

2015 年
TAC 中小企業診断士講座
REGISTERED MANAGEMENT CONSULTANT
2 次口述試験対策
セミナーレジュメ

※セミナー終了後に実施するアンケートにご協力いただいた方には、事例別想定問題
(各事例 Q6～Q10 の 5 問、計 20 問) を追加した「想定問題集」を進呈します。

— 目次 —

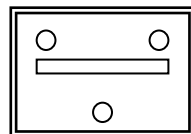
1. 口述試験の流れ	2
2. 口述試験内容	2
3. 口述試験対策	2
1. 4 つの事例の企業・テーマを理解する	2
2. 想定 Q&A を行う	3
3. リハーサルをする	4
4. 事例想定問題集の使い方	4
4. 事例別想定問題	6
1. 事例Ⅰ 組織	6
2. 事例Ⅱ マーケティング	11
3. 事例Ⅲ 生産	16
4. 事例Ⅳ 財務	21
5. 平成 26 年度 2 次口述試験 質問例	26

【ご注意】これは「想定問題集」ではありません。ご注意ください。

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。

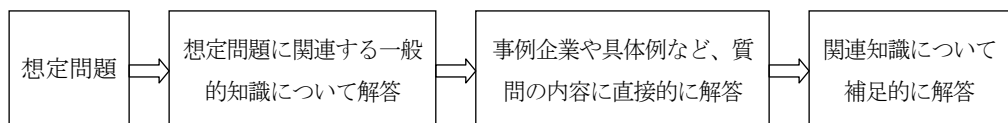
その際に、面接官役も担当すれば、出題者の考え方も経験でき、学習効果も上がるでしょう。また、実施する際には、個室で行い、向かい合わせで座るなど本試験と近い形で行ってください（面接官と受験者の距離を離すとより本試験に近づきます）。リハーサルを行うことで、本試験では、少しでもリラックスして臨めるはずです。なお、TAC では「2 次口述試験対策 模擬面接」を実施します。詳細は TAC ホームページをご参照ください。

4. 事例想定問題集の使い方

(1) 想定問題の使い方

口述想定問題集では、各事例 10 題ずつ想定問題を掲載するとともに、各問題において回答の際に必要な「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

A社はこれまで、環境変化に応じて事業の多角化を進めてきている。一般に、企業が多角化を図る理由にはどのようなものがあるでしょうか。

A1

必要な知識

●多角化

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）

- 組織スラックがあり、それを活用したいから。
- 企業としての成長を維持したいから。
- 既存の事業が停滞しているから。
- 新たな事業の成功可能性が感じられる環境変化があったから。
- 事業リスクの分散を図る必要性を感じているから。
- 既存の経営資源が活用できるなど、範囲の経済が得られる。あるいは、シナジー効果があると感じているから。

関連知識

- ドメイン
- リストラクチャリング

<Memo>

Q2

想定問題

A 社グループは現在、大きく分けて 3 つの事業を展開しています。このように複数の事業を展開している際には経営資源の効果的な配分が課題になります。現状の A 社の状況を踏まえて、A 社社長に経営資源の配分についてアドバイスしてください。

A2

必要な知識

●経営資源（人、モノ、カネ、情報）

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）

- 健康ソリューション事業は、人員を増員するとともに、財務資源の投資も強化する。また、他の組織との連携を強化し、情動的経営資源（ノウハウ）を獲得していく。
- 自動車部品製造は、継続的な技術の高度化を図るために必要な資源の配分を行う。
- プラスチック製容器製造は、正規社員を非正規社員に代替するなど、収益性を向上させるための資源活用を実施するなど、資源配分の割合を相対的に低下させることを検討する。

関連知識

- プロダクトライフサイクル
- プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）
- 多角化

<Memo>

Q3

想定問題

A 社はブロー成形技術という技術をベースに、それを活かすことができる製品展開を模索しました。このような戦略はコア技術戦略と呼ばれます。コア技術戦略についてご説明ください。

A3

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）

●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や市場展開を図るものである。通常、技術の高度化を図るためにはその分野に集中する必要がある、多様なニーズに対応することとはトレードオフの関係にある。コア技術戦略は、このトレードオフにあって通常は同時に満たすことが困難な 2 つの要素を満たすものである。

※シャープは、液晶技術によって、電卓、携帯電話、パソコン、テレビなど、多様な製品分野に進出している。

関連知識

- 技術ロードマップ
- コアコンピタンス
- プロダクトアウト

<Memo>

Q4

想定問題

A 社はこれまで、従業員のほとんどを正規社員で構成する方針で事業活動を行ってきています。このような人事政策を採ることによるメリットとデメリットには、どのようなものがあるかお答えください。

A4

必要な知識

●人的資源管理の4つの観点（雇用、評価、報酬、能力開発）

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

- ・勤続年数が長くなり、長期的視野での育成もしやすいため、業務品質の安定や高度化が図りやすい。
- ・組織としての一体感が醸成されやすい。
- ・強固な組織文化が醸成されやすい。

●デメリット

- ・人件費負担が過大になる。
- ・企業業績が停滞して採用活動が行われなくなった場合、組織の硬直化が起こる可能性がある。

関連知識

●無期労働契約と有期労働契約

●契約社員、パートタイマー、アルバイトといった非正規社員を活用することによるメリットとデメリット

<Memo>

Q5

想定問題

A 社グループはこれまで、ほとんどの従業員を正規社員として雇用してきましたが、今後は非正規社員を活用していくことも必要になります。一般に、非正規社員を活用していくために必要なこととして、どのようなことが考えられるでしょうか。

A5

必要な知識

- 業務の分業
- 標準化、公式化（マニュアル化）

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）

- 業務の分業化を進め、個々の業務の簡素化を図ることで、熟練度の低いメンバーでも業務に参加できるようにする。
- 業務の標準化、マニュアル化を進める。
- 正規社員の管理能力を向上させる。
- 教育の仕組みを再整備する。

関連知識

- 組織構造の設計原理

<Memo>

★Q6～Q 10 は「想定問題集」（アンケート提出者特典）に掲載されています。

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

Q1

想定問題

B 商店街におけるこれまでの環境変化について説明してください。

A1

必要な知識

●ターゲ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）

- ・工場の工員を対象とした歓楽街から X 駅の開業に伴い商店街が誕生した。
- ・空襲被害から復興したものの、工場移転による工員減少から対象を周辺住民に変更した。
- ・総合スーパー進出の際には商業集積としての魅力向上を狙ったが、低価格志向の顧客の需要を総合スーパーが獲得して劣勢に立たされた。
- ・2000 年以降、工場街跡地の再開発で高層マンション街が形成されるなか、周辺住民の年齢層などに変化が生じており、新たなターゲットに対応する戦略を模索している。

関連知識

●環境分析

- ・外部環境
- ・内部環境

●市場細分化基準

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

<Memo>

Q2

想定問題
組合の運営に消極的な組合員の積極的な関与を促すためには、どのようにしたらよいと考えますか。

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）
・商店街活性化の重要性を説明し、理解を促す。 ・イベントなど組合活動の狙いを共有し、企画・運営に参画させることで一体感を醸成する。 ・他の商店街の活性化事例を共有する。
関連知識
特になし

<Memo>

Q3

想定問題
図 2 年齢別人口分布からどのようなことが読み取れますか、説明してください。

A3

必要な知識
特になし
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
・ 2005 年と 2015 年を比較すると、20 代後半から 30 代が人口流入で増加している。 ・ 2005 年と 2015 年を比較すると、0～10 歳が人口流入で増加している。 ・ 2005 年の 50 代半ばが 2015 年に 60 代半ばとなり、比較すると減少している。
関連知識
● マーケティングデータ ・ 1 次データ ・ 2 次データ ● 市場細分化基準 ・ ジオグラフィック基準（地理的基準） ・ デモグラフィック基準（人口統計的基準） ・ サイコグラフィック基準（心理的基準） ・ 行動変数基準

<Memo>

Q4

想定問題
NB と PB とはどういったものでしょうか。説明してください。

A4

必要な知識
●ブランドの種類 ・NB（ナショナルブランド） ・PB（プライベートブランド）
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）
・NB：ナショナルブランドといい、メーカー自身が製造・販売する製品に使用するブランドのことである。 ・PB：プライベートブランドといい、卸売業者もしくは小売業者が自ら企画・開発した製品について使用するブランドのことである。
関連知識
●OEM

<Memo>

Q5**想定問題**

大手総合スーパーチェーンの出店計画について、当初 B 商店街は歓迎していました。それはなぜですか。また、その後 B 商店街のもくろみは外れてしまいましたがなぜですか。説明してください。

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）

- ・ 歓迎した理由は、総合スーパーと一体となり商業集積としての魅力向上を期待したためである。
- ・ もくろみが外れた理由は、低価格志向の周辺住民の様々な需要が総合スーパーに奪われてしまったためである。

関連知識

特になし

<Memo>

★Q6～Q 10 は「想定問題集」（アンケート提出者特典）に掲載されています。

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

Q1

想定問題

C社は現在、農業機械部品と産業機械部品について受注生産を行っています。受注生産のメリットとデメリットを教えてください。

A1

必要な知識

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

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- メリット
 - ・完成品の在庫を保有しないため、在庫リスク（過剰在庫、欠品等）が発生しない。
 - ・カスタマイズ化など、顧客の要望に応えることが可能など。
- デメリット
 - ・客先仕様を守らなければならない、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。
⇒C社では農業機械部品や産業機械部品の納期遅延が生じている。
 - ・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。
⇒C社では、受注生産品の余力部分について見込生産品を生産し、稼働率を上げている。

関連知識

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

<Memo>

Q2

想定問題

C社の主要製品であるマンホール蓋は、地方公共団体や通信会社などの事業主体ごとに仕様が異なるため品種が多くなっています。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。

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社の主要製品であるマンホール蓋は、事業主体の予算確定後に発注が行われるため、受注量の季節変動が大きくなっています。C社では営業部で得ている顧客情報の予想を基に需要の多い規格品などについては見込生産を行っていますが、この予想の精度を上げるための方策について教えてください。

A3

必要な知識

●需要予測

- ・将来における製品やサービスの需要を何らかの経済的・経営的要因を根拠にしてその量を示すこと（出所：日本経営工学会編『生産管理用語辞典』日本規格協会、2002年、p.196）

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）

●予測対象期間、予測先行期間は短いほど誤差は小さくなる。

●具体的な需要予測方法

- ・単純移動平均法：販売量が安定している場合に使用される。
- ・加重移動平均法：直近に大きく加重する方法で、直近の動きに反応しやすい。
- ・指数平滑法：観測値が古くなるにつれて指数的に重みを減少させる、重み付け移動平均法である。

関連知識

●在庫の種類

- ・安全在庫：需要変動または補充期間の不確実性を吸収するために必要とされる在庫（JIS Z8141-7304）。
- ・見越在庫：あらかじめ予測できる変動への備えとしての在庫（JIS Z8141-7305）。

<Memo>

Q4

想定問題

C社は、鑄造工程以降の各工程について、工程担当者の判断で決めている加工順を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。

A4

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、鑄造工程、後処理工程、機械加工工程、塗装工程、検査発送工程の5工程である。
- 生産計画は、鑄造工程の計画のみが立案される。その立案方法は、まず受注内容が確定した製品について納期を基準に計画し、さらに余力部分にマンホール蓋などの見込生産品を加えて作成する。
- 鑄造工程以降の後処理工程、機械加工工程、塗装工程、検査発送工程は、前工程から運搬されてきた仕掛品の品種、数量を確認した上で、段取り回数が最小になるようそれぞれの工程担当者が加工順を決めている。⇒受注生産品も見込生産品も区別していないため、納期が確定している受注生産品よりも見込生産品の加工を優先してしまう場合があり得る。

関連知識

- ・ガントチャート、PERT など

<Memo>

Q5

想定問題

C 社は、納期遅延の解消を目的に生産計画の IT 化を計画しています。どのようなシステムを導入すべきか、アドバイスしてください。

A5

必要な知識

●CIM (computer integrated manufacturing system : コンピュータ統合生産システム) (JIS Z8141-2308)

- ・受注から製品開発・設計、生産計画、調達、製造、物流、製品納品など、生産にかかわるあらゆる活動をコントロールするための生産情報をネットワークで結び、さらに異なる組織間で情報を共有して利用するために一元化されたデータベースとして、コンピュータで統括的に管理・制御するシステム。

備考：情報の共有化と、物と情報の同期化・一体化によって、生産業務の効率化が期待でき、かつ、外部環境に対して迅速、かつ、フレキシブルに生産ができる統合化システム。

●POP (point of production : 生産時点情報管理) (JIS Z8141-4107)

- ・生産活動において発生する情報を、その発生場所（機械、作業員、ジョブ）で即時に収集し必要な指示（情報）を提供する情報管理システム。

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

- ・農業機械部品や産業機械部品の納期遅延が生じている。その対策の 1 つとして C 社では、受注処理、生産計画、生産統制、在庫管理などを統合した IT 化の検討を進めている。
- ・鋳造工程後の仕掛品の多さ、散在する仕掛品置き場等による製品の移動、作業間の移動が煩雑になって製造リードタイムが長期化し、納期遅延が生じる原因となっている。

関連知識

- 生産計画
- 生産統制（現品管理、進捗管理、余力管理）
- 在庫管理

<Memo>

★Q6～Q 10 は「想定問題集」（アンケート提出者特典）に掲載されています。

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

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。D 社は多様な金属加工技術を蓄積し、その技術力は市場から一定の評価を受けている。金属加工技術力に強みがあり、高い利益率の源泉となっていることが想定される。
- 効率性分析
 - ・D 社は同業他社に比べ、効率性が低い。とくに売上高に比べ売上債権が過大であり、売上債権の回収状況（取引条件）が悪いと想定される。
- 安全性分析
 - ・D 社は同業他社に比べ、安全性が低い。負債は D 社の方が同業他社より大きく、純資産（自己資本）は D 社の方が同業他社より小さい。売上債権が過大であり、資金不足を借入れにより補填していることが想定される。

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、今後の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 ・第×3 期において X 社からの受注が 10%減少すると見込まれる中、（遊休化が予想される）機械設備を利用して全社的な収益性を改善して、経営の安定化を図ることである。 ●具体的な対応策 ・目標とする経常利益 100 百万円を達成するため、固定費の削減を検討する。 ・（遊休化が予想される）機械設備と新たに購入する機械設備を利用して、技術力を活かした環境関連製品の本格生産を検討する。 ・環境関連製品はこれまでの取扱製品と異なる需要動向を示すため、リスク分散によって経営の安定化を図る。
関連知識
●CVP 分析 ●設備投資の経済性計算 ●大口取引先の存在のメリットとデメリット

<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、売上債権などの短期的な資産が短期的な債務に比べ過小である。 ・流動比率、当座比率の数値は同業他社に比べ低い。 ●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っ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）。 ●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（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
第×3 期において X 社からの受注減少によって第×2 期と比較して 10%減少する場合、第×3 期の予想損益計算書はどのような状態になるか、説明してください。

A4

必要な知識
●CVP 分析
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●第×3 期の予想損益計算書（傾向） ・売上高が 10%減少することで、営業損益以降の損益が黒字から赤字に変わる。
●原因 ・費用に占める固定費の割合が相対的に大きい（高固定費型のビジネスモデル）。 ・高固定費型のビジネスモデルでは、営業レバレッジ（事業リスク）が大きくなる。 ・営業レバレッジが大きい場合、売上高の減少に対する利益の減少幅が大きくなる。
関連知識
●事業リスク（営業レバレッジ）
●高固定費型のビジネスモデルと高変動費型のビジネスモデルの違い

<Memo>

Q5

想定問題

D 社が損益分岐点売上高を引き下げるためには、どのようにすればよいですか、説明してください。

A5

必要な知識

●CVP 分析

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●費用の削減

- ・変動費を削減する。たとえば、材料費、外注費などの営業量に応じて変動する費用の削減を検討する。
- ・固定費を削減する。たとえば、労務費や人件費、賃貸料や水道光熱費、減価償却費など固定的に生じる費用の削減を検討する。

●売上高の増加

- ・販売数量を増加する。たとえば、遊休化する機械設備を利用して、主力製品の 1 つである Z 鋼板の生産体制を構築して、X 社向け以外の精密部品の受注の増加を図る。
- ・販売単価を引き上げる。たとえば、遊休化する機械設備を利用して、環境関連製品の製造・販売を実施して、販売単価の引き上げを図る。

関連知識

●損益分岐点比率

●安全余裕率

<Memo>

★Q6～Q 10 は「想定問題集」（アンケート提出者特典）に掲載されています。

5. 平成 26 年度 2 次口述試験 質問例

事例Ⅰ

- ・ A 社のような中小企業における事業承継の方法には、一般的にどのようなものが考えられますか？
- ・ A 社は後継者が明確に決まっておりません。後継者の育成などについて、中小企業診断士としてアドバイスをしてください。
- ・ A 社のような民間中小企業が、大企業や大学、公的研究機関と共同研究するメリットを教えてください。
- ・ A 社のような研究開発型の中小企業が、民間企業ではなく大学などの組織と連携する上での留意点を教えてください。
- ・ A 社のような研究開発型企业が、助成金を得る上でのアドバイスをしてください。
- ・ A 社のような中小企業において、公的助成金を使う際の留意点を教えてください。
- ・ A 社では機能別組織を採用していますが、A 社における機能別組織のメリットについて教えてください。
- ・ A 社のような中小企業が事業部制組織を採用することのデメリットを教えてください。
- ・ A 社が製造設備を内製化した理由を教えてください。
- ・ 大学院の研究生などが、A 社のような中小企業に就職を希望する理由として、どのようなものが考えられますか。

事例Ⅱ

- ・ B 社の社長にデシル分析を説明してください。
- ・ デシル分析の結果、B 社はどのようなマーケティングを行うべきですか？
- ・ 2000 年の時点において、海外研修ツアーは PPM のどの象限にあるか、根拠とともに教えてください。
- ・ 2014 年現在において、介護付きツアーは PPM のどの象限にあるか、根拠とともに教えてください。
- ・ B 社の従業員満足度を高めるための施策について、中小企業診断士としてアドバイスをしてください。
- ・ B 社における今後のインターナルマーケティング施策として、B 社社長にアドバイスをしてください。
- ・ B 社の SNS は高齢者に対して十分な効果が出ていませんが、SNS を用いたコミュニケーション戦略として、誰をターゲットにするべきでしょうか？
- ・ 介護付きツアーについて、利用人数を増やす方法を教えてください。
- ・ B 社が、新規顧客を開拓するために、デイサービスを利用している介護者に対して、どのようなコミュニケーションをとるかを教えてください。
- ・ B 社が X 市に限って提供できるサービスについて教えてください。

事例Ⅲ

- ・ C 社は X 社への依存度が高いですが、このような経営のメリットとデメリットを教えてください。
- ・ C 社が X 社からの依頼に応えた場合、依存度が高まりますが、引き受けるべきかどうか助言してください。
- ・ X 社のように海外に生産拠点を移す企業が増加していますが、その理由を教えてください。
- ・ X 社が海外で現地調達を行うメリットを教えてください。
- ・ C 社の営業は社長と専務の役員 2 名体制ですが、この体制で今までやってこられたのはなぜだと考えられますか？
- ・ C 社には設計部門がありませんが、それはなぜだと考えられますか？
- ・ C 社が今後、新製品を開発していくために、どのような取組みが必要になりますか？
- ・ X 社は調達業務や受注業務、発送業務を C 社に集約化する方針です。このような調達先集約に対する、受発注企業にとってのメリットを説明してください。
- ・ C 社が自動旋盤ではなく、汎用機を導入した場合の留意点を教えてください。
- ・ C 社が海外へ進出する際に利用できる経営資源を教えてください。

事例Ⅳ

- ・ D 社は同業他社と比較して収益性が高いですが、その理由について説明してください。
- ・ D 社の財務上の特性を踏まえて、今後の経営方針についてアドバイスをしてください。
- ・ D 社は自己資本比率が低いですが、このような企業を ROE の観点から評価する場合、どのような点を考慮する必要がありますか？
- ・ D 社の財務上の弱みを克服するためにはどのようにすればよいかをアドバイスしてください。
- ・ D 社は店舗改装に際し、営業利益ではなくキャッシュフローの観点から検討しようとしています。その理由を教えてください。
- ・ D 社は多店舗展開をしていますが、不採算店を撤退する場合の方針をどのように決めるべきですか？
- ・ D 社の人気商品の損益分岐点を下げるためにはどのようにすればよいですか？
- ・ 限界利益と貢献利益の違いについて説明してください。
- ・ 為替リスクを回避するためには、どのような方法がありますか？
- ・ オプション取引と為替予約を比較した際のオプション取引のメリットを教えてください。