

2024 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5年度2次口述試験 質問例	45

資格の学校 **TAC**

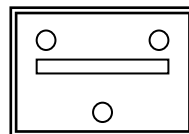
※無断複写・複製を禁じます。



104-8200-1075-17

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問当たりの回答時間（2分程度）について指示が出ます。

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つの事例が選択され、1つの事例企業につき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つの事例企業について問われるケースや、1つの事例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。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、いきなり沈黙してしまうのは印象が悪いです。よって「恐れ入りますが少々考えさせてもらっても宜しいでしょうか」などと言って、冷静になる時間を取りましょう（もちろん限度はあります）。

- ・とりあえず話し始める。

どうしても回答が浮かばない場合には、一般的な話、事例企業の状況、身近な体験談などを契機にとりあえず話し始めましょう。話し始めると頭が活性化して回答が浮かんでくることもあります。面接官との会話が成り立って回答の糸口をつかむこともできるかもしれません。

3. リハーサルをする

頭で理解することと実際に話すことは大きく異なります。頭では理解したつもりでも、実際に話してみると、收拾がつかなくなり、自分の理想の回答とズレが生じることがあります。そのズレをなくす一番の解決策は、実際に人前で話す練習をすることに尽きます。最初は本想定問題集を見ながらで構いませんので、できれば受験生仲間やご家族の協力を得て模擬面接を行ってみてください。

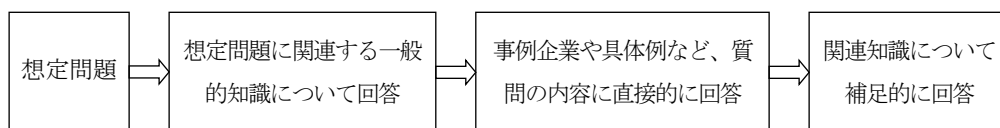
その際に、面接官役も担当すれば、出題者の考え方も経験でき、学習効果も上がるでしょう。また、実施する際には、個室で行い、向かい合わせで座るなど本試験と近い形で行ってください（面接官と受験者の距離を離すとより本試験に近づきます）。リハーサルを行うことで、本試験では、少しでもリラックスして臨めるはずです。なお、TAC では「2次口述試験対策 模擬面接」を実施します。詳細は TAC ホームページをご参照ください。

4. 事例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

2024年に創業経営者が助言した時点におけるA社の強みと弱みについてお答えください。

A1

必要な知識

●SWOT分析

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

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●強み（以下、強みの要因も含む）

- ・ 運送業者や倉庫事業者などのコーディネート力
- ・ 顧客ニーズに対するきめ細かい対応力
- ・ 県内事業部における質の高い輸送サービス
- ・ 県内事業部における保管業務や流通加工の能力の高さ
- ・ 首都圏事業部における受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウ

●弱み

- ・ 人事処遇制度が不適切であること（専門人材の不満が生じていること）
- ・ 両事業部における業務の連携ができていないこと
- ・ 旧態依然の管理体制
- ・ 年功序列的で古い慣習が残る組織体質
- ・ 県内事業部における紙の伝票管理など受注管理面の非効率さ
- ・ 県内事業部における各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充の対応力の低さ

関連知識

特になし

<Memo>

Q2

想定問題

現在の A 社には、県内事業部と首都圏事業部という 2 つの事業部があります。2 つの事業部の特徴について、それぞれご説明ください。

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）

	県内事業部	首都圏事業部
従業員数	約 100 名	約 20 名
商圏	1 つの県	複数の都道府県
部門	運送部、倉庫部	物流企画部、情報システム部
運営体制や運営方針	<ul style="list-style-type: none"> 創業経営者は地元密着型の営業方針だった 従業員は地元志向だった（顧客の新規開拓力が弱かった） 古くからいる経営幹部がマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 2 代目がプロジェクトチームからスタートして新規市場開拓 2 代目の長男（独断的）が情報システム部の部長 比較的小さな組織のため、2 代目と長男で意思決定
特徴や強み	<ul style="list-style-type: none"> 地元特有の荷主のニーズにきめ細かく対応（地元密着、荷主のニーズ収集、協力会の事業者間で共有） 地域物流のコーディネーターとしての役割 質の高い輸送サービス 保管業務や流通加工の能力を高めてきた倉庫管理事業 既存顧客との関係が強い 	<ul style="list-style-type: none"> 物流企画業務の受託からスタート 物流業務の一部を受託 トラック車両や倉庫は保有せず 運送業者や倉庫事業者を外部委託先としてコーディネート 受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウを蓄積 2 代目は物流企画や営業の経験有す 長男は情報システムの知見、物流システム提案力を有す
弱みや課題	<ul style="list-style-type: none"> 旧態依然の管理体質 紙の伝票管理など受注管理面において非効率 年功序列的で古い慣習が残る組織体質 各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充に対応できない 	<ul style="list-style-type: none"> 「物流の 2024 年問題」を背景に外部委託先の運送事業者の人手不足の問題が深刻化

関連知識

特になし

<Memo>

Q3

想定問題

A社は事業部制組織（地域別）を採用しています。また、過去にはプロジェクトチームを組織して新市場開拓を行いました。事業部制組織とプロジェクトチームについて、一般的にどのようなものであるかご説明ください。

A3

必要な知識

●組織形態

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）

●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）

- ・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。
- ・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。

●プロジェクトチーム

- ・複数の部門のメンバーで構成される。
- ・臨時的に編成される。
- ・企業の課題解決を図るために編成される。

関連知識

●機能別組織

<Memo>

Q4

想定問題

A社は創業以来、地元密着型の営業方針で事業を展開してきました。地元密着型経営における重要なこととしてはどのようなことが考えられるでしょうか。

A4

必要な知識

●特になし

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

- 地元密着型経営における重要なこと
 - ・地域特性を踏まえたサービスの提供
 - ・顧客ニーズへのきめ細かく、柔軟な対応
 - ・地元の顧客や協力会社との関係強化
 - ・地域のコミュニティやイベントへの参加や貢献
 - ・地域住民との積極的な交流
 - ・地元メディアとの連携
 - ・地元行政との連携

関連知識

●特になし

<Memo>

Q5

想定問題

A 社が事業を展開するトラック運送業界は、1990 年に物流二法が施行され、参入規制が緩和されました。産業においてはこうした参入規制が設けられたり、その規制が緩和されたりしています。一般に、参入を規制する理由と、規制緩和が必要な理由について説明してください。

A5

必要な知識

●公的規制

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）

●参入を規制する理由

（経済的規制）

自由な市場原理ではうまく処理できない問題（市場の失敗）に対処することを目的として規制する。

（社会的規制）

国民の安全、衛生、健康の確保、環境の保全、災害の防止などを目的として規制する。

●規制緩和が必要な理由

① 規制の根拠は決して不変ではなく、経済環境の変化によって常に変わり得る。具体的には、技術革新の進展、消費者の意識・嗜好の変化、グローバル化の進展などは規制の見直しを迫る（公的規制の多くは戦後復興期や高度成長期において創設されたが、時代とともに状況は大きく変化してきている）。

② 時代の要請に合わない規制を持ち続けることの経済的コストが大きいと、必要以上に参入規制、価格規制を行うことは企業側に超過利潤が発生し、低生産性の企業が温存され、民間部門の創意工夫の意欲を減退させ、適正な競争を阻害し、最終的には消費者の負担を高める。

③ 公的規制そのものには環境変化に自律的、柔軟的に対応できるメカニズムが内在しているわけではない。逆に公的規制そのものの性格として、一度成立するとその規制は残り続ける傾向があり、不必要な規制が温存されやすい（次第に既得権益化する）。

関連知識

特になし

<Memo>

Q6

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、A社は創業経営者の助言で、「非一族である経営幹部を専務取締役とし、長男の上席者」としました。この狙いについて具体的に説明してください。

A6

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。
- ・ガバナンスが機能にしにくくなること。
- ・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社における創業経営者の助言の狙い

- ・2代目が県内事業部および全社的なマネジメントをスムーズに行うこと
- ・長男の独断を抑制すること
- ・従業員のモラルを維持すること

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>

Q7

想定問題
今後の A 社は、両事業部の連携を強化し、組織を変革していくこととなります。経営改革やそれに伴う組織変革を進める際には、組織内でさまざまな抵抗が生じることも少なくありません。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。

A7

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） <ul style="list-style-type: none">・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） <ul style="list-style-type: none">・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>

Q8

想定問題

A社は人事処遇面を含めた人的資源管理に課題があります。どのように見直すべきか助言してください。

A8

必要な知識

●人的資源管理（雇用管理、評価、報酬、能力開発）

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）

●人的資源管理の見直し

- ・年功序列的な人事制度を改めること
- ・成果主義型賃金制度を導入すること
- ・専門人材の能力が適正に評価されること
- ・人事異動が柔軟に行えること（それに対して納得感が得られること）
- ・ジョブローテーションの実施により、社内業務に対する従業員の理解を促進すること
- ・社内の職務の多様化に応じた教育制度を整備すること

関連知識

特になし

<Memo>

Q9

想定問題

今後の A 社は、首都圏事業部において「物流の 2024 年問題」に対する対応が課題になります。「物流の 2024 年問題」についてご説明ください。また、A 社はどのように対応すべきか助言してください。

A9

必要な知識

●物流の 2024 年問題

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）

●物流の 2024 年問題

2024 年 4 月からトラックドライバーの時間外労働の 960 時間上限規制と改正改善基準告示が適用され、労働時間が短くなることで輸送能力が不足し、「モノが運べなくなる」可能性が懸念されていること。

●A 社の対応

- ・首都圏事業部における運送事業者との関係強化を図ること
- ・首都圏事業部においても、協力会を組織すること
- ・県内事業部のドライバーを柔軟に首都圏事業部に異動し、首都圏事業部においてもトラック車両を保有し、輸送能力を柔軟に確保すること

関連知識

特になし

<Memo>

Q10

想定問題

A社は今後の生き残りの道として、3PL事業者となることを志向しています。3PLについてご説明ください。また、A社が大手物流企業を中心とする3PL事業者に対して競争力をもつために、どのような点が競争優位のポイントになるでしょうか。

A10

必要な知識

●3PL

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）

●3PL

荷主企業にかわって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行する、荷主でもない、単なる運送業者でもない第三者としてアウトソーシング化の流れの中で物流部門を代行し、高度な物流サービスを提供する企業である。自らトラックや倉庫などの物流施設を所有する「アセット型」と物流施設を所有せずに戦略構築に特化した「ノン・アセット型」がある。

●競争優位のポイント

- ・荷主のニーズに対するきめ細かい対応力
- ・地域物流におけるコーディネート力（県内事業部）

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)

- ・3代目のファッション業界の経験やセンスに基づくオリジナル食器の企画力や提案力を強みとし、観光需要や地域振興の機会を活かしている。たとえば、地元のデザイナーズホテル向けにオリジナル食器を提供し、地域の観光施設との協力によってブランド価値を高めている。

●弱みを克服して機会を捉える (改善戦略)

- ・自社店舗の販売力が弱いことを踏まえ、店舗のリニューアルやホームページを刷新し、自社が扱う X 焼を販売する EC サイトを開設した。

●強みを活かして脅威の影響を最小化する (差別化戦略)

- ・価格競争に巻き込まれるリスクや、安価な外国製品の台頭に対抗するため、高級感と独自性を打ち出したオリジナル商品の開発に取り組んでいる。例えば、宿泊施設や飲食店向けに B 社独自のデザインやオリジナル仕様を提案することで、低価格競争を避け、他社との差別化を図っている。

●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
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。

A2

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 B社が扱うX焼の陶磁器は、日常的な食器として使用でき、料理を盛り付ける器として使用されている。 ●便宜価値 3代目が動画で紹介したガスコンロに直接乗せられる食器など、実際の調理過程で使える機能を持っており、家庭で郷土料理を再現できる利便性が備わっている。 ●感覚価値 窯元ごとの個性が反映されたデザインが特徴で、色や形が四季折々の料理に合わせて選ばれている。3代目がデザイナーズホテル向けに提供した食器も、盛り付け映えや写真映えが意識されており、消費者がその食器を使うことで視覚的な楽しさを得られるように工夫されている。 ●観念価値 X焼は、X市の伝統的な陶磁器として地域の歴史や文化を象徴する商品である。地元産業であるX焼を通じて、消費者はX市の文化や伝統に触れることができ、地域社会への貢献や文化的なつながりを感じることができる。
関連知識
特になし

<Memo>

Q3

想定問題

B社が地域イベントでX焼をプロモーションする際、どのような体験型イベントが効果的だと考えられますか。

A3

必要な知識

特になし

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●絵付け体験ワークショップ

- ・消費者が自分の好みでX焼の食器に絵付けをする体験イベントを開催する。このイベントでは、簡単な指導を行いながら参加者が絵付けを楽しみ、自分だけのオリジナル食器を作ることができる。これにより、製品への愛着が生まれ、消費者にとってX焼が単なる商品ではなく、特別な一品として認識されるようになる。

●X焼の製造工程のデモンストレーション

- ・窯元や職人によるX焼の製造過程をライブで見られるデモンストレーションを実施する。成形や釉薬の工程など、普段は見られない製造の様子を公開することで、X焼の製品に込められた技術やこだわりを伝えることができる。消費者が職人技に触れることで、製品の価値がより深く理解され、購入への動機付けにもつながる。

●X焼の歴史を伝えるトークイベント

- ・地元の陶芸家や歴史家を招いて、X焼の歴史や特徴を解説するトークイベントを開催する。消費者がX焼の文化的背景や地域とのつながりについて学ぶ機会を提供することで、製品への理解が深まる。また、トークイベントの後には商品説明や販売も行い、より興味を持った参加者に対して購買意欲を高めることができる。

関連知識

特になし

<Memo>

Q4

想定問題

3代目が進めたB社の店舗リニューアルについて、どのようなねらいや効果があったと考えられますか。

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）

- ・ブランドイメージの向上：スタイリッシュな店舗デザインにより、B社のブランドイメージが洗練され、X焼の高級感や品質の高さが顧客に伝わりやすくなった。
- ・新規顧客の増加：カフェスペースの設置によって、陶磁器に興味なかった層も足を運びやすくなり、結果として新規顧客層の開拓につながる。
- ・商品体験の提供：カフェスペースで実際にX焼の食器を使用した料理や飲み物を提供することで、顧客が製品を使用する体験を通じて、購入意欲を高めることにつながる。
- ・地域の拠点としての役割強化：地元の住民や観光客が気軽に立ち寄れる場所として機能し、地域のコミュニティに根ざした拠点としての役割が強化された。
- ・口コミやSNSでの拡散効果：明るく開放感のあるスタイリッシュな空間に切り替えたことにより、顧客の写真投稿を誘発し、B社の知名度向上に貢献する。
- ・顧客との接点増加：リニューアルにより顧客が店舗に長居しやすくなり、スタッフとのコミュニケーションが増え、顧客の好みやニーズの把握がしやすくなった。
- ・販売機会の拡大：カフェ利用後のショッピングなど、来店客がB社の製品に興味を持ち、商品購入につながる可能性が高まった。
- ・リピーターの増加：カフェスペースでの心地よい体験や店舗の雰囲気により、リピーターが増加、顧客の定着が図られた。

関連知識

特になし

<Memo>

Q5

想定問題

B 社が若者や海外顧客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）

- インテリアコーディネート の提案
 - ・ インテリア写真を使い、若者や海外のライフスタイルにマッチするような使い方を提案する。
- 職人技や製造過程の紹介
 - ・ X 焼がどのように作られているか、職人の技術や製造のこだわりを紹介するコンテンツを投稿し、製品の背景や文化的価値を伝える。
 - ・ 動画や写真を用い、製造工程の一部をライブやスライド形式で見せることで、製品への愛着と信頼を深める。素焼き状態から完成品までの変化を見せるビフォーアフター投稿を行い、製品がどのように仕上がるかを視覚的に示す。この過程での工夫やポイントも解説し、製品にかかる職人の努力や工夫が消費者に伝わるようにする。
- 地域文化や風景と結びつけた投稿
 - ・ X 焼が生まれた X 市の風景や地域の文化、四季折々の自然と合わせた写真を投稿し、製品が地域の一部であることを強調する。
 - ・ 地域の伝統的な行事やイベントと X 焼を組み合わせた投稿を行う。
- 料理レシピと連動した発信
 - ・ X 焼の食器を使ったレシピを紹介し、食器と料理の組み合わせを提案することで、使用シーンの具体例を提供する。投稿にレシピの詳細を記載し、消費者がすぐに試せるような実用的な情報を加える。
- 製品に関連するクイズやアンケート
 - ・ X 焼に関する簡単なクイズやアンケートを通じて、製品や地域に関する知識を深めるきっかけを提供する。
 - ・ 回答者に特典や割引クーポンを提供することで、参加意欲を高め、興味を持ち続けてもらう。

関連知識

特になし

<Memo>

Q6

想定問題

B社の顧客層を分析した上で、顧客ニーズに応えるためにどのようなマーケティング施策が有効だと考えますか。

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）

●卸売業者・小売店向け施策

- ・卸売業者や小売店向けの特別仕様の商品を提供し、差別化を図る支援を行う。
- ・新商品や季節限定商品、売れ筋商品のカタログを定期的に提供し、商品の更新情報を常に提供する。
- ・春夏秋冬で異なるデザインのセット商品を提供し、季節の変わり目に新しい発注が入るよう促す。

●宿泊施設・飲食店向け施策

- ・宿泊施設や飲食店のブランドに合わせた特別デザインのX焼を提案し、独自性を強調する。
- ・メニューや料理の演出に合わせた新商品の企画や、シェフの意見を反映した製品開発を行う。

●一般消費者向け施策

- ・店舗併設のカフェでX焼の食器を実際に使用してもらい、購入への興味を高める。
- ・地元観光地でX焼の文化や歴史が学べるパンフレットを配布し、興味を引きつける。
- ・X焼の使用例やインテリアとしての利用シーンをSNSで発信し、消費者が日常に取り入れやすくする。
- ・ギフトとして購入しやすいようなデザインパッケージやセット商品を提案し、プレゼント需要に対応する。

関連知識

特になし

<Memo>

Q7

想定問題
3代目が行ったオンライン動画での取り組みが成功した要因はどのようなことが考えられますか。

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）
<ul style="list-style-type: none"> ● 実用性を示す内容が消費者に響いた 「家庭料理でも映える盛り付け方」や「地元郷土料理の再現方法」など、家庭での活用方法を具体的に提案し、実用性をアピールした。 ● ターゲット層に合ったコンテンツ 若年層や海外の視聴者が興味を持ちやすい家庭料理や簡単にできる郷土料理の紹介で、ターゲットに適した内容だった。 ● 地域文化への関心を引き出した X市の郷土料理や地域独自の食文化を動画で紹介し、視聴者がX焼だけでなくX市の文化にも興味を持つきっかけを作った。 ● コメントや反応を呼びやすいコンテンツ 食器に対する驚きや感動が視聴者からコメントとして多く寄せられ、SNS上での話題性やエンゲージメントを高めた。 ● 海外向けにアピールできた 海外視聴者からも好評だったため、郷土料理を通じてX焼の国際的な知名度が向上し、新たな顧客層にアピールできた。 ● ブランドイメージの向上 高評価を得た動画により、B社のブランドイメージが「伝統を活かしながらも現代の生活に合った商品を提供する企業」として認識されやすくなった。
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は、以下の要素に働きかける。

顧客生涯価値＝①1回あたり購買金額×②購買頻度×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）

●顧客生涯価値を高めるための施策

- ・定期的なメールマガジンを通じて新商品の情報や利用シーンの提案を行い、顧客が商品に対する関心を持ち続けられるようにする。
- ・ECサイトでの購入ごとにポイントが貯まるプログラムを導入し、リピーターへのインセンティブを提供する。
- ・特定のシーズンに合わせて限定品を販売し、顧客が季節ごとにX焼を揃えたいくなるような工夫を施すことで、購買頻度を高めることが期待できる。
- ・買い替え時期や新生活などの節目に合わせたリマインドメールの送付や、過去の購入履歴に応じたおすすめ商品の提案を行う。

関連知識

特になし

<Memo>

Q9

想定問題
B 社では、「あれもこれも欲しいが、収納スペースがない」という食器愛好家のニーズに対応することを考えています。どのような事業が考えられますか。複数提案してください。

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）
<ul style="list-style-type: none">●販売代行業業 EC サイトを利用した食器の販売代行および商品情報の更新を行い、手数料を徴収する新規事業。現在取引のない零細な窯元の出品や、食器愛好家の保有する食器の出品および新規購入を可能にすることで食器愛好家のニーズに対応する。●食器レンタル事業 消費者が一定期間使用したい食器をレンタルできるサービスを提供し、季節やイベントに合わせて食器を交換可能にする。消費者は頻繁に新しいデザインの食器を楽しめる一方、収納スペースを圧迫せずに済む。B 社は、定期的な収入が見込め、季節限定のレンタルプランでリピーターを増やすことができる。●食器のシェアリングサービス 消費者同士で食器を共有できるプラットフォームを提供し、自分が使わない時期の食器を他者に貸し出すことで、収納負担を軽減する。消費者は多様なデザインの食器を所有することなく利用でき、シェアリングによりエコ志向の消費者にも訴求できる。B 社は運営手数料で収益を得る。
関連知識
特になし

<Memo>

Q10

想定問題
B社が地域の宿泊施設や飲食店との協力を強化し、さらにシナジーを生むためには、どのような取り組みが有効ですか。

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">● 宿泊・飲食施設向けオリジナル食器の提供<ul style="list-style-type: none">・ 宿泊施設や飲食店のブランドやコンセプトに合わせたオリジナルのX焼デザインを提案し、独自性を高める。・ 季節やイベントごとに異なるデザインを用意し、リピーターにとっても新鮮さを提供する。● X焼体験プランの提供<ul style="list-style-type: none">・ 宿泊施設の宿泊プランに、X焼の絵付けや作陶体験を組み込むことで、観光客にB社の製品に触れてもらう機会を増やす。・ 宿泊施設との共同イベントとして、窯元見学ツアーなどを企画し、地域の伝統文化を楽しむ一環としてアピールする。● コラボグッズの販売<ul style="list-style-type: none">・ 宿泊施設や飲食店と共同でデザインしたX焼の限定版やコラボグッズを作成し、宿泊施設やB社の店舗、ECサイトで販売する。・ 宿泊施設のロビーや飲食店の一角に、B社のX焼の展示やポップアップショップを設置し、観光客や利用客が直接購入できる機会を提供する。
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、X社や工作機械メーカー、物流機器メーカーに対して特注品の受託生産を行っています。このような生産方式の特徴を教えてください。

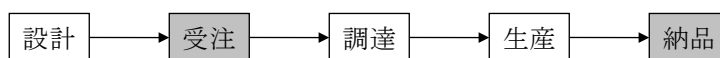
A1

必要な知識

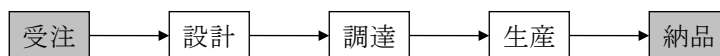
●受注生産の分類

- ・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

- ・C社は、設立当初は賃貸工場で中古機械を活用し、X社が設計するコンベヤの特注品の受託生産からスタートした。その後、C社社長の搬送機能についての有効な提案を受けられることもあり、X社以外の工作機械メーカーや物流機器メーカーの特注品受託生産も獲得するようになった。
- ・契約後、営業部は、受注番号を付与して受注管理システムに受注情報を入力し、顧客企業が作成した製品仕様書および製品図面を設計部に引き渡す。受注番号は、製造部では製造番号として使われる。営業部が受注情報を入力すると、設計部では製品仕様書および製品図面に基づいて製作図面を作図し、部品構成表を作成する。

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

X社は、見込生産の搬送機器をC社に委託しています。見込生産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、不特定の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。

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、工作機械メーカーX社で、工作機械を設置する顧客企業の依頼を受けて、搬送機器を含む工場設備レイアウト設計を担当し、工場の生産性を高めることを顧客に提案してきた。その経験を生かして2011年にC社を設立した。
- ・X社では、見込生産の搬送機器を中国企業に生産委託していたが、近年現地生産コストが上昇し、さらにコロナ禍以降納品が不安定な状態になったため、生産を国内に移管したことから、C社の受注量は近年さらに増加傾向にある。

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）が常につきまとう。

<Memo>

Q3

想定問題

C社は、NC加工機などの生産設備を導入しています。NC加工機について教えてください。

A3

必要な知識

●NC加工機

- ・NC (numerical control) は数値制御のことで、工作物に対する工具経路、加工に必要な作業の工程などを、それに対応する数値情報で指令する制御のことをいう (JIS B0181-2.1.1)。この技術が応用された工作機械をNC工作機械という。
- ・NC工作機械は、誰が使っても同じような加工結果を得ることができ、生産の自動化を可能にするため、以下のようなメリットがあるとされている。
 - ・加工の失敗や加工精度のばらつきが少なく、均一な品質が得られる。
 - ・作業者の技量や疲労などに影響されることなく、複雑な形状の加工が容易。
 - ・一人で複数の機械を同時に使って生産を行うことができ、労働者不足を解消。
 - ・複数の加工工程を集約可能で、待機・段取り時間を大幅に短縮できる。

(出所：一般社団法人日本工作機械工業会 HP <https://www.jmtba.or.jp/machine>)

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

- ・受注量の増加に対応するため、工業団地に用地を取得してNC加工機などの生産設備を導入するとともに、設計要員や製造要員などの技術者を中心に採用し生産拡大を図ってきた。
- ・生産工程では、製缶工程 (製缶課) の残業や休日出勤が多く、納期対応のため週次日程計画表の変更が常態化している。前工程の機械加工工程 (機械加工課) や後工程の組立工程 (組立課) では、不適合品発生などの特別な場合を除き残業や休日出勤は生じていない。⇒各工程の設備が同じ状況だった場合、要員配置に問題がある可能性がある。

関連知識

●CNC (computerized numerical control)

- ・コンピュータを組み込んで、機械機能の一部または全部を実行する数値制御をCNC (JIS B0181-2.1.2) といい、この技術が応用された工作機械をCNC工作機械という。

<Memo>

Q4

想定問題

C社の現在の契約金額は現状のコスト高には対応できていません。今後、C社が顧客企業と価格交渉を円滑に行うためどのような対策が必要ですか。

A4

必要な知識

●価格転嫁につながった理由（中小企業白書 2023 年版、p.Ⅱ-233 第 2-3-7 図）

- ・原材料価格については、「原材料価格の変動に応じて交渉が可能のため」（53.7%）が最も多く、次いで「販売先が原材料・部品価格の市況に理解があるため」（44.4%）が多い。
- ・労務費については、「販売先と十分な協議を行っているため」（47.0%）が最も多く、次いで「最低賃金の上昇があったため」（27.2%）が多い。
- ・エネルギーコストについては、「販売先がエネルギーコストに関する市況に理解があるため」（40.4%）が最も多く、次いで「エネルギーコストの変動に応じた交渉が可能のため」（38.2%）が多い。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●C社の状況

- ・受注窓口の営業部に引き合いがあると、顧客企業が作成した製品仕様書および製品図面を確認して、見積書を作成し、顧客企業との価格交渉を経て契約をする。見積金額は、過去に製造した搬送機器の契約金額を参考に、営業部員が材料費と社内加工費、その他の経費を合計して算出し、最終契約金額も含め営業部長が決裁している。最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しは一応行われているものの、契約金額は現状のコスト高には対応できていない。
- ・営業部が受注情報を入力すると、設計部では製品仕様書および製品図面に基づいて製作図面を作図し、部品構成表を作成する。部品構成表はデジタルデータとして、製造部での材料と外注品の発注、在庫管理に活用されている。
- ・週次日程計画表の各作業の工数見積もりは、製造部各課長の経験を基に作成されている。

関連知識

●パートナーシップ構築宣言

- ・パートナーシップ構築宣言は、「サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携」、「親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守」に重点的に取り組むことで新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表権を有する者の名前で宣言するものである。
- ・中小企業白書 2024 年版（p.Ⅰ-190 第 1-4-16 図）によると、実際にパートナーシップ構築宣言について公表している「宣言企業」は、「非宣言企業」と比べて、発注先のコスト変動に伴う価格転嫁に対して高い割合で応じている。

<Memo>

Q5

想定問題

C社の資材調達業務の特徴について教えてください。

A5

必要な知識

- MRP (material requirements planning : 資材所要量計画) (JIS Z8141-2101)
 - ・MPS (master production schedule : 基準生産計画)、BOM (bill of material : 部品構成表)、生産計画情報および在庫情報に基づいて、資材の必要量 (所用量) および必要時期を求める生産管理体系。
- 部品構成表 (BOM : bill of material) (JIS Z8141-3307)
 - ・製品または親部品を生産するのに必要な子部品の、種類および数量を示したもの。
注釈 1 : 部品の親子関係の連鎖からこれを木構造で表現したストラクチャ型 (structure type) と表形式で示したサマリー型 (summary type) とがある。注釈 2 : 部品展開を行うときの基礎資料となる。

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
 - ・営業部が受注情報を入力すると、設計部では製品仕様書および製品図面に基づいて製作図面を作図し、部品構成表を作成する。部品構成表はデジタルデータとして、製造部での材料と外注品の発注、在庫管理に活用されている。
 - ・設計部で製作図面が完成すると、生産管理課で必要とする各製造工程の工数計画を立て、顧客要求納期を基準として製造番号ごとの大日程計画を策定し、製造部各課に調達指示、生産指示を出す。その大日程計画と設計部で作成された部品構成表に従って、資材管理課では必要材料と外注品の発注を行い在庫管理をする。

関連知識

- MRPII (manufacturing resource planning) (JIS Z8141-2108)
 - ・資材所要量計画だけでなく、要員、設備といった資源も管理対象として、製造・購買などの製造企業の活動を計画し、管理する総合的生産管理の概念および技法。

<Memo>

Q6

想定問題

C社の製造部では、受注番号を製造番号として使用し、製造番号ごとの大日程計画を策定し、製造部各課に調達指示、生産指示を出しています。このような管理方式の特徴を教えてください。

A6

必要な知識

●製番管理方式（JIS Z8141-3212）

- ・製造命令書において、対象製品に関するすべての加工および組立の指示書を準備し、同一の製造番号をそれぞれにつけて管理する方式。注釈 1：個別生産のほか、ロットサイズの小さい、つまり品種ごとの月間生産量が少ない場合のロット生産で用いられることが多い。

問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）

●C社の状況

- ・契約後、営業部は、受注番号を付与して受注管理システムに受注情報を入力し、顧客企業が作成した製品仕様書および製品図面を設計部に引き渡す。受注番号は、製造部では製造番号として使われる。
- ・設計部で製作図面が完成すると、生産管理課で必要とする各製造工程の工数計画を立て、顧客要求納期を基準として製造番号ごとの大日程計画を策定し、製造部各課に調達指示、生産指示を出す。
- ・機械加工課、製缶課、組立課の製造工程では、生産管理課で作成される大日程計画に準じて製造を行うが、詳細の進捗管理など生産統制は製造部長以下、製造部各課長が参加して週1回週末に開催される生産会議で調整される。生産会議では、各製造番号の作業進捗状況の確認、各製造番号の材料や外注品の納品状況の確認などを行い、次週1週間の各工程の週次日程計画表を作成する。

関連知識

●フォワードスケジューリング（JIS Z8141-3312）

- ・着手予定日（または着手可能日）を基準として、工程順序に沿って予定を組んでいく方法。

●バックワードスケジューリング（JIS Z8141-3313）

- ・完成予定日（または納期）を基準として、工程順序とは逆方向に予定を組んでいく方法。

<Memo>

Q7

想定問題

C社では、週次日程計画表の各作業の工数見積もりは、製造部各課長の経験を基に作成されています。この方法を改める方法について教えてください。

A7

必要な知識

●工数（JIS Z8141-1227）

- ・仕事量の全体を表す尺度で、仕事を一人の作業員で遂行するのに要する時間。注釈 1：工数は人・時間、人・日などの単位で示される。

●標準時間設定法（JIS Z8141-5505）

- ・用途、構成、必要とする精度などを考慮して標準時間を設定する方法。注釈 1：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、および経験見積り法がある。実績資料法は、作業の実績記録を基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。

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

- ・見積金額は、過去に製造した搬送機器の契約金額を参考に、営業部員が材料費と社内加工費、その他の経費を合計して算出し、最終契約金額も含め営業部長が決裁している。最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しは一応行われているものの、契約金額は現状のコスト高には対応できていない。
- ・週次日程計画表の各作業の工数見積もりは、製造部各課長の経験を基に作成されている。⇒「経験見積り法」と対比されるのは「実績資料法」である。

関連知識

●工数低減（JIS Z8141-5509）

- ・作業員の習熟、改善活動、対象製品の設計改良などによる、無駄な作業時間または延時間の減少。

<Memo>

Q8

想定問題

C社の製造部では、工程管理業務について IT 利用を図ることを考えています。どのような IT 利用が考えられますか。

A8

必要な知識

- CIM (computer integrated manufacturing system : コンピュータ統合生産システム) (JIS Z8141-2308)
 - ・受注から製品開発・設計、生産計画、調達、製造、物流、製品納品など、生産にかかわるあらゆる活動をコントロールするための生産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、作業員、ジョブ)で即時に収集し必要な指示(情報)を提供する情報管理システム。

問題に対する解答(一般論や事例企業における具体例など)

- C社の状況
 - ・機械加工課、製缶課、組立課の製造工程では、生産管理課で作成される大日程計画に準じて製造を行うが、詳細の進捗管理など生産統制は製造部長以下、製造部各課長が参加して週1回週末に開催される生産会議で調整される。生産会議では、各製造番号の作業進捗状況の確認、各製造番号の材料や外注品の納品状況の確認などを行い、次週1週間の各工程の週次日程計画表を作成する。
 - ・近年受注量が増加し、顧客から納期の短縮を要請されることもあり、大日程計画や週次日程計画などの工程管理の混乱が生じている。現在は何とか納期を確保できているが、今後この傾向が顕著になった場合、現在の管理では納期遅延が生じる恐れがあり、製造部では IT 利用も図りながらその対応を検討している。

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>

Q9

想定問題

C社の製造部では工程改善によって生産能力の向上を図る検討を進めています。工程改善の方法を教えてください。

A9

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。

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社が製造するコンベヤ製品は、ローラやベルトからなる搬送体、搬送体を回転させるモーターを含む駆動部、搬送体と駆動部を支えるフレームの3つの構造体によって構成されている。これらの構造体については、フレームは主に製缶課で、駆動部および搬送体の加工は機械加工課で内製化されており、その他の外注部品やモーターなどの購入品を加えた最終の組立を組立課が行っている。
- ・生産工程では、製缶工程（製缶課）の残業や休日出勤が多く、納期対応のため週次日程計画表の変更が常態化している。前工程の機械加工工程（機械加工課）や後工程の組立工程（組立課）では、不適合品発生などの特別な場合を除き残業や休日出勤は生じていない。⇒製缶工程がボトルネックとなっている可能性がある。

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>

Q10

想定問題

C 社社長は、自社企画の製品を設計、製造することで事業を拡大したいと考えています。自社企画の製品の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社社長は、小規模の工場施設や物流施設の新設や更新を計画している企業と直接契約し、自社企画の製品を設計、製造することで事業を拡大したいと考えている。
- ・製造完了後は製造部で最終検査を行い、顧客企業が指定する場所に納品し、据付は顧客企業が行う。据付後のメンテナンスについては顧客企業が行うが、X社の場合はC社の営業部が担当している。⇒「小規模の工場施設や物流施設の新設や更新を計画している企業」の状況が不明なため、C社でメンテナンスを行うことで、その情報を自社企画の製品の設計に生かす方策も考えられる。

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
売上を効率的に獲得できているが、客単価、コストの両面から収益性が十分ではない。財務指標を見ると、売上高販管費比率はD社の方が少なく、売上原価についてコスト削減が必要な状況であると判断される。客単価の低下に対して売上原価のコスト削減が進んでおらず収益性に劣っている。
- 効率性
製品開発から生産、加工、販売に至る一貫体制を構築したことが、開発の迅速化、品質管理の徹底、店舗運営等の効率化などに寄与している。また、飲食事業において顧客から高い評価を獲得していたり、その飲食事業の業績低下を惣菜事業の売上増でカバーしていたりして、事業を効率的に運営できている。財務諸表との兼ね合いで考えると、店舗や生産設備などの有形固定資産に対して、効率的に売上につながれていると考えられる。
- 安全性
店舗や生産設備などの有形固定資産に対して、効率的に売上につながれているが、収益性が悪いため利益の蓄積が十分にできていない。
D社では今後飲食事業と惣菜事業の出店エリアの拡大を図っていきたいと考えているが、近年、大手資本の進出が相次いで、競争環境が厳しさを増している。この競合他社ほどの留保利益が蓄積されておらず資金調達の安全性に劣っている。

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）を把握しておくとうい。

<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、リース取引を活用していることがわかります。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弾力的に対応できる。

●デメリット

- ・支払い総額が高くなる。

※リース料の内訳は、固定資産価格、固定資産税、保険料、金利、リース会社の利益などである。金融機関などからの借入で資産を購入する場合に比べて、リース会社の利益が追加で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社の未払金は同業他社より少ない状態ですが、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、固定資産を後払いで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で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

同業他社においては評価・換算差額等が計上されていますが、D社においては計上されていません。D社において評価換算差額等が今後増加した場合の財務諸表への影響と、評価換算差額等の代表例を教えてください。

A4

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）

<評価・換算差額等が増加した場合の財務諸表への影響>

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、貸借対照表の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ま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。

<評価・換算差額等の代表例>

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。

関連知識

- 株主資本
- 自己株式
- 新株予約権
- 非支配株主持分

<Memo>

Q5

想定問題

D 社では、業務用冷凍食品の製造に関して最適なセールス・ミックスを検討しています。最適セールス・ミックスの意義と、最適セールス・ミックス決定における固定費の取り扱いについて説明してください。

A5

必要な知識

- セールス・ミックス
- 固定費

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）

●最適セールス・ミックス

多種類の製品を取り扱っている企業では、予算の編成の際、営業利益を最大化するために、各製品をどれだけ生産・販売すればよいかを決定しなければならない。この営業利益を最大化する生産・販売量の組み合わせを最適セールス・ミックスという。

●セールス・ミックスの決定における固定費の取り扱い

固定費は、セールス・ミックス（生産・販売量の組み合わせ）にかかわらず一定額発生する。そのため、営業利益を最大にするセールス・ミックスは同時に、固定費を考えることなく限界利益を最大にするセールス・ミックスを計算すれば通常よい。

D 社においても、固定費は最適セールス・ミックスの計算に含める必要はない。ただし、利益額の計算においては当然計算に含める必要はある。

関連知識

- 変動費

<Memo>

Q6

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。

A6

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>

Q7

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。

A7

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>

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

●内部収益率法

●収益性指数法

<Memo>

Q9

想定問題

D社では、内部振替価格の設定に関して見直しを考えています。内部振替価格の設定方法にはどのようなものがあるか教えてください。

A9

必要な知識

●内部振替価格の設定

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）

●市価基準

市価基準は、事業部間の製品引渡価格に、その製品の市場価格を用いる基準である。これによれば、あたかも独立会社と同じ条件で利益管理責任を果たすことができる。ただし、市価がいつでも入手できるとは限らない。

●原価基準

原価基準は、事業部間の製品引渡価格に、その製品の供給事業部における製造原価を用いる基準である。原価基準は、企業外部に競争市場が存在せず、妥当な市場価格が得られない場合に用いられる。

●原価加算基準

原価加算基準は、事業部間の製品引渡価格に、マークアップ率などによって一定割合のマージン（目標利益）を加算した金額を用いる基準である。原価加算基準は市価に近いと考えられるが、供給事業部にはあらかじめ設定された利益が保証されるので、業績評価に問題が残る。

●交渉価格基準

交渉価格基準は、供給事業部と受入事業部の間での協議によって、内部振替価格を決定する基準である。市価基準、原価基準等が、内部振替価格としていずれも妥当性を欠く場合に用いられる。

関連知識

●単純市価基準

●市価差引基準

●全部原価基準

●直接原価基準

<Memo>

Q10

想定問題
D社では、創業者である社長が事業部の運営に大きな影響力を有しているが、この場合の事業部長の業績評価をどのように行っていくべきか教えてください。

A10

必要な知識
●事業部損益計算
問題に対する解答（一般論や事例企業における具体例など）
●責任センター別業績管理 企業を個々の部門に細分化し、部門別の業績を測定する場合の、部門を責任センターといい、企業内の業績管理の基礎となる。 責任会計のもとでは、企業の組織は、各階層の権限と責任に基づいた責任センターから成り立っていると考えられる。そして、管理者が管理可能な収益や費用を管理者の責任センターに配分し、管理者にその運営結果についての責任を持たせる。
●管理可能利益 事業部長においては、事業部長が直接の責任を負うべき利益である管理可能利益で業績評価を行うのが最も適切だと考えられる。この管理可能利益とは、限界利益から管理可能固定費を差し引いて計算する。言い換えれば、管理可能利益は、変動費を管理可能費とみなし、さらに固定費の管理可能部分を控除して求めたものとなる。ここで管理可能固定費とは、事業部長の判断で、その発生額を増減できる固定費を意味する（具体的には、広告宣伝費、研究開発費、従業員訓練費、接待交際費などが挙げられる）。
関連知識
特になし

<Memo>

5. 令和5年度2次口述試験 質問例

事例Ⅰ

- ・ A社は1980年代に売上高が1億円に達していましたが、その後売上高が落ち込んだ理由は何ですか。
- ・ A社は創業当初、鉄道駅から離れた立地にもかかわらず、顧客を獲得することができた要因は何ですか。
- ・ A社がX社を買収するにあたって、A社が留意すべきX社の組織内での課題は何ですか。
- ・ A社がX社を統合する際に、製品・サービスの観点からどのような点に留意すべきですか。
- ・ A社とX社の統合によって、A社はどのようなシナジー効果を期待できますか。
- ・ A社の経営者が現経営者に交代したしたことによって、業績が回復した要因は何ですか。
- ・ A社とX社の統合について、誰がどのような役割を担って進めていくべきですか。
- ・ A社が統合する際、X社の経営者に一定期間残ってもらうことにしました。その理由は何ですか。
- ・ A社の現経営者と先代経営者の経営戦略を比較して、その違いを説明してください。
- ・ 統合において、X社従業員との効果的なコミュニケーション方法を提案してください。

事例Ⅱ

- ・ B社は既存顧客の購買頻度を高めたいと考えています。どのような施策が考えられますか。
- ・ B社は女子野球チームからWebサイトの活用について相談を受けています。どのように活用すればよいですか。
- ・ 女子野球部員を増やすために、どういう女性をターゲットとするのがよいですか。
- ・ B社は少年野球チームからデータの活用について相談を受けました。どのような活用方法を助言すべきですか。
- ・ B社は今後、どのような顧客層をターゲットに新規顧客獲得を目指すべきですか。
- ・ B社は刺繍・プリント技術を活かして、スポーツ用品以外の商品を開発したいと考えています。どのような商品がよいか助言してください。
- ・ 社会人の草野球チームに野球用具のレンタル事業を始めました。どのように事業を進めたらよいかアドバイスしてください。
- ・ B社は大型スポーツ量販店との差別化をどのように行ったらよいですか。
- ・ B社の強みと機会について説明してください。
- ・ B社は今後どのようにSNSを活用するとよいと考えますか。

事例Ⅲ

- ・ C 社は受託事業に特化してきましたが、この戦略のデメリットとして考えられることは何ですか。
- ・ C 社は取引先をホテルや旅館に依存しています。取引先業種を絞ることのデメリットは何ですか。
- ・ C 社は高級ホテルや旅館と長年にわたり取引を継続することができた理由を説明してください。
- ・ C 社は製造工程において、顧客ごとの生産ラインとしています。このメリットは何ですか。
- ・ C 社は製造工程において、加工室がゾーニングされています。その理由としてどのようなものが考えられますか。
- ・ C 社が中堅食品スーパー X 社と惣菜商品を開発する新規事業を行うことの経営戦略上のメリットは何ですか。
- ・ アフターコロナ期に入り、受注が回復してきた既存事業の納期を遵守するため、どのような施策を講じるべきですか。
- ・ OJT によってパート従業員の能力強化を図る場合、その実施にあたり留意すべき点は何ですか。
- ・ X 社と新規事業を行うにあたり、生産担当者を単能工化することのメリットを多能工化することと比較して説明してください。
- ・ C 社が食品取扱事業者として、消費期限や品質の観点から在庫管理を行う際の留意点は何ですか。

事例Ⅳ

- ・ 新製品を展開して事業を拡大する際に、どのような点を考慮すべきか助言してください。
- ・ D 社は現預金比率が高い状態にあります。この場合、効率性の観点からどのようなことが懸念されますか。
- ・ CVP 分析を行う際に留意すべき点は何ですか。
- ・ D 社は、損益分岐点比率を下げたいと考えています。どのように取り組めばよいか助言してください。
- ・ 研究開発を進める上で経済的評価をする留意点はどのようなものか説明してください。
- ・ D 社は設備投資を初年度に行うか 2 年目に行うかを検討しています。投資判断を 1 年遅らせるメリット・デメリットを教えてください。
- ・ OEM 生産のメリットと、委託する D 社が留意すべき点を教えてください。

- ・ D社の経営状況について、財務的観点から説明してください。
- ・ D社がアンチエイジング製品を自社生産する場合の留意点を説明してください。
- ・ D社は借入によって設備投資を行いますが、借入を行うことでどのような財務的リスクが考えられますか。