10 時間】	e ラーニング
【基礎学習】 財務・会計基礎	事業投資、リスク管理、財務諸表、指標分析等に関する、財務・会計領域の基礎知識を学習する。 【8 時間】	e ラーニング
【基礎学習】 データ分析基礎	データ分析の基礎、データ分析手法、データ分析の活用方法、データ分析における各種ツール等に関する、データ分析の基礎知識を学習する。 【8 時間】	e ラーニング
【応用学習】 財務・会計ケース スタディ	クラウドファンディングの財務・会計への活用事例を題材とし、実務知識を学習する。 【3 時間】	座学（ケーススタディ） +e ラーニング

【応用学習】 データ分析ケース スタディ（財務・ 会計）	データ分析を財務・会計に活用した 事例を題材とし、実務知識を学習す る。 【3時間】	座学（ケーススタディ） +eラーニング
【実践学習】 財務・会計 PBL①	クラウドの活用や事業計画立案に関 する実践スキルを、PBL形式で身に 付ける。 【6時間】	座学（PBL） +eラーニング
【実践学習】 財務・会計 PBL②	クラウドファンディングの活用や事 業計画立案に関する実践スキルを、 PBL形式で身に付ける。 【14時間】	座学（PBL） +eラーニング

2.3.2. コマシラバス

前節で報告したカリキュラムの各科目に対して、その学習内容をコマシラバスとしてまとめた。なお、今年度の開発対象は「導入学習」「応用学習」「実践学習」とし、「基礎学習」は次年度に開発することとした。コマシラバスには、以下の各項目を記載した。

- 科目名
- 学習時間
- 学習目標
- 履修条件
- 各回の授業計画
- 使用教材
- 参考資料
- 成績評価方法

これに基づき、コマシラバスを以下に示す。

科目名	【導入学習】 経営管理基礎
学習時間	10 時間
学習目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営管理全般の基礎知識を身に付ける。 ・ 各種ビジネスツールの概要と活用方法を理解する。
履修条件	なし
各回の授業計画	第 1 回 MECE／ロジックツリー 第 2 回 KPI／PDCA 第 3 回 P/L／PPM 第 4 回 SWOT／バリューチェーン 第 5 回 損益分岐点 第 6 回 5F 第 7 回 親和図法 第 8 回 フレームワークの活用 第 9 回 経済動向～日本経済の論点を知る～ 第 10 回 経営環境～日本の産業界の流れを捉える～ 第 11 回 企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～ 第 12 回 マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～
使用教材	e ラーニング教材
参考資料	『経営戦略の基本』 (株)日本総研 経営戦略研究会 (日本実業出版社) 『直感で理解する経営基礎講座 戦略思考編』 WISDOM (NEC)
成績評価方法	毎回 e ラーニング上で受験する確認テストによって評価する。各回の正解率の平均が 60%以上で合格とする。

科目名	【応用学習】財務・会計ケーススタディ
学習時間	3時間
学習目標	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドファンディングの財務・会計への活用事例を題材として実務知識を身に付ける。 ・材料や人件費ばかりでなく、原価の構成要素である販売費や一般管理費にも目を向ける。クラウドファンディング（購入型）のメリットとデメリットを理解する。
履修条件	【導入学習】経営管理基礎を履修、またはその学習内容を修得していることが望ましい。
各回の授業計画	<p>第1コマ 講義内容の説明 ケースの説明 個人ワーク</p> <p>第2コマ グループワーク グループ発表 模範解答 まとめ</p>
使用教材	ケーススタディ教材、eラーニング教材
参考資料	必要に応じて紹介する。
成績評価方法	グループ討議への参加状況による。

科目名	【応用学習】データ分析ケーススタディ
学習時間	3時間
学習目標	<ul style="list-style-type: none"> ・データ分析を財務・会計に活用した事例を題材とし、実務知識を身に付ける。 ・安全性や収益性の数字の比較に終始せず、時代背景やセグメント情報まで総合的に分析する手法を身に付ける。
履修条件	【導入学習】経営管理基礎を履修、またはその学習内容を修得していることが望ましい。
各回の授業計画	<p>第1コマ 講義内容の説明 ケースの説明 個人ワーク</p> <p>第2コマ グループワーク グループ発表 模範解答 まとめ</p>
使用教材	ケーススタディ教材、eラーニング教材
参考資料	必要に応じて紹介する。
成績評価方法	グループ討議への参加状況による。

2.3.3. 教材

本事業では、前節までに報告したカリキュラム・コマシラバスを開発した後、そこで使用する教材も併せて開発した。具体的には、導入学習教材、ケーススタディ教材、PBL 教材、eラーニング教材である。本節では、各教材の一部を報告し、eラーニング教材を除く3つの教材を巻末の付録に掲載した。

2.3.3.1. 導入学習教材

導入学習教材は、本カリキュラムの【導入学習】で用いる教材である。経営管理全般の基礎知識を学習するためのもので、基本的な用語や概念の解説と、それを活用して考える問題の解説等から構成される。PowerPoint 形式で作成されており、スライド部分にはポイントが記載され、担当する講師が使用しやすいように、ノート部分に解説のポイントや参考資料等が記載されている。本カリキュラムでは、この教材を用いて講師が解説している映像を撮影し、後述する eラーニング教材に収録した。なお、導入学習教材は学習者が eラーニングシステムからダウンロードして自己学習に活用できるようになっている。

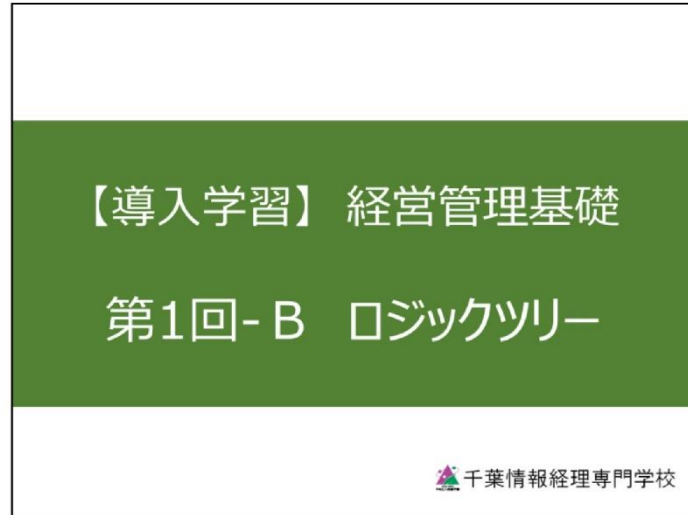
導入学習教材は、全 12 回の導入学習に対応し、第 1 回～第 4 回は各 A・B の 2 つに分かれているため、全部で 16 の教材で構成される。以下は、導入学習教材の構成である。

図表 15 導入学習教材の構成

回		テーマ
第 1 回	A	MECE
	B	ロジックツリー
第 2 回	A	KPI
	B	PDCA
第 3 回	A	P/L
	B	PPM
第 4 回	A	SWOT
	B	バリューチェーン
第 5 回		損益分岐点
第 6 回		5F
第 7 回		親和図法
第 8 回		フレームワーク活用
第 9 回		経済動向～日本経済の論点を知る～
第 10 回		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
第 11 回		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
第 12 回		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

また、次ページから導入学習教材のサンプルを掲載する。

図表 16 【導入学習】経営管理基礎 第1回-B ロジックツリー p.1



【導入学習】経営管理基礎 第1回-B ロジックツリー です。

図表 17 【導入学習】経営管理基礎 第1回-B ロジックツリー p.3

- ロジックツリーとは
- 課題文
- ロジックツリーの振り返り

ここでは、一番最初に「ロジックツリーとは」について、見て行きましょう。
次に「課題文」を見て行き、最後に「ロジックツリーの振り返り」を行います。

ロジックツリーとは、問題の要因を分解して階層毎に整理することで、根本となる原因を理解し解決策を模索するものです。

メリット

- ロジックツリーは、問題の要因を広く深く具体的に掘り下げる手法のために、全体像を把握し易く、原因の根本を発見することが簡単になる。
- 解決策を全体で議論する場合も、階層毎に具体的要因を掘り下げるロジックツリーによって、問題の全体像を共有でき、論点のズレを見つけやすい。

ロジックツリーとは、問題の要因を分解して階層ごとに整理することで、根本となる原因を理解し解決策を模索するものです。
論理的に Logic 考えるために樹木 Tree 状に分解することから、ロジックツリーと呼ばれています。

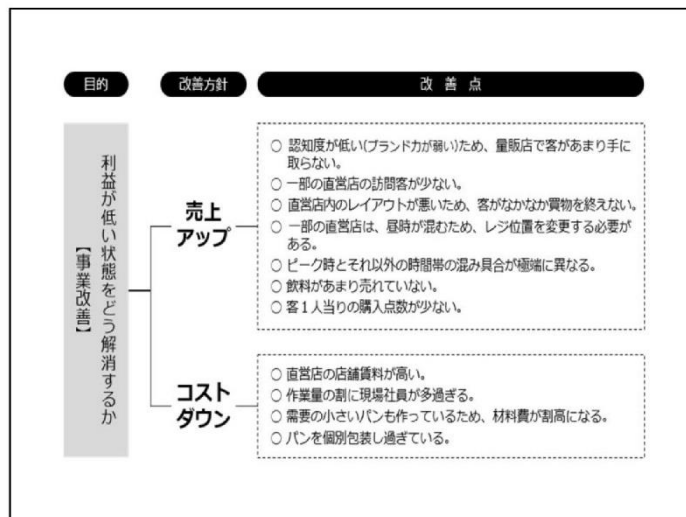
メリットとしては、
問題発見が容易なこと
議論のズレを見つけやすくなる、などが上げられます。

図表 19 【導入学習】経営管理基礎 第1回-B ロジックツリー p.5

- 認知度が低い（ブランド力が弱い）ため、量販店で客があまり手に取らない。
- 直営店の店舗賃料が高い。
- 作業量の割に現場社員が多過ぎる。
- 需要の小さいパンも作っているため、材料費が割高になる。
- 一部の直営店の訪問客が少ない。
- 直営店内のレイアウトが悪いため、客がなかなか買物を終えない。
- 一部の直営店は、昼時が混むため、レジ位置を変更する必要がある。
- ピーク時とそれ以外の時間帯の混み具合が極端に異なる。
- 飲料があまり売れていない。
- 客1人当りの購入点数が少ない。
- パンを個別包装し過ぎている。

まず、前の問題**MECE**（ミーシー）と同様、箇条書きにされたヒヤリング結果を図に表す作業から始めていきます。

図表 20 【導入学習】経営管理基礎 第1回-B ロジックツリー p.6



その際、各指摘の内容の類似性に着目して分類することが重要になります。それと同時に、そもそもこのヒヤリングの目的が何であったかを考える必要があります。

すなわち、「事業改善」は、言い換えれば「利益が低い状態をどう解消するか」ということであり、利益を増やすためには「売上を上げる」か「コストを下げる」しかありません。営業課から聞いた話は、文章のままでは内容が解り難いです。しかし、聞いた順に図に表してゆくと、簡単になります。ヒヤリング結果の各指摘を「売上を上げる」「コストを下げる」という2つの観点で分類すると、図のようになります。一定の整理が出来たように見えます。

2.3.3.2. ケーススタディ教材

ケーススタディ教材は、本カリキュラムの【応用学習】で使用する教材である。実例を題材として、データ分析やクラウドファンディングを財務・会計に活用するための実務知識を身に付けるためのものである。題材とする事例（ケース）に関する解説と、個人ワークやグループワークの課題、及び課題で作成するワークシートから構成される。本カリキュラムでは、集合学習によるケーススタディ形式の授業で用いるが、ポイントの解説は映像を撮影し、後述する e ラーニング教材に収録した。なお、ケーススタディ教材も、学習者が e ラーニングシステムからダウンロードして自己学習に活用できるようになっている。

ケーススタディ教材としては、以下の 2 種類を開発した。

図表 21 ケーススタディ教材の種類

教材	概要
財務・会計ケーススタディ	パン製造会社を題材として、製造原価の考え方、及び購入型クラウドファンディングのメリット・デメリット等について学習する。
データ分析ケーススタディ（財務・会計）	ビール会社 3 社のデータ分析を通して、安全性や収益性の数字の比較に終始せず、時代背景やセグメント情報まで総合的に分析する視点を学習する。

次ページから、ケーススタディ教材のサンプルを掲載する。

図表 22 【応用学習】データ分析ケーススタディ（財務・会計） p.1



図表 23 【応用学習】データ分析ケーススタディ（財務・会計） p.2

本講座の目的

1. データ分析の基礎知識の応用力を養う。
2. 同業3社（ビール会社）のデータ分析を通して、安全性や収益性の数字の比較に終始せず、時代背景やセグメント情報まで総合的に分析する視点を持つ。
3. エディネットやULLETなどの有価証券情報を検索し、必要な情報を引き出せる人材を目指す。

※【EDINET】《ELECTRONIC DISCLOSURE FOR INVESTORS' NETWORK》

検索方法 <https://disclosure.edinet-fsa.go.jp>

① 書類検索 → ② 対象企業名を入力 → ③ 有価証券報告書をクリック → ④ 経理の状況までスクロール → ⑤ 該当書類をクリック

「金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム」の略称。有価証券報告書・四半期報告書・親会社等状況報告書などの開示書類を無料で閲覧できる金融庁の情報公開システム。平成13年（2001）から運用開始。

※【ユレック】は、上場企業約4000社の決算書（財務諸表）やニュース、大株主などの情報をワンクリックで分析できる企業価値検索サービス

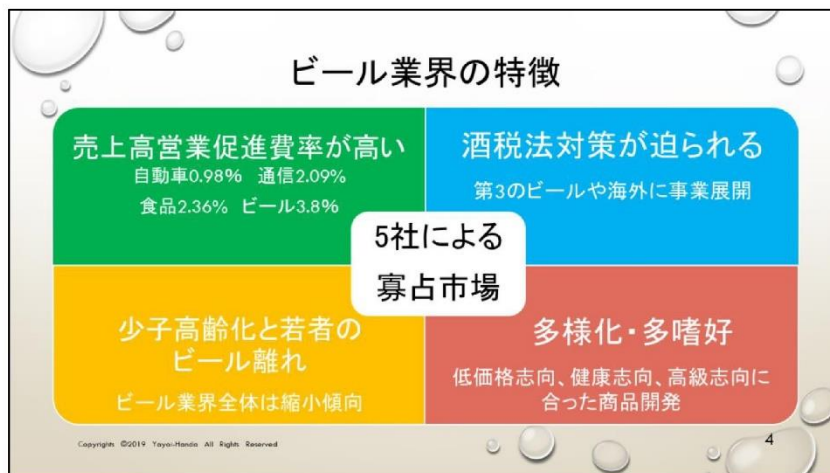
2

Copyright ©2019 Yoyo-Honda All Rights Reserved

データ分析を財務・会計に活用した事例として日本の大手ビール会社の

- ①キリンホールディングス（以下：キリン）
 - ②アサヒグループホールディングス（以下：アサヒ）
 - ③サッポロホールディングス（以下：サッポロ）の3社を取り上げる。なおサントリーの酒類部門は上場しておらず、従ってデータがない。第5位のオリオンビールは全国シェアが1%未満なのでここでは上記3社の比較をする。
- セグメント【segment】① 部分。分節。階層。区別。区分。② 企業の会計情報などを開示する際に、事業の種類、事業所の所在地、営業の対象となる地域などによって行われる区分。③ マーケティングなどで、購入者の年齢・性別・職業などによって行われる区分。④ コンピューターで、メモリーの管理単位。長いプログラムを、短い単位に区分したもの。

図表 24 【応用学習】データ分析ケーススタディ（財務・会計） p.4




営業促進費は広告宣伝費に販売促進費を加えたもの
実際に飲み比べが難しいので、CM や新聞といった広告やイベントやキャンペーンと
いった販売促進を強化することによって企業や製品のイメージで販売アップにつな
げる。

図表 25 【応用学習】データ分析ケーススタディ（財務・会計） p.6

データ分析 ～サッポロホールディングス～

- 1876年に設立された開拓使麦酒醸造が源流。
- 国内酒類事業…「黒ラベル」「エビス」などのブランド
- 食品・飲料事業…ポッカサッポロフード&ビバレッジ
- 外食事業…「銀座ライオン」、不動産事業…サッポロ不動産開発など2004年に他社に先駆けて「第三のビール」を発売するものの、市場を他社に奪われるなど苦戦が続いている。



SAPPORO

有名子会社・関連会社

ポッカクリエイト

恵比寿ワインマート

恵比寿ガーデンプレイスにあるワインショップ。

Copyright ©2019 Toyo-Renko All Rights Reserved 6

1869(明治2)年に設置された開拓使(ロシアの南下政策への対抗策・殖産興業政策に)は「開拓使麦酒醸造所」を含む30種以上の官営工場を開設。①ホップが自生する土地で、ビール大麦の栽培にも適しており原料の自給自足が可能なこと、②低温で発酵させるための氷が入りやすいことなど、気候風土がビールづくりに適している

★「五稜星」は当時道しるべであった北極星をイメージ。不安と希望を胸に北海道を目指した人たちの思いに重なり北海道開拓使のシンボル。

「協働契約栽培」原料づくりは荒野を開墾して畑を耕した屯田兵とともに取り組んだ、その後、渋沢栄一らが経営に参画し、民間会社の「札幌麦酒会社」として新たにスタート。

明治30年代後半 シェア7割を誇る大日本麦酒株式会社を発足

1949(昭和24)年、大日本麦酒は過度経済力集中排除法の適用を受け、日本麦酒と朝日麦酒の2社に分割。日本麦酒は『サッポロ』『エビス』の商標を継承したが、それらの商標は採用せず新たに『ニッポンビール』でスタート。

1964(昭和39)年 サッポロビール株式会社に社名を変更

1971(昭和46)年『エビスビール』(副原料を使用しない本格的な麦芽100%ドイツタイプのビール)が28年ぶりに復活。

戦時中禁止されていた商標の使用が1949(S24)年に解され、宣伝活動も再開。①1958(S33):自由な海外渡航が許可されていない時代、キャッチフレーズ「ミュンヘン サッポロミルウォーキー」②1970(S45)年:ポスターなどのデザインを極端に単純化、テレビの音声は音楽だけという徹底ぶりで「男は黙ってサッポロビール」

図表 26 【応用学習】 データ分析ケーススタディ（財務・会計） p.10

データ分析の視点と比較手法

関係者	視点	収益性	安全性	成長性	生産性	
投資家・出資者	配当収入 利益性の高さと株価上昇は一致	○	○	○	○	(1)期間で比較する
経営者		○	○	○	○	(2)他社と比較する
銀行	利払の安定性	○	○	○	△	(3)業界で比較する
従業員	給料の安定性、昇給・賞与の期待	○	○	○	△	(4)目標値と比較する

Copyright ©2019 Topcon-Hoside All Rights Reserved 10

他業種との比較は、売上高の高い業種もあれば低い業種もある。また、利益も高い業種もあれば低い業種もあるのであまり意味はないので注意する。比較する場合は同じ業界の競合他社や業界平均、または過去の実績と比較する。

図表 27 【応用学習】 データ分析ケーススタディ (財務・会計) p.11

安全性分析

- ・ 支払能力はどうか(短期的な支払能力)通常 200 %以上
$$\text{流動比率(\%)} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$
- ・ 長期投資の健全性(設備投資に無理がないかどうか)通常 100 %以下
$$\text{固定比率(\%)} = \frac{\text{固定資産}}{\text{株主資本(自己資本)}} \times 100$$

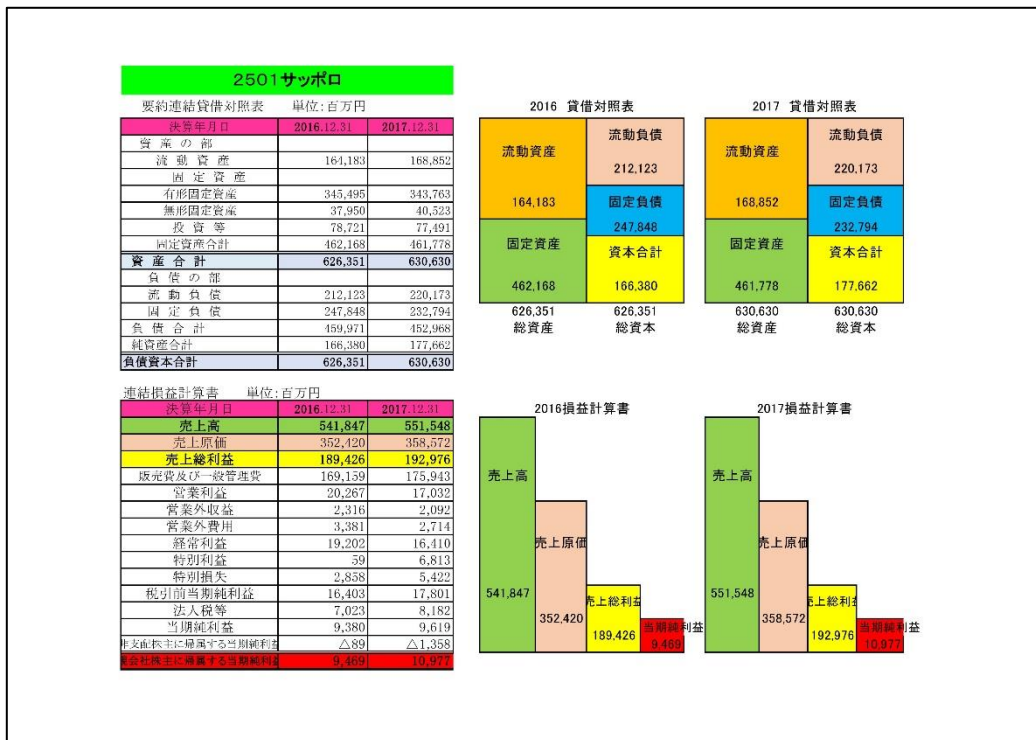
個人ワーク 10分

資料を見ながらワークシートに3社の流動比率・固定比率を計算しなさい。

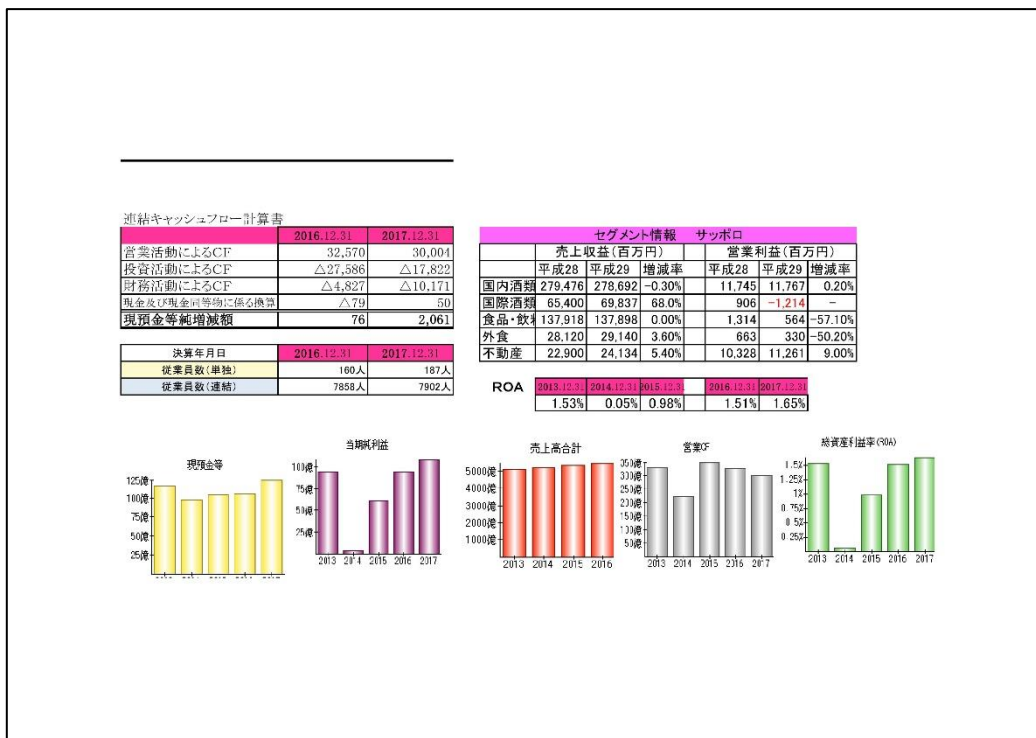
Copyright ©2019 Tokyo-Mitsubishi All Right Reserved 11

11

図表 28 【応用学習】データ分析ケーススタディ（財務・会計） 各社分析資料



図表 29 【応用学習】データ分析ケーススタディ（財務・会計） 各社分析資料



図表 30 【応用学習】データ分析ケーススタディ（財務・会計） ワークシート

主要子会社・関連会社の比較			
	キリン	アサヒ	サッポロ
コメント			

事業規模の比較（単位：百万円） 			
	キリン	アサヒ	サッポロ
売上高			
当期純利益			
順位			
コメント			

収益性の比較			
	キリン	アサヒ	サッポロ
ROA			
順位			
コメント			

成長性の比較			
	キリン	アサヒ	サッポロ
1株あたりEPS			
順位			
コメント			

図表 31 【応用学習】データ分析ケーススタディ（財務・会計） ワークシート

安全性の比較			
2年平均	キリン	アサヒ	サッポロ
流動比率	%	%	%
自己資本比率	%	%	%
固定比率	%	%	%
順位			
コメント			

生産性の比較 従業員一人当たり売上と利益			
	キリン	アサヒ	サッポロ
売上/従業員数			
利益/従業員数			
順位			
コメント			

総合評価			
	キリン	アサヒ	サッポロ
収益性			
成長性			
安全性			
生産性			
強みと弱み			
問題点			

2.3.3.3. PBL 教材

PBL 教材は、本カリキュラムの【実践学習】で使用する教材である。クラウドファンディングの活用や事業計画立案の実践スキルを PBL 形式で身に付けるためのものである。本カリキュラムでは、【実践学習】の学習時間を 20 時間と設定し、6 時間の「財務・会計 PBL ①」と 14 時間の「財務・会計 PBL ②」とに分けた。また、それぞれにワークシートと講師向けの指導ガイドを添付している。

「財務・会計 PBL ①」は、クラウドファンディングによる資金調達を行うプロジェクトの実施計画を立案する。学習テーマは、

- ・事業計画立案のプロセスの理解
- ・クラウドファンディングに関する基本知識の習得
- ・クラウドファンディングを活用した資金調達の理解

である。また、学習手順としては、提示された課題要件を基に事業計画を立案して収支計画表を作成し、クラウドファンディングの成功事例を調査し、クラウドファンディングの企画を立案する、というプロセスを踏む。

以下、財務・会計 PBL ①のサンプルである。

図表 32 【実践学習】財務・会計 PBL ① p.1



図表 33 【実践学習】財務・会計 PBL① p.2

● 財務・会計PBL① クラウドファンディング・ケーススタディ学習の概要

(1) 学習目標
資金調達の方法として、クラウドファンディングを利用するプロジェクトを実施するケースをPBLで学ぶ。

(2) 学習テーマ

- ・事業計画立案のプロセスの理解
- ・クラウドファンディングに関する基本知識の習得
- ・クラウドファンディングを活用した資金調達の理解

(3) 学習設定
あなたは、オフィス用パソコン周辺機器を制作する株式会社ライクルの社員である。ライクル社は、販売店やインターネットで販路を持つ、サクラ社の下請けとして製品を製造、主にサクラ社へ卸売を行っている。
この度、ライクル社の社長、水上より、自社ブランド製品を立ち上げ、あらたな事業を開始するよう命じられた。

(4) 学習時間
全6.0時間（2時間×3回）

2

図表 34 【実践学習】財務・会計 PBL① p.4

● 財務・会計PBL① クラウドファンディング・ケーススタディの手順

● 学習手順

```
graph LR; A[課題要件の提示] --> B[ステージ1  
事業計画立案]; B --> C[ステージ2  
クラウドファンディング・  
ケーススタディ]; C --> D[ステージ3  
クラウドファンディング  
企画立案]; D --> E[事業計画書];
```

4

図表 35 【実践学習】財務・会計 PBL① p.6

● ステージ 1 事業計画立案

1-1 事業対象

販売する商品を「充電ケーブル付き、スマートフォンケース」として、資金計画を中心に事業計画を立案する。

商品の概要

- ・スマートフォンケースに、USBケーブルと電源プラグが付帯しており、コンセントがあれば充電できる。
- ・バッテリーは付随していない



参考: <https://www.indiegogo.com/projects/ez-charge-iphone-battery-case-built-in-charger#/>

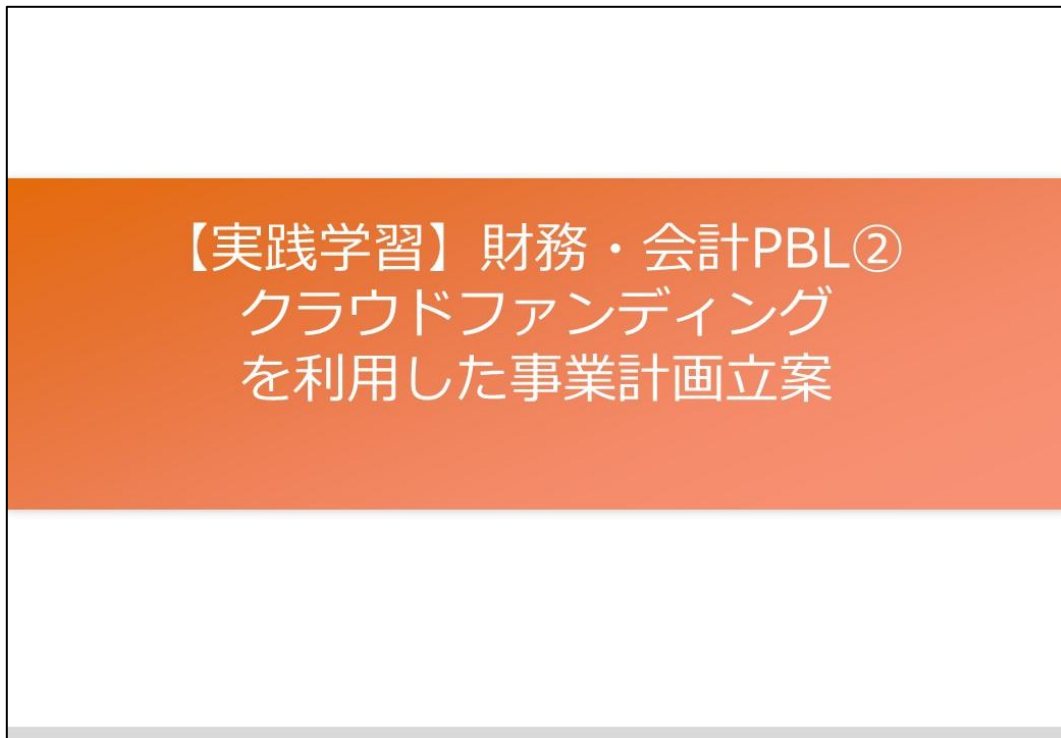
6

「財務・会計 PBL②」は、新規事業立ち上げに当たり、クラウドファンディングを利用した資金調達を行うプロジェクトの実施計画を立案する。学習テーマは、

- ・事業計画立案のプロセスの理解
- ・事業計画立案に関するコンピテンシーの取得・向上
(情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動)
- ・クラウドファンディングを活用した資金調達の理解

である。また、学習手順としては、提示された課題要件を基に事業環境分析を行って事業計画を立案し、クラウドファンディングの利用計画を立て、事業計画書を作成する、という手順を踏む。

図表 36 【実践学習】財務・会計 PBL② p.1



図表 37 【実践学習】財務・会計 PBL② p.2

● 財務・会計PBL② クラウドファンディングを利用した事業計画立案学習の概要

(1) 学習目標
新規事業立ち上げにあたり、クラウドファンディングを利用した資金調達のプロジェクトを立案する。

(2) 学習テーマ

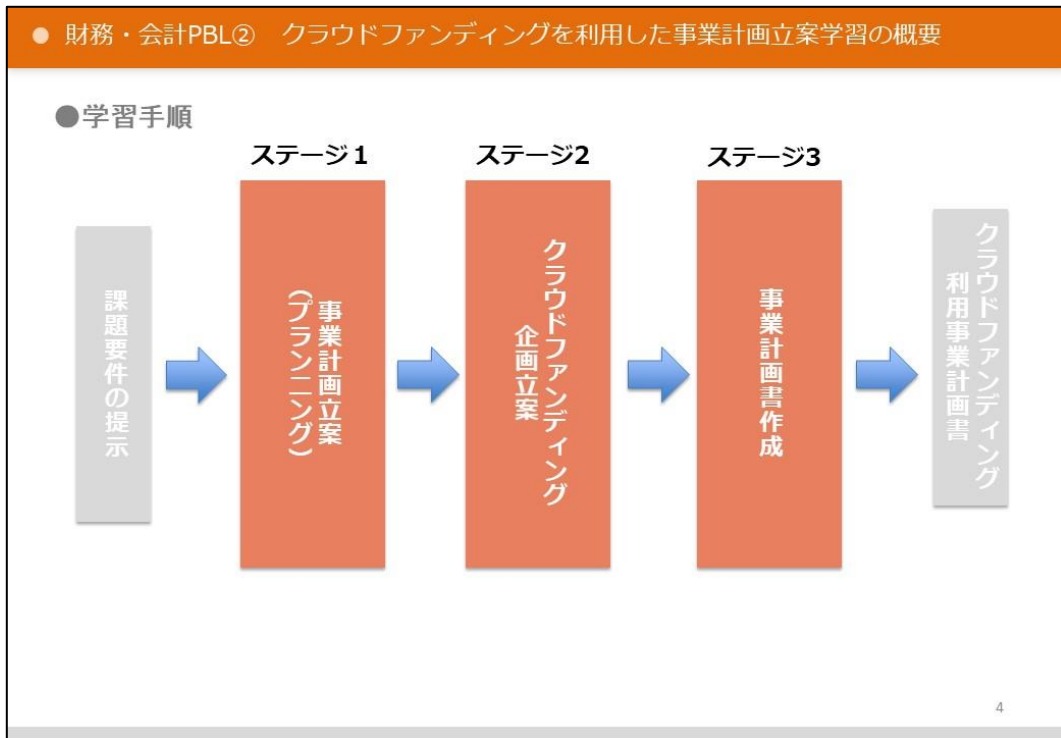
- ・事業計画立案のプロセスの理解
- ・事業計画立案に関するコンピテンシーの取得・向上
(情報分析力/企画提案力/交渉調整力/チーム活動)
- ・クラウドファンディングを活用した資金調達の理解

(3) 学習設定
あなた方は、老舗の鞆メーカー、株式会社林鞆製作所の社員である。
林鞆製作所は、ビジネスバック、女性用鞆など様々な素材を使った鞆の企画・制作を行っているが、自社ブランド力は強くなく、ブランドバックについては下請けの立場である。この度、社長の林から、自社の社名を広く知ってもらい、会社のブランド力を高められる製品を販売するよう指示を受けた。

(4) 学習時間
全14.0時間 (2時間×7回)

2

図表 38 【実践学習】財務・会計 PBL② p.4



図表 39 【実践学習】財務・会計 PBL② p.7

● ステージ1 事業計画立案

企画された商品は、昨今のクラウドワーカーのニーズに対応するための、パソコン収納バッグである。
左右に衝立となる仕切りがあることで、外での作業時のセキュリティー性を高め、様々なガジェットの収納ができる。

企画された商品のイメージ画像

7

2.3.3.4. eラーニング教材

eラーニング教材は、【導入学習】の講義映像の他、【応用学習】【実践学習】のポイントを解説した映像、及びそれらの教材を収録した。また、受講者どうしの意見交換や、受講者のサポート、事務局からの連絡に用いる SNS 機能も備えた。インターネットに接続されていれば、パソコンだけでなく、スマートフォンやタブレット端末でも利用可能になっている。

図表 40 トップページ



経営管理人材育成講座ログイン



ユーザーID

パスワード

ログイン

学習メニューは、経営管理人材育成講座に連動し、【導入学習】【基礎学習】【応用学習】【実践学習】【SNS ページ】からなる。

図表 41 学習メニュー

The image shows a web interface for the '経営管理人材育成講座' (Business Management Human Resource Development Course). At the top, there is a header with the course name. Below the header, there is a label 'ユーザー名:' (User Name:). Underneath, there are five stacked, light green buttons with rounded corners, each containing a menu item: '導入学習' (Introductory Learning), '基礎学習' (Basic Learning), '応用学習' (Applied Learning), '実践学習' (Practical Learning), and 'SNSページ' (SNS Page). At the bottom of the menu area, there is a dark green button with white text labeled 'ログアウト' (Logout).

導入学習では、経営管理基礎の内容を講義映像によって学習する。講義で使用しているテキスト資料は、PDF でダウンロードが可能である。また、確認問題により、理解度の確認ができる。

図表 42 導入学習

導入学習	
ユーザー名：	
第1回-A MECE	第1回-B ロジックツリー
第2回-A KPI <small>Key Performance Indicator</small>	第2回-B PDCA <small>Plan-Do-Check-Action</small>
第3回-A PL <small>Profit and Loss Statement</small>	第3回-B PPM
第4回-A SWOT分析	第4回-B バリューチェーン
第5回 損益分岐点	第6回 5F
第7回 親和図法	第8回 フレームワーク活用
第9回 経済動向	第10回 経営環境
第11回 企業戦略	第12回 マーケティング
SNSページ	
戻る	

各回の学習ページへ

導入学習は、講義映像による自己学習形式で学習を行う。

図表 43 導入学習の学習ページ

The image shows a learning page interface for '第1回-A MECE'. The page is divided into several sections:

- 第1回-A MECE** (Section Header)
- 動画** (Video) section containing a video player. The video player shows a slide with the text 'MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)' and a play button. A callout points to this area with the label '講義映像' (Lecture Video).
- 動画資料** (Video Material) section containing a link: 'クリック: [第1回-A_MECE.pdf](#)'. A callout points to this link with the label '講義資料' (Lecture Material).
- 確認問題** (Check Questions) section containing a button labeled '問題を解く' (Solve Problem). A callout points to this button with the label '確認問題' (Check Question).
- A green button labeled '戻る' (Back) at the bottom.

導入学習の各回には、確認問題が 2~4 問設定されている。選択式の問題で、講義映像の学習内容を復習できる。

図表 44 確認問題

第1回-A MECE	
確認問題 第1問目	
次のA~Eの分類から、MECE分類として適切であるものだけを全て選んでいるものは1~4のどれか。	
A 学校を【国立/公立/私立/市立】に分類する。	
B 未成年を【小学生/中学生/高校生/大学生】に分類する。	
C 人間を【大人/子供】に分類する。	
D 清涼飲料水を【炭酸飲料/非炭酸飲料】に分類する。	
E 日本の野球チームを【セ・リーグ/パ・リーグ】に分類する。	
1	A、C、D
2	C、D
3	D、E
4	B、C、E

選択肢をクリックして回答を選ぶ。

図表 45 確認問題の解説

第1回-A MECE	
確認問題(結果) 第1問目	
<p>次のA～Eの分類から、MECE分類として適切であるものだけを全て選んでいるものは1～4のどれか。</p> <p>A 学校を【国立／公立／私立／市立】に分類する。</p> <p>B 未成年を【小学生／中学生／高校生／大学生】に分類する。</p> <p>C 人間を【大人／子供】に分類する。</p> <p>D 清涼飲料水を【炭酸飲料／非炭酸飲料】に分類する。</p> <p>E 日本の野球チームを【セ・リーグ／パ・リーグ】に分類する。</p>	
解答	選んだ解答
1:A、C、D	
結果	正解・不正解の判定
不正解	
答え	解説
<p>2:MECEでない1,3,4には各々、次のような問題があります。</p> <p>A ダブリがある。【国立／公立／私立】で必要充分。「市立」が余分。</p> <p>B ダブリがある。【国立／公立／私立】で必要充分。「市立」が余分。</p> <p>E モレがある。【プロ野球／アマチュア野球】等の分類もあります。</p>	
次へ	