

2021 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2年度2次口述試験 質問例	45

資格の学校 **TAC**

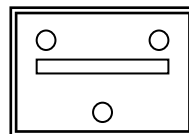
※無断複写・複製を禁じます。



101-8200-1042-12

## 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。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なりません。

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

で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

現在の A 社の強みと弱み、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。

#### 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

- ・外部の協力企業との連携を実現するディレクション力。
- ・顧客の細かいニーズに対応可能な専門特化された協力企業とのネットワーク。
- ・紙媒体に依存しない事業展開を実現する 3 代目経営者の人脈。
- ・地場的な市場において、顧客を紹介してくれる既存顧客を有していること。

##### ●弱み

- ・営業力に乏しいこと。
- ・競争力強化のために投入する経営資源（人、カネ）に乏しいこと。

##### ●機会

- ・デジタル化のさらなる進展により、紙媒体以外におけるニーズが高まっていること。
- ・新規の需要を創造できれば、既存顧客の顧客シェアを拡大できるチャンスがあること。

##### ●脅威

- ・広告制作の分野において数多くの競合他社が存在しており、非常に厳しい競争環境であること。

##### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q2

### 想定問題

A社は、3代目経営者が事業ドメインを拡大させていきました。ドメインについて説明してください。また、事業承継の際にはドメインの見直しが行われることが少なくありませんが、見直しによってどのような効果が生じるでしょうか。

## A2

### 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、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。

#### ●事業承継の際のドメインの見直しによる効果

※以下、落合康裕氏（出題委員）の著書「事業承継の経営学 白桃書房」より

- ・既存事業とのシナジー効果が期待できること。
- ・既存事業の意味を再考させる機会になること。
- ・組織の再活性化が図られること。

### 関連知識

#### ●多角化

#### ●PPM

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

A社は家族経営の企業（ファミリービジネス）ですが、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。

### A3

#### 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こと。
- ・敵対的な買収の脅威にさらされる可能性が低いこと。
- ・早い段階から経営者としての育成を行うことができること。
- ・事業承継が円滑に行える可能性があること。
- ・長期的視点での経営が行いやすいこと。

#### ●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こと。
- ・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こと。
- ・ガバナンスが機能しにくくなること。
- ・公私混同を招く恐れがあること。
- ・一族以外の従業員が要職に就けない可能性が生じること。

#### 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>



#### Q4

##### 想定問題

A社は、伝統的な家族主義的経営を行ってきた企業ですが、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。

#### A4

##### 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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
- 年功序列型賃金制度
- 企業別労働組合

<Memo>

## Q5

### 想定問題

A社は、2代目経営者の時代にファブレス化を図り、事業の転換を図りましたが、それには長い期間を要しました。その一因として、転換に対して組織内でさまざまな抵抗が生じたというのがありました。一般に考えられる、このような抵抗要因と、それに対する対応について説明してください。また、A社の場合はどのような抵抗が生じ、どのように対応したと考えられるかも説明してください。

## 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）

- 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）。
- 組織変革の抵抗要因（A社）
  - ・これまで培ってきた専門的な技能・技術が活用できなくなることにに対して職人が抵抗した。
- 組織変革遂行時のマネジメント（A社）
  - ・職人が定年を迎えるごとに工程を縮小し、段階を踏んで実施していった。

### 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

印刷業界は、技術革新などによって業界における事業要件が大きく変化を遂げてきています。今もまた、新型コロナウイルスの感染拡大などにより、新たな動きが生じていると考えられます。印刷業界はどのような環境変化に直面していると考えられるでしょうか。

## 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）

- 印刷物を多く利用するイベントなどの中止による需要の減少  
新型コロナウイルスの感染拡大により、各種イベントや展示会などの開催中止が相次いだことで、それらのイベントが実施されることによって生じる印刷物の需要が減少している。また、観光業界や飲食業界など、大きな打撃を受けた業界からの受注も激減している。
- 印刷物の必要性が問われている  
これまで当たり前のように作成されていたチラシやパンフレットなどが、「紙で作成しなくてもよい」、と考える事業者も出始めている。よって、これからは「本当に価値のある、つまり、売上拡大に直接貢献するような印刷物をつくれるかがシビアに問われる。安く大量に生産するのではなく、付加価値の高い印刷物を作成することで、一層の差別化を図ることが求められる。
- リモートワークの普及  
働き方についても大きな変化が生じ、リモートワークが進展している。その結果、ペーパーレス化が一層促進していく可能性がある。
- デジタル化のさらなる進展  
これまでも常に進展してきたデジタル印刷の普及が、新型コロナウイルスの感染拡大によって急速に進む可能性がある。

### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q7

### 想定問題

A社は少ない従業員数ながらも、正規社員の採用を重視した雇用を行っています。一般に、このような雇用形態とする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。

## A7

### 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>

## Q8

### 想定問題

A社は、厳しい経営環境に置かれていますが、そのような状況である今こそ、教育や職場環境の整備など、従業員に対する取り組みが求められています。考えられる有効な取り組みについてアドバイスしてください。

## 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）

- 従業員教育を強化する
  - ・印刷についてのノウハウや専門技術の維持。
  - ・デザインスキルの向上。
  - ・コンサルティング能力の向上。
  - ・アートディレクターとしてディレクションする能力の向上。
- 働き方や職場環境の整備
  - ・ワークライフバランスの重点強化。
  - ・職場における感染防止対策の一層の強化。
  - ・リモートワークのさらなる推進。
- 従業員の意思決定の場への参画を促進
  - ・これまでの常識にとらわれない多様な発想を取り入れ、新たな価値を創造していく。

### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q9

### 想定問題

A社の賃金制度は年功序列型ですが、将来的に営業部門を創設していくことも踏まえ、成果主義的要素を取り入れることも想定しています。このような人事制度とすることの目的として考えられることを説明してください。また、導入するにあたっての留意点についてアドバイスしてください。

## 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

- ・若手従業員を中心にモチベーションの向上。
- ・業績に対する責任意識の向上。
- ・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

#### ●年功序列型賃金制度

<Memo>

## Q10

### 想定問題

今後、3代目がA社の経営を担っていく上での組織面の課題につい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）

- 自らの右腕となるような経営幹部の選抜とコミュニケーションの強化を図ること。
- 部門の管理能力のある人材を育成すること。
- モチベーションやモラルの維持を図ること。
- 営業面を含めた各機能の専門性強化を図ること。
- 部門（印刷部門、デザイン部門）を超えた社内の一体感の維持に留意すること。
- 従業員の創造性を尊重する組織文化を形成していくこと。
- 新規顧客の開拓を含め、開拓精神やチャレンジ精神を醸成していくこと。

### 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

移動販売の拡大およびネット販売の立ち上げに目的を限定せずに、B社の現状についてSWOT分析を行って説明してください。

### A1

#### 必要な知識

#### ●SWOT分析

自社の強み・弱み、外部環境の機会・脅威を認識し、戦略構築に生かすフレームワーク

	S (強み)	W (弱み)
O (機会)	強みを活かして 機会を捉える (積極戦略)	弱みを克服して 機会を捉える (改善戦略)
T (脅威)	強みを活かして脅威 の影響を最小化する (差別化戦略)	撤退し他に委ねる (防衛撤退戦略)

#### 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)

#### ●強み

- ・京都での修行経験、豆腐や豆腐類の商品開発力。
- ・X市産大豆や地元の水の品質、それらによる豆腐の品質。
- ・感染症まん延後も引き続きB社を利用する一部の固定客。
- ・Y社との強い関係性。

#### ●弱み

- ・感染症まん延に対する対応力の弱さ (移動販売の改善がなされていない)。
- ・主婦層の開拓が不十分である。
- ・ECサイトのノウハウがなく自社で通信販売を行うことができない。

#### ●機会

- ・リモートワークの浸透を受け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増えている。

#### ●脅威

- ・感染症まん延による人的接触回避の機運。
- ・全国の豆腐ECサイトとの競合。

#### 関連知識

特になし

<Memo>



## Q2

### 想定問題

B社がネット販売、移動販売およびその他の販売経路を拡大する場合、どのような方法が考えられますか。

## A2

### 必要な知識

特になし

### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

#### ●ネット販売

- ・Y社との関係を維持、強化し、Y社サイトを通して、B社の「手作り豆腐セット」にY社の「米、水」および「豆腐井のレシピ」を添えてコラボ企画として販売する。

#### ●移動販売

- ・お菓子などの豆腐以外の商品を販売し、新たな顧客を開拓する。お菓子の場合には、X市の和菓子店と製品を共同開発することや、共同ブランディングを行うことを検討する。
- ・他地域の事業承継問題を抱える豆腐店などに対し、M&Aや資本提携、業務提携などを行い、営業エリアを拡大する。

#### ●その他の販売経路

- ・X市の割烹と協力し、割烹で扱ってもらえる豆腐を開発し、卸販売する。
- ・スーパーのPBの製造請負や、一般的なスーパーへの卸販売などは、高単価設定が難しいことや、B社の高品質な原材料や豆腐の魅力を伝えきれないことから、回避したい。

### 関連知識

特になし

<Memo>

### Q3

想定問題
B社の弱みといえる「ネット販売サイトのノウハウを有しないこと」や「主婦層の顧客が少ないこと」に対して、どのように対処していくべきですか。

### 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）
<p>● ネット販売サイトのノウハウを有しないことへの対策 「Y社サイトを通したネット販売を行う」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Y社との取引関係を活かす。</li> <li>・ Y社の商品である「米、水」を合わせて（豆腐丼として）販売することで、Y社の協力を得やすくする。</li> <li>・ 豆腐丼のレシピや歴史といった「情報要素」を添えることで、全国の豆腐ECサイトの手作り豆腐セットとの差別化を図る。</li> <li>・ Y社が得意な「X市の魅力を伝えるノウハウ」も利用して、X市産大豆の魅力を伝える。</li> </ul> <p>● 主婦層の顧客が少ないことへの対策 「和菓子店と菓子を共同開発し、共同ブランディング（コ・ブランド）を行う。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ B社の豆腐を購入している主婦層は、数は少ないが存在はしている。</li> <li>・ B社の豆腐を購入していない主婦層は、B社の豆腐を選択していない（商品の魅力がないとは思えないので、価格の問題なのか理由は不明）。</li> <li>・ 主婦層の新規顧客を開拓するためには、B社の豆腐販売では難しく、新たな商品が必要となる。そのため、菓子類を開発する。</li> <li>・ 菓子類は、B社には開発ノウハウがないため、地域の和菓子店と共同開発する。</li> <li>・ 和菓子店は、新しい素材を使った菓子で人気を博しているため、B社が用いる大豆などを用いた菓子類の開発が可能である。</li> <li>・ 和菓子店にとっても売上向上など魅力がないと共同開発を行う動機づけがない。</li> <li>・ 共同開発した製品を共同ブランディング（コ・ブランド）で販売する。</li> <li>・ B社だけのブランドでは、和菓子店は製造請負のみとなるため魅力が少ない。</li> <li>・ 和菓子店だけのブランドでは、B社は単なる仕入販売となり、魅力が小さい。</li> <li>・ コ・ブランドを展開することで、B社は新たな顧客開拓、和菓子店はB社の移動販売を通じた商圈拡大が得られる。</li> <li>・ B社は、新たに開拓した顧客の一部が豆腐も購入してくれるシナジー効果が得られれば、より好ましい。</li> </ul>
関連知識
特になし

<Memo>

#### Q4

##### 想定問題

B社の移動販売に関するフランチャイズ方式について、今後売上拡大していくためには、どのような方法が考えられるか。

#### 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）

###### ●客数の向上

###### ① 離反顧客の回復

- ・感染症まん延により、人的接触を回避して購入機会を避けた元々の顧客に、再び購入してもらうため、置き配を始める。
- ・B社が、元々の顧客を含めた顧客リストの全顧客に対し、置き配の開始を告知する。
- ・B社が置き配用の冷蔵ボックスを用意する。
- ・B社が高額商品を小分けにした試食用商品を用意する（客単価向上）。
- ・加盟店は、高齢者に向けて定期的に電話をかけ、定期的にコンタクトをとる。

###### ② 既存顧客（現在も利用する顧客）の利用回数増加

- ・B社は月替わり商品など期間限定商品などを積極的に開発し、取扱商品を更新していくことで、目新しさを維持する。
- ・B社は利用回数に応じた特典などを用意する。
- ・加盟店は、定期的に御用聞きの電話をするなどして、需要を確認する。

###### ③ 新規顧客の開拓

- ・B社は豆腐以外の商品を品揃えに加え、既存顧客と異なる顧客層の掘り起こしを行う。
- ・B社は既存顧客からのクチコミを促す仕組みづくりを行う。

###### ●客単価の向上

- ・B社は品揃えを豊富にし、買上点数増加に努める。
- ・B社は高単価商品の販売用に、試食用商品の提供や販促ツール作成等の支援を行う。

###### ●商圏拡大

- ・B社は、加盟店の募集および創業支援や教育などを強化する。
- ・B社は、全国の豆腐店とのM&A、資本的提携、業務的提携などを行う。

##### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q5

### 想定問題

B社の移動販売に関するフランチャイズ方式について、現状の役割分担を説明してください。また、現在は元商店経営者やB社の元社員が加盟店となっていますが、加盟店主を拡大する場合、どのような対処が必要となるか、助言してください。

## 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）

#### ●B社の現在のフランチャイズ方式

<B社（フランチャイザー、本部）の役割>

- ・加盟店への支援活動：商品供給など
- ・マーケティング活動：顧客リスト整備など

<加盟店（フランチャイジー）の役割>

- ・加盟時：登録料、冷蔵販売車の用意
- ・担当地域での販売活動：駐車場販売、移動販売、それらに伴う顧客との関係維持

#### ●加盟店主を拡大する場合のB社の対処

- ・加盟店の一般公募：  
自社HPや販売時などに募集要項などを記載する
- ・商売経験がない人への創業支援：  
顧客開拓および販売業務に関するマニュアル作成、接客指導、商品研修など
- ・駐車場販売と移動販売の担当分け：  
駐車場販売は見込みで仕入れ、移動して店舗を開く方式  
移動販売は顧客から事前に注文を受けてから仕入れ、配送することもできる  
受注方法や、仕入・在庫方法、必要な車などビジネスモデルが大きく異なる  
事業主ごとにどちらかの販売方法に絞って展開したほうが効率はよい

### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q6

### 想定問題

B 社にとっての、ネット販売および移動販売（対面販売、置き配）、双方のメリット、デメリットを説明して下さい。

## 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）

- ネット販売のメリット
  - ・ 商圏を拡大できる。
  - ・ 販売費が相対的に低い。
- ネット販売のデメリット
  - ・ 豆腐を販売した場合、鮮度低下により品質が低下する。
  - ・ B 社や X 市の大豆の認知がより低い地域に販売する場合、魅力が伝わりにくく、販売が容易でない（全国の豆腐との競争にさらされる）。
- 移動販売のメリット
  - ・ 人的販売による顧客との関係性構築や個々の顧客への対応力向上。
  - ・ X 市周辺を商圏とすることで、B 社や X 市産大豆の認知度を活かした販売をしやすい。
- 移動販売のデメリット
  - ・ 販売費が相対的に大きくなる。
  - ・ 加盟店による販売のため、加盟店の販売スキルなどにより、売上が左右される。

### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q7

想定問題
感染症まん延の影響で、「収穫祭」で行っていた大豆の収穫体験は継続していますが、室内での食事会は中止しています。今後、現在の「収穫祭」の目的を満たしつつ、どのように発展させていくとよいでしょうか。

## A7

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）
<p>●現在の収穫祭について</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・顧客リストの中から買上げ額上位のお得意さまの家族を招き、日頃の感謝を示す会。</li><li>・昔ながらの方法で大豆の収穫を体験するイベント。</li><li>・（日頃の感謝を示すとともに）高齢者の顧客と、一緒に昔を懐かしむ目的。</li><li>・食べ物が、多くの人の努力で食卓に届くことを、孫に教える機会になっている。</li><li>・収穫体験の後に食事会を開き、肉豆腐、豆腐丼などを振る舞う。</li></ul> <p>→これらをまとめると、</p> <ol style="list-style-type: none"><li>① 「体験」を通して顧客との関係性を深め、愛顧（ロイヤルティ）を高める機会</li><li>② 食育の機会</li><li>③ デモンストレーション（試食、販売促進）の機会</li></ol> <p>●今後の方向性</p> <ol style="list-style-type: none"><li>① 「体験」を通して顧客との関係性を深め、愛顧（ロイヤルティ）を高める機会<ul style="list-style-type: none"><li>・収穫体験のみならず、豆腐の製造体験など、様々な「体験機会」を提供する。</li></ul></li><li>② 食育の機会<ul style="list-style-type: none"><li>・豆腐の歴史や、栄養、製造過程など、B社の知見を子供に伝えるオンライン、オフラインの機会を設ける。</li></ul></li><li>③ デモンストレーション（試食、販売促進）の機会<ul style="list-style-type: none"><li>・置き配での試食用食品の配布。</li><li>・感染症まん延後に、リアルな接触を伴う試食（豆腐類、菓子類など）の機会を設ける。</li></ul></li></ol>
関連知識
特になし

<Memo>

## Q8

想定問題
<p>B社がコミュニケーション手段として用いている、電話（通話）とインスタントメッセージャー（IM）のそれぞれの特徴を挙げてください。</p> <p>また、今後B社が利用し得るコミュニケーション手段（媒体）にはどのようなものがありますか。</p>

## 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）
<p>●電話（通話）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者：世代を選ばない（高齢者でも利用可能）</li> <li>・タイミング：リアルタイムのコミュニケーションであり即時性はあるが、時間を占有される</li> <li>・同時複数利用：一般的には、1対1の通話となる（同時多重通話を行わない）</li> </ul> <p>&lt;B社における利用方法&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・フランチャイジーが高齢者顧客に電話する。</li> <li>・高齢者顧客同士でB社の来店を告知しあう（クチコミ）。</li> </ul> <p>●IM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者：（普及はしてきているものの若年者と比較して）高齢者の利用は少ない</li> <li>・タイミング：発信者、受信者ともに好きなタイミングで送受信ができる</li> <li>・同時複数利用：1対多の送信が容易にできる</li> </ul> <p>&lt;B社における利用方法&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・フランチャイジーが若年層に送信する。</li> <li>・若年層（主婦層）の顧客同士で商品情報を発信しあうようにしたい（クチコミ）。</li> </ul> <p>●今後B社が利用し得るコミュニケーション手段（媒体）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社ホームページ（コーポレートサイトおよびECサイト） 現在、自社ホームページを持つかは明記されていない。ECサイトは持っていない。ECはY社サイトを通じて行えばよいが、情報発信媒体としてのホームページは整備し、積極的に利用したい。</li> <li>・グルメ雑誌、タウン誌など Y社のようにメディアに取り上げられるようにニュース・リリースの発信などを行いたい。</li> </ul>
関連知識
特になし

<Memo>

## Q9

想定問題
B社はかねてスーパーマーケットへの卸販売が売上の多くを占めていました。今後、B社が大手小売店などを販売経路として活用する可能性について、教えてください。

## 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）
<ul style="list-style-type: none"> <li>●スーパーマーケットなどの量販店（大量な品物を低価格で販売する小売店） <ul style="list-style-type: none"> <li>・B社の高品質かつ比較的高価格で販売できる豆腐を量販店で販売することは望ましくない。</li> <li>・PBの供給もB社ブランドを訴求できないため、好ましくない。</li> </ul> </li> <li>●高級食品スーパーなど <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品コンセプトと店舗コンセプトは合致するが、高級食品スーパーの店舗は大都市圏に集中する傾向にあり、鮮度を重視する豆腐の供給が可能であるか、検討が必要である。</li> <li>・「手作り豆腐セット」であれば、鮮度を気にせずに提供できる。</li> </ul> </li> <li>●百貨店 <ul style="list-style-type: none"> <li>・B社の所在地の中心市街地などにある百貨店に供給することは検討に値する。地域の富裕層の開拓、および、国内観光客の購買などの可能性が考えられる。</li> </ul> </li> </ul> <p>※B社が、手作り豆腐セットや菓子類を開発、販売したとしても、引き続きメイン商品は豆腐および豆腐関連商品（油揚げ、豆乳など）と思われる。 豆腐は鮮度が重要という制約がある限り、商圈拡大は容易ではない。 本格的に企業として成長を図る場合、全国各地の豆腐店とのM&amp;Aなどの成長戦略が必要となる。</p>
関連知識
特になし

<Memo>



## Q10

想定問題
B社製品をブランドの視点でさかのぼると、自社ブランド品の提供から、プライベートブランド（PB）品の提供、自社ブランド品への回帰という流れとなります。今後、B社が和菓子店との共同開発、共同ブランド（コ・ブランド）を行う場合、B社および和菓子店のメリット、デメリット（懸念点）を説明してください。

## 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）
<ul style="list-style-type: none"><li>●B社のメリット<ul style="list-style-type: none"><li>・豆腐以外の製品開発ノウハウを補完できる。</li><li>・繁盛している和菓子店のブランド利用により訴求力が向上する。</li><li>・地域で訴求力を持ち、ジャンルの異なる2つのブランドを共同ブランド化することで話題性を提供でき、クチコミを生みやすくなる。</li></ul></li><li>●和菓子店のメリット<ul style="list-style-type: none"><li>・新しい素材として豆腐を用いた和菓子を提供することで品揃えが拡充する。</li><li>・B社の移動販売網を利用できることで、商圈を拡大することができる。</li></ul></li><li>●B社のデメリット<ul style="list-style-type: none"><li>・一貫して豆腐および豆腐関連商品を扱ってきたB社が、豆腐以外の商品を取扱うことで、B社のブランドイメージがブレる可能性がある。</li><li>・菓子類が不評であった場合、B社の豆腐の評判まで下がる可能性がある。</li><li>・他社との協働の経験がなく、業務的負担が過大となる可能性がある。</li></ul></li><li>●和菓子店のデメリット<ul style="list-style-type: none"><li>・一貫して和菓子を扱ってきた和菓子店が、和菓子以外の商品を取扱うことで和菓子店のブランドイメージがブレる可能性がある。</li><li>・菓子類が不評であった場合、和菓子店の和菓子の評判まで下がる可能性がある。</li><li>・他社との協働の経験がなく、業務的負担が過大となる可能性がある。</li></ul></li></ul>
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、バッグメーカーとの取引では受注生産、自社ブランド製品では見込生産を行っています。受注生産と見込生産の違いを教えてください。

#### 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）

- 受注生産のメリット
  - ・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。
- 受注生産のデメリット
  - ・客先仕様を守らなければならない、受注確定時点でコストや納期も確定するため、QCDを守るために綿密な生産管理が必要となる。
  - ⇒C社は、バッグメーカーとの取引（受注生産）では繰り返し受注を見越して、受注量よりも多いロットサイズで生産を計画し、納品量以外は在庫保有している。
  - また、自社ブランド製品（見込生産）では欠品や過剰在庫が生じている。

##### 関連知識

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

<Memo>

## Q2

### 想定問題

C社は、バッグメーカーとの取引では繰り返し受注を見越して生産計画を立てています。このような受注生産の特徴を教えてください。

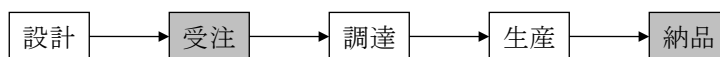
## A2

### 必要な知識

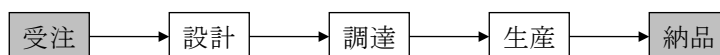
#### ●受注生産の分類

- ・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）。
- ・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）。

#### 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。

### 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

- ・バッグメーカー4社から計10アイテムの生産委託を受けており、受注量は多いものの低価格品が主となっている。
- ・生産管理担当者は、繰り返し受注を見越して、受注量よりも多いロットサイズで生産を計画し、納品量以外は在庫保有している。⇒在庫を保有しているため、実質的には見込生産である。
- ・完成した製品の在庫管理は、包装・出荷工程が担当している（生産管理担当者は在庫情報を持っていない）。

### 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社の自社ブランド製品は欠品や過剰在庫が生じることがあります。これを防ぐための方策を教えてください。

### A3

#### 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り扱い金額または量の大きい順に並べて、A、B、Cの3種類に区分し、管理の重点を決めるのに用いる分析。

##### ●プルシステム（JIS Z8141-4202）

- ・後工程から引き取られた量を補充するためにだけ、生産活動を行う管理方式。備考：後工程引取方式、または引張方式ともいう。

##### ●JIT、ジャストインタイム（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。備考：1.ジャストインタイムのねらいは、作り過ぎによる中間仕掛品の滞留、工程の遊休などを生じないように、生産工程の流れ化と生産リードタイムの短縮にある。2.ジャストインタイムを実現するためには、最終組立工程の生産量を平準化すること（平準化生産）が重要である。3.ジャストインタイムは、後工程が使った量だけ前工程から引き取る方式であることから、後工程引取方式（プルシステム）ともいう。

#### 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）

##### ●C社の状況

- ・自社ブランド製品は25アイテム、C社売上高の20%程度ではあるが、収益に貢献している。
- ・インターネットによるオンライン販売が中心。小売店との取引もあるが販売数量は少ない。
- ・自社ブランド製品は、生産管理担当者が受注予測を立てて生産計画を作成し、見込生産している。注文ごとに在庫から引き当てるものの、欠品や過剰在庫が生じることがある。
- ・完成した製品の在庫管理は、包装・出荷工程が担当している（生産管理担当者は在庫情報を持っていない）。

#### 関連知識

##### ●見込生産

<Memo>

#### Q4

##### 想定問題

C社は自社ブランド製品を保有しています。このような企業の特徴を教えてください。

#### A4

##### 必要な知識

###### ●製品保有型経営

- ・最も一般的にイメージされる企業経営で、販売する製品を企画開発して製造し、自社のブランドをつけて販売する。

###### ●下請型経営

- ・自らは製品の企画を行わずに、図面や仕様書で顧客から具体的に指示された製品を受注して生産する。

(出所：小川正博他著『21世紀中小企業論（第3版）』有斐閣、2013年、p.178～180)

##### 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社は、バッグメーカーとの取引を拡大するとともに、製品デザイン部門を新設し、自社ブランド製品の企画・開発・販売を進めてきた。
- ・自社ブランド製品は旅行雑誌で特集されて、手作り感のある高級仕様が注目された。
- ・自社ブランド製品は、天然素材のなめし革を材料にして、熟練職人が縫製、仕上げ加工する高級品である。
- ・現在、自社ブランド製品は25アイテム、C社売上高の20%程度ではあるが、収益に貢献している。
- ・現在、バッグメーカー4社から計10アイテムの生産委託を受けており、受注量が多いものの低価格品が主となっている。⇒売上高の80%程度は、低価格の受託生産品が占めていることになる。

##### 関連知識

- OEM（受託生産品はOEMと考えられる）

<Memo>

## Q5

### 想定問題

C 社社長は、製品デザイン部門には新製品の企画・開発経験が少ないことに不安を抱いています。C 社社長にアドバイスをしてください。

## A5

### 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、販売する活動。

#### ●デザインイン（JIS Z8141-3103）

- ・製品の企画・設計をする際に、研究・開発部門や製造および外注購買部門と協議し、製品開発期間の短縮、製品原価の低減などを図る活動。

### 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

- ・製品デザイン部門は 5 名。
  - ・C 社では、バッグメーカーとの取引を拡大するとともに、製品デザイン部門を新設し、自社ブランド製品の企画・開発・販売を進めてきた。
  - ・自社ブランド製品の企画・開発コンセプトは、「永く愛着を持って使えるバッグ」であり、そのため自社ブランド製品の修理も行っている。
  - ・インターネットによるオンライン販売が中心。小売店との取引もあるが販売数量は少ない。
  - ・新製品は、インターネットのオンライン販売情報などを活用して企画している。
- ※小売店の情報や修理情報を活用している旨は記述されていない。

### 関連知識

#### ●VA/VE

<Memo>

## Q6

### 想定問題

C社は、発注から納品までの期間が1カ月を超える資材もあり、資材欠品が生じることがあります。これを防ぐための方策を教えてください。

## A6

### 必要な知識

#### ●定期発注方式（JIS Z8141-7321）

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

備考：発注量は、次の式で表される。

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

#### ●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。

### 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

- ・自社ブランド製品は天然素材のなめし革を材料にしている。
  - ・材料や付属部品などの資材発注と在庫管理は裁断工程のリーダーが担当する。
  - ・生産計画に基づき発注業務を行うが、発注から納品までの期間が1カ月を超える資材もあり、資材欠品が生じた場合、生産計画の変更が必要となる。
- ※一般的に、高額なものや重点品目、特殊品目については定期発注が向いている。一方で、発注の手間がかかる。

### 関連知識

#### ●ABC分析

#### ●ダブルビン法（JIS Z8141-7320）

- ・同容量の在庫が入った二つのビン（箱、容器）を用意しておき、一方のビンが空になり、他方の在庫を使用しはじめたときに一つのビンの容量を発注する方法。

#### ●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>

## Q7

### 想定問題

C社の製造工程では、縫製工程がボトルネックになっていると考えられます。ボトルネックへの対処方法を教えてください。

## A7

### 必要な知識

#### ● ボトルネック工程への対処の仕方

- まず、ボトルネック（制約条件）を見つけ、それを最大限に稼働できるようにして他の工程をこのボトルネックと同期させる。その上でボトルネックの増強を図り、全体のスループットの増大を図る。
  - 1) ボトルネック（制約条件）を発見する。
  - 2)（費用をかけずに）ボトルネックの生産能力を徹底的に活用する。
  - 3) ボトルネック以外をボトルネックに従属させる。
  - 4) ボトルネックの能力を向上させる。
  - 5) 惰性に注意しながら繰り返し、全体のスループットを増大させる。

（参考：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.23～24）

### 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

- 製造工程では一番多くの熟練職人6名が配置されている縫製工程は、裁断された革を組み立てて成形する作業を行う。
  - 自社ブランド製品の生産が計画されると、熟練職人は受託生産品の作業から自社ブランド製品の作業へ移る。
  - 自社ブランド製品は、部分縫製から立体的形状を要求される全体縫製のすべてを一人で製品ごとに熟練職人が担当し、そのほとんどの作業が丁寧な手縫い作業（手作業）で行われる。
  - 自社ブランド製品の縫製工程を担当した熟練職人は、引き続き仕上げ工程についても作業を行い、製品完成まで担当している。
  - 縫製工程は、自社ブランド製品の修理作業も担当しており、C社製造工程中最も負荷が大きく時間を要する工程となっている。
- ※ただし、C社では、納期遅延が生じたり、納期遵守のための残業が発生したりといった問題が生じている旨の記述はない。

### 関連知識

※Q9（A9）も参照のこと。

<Memo>



## Q8

### 想定問題

C社の受託生産品では、製品の出来栄えのばらつきが発生しています。これを防ぐための方策を教えてください。

## A8

### 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

- ・仕上げ工程は、縫製されたバッグメーカーからの受託生産品の裁断断面の処理、付属金物の取り付けなどを行う製造の最終工程を担当し、縫製工程同様手作業が多く、熟練を要する。
- ・検品工程では製品の最終検査を行っているが、製品の出来栄えのばらつきが発生した場合、手直し作業も担当する。

※縫製工程の作業割り当ては、縫製工程のリーダーが各作業者の熟練度を考慮して決めている旨の記述はあるが、仕上げ工程での作業割り当てについては何も記述されていない。

### 関連知識

#### ●標準時間設定法（JIS Z8141-5505 備考）

標準時間設定法には、ストップウォッチ法、PTS法、標準時間資料法、実績資料法、経験見積り法がある。実績資料法は、作業の実績記録をもとにした時間資料を用い、作業の類似性を考慮して作業時間を見積もる方法。経験見積り法は、現場経験の豊富な管理者が作業時間を見積もる方法。

<Memo>

## Q9

### 想定問題

C社は若手職人の養成を行っていますが、バッグを一人で製品化するために必要な製造全体の技術習得が進んでいません。どのように進めるべきか、C社社長にアドバイスをしてください。

## A9

### 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。備考：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。

### 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

- ・縫製工程には熟練職人6名が配置されている。
- ・縫製作業は、裁断済みパーツの部分縫製とそれを組み合わせて製品形状にする全体縫製との作業に大きく分かれ、全体縫製では部分縫製よりも熟練を要する。
- ・自社ブランド製品は、部分縫製から立体的形状を要求される全体縫製のすべてを一人で製品ごとに熟練職人が担当し、そのほとんどの作業が丁寧な手縫い作業（手作業）で行われる。自社ブランド製品の縫製工程を担当した熟練職人は、引き続き仕上げ工程についても作業を行い、製品完成まで担当している。
- ・仕上げ工程は、縫製されたバッグメーカーからの受託生産品の裁断断面の処理、付属金物の取り付けなどを行う製造の最終工程を担当し、縫製工程同様手作業が多く、熟練を要する。
- ・縫製、仕上げ両工程では、熟練職人の高齢化が進み、今後退職が予定されているため、若手職人の養成を行っている。その方法として、細分化した作業分担制で担当作業の習熟を図ろうとしているが、バッグを一人で製品化するために必要な製造全体の技術習得が進んでいない。

※熟練職人が、製造全体の技術習熟のためのOJTを行っている旨は読み取れない。

### 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。

<Memo>

## Q10

### 想定問題

C 社社長は今後、大都市の百貨店や商業ビルに直営店を開設して、自社ブランド製品の販売を拡大しようと検討しています。どのように進めるべきか、C 社社長にアドバイスをしてください。

## A10

### 必要な知識

#### ●管理（JIS Z8141-1104）

- ・経営目的に沿って、人、物、金、情報など様々な資源を最適に計画し、運用し、統制する手続きおよびその活動。

### 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 社社長は、製品デザイン部門には新製品の企画・開発経験が少ないことに不安があり、また、製造部門の対応にも懸念を抱いている。
- ・C 社社長は、直営店事業を展開する上で、自社ブランド製品を熟練職人の手作りで高級感を出すか、それとも若手職人も含めた分業化と標準化を進めて自社ブランド製品のアイテム数を増やすか、悩んでいる。
- ・自社ブランド製品の企画・開発コンセプトは、「永く愛着を持って使えるバッグ」であり、そのため自社ブランド製品の修理も行っている。
- ・現在自社ブランド製品は 25 アイテム、C 社売上高の 20%程度ではあるが、収益に貢献している。
- ・従業員は総務・経理部門 5 名、製品デザイン部門 5 名、製造部門 40 名の合計 50 名である。⇒C 社には、営業部門はない。

### 関連知識

- PDCA サイクル⇒直営店の出店計画に合わせて計画的に OJT を行い、計画的に若手職人を養成するなど
- プロジェクトチームの活用など

<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  
地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきたことで、付加価値の高い商品販売ができているが、外部環境の変化により顧客獲得競争に苦戦していることで営業にかかる費用に対して十分な売上を獲得できておらず収益性が低い。
- 効率性  
常に地元産の商品にこだわって経営を行ってきたことで、在庫効率（購入・保管など）が高く効率性が高い。
- 安全性  
地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきたことで、在庫にかける資金が少ない状態で事業を展開できており短期安全性が高い。しかし、顧客獲得競争に苦戦していることで利益の蓄積ができておらず資本調達構造が悪い。

###### 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社の「その他の純資産」は同業他社と比較して少ない状態です。この「その他の純資産」が株主資本以外の純資産だと考えた場合、その他の純資産を増加させる要因としてどのようなものがあるか教えてください。

## A2

### 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）

株主資本以外の純資産が増加する要因としては以下のことが考えられる。

#### ●評価・換算差額等の増加

評価・換算差額等は資産性・負債性を有するものではないため、純資産の部に記載されるが、評価・換算差額等は、払込資本ではなく、かつ、未だ当期純利益に含められていないことから、株主資本以外の項目とされる。したがって、評価・換算差額等が増加した場合には、株主資本以外の純資産が増加する。

なお、評価・換算差額等の代表例には、その他有価証券評価差額金（その他有価証券を時価評価した時に、その評価差額を当期の損益とせずに純資産の部に直入したもの）がある。

#### ●新株予約権の増加

新株予約権は、返済義務のある負債ではなく、負債の部に表示することは適切ではないため、純資産の部に記載されるが、新株予約権は報告主体の所有者である株主とは異なる新株予約権者との直接的な取引によるものであり、株主に帰属するものではないため、株主資本以外の項目とされる。したがって、新株予約権が増加した場合には、株主資本以外の純資産が増加する。

### 関連知識

- 株主資本
- 自己株式
- 非支配株主持分

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

D社において、対人接触機会の減少への要望の高まりなどにより、キャッシュレス決済が進行しているとします。キャッシュレス決済としてクレジットカードでの決済がされた場合の会計処理について説明してください。

### A3

#### 必要な知識

#### ●クレジットカード売掛金

#### 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）

クレジットカードの普及に伴い、多くの企業でクレジット取引が行われている。クレジットカードにより商品を販売したときには、後日代金をクレジット会社から受け取ることになるため売掛金を計上することになるが、この売掛金は原則として、売掛金とは区別してクレジット売掛金勘定で処理を行う。

また、クレジットカードの利用に伴うクレジット会社に対する手数料については、原則として、商品の販売時に支払手数料勘定で計上する。クレジット会社からは販売代金（売上）から支払手数料を控除した金額が後日振り込まれることになり、この金額をクレジット売掛金として記帳する。

たとえば、商品 200 千円をクレジットカード決済で受けた。なお、クレジット会社への手数料は販売代金の 2%であり、販売時に計上する。この場合の仕訳は次のとおりである。

(単位：千円)

(借) クレジット売掛金 <sup>※2</sup>	196	(貸) 売上	200
支払手数料 <sup>※1</sup>	4		

※1： $200 \times 2\% = 4$  千円

※2： $200 - 4 = 196$  千円

なお、上記商品販売により生じた債権が、後日クレジット会社から振り込まれた際の仕訳は次のとおりである。

(単位：千円)

(借) 現金預金	196	(貸) クレジット売掛金	196
----------	-----	--------------	-----

#### 関連知識

#### ●特になし

<Memo>

#### Q4

##### 想定問題

D社においてキャッシュレス決済対応を進めていくことにより、収益性にどのような影響及ぼす可能性があると考えられるか説明してください。

#### A4

##### 必要な知識

- 収益
- 費用

##### 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）

代金の決済方法が多様化しており、顧客の店舗選びの一要素になっている（とくにコロナ禍においては非接触型の決済が望まれる傾向にある）。

したがって、これに対応することで客数が増加し収益（売上）が増加する可能性がある。一方で、費用面では決済手数料の負担が発生することになる。客単価の変化については不明であるが、費用負担の増加により、収益性が低下する可能性があると考えられる。

なお、上記より、キャッシュレス対応により利益額を増加させたいのであれば、収益性の低下分をカバーできるほどの客数増加が見込める場合や、客単価を向上させる施策を講じたうえで客数が増加すると見込まれる場合などに導入するのが望ましいと考えられる。

##### 関連知識

- 特になし

<Memo>

## Q5

### 想定問題

D社はセミフルセルフレジからフルセルフレジへの取替投資を行う予定です。取替投資の経済的効果の測定に際して留意することを教えてください。

## A5

### 必要な知識

- 取替投資
- 埋没原価
- 機会費用

### 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）

- 取替投資の経済的効果の測定
  - ・旧設備と新設備による原価の発生額を的確に予測し、新設備採用による差額キャッシュフローを計算することが必要である。
  - ・差額キャッシュフローの計算では、埋没原価や機会費用の存在に留意する。
- 埋没原価
  - ・埋没原価とは、原価の発生原因がすでに存在しており、代替案の選択によって金額に差異が生じないコストである。
  - ・意思決定に無関連な原価であり、投資決定の際のキャッシュフローには考慮しない点に留意する。
- 機会費用
  - ・機会費用とは、選択されなかった選択肢のうちで最善の価値のことである。
  - ・機会費用は、投資プロジェクトの費用として、投資決定の際のキャッシュフローに考慮する点に留意する。

### 関連知識

- 投資の経済性計算

<Memo>



## Q6

### 想定問題

D社は設備投資の経済性計算について、安全性と収益性の観点から投資案の評価と選択を行っていきとします。この場合、どのような評価方法を用いてどのように行っていくかを教えてください。

## A6

### 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

安全性の観点から評価する場合には資金回収の安全性から回収期間法もしくは割引回収期間法を用いる。この方法では、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

収益性の観点から評価する場合には正味現在価値法を用いる。この方法では、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、その投資代替案を選択する。

### 関連知識

- 内部収益率法
- 収益性指数法

<Memo>

## Q7

### 想定問題

D社は割引率を設定し、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がありますが、加重平均資本コストについて説明してください。

## A7

### 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収益率である必要収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計算方法

- ・債権者の負債コストと株主の期待収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>

## Q8

### 想定問題

D社では新規事業として検討している魚種Xの養殖事業において、短期の利益計画の策定時に変動費と固定費に分けて計算しています。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。

## A8

### 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>

## Q9

### 想定問題

D社の新規事業として検討している魚種Xの養殖事業について短期的な利益改善を計画しているとします。この計画を立案するにあたっての年間販売数量の計算方法を教えてください。また、年間販売数量を増やすこと以外で目標利益を達成する方法について教えてください。

## A9

### 必要な知識

#### ●CVP分析

#### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

#### ●目標利益を達成するための年間販売数量

- ・ 販売価格×営業量－1単位当たりの変動費×営業量－固定費＝目標利益  
（販売価格－1単位当たりの変動費）×営業量＝目標利益＋固定費

#### ●年間販売数量を増やすこと以外で目標利益を達成するための方法

- ・ 販売価格を上げる。  
（例）魚種Xの高品質化、高価格戦略 など
- ・ 1単位当たりの変動費を下げる。  
（例）餌、薬などの仕入先の変更を検討、在庫管理の徹底によるロス低減 など
- ・ 固定費を削減する。  
（例）管理費用の見直し、オペレーション改善 など

### 関連知識

#### ●損益分岐点売上高

#### ●損益分岐点比率・安全余裕率

<Memo>

## Q10

### 想定問題

DCF 法により企業価値算定を行うとします。この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。

## A10

### 必要な知識

#### ●企業価値算定における FCF の計算 (DCF 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)

#### ●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>

## 5. 令和2年度2次口述試験 質問例

### 事例Ⅰ

- ・A社は、これまで成果主義型賃金制度を採用せず、年功序列型賃金制度を採用してきました。A社が年功序列型賃金制度を採用している理由にはどのようなことが考えられますか。
- ・A社は今後、成果主義型賃金制度の導入を予定しています。成果主義型賃金制度を導入する際の留意点を教えてください。
- ・A社は外国人従業員を採用していますが、そのメリットについて教えてください。
- ・A社は同族経営の企業です。同族経営によるデメリットを教えてください。
- ・酒造事業などに取り組んでいるA社が新製品開発をしていくために必要なことを教えてください。
- ・A社は、伝統や技術を生かして、今後どのような製品づくりをしていったらよいと考えますか。
- ・ベテラン従業員がA社に残ることのデメリットを教えてください。
- ・A社の非正規社員は離職率が低くなっています。その理由について教えてください。
- ・A社は、現在の非正規社員のうち数人を正規社員に転換しようと考えています。その場合のリスクについて教えてください。
- ・A社が、友好的買収後に日本酒造りのノウハウをどのように承継したかについて、教えてください。

### 事例Ⅱ

- ・B社の製品を空港や港で販売する場合、どのような製品がよいと考えますか。
- ・B社が、Yと異なるハーブの売上げを伸ばす方法を教えてください。
- ・B社が、Yと異なるハーブの効能をもっと知ってもらうためにはどうすればよいでしょうか。
- ・B社が、Yと異なるハーブを販売展開する場合、どのように島の事業者と連携すればよいかについて教えてください。
- ・B社は、自社ブランドの構築を目指しています。ブランディングの方向性について教えてください。
- ・B社が、自社オンラインサイトでの売上げを伸ばす方法を教えてください。
- ・B社の事業はZ社との取引に依存しています。これによってどのような問題が生じていますか。

- ・ B社は、Z社との取引量が減少しています。これについてのB社の対応策を教えてください。
- ・ 今後、B社は、ヘルスケアメーカーとどのように取引をしていくべきかについて助言してください。
- ・ B社が、弱みを解消するための自社製品開発とプロモーションについて助言してください。

### 事例Ⅲ

- ・ C社は個別受注生産を行う企業です。この生産形態の問題点や課題を教えてください。
- ・ C社は下請企業ですが、下請企業の問題点や課題を説明してください。
- ・ C社の顧客であるビル建築用金属品メーカーが、C社に注文する理由にはどのようなことが考えられますか。
- ・ C社が技術力を向上させるための施策について教えてください。
- ・ C社は製造部門の強化を図ることを考えています。どのような方策があるか教えてください。
- ・ C社は、製作工程でチーム制を採用しています。これは、C社にとってどのようなメリットがあると考えられますか。
- ・ C社は、施工図や製作図の作成に時間がかかっています。これを解決するためにはどのようにすればよいでしょうか。
- ・ C社は5Sに取り組むことを計画しています。5Sを実施することの効果を教えてください。
- ・ C社は、3次元CADをどのように活用すべきか、教えてください。
- ・ C社は、3Dプリンターの導入を考えています。どのような効果が期待できるか教えてください。

### 事例Ⅳ

- ・ D社の財務諸表を見たうえで、どのような状態にあるかを教えてください。
- ・ D社は同業他社に比べて負債の割合が大きくなっています。このことがD社の経営に与える影響について教えてください。
- ・ D社は負債比率が高い状況にあります。財務上どのようなマイナスの影響が考えられますか。
- ・ D社は、手厚いアフターケアが顧客支持を得る一方で、利益を圧迫しています。どのように改善していけばよいでしょうか。

- ・D社は、赤字の飲食店の売却を考えています。売却する際の留意点を教えてください。
- ・D社が経営するステーキ店は赤字ですが、その赤字を解消するためにはどうすればよいか、助言してください。
- ・D社は、ステーキ店をカジュアルなレストランに業態転換することを検討しています。それにより、財務面にどのような影響があるかについて教えてください。
- ・D社がE社を買収した場合、どのようなコストの削減につながるか、教えてください。
- ・D社がE社を買収する際、どのようなことに留意すべきでしょうか。
- ・D社は、リフォーム事業を拡充することを検討しています。リフォーム事業の拡充による費用面でのメリットを教えてください。