

2020 年
TAC 中小企業診断士講座
REGISTERED MANAGEMENT CONSULTANT
2 次口述試験対策
想定問題集

— 目次 —

1. 口述試験の流れ	1
2. 口述試験内容	1
3. 口述試験対策	1
1. 4 つの事例の企業・テーマを理解する	1
2. 想定 Q&A を行う	2
3. リハーサルをする	3
4. 事例別想定問題集の使い方	3
4. 事例別想定問題	5
1. 事例Ⅰ 組織	5
2. 事例Ⅱ マーケティング	15
3. 事例Ⅲ 生産	25
4. 事例Ⅳ 財務	35
5. 令和元年度 2 次口述試験 質問例	45

資格の学校 **TAC**

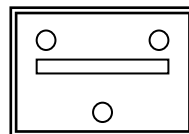
※無断複写・複製を禁じます。



100-8200-1020-11

1. 口述試験の流れ

2 次筆記試験の結果により、口述試験を受ける権利を得た方には中小企業診断協会より口述試験の受験案内が届きます。会場の集合時間は個々によって異なる時刻が設定されています。受付を済ませると、まず大部屋で待機となります。(コロナ禍で今年に変更されることが予想されます)その後、案内係の方から受験番号・名前を呼ばれ、一人ずつ面接室まで案内されます。面接室前の椅子に座り呼ばれるまで待機します。いよいよ口述試験のスタートです。



試験会場は、面接官 2 名と受験者 1 名が向かい合って座る形態（右上図参照）です。最初に「名前・生年月日を教えてください」などの指示があり、その後、質疑応答に入ります。試験時間は受験者一人につき約 10 分間です。

2. 口述試験内容

2 次口述試験の試験内容は、2 次筆記試験で出題された事例問題（A 社・B 社・C 社・D 社）について、筆記試験と違う角度から質問されます。回答する時間は 1 問当たり 2 分という指示が出ます。

出題される質問事項は、受験者によって異なります。基本的には、受験者一人につき、2 つの企業が選択され、1 つの企業につき 2～3 題（つまり計 5～6 題）を出題されるケースが多いです。ただし、人によっては 4 つの企業について問われるケースや、1 つの企業についての質問が 3～5 題に及ぶケースもあり、必ずしも統一された形ではありません。

なお、口述試験を受験するに当たり、参考資料等を見ることは一切できません。また、基本的には、試験官から事例企業についての説明（業種・規模等）は一切されませんので、事例企業の内容はしっかり頭に入れておく必要があります。

3. 口述試験対策

1. 4 つの事例の企業・テーマを理解する

質問事項は、筆記試験の事例問題がもとになっています。ただし、過去のケースでは、面接官が各受験者の答案を見ながら質問することはなく、一言一句、正確に答案を再現する必要はありません。しかし、2 次筆記試験で出題された各企業の事例状況を再確認するためには、模範解答集などと照らし合わせて復習することは必須です。

また、事例本文のキーワードから知識的な質問をされるケースもあるため、事例を読み込み、キーワードなども確認する必要があります。その際にお勧めなのが、事例本文をパソコンに入力する方法です。単に読み込むだけよりも、キーワードのチェック漏れ

を防ぎやすくなり、効果的です。また、作問者の立場から事例を見直すことができる効果もあります。ただし、この作業はそれなりの時間を要するため、苦手な事例問題のみ行うだけでもよいでしょう。その他にも、問題本文や問題文を声に出して読んでみる、それに対する回答を喋ってみる等の方法もあります。

さらには、各事例企業の業界について調べておくことも有効です。具体的には、事例Ⅰから事例Ⅳの企業の業界の現状や課題、今後生き残るための経営革新の方向性などです。結局、口述試験対策は「どうすれば事例企業の問題を解決できて、今後も成長発展できるか」を親身になって考え抜くことに尽きます。

2. 想定 Q&A を行う

口述試験において、最も回避しなければならないのは「沈黙」です。こうした事態に陥らないためには、自分が聞かれたら困るところを想定し、最低限準備をする必要があります。後述の事例別想定問題を参考にし、質問や自分なりの回答をまとめておきましょう。

なお、質問には、**知識型**と**アドバイス型**があります。知識型は知らないと回答できないため、一定の準備が必要です。たとえば「〇〇の具体例について教えてください」「〇〇とは何ですか」などです。

一方、アドバイス型は「A 社の今後の方向性についてアドバイスしてください」などのパターンです。これは、自己体験や「戦略策定プロセス」「目的明確化+PDCA サイクル」などを駆使すれば、どのようにでも回答することは可能です。

※想定外の質問で慌ててしまう場合があります。沈黙してしまう、あるいは最初から「分かりません」と答えてしまうということは、白紙で答案を提出するのと同じです。この場合、面接官（つまり採点者）としても 0 点を付けざるを得ません。よって絶対に避けなくてはなりません。

質問への回答に困った場合には、次のように対処しましょう。

- ・ 質問内容を確認する。

「恐れ入りますが、〇〇というご質問でよろしいでしょうか？」などと尋ねることで時間を稼ぎ、考える時間を確保しましょう。場合によっては回答の方向性のヒントをもらえるかもしれません。

- ・ 頭を冷やす。

面接官は必ずしもすぐに回答してほしいわけではありませんが、ただしいきなり沈黙してしまうのは印象が悪いです。よって「恐れ入りますが少々考えさせてもらっても宜しいでしょうか？」などと言って、冷静になる時間を取りましょう（もちろん限度はあります）。

- ・ とりあえず話し始める。

どうしても回答が浮かばない場合には、一般的な話、事例企業の状況、身近な体験談などを契機にとりあえず話し始めましょう。話し始めると頭が活性化して回答が浮かんでくることもあります。面接官との会話が成り立って回答の糸口をつかむこともできるかもしれません。

3. リハーサルをする

頭で理解することと実際に話すことは大きく異なります。頭では理解したつもりでも、実際に話してみると、收拾がつかなくなり、自分の理想の回答とズレが生じることがあります。そのズレをなくす一番の解決策は、実際に人前で話す練習をすることに尽きます。最初は本想定問題集を見ながらで構いませんので、できれば受験生仲間やご家族の協力を得て模擬面接を行ってみてください。

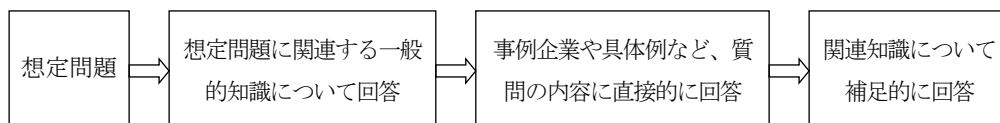
その際に、面接官役も担当すれば、出題者の考え方も経験でき、学習効果も上がるでしょう。また、実施する際には、個室で行い、向かい合わせで座るなど本試験と近い形で行ってください（面接官と受験者の距離を離すとより本試験に近づきます）。リハーサルを行うことで、本試験では、少しでもリラックスして臨めるはずです。なお、TAC では「2 次口述試験対策 模擬面接」を実施します。詳細は TAC ホームページをご参照ください。

4. 事例別想定問題集の使い方

(1) 想定問題の使い方

口述想定問題集では、各事例 10 題ずつ想定問題を掲載するとともに、各問題において回答に関する「必要な知識」「問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）」「関連知識」の順でまとめています。前述の想定 Q&A やリハーサルを行う際には、以下のような回答順序を意識することで、回答がスムーズになるだけでなく、沈黙に陥ることを回避することができます。

【回答手順のイメージ】



- 手順①…想定問題に関連する一般知識そのものについて回答することで、自分自身を落ち着かせることができます。さらに回答の根拠となることも多く、論理的な説明をすることができ非常に効果的な作業です。他方、いきなり結論を述べた場合、方向性が外れていたり、説明不足で沈黙してしまったりすることが起きやすいです。まずは、結論の根拠となることを十分に説明しましょう。
- 手順②…手順①で答えた回答を基に、事例企業や実際の具体例などに当てはめながら、質問の内容に直接的に回答します。事例企業のことを問われていなくても、事例企業に当てはめて答えて構いません。
- 手順③…必要に応じて関連知識を補足しておきましょう。ただし、直接的に問われたことではないため、補足的な説明に留めておきましょう。

(2) 知識を問う想定問題に対する考え方

想定問題のうちで最も気を付けなくてはならないのが知識問題への対処です。事例企業に関連のない知識問題としては、これまでも「コーポレートシチズンについて説明してください」「デファクトスタンダードの例を挙げてください」等の出題実績があります。こうした知識問題を最初に問われ、なかなか思い出せないまま時間だけが過ぎてしまうような事態に陥ると、思考だけが空回りしてしまい、焦りから残りの問題も不十分な対応となってしまうことが少なくありません。思わぬ知識問題が問われた場合の対処の仕方として、「もう一度質問を繰り返して確認する」「自己体験、自分の会社など、自分に置き換えて回答できる範囲で回答する」等があります。準備段階においてもこうした非常事態のときの状況をイメージしておき、会話が途切れないように対策しておくことが重要です。

4. 事例別想定問題

1. 事例Ⅰ 組織・人事を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

Q1

想定問題

A社の強みと弱み、機会と脅威はどのような点にあると考えられるでしょうか。

A1

必要な知識

●SWOT分析

- ・企業が置かれている環境について、内部（強みと弱み）と外部（機会と脅威）について把握する。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●強み

- ・江戸時代から続く老舗の蔵元であることによるブランド力。
- ・ベテランの蔵人がいることや、前経営者である経営顧問、杜氏との強固な関係性により、確かな品質の酒造りが可能であること。
- ・実績を残してきた若き執行役員や若い女性の総務担当責任者など、優秀な若手社員を有していること。
- ・同じ敷地において酒造、土産物店、レストラン、日本酒バーといった親和性のある事業を行い、日本の文化や伝統に憧れるインバウンド客の集客力があること。

●弱み

- ・人事管理が前近代的であり、従業員の働きに適切に報いる制度になっていないこと。

●機会

- ・インバウンド客が増加傾向にあること。

●脅威

- ・日本酒の国内消費量は減少傾向にあること。

関連知識

特になし

<Memo>

Q2

想定問題

A 社長の祖父は、望ましい経営ビジョンが描けたこともあり、江戸時代から続く造り酒屋を友好的に買収しています。一般に、企業買収を行うのは、どのような理由が考えられるでしょうか。また、買収を行う際に留意すべき点と合わせてお答えください。

A2

必要な知識

●買収

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●理由

- ・ 自社にはない価値の高い経営資源を獲得できる。
- ・ 既存事業とのシナジー効果が見込まれる。
- ・ 事業規模が拡大することで、競争地位の向上、取引交渉力の強化、規模の経済性の効果が得られる。
- ・ 事業範囲が拡大することで、範囲の経済性の効果が得られる。
- ・ 取引コストを削減できること。

●留意点

- ・ 組織文化がスムーズに融合されるようにすること。
- ・ 人事制度の整備など、公平性、透明性、納得性などを担保すること。
- ・ 買収準備段階においてデューデリジェンス（企業の資産価値などの適正評価）を行うこと。

関連知識

●M&A

●合併

<Memo>

Q3

想定問題

A 社および企業グループは、典型的なファミリービジネスであるといえますが、このことによって生じがちなデメリットは比較的少ない状態であるといえます。一般にファミリービジネスであることによって生じがちなメリットとデメリットについて説明してください。

A3

必要な知識

●ファミリービジネスのメリットとデメリット

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●メリット

- ・不特定多数の株主の意向に左右されずに経営を行うことができること。
- ・敵対的な買収の脅威にさらされる可能性が低いこと。
- ・早い段階から経営者としての育成を行うことができること。
- ・事業承継が円滑に行える可能性があること。
- ・長期的視点での経営が行いやすいこと。

●デメリット

- ・一族（血縁関係がある人材）の利益が優先されがちになること。
- ・経営者としての能力に優れているとは限らない人物が引き継ぐ可能性があること。
- ・ガバナンスが機能にしにくくなること。
- ・公私混同を招く恐れがあること。
- ・一族以外の従業員が要職に就けない可能性が生じること。

関連知識

- 老舗企業の経営（伝統と革新）
- 事業承継
- 所有と経営の分離
- コーポレートガバナンス
- M&A

<Memo>

Q4

想定問題

A社は、伝統的な家族主義的経営を行ってきた企業ですが、家族主義的経営とはどのようなものか説明してください。

A4

必要な知識

●家族主義的経営

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- 家族内にみられる人間関係や生活態度などを、企業の組織運営にも適用しようとするもの。
 - 資本家、経営者と労働者との階級関係を家における親子という身分関係に転置させるもの。
 - 終身雇用体系のもとで運命共同体としての雰囲気をつくり上げるもの。
 - 経営者は単に機能的な雇用・指揮監督者であるばかりでなく、家父長（戸主）のように絶対的権力者として物心両面にわたって従業員の個人の生活面にも介入し、その反面、家族庇護の義務に相当する面倒をみる。従業員はその庇護を当然の恩恵として受け取り、個人生活への介入を甘受するとともに、忠誠を捧げて業務に励むことになる。
- ※終身雇用制は日本的経営の基本的特徴であるといわれるが、それは、いったん身内となった者に終生の保護を与えるという思想を内包しており、家族主義的経営を支える基盤になっている。

関連知識

- 終身雇用制
- 年功序列型賃金制度
- 企業別労働組合

<Memo>

Q5

想定問題

A 社では、ベテランの女性事務員が暗黙知の状態であった知識や経験を、その後を引き継いだ若い女性が形式知化し、情報システム化を進めました。このような、暗黙知と形式知の相互変換によって、組織的に知識が創造されるプロセスの代表的なものに SECI モデルがあります。SECI モデルについて説明してください。

A5

必要な知識

●SECI モデル

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●暗黙知と形式知の相互変換によって、組織的に知識が創造されるプロセスを「共同化ないし社会化（Socialization）」「表出化（Externalization）」「連結化（Combination）」「内面化（Internalization）」という 4 つのモードで表現するもの。

「共同化ないし社会化」

組織メンバーが経験を共有することで、個人の暗黙知が共有され、異質な暗黙知の相互作用を通じて、新たな暗黙知が創出されていくことになる。

「表出化」

個人が蓄積した暗黙知が、言語などの表現手段によって形式知化されていく。暗黙知を共同化できる範囲は限られるが、表出化された知識は共有することが容易になる。

「連結化」

形式知を組み合わせ、より高次の形式知へと体系化していく。

「内面化」

共有された形式知が、属人的な暗黙知として再び個人に取り込まれていく。形式化された知識を実践の中で活用することで、活きた知識として体得していくプロセスの中で、新たな暗黙知が創造される。

関連知識

●D.コルブの経験学習モデル（令和 2 年度 企業経営理論 第 21 問）

<Memo>

Q6

想定問題
A 社およびグループ企業は、地域経済の活性化に貢献してきています。地域に根ざす中小企業にとって、地域貢献に取り組むことは重要なことですが、一般に、中小企業が取り組む地域貢献活動には、どのようなものがあるでしょうか。

A6

必要な知識
昨今の地域社会貢献の取り組み
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●経済 商店街活性化、地場産業の活性化、商店街活性化、特産品の活用など。 ●文化創造 地域文化の発掘、伝統文化の継承、展示会や発表会などの開催、地元スポーツの支援、地域の祭りや伝統行事、イベント・フェアなどの開催や支援、地域の活性化事業への参加、施設開放、NPO の支援など。 ●環境保全 地域（道路や河川、海岸）における清掃活動、植樹、エコ活動、リサイクル運動、美化や緑化など。 ●社会教育 青少年への体験学習の機会提供、工場見学、職場体験、インターンシップ、出張授業（小学校、中学校、高等学校など）など。 ●雇用支援 高齢者、障害者、生活困窮者、ホームレス、外国人、ニート・フリーター、元受刑者、若者の雇用支援など。 ●安全・治安・防災支援 交通安全、消防・防災（防災協定、消防団など）、防犯（防犯パトロールなど）、被災地へのボランティア活動、物資等の提供、義援金の募集など。 ●生活や健康増進 高齢者、育児支援活動（企業内託児など）、障害者、生活困窮者、ホームレス、外国人の生活支援（食事の提供など）、健康づくりのイベント、スポーツ大会等の開催や支援、献血、国内の外国人との異文化交流など。
関連知識
●CSR、SDGs

<Memo>

Q7

想定問題

A 社長は、今後はダイバーシティ経営を経営戦略の中に据えていくことを志向しています。ダイバーシティ経営についてご説明ください。また、ダイバーシティ経営を行っていくにあたって、A 社長にどのようなアドバイスをしますか。

A7

必要な知識

●ダイバーシティ経営

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●ダイバーシティ経営

- ・「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」のこと。

●アドバイス

1. 単に社員の多様性を高めることを志向するのではなく、経営戦略として進めていくこと。

具体的には、①自社の経営理念との整合性を考えて、ダイバーシティ経営の内容を設計する、②A 社長がダイバーシティ経営推進の最高責任者となるとともに、推進担当者や担当部署を設置して推進していく。

2. 多様な人材が活躍できるように、社員の属性、特性を見極め、その能力を活かすための環境を整備すること。

具体的には、①人事制度の整備、人材の積極的な登用、多様性を引き出し活かす配置転換、②勤務時間や勤務場所の柔軟化、長時間労働の削減といった職場環境の整備、③キャリア形成や能力開発のための教育・研修の実施、マネジメント層の意識改革の実施。

3. 個々の社員の活躍がイノベーション創出につながるような組織としていくこと。

具体的には、①情報共有や意思決定プロセスの透明化、②「違い」を価値創出につなげるためのコミュニケーションの活性化や職場風土づくり、③適正配置が可能な業務の創出。

関連知識

●男女雇用機会均等法

●高齢者等雇用安定法

<Memo>

Q8

想定問題
A 社がインバウンドブームを活かし、顧客を取り込むために有効であると考えられる取り組みについてアドバイスしてください。

A8

必要な知識
特になし
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●インバウンド ・ 外国語対応の HP の整備。 ・ SNS ページ、Instagram、YouTube などの活用。 ・ 外国人に評価される日本的な商品や文化に関する情報の積極的な発信。 ・ 外国語に堪能な従業員の採用強化。 ・ 影響力のある外国人のインフルエンサーに利用してもらった上で、情報発信してもらう。 ・ キャッシュレス決済の対応。 ・ 地域の企業、地域の団体、行政とも連携し、地域として魅力的な場所であることを訴求する。
関連知識
特になし

<Memo>

Q9

想定問題

A 社およびグループ企業の賃金制度は年功序列型ですが、今後はグループ全体として成果主義的要素を取り入れることを想定しています。このような人事制度とすることの目的と、導入するにあたっての留意点には、どのようなことが考えられるか説明してください。

A9

必要な知識

●成果主義

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●導入する目的

- ・若手従業員を中心にモチベーションの向上。
- ・業績に対する責任意識の向上。
- ・組織の活性化。

●留意点

- ・短期的思考に陥り、長期的視点での取り組みが疎かにならないようにすること。
- ・組織構成員間の協力が妨げられないようにすること。
- ・評価の公平性・透明性を担保すること。
- ・内発的動機づけが損なわれないようにすること。

関連知識

●年功序列型賃金制度

<Memo>

Q10

想定問題
新型コロナウイルス感染症（COVID-19）とその影響を考慮した場合、A 社およびグループ全体として、有効な取り組みや、必要な取り組みについてアドバイスしてください。

A10

必要な知識
●マイクロツーリズム ●感染予防対策
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●有効な取り組み （グループとしての取り組み） ・地元における有力者である A 社長の祖父および A 社長が中心となり、地域で協力してマイクロツーリズム（自宅から自家用車で 30 分から 1 時間程度の距離での近場観光。「星野グループ」代表の星野氏によって提唱された概念）需要の喚起を強化する。感染拡大の防止と地域経済活性化の両立を図る形であり、このような取り組みをしている地域であることを訴求し、ウィズコロナ、そしてアフターコロナ初期の時期における旅行先として選んでもらう。 （A 社としての取り組み） ・日本酒とそれに合う地元の食材のセットの拡充（家飲み応援キャンペーンの実施）など、通販を強化する。 ・普段は購入が困難な激レアな日本酒を、お手頃価格で販売していく（GO TO トラベルが A 社店舗でも利用可能であることを訴求）。 ・消毒用アルコールを開発・製造して販売する。 ・A 社のファンとの Zoom 飲み会の開催により、継続的に接触することで関係性強化を図る（参加者には割引クーポン発行など）。 ●必要な取り組み……感染予防対策 ・施設内の衛生管理（マスク着用や消毒の徹底）。 ・従業員の健康状態の管理（毎日の検温など）。 ・顧客の健康チェックの徹底や来店可能な条件の明確化。 ・入店人数制限、時差入店（時差チェックイン）。 ・HP などにおける混雑状況などのタイムリーな発信など、さまざまな情報のきめ細かな発信。
関連知識
●特になし

<Memo>

2. 事例Ⅱ マーケティング・流通を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

Q1

想定問題

クロス SWOT 分析の観点で、B 社が意識しているかいないかに関わらず採用している戦略について説明してください。

A1

必要な知識

●クロス SWOT 分析

自社の強み・弱み、外部環境の機会・脅威を組み合わせる戦略を導き出すツール

	S (強み)	W (弱み)
O (機会)	強みを活かして 機会を捉える (積極戦略)	弱みを克服して 機会を捉える (改善戦略)
T (脅威)	強みを活かして脅威 の影響を最小化する (差別化戦略)	撤退し他に委ねる (防衛撤退戦略)

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●強みを活かして機会を捉える（積極戦略）

- ・独自のハーブの栽培方法による希少な供給力、粉末加工も行うことができる体制を活かし、全国の製薬メーカー、ヘルスケアメーカーとの取引につなげている

●弱みを克服して機会を捉える（改善戦略）

- ・自社に最終製品の開発力、マーケティング力がない弱みを踏まえ、製品化を取引先のメーカーや、OEM 企業に委ねて販売している。

●強みを活かして脅威の影響を最小化する（差別化戦略）

- ・主要取引先である Z 社に対し、アンチエイジングの効能があるハーブの栽培方法、高品質かつ安全性を追求する姿勢、島への思い入れを活かし、数ある原材料メーカーの中から、自社の乾燥粉末を採用してもらった。
- ・複数のヘルスケアメーカーに対し、Z 社との取引実績をもとに、取引を獲得した。

●撤退し他に委ねる（防衛撤退戦略）

- ・B 社は採用していない

関連知識

特になし

<Memo>

Q2

想定問題

B 社は「農地所有適格法人」ですが、これはどのような法人であり、どのような経緯で B 社は法人化しましたか。

A2

必要な知識

●農地所有適格法人

- ・「農地所有適格法人」よりも広い概念として、「農業法人」がある。「農業法人」とは、法人形態（会社法上の株式会社（旧有限会社を含む。公開会社ではない株式会社に限る。）、合資会社、合名会社、合同会社、および農事組合法人）によって農業を営む法人の総称である。「農業法人」とは、法的に定められた名称ではなく、任意に呼ばれる名称である。
- ・「農業法人」のなかで、一定の要件を満たし、農業経営を行うために農地を取得できる法人を「農地所有適格法人」という。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●B 社設立の経緯

- ・代々農業を営む一家に生まれた B 社社長は、個人事業として農業を営んでいた。
- ・B 社社長は、ハーブ Y の本格的な栽培に取り組み、島の新たな産業として発展させようと考えた。
- ・大手製薬メーカー Z 社と出会い、取引が開始しそうになったが、ハーブの輸送コストが問題となった。
- ・B 社社長は自ら島内に工場を建設し、ハーブを乾燥粉末にして輸送することで、輸送コスト削減を図ろうと考えた。その結果、B 社を設立した。

関連知識

特になし

<Memo>

Q3

想定問題
B 社および B 社社長が抱える経営課題を 2 つ挙げてください。また、それらに関連する現状について、説明してください。

A3

必要な知識
特になし
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●B 社および B 社社長が抱える経営課題 ① 自社ブランド製品の販売 ② X 島の活性化 ●それぞれの現状 ① 自社ブランド製品の販売 ・過去の離島フェア出展時、ハーブを乾麺や焼き菓子に練り込んだ試作品を OEM 企業に生産委託し販売したが、売上は芳しくなかった。 ⇒問題本文では、社長が「このハーブと島の知名度が大消費地では著しく低いこと」を販売不調の原因と考えている、と読み取れる。しかし、消費者のニーズを踏まえた製品やパッケージの開発を行っていないことから、製品そのものの魅力がなかったことも販売不調の一因であったと考えられる。 ・最近になって、試しに、安眠効果のあるハーブを原材料とした「眠る前に飲むハーブティー」を OEM 企業に生産委託し、自社オンラインサイトで販売してみたところ、20 歳代後半～50 歳代の大都市圏在住の女性層から注文が来るようになり、ある程度満足のいく売上があった。 ⇒こちらも、本格的にマーケティングを行った形跡は見られない。 ⇒よって、「顧客を製品づくりに巻き込む」ことで、自社の開発力を補完する必要がある、と B 社社長は考えている。 ② X 島の活性化 ・X 島の主力産業は、農業と観光業である。 ・X 島では、若年層の人口流出や雇用機会不足、人口の高齢化による耕作放棄地の問題、農家所得の減少などが深刻化し、地域の活力が低下して久しい。 ・B 社社長は「島の数少ない事業家としての責任もあるため、早期に事業の見直しを行うべき」と考えている。 ⇒「早期に事業の見直しを行うべき」と B 社社長が考える理由が、「島の数少ない事業家としての責任」であれば、X 島の活性化は B 社の経営課題とも考えられる。
関連知識
特になし

<Memo>

Q4

想定問題
B社は、主要取引先であるZ社への依存度が高い取引先構成となっています。このことにより、B社はどのような問題を抱えていますか。また、どのようにこれを解消しますか。

A4

必要な知識
特になし
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●B社が抱える問題 ・依存度が高いZ社との取引量は徐々に減少しており、売上が低下している。 ・Z社から2～3年で取引製品を製造中止する可能性が高いことを告げられており、Z社の売上が激減する可能性がある。 ⇒取引先の拡大や自社ブランド製品の開発による売上の確保を2～3年で行わないと、事業継続が危ぶまれる状態 ●解消手段 ① 取引先数を増やす ・現在、複数のヘルスケアメーカーから引き合いが来ているが、取引不成立の場合もあるため、受注率を高めるために、原材料としてのハーブの無農薬、高品質、効能などについての訴求力を高める。 ・引き合いを待っているだけでなく、B社が望ましいと思う取引先には、能動的に開拓活動を行う（B社の人員構成から、現状では社長のトップセールスとなりそうである）。 ② 取引先の多様化を図る ・製薬メーカーやヘルスケアメーカーの分野に限らず、食品メーカー、日用品メーカーなどの、新しい分野、新しいターゲット層を狙っている取引先に対して、B社やB社製品を訴求する。 ・取引先を複数確保したとしても、（Z社のように）相手から取引中止を宣告されるケースがあるため、常に新規取引先候補の選定や、営業活動が必要とされる。
関連知識
特になし

<Memo>

Q5

想定問題

標的市場を決定する際の市場細分化基準や、市場細分化を行った際にそれが有用であるために必要な要件にはどのようなものがありますか。また、それらを考慮した上で、現状の B 社製品のエンドユーザーはどのような層ですか。

A5

必要な知識

●市場細分化基準

- ① ジオグラフィック基準（地理的基準）
- ② デモグラフィック基準（人口統計的基準）
- ③ サイコグラフィック基準（心理的基準）
- ④ 行動変数基準

●市場細分化の要件

- ① 測定可能性
細分化された市場の規模と購買力が容易に測定できること
- ② 到達可能性
細分化された市場に効果的に到達し、マーケティング活動が行えること
- ③ 維持可能性
細分化された市場が十分な規模をもち、十分な利益が得られること
- ④ 差別化可能性
細分化したセグメント間でマーケティングアクションに対する反応が異なること
(細分化した複数セグメントの顧客が同じ反応を示す場合、セグメントを分けた意味がなく、同一のセグメントとすべきである)
- ⑤ 実行可能性
細分化された市場を引きつけられる効果的なプログラムが実行可能であること

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●B 社製品のエンドユーザー

- ・アンチエイジングや美に関心がある全国の 30～40 歳代の女性
(Z 社製品)
- ・安眠に関心がある大都市圏在住の 20 歳代後半～50 歳代の女性
(B 社の「眠る前に飲むハーブティー」)

関連知識

特になし

<Memo>

Q6

想定問題

アンゾフの「製品・市場マトリックス」とはどのようなものですか。また、B社に当てはめると、具体的はどのような戦略が、「製品・市場マトリックス」のどの事象に該当しますか。

A6

必要な知識

アンゾフの「製品・市場マトリックス」(成長ベクトル)

製 品 (技 術)

市 場		既存	新規
	既存	市場浸透戦略	新製品開発戦略
	新規	新市場開拓戦略	多角化戦略

・市場浸透戦略

既存市場に既存製品を投入する戦略。既存ビジネスの市場シェア拡大を目標とする。

・新市場開拓戦略

新規市場に既存製品を投入する戦略。既存の顧客層とは異なる顧客層に、既存製品をアレンジした製品を投入する。

・新製品開発戦略

既存市場に新規製品を投入する戦略。既存の顧客層に、既存製品とは異なる分野の製品を投入する。

・多角化戦略

新規市場に新規製品を投入する戦略。既存の顧客層とは異なる顧客層に、既存製品とは異なる分野の製品を投入する。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●B社の具体的な戦略例

・市場浸透戦略（第2問の方向性）

ハーブの乾燥粉末を、製薬メーカーやヘルスケアメーカーに、より多く販売する。

・新市場開拓戦略（第3問（設問1）の方向性）

ヘルスケア用途のハーブを、消費者向けに販売する。

・新製品開発戦略

ヘルスケア用途以外の製品を、企業向けに開発、販売する。

・多角化戦略（第3問（設問2）の方向性）

ヘルスケア用途以外の製品を、消費者向けに開発、販売する。

関連知識

特になし

<Memo>

Q7

想定問題
B 社は現在、「眠る前に飲むハーブティー」を自社オンラインサイトで販売しています。今後、自社ブランド製品の拡充を図る、B 社は自社オンラインサイトの取り扱う製品を拡充する予定です。今後は、どのような製品を取り扱うべきと考えますか。

A7

必要な知識
特になし
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●既存製品に近い製品のアイテムを拡充する ・眠る前に飲むハーブティーは、「試しに」OEM 委託生産した製品である。味や容量、パッケージなどの要望をユーザーから収集し、製品の改良やアイテム数の増加を図る。 ●一般的なハーブの用途で、B 社が取り扱っていない分野の製品ラインを開発する ・ハーブの一般的な用途には、お茶や調味料、健康食品、アロマオイル、香水などがある。B 社が現在取り扱っているのは、健康食品分野とお茶である。よって、ユーザーからニーズや製品アイデアを収集し、新たな分野の製品を企画する。 ●一般的な用途の枠組みを超える分野の製品を開発する ・ハーブを原材料とした一般的な製品は、開発者（企業側）のアイデアによって開発されている可能性がある。開発者では思いもよらない用途を、ユーザーから引き出し、既存市場には存在しない製品開発に挑戦する。 ★いずれにおいても、製品開発であるため、製品そのものに限らず、ブランド名、パッケージなどの要素も開発対象となる。
関連知識
特になし

<Memo>

Q8

想定問題

B 社社長は、自社ブランド製品の開発に、顧客を巻き込みたいと考えています。これは、一般的に共創マーケティングなどと呼ばれます。従来からの自社内で行われるマーケティングと異なる、共創マーケティングの特徴や方法はどのようなものでしょうか。

A8

必要な知識

特になし

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●共創マーケティング

- ・消費者が企業の製品開発や販促などに参加するマーケティング手法。
- ・SNSなどのデジタルツールの普及、発展がその背景にある。

●共創のメリット

- ・製品品質が向上する：消費者のニーズやアイデアを取り込むため、企業側（開発専門者側）にはない発想の、顧客視点の製品が開発できる。
- ・販促の効率が向上する：開発に参加したユーザーの発信や、ユーザーによって作られたという情報自体が消費者に好意的にとらえられることが期待できる。

●共創の手順の例

消費者によるアイデア投稿 → 消費者による人気投票
→ 企業による検討 → 製品化

関連知識

特になし

<Memo>

Q9

想定問題
一般的に、地方都市や離島などの観光振興につながる方向性にはどのようなものがありますか。

A9

必要な知識
特になし
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●地域経済が豊かになる観光 ・ある程度長く滞在してもらうこと 複数の観光地を周遊する旅行と比べ、滞在型の旅行は地域での消費金額が大きくなる。食や宿泊、アクティビティなど多様な消費が見込める。 ・リピート訪問してもらうこと 数多くの新しい観光客に訪問してもらう観光は、莫大なプロモーション費用がかかるため、大観光地では成立するが、小都市などでは現実的に難しい。 よって、一度訪問した観光客に、年に数度または毎年など定期的に訪問してもらうことが望ましい。 ●長期間滞在してもらうための方向性 ・単に絶景や名所を鑑賞するのではなく、非日常的な体験要素を盛り込んだり、その土地でないと食すことができない食を提供したりする。 ●リピート訪問してもらうための方向性 ・地元の住民との交流機会を提供する。人のつながりから、定期的に訪問したいというニーズが発生する。 ・季節ごとのイベントや魅力を提供することで、年間通して複数回訪問するきっかけとなる。 ●望ましい提供要素 ・リラックス：大都市圏の大きな需要に訴求するためには、都会にはない癒し要素や、非日常的な要素を提供する ・現地の食の提供 ・現地の住民との交流
関連知識
特になし

<Memo>

Q10

想定問題
B 社が X 島宿泊訪問ツアーを行うことで、B 社や X 島にとって、中長期的にどのような効果が見込めますか。また、B 社がツアーを充実させ、定着させるための課題について、どのように考えますか。

A10

必要な知識
特になし
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●B 社のメリット ・ B 社のファンが増えることで、直接的には、B 社のオンラインサイトを通した売り上げ（リピート）が上がる。 ・ ファンが口コミをすることで、新規顧客の獲得のきっかけとなる。 ・ 今後の課題である、自社製品の開発に必要な、ニーズなどの情報をより多く獲得することができる。 ●X 島のメリット ・ X 島のファンが増えることで、新規およびリピートの来訪者が増え、主力産業である、農業と観光業の振興につながる。具体的には、売上（所得）や雇用機会の増加が見込まれる。 ・ ファンの一部が移住してくることにより、若年者の人口流出、耕作放棄地の解消、軽減につながる。 ★X 島の訴求ポイントは、他の離島にはない X 島の魅力を押し出すことである。 ●B 社の課題 ・ X 島やの知名度がまだ高いとはいえないため、向上させることがツアー参加者の拡大につながる。 ・ 知名度向上のために、X 島の自治体との協力、離島フェアの出展や SNS の活用など、大都市圏に向けた PR 活動に積極的に取り組むこと。 ・ X 島の観光業や、大都市圏の旅行会社などと協業し、ツアー内容の充実化や、ツアー申込みの間口を広げる。
関連知識
特になし

<Memo>

3. 事例Ⅲ 生産・技術を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

Q1

想定問題

C社はビル建築用金属製品・モニュメント製品ともに受注生産をしています。受注生産のメリットとデメリットを教えてください。

A1

必要な知識

- 受注生産（JIS Z8141-3204）
 - ・顧客が定めた仕様の製品を生産者が生産する形態。
- 見込生産（JIS Z8141-3203）
 - ・生産者が市場の需要を見越して企画・設計した製品を生産し、不特定の顧客を対象として市場に出荷する形態。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- メリット
 - ・完成品の在庫を保有しないため、在庫リスク（過剰在庫、欠品等）が発生しない。
 - ・カスタマイズ化など、顧客の要望に応えることが可能など。
- デメリット
 - ・客先仕様を守らなければならず、受注確定時点でコストや納期も確定するため、QCDを守るために綿密な生産管理が必要となる。
⇒C社は、製作前プロセス（営業部門）と製作プロセス（製造部門）に問題があり、納期遅延が生じている。

関連知識

- 見込生産のメリット／デメリット
（基本的に、受注生産のメリット／デメリットの反対）

<Memo>

Q2

想定問題

C 社は、建築用金属製品の特注品製作から始め、現在では個別受注生産を行っています。特注生産や個別受注生産について教えてください。

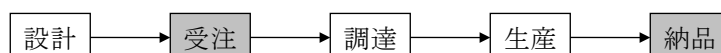
A2

必要な知識

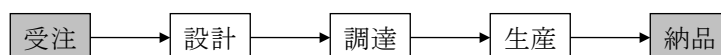
●受注生産の分類

- ・特注生産：二度と受注がなく、受注の都度設計が必要なもの（個別受注品）。
- ・規格品受注生産：あらかじめ設計し、同じものを繰り返し受注するもの（継続受注品）。

1) 規格品受注生産



2) 特注生産



（出所：藤本隆宏著『生産マネジメント入門Ⅰ』日本経済新聞社、2001年、p.172）

- ・「設計」が受注の前なのか後なのかの分類。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●C社の状況

- ・顧客から引き合いがあると、受注製品ごとに受注から引き渡しに至る営業部担当者を決め、顧客から提供される設計図や仕様書などを基に、製作仕様と納期を確認して見積書を作成・提出し、契約締結後、製作図および施工図を作成して顧客承認を得る。
 - ・通常、製作図および施工図の顧客承認段階では、仕様変更や図面変更などによって顧客とのやりとりが多く発生する。
 - ・特にモニュメント製品では、造形物のイメージの摺合わせに時間を要する 경우가多く、図面承認後の製作段階でも打ち合わせが必要な場合がある。
- ⇒製作前プロセス（営業部門）に問題があり、納期遅延の一因になっている。

関連知識

●規格品受注生産

<Memo>

Q3

想定問題
C 社は 10 年前に工場を改装し、個別受注生産に適した設備や作業スペースのレイアウトに改善しています。個別受注生産に適したレイアウトについて教えてください。

A3

必要な知識
●個別生産（JIS Z8141-3208） ・個々の注文に応じて、その都度 1 回限りの生産を行う形態。備考：連続生産の反義語。 ●ロット（バッチ）生産（JIS Z8141-3209） ・品種ごとに生産量をまとめて複数の製品を交互に生産する形態。備考：断続生産ともいい、個別生産と連続生産の中間的な生産形態。 ●連続生産（JIS Z8141-3210） ・同一の製品を一定期間続けて生産する形態。備考：個別生産の反義語。
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●レイアウト（JIS Z8141-1232） ・合理的に運搬、処理、移動が行えるような建物、設備、装置などの配置または配置する行為。 ●レイアウトの種類 ・機能別レイアウト：同じ種類の機械や設備を 1 か所に集めるレイアウト（機能を重視）。個別生産や多品種少量生産に適している。 ・製品別レイアウト：生産設備を原材料から製品までの変換過程に従って直線的に配置するレイアウト（流れを重視）。連続生産や少品種多量生産に適している。
関連知識
●連続生産、ロット（バッチ）生産

<Memo>

Q4

想定問題
C 社は 10 年前に工場を改装し、個別受注生産に適した設備や作業スペースのレイアウトに改善しています。レイアウトの改善手法について教えてください。

A4

必要な知識
●レイアウト（JIS Z8141-1232） ・合理的に運搬、処理、移動が行えるような建物、設備、装置などの配置または配置する行為。 ●SLP（Systematic Layout Planning） ・リチャード・ミューサーが提唱した手順で、立地選定、基本レイアウト、詳細レイアウト、設置の 4 段階からなっている（参考：日本経営工学会編『生産管理用語辞典』日本規格協会、2002 年、p.468）。
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●SLP の進め方 ・需要予測や市場調査などをもとにして、生産の対象となっている製品の種類 P（Product）を横軸に、数量 Q（Quantity）を縦軸にとり、P-Q チャートを作成して、レイアウト計画の基礎とするための分析手法。一般に、少品種多量生産には製品別レイアウト、中品種中量生産にはグループ別レイアウト、多品種少量生産には機能別レイアウトが適している（参考：日本経営工学会編『生産管理用語辞典』日本規格協会、2002 年、p.354）。 ⇒C 社は個別受注生産のため、機能別レイアウトが適している。 ●物の流れ分析 ・「どのように製品（部品）を生産するか」という観点から、工程経路と物が移動するときの最も効率的な順序を決定することを目的として行われる。P-Q 分析における A グループでは単純工程分析（オペレーション・プロセスチャート）、B グループや C グループでは多品種工程分析（加工経路分析）を行う。 ⇒C 社は C グループに該当するため、単純工程分析よりも多品種工程分析が適している。
関連知識
●フロムツーチャート ・P-Q 分析における C グループの職場（工場）で、機械設備や作業場所の配置計画をするときに用いられるツールである。工程間の物の流量を“どこから（from）”、“どこへ（to）”の形式で分析する。

<Memo>

Q5

想定問題
C 社の製造部長は、納期順にスケジューリングしています。このスケジューリング方法について説明してください。

A5

必要な知識
●フォワードスケジューリング（JIS Z8141-3312） ・着手予定日（着手可能日）を基準として、工程順序に沿って予定を組んでいく方法。 ●バックワードスケジューリング（JIS Z8141-3313） ・完成予定日（納期）を基準として、工程順序とは逆方向に予定を組んでいく方法。
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●C 社の状況 ・溶接・組立工程と研磨工程は加工の難易度などを考慮して各作業チームの振り分けを行いスケジューリングされる。 ⇒C 社の生産工程は、切断加工、曲げ加工、溶接・組立、研磨、最終検査の 5 工程である。 ・各作業チームの技術力には差があり、高度な技術が必要な製作物の場合には任せられない作業チームもある。 ・C 社の製品については基準となる工程順序や工数見積もりなどの標準化が確立しているとはいえない。 ※工数（JIS Z8141-1227）：仕事量の全体を表す尺度で、仕事を一人の作業で遂行するのに要する時間。備考：工数は人・時間、人・日などの単位で示される。
関連知識
●ディスパッチングルール（JIS Z8141-3314） ・待ちジョブのなかから、次に優先して加工するジョブを決めるための規則。

<Memo>

Q6

想定問題

C社は、3次元CADを導入することを検討しています。C社における3次元CADの活用方法について助言してください。

A6

必要な知識

●CAD (Computer Aided Design)

- ・製品の形状その他の属性データからなるモデルをコンピュータの内部に作成し、解析・処理することによって進める設計 (JIS B3401-0102)。
- ※3次元CADについてはJISの定義はない。

問題に対する解答 (一般論や事例企業における具体例など)

●C社の状況

- ・設計には2次元CADを早くから使用している。
- ・立体的造形物であるモニュメント製品の製作依頼が増加している。
- ・モニュメント製品では、造形物のイメージの摺合わせに時間を要する 경우가多く、図面承認後の製作段階でも打ち合わせが必要な場合がある (注：モニュメント製品の顧客は作家 (デザイナー) である)。
- ・モニュメント製品は立体的で複雑な曲線形状の製作が多く、全ての工程で製作図の理解力と高い加工技術が要求される。
- ・モニュメント製品は、デザイナーの立ち会いの下、最終検査が行われ、この際デザイナーの指示によって製品に修整や手直しが生じる場合がある。

関連知識

●CAE (computer aided engineering)

- ・CADの過程でコンピュータ内部に作成されたモデルを利用して、各種シミュレーション、技術解析など工学的な検討を行うこと (JIS B3401-0105)。

<Memo>

Q7

想定問題

C 社は、切断加工工程と曲げ加工工程には NC 加工機を使用しています。NC 加工機について教えてください。

A7

必要な知識

●NC (numerical control)

- ・数値制御のこと。
- ・工作機械の自動化のためにこの NC を組み込んだものが NC 工作機械である。
(出所：日本経営工学会編『生産管理用語辞典』日本規格協会、2002 年、p.32)

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●C 社の状況

- ・モニュメント製品は立体的で複雑な曲線形状の製作が多く、全ての工程で製作図の理解力と高い加工技術が要求される。
- ・月次生産計画は、営業部の受注情報、設計担当者の製品仕様情報によって、納期順にスケジューリングされるが、溶接・組立工程と研磨工程は加工の難易度などを考慮して各作業チームの振り分けを行いスケジューリングされる。
⇒切断加工工程と曲げ加工工程については難易度（製作図の理解力等）は考慮されていない。

関連知識

●CNC (computerized numerical control)

- ・コンピュータをもつ NC 装置を用いて 1 ないし 2 台の工作機を駆動制御する加工システム。コンピュータによるプログラム制御ができるため工作機械の操作性は非常に高くなる。
(出所：日本経営工学会編『生産管理用語辞典』日本規格協会、2002 年、p.167)

<Memo>

Q8

想定問題

C 社は、製品については基準となる工程順序や工数見積もりなどの標準化が確立しているとはいえない状況です。標準化の進め方について教えてください。

A8

必要な知識

●標準化（JIS Z8141-1105 備考）

- ・設計、計画、業務、データベースなどで繰り返し共通に用いるために標準を設定し、標準に基づいて管理活動を行うこと。

●標準作業（JIS Z8141-5501）

- ・製品または部品の製造工程全体を対象にした、作業条件、作業順序、作業方法、管理方法、使用材料、使用設備、作業要領などに関する基準の規定。

●標準時間（JIS Z8141-5502）

- ・その仕事に適性をもち、習熟した作業者が、所定の作業条件のもとで、必要な余裕をもち、正常な作業ペースによって仕事を遂行するために必要とされる時間。
⇒C 社は、最低 4 名の熟練技術者がいる（4 班の作業チーム各班のリーダーが熟練技術者のため）。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●C 社の状況

- ・切断加工工程と曲げ加工工程は NC 加工機による加工であり、作業員 2 名が担当している。
- ・溶接・組立工程と研磨工程は溶接機や研磨機を用いた手作業であり、4 班の作業チームが受注製品別に担当している。
- ・作業チームは 1 班 5 名で編成され、熟練技術者が各班のリーダーとなって作業管理を行うが、各作業チームの技術力には差があり、高度な技術が必要な製作物の場合には任せられない作業チームもある。

関連知識

●標準時間設定法（JIS Z8141-5505 備考）

標準時間設定法には、ストップウォッチ法、PTS 法、標準時間資料法、実績資料法、経験見積り法がある。実績資料法は、作業の実績記録をもとにした時間資料を用い、作業の類似性を考慮して作業時間を見積もる方法。経験見積り法は、現場経験の豊富な管理者が作業時間を見積もる方法。

<Memo>

Q9

想定問題

C社の製造部長は、作業時間中の作業者の稼働状態を調査しています。どのような調査をしたと考えられますか。

A9

必要な知識

●作業研究（JIS Z8141-5102）

- ・作業を分析して最も適切な作業方法である標準作業の決定と、標準作業を行うときの所要時間から標準時間を求めるための一連の手法体系。備考：作業研究は方法工学ともいい、方法研究（method study）と作業測定（work measurement）から構成される。

●方法研究（JIS Z8141-5103）

- ・作業または製造方法を分析して、標準化、総合化によって作業方法または製造工程を設計・改善するための手法体系。

●作業測定（JIS Z8141-5104）

- ・作業または製造方法の実施効率の評価および標準時間を設定するための手法。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●C社の状況

- ・不稼働の作業内容としては、「材料・工具運搬」と「歩行」のモノの移動に関連する作業が多く、その他作業員間の「打ち合わせ」、営業部担当者などとの打ち合わせのための「不在」が多く発生していた。

関連知識

●稼働分析（JIS Z8141-5210）

- ・作業員または機械設備の稼働率もしくは稼働内容の時間構成比率を求める手法。

備考：1. 稼働分析法の代表的手法には連続観測法と瞬間観測法とがある。

2. 稼働率（ratio-delay）は、作業員または機械設備の働きぶりを示す指標であり、次の式で表される。

$$\text{稼働率} = \text{実際稼働時間} / \text{総時間}$$

<Memo>

Q10

想定問題

C 社は、全社的な改善活動として「納期遅延の根絶」を掲げています。「改善」の進め方について助言してください。

A10

必要な知識

●ECRS の原則 (JIS Z8141-5305)

- ・ 工程、作業、動作を対象とした分析に対する改善の指針として用いられる、E (eliminate : なくせないか)、C (combine : 一緒にできないか)、R (rearrange : 順序の変更はできないか)、S (simplify : 単純化できないか) による問いかけのことである。

問題に対する解答 (一般論や事例企業における具体例など)

●C 社の状況

- ・ 契約から製品引き渡しまでのリードタイムは、平均約 2 か月である。
⇒ 契約の時点で納期が確定している。
- ・ 最終引き渡し日が設定されているが、契約、図面作成、顧客承認までの製作前プロセスに時間を要して製作期間を十分に確保できない (製作前プロセス・営業部門の問題点)。
- ・ 複雑な形状など高度な加工技術が必要な製品などの受注内容によって、製作期間が生産計画をオーバーする (製作プロセス・製造部門の問題点)。
- ・ 全社的な改善活動として「納期遅延の根絶」を掲げ、製作プロセスを含む業務プロセス全体の見直しを進めている。
- ・ その対策 (業務プロセス全体の見直し) の支援システムとして IT 化も検討している。

関連知識

●5W1H (JIS Z8141-5304)

- ・ 改善活動を行うときに用いられる、what (何を)、when (いつ)、who (誰が)、where (どこで)、why (なぜ)、how (どのようにして) による問いかけ。

●QC サークル (JIS Q9024-3.11)

- ・ 第一線の職場で働く人々による、製品またはプロセスの継続的改善を行う小グループ。

<Memo>

4. 事例Ⅳ 財務・会計を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

Q1

想定問題

D 社の財務上の特徴について、同業他社との比較や経営環境を踏まえて説明してください。

A1

必要な知識

- 収益性分析
- 効率性分析
- 安全性分析

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- 収益性
顧客志向の徹底により、顧客からの高い評判を獲得していることで、付加価値が高い商品を高値で販売できていると想定されるため、売上高総利益率は良い。ただし、これを獲得するために、営業費用の負担等が重くなっており、売上高営業利益率は悪い。
- 効率性
顧客志向の徹底により、顧客からの高い評判を獲得していることが確かな販売実績（高い販売力）につながっている。また、財務諸表に着目すると棚卸資産の販売速度が早いため、同業他社と同規模の棚卸資産でもより多い売上高を獲得できている。
- 安全性
負債依存度の高い資金調達が行われており（もしくは利益留保が蓄積されておらず）資本調達構造が悪い。

関連知識

- 財務指標
※直接、各財務指標の数値を問われる可能性は低いが、おおまかに D 社の財務状況（主要な財務指標）を把握しておくといよい

<Memo>

Q2

想定問題
D 社が今後連結対象となる子会社を保有した場合、どのような財務諸表を作成することになるかをその財務諸表の作成目的とともに教えてください。

A2

必要な知識
●連結財務諸表
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●作成する財務諸表 連結財務諸表 ●連結財務諸表の作成目的 連結財務諸表とは、支配従属関係にある 2 つ以上の企業からなる集団を単一の組織体とみなして、親会社が当該企業集団の財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況を総合的に報告するために作成する。これにより従来の個別情報を中心としたディスクロージャーから、連結情報を中心とするディスクロージャーへの転換が図られる。 【補足】連結財務諸表にはどのようなものがあるか 作成される連結財務諸表は、次のようなものがある。 ・連結貸借対照表 ・連結損益計算書 ・連結包括利益計算書 ・連結株主資本等変動計算書 ・連結キャッシュ・フロー計算書 ・連結附属明細表
関連知識
●企業結合

<Memo>

Q3

想定問題

D社は今後リース取引の活用を検討しているとします。リース取引のメリット・デメリットを金融機関などから借入を行い、資産を購入する場合と比較して説明してください。

A3

必要な知識

●リース取引に関する知識

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●メリット

- ・設備導入時の多額な投資資金が不要になる。
- ・設備の使用予定期間に合わせてリース期間を設定することにより資産の陳腐化に弾力的に対応できる。

●デメリット

- ・支払い総額が高くなる。

※リース料の内訳は、固定資産価格、固定資産税、保険料、金利、リース会社の利益などである。金融機関などからの借入で資産を購入する場合に比べて、リース会社の利益が追加で掛かってくるため総額が高くなる。また、金利も金融機関からの借入より高いのが通常である。

関連知識

●ファイナンス・リース取引

●オペレーティング・リース取引

<Memo>

Q4

想定問題

D社は当期において特別損失を計上しています。この特別損失が固定資産の減損処理によるものであったとします。減損処理についての意義、目的、会計手続きを説明してください。

A4

必要な知識

●固定資産の減損に係る会計基準

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●減損処理の意義

固定資産の減損とは、資産の収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなった状態であり、減損処理とは、そのような場合に、一定の条件の下で回収可能性を反映させるように帳簿価額を減額する会計処理である。

●減損処理の目的

減損処理の目的は、固定資産（事業用固定資産）の過大な帳簿価額を減額し、将来に損失を繰り延べないことである。

●会計手続き

- ① 対象となる資産のグルーピングを行う
- ② 減損の兆候の有無を把握する
- ③ 減損損失を認識する（割引前将来キャッシュフローが資産の帳簿価額を下回る場合に減損損失を認識する）
- ④ 減損損失を測定する

関連知識

●固定資産の売却

●固定資産の除却

<Memo>

Q5

想定問題

D 社ではステーキ店の損益計算を変動費と固定費に分けて計算しています。変動費と固定費について説明するとともにその具体例を教えてください。

A5

必要な知識

- 直接原価計算
- CVP 分析

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- 変動費
変動費とは、営業量に比例して増減する原価のことであり、材料費、外注加工費、直接材料費、運送費などが該当する。
- 固定費
固定費とは、営業量の増減に関係なく、固定的に発生する原価のことであり、支払家賃、固定給、減価償却費、保険料などが該当する。

【参考】変動費と固定費の分解方法の代表例

- 勘定科目法（費目別精査法）
勘定科目法とは、財務諸表上の勘定科目ごとに変動費か固定費かを決定していく方法である。ただし、同じ科目の原価でも、変動費と固定費とに分ける必要があれば、過去の経験にもとづいて、変動費に何%、固定費に何%と割合を決めて計算する。
- 高低点法
高低点法とは、過去の総原価の実績データのうち、最高の営業量のときの実績データと最低の営業量の実績データから、原価の推移を直線とみなし、変動費率と固定費を求める方法である。

関連知識

- 全部原価計算

<Memo>

Q6

想定問題
D 社は今後ステーキ店の安全余裕率を高めていきたいと考えているとします。この場合、どのような方策が考えられるかを教えてください。

A6

必要な知識
●CVP 分析 ●安全余裕率の向上
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●費用の削減 ・変動費を削減する (仕入業者の変更や、メニュー構成の変更など) ・固定費を削減する (業務オペレーションの変更による業務改善など) ※費用を削減することによって損益分岐点が引き下げられ安全余裕率は高まる。 ●売上の増大 ・客数を増加させる (広告宣伝など) ・客単価を引き上げる (メニューの変更など) ※客数の増加や販売単価の引き上げにより、売上高が増加し、同時に損益分岐点が低下することにより安全余裕率が高まる。
関連知識
●損益分岐点比率

<Memo>

Q7

想定問題

設備投資の経済性計算について、投資案の評価と選択をどのように行っていくかを安全性と収益性の観点から教えてください。

A7

必要な知識

- 回収期間法
- 正味現在価値法

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- 安全性の観点
回収期間法もしくは割引回収期間法により安全性を評価する。投資額の回収期間を計算し、それが満足し得る期間であるときにはその投資案を選択する。
- 収益性の観点
正味現在価値法により収益性を評価する。設備投資によって、①将来得られるキャッシュフローをすべて現在価値に割り引き、②その現在価値を合計し、③その合計額から、初期投資額を差し引き、その値（正味現在価値）がプラスであるとき、その投資代替案を選択する。

関連知識

- 内部収益率法
- 収益性指数法

<Memo>

Q8

想定問題

D 社が企業結合を行った場合の会計処理について教えてください。

A8

必要な知識

●企業結合

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- 企業結合を行った場合、その経済的実態から原則として「取得（ある企業が他の企業又は企業を構成する事業に対する支配を獲得して一つの報告単位となること）」とされ、パーチェス法により会計処理を行う。
パーチェス法は、取得企業の観点から企業結合をみるものであり、受け入れた資産および引き受けた負債の公正な評価額（時価）と対価との差額は、のれんまたは負ののれんとして認識する。

関連知識

- のれん
- 負ののれん
- 無形固定資産
- 特別利益

<Memo>

Q9

想定問題

DCF 法により企業価値算定を行うとします。この場合のフリーキャッシュフロー (FCF) の計算方法と、計算時の注意点を説明してください。

A9

必要な知識

●企業価値算定における FCF の計算 (DCF 法)

問題に対する解答 (一般論や事例企業における具体例など)

●FCF の計算方法

FCF は、営業利益から法人税相当額を差し引いた利益に減価償却費を加え、そこから売上債権、棚卸資産、仕入債務の差額である運転資本の増加額を控除し、さらに、固定資産に対する投資である設備投資額を控除して計算する。

●FCF 計算時の注意点

- ①企業価値を求める際には、事業全体の（債権者と株主に分配可能な）キャッシュフローを計算する必要があるので、支払利息を差し引いてはならない。
- ②減価償却費などの現金支出を伴わない費用は、キャッシュフローに加算する。
- ③法人税額は投資家には還元されない部分であり、キャッシュフローにおける控除項目であるが、実際の税額を差し引くのではなく、営業利益に $(1 - \text{法人税率})$ をかけて算出する。負債がある企業では支払利息の節税効果が発生し、債権者と株主に対するキャッシュフローが増加するが、この節税効果は割引率（資本コスト）で調整する。

関連知識

●加重平均資本コストの計算

●割引キャッシュフロー法

●キャッシュフロー計算書における FCF の計算

<Memo>

Q10

想定問題

資本利益率と残余利益について説明し、それぞれの長所・短所を教えてください。

A10

必要な知識

- 資本利益率
- 残余利益

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●資本利益率

資本利益率とは、活動に投下した資本が効率よく使用されているかどうかを比例で表したものである。なお、資本利益率は、最低限資本コスト率を上回ることが必要である。

$$\text{資本利益率（\%）} = \text{利益} / \text{投下資本} \times 100$$

●残余利益

残余利益とは、資本コストを控除した後の利益を計算するものである。なお、残余利益は、投下資本に対する費用を差し引いた後に残る利益であるため、プラスになることが必要である。

$$\text{残余利益} = \text{利益} - \text{資本コスト}$$

●長所と短所

	資本利益率	残余利益
長所	・業績が比率で表示されるので規模に関係なく比較できる。 ・業績の良否を売上収益性と資本効率性に分解して把握できる。	・業績測定の際、関心が利益額の増大へ向くため、全社的な利害と特定部門の利害が対立しない。
短所	・業績評価の差異、関心が利益額の増大よりも利益率の増大へ向いてしまい、全社的な利害と特定部門の利害が対立するおそれがある。	・規模の異なる部門間の比較に適さない。 ・業績の良否を売上収益性と資本効率性に分解して把握できず、それぞれについての有用な情報が入手できない。

関連知識

特になし

<Memo>

5. 令和元年度 2 次口述試験 質問例

事例Ⅰ

- ・ A 社は創業者一族による同族経営ですが、同族経営の一般的なメリットについて説明してください。
- ・ A 社は創業者一族による同族経営ですが、同族経営の一般的なデメリットについて説明してください。
- ・ A 社は新規事業開発の体制として、プロジェクトを組んで推進してきました。プロジェクト体制の運営について留意すべき事項を説明してください。
- ・ A 社は、社員の挑戦意欲の維持のために社内提案制度を導入することにしました。導入に際しての注意点について教えてください。
- ・ A 社は、新規事業を拡大させるために営業力を強化することを考えています。留意すべき点を教えてください。
- ・ A 社は海外に進出しようと考えています。A 社が海外で生産や販売を行うために採るべき施策を教えてください。
- ・ A 社はコア技術戦略を採用していますが、現場でよりコア技術を活用していくためにはどうすればよいのでしょうか。
- ・ A 社の今後の人材確保策を説明してください。
- ・ A 社が、社員の自主性や主体的な取り組みを奨励するために採るべき施策について説明してください。
- ・ A 社は、新製品の開発にあたり外部の大学と連携しています。外部の大学と連携する際の留意点を教えてください。

事例Ⅱ

- ・ B 社は、今後顧客情報のデータベース化を検討しています。顧客情報のデータベース化に当たり必要となる情報項目とその活用方法について述べてください。
- ・ B 社の強みとそれを生かした事業展開について説明してください。
- ・ B 社の競合である大手チェーンによる低価格ネイルサロンの弱みと、それに対する B 社の対応策について説明してください。
- ・ B 社は客単価の向上を目指しています。B 社の具体的な取り組みを助言してください。
- ・ B 社は新規顧客獲得のために、商店街のお店にチラシを置くことを考えています。どのようなお店に置くのが良いかアドバイスしてください。
- ・ B 社は、商店街のイベントを通じて新規顧客の開拓を考えています。どのように新規顧客を獲得するか教えてください。

- ・B社はSNS等を活用していますが、デジタルコミュニケーションツールを利用していない顧客とのコミュニケーション方法にはどのようなものがあるか教えてください。
- ・B社は、来店客にクーポンを渡して売上増につなげることを考えています。どのようなクーポンを渡せば効果的か説明してください。
- ・B社が今後、商店街で自社をPRする方法について助言してください。
- ・B社が商店街にどのような貢献ができるか説明してください。

事例Ⅲ

- ・C社は、教育のためにOJTを行っています。OJTの留意点を教えてください。
- ・C社は、人材不足や高齢化にどのように対応していくべきかを述べてください。
- ・C社の熱処理工程では、スキル習熟に時間がかかり人材不足です。人材不足への対応策を提案してください。
- ・C社が人員を補うためには、どのような採用活動をするべきですか。助言してください。
- ・C社は受注生産を行っています。受注生産における問題として、どのようなことがありますか。
- ・C社は、特定の取引先から繰り返し受注を受けていると考えられます。繰り返し受注を受けることの問題点と改善策は何か説明してください。
- ・X社から機械加工を受注する場合、C社のX社への依存度が高まると考えられますが、それにはどのようなリスクがありますか。
- ・X社は、自社の機械加工工程の全てをC社に移管しようとしています。そのX社側の意図は何か説明してください。
- ・C社が、今後の新規事業展開を進めるにあたり設計開発力を強化するには、どうすれば良いかアドバイスしてください。
- ・X社から後工程引き取り方式を行うよう提案があるが、X社はどのような意図をもっていると考えられますか。

事例Ⅳ

- ・D社が新規事業を行うとき、投資を検討するためのキャッシュフローの算出方法にはどのようなものがあるか教えてください。
- ・D社が新プロジェクトを進めるにあたり、キャッシュフローを考慮してどのような方法で評価しますか。
- ・D社の新規事業への設備投資が必要な場合、その可否をどのように判断するか教えてください。

- ・D社は配送業務を子会社化していますが、外注する手段もあります。両者のD社への影響の違いを教えてください。
- ・D社のマーケット事業部で今期に建設した物件の販売が、来季にずれ込むことで生じる財務面の影響を教えてください。
- ・D社が計画している新規事業を始めた場合、新規事業をおこなうことによるD社財務面への影響はどのようなものか教えてください。
- ・D社は、短期借入金を長期借入金の追加借り入れにより返済しようとしています。これにより、どのように財務状況が変わりますか。
- ・D社全社の変動比率を低下させるための方法を教えてください。
- ・D社は営業拠点を新たに開設しようとしています。営業拠点を開設するための意思決定はどうあるべきか、説明してください。
- ・D社は、損益分岐点を用いた経営分析を行っているが、どのような点に留意して計画を立てるべきだと考えますか。
- ・D社の建材事業部の業績改善のために行うべきことを教えてください。