

2017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

一目次一

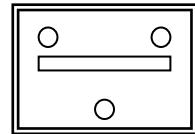
1. 口述試験の流れ	1
2. 口述試験内容	1
3. 口述試験対策	1
1. 4つの事例の企業・テーマを理解する	1
2. 想定 Q&A を行う	2
3. リハーサルをする	3
4. 事例想定問題集の使い方	3
4. 事例別想定問題	5
1. 事例 I 組織	5
2. 事例 II マーケティング	15
3. 事例 III 生産	25
4. 事例 IV 財務	35
5. 平成 28 年度 2 次口述試験 質問例	45

資格の学校 TAC

※無断複写・複製を禁じます。

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。回答する時間は 1 問当たり 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と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ではなく、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、問題本文や問題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、今後生き残るために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題を参考にし、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ければ、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」と答えることは、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いけません。

質問への回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。場合によっては回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つ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。

どうしても回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回答が浮かんてくることもあります。面接官との会話が成り立って回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、収拾がつかなくなり、自分の理想の回答とズレが生じことがあります。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。最初は本想定問題集を見ながら構いませんので、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に関する「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。さらに回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、方向性が外れていったり、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で答えた回答を基に、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回答します。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、これまでにも「コーポレートシチズンについて説明してください」「デファクトスタンダードの例を挙げてください」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・人事を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

Q 1

想定問題

A 社の強みと弱みについて、それぞれどのような状況であるか述べてください。

A1

必要な知識

●SWOT 分析

- 企業が置かれている環境について、内部（強みと弱み）と外部（機会と脅威）について把握する。

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）

●強み

- 地元での認知度が高い商標を冠とした社名であること。
- 商品アイテムの限定によってブランドイメージが明確であり、消費者に対する浸透力が高いこと。
- 品質や食感が良く、県の銘菓として愛される商品を有していること。
- HACCPに準拠しており、一定の衛生管理水準を満たしていること。
- 自動化による生産効率の高い生産体制により、日産 50,000 個の生産体制を有していること。
- 販路筋や取引先、県など、外部の多くの主体からの支援が得られていること。
- 少人数の正規社員で組織管理が可能な経営体制であること。
- 毎年売上規模を拡大することができており、財務体質が良好であること。

●弱み

- 商品開発のノウハウや実現する人材を有していないこと。
- 首都圏や全国市場で戦うことができる独自性のある商品を有していないこと。
- 創業時からの戦友が退職し、組織力が低下していること。

関連知識

●商標権

<Memo>

Q2

想定問題

A 社の前身ともいえる X 社は、創業から約 70 年という歴史を有した老舗企業でした。X 社のような中小規模の老舗企業においてよく見られる特徴にはどのようなものがあるか説明してください。

A2

必要な知識

●老舗企業の特徴

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）

●特徴

- ・知名度やブランド力を有している。
- ・経路依存性の高い経営資源を有している。
- ・世襲的に一族が経営を受け継いでいる。
- ・組織文化が硬直化し、保守的な経営となる。
- ・成功体験に固執し、環境変化に対する対応に遅れが生じる。

関連知識

●コアコンピタンス、VRIO 分析

●組織文化

●組織変革

<Memo>

Q3

想定問題

現在の A 社は、製造部門、営業部門、総務部門の 3 部門からなる機能別組織となっています。一般に組織形態にはさまざまなものがありますが、機能別組織、事業部制組織、マトリックス組織について、それぞれの長所や短所などの特徴を説明してください。

A3

必要な知識

●各組織形態の特徴

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）

●機能別組織（集権型組織）

（長所）

- ・専門性が高まりやすい。
- ・大局的な意思決定がしやすい。

（短所）

- ・部門間で垣根が生じ、人事交流が停滞しやすい。
- ・全社的マネジメント能力のある人材が育ちにくい。

●事業部制組織（分権型組織）

（長所）

- ・トップが戦略的意思決定に注力しやすい。
- ・現場の状況に即応しやすい。

（短所）

- ・機能が事業部ごとにあるため、コストがかさむ。
- ・短期的な判断に陥りやすい。

●マトリックス組織（格子型組織）

（長所）

- ・経営資源を共有することで、シナジーや範囲の経済といった効果が得られやすい。
- ・環境不確実性に対応しやすい。

（短所）

- ・組織内にコンフリクトが生じやすい。
- ・命令系統の錯綜により、責任の所在が不明確になりやすい。

関連知識

●組織構造の設計原理

- ・①専門化の原則、②権限責任一致の原則、③統制範囲の原則、④命令統一性の原則、
⑤例外の原則

<Memo>

Q4

想定問題

A社は非正規社員の割合が高い人員構成で運営が可能な経営体制となっていますが、一般に、非正規社員を活用していく際に課題となることには、どのようなことが考えられますか。

A4

必要な知識

- 非正規社員の活用について

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）

- 勤務態様の弾力化や選択肢を拡大すること。
- 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こと。
- 仕事の標準化を図ることや作業マニュアルを整備すること。
- 合理的かつ納得性の高い賃金制度を構築すること。
- より高い技能が求められる仕事や責任ある仕事に配置することや、業務内容に対する評価を報酬に反映させることなどにより、モチベーションの維持・向上や、定着率向上を図ること。
- 正規社員との間の待遇の公正化を図ること。
- 正規社員の管理能力を向上させること。
- 教育の仕組みを再整備すること。

関連知識

- 労働者派遣法
- パートタイム労働法

<Memo>

Q5

想定問題

A社は、X社が長年にわたって行ってきた事業を引き継いだ形で創業しましたが、X社全体を引き継ぐのではなく、菓子工業組合を経由して、X社が有していた商標権のみを得る形となりました。このような形で創業したことによるメリットと、この場合に生じると考えられる課題について説明してください。

A5

必要な知識

●事業譲渡（営業譲渡）

- ・企業の事業の一部を他社に譲渡（有償、無償は問わず）すること。譲渡する対象には、事業体の財産・債務に加え、営業資産、人員、ノウハウといったものがある。

●株式取得による買収

- ・株式を取得することで買収対象企業を支配するものであり、株式譲渡ともいう。原則的にはその企業名や有している債権債務、契約関係等が全て引き継がれる。

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

- ・従業員や生産体制といった不要な資産や、負債などの企業価値を減じる要素を引き継ぐことなく、価値が高い必要な資産だけを引き継ぐことで、経営リスクを抑えた形で創業できる。

●課題

- ・譲渡を受けた資産を有効活用するために必要な、設備や人材といった他の資産を調達しなければならない。

関連知識

●M&A

<Memo>

Q6

想定問題

A 社が 2000 年代半ばに完成させた新工場は、食品製造における国際標準規格である HACCP に準拠したものとなっています。HACCP の概要について説明してください。

A6

必要な知識

●HACCP

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 とは、食品の製造・加工工程のあらゆる段階で発生するおそれのある微生物汚染等の危害をあらかじめ分析（Hazard Analysis）し、その結果に基づいて、製造工程のどの段階でどのような対策を講じればより安全な製品を得ることができるかという重要管理点（Critical Control Point）を定め、これを連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法である。
- この手法は国連の国連食糧農業機関（FAO）と世界保健機関（WHO）の合同機関である食品規格（コーデックス）委員会から発表され、各国にその採用を推奨している国際的に認められたものである。
- 従来の抜取検査による衛生管理に比べ、より効果的に問題のある製品の出荷を未然に防ぐことが可能になるとともに、原因の追及を容易にすることが可能となるものである。HACCP を導入した施設においては、必要な教育・訓練を受けた従業員によって、定められた手順や方法が日常の製造過程において遵守されることが不可欠である。

（厚生労働省 HP より）

関連知識

●食品衛生法

<Memo>

Q7

想定問題

A社は、自社の事業特性や組織の状況を踏まえ、これまで成果主義の導入は見合わせてきています。一般に、成果主義を導入するのが効果的などのような場合であると考えられるでしょうか。導入する際の留意点とともに説明してください。

A7

必要な知識

●成果主義

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）

●効果的なケース

- ・業績の変動が大きいとき（業績に応じた人件費負担にすることができる）。
- ・成果の定量化がしやすいとき。
- ・モチベーション向上のために効果的であると考えられるとき。

●留意点

- ・制度導入の目的を説明すること。
- ・公平性や透明性を担保した制度にすること。
- ・目標設定や遂行について、個人の裁量権があること。
- ・成果を出すために必要な能力開発の機会があること。
- ・組織メンバーの協力関係が損なわれないようにすること。

関連知識

●年功序列、終身雇用

●能力主義的人事制度と職務主義的人事制度

<Memo>

Q8

想定問題

A社は今後、全国市場へ進出していくことを志向しており、そのためには首都圏に出店することが不可欠であると考えています。A社が首都圏に出店する目的はどのようなものであると考えられるでしょうか。

A8

必要な知識

●旗艦店（フラッグショップ）

- ・大都市の一等地などに開設し、企業やブランドを象徴するための路面店舗であり、情報発信基地としての役割を果たす。最新の製品を展開するアンテナショップとしての役割や、既存店舗では実施することが困難であった多様なサービスを提供する場という位置付けの場合もある。

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）

●全国に向けての情報発信力を高め、ブランド知名度を向上させること。

●厳しい競争環境においてしのぎを削ることで、競争力を向上させること。

●消費者の多様なニーズを収集することにより、新商品開発に役立てること。

関連知識

●ブランドイメージ、ブランドアイデンティティ、ブランド価値

●マーケティングリサーチ

●アンテナショップ（販売目的よりも情報の受発信を主目的とした店舗）

<Memo>

Q9

想定問題

A 社は、売上高 30 億円の中堅菓子メーカーになるというビジョンを掲げ、事業規模を拡大していくことを志向しています。事業規模を拡大していくことのメリットとデメリットには、一般にどのようなことが考えられるでしょうか。

A9

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

- ・知名度が向上することにより、さらなる売上拡大や人材の確保が可能になる。
- ・規模の経済が生じることにより、収益性の向上、あるいは価格競争力の向上といった競争力強化に寄与する。
- ・企業としての成長により、社内のモラールが高まる。

● デメリット

- ・固定費が大きくなることにより、その事業体質を支えるための業績を維持しなければならない。
- ・従業員数の増加や、それにともなう組織階層の増加、部門化の進展などにより、組織管理の複雑性が高まる。
- ・社内の一体感が低下する。

関連知識

● 規模の経済

- モラール、モチベーション
- 組織管理
- 組織文化

<Memo>

Q10

想定問題

A社は、創業期からの戦友の多くが定年退職しているが、社長自身も、近い将来、事業を承継することを見据える時期になってきている。一般に、事業承継の準備として取り組むべきことには、どのようなことが考えられるでしょうか。

A10

必要な知識

●事業承継

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）

- 事業承継計画を策定すること。
- 後継者の経営者としての能力を向上させること。
- 後継者を支える人材を育成すること。
- 承継後も同様に事業が展開できるように、取引先や金融機関との関係を維持すること。
- 債務・借入金を圧縮すること。
- 従業員の理解を得ること。
- 自社株式の移転方法を検討しておくこと。

関連知識

特になし

<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、創業社長の子供夫妻が2代目として経営を行っています。創業社長時代と現社長時代のそれぞれにおいて、売上を成長させたり維持させたりできた理由はどのようなものであると考えられますか。

A1

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）

●創業社長時代（1955～1970年）

- ・高度成長期の波に乗り商店街が賑わうなか、集客ができていた。

●現社長時代（1970年～）

- ・睡眠状況を聞きながら商品を薦めるという現社長が始めた接客が、多くの顧客の信頼を得て、新規顧客の獲得や既存顧客の再購買につながった。
- ・副社長が趣味の裁縫、刺繡の技術を生かして作った小物入れやトートバッグなどのノベルティの人気により、一部の顧客を集客できた。
- ・副社長が休憩コーナーで始めた井戸端会議は地域のコミュニティ形成の場となり、多様な顧客が集い、関係性を深めて再購買につながった。
- ・購買間隔が短い日用品販売によって、顧客との接点を維持し、購買間隔が長い寝具を再購買してもらえた。
- ・井戸端会議で潜在的な顧客ニーズを収集し、婦人服の予約会の開催や寝具の品揃えに活かした。

※「ボランタリー・チェーンの加盟（による専門的な仕入れの充実、ブランド使用など）」と「休憩コーナーの設置（による来店顧客の売上向上）」は、売上獲得の有効な手段であったと考えられるが、開始年度が明示されておらず、創業社長時代か現社長時代か判別不能である。

関連知識

●高度成長期：1954年（昭和29年）12月～1973年（昭和48年）11月とされる。

<Memo>

Q2

想定問題

一般的な、ボランタリー・チェーンに加盟するメリットについて、説明してください。

A2

必要な知識

●ボランタリー・チェーン：垂直的マーケティングシステム（VMS：Vertical Marketing System）における契約型VMSの一形態とされる。ボランタリー・チェーンとは、多数の同業者がそれぞれの独立性は保ったまま連携し、仕入れ、在庫管理、販売促進といった活動を共同で行うことである。

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）

●ボランタリー・チェーンに加盟するメリット

- ・専門的な製品ラインについて、幅広いアイテムを安定して仕入れることができる。
- ・仕入れを一本化し、仕入れ関連コストを削減することができる。
- ・本部のブランドを使用することができ、顧客の認知度や安心感を向上することができる。
- ・本部から、製品情報や販売促進情報を得ることができる。

関連知識

特になし

<Memo>

Q3

想定問題

商店街の顧客が流失したと考えられる大型スーパーの強みや弱みはどのようなものと考えられますか。

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）

●強み

- ・幹線道路沿いの立地や（問題本文に明示されていないが恐らく）駐車場を完備することで商店街よりも広い商圈から顧客を集めること。
- ・総合的な品揃えを行うことで、ワンストップショッピングが可能となること。
- ・大量仕入れや合理的なローコストオペレーションによる低価格販売が可能のこと。

●弱み

- ・画一的な品揃えにより、高品質品や専門性の高い製品を取り扱っていないこと。
- ・効率化された売り場には、従業員が少なく、十分な接客サービスを提供できないこと。
- ・パート従業員などが専門的知識を有さず、十分な商品説明ができないこと。

関連知識

特になし

<Memo>

Q4

想定問題

B 社が存在する X 市の商店街では、小売店の収益悪化と経営者の高齢化による閉店が続いている、空き店舗が多く存在している状態です。一般的な「商店街の空き店舗対策」として全国で行われている施策を、いくつか挙げてください。

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）

●商店街の空き店舗対策

- ・チャレンジショップの誘致：起業者や学生などに対して、低額な賃料で店舗を貸出し、テストマーケティング販売や期間限定ショップなどを行う。
- ・コミュニティースペースの設置：地域住民の生活に役立つような催事、教室などをを行うためのコミュニティースペースを設置し、商店街の集客につなげる。
- ・物販店や飲食店の誘致：商店街全体のテナントミックス（業種構成）を整理し、ワンストップショッピングの実現や魅力ある買い物ができるように、不足している業種を中心とした誘致活動を行う。
- ・展示スペースやギャラリースペースの設置：地域住民の生活の質向上に寄与する展示スペースなどを設置し、商店街の集客につなげる。
- ・開業・創業支援、家賃補助：新たに出店する者に対して、経営・開業ノウハウなどのソフト面の支援や、家賃補助といった金銭的支援を行う。

関連知識

特になし

<Memo>

Q5

想定問題

図（現在の X 市と全国の年齢別人口構成比（0～100 歳まで））から読み取れることについて、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）

●図の読み取り内容

- ・30 代と 10 歳未満（30 代の子育て世代、ファミリー）の層が全国よりも多い。これは、X 市役所による子育て行政サービスの充実化が功を奏したものと考えられる。
- ・10～25 歳が全国よりも少ない。特に 20 歳前後は著しく少ない。これは、X 市役所による子育て行政サービスの充実化が行われる以前の子供世代と考えられ、家族単位で大都市部に流出した可能性が高い。また、大学進学や就職を機に単身で大都市部に流出している可能性もある。
- ・最も多い層は 60 代半ばであり、次に多いのは 30 代半ばから 40 代半ばである。60 代はいわゆる「団塊の世代」にあたり、40 代はいわゆる「第 2 次ベビーブーム」の世代にあたると思われる（本来であれば、団塊の世代は 70～72 歳に達しているが、本統計データは年度が示されていないので、数年前のデータであると考えられる）。

関連知識

特になし

<Memo>

Q6

想定問題

副社長が始めた「井戸端会議」はB社の経営にどのような影響を与えたか。

A6

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）

● 「井戸端会議」がB社経営に与える影響

- ・地域の多様な人々の集う場となり、地域コミュニティの形成の場となった。これにより、安定した集客が実現し、顧客との関係性が強化された。
- ・顧客の潜在ニーズの収集を行い、婦人服の予約会の開催や品揃えの最適化を実現した。
- ・顧客に多頻度で来店してもらうことで、商品との接触機会を増加させ、日用品の販売を増加させた。
- ・「シルバー世代」の孫に対する保育園入園準備支援の接点ができ、「シルバー世代」の子供世代にあたる「子育て世代」の来店につながった。

関連知識

特になし

<Memo>

Q7

想定問題

B社は、地域内の中小建築業と連携しながら、シルバー世代の顧客生涯価値を高めるために、どのような施策を行えばよいと考えますか。

A7

必要な知識

●顧客生涯価値 (LTV : customer LifeTime Value) : 顧客が新規に購買してから、顧客ライフサイクルあるいは一定年数を通じて、その企業にもたらす総利益を、現時点における正味現在価値で表した金銭的指標。顧客生涯価値を上げるためには、以下の要素に働きかける。

$$\text{顧客生涯価値} = \textcircled{1} \text{回あたり購買金額} \times \textcircled{2} \text{購買頻度} \times \textcircled{3} \text{利用年数}$$

- ① 1回あたり購買金額=平均購買単価×買上点数
平均購買単価を上げるために「アップセル（高額商品の購買推奨）」、
買上点数を上げるために「クロスセル（関連商品等の購買推奨）」を行う。
- ② 購買頻度を上げるために「顧客との短期的な接点づくり（ポイントカード、定期購買制度の導入等）」「顧客に飽きさせない店づくり」「日常的に購買する商品の取扱い」を行う。
- ③ 利用年数を上げるために「顧客との長期的、継続的な接点づくり（ライフサイクル上の節目需要の訴求等）」「ライフサイクルに適した品揃え」を行う。

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）

●顧客生涯価値を高めるための施策

- ・増加する介護用の改築を行う際に、建築業者に介護ベッドの導入を推奨してもらうことで、外出しづらいシルバー世代とB社との接点づくりを行う。
- ・購買間隔が短い日用品を配達するなどして、顧客と継続的に接点をつくり続ける。
- ・購買間隔が長い寝具の買い替え時に、顧客の状況に合った寝具を推奨し、需要を獲得する。

関連知識

特になし

<Memo>

Q8

想定問題

次期社長が進めた無形資産のデータベース化は、今後の B 社の経営にどのような効果をもたらすと考えますか。

A8

必要な知識

- 暗黙知の形式知化：暗黙知（無形資産）を言語化もしくは視覚化（見える化）することで形式知化し、組織構成員に移転、共有を行う。技術承継や経営承継、イノベーションなどに活用される手段である。形式知化された情報を利用して新たに暗黙知を獲得し、さらに形式知化を行うといった継続的、循環的取り組みが求められる。
- ナレッジマネジメント：IT 技術などを活用して、各組織構成員が保有している各種の暗黙知を形式知化して結びつけることで、新しい価値を創造し、組織的に共有していく取り組みである。

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）

● データベース化の効果

- ・ 次期社長に事業承継した後も、現社長達の頭の中にある貴重な無形資産（情報）を活用することができる。
- ・ 婦人服の予約会や新たに行う婦人用ハンドバッグの予約会の品揃えに活かすことができ、寝具以外の売上向上につながる。
- ・ 顧客のライフサイクルにあった品揃えに活かすことにより、寝具の売上向上を図ることができる。
- ・ 顧客ごとの日用品の購買実績、購買間隔を正確に把握することで、有効な販売促進を行うことができる。
- ・ 配達手配などを迅速に行うことができ、管理コストの低減や顧客満足度の向上を図ることができる。
- ・ 子育て世代の潜在的ニーズや好み、購買実績を追記していくことで、新たな顧客層に対する品揃えを充実させることができる。

関連知識

特になし

<Memo>

Q9

想定問題

B 社は今後、どのようなセグメントをメイン・ターゲットにし、どのような施策を行うべきと考えますか。

A9

必要な知識

●市場細分化基準

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

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）

●ターゲット

- ・人口統計的基準：10 歳未満の子供をもつ 30 代の子育て世代
- ・地理的基準：商店街近隣に住む層
- ・心理的基準：子育てを中心とした生活を営む層（子育て行政サービスの充実した地域に転居するような層）
- ・行動変数基準：利便性もある程度求める層（現在利便性が高い大型スーパーを利用している層）→これは B 社単独では対応が困難で、商店街全体のテナントミックスの改善などで対応できる場合もある

●施策

- ・副社長の裁縫、刺繡の技術や次期社長の子育て・保育士勤務の経験を活かし、子育て支援に関する情報やノウハウの提供、定期的な教室などのイベント開催を行う。
- ・顧客との関係性を強化することで、コミュニティ化、固定客化を図る。
- ・潜在ニーズを把握して、品揃えや新サービス展開に活かす。

関連知識

特になし

<Memo>

Q10

想定問題

一般的な事業承継における「承継の内容」（承継の構成要素、何を承継するか）や、「承継のステップ」について説明してください。

A10

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）

●承継の構成要素

- ① 人（経営）の承継
 - ・経営権
- ② 知的資産の承継
 - ・経営理念
 - ・従業員の技術や技能
 - ・ノウハウ
 - ・経営者の信用
 - ・取引先との人脈
 - ・顧客情報
 - ・知的財産権（特許等）
 - ・許認可
- ③ 資産の承継
 - ・株式
 - ・事業用資産（設備・不動産等）
 - ・資金（運転資金・借入等）

●事業承継に向けたステップ

- ① 事業承継に向けた準備の必要性の認識
- ② 経営状況・経営課題等の把握（見える化）
- ③ 事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）
(親族内・従業員承継の場合)
- ④ 事業承継計画策定
- ⑤ 事業承継の実行
(社外への引継ぎの場合)
- ④ マッチング実施
- ⑤ M&A等の実行

（出所：中小企業白書 2017年版 p.231～p.232）

関連知識

特になし

<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、部品加工の受注生産をしていますが、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 (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。
⇒C社は、顧客企業から材料や部品の支給を受けており、材料や部品も在庫リスクが発生しない。

●デメリット

- 客先仕様を守らなければならず、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社の顧客には古くから取引関係がある企業が多く、受注品の多くは各顧客から繰り返し発注される部品のため (=QCDの変動が少ない)、受注後の加工内容などの具体的な打ち合わせは、各機械を担当する作業者が顧客と直接行っている（設計担当者は関与していない）。

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社の顧客には古くから取引関係がある企業が多く、受注品の多くは各顧客から繰り返し発注される部品です。このような受注生産の特徴を教えてください。

A2

必要な知識

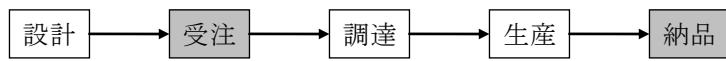
●規格品受注生産

- ・あらかじめ設計し、同じものを繰り返し受注するもの（継続受注品）。

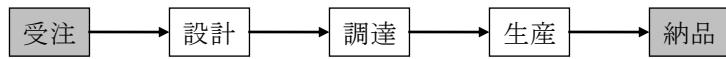
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

<受注生産の分類>

1) 規格品受注生産



2) 特注生産



(出所：藤本隆宏著『生産マネジメント入門 I』日本経済新聞社、2001年、p.172)

- ・「設計」が受注の前なのか後なのかの分類。
- ・C社の場合、材料や部品の支給も受けているため、調達も不要（受注すればすぐ生産着手に入る）。

関連知識

●特注生産

- ・二度と受注がなく、受注の都度設計が必要なもの（個別受注品）。

<Memo>

Q3

想定問題

C社は、受注のほとんどが顧客企業から材料や部品の支給を受けて加工を担う賃加工型の下請製造業です。このような下請取引構造の特徴を教えてください。

A3

必要な知識

● 下請取引構造

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）

● 下請取引構造（系列構造）

- ・ 従来から、大企業と中小企業・小規模事業者との間は、「系列」構造に代表される下請取引構造が存在し、大企業の下請を行う中小企業・小規模事業者は、単工程の受託加工を中心とした生産活動を行っていた。
- ・ そして、このような強固な産業構造に組み込まれた中小企業・小規模事業者は、発注スペックに従い納期とコストを遵守して加工するというビジネスモデルの中で、技術やノウハウを磨いてきた。
- ・ また、こうした企業には、独自の営業活動が不要で、広告宣伝等の販売促進活動に経営資源を多く投入しなくてもよいといったメリットがあった。
- ・ しかし、グローバル化の進展、不況の長期化等を背景とした、大企業の海外生産移転の進展、業績悪化等により、大企業側から見て強固な下請構造を維持していくメリットや体力が失われ、下請企業から見ても下請であるメリットは失われてきた。

（出所：中小企業白書 2015年版 p.98）

関連知識

● 下請企業の対応

- ・ 親事業者にとって不可欠の企業となる、親事業者を複数化・多角化する、製品・情報成果物および役務の自社開発により独立化を目指す等

<Memo>

Q4

想定問題

C社の機械加工班と製缶板金班は生産形態や生産方法が異なっています。その違いについて教えてください。

A4

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

- ・少ない品種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）

●C社の状況

<機械加工班（10名）>

- ・NC旋盤、汎用旋盤、フライス盤などの加工機械を保有。
- ・コンベアなどの搬送設備、食品加工機械、農業機械などに組み込まれる部品加工、鋳物部品の仕上げ加工など比較的小物でロットサイズが大きい機械加工を中心。

<製缶板金班（10名）>

- ・レーザー加工機、シャーリング機、プレス機、ベンダー機、溶接機などの鋼板加工機械を保有。
- ・農業機械のフレーム、建設用機械のバケット、各種産業機械の本体カバーなど大型で多品種少量の鋼材や鋼板の加工を中心。

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）

※多品種少量生産の場合、生産のフレキシビリティ（柔軟性）を高めることが重要

<Memo>

Q5

想定問題

C社は機械の専任担当制を採用しています。この方法を改めて多能工化を進めるためにはどのようにすればよいかを教えてください。

A5

必要な知識

●標準化（JIS Z8141-1105 備考）

- ・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。

●標準作業（JIS Z8141-5501）

- ・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。

●標準時間（JIS Z8141-5502）

- ・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。

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

- ・創業以来、顧客の要求する加工精度を保つため機械の専任担当制をとっている。
- ・担当している機械の他は操作ができない作業者が多い。
- ・各機械の操作方法や加工方法に関する技術情報は各専任作業者それぞれが保有し、標準化やマニュアル化は進められていない。

関連知識

●複数台もち作業

- ・「一人または二人以上の作業者が複数台の機械を受けもって行う作業のこと（JIS Z8141-5401）。
- ・複数台もち作業は、作業者が単に複数台の機械を受けもつ多台もち作業と、作業の流れの順序に多工程（機械）を受けもつ多工程もち作業に分類される（JIS Z8141-5401 備考）。

<Memo>

Q6

想定問題

C社が、異なる生産形態を採用している機械加工班と製缶板金班の生産管理について、ITを利用して一元的に管理する方法を教えてください。

A6

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、外部環境の変化に対して迅速、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、作業者、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

- CNC木工加工機の生産は、内部部品加工を機械加工班で、制御装置収納ケースなどの鋼板加工と本体塗装を製缶板金班でそれぞれ行い、それに外部調達した CNC 制御装置を含めて組み立てる。
- これまで製造部では専任担当制で作業者間の連携が少なかったが、この新規事業では、機械加工班と製缶板金班が同じ CNC 木工加工機の部品加工、組み立てに関わることとなる。

関連知識

- 生産計画
- 生産統制（現品管理、進捗管理、余力管理）

<Memo>

Q7

想定問題

C社の長男（常務）は、設計のCAD化を進めました。設計のCAD化によるメリットを教えてください。

A7

必要な知識

● 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（ビジネス・キャリア検定試験標準テキスト）』社会保険研究所、2015年、p.128）

※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。

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

- ・10年前、CAD等のITの技能を備えた社長の長男（現在常務）が入社し、設計のCAD化や老朽化した設備の更新など、生産性向上に向けた活動を推進してきた。
- ・設計担当者は1名。
- ・新規事業は、3次元CADで作成した3次元データを用いて、3次元形状の加工ができる小型・精密木工加工機「CNC木工加工機」の生産、販売である。
- ・CNC木工加工機については、各方面から注目されており、今後改良や新機種の開発を進めていく予定である。

など

関連知識

- ・CAM
- ・CAD/CAM

<Memo>

Q8

想定問題

木工加工機は NC 化が進んでいますが、この NC 加工機について教えてください。

A8

必要な知識

●NC (numerical control)

- ・数値制御のこと。
- ・工作機械の自動化のためにこの NC を組み込んだものが NC 工作機械である。
(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.32)

●CNC (computerized numerical control)

- ・コンピュータをもつ NC 装置を用いて 1 ないし 2 台の工作機を駆動制御する加工システム。コンピュータによるプログラム制御ができるため工作機械の操作性は非常に高くなる。
- (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.167)

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

- ・木工加工機は大型化、NC 化が進み、加工機導入の際には多額の投資を必要とするようになった。木材加工企業は、以前使っていた「ならい旋盤」のような汎用性があり操作性が良い加工機を欲しているが、見つかなくなっている。
- ・ならい旋盤とは、模型をなぞって刃物が移動し、模型と同じ形状の加工品を容易に再現できる旋盤である。
- ・C 社は、展示会で、CNC 木工加工機について、経験のない家具や工芸品などの木工加工関係者から、NC 機械を使用したプログラムの作成方法、プログラムの提供の可能性の質問を受けている。
- ・常務と設計担当者が中心となり加工機の設計、開発を進め、外部の CNC 制御装置製作企業も加えて、試作機そして 1 号機の実現にこぎつけた。

関連知識

●CAM (Computer Aided Manufacturing)

- ・コンピュータの内部に表現されたモデルに基づいて生産に必要な各種情報を生成すること、およびそれに基づいて進める生産の形式 (JIS B3401-0103)。広義には生産準備と生産制御におけるコンピュータ支援を意味するが、通常は、生産準備段階での工程設計、作業設計およびスケジューリングを対象とすることが多い。

●CAD/CAM

- ・CAD によってコンピュータ内部に表現されるモデルを作成し、これを CAM で利用することによって進める設計・生産の形式 (JIS B 3401-0104)。

<Memo>

Q9

想定問題

C社のような下請製造業の販路開拓の方法について教えてください。

A9

必要な知識

- ・友人・知人・取引先等からの紹介
- ・インターネット、新聞、テレビ等による周知・広報
- ・チラシのポスティング、ダイレクトメールによる周知・広報
- ・業界紙やフリーペーパー等による周知・広報
- ・展示会・イベント等への出展
- ・ソーシャル・ネットワーキング・サービスによる周知・広報
- ・民間企業、公的機関等の提供するビジネスマッチングサービスの活用
- ・商工会・商工会議所、公的支援機関への相談

など

(出所：中小企業白書 2017 年版 p.188、第 2-1-61 図「高成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組」)

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

- ・顧客への営業は社長と常務が担当している。
- ・特に新規顧客獲得のための営業活動を積極的に行った経験がない。また、販売やマーケティングに関するノウハウもなく、機械商社などの販売チャネルもない。
- ・木工機械の展示会に出展。
- ・展示会での成功を参考に、現在は会社案内程度の掲載内容となっているホームページを活用して、インターネットで広く PR することを検討している。

関連知識

●販路開拓支援策

- ・経営革新計画（中小企業総合展、販路開拓コーディネート事業）等

<Memo>

Q10

想定問題

C 社は、CNC 木工加工機事業の高付加価値化のため、汎用機の開発に取り組もうとしています。汎用機の開発に成功した場合のメリットを教えてください。

A10

必要な知識

●汎用機

- ・1 つの機械で複数の加工工程に対応可能な機械のこと。

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）

●C 社の状況

- ・CNC 木工加工機について、展示会後、来展者 2 社から注文が入り、本格的に生産がスタートしている。
- ・顧客（木材加工企業）は、ならい旋盤のような汎用性があり操作性が良い加工機を欲している。
- ・展示会では、CNC 木工加工機の加工精度や操作性、メンテナンスの容易性が来展者から評価されている。
⇒ 「汎用性」について評価されているとは明記されていない。

関連知識

●専用機

- ・特定の加工工程に専用化された機械のこと。

<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、同業他社との比較や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

同業他社よりも収益性が低い。料金の設定や加工コストが適正ではないと想定される。

●効率性

同業他社よりも効率性が高い。D社が提供している高品質の製品が他社からの評価を得ており、事業に使用している資産に対して効率よく売上を獲得できている。特に包装荷造業務や保管業務を子会社が専門的に行うことにより、より適切な在庫管理を行えており、棚卸資産の消化速度が早いと想定される。

●安全性

同業他社よりも安全性が低い。売上規模は大きいものの、収益性が低いために、内部留保の蓄積が少なく、借入依存度が高いと想定される。

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）を把握しておくとよい。

<Memo>

Q2

想定問題

D 社は、染色業者の合併により 70 年前に設立されています。合併のうち、吸収合併とはどのような合併かを説明し、吸収合併の流れについて教えてください。

A2

必要な知識

●組織再編等

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）

●吸収合併

吸収合併とは、会社が他の会社とする合併であって、合併により消滅する会社の権利義務の全部を合併後存続する会社に承継させるものをいう。

●吸収合併の流れ

吸収合併では、消滅会社の株主が所有する消滅会社株式を存続会社が受け取る代わりに、対価を消滅会社株主に交付することで合併が行われる。

関連知識

●新設合併

<Memo>

Q3

想定問題

D社ではリース取引を行っています。金融機関などから借入を行い、資産を購入する場合と比較したリース取引のメリット・デメリットを説明してください。

A3

必要な知識

●リース取引に関する知識

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）

●メリット

- ・設備導入時の多額な投資資金が不要になる。
- ・設備の使用予定期間に合わせてリース期間を設定することにより資産の陳腐化に弾力的に対応できる。

●デメリット

- ・支払い総額が高くなる。

※リース料の内訳は、固定資産価格、固定資産税、保険料、金利、リース会社の利益などである。金融機関などからの借入で資産を購入する場合に比べて、リース会社の利益が上乗せされるため総額が高くなる。また、金利も金融機関からの借入と比べて高いのが一般的である。

関連知識

●ファイナンス・リース取引、オペレーティング・リース取引

<Memo>

Q4

想定問題

D 社では退職給付引当金を設定しています。退職給付とはどのようなものかを説明し、「退職給付に関する会計基準」においては、退職給付をどのような性格をもつものと捉えているか教えてください。

A4

必要な知識

●退職給付に関する知識

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）

●退職給付とは

一定の期間にわたり労働を提供したこと等の事由にもとづいて、退職以後に支給される給付をいう。

●退職給付の性格

退職給付は、労働の対価として支払われる賃金の後払いである（これを賃金後払説という）。

※他に、功績報償説（勤続に対する功績報償）や生活保障説（老後の生活保障のため）などがあるが、「退職給付に関する会計基準」では賃金後払説を採用している。

関連知識

●引当金に関する知識

<Memo>

Q5

想定問題

減損処理についての意義、目的、会計手続きを説明してください。

A5

必要な知識

●固定資産の減損に係る会計基準

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）

●減損処理の意義

固定資産の減損とは、資産の収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなった状態であり、減損処理とは、そのような場合に一定の条件の下で回収可能性を反映させるように帳簿価額を減額する会計処理である。

●減損処理の目的

減損処理の目的は、固定資産(事業用固定資産)の過大な帳簿価額を減額し、将来に損失を繰り延べないことである。

●会計手続き

- ① 対象となる資産のグルーピングを行う。
- ② 減損の兆候の有無を把握する。
- ③ 減損損失を認識する（割引前将来キャッシュフローが資産の帳簿価額を下回る場合に減損損失を認識する）。
- ④ 減損損失を測定する。

関連知識

●固定資産の売却

●固定資産の除却

<Memo>

Q6

想定問題

今後 D 社が染色関連事業を行っていく際の留意点について教えてください。

A6

必要な知識

●損益計算書および損益計算

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）

●材料価格の高騰によって変動製造費用が上昇することが見込まれている。これによりコスト負担が増すと考えられるため、生産面の改善を行うことにより、加工コストを削減して対応する。

●採算を改善するために、得意先との交渉により料金の設定を適正にする。その際には、素材の変化に対応した製品のタイムリーな開発と提案を行うことにより、単純な価格の引き上げとならないようにし、得意先の合意が得られるようにする。

関連知識

特になし

<Memo>

Q7

想定問題

D社では発電事業に着手していくにあたり、CVP分析を行いました。その結果、来年度よりも再来年度の方が、安全余裕率が高まると見込まれています。再来年度以降、D社が安全余裕率をさらに高めるためにはどのような方策が考えられるか教えてください。

A7

必要な知識

●CVP分析

●安全余裕率の向上

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。
- ・固定費を削減する。

※費用を削減することによって損益分岐点が引き下げられ、安全余裕率が高まる。

●売上の増大

- ・年間売電量を増加させる。
- ・売電単価を引き上げる。

※年間売電量の増加や売電単価の引き上げにより、売上高が増加し、同時に損益分岐点が低下することにより、安全余裕率が高まる。

関連知識

特になし

<Memo>

Q8

想定問題

設備投資の経済性計算について、投資案の評価と選択をどのようにしていくかを安全性と収益性の観点から教えてください。

A8

必要な知識

- 回収期間法
- 正味現在価値法

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）

●安全性の観点

回収期間法もしくは割引回収期間法により安全性を評価する。投資額の回収期間を計算し、それが満足し得る期間であるときにはその投資案を選択する。

●収益性の観点

正味現在価値法により収益性を評価する。設備投資によって、①将来得られるキャッシュフローをすべて現在価値に割り引き、②その現在価値を合計し、③その合計額から初期投資額を差し引き、その値（正味現在価値）がプラスであるとき、その投資案を選択する。

関連知識

- 内部収益率法
- 収益性指指数法

<Memo>

Q9

想定問題

連結財務諸表が重要とされる背景と、連結となる会社の範囲を教えてください。

A9

必要な知識

●連結財務諸表

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）

●重要とされる背景

昨今、企業の活動規模は大きくなっています。一つの会社単独での経済活動にとどまらず、企業グループ全体で経済活動を展開するようになってきています。こうした企業の集まりは、法律的には個々の会社ごとに独立した会社として存在しています。しかし、取引活動など経済的には深く結びついていることが多い。そこで、企業グループ全体の財務諸表を作成することが求められています。

●連結となる会社の範囲

連結となる会社の範囲には、子会社と関連会社があります。子会社の決定については支配力基準が採用され、関連会社の決定は影響力基準が採用されます。

関連知識

●子会社の当期純利益の按分

●連結会計

●持分会計

<Memo>

Q10

想定問題

直接減額方式による圧縮記帳について、減価償却費との関係を含めて教えてください。

A10

必要な知識

●圧縮記帳（直接減額方式）

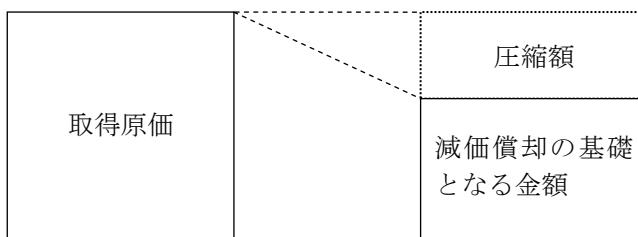
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●圧縮記帳

圧縮記帳とは、国庫補助金や保険差益などに対する一時的な課税を避け、課税の繰延べを図るための制度をいう。

●直接減額方式による圧縮記帳

圧縮記帳を行った固定資産については、圧縮後の金額を減価償却の基礎として計算するため、圧縮記帳を行わない場合に比べて減価償却費は減少する。



したがって、その減価償却費に相当する金額だけ毎期の利益が増加し、その結果、法人税の額も増加することになる。このように、圧縮記帳を行った固定費については、一時に回避された課税が耐用年数中の減価償却や売却を通じて行われることとなり、課税の繰延べが図られることになる。

関連知識

特になし

<Memo>

5. 平成 28 年度 2 次口述試験 質問例

事例 I

- ・A 社は、学校アルバム事業に関して、企画から製造まで一貫した生産体制を有していますが、そのデメリットを教えてください。
- ・A 社は経営改革を進めてきています。今後もさらに経営改革を進めるに当たり、どのように進めるべきか教えてください。
- ・A 社は組織改革を行いましたが、このような組織改革を行う際の留意点を教えてください。
- ・A 社は勤続年数が長い従業員が多いです。勤続年数が長い従業員が多いことによるメリットとデメリットを教えてください。
- ・A 社の従業員はほとんどが正規社員で、高齢化もしてきています。正規社員化のメリットを教えてください。
- ・A 社は創業者一族による同族経営です。このような経営において考えられるメリットとデメリットを教えてください。
- ・A 社は非正規社員を正規社員とする取り組みを進めています。この取り組みのメリットを教えてください。
- ・A 社は新卒社員を採用しています。そのねらいとして、どのようなものが考えられますか。
- ・A 社は営業力の強化が課題ですが、営業力強化の方策を教えてください。
- ・A 社は、これまで他社と連携してきましたが、他社と連携する場合の留意点を教えてください。

事例 II

- ・B 社はインターネット販売事業を立ち上げようとしていますが、一方で現在は卸売業者 Z 社が B 社の商品の大半を扱っています。B 社がインターネット販売を進める際に留意すべき点を教えてください。
- ・B 社が、Z 社との関係性を維持しながら、どうやってインターネット販売を増加させるかについて助言してください。
- ・B 社が顧客ロイヤルティを上げるために HP 上で行うことの助言してください。
- ・B 社が SNS で口コミを促進するために、有効な施策を助言してください。
- ・X 市に多く訪れるアジアからの外国人観光客に対し、B 社はどのようなプロモーションを実施できると考えられますか。
- ・B 社が今後、開発すべき製品について、具体的に述べてください。

- ・B社はしょうゆメーカーです。しょうゆ業界の環境を分析した上で、B社の採るべき製品戦略について助言してください。
- ・B社のこれまでの製品戦略とこれからの製品戦略について説明してください。
- ・B社は直営店を出店していますが、そのマーケティング上のねらいとして、どのようなものが考えられますか。
- ・B社が運営する飲食店の経験を活かした新規顧客として、どのような顧客が考えられますか。

事例III

- ・国内の野菜需要全体に占めるカット野菜の需要の割合が増加している理由を教えてください。
- ・C社には鮮度が劣化しているというクレームが来ていますが、それについての対応方法を具体的に述べてください。
- ・C社は、設備の洗浄、メンテナンス等に非常に時間をかけて行っていますが、これについての改善策について述べてください。
- ・C社はX農業法人のみから調達を行っています。こうした1社のみの調達体制におけるデメリットを教えてください。
- ・C社は使用する原材料についてトレーサビリティを導入することを検討しています。トレーサビリティを導入するメリットを教えてください。
- ・C社の製造グループは顧客別の編成としています。顧客別の編成のメリットを教えてください。
- ・C社は野菜のカットに専用設備を使っています。このような専用設備を使って製品を製造する場合に留意すべき点について教えてください。
- ・C社は今後、事業を拡大するために汎用機の導入を検討しています。汎用機を導入することのメリットを教えてください。
- ・C社は多品種少量生産を行っています。多品種少量生産において留意すべき点を教えてください。
- ・ブレーンストーミングを効果的に実施するための留意点を教えてください。

事例IV

- ・D社の財務的な留意点を教えてください。
- ・D社はレストランについてテナントではなく自社独自の店舗展開を行っています。この場合の財務諸表に与える影響を説明してください。
- ・D社がレストランを運営する際、店舗を賃貸で運営する場合と自社店舗を保有する場合の財務上の違いを説明してください。
- ・D社はネット予約システムを導入しようとしていますが、導入すべきか否かの判断基準をどう考えますか。
- ・新社屋が完成すると、D社のキャッシュフローにどのような影響がありますか。
- ・D社は新社屋用の土地の購入資金について短期借入金を利用することを考えていますが、この場合にD社の収益性に与える影響としてはどのようなものが考えられますか。
- ・D社の都心の創作料理店では固定費の削減が課題となっていますが、固定費削減によりどのような効果が期待できますか。
- ・設備投資の経済性計算について、採算性を計算する際、何と何を比較して意思決定を行いますか。
- ・負債が増加した場合における収益面への影響について説明してください。
- ・客数が大幅に増えない中で営業利益を増やすための方法について教えてください。