

## 想定問答集（事例Ⅰ）

| No. | 質問   | 回答のヒント・ポイント  |
|-----|--|--|
| 1   | A社は代々家族経営を行ってきましたが、このような家族経営のメリットとデメリットについて説明してください。                                 | メリット①長期的な視点での経営が可能、②スピーディーに意思決定できる。<br>デメリット①独善的な経営になりやすい、②社員間に格差が生まれやすい。  |
| 2   | A社はパート従業員を活用していますが、パート従業員を雇用するメリットとデメリットを教えてください。                                    | メリット①急な労働時間の変更や人数変更といった労働力の調整がしやすい②給与が正社員や派遣社員と比べ、比較的安価。<br>デメリット①業務経験やスキルが豊富なベテラン社員を確保することが難しいため、技術や知識、ノウハウなどを社内で蓄積しづらい②昇進や昇格などがないことから、会社に対する忠誠心や仕事に対する責任感が生まれにくい。  |
| 3   | A社では新規就農者を獲得し定着させるという課題がありますが、どのような施策が必要だと思いますか？                                     | 従業員のモラル向上を図り、帰属意識を高める（教育制度の充実、労働時間に見合った評価・報酬制度の整備、農業関係者とのコミュニケーション）。   |
| 4   | A社の今後の事業展開にあたり、機能別組織とすることが考えられますが、機能別組織のメリットとデメリットについて説明してください。                      | メリット①専門性が発揮できる、②規模の経済が発揮できコストダウンになる、③組織の統制が取りやすい。<br>デメリット①部門間の調整でトップの負荷が大きい、②全社的な管理ができる人材の育成が困難、③責任が曖昧になる。  |
| 5   | 今後、労働生産人口の減少により、人材確保が困難になると言われています。A社としてどのような対策をとると良いか、中小企業診断士としてアドバイスをしてください。       | ・シニアや女性、中途採用、外国人といった多様な人材の雇用。<br>・時短勤務、隔日勤務、テレワークなど柔軟な働き方の整備。<br>・インターンシップ制度を利用し、学生に仕事内容ややりがいを知ってもらい就職につなげる。   |
| 6   | A社が、今後農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えています。挑戦するにあたり課題は何ですか？                                 | 後継者を中心とした組織体制の整備、従業員の定着率の向上。   |
| 7   | A社は今後、常務の娘への事業承継が計画されていますが、一般的に事業承継を行う際の留意点について説明してください。                             | 事業承継とは、会社の経営者が後継者に会社の経営権や財産を承継することである。<br>その際の留意点は、①後継者選び・育成（能力面やマインド面の育成）、②社内外の関係者への説明と理解を得ること、③段階的な権限移譲、伴走型の権限移譲、④後継者のバックアップ体制の構築、⑤株式、財産の分配、などである。   |
| 8   | A社は今後、インターネットでの商品の販売が計画されています。インターネットを活用した販売のメリットについて説明してください。                       | 店舗・販売員が不要であり低コストで実施が可能、広い商圏で24時間営業ができる、双方向のコミュニケーションの場となる、動画や写真などを使って視覚に訴えた訴求が可能。  |
| 9   | A社は従業員の定着が悪いですが、その理由は何でしょうか。また、定着率を上げるために必要な施策を説明してください。                             | <b>【定着率が低い理由】</b><br>・定時出退勤ができず、休日での突発的な対応も求められるため、労働条件が悪いこと。<br>・現経営者は職人気質で仕事は見て盗めというタイプであり、適切な能力開発が行われていないこと。<br>・従業員間の役割分担が明確ではなく、責任と権限の分配が適切でないこと。<br>・新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくるのが難しいこと。<br>以上による、帰属意識・モラルの低下が発生しているため。<br><b>【定着率を上げるために必要な施策】</b><br>・能力開発や教育方法の整備。<br>・社員間の連携方法の標準化。<br>・イベント（農業体験）等で既存社員も交えた地域の農業関係者との関係づくり。 |
| 10  | A社は2000年代半ばに事業譲渡を受けています。譲受側の留意点を説明してください。  | 留意点は、<br>・従業員と個別に雇用契約を締結するため、株式譲渡や会社分割と比較し従業員への対応に手間と時間がかかること。<br>・経営者同士の人間関係で取引が継続しているケースも多く、既存顧客に対して個別の説明と良好な関係性の構築が求められる。<br>・許認可を引き継げないため、引き継ぐ事業によって新たに監督官庁への許認可申請が必要となること。  |
| 11  | A社は大手中食業者との継続した取引があります。売上高の依存割合が増加することによるリスクについて説明してください。                            | リスクは、<br>・買手の交渉力が高まり、取引条件等の客先要求に対応せざるをえなくなり、収益性が悪化すること。<br>・コストダウンや仕先変更など大手（買手）側の経営方針の変更に伴う、大幅な売上減少の可能性があること。<br>以上より、経営リスクが高まること。   |
| 12  | A社は今後5年程度の期間で、後継者を中心とした組織体制にすることを検討しています。組織変革を推進するため、一般的にどのような施策が有効と考えられるか、説明してください。 | 施策は、<br>・早い段階で後継者への権限移譲を一部あるいは段階的に行い、現経営者のノウハウを継承しながら経験を積ませること。<br>・後継者自ら改革の必要性を組織全体へに説明する場・フィードバックする場を定期的に設けること。<br>・組織内の責任と権限の分配を明確にし、適切な人員配置と評価・報酬制度を整えること。   |

## 想定問答集（事例Ⅱ）

| No. | 質問   | 回答のヒント・ポイント   |
|-----|--|---|
| 1   | 2019年時点での、B社の強みと弱みを説明してください。   | 時制を正しく把握できているかがポイントです。<br>創業～1960年代（卸の開始）～1980年代後半（卸の減少）～1990年代（事業見直し）～2020年（コロナ禍）という流れと、それぞれの時代でのSWOTを把握しておいてください。   |
| 2   | コロナ禍前の時点での、B社を取り巻く機会と脅威を説明してください   |   |
| 3   | B社社長は、食肉小売店の強化を考えています。小売店を強化することによる一般的なメリットを説明してください。  | 小売を強化することのメリットを多面的に答えましょう。<br>売上の増加や顧客の囲い込み（営業面）、ニーズ収集（商品開発面）、営業力強化（人材育成面）などが考えられます。<br>また、多面的な回答をすると時間が稼げます。   |
| 4   | B社は、ネット販売に乗り出すことを考えています。ネット販売を行う際のメリット・デメリット・留意点を説明してください。   | 論点が複数提示されているので、そのまま答えれば多面的な回答になります。<br>それぞれを細かく説明すると時間が足りなくなるので、時間配分に注意してください。<br>また、このようなあいまいな質問の場合、こちらから「ご質問は、～～ということでしょうか」と確認することも有効です。  |
| 5   | B社が既存の卸売業を成長させるため、どのような施策を実施すれば良いでしょうか。それによる効果と合わせて説明してください。   | 「卸売業」という制約がついているので、そこを外さないようにしましょう。<br>効果は、施策による卸売業への効果だけでも良いですが、時間が余りそうなら卸売業が成長することによるB社全体への効果に触れても良いでしょう。   |
| 6   | コロナ禍が収束した後、B社は、食肉小売店とオンライン販売のどちらを強化していくべきか、理由と合わせて説明してください。  | 選ぶのはどちらでもよく、根拠立てて説明できるかどうかが大事です。<br>自分が「こっちがいい」と思う方ではなく、根拠と結論がスムーズにつながる方という基準で選びましょう。   |
| 7   | 以前大手ネットショッピングモール内で、B社の紹介ページが埋もれて目立たなかった理由と、その対策方法を説明してください。  | Q1のSWOT分析と連動させた解答をすることが基本となります。与件文には「直接的にダメだった理由」は書いていないので、次回はこんな風になるとか・・・、他社の成功体験等・・・があればそれを対策にしながらゆっくと解答すればOKです。  |
| 8   | B社は食肉小売店の販売力強化と、新規事業としてネット販売の開拓を考えています。それぞれの事業でターゲットとすべき層について説明してください。   | ターゲットといえば、ジデオモサイコです。<br>また、2つの事業について聞かれているので、対比させながら解答して、ちゃんと理解できていることをアピールしましょう。   |
| 9   | B社がX県から依頼されて開発した商品は、当初は好調な売れ行きでしたが、次第に売り上げが減ってきています。調査したところ、2回以上購入している顧客が少ないことがわかりました。売り上げを伸ばすために必要な対策について、説明してください。 | 口述試験では、与件文に書いていないこと（その後を仮定した話）も出題されることがあります。<br>初めて聞く話なので驚くかもしれませんが、冷静に対応してください。<br>この質問については、売上＝客数×客単価、客数＝新規客数＋既存客数、既存客数＝人数×リピート回数という関係を思い出して、「客単価を増やす」「新規を増やす」「リピートを増やす」などの切り口で多面的に解答しましょう。 |
| 10  | B社は直営の食肉小売店での販売強化に向けてDBを構築することにした。必要な項目と活用方法を説明してください。   | 販売強化の場合は、基本的にB社の強みを活かすこととなります。最終的なターゲット客は①既存客か？②新規か？、策は③単価アップか？④販売量の増加なのか？これらを見据えて、「年齢・性別・購入数量や時間帯などの必要な情報」をデータ化していきます。策はつじつまがあっていれば、何でもOKです(サービスタイムや品揃え強化とか)                                 |
| 11  | 「卸売：小売り：その他」。5年後にB社が目指す売り上げ構成比率とその理由を説明してください。   | 上記と同様に正解も不正解もありません。自分のSWOT分析を根拠に、「O機会×S強みのクロスSWOT」で解答しましょう！   |
|     | アフターコロナ後に、ホテルや旅館・飲食店との売上を回復させるためにB社が取るべき施策を説明してください。   | 試験問題はアイデア勝負の場所ではありません。素直に与件文に寄り添って「コンサルテーションを強化して客先の売上を上げるサポートする。」などの優等生的な解答を目指しましょう。口述試験では自らの体験・経験を挟んでもOKです。上手く時計を見ながらたっぷりと2分お話ししましょう♪   |

## 想定問答集（事例Ⅲ）

| No. | 質問   | 回答のヒント・ポイント   |
|-----|--|---|
| 1   | C社はベテラン技能者の高齢化が問題視されています。事業継続性の観点から進めるべき対応策は何が考えられますか？   | 若手の育成（ベテラン技能者によるOJTやマイスター制度導入）、ベテラン技能者のノウハウの可視化（マニュアル化）   |
| 2   | C社では情報の交換と共有が紙ベースで行われています。情報の交換と共有をデジタル化した場合の一般的なメリットと留意点について教えてください。  | メリット：①情報交換の速度向上による効率化が可能、②分業しやすいため限られた人材の有効活用ができる。<br>留意点：①データベースの作成や情報交換のルール策定など事前に準備が必要、②社内ルールが変わることに対する現場への配慮（メリットの説明、協力の要請、移行期間の設置など）。  |
| 3   | C社の取引先X社は海外に生産を委託していました。海外に生産を委託する場合の一般的なメリットとデメリットについて教えてください。  | メリット：①人件費が安い国を選択することで生産コストを抑えることができ、大規模な生産が可能になる。<br>デメリット：①ノウハウ流出の可能性がある、②言語や文化の違いにより考慮すべき点が出てくる、③戦争や紛争によるリスクがある。  |
| 4   | C社がX社からの製品を納品するのに在庫型の物流センターを利用しています。物流センターには「在庫型センター」と「通過型センター」がありますが、それぞれの違いを簡単に教えてください。                          | 在庫型センター：荷物を入荷して保管し、必要に応じて出荷を行う物流センター（在庫を持つセンター）。納品先の急な注文にも対応可能な反面、スペースの確保や設備を整える必要がある。<br>通過型センター：入荷した荷物の積替えを行い、保管せずに出荷を行う物流センター（在庫を持たないセンター）。保管スペースを削減でき、在庫の圧縮や保管コストを削減可能だが処理速度が要求される。 |
| 5   | C社では、プレス加工機ごとに担当する作業員が加工製品を変える際の段取作業の長時間化が問題視されています。一般に、段取改善方法として、どのような対策があるでしょうか？                                 | 内段取の外段取化、5Sの徹底、ムダの排除(そのための現状分析)、治工具の改造、作業の標準化・マニュアル化、作業訓練の徹底など。   |
| 6   | C社は現在2次元CADを設計に活用していますが、2次元CADの導入を検討しています。2次元CADの導入は、C社にとってどのような効果をもたらすでしょうか？                                      | 発注元との仕様確認の円滑化、手戻りの削減、製品リードタイム短縮、訴求力の向上など。   |
| 7   | C社は数年前、受注拡大を狙って、雑貨・日用品の商談会に出展したことがありますが、その際商談成立には至りませんでした。C社が訴求できる強みとして、どのようなものが考えられますか？また、それをどのような形で訴求すればよいでしょうか？ | 従来問1・問4のような問題。強みの整理と強みを活かした戦略について問う。<br>難易度の高い金型製作技術やノウハウの蓄積。コスト削減や生産性向上に結びつく提案。  |
| 8   | C社では、発注ロットサイズが減少した現在でも従来設定したロットサイズによる加工を続け、確定受注量以外は社内で在庫保有しています。一般的な、在庫を保有するメリットとデメリットについて述べてください。                 | メリット：短納期対応、市場価格変動が激しい場合への対応、材料切れによる納期遅延の防止、など。<br>デメリット：在庫維持費用の発生、運転資金の固定化、デッドストックのリスク、倉庫面積の増加、工程の問題点が顕在化しにくい、など。   |
| 9   | C社社長は中堅ホームセンターX社のアウトドア用PB商品の生産委託を受けつつも、今後、高価格な製品に拡大することを期待しています。C社が今後、高価格な製品の製造に生産を拡大していくためにはどういった取り組みが必要だと考えますか？  | 強みの強化(難易度の高い金型製作技術の向上、コスト低減し生産性向上)。   |
| 10  | C社製品の品質を高く評価している中堅ホームセンターX社では、今後、生産委託先をC社へ変更しようと検討しています。C社がX社の生産委託先となった場合、どのようなメリットが得られると考えますか？                    | 新規受注先の獲得、売上の安定化、C社製品の露出度向上。   |
| 11  | C社の金型組立・金型仕上工程では、高齢化が問題視されているため、今後若手の養成を検討しています。C社が今後、若手養成をしていくにあたっての留意点を教えてください。                                  | ベテラン技能者の技術の標準化・マニュアル化、OJTによりベテランから若手への指導を行うこと。  |
| 12  | C社は数年前に受注拡大を狙って雑貨・日用品の商談会に出店しました。業務用食器・仕器の卸売企業を販売先とするC社が雑貨・日用品の商談会に出店するメリットとして、どういった事が考えられますか？                     | 異業種への販路拡大、販路拡大による取引先依存度の低下・リスク分散  |

## 想定問答集（事例Ⅳ）

| No. | 質問  | 回答のヒント・ポイント   |
|-----|---|---|
| 1   | D社は近年事業の多角化を加速させていますが、企業が多角化経営を行う際の留意点を説明してください。  | 中小企業が多角化経営を行う際には、限られた経営資源が分散するため、事業全体での経営効果を見極める必要がある。<br>具体的には、<br>①事業ごとの貢献利益・将来性を試算し、自社ブランドの軸をもとに適切なヒト・モノの最適配分を目指すこと<br>②事業間のシナジー効果があるかどうかを見極めること<br>③自社だけでなく他社とのアライアンスなど外部資源を活用した事業展開ができるかどうかを考える  |
| 2   | D社が中古車販売事業を実行するにあたって、どのようなリスクが考えられ、どのような対応策が必要ですか。  | ①為替変動リスク。対応策として、プットオプションの買い取引や為替先物予約を行う。<br>②ノウハウ不足による流動性リスク。取引会社との連携強化、経験者の採用、国内外の中古車販売業者の買取などにより、ノウハウを補完する。   |
| 3   | 財務諸表から読み取れる同業他社と比較した際のD社の特徴を説明してください。   | 順調にビジネス拡大をできており、収益性（売上高総利益率）・効率性（棚卸資産回転率）が高い。<br>従業員数に見合った付加価値を生み出せず、労働生産性が低い。  |
| 4   | 同業他社と比較して、あなたが課題であると認識したD社の財務諸表は何でしょうか。また、その課題を解決するための改善策を教えてください。  | 課題は労働生産性（従業員一人あたりの売上高が低い）。<br>改善策は、有形固定資産への十分な投資を行い、効率性を高めること。  |
| 5   | 工場を拡張することによるD社の財務影響を教えてください。  | 以下のことが考えられる。<br>①有形固定資産が増え、効率性が低下する。<br>②負債が増え、資本構造の安定性が低下する。<br>③減価償却費が増え、収益性が低下する。（あるいは、売上高が増え、収益性が向上する。）   |
| 6   | D社は割引率を設定し、毎期の正味現在価値を算出しています。割引率には加重平均資本コスト(WACC)を使用することがあります。これについて説明をしてください。                                  | 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で算出する。自己資本の価値および他人資本の価値には時価を用いる。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、税引き後のものを用いる。<br>$WACC = D / (D + E) \times rD + (1 - T) + E / (D + E) \times rE$<br>ここで、D：負債総額、E：株式の時価総額（＝株価×発行済み株式数）   |
| 7   | D社は中古車市場が今後も堅調に成長すると予測しています。現在の中古パーツ販売事業に加えて、中古車販売事業に進出することは、どのようなプラスの効果があると思われるか説明をしてください。                     | 多角化による事業リスクを分散できる、整備工などの資源の負荷を繁忙期/閑散期で平準化できる、規模の経済がはたらく(この表の2つ目の問題とはメリット/デメリットの関係にあるので、セットで考えるとよい)  |
| 8   | D社は、中古車販売事業を、当面海外市場を中心とすることを考えています。これまで地方都市での事業が中心であったD社にとって、この事業を成功させるために必要なことを説明してください。                       | D社は海外での販売経験やノウハウが豊富にあるようには思えないので、信頼できる現地パートナーを見つけることができるかが事業成功のキーである。   |
| 9   | D社は工場拡張に関する投資案について、回収期間法と正味現在価値法の両方で評価を行おうとしています。それぞれの計算方法の概要と、収益性の観点から投資案を評価しようとした場合に、どちらの方法の方が適しているか説明してください。 | 回収期間法：投資額の回収期間を計算する。安全性の観点から評価する場合に使用する。<br>正味現在価値法：将来得られるキャッシュフローを現在価値に割り引き、その合計値から投資額を差し引く。収益性の観点から評価する場合に使用する。   |
| 10  | D社は工場拡張に関する投資案について、回収期間法と正味現在価値法の両方で評価を行おうとしています。それぞれのメリットとデメリットを説明してください。                                      | 【回収期間法】<br>メリット<br>①非常に計算が簡単で、誰でもわかりやすい<br>デメリット<br>①時間的価値を考えていない<br>②投資額の回収後のキャッシュフローを考えていない<br>③社内の回収期間の決定方法が曖昧である<br>【正味現在価値法】<br>メリット<br>①単一の基準で比較して投資判断ができるため、精度が高くなる。<br>②少額の効率的な投資案件が過大評価されてしまうことを避けることができる。<br>③1つひとつのプロジェクトにリスクやリターンを踏まえて割引率を割り出せる。 など<br>デメリット<br>①式に入れる数値が適正かつ現実的のものでないと意味をなさない。<br>②中長期的な視点に欠けた判断方法である。<br>③投資判断の結論が単純化しすぎている。 など |

## 想定問答集（事例Ⅳ）

| No. | 質問  | 回答のヒント・ポイント  |
|-----|---|--|
| 11  | D社が労働生産性を改善するために必要な施策はどのようなことが考えられるでしょうか？ | 労働生産性は、高ければ高いほど少ない労働力で効率的に生産活動を行っていることを示します。<br>一人ひとりの生産性向上のための働き方改善の積み重ねが必要<br>・ペーパーレス化<br>・コミュニケーションツールの導入（情報共有の迅速化）<br>・RPAなどを用いた提携業務の自動化<br>・社員一人ひとりの意識改善（外部研修等）   |
| 12  | 損益分岐点を改善する際に注意すべき点をお答えください。               | 経費削減<br>①変動費を削減すれば変動比率が下がり損益分岐点は改善するが、極端に仕入単価を低減すると仕入品質の低減やついてこれない仕入れ先が離脱する恐れがある。<br>②固定費を削減すれば損益分岐点は改善するが、あまりにコストを削減すると従業員もモチベーション低下や売上維持に必要な経費まで削減してしまうことで売上高減少を招く恐れがある。<br>売上増<br>③製品単価をあげれば売上が増えて損益分岐点は改善するが、市場の適正単価を超過して顧客離れを引き落とす恐れがある。 など |