

2012 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

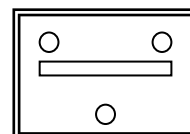
— 目次 —

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	2
4. 事例別想定問答	3
はじめに	3
1. 事例Ⅰ 組織	6
2. 事例Ⅱ マーケティング	16
3. 事例Ⅲ 生産	26
4. 事例Ⅳ 財務	36
5. 0 点（不合格）を避ける方法	46
6. 平成 23 年度 2 次口述試験 質問例	47

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 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・生年月日を言ってください」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。解答する時間は 1 問あたり 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、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は回答できないため、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。

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。

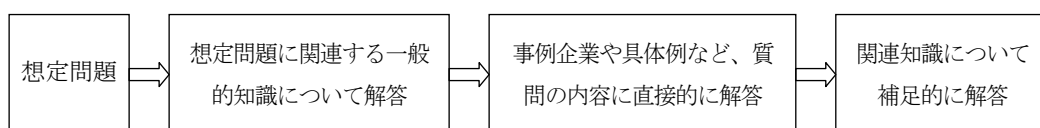
4. 事例別想定問題

はじめに

(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の際に必要なとなる「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。さらに解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、解答が外れていたり、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で答えた解答を基に、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解答します。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（後述）。

○解答の仕方

以下の想定問題を例に、実際の解答方法について確認してみましょう。

Q

想定問題

B 社がインターナル・マーケティングを実施するとしたらどのようなことが考えられますか。

手順①

問題に対する一般的知識について解答する。

A

必要な知識

- ・ インターナル・マーケティングについて
 - ・ 従業員を顧客と考え、従業員満足（ES）を高めることを目的とするマーケティング手法。
 - ・ 従業員満足の向上を通じてサービスレベルの向上や従業員の定着率の向上が図られ、結果的に顧客満足の向上や売上向上につながる。

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）

- ・ パートを含む 20 名の従業員に対してインターナル・マーケティングを行う。

<具体例>

- ・ 製造技術に応じたインセンティブ制度
- ・ 新商品開発の実績に応じたインセンティブ制度
- ・ 販路開拓の数に応じたインセンティブ制度
- ・ イベントなどの立案に対するインセンティブ制度
- ・ 製造技術の社内研修

手順②

事例企業の論点、想定問題について直接的に解答する。

関連知識

- ・ エンパワーメント

従業員などが自立して、自ら問題や課題の解決ができる能力を身に付けること。

手順③

関連知識を必要に応じて補足的に解答する。

上記をもとに会話調にした例を確認してみましょう。

※下線部はキーワードとなる要素です。

想定問題

B 社でインターナル・マーケティングを実施するとしたらどのようなことが考えられますか。

【解答】

インターナル・マーケティングとは、<u>従業員を顧客と考え従業員満足を高めることを目的とするマーケティング手法</u>のことを言います。<u>従業員満足の上昇を通じてサービスレベルの上昇や従業員の定着率の上昇が図られ、結果的に顧客満足の上昇や売上向上につながる</u>ことに寄与します。
--

B 社におきましては、<u>パートを含む 20 名の従業員</u>がいますので、彼等に対してインターナル・マーケティングを行うことになります。B 社は酒造メーカーですから、主に製造に携わる従業員や販路を開拓する従業員が存在すると想定されます。
--

まず、製造に携わる従業員に対しては、<u>製造技術や新製品開発の実績に応じたインセンティブ制度や製造技術の社内研修の実施</u>が考えられます。また、営業担当者には<u>販路開拓の数に応じたインセンティブ制度</u>などを実施すると効果的です。さらに、総務などの間接部門を担当する従業員も含めて、全社的に<u>イベントなどの立案に対するインセンティブ制度や社内表彰制度</u>を実施することで公平性を保つことが可能となります。
--

伝統的な企業であるため、現状維持的志向に陥ったり、企業風土が硬直したりといったことが考えられますが、インターナル・マーケティングを実施することで<u>エンパワーメント</u>を高めることができ、B 社のような企業においても非常に有効な策であると考えられます。
--

この会話例を一言一句覚える必要はまったくありません。ポイントとなる要素や言葉を手順に沿って、さらに自分の言葉で話すことで納得性を高めることができます。中小企業診断士になったことを想定して、想定問題集に掲載されている内容をもとに、問答の練習をしましょう！

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社は非正規社員の割合が多いですが、今後、競争力を確保するためにはどのような方策が求められますか。

A1

必要な知識

- ・ 非正規社員の管理
 - ・ 正規社員と非正規社員間の処遇（評価・育成・配置・賃金）の公正化

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）

- ・ A社にとって、品質の安定的な維持・確保は、非正規社員の多い日本の工場でも課題である。
- ・ 短期間で仕事に必要な技能を習得できるように仕事の標準化や作業マニュアルを整備する。
- ・ 意欲がある者に対し、正規社員と同等の配置・育成・評価を行うとともに、正規社員と同等の機会を確保する。
- ・ 上記により職場集団における改善活動に対する積極的な関与を促す。

関連知識

- ・ QCサークル（小集団活動）

<Memo>

Q2

想定問題

一般的に海外工場の技術育成はどのような段階を踏んで進めるべきかについて答えてください。

A2

必要な知識

- ・ グローバル経営
 - ・ 本国親会社を中心におきながらも、海外子会社が互いに国境を越えたネットワークを構築し、柔軟で環境適応的な戦略行動を可能にする。

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）

- ・ A社は、2002年に東南アジアのS国に工場を開設し、T国でも工場稼働に向けて準備を進めている。
 - ＜第1段階＞
 - ・ 本社から派遣された人材の指導の下、日常的なオペレーションの学習を行い、日本と同じレベルの品質確保を実現する。
 - ＜第2段階＞
 - ・ 現地従業員による生産設備のメンテナンスを可能とする。
 - ＜第3段階＞
 - ・ 現地従業員による生産設備の改善、製品の設計変更を可能とする。
 - ＜第4段階＞
 - ・ 現地従業員による生産工程全体の設計、およびまったく新しい製品の設計を可能とする。

関連知識

- ・ マザー工場
- ・ ナレッジマネジメント

<Memo>

Q3

想定問題

近年、自動車産業においても海外進出が活発に見られる。このような産業構造の変化が A 社の経営に与える影響について述べよ。

A3

必要な知識

- ・ 中小企業の海外進出の理由
 - ・ 多い順に「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるから」「進出先の労働力コストが安いから」「進出先の原材料・部品などの調達コストが安いから」「取引先や販売先が進出したから」

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）

- ・ 自動車メーカーのグローバル化に対応して、A 社の取引先である自動車部品メーカー X 社、Y 社も海外生産体制の強化を迫られている。
- ・ 完成車メーカーは東アジア地域への生産拠点の開設を進めており、自動車関連産業の集積が形成されている。
- ・ それに伴い各完成車メーカーの系列部品メーカーも海外産業集積に生産拠点を構えるケースが増加している。
- ・ 現地部品メーカーの品質が不安視される中で、有力な部品メーカーは産業集積内で他の完成メーカーとの取引を開始し、従来の系列ネットワークが揺らいでいる。
- ・ 品質に定評のある A 社にとっても他の部品メーカーや完成車メーカーとの取引を拡大させる機会となる。

関連知識

- ・ モジュール化
- ・ 産業集積

<Memo>

Q4

想定問題
現在に至るまで A 社の成長要因について教えてください。

A4

必要な知識
・ オーバーエクステンション戦略 ・ 企業が自社で持つ経営資源や能力の水準を超えた事業に挑む戦略のこと。短期的にリスクは高くなるが、成功できれば長期的にはメリットが大きい戦略となる。オーバーエクステンションにより、企業内には短期的な不均衡が生まれるが、その不均衡が企業にとって学習の機会となり、心理的エネルギーを活性化させて発展につながる。
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）
・ A 社は Y 社からの自動車部品の表面加工処理事業開始の要請、X 社からの海外工場開設の勧誘を、事業拡大の機会として積極的にとらえた。 ・ A 社は 1970 年代初頭、Y 社からの自動車部品の表面加工処理事業開始の要請を事業拡大の絶好の機会としてとらえ、社運をかけてその技術開発に取り組んだ。 ・ 以後、Y 社主導の下、パートナー企業との連携を強化するとともに、自動化システムを開発、徹底した品質保証体制を確立した。 ・ 1980 年、90 年代を通して、自動車部品のパーツだけでなく、OA 機器や家電製品に組み込まれるアルミニウム部品の表面加工処理も受注するようになった。 ・ 2002 年には、これまで関係が深かった Y 社ではなく、X 社の要請に応じて、S 国に初の海外工場を開設し、現在は T 国への工場開設を準備中である。 ・ S 国の工場の品質管理は容易ではなかったが、現在では国内工場と遜色のないレベルと思われる。 ・ 以上よりトップの挑戦的な意思決定と現場の改善活動の両立が A 社の成長要因と考えられる。
関連知識
・ 組織学習 ・ 組織変革

<Memo>

Q5

想定問題

日本企業でも組織活性化のために成果主義制度を導入するケースが多く見られますが、必ずしも目的を達成しているとは言えないケースが多いようです。その理由について教えてください。

A5

必要な知識

- ・ 成果主義
 - ・ 賃金や賞与、昇格などを、仕事の成果をもとに決定する考え方。人件費の増大を回避しながら、従業員のモチベーションを高めるために、企業業績への貢献度に応じて処遇を決定しようとするものである。

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）

- ・ A 社では日本国内の課長以上の社員を対象に成果主義型賃金制度を導入しようと考えている。
 - ・ ほとんどの業務について個人の能力や成果を客観的に測定することが困難であり、評価の公平性が担保されなかったこと。
 - ・ その結果、社内で評価の格差が生じ、不公平感により有能な（ただし評価はされない）人材を中心に離職するケースが発生した。

関連知識

- ・ コンピテンシーモデル
- ・ 業績連動給

<Memo>

Q6

想定問題
Y 社と比較した X 社の経営方針はどのようなものと考えられますか。

A6

必要な知識
・ モジュール化による産業構造の変化 ・ 製品構造のモジュール化にともない、水平・垂直分業が進み、有力なモジュールメーカーは多様なメーカーとの取引を拡大させている。
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）
・ Y 社は海外移転にあたり国内の各パートナー企業の説得・調整に難航し、A 社は X 社の海外進出要請を受けることにした。 ・ Y 社は系列企業間での摺り合せによる最適化を志向する傾向が強い。 ・ 一方、X 社はその傾向が相対的に弱く、最適な部品メーカーと取引する志向がある。グローバル化の進行はこれまでの系列取引に動揺を与えているが、X 社は系列取引に縛られることなく、これまで取引のない部品メーカーとも取引を拡大し、自動車産業の構造変化を飛躍の機会として積極的にとらえていると考えられる。
関連知識
・ インテグラル型アーキテクチャ

<Memo>

Q7

想定問題

現在、A 社の海外工場は S 国の工場のみですが、近く T 国でも工場が稼働する予定です。今後、A 社としてどのような生産体制を構築していくべきか教えてください。

A7

必要な知識

- ・ グローバル経営
 - ・ 本国親会社を中心におきながらも、海外子会社が互いに国境を越えたネットワークを構築し、柔軟に環境適応的な戦略行動を可能にする。

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）

- ・ A 社は、2002 年には、X 社の要請に応じて、S 国に初の海外工場を開設し、現在は T 国への工場開設を準備中である。
- ・ 国内工場は今後も品質ノウハウの向上に努め、マザー工場として各国の工場に人材を派遣して各工場にノウハウの移転を行う。
- ・ 現地従業員を教育した上で各工場に権限を委譲し、自主的な改善を促す。
- ・ 各工場の顧客や技能水準の観点から役割分担（何をどこで作るか）を見直し、全社的に最適な生産体制を構築する。

関連知識

- ・ マザー工場

<Memo>

Q8

想定問題

今後、A 社として品質保証の精度を向上させていくためのポイントについて教えてください。

A8

必要な知識

- ・創発戦略
- ・戦略を実施していくプロセスで、本来意図しておらず、戦略計画にもっていない偶発事態をも戦略に取り込んでいこうという環境適応的な戦略行動である。

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）

- ・A 社はこれまで自動車部品以外に OA 機器や家電製品用のアルミニウム部品の表面加工処理も受注してきた。また、海外生産にも乗り出している。
- ・現在、強みのある表面加工処理の将来に向けたビジョンを描き、技術の応用可能性を検討する。
- ・今後も A 社の強みの向上に沿うようであれば積極的に事業領域を拡大する。
- ・試行錯誤を繰り返し、漸進的・体系的な学習を促進し次の行動に活かしていく。

関連知識

- ・プロセス型アプローチ
- ・組織学習

<Memo>

Q9

想定問題
今後、A 社が高い収益性を実現するために必要なことを答えてください。

A9

必要な知識
・ビジネス・ソリューション ・主にシステム化によってビジネス上の問題の解決を図る手法
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）
・品質保証を万全にし、完璧な製品を供給するためには、取引先企業の状況を考えた現場での絶えざるプロセス改善が不可欠である。 ・取引先企業の状況や問題点を的確に把握する能力を高める。 ・プロセス改善を通じて製品企画力を高め、取引先企業に最適な提案を行う。 ・以上より、取引先企業の問題の解決を図る（ソリューション）ことで高付加価値化を図る。
関連知識
・デザイン・イン（顧客製品の仕様が固まる前の設計段階において、自社製品の採用を促進する営業活動）

<Memo>

Q10

想定問題

A 社社長は品質の安定的な維持・確保のための意識改革やシステム改善に取り組んでいます。これは現在の国内工場の活動に危機感を感じたからと考えられます。一定の成果を上げた企業には改善意欲が減退する傾向がありますが、その理由について教えてください。

A10

必要な知識

- ・ ゆでガエル
 - ・ カエルは熱湯の入った桶に入れられると驚いて飛び出す。しかし、水の入った桶に入れられて桶をゆっくりと温めてやると、カエルは、いつの間にか、ゆでられて死んでしまう。ゆでがえる現象とは、「急速な環境変化には気づくことができて、微妙な変化の場合は、そのシグナルに気づくことが難しく、結果的に不適合に陥ってしまう」というものである。
- ・ 有能性のわな
 - ・ いったん希求水準を越える行動や思考のプログラムを獲得すれば、もっと優れたプログラムを探索しなくなる視野狭窄である。

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）

- ・ これまでの A 社の経営努力により、現在では徹底した品質保証体制により取引先から高い評価・信頼を得ている。
- ・ 環境変化が急激であれば従業員は変化に気づくことができるが、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。組織全体でチャレンジ精神の低下が生じ、改善意欲が減退する可能性がある。

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

商品ラインを絞り込むことのメリットとデメリットについてお答えください。

A1

必要な知識

- ・プロダクトミックス（商品ラインと商品アイテム）について
 - ・商品ラインは、製品の種類、属性、品質などについて同一または類似しているグループのこと。商品ラインは「幅」で表すことができる。
 - ・商品アイテムは、色やサイズなど、商品ラインを構成している商品群の最少分類のこと。

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）

<メリット>

- ・ストアコンセプトを明確に打ち出すことができ、ファン層の獲得に寄与する。
- ・同一製品を製造することで規模の経済や経験曲線効果を発揮することも可能となる。
- ・経営資源を芋焼酎の開発や販売に集中させることで専門性が高まる。その結果、開発力を活用することで、Y社やZ社などに行ったように業務提携することで戦略の幅も広がる。
- ・芋焼酎のアイテムを増やすことで芋焼酎のファン層を獲得することができるようになり、その結果、商圈が広がること（遠くからの来店）も期待できる。

<デメリット>

- ・特定の商品グループを展開することになるため、大きな消費者のニーズの変化などがあった場合、展開している商品グループがニーズに合致しないと、大きく売上が減少することがある。特に焼酎のブームなどに売上が左右され、ブームが下火になった際に売上が低下し、経営リスクが高まる。

関連知識

- ・商品ラインを広げた場合のメリット、デメリット。

<Memo>

Q2

想定問題
B 社が主催して行う商店街のイベント内容について提案してください。

A2

必要な知識
・商店街のイベント ・さまざまな店舗との協力体制が必要となってくる。 ・地域性が高く、住民との距離が近い。
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）
・B 社はそもそも商店街に出店している店舗ではないため、単に自社をアピールするイベントに留まらず、B 社が商店街でイベントを行う必要性について十分に検討する必要がある。 ・焼酎の飲み比べコーナーや製造過程の紹介を行い、一緒に商店街の商品を紹介するコーナーを設ける。精肉店、青果店、鮮魚店などと共同で焼酎に合うレシピや食材などを紹介する。 ・地域の特産を扱っている商店があれば共同で地域特産コーナーとして紹介する。 ・全国に向けて、特産品の紹介なども視野に入れる。
関連知識
・パブリシティの特徴 ・地産地消

<Memo>

Q3

想定問題

B 社がインターナル・マーケティングを実施するとしたらどのようなことが考えられますか。

A3

必要な知識

- ・ インターナル・マーケティングについて
 - ・ 従業員を顧客と考え、従業員満足（ES）を高めることを目的とするマーケティング手法。
 - ・ 従業員満足の向上を通じてサービスレベルの向上や従業員の定着率の向上が図られ、結果的に顧客満足の向上や売上向上につながる。

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）

- ・ パートを含む 20 名の従業員に対してインターナル・マーケティングを行う。

<具体例>

- ・ 製造技術に応じたインセンティブ制度
- ・ 新商品開発の実績に応じたインセンティブ制度
- ・ 販路開拓の数に応じたインセンティブ制度
- ・ イベントなどの立案に対するインセンティブ制度や社内表彰制度
- ・ 製造技術の社内研修

関連知識

- ・ エンパワーメント
従業員などが自立して、自ら問題や課題の解決ができる能力を身に付けること。

<Memo>

Q4

想定問題

合併と業務提携の違いについてお答えください。

A4

必要な知識

- ・合併
 - ・一般的には吸収合併と新設合併がある。いずれの場合も被買収会社は消滅する。
 - ・吸収合併…ある会社が別の企業を買収すること。
 - ・新設合併…新しく会社を設立し、ある会社がその新しい会社に吸収される買収のこと。
- ・提携
 - ・会社が消滅することなく、互いに開発や営業などを協同して行う契約のこと。

<結論>

- ・会社が消滅するかしないか。
- ・合併は手続きが煩雑であり、提携は契約書のみでも手続きが可能であり、手続きの煩雑性が異なる。
- ・合併は組織の融合に時間が掛かることもあるが、提携はお互いの会社の経営資源をそのまま活用できるため、迅速性の観点では提携のほうが早い。

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）

- ・B社はY社やZ社と提携を行い、自社の経営体制や経営システムを大きく変えることなく共同開発や販路開拓を行うことができた。
- ・仮にB社がY社やZ社を買収した場合、伝統的製法にこだわるB社と清酒や甲類焼酎をメインに販売していたY社、さらに製造と小売というようにまったく業務内容が異なるZ社との合併は、組織の融合や業務システムの確立までに相当な時間を要したと想定される。
- ・B社の状況においては、合併よりも提携のほうが良い選択であった。

関連知識

- ・サプライチェーンのメリット

<Memo>

Q5

想定問題

新市場開拓戦略と新製品開発戦略の違いについてお答えください。

A5

必要な知識

- ・製品＝市場マトリックスの概要
 - ・新市場開拓戦略…新規市場に既存製品を投入する戦略。
 - ・新製品開発戦略…既存市場に新製品を投入する戦略。

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）

- ・Y社やZ社との提携は、「焼酎市場」という既存市場に新しい製品を投入する新製品開発戦略。
- ・一方で、市場を「X市内」「県内」「全国」と捉えた場合、「焼酎」という既存の製品ラインを投入した新市場開拓戦略とも解釈できる。
 - ※新製品であっても、「焼酎」という広いカテゴリーとして捉える。
- ・いずれの場合も、市場の規模やニーズ、それに対して投入する製品の見極めが重要となる。

関連知識

- ・関連多角化、無関連多角化の特徴、メリット、デメリット

<Memo>

Q6

想定問題

通常の社会貢献活動とコーズリレーテッド・マーケティングの違いについてお答えください。

A6

必要な知識

- ・通常の社会貢献活動
 - ・自社の売上向上に対しての意識は弱い。
 - ・ボランティア活動に近い活動。
- ・コーズリレーテッド・マーケティング
 - ・社会貢献活動に加えマーケティングや売上向上に対しての意識が強い。
 - ・社会貢献活動は消費者にとっても有意義であるため、参画に対する興味が喚起され、その企業の商品購入やサービス利用を選択するようになる。

<結論>

- ・最終的にはいずれの取組みも企業イメージの向上を通じて売上向上につながる可能性はあるが、自社の意識として売上向上の観点を意識しているかいないかが大きな違いである。

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）

- ・B社が行っているコーズリレーテッド・マーケティング
 - ・商店街の復興を自社課題の1つとし、X市内向け製品の売上から一定額を、イベント事業や商店街の新規出店支援事業に寄付している。
 - ・顧客の興味が喚起され、積極的にB社製品を購入したと考えられる。
- ・B社が仮に社会貢献活動を行う場合、地元の小学生などを工場に招く工場見学会や周辺地域のゴミ拾いなどが考えられる。

関連知識

- ・CSR（企業の社会的責任）、法令順守、顧客関係性強化

<Memo>

Q7

想定問題

B 社が同族間で経営を引き継いできたことによるメリットとデメリットにはどのようなものが考えられますか。マーケティング戦略の観点からお答えください。

A7

必要な知識

・同族経営

- ・同族間で株式を保有して企業経営を行う会社のこと。

<メリット>

- ・他社に経営権を奪われにくい。
- ・経営陣の経営方針が現場に伝わりやすい。

<デメリット>

- ・経営陣に対するガバナンス機能が働きにくい。
- ・優秀な人材が経営陣に加わるのが少なく、現場従業員のモチベーションが保たれにくい。

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）

- ・B 社は 100 年以上に渡って同族経営を続けており、現在は 5 代目が社長に就任している。また伝統的な焼酎造りというこだわりを守り続けてきた。

<メリット>

- ・伝統的製法そのものが強みとなり、今後も Y 社や Z 社のようなさまざまな企業と提携することで収益向上の可能性が高まる。

<デメリット>

- ・こだわりを守ることで逆に新製品開発が停滞し、ブームなどの外部環境の変化などに対応できないことがある。
- ・現場従業員のモチベーションが保たれない結果、例えば、営業担当者が現状から脱却しようとせず、新規開拓などを積極的に行わなくなる可能性がある。
- ・人間関係を重視した取引が根強く残り、消費者視点での商品開発や仕入れができなかった可能性がある。

関連知識

- ・所有と経営の分離のメリット、デメリット

<Memo>

Q8

想定問題

B 社は X 市内の畜産業や他の酒造業などと共同配送を行おうと考えています。その際の留意点をお答えください。また、ボランタリーチェーンとの違いについてもお答えください。

A8

必要な知識

- ・共同配送
 - ・個別の企業が独自に行っていた輸配送を、1 つの輸送機関にまとめて混載して輸配送すること。
- ・ボランタリーチェーン
 - ・異なる企業などが結合して共同仕入や共同在庫管理を行い、一方で情報を本部に集中させ組織の統合を図り、強力な管理を行っていくもの。各企業はボランタリーチェーンに加盟し、加盟料や毎月の運営費用などを支払う。
 - ・全日食チェーンなどがあり、共同仕入や共同在庫管理などを行っている。

<結論>

本部の有無が大きく異なる。

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）

- ・畜産業や酒造業など、経営母体が異なる企業同士が共同で事業活動（配送）を行うことになるため、主体となって音頭を取るリーダー的企業を作り、事前にリスクを調査し、そのリスクを共有すること、加入や運営費用などのルールを明確にしておくことなど。
- ・量的拡大による効率的な配送を実現するために、配送先の開拓などを自主的に行っていくこと。

関連知識

- ・垂直的マーケティングシステム
 - ・企業型 VMS、契約型 VMS、管理型 VMS
- ・開放的チャネル政策、選択的チャネル政策、専属的（排他的）チャネル政策

<Memo>

Q9

想定問題

B 社は今後、飲食店事業を展開しようと考えています。そのことについてアドバイスをしてください。

A9

必要な知識

- ・飲食店事業
 - ・一般的に初期投資が大きい。
 - ・メニュー開発力が必要となる。
 - ・立地などにより集客力も大きく異なってくる。

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 社にとって飲食店事業は関連多角化として捉えることができる。
- ・焼酎をメインとして、X 市内の畜産物を提供する居酒屋事業などが考えられる。
- ・現状の設備などを活用することは困難であると考えられるため、綿密な投資計画が必要となる。
- ・自社にはメニュー開発力は備わっていないと考えられるため、商工会議所などを通じて支援を仰ぐことなどを検討する。
- ・Y 社が懇意にしている B 社と競合しない飲食店などの協力を仰ぎ、メニュー開発を行う。
- ・自社の工場から近い場所で展開することで、より地産地消をアピールすることができ、「工場直送」などの店頭告知などもさらに有効となる。

関連知識

- ・プロモーション戦略、チャネル戦略全般

<Memo>

Q10

想定問題

一般的な市場調査の手順についてお答えください。

A10

必要な知識

- ・市場調査…製品開発などにおいて市場のニーズや傾向などを調査すること。
- ・一般的には、官公庁などが既に公開しているレポートや資料などの 2 次データを収集し、次いでマーケティングリサーチにより収集されたオリジナルデータである 1 次データを収集する。

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）

- ・まずは、B 社が新製品開発をする場合は、対象地域の人口や年齢層、性別などを 2 次データで収集する。
- ・次に、スーパーマーケットや飲食店、さらにインターネットを活用した独自のアンケートを実施する。
- ・アンケート内容
 - ・アルコール摂取の頻度、量
 - ・よく飲むアルコールの種類
 - ・好みの味わい
 - ・飲み方
 - ・アルコールを飲むシチュエーション（場所、時間帯など）

関連知識

- ・標本の抽出方法
- ・データの収集方法の特徴…質問法（面接法、電話法、郵送法、留置法）、観察法、実験法など
- ・新製品開発の手順

<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 社は見込生産を行っていますが、見込生産のメリット、デメリットを教えてください。

A1

必要な知識

- ・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>

- ・在庫を保有するため、即納が可能（納品までのリードタイムが短い）。
- ・生産者側で仕様を決定できる。
- ・計画的な生産が可能など。

<デメリット>

- ・売れるのを見越して生産するため、在庫問題（過剰在庫、欠品）が常につきまとう。
- ・顧客の要望（カスタマイズ）には対応できないなど。

関連知識

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

<Memo>

Q2

想定問題

C社は多品種少量製品が増加していますが、多品種少量製品に適した生産体制について教えてください。

A2

必要な知識

- ・多品種少量生産：多くの品種を少量ずつ生産する形態。
- ・少品種多量生産：少ない製品を大量に生産する形態。

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）

- ・多くの品種を少しずつ生産するため、生産数量や納期が多様である。
- ・柔軟な生産体制が必要である。
- ・ジョブショップ型（機能別レイアウト）が適している。
- ・汎用機を用い、多能工化を進める必要がある。

※個別生産を前提に考えるとよい。

関連知識

少品種多量生産に適した生産体制（通常はライン生産）

<Memo>

Q3

想定問題

図 1 は P-Q チャート (P-Q 分析) と考えることができます。これを用いる目的を教えてください。

A3

必要な知識

- ・ P-Q チャート (分析) : 需要予測や市場調査などに基づいて、製品の種類 (P) を横軸に、数量 (Q) を縦軸にとってチャート化し、レイアウト計画に活用するための分析手法。

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)

- ・ 生産量の多い順に A~C グループ程度にまとめ、多いグループ (少品種多量) では製品別レイアウト、中間のグループ (中品種中量) ではグループ別レイアウト、少ないグループ (多品種少量) では機能別レイアウトをそれぞれ用いる。これにより、工場、工程、機械設備などを効率的に活用することができる。

関連知識

- ・ SLP、設備レイアウト (固定式・機能別・製品別)、GT (グループテクノロジー)

<Memo>

Q4

想定問題
C社は専用機化を進めていますが、汎用機と専用機の違いを教えてください。

A4

必要な知識
・汎用機：複数の加工作業に1台で対応できる機械設備のこと。その代わり、作業者が複数の作業・加工に対応できる必要がある。 ・専用機：特定の加工作業専用の機械設備のこと。機械設備がその加工作業を行うため、作業者の加工技術は低くてもよい。
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）
・専用機は連続生産に向く。汎用機は個別生産に向く。 ・ロット生産ではどちらの機械設備でも対応できる（ケースバイケース）。 ・一般的に、導入するためのコストは汎用機のほうが高く、専用機のほうが低い。 ・ただし、専用機のほうが高度な加工技術を必要としないため、人件費（労務費）の削減に向いている。 ・C社はコスト削減のため、スライス工程で専用機化を進め、熟練工を使わず人件費の抑制を図っている。
関連知識
・設備管理、TPM（Total Productive Maintenance）

<Memo>

Q5

想定問題

C 社は製品品種切り替え時の段取り時間が長くなっていますが、段取り時間を短くするための方法を教えてください。

A5

必要な知識

- ・シングル段取り：停止時間から 10 分未満で行う内段取りのこと
- ・ゼロ段取り：停止時間から 3 分未満で行う内段取りのこと
- ・ワンタッチ段取り：停止時間から 1 分未満で行う内段取りのこと

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）

- ・作業者ごとの各機械設備の洗浄、消毒方法をチェックシート等を用いて「見える化」する。
- ・IE などを用いて各作業を分析し、ムダな作業を省いて、標準作業を設定する。
- ・標準作業の徹底と作業改善を行う。
- ・シングル段取り、ゼロ段取りなどの目標を定めて、継続的に改善する。

関連知識

- ・内段取りと外段取り

注：C 社における段取りは「各設備機器の洗浄、消毒」であり、外段取りは向かない（ラインの稼働中に洗浄や消毒を行うことは、衛生面で問題がある）。

- ・ ECRS の原則

<Memo>

Q6

想定問題

一般的に、最適なロットサイズを決める方法として、経済的ロットサイズという考え方があります。この概要について教えてください。

A6

必要な知識

- ・経済的ロットサイズ：期間要求量を R 、1 回あたり段取り替え費用を S 、製品 1 単位あたりの在庫費用 C としたとき、段取り替え費用と在庫費用の和を最小にするロットサイズ Q は、以下の通りになる。

$$Q = \sqrt{\frac{2SR}{C}}$$

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）

- ・段取り替え費用と在庫費用の和を最小にできる。
- ・段取り替え費用と在庫費用というコストの観点でのロットサイズのため、生産リードタイムや納期までは対応していない。

関連知識

- ・ロット生産、段取り替え

<Memo>

Q7

想定問題
C 社が Y 社から要求されているトレーサビリティとは何ですか。その概要を教えてください。

A7

必要な知識
・トレーサビリティ：生産、加工及び流通の特定の一つまたは複数の段階を通じて、食品の移動を把握できること（コーデックス委員 2004 の定義）。
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）
・原料、加工、流通、販売の各段階で、製品とその情報を追跡しその遡及を可能とすること。 ・万が一製品に問題が発生した場合、当該製品を迅速に回収できる体制のこと。 （参考：小川正博・森永文彦・佐藤郁夫編著『北海道の企業』北海道大学出版会、2005 年、p.234）
関連知識
・トレーサビリティの効果 問題が発生した際、商品を特定した回収、問題の発生箇所の速やかな特定、安全な他の流通ルート確保等に効果 ・具体的な取組 個々の生産者・食品事業者が、いつ、どこへ（どこから）、何を、どれだけ取引したかを記録・保存すること（生産履歴を記録・開示することではない） ※農林水産省 HP より

<Memo>

Q8

想定問題
Y 社は衛生管理を徹底しています。これを受けて、C 社では HACCP を取得しようと考えています。この HACCP の概要について教えてください。

A8

必要な知識
・ HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point 食品の原料の受け入れから製造・出荷までのすべての工程において、危害の発生を防止するための重要ポイントを継続的に監視・記録する衛生管理手法（厚生労働省の定義）。
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）
・ HACCP の 12 手順・7 原則（農林水産省 HP より） ・ 手順 1 : HACCP チームを編成する ・ 手順 2 : 製品の特徴を確認する ・ 手順 3 : 製品の使用方法を確認する ・ 手順 4 : 製造工程一覧図、施設の図面及び標準作業書の作成 ・ 手順 5 : 製造工程一覧図の現場での確認 ・ 手順 6 : 危害要因を分析する（原則 1） ・ 手順 7 : 重要管理点（CCP）を設定する（原則 2） ・ 手順 8 : 管理基準を設定する（原則 3） ・ 手順 9 : 測定方法（モニタリング）を設定する（原則 4） ・ 手順 10 : 改善措置を設定する（原則 5） ・ 手順 11 : 検証方法を設定（原則 6） ・ 手順 12 : 記録の維持管理（原則 7） ・ C 社は品質保証部が製品検査を行っているため、HACCP により全社的な衛生管理体制の構築が可能となる。
関連知識
・ ISO22000（食品安全マネジメントシステム）

<Memo>

Q9

想定問題

Y 社が検討しているセントラルキッチンのメリット、デメリットについて教えてください。

A9

必要な知識

- ・セントラルキッチン：食材などを集中的に仕入・管理し、熟練調理人による集中加工を行う施設のこと（出所：小川正博・森永文彦・佐藤郁夫編著『北海道の企業』北海道大学出版会、2005 年、p.229）

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>

- ・店舗ごとの品質・コストの標準化
- ・店舗に熟練調理人を配置する必要がなく人件費の削減が図れること
- ・顧客の料理の待ち時間の短縮など

<デメリット>

- ・店舗ごとの独自性が発揮できない
- ・メニューの均質化による差別化困難など

関連知識

- ・店舗ごとの仕入・加工のメリット/デメリット（基本的に、セントラルキッチンのメリット/デメリットの反対になる）。

<Memo>

Q10

想定問題
C 社が Y 社からの要求を受けて「前日発注・翌日全店直接配送」を行う場合に必要となる情報システムの概要について教えてください。

A10

必要な知識
多頻度小口配送：細かく、何度も配送すること。大量・一括配送の逆
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）
・店別仕分・配送などの物流システム（積載効率、積載ルートなど） ・受発注処理システム（伝票処理など） ・生産・在庫管理システム（味付け・野菜のカットなどのスケジューリング、野菜の在庫など） ※現在の C 社の配送体制は、週 2 回、それぞれの顧客の配送センターへの配送である。
関連知識
JIT

<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

旧館の改修 2 年目の財務内容の変化について、お答えください。

A1

必要な知識

- ・旧館の改修工事について
 - ・投資額 180,000 千円
 - ・投資額のうち、50,000 千円は手持ちの預金でまかない、残額は金融機関から現在と同じ金利（4%）で借り入れする。
 - ・改修工事の結果として、客単価は 23,000 円となり、年間宿泊者数が初年度は 17,000 名、2 年目以降は 18,000 名となる。
 - ・改修に伴い、年間の設備保守点検・修繕費は今年度より 20%増加する。
 - ・改修に伴い、水道光熱費、広告宣伝費はそれぞれ今年度より 10%増加する。

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）

- ・収益性の側面で見れば、設備保守点検・修繕費などの費用が増加することになるが、それ以上に売上高が増加するため、収益性は改善する。
- ・効率性の側面で見れば、年間宿泊者数が 16,500 名から 18,000 名に回復するため、旧館の稼働率が高くなり売上高が増加するため、効率性は改善する。
- ・安全性の側面で見れば、資金調達につき借入れを行うため、負債に依存することになり、資本構成がさらに悪化する。

関連知識

- ・財務指標
 - ※直接、各指標の数値を問われる可能性は低いですが、おおまかに D 旅館の財務状況（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 旅館の財務上の問題点と考えられる改善策について、お答えください。

A2

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）
<財務上の問題点> ・年間宿泊者数が減少しているにもかかわらず、費用が高止まっているため、営業利益と経常利益が赤字（マイナス）である。 ・年間宿泊者数の減少により、旧館の稼働率が低く、十分な売上高を獲得できていない。 <改善策> ・考えられる改善策は、①旧館を改修する、あるいは、②旧館での営業を取りやめ新館のみでの営業に切り替えることである。 ・①旧館を改修する場合は、設備保守点検・修繕費などの費用が増加することになるが、年間宿泊者数が増加することで、改修２年目より営業利益が黒字になる。 ・②新館のみでの営業に切り替える場合は、人件費、減価償却費を除く固定費が今年度より 30%減少するが、営業利益は赤字のままであるため、さらなる固定費の削減が必要となる。
関連知識
・財務上の問題点以外（後継者並びに事業承継問題）。

<Memo>

Q3

想定問題

D 旅館は NPV 法（正味現在価値法）により設備投資の可否を評価しています。NPV 法以外の評価方法として回収期間法がありますが、そのメリットとデメリットについて、お答えください。

A3

必要な知識

- ・回収期間法とは、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）

<メリット>

- ・計算が簡便である。

<デメリット>

- ・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。
- ・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。
- ・回収期間の基準があいまいである。

関連知識

- ・割引回収期間法

<Memo>

Q4

想定問題

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とデメリットについて、お答えください。

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）

<メリット>

- ・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なり、法人税の支払額を節税することができる（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する）。

<デメリット>

- ・借入依存度が一層高まり、安全性が低下することが見込まれる。
- ・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る。

関連知識

- ・財務レバレッジ（効果）

<Memo>

Q5

想定問題

損益分岐点分析とは、どのようなものですか。また、D 旅館の損益分岐点比率を引き下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、お答えください。

A5

必要な知識

- ・ 損益分岐点分析とは、利益計画において設定された目標利益などを分析する際に用いられる手法である。
- ・ 損益分岐点比率とは、損益分岐点売上高が実際売上高に占める割合のことである。なお、損益分岐点売上高とは、損益がゼロになる売上高のことであり、損益分岐点以上の売上高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）

< 損益分岐点分析 >

- ・ 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高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ある。

< 損益分岐点比率を引き下げるための方策 >

- ・ 損益分岐点比率を引き下げるための方策としては、売上高の増大、費用の削減、またはその両方が必要である。
- ・ D 旅館では、老朽化した旧館の改修工事を行った場合、年間宿泊者数の増大、客単価の引き上げが期待できる。
- ・ あるいは、旧館を閉鎖し新館のみで営業した場合、広告宣伝費や設備保守点検費・修繕費などの固定費の削減が期待できる。ただし、営業利益が赤字のままであるため、さらなる固定費の削減が必要となる。

関連知識

- ・ 営業レバレッジ

< Memo >

Q6

想定問題

D 旅館の加重平均資本コストは約 3%です。この数値が高いとすれば、その要因は何だと思われますか、お答えください。

A6

必要な知識

- ・ 加重平均資本コストは、負債の税引後調達コストと資本の調達コストを加重平均したものである。

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）

- ・ 企業の資金調達コストは、資金提供者の期待収益率の影響を受ける。
- ・ 資金提供者の期待収益率は、国債などをベンチマークとしたリスクフリーレートに、企業の個別のリスクプレミアム（市場ポートフォリオの期待収益率－リスクフリーレート）を加算したものがある。
- ・ D 旅館の場合、借入依存度が高く、利息負担から経常利益が赤字になっているため、個別のリスクプレミアムが高く設定されてしまうものと考えられる。

関連知識

- ・ 負債利用による節税効果

<Memo>

Q7

想定問題

D 旅館は、割引キャッシュフロー法により企業価値を評価することを検討している。企業価値（株主価値）の評価には、ほかにどのようなものがあるか、お答えください。

A7

必要な知識

- ・企業価値は、株主価値と負債価値の合計額である（株主価値に負債価値を加算することで計算する）。
- ・株主価値の評価には、過去の蓄積を基礎とするコストアプローチ、将来の収益性を基礎とするインカムアプローチ、実際の売買市場で成立している類似企業の株価を基礎とするマーケットアプローチがある。
- ・割引キャッシュフロー法は、インカムアプローチの 1 手法である。

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）

<コストアプローチ>

- ・純資産額法は、対象企業の最終の貸借対照表における資産、負債に基づき、対象企業の純資産額を計算したものを株主価値とする方法である。

<インカムアプローチ>

- ・収益還元法は、対象企業の収益力を一定の利子率（資本還元率）を用いて資本に還元したものを株主価値とする方法である。

<マーケットアプローチ>

- ・株式市価法は、すでに証券市場で売買されている企業の株式について、株価に発行済株式総数を乗じたものを株主価値とする方法である。

関連知識

- ・割引キャッシュフロー法

<Memo>

Q8

想定問題

D 旅館は、旧館を閉鎖し、新館のみで営業することを検討している。仮に、旧館を売却した場合、売却収入が得られ、これを全額負債の返済に充当すれば、ROE（自己資本利益率）のバラツキはどのように変化するか、お答えください。

A8

必要な知識

- ・財務レバレッジについて
 - ・負債比率の変動による ROE（自己資本利益率）のバラツキ（変動幅）の影響。
 - ・負債比率が大きければ（小さければ）、ROE のバラツキは大きくなる（小さくなる）。

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）

- ・旧館を売却した場合、売却収入が得られ、これを全額負債の返済に充当するため、負債比率が低下する。
- ・負債比率の低下により、追加的なリスク負担が小さくなるため、ROE（自己資本利益率）のバラツキが小さくなる。

関連知識

- ・営業レバレッジ

<Memo>

Q9

想定問題

事業承継の方法とその留意点についてお答えください。

A9

必要な知識

- ・事業承継の方法について
 - ・事業承継の方法は、「親族内承継」あるいは「親族外承継」に分類される。
 - ・親族内承継は、子息・子女などへの承継である。
 - ・親族外承継は、従業員や同業他社などの社外への承継である。従業員へ承継する場合は、専務等の役員や若手経営陣が、社外へ承継する場合は、同業他社や取引先などが該当する。

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）

<事業承継の方法>

- ・事業承継の方法は、「親族内承継」あるいは「親族外承継」に分類される。

<留意点>

- ・親族内承継
 - ・関係者の理解（後継者候補との意思疎通など）
 - ・後継者教育（経営者による直接指導など）
 - ・株式や財産の分配（現時点で既に株式が分散している場合には、可能な限り買取り等を実施するなど）
- ・親族外承継
 - ・親族内承継と基本は同じ
 - ・従業員への承継の場合、個人（債務）保証・担保の処理（事業承継に先立ってできるだけ債務の圧縮を図るなど）

関連知識

- ・M&Aによる事業承継（事業承継ガイドラインより）

<Memo>

Q10

想定問題

従業員や取引期の企業など外部へ事業承継する場合のメリットとデメリットについてお答えください。

A10

必要な知識

- ・従業員等への承継の場合として、共同創業者、専務等番頭格の役員、優秀な若手経営陣、工場長等の従業員等が後継者候補となる。将来のオーナー経営者の子息等への中継ぎとして、一時的に従業員へ承継されることもある。
- ・外部からの雇い入れのパターンとして、取引先の企業や金融機関から後継者を招くこととなる。

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）

<メリット>

- ・親族内の後継者に適任な者がいない場合でも、会社の内外から広く候補者を求めることができる。
- ・特に社内で長期間勤務している従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。

<デメリット>

- ・親族内承継の場合以上に、後継候補者が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいないおそれがある。
- ・後継候補者に株式取得等の資金力がない場合が多い。
- ・個人債務保証の引き継ぎ等の問題がある。

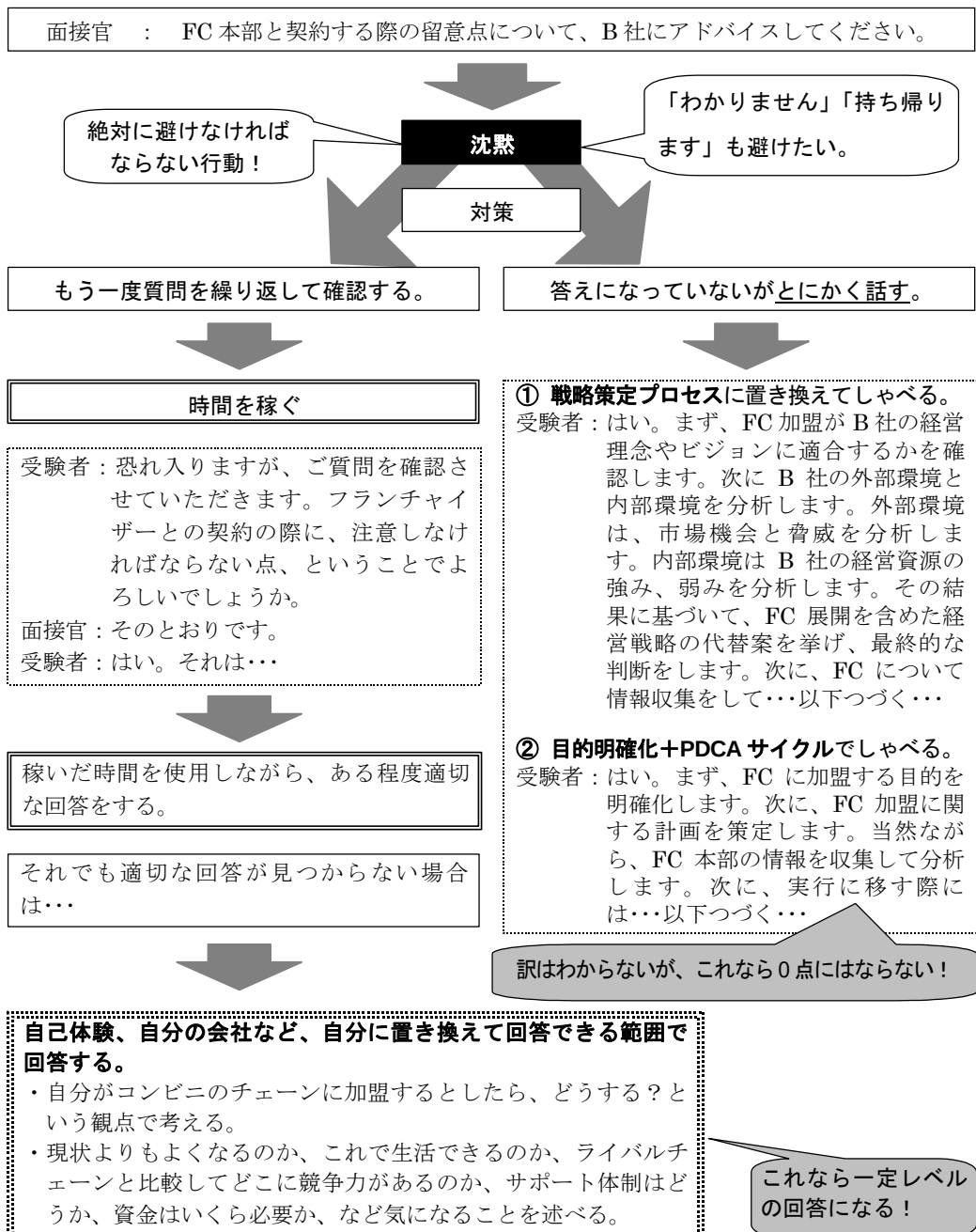
関連知識

- ・親族内承継のメリット、デメリット（事業承継ガイドラインより）
- ・M&Aのメリット、デメリット（事業承継ガイドラインより）

<Memo>

5. 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。特にアドバイス形式の質問であれば有効です。



6. 平成 23 年度 2 次口述試験 質問例

■事例Ⅰ A 社に関する質問

- ・今後、A 社が 1 億円以上の増収を続けていく上で、必要な方策は何ですか？
- ・A 社ではチャレンジ精神を維持するために提案制度を実施することにしました。提案制度を実施するにあたって留意点は何ですか？
- ・成功に安住していることに警鐘を鳴らすとすれば、どのようなものがありますか？
- ・創業家一族が株式を独占することのメリットは何ですか？
- ・新規事業立ち上げのためにプロジェクトチームを立ち上げる際の留意点は何ですか？
- ・仕入先から役員を招いた際、モチベーション低下を防ぐために何をすべきでしたか？
- ・同族経営のメリットとデメリットは何ですか？
- ・開発～販売までを一貫して行うことのメリットとデメリットは何ですか？
- ・医科向け医療品に今後注力していく上でのアドバイスをしてください。

■事例Ⅱ B 社に関する質問

- ・サプライチェーンが実現できている場合のメリットは何ですか？
- ・B 社が顧客のニーズを吸い上げるためにすべきこと、できることは何ですか？
- ・B 社が新規顧客獲得のために必要なプロモーション活動を助言してください。
- ・B 社が展開すべきエンパワーメントは何ですか？
- ・M メガネチェーンに不満を持つ消費者に対して B 社が全社的に取り組むべき施策を教えてください。
- ・B 社社長は品質と技術には自信がありますが、サービスの品質については顧客が満足しているかわからないと言っています。どのようにアドバイスしますか？
- ・B 社に対してボランティアチェーン加盟の誘いがありました。B 社はその誘いを受けようかどうかをアドバイスしてください。
- ・B 社はブランドエクイティを進めていくべきですか？
- ・顧客に対して行うべきサービス、行う必要がないサービスは何ですか？
- ・消費者が眼鏡店で購入する際の金銭以外のコストについて教えてください。
- ・CRM を構築するための要件は何ですか？

■事例Ⅲ C 社に関する質問

- ・一般に受注生産は見込生産に比べて稼働率が低いと言われていますが、その理由は何だと思いますか？
- ・C 社は外注加工を減らそうと考えています。C 社社長から、自社工場で加工するより外注に出した方がいいものについて、その条件の助言を求められました。どのように助言しますか？
- ・X 社向けの OEM 事業を継続すべきかどうかについて教えてください。
- ・X 社から、金属加工を樹脂加工に変えてほしいという依頼がありました。その背景・理由として何が考えられますか？
- ・自社ブランドとして販売するメリットは何ですか？
- ・ビルトインシリーズは見込生産で行っているが、見込生産の留意点は何ですか？

■事例Ⅳ D 社に関する質問

- ・ABC（活動基準原価計算）は従来の原価計算とどのような違いがありますか？
- ・飛び込みの注文を国内で受けるとき、気をつけなければならないことは何ですか？
- ・D 社の新規事業が排他的投資案件だった場合、どのように意思決定しますか？
- ・製品 Z は営業赤字ですが、これを会計上の対策で黒字化する方法はありませんか？
- ・キャッシュフロー計算書について、間接法と直接法どちらがよいですか、またその理由は何ですか？
- ・新設備を導入するにあたって、どのような資金調達をすべきですか？
- ・D 社は新工場の建設を内部留保によって実施することを検討していますが、その場合のメリットは何ですか。
- ・製品 W を国内でさらに販売する際の留意点は何ですか？