

2025 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

一目次一

1. 口述試験の流れ	1
2. 口述試験内容	1
3. 口述試験対策	1
1. 4つの事例の企業・テーマを理解する	1
2. 想定 Q&A を行う	2
3. リハーサルをする	3
4. 事例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 6 年度 2 次口述試験 質問例	45

資格の学校 **TAC**

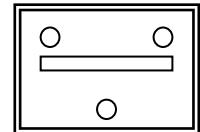
※無断複写・複製を禁じます。



105-8200-1023-13

## 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、中小企業診断協会から口述試験の受験案内が届きます。会場の集合時間は受験者ごとに異なる時刻が設定されています。受付を済ませると、まず大部屋で待機します。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、別室で番号順に着席します。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、案内係ととも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開始です。



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 分です。

## 2. 口述試験内容

2 次口述試験の内容は、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、筆記試験と異なる角度から質問されます。回答時間は 1 問当たり 2 分との指示があります。

出題される質問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 つの企業が選ばれ、1 つの企業につき 2~3 題（つまり計 4~6 題）出題されるケースが多いです。もっとも、人によっては 4 つの企業について問われる場合や、1 つの企業に関する質問が 3~5 題に及ぶ場合もあり、形式は必ずしも統一されていません。

なお、口述試験では 参考資料等を見ることは一切できません。また、原則として、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。事例企業の内容はあらかじめ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。とはいえ、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、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場合もあるため、事例を読み込み、キーワードも確認しておきましょう。おすすめは、事例本文をパソコンに入力する方法です。単に読み込むよりキーワードのチェック漏れを防ぎやすく、効果的です。作問者の立場から事例を見直せる効果もあります。ただし、この作業は相応の時間を要するため、苦手な事例だけ行っても構いません。ほかにも、問題本文や問題文を声に出して読む、それに対する回答を話してみる等の方法も有効です。

さらに、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の企業が属する業界の現状や課題、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し、今後も成長・発展できるか」を親身に考え抜くことに尽きます。

## 2. 想定 Q&A を行う

口述試験で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、自分が聞かれたら困るところを想定し、最低限の準備をしておきましょう。後述の事例別想定問題を参考に、質問と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」などで、自己体験や「戦略策定プロセス」「目的明確化+PDCA サイクル」などを用いれば、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。よってこれは避けなくてはいけません。

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、いきなり沈黙してしまうのは印象がよくありません。「恐れ入りますが少々考えさせていただいてもよろしいでしょうか」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ぶこともあります。面接官との会話が成り立てば、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、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。可能であ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。

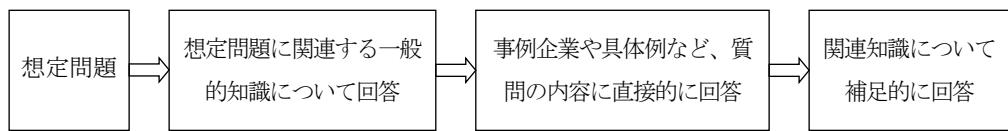
その際、面接官役も担当すると、出題者の考え方も経験でき、学習効果も上がるでしょう。また、実施する際には、個室でを行い、向かい合わせで座るなど本試験と近い形で行ってください（面接官と受験者の距離を離すとより本試験に近づきます）。リハーサルを行うことで、本試験では少しでもリラックスして臨めるはずです。なお、TAC では「2 次口述試験対策 模擬面接」を実施しています。詳細は TAC ホームページをご参照ください。

### 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は、以下のような回答順序を意識すると、回答がスムーズになり、沈黙に陥ることも回避できます。

## 【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手順です。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、最も注意が必要な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「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 SWOT の内容についてお答えください。

A1

必要な知識

#### ●SWOT 分析

- ・企業の現状について内部（強みと弱み）と外部（機会と脅威）の点で把握する。

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

- ・木材加工技術（薄板加工技術）
- ・内装材分野における高い評価
- ・美しい木目を活かすための仕上げ技術
- ・木のさくれを防ぐ滑らかな加工技術
- ・口に入れても安全な塗料の使用といったノウハウ
- ・同県内の林業家や製材所、地域の木工職人とのネットワーク
- ・地元の大学との良好な関係、県との関係性

#### ●弱み

- ・売上の大半を占める内装材事業の収益性の低さ
- ・危機意識の低さ（一体感の欠如、新規事業の必要性の理解度の低さ）
- ・消費者向けビジネスの経験不足（実験的な取り組みにとどまっていたこと）
- ・人材確保・育成不足、次世代を担うリーダーがいないこと

#### ●機会

- ・自然素材、国産材への関心の高まり、安心・安全な素材を求める傾向
- ・木育ニーズの増加
- ・地域の林業振興の後押し
- ・子育て世代（ターゲットとして）
- ・木育を意識した知育玩具市場が有望であること

#### ●脅威

- ・内装材市場の競争激化
- ・公共案件の不安定性（景気や政策の影響を受けやすい）
- ・知育玩具の競合製品

関連知識

特になし

<Memo>

## Q2

### 想定問題

わが国の林業について、どのような課題があると認識していますか。わかる範囲でお答えください。

## 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）

- 再造林や保育とあわせて、路網の整備を一体的に進めることで、伐採から再造林までの一連の流れを効率化し、森林資源の循環型経営の定着を図ること。  
※再造林…木材を伐採した後に、再び苗木を植えて森林を造成すること。  
※路網……森林内にある公道、林道、林業専用道、森林作業道などを総称したもの。
- 森林の所有を分散したままにするのではなく、一定のまとまりを持って管理していくことで、生産性の向上と再造林の着実な実施の両立を図ること。
- 高性能な林業機械の導入や更新、作業体制の見直しなどにより、安全性と生産性の両立をめざすこと。
- 住宅用途に限らず、学校や庁舎、店舗、工場などの非住宅建築にも国産材の利用を広げることで、木材需要を多角化し、価格の安定と地域材の価値向上につなげること。
- 林業のデジタル化により、現場の安全性と収益性を同時に高めること。それにより、若年層の参入促進も図ること。
- 品質向上、海外の規格や認証への適合、違法伐採対策としてクリーンウッド法に基づく合法性確認の徹底などにより、日本産材の国際競争力を高め、輸出を強化すること。  
※クリーンウッド法…合法的に伐採された木材の利用を促進するための日本の法律

### 関連知識

#### 特になし

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

A 社社長は今後、知育玩具事業を成長させていく考えです。知育玩具とはどのようなものでしょうか。知育玩具の目的とともに説明してください。

### 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）

##### ● 知育玩具

遊びを通じて子どもの知能や非認知能力の発達を促すことを目的としたおもちゃ。単に知識を増やす教材とは異なり、考える力や表現する力を育むことに重点が置かれている。

##### ● 知育玩具の目的

子どもの様々な能力を育むことを目指す。

- ・ 知能の発達：文字や数字の概念理解、思考力、想像力、発想力などを養う。
- ・ 非認知能力の向上：集中力、意欲、社会性、協調性、やり抜く力、感情のコントロールなど、社会生活に必要な内面的な力を育む。
- ・ 五感の刺激：素材にこだわったものが多く、触覚、嗅覚など五感を刺激し、感性を豊かにする。

#### 関連知識

#### 特になし

<Memo>

## Q4

### 想定問題

A 社社長は、「木材の新たな可能性を追求する」ことを掲げ、その趣旨に沿った新たな事業を展開していく考えです。一般に、企業が多角化戦略を探るのはどのような理由でしょうか。また、A 社が知育玩具の新規事業を展開することにした理由はどのようなものだったでしょうか。

## A4

### 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）

#### ●一般的な理由

- ・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すなど、シナジー効果があるから。

#### ●A 社が知育玩具の新規事業を展開することにした理由

- ・売上の大半を占める内装材事業の収益性に陰りが見え始めたから
- ・木育への教育や子育て支援の場でのニーズが増加していたから
- ・消費者向けビジネスである知育玩具関連の新規事業に大きな可能性があることを確信したから（社長が木育を意識した知育玩具市場は有望なものであると認識したから）

### 関連知識

#### ●ドメイン

#### ●PPM

#### ●範囲の経済性、相補効果

<Memo>

## Q5

### 想定問題

A社の組織形態は機能別組織ですが、A社社長はこの形態を変更する考えです。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。

## A5

### 必要な知識

#### ●各組織形態の特徴

#### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

##### ●機能別組織（集権型組織）

###### （長所）

- ・専門性が高まりやすい。
- ・大局的な意思決定がしやすい。

###### （短所）

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

##### ●事業部制組織（分権型組織）

###### （長所）

- ・トップが戦略的意思決定に注力しやすい。
- ・現場の状況に即応しやすい。
- ・下位管理者のモチベーションが高まりやすい。
- ・次世代の経営者の養成がしやすい。

###### （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。
- ・各事業部がその事業部の利益にこだわる。セクショナリズムをもたらしやすい。

##### ●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

#### 特になし

<Memo>

## Q6

### 想定問題

A社社長は、企業理念も再定義し、新たな事業展開を強化していく考えです。しかし、既存事業を支えてきた社員たちは、未だその必要性を十分に理解しておらず、推進にあたってはさまざまな抵抗が生じることも想定されます。一般に考えられる組織変革の際の抵抗要因と、それに対する対応について説明してください。

## A6

### 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）
  - ・変化することそのものに対する抵抗が生じる。
  - ・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。
  - ・組織内の中核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>

## Q7

### 想定問題

A社は、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。また、将来的に子息に事業を承継することになりますが、それに向けて進めていくべきことについてアドバイスしてください。

## A7

### 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。

##### ●A社における事業承継に向けてのアドバイス

- ・事業部長として経営管理能力を蓄積するなど、子息の経営者教育を進めること。
- ・主力事業である内装材事業について、事業内容や形成されている風土や慣習について子息の理解を深めること。
- ・子息の右腕となる経営幹部を見極め、経営管理や組織管理の体制強化を図ること。
- ・若手社員の中から、将来の管理者となる人材を育成すること。

### 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

<Memo>

## Q8

### 想定問題

ファミリービジネスを理解するフレームワークであるスリー・サークル・モデルについて説明してください。また、好業績を長く維持するファミリービジネスの事例研究から導かれた4Cモデルの4つのポイントについて説明してください。

## 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）

#### ●スリー・サークル・モデル

ファミリービジネスを、所有（オーナーシップ）、事業（ビジネス）、家族（ファミリー）という3つの要素で構成されていると考えるものであり、構成者を7つの領域に分類するもの。

#### ●4Cモデル

- ・継続性

創業家の抱いたミッションを継続的、情熱的に達成するために、長期的視点で投資を行う。

- ・コミュニティ

従業員を強い価値共有集団とすること。そのために従業員を厚遇し、忠誠心と主体性を導き出す。

- ・コネクション

顧客、取引先、広く社会一般と良好な関係を築く。

- ・コマンド

株主の言動に左右されにくいため、比較的独立的に行動できる。環境変化に合わせて創業家出身のトップが新しい事業を創造して永続性を保つ。

### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q9

### 想定問題

A 社は今後、これまで以上に地域とともに発展していくために、積極的に外部との連携を強化するとともに、地域に密着した経営をしていく考えです。地元密着型経営における重要なことについてアドバイスしてください。

## 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）

- 地域特性を踏まえたサービスを提供すること
- 顧客ニーズにきめ細かく、柔軟に対応すること
- 地元の顧客や協力会社、多様な組織との関係強化を図ること
- 地元のコミュニティやイベントへの参加や貢献を積極的に行うこと
- 地域住民との積極的な交流を図ること
- 地元メディアとの連携強化を図ること
- 地元行政との連携強化を図ること

### 関連知識

- 特になし

<Memo>

## Q10

### 想定問題

A 社の現在の従業員数は 30 名ですが、A 社社長は、これまでとは異なる事業の展開とともに、今後は人材確保を強化し、組織の規模を拡大させていく考えです。人材確保のために、どのようなことに取り組むべきか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）

- 採用の間口を広げ、これまでの社内にはいないタイプの人材を採用する
- 大学とのネットワークを一層強化し、採用につなげる
- BtoC のビジネスの経験を有した人材を採用する
- Web スキルを有した人材を採用する
- 地元採用を強化し、地域の発展に貢献する意欲のある人材を採用する
- 評価や報酬制度を再整備する
- 従業員教育の在り方の見直しなど、強化を図る
- 挑戦を推奨する文化醸成を図る
- 権限委譲によってモチベーションを高める
- 事業部間の交流を強化して一体感を醸成し、帰属意識（定着率）を高める
- 既存事業を支えてきた社員のモチベーションやモラールを高めて定着率を維持する

### 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

クロス SWOT 分析の観点で、B 社が意識しているかいないかに関わらず採用している戦略について説明してください。

### A1

#### 必要な知識

##### ●クロス SWOT 分析

自社の強み・弱み、外部環境の機会・脅威を組み合わせて戦略を導き出すツール

	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)

##### ●強みを活かして機会を捉える (積極戦略)

- ・トップアスリートや大学運動部から信頼される高い施術技術・競技対応力・心理ケア力という強みを活かし、近隣の大学運動部や部活生などの新たな顧客層の流入という機会を獲得している。

##### ●弱みを克服して機会を捉える (改善戦略)

- ・顧客情報の蓄積が「氏名・年齢・コースのみ」にとどまり、リピート率が低いという弱みがある。これを改善するため、お試しコースによる新規獲得と関係構築の機会を活用している。

##### ●強みを活かして脅威の影響を最小化する (差別化戦略)

- ・低価格競争が激しい接骨院や格安マッサージ店に対して、高度な技術と心のケアを両立した施術で差別化。有名アスリートによるメディア紹介や口コミで「安さではなく信頼で選ばれる店」というポジションを確立している。

##### ●撤退し他に委ねる (防衛撤退戦略)

- ・B 社は採用していない

#### 関連知識

#### 特になし

<Memo>

## Q2

### 想定問題

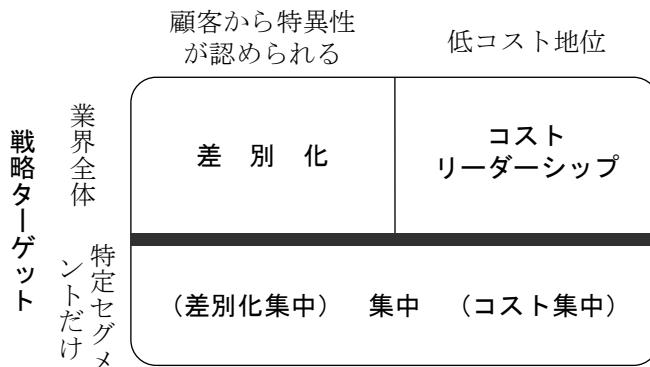
B社が活用している差別化戦略について説明してください。

## A2

### 必要な知識

#### <競争の3つの基本戦略>

##### 戦略の優位性



(M. E. ポーター著、土岐塙ら訳『新訂 競争の戦略』1995年、ダイヤモンド社 p.61)

差別化戦略：自社の製品に買い手にとって魅力的な独自性を打ち出すことにより、競争企業に対する優位性を価格以外の点で築く戦略。

### 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）

#### ●専門性に基づく高品質な施術

- ・社長は有名スポーツマッサージ店で10年間プロアスリートに対応し、高度な手技・テーピング・ストレッチ技術を習得している。
- ・競技経験を持つ4名の施術者にも日々指導を行い、技術水準を全員で維持・標準化している。  
→競合の格安マッサージ店や一般的な整体院と比べて、競技特性に応じた専門施術ができる点で差別化している。

#### ●心理面のケアを含む施術

- ・社長自身が怪我で競技断念した経験から、「心のしこりも揉みほぐす」寄り添い姿勢を実践。
- ・不安や焦りに悩むアスリートに、施術+メンタルケアを提供。  
→身体のみならず心のコンディショニングまで支援できる点で、他店にはない体験価値を生み出している。

### 関連知識

特になし

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

ブランド価値構造における、消費者にもたらす 4 つの価値を意識して、現在 B 社が取り扱う商品について説明してください。

### A3

#### 必要な知識

基本価値：製品そのものが提供する根本的な機能や目的に関する価値

便宜価値：製品の使い勝手や利便性に関する価値

感覚価値：視覚的・触覚的な満足など、感覚に訴える価値

観念価値：製品やブランドの背景、文化的意義、消費者が共感する象徴的な価値

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）

#### ● 基本価値

- ・社長が Z 社で習得した高度な手技・ストレッチ・テーピング技術。
- ・競技特性に応じた施術により、可動域改善・筋疲労軽減・痛み緩和・競技パフォーマンス向上を実現。

#### ● 便宜価値

- ・駅前立地によるアクセス性。
- ・予約制による待ち時間低減、計画的来店が可能。
- ・30 分・60 分など、生活リズムに合わせたコース選択。

#### ● 感覚価値

- ・「心のしこりも揉みほぐす」心理的サポート。
- ・競技不安、焦り、スランプなどに寄り添う伴走型支援。
- ・トップアスリートも信頼する環境で得られる安心感と誇り。

#### ● 観念価値

- ・未来のアスリート育成に貢献。
- ・大学運動部との提携で地域スポーツ活性化。

#### 関連知識

特になし

<Memo>

#### Q4

##### 想定問題

初回来店者をリピーターにするための具体策を説明してください。

#### A4

##### 必要な知識

##### 特になし

##### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

###### ●初回ヒアリングで課題と目標を明確化する。

- ・競技歴、練習量、痛みの部位、発生時期、改善したいタイミングを詳細に確認する。
- ・姿勢チェック表や可動域測定を用いて、本人にも状態を自覚させる。  
→「自分専用の施術が受けられる」という期待を醸成する。

###### ●初回終了時に改善計画を提示する。

- ・大事な試合前の調整プランを示す。  
例：週1回×4週間で可動域改善 → その後は2週間に1回維持  
→「いつまでにどうなるか」の未来を提示し、通う理由を明確化する。

###### ●次回来店予約をその場で取得する。

- ・日中の空き枠や平日枠を案内し、忙しい学生や社会人でも通える選択肢を提示する。
- ・「状態が戻らないうちに」「ベストを維持するために」と合理的な理由を添える。  
→検討ではなく“決める”行動につなげる。

###### ●施術後フォローで関係を継続する。

- ・セルフストレッチ方法を動画や紙で渡す。
- ・「練習後は〇〇を」「痛みが出たらこの対応を」など具体的な指示を送る。  
→自分を支えてくれる存在として信頼が高まる。

###### ●継続するメリットと中断リスクを説明する。

- ・「定期的にケアしたほうがパフォーマンス維持につながる」
- ・「疲労蓄積は怪我につながる」  
→継続の必然性を認識させる。

##### 関連知識

##### 特になし

<Memo>

## Q5

### 想定問題

B 社が学生などの関心を引き続けるために、SNS でどのような内容を発信すべきですか。

## 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）

#### ●施術の基本プロセスと評価基準を統一する。

- ・初回ヒアリング項目、姿勢・可動域チェック方法、施術の基本手順、施術後説明を標準化する。  
例：ヒアリング→姿勢確認→施術→効果説明→セルフケア提案、という流れを共通化  
→どのスタッフでも一定品質を担保する土台とする。

#### ●症例共有ミーティングを定期開催する。

- ・学生アスリートや一般顧客の症状例を持ち寄り、改善プロセスと施術対応を共有する。
- ・「この競技のこの症状にはこのアプローチが有効」といった知識を整理する。  
→現場経験を組織知にすることで、知識の属人化を防ぐ。

#### ●社長の技術とコミュニケーション手法を伝承する。

- ・社長がZ社で獲得した施術技術や「心のしこりも揉みほぐす」傾聴姿勢を勉強会で共有する。
- ・接客フレーズや声掛け例も標準化する。  
→B社らしい体験を統一基準として整える。

#### ●スタッフの競技経験や得意分野を活かした担当制を採用する。

- ・個々のスポーツ背景を強みとして発信し、指名制度につなげる。  
例：サッカー経験者は下肢の柔軟性向上、バレーボール経験者は肩・肩甲帯の可動性改善など。  
→均質化と同時に“得意領域の差別化”を実現する。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q6

### 想定問題

大学運動部との契約を、ブランド向上につなげる方法を説明してください。

## 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）

#### ●大学運動部のサポート実績を公式に発信する

- ・ホームページや店内掲示物に、専属トレーナー契約の事実を掲載する。
- ・「強豪大学運動部をサポートしている」という信頼情報提供する。  
→技術力と実績を客観的に示し、信頼性を高める。

#### ●大学運動部の指導内容を店舗に還元する

- ・大学現場で得た最新のコンディショニング情報や施術事例をスタッフ間共有する。
- ・「アスリートレベルのケアを一般顧客にも提供する」という打ち出しを行う。  
→高度な専門性が店全体のブランド強化につながる。

#### ●大学との連携イベントを実施する

- ・オフシーズンのセルフケア講座や体験施術会を店舗で開催する。
- ・一般顧客向けにも大学との協働セミナーとして案内する。  
→「大学と連携している本格店」という印象を強める。

#### ●優秀なアスリートの利用事例を匿名で紹介する

- ・「全国大会出場選手も利用」と実績を示す（個人名や肖像権には配慮）。
- ・来店時の競技成果に応じた応援メッセージ掲示を行う。  
→成果と伴走姿勢がブランドストーリーとして伝わる。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q7

### 想定問題

一般顧客へ“アスリート向け技術”を魅力的に訴求する方法を説明してください。

## 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）

#### ●「日常生活にも効果がある技術」であることを明確に伝える

肩こり・腰痛・姿勢の崩れなど、一般顧客の課題に対して、アスリートと同様に体の使い方改善や筋緊張緩和が役立つと説明する。アスリート技術が“特別ではなく有効”であると理解させる。

#### ●施術効果をわかりやすく数値・体感で示す

「前屈角度の変化」「肩の挙上範囲」「背中の張りの減少」など施術前後で可動域、姿勢、筋の硬さを確認し、変化を伝える。

#### ●日常生活のアドバイスをセットで提供する

アスリート同様に、一般顧客にも姿勢改善・ストレッチ・生活習慣のポイントを個別に伝え、「パフォーマンス＝日常生活の質」という認識を持たせる。

#### ●ケガの予防を一般顧客にも訴求する

繰り返しの負担が痛みや不調に繋がる点を説明し、早期ケアの重要性を伝える。「痛くなる前に通う」という発想を育て、継続を促す。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q8

### 想定問題

B社は、現在の顧客である学生アスリート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。

$$\text{顧客生涯価値} = \text{①1回あたり購買金額} \times \text{②購買頻度} \times \text{③利用年数}$$

- 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）

●競技スケジュールに合わせた通院計画を提示する

試合前は可動域拡大・調整、試合後は疲労回復・痛み緩和など、時期に応じた施術提案を行う。「試合○週間前からコンディショニング強化」等、年間計画として提示する。継続的な来店の意味づけを行い、長期利用を促す。

●競技引退後も関係性を維持する取り組みを行う

OB、OG会の主催や開催支援をする、SNSやメール、はがきなどを用いて定期的、継続的に身体の状態を伺う連絡をする、などにより、長期的関係を構築する。

### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q9

### 想定問題

SNS を活用して若年層の来店動機を高める発信内容を提案してください。

## 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）

#### ●部活生・学生アスリート向けのセルフケア動画を配信する

短時間でできるケアを紹介する。競技別（陸上、球技など）に応じた内容も作成する。実用性を提供し、「続きは店舗で」の導線につなげる。

#### ●店内の雰囲気や施術者の人柄が伝わる投稿を行う

スタッフ紹介や施術に対する信念・想いを動画や短文で紹介する。「心のしこりも揉みほぐす」寄り添う姿勢を表現し、初来店の心理的ハードルを下げる。

#### ●大学運動部サポートの様子を発信する

施術風景だけでなく、ストレッチ指導やウォーミングアップ指導の様子を投稿し、「大学運動部のコンディショニングを担当している」という事実を示す。専門性と信頼性を示し、学生層の関心を高める。

#### ●来店前後の変化を簡易に示すコンテンツを配信する

姿勢変化、前屈角度、肩の可動域など、効果のわかるビフォーアフターを動画や画像で示す。「本当に変わる」実感を視覚的に訴求する。

#### ●部活生限定の体験会やストレッチ講座の告知を行う

無料体験日や特別枠の案内を行い、参加フォームを掲載する。体験後には来店誘導と予約導線を設定することで、イベントを入口とし、来院機会を創出する。

### 関連知識

特になし

<Memo>

## Q10

### 想定問題

地域のスポーツ関係者（例：学校の部活動顧問や地域クラブ指導者）と関係構築し、来店につなげる方法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）

#### ●学校・地域クラブへコンディショニング説明会を提案する

教員・指導者向けに、「学生の怪我予防」「試合期のコンディション調整」について解説する機会を設け、競技現場から得た知見を分かりやすく伝え、信頼を築く。教育機関との協力関係を構築し、指導者からの紹介につなげる。

#### ●部活動単位での無料体験枠を提供する

1 チームあたり短時間の姿勢チェック・セルフケア指導を実施する。ケガ予防のポイントやセルフケアを体験させる。指導者と生徒双方に「安心して任せられる」印象を与える。

#### ●顧問やコーチと継続的に情報共有する

施術方針やセルフケア内容を簡易メモにまとめ、許可を得て共有する。「練習強度が高まる時期」などの情報を把握し、適切な来店タイミングを提案する。

#### ●地域スポーツイベントに協賛・協力する

ストレッチベース設置や相談会参加を行う。学生だけでなく地域住民への認知拡大にもつながる。店舗の社会的信頼を得て、長期関係構築の基盤を作る。

### 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、繰返受注生産を行っていると考えられます。このような生産方式の特徴を教えてください。

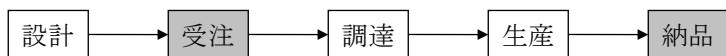
#### A1

##### 必要な知識

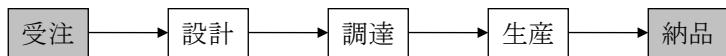
###### ●受注生産の分類

- ・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

- ・生産形態は、顧客から依頼された仕様に基づいた受注生産であり、製品在庫はもたない。
- ・繰り返し受注頻度が比較的多い一部の製品については見込み生産とし、敷地内に新たに倉庫を建設して製品在庫を保有することも検討しているが、経営者は新たな設備投資や資金繰りへの影響も懸念している。

##### 関連知識

###### ●個別生産（JIS Z8141-3209）

- ・個々の注文に応じて、その都度1回限り生産する形態。注釈1：個々の注文に応じるには受注後に生産することから、受注生産ともいえる。注釈2：連続生産の反義語。

<Memo>

## Q2

### 想定問題

C社は、繰り返し受注頻度の多い一部製品の在庫を保有して見込み生産を行うか検討していましたが、経営者は経営上のリスクに鑑み、製品在庫をもたず納期に対応できる工程管理の改善を進めることとしました。この場合の経営上のリスクについて教えてください。

## A2

### 必要な知識

#### ●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。

#### ●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。注釈1:見込生産を改めて、受注生産の特徴を取り込んだ生産形態にすることを受注生産化という。

### 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

- ・生産形態は、顧客から依頼された仕様に基づいた受注生産であり、製品在庫はもたない。
- ・繰り返し受注頻度が比較的多い一部の製品については見込み生産とし、敷地内に新たに倉庫を建設して製品在庫を保有することも検討しているが、経営者は新たな設備投資や資金繰りへの影響も懸念している。

### 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）が常につきまとつ。
- ・在庫を保有するとキャッシュフローに影響が出る。

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

C社は、5つの製造ラインを有しており、ライン生産を行っていると考えられます。しかし、最近は製品多様化が進んでいるとともに、製品アイテム数が増加しています。このような状況を踏まえ、C社はどのように生産体制を見直すべきか教えてください。

### A3

#### 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

- C社の製造部門は、工場長以下、5つの製造ラインごとにライン長がおり、その下に作業者が配置されている。
- 製紙用、産業用、建築用とも製品多様化が進んでいるとともに、プラスチックなど他素材から紙製品へのシフトが進む中で、C社でも製品アイテム数が増加している。
- C社の工程  
①原料紙を帶状にカット→②原料紙に接着剤塗布→③原料紙を成型機にセット→④成型機で巻き取りながら一定の長さのパイプ状に成型→⑤乾燥→⑥仕様の長さに切断加工→⑦検品・梱包→⑧出荷

#### 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>

## Q4

### 想定問題

C社では、原料紙仕入れは、作業者が不足を確認した際に発注していますが、原料紙が不足した際の原料紙待ちによる作業停滯もしばしば発生しています。この改善策を教えてください。

## A4

### 必要な知識

#### ●定期発注方式 (JIS Z8141-7321)

- ・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

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

#### ●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。注釈 1: 一般には、発注点方式を指す。

### 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

- ・原料紙仕入れは、作業者が不足を確認した際に発注するが、原料紙が不足した際の原料紙待ちによる作業停滯もしばしば発生している。
- ・顧客の発注は、月末に次月の発注予定の提供があり、毎週末に次週の発注が確定される。  
※月末に次月の予定がわかるため、この情報をもとに定期発注を行えば、原料紙不足を回避することができる。

### 関連知識

#### ●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。

#### ●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>

## Q5

### 想定問題

C社は、技術やスキルの承継が必ずしもうまくいっておらず、原料紙の機械セットに際して立ち上がりロスによるムダが発生しています。また、接着剤の塗布方法や成型機の巻き取り方法の相違による厚さや強度などの品質のバラツキが最近問題となっています。この状態を改めるための対策について教えてください。

## 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

- ・各製造ラインにはベテラン作業者を配置していた。作業方法はベテラン作業者の経 験と勘によるものが多く、そのベテラン作業者の高齢化が進んでおり、定年退職者 が発生している中、技術やスキルの承継が必ずしもうまくいっておらず、原料紙の 機械セットに際して立ち上がりロスによるムダも生じている。
- ・さらに、接着剤の塗布方法や成型機の巻き取り方法の相違による厚さや強度などの 品質のバラツキが最近問題となっており、顧客からのクレームが増加している。

### 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。

<Memo>

## Q6

### 想定問題

C社では、クレームや不適合品発生の記録、その原因追及、再発防止までは手が回っていない状況です。この状況を改めるための対策について教えてください。

## A6

### 必要な知識

#### ●TPM (total productive maintenance) (JIS Z8141-6113)

- ・生産システムの効率化を極限まで追求（総合的効率化）をする企業の体質づくりを目標にして、生産システムのライフサイクルを対象とし、“災害ゼロ・不良ゼロ・故障ゼロ”などあらゆるロスを未然防止する仕組みを現場・現物で構築し、生産部門をはじめ、開発、営業、管理などの全部門にわたって、トップから第一線従業員に至るまで全員が参加し、重複小集団活動によって、ロス・ゼロを達成する生産革新活動。

#### ●設備の7大ロス (JIS Z8141-6114)

- ・設備の効率化を阻害するロスで、一般的に 1 故障、2 段取・調整、3 刃具交換、4 立上がり、5 チョコ停・空転、6 速度低下、7 不良・手直しの七つのこと。

### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

#### ●C社の状況

- ・さらに、接着剤の塗布方法や成型機の巻き取り方法の相違による厚さや強度などの品質のバラツキが最近問題となっており、顧客からのクレームが増加している。納品後の顧客からのクレームに対しては、担当ライン長が対応し、作り直して再納品しているが、クレームや不適合品発生の記録、その原因追及、再発防止までは手が回っていない。
- ・現在、C社では紙パイプの新事業について検討しており、比較的製品単価が高い食品用や医療用の紙パイプ製品への参入を模索している。従来と同じ紙パイプであり設備や工程に互換性はあるが、サイズや強度などについては、新たな顧客が求める厳密な品質基準に対応する必要があるなど、従来製品と異なるところもある。

### 関連知識

#### ●QC サークル (JIS Q9024-3.11)

- ・「小集団」と同義であり、「第一線の職場で働く人々による、製品またはプロセスの継続的改善を行う小グループ」のことである。

#### ●ISO 9001

- ・組織が品質マネジメントシステム (QMS : Quality Management System) を確立し、文書化し、実施し、かつ、維持すること。また、その品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善するために要求される規格のこと（日本産業標準調査会 HP より）

<Memo>

## Q7

### 想定問題

C社では、納品後の顧客からのクレームに対しては、作り直して再納品しており、コスト増を招いています。作り直しによるコストを計算するための指標を教えてください。

## A7

### 必要な知識

#### ●歩留り (JIS Z8141-1204)

- ・投入された主原材料の量に対する、その主原材料によって実際に産出された製品の量の比率。

注釈1：収得率または収率ともいい、次の式で表される。

$$\text{歩留り} = (\text{産出された製品の量} / \text{投入された主原材料の量}) \times 100 \text{ (%)}$$

### 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社の製造部門は、工場長以下、5つの製造ラインごとにライン長があり、その下に作業者が配置されている。
- ・さらに、接着剤の塗布方法や成型機の巻き取り方法の相違による厚さや強度などの品質のバラツキが最近問題となっており、顧客からのクレームが増加している。納品後の顧客からのクレームに対しては、担当ライン長が対応し、作り直して再納品しているが、クレームや不適合品発生の記録、その原因追及、再発防止までは手が回っていない。

### 関連知識

#### ●直行率

- ・「製造ラインに乗せられた品物のうち、作業不良などにより手直し・調整されたものや、部品不良や欠品によりラインの途中で停滯したもの、およびライン外に出されたものを除いて、初工程から最終工程まで順調に通過した品物の数の割合」のことである（出所：吉澤正他編『クオリティマネジメント用語辞典』日本規格協会、2004年、p.354）。

<Memo>

## Q8

### 想定問題

C社では、工程管理の改善を進めようとしています。どのように進めるべきか、教えてください。

## A8

### 必要な知識

#### ●工程改善 (JIS Z8141-5301)

- ・工程分析などの手法を用いて、一つまたは複数の工程の効率化を図る活動。

#### ●工程分析 (JIS Z8141-5201)

- ・生産対象物が製品になる過程、作業者の作業活動、および運搬過程を、対象に適合した図記号で表して系統的に調査・分析する手法。注釈1:工程分析では、生産対象物に変化を与える過程を工程図記号を利用して分析する。工程図記号は、形状性質に変化を与える加工工程、位置に変化を与える運搬工程、数量または品質の基準に対する合否を判定する検査工程、および貯蔵または滞留の状態を表す停滞工程に大別される。

#### ●ボトルネック (JIS Z8141-4109)

- ・能力所要量が利用可能量を上回っている工程、設備、機能または部門のこと。

### 問題に対する解答 (一般論や事例企業における具体例など)

#### ●C社の状況

- ・製紙用、産業用、建築用とも製品多様化が進んでいるとともに、プラスチックなど他素材から紙製品へのシフトが進む中で、C社でも製品アイテム数が増加している。一方で運送業者の2024年問題などによるドライバー不足もあり流通条件の制約が厳しくなっている中、出荷に間に合わせるための製造時間短縮が課題となっている。しかし、製造人員の人材不足もあり出荷に間に合わせるため深夜・早朝残業が増えている。その改善策として、繰り返し受注頻度が比較的多い一部の製品については見込み生産とし、敷地内に新たに倉庫を建設して製品在庫を保有することも検討しているが、経営者は新たな設備投資や資金繰りへの影響も懸念している。
- ・C社では、繰り返し受注頻度の多い一部製品の在庫を保有して見込み生産を行うか検討してきたが、経営者は経営上のリスクに鑑み、製品在庫をもたず納期に対応できる工程管理の改善を進めることとした。

### 関連知識

#### ●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。注釈1:一般的にE→C→R→Sの順に実施するのが望ましい。

<Memo>

## Q9

### 想定問題

C社は、製造指示についてホワイトボードや紙のメモを使っています。このような生産管理をIT化するためには、どのようなIT利用が考えられますか。

## A9

### 必要な知識

#### ●CIM (Computer Integrated Manufacturing System : コンピュータ統合生産システム) (JIS Z8141-2308)

- ・受注から製品開発・設計、生産計画、調達、製造、物流、製品納品など、生産にかかるあらゆる活動をコントロールするための生産関連情報を連携させ、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整合性のとれた仕組みとして、コンピュータで統括的に管理・制御するシステム)。注釈1: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、さらに、外部環境に対して迅速かつフレキシブルに生産ができる統合化システム。

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

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

### 問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

#### ●C社の状況

- ・顧客の発注は、月末に次月の発注予定の提供があり、毎週末に次週の発注が確定される。C社の製造指示については、顧客からの確定した発注情報に基づき工場長が毎週末に次週の週次製造計画を作成しており、その計画を製造現場に設置しているホワイトボードに記載して製造指示を行う。製造リードタイムは2日間である。また、顧客からの仕様変更や特急受注が全受注件数の1割程度あり、突発的な製造計画の変更は紙のメモで作業担当者に指示され、そのたびに工程の混乱の要因となっている。

### 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>

## Q10

### 想定問題

世界的な持続可能社会指向の中、C社はどのような生産体制を構築すべきか、教えてください。

## A10

### 必要な知識

#### ●環境配慮型生産 (JIS Z8141-2401)

- ・製品の設計、原材料・資源の採取、製造、流通・販売、使用、保全、再生、廃棄などプロダクトライフサイクルの各段階で、環境負荷を減少させるよう工夫された生産の総称。注釈1:循環型生産システムを含む概念で、環境問題（資源、エネルギー、地球温暖化、オゾンホール、廃棄物、廃棄処理、汚染、人体危害など）を緩和するために、使用済み製品の回収、廃棄、リサイクルなどを対象としている。

#### ●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。

### 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

- ・ペーパーレス化などで紙需要は縮小傾向にある一方、食品用や医療用の製品の需要増加やサステナビリティ意識の高まりにより素材のプラスチックから紙への動きもあって、紙加工品のニーズが高まることが期待されている。C社製品の原料紙は現在ほとんどが再生紙であり、エンドユーザーが使用後は産業廃棄物処理業者を経由して製紙メーカーの原料となることから、C社は循環型社会醸成の一翼を担っているともいえる。C社としても、世界的な持続可能社会指向の中、紙の有効活用として紙パイプ需要の喚起を図ることを課題としている。

### 関連知識

#### ●3R (JIS Z8141-2403)

- ・製品の設計・製造において、（廃棄物の）発生抑制のリデュース（Reduce）、使用済み製品からの再利用のリユース（Reuse）、および再生利用のリサイクル（Recycle）を行うこと。

<Memo>

## 4. 事例IV 財務・会計を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

### Q1

#### 想定問題

D社の財務上の特徴について、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

D社は職人による手作業と機械による製造を行っているので固定的な費用が多いと考えられる。これに対して、以下のことが考えられる。

① 販売量が低下している中で、固定的な費用が多く収益性にマイナスの影響が続いている。

② 原材料価格の高騰が収益性にマイナスの影響を与えていている。

以上より収益性が悪い状態である。

##### ●効率性

D社は自社生産することで同業他社との差別化を図っている。そのため、有形固定資産を多く保有しているが、売上が低迷していることで、効率性が悪い状態である。

##### ●安全性

D社は職人による手作業と機械による製造を行っているので、固定的な費用が多いと考えられる。これに対して、販売量が十分にあれば利益も十分に獲得できる。これまで主力としていた仏壇の製造販売において、創業以来、比較的業績が安定していたので十分な留保利益が蓄積されており安全性は良好である。

#### 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社の経営戦略およびそれによる財務的な特徴を説明してください。

## A2

### 必要な知識

#### ●経営分析

#### 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）

#### ●経営戦略

D社の経営戦略は「自社生産の高価格仏壇や戦略的な新商品開発による差別化戦略」である（同業他社は低価格仏壇の大量販売を行っていると考えられる）。

#### ●財務的な特徴

同業他社と比較した財務内容は次のとおりである。特に、有形固定資産の多さや販売量の少なさ（売上高の少なさ）、売上原価の割合の高さなどが特徴的である。

	D社	同業他社
売上高・資産規模	少ない	多い
売上原価割合	高い	低い
現預金	少ない	多い
棚卸資産	少ない	多い
有形固定資産	多い	少ない
投資その他の資産	少ない	多い
買掛金	多い	少ない
短期借入金	僅差	僅差
その他流動負債	少ない	多い
固定負債	少ない	多い

### 関連知識

特になし

<Memo>

### Q3

#### 想定問題

D社は同業他社よりも未払金が少ないですが、未払金とはどのようなものかを具体例を交えて説明してください。また、未払金と未払費用の違いについて未払費用の具体例および説明とともに教えてください。

### 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社では次年度に向けた利益計画を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。

## 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>

## Q5

### 想定問題

限界利益と貢献利益の違いについて、説明してください。

## A5

### 必要な知識

- ・限界利益
- ・貢献利益

### 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）

#### ●限界利益

- ・限界利益は、1単位生産量を増加させた場合の利益の增加分を意味する。
- ・限界利益とは、売上高から変動費を差し引いたものである。
- ・限界利益は、固定費を回収する源泉となる。

#### ●貢献利益

- ・貢献利益は、共通固定費の回収に貢献するという考え方に基づいている。
- ・貢献利益とは、限界利益から個別固定費を差し引いたものである。
- ・貢献利益は、事業継続の判断や製品の投入判断などをするときに用いられる（業績評価の指標）。
- ・貢献利益がプラスの場合は事業を継続して、マイナスの場合は中止を検討する。
- ・個別固定費とは、固定費のうち、各セグメントに直接関連づけることができるものである。
- ・各セグメントの貢献利益から共通固定費を差し引いたものが、営業利益である。
- ・共通固定費とは、固定費のうち、各セグメントに共通に発生するものである。

### 関連知識

#### ●個別固定費、共通固定費

<Memo>

## Q6

### 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。

## A6

### 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>

## Q7

### 想定問題

共通する制約条件が 1 つだけの場合の最適セールス・ミックスの決定と、共通する制約条件が 2 つ以上の場合の最適セールス・ミックスの決定について説明してください。

## A7

### 必要な知識

- セールス・ミックス
- 線形計画法

### 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）

#### ●共通する制約条件が 1 つだけの場合の最適セールス・ミックスの決定

各製品に共通する制約条件が 1 つだけの場合には、その制約条件となっている希少資源（需要、生産能力、材料など）を 1 単位利用するときに、もっとも大きな限界利益が得られる製品の製造・販売を優先することで最適なセールス・ミックスとなる。

#### ●共通する制約条件が 2 つ以上の場合の最適セールス・ミックスの決定

各製品に共通する制約条件が 2 つ以上あり、しかも共通する制約条件当たりの限界利益額の大小による優先順位が制約条件ごとに異なる場合には、直接原価計算の手法のみでは最適セールス・ミックスは決定できない。そこで、線形計画法という方法を用いる。

線形計画法とは、各製品に共通する制約条件が 2 つ以上ある場合の、営業利益を最大にする各製品の販売量の組み合わせを求める手法をいう。なお、この線形計画法を利用する場合には、与えられた情報を整理し、目的関数、制約条件および非負条件といった情報を収集、数式化する必要がある。

### 関連知識

### 特になし

<Memo>

## Q8

### 想定問題

D社では、投資計算において倉庫を工場として利用する場合の賃借料を機会費用として扱っています。埋没原価、機会費用についての説明および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。

## A8

### 必要な知識

- 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>

## Q9

### 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。

## A9

### 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

#### ●内部収益率法

#### ●収益性指數法

<Memo>

## Q10

### 想定問題

為替予約と通貨オプションの違いについて、説明してください。

## A10

### 必要な知識

- ・為替予約
- ・通貨オプション

### 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）

#### ●為替予約

- ・外国通貨を、将来の一定の期日（期間）にあらかじめ定めた価格（予約レート）で売買する取引である。
- ・一度予約すると予約の取消はできず、予約を実行する義務が生じる。

#### ●通貨オプション

- ・外国通貨を、将来の一定の期日（期間）にあらかじめ定めた価格（権利行使価格）で売買する権利を売買する取引である。
- ・取引の形態は、次の4通りである。  
コール・オプション（外貨を買う権利）の買い  
コール・オプション（外貨を買う権利）の売り  
プット・オプション（外貨を売る権利）の買い  
プット・オプション（外貨を売る権利）の売り
- ・通貨オプションの買い手は、満期日に為替相場の動向を踏まえて、購入した権利を行使する、あるいは放棄するかの選択ができる（選択権がある）。
- ・通貨オプションの買い手は、権利行使するか、あるいは放棄するかにかかわらず、オプションプレミアム分の損失が生じることになる。

### 関連知識

#### ●先渡取引と先物取引の違い

<Memo>

## 5. 令和6年度2次口述試験 質問例

### 事例 I

- ・A社が規制緩和によって新規参入事業者が急増し、価格競争が激化した際に、低価格戦略を取らなかった理由について説明してください。
- ・A社が新規事業として倉庫管理事業に参入する際に、留意すべき点について説明してください。
- ・県内事業部と首都圏事業部のシナジーを発揮するために必要な施策を提案してください。
- ・A社が今後、Z社との包括的な取引を継続していくための施策について助言してください。
- ・A社が今後3PL事業者として事業展開を行うための課題について説明してください。
- ・A社の事業承継に際して、長男の配属にどのような意図があったと考えられるか説明してください。
- ・創業経営者と二代目との事業戦略の違いについて説明してください。
- ・創業経営者の助言により組織変更が行われた際、経営幹部に期待される役割について説明してください。
- ・A社がプロジェクトチームを発足させた意義と、その効果について説明してください。
- ・A社の人事制度について、今後どのように変更すべきか助言してください。

### 事例 II

- ・B社は自社店舗に併設するカフェスペースで、どのような料理をどのように提供すべきか提案してください。
- ・X焼の陶磁器祭りを訪れる人々を対象に、B社が実施すべき体験イベントを提案してください。
- ・X焼のブランド価値を向上させるために、B社が取り組むべき施策について説明してください。
- ・B社が新規顧客を獲得するための方法について、B社の強みを踏まえて助言してください。
- ・B社が今後個人への販売を強化するにあたり、ターゲット層をどのように設定すべきか説明してください。
- ・煉瓦造りの窯を持っている窯元が廃業し、その場所をB社が譲り受けました。どのように活用すべきか提案してください。
- ・B社が飲食店向け陶磁器レンタルサービスを展開する際、どのようなプロモーションが考えられるか提案してください。
- ・B社のECサイトの利用者が一度購入後に再購入しないという課題に対し、購入頻度を上げるための取組を提案してください。

- ・B社が動画のライブ配信を行う場合、どのような場面や内容をライブ配信するのが良いか提案してください。
- ・B社がX市全体の地域活性化に貢献するため、自社ホームページで取り上げるべき動画コンテンツについて提案してください。

### 事例III

- ・C社が受託生産を行うことによるメリットについて説明してください。
- ・C社が新規顧客を拡大するための方法を助言してください。
- ・C社は熟練した加工技術をもつ人材が不足しています。高度な技術を持った人材を確保する方法を提案してください。
- ・人件費高騰への対策を、売上アップまたはコストダウンの観点から助言してください。
- ・C社の技術力を向上させる方法を提案してください。
- ・C社のX社への売上げ依存度が高い状況について、その問題点を説明してください。
- ・生産拠点を国内に戻す動きが加速している背景について説明してください。
- ・C社が新規事業として自社開発製品を販売することの経営上のメリットについて説明してください。
- ・C社が個別受注生産を行う際に留意すべき点について説明してください。
- ・C社の生産面において効率化を図るための具体的な方法を提案してください。

### 事例IV

- ・D社が事業の多角化を進める際に留意すべき財務リスクについて説明してください。
- ・D社の飲食事業および惣菜事業の収益性を高めるための方法を提案してください。
- ・D社が競争環境の中で事業部制を活用する方法を提案してください。
- ・D社がスライサー導入にあたり段階的な投資を行う場合の財務的メリットについて説明してください。
- ・D社が新たな設備投資を行う場合、財務面で留意すべき点について説明してください。
- ・D社が取引先と製品の価格交渉をする際の留意点について説明してください。
- ・D社は部門評価に内部振替価格を使用しています。内部振替価格の決定方法について説明してください。
- ・D社が事業部制において業績評価を行う際、財務的に注意すべき点について説明してください。
- ・D社が飲食事業で売上を高めていくために必要なことについて助言してください。
- ・加工事業では多様な製品を生産しています。収益性を高めるために最適な生産量構成について説明してください。