

2010 年
TAC 中小企業診断士講座
REGISTERED MANAGEMENT CONSULTANT
2 次口述試験対策
想定問答集 (Basic)

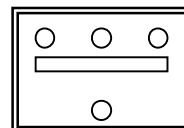
— 目次 —

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	2
4. 事例別想定問答	3
1. 事例Ⅰ 組織	3
2. 事例Ⅱ マーケティング	8
3. 事例Ⅲ 生産	16
4. 事例Ⅳ 財務	20
5. 事例Ⅳ対策	25
6. 0 点（不合格）を避ける方法	26
7. 平成 21 年度 2 次口述試験 質問例	27

資格の学校 **TAC**

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。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。いよいよ口述試験のスタートです。



試験会場は、面接官 3 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・生年月日を言ってください」との指示があり、その後、質疑応答に入っていきます。試験時間は受験者一人につき約 10 分間です。なお、受験番号は、近年は長くなっているため聞かれません。

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（例：〇〇について、2 分間で説明しなさい）を指定されるケースもあります。

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くなっています。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。また、自分の述べた回答に対して「具体例を説明してください」など、さらに突っ込んだ質問をされるケースもあります。

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。

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。基本的には口述試験対策は「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つきます。

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ことを想定し、最低限準備をする必要があります。後述の想定問答集を参考にし、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」、「〇〇について説明してください」などです。一方、アドバイス型は「〇〇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（後述）を駆使すれば、どのようにでも回答することは可能です。

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つきます。できれば、受験生仲間たちと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」を平成 22 年 12 月 17 日(金)・18 日(土) に実施します。詳細は TAC ホームページをご参照ください。

※12 月 17 日(金) は渋谷校・八重洲校・梅田校のみの実施となります。

4. 事例別想定問答

1. 事例Ⅰ 組織（人事を含む）を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

(1) 題 材

主に砂糖などの食品原材料を扱う一次問屋の事例。これまで国内 11 箇所の事業所ネットワークを展開し、その下で人的関係に基づき二次・三次問屋を組織化、磐石かつ大規模な流通網を築き、成長してきた。しかしながら、近年、食品原材料業界も顧客の価格志向が強くなりビジネス感覚がドライ化してきており、配送の頻度や便宜性など取引先からの細かな要求を充足することが求められるようになっている。また、砂糖業界での企業間競争も激しくなっており、業界の棲み分け構造が崩れ、大手商社が中堅規模の食品メーカー市場に進出し、流通ネットワークの強化と末端顧客へのアプローチが見られるようになっている。こうした環境変化を受け、A 社は首都圏の大規模市場向けに「倉庫兼物流センター兼支店」を設置し、後継者問題を抱えていたり、市場環境への対応機能の不足に陥っている地方有力店の友好的買収を進め、連携を強化している。また砂糖の自社加工の強化を進め、事業領域の拡大を図っている。

経営環境の変化の中で、A 社としては、これまでの年功序列型の給与体系を改め、成果主義的要素を導入し、組織内の新陳代謝を図る必要性を感じている。また、今後の売り上げの拡大を図るために、食品原材料以外の商材の取り扱いを検討し始めている。

(2) テーマ

- ・一次問屋にとっての二次・三次問屋とのネットワーク構築の意義
- ・食品原材料市場の環境変化
- ・友好的買収の目的と効果
- ・買収先企業の従業員の継続雇用のメリット・デメリット
- ・成果主義強化のメリット・デメリット
- ・食品原材料以外の商品の取り扱いの是非

(3) 対策のポイント

- ・近年、流通構造の変化が指摘されています。これまで採用されてきた多段階流通システムのメリット、維持策、および近年の流通構造の変化について確認しておくといでしょう。
- ・卸売業者は流通構造や顧客ニーズの変化にさらされています。今後の卸売業者の経営課題としてどのようなことがあるか確認しておきましょう。
- ・A社は友好的買収を進めています。企業買収のメリット、M&Aの方法、企業買収を行う際の留意点について確認しておきましょう。
- ・日本企業に特徴的であった家族主義的経営や年功制、終身雇用にはどのようなメリットがあったのか考えてみましょう。
- ・A社では成果主義的要素の強化を検討しています。成果主義を導入していく際の留意点について確認しておきましょう。
- ・A社では事業拡大のための方向を模索しています。企業の関連多角化や無関連多角化のメリット、デメリット、多角化を進める際の留意点について考えてみましょう。

<重要キーワード>

- ・ M&A
- ・ 流通構造の変化
- ・ 卸売業の経営課題
- ・ 家族主義的経営と年功制
- ・ 成果主義
- ・ 多角化
- ・ 物流戦略

※問題本文中に直接記載のないものも含まれます。

(4) 事例Ⅰ Q&A

- Q1** : 食品原材料商社である A 社を中心とした系列型取引構造と、近年増加が指摘されている取引構造のメッシュ化について、その相違点を教えてください。
- A1** : 食品原材料商社である A 社を中心とした系列型取引構造は、日本では特に製造業の企業間取引に多く見受けられるものであり、大企業を中心とした重層的な構造と長期安定的な関係が特徴です。しかし、近年の経営環境の変化に伴う取引先の増加や複雑化、アジア諸国を含めた海外調達増加等により、企業間の取引関係は「系列型」と言われる垂直取引関係を越えた拡がりを持ち、多数の取引先と

の多面的な取引関係を持つメッシュ型取引構造へと変化しています。系列型取引構造と比較したメッシュ型取引構造の特徴として、有利な条件を提示する仕入先の選定、経営リスクの分散等が可能になるといったメリットがある反面、デメリットとして、価格競争の激化による収益構造の悪化、技術流失等のリスクの高まりなどが挙げられます。

Q2 : A 社の取引先であり、友好的買収が実施されている食品原材料の二次問屋など、地域の中小卸売業者が当該地域内で果たす役割にはどのようなものがありますか？

A2 : 多くの仕入先、販売先を有し、取引構造の中心として活躍しているのは大企業です。しかし、北海道や東北・九州地方など、大企業の本社が少ない地域の取引構造を担っているのは中小卸売業者であると言えます。都市圏や地方の生産者から数多くの商品を集め、地域の中小企業へ供給することを通じて、地域雇用や地域内への利益還元による地域経済の発展にも貢献しています。また、地域に根ざした中小企業の技術交流や情報のやりとりの緊密化、企業同士の交流を深める結節点となるだけでなく、地域内の独自の資源や歴史的特性を生かした地域振興活動においてもその役割は期待されていると言えます。

Q3 : A 社の掲げる家族主義的経営に基づいた年功序列型の給与体系と、成果主義型の給与体系におけるメリットとデメリットを教えてください。

A3 : 年功序列型の給与体系のメリットとしては、長期間の勤続を促すことにより従業員の定着率が向上し、企業内に固有の知識や技能の蓄積を図ることが可能であること、長期的視点に立った従業員の教育・訓練が可能となること等が挙げられます。また、デメリットとしては、成果に関わりなく年功で賃金が決まることによる就業意欲の低下懸念等が考えられます。次に、成果主義型の給与体系のメリットとしては、成果に応じた報酬により従業員の意欲を引き出せるとともに、人事評価の重要性や納得性を高められること、中途採用の社員やキャリアの短い社員にも適用しやすいこと等が挙げられます。また、デメリットとしては、個人主義の蔓延や短期的利益への傾斜が促されたり、客観的な成果の評価が困難な場合があり、必ずしも制度としての公平性が確保できない点が挙げられます。

Q4 : 食品原材料商社である A 社が事業拡大のために食品原材料以外の商材を扱うとしたら、具体的にはどのような商材を扱うことが考えられますか？

A4 : A 社の強みを活かしくく、相対的に事業リスクの高い食品原材料以外の商材を扱うことは容易ではありません。しかし、既存事業分野での大手商社の参入とそれによる競争激化等の外部環境変化を踏まえると、既存の経営資源を活用した事業展開を段階的に取り扱うことによる事業リスクの分散化を図ることも必要であると言えるでしょう。具体的には既に取り引実績のある中小喫茶店チェーンを対象とした紙ナプキンなどの小物品や雑貨類等の供給が考えられます。常温の食品原材料用の倉庫でも保存が可能であり、既存の配送便での輸送も可能でしょうから、追加費用負担は少ないと思われます。おそらく大手業者の参入も少ないでしょうから、有望であると思われます。

Q5 : A 社が今後、物流機能の充実化を図っていくにあたり、どのような点を強化すべきですか。

A5 : 今後、取引先からの多頻度小口配送の要請が強くなると思われ、その対応の強化が求められます。そのためには情報化投資を行うことが不可欠です。傘下の二次・三次問屋と情報ネットワークを結び、在庫情報や受注情報などの共有化を図ります。物流効率化を図るためには他の問屋との共同配送も視野に入れるべきでしょう。また取引先の二次・三次問屋の転廃業が進んでいることから、リテールサポートの提供などの経営支援機能を強化する必要もあります。

Q6 : 友好的買収を行う方法にはどのようなものがありますか。また A 社が今後、二次・三次問屋の買収を進める際に一番注意すべき点は何ですか。

A6 : 敵対的買収は主に株式公開買い付け（TOB）などによる株式取得に限られますが、友好的買収には株式譲渡、第三者割当増資、株式交換、営業譲渡、合併、会社分割などの多様な方法が考えられます。また、これまでの A 社の買収は、どちらかというこれまで強みであった流通ネットワークの維持が目的でしたが、今後、買収を進めていく際には、A 社の経営戦略と照らし合わせて目的を再確認する必要があります。今後の A 社の経営戦略の実行にあたり、メリットがある買収先の選別が重要だと思われます。

Q7 : A 社が新規事業として手がけている自社加工事業の強化にあたり、どのようにアドバイスしますか。

A7 : 事業の地域的な拡大を図るために、全国の中小加工場の買収を図り、加工ノウハウと物流拠点の充実化を図り、多頻度小口配送の体制を整備すべきだと考えます。また本業である食品原材料の供給事業と自社加工事業でそれぞれ蓄積したノウハウを共有化し、相乗効果を生み出すような組織全体での学習活動のための体制を確立する必要があります。たとえば定期的な情報交換会の開催はもちろん、人事異動なども計画的に行うべきだと思います。

Q8 : 今後、A 社が成果主義的要素を強化していくにあたり、どのようなアドバイスを行いますか。

A8 : 成果主義強化への社員の納得性を高めるために、A 社のおかれている経営環境の状況、新たな経営方針とその実現のために求められること、必要な成果、スキルなどを明らかにする必要があります。また A 社として求められる成果をあげたり、そのためのスキルを身に付けさせる育成プログラムの整備や考課者訓練も合わせて実施する必要があります。

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

(1) 題 材

B 社は 1914 年（大正 3 年）に創業し、地方都市の I 県 Y 市とその周辺に 8 店舗を展開する食品スーパーマーケットである。1995 年には競合との価格競争などにより大幅な赤字となったが、同年、現社長が父親から B 社の経営を引き継いだ。

その後、経営陣のスリム化を始め、評価制度の改善や従業員への権限委任などのインターナル・マーケティング、仕入先の精査、売り場づくり・品揃えの工夫、高齢者への宅配サービスを通じた便益の提供など、組織内部の制度改革や環境の改善、取引先の見直しなどを行い安定した利益を確保できるようになった。さらに、「B ポイントカード」や「グリーンポイント」の導入による、生ゴミの回収や契約農家への寄与、地元団体への寄付など、地元へのさまざまな貢献をおこなってきている企業である。

(2) テーマ

- ・同族経営からの脱却
- ・大手との差別化
- ・インターナル・マーケティング
- ・B 社のサービスにより顧客に与える便益
- ・企業の成長や地域への貢献

(3) 対策のポイント

- ・重要キーワードから想起できる一般的な知識を入れておきましょう。
- ・B社の概要や実施したことを把握しておきましょう。
- ・B社がこれから進むべき方向性について想定しておきましょう。

<重要キーワード>

- ・同族間
- ・価格競争
- ・多店舗展開
- ・経営陣のスリム化
- ・能力評価
- ・権限委譲
- ・愛社精神
- ・仕入先の精査
- ・経営哲学
- ・宅配サービス
- ・御用聞き
- ・顧客との絆
- ・エコ活動
- ・リサイクル
- ・ポイントカード
- ・緑化事業、公園整備
- ・インターネットの活用（HP、ツイッター、ブログ、SNS、メールなど）
- ・顧客関係強化
- ・顧客生涯価値
- ・多角化（関連、無関連）
- ・家族内シェア（B社の家族内の利用率を高める）
- ・関連購買
- ・インターナル・マーケティング

(4) 事例Ⅱ Q&A

Q1 : B 社の現社長は仕入先の精査を行いました、仕入先を増やすことのメリットとデメリット、また仕入先を減らすことのメリットとデメリットとしてどのようなことが考えられますか？

A1 : 仕入先数は自社の品揃えの量を決めるばかりでなく、自社の強みや弱みを決定づける要素ともなりえます。

よって、仕入先を増やすことで品揃えの量が増えますので、より多くの顧客が求める品揃えをすることができワンストップ・サービスや大手と対抗できるようになることがメリットです。一方で、品揃えの増加に伴う在庫管理や発注コストの増加、ストアコンセプトの希薄化が懸念されることがデメリットです。

逆に仕入先を減らすことで品揃えが減ってしまいますので、ワンストップ・サービスの提供が難しくなり、差別化を図ることができなければ、顧客は品揃えの多い大手に流れてしまうことがデメリットです。一方、仕入先が多い場合と比較して、仕入先との良好な関係を築くことができますので、リテールサポートを受けたり、売れ筋商品など、顧客視点の情報を入手することができるようになることがメリットです。ただし、事例企業に登場した B 社のように、人間関係だけの取引では馴れ合い的な取引が発生することも懸念されるため、留意が必要となります。

Q2 : 現在、B 社が生ゴミの回収を有料化しようとした場合、それについてどのように考えますか？

A2 : 生ゴミの回収というのは非常に手間がかかり、多くの家庭で毎日のように発生しますので、生ゴミの処理自体を他の誰かが実施してくれることは非常に顧客にとって有益だと想定できます。

よって、仮に有料になったとしても顧客の手間が軽減することに違いはありませんが、従来は無料で行ってきたことを有料化すると、顧客から少なからず不満が発生することが懸念されます。また、わざわざ B 社に足を運ばずに有料でゴミを出す顧客が増え、来店客数が減少する可能性もあります。

よって、その不満を解消するためにそれ以上のインセンティブを付与することが必要となってきます。例えば B 社の場合、ポイントの還元率をさらに増やすことが有益です。その際、ゴミの有料化の費用と比較して、お得感ができるようにポイント還元率を設定することが必要となってきます。

一方で、仕入価格や人件費などでさらに効率化が図れるようであれば、無理に生ゴミの回収を有料化せずに、別の視点でコスト削減することで生ゴミ回収とポイント還元の費用を補填することが最良であると考えます。

Q3 : B 社が顧客拡大のために行うプロモーションは、ホームページ以外に何が考えられますか？

A3 : ホームページは多くの人達が閲覧できる一方、閲覧する人を特定しにくいというデメリットがあります。よって B 社のように地域密着で展開しているスーパーマーケットはエリアやターゲットを絞ってプロモーションを行う必要があります。例えば、地域の情報誌に B 社の特売やエコ活動などを掲載することが考えられます。ただし、情報誌は一般的には無料であり、手に取った顧客が熟読しない可能性もありますので、クーポン券などをつけることで興味を惹かせることが必要となってきます。また、従業員による口コミも非常に有効と考えられます。特に主婦の声というのは率直な感想が多く、周りの主婦に強い影響を与えることが想定できます。よって、現在行っているインターナル・マーケティングを継続的に行うことで従業員満足を高め愛社精神を醸成したり、新製品の試食会を行ったりすることで、口コミを喚起することが可能です。さらに、閲覧する人を特定することは難しいですが、エコ活動や地域貢献をテーマに、パブリシティによって B 社の知名度や企業イメージを向上させることも有効です。

Q4 : パブリシティをプロモーションとして行った際のメリット・デメリットは何ですか？

A4 : パブリシティとは、一般的に無償でマスメディアが自社の PR 活動を行うこととなります。

よって、一般的な広告宣伝と比較して費用を抑えて宣伝を行うことができます。また、取り上げられる媒体が、例えばテレビや有名な雑誌であった場合、多くの人の目に留まることとなりますので、宣伝効果や印象が比較的、大きいことがメリットです。一方で、報道内容については一般的に宣伝媒体の意思に委ねられますので、報道される内容が自社の思惑と違った場合や逆に印象を悪くしてしまった場合などのリスクがデメリットとしてあげられます。

B 社がパブリシティによるプロモーションを行う場合、エコ活動や地元自治体へのポイント寄付による緑化事業、公園整備などは良いテーマとなり、マスコミのウケも良いでしょうから、非常に有効な手段であるといえます。ただし、B 社は地域の中の企業であると同時に、多くの従業員が働く一企業でもありますので、例えば売り場や品揃えなどについても PR すると更に有効な手段となりえます。

Q5 : 従業員のモチベーションをあげる方法として、どのようなことが考えられますか？仕事の内容の観点からお答えください。

A5 : 仕事というのは、業務内容と責任、報酬などが然るべきバランスで成り立っている場合にやりがいを感じるというのが一般的です。よって、業務の内容の見直しと責任について考えることが有効です。まず、業務の内容については、職務を充実させるジョブ・エンリッチメントと職務を拡大させるジョブ・エンラージメントがあります。

ジョブ・エンリッチメントは、単に決められた作業だけではなく、その業務について目標設定や業務のやり方、仕組みなどを自ら計画させることが例として上げられます。B 社が実施した内容としては、接客の基本的ガイドラインの作成を売り場に委任したことなどがこれにあたります。

また、ジョブ・エンラージメントは、業務の幅を広げることで働く意欲を高める方法です。B 社においては、従来の業務に加え売り場ごとのイベントを考案させたことがこれにあたります。

いずれにしても、責任と報酬のバランスが重要になってきますので、B 社が行ったように昇給制度や給与体系の見直し、優秀なパートに対する正社員登用などを継続的に実施することが最終的にモチベーションの向上に繋がってきます。

Q6 : B 社がブログを作るとしたら、どのようなアドバイスをしますか？

A6 : ブログというのは一般的に作り手による主観が強く反映されますので、伝える内容が受け手の感情に旨く訴えることができれば有益な情報発信ツールとなります。しかし、伝え手と受け手との感覚に相違があると正しくメッセージが伝わらず、逆に印象を悪くする可能性もあります。

よって、企業として何を発信すべきか？ブログの体裁はどのようにすべきか？などをあらかじめ慎重に検討する必要があります。

B 社の場合、エコ活動や緑化事業、公園整備などの題材は非常に印象を良くするテーマではありますが、あまり堅苦しくしてしまうと受け手にとっては興味がない内容となる懸念がありますので、実際の活動の写真や公園の紹介、顧客へのインタビューなどで興味を持たせることが有効です。また、実際に働いている地元の中老年女性などの写真や商品の紹介、働いている感想などを掲載することで受け手との親近感を深めることができるようになります。もちろん、コメントの記載などから顧客の感想や要望、商圈などを把握して売り場や品揃えなどに反映させることも重要な活動となってきます。

Q7 : B 社がツイッターで外部に積極的に発信することについて、どのようなアドバイスをしますか？

A7 : 一般的にツイッターは、フォローの有無はあるにせよ、広く無作為に情報を発信することになるため、多くの人達にメッセージを発信することが可能となる反面、受け手は他の情報と区別をすることが少なく閲覧をする機会が減少する傾向にあります。よって、情報発信をする時間帯や内容などを工夫し、効果的に情報発信をする必要があります。

B 社では夕方のタイムサービスや特売などの情報発信を行うことで、つぶやきを見た顧客をうまく来店させることが可能となります。一方で、B 社の情報を不特定多数の人達が大勢に向けて発信することができますので、B 社にとって不利益な情報のウォッチが必要となってきます。その体制が取れない場合、必ずしも外部への積極的な発信が有効とならないこともあり得ますので、導入に際しては慎重に行う必要があります。

Q8 : 中小企業である B 社が中心となって地域のエコ活動を拡大・推進していくにあたり、どのような進め方が考えられますか。

A8 : エコ活動というのは個人や一企業が行うことにも非常に意義がありますが、大勢の人達や地域ぐるみで行うことで更なる効果が得られます。

よって、まずは地域の商店街や NPO、場合によって企業などへの働きかけが重要となってきます。また、B 社が中心になるということは従業員の理解も必要不可欠であるため、従業員への十分な説明や参画意識の醸成も重要になってきます。具体的な手法としては、地域の商店街や非営利法人と共同で地域内だけで使えるエコマネーを運営することが考えられます。エコマネーとは、特定の地域社会における一定の取り決めの下、その地域だけで通用するボランティア経済における擬似的な通貨のことで、その運営を通じて地域コミュニティ活性化支援にもつながります。既に B 社で導入しているポイントカードをベースとして、地域内の各店舗で利用できるようにしても効果的です。

Q9：現在の B 社の社長は、同族の取締役達を退任させましたが、このことは組織内にどのような効果をもたらしたと考えられますか。仕入先の見直し以外の観点から、教えてください。

A9：同族経営というのは、従業員への経営理念の強い浸透や地域への存在感を醸成するには有効的な経営体質ですが、一方で、凝り固まった組織文化を醸成したり外部環境に柔軟に変化できない、従業員の出世に限界があるなどのデメリットを引き起こすこともあります。

よって軌轢覚悟で同族の取締役達を退任させたことで、現社長の経営変革への並々ならぬ覚悟が組織内に伝わり、従業員にこれまでの組織文化や組織運営との決別、顧客重視の視点の必要性を認識させることにつながったと考えられます。

また、社長の決意に呼応する形で、現場レベルから顧客重視の取り組みのアイデアが生まれ、実践されていったことが想定できます。さらに、顧客視点の現在の運営方針が地域住民にも伝わることで、名実ともに地域の信頼を得たことにも繋がったと考えられます。

Q10：地域の高齢者の単身世帯への宅配サービスを行っている B 社ですが、今後、高齢者へのサービスを強化することについて、どのようなアドバイスをしますか？

A10：宅配サービスは便利なツールではありますが、顧客が求める商品を取り扱っていない場合の不満や、特に高齢者の場合は外出する機会を排除してしまうなどのデメリットが懸念されます。

よって、食品の宅配に限らず、衣料、日用雑貨、家電製品など多様な生活必需品の宅配サービスへと拡大させることが考えられます。A 社単独では実行が難しいものについては、地域の複数の事業者が連携・協力することで解消することが必要です。そもそも宅配サービスは運送コストがかさむ事業であるため、事業者間で連携・協力を行っていくことで、システムの開発コストや配達料などの物流コスト負担の軽減、あるいはノウハウの共有化によるサービスの高度化が可能となります。また、送迎サービスの導入やタクシー会社、福祉関連の NPO や地方自治体と協力し、高齢者の外部との接触機会を増やすことで地域コミュニティの形成に寄与することも可能となります。

Q11：今後、B 社が価格競争を回避しつつ売り上げを伸ばしていくためには、どのようなことが考えられますか。

A11：価格競争を回避するには、高付加価値商品や希少性の高い商品を提供することによる利益増加や、価格以外のサービスを提供し顧客との関係性強化を図る方法があります。例えば、経験価値の提供に重きを置いた店舗づくりやイベントの開催などが上げられます。経験とは商品やサービスを通して感動的な、あるいは思い出に残る出来事ですが、それは人々の喜怒哀楽の感情や情緒に訴え、また人々の美意識や思想、価値観に訴えて共感を導くといった情緒的、精神的な価値です。よって、B 社においては有機野菜を継続的に販売強化していくことはもちろんのこと、地元の中高年女性に対して顧客と同じ中高年女性の従業員による家庭でも作れる献立の紹介を店舗で実演したり、無料の料理教室を開いたりすることが考えられます。また、取引先である契約農家の協力を仰ぎ、体験農業や家庭菜園の教室を開くことも考えられます。顧客参加型のイベントやサービスを行うことで顧客の共感や関係強化を得ることができ、結果的に価格競争回避に繋がることが期待できます。

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

(1) 題 材

自動車部品の 2 次部品メーカーが、取引先からの要請に対応するために生産管理を改善し、下請構造から脱却するために独自の経営の方向性を目指す、中小製造業の総合事例。

(2) テーマ

- ・自動車業界における C 社（2 次部品メーカー）の強みと弱み
- ・Y 社からの生産設備および工程の移管計画に対応するための生産管理の改善
- ・X 社からの中国進出要請において、強みを生かした独自の経営の方向性の確立

(3) 対策のポイント

- ・平成 21 年度と同様、生産管理の改善を主テーマとしつつ、海外進出における独自の経営の方向性も問われた、戦略および管理の総合事例となりました。口述試験においても、戦略から管理まで幅広く問われることが予想されます。
- ・口述試験では生産形態の特徴について問われることがあります。受注生産／見込生産、あるいは個別生産／ロット生産／連続生産については、それぞれの特徴を確認しておきましょう。なお、C 社は受注生産であり、かつロット生産と考えられます。
- ・ISO9001 および ISO14001、VE など、生産管理用語が多く登場しています。これらの特徴については確認しておきましょう。
- ・第 2・3 問と関連して、一般的な生産リードタイムの短縮方法、コストダウン方法も確認しておきましょう。
- ・情報システムについても質問が予想されます。第 3 問と関連して、C 社が取引先と情報を共有化するために、どんな情報システムが必要となるか、ネットワークとデータベースを中心に、1 次試験の経営情報システムの知識を確認しておきましょう。
- ・自動車業界の動向について問われるかもしれません。詳細な知識は不要ですが、問題本文第 5 段落を参考に、自動車業界の動向を把握しておきましょう。

<重要キーワード>

- ・見込生産／受注生産
- ・ISO9001 および ISO14001
- ・ハイブリッド車、電気自動車
- ・生産リードタイムの短縮、コストダウン、品質の安定化（QCD）
- ・製造原価

- ・歩留まり
- ・VE
- ・中小企業の海外進出・国際化（中小企業白書を中心に）

(4) 事例Ⅲ Q&A

Q1 : C社は受注生産方式をとっていますが、受注生産方式と見込生産方式の違いを簡単に説明してください。

A1 : 受注生産は、顧客の注文を受けてから生産を開始します。顧客の独自仕様の製品が多く、設計や調達は受注が確定してから行うことが多いです。また完成品としての在庫は持ちません。さらに、多品種少量生産が多いのも特徴です。一方、見込生産は、受注生産と逆に需要予測に基づいて生産を開始します。見込みの生産計画に基づいて、あらかじめ設計や調達を終わらせておくため、在庫は多くなります。また少品種多量生産が多く、多くの顧客に販売できる標準仕様の汎用品が多くなります。

Q2 : C社の強みを教えてください。

A2 : 金属プレス加工部門と樹脂成形加工部門の両方を社内に有していること、ISO9000 および ISO14000 によってマネジメントシステムが構築されていること、現社長の改革意識が高いこと、金型設備が内製化されていること、生産設備の改善技術に長けていることなどが考えられます。

Q3 : ISO9001 を取得することの一般的なメリットをあげてください。

A3 : メリットは、継続的に改善を行う企業風土が醸成され、不良品の低減によるコストダウンを図ることができます。また、ルール化によって、作業の標準化も可能となります。さらに ISO による品質保証は、顧客からの信頼を得ることにも役立ちます。

Q4 : C社は社内改革によって金型の内製化に成功しました。内製化することによるメリットを述べてください。

A4 : メリットとして、社内における加工技術の向上や、最適な外注先の選定および外注管理に係るコストの低減があげられます。また、部品加工に加えて取り扱う領域が広がることによって、取引先の開拓にもつながります。また、技術情報やノウハウの社外流出を防止することができ、強みの醸成につながります。

Q5 : Y 社が C 社に対して組立工程の移管を要請しているのはなぜだと思いますか。

A5 : まず、Y 社は系列の完成車メーカーから生産リードタイムの短縮やコストダウンを要請されていると考えられます。そして、C 社は電子制御系電子部品の金属プレス部品と樹脂成形部品の両方を手がけているため、組立工程を C 社に移管して、加工と組立を C 社で集中して行ったほうが生産リードタイムの短縮とコストダウンが実現できると考えたからだと思います。

Q6 : 材料歩留まりとは何ですか。また、それを改善するための方策について説明してください。

A6 : 歩留まりとは、投入された主原材料と、その主原材料から実際に産出された品物の量との比率のことです。材料の切れ端、削った際のクズなど、製品にならない材料のムダが多いと、歩留まりが低下します。材料歩留まりの改善方法としては、材料の切り出し方法の見直し、材料の変更、材料の共通化などが考えられます。

Q7 : VE について説明してください。

A7 : VE (Value Engineering) とは、製品やサービスの「価値」を、それが果たすべき「機能」とそのためにかける「コスト」との関係で把握し、生産の諸活動を分析して、方法や基準を見直して「価値」の向上を図る手法です。価値の高め方としては、機能を一定に保ちコストを小さくする方法、コストを一定に保ち機能を拡大する方法、コストは大きくするが機能はもっと大きくする方法、機能を大きくし、しかもコストを小さくする方法などがあります。

Q8 : 一般的に中小企業が海外進出する際にはどのような懸念事項があると考えられますか。

A8 : 大企業に比べると経営資源に乏しい中小企業では、海外拠点のマネージャー層の不足、また国内と同様に製品品質の維持ができるか否かということも懸念事項として考えられます。さらに現地の法制度、商習慣、為替リスク等による取引の障害が懸念されます。

Q9 : X 社が C 社に海外進出の要請を行ったのはなぜだと思いますか。

A9 : まず、X 社に海外進出を要請している完成車メーカー用の部品に、C 社製品が含まれていることが考えられます。また、金型技術を得にくい中国において、C 社の金型技術が高いことが考えられます。さらに、資金面で金融機関の協力を得られることも、中国進出の成功に役立つと考えたからだと思います。

Q10 : X 社からの海外進出要請は C 社にとって機会ですか、それとも脅威でしょうか。理由とともに説明してください。

A10 : 機会だと考えられます。理由は、国内における自動車生産台数の停滞や部品現地調達化などによって、C 社は受注量が減少しています。したがって、海外に進出することは、現地で部品調達を行っている 1 次部品メーカー等への新たな市場開拓が期待でき、国内の需要減を補完する機会となります。さらに、C 社は中国で得にくい金型技術を有しているため、現地進出している他の 2 次部品メーカーに比べて差別化を図ることが可能だからです。

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

(1) 題 材

大手メーカーZ 社からの受注量拡大と部品 Q の納入価格の引き下げへの対応をするため、設備投資（5 億円）を行い新たな生産方法の導入などを検討している電子部品メーカーへの財務的な観点からの診断事例。

(2) テーマ

- ・平成 21 年度の財務諸表の同業他社（業界中位）比較における経営分析（長所または短所の指摘）
- ・損益分岐点分析（納入価格 20%引下げ案と納入価格 30%引下げ案（発注量は 2 倍）のどちらを受入れるべきか）
- ・設備投資の経済性計算（納入価格 30%引下げ案を受入れた場合に、新たな生産方法を採用すべきか）
- ・価格競争に対応できる生産設備の導入（平成 25 年度末の新工場建設に伴う投資資金の一部を国債で運用）

(3) 対策のポイント

- ・アカウンティングおよびファイナンス双方から出題された事例です。例年、事例で取り上げた「用語（たとえば、損益分岐点分析、設備投資の経済性計算、オプション取引など）」に関する知識を問う質問が見受けられます。したがって、財務会計における基礎的な用語は、一通り確認しておきましょう。
- ・経営分析の比率は、算出可能なものはすべて計算し、同業他社（業界中位）と比較して、上がっている比率、下がっている比率についても考えておきましょう。なお、収益性、効率性、安全性といった大枠で把握しておくことも大切です。
- ・損益分岐点分析が出題されています。その周辺知識として安全余裕率や損益分岐点比率、営業レバレッジなどについても確認しておきましょう。
- ・設備投資の経済性計算（NPV）が出題されています。その周辺知識として設備投資が財務上与える影響や回収期間法など他の評価方法についても確認しておきましょう。
- ・債券投資にかかるリスクヘッジが出題されています。その周辺知識として債券投資リスク（金利リスクや信用リスク）やリスクヘッジ手段について確認しておきましょう。

- ・本事例の財務諸表からでは、キャッシュフロー計算書を作成することができないため、D社のキャッシュフローの状況は問われることはないと思います。しかし、キャッシュフロー計算書の基本的な論点（意義、直接法と間接法の違い）などは一通り確認しておきましょう。

＜重要キーワード＞

- ・経営分析
- ・損益分岐点売上高
- ・総費用線
- ・NPV（正味現在価値）
- ・余剰資金の運用
- ・金利変動と債券価格の関係
- ・債券投資にかかるリスクヘッジ
- など

（4）事例Ⅳ Q&A

Q1：同業他社（業界中位）と比較した場合のD社の長所または短所を説明してください。

A1：D社の長所は、①積極的に技術開発と設備投資を行い、製品の小型化・高性能化と安定した品質を実現しているため受注が安定的であり収益性が高いことと、②設備投資を内部留保で行うなど自己資本力が強く安全性が高いことです。一方、D社の短所は、遊休資産の売却等全社的に大規模なリストラクチャリングを行っているにもかかわらず、長期的な受注増を予想した設備資産を保有しており、業界中位の同業他社と同水準であることです。

Q2：D社は同業他社（業界中位）に比べ自己資本比率が高いです。一般的に自己資本比率が高いということは財務上どのような特徴がありますか、説明してください。

A2：自己資本比率が高いということは、負債が少ないため支払利息の負担が少なく、また、比較的資金繰りが容易なことから健全な経営状態にあると言えます（倒産リスクが低い）。また、内部留保が十分にあるため、投資機会に対応しやすいという特徴があります。一方で、過大な自己資本がありながら適切な投資を行っていない場合は、資本が眠っている状態であり投資家（株主）から配当要求が強まる可能性があります。

- Q3** : D 社の経営課題および具体的な対応策は何ですか、説明してください。
- A3** : D 社の経営課題は、大手メーカー Z 社からの受注量拡大と部品 Q の納入価格の引き下げ要求に対応し、収益力を確保することです。具体的な対応策は、部品 Q の納入価格の 30%引き下げ要求を受け入れた上で、収益力を確保する必要があります。しかし、現状の生産方法では製造コストが高いため、設備投資 5 億円の新たな生産方式を導入することで、製造コストを低減し収益力の向上を図ります。
- Q4** : D 社が設備に余裕を持たせていたのはなぜですか、また、それをどう評価しますか、説明してください。
- A4** : 将来の大手メーカー Z 社との取引拡大などを見越して、D 社は設備の余力を持たせています。しかし、大手メーカー Z 社からの受注が確定していない中で大きな設備余力は D 社のリスクに繋がるため、評価はできません。
- Q5** : D 社は大手メーカー Z 社から提示された提案について、どのように検討すればよいですか、説明してください。
- A5** : 各案について、定量的な観点と定性的な観点で、それぞれ検討する必要があります。具体的には、定量的な観点から、損益分岐点売上高と正味現在価値 (NPV) を算出した上で、D 社にとって価値の高い案を採用します。また、定性的な観点から、大手メーカー Z 社の提案を引き受けた場合の長所や短所、今後のリスクを勘案した上で、D 社と大手メーカー Z 社の関係性を強固にするような手段を考える必要があります。
- Q6** : D 社社長から、損益分岐点分析をしたいとの相談を受けました。損益分岐点分析とは、どのようなものですか。また、D 社の安全余裕率を引き上げるための方策として、どのような取り組みが必要だと考えられますか説明してください。
- A6** : 損益分岐点分析とは、①企業の安全性の分析、②収益構造の把握、③利益計画において設定された目標売上を達成するための売上高の計算などで使用される手法です。また、損益分岐点売上高とは、損益がゼロになる売上のことであり、損益分岐点以上の売上のときに利益が生じ、損益分岐点以下のときに損失が生じる分岐点のことです。
- D 社の安全余裕率を引き上げるための方策としては、売上高の増大、費用の削減、または両方が必要です。具体的には、販売数量の拡大、販売単価の引き上げ、変動費の削減、固定費の削減が考えられます。D 社の場合、現状の生産方法を止め、

新たな生産方法を採用することで、変動費が削減されます。また、大手メーカー Z 社からの部品 Q の受注量が 2 倍になることで販売数量の拡大が見込まれるので、安全余裕率が高まることが期待されます。

Q7 : 損益分岐点分析では、通常、営業利益ベースでの分析になりますが、経常利益ベースでの分析も可能です。経常利益ベースでの分析の場合に、営業利益ベースでの分析に比べ留意すべき点を説明してください。

A7 : 経常利益ベースでの分析の場合には、営業外損益の取り扱いに留意すべきです。営業外損益は、営業量（売上高）とは無関係ですから、通常、損益分岐点分析からは除外されるべき性質の損益です。しかし、営業外損益を分析に含める場合には、固定費の修正項目として、営業外収益は固定費から差し引き、営業外費用は固定費に加算する処理を行います。

Q8 : D 社は設備投資における資金調達を内部留保によって行うことを検討しています。仮に、設備投資における資金調達を負債に依存した場合のメリットおよびデメリットについて説明してください。

A8 : 負債に依存した場合のメリットは、負債を利用することにより支払利息が計上され、その分利益を減額させることにより、法人税の支払額を節税できることです。なお、厳密には、支払利息が法人税法上損金として処理され課税所得から控除されるため、税金として社外流出する金額が減少します。

一方、デメリットは、借入依存度が高まるため、安全性が低下することが見込まれることです。さらに、利息の負担により収益が減少し、財務リスク（倒産リスク）が高まる可能性があります。

Q9 : D 社が収益力を確保するために、新規設備投資を検討しています。そこで、設備投資の経済性計算では、通常、NPV 法（正味現在価値法）により設備投資の可否を評価しますが、NPV 法以外の評価方法について、その特徴とともに説明しなさい。

A9 : NPV 法以外の評価方法としては、回収期間法が挙げられます。回収期間法は、投資額の回収期間を求め、それが満足しうる期間であるときにその投資代替案を採用するという投資評価基準です。そのメリットは、計算が簡便であるという点、また、そのデメリットは、①回収期間内のキャッシュフローの発生するタイミング（時間的価値）を考慮していない、②投資額を回収した後に発生するキャッシュフローを無視しているなどがあります。

Q10：債券投資にはさまざまなリスクが伴いますが、そのリスクを軽減するための方策について説明しなさい。

A10：リスクを軽減するための方策としては、国債先物取引（将来の一定の期日に、今の時点で取り決めた価格で特定の債券を取引する契約のこと）、国債先物オプション（将来の一定の期日に、権利行使価格で売買できる権利を購入する契約のこと）、金利スワップ（同一通貨での固定金利と変動金利の交換契約のこと）などがあります。オプションの短所ですが、権利行使・放棄にかかわらず、オプションプレミアム（手数料）が生じてしまうことです。

5. 事例Ⅳ対策

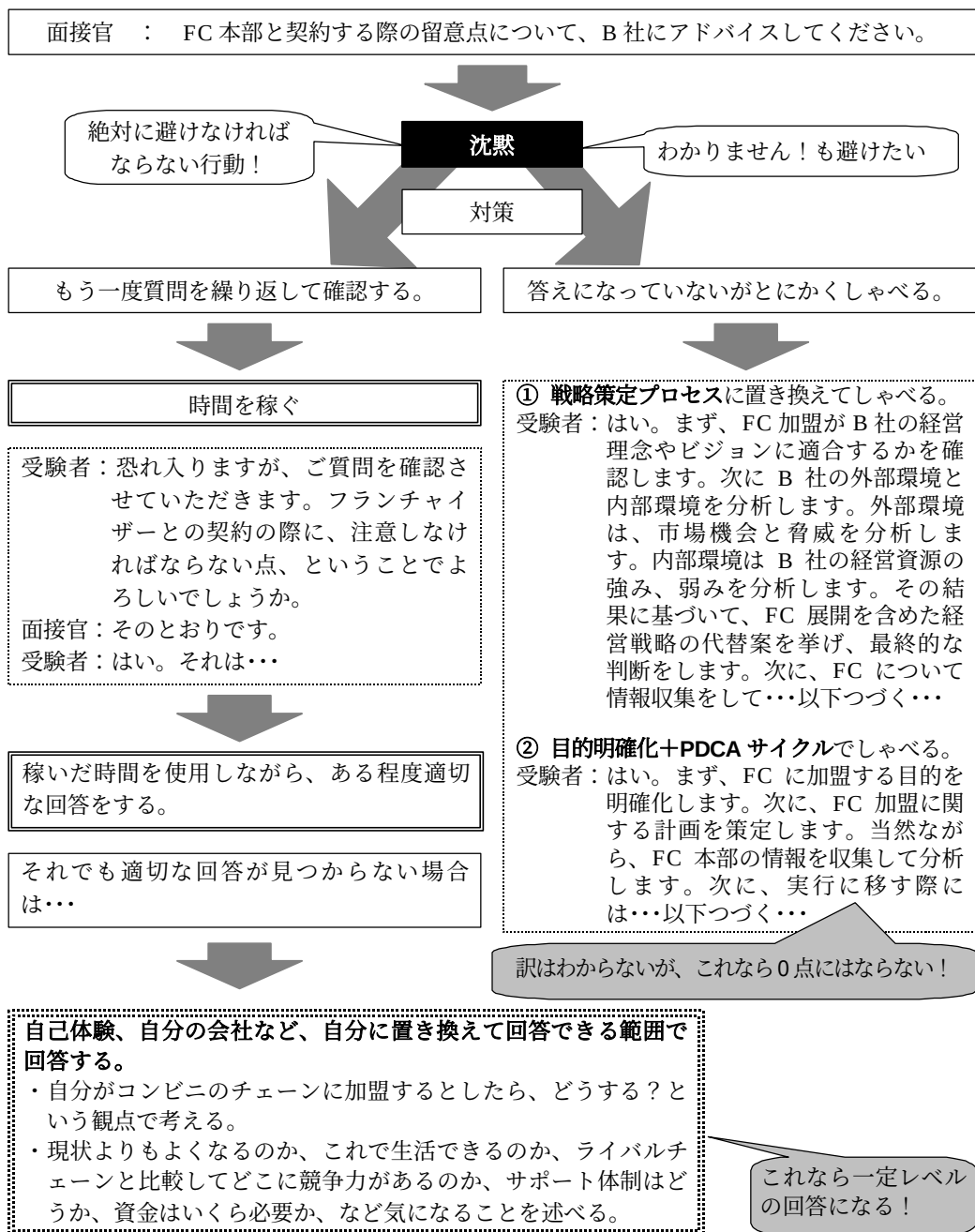
これまでも、D社の経営指標のすべてを認識していることを前提として口述試験で出題されています。具体的には「D社の短期支払能力について説明してください」、「長期支払能力についてお聞かせください」、「D社の自己資本比率は12.3%ですが、これについてどう思いますか」などです。そのため、D社の経営指標や財務状況については、数値をすべて丸暗記する必要はありませんが、問題点と改善策の方向性を説明できるレベルにしておく必要があります。以下に、D社の代表的な経営指標値などを記載しておきます。

	経営指標		比較	平成21年度 実績	同業他社 (業界中位)
収益性	売上高総利益率		○	14.23 %	14.01 %
	売上高営業利益率		○	5.00 %	3.29 %
	売上高経常利益率		○	4.46 %	1.69 %
安全性	短期	流動比率	×	127.28 %	133.43 %
		当座比率	×	89.66 %	91.34 %
	長期	固定比率	○	132.11 %	161.38 %
		固定長期適合率	○	79.99 %	81.87 %
	調達構造	負債比率	○	186.30 %	204.04 %
		自己資本比率	○	34.93 %	32.89 %
効率性	売上債権回転率		×	7.80 回	8.57 回
	棚卸資産回転率		○	10.64 回	10.47 回
	有形固定資産回転率		○	3.73 回	3.70 回
	総資本回転率		○	1.31 回	1.29 回

(○：同業他社（業界中位）より優れている、×：同業他社（業界中位）より劣っている)

6. 0点（不合格）を避ける方法

口述試験対策において、最も回避したいことは「沈黙」です。こうした事態に陥らないためには、非常事態のときの状況設定をしておき、会話が途切れないう対策しておくことが重要です。その対応策として最も有効な方法を以下にまとめました。とくに、アドバイス形式の質問であれば有効です。



7. 平成 21 年度 2 次口述試験 質問例

■事例Ⅰ A 社に関する質問

- ・ A 社はさらなる人員整理を行う予定ですが、その際に留意すべき点としてどんなことが考えられますか？
- ・ 地産地消のビジネスモデルのメリットとデメリットは？
- ・ 企業文化の異なる会社が合併した時の問題点とその解決策は？
- ・ A 社はパート・アルバイトの比率が高いですが、パート・アルバイトの従業員を管理する上で気をつけるべきことは？
- ・ A 社社長より、経営者として人員削減の際に留意すべきことについて意見を求められました。どう助言しますか？
- ・ A 社は当面、A 社・F 社の 2 つのブランドを継続させようとしているが、そのデメリットを説明して下さい。
- ・ A 社における、F 社買収によるシナジー効果にはどのようなものが考えられますか？
- ・ F 社買収後、A 社従業員のモラルが低下しています。A 社従業員のモラルを高めるアドバイスにはどのようなものが考えられますか？
- ・ A 社は創作菓子を作っていくにあたり、従業員の創造性を高める必要があります。社内製品開発の能力を向上させる施策としてはどのようなものが考えられますか？

■事例Ⅱ B 社に関する質問

- ・ B 社従業員の満足度向上策は？
- ・ B 社の経営者より、現在ボランティアで行っているママさんバレー等事務局を有料化することを相談されました。どうしますか？
- ・ B 社の経営者より、売上の一部を地域の緑化のために寄付することについて相談されました。どうしますか？
- ・ B 社が新聞広告等のマスメディアを使用する上での注意すべき点は？
- ・ マラソンランナーを B 社顧客として取り込む方策は？
- ・ B 社がポイントカードを導入することのメリットは？
- ・ B 社の経営者から顧客との関係強化のためにブログを立ち上げたいと相談をうけました。どのようにアドバイスしますか？
- ・ B 社が地域貢献活動をおこなうとしたらどのようなものが考えられますか？
- ・ B 社がスポーツウェアの自社ブランド品の政策を検討しています。どのようにアドバイスしますか？

■事例Ⅲ C 社に関する質問

- ・ 5S を推進することによって C 社の受注生産開始にどのような影響がありますか？
- ・ SPA のメリットを説明して下さい。
- ・ C 社は有害物質を含まない製品を供給することで若い主婦層を取り込みました。その他製品の規格等で主婦層に訴えることのできることはありますか？
- ・ C 社が部品のモジュール化を進めるにあたっての留意点は何でしょうか？
- ・ C 社が部品加工工程を効率化するためには、どのような手法をとったら良いでしょうか？
- ・ C 社の外注先の管理方法について説明して下さい。
- ・ 大手インテリアチェーンが C 社に OEM 生産を依頼した狙いにはどのようなものが考えられますか？
- ・ C 社の取り扱い商品である「和風家具」が生活様式や価値感の変化で売上が減少しています。どうしたらいいかアドバイスして下さい。
- ・ コスト削減の為に C 社従業員の意識改革を行うにはどのような方法が考えられますか？

■事例Ⅳ D 社に関する質問

- ・ D 社社長は固定費削減の方策について悩んでいます。どのように助言しますか？
- ・ D 社の損益分岐点を下げる方策を具体的に説明して下さい。
- ・ 損益分岐点売上高が高い企業は売上高の変動に対してどのような特徴がありますか？
- ・ 為替予約をした時としない時の D 社のキャッシュフローの違いについて説明して下さい。
- ・ 売上高の減少が総資産回転率に与える影響を説明して下さい。
- ・ D 社の財務状況について D 社社長にコメントを求められました。どのように説明しますか？
- ・ 負債比率が高いことによる財務リスクの具体的な危険性を説明して下さい。
- ・ 外貨建て売上債権回収期間を半年から 3 ヶ月毎とすることのメリットにはどのようなことが考えられますか？
- ・ 営業レバレッジとは何か説明して下さい。