

2023 年度  
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. 事例別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. 令和 4 年度 2 次口述試験 質問例 .....	45

資格の学校 **TAC**

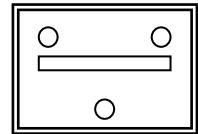
※無断複写・複製を禁じます。



103-8200-1083-17

## 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、大規模な会場では、受験番号順に 20 名程度ずつ呼び出され、別室にて番号順に着席し受験生に対して 1 名の案内係が付き受験票の内容確認が行われます。確認が終わると、案内係と共に一人ずつ面接室へ移動します。面接室前の椅子に座り呼ばれるまで待機します。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。ただし、会場によって異なる可能性があります。）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 4~6 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いため、一定の準備が必要です。たとえば「○○の具体例について教えてください」「○○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、○○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、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いいでしょうか？」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、収拾がつかなくなり、自分の理想的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。

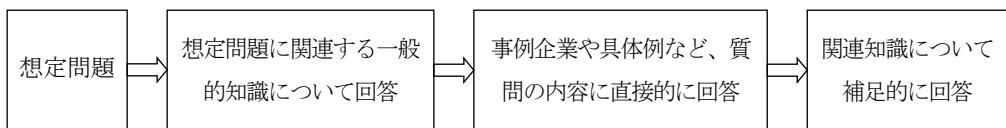
その際に、面接官役も担当すれば、出題者の考え方も経験でき、学習効果も上がるでしょう。また、実施する際には、個室で行い、向かい合わせで座るなど本試験と近い形で行ってください（面接官と受験者の距離を離すとより本試験に近づきます）。リハーサルを行うことで、本試験では、少しでもリラックスして臨めるはずです。なお、TAC では「2次口述試験対策 模擬面接」を実施します。詳細は TAC ホームページをご参照ください。

### 4. 事例別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で答えた回答をもとに、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く、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

X 社を統合した後の強みと弱み、機会と脅威はどのような点にあると考えられるでしょうか。

A 1

#### 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（以下、強みの要因も含む）

- 蕎麦を自前で打っており、人気のあるコシの強い蕎麦を有していること（それによって商品力が高いこと）。
- 地元のファミリー層からの支持を得ていること。
- 厳選した原材料を使用していること（それによって商品力が高いこと）。
- 高価格帯のメニューであること（それによって収益性が高いこと）。
- オリジナルメニューの開発力（それによって差別化が図られていること）。
- 全体の統括など重要な役割を担える人材がいること。
- 目的意識の共有や意思の統一が図られたチーム力。
- チームとして相互に助け合う土壌があること。
- 従業員の定着率が高いこと。
- 安定的に利益を確保できる体制であること。
- 地元産の高品質な原材料を扱う生産者と直接取引する食品卸売業者を仕入れ先として有していること。

##### ●弱み

- 新たな顧客層の獲得力が低いこと。

##### ●機会

- 地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増えていること。

##### ●脅威

- 原材料の高騰リスクが存在すること。
- X 社の近隣にはファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店、大手外食チェーンなど多様な競合企業が存在すること。

#### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q2

### 想定問題

A社はのれん分けという形で開業しています。のれん分けとはどのようなものかについて、類似する形態であるフランチャイズとの違いなども踏まえながらご説明ください。

## 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）

#### ●のれん分け

- ・従業員が独立する際に「のれん（屋号）」の使用を許可する仕組み。

#### ●のれん分けとフランチャイズの違い

- ・のれん分けの加盟対象は「自社で働く社員」、フランチャイズの加盟対象は「それまで本部とは関係のなかった第三者」。
- ・のれん分けのほうが、加盟金・ロイヤリティなどが低額、場合によっては設定されない場合がある。
- ・のれん分けのほうが、事業運営上の制約などが緩く、自由度の高い経営ができる場合が多い。
- ・のれん分けは元従業員であるため、業務内容についての知見や経験を最初から理解しているが、フランチャイズはそれを有していないため、知識や技術について研修などの形で学ばせる必要がある。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

A社は、先代経営者時代は多様なメニューを取り扱い、まちの食堂的な役割を担っていましたが、現経営者の時代になって、出前を廃止し、メニューも蕎麦に限定するなど事業領域（ドメイン）を縮小していきました。ドメインについて説明してください。

### A3

#### 必要な知識

##### ● ドメイン

#### 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）

##### ● ドメイン

現在から将来にわたって企業の事業がいかにあるべきかを明示した企業の生存領域。

##### ① 定義することで規定されるもの

- ・アイデンティティや活動範囲。

##### ② ドメイン設定の意義

- ・意思決定者たちの注意の焦点が定まる。
- ・どのような経営資源が必要かについての指針になる。
- ・企業全体としての一体感を醸成する。

##### ③ 物理的定義と機能的定義

物理的定義とは、「モノ」を中心にドメインを発想し、具体的な事業内容や、取り扱っている製品などによって定義する。対象範囲は明確になるが、新たな発想が出にくくなる。また、「マーケティング近視眼」に陥る可能性がある。

機能的定義とは、「コト」を中心にドメインを発想し、市場ニーズなどの顧客にとっての価値で定義する。そのため、将来の発展可能性を含めることができる。

##### ④ 企業ドメインと事業ドメイン

ドメインの定義には戦略同様階層があり、企業ドメイン（企業全体）と事業ドメイン（特定の事業）に分けて表現される。

##### ⑤ エーベル（Abell.D.F）の3次元枠組（CFT）

顧客層（customer）：ターゲット、顧客機能（function）：顧客ニーズ、③技術（technology）：ニーズを満たす手段、の3つの観点でドメインを規定するもの。

#### 関連知識

##### ● 多角化

##### ● PPM

<Memo>

## Q4

### 想定問題

現経営者が事業を承継し、その後業績を回復させることができた要因に右腕となる接客リーダーの存在があります。このような経営者の右腕となる人材の選抜は、先代の経営者が行う場合と後継者自身が行う場合があります。それぞれのメリットやデメリットについてご説明ください。

## A4

### 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）

#### ●先代経営者が選抜

(メリット)

- ・後継者に経営上の対案を提示できる可能性がある。

(デメリット)

- ・承継後も先代経営者の意向が残ってしまう可能性がある。

#### ●後継者が選抜

(メリット)

- ・後継者にとって仕事がしやすい可能性がある。

(後継者の意向を汲みやすい経営幹部)

(デメリット)

- ・選ばれた経営幹部が、後継者に経営上の対案を提示しにくい可能性がある。

- ・ガバナンスが機能しにくくなる可能性がある。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q5

### 想定問題

A社の現経営者は、経営改革を進めて生き残りを図りました。経営改革やそれに伴う組織変革を進める際には、組織内できまざまな抵抗が生じることも少なくありませんが、A社においては比較的そのようなことはありませんでした。それはなぜでしょうか。一方で、一般に考えられる抵抗要因と、それに対する対応について説明してください。

## A5

### 必要な知識

- 組織変革の抵抗要因
- 組織変革遂行時のマネジメント

### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- A社の経営改革が比較的スムーズに行われた要因
  - ・売上が大きく減少しており、抜本的な改革が必要であることが明確だったこと。
  - ・従業員の負担が大きく、離職率も高い状況であり、改革に対する理解が得られやすかったこと。
- 組織変革の抵抗要因（一般論）
  - ・変革によって埋没コストが生じる。
  - ・これまでに身に付けてきた能力が活用できない可能性が生じる。
  - ・既得権益を守ろうとする抵抗勢力が生まれる。
  - ・失敗に対する責任を認めることになる。
  - ・有能性のわな（現状はうまくいっている）。
  - ・現状に対する慣性を生み出す。
- 組織変革遂行時のマネジメント（一般論）
  - ・変革の必要性を周知し、動機づけを高める。
  - ・実現のためにはスピードが重要であるので、早い段階で実績をつくり、他のメンバーに対し、変革が有効であることの根拠を作り出す。
  - ・変革につながる行動に対して、ボーナスや昇進といった外発的な報酬を付与し、組織として変革を進めていくことを他のメンバーにも強く認識させる。
  - ・組織内の中心的な権力集団の協力を得る（変革遂行において協力関係を築く）。

### 関連知識

- 組織文化、組織学習
- リストラクチャリング

<Memo>

## Q6

### 想定問題

A社は業種柄、アルバイトの比率が高くなっていますが、現経営者の経営改革後は定着率が高まりました。これはどのような要因によるものだったでしょうか。経営改革を行う前のA社の状況やX社の状況などと対比しながらご説明ください。また、一般に、アルバイトを活用していく際に課題になることとして、それ以外にどのようなことが考えられるでしょうか。

## A6

### 必要な知識

#### ●非正規社員（アルバイト・パート）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）

#### ●経営改革後のA社のアルバイトの定着率が高い要因

- ・会社として目指す方向性を明確化し、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりによって助け合う土壌が生まれたこと。
- ・自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成され、意欲が高まったこと。

#### ●経営改革前のA社の状況

- ・動機づけが高まりにくい職務内容であり、業務負荷が高い状況であったこと。

#### ●X社の状況

- ・決められたルーティンを淡々とこなす状況であったこと。
- ・横のつながりが少なく、協力意識が醸成されにくい職場環境であったこと。
- ・仕事がきつい（業務負荷が高い）状況であったこと。

#### ●アルバイトを活用していく際の課題（一般論）

- ・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。
- ・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への配置や、業務内容に対する評価を報酬に反映させるなどにより、モチベーションを維持・向上や、定着率向上を図る。
- ・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。
- ・教育の仕組みを再整備する。

### 関連知識

#### ●労働者派遣法

#### ●パートタイム労働法

<Memo>

## Q7

### 想定問題

A社の経営者は、経営の引継ぎが打診されたことでX社を買収しています。A社の経営者が買収を決断したのはどのような理由だったからでしょうか。また、一般に、企業買収を行う理由として、どのようなことが考えられるでしょうか。買収を行う際に留意すべき点と合わせてお答えください。

## A7

### 必要な知識

#### ●買収

### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

#### ●A社の経営者が買収を決断した理由

- ・これまで以上の売上高を期待できる見通しを持ったから。
- ・自社の経験を用いれば、X社の再生が可能であると考えたから。

#### ●一般的な理由

- ・自社にはない価値の高い経営資源を獲得できる。
- ・自社事業とのシナジー効果が見込まれる。
- ・事業規模が拡大することで、競争地位の向上、取引交渉力の強化、規模の経済性の効果が得られる。
- ・事業範囲が拡大することで、範囲の経済性の効果が得られる。
- ・事業範囲が拡大することで、経営リスクの分散が図れる。

#### ●留意点

- ・組織文化がスムーズに融合されるようにマネジメントすること。
- ・人事制度の整備など、公平性、透明性、納得性などを担保すること。
- ・買収準備段階においてデューデリジェンス（企業の資産価値などの適正評価）を行うこと。

### 関連知識

#### ●M&A

#### ●合併

<Memo>

## Q8

### 想定問題

同じ蕎麦店からのれん分けした A 社と X 社ですが、現在の状況は大きく異なります。両者の違いについてご説明ください。

## 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）

#### ●A 社

- ・ターゲット層は、メインの客層が地元のファミリー層（絞り込んだ）。
- ・仕入れは、使用する原材料を厳選しているが、不安定な状態（高騰もしている）。
- ・競争戦略や事業内容は、来店のみ（出前を廃止）、蕎麦に特化（資源集中）、使用する原材料を厳選、高価格帯、オリジナルメニューを開発して提供、商品とサービスの質を高めて差別化を図っている。
- ・店舗オペレーションは、オペレーション効率の悪いメニューの廃止、出前の廃止で効率化、座席を 80 から 50 へと変更し、個室やボックス席が中心。
- ・組織運営は分権的。正社員を増やして育成を行い、仕事を任せる（権限付与）、それぞれに専業できるリーダーを配置、会社として目指す方向性を明確化、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくり、相互に助け合う土壌、接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成。

#### ●X 社

- ・ターゲット層は、一見の駅利用者や通勤客。
- ・仕入れは、中堅の食品卸売業者より行っている。
- ・競争戦略や事業内容は、競合進出に対して、価格を下げて対応、深夜までの終日営業だったが、その後大幅に短縮。
- ・店舗オペレーションは、客单価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーション、接客やサービスは省力化、座席は 50。
- ・組織運営は集権的。経営者が定めた業務ルーティンを日々淡々とこなす、担当業務に専念するのみで横のつながりが少ない、担当を横断する意思疎通が必要な場合、経営者が補う。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q9

### 想定問題

A 社は、今後については家族以外に事業を承継することも視野に入っていますが、これまで親族間で事業が承継されている、いわゆるファミリービジネスです。一般にファミリービジネスであることによって生じるメリットとデメリットについて説明してください。

## A9

### 必要な知識

#### ●ファミリービジネスのメリットとデメリット

### 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

- ・不特定多数の株主の意向に左右されずに経営を行うことができる。
- ・敵対的な買収の脅威にさらされる可能性が低い。
- ・早い段階から経営者としての育成を行うことができる。
- ・事業承継が円滑に行える可能性がある。
- ・長期的視点での経営が行いやすい。

#### ●デメリット

- ・一族（血縁関係がある人材）の利益が優先されがちになる。
- ・経営者としての能力に優れているとは限らない人物が引き継ぐ可能性がある。
- ・ガバナンスが機能しにくくなる。
- ・公私混同を招く恐れがある。
- ・一族以外の従業員が要職に就けない可能性が生じる。

### 関連知識

#### ●老舗企業の経営（伝統と革新）

#### ●事業承継

#### ●所有と経営の分離

#### ●コーポレートガバナンス

#### ●M&A

<Memo>

## Q10

### 想定問題

A 社では、今後は地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客を獲得していくことが重要であると考えています。そのために、どのような取り組みが有効でしょうか。惹きつけるための訴求内容なども含めてアドバイスしてください。

## 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）

#### ●取り組み

- ・SNS の口コミやグルメアプリの積極的な活用。
- ・外国語対応の HP の整備。
- ・影響力のある外国人のインフルエンサーに利用してもらった上で、情報発信してもらう。
- ・キャッシュレス決済の対応。

#### ●訴求内容

- ・蕎麦が、日本において歴史のある代表的な日本料理であること。
- ・地元産の原材料を用いたメニューを開発していること。
- ・行政とも連携し、地域として魅力的な場所であること。

### 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 社は野球用品を専門的に取り扱っています。3C 分析の観点で、B 社の「野球用品事業」の現状を説明してください。

### A1

#### 必要な知識

##### ●3C 分析

###### ① 顧客（市場）分析

対象市場の市場規模・成長性、顧客のニーズ・購買決定プロセスなどを把握する。

###### ② 競合分析

競合企業の数や市場占有度、新規参入・市場退出の動向、特定競合企業のビジネスモデルの特徴・強み・弱みなどを分析する。

###### ③ 自社分析

競合や市場を意識した自社の保有資源・特徴、強み・弱みを分析する。

#### 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）

##### <野球用品事業の現状>

##### ●顧客（市場）分析

- ・地域の少年・女子野球チーム及び子どもの保護者。野球をやりたいという子どもの確保が各チームの課題となっている。

##### ●競合分析

- ・数年前には自動車で 15 分ほどの場所に、大型駐車場を備えてチェーン展開をしている大型スポーツ用品量販店が出店。かなり低価格で販売されているため、B 社は価格面で太刀打ちができない。

##### ●自社分析

- ・プリントや刺しゅうなどのユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などが高く評価されている。
- ・インターネットの活用が十分ではなく、見直しを検討している。

#### 関連知識

#### 特になし

#### <Memo>

## Q2

### 想定問題

近年新たに用いられるようになった価格戦略（プライシング）にはどのようなものがありますか。説明してください。

## A2

### 必要な知識

#### ●サブスクリプション

定額料金を支払って利用するコンテンツやサービスのことであり、「所有」ではなく、「利用」に対して金銭が支払われるビジネスモデルである。具体的には、「Spotify」などの音楽配信サービス、「Netflix」などの動画配信サービス、「Oisix」などの厳選された食材や便利な手料理キットが宅配で届くサービスなどがある。サブスクリプションの考え方の根底には顧客との関係強化があり、ワンツーワン・マーケティング（個々人の特徴を把握したうえでの個人対応のマーケティング）を取り入れつつ、顧客との長期継続的な付き合いから利益拡大をねらうものである。

#### ●ダイナミック・プライシング

需給バランスや時期などに応じて価格を変動させる価格設定方式である。需要が高い時期や時間帯は価格を高くして需要を抑え、需要が減るときは価格を低くすることで、需要を喚起できる。ある期間に需要が集中するからといって、供給能力を増強することはコストの増大を招くことがある。繁忙期にあえて高額の価格設定を設け、供給可能な分だけに需要を抑制することで利得を最大にできる。一方で閑散期には、価格を下げることで元の価格では利用しようと思わなかった消費者の購買意欲をかき立てることができる。

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）

上記「必要な知識」を参照。

関連知識

特になし

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

B社では、野球用品を何度か買い替えることによる金銭的負担を軽減したいという保護者のニーズに対して、対応することを考えています。どのような販売方法が考えられますか。複数の方法を挙げてください。

### 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）

##### ●サブスクリプション

- ・定額料金を支払えば、バット、グラブなどを交換しながら、自分に合ったものを利用できるサービスを提供する。
- ・野球用品のグレードに応じた複数のプランを設定し、より良い用品への買い替えにも対応する。

##### ●中古買い取り、販売

- ・サイズが合わなくなったバット、クラブなどの買い取りを行い、B社でメンテナンスをした上で、中古品として低価格で販売する。
- ・保護者は、不要になった野球用品を現金化することで買い替えに充当でき、中古品を購入することで支出を抑えることも可能である。

##### ●レンタル

- ・代金と引き替えに野球用品を一定期間貸し出すことで、短期間の利用に対する支出を軽減する。

#### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q4

### 想定問題

地域の女子の軟式野球チームは、メンバーの獲得に苦労しています。B社がメンバー増員に協力する場合、どのような施策が考えられますか。

## 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）

#### <考え方>

##### ・背景

- ① 女子の軟式野球が盛り上がっているにも関わらず、参加希望者が増えていない。
- ② チームは近隣に所在している。

##### ・施策の方向性

- ① 近隣に在住する女子の参加希望率を向上させる。
- ② 周辺地域の参加希望者を呼び込む。

#### <施策>

##### ●B社店内外にポスター、チラシを掲示する

B社は公立小中学校の指定業者であるため、近隣の女子が体操服などを購入しに来ることが考えられる。女子との接点をもつB社店舗で訴求することに意味がある。

##### ●B社（およびチーム）がSNSで女子の軟式野球や女子チームの魅力を訴求する

女子の軟式野球が盛んになっていることや女子の軟式野球チームの活動状況などを発信する。

##### ●B社（およびチーム）が野球体験教室を行う

B社で取り扱う野球用品を試用できる体験イベントを開催する。

##### ●女子用の野球用品を訴求する

プリントや刺しゅうの加工技術を生かして、女子向けデザインのオリジナル用品を販売する。

##### ●強豪社会人野球チームとのコラボレーションイベントを行う

現役選手が子どもたちに直接指導することにより、野球の楽しさを子どもたちに感じてもらい、野球への参加意欲向上を図るとともに、イベントを通じてチームと地域がつながることで、チームを応援しようという機運が醸成される。

### 関連知識

### 特になし

#### <Memo>

## Q5

### 想定問題

今後の戦略の1つとして、女子向けの野球用品の提案力を高め、新規顧客としての女子チームの開拓を行っていく予定です。B社が、女子向けの野球用品の提案力を高めるために、どのような施策を行うとよいですか。

## 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）

#### ●野球の体験イベントにスタッフを派遣して、用具選びの助言を行う。

- ・女子の学年、体格、技術などに合いそうな複数の用品を使用してもらい、データを収集する。
- ・参加メンバーから色、デザインなどの好みなどを聴き取る。
- ・これらにより、定量的データおよび定性的データを収集し、分析する。

#### ●各女子チーム監督の用品に対する考え方や嗜好を聴き取る。

- ・野球チームの監督は、ユニフォームなどの一括購入およびバットなどの汎用品の購買に関する助言など、購買に影響を与える人物である。
- ・購買意思決定に影響を与えるキーパーソンに対する関係性の構築が重要となる。

#### ●全国的に人気になって来ている女子の軟式野球の情報収集を行う。

- ・他地域のチームの活動、各地で開催される公式戦や練習試合、使用している用具などを調査する。
- ・各用品の特徴および使用状況などを近隣チームに提供する。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q6

### 想定問題

B社社長は、今後の戦略として、各少年野球チームの監督とのより密接なコミュニケーションを図ることを考えています。ホームページ、SNS、スマートフォンアプリを利用して、どのような施策を行うとよいか、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）

#### ●ホームページ

複数のチームの監督から練習や試合の日程、場所、結果やメンバー募集情報などを入手し、ホームページに掲載することにより、一種のポータルサイトのような機能を果たし、監督からすれば自チーム及び他チームの情報を一元的に閲覧することが可能となる。

#### ●SNS

メンバーや保護者の要望の情報把握や、相談を受けた際のアドバイス対応をSNS経由で行うことにより、より密接なコミュニケーションを図る。

#### ●スマートフォンアプリ

チームやメンバーの成績を試合中、練習中にリアルタイムにスマートフォンを使って入力することができ、その他にもメンバー個人の情報などを含めたデータ管理を一元化できるアプリを開発する。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q7

### 想定問題

B 社は店舗紹介のホームページや SNS の活用について検討しています。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が、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。

#### ● アーンド・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、アーンド・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「アーンド・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社は、現在の顧客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。

## A8

### 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

- ・サブスクリプションサービスにより、継続的なB社の利用を促す。
- ・SNSでの情報発信や野球チームの監督とのコミュニケーションにより、顧客と継続的に接点をつくり続ける。
- ・購買間隔が短い消耗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。
- ・野球用品の買い替え時に、顧客の状況に合った野球用品を推奨する。より良い用品への買い替えを希望する顧客には、高単価の野球用品を奨めるなど、客単価の向上をねらう。

### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q9

### 想定問題

B社は、従業者数は2代目社長を含めて8名の小規模企業です。一般的に、小規模企業が経営を維持していくための課題にはどのようなものがありますか。経営資源の観点から説明してください。

## A9

### 必要な知識

#### ● 経営資源

- ・ヒト（労働力）
- ・モノ（物的資源）
- ・カネ（資金）
- ・情報（スキル、ノウハウ、ブランドなどの無形経営資源）

### 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）

#### ● ヒト

- ・新規採用：人手不足の厳しい環境にあり採用活動の工夫が必要である。
- ・既存従業員の維持：従業員の退職は、労働力やノウハウの流出につながるため、従業員の労働環境やモチベーション管理が重要となっている。

#### ● モノ

- ・店舗施設や設備などで大手企業と差別化することは難しいが、独自性のある店舗施設のデザインや、対象顧客を絞り込むことによる専門特化した設備の利用などにより、差別化を図りたい。

#### ● カネ

- ・余裕をもった自己資本（出資）を確保することが望ましい。
- ・昨今は、大企業のベンチャー投資、エンジェル投資なども以前より活発化している。
- ・条件が適合すれば、中小企業投資育成株式会社の投資を受けられる場合もある。
- ・国や自治体の補助金制度の活用も検討したい。
- ・他人資本の調達は、民間金融機関からの借入や、国や自治体などの制度融資の活用を検討する。
- ・資金繰りに関する計画作成、見直しは必須である。

#### ● 情報

- ・対象顧客を絞り込み、特定の高度なスキルやノウハウを提供できることが望ましい。
- ・情報的資源は、差別化の源泉や模倣困難性の維持の観点からも重要な経営資源である。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q10

### 想定問題

B 社が今後、経営を維持・拡大していくための中長期的課題を挙げてください。

## A10

### 必要な知識

中小企業庁が 2016 年に策定した事業承継ガイドラインによると、「経営資源」は、「人」、「資産」、「知的資産」に大別できる。

「人」 … 経営権

「資産」 … 株式、事業用資産（設備・不動産）、資金

「知的資産」 … ノウハウ、取引先との人脈、顧客情報、知的財産権

### 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）

#### ●売上面

- 既存顧客としての少年野球チームおよび監督との関係性を強化する取り組みを行う。スマートフォンアプリの開発、メンバーや保護者の要望の情報把握や、相談を受けた際のアドバイス対応などを通じて、長期的な関係性を構築する。
- 新規顧客としての女子チームの開拓を行う。女子メンバー獲得に苦しんでいるチームを支援し、女子向けの野球用品の提案力を高め、B 社の利用を促す。女子向け商品のラインナップを拡大する。
- SNS への投稿や、個別の顧客へのメッセージ発信などのオンライン上の情報発信を積極的に行う。
- 品揃えと提案力に自信のある野球用品をより専門的に取り扱っていくということは、野球用品以外の取り扱いは縮小していくこととなる。野球用品の商品アイテム数を深くしたうえで、売上を維持・拡大していくためには、将来的には商圏の拡大も検討する必要がある。

#### ●対競合

- 大型スポーツ用品量販店とは、野球用品の品揃えと提案力によって差別化を図る。オリジナル用品の拡大や子どもたち一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力をより強化する。

#### ●経営管理面

- ICT 企業に勤めている 30 代の長男への円滑な事業承継を行うこと。プリントや刺しゅうの加工技術などの知的資産の承継や、株式、事業用資産（設備・不動産等）などの資産の承継も必要となる。

### 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、多品種で少量の食品の受託製造を行っています。多品種少量生産に適した生産体制について教えてください。

#### A1

##### 必要な知識

###### ●多品種少量生産

- 多くの種類の製品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

- 多くの品種を少しづつ生産するため、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

- 受注量が最も多い総菜の製造工程は、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。
- 製造は、販売先から指示がある製品仕様に沿って、工場管理者3名と各製造班のパートリーダーがパート従業員に直接作業方法を指導、監督して行われている。
- 製造部では、コロナ禍で受注量が減少した2020年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職している。

※多能工化が難しくなっている可能性がある。

##### 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）

※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>

## Q2

### 想定問題

C社は、多品種で少量の食品の受託製造を行っています。受託製造について教えてください。

## A2

### 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）

#### ●C社の状況

- ・受注量が最も多い総菜の製造工程は、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。
- ・製造は、販売先から指示がある製品仕様に沿って、工場管理者3名と各製造班のパートリーダーがパート従業員に直接作業方法を指導、監督して行われている。
- ・製造部では、コロナ禍で受注量が減少した2020年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職している。
- ・受託する製品の仕様が決定した後は、C社の営業部員が担当する販売先料理長から翌月の月度納品予定を受け、製造部生産管理課に情報を伝達、生産管理課で月度生産計画を作成し、総菜製造課長、菓子製造課長に生産指示する。
- ・製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。

### 関連知識

#### ●見込生産のメリット

- ・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。

#### ●見込生産のデメリット

- ・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

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

C社は、業務用食品の製造販売を行っています。令和3年6月1日から、原則として、すべての食品等事業者はHACCPに沿った衛生管理に取り組むことが必要になっていきます。HACCPについて教えてください。

### A3

#### 必要な知識

##### ●HACCP : Hazard Analysis and Critical Control Point

- ・食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因（ハザード）を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去または低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法のこと（厚生労働省HPより）。

##### ●HACCP の 12 手順・7 原則（公益社団法人日本食品衛生協会 HP より）

- ・手順 1 : HACCP のチーム編成
- ・手順 2 : 製品説明書の作成
- ・手順 3 : 意図する用途および対象となる消費者の確認
- ・手順 4 : 製造工程一覧図の作成
- ・手順 5 : 製造工程一覧図の現場確認
- ・手順 6 : 危害要因分析の実施（ハザード）（原則 1）
- ・手順 7 : 重要管理点（CCP）の決定（原則 2）
- ・手順 8 : 管理基準（CL）の設定（原則 3）
- ・手順 9 : モニタリング方法の設定（原則 4）
- ・手順 10 : 改善措置の設定（原則 5）
- ・手順 11 : 検証方法の設定（原則 6）
- ・手順 12 : 記録と保存方法の設定（原則 7）

#### 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

- ・総菜製造課には5つの総菜製造班、菓子製造課には菓子製造とパン製造の2つの班があり、総菜製造班は販売先ごとに製造を行っている。
- ・C社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされている。

#### 関連知識

##### ●ISO22000（食品安全マネジメントシステム）

- ・フードチェーン（食品の生産から消費者に届くまでの全ての段階）全体における食の安全を守るために仕組みとして、ISO9001とHACCPの二つの概念を融合して開発された規格のこと。

<Memo>

## Q4

### 想定問題

C社の製造工程は、汎用調理器具を使って手作業で行われています。一方で、総菜食品の新規事業では、専用生産設備を導入する予定です。汎用機と専用機の違いを教えてください。

## A4

### 必要な知識

#### ●汎用機

- ・複数の加工作業に 1 台で対応できる機械設備のこと。その代わり、作業者が複数の作業・加工に対応できる必要がある。

#### ●専用機

- ・特定の加工作業専用の機械設備のこと。機械設備がその加工作業を行うため、作業者の加工技術は低くてもよい。

### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

#### ●両者の特徴等

- ・専用機は連続生産に向く。汎用機は個別生産に向く。
- ・ロット生産ではどちらの機械設備でも対応できる（ケースバイケース）。
- ・一般的に、導入するためのコストは汎用機のほうが高く、専用機のほうが低い。
- ・専用機のほうが高度な加工技術を必要としないため、人件費（労務費）の削減に向いている。

#### ●C社の状況

- ・受注量が最も多い総菜の製造工程は、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。
- ・製造部では、コロナ禍で受注量が減少した 2020 年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職している。
- ・食品スーパーX 社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、C 社社長は現在の生産能力では対応が難しいと考えており、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そうとしている。

### 関連知識

#### ●マシニングセンタ（JIS B0105-07300）

- ・主として回転工具を使用し、フライス削り、中ぐり、穴あけおよびねじ立てを含む複数の切削加工ができる、かつ、加工プログラムに従って工具を自動交換できる数値制御工作機械。

<Memo>

## Q5

### 想定問題

C社では、工場管理者3名と各製造班のパートリーダーがパート従業員に直接作業方法を指導、監督していますが、高齢のパート従業員が退職し、この指導、監督が煩雑になっているおそれがあります。この状態への対応方法を教えてください。

## A5

### 必要な知識

#### ●スキル管理（JIS Z8141-5606）

- ・スキルレベルの異なる作業者を集めて効果的な人員配置、機動配置ができるよう に、作業者の技能の維持・向上を図る管理活動。注釈1：仕事を通じて計画的に、必要な知識、技能、問題解決能力などについて実施する教育訓練を職場内教育（OJT：on the job training）といい、仕事の場を離れて、職務遂行に共通的に必要な知識、技能、態度などについて行われる教育訓練を職場外教育（off JT：off the job training）という。

#### ●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

- ・C社の製造は、販売先から指示がある製品仕様に沿って、工場管理者3名と各製造班のパートリーダーがパート従業員に直接作業方法を指導、監督して行われてい る。
- ・製造部では、コロナ禍で受注量が減少した2020年以降の工場稼働の低下による出 勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職している。

### 関連知識

#### ●作業管理（JIS Z8141-5101）

- ・作業方法の分析・改善によって、標準作業と標準時間を設定して、この標準を維持 する一連の活動体系。

#### ●改善のECRS、ECRSの原則（JIS Z8141-5306）

- ・工程、作業、または動作を対象とした改善の指針または着眼点として用いられ、 排除（Eliminate：なくせないか）、結合（Combine：一緒にできないか）、交換 （Rearrange：順序の変更はできないか）および簡素化（Simplify：単純化できな いか）のこと。

<Memo>

## Q6

### 想定問題

C社では定期発注方法を採用しています。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

- ・在庫調査間隔をあらかじめ定めておき、定期的な在庫調査の都度、次の式で求まる量を発注する方式 (JIS Z8141-7321)。  
発注量 = (発注間隔 + 調達期間) 中の需要推定量 - 発注残 - 手持在庫量 + 安全在庫量  
※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。

### 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

- ・パートリーダーは、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある食品商社に月末に定期発注する。
- ・食品商社は、C社の月度生産計画と食材や調味料の消費期限を考慮して納品する。
- ・製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。

### 関連知識

#### ●定量発注方式 (JIS Z8141-7312)

- ・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。

<Memo>

## Q7

### 想定問題

C社では、パートリーダーが、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積もって発注しています。この状態を改めるための方策を教えてください。

## A7

### 必要な知識

#### ●ABC分析 (JIS Z8141-7302)

- 多くの在庫品目を取り扱うときそれを品目の取扱い金額または量の大きい順に並べて、管理の重要度が高い品目から順にA、B、Cの3種類に区分し、重要度に沿った管理の仕方を決めるための分析。

### 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）

#### ●C社の状況

- パートリーダーは、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある食品商社に月末に定期発注する。
- 食品商社は、C社の月度生産計画と食材や調味料の消費期限を考慮して納品する。
- 食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理は資材管理課が行っているが、出入庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。
- 製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。

### 関連知識

#### ●在庫管理 (JIS Z8141-7301)

- 必要な資材を、必要なときに、必要な量を、必要な場所へ供給できるように、各種品目の在庫を望ましい水準に維持するための諸活動。

#### ●安全在庫 (JIS Z8141-7304)

- 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。

<Memo>

## Q8

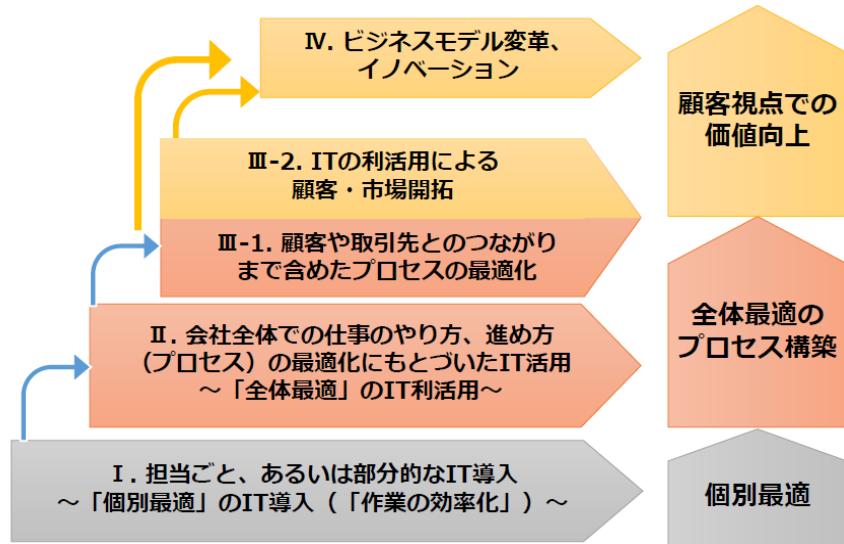
### 想定問題

C社は、メモ程度のレシピを作成したり、食材の入出庫記録がなかつたりするなど、デジタル化が進んでいない状況です。デジタル化の進め方について教えてください。

## A8

### 必要な知識

#### ●デジタル化のステップ



Copyright : IT Coordinators Association, 2021

(出所：中小企業庁編『中小企業白書 2022年版』日経印刷株式会社、2022年、p.II-319)

### 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

- 販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。
- 食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理は資材管理課が行っているが、入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。

### 関連知識

#### ●生産情報システムにおける管理項目（データ）

設計情報、原価情報、工数情報など。

<Memo>

## Q9

### 想定問題

C社は、食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、工場敷地内に工場を増築することを考えています。工場の増築をどのように進めるべきか、アドバイスをしてください。

## A9

### 必要な知識

#### ●工場計画（JIS Z8141-6701）

- ・工場を新規に設置する場合、または既存の工場に新たな棟を増築もしくは改築する場合の諸計画の総称で、立地選定、立地内建物配置、建物建築計画、建物内ゾーニング、居室内機械配置、建物内設備計画などを含む総合計画。

### 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

- ・C社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。
- ・受注量が最も多い総菜の製造工程は、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。
- ・新規事業では、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そうとしている。

### 関連知識

#### ●SLP (systematic layout planning) (JIS Z8141-6702)

- ・施設における配置される対象をアクティビティと定義し、そのアクティビティ間の物の流れと関連性の強さ（アクティビティ相互関係）に基づいてレイアウトを設計する手法。

<Memo>

## Q10

### 想定問題

C社は、中堅食品スーパーX社と総菜商品の企画開発を共同で行っています。C社の企画開発の進め方について、アドバイスをしてください。

## A10

### 必要な知識

#### ●製品開発（JIS Z8141-3101）

- 顧客のニーズ変化、生産者の技術向上、地球環境への対応などを動機として新たな製品を企画し、その製品化を図る活動。

#### ●マーケットイン（JIS Z8141-3102）

- 市場の要望に適合する製品を、生産者が企画、設計、製造および販売する活動の考え方。

### 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

- C社の現経営者は、高級ホテルの料理人を経験している。
- 製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。
- C社が受託する製品は、販売先のホテルや旅館が季節ごとに計画する料理メニューの中から、その販売先料理長が選定する食品で、その食材、使用量、作業手順などの製品仕様は販売先料理長がC社に来社し、口頭で直接指示を受けて試作し決定する。
- 販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。
- C社では、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している。C社の製品開発部は、このために外部人材を採用し最近新設された。この採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある。

### 関連知識

#### ●VA/VE（JIS Z8141-3114）

- 製品またはサービスの価値を向上させることを目的として、それらの必要な機能（Function）を最低のライフサイクル・コスト（Cost）で得るために、機能およびコストの釣り合いを研究し、設計および材料の仕様の変更、製造方法、供給先の変更などを、社内外の知識を総合して、組織的に、永続して行う活動。

<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、財務諸表から読み取れること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

収益面を見ると、直近では、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷してきたり、基礎化粧品を扱う他のメーカーが次々に新製品を市場に投入してきて競争が激化してたりして、売上高が減少している。一方で、費用面では、①将来の成長を見込んで当面は人件費等の削減は行っていない、②男性向けアンチエイジング製品分野について、バイオテクノロジーを用いて同製品の基礎研究を進めてきた（研究に係る費用が発生している）。以上より、費用負担が増す中で収益は減少しているため、収益性は悪化している。

##### ●効率性

自社ECサイトなどの固定資産を販売に利用しているのに対して、収益性で見たとおり売上高が減少しているため、資産の効率性が悪化している。

##### ●安全性

D社では、男性向けアンチエイジング製品の開発、販売を検討しているが、今までにない画期的な製品であり、市場の状況が見通せない状況であるため、慎重な検討を要すると考えている。また、この新製品については、技術上の問題からOEM生産ではなく自社生産を行う予定であり、現在、そのための資金の確保を進めている。そのため、令和3年度から4年度にかけて現金等を蓄積させており、これにより短期安全性が改善している。

#### 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社の財務諸表にリース債務が計上されていることから、令和4年度からリース取引を活用したことがわかります。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。

## A2

### 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弹力的に対応できる。

#### ●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掛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>

### Q3

#### 想定問題

D社は令和4年度において未払金を減少させていますが、未払金と未払費用の違いおよびそれぞれの具体例を教えてください。

### A3

#### 必要な知識

- 金銭債務
- 経過勘定

#### 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、固定資産を後払い購入した場合などがある。

##### ●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未払である場合などがある。

##### ●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>

## Q4

### 想定問題

D社では2期間の財務データをもとに変動費と固定費に分けて損益分析をしています。変動費と固定費について説明するとともにその具体例を教えてください。

## A4

### 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、同じ科目的原価でも、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>

## Q5

### 想定問題

D社では令和3年度および令和4年度の損益分岐点比率を算出しましたが、来年度においては、損益分岐点比率を改善したいと考えています。どのような方策が考えられるか教えてください。

## A5

### 必要な知識

- CVP分析

- 損益分岐点比率

### 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  
(仕入業者の変更など)
- ・固定費を削減する  
(業務オペレーションの変更による業務改善など)

※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るため、損益分岐点比率は改善する。

- 売上の増大

- ・販売数を増加させる  
(自社ECサイトの有効活用、営業活動の強化など)
- ・販売単価を引き上げる  
(今までにない画期的な製品を高単価で販売するなど)

※販売数の増加や販売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損益分岐点比率は改善する。

### 関連知識

- 安全余裕率

<Memo>

## Q6

### 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。

## A6

### 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特別な指示や考え方の適用がなければ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>

## Q7

### 想定問題

D社では、共通費の配賦について検討中である。共通費を各セグメントに配賦すべきかどうか、配賦する場合にはどのような配賦基準があるか教えてください。

## A7

### 必要な知識

#### ●共通費の配賦

#### 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）

##### <共通費を配賦すべきではないという論拠>

共通費を各セグメントに配賦すべきではないとする論拠は次の通りである。

- ① 共通費は、各セグメントにとって管理不能である。
- ② 各セグメントに対する合理的な配賦基準を見出すことは困難であり、配賦計算に恣意性が介入する。

##### <共通費を配賦すべきという論拠>

- ① 共通費は、事業運営費の一部を構成すると考えれば、各セグメントは、何らかのかたちでこれらのコストを負担するのが望ましい。
- ② 全社的に回収しなければならないコストを事業部長に認識させることができる。
- ③ 各セグメントに共通費増加の牽制機能を持たせることができる。

##### <配賦基準の具体例>

- ① 売上高基準
- ② 投下資本基準
- ③ 従業員数基準
- ④ 算式基準※ など

※売上高、投下資本額、従業員数などの複数の基準に適当なウェイトを付けて、1つの配賦率を計算し、これを共通費の配賦基準とするもの。

### 関連知識

### 特になし

### <Memo>

## Q8

### 想定問題

設備投資の経済性計算（プロジェクトの評価）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。

## A8

### 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。
- ・投資案の流動性（安全性）を検討する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

#### ●内部收益率法

#### ●収益性指數法

<Memo>

## Q9

### 想定問題

D社は最低要求收益率を割引率と設定し、正味現在価値を計算しています。割引率は加重平均資本コストを使用することもありますが、加重平均資本コストについて説明してください。

## A9

### 必要な知識

#### ●加重平均資本コスト

#### 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）

##### ●資本コスト・加重平均資本コストの意義

- ・資本コストとは、社債や株式の発行などにより企業が調達した資金に対する調達コストの割合を個別調達源泉ごとではなく、全社的に表したものである。
- ・資本コストは、企業が投資により獲得すべき收益率である必要收益率の最低ラインと考えることができる。
- ・加重平均資本コストとは、複数の資金調達源泉がある場合、調達源泉別のコストの総額が資金調達の総額に占める割合のことである。

##### ●加重平均資本コストの計算方法

- ・債権者の負債コストと株主の期待收益率を加重平均することによって計算する。
- ・自己資本の価値および他人資本の価値はそれぞれ時価を用いる。
- ・負債による資金調達は、利息の支払いによる節税効果を伴うため、負債にかかる資本コストは税引後のものを用いる。

### 関連知識

#### ●企業価値

<Memo>

## Q10

### 想定問題

D社の既存事業は、OEM生産によっていますが、自社生産を取り入れることで、変動費と固定費の割合に変化が生じるため営業レバレッジに影響を及ぼすと考えられます。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、売上を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. 令和4年度2次口述試験 質問例

### 事例 I

- ・新規就農者に対するモチベーション向上のための施策はどのようなものが考えられますか。
- ・A社は新規就農者の定着率が低いと思われます。これを改善するためにはどうすべきか助言してください。
- ・A社は、大手中食業者との取引関係を、今後どのように築いていくべきか助言してください。
- ・A社の今後の事業展開にあたり、どのような組織体制で進めていくのが望ましいと考えますか。
- ・A社が後継者を中心に据えた新事業は、A社にとってどのような位置づけに当たりますか。
- ・A社は農業を基盤事業としていますが、新規事業の直営店事業をどのように両立させるべきですか。
- ・農業法人のA社が、今後の事業展開にあたって成長していくための方向性について助言してください。
- ・A社の事業承継にあたり、今後社長と常務はA社の経営にどのように関わっていくのが望ましいと考えますか。
- ・A社の事業承継にあたり、今後社長と常務は後継者に対してどのように関わっていくのが望ましいと考えますか。
- ・A社の主力事業は農業であるということを見据えて、農業の門外漢であるA社の後継者をどのように育成していくかを教えてください。

### 事例 II

- ・B社はX県よりふるさと納税の返礼品の出品を依頼されました。どのような商品が望ましいと考えますか。
- ・B社が地元の事業者と連携して商品開発を行っていく上で、商品開発において避けるべき点について助言してください。
- ・B社の食肉直営店について、他の食肉販売者とどのように差別化を図っていくべきか助言してください。
- ・B社は食肉直営店を伸ばしていきたいと考えています。しかし、顧客より、コロナ禍の中、店が混雑して新型コロナの感染が心配との意見がありました。この要望に対して、どのような施策を行いますか。

- ・B社は食肉加工工場を新設したり、高い技術力を持つ職人を採用したりしました。これらを生かしてどんな製品を顧客に提供するべきですか。
- ・B社は卸売業の新規開拓を行いたいと考えています。どのような卸売業と取引し、どのように開拓していくかなければならないと考えますか。
- ・B社はオンライン販売の業者と協業して、オンライン販売を拡大していきたいと考えています。B社はオンライン販売業者に対してどのような提案を行うべきですか。
- ・B社は、取引先の旅館や飲食店から従業員が減ったとの相談を受けました。このような取引先に対してB社はどのようなアドバイスをすべきですか。
- ・B社はコロナで打撃を受けている旅館などの取引先について、コロナ収束後を見据えてどのように取引すべきと考えますか。
- ・B社は百貨店からテナントとして出店を要請されました。どのような品揃えで販売すべきか助言してください。

### 事例III

- ・C社はプレス加工製品と板金加工製品を製造しています。プレス加工製品を製造するメリットを教えてください。
- ・C社はプレス加工製品と板金加工製品を製造しています。プレス加工製品は繰返受注製品です。繰返受注製品にはどのような特徴があるか説明してください。
- ・C社はプレス加工製品と板金加工製品を製造しています。板金加工製品にはどのような特徴があるか説明してください。
- ・プレス加工製品と板金加工製品の違いについて説明してください。
- ・発注元の在庫量削減方針で小ロット化が必要になった場合、C社に生じる問題を教えてください。
- ・C社は小ロット受注が増加しています。小ロット化に対応するための施策はどのようなものがありますか。
- ・X社との取引にあたり、現在は在庫型物流センターへ納品しています。将来的に納品先が通過型物流センターへ変更となった場合、どのような影響が出るか教えてください。
- ・C社の同業他社では、東南アジア等での海外生産から、生産拠点を日本国内に戻す動きがあります。その理由について説明してください。
- ・C社が展示会に出展することによって得られる、メリットについて教えてください。
- ・C社は、金型組立、金型仕上工程でベテラン技術者の力が大きいですが、これを若手に承継していくにあたり、どのように行っていくべきですか。

#### 事例IV

- ・D社は同業他社と比較して生産性が低いですが、その理由を教えて下さい。
- ・D社の生産性を向上させるための具体的な施策を述べてください。
- ・昨今の世界情勢の影響により原材料価格が高騰しています。D社では、どのような対策が考えられますか。
- ・D社が中古車事業の整備工を正規社員として雇用することのメリットとデメリットを教えてください。
- ・D社は点検整備の外注を検討しています。その際、財務面以外で留意すべき点を教えてください。
- ・D社は自動車部品製造の設備投資を行う予定です。設備投資にあたり段階的に投資を行うことのメリットを教えてください。
- ・D社は海外における中古車販売を小ロットから始めることを検討しています。小ロットから始めるメリットを教えてください。
- ・D社は中古車の海外販売進出を検討しています。これを行う際の留意点を教えてください。
- ・D社は中古車の海外販売進出を検討しています。成功させるための助言をしてください。
- ・D社が中古車販売で海外の事業者に販売する際に、注意すべき点を教えてください。