

2018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 29 年度 2 次口述試験 質問例	45

資格の学校 **TAC**

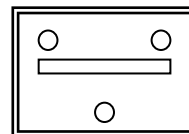
※無断複写・複製を禁じます。



108-0279-1006-17

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・生年月日を教えてください」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、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で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、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。最初は本想定問題集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。

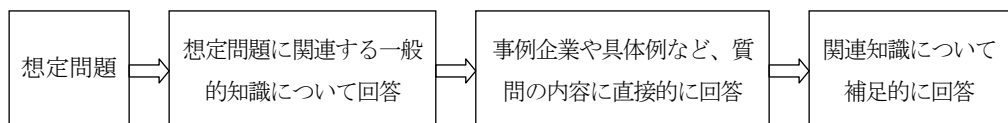
その際に、面接官役も担当すれば、出題者の考え方も経験でき、学習効果も上がるでしょう。また、実施する際には、個室で行い、向かい合わせで座るなど本試験と近い形で行ってください（面接官と受験者の距離を離すとより本試験に近づきます）。リハーサルを行うことで、本試験では、少しでもリラックスして臨めるはずです。なお、TAC では「2次口述試験対策 模擬面接」を実施します。詳細は TAC ホームページをご参照ください。

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、会話が途切れないう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

Q1

想定問題

A社の強みとその形成要因について説明してください。

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

- ・従業員の大半を技術者が占めていることなどによる高い研究開発能力。
- ・幅広い製品ラインナップを有していること。
- ・社長を筆頭に従業員はチャレンジ精神や独創性を有していること。

●形成要因

- ・創業以来、技術者中心の人員構成にしてきていること。
- ・絶えず新しい技術を取り込みながら製品領域の拡大を志向してきたこと。
- ・成果主義の色濃い人事制度により、実力主義を文化として根付かせてきたこと。

関連知識

特になし

<Memo>

Q2

想定問題

A社は研究開発型企业ですが、研究開発型企业とはどのような特徴を有した企業でしょうか。説明してください。

A2

必要な知識

●研究開発型企业

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）

- 独自の技術力をベースにした製品開発能力を有している。
- 独自性ある製品を開発することを経営戦略の要諦に据えて事業を展開している。
- 研究開発に多くの経営資源を集中させている。
- 常に新たなものを生み出していくという企業家精神を有している。
- 独立系の中堅中小企業であることが多い。

関連知識

- ベンチャー企業が直面する関門（デビルリバー、デスバレー、ダーウィンの海）

<Memo>

Q3

想定問題

A社は正規社員の採用を重視しています。一般に、このような採用を行うことによる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。

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）

●メリット

- ・ 情動的経営資源が組織として蓄積されやすい。
- ・ 中長期的視点での従業員教育が行いやすい。
- ・ 従業員の会社に対する帰属意識が高まりやすい。
- ・ 従業員の一体感が醸成されやすい。

●デメリット

- ・ 人件費負担が大きくなる。
- ・ 需要や収益の変化に対応した人員や賃金の調整が行いにくい。

関連知識

- 非正規社員の活用

<Memo>

Q4

想定問題

A社はこれまで、厳しい経営環境の中で浮き沈みを経験しながら存続してきました。バブル経済の崩壊とそれにつづく平成不況の際には、危機的な状況となりましたが、リーマン・ショックの際には売上の拡大こそ難しい状況ではあったものの、それまでのような危機的な状況とはなりません。この理由はどのようなものであったと考えられるでしょうか。

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）

- バブル崩壊の際には、主力取引先に売上の多くを依存しており、その取引の縮小がA社の経営状況に直結するなど、経営リスクが高い事業体質であったから。
- 平成不況の際には、開発した製品がすべて市場で受け入れられるわけではなかったことや、継続的に安定した収入源となる事業の柱となる製品が生み出せていなかったから。
- リーマン・ショックの際には、製品開発に対する考え方を、受け身ではなく、絶えず新しい技術を取り込みながら、また、時流を先読みして先進的に行うように転換していたから。
- リーマン・ショックの際には、A社長が情報通信技術の急速な進歩を予測した上で、複写機関連製品事業を展開していたから。
- リーマン・ショックの際の主力事業が、再生品、部品、消耗品といった継続的な取引が見込まれる複写機関連製品事業であったから。
- リーマン・ショックの際は、同業者の多くが市場から撤退し、その顧客がA社に流れてきたことで、売上の拡大は困難であってもシェアを拡大させることはできたから。

関連知識

特になし

<Memo>

Q5

想定問題

A社はこれまでも紆余曲折を経て存続してきていますが、現代の事業環境は変化のスピードが速く、多様な要素が複雑に絡み合うなど、不確実性や複雑性が高まっています。今後もこのような事業環境に対応していくことが求められますが、一般に、状況に応じた迅速で臨機応変な組織的対応をしていくためには、どのようなことが有効になるでしょうか。

A5

必要な知識

●環境不確実性に対する対応

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）

- 分権管理型の組織構造にしていく（権限委譲）。
- 組織構造のフラット化を図る。
- 水平方向の連携を強化する（リエゾン、プロジェクトチーム）。
- 組織スラックを保有する。
- 高次学習に取り組みやすい組織的土壌を築く。
- 情報処理能力を向上させる。
- 情報処理量を削減する。
- プロセス型の戦略アプローチを取る。

関連知識

特になし

<Memo>

Q6

想定問題

A社は大幅な組織改編を経て、現在は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について説明してください。

A6

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。
- ・全社の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>

Q7

想定問題

A社は、家族主義的要素も取り入れた企業ですが、家族主義的経営とはどのようなものか説明してください。

A7

必要な知識

●家族主義的経営

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）

- 家族内にみられる人間関係や生活態度などを、企業の組織運営にも適用しようとするものである。
 - 資本家、経営者と労働者との階級関係を家における親子という身分関係に転置させるものである。
 - 終身雇用体系のもとで運命共同体としての雰囲気をつくり上げるものである。
 - 経営者は単に機能的な雇用・指揮監督者であるばかりでなく、家父長（戸主）のように絶対的権力者として物心両面にわたって従業員の個人の生活面にも介入し、その反面、家族庇護の義務に相当する面倒をみる。従業員はその庇護を当然の恩恵として受け取り、個人生活への介入を甘受するとともに、忠誠を捧げて業務に励むことになる。
- ※終身雇用制は日本的経営の基本的特徴であるといわれるが、それは、いったん身内となった者に終生の保護を与えるという思想を内包しており、家族主義的経営を支える基盤になっている。

関連知識

- 終身雇用制
- 年功序列
- 企業別労働組合

<Memo>

Q8

想定問題

A社はこれまで、多様な製品を開発して事業を展開してきましたが、一般に、企業が多角化戦略を採るのはどのような理由でしょうか。

A8

必要な知識

●多角化戦略

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）

- 組織スラックが存在し、それを活かすことを志向したから。
- 既存の事業がいつ先細りしないとも限らないため、常に新たな事業を生み出していくことが、存続していくために必要だから。
- 新たに展開しようとしている事業に大きな事業機会があるから。あるいは、自社の強みが活かせるから。
- 現在展開している主力事業が低迷しており、今後の成長も見込みにくい。そのため、新たに柱となる事業を育成する必要があるから。
- 展開事業が少ない場合、経営上のリスクが大きいため、現在展開している事業とは無関連な事業を展開し、事業を増やすことでそのリスクを分散することができるから。
- 現在展開している事業と、活用する経営資源やターゲット市場など、共通する要素がある、あるいは、新たに展開する事業と現在展開している事業が、互いに良い効果を及ぼし合うことができるなど、シナジー効果があるから。

関連知識

- ドメイン
- PPM
- 範囲の経済性
- 相補効果

<Memo>

Q9

想定問題

A社の人事制度は、成果主義の要素を色濃く取り入れたものとなっています。このような人事制度とすることの目的と、導入するにあたっての留意点には、どのようなことが考えられるか説明してください。

A9

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）

●導入する目的

- ・モチベーションの向上
- ・業績に対する責任意識の向上
- ・若手従業員を中心とした組織の活性化

●留意点

- ・短期的思考に陥り、長期的視点での取り組みが疎かにならないようにすること。
- ・組織構成員間の協力が妨げられないようにすること。
- ・評価の公平性・透明性を担保すること。
- ・内発的動機づけが損なわれないようにすること。

関連知識

●年功給

<Memo>

Q10

想定問題

A社は、UターンとIターンによる中途採用を重要視していますが、UターンとIターンについてご説明ください。また、企業側がこのような採用を行うのはどのような考えによるものであると考えられるでしょうか。

A10

必要な知識

- 中途採用
- UターンとIターン

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）

- Uターン
出身地に戻る（地元出身者が、都心で働いた後に地元に戻る、就職を機に地元に戻る）。
- Iターン
都心部で生まれ育った人が、地方の企業に転職し移住すること、または都会から地方へ転居すること（キャリアの追及よりも、ライフスタイルを重視した考え方）。
- 企業側の考え
 - ・ 即戦力となる人材が獲得できる（教育コストも低い）。
 - ・ 業界、技術、トレンドといったあらゆる面で最新のものに触れた人材であるため、その知見やスキルを社内に取り入れることができる。
 - ・ 生まれ育った土地で、身に付けてきた知識やスキルを活用したいと考える人材の働く場を提供することを重要視している。

関連知識

- Jターン
地方で生まれ育った人が都心部で働き、元の生まれ故郷ではない別の地方に転居すること。

<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社の8代目現社長は就任後、新たな取り組みを行いました。どのような取り組みを行い、そのねらいはどのようなものだと考えられますか。

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）

●取り組み

- ・英語に堪能な従業員の採用。
- ・最低限のコミュニケーションが主要な外国語で図れるような従業員教育。
- ・館内に無料Wi-Fiを導入。
- ・自社ホームページの開設。これによりホームページ経由で外国語でも予約受付が可能となった。
- ・朝食を日本の朝を感じられる献立に切り替え、器にもこだわった。

●ねらい

- ・主要顧客である昔ながらのビジネス客の高齢化が進み、減少傾向にあったため、X市で急増しているインバウンド客を獲得して、客数の維持・拡大を図った。

関連知識

特になし

<Memo>

Q2

想定問題
X市にはここ数年インバウンド客が急増しています。インバウンド客のニーズと、X市の観光資源の観点から、増加している理由を説明してください。

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）
<ul style="list-style-type: none">●インバウンド客のニーズ<ul style="list-style-type: none">・和の風情を求めるインバウンド客に、古き良き時代の日本を感じさせる X 市のたずまいが好まれたため。●X市の観光資源<ul style="list-style-type: none">・名刹・古刹（名刹の夜間ライトアップ）。・商業地域の江戸時代・明治時代から残る歴史を感じさせる大型建造物。・400年以上続く地域の祭り。・山車を引く体験ができる祭りの展示施設。・料亭、割烹料理店などのさまざまなタイプの飲食店。・和装店、銭湯、美術館などの施設。
関連知識
特になし

<Memo>

Q3

想定問題

一般的にここ数年、国内各地でインバウンド客が増加しています。訪日外客数の現状と、増加の背景について説明してください。

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）

- 訪日外客数について
 - ・年間約 2,870 万人（前年比約 2 割増）。
 - ・アジアからの客数が約 2,471 万人（全体の約 86%）。
 - ・客数が多い国（地域）は順に①中国、②韓国、③台湾、④香港、⑤米国。
 - ・観光客は約 2,544 万人（全体の約 89%。他は、商用客約 6%、その他客約 5%。）
（出所：観光庁 『2017 年 国籍別／目的別 訪日外客数（確定値）』）
- 増加の背景
 - ・アジア諸国の所得水準の上昇
 - ・円安傾向（2012 年まで 1 ドル 80 円前後→2013 年以降 1 ドル 100～120 円程度）。
 - ・官民一体となった訪日促進活動。
 - ・入国ビザの緩和。
 - ・「和食」の無形文化遺産登録（2013 年）（「関連知識」を参照）。
 - ・LCC（格安航空会社）、クルーズ船など、費用負担が小さい交通手段の増加。
 - ・リピーターの増加。

関連知識

- 「泊食分離」
 - ・泊食分離とは、主にインバウンド客向けの施策として、旅館での宿泊を食事なしまたは朝食のみとし、夕食は近隣の飲食店でとるというスタイルのことである。
 - ・2017 年 8 月に、観光庁が「泊食分離を推奨する」と発表している。
 - ・「泊食分離」のメリットとして、①旅館の人手不足解消、②インバウンド客の利用増による旅館の客室稼働率向上、③地域の飲食店の売上が増加し、地域が活性化される、の 3 点が挙げられる。
 - ・上記②について、インバウンド客は和食や和の風情を楽しみに来日することが多く、連泊することが多い。一方、旅館は和の風情の点では強みを持つが、夕食付きとすることで連日同じような食事をとることになるため、インバウンド客が旅館を敬遠するケースが見られた。

<Memo>

Q4

想定問題

観光庁では、平成 28 年度より、国内外の観光客に新たな地域への来訪動機を与え、地方誘客を図ることを目的に「テーマ別観光による地方誘客事業」を行っています。具体的にどのようなテーマが対象となっていますか。

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）

●テーマ別観光による地方誘客事業（全 17 テーマ）

<平成 28 年度より継続>

- ① エコツーリズム
- ② 街道観光
- ③ 酒蔵ツーリズム
- ④ 社寺観光 巡礼の旅
- ⑤ 明治日本の産業革命遺産
- ⑥ ロケツーリズム

<平成 29 年度より継続>

- ⑦ アニメツーリズム
- ⑧ 古民家等の歴史的資源
- ⑨ サイクルツーリズム
- ⑩ 全国ご当地マラソン
- ⑪ 日本巡礼文化発祥の道
- ⑫ 忍者ツーリズム
- ⑬ 百年料亭

<平成 30 年度新規事業>

- ⑭ Industrial Study Tourism（産業訪問）
- ⑮ ONSEN・ガストロノミーツーリズム
- ⑯ 郷土食探訪～フードツーリズム～
- ⑰ 宙ツーリズム

関連知識

特になし

<Memo>

Q5

想定問題

問題本文には【図】が与えられていましたが、その【図】からどのようなことが読み取れますか。

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）

- ・ 2017年のインバウンド客数は2007年比、6倍以上である。
- ・ 2013年からインバウンド客数が急増している（2013年→2017年で約4倍）。
- ・ 2007年から2013年までのインバウンド客数は緩やかな上昇であった（2007年→2013年で約1.5倍）。
- ・ 2009年にはインバウンド客数が減少した（リーマンショックの影響と思われる）。
- ・ 2011年に東日本大震災が発生したが、インバウンド客数は減少していない（前年並み）。

（参考）

<本文との関連（年代順）>

- ・ 10年以上前（2008年以前）：X市市街地の旅館閉鎖（国内外観光客が増加する前）。
- ・ 10年ほど前（2008年前後）：連続ドラマの舞台となり脚光を浴びる（インバウンド客数の増加とは直接は関係ない。これをきっかけにした街並み整備、名刹のライトアップなどはその後のインバウンド客数増加に寄与した）。
- ・ 2年前（2016年）：8代目社長就任（減少するなじみ客、地域に急増するインバウンド客という環境変化に対応すべく、1年後から各種対策を打ち始めた）。
- ・ 2017年：X市のインバウンド客数約20万人（2007年当時は約3万人程度）。

関連知識

特になし

<Memo>

Q6

想定問題

X 市市街地では、10 年以上前に B 社と似たようなタイプの旅館が閉鎖していますが、B 社は現在まで生存してきました。他の旅館が閉鎖に至った背景と、8 代目社長が就任する以前の B 社が生存できた背景について、簡単に説明してください。

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）

●他の旅館が閉鎖に至った背景

- ・ X 市が連続ドラマにとりあげられて脚光を浴びたのは 10 年ほど前であり、それ以前は現在と比較すると国内観光客が少なかったと思われる。
- ・ インバウンド客数が急増したのは 5 年ほど前（2013 年）からであり、当時は少なかった。
- ・ B 社同様にビジネス客が対象であったかもしれないが、1990 年代～2000 年代の長引く不況の影響などで客数が減少したものと思われる。

●B 社が生存できた背景

- ・ 外部環境は、閉鎖した他の旅館同様の厳しさがあった。
- ・ B 社は、歴代の社長たちが、芸術や文化への造詣が深く、執筆や創作のために長期滞在する作家や芸術家を支援してきた。このような背景のもと、明治時代から常に固定客を維持し続けてきたため、B 社は存続することができた。

関連知識

特になし

<Memo>

Q7

想定問題
B社はホームページを設置し、またインバウンド客は写真を撮影し SNS に投稿する様子が描かれていました。これらはいわゆる『トリプル・メディア』の一部と考えられます。この『トリプル・メディア』(または PESO モデル) について、簡単に説明してください。

A7

必要な知識
●トリプル・メディア 消費者が接触するメディアを3つに分けてとらえたもの。
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)
●オウンド・メディア (owned media) …自社で「保有する」メディア。自社ホームページ、社長・社員ブログ、自社店舗などが該当する。企業が内容や掲載時期など、すべてコントロールできる。
●アード・メディア (earned media) …企業が「信頼や評判を得る」メディア。SNS、消費者ブログ、パブリシティ、PRなどが該当する。好意的なクチコミは自社業績に貢献するが、企業側はコントロールできない。否定的なクチコミが増加したときのマイナスの影響は大きい。
●ペイド・メディア (paid media) …広告料を払い「買う」メディア。マス広告、インターネット広告などが該当する。短期間で顧客にリーチするのに有効であるが、費用負担が大きい。
※なお、アード・メディアは、生活者によるクチコミである「シェアード・メディア」(shared media) と、PR やパブリシティである「アード・メディア」に分類することが多くなっている。この場合 4 つのメディアの総称を、それぞれの頭文字から「PESO モデル」とよぶ。
関連知識
特になし

<Memo>

Q8

想定問題
B 社と、距離の離れた駅前にあるチェーン系のビジネスホテルが、インバウンド客獲得の競合関係にある場合、それぞれの強み、弱みを挙げてください。

A8

必要な知識
<p>●3 C 分析…Customer（市場・顧客）、Competitor（競合）、Company（自社）の観点から市場、自社分析を行い、戦略構築するフレームワークである。</p> <p><一般的な 3 C 分析のステップ></p> <ol style="list-style-type: none"> ① 市場規模、市場成長性、顧客ニーズ、顧客動向などを把握する。 ② 競合の特徴、ビジネスモデル、強み、弱みなどを分析する。 ③ 市場ニーズや競合に対する、自社の特徴、ビジネスモデル、強み、弱みなどの現状を分析し、市場での成功要因（KFS：Key Factor for Success）を導き、現状とのギャップを埋める。
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）
<p>（前提としてのインバウンド客に関する市場・顧客分析）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ここ数年急増している。 ・「和の風情」を求めている。 ・X 市には、空港から直通バスに乗ってくる。 <p>●チェーン系ビジネスホテル（競合）の強み、弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・立地…インバウンド客は、空港からの直通バスが停まる駅を通っている。ビジネスホテルは駅前に位置し、利便性が高い。 ・チェーンオペレーション…外国語対応、Wi-Fi 等を完備しているであろうが、B 社も整備したことにより、強みではなくなった。 ・価格…ほぼ B 社と同程度（1 泊朝食付き 7,500 円）であろう。 <p>●B 社の強み、弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・立地…空港からの利便性という点では競合に劣るが、市街地の中心（観光エリアの徒歩圏内）という観点においては、優位である。 ・オペレーション（インフラ）…外国語対応、Wi-Fi、ホームページの整備により、弱みを克服した。 ・和の風情…最大の強みである。美術品などによる文化的な雰囲気や、築 45 年の宿泊棟などは競合が模倣することは困難である。
関連知識
<ul style="list-style-type: none"> ●差別化戦略、集中戦略 ●VRIO 分析（模倣困難性）

<Memo>

Q9

想定問題

X 市にはインバウンド客の他にも多くの国内観光客が訪れています。問題本文に描かれていた国内観光客をセグメント化して、それぞれ、X 市に訪れるルートと、宿泊需要について説明してください。

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）

●大都市圏からの観光客

- ・大都市圏から X 市は電車で 2 時間の距離。
- ・電車で X 市市街地最寄り駅まで来て、公共バス（20 分強）に乗る。
- ・日帰り圏内であり、宿泊需要は多くない。

●遠方からの観光客

- ・空港から直通バス（1 時間 40 分）で X 市市街地最寄り駅に行き、公共バス（20 分強）に乗る。
- ・飛行機とバスの時間から日帰りは少なく、宿泊需要はある。
- ・B 社の顧客内訳より、B 社（=X 市市街地）には宿泊していない。
- ・駅前のビジネスホテルに宿泊している可能性が高い。

関連知識

特になし

<Memo>

Q10

想定問題
B 社が今後宿泊客数を増加させていく上での、中長期的課題を挙げてください。

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）
<ul style="list-style-type: none"> ●人材の確保、教育 <ul style="list-style-type: none"> ・現在は、稼働率に上下がある。新たな顧客の獲得により、稼働率が向上した場合、人手不足となる可能性がある。 ・現在は家族従業員とパート従業員計 7 名である。新たなパート従業員の採用の可能性はある。 ・採用する者が経験者でない場合、接客や業務に関する教育も必要となる。 ●地域との連携 <ul style="list-style-type: none"> ・地域連携がさかんな X 市市街地において、B 社は特に連携している様子が感じられない（割烹料理店の仕出しは問題本文に明示されている。大浴場を好む客の銭湯利用もあるであろう）。 ・B 社の今後のメインターゲット層であるインバウンド客は、現在も地域の施設や料理店を訪れていると思われるため、他の施設が B 社から顧客を紹介してもらうメリットは限定的かもしれない。 ・地域ボランティアとしても、B 社の人員数では協力は限定的である（B 社の顧客を案内することはあり得るであろう）。 ・B 社が提供できそうな資源として、駐車場（大型バス 1 台、乗用車 6 台分）を融通することはできるかもしれない。 ●宿泊棟の改築 <ul style="list-style-type: none"> ・問題本文に「当面避けたい」となっている。「当面」ということは、いずれは検討すると考えてよい。その際には「和の風情」の強みは残すことを前提とするであろう。 ・今後のメインターゲット層はインバウンド客であろうが、一方で国内観光客も獲得することを狙うのであれば、高齢化社会に考慮したユニバーサルデザインなどを採用することになるであろう。 ●プロモーションの方向性 <ul style="list-style-type: none"> ・B 社単独での新規顧客の集客（ホームページ、SNS 投稿によるクチコミ）も必要であろうが、B 社の立地を活かせば、X 市市街地の集客+B 社の認知度向上（X 市市街地で宿泊できることの認知度向上）ができれば、結果的に B 社の宿泊客は増加するであろう。
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社は実質的には見込生産を行っています。見込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）。
 - ・計画的な生産が可能など。
 - ⇒C社は生産ロットサイズを受注量よりも大きくしており、実質的には見込生産と考えられる。
- 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。
 - ⇒C社は製品在庫が過大となっている。また、製品A以外の製品については、毎日の指定納品数量が少なく変動することもあるため、在庫管理に苦慮している。

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、主要な顧客企業から成形加工品を繰り返し発注されています。このことによるC社のメリットとデメリットを教えてください。

A2

必要な知識

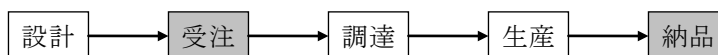
●規格品受注生産

- ・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）。

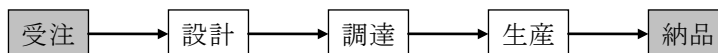
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

<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。ただし、C社の場合、受注量よりも多く生産しているため、実質的には見込生産となっている。

●メリット

- ・繰り返し発注＝規格品のため、受注量以上に生産することができる。
⇒C社は毎週金曜日に翌週の生産計画を立てているが、この週に作りすぎたとしても、また金曜日に繰り返し発注されるため、在庫として利用することができる。

●デメリット

- ・C社は金型の設計・製作能力を有しているが、規格品の生産ではその強みを活かすことができない。

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、生産ロットサイズを受注量よりも大きくしています。この生産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

●個別生産（JIS Z8141-3208）

- ・個々の注文に応じて、その都度 1 回限りの生産を行う形態。備考：連続生産の反義語。

●ロット（バッチ）生産（JIS Z8141-3209）

- ・品種ごとに生産量をまとめて複数の製品を交互に生産する形態。備考：断続生産ともいい、個別生産と連続生産の中間的な生産形態。

●連続生産（JIS Z8141-3210）

- ・同一の製品を一定期間続けて生産する形態。備考：個別生産の反義語。

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

- ・（個別生産と比べて）段取り替え回数を少なくすることができる。

●デメリット

- ・受注量よりも多く生産するため、在庫問題が生じる。

※ロットサイズを小さくすると在庫リスクは小さくなるが、生産性は低くなる。逆にロットサイズを大きくすると生産性は高くなるが、在庫リスクは高くなる。このようなことから、段取り替えロスと在庫費用のバランスのとれた最適なロットサイズで生産することが課題となる。

関連知識

●段取り替え

- ・段取り替えは、機械（ライン）を停止して行う「内段取り」と、機械を停止しないで行う「外段取り」とに大別される。また、「シングル段取り」とは、内段取りで機械の停止時間を 10 分未満にすることである。

<Memo>

Q4

想定問題

C社は、顧客企業からの多品種少量化がますます要望されています。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。

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）

- 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）
※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社はジャストインタイムな生産に移行することを考えていますが、ジャストインタイムについて説明してください。

A5

必要な知識

●ジャストインタイム（JIT）（JIS Z8141-2201）

- ・すべての工程が、後工程の要求に合わせて、必要な物を、必要なときに、必要な量だけ生産（供給）する生産方式。

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）

●C社の状況

- ・生産ロットサイズが受注量よりも大きいため、過大在庫等が生じている。
- ・生産ロットサイズを受注量よりも大きくしている理由は、成形機の段取り時間が長く、生産効率を上げるためである（段取り替え回数を少なくするためと考えられる）。
- ・段取り時間が長時間となっている原因は、金型、使用材料などを各置き場で探し、移動し、準備する作業に長時間を要することである。
- ・段取り時間の短縮のために、生産管理のコンピュータ化を検討している。

関連知識

●5S

<Memo>

Q6

想定問題

C社が、段取り時間を短縮するために生産現場で行うべき改善活動について教えてください。

A6

必要な知識

●小ロット化（あるいは多品種化）に伴う段取り替え時間の短縮改善方法

1) 整理整頓（5S）の徹底、2) レイアウト改善による歩行距離の短縮、3) 内段取りの外段取り化、4) 段取り作業の複数化・並行作業化、5) ボルト締め省略・簡潔化のための設備設計の改善、6) 段取り作業の標準化など（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.339）。

●5S（JIS Z8141-5603）

・職場の管理の前提となる整理、整頓、清掃、清潔、しつけ（躰）について、日本語ローマ字表記で頭文字をとったもの。

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

- ・金型について内製・支給品を識別するための統一した識別コードがない。
⇒統一した識別コードを設定する。
- ・置き場が混乱しているため、成形加工課のベテラン作業員しか探せない金型まである。
⇒置き場で5Sを徹底する。
- ・使用材料の納品位置が決まっていないため、仕入先から納品される都度、納品位置が変わって探すことになる。
⇒納品位置を決めて仕入先に遵守させる。

関連知識

●ECRSの原則（JIS Z8141-5305）

工程、作業、動作を対象とした分析に対する改善の指針として用いられる、E（eliminate：なくせないか）、C（combine：一緒にできないか）、R（rearrange：順序の変更はできないか）、S（simplify：単純化できないか）による問いかけのことである。

<Memo>

Q7

想定問題

C社は生産管理のコンピュータ化を検討しています。ITで行う生産管理の一般的な方法を教えてください。

A7

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

- ・ジャストインタイムな生産に移行するため、段取り時間の短縮に取り組もうとしている。
- ・段取り時間の短縮のための対策として、生産管理のコンピュータ化を進めようとしている。
- ・コンピュータ化して生産現場で効率的に運用するために、成形加工課の作業員が効率よく金型、材料などを使用できるようにする必要がある。
- ・効率よく金型、材料などを使用できるようにするために、データベース化などの社内準備を検討中である。

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>

Q8

想定問題

C社は、成形加工課の成形加工にかかわる作業内容の分析のため、マン・マシン・チャートを利用しています。このマン・マシン・チャートについて教えてください。

A8

必要な知識

●マン・マシン・チャート

・連合作業分析の1つで、連合作業分析とは、「人と機械、二人以上の人が協同して作業を行うとき、その協同作業の効率を高めるための分析手法。」のことである（JIS Z8141-5213）。そして、「人と機械の組合せを対象とした人・機械分析（マン・マシン・チャート）」と、「人と人との組合せを対象とした組作業分析」に大別できる。

●連合作業分析の目的は、「人や機械の手待ちロス、停止ロスを明確にし、改善の原則（ECRSの原則）などを適用してそのロスを減少させながら作業サイクルの短縮、人や機械の稼働率の向上、機械持ち台数の適正化、配置人員の削減を図ること」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.470）。

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

- ・成形加工作業者は、労働時間460分うち250分が「待ち」（54.3%）となっている。
- ・すべての成形機は、作業者が金型をセットし材料供給してスタートを指示すれば、製品の取り出しも含め自動運転し、指示した成形加工を終了すると自動停止状態となる。しかし、作業者の昼休み中に成形機1・2ともに稼働していない時間帯がある。

関連知識

●ラインバランシング（JIS Z8141-3403）

- ・生産ラインの各作業ステーションに割り付ける作業量を均等化する方法。
- ・代表的なラインバランシングとして、単一品種組立ラインのバランシングと混合品種類組立ラインのバランシングがある。

<Memo>

Q9

想定問題

C社は工業団地に立地しています。このような立地環境におけるメリットを教えてください。

A9

必要な知識

●産業集積（出所：中小企業白書 2015年版 p. 378）

- ・地理的に接近した特定の地域内に多数の企業が立地するとともに、各企業の受発注取引や情報交流、連携等の企業間取引関係が生じている状態を指す。
- ・産業集積の特徴として、①自然資源や整備された交通インフラの存在、②地理的な近接性が生み出す物流・通信コストの逡減、③集積内部における事業所同士の競争の活発化、④集積内部における事業所同士の情報交流によって生じるシナジー効果や技術のスピルオーバー効果の存在などが挙げられるが、これらを活かすことにより生産性を高め、付加価値の高い製品を製造することができることから、全国各地において産業集積が形成されている。

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

- ・この工業団地には、現在、金属プレス加工、プラスチック加工、コネクタ加工、プリント基板製作などの電気・電子部品に関連する中小企業が多く立地している。
- ・C社は過去に、この工業団地組合活動のリーダー的存在として、技術交流会の定期開催、共同受注や共同開発などを実施した。
- ・最近C社は、インサート成形を習得し、古くから取引のある顧客企業の1社からの受注に成功している。インサート成形では、それまで他社の金属加工品とC社の成形加工品、そして顧客企業での両部品の組立という3社で分担していた工程が、C社の高度な成形技術によって金属加工品をC社の成形加工で組み込んで納品するため、顧客企業の工程数の短縮や納期の短縮、そしてコスト削減も図られることになる。
- ・近年、国内需要分の家電製品の生産が国内に戻る傾向があり、以前の国内生産品が戻りはじめている。しかしC社は、顧客企業からの1回の発注量が以前よりも少なく、受注量全体としては以前と同じレベルまでには戻っていない。

関連知識

- ・ネットワーク化、連携など。

<Memo>

Q10

想定問題

C社は、工業団地に移転する際に高度化資金を活用しています。この高度化資金について説明してください。

A10

必要な知識

●高度化事業

- ・中小企業者が共同で工場団地を建設したり、商店街にアーケードを設置する事業などに対し、都道府県と中小企業基盤整備機構が財源を出し合い、事業計画等に対するアドバイスを行いながら、長期・低利（または無利子）で融資する事業である。
- ・対象資金は設備資金のみ。
- ・高度化事業には①中小企業者が事業協同組合などを設立して共同・連携して経営基盤の強化などに取り組む事業（中小企業者単独では不可）、②地方公共団体と地元産業界が協力して設立する第3セクターなどが、当該地域の中小企業者や起業家を支援するための施設を整備する事業がある。

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）

●C社の状況

- ・住工混在地域に立地していたが、1980年、C社同様の立地環境にあった他の中小企業とともに高度化資金を活用して工業団地に移転した。
⇒高度化事業のうち、集団化事業を活用したと考えられる。

関連知識

●集団化事業

- ・工場を拡張したいが隣接地に用地を確保できない、騒音問題のため操業に支障があるなどの問題を抱える中小企業者が集まり、適地に設備の整った工場を新設し、事業の拡大・効率化、公害問題の解決を図る事業である。

<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。売上高総利益率は高いものの、営業費用（特に同業他社よりも本社費・共通費が多いと想定される）の負担が大きいため売上高営業利益率は低く、営業活動による利益の獲得が十分ではない。
- 効率性
同業他社よりも効率性が低い。本社機能として有形固定資産を有していると想定される一方で、営業拠点が十分ではなく、資産に見合った売上を獲得できていない。
- 安全性
同業他社よりも安全性が高い。D社は、E社の引越業務の地域拠点として設立されたことや、その後、吸収合併や事業譲受などの企業結合を行っていることにより払込資本が多くなっていると想定される。

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）を把握しておくとうい。

<Memo>

Q2

想定問題

D 社は、E 社の子会社である F 社を吸収合併しています。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

同業他社はリース資産を保有していますが、D社は保有していません。このことから同業他社はリース取引を行っており、D社はリース取引を行っていないとも考えられますが、リース取引のメリット・デメリットを、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て説明してください。

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追加でかかってくるため総額が高くなる。また、金利も金融機関からの借入より高いのが通常である。

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

未払費用と未払金の違いと、それぞれの具体例を教えてください。

A4

必要な知識

- 経過勘定
- 金銭債務

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）

●未払費用

未払費用とは、一定の契約に従い、継続して役務の提供を受ける場合、すでに提供された役務に対して、いまだその対価の支払いが終わらないものをいう。未払費用の具体例には、支払日が翌期になるために利息・賃借料・保険料などが決算日時点で未払である場合などがある。

●未払金

未払金とは、営業取引以外の取引から生じた未払額のうち短期性のものをいう。未払金の具体例には、固定資産を後払いで購入した場合などがある。

●未払金と未払費用の違い

未払費用と未払金の違いは、未払費用は継続的な役務（サービス）の提供により生ずるものであり、未払金は非継続的な商品・役務などの提供により生ずるものであるという点に違いがある。

関連知識

- 買掛金（仕入債務）と未払金（仕入債務以外の金銭債務）の違い

<Memo>

Q5

想定問題

その他資本剰余金が増加する要因にはどのようなものがあるか教えてください。

A5

必要な知識

●純資産会計

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）

その他資本剰余金が増加する要因としては以下のことが考えられる。

●資本金及び資本準備金の取崩

株式会社は、株主総会の決議により資本金（資本準備金）の額を減少して、その他資本剰余金の額を増加させることができる。なお、この場合、事前に定めた効力発生日における資本金（資本準備金）の額を限度としている。

●自己株式処分差益

自己株式処分差益については、自己株式の処分が新株の発行と同様の経済的実態を有する点を考慮すると、その処分差額も株主からの払込資本と同様の性格を有すると考えられ、また、会社法において自己株式処分差益は分配可能額を構成することから、その他資本剰余金に計上される。

●吸収合併などの企業結合時

吸収合併では、存続会社が消滅会社から資産・負債を引き継ぎ、その対価として、消滅会社の株主に消滅会社の株式と引換えに存続会社の株式等を交付する。この時の、存続会社の新株の発行により増加する株主資本は「払込資本（資本金、資本準備金、その他資本剰余金）」として処理するが、その内訳は、合併契約にもとづき会社が決定できるとされている。

関連知識

●資本・利益区別の原則

●自己株式

●分配可能額

●企業結合会計

<Memo>

Q6

想定問題

企業価値を求める場合のフリーキャッシュフロー（FCF）の計算方法と、計算時の注意点を説明してください。

A6

必要な知識

●企業価値算定における FCF の計算

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）

●FCF の計算方法

FCF は、営業利益から法人税相当額を差し引いた利益に減価償却費を加え、そこから売上債権、棚卸資産、仕入債務の差額である運転資本の増加額を控除し、さらに、固定資産に対する投資である設備投資額を控除して計算する。

●FCF 計算時の注意点

- ① 企業価値を求める際には、事業全体の（債権者と株主に分配可能な）キャッシュフローを計算する必要があるため、支払利息を差し引いてはならない。
- ② 減価償却費などの現金支出を伴わない費用は、キャッシュフローに加算する。
- ③ 法人税額は投資家には還元されない部分であり、キャッシュフローにおける控除項目であるが、実際の税額を差し引くのではなく、営業利益に $(1 - \text{法人税率})$ をかけて算出する。負債がある企業では支払利息の節税効果が発生し、債権者と株主に対するキャッシュフローが増加するが、この節税効果は割引率（資本コスト）で調整する。

関連知識

●加重平均資本コストの計算

●割引キャッシュフロー法

●キャッシュフロー計算書における FCF の計算

<Memo>

Q7

想定問題

インテリアのトータルサポート事業のうち、吸収合併により拡充されたサービスは会計的利益が出ていると考えられます。会計的利益と企業価値の関係について説明してください。

A7

必要な知識

- 企業価値
- 経済的付加価値

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）

通常、企業の会計的利益は、売上高から費用と法人税を引いて計算される。しかし、企業がプラスの会計的利益を上げただけでは、企業に対する資本提供者が十分なリターンを受け取ったことにはならない。企業は株主を含む資本提供者が要求する資本コストを上回る利益を上げて、初めて価値を創造したといえる。よって、会計的利益だけで業績評価を行うのではなく、収益を上げるために費やした資本コスト（金額：投下資本×WACC）を考慮に入れて、企業価値を評価するという評価方法（EVA）が存在する。

【参考】EVAの基本公式

$$\begin{aligned} \text{EVA} &= \text{税引後営業利益 (NOPAT)} - \text{資本費用} \\ &= \text{税引後営業利益} - (\text{期首}) \text{投下資本} \times \text{加重平均資本コスト (WACC)} \end{aligned}$$

上記の基本公式より、NOPAT から資本費用（債権者と株主が要求する収益額）を差し引くことにより、EVA が求まる。すなわち、EVA がプラスであれば、債権者並びに株主からの要求収益率を上回る利益を上げていると判断されるため、企業の価値を高めることになる。一方で、EVA がマイナスであれば、債権者並びに株主からの要求収益額を下回る利益を上げられなかったと判断されるため、企業の価値を低下させたことになる。

関連知識

特になし

<Memo>

Q8

想定問題

D 社には、吸収合併により増加した CF を今後成長させていくことが求められます。CF を成長させるために考えられる方策を教えてください。

A8

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）

●売上（収入）の拡大

新たに営業拠点を開設することにより、販売量を拡大させ、売上（収入）を拡大させることで CF を成長させていく。

●売上原価（支出）の低減

業務委託を行っている協力個人事業主等の育成や加盟物流業者との緊密な連携とサービス水準の把握・向上などを通じて、売上に対する売上原価（支出）を低減させることで CF を成長させていく。

●販売費・管理費の増加防止

売上の拡大に加え、管理業務にあたっている社員の教育や、報告システムの改善により、売上の拡大に対する販売費・管理費の増加をおさえる（もしくは削減する）ことで CF を成長させていく。

関連知識

特になし

<Memo>

Q9

想定問題

変動費と固定費について意義と具体例を教えてください。

A9

必要な知識

- 直接原価計算
- 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）

- 変動費
変動費とは、営業量に比例して増減する原価のことであり、材料費、外注加工費、直接材料費、運送費などが該当する。
 - 固定費
固定費とは、営業量の増減に関係なく、固定的に発生する原価のことであり、支払家賃、固定給、減価償却費、保険料などが該当する。
- 【参考】変動費と固定費の分解方法の代表例
- 勘定科目法（費目別精査法）
勘定科目法とは、財務諸表上の勘定科目ごとに変動費か固定費かを決定していく方法である。ただし、同じ科目の原価でも、変動費と固定費とに分ける必要があれば、過去の経験にもとづいて、変動費に何%、固定費に何%と割合を決めて計算する。
 - 高低点法
高低点法とは、過去の総原価の実績データのうち、最高の営業量のときの実績データと最低の営業量の実績データから、原価の推移を直線とみなし、変動費率と固定費を求める方法である。

関連知識

- 全部原価計算

<Memo>

Q10

想定問題

営業レバレッジについて説明してください。

A10

必要な知識

●営業レバレッジ

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）

営業レバレッジとは、固定費があるために、利益が営業量（売上高）の変化以上に大きく変化することをいう。この営業レバレッジの大きさを営業レバレッジ係数によって測る。営業レバレッジ係数は、固定費の割合の高い企業ほど大きくなる。固定費が多い企業は、売上が少し伸ばせば利益は急増し、また売上が少し減ると利益も急減する。これに対して、固定費の少ない企業では、売上が増減しても利益はそれほど変化しない。また、営業レバレッジ係数は、同じ企業（原価構造）のもとでも、営業量の水準によって変化するので注意が必要である。

【参考】営業レバレッジ係数の計算式

$$\begin{aligned}\text{営業レバレッジ係数} &= \frac{\text{売上高} - \text{変動費}}{\text{売上高} - \text{変動費} - \text{固定費}} \\ &= \frac{\text{限界利益}}{\text{営業利益}^*}\end{aligned}$$

※なお、分母は、経常利益ベースまでの損益分岐点分析の場合、経常利益となる。

関連知識

特になし

<Memo>

5. 平成 29 年度 2 次口述試験 質問例

事例 I

- ・ A 社は非正規社員のうち数名を正規社員にしようと考えています。この場合、どのような留意点があるでしょうか。
- ・ A 社のような機能別組織のメリット、デメリットについて説明してください。
- ・ A 社が前身の X 社からの社風や風土を今後引き継ぐためには、どのような施策をしたらよいでしょうか。
- ・ A 社の技術、伝統、文化といったものを、社員の世代間を越えて共有しようとした場合、どのような方法が考えられますか。
- ・ A 社は自社店舗を有していませんが、一般的に自社店舗を持たないことにより、どのようなメリットがあるか教えてください。
- ・ A 社は無店舗経営ですが、無店舗による経営上の課題について説明してください。
- ・ 非正規社員を正規社員に登用する際に生じるリスクについて教えてください。
- ・ A 社は社員、パートともに離職率が低いように思われますが、その原因は何だと思われませんか。
- ・ A 社は新製品開発に取り組んでいます。どのように取り組めばよいでしょうか。
- ・ A 社が新たな商品開発をする際に留意すべき事項として、どのようなものがありますか。

事例 II

- ・ 大型スーパーの弱みとそれに乗じた B 社の取るべき方策として何が想定されますか。
- ・ 一般的に直営店を保有することでどのようなメリットが得られるのかを説明してください。
- ・ B 社の弱みについて説明してください。
- ・ 今後 B 社が 30 代の子育て世代をターゲットに商品・サービスを提供する場合、どのような商品・サービスを提供すべきか助言してください。
- ・ 現在のデータ数が少ない状態でのデータベースの利用方法として、どのようなものが考えられますか。
- ・ データベースの更新方法について教えてください。
- ・ X 市の中小建築業者が、B 社と連携することのメリットはどのようなものがありますか。
- ・ B 社が地域内の建築業者と連携して売上を増やす方法について提案してください。
- ・ B 社はシルバー世代に対して、どのような施策を行うべきかを助言してください。

- ・ B社の顧客であるシルバー世代の顧客生涯価値を高めるためには、どのような施策を行うべきかについて説明してください。

事例Ⅲ

- ・ C社は下請企業ですが、下請企業の課題と対応策を教えてください。
- ・ C社のような加工賃を収入とする企業の特徴を教えてください。
- ・ C社の今までの生産形態とその特徴をコスト面も含めて教えてください。
- ・ C社は長年特定の顧客から繰り返し受注しています。このような企業のデメリットには、どのようなものがありますか。
- ・ C社の専任担当制のように、単能工で生産を行うことのメリットとデメリットには、どのようなものがありますか。
- ・ 設計業務にCADを導入するメリットとして、どのようなものがありますか。
- ・ C社の今までの生産形態とその特徴を教えてください。
- ・ C社は独自の商品を開発しようとしています。より幅広い技術が必要になっていくと思われませんが、どのようなアドバイスをしますか。
- ・ C社の今後の新商品開発に向けた人材確保の進め方について助言してください。
- ・ C社のような部品加工業のデメリットを教えてください。

事例Ⅳ

- ・ D社の売上総利益と経常利益は同業他社よりも少ないですが、営業利益は多くなっています。その理由を述べてください。
- ・ D社が設備更新案を検討する際に安全性の観点から検討することの意義について説明してください。
- ・ 新規事業において、変動費と固定費はどのように分けたらよいですか。
- ・ D社は同業他社と比較して売上は多いものの利益は少なくなっています。どのような状況だと考えられますか。
- ・ D社は減損をしています。一時的に大きな損が出ますが先々にはメリットがあります。どのようなメリットがありますか。数値の例を挙げて説明してください。
- ・ D社は既存の旧機械設備に代えて汎用機械設備の導入を計画していますが、設備の更新投資を検討する際に、どのような留意点があるか教えてください。
- ・ 販売価格のアップによる影響、調達コストの上昇による影響において、損益分岐点および損益に与える影響について教えてください。

- D社が発電プラント事業を行うにあたり、固定費と変動費にはどのようなものが当てはまるか教えてください。
- D社は別事業の子会社を有していますが、子会社化するメリットにはどういったことがありますか。
- D社がD-b社を子会社化した場合、財務諸表上どのような影響が生じるか教えてください。