

2021年7月〔初版〕

# SP経営習得状況確認問題集

音声講座の振り返り・確認問題

受講者氏名

## S P 経営習得状況確認問題集目次

□はじめに…経営を学ぶ意味は？無知では大損します！

■設問 1：新規事業取組時≡起業≡事業再構築時の注意点

【※ S P 経営 e ラーニング講座 No.6 を習得の上受講してください。】

■設問 2：売上・顧客志向・利益に関する考察！

【※ S P 経営 e ラーニング講座 No.3 ・ No.2 8 を習得の上受講してください。】

■設問 3：社長の人柄・振る舞い・人事と経営成績に関する考察！

【※ S P 経営 e ラーニング講座 No.1 0 ・ No.5 7 ・ No.6 4 を習得の上受講してください。】

■設問 4：お金の困らない銀行対応に関する考察！

【※ S P 経営 e ラーニング講座 No.9 を習得の上受講してください。】

■設問 5：ルールチェンジ・パラダイムシフトに関する考察！

【※ S P 経営 e ラーニング講座 No.1 9 を習得の上受講してください。】

■設問 6：企業価値・事業立地・ビジネスの型に関する考察！

【※ S P 経営 e ラーニング講座 No.2 7 ・ No.2 9 を習得の上受講してください。】

■設問 7：ビジネスの型（広義のビジネスモデル）に関する考察！

【※ S P 経営 e ラーニング講座 No.4 2 ・ No.5 2 ・ No.6 1 ・ No.6 2 ・ No.6 3 ・ No.6 5 を習得の上受講してください。】

■設問 8：イノベーションに関する考察！

【※ S P 経営 e ラーニング講座 No.6 7 を習得の上受講してください。】

※本問題集は、2021 年 7 月度に作成されています。

S P 経営 e ラーニングの講座 No.7 0 までの講座を対象に作られています。

今後も、講座の追加に合わせて、都度更新されます。

## □はじめに…経営を学ぶ意味は？無知では大損します！

多くの社長は経営を知らなすぎる！当然私もですが。  
知らないと損です。無知の損です。これを認識しましょう。

社長が知らないということは、社内で誰も知らないということです。  
ずっと利益を得られない、損をし続けることになります。

数年前に出会った 30 代後半のある新米経営者の話ですが、創業 10 か月で破綻寸前、1 億円近い資金を溶かしました。まずまずの金持ちから一挙に転落です。

「新しい事業は計画通り進捗しない、故に、計画通り執行せずに、様子を見ながら都度進めるべき…」これは原則です。これを知らないからこうなります。

※『講座 No.8：事業計画作成の要諦！』を真に理解して（10 回聴いて）おれば、こうはなっていないはずです。

パイロットは操縦の訓練を受けています。

相応の訓練を積み上げたから操縦できるのであって、1 週間で操縦をマスターする魔法の講座は存在しません。

経営における魔法の講座を求めていますか？存在しません。

勉強ってどのようにしますか？

受験勉強や、有資格者なら資格取得時の勉強方法を振り返ってください。

多くの社長が、その学び方を間違えています。

聴いてその時わかることにほとんど意味を持ちません。

忘れるから、覚えないと無意味です。

だから、思いで作りのセミナー巡りはほとんど無駄です。

※私は、稲盛和夫先生のテープ講座を、多分 60 本ぐらいを各 10 回以上聴いて覚えました。船井総研の入社初期、優秀な先輩の講座を録音して 10 回以上聴いて覚えました。

次の事ご存知ですか？

例えば、SP 経営の基本戦略…その 1

経営の要諦は【事業立地とビジネスの型】これで大半が決まる！

マーケティングやマネジメントはその後です！

- (◎) 大成功者は前者に大半のエネルギーを投入し、
- (△) 並みの経営者は後者に最大限の努力を払い、
- (×) うまく行かない人はすべてに対してほとんど知恵を使わない。

※SP 経営 e ラーニング関連講座：講座 No.1 9、2、3 0

例えば、SP 経営の基本戦略…その2

世の中は【上の世界】【中の世界】【下の世界】の三層構造で構成される！  
経営者のレベルが、その生きるステージを決めている。上を目指す！

- (×) 小金のために…切った・はった、だました・だまされた、  
これが【下の世界】。すべて人のせいです。
- (◎) 世の中に新しい価値を提供する、当然儲かる、これが【上の世界】。  
すべて自分事です。

※SP 経営 e ラーニング関連講座：講座 No.1 4、4、2 3

勉強してください。自社・ご自身のために…  
私も生涯勉強を続けます。  
共に学び続けましょう。永遠に…

※以上は、SP 経営 e ラーニング講座 No.4 1 で解説しています。再度聴講してください。

感謝・合掌

2021年7月吉日  
SP 経営協会  
代表 田中英司

※採点の基準について…

本問題に単純な正解、不正解はありません。受講者各位の様々な意見が組み込まれてかまいません。ただ、様々な意見の前提に、SP 経営の主旨を一旦は理解しているかどうか、この点は重要な採点基準になります。ご了承ください。

■設問 1：新規事業取組時≡起業≡事業再構築時の注意点

◆その1：新しい事業を始める時や、大きく事業を攻め込む時の注意喚起のために示した表です。以下の表の意図するところを箇条書きにして整理してください。

【前のめり症候群イメージ図】

	前期（実績）	今期（目標）	コントロールの可否	最悪の結果（軽微）
売上高	1億円	2億円	できない	1億3,000万円
粗利益	5,000万円	1億円	できない	6,000万円（利益率▲）
販管費	4,500万円	8,000万円	できる	8,000万円
人件費	2,000万円	2,000万円	できる	2,000万円
新規人件費	0円	1,500万円	取り組み順位1	●1,500万円
広告費	1,000万円	2,500万円	取り組み順位1	●2,500万円
その他経費	1,500万円	2,000万円	取り組み順位1	●2,000万円
営業利益	500万円	2,000万円	できない	▲2,000万円※

◇回答（自由に書いてください。）

•

◆その2：新しい事業を始める時や、大きく事業を攻め込む時の注意喚起のために示した文章です。以下の文言の意図するところを箇条書きにして整理してください。

【※SP経営eラーニング講座 No.6を習得の上受講してください。】

◎事業計画の法則（ヘンリー・ミンツバーグ氏）

『現実的には、ある程度先を考えておきながら適時対応していくことになるだろう。実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の一つひとつが集積され、その都度学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される。』

◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————

◆その3：収益力の大幅な向上を目指す事業再構築のためのメッセージです。以下の文言の意図するところを箇条書きにして整理してください。

【※SP経営eラーニング講座 No.6 を習得の上受講してください。】

◎高収益化実現のための事業計画とは…三品和広教授（高収益企業研究の第一人者）

『…事業の根底には立地（誰に何を売るか）があり、その上に構え（出荷するモノをいかに入手して顧客に届けるか）、製品（いかに個別製品を魅力的に仕立てるか）、管理（いかに品質・原価・納期を守るか）が重層構造を成している。…中期経営計画などで立地や構えに手をつけることなく、製品の刷新や管理の強化を打ち出している企業は数多くあるが、この次元で動きだしたところで、高収益への転換に結び付いた事例はほとんどない。…』

◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————

◆その4：収益力の大幅な向上を目指す事業再構築のための取り組み順位です。  
1～6に対して、箇条書きで補足の解説を加えてください。

【※SP経営eラーニング講座 No.6を習得の上受講してください。】

1. 事業立地の確認・選定…どんな事業を！
2. 収益モデルの創造（ビジネスの型の確定）…どのように形で！
3. 起点（現状）を認識する！…力相応を知る！
4. （仮）のゴールの確定…目指すゴールは！
5. 起点からゴールまでの道筋を仮決めする！
  - ・全体を包括する整合性の取れた数値計画の立案
  - ・数値計画と資金計画との整合性の確認
  - ・マネジメント体制の整備
6. 日々修正しながら現実的に対応する！

◇回答（自由に書いてください。）

1. の補足

2. の補足

3. の補足

4. の補足

5. の補足

6. の補足



## ■設問2：売上・顧客志向・利益に関する考察！

◆その1：間違えた顧客志向が低生産の元凶になっているとするSP経営の仮説について貴殿の見解を述べてください。

【※SP経営eラーニング講座No.3を習得の上受講してください。】

『日本の企業は顧客の声を聞きすぎる。顧客の過度な要望への対応は、企業を疲弊させ、低生産性の元凶になっている。顧客を神さまと勘違いして、過剰な対応を行うということは、一方で、自社の経営と社員を疲弊させることになる。顧客に提供するサービスの内容と、負担いただく価格のバランスが、国全体として崩れてしまっていることが、日本の生産性を著しく低くしてしまった。〔お人好し症候群〕が起点となり、〔分散症候群〕と〔安売り症候群〕が常態化している。…』（SP経営の仮説）

◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————

◆その2：過度な売上至上主義が収益の悪化を招くとするSP経営の仮説について貴殿の見解を述べてください。

【※SP経営eラーニング講座No.28を習得の上受講してください。】

『日本の企業は売上高確保、増収（売上増）にこだわり過ぎています。何が何でも売上高を確保しようとする、売上高を確保するために多くの犠牲を払うこととなります。利益を犠牲にした安易な値引きや安い値決めを招きます。利益に見合わない過大な広告コストを支払う羽目となります。採算を度外視した幅広い品ぞろえや長時間営業を行うようになります。顧客の過度な要求を受け入れてしまいます。売上至上主義は、分散症候群や安売り症候群を招く原因のひとつです。脱・売上至上主義、減収（売上減）を容認する経営に移行してください。』（SP経営の仮説）

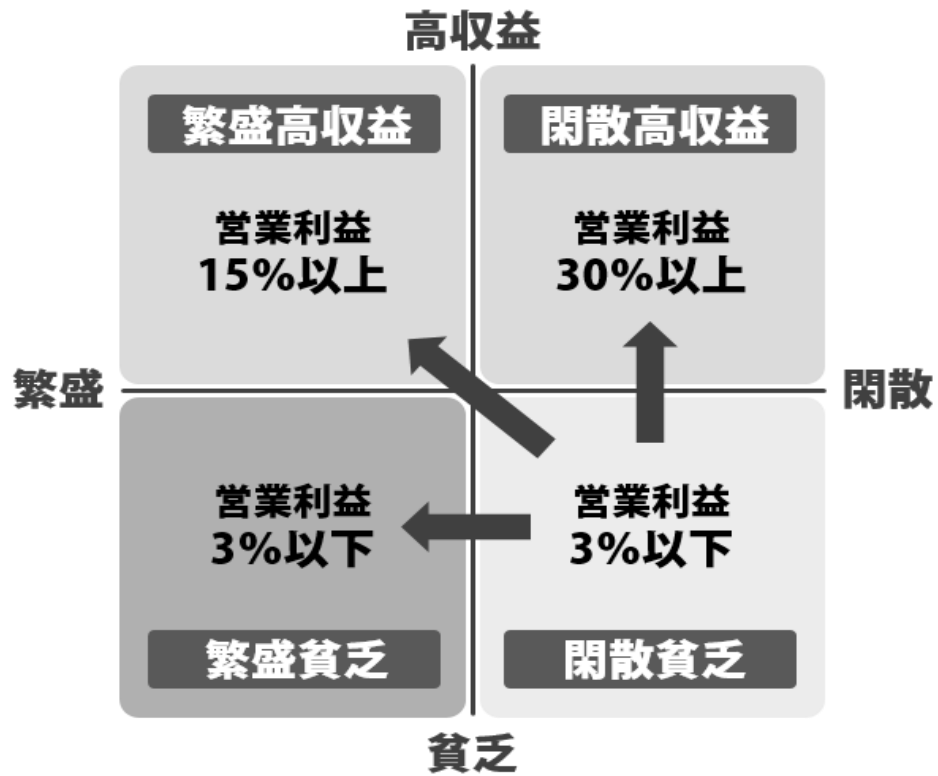
◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————

◆その3：以下の【収益性と忙しさ】の関係を表す図について、上記の2つ（◆その1、◆その2）の内容を踏まえて解説してください。

【※SP経営eラーニング講座No.3を習得の上受講してください。】



◇回答（自由に書いてください。）

.

■設問3：社長の人柄・振る舞い・人事と経営成績に関する考察！

◆その1：経営成績を、社長の本質的な人柄及び振る舞いに紐付けたSP経営の仮説について、以下を引用しながら解説してください。

【※SP経営eラーニング講座No.64を習得の上受講してください。】

●リーダーの条件…〔性根と振る舞いと結果の関係〕

〔性根〕 × 〔振る舞い〕 ⇒ 〔経営成績〕

・人柄よし×お人好し ⇒破綻 ※【お人好し症候群】

・性悪 ×冷酷 ⇒小成功

・性悪 ×お人好し ⇒中成功

・人柄よし×冷酷 ⇒大成功

◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————

◆その2：中小企業経営の重要度の高い経営判断の場において、SP経営は、以下のよう  
に社長の独断的判断を推奨しています。

『ワンマン経営の社長がいます。一方、皆の意見に寄り添って経営しようとする社長が  
います。成功者は間違いなく前者、ワンマンな経営者です。ワンマン経営こそ経営の基本で  
す。』

その理由を以下の2つのキーワードを使って解説してください。

- ・キーワード1：社長の能力と社長以外の人の能力
- ・キーワード2：責任能力

【※SP経営eラーニング講座No.57を習得の上受講してください。】

◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————

◆その3：SP経営では、人事の要諦は3つのバランスをとる事、3つの最適化と定義しています。

次の5つの言葉を使って、人事の要諦を説明してください。

- ・【従業員の市場価値】
- ・【従業員の能力】
- ・【従業員の給料】
- ・【会社が支払う給与】
- ・【その従業員に求める業務】

【※SP経営eラーニング講座No.10を習得の上受講してください。】

◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————

#### ■設問4：お金に困らない銀行対応に関する考察！

◆その1：『借り入れは借りられるときに借りられるだけ借りる』※この理由を以下のキーワードをすべて使って説明してください。

※対象は銀行に限定します。

(信用金庫・信用組合・日本政策金融公庫・商工中金を含む)

【※SP経営eラーニング講座No.9を習得の上受講してください。】

キーワード…

- ・雨傘理論
- ・日傘理論
- ・自社都合
- ・金融機関の利益
- ・実質的な借入額
- ・実質的な返済金額
- ・金利
- ・保険
- ・経営の安全率

◇回答（自由に書いてください。）

.

———— MEMO ————

■設問5：ルールチェンジ・パラダイムシフトに関する考察！

◆その1：『六万五千人のうち、五万人が職を失う』

1979年から1981年にスイスで機械式時計を作っていた職人の話です。世界の時計市場を支配していたスイスが、そのリーダーの地位を明け渡した瞬間の話です。その相手は日本（クォーツ時計）です。この変化は短期間で起こりました。パラダイムシフトと呼びます。

【※SP経営eラーニング講座No.19を習得の上受講してください。】

上記に関して、貴殿の意見も交えて解説してください。

◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————



◆その2：『アマゾン・エフェクト』

※アマゾンに代表されるネット通販の台頭が、既存の小売業を駆逐する現象です。

【※SP経営eラーニング講座No.19を習得の上受講してください。】

上記に関して、貴殿の意見も交えて解説してください。

◇回答（自由に書いてください。）

•

———— MEMO ————

■設問6：企業価値・事業立地・ビジネスの型に関する考察！

◆その1：ある時点（平成30年6月、決算発表後）の、以下のA社とB社の企業価値（株式時価総額）を比較しました。共に約200億円で同じです。

（外形上明らかにB社の方が好さそうに見えますが…）

○A社：売上高 約20億円 営業利益▲12百万円

（マザーズ市場） ※増収減益

○B社：売上高 約280億円 営業利益770百万円（純利益215百万円）

（東証1部市場） ※増収増益

【※SP経営eラーニング講座No.27を習得の上受講してください。】

この理由を以下のキーワードをすべて使って説明してください。

キーワード…

- ・事業立地 ・ルルーメーカー ・ルールの追従者
- ・ビジネスの型 ・労働集約型

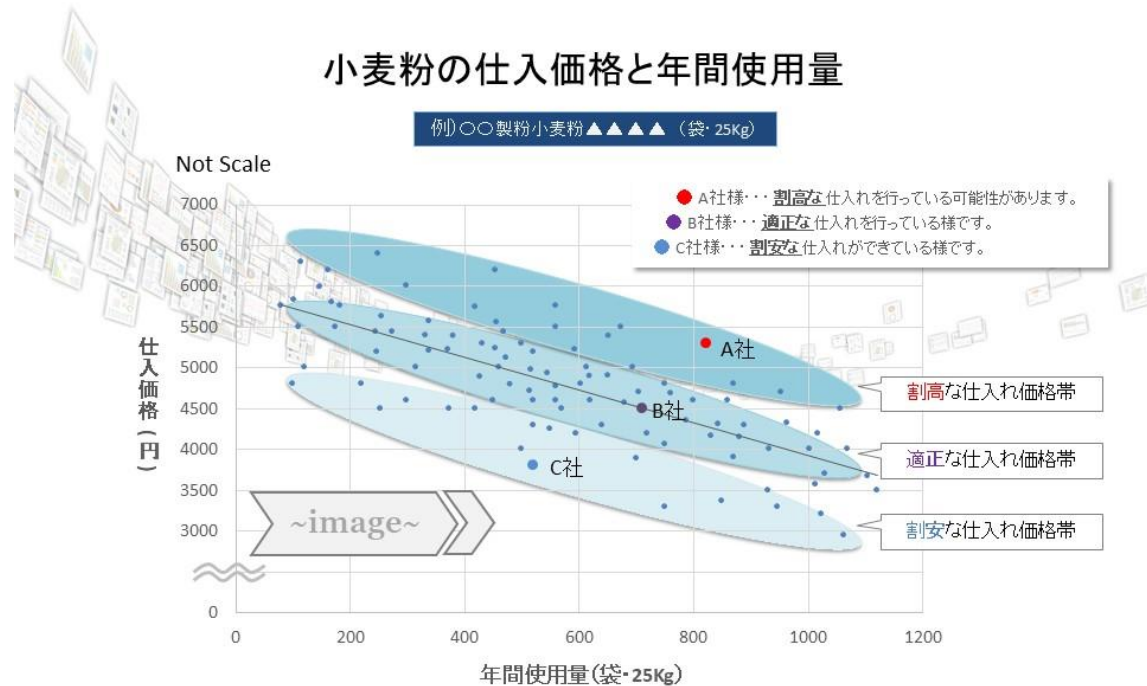
上記に関して、貴殿の意見も交えて解説してください。

◇回答（自由に書いてください。）

•

◆その2：製菓・製パン業界の原材料流通改革を行おうとした2001年当時の私（田中英司）は、以下の調査結果を元にして、材料卸事業（ネットEC）を始めます。後の反省として、材料卸事業（ネットEC）ではなく、データビジネスを行う選択肢の方が、はるかに優れていたと振り返ることになります。

【※SP経営eラーニング講座No.29を習得の上受講してください。】



材料卸事業（ネットEC）ではなく、データビジネスを行う選択肢の方が、はるかに優れていると私が振り返る理由を貴殿の意見も交えて解説してください。

◇回答（自由に書いてください。）

■設問7：ビジネスの型（広義のビジネスモデル）に関する考察！  
以下のビジネス用語の意味を解説してください。

◆その1：D2C（C2M）

【※SP経営eラーニング講座No.42・No.52を習得の上受講してください。】

◇回答（自由に書いてください。）

•

◆その2：サブスクリプション

【※SP経営eラーニング講座 No.6 1を習得の上受講してください。】

◇回答（自由に書いてください。）

※〔サブスク1.0と2.0の違い〕及び〔サブスクは投資を平準化する理由〕についても説明してください。

•

◆その3：ソリューション提供企業とは…

【※SP経営eラーニング講座 No.6 3を習得の上受講してください。】

◇回答（自由に書いてください。）

※タイヤメーカーの例で説明してください。

•

◆その4：業種・業界の壁を超えるとは…

【※SP経営eラーニング講座 No.6 2を習得の上受講してください。】

◇回答（自由に書いてください。）

●問屋業にとって業種・業界の壁を超えるとは

…以下の1. 2を参考に説明してください。

1. ニューミドルマン（販売代理⇒購買代理）への転換
2. プラットフォーマーへの挑戦〔講座 No.2 参照〕

◇回答（自由に書いてください。）

●メーカーにとって業種・業界の壁を超えるとは

…以下の1. 2を参考に説明してください。

1. モノの供給からモノ+α、ソリューションの提供企業への転換
2. 直販体制（D2C）モデルの構築

◇回答（自由に書いてください。）

- 小売業にとって業種・業界の壁を超えるとは  
…以下の1. 2を参考に説明してください。
- 1. 店舗販売からeコマース企業への急速な転換
- 2. デジタルが主、店舗が従の体制へ
- ※（例）フィッティングやコーディネート専門店舗

◆その5：同業者支援のビジネスモデルを一つ事例で説明してください。

【※SP経営eラーニング講座No.65を習得の上受講してください。】

◇回答（自由に書いてください。）

•

■設問8：イノベーションに関する考察！

自社（自分）の有する現状の知（＝アセットとは…資産、財産、資源、有価物、有用なもの、利点、長所、などの意味）に何かを組み合わせることがイノベーションです。

（シュンペーター）

組み合わせる相手を探して、それを自社に組み込む、これがイノベーションの流れです。

【※SP経営eラーニング講座 No.67を習得の上受講してください。】

◆その1：両利きの経営（入山章栄氏・富山和彦氏共著）は、その知を探すために『知の深化』と『知の探索』が必要と提唱していますが、それぞれの違いを説明してください。

◇回答（自由に書いてください。）

●『知の深化』とは…

●『知の探索』とは…

———— MEMO ————



◆その2：両利きの経営（入山章栄氏・富山和彦氏共著）は、マネジメントに対してダブルスタンダードで臨めと提唱しています。以下で説明してください。

◇回答（自由に書いてください。）

●現状の事業を改善・改良する時のマネジメントは…

●イノベーションを起こす時のマネジメントは…

———— MEMO ————

## SP経営【5大疾病と5大指針】

経営者が患う考え方の病とその対策！

### ◆疾病1：「分散症候群」

⇒指針1：すべてを**単純 (Simple)** にしてください。

### ◆疾病2：「安売り症候群」

⇒指針2：**高収益 (Profitable)** な企業作りを目指してください。

### ◆疾病3：「財務無策症候群」

⇒指針3：手持ち資金を**潤沢 (Ample)** に維持してください。

### ◆疾病4：「前のめり症候群」

⇒指針4：変化に対応できる**柔軟性 (Flexible)** のある企業体を維持してください。

### ◆疾病5：「お人好し症候群」

⇒指針5：経営判断を**明確 (Clearly)** にしてください。

SP経営コンサルタント／銀行融資プランナー協会

※本誌の内容を含むSP経営に関するライセンスはSP経営協会に帰属します。  
講座受講者様がご自身の学習用に限定してご利用ください。