

2011 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 —

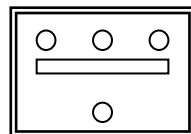
1. 口述試験の流れ	1
2. 口述試験内容	1
3. 口述試験対策	1
1. 4 つの事例の企業・テーマを理解する	1
2. 想定 Q&A を行う	2
3. リハーサルをする	2
4. 事例別想定問答	3
はじめに	3
1. 事例Ⅰ 組織	5
2. 事例Ⅱ マーケティング	15
3. 事例Ⅲ 生産	25
4. 事例Ⅳ 財務	35
5. 事例Ⅳ対策	45
6. 0 点（不合格）を避ける方法	47
7. 平成 22 年度 2 次口述試験 質問例	48

※巻末に補助資料がございます。

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。その他にも、事例与件文や設問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答を参考にし、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（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尽きます。最初は本想定問答を見ながらで構いませんので、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 23 年 12 月 16 日(金)・17 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 16 日(金) は渋谷校・八重洲校・梅田校のみの実施となります。

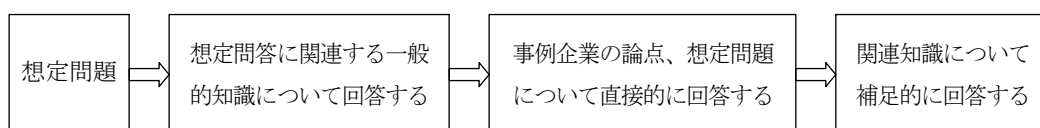
4. 事例別想定問答

はじめに

(1) 想定問題の使い方

口述想定問答集 Basic 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の際に必要な「必要な一般的知識」、「(一般的知識に関連した) 事例企業の論点、問題への直接的な解答など」、「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】



口述試験で最も回避しなくてはならないのが沈黙です。その為には、まずは想定問題に関連する一般的知識を回答することが最もやさしく、かつ効果的です。続いて事例企業の論点を絡めて回答し、最後に必要に応じて関連知識を補足することができれば時間的にも十分に 2 分程度を確保することができます。

(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下さい」、「デファクトスタンダードの例を挙げて下さい」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ような場合の対処として、「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。詳細は「0 点を避ける方法」項にも記載がありますが、準備段階においてもこうした非常事態のときの状況設定をしておき、会話が途切れないように対策しておくことが重要です。

※想定問答の例（回答の骨子）

Q1

想定問題

B メガネでは徹底したアフターサービスを提供していますが、そのねらいについてお答えください。

A1

必要な一般的知識

○アフターサービス

- ・顧客に対して企業がサービスを提供した後に、さらに提供する保守点検や修理サービスのこと。
- ・無料で行うものもあれば、費用が発生するものもある。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

- ・定期的に顧客との接点を設けることで、顧客関係強化が図られ、継続的な商品購入のきっかけを作り、顧客生涯価値に繋がること。
- ・視力測定やフレームの調整などであれば無料で提供したとしても費用が掛からず実施でき、顧客満足に繋がる。
- ・修理などを行った際、修理された商品が形として残るため、アフターサービスを実施することに対して顧客に効果的にアピールできる。

関連知識

- ・事前予防、事後保全
- ・サービスの特性（無形性、不可分性など）

Step1.

問題に対する一般的知識について回答する

Step2.

事例企業の論点、想定問題について直接的に回答する

Step3.

関連知識を必要に応じて補足的に回答する

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

Q1

想定問題

A 社が進める異業種との提携戦略は一定の成果を上げています。今後、提携戦略を進めるにあたってどのようなことに注意すべきですか。

A1

必要な一般的知識

○戦略的提携（アライアンス）

個別企業の努力だけでは対応できない環境変化に対して、他企業との提携によって対応していこうとする戦略。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○A 社は地元の大学や研究機関、流通業者といった異業種と提携して化粧品事業や健康食品事業を展開している。

<留意点>

- ・戦略的提携の要諦は、WIN-WIN の関係、つまり互いに利する関係を構築することである。
- ・そのためにはフェイス・トゥ・フェイスでの情報交換を頻繁に行うことが求められる。
- ・その一方で戦略的提携は「左手で拳を振り上げながら右手で握手する」と揶揄されるように、駆け引き行動が見られることも事実である。
- ・相手方に自社の情報が漏洩したり、相手側が一方的に有利になるような状況に陥らないように慎重に提携先を選別したり契約するなどの備えが必要である。

関連知識

- ・産学連携
- ・ネットワーク戦略

<Memo>

Q2

想定問題

A社は複数の仕入れ先からの出資を受けていますが、このことのメリット・デメリットは何ですか。

A2

必要な一般的知識

○戦略的な組織変革

- ・従来の組織能力や経営戦略を見直し、環境との新たな関係を抜本的に再構築することである。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○A社は複数の仕入れ先に経営権を譲渡し、役員を受け入れていたが、経営再建はほとんど進まなかった。

<メリット>

- ・仕入れ先との良好な関係の構築により協働での製品開発や技術指導などの各種支援を受けることが可能となる。

<デメリット>

- ・仕入れ先の意向がA社の経営的な意思決定に影響を及ぼす可能性がある。
- ・特に仕入れ先の利害にも関係するような戦略的な意思決定を行うことが困難となり、抜本的な変革の障害となる。

関連知識

- ・高次学習
- ・資源依存モデル

<Memo>

Q3

想定問題

法的には企業は株主のものであり、企業の取締役は株主によって選任されます。ただし株主重視の経営にはいくつかの問題点も指摘されています。具体的にはどのようなことが挙げられますか。

A3

必要な一般的知識

- ・米国型コーポレートガバナンスの特徴

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○A社の主要出資者は、かつては創業者一族であったが、現在では複数の仕入れ先と社員持株会に代わっている。

<問題点>

- ・株価や配当金を高めるために短期的な収益が重視されるようになり、中長期的な視点での成長戦略が忌避される可能性がある。
- ・株主重視の経営が行き過ぎると場合によっては経営陣による粉飾決算が行われる可能性がある。

関連知識

- ・日米のコーポレートガバナンスの違い
- ・所有と経営の分離、所有と支配の分離

<Memo>

Q4

想定問題
現在、A 社では既存事業の改革の一環として医家向け市場に進出したり、新たに化粧品事業や健康食品事業に参入するなど事業革新を進めました。現社長がこのような事業革新を進めるに至った背景について述べてください。

A4

必要な一般的知識
○ダブルループ学習 既存の価値や目標、政策などの枠組みを超えて行う学習活動のことである。 ○リッチな情報 いままでにないような多様な解釈（意味・教訓）を導き出せる程度が高い、すなわち潜在的な多義性が高い情報（経験）のことである。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○現社長は長年、A 社の営業部門に所属していた。 ＜背景＞ ・現社長は長年、A 社の営業部門に所属しており、大手小売チェーンやドラッグストア、薬局などへの訪問を通じて、消費者や店舗スタッフからニーズ等の市場情報を直接入手できたと思われる。 ・また医療品以外の他社商品に接することも可能であった。 ・以上から新商品や新規事業のアイデアを得ることができたと思われる。
関連知識
・新製品開発のプロセス ・シーズ志向とニーズ志向

＜Memo＞

Q5

想定問題
同族経営のメリットについて述べてください。

A5

必要な一般的知識
・ 事業承継 ・ 敵対的買収
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○A社は創業以来、創業者一族による経営支配が続いた。 ＜メリット＞ ・ 株式買収によって経営権が奪われるリスクを低下させる。その結果、株式に左右されないで長期的な観点からの企業経営が可能となる。 ・ 会社を一族（子息）に継承させることにより、社長交代など、経営陣の移行を円滑なものにできる場合がある。また次期社長候補の経営者としてのキャリア形成を早期の段階から計画的に実施できる。
関連知識
・ 所有と経営の分離

＜Memo＞

Q6

想定問題

化粧品や健康食品などの開発から販売まで、すべてを自己完結的に行うことのメリットとデメリットを述べてください。

A6

必要な一般的知識

○開発から販売までを自己完結的

- ・ 自社に開発体制を整えることに付随して、場合によっては材料の供給元の確保や開発を行うための人材の採用・育成が必要になってくる。
- ・ 自社で開発・製造した製品を自社の店舗で販売するための、店舗施設流通体制が必要になってくる。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○A社は地元の大学や研究機関などと提携して事業を展開していることと比べると、
＜メリット＞

- ・ 需要変動に応じて材料の供給量の調整がしやすい
- ・ 他社との調整をしなくて済むため、自社の企業規模や経営目標に合致した開発を進めやすい。
- ・ バリューチェーンあるいはサプライチェーンの最適化を図ることができる。

＜デメリット＞

- ・ 研究費用や設備投資が必要となり、投資コスト、投資リスクが高まる。
- ・ 店舗運営や流通に関わる人件費や運送費などが増加する傾向がある。
- ・ 事業に失敗した時に埋没コストとなる部分が多く、経営基盤を揺るがす懸念がある。

関連知識

- ・ サプライチェーンマネジメント

＜Memo＞

Q7

想定問題
中小企業における産学連携のメリットと、実施の際の留意点は何ですか？

A7

必要な一般的知識
○産学連携 ・大学などの教育機関・研究機関と民間企業が連携し、研究開発を行ったり、事業を行なうことを言う。 ・年々増加傾向にはあるが、中小企業の全体に占める割合は 2 割程度と、現状はまだ大企業が中心である。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
<メリット> ・大学の研究成果を活用した製品開発を行うことができる。 ・そのため、企業側は基礎研究に資金を掛けずに済み、応用研究に重点を置くことができる。 ・専門知識やスキルを保有した人材を確保するネットワークを構築することができる。 ・A 社の場合も、地元の大学と共同開発を行い、コストの削減や成分の改善に成功している。 <留意点> ・企業側は商品化や事業化などの明確な目的があるが、大学等の研究機関側はニーズが不明確なことが多いため、より高い成果を挙げるためにはコミュニケーションを強化していくが必要になる。 ・適切な提携先を確保するための情報ルートの確保が必要となる。
関連知識
・ TLO

<Memo>

Q8

想定問題

A社はこれまで、積極的に事業の多角化を実施しています。関連多角化を行う際の留意点を教えてください。

A8

必要な一般的知識

○関連多角化（シナジー）

- ・既存事業との関連の深い新規事業を行うこと。
- ・既存事業と同様の競争環境になる（同業他社も同じような多角化を行う可能性が高い）。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

<留意点>

- ・コア技術の明確化とそれをベースにした事業展開の見通し（技術ロードマップ）の策定。
- ・新事業分野で得られた知識・ノウハウをコア技術にフィードバックして強化できるようなコミュニケーションルートの確保。事業部門の枠を超えた情報共有化。
- ・展開事業の業績評価とコア技術への貢献度評価

関連知識

- ・組織学習
- ・ナレッジマネジメント

<Memo>

Q9

想定問題

海外への市場展開をする際に、技術流出への対応以外に考えられる留意点として、どのようなことが考えられますか？

A9

必要な一般的知識

○カントリーリスク

- ・為替リスク。
- ・商習慣の違い。

○現地ニーズへの適合

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

<留意点>

- ・現地国の政治社会経済環境に関する情報ルートの確保と環境変化に対する代替案の策定。
- ・（商習慣が日本と異なるため）専門家を活用した現地パートナー企業との契約内容の明確化。
- ・現地採用スタッフの有効活用と経営方針、業務プロセスの浸透。
- ・現地ニーズ把握のためのマーケティングリサーチの実施。

関連知識

- ・国内外の役割分担

<Memo>

Q10

想定問題

A 社の社長は現状に安住せず、今後の成長のためにも組織を変革する必要性を感じていますが、現状、従業員にはそこまでの危機感がありません。このような変革の必要性を認識できない理由にはどのようなことが考えられるでしょうか？

A10

必要な一般的知識

○ゆでガエル

- ・ 熱いお湯にカエルを入れると驚いて飛び跳ねる。ところが常温の水にいれ、徐々に熱していくとその水温に慣れていく。そして熱湯になったときには、もはや跳躍する力を失い飛び上がることができずにゆで上がってしまう。つまり、変化が急激だと気付くことが出来るが、ゆるやかだとその変化に気づくことが出来ず、気づいた時には手遅れになる。

○有能性のワナ

- ・ いったん希求水準を超える状態になると、さらに優れたものを探索する動機づけが失われること。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○A 社は毎年 1 億円の増収を実現しており、今後の 3 年間も同様の成長を目標としている。経営環境の変化は大きいですが、これまでと同様の成長をすればよく、現状はそれなりにうまくいっているため、従業員は変革の必要性や危機感を感じる事が困難である。結果として組織全体でチャレンジ精神の低下が見られ、それが更に変革をするという気運を高まりにくくさせている。

- ・ 環境変化が急激であれば経営陣を含めた従業員が変化に気付くことができるが、環境変化が緩やかであると、変化していることに気が付くことができない。
- ・ 既存の業務プロセスがそれなりに有効に機能していると、それを敢えて変えようとする動機づけが生まれてこない。

関連知識

- ・ 組織の構造的慣性（戦略的組織変革への抵抗）

<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

B メガネでは徹底したアフターサービスを提供していますが、そのねらいについてお答えください。

A1

必要な一般的知識

○アフターサービス

- ・ 顧客に対して企業がサービスを提供した後に、さらに提供する保守点検や修理サービスのこと。
- ・ 無料で行うものもあれば、費用が発生するものもある。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

- ・ 定期的に顧客との接点を設けることで、顧客関係強化が図られ、継続的な商品購入のきっかけを作り、顧客生涯価値に繋がること。
- ・ 視力測定やフレームの調整などであれば無料で提供したとしても費用が掛からず実施でき、顧客満足に繋がる。
- ・ 修理などを行った際、修理された商品が形として残るため、アフターサービスを実施することに対して顧客に効果的にアピールできる。

関連知識

- ・ 事前予防、事後保全
- ・ サービスの特性（無形性、不可分性など）

<Memo>

Q2

想定問題
B 社が顧客データベース・システムを有効活用するにあたっての留意点についてお答えください。

A2

必要な一般的知識
○顧客データベース・システム ・企業が顧客の氏名や住所などの情報に加えて、来店時期や購入した商品、サイコグラフィック基準に基づく個人情報などを一元管理し、社内 LAN などでも共有するもの。 ・顧客の来店時の商品提案やDM発送などにも活用できる。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○個人情報保護の観点 ・B メガネは首都圏に 5 店舗、地方都市に 5 店舗を有する企業であるため、顧客データベース・システムを構築する際は、10 店舗において顧客情報を収集することになるため、店舗ごとの顧客カルテや PC の管理を徹底すること。 ・ネットワークで共有することになるため、セキュリティ（ファイヤーウォールなど）の構築が重要。 ・顧客情報の保管方法や PC のパスワードロック、責任者の選出などが必要。 ○商品提案や DM 発送などにも活用の観点 ・多様な情報を入手・活用できるため、適切な時期に適切な内容を提供することが必要になる（情報がたくさんあるからといって、無用な情報を提示されると、逆効果となることもある。 →そのために、顧客から必要な情報を聞き出す接客スキルや提案能力が従業員には求められる（そのための社内研修なども必要となってくる）。
関連知識
・インターネット関連用語（通信販売、ブログ、つぶやきなど）

<Memo>

Q3

想定問題
スリープライス・ショップやワンプライス・ショップとはどのような業態かについて説明してください。

A3

必要な一般的知識
○スリープライス・ショップ ・1万円、2万円、3万円といったように、3つの定められた価格ラインがあり、それらの価格にあった商品を販売する業態のこと。 ・比較的、低価格帯において見られる販売手法。 ○ワンプライス・ショップ ・100円ショップなど、1つの定められた価格で商品を販売する業態のこと。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○B社はオーダーメイドのレンズや顧客に最適な眼鏡を提供、さらに付加価値の高い眼鏡を販売する業態であることと比較する。 <メリット> ・顧客の選択肢の幅が限定されるため、商品購入に伴う探索時間や比較する時間などが短縮化される。 ・商品管理が単純化され、労務費や顧客データ管理などが簡素化される。 <デメリット> ・付加価値を訴求しにくく、商品ラインや提供サービスも単調となりがち。 ・顧客に対して「選択する」という楽しさを提供することができず、顧客育成の観点が欠落する傾向が高い。 ・販売価格が定められているため、商品によっては十分な利益が出ない商品ラインも出てくる（販売価格と原価に近い、もしくは逆転する商品がある）。 →（眼鏡というのは生涯に渡って必要となる人達が多いので）眼鏡の必要性や重要性、価値を自社の業態にあったプロモーションや訴求をしていくことが求められる。
関連知識
・ディスカウントストア、ホールセールなど、様々な業態の特徴

<Memo>

Q4

想定問題
現社長から地方都市の店舗で店長を勤めている長男に社長の座を譲った際、どのようなことが懸念されますか。

A4

必要な一般的知識
○「長男に社長の座を譲る」ということは「事業承継」のことである。 ○事業承継は、経営のトップが入れ替わることであり、会社の戦略や考え方などが変わる可能性もある。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○懸念されること ・Bメガネは1959年設立（設立が古い、という指摘でも可）であるため、従来から勤務する中高年層の従業員との軋轢（あつれき）や衝突が懸念される。 ・さらに長男はファッション性を重視した品揃えを推進しているため、その点においても従業員のコンセンサス（合意）を得られない可能性がある。 ・地方都市で店長を勤めているため、首都圏店舗の事情や運営状況を知らない可能性があり、首都圏店舗の従業員との軋轢なども想定される。 ○（聞かれてはいないが）改善策の観点 ・事業承継に先だって、全従業員への顔見せやコミュニケーションの構築、十分な説明が必要となる。 ・事業承継後も、定期的な店舗巡回やつぶやき、メールなどで従業員とコミュニケーションを構築していくことが必要となる。 ・首都圏や地方都市の実情に応じた戦略、さらにはそれらを踏まえた全社戦略を構築していくことがBメガネの事業承継には求められる。
関連知識
・M&Aの形態、防御策など ・店舗間のコミュニケーションの構築方法

<Memo>

Q5

想定問題

B メガネには若い従業員が少ないですが、この採用や育成について説明してください。

A5

必要な一般的知識

○若い従業員の特徴

- ・終身雇用や年功序列といった考え方が徐々に薄れ、転職をすることについて、それほど違和感を感じなくなっている。
- ・働くことへの意欲や考え方、会社に求めるものも従来と比べると変わってきている。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○採用の観点

- ・Bメガネは眼鏡専門店として、首都圏に 5 店舗、地方都市に 5 店舗を構えているため、特に首都圏店舗については若い従業員の募集もしやすいと想定される。よって、首都圏店舗を中心に募集活動を行う。

○採用・採用後の観点

- ・社内独立制度やフランチャイズ展開などを将来的には取り入れ、若い従業員にモチベーションの材料を提供し、Bメガネで働くインセンティブを高める（従業員募集の魅力を高める）。
- ・育成方法については、個人個人にあった育成方法を模索する。独創的な従業員に対しては、企画や提案について十分に権限を与え、一方、保守的な従業員に対しては、マンツーマン OJT や技術指導などを中心に育成を進めていく。

関連知識

- ・CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）
- ・インターナル・マーケティング

<Memo>

Q6

想定問題
グループインタビューを実施する際の留意点を説明してください。

A6

必要な一般的知識
○グループインタビュー ・企業が数人に対して、新商品や購入した商品についてのアイデアや意見を聞いた - りすること。 ・場合によっては顧客のみならず、無作為に選んだ人達を対象に行うこともある。 ・集めた人達によっては意見やアイデアにバイアス（先入観）が入ることもあり、ファシリテーター（進行役）に高いスキルが求められる。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○インタビューの対象者の観点 ・B メガネは 45 歳から 64 歳をメインターゲットにしているため、グループインタビューの対象者をメインターゲットに設定すること。 ・対象顧客層は様々な職種や様々な使用環境に置かれている人達を対象とし、意見やアイデアに偏りがないようにする。 ○実施する側の観点 ・店長などが実施することで顧客に威圧感を与える可能性があるため、女性顧客には女性の店員や年齢が近い従業員を活用することで顧客がリラックスした状態でインタビュー対応ができるようにする。 ・地域によって対象者の特性に偏りが出る可能性があるため、数店舗で実施すること。
関連知識
・ハロー効果 ・各広告媒体（DM やメールアンケートなど）における双方向性の強弱

<Memo>

Q7

想定問題
プロモーションの手法をクチコミを中心にして場合のメリットとデメリットを説明してください。

A7

必要な一般的知識
○クチコミ ・顧客から顧客へ口伝えにより企業の評判などが伝わっていくことであり、企業側がコントロールするのは難しい。 ・肯定的なクチコミと否定的なクチコミがあり、一般的には否定的なクチコミのほうが広がりやすく、顧客も影響を受けやすい。 ・現在ではブログやつぶやきなどにより顧客同士が顔を合わせなくても、クチコミが広がる手段が増えてきている。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○メリット ・Bメガネのように品質や技術が優れている場合は、肯定的なクチコミがより信頼性を増しファン層を増やすことに寄与してくれる。 ・大企業と比べて資金や人材に限りがある中小企業にとって、クチコミは直接的な費用が掛からない手段である。 ○デメリット ・肯定的なクチコミ同様、否定的なクチコミも企業はコントロールできないため、一度、否定的なクチコミが広まってしまうと、それを回復することは困難なこと。特にBメガネのように1人1人の顧客を重要視する企業にとっては、一度、否定的なクチコミにより信頼関係が崩れその回復ができない場合、これまで顧客関係性強化のために費やしてきた費用が埋没コストになってしまう可能性もある。 ・飲食店などと比べると、インターネットを介してのクチコミについてはそれほど期待できず、メガネの販売については人伝いによるクチコミに頼る傾向が強い。顧客がクチコミをしないという選択をした場合、企業が想定するほどの期待効果は得られない。
関連知識
・クチコミ媒体としてのSNS等

<Memo>

Q8

想定問題

B メガネにとって、インターネット使ったプロモーション戦略としてどのようなことが考えられますか。

A8

必要な一般的知識

○インターネットを使ってプロモーション

- ・ HP、ブログ、動画サイト、メールの活用などがある。
- ・ いずれの手法も不特定多数に対する発信になる。
- ・ 一方、費用を掛けずに展開することが可能となる。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

- ・ B メガネは現在、手紙を添えた DM を送付しているが、これについてはある程度、広告費用が掛かっている。よって、インターネットを使ったプロモーション手法は費用を抑え導入する点で B メガネに適している。
- ・ ただし、メインターゲットに効果的にアプローチできるかどうかはコントロールしにくいいため、DM に HP やブログのアドレスを明記したり、HP から動画チャンネルへのリンクを貼ったりすることが必要である。
- ・ 今後、B メガネの主要顧客は中高年齢層に推移していくため、顧客によってはパソコンに明るくない顧客も想定される。よって、顧客の携帯電話のアドレスをヒアリングすることで携帯電話への定期的なメール配信を行い、顧客へのアプローチを可能とする。

関連知識

- ・ インターネットを活用したプロモーション手法

<Memo>

Q9

想定問題
第 1 次商圈とは、どのような範囲ですか？

A9

必要な一般的知識
○第 1 次商圈 ・半径 2km 以内の比較的狭い範囲。 ・徒歩で 10 分～15 分程度の範囲を指す。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
・ディスカウント型 M メガネチェーンは、地方都市に立地する B メガネの店舗の第 1 次商圈内に新店を出店している。また、数か月後には、本店の第 1 次商圈内へ新店を出す計画である。これは、「とても近い場所で直接競合する店舗」ということになるので、B メガネが市場浸透戦略を採用する場合は、M メガネチェーンの顧客を B メガネにスイッチさせる策が必要になる。
関連知識
・第 2 次商圈、第 3 次商圈

<Memo>

Q10

想定問題
B メガネはファッション性を重視したメガネを導入すべきですか？

A10

必要な一般的知識
○新商品の導入 ・店舗面積に制限がある場合、既存の商品を減らす必要性がある。 ・既存顧客層への販売が可能な場合は従来のストアコンセプトのまま展開ができる。一方、既存顧客層への販売ができない場合は文字通り、新たな商品となるため、新規顧客層へのアピールが必要となる。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
・B メガネの首都圏の店舗は店舗面積に限りがあるため、ファッションや流行を追い求めるファッション性を重視した商品ラインの展開は難しい。 ・一方、ファッション性を重視した戦略は地方店舗で店長を勤める現社長の長男からの提案であり、地方都市の店舗は店舗面積も十分に確保できると想定される。 ・十分な売場面積を確保することができれば、店舗の一角に専用のコーナーを設置することで、既存顧客に対する店舗イメージやストアコンセプトを希薄化させることなく展開が可能である。 ・ただし、一気に地方都市 5 店舗で展開するのには資金面や売れ残りの観点からリスクが高い。 →よって、まずは長男が店長を勤める地方都市の店舗（もしくは数店舗）のみ、段階的に導入することで動向を見ることを助言する。
関連知識
・新市場戦略

<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「フリーデザインシリーズ」事業を検討していますが、注文や生産のタイミングによる観点から、その生産形態の概要と一般的な課題について説明してください。

A1

必要な一般的知識

○生産形態（生産時期）

・見込生産

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、不特定な顧客を対象として市場に出荷する形態。

・受注生産

顧客が定めた仕様の製品を生産者が生産する形態。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○「フリーデザインシリーズ」は特注品である。

○「フリーデザインシリーズ」は「オフィス空間をトータルで提案し、供給してほしい」という顧客（営業先）からの要望に応えるものである。

○したがって、「フリーデザインシリーズ」は受注生産となる。

・受注生産は、顧客の注文に応じて設計し、製造、出荷と進める生産形態である。

・発注に対し、製品在庫では対応できない（「ビルトインシリーズ」と同じ）。

・受注生産タイプの課題は、コスト・納期見積りの精度を向上させて一定の利益を確保していくこと、生産リードタイムの短縮を図って顧客に的確に納品していくこと、受注を平準化して製造ラインにかかる負荷をならしていくことなど。

関連知識

・生産方式（連続生産、ロット生産、個別生産）

・在庫

<Memo>

Q2

想定問題
C社は「フリーデザインシリーズ」事業を行うとした場合、個別生産をすることになります。個別生産における管理の重点を説明してください。

A2

必要な一般的知識
○個別生産における管理の重点 ・個別生産では、生産統制に重点を置く。 ・生産統制は、現品管理、余力管理、進捗管理などから構成される。 ・現品管理は、どこに、何が、何個あるのかを的確に把握して、過不足がある場合はその原因を調べ、適切な処置をとる。 ・余力管理は、人員や機械の余力を常に把握して、能力と負荷のバランスを図る。 ・進捗管理は、作業の進行状況を把握して、日々の仕事の進み具合を調整する。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○「フリーデザインシリーズ」は特注品であり、顧客の要望によって仕様が1つ1つ異なる。 ○C社では、OEM製品、「ビルトインシリーズ」ともに規格品のためロット生産を行っている。 ○したがって、より細かい生産統制が必要となる。
関連知識
・段取り替えの知識 ・作業の標準化（IEなど）

<Memo>

Q3

想定問題
C 社では生産計画の変更が生じていますが、生産計画を策定するプロセスとして、あるべき姿を説明してください。

A3

必要な一般的知識
○生産計画作成プロセスのあるべき姿 ・計画作成・修正に時間や手間をかけない 受注状況や需要予測の変化に柔軟に対応した計画を作成するため、計画作業そのものを簡単に行うことが必要である。 ・受注データを正確に反映させる 受注データには、引合い、受注確定、その後の修正といった変動要因があるため、正確かつタイムリーに計画に反映することが必要である。 ・自社の制約条件を的確に反映させる 生産計画をもとに実際に生産を行うため、実行可能なものでなければならない。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○C 社では、中旬に仮に作成し、月末に変更している。 ・中旬に確定する OEM 製品に、見込生産（在庫対応）の「ビルトインシリーズ」の受注分を反映させるため。 ○外注加工品の納品遅れのため、組立工程の生産計画に変更が生じている。 ・外注加工品の発注等を担当している設計要員（営業部に属している）の業務量が多く、業務停滞が生じている。
関連知識
・生産計画の分類（大日程計画、中日程計画、小日程計画） ・生産計画の内容（手順計画、負荷計画、日程計画）

<Memo>

Q4

想定問題
C 社では、外注加工品の品種が非常に多くなっているため、標準化を進めようとしている。この場合のデメリットにはどのようなものがありますか。

A4

必要な一般的知識
○標準化 ・設計、計画、業務、データベースなど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 ○資材標準化 ・資材の多様性を排除し、できるだけ共通化するために、基準の統一を図ること
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○C 社では新製品の開発・規格化に際してデザインを優先している。 ○C 社では、設計要員が 2 人しかおらず、かつ業務量が多い。 ・経営面の視点から考えると、標準化そのものにこだわりすぎた結果、保守的になり、ニーズの変化等への柔軟な対応に欠けるおそれが生じる。 ・業務面の視点から考えると、設計業務面において、標準品のその都度の設計は不要になるが、限定された標準品を使用した製品の設計は、異なる仕様への対応度が下がるため、設計作業を複雑化させるおそれがある。
関連知識
・購買管理（材料・購入部品などの場合） ・データベース（資材データベースの構築方法など）

<Memo>

Q5

想定問題

C 社では、外注加工品の納品遅れが生じています。この納品遅れを発生させないために、どのような方策が考えられますか。

A5

必要な一般的知識

○ECRS の原則

- ・ 工程、作業、動作を対象として用いられる、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
- ・ 改善にあたっては E→C→R→S の順序で進む。改善の第一歩は E（Eliminate：なくせないか）＝ムダの排除である。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

- 外注加工品の納品遅れは、納期管理が甘いため発生している。
- 納期管理が甘いのは、外注加工の手配などの購買業務を担当する設計要員の業務量の多さとそれによる業務停滞が原因である。
 - ・ 設計要員の業務から、外注加工の手配や納期管理などをなくせないか検討する。
 - ・ 他の部署で外注加工の手配等の業務が担当できないか検討する。
 - ・ 設計要員の業務として、他になくせるものがないか検討する。

関連知識

- ・ 5W1H（問題点の抽出）
- ・ QC サークル

<Memo>

Q6

想定問題

C 社のような中小企業が OEM 生産を採用する場合のメリットとデメリットを述べてください。

A6

必要な一般的知識

○OEM

- ・ OEM とは Original Equipment Manufacturer の略で、他社ブランドの製品を製造すること、またはその企業である。日本では「相手先ブランド名製造」、「納入先商標による受託製造」、などと言われている。
- ・ メリットは、一定の生産量が確保できるため生産設備の稼働率が向上すること、規模の経済性や経験効果による生産コストの低減が見込めること、安定した売上が確保できること、量産に携わることで技術的経験が得られノウハウが蓄積できることなど。
- ・ デメリットは、市場における自社ブランドの構築・育成が困難であること、特定企業への依存度が高まると経営上のリスクが増大すること、特定企業への技術やノウハウが流出するリスクがあること、エンドユーザのニーズや市場情報が入りにくくなることなどがある。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○C 社は、制御盤筐体が建設業界の動向に影響されて受注量の変動が大きく、工場の操業度も大きく左右されるため、OEM 事業を開始した。

○OEM 事業は、X 社からの受注品種の増加に伴い拡大し、受注量減少ともに売上も減少した。

<メリット>

- ・ X 社は大手事務機メーカーでオフィス用全般を扱うため、建設業界の景気の影響を受けにくい。
- ・ 売上の 6 割を占める OEM に営業担当者を 1 人充てればよい。

<デメリット>

- ・ X 社の業績によって売上が変動する。
- ・ X 社の要請する工場監査等を満たさなければならない。

関連知識

- ・ ファブレス（OEM の委託側）のメリット・デメリット

<Memo>

Q7

想定問題

C社は、ビルの屋内用電力制御盤メーカーの協力企業として創業し、かつては、制御盤筐体の受注を中心に事業を行っていた。この「筐体」とは何か。また、筐体の機能にはどのようなものがあるか。

A7

必要な一般的知識

○筐体（きょうたい）の知識

- ・筐体とは、何らかの機能を有する、機械、電気機器を中に収めた箱、もしくはフレームを含めた外装を指す。
- ・筐体の機能としては、下記のようなものがある。
衝撃対策、防水容器・防塵容器としての筐体、耐圧容器としての筐体、怪我や誤動作・悪戯の防止、騒音対策、電氣的ノイズ対策、温度対策、光線の遮蔽、空気力学的特性の改善、秘密の保持・改造の阻止など

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○C社は切断加工機と曲げ加工機を使用して金属パネル加工する企業として創業した。

○溶接設備の導入による組立工程、塗装設備の導入による仕上げ工程を備えることによって、制御盤の筐体完成品の受注ができる企業として創業した。

関連知識

- ・加工技術（切断、曲げ、溶接、塗装など）

<Memo>

Q8

想定問題
C 社社長が考えている、納期に対する顧客の満足度とはどのようなものか説明してください。

A8

必要な一般的知識
○納期遅延と短納期化の違い ・納期遅延は、あらかじめ設定した納期に対して、工程管理上の不具合から遅れが発生するという生産管理上の問題であり、オペレーション・レベルの対応が必要な事柄である。 ・短納期化は、製造業にとっては経営上の課題であり、経営トップの戦略レベルの対応が必要な事柄である。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○C 社では、外注加工品の納品遅れによって組立工程の生産計画の変更が多い。 ○外注加工品の納品が遅れると組立工程に着手できないため、納期遅延が発生するおそれがある。 ○組立工程の着手が遅れて納期を守ろうとすると、残業等で対応しなければならない。 ○在庫対応している「ビルトインシリーズ」では、在庫がない場合、即納ができなくなる。
関連知識
・生産リードタイム ・問題点と課題の違い

<Memo>

Q9

想定問題

C 社では、切断加工機と曲げ加工機を NC 化していますが、NC 化するメリットを教えてください。

A9

必要な一般的知識

○NC

NC とは、Numerical Control の略で、数値制御のことである。

○NC 加工

NC 加工とは、工作機械の制御を数値制御で行う加工のことである。

○NC 化のメリット

工作機械を自動化できること。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○C 社の生産工程は金属パネル加工、組立加工、塗装加工の 3 つがあり、金属パネル加工について NC 化されている。

○C 社のオペレーターはデータ入力スキルを持っている。

- ・金属パネル加工が NC 化されているため、生産リードタイムを短縮できる。
- ・オペレーターのデータ入力スキルを活用できる。
- ・切断加工と曲げ加工の精度があがる。

など

関連知識

- ・ FA、FMC、FMS など

<Memo>

Q10

想定問題
C 社が導入しようとしている CAD/CAM について教えてください。

A10

必要な一般的知識
○CAD とは、Computer Aided Design の略で、コンピュータを利用して設計などを行うことである。 ○CAM とは、Computer Aided Manufacturing の略で、コンピュータの支援によって、製造や生産を行うことである。 ○CAD/CAM システムとは、CAD と CAM が統合されたシステムをいう。 CAD/CAM の流れの一例として、①CAD ソフトで図面データやモデリングデータを作成する。②CAD データを CAM ソフトに取り込み、加工条件を設定、計算、NC データを出力する。③マシニングセンターなどの加工機へ送信、転送して加工するという流れになる。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○C 社では、設計要員の業務過多と「フリーデザインシリーズ」の設計のために CAD/CAM 化を検討している。 ○C 社では、切断加工機と曲げ加工機が NC 化されている。 ○C 社のオペレーターは、データ入力スキルを持っている。
関連知識
・ CAD データベース ・ CAE、CIM など

<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

同業他社と比較した場合の D 社の問題点とその原因について、問題点の特徴を示す経営指標とともに説明してください。

A1

必要な一般的知識

- 同業他社と比較して、D 社の経営指標が悪い（低い）ものを指摘する。
- 問題点（△△性が低い）とその原因を指摘する。
- 根本的な原因は 1 つであり、それを 3 つの経営指標から分析する。
- 3 つの経営指標は、収益性・効率性・安全性から指摘する。3 つの観点は、バランスが取れており、問題点を多面的に指摘できる。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

- 問題点は、収益性・効率性・安全性が低いことである。
- 根本的な原因は、作り過ぎや製品ラインの多さにより棚卸資産が過剰であり、その必要資金を借入金で補填した結果、支払利息の負担が大きいからである。
- （効率性の観点から）現状、製品ラインの多さにより過剰な在庫を保有していることが類推される。D 社の売上高は同業他社に比べ約 1.3 倍であるが、棚卸資産は同業他社に比べ約 2.0 倍であり過剰である。年に数回、飛び込みの需要にも対応しているため、製品を作り過ぎている可能性がある。
- （安全性の観点から）貸借対照表から、棚卸資産の調達源泉として仕入債務が割り当てられている。製品を作り過ぎている場合は保管コストや原材料等の購入費用などが生じる。そのため、費用が大きい場合には、仕入債務の決済時に現金不足が生じ、借入金（短期・長期を含む）で補填しなければならない。貸借対照表を見れば、借入金が同業他社に比べ大きいことが読み取れる。
- （収益性の観点から）借入金が多いということは、支払利息も多いはずである。損益計算書を見れば、D 社の支払利息は同業他社と比べ約 2 倍である。

関連知識

- ・経営指標
- ・経営分析の手法

<Memo>

Q2

想定問題

D 社の営業 CF の状況について、説明してください。また、今後、営業 CF はどのような状況になるか、説明してください。

A2

必要な一般的知識

- 営業 CF の構成要素
- 営業 CF の良好な状況

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

- D 社の営業 CF はプラスである。
 - ・ D 社の営業利益は 50 百万円であり、本業で利益を確保できている。
 - ・ 売上債権の増加により、営業 CF はマイナスに作用している。
 - ・ 棚卸資産の減少により、営業 CF はプラスに作用している。
 - ・ 仕入債務の減少により、営業 CF はマイナスに作用している。
 - 運転資金の増加により、営業 CF はマイナスに作用している。
- 今後、大手スーパーからの増産の要請が見込まれる。大手スーパーからの取引が増加すれば、運転資金が増加する。
 - ・ 運転資金の増加により、さらに営業 CF はマイナスに作用すると予測される。

関連知識

- ・ CF 計算書
- ・ 資金管理

<Memo>

Q3

想定問題
D 社の CF 計算書の状況について説明してください。また、どのような CF の状況が望ましいでしょうか。

A3

必要な一般的知識
○CF 計算書の各項目の CF への影響 ○CF の望ましい状況 ・営業 CF がプラスであり、その範囲内で投資をしている。 ・FCF がプラスであり、その範囲内で負債を返済している。 ・上記の結果、CF がプラスである。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○CF 計算書の状況 ・営業 CF は、プラスである。しかし、運転資金の増加が多い。 ・投資 CF は、わずかにプラスである。大きな影響はないが、投資が行われていない状況である（工場用地の CF は含まれてない）。 ・財務 CF は、大きくプラスである。借入れが過剰である。 ○CF の望ましい状況 ・売上債権の回収条件と仕入債務の支払条件のバランスを勘案し、運転資金管理を強化する。それによりキャッシュの増加を図る。 ・営業 CF を増加させ、それを原資に必要な投資に充て（投資 CF はマイナス）、借入を返済する（財務 CF はマイナス）。
関連知識
・資金管理

<Memo>

Q4

想定問題
D 社は、HACCP 導入を前提とした新規工場の建設を検討している。新規工場を建設すべきかどうか、説明してください。また、留意すべき事項があれば、合わせて説明してください。

A4

必要な一般的知識
・ 特になし
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○新規工場を建設すべきかどうか ・ 現状の 3 つの工場設備には老朽化がみられる。 ・ 今後は大手スーパーからの増産の要請が見込まれる。 ・ その増産要請に対応するため、HACCP 導入を前提とした新規工場を建設する。 ○留意すべき事項 ・ 全社的に製品ラインを見直し、廃止すべき製品を特定する。 ・ 大手スーパーとの取引増加により、売上債権や仕入債務の増加が見込まれるため、運転資金管理を強化する。
関連知識
・ HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) HACCP は、1960 年代に米国で宇宙食の安全性を確保するために開発された食品品質管理手法のことである。原料の入荷から製造、出荷までの工程において、あらかじめ危害を予測、防止するために重点的に管理すべき事項を特定する。継続的に監視、記録することで、不良製品の出荷を未然に防ぐことが期待できる。現在では、多くの食品企業が採用している。

<Memo>

Q5

想定問題
資金管理の意義について、説明してください。

A5

必要な一般的知識
○資金管理 ・ 資金管理とは、企業における効率的な資金の調達と運用を図りながら、両者のバランスを保つことである。 ・ その目的は、収益性の向上と支払い能力の維持である。 ・ 収益性の向上とは、資金を効率的に運用する（資本回転率を高める）ことで、収益性（資本利益率）を向上させることである。 ・ 支払い能力の維持とは、当座資産などの支払い能力を維持するとともに、資金のフローを継続的に管理することで、支払不能に陥らないようにすることである。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
○D社は、売上債権の増加、仕入債務の減少により運転資金管理に不備がある。 ○今後、大手スーパーからの増産の要請が見込まれる。大手スーパーからの取引が増加すれば、運転資金が増加することが類推される。 ○運転資金が増加することで、効率的に資金が回らず、滞留する可能性があり、支払能力（安全性）の低下につながる。
関連知識
・ 運転資金管理 ・ 設備資金管理

<Memo>

Q6

想定問題

特別注文の受諾可否について、どう評価しますか。

A6

必要な一般的知識

○特別注文の受諾可否決定

- ・ 特別注文の受諾可否とは、従来から生産・販売している製品に対して新規の顧客から特別の条件で注文があった場合に、これを引き受けるべきか否かについての判断を行う意思決定である。
- ・ 新規に特別注文を引き受けることによって追加的に発生する収益と原価、つまり、差額収益と差額原価から差額利益を計算し、特別注文の引き受けにより差額利益が生じるならば、その注文は引き受けるべきであると判断する。
- ・ 逆に差額利益が生じなければ、その注文は引き受けるべきではないと判断する。
- ・ 固定費は、本特別注文とは関係のない原価である（無関連原価）。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○特別注文の内容は、「アジア地域の新規顧客から 1 単位 800 円の価格ならば 2,000 単位購入したい（発送諸掛は先方負担）」である。

○1 単位当たりの差額利益 300 円×2,000 単位＝600,000 円（60 万円）の差額利益が生じるため、特別注文を受諾すべきである。

関連知識

- ・ 設備投資の意思決定（正味現在価値）の評価

<Memo>

Q7

想定問題
新規顧客からの特別注文を受諾することで、国内需要と国内販売価格に影響を与えることが判明した。その場合、どのような点に留意すべきか。

A7

必要な一般的知識
○特別注文の受諾可否決定 ・新規顧客からの特別注文は、値引きを行う必要がある。 ・値引きを行った場合、通常の販売価格に影響を与える。例えば、値引きを行った場合、既存の製品の販売価格を引き下げなければならない。 ・その場合、既存の製品の販売価格の引き下げ分を機会費用として、差額利益から控除して評価する。
上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など
特になし
関連知識
・機会費用

<Memo>

Q8

想定問題

D 社は製品ラインの見直しを行いたい。製品を廃止すべきかどうかは、どのような点に着目すべきか。また、設備に生産能力という制約条件がある場合、どのような点に着目し判断すべきか。

A8

必要な一般的知識

- 製品を廃止すべきかどうかは、貢献利益に着目すべきである。
- 貢献利益は、売上高から変動費を差し引き（限界利益）、さらに個別固定費を差し引いて算出する。
- 貢献利益がプラスであれば廃止せず、マイナスであれば廃止する。
- 設備の稼働時間などの制約条件がある場合は、1 時間当たりの限界利益に着目すべきである。
- 予想販売量の範囲内で、1 時間当たりの限界利益の大きいものから順に生産する。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

- 製品 Z の貢献利益は、120 百万円であるため、廃止しない。
 - 製品 Z の貢献利益 120 百万円で共通固定費の一部を回収できる。
 - 製品 Z を廃止した場合であっても、製品 X と製品 Y の販売量等には影響を与えない。
 - 製品 X と製品 Y の貢献利益は変わらないが、製品 Z に配賦されている共通固定費を負担するため、営業利益に影響を与えることになる。
 - 製品 X と製品 Y が共通固定費を負担しなければならず、営業利益は△90 百万円となるため、製品 Z は廃止すべきではない。
- ※制約条件に関する問題への直接的な解答はなし。

関連知識

- ・ 限界利益
- ・ 貢献利益

<Memo>

Q9

想定問題

製品ラインの見直しの際に直接原価計算が用いられる理由は何か。

A9

必要な一般的知識

○全部原価計算と直接原価計算の違い

- ・全部原価計算では、利益計画時に役立つ情報を提供できない。原価の中に変動費・固定費が混在しているため、売上変動時に、原価・利益の変動が分からない。
- ・直接原価計算では、利益計画時に役立つ情報を提供できる。変動費・固定費を区別しているため、売上変動に対応して原価・利益が変動する。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

○特になし

関連知識

- ・原価計算制度
- ・原価概念（総原価など）

<Memo>

Q10

想定問題

R&D 費の投資をした場合、初期投資だけの場合と比べ、正味現在価値の期待値がどう変わるのか、説明してください。

A10

必要な一般的知識

○デシジョンツリー

- ・ R&D 費の投資、初期投資と意思決定が 2 回になる（デシジョンツリー）。
- ・ デシジョンツリーでは、正味現在価値がマイナスになった場合、損切りができる。

上記に関連した事例企業の論点、問題への直接的な回答など

- 初期投資だけの場合は、正味現在価値の期待値が△10 百万円となり、投資すべきでない。
- R&D 費を投資した場合に、毎年低コストか高コストであるかは判明するため、高コストの場合の正味現在価値がマイナスになる。
- 高コストの場合に損切りをすることで（投資をしないと判断する）ことで、R&D 費の投資をした場合は正味現在価値の期待値が 37.5 百万円となり、投資すべきである。

関連知識

- ・ デシジョンツリー
- ・ リアルオプション（経済学：平成 21 年度第 19 問参照）

<Memo>

5. 事例Ⅳ対策

これまでの口述試験でも、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出題がされています。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	D社 平成22年度末	同業他社 平成22年度末
収益性	総資本経常利益率	×	1.15 %	2.84 %
	売上高総利益率	×	19.51 %	20.47 %
	売上高売上原価比率	×	80.49 %	79.53 %
	売上高営業利益率	○	2.04 %	1.76 %
	売上高販管費比率	○	17.47 %	18.71 %
	売上高経常利益率	×	0.61 %	1.24 %
	売上高営業外費用比率	×	1.63 %	1.09 %
効率性	総資本回転率	×	1.88 回	2.29 回
	売上債権回転率	×	6.86 回 (6.81 回)	9.77 回 (9.68 回)
	棚卸資産回転率	×	6.66 回	10.63 回
	有形固定資産回転率	○	6.79 回	6.22 回
安全性	流動比率	○	155.44 %	137.94 %
	当座比率	○	91.54 %	84.12 %
	固定比率	○	120.72 %	150.8 %
	固定長期適合率	○	55.60 %	74.51 %
	自己資本比率	×	25.58 %	29.55 %
	負債比率	×	290.99 %	238.4 %

(比較：○：同業他社より優れている、×：同業他社より劣っている)。

※売上債権回転率の計算上、貸倒引当金は売上債権から控除する。また、控除しない場合の数値はカッコ書きで示す。

また、D社のCF計算書の状況は、次の通りである（単位：百万円）。

営業活動によるCF

税引前当期純利益	15
減価償却費	22
営業外収益	－5
営業外費用	40
売上債権の増加額	－21
棚卸資産の減少額	9
仕入債務の減少額	－13
その他固定負債の減少額	－2
小 計	45
利息の受取額	5
利息の支払額	－40
法人税等の支払額	－4
営業活動CF	6

投資活動CF

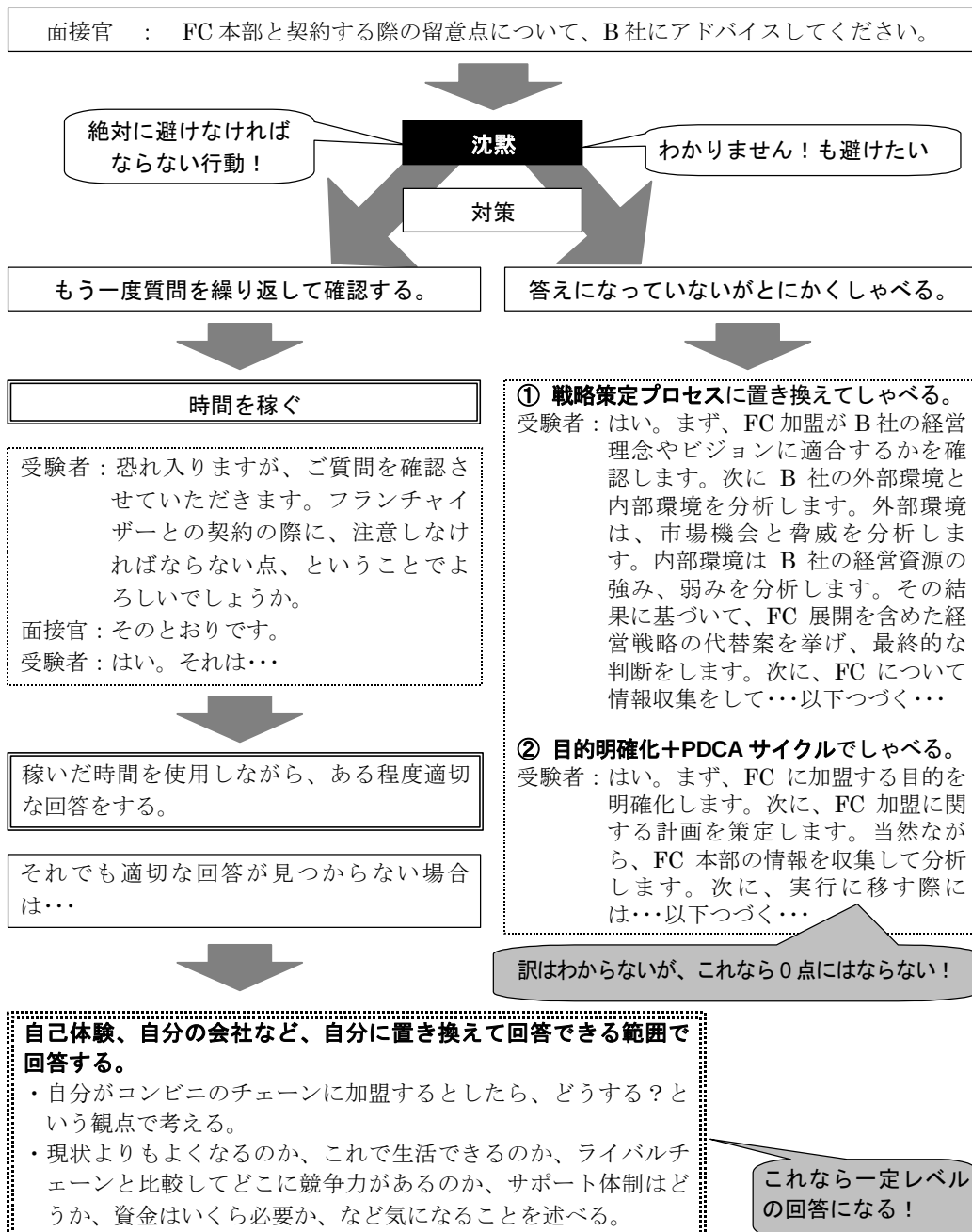
投資有価証券の売却による収入	1
投資活動CF	1

財務活動CF

短期借入金の借入による収入	12
長期借入金の借入による収入	18
財務活動CF	30

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 22 年度 2 次口述試験 質問例

■事例Ⅰ A 社に関する質問

- ・A 社が新規事業を行う場合、どのようなアドバイスをしますか？
- ・A 社が、過去に棲み分けのできていた大手商社と競合するようになった理由について説明してください。
- ・A 社が今後、自社加工業務をさらに強化してゆくために必要と思われる取り組みについて説明してください。
- ・A 社には現在、高齢者従業員が多くなっていますが、そのデメリットについて説明してください。
- ・A 社社長は更なる成果主義の導入について懸念を抱いていますが、その理由として考えられることは何ですか？
- ・A 社が食品原材料以外の商材を取り扱うことに対する是非を述べてください。
- ・A 社は地方の有力店を買収していますが、買収における留意点としてどのような事が考えられますか？
- ・A 社の従業員は 40～50 代が少なく、30 代が中心となっています。30 代の従業員の育成策としてどのようなことが考えられますか？
- ・中小企業の M&A において留意すべき点はどのようなものがありますか？財務以外の観点で述べてください。

■事例Ⅱ B 社に関する質問

- ・B 社におけるメールマガジンの活用方法について説明してください。
- ・B 社が今後、さらに地域に根付いていくためにはどのような取り組みが有効であるか、説明してください。
- ・B 社が今後、ポイントカードを有効活用するための具体的な方法にはどのようなものがありますか？
- ・B 社がプライベートブランド製品を開発・販売する場合にどのようなアドバイスを行いますか？
- ・B 社における顧客との関係性強化策として考えられることを複数挙げてください。
- ・B 社が地域貢献活動を行っていくことは、売上面以外にどのような効果が考えられますか？
- ・CRM とは何ですか？
- ・B 社ではポイントカード会員限定のブログを立ち上げることを検討していますが、それについてどのような効果があるか説明してください。

■事例Ⅲ C社に関する質問

- ・C社がX社とともに中国へ進出した場合、現地競合企業に対してどのような戦略を持つべきか、説明してください。
- ・中国進出にあたり、C社の競争優位を維持する方策にはどのようなものが考えられますか？
- ・C社はY社から大幅な価格削減要求をされているが、どのように対応すべきかを説明してください。
- ・現場監督者の立場から、生産リードタイム短縮に取り組む方策について述べてください。
- ・自動車業界がハイブリッド車に注力するなか、C社社長によりハイブリッド車対応についてアドバイスを求められました。どう答えますか？
- ・C社が国内の自動車産業で生き残っていくための具体的な方策にはどのようなことが考えられますか？
- ・C社が今後展開できる新しい商品戦略にはどのようなものがありますか？
- ・Y社からの組立工程導入にあたり、5Sが重要である理由について述べてください。
- ・C社が金型製作技術を中国に技術移転する際の留意点について述べてください。

■事例Ⅳ D社に関する質問

- ・D社の有形固定資産回転率が低い理由について説明してください。
- ・Z社からのコストダウン要求に際して、D社が固定費を削減したことによるメリットはどのようなものですか？
- ・労働装備率の定義について教えてください。また、労働装備率が良いと、収益面、コスト面にどのような影響を及ぼすか説明してください。
- ・D社は外国債で資金調達を考えていますが、その際の留意点について説明してください。
- ・金利上昇時、損失を発生させないために保有債券の売却をするには、どのようなタイミングで行うべきですか？
- ・固定費を削減すると、損益分岐点はどのようにになりますか？
- ・オペレーションレバレッジとは何ですか？
- ・D社は積極的な設備投資をしているにもかかわらず、負債比率が低く抑えられています。その理由として考えられることは何ですか？
- ・D社が設備のリストラクチャリングを行った経緯について説明してください。

2011年 TAC中小企業診断士講座

2次口述試験対策 補助資料

～試験会場の様子等～

はじめに

本補助資料では、口述試験会場の面接の様子を正確に把握して頂くため、試験官を前にして席に座った時の様子やその距離感、受験に当たっての注意点等を簡単にまとめています。口述試験の合格を一層確実なものとするため、「2次口述試験対策想定問答集」と合わせて本補助資料を活用し、本試験当日にしっかりと落ち着いた対応ができるよう万全の準備をしましょう。

試験会場の様子等

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式（下図参照）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。

【口述試験会場の様子①】



【口述試験会場の様子②】



受験者から試験官までの距離はおよそ 3 メートルです。受験者の前に机が配置されているケースもあります。回答を始めるにあたっては、「こうした慣れない場で少し緊張しておりますので、回答にお聞き苦しいところがありましたらどうかご容赦下さい」「緊張のためにやや早口になってしまうかも知れませんが、ご容赦下さい」等のひと言をいれると、場も和やかになり、話やすくなります。

続いて、試験官の目からみた受験者（下図参照）です。

【試験官の目からみた受験者】



服装はビジネススーツが適切です。試験会場の席に座ったら、背もたれには寄りかからず背筋を伸ばし、笑顔を意識しましょう。背もたれに寄りかかる、足をひろげて座る等は自分が思っているよりもだらしく試験官の目に映るものです。本試験の前には事前に鏡で自分自身の姿勢を忘れずにチェックしておきましょう。

最後に、実際の口述試験の様子です。

【実際の口述試験の様子】



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。「2次口述試験対策想定問答集」を活用して準備してきたことを、笑顔を忘れずに回答しましょう。

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」「他にありませんか」など、難しい表情で突っ込んだ質問をされるケースもあります（次頁図参照）。それだけでなく、受験者の回答に対して、「それは診断士としてどうかなあ」「他に回答は思いつかないのですか」といった意見を述べられるケースも過去に実際に発生しています。

【突っ込んだ質問をされるケースの様子】



口述試験は1回きりですから、ややネガティブともとれる対応があれば誰だって焦ります。ただ、それでも笑顔を忘れることなく、誠実な対応を継続することが大切です。実際にこうした場に直面した経験のある受験者も、皆様合格しています。最後まで丁寧に回答し、試験終了時には感謝をこめて御礼の言葉を述べ、深くお辞儀をして会場を後にするようにしましょう。

おわりに

口述試験は受験者のほとんどが合格する試験であり、対策の期間、必要な対策量ともにボリュームは多くありませんが、当日の緊張感は筆記試験に勝るとも劣りません。繰り返しになりますが、「2次口述試験対策想定問答集」と本補助資料を活用し、リハーサル等を繰り返した上で、万全の準備をもって最終試験に臨みましょう。

受験者の皆様が無事に合格を勝ち取られるよう、講師・スタッフ一同、心よりお祈り申し上げます。