

2014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

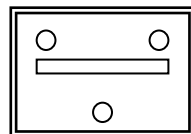
—目次—

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. 平成 25 年度 2 次口述試験 質問例	45

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はいけません。

質問への解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。場合によっては解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。

どうしても解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解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解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。最初は本想定問答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。

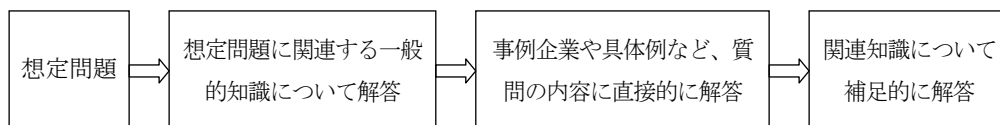
その際に、面接官役も担当すれば、出題者の考え方も経験でき、学習効果も上がるでしょう。また、実施する際には、個室で行い、向かい合わせで座るなど本試験と近い形で行ってください（面接官と受験者の距離を離すとより本試験に近づきます）。リハーサルを行うことで、本試験では、少しでもリラックスして臨めるはずです。なお、TAC では「2 次口述試験対策 模擬面接」を実施します。詳細は TAC ホームページをご参照ください。

4. 事例想定問答集の使い方

(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の際に必要な「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。

4. 事例別想定問題

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
研究開発職の労務管理についてどのようなことが考えられるか教えてください。

A1

必要な知識
・ 専門業務型裁量労働制
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）
・ 新商品の研究開発などその業務を行う方法や時間配分などを労働者の裁量に委ねる必要があるため、使用者が具体的な指示をすることが困難な業務を裁量労働という。
・ 専門業務型裁量労働制の場合、裁量労働に携わる労働者の労働時間については、労使協定で定められた時間労働したものとみなされる。
・ 専門業務型裁量労働制を採用するためには労使協定を結ばなければならない。また当該協定は所轄労働基準監督署長に届けなければならない。
関連知識
・ フレックスタイム制

<Memo>

Q2

想定問題

A 社の強みである精密ガラス加工技術や製品開発力の形成要因について教えてください。

A2

必要な知識

- ・ リードユーザー・イノベーション
- ・ オーバーエクステンション（背伸び戦略）

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）

- ・ リードユーザーとは、重要な市場動向に関して大多数のユーザーに先行しており、自らのニーズを充足させる解決策から相対的に高い効用を得る存在である。
- ・ 大学や大手企業の研究機関はリードユーザーであり、A 社はその要求に応えることで精密ガラスの加工技術や製品開発力を蓄積してきた。
- ・ オーバーエクステンション（背伸び戦略）とは、かなり過度だと思われるくらいに伸びようとする戦略のことである。
- ・ 大学や大手企業の研究機関からの要望を果敢にとらえてそれを上回るアイデアを提案してきたこと、また社長の発意で自社開発に取り組み、レーザー用放電管やレーザー装置を自社開発したことは、オーバーエクステンション戦略と言え、その結果、精密ガラスの加工技術や製品開発力を蓄積してきた。

関連知識

- ・ QC サークル活動
- ・ 組織学習

<Memo>

Q3

想定問題

1990 年代後半以降、産学連携が増加した制度的背景について教えてください。
--

A3

必要な知識

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 大学等技術移転促進法・ 国立大学教官等の兼業規定の緩和・ 国立大学独立行政法人化 |
|--|

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）

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 知的財産基本法（2002 年施行）に合わせ知的財産の大学への帰属が明確化された。・ 大学等技術移転促進法により TLO（Technology Licensing Organization：技術移転機関）が整備され、大学の研究者の研究成果を特許化し、それを企業へ技術移転する体制が整備された（1998 年施行）。・ 1996 年以降、順次国立大学教官等の兼業規定が緩和され、国立大学等の教員が民間企業との共同研究に従事できる場合が拡大されたり、勤務時間外に研究開発・技術指導に従事することが認められた。・ 国立大学独立行政法人化（2003 年施行）により大学側は競争にさらされる一方で自律的な運営が確保されるようになった。 |
|---|

関連知識

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ ベンチャー企業の資金調達環境 |
|--|

<Memo>

Q4

想定問題

基礎研究から販売に至る過程においては大きなリスクや不確実性が存在します。企業が製品開発を進める上で、予め行うべき定量分析方法にはどのようなものがありますか。

A4

必要な知識

- ・ 予想損益分岐点分析
- ・ 感度分析
- ・ デシジョンツリー分析（リアルオプション分析）

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）

- ・ 予想損益分岐点分析により、目標利益額を得るために必要な操業度や、望ましい固定費、変動費比率などを分析する
- ・ 感度分析により目標利益額（キャッシュフロー）をいくつかの変数（パラメータ）に分解し、その変数が変動したとき、利益額にどの程度の影響を与えるかを調べる。また計画が予定からずれた場合にどのくらいの影響があるのか想定する。
- ・ デシジョンツリー分析により、とりうる選択枝や起こりうるシナリオすべてを樹形図の形で洗い出し、それぞれの選択枝の期待値を比較検討した上で、実際にとるべき選択枝を決定する。リアルオプションの手法を取り入れ中止や延期などの段階的な意思決定を取り入れるのも有効である。

関連知識

- ・ 新製品開発のステップ

<Memo>

Q5

想定問題
今後、A 社がとるべき製品開発戦略について教えてください。

A5

必要な知識
・コア技術戦略
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）
・コア技術戦略とは、技術的には特定分野に集中し、その技術を応用して多様な製品展開、市場展開を図ろうというものである。独自技術の深耕と市場の多様性への対応の両立を図るものである。 ・コア技術戦略を有効に推進していくためには技術ロードマップを策定する。 ・A 社のコア技術は精密ガラス加工技術であり、将来の精密ガラス加工技術の進展を予想した上で、具体的な達成目標や優先順位、達成した場合の波及効果や製品展開を時系列的に示す。
関連知識
・コア・コンピタンス

<Memo>

Q6

想定問題
良品率の改善にあたってはどのような手順が一般的ですか。

A6

必要な知識
・QCストーリー ・QC 7 つ道具
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）
① クレーム表などで現状調査を行う。 ② パレート図やヒストグラムなどで問題点を明確化する。 ③ 特性要因図などで原因を分析する。 ④ 管理図、散布図、層別などで不良原因の実態調査を行う。 ⑤ ブレーンストーミングなどで対策を立案・検討する。 ⑥ 対策を実施する。 ⑦ パレート図、管理図、ヒストグラムで効果を測定する。 ⑧ 作業標準を改訂し標準化（歯止め）を図る。
関連知識
・新 QC 7 つ道具

<Memo>

Q7

想定問題
産業財の営業活動にあたってはどのような点に注意すべきですか。

A7

必要な知識
・ 組織購買特性
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）
・ 集団によって購買意思決定がなされるため各担当者の関心にあわせた提案が求められる。 ・ 取引関係が長期に渡るため、購買者との密接なリレーションシップを築くことが求められる。 ・ 取引に専門性が求められるため、研修などによって営業担当者の専門性を高める必要がある。 ・ 合理的に購買の意思決定が行われるため、購買者の問題解決（ソリューション）に資するような提案が求められる。
関連知識
・ 人的販売

<Memo>

Q8**想定問題**

複数事業を展開するに至った A 社の経営戦略上の課題について答えてください。

A8**必要な知識**

- ・ 企業戦略

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）

- ・ 企業ドメインの策定
- ・ 事業ポートフォリオの検討
- ・ 資源配分
- ・ 全社的な強みの維持・強化
- ・ 事業間のシナジー効果の追求

関連知識

- ・ PPM

<Memo>

Q9**想定問題**

中小企業や大学が産学連携を行うことのメリットについて教えてください。

A9**必要な知識**

・産学連携

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）

●中小企業側のメリット

- ・単独では困難な高度な基礎研究を行うことが可能となる。
- ・低コストで高度な研究成果が期待できる。
- ・大学の充実した研究設備の利用が可能となる。
- ・大学教員との人脈が形成され相談相手ができる。

●大学側のメリット

- ・研究費の確保が可能となる。
- ・技術還元による地域貢献ができる。
- ・大企業の場合と比べて熱心で意思決定が早い。

関連知識

・研究開発（基礎研究・応用研究・開発）

<Memo>

Q10

想定問題
研究開発型中小企業が利用できる中小企業施策について教えてください。

A10

必要な知識
・ 戦略的基盤技術高度化支援事業（補助金） ・ 研究開発税制 ・ 技術研究組合制度 ・ 中小企業技術革新制度（SBIR）
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）
● 戦略的基盤技術高度化支援事業（補助金） ・ 特定ものづくり基盤技術の高度化に向けた研究開発等に取り組む中小企業者で、経済産業大臣の認定を受けた者が対象。 ● 研究開発税制 ・ 資本金 1 億円以下の中小企業（税法上の中小企業者等）に対する中小企業技術基盤強化税制（試験研究費の一定額の税額控除） ● 技術研究組合制度 ・ 企業大学、公的研究期間等との共同研究を行う事業主等が対象。技術研究組合を設立すると、研究開発税制や試験研究用資産の優遇税制が受けられる。 ● 中小企業技術革新制度（SBIR） ・ 中小企業新事業活動促進法に基づき指定される特定の研究開発の補助金や委託費の交付を受けた中小企業等に対する特許料等の減免、中小企業信用保険法の特例等
関連知識
・ 中小ものづくり高度化法 ・ 中小企業新事業活動促進法

<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社は現在、3つの商品を展開していますが、今後、どのように商品展開していくのが望ましいでしょうか。プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの観点も踏まえてお答えください。

A1

必要な知識

- 理想のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント
- プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの問題点

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）

- 資金源となる金となる木をいくつか保有した上で、将来の資金源となる花形や将来の花形となるべき問題児をバランスよく保有するために、継続的に商品開発に取り組む。
 - ・「一般向けツアー」は状況に応じて撤退する。
 - ・「海外研修ツアー」は過剰な投資を行わずに現状の取引を維持していく。
 - ・「介護付きツアー」は主力事業として育成するために積極的な投資を行う。
 - ・環境変化に応じて、常に新たな商品開発を模索していく。
 - ・既存商品とのシナジーのある商品開発を模索していく。

関連知識

- プロダクトライフサイクル
- キャッシュフロー
- 多角化
- ドメイン

<Memo>

Q2

想定問題

B社は旅行業者であり、サービス業に分類される。B社はサービス業の特性を踏まえた上で、社員教育にも力を入れている。旅行業者に限らず、一般にサービスの特性に対して行う効果的な対応としてはどのようなことが考えられるか。

A2

必要な知識

●サービスの5つの特性とその対応

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）

●無形性に対する対応

- ・パンフレットに景色や温泉、食事などの写真を掲載する。
- ・店舗の外観や内装を店舗コンセプトに合ったものにする。

●品質の変動性に対する対応

- ・顧客アンケートを実施する。
- ・マニュアル化を図る。
- ・業務の機械化を進める。

●不可分性に対する対応

- ・1度に多くの顧客にサービスを提供する仕組みを導入する。
- ・サービスを記録・保存する方法を構築する。

●消滅性や需要の変動性に対する対応

（需要管理）

- ・時間割引や季節料金を導入する。
- ・予約システムを導入する。

（供給管理）

- ・セルフサービスを導入して消費者のサービスへの参加度合いを高める。
- ・パートタイムの従業員を活用し、ピーク時の供給力を高める。

関連知識

●インターナルマーケティング

●経験価値マーケティング

<Memo>

Q3

想定問題

B社のデシル分析の結果、デシル1の顧客はこの3年間の間に3回以上B社のサービスを利用し、デシル10の顧客はほぼ1回の利用となっている。しかしながら、今回の分析においてデシル10に含まれた顧客の中には、むしろデシル1に含まれた顧客よりも現時点でB社に対するロイヤルティが高い顧客がいる可能性が考えられる。どのような理由が考えられるでしょうか。

A3

必要な知識

●最終購買日（RFM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）

●デシル10の中には、最近B社の存在を知ってサービスを1回利用し、大きな満足感を得た顧客もいることが想定される。一方のデシル1の中には、1年前までに3回サービスを利用したが、この1年間は利用せず、今後も利用する予定はない考えの顧客もいることが想定されるから。

関連知識

●ロイヤルティ

●FSP

<Memo>

Q4

想定問題

B 社が実施したデシル分析においては標本調査を行っています。標本調査の概要について、メリットとデメリットも交えてご説明ください。

A4

必要な知識

●全数調査と標本調査の特徴

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）

●標本調査とは、調査対象である母集団の中から一部（標本）を抽出して調査を行うものである（サンプル調査）。

●メリット

- ・手間やコストが少なく済む。

●デメリット

- ・調査結果に偏りが生じる可能性がある（標本が小さい場合には特に）。

関連知識

●母集団、標本

●有意サンプリングとランダムサンプリング

●標準偏差

<Memo>

Q5

想定問題
B社の強みはどのようなものだと考えられるでしょうか。

A5

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）
●高齢者を中心とした X 市内の消費者から高い評価を得ている点。 ●必要な知識の教育や資格取得を推奨し、必要な人材を採用する等、伝統的にサービス品質を高めるための組織的な学習能力や組織文化を有している点。
関連知識
●SWOT 分析

<Memo>

Q6

想定問題

B 社の課題の 1 つとして、「介護付きツアー」の既存顧客のリピート率を向上させることが考えられる。一般に、リピート率を向上させるためにはどのような方法が考えられるでしょうか。

A6

必要な知識

●関係性マーケティングの各種実施策

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）

- 再利用割引やクーポン券の発行などを行う。
- ポイントカードを発行する。
- ダイレクトメールによって各種案内を送付する（継続的な接触を図る）。
- 商品や売り場に変化をもたせる。
- 販売員とのコミュニケーションによって人的な関係を構築する。

関連知識

- ロイヤルティ
- 顧客生涯価値
- 顧客シェア
- データベースマーケティング

<Memo>

Q7

想定問題
B 社は現在、SNS をマーケティングに活用していますが、近年はインターネットをマーケティングに活用する企業が増加している。インターネットを活用した具体的なマーケティング策について、いくつか例を挙げてお話し下さい。

A7

必要な知識
●インターネットマーケティング
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）
●ホームページの設置（企業情報の掲載、店舗の検索、商品の販売など） ●リスティング広告（検索キーワード連動型広告） ●バナー広告 ●メールマガジンの発行 ●従業員によるブログ ●O2O（WEB 上で接触した消費者を実店舗に導く）
関連知識
●トリプルメディア（ペイドメディア、オウンドメディア、アーンドメディア）

<Memo>

Q8

想定問題

B 社にとって口コミは、これまで新規顧客の獲得に重要な貢献を果たし、今後においてもより一層重要視すべきものである。通常のプロモーション策と比較した口コミのメリットとデメリットにはどのようなことが考えられるでしょうか。

A8

必要な知識

- 口コミの特徴
- 通常のプロモーション策の特徴

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
 - ・ 実際に利用した第三者からの推奨になるため信頼度が高い。
 - ・ 企業側が主体的に実施するものではないため、原則、コストがかからない。
- デメリット
 - ・ 原則的には企業側でコントロールすることができない。
 - ・ 悪い口コミが拡散した場合、致命的なダメージを受ける可能性がある。

関連知識

- 準拠集団

<Memo>

Q9

想定問題

X市は地域として高齢化対応が課題となっているが、これは国内の多くの地域で生じていることである。このような状況において地域活性化を図っていくためには、地域としてどのような取り組みを図っていくことが有効であると考えられるか。

A9

必要な知識

●シティプロモーション

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）

- 高齢者が住みやすい街づくり（ハード面の対策）
- 高齢者が生きがいを感じる催しの開催（ソフト面の対策）
- 子供を産み、育てやすい街づくり
- 定住人口の増加
- 交流人口（観光客）の増加
- 企業の誘致
- 地域の特産品のブランド化
- 地域の特性を明確に打ち出して発信し、地域住民の地元への愛着を高める

関連知識

●特になし

<Memo>

Q10

想定問題

旅行業界は、大手企業も存在する中、中小企業も数多く存在する状況になっています。中小の旅行業者が生き残るためには、どのようなことが必要になると考えられるでしょうか。

A10

必要な知識

- 差別化集中戦略
- 経験価値マーケティング

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）

- ニッチなマーケットに特化した商品を提供する
- 独自性のある（あるいは属人的な）ノウハウによって特徴を打ち出していく
- 顧客の個別の要望に応じたプランを提案する
- 臨機応変できめ細かい対応を行う（経験価値の醸成）

関連知識

- ポーターの3つの基本戦略

<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社は現在、精密部品について受注生産を行っていますが、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

- ・顧客が定めた仕様の製品を生産者が生産する形態。

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）

●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。

※ただし、現在のC社に設計・開発部門はない。

●デメリット

- ・客先仕様を守らなければならない、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。
- ・受注がなければ生産できないため、操業度・稼働率が不安定になるなど。

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

X 社から業務移管が行われると、C 社は今まで以上に多品種少量化（小ロット化）生産が求められるようになりますが、多品種少量の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）

- 多品種少量生産の特徴等
 - ・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。
- C 社の状況
 - ・約 100 品種→最大約 200 品種となり、納品リードタイム 1.5 月分→1 週間に短縮されるため 1 週間分の確定受注数量が 1 回の受注ロットになる。

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

C 社では自動旋盤のメンテナンスについて故障対応を行っていますが、この保全方法のメリットとデメリットを教えてください。

A3

必要な知識

●事後保全

- ・ 設備に故障が発見された段階で、その故障を取り除く方式（JIS Z8141-6209）

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）

●切削工程では、材料供給を行う設備オペレーターの監視下で 24 時間稼働による連続生産が行われている。

- ・ 故障さえ発生しなければ、設備を停止する必要がない。
- ・ 一方で、故障を未然に防ぐことはできない。

●一般的に、個別生産は事後保全、連続生産は予防保全が向いている。

関連知識

- ・ 予防保全：故障に至る前に寿命を推定して、故障を未然に防止する方式の保全（JIS Z8141-6210）。
- ・ 定期保全：従来の故障記録、保全記録の評価から周期を決め、周期ごとに行う保全方式（JIS Z8141-6213）。
- ・ 予知保全：設備の劣化傾向を設備診断技術などによって管理し、故障に至る前の最適な時期に最善の対策を行う予防保全の方法（JIS Z8141-6214）。

<Memo>

Q4

想定問題

C 社は設備オペレーターの経験に基づいて行っている自動旋盤のメンテナンスについて対策が必要となっています。どのような対策が有効か、アドバイスをしてください。

A4

必要な知識

- 標準化
 - ・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（JIS Z8141-1105 備考）。
- 標準作業
 - ・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（JIS Z8141-5501）。
- 標準時間
 - ・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（JIS Z8141-5502）。

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
 - ・生産計画数は、最近増加傾向にある切削工程での加工不良率を加味して決めている。
 - ・切削工程の加工精度は自動旋盤の精度に左右される。
 - ・切削工程での加工不良率の増加による歩留りの低下傾向が問題視されている。

関連知識

- ・5S、TPM（Total Productive Maintenance）

<Memo>

Q5

想定問題

現在の C 社には設計部門がありませんが、今後は設計部門を有し、設計業務に CAD を利用することを考えています。設計業務で CAD を利用することのメリットを教えてください。

A5

必要な知識

●CAD

- ・ 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。

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）

●CAD のメリット

- ・ 繰り返し図形をコピーして作れるので効率的に作図が可能。また、類似図面の作成が容易。
- ・ コンピュータが持つデータから寸法を記入するため、単純な寸法ミスをなくせる。
- ・ 設計途中での寸法や面積の測定により、手計算の手間が省ける。
- ・ 設計したデータはプロッター（注：コンピュータの出力機器の一種）に出力するので、細部まで正確な描画が可能。

（出所：中央職業能力開発協会編『生産管理プランニング（製品企画・設計管理）2 級』社会保険研究所、2008 年、p.106）

※基本的に、手で書いていた文書をワープロソフトで入力・編集する際のメリットを思い浮かべればよい。

●C 社の状況

- ・ 製品設計や工程設計などの生産技術や管理技術について X 社から指導を受けている。
- ・ X 社からの業務移管後は、他の国内協力企業が生産していた部品まで C 社に集約化される。

関連知識

- ・ CAM
- ・ CAD/CAM

<Memo>

Q6

想定問題

C 社は材料について毎月月末に定期発注を行っています。この方法のメリットとデメリットを教えてください。

A6

必要な知識

●定期発注

- ・あらかじめ定めた発注間隔で、発注量を発注ごとに決めて発注する在庫管理方式（JIS Z8141-7321）。

備考：発注量は、次の式で表される。

$$\text{発注量} = (\text{発注間隔} + \text{調達期間}) \text{ 中の需要推定量} - \text{発注残} - \text{手持在庫量} + \text{安全在庫量}$$

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 社の調達状況

- ・特殊仕様品であり高額な材料が指定されている。
- ・納期は材料商社に発注後約 2 週間である。
- ・月末の在庫数、翌月の生産計画数と翌々月前半の予測数を勘案してほぼ 2 カ月分の必要量を確保している。
- ・在庫量の増加傾向が見られる。
- ・コストに占める原材料費の割合が高い。

※一般的に、高額なものや重点品目、特殊品目については定期発注が向いている。一方で、発注の手間がかかる。

関連知識

- ・定量発注方式：発注時期になるとあらかじめ定められた一定量を発注する在庫管理方式（JIS Z8141-7312）。
- ・ABC 分析：多くの在庫品目を取り扱うときそれを品目の取り扱い金額または量の大きい順に並べて、A、B、C の 3 種類に区分し、管理の重点を決めるのに用いる分析（JIS Z8141-7302）。

<Memo>

Q7

想定問題

C社の現在の経営計画には自動旋盤の更新計画はありませんが、今後は自動旋盤を更新しようと考えています。どのような更新計画を立てればよいか、アドバイスしてください。

A7

必要な知識

●設備更新

- ・現在使用している設備の劣化または陳腐化の進行に対処するため、他の設備と取り替える活動（JIS Z8141-6601）。

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

- ・切削工程の加工精度は、自動旋盤の精度に左右される。
- ・切削工程での加工不良率が増加している。

⇒精度が低いもの、加工不良率が高いものから優先的に更新する。

※「計画（あるいは管理）」について問われたら、PDCAサイクルで考えれば方向性は見えてくる。

関連知識

- ・設備投資の経済性計算（NPV、回収期間法など）

<Memo>

Q8

想定問題

X 社は、精密部品の生産を C 社を含む国内協力企業に外注しています。外注を利用するメリットとデメリットを教えてください。

A8

必要な知識

- 内外製区分
 - ・ 内作にするか外作にするかを定める活動のこと（JIS Z8141-7105）。
- 外注管理
 - ・ 生産活動に当たって、内外製の最適分担のもとに、原材料、部品を安定的に外部から調達するための手段の体系。備考：自社の技術、生産能力の不足分を補完し、要求品質を満足し、コスト効率がよいことが外注の要件となる（JIS Z8141-7201）。

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）

- （外注されている）C 社の強み
 - ・ 超精密加工と超小型加工技術に特化
 - ・ 新たに熱処理設備とメッキ設備を加えて精密部品の一貫生産体制を構築
 ⇒ 自社（X 社）の技術、生産能力の補完など
- （外注している）X 社の状況
 - ・ 創業時の得意分野であった精密部品の生産は外部に依存
 ⇒ 自社（X 社）の強みの喪失、外部への依存度が高まるなど

関連知識

- ・ 購買管理
- ・ 資材管理

<Memo>

Q9

想定問題

C 社は、X 社からの業務移管に合わせて、現在は各工程担当者の判断で決めている加工順についてきちんと生産計画に反映させようと考えています。加工順の決定方法にはどのようなものがあるかを教えてください。

A9

必要な知識

- 生産スケジューリング
 - ・製品または部品の製造を行うにあたって、使用可能な資源の制約下で、製品または部品それぞれの工程ごとの着手時期・終了時期・着手順序、使用設備を決める活動（JIS Z8141-3310）。
- バックワードスケジューリング
 - ・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（JIS Z8141-3313）。
- ディスパッチングルール
 - ・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（JIS Z8141-3314）。

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 社の生産工程は、切削工程、熱処理工程、メッキ工程、検査工程の 4 工程から構成される。
- 切削工程は、X 社からの各品種 1 カ月確定受注分を各自動旋盤に割り付け負荷調整している。
- 熱処理工程、メッキ工程、検査工程については、切削工程の加工終了後に各工程担当者の判断で加工順を決めている。
- 現在は、X 社への納品は月内であればよいが、業務移管後は毎週納品しなければならない。

関連知識

- ・ガントチャート、PERT など

<Memo>

Q10

想定問題
C 社が海外で販路開拓を実現するための提案をしてください。

A10

必要な知識
●海外展開支援の在り方（中小企業白書 2014 年版 p.360～361） ・販売先の紹介（展示会・見本市・商談会等） ・市場調査・マーケティングの支援・情報提供 ※中小企業白書 2014 年版では、輸出・直接投資ともに、「販売先の確保」が最も重要としている。
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）
●C 社の状況 ・大手精密機器メーカー X 社の精密部品事業部を経由して国内外の精密機器メーカーに納品されている。 ・X 社で進められている国内部品調達先の集約化の動きに対応して、X 社との取引を高める。⇒X 社と競合する策は採用しない。 ●X 社の状況 ・生産拠点を海外にシフトし、部品も現地調達化を進めている。
関連知識
・SWOT 分析

<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、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）

●収益性分析

- ・D 社は同業他社に比べ、収益性が高い。オフィス街のテナントや郊外のロードサイド店舗を実験的に開店し成功を収め、さらにはお土産としての商品化（軽食 2 種、デザート 1 種の 3 商品）の成功によって収益性が高いと想定される。

●効率性分析

- ・D 社は同業他社に比べ、効率性が低い。とくに有形固定資産は同業他社と同額であるにもかかわらず売上高の規模に差があるため、保有資産（既存店）が十分な売上高を獲得しておらず、効率性が低いと想定される。

●安全性分析

- ・D 社は同業他社に比べ、安全性が低い。駅前、商店街に立地するいくつかの店舗の客足が落ちているため、十分な内部留保ができずに、資本構成に問題があると想定される。

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ですが、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 社の財務諸表を踏まえて、経営課題と具体的な対応策について、説明してください。

A2

必要な知識
・ 損益計算書 ・ 貸借対照表
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）
● 経営課題 ・ 新しい顧客の創出によって売上高を拡大する。 ● 具体的な対応策 ・ お土産としての商品化を収益の柱の 1 つとする。ただし、工場の生産能力にも限界があるため、需要に合わせて商品群を整理する。商品の貢献利益がマイナスの場合は、生産中止も検討する。 ・ お土産としての商品化の成功によって県外客への D 社の認知度を高め、実際の店舗での飲食につなげる。そのため、ロードサイド店舗の拡充や既存店の時代に合わせた改装など新しい出店形態を検討する。
関連知識
・ 第 1 問以外の経営課題（為替リスクの軽減）

<Memo>

Q3

想定問題
D社の財務安全性について、貸借対照表を踏まえて、説明してください。

A3

必要な知識
・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）
●短期安全性の分析 ・短期安全性は同業他社に比べ低い。現金及び預金が短期的な債務に比べ過小である状態である。 ・流動比率、当座比率の数値は同業他社に比べ低い。 ・喫茶店などの日銭の商いの場合は、流動比率や当座比率が低い傾向になる。 ●長期安全性の分析 ・長期安全性は同業他社に比べ低い。内部留保が不十分であり、自己資本で固定資産を賄えていない状態である。 ・固定比率、固定長期適合率の数値は同業他社に比べ高い。これらの数値は高い方が劣っていることになる。 ●資本調達構造の分析 ・自己資本と負債（他人資本）のバランスは同業他社に比べ悪い。負債の額は若干多く、純資産の額は少ない状態である（内部留保が不十分である）。 ・負債比率の数値は同業他社に比べ高く、自己資本比率の数値は同業他社に比べ低い。
関連知識
・収益性分析（総資本経常利益率などの総合収益性を含む） ・効率性分析

<Memo>

Q4

想定問題

平成 26 年度期末に改装する場合と平成 27 年度期末に改装する場合の違いについて、説明してください。

A4

必要な知識

- ・設備投資の経済性計算

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）

●税引後キャッシュフローの状況

- ・平成 26 年度期末に改装する場合は、駅前の再開発との相乗効果により今後 5 年間の売上は（平成 26 年度よりも）10%増加する。
- ・平成 26 年度期末に改装する場合は、現在の設備備品の除却損が生じることで、除却損の節税効果を認識する。
- ・平成 27 年度期末に改装する場合は、相乗効果が得られないため、平成 27 年度の売上は（平成 26 年度より）5%増加し、その後の 4 年間の売上は（平成 26 年度よりも）10%増加する。
- ・いずれも改装する場合は、販売費・一般管理費のうちその他経費が（平成 26 年度よりも）10%増加する。

●投資支出の状況

- ・平成 26 年度末に改装する場合は、現時点（投資時点）で 1,500 万円を支出するが、平成 27 年度末に改装する場合は、1 年遅れて 1,500 万円を支出する。

●違い

- ・両者の違いは、平成 27 年度における税引後キャッシュフローと、投資支出の額のタイミングである。

関連知識

- ・税引後キャッシュフローの状況

※直接、各期の税引後キャッシュフローの数値などを問われる可能性は低いですが、おおまかに税引後キャッシュフローの状況を把握しておくといよい。

<Memo>

Q5

想定問題

D 社が再開発に合わせた改装を行う場合、現状の設備備品は帳簿価額で除却されます。この除却が税引後キャッシュフローにどのような効果を及ぼすか、説明してください。

A5

必要な知識

- ・ 固定資産除却損
- ・ 節税効果（タックスシールド）

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）

- 固定資産除却損の計上
 - ・ D 社が再開発に合わせた改装を行う場合、現状の設備備品は帳簿価額（2,000 千円）で除却される。除却損＝帳簿価額であるため除却損は 2,000 千円となる。
- 非現金支出費用
 - ・ 除却損は、会計上は費用（税務上は損金）となるが、減価償却費と同様、実際に現金が支出される費用ではない（非現金支出費用）。したがって、キャッシュフローの減少要因とはならない。
- 節税効果
 - ・ 税務上は損金となることから、支払うべき法人税等が少なくなるという意味で節税効果が生じ、除却損 2,000 千円×税率 0.4＝800 千円のキャッシュフローの増加要因となる。

関連知識

- ・ 設備投資の経済性計算
- ・ キャッシュフローの計算

<Memo>

Q6

想定問題

D 社では、店舗の改装に 1,500 万円の設備投資を検討しています。設備投資の経済性計算では、通常、正味現在価値法（NPV 法）により設備投資の可否を評価することが多いですが、その他の評価方法のうち回収期間法について、その特徴とともに説明してください。

A6

必要な知識

- ・回収期間法

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）

●回収期間法の特徴

- ・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ある。

●回収期間法のメリット

- ・計算が簡便である

●回収期間法のデメリット

- ・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。
- ・基準となる回収期間の決定方法があいまいである。

関連知識

- ・正味現在価値法
- ・内部収益率法
- ・収益性指数法

<Memo>

Q7

想定問題
セントラルキッチン部門における、人気商品 X、Y、Z について、営業利益を最大化する生産量の構成比を求める手順について、説明してください。

A7

必要な知識
・セールスマックス ・セグメント別損益計算
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）
●セールスマックス ・直接作業時間（制約条件）あたりの限界利益の大きいものから、直接作業時間を割り当てる。 ・直接作業時間（制約条件）あたりの限界利益は大きい順に、商品X、Z、Yである。 ・各商品の生産量は、各商品の需要予測を限度とする。 ・商品X、Y、Zの需要予測は10,000、8,000、4,000であるため、商品X、Z、Yの順に生産すると、各商品の生産量が10,000、6,000、4,000となる。 ●セグメント別損益計算 ・貢献利益がプラスの場合は、共通固定費の回収が可能であるため生産することになる。 ・貢献利益がマイナスの場合は、共通固定費の回収ができないため中止することになる。 ・商品X、Y、Zの生産量は、10,000、6,000、4,000であるが、商品Zの貢献利益がマイナスとなるため、商品Zの生産を中止する。この場合、商品Zを生産しないことで商品Zにかかる変動費と個別固定費の発生を回避できる。 ・商品Zを生産しないことで直接作業時間の余力が生じるため、商品Yの生産に割り当てる。 ・商品Yの需要予測8,000ロットをすべて生産することが可能となり、商品X、Y、Zの生産量の構成比は、10,000：8,000：0となる。
関連知識
・回収可能原価、回収不可能原価

<Memo>

Q8

想定問題
限界利益と貢献利益の違いについて、説明してください。

A8

必要な知識
・ 限界利益 ・ 貢献利益
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）
● 限界利益 ・ 限界利益は、1 単位生産量を増加させた場合の利益の増加分を意味する。 ・ 限界利益とは、売上高から変動費を差し引いたものである。 ・ 限界利益は、固定費を回収する源泉となる。 ● 貢献利益 ・ 貢献利益は、共通固定費の回収に貢献するという考え方に基づいている。 ・ 貢献利益とは、限界利益から個別固定費を差し引いたものである。 ・ 貢献利益は、事業継続の判断や製品の投入判断などをするときに用いられる（業績評価の指標）。 ・ 貢献利益がプラスの場合は事業を継続して、マイナスの場合は中止を検討する。 ・ 個別固定費とは、固定費のうち、各セグメントに直接跡づけることができるものである。 ・ 各セグメントの貢献利益から共通固定費を差し引いたものが、営業利益である。 ・ 共通固定費とは、固定費のうち、各セグメントに共通に発生するものである。
関連知識
・ 個別固定費、共通固定費

<Memo>

Q9

想定問題
回収可能原価と回収不可能原価の違いについて、説明してください。

A9

必要な知識
・回収可能原価 ・回収不可能原価
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）
●回収可能原価 ・回収可能原価とは、現在の事業活動をそのままの水準で継続した場合に発生するが、事業活動を縮小や中止した場合に、その発生を回避できる原価である。 ・たとえば、ある製品の生産販売を中止した場合、その製品に関連する変動費と個別固定費の発生は回避できる。 ・具体的には、不要となる原材料（変動費）や製品の加工に必要な外注加工費などがある。 ●回収不可能原価 ・回収不可能原価とは、事業活動を縮小や中止した場合であっても、その発生を回避できない原価である。 ・たとえば、ある製品の生産販売を中止した場合、共通固定費の発生は回避することができない。 ・具体的には、本社社屋の減価償却費や人件費などがある。
関連知識
・変動費 ・個別固定費 ・共通固定費

<Memo>

Q10

想定問題
為替予約と通貨オプションの違いについて、説明してください。

A10

必要な知識
・為替予約 ・通貨オプション
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）
●為替予約 ・外国通貨を、将来の一定の期日（期間）にあらかじめ定めた価格（予約レート）で売買する取引である。 ・一度予約すると予約の取消はできず、予約を実行する義務が生じる。 ●通貨オプション ・外国通貨を、将来の一定の期日（期間）にあらかじめ定めた価格（権利行使価格）で売買する権利を売買する取引である。 ・取引の形態は、次の4通りである。 - コール・オプション（外貨を買う権利）の買い - コール・オプション（外貨を買う権利）の売り - プット・オプション（外貨を売る権利）の買い - プット・オプション（外貨を売る権利）の売り ・通貨オプションの買い手は、満期日に為替相場の動向を踏まえて、購入した権利を行使する、あるいは放棄するかを選択ができる（選択権がある）。 ・通貨オプションの買い手は、権利を行使するか、あるいは放棄するかにかかわらず、オプションプレミアム分の損失が生じることになる。
関連知識
・先渡取引と先物取引の違い

<Memo>

5. 平成 25 年度 2 次口述試験 質問例

事例Ⅰ

- ・ A 社の離職率は低いですが、どのような要因が考えられますか？
- ・ A 社は勤務経験の長い中高年層の主婦をオペレーターとして採用していますが、そのメリットは何ですか？
- ・ オペレーターの勤続年数が長くなることのデメリットを教えてください。
- ・ A 社のオペレーターのサービス品質は高いですが、それを維持するためにはどのような施策をすべきですか？
- ・ A 社は非正規社員のうち数名を正規社員へと変更する予定です。その影響を教えてください。
- ・ A 社が、今後も非正規社員が多数を占める体制を維持する際の留意点は何ですか？
- ・ A 社にとっての OEM 生産のメリットは何ですか？
- ・ X 社にとっての OEM のメリットは何ですか？
- ・ A 社は新市場への進出を模索しています。どのような市場に進出すべきですか？
- ・ A 社が今後、新商品開発をするにあたって、考えられる顧客ターゲットを教えてください。

事例Ⅱ

- ・ B 社が、これまで小規模企業ながら永く経営を存続することができた要因を教えてください。
- ・ B 社の副社長が新商品の開発に成功した理由は何ですか？
- ・ Y スーパーにおいて B 社が行ったプロモーションの内容とその効果を教えてください。
- ・ POP の掲示により、Y スーパーの水産加工品の売上が向上したのはなぜですか？
- ・ X 市の地域ブランドを訴求する際のポイントは何ですか？
- ・ インターネットの販売サイトにおける B 社商品の訴求ポイントを教えてください。
- ・ B 社は Y スーパーへの販売とは別に、インターネットでの自社製品の販売も考えています。この場合、Y スーパーへの販売とインターネットでの販売が競合を起こさないためには、どのような施策が考えられますか？
- ・ 地域ブランドに貢献するために、B 社はインターネットの販売サイトに何を掲載すべきですか？
- ・ B 社の店頭での売上高や来店客数を伸ばすために、オンラインでの施策をアドバイスしてください。
- ・ B 社がインターネット販売を行う場合は冷蔵配送を行うことになりますが、この配送費用を購入者負担とする場合の留意点を教えてください。

事例Ⅲ

- ・ C 社の課題の 1 つにコスト削減がありますが、製造コスト削減についてアドバイスしてください。
- ・ 規模が小さく競争環境の厳しい市場において、C 社が今後、事業を継続する際に留意する事項について教えてください。
- ・ 市場ではダウンサイジング以外に省スペース化が大きな課題となっています。こういった背景が C 社に与える影響はどのようなものがありますか？
- ・ C 社は標準部材の見込生産を行っていますが、このまま見込生産を継続する際の留意点を教えてください。
- ・ C 社の関西工場では受注生産を行っていますが、このまま受注生産を継続する際の課題を教えてください。
- ・ 設計を CAD で行うことのメリットは何ですか？
- ・ C 社がこのまま経営者のトップセールスを続ける場合、どのような事態が想定されますか？
- ・ C 社は Y 社と OA フロアの共同事業を行いました。その目的は何だと思えますか？
- ・ Y 社はオフィス用 OA フロアを販売するにあたり、自社製造ではなく C 社に製造委託しました。その理由として考えられることを教えてください。
- ・ C 社が新製品を開発するにあたっての留意点は何ですか？

事例Ⅳ

- ・ D 社が仮に植物工場の事業に失敗したとしたら、その要因は何だと思えますか？
- ・ D 社は内部留保が十分あり、安定した財務状況でしたが、それにもかかわらず借入を行ったのはなぜですか？
- ・ 植物工場を事業部として運営するか、それとも子会社として運営するか、どちらがよいかわかる教えてください。
- ・ D 社が植物工場を設立するに至った背景を教えてください。
- ・ D 社はアグリビジネスへの進出を検討していますが、その要因として、どのようなことが考えられますか？
- ・ 植物工場の評価をするにあたり、各年の損益ではなく、なぜキャッシュフローで評価しているのか、その理由を教えてください。
- ・ D 社にとって植物工場の事業にはリスクがありますが、そのリスクにどのように対応すべきですか？
- ・ 定率法と定額法について、D 社の事業拡大が順調な場合、どちらを選択すべきですか？
- ・ 少人数私募債を利用することのメリットは何ですか？
- ・ 品質を高めるために従業員教育をすることのメリットを教えてください。