

## 【事例I:組織(人事を含む)に関する事例】

### 問題編

#### (設問1)

老舗の旅館であるA社は、コロナ禍を経て若手従業員の定着率低下に悩んでいる。若手従業員のエンゲージメントを高め、組織を活性化させるために、どのような人事施策が考えられるか。100字以内で述べよ。

●キーワード: キャリア開発支援、教育研修、メンター制度、公正な評価、社内コミュニケーション

#### (設問2)

創業社長のカリスマ性で成長してきたITベンチャーA社は、社長の高齢化に伴い、次世代の経営幹部の育成が急務となっている。計画的な事業承継を実現するために、どのような点に留意すべきか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 後継者育成計画、権限移譲、経営理念の共有、ステークホルダーの理解、幹部育成

#### (設問3)

食品メーカーA社は、同業のB社との経営統合を検討している。しかし、A社はトップダウン型の組織文化、B社はボトムアップ型の組織文化と、企業風土が大きく異なる。統合を円滑に進めるために必要な施策は何か。100字以内で述べよ。

●キーワード: 経営ビジョンの共有、人事制度の統合、従業員間の交流、組織文化の融合、統合プロセスの管理

#### (設問4)

A社は、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進するため、新たに「DX推進室」を設置した。しかし、既存の事業部門との連携がうまくいかず、改革が進んでいない。この問題を解決するための組織的対応策を100字以内で助言せよ。

●キーワード: 部門間の連携、権限委譲、DX人材育成、人事評価制度の見直し、経営者のリーダーシップ

#### (設問5)

地方の建設会社であるA社は、深刻な人手不足に対応するため、外国人技能実習生の受け入れを拡大する方針である。多様な人材が活躍できる組織を構築するために、どのような点に留意すべきか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 多様性の推進、異文化理解、働きやすい職場環境、キャリア支援、生活支援

#### (設問6)

長年、年功序列型の人事制度を運用してきたA社は、若手社員のモチベーション向上を目的に、成果主義賃金制度の導入を検討している。導入にあたってのリスクと、その対応策について100字以内で述べよ。

●キーワード: 評価の公平性、短期的な成果主義、チームワーク、従業員の納得、目標管理

## 制度

### (設問7)

A社では、主力事業の成熟化に伴い、新たな収益の柱を創出するための新規事業開発が求められている。イノベーションを促進する組織風土を醸成するために、経営者は何をすべきか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 挑戦的な組織風土、失敗の許容、権限委譲、報奨制度、部門横断チーム

### (設問8)

A社は、コア業務に経営資源を集中させるため、経理や総務といった間接部門の業務を外部の専門業者へアウトソーシングすることを決定した。この施策のメリットと留意点について100字以内で述べよ。

●キーワード: コスト削減、専門ノウハウの活用、コア業務への集中、業務の標準化、情報漏洩

### (設問9)

アパレルメーカーであるA社は、環境問題への意識が高い消費者ニーズに応えるため、サステナビリティ経営への転換を図っている。この経営方針を全社に浸透させるための施策を100字以内で助言せよ。

●キーワード: 経営理念への反映、従業員の意識改革、環境経営、人事評価への反映、全社的な取り組み

### (設問10)

A社長は、自身のトップダウンによる意思決定スタイルが、社員の自主性や創造性を妨げているのではないかと懸念している。社員の自律性を促す組織運営へと転換するために、どのような改革が必要か。100字以内で述べよ。

●キーワード: 権限移譲、ボトムアップ、支援型マネジメント、情報共有、心理的安全性

### (設問11)

A社は、関連性の低い複数の事業を手掛けるコングロマリット企業である。各事業の専門性を高め、迅速な意思決定を可能にするために、どのような組織構造が考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 事業部制組織、カンパニー制、迅速な意思決定、利益責任の明確化、事業間シナジー

### (設問12)

A社では、ベテラン社員の持つ熟練技能が若手へ十分に継承されていないという問題がある。技能伝承を円滑に進めるための具体的な仕組みについて、100字以内で助言せよ。

●キーワード: 計画的なOJT、マニュアル化、ジョブローテーション、技能評価、ノウハウの共有

### (設問13)

急速な事業拡大に伴い従業員が急増したA社では、部門間の対立やコミュニケーション不足が問題となっている。組織の一体感を醸成するために、どのような施策が有効か。100字以内

で述べよ。

- キーワード: ビジョンの共有、社内交流、部門横断プロジェクト、コミュニケーションの活性化、組織の一体感

(設問14)

A社は、顧客ニーズの多様化に対応するため、製品の企画開発において、営業部門と開発部門の連携を強化したいと考えている。そのための具体的な組織的施策を100字以内で答えよ。

- キーワード: 部門横断チーム、人材交流、定例会議、情報共有の仕組み、共通目標の設定

(設問15)

A社はコロナ禍を機にリモートワークを本格導入したが、コミュニケーション不足や生産性のばらつきが課題となっている。この課題を克服し、リモートワークを定着させるための組織運営上の施策は何か。100字以内で述べよ。

- キーワード: コミュニケーションツール、人事評価の見直し、管理職研修、目標管理、非公式コミュニケーション

(設問16)

コンプライアンス違反が発覚し、社会的信用が低下したA社が、信頼を回復し、再発を防止するため構築すべき内部統制システムとはどのようなものか。100字以内で述べよ。

- キーワード: コンプライアンス体制、内部通報制度、行動規範、内部監査、コンプライアンス研修

(設問17)

部品メーカーA社は、主要取引先からの突然の取引打ち切りにより、経営危機に陥った。このような特定企業への過度な依存から脱却し、経営基盤を安定させるための組織的対応について100字以内で助言せよ。

- キーワード: 販路開拓、新規顧客開拓、営業力強化、自社製品開発、取引先の分散

(設問18)

A社は、社員のメンタルヘルス不調による休職者の増加に直面している。従業員が心身ともに健康に働く職場環境を整備するために、どのような取り組みが必要か。100字以内で答えよ。

- キーワード: ストレスチェック、専門家との連携、相談窓口、労働時間管理、管理職への教育

(設問19)

A社は、創業以来の主力事業が衰退期に入り、事業ポートフォリオの再構築が急務である。撤退事業に従事してきた従業員の雇用を維持しつつ、円滑な事業転換を進めるにはどうすべきか。100字以内で述べよ。

- キーワード: 従業員の再教育、キャリア相談、適材適所、配置転換、従業員との対話

(設問20)

創業50年を迎えたA社では、過去の成功体験に固執するあまり、経営環境の変化に対応でき

ていない。組織の変革を促すために、どのようなリーダーシップが求められるか。100字以内で述べよ。

●キーワード: 変革型リーダーシップ、ビジョンの提示、危機意識の共有、従業員の巻き込み、組織変革

## 解答例編

### (解答例1)

若手のキャリアパスを明示し、体系的な研修とメンター制度で成長を支援する。また、成果を公正に評価する制度を整え、定期的な面談でコミュニケーションを活性化させ、エンゲージメント向上を図る。

### (解答例2)

次期経営者候補を早期に選抜し、サクセションプランを策定する。経営理念を共有しつつ、段階的に権限移譲を進め、内外の関係者から理解を得ながら、次世代のリーダーシップを育成していく。

### (解答例3)

①統合後の新たな経営ビジョンを共有し、②両社の従業員が納得できる人事評価制度を設計する。③役員や従業員の交流機会を設け、相互理解を促進し、時間をかけて新たな組織文化の融合を図る。

### (解答例4)

①DX推進室に予算や人事に関する強力な権限を与え、②各事業部門から人材を選抜し、部門間の橋渡し役とする。③DXの成果を評価制度に組み込み、トップがリーダーシップを発揮し全社を牽引する。

### (解答例5)

①異文化理解を促進する研修を日本人従業員と外国人双方に行い、②言語や文化の壁を越えたコミュニケーションを支援する。③公正な待遇とキャリアパスの機会を提供し、生活面のサポートも行う。

### (解答例6)

リスクは①評価基準が曖昧だと不公平感を生むこと②短期的な成果追求によるチームワークの阻害。対策は、従業員の納得感を得られる公正で透明な目標管理・評価制度を設計・運用することである。

### (解答例7)

経営者は①失敗を許容し、挑戦を称賛する文化を醸成し、②部門横断的なプロジェクトを推進する。③新規事業に関する権限を現場に委譲し、成果に応じたインセンティブ制度を導入して意欲を喚起する。

### (解答例8)

メリットは①専門性の活用による業務品質向上とコスト削減、②コア業務への経営資源集中。留意点は、①情報漏洩リスクへの対策、②業務がブラックボックス化し、ノウハウが喪失する危険性。

(解答例9)

①サステナビリティを中核に据えた経営理念を策定し、社長が発信する。②全従業員対象の研修を実施し意識改革を図り、③関連活動を人事評価に組み込むことで、全社的な取り組みへと昇華させる。

(解答例10)

①現場への権限移譲を進め、意思決定の範囲を明確にする。②社員が自由に意見を言える心理的安全性の高い職場風土を醸成し、③ボトムアップの提案を積極的に採用し、自律的な行動を促す。

(解答例11)

各事業を独立した組織体とする事業部制やカンパニー制を導入する。これにより、①各事業の利益責任が明確化し、②市場環境の変化に対する迅速な意思決定が可能となり、専門性を高めることができる。

(解答例12)

①OJTを体系化し、作業標準書や動画マニュアルを整備する。②熟練技能を評価するマイスター制度を導入し、③定期的なジョブローテーションにより、複数の技能を習得する機会を提供し、技能伝承を促す。

(解答例13)

①全社共通のビジョンや行動指針を策定し、浸透を図る。②社内イベントや部活動を活性化させ、部門を超えた交流を促進する。③部門横断的なプロジェクトチームを組成し、協働意識を高める。

(解答例14)

①両部門のメンバーからなる製品開発プロジェクトチームを常設し、②定期的な人材交流を行う。③開発の初期段階から営業が参画し、顧客情報を共有する仕組みと共通のKPIを設定し、連携を強化する。

(解答例15)

①チャットツール等の導入で円滑な情報共有を図り、②成果に基づく公正な評価制度を構築する。③管理職にリモートマネジメント研修を実施し、定期的な1on1や雑談機会を設け、組織の一体感を醸成する。

(解答例16)

①独立したコンプライアンス委員会を設置し、②従業員が安心して利用できる内部通報制度を整備する。③倫理規定を全従業員に周知徹底し、定期的な監査と研修によりコンプライアンス意識を醸成する。

(解答例17)

①営業部門を強化し、展示会出展やウェブマーケティングにより新規顧客を開拓し販路を多角化する。②顧客ニーズを捉えた自社製品を開発し、特定企業に依存しない安定した収益基盤の構築を目指す。

(解答例18)

①ストレスチェックを義務化し、高ストレス者を早期に把握する。②産業医やカウンセラーと連携した相談窓口を設置し、③長時間労働を是正する。④管理職向けにラインケア研修を実施

し、対応力を高める。

(解答例19)

①従業員との対話を通じてキャリアプランを共有し、②成長分野で必要となるスキルを習得させるためのリスキリングを実施する。③本人の希望や適性を考慮し、新規事業部門への円滑な配置転換を支援する。

(解答例20)

外部環境の変化や経営危機を全社で共有し、変革の必要性を訴える。明確なビジョンを示し、従業員を巻き込みながら小さな成功体験を積み重ねることで、変革への抵抗感を和らげ、組織を導いていく。

## 【事例II: マーケティング・流通に関する事例】

### 問題編

#### (設問1)

地方の伝統工芸品を製造販売するB社が、若年層の顧客を獲得し、全国的な認知度を高めるために、SNSを活用したデジタルマーケティング戦略を立案したい。どのような施策が有効か。100字以内で助言せよ。

●キーワード: インフルエンサー活用、ライブ販売、口コミの活用、体験価値、SNS広告

#### (設問2)

都心で高級レストランを経営するB社は、コロナ禍で高まった「中食需要」を取り込むため、テイクアウト・デリバリー事業を強化したいと考えている。店舗での体験価値を損なわずに事業を成功させるにはどうすべきか。120字以内で述べよ。

●キーワード: ブランドイメージ、高級感、ネット注文、限定商品、顧客データの活用

#### (設問3)

B社が運営する地域密着型スーパーマーケットは、大手チェーンとの価格競争で苦戦している。価格以外の価値で差別化を図り、地域住民からの支持を得るための施策を100字以内で提案せよ。

●キーワード: 地産地消、鮮度、こだわりの品揃え、接客強化、体験型サービス

#### (設問4)

B社は、自社で収集した顧客の購買履歴データを活用し、リピート率の向上を目指している。このデータを基に、どのようなCRM(顧客関係管理)施策を展開すべきか。100字以内で助言せよ。

●キーワード: 顧客分析、個別アプローチ、顧客に合わせた情報提供、優良顧客の維持、客単価向上

#### (設問5)

過疎化が進むY市で酒造業を営むB社は、地域の活性化に貢献するため、「地域ブランド」の構築を目指している。地元の農家や観光協会と連携し、どのような取り組みを行うべきか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 地域資源の活用、ストーリー、体験型観光、地域連携、イベント企画

#### (設問6)

ベビー用品を販売するB社は、少子化による市場縮小に対応するため、新たなターゲット層を開拓したい。既存のブランド資産を活かしつつ、どのような市場に参入すべきか。100字以内で述べよ。

●キーワード: ブランド拡張、新ターゲット、関連市場への展開、安全性・品質、ギフト需要

#### (設問7)

B社は、新たにサブスクリプション(定額制)モデルのサービスを開始する予定である。顧客に継続的に利用してもらい、LTV(顧客生涯価値)を最大化させるための留意点について100字

以内で述べよ。

●キーワード: 顧客満足度、顧客コミュニティ、サービスの魅力、解約率の低減、価格戦略

(設問8)

商店街で長年営業してきたB書店は、オンライン書店の台頭により売上が減少している。リアル店舗ならではの強みを活かして生き残りを図るには、どのような店舗改革が必要か。100字以内で助言せよ。

●キーワード: 店舗の魅力向上、専門的な品揃え、人的な接客、店内イベント、地域の拠点

(設問9)

B社は、環境配慮型製品を開発したが、価格が従来品より高いため販売が伸び悩んでいる。消費者に製品の価値を伝え、購買を促進するためのコミュニケーション戦略について100字以内で提案せよ。

●キーワード: 環境配慮、第三者認証、製品ストーリー、情報公開、顧客との関係構築

(設問10)

B社は、新規顧客獲得のために多額の広告費を投じているが、費用対効果が悪化している。広告に頼らず、既存顧客からの紹介(リファラル)を促進するためには、どのような仕組みが考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 紹介制度、特典、顧客満足度向上、口コミ促進、ファン育成

(設問11)

観光地で土産物店を営むB社が、増加する外国人観光客の需要を取り込むために提供すべきサービスや製品について、100字以内で助言せよ。(新型コロナウイルス感染症の影響は考えない。)

●キーワード: 多言語対応、免税販売、キャッシュレス決済、日本文化体験、SNSでの拡散

(設問12)

B社は、自社製品の価格決定において、コストを基準とした価格設定を行ってきた。しかし、利益率の低迷に悩んでいる。製品の価値を適切に価格に反映させるためには、どのようなアプローチが必要か。100字以内で述べよ。

●キーワード: 価値に基づいた価格設定、顧客の評価、競合比較、価格体系、価格設定の工夫

(設問13)

健康志向食品を扱うB社が、製品の信頼性を高め、競合との差別化を図るために、どのようなブランディング戦略をとるべきか。100字以内で述べよ。

●キーワード: 専門家のお墨付き、科学的根拠、原材料の訴求、生産履歴の管理、信頼性向上

(設問14)

B社は、旗艦店(フラッグシップストア)を都心の一等地にオープンする計画である。販売機能だけでなく、ブランド価値向上に貢献するために、この店舗はどのような役割を担うべきか。

100字以内で述べよ。

- キーワード: ブランド体験、情報発信、顧客とのコミュニケーション、ブランドイメージ、アンテナショップ

(設問15)

B社が運営するECサイトは、集客はできているものの、購入に至らずに離脱するユーザーが多い。コンバージョン率(CVR)を改善するために、ウェブサイト上でどのような改善を行うべきか。100字以内で助言せよ。

- キーワード: サイトの使いやすさ、簡単な購入手続き、多様な決済方法、顧客の声の活用、購入率の向上

(設問16)

B社は、BtoBの部品メーカーであるが、最終製品メーカーからのコストダウン要求が厳しく、収益性が悪化している。価格競争から脱却し、高収益体质へと転換するために、どのようなマーケティング戦略が考えられるか。100字以内で述べよ。

- キーワード: 課題解決型営業、技術提案、共同開発、アフターサービス、高付加価値化

(設問17)

B社は、プライベートブランド(PB)商品を開発し、小売店に提案したいと考えている。小売店にとって魅力的であり、採用につながるようなPB商品とはどのようなものか。100字以内で答えよ。

- キーワード: 小売店の課題解決、売場活性化、独自性、利益貢献、共同販促

(設問18)

B社は、これまでマス広告を中心にプロモーションを行ってきたが、効果測定の難しさに課題を感じている。投資対効果(ROI)を可視化し、プロモーション活動を最適化するために、どのような考え方を導入すべきか。100字以内で述べよ。

- キーワード: 広告効果測定、貢献度分析、重要業績評価指標(KPI)、データ活用、PDCA

(設問19)

B社は、新しい販売チャネルとして、自社の製品を扱うフランチャイズ(FC)展開を検討している。FC本部として成功するために、加盟店に対してどのような支援を提供すべきか。100字以内で述べよ。

- キーワード: 経営指導、研修制度、商品供給、共同広告、ブランドの統一感

(設問20)

B社は、新しいキャラクターを開発し、ライセンス事業への展開を計画している。キャラクターの価値を長期的に維持・向上させていくために、どのような点に留意して事業を進めるべきか。100字以内で述べよ。

- キーワード: キャラクター設定、メディア展開、ブランド管理、企業間連携、ファン育成

## 解答例編

### (解答例1)

①職人の技や制作過程を動画で発信し、②若者に人気のインフルエンサーと協業する。③ライブコマースで双方向のコミュニケーションを図り、購入者が投稿したくなるような体験型コンテンツでUGCを促進する。

### (解答例2)

①店のブランドイメージを反映した高品質な容器や包装を採用し、②オンライン注文システムを整備して利便性を高める。③テイクアウト限定メニューを開発し、店舗での飲食とは異なる価値を提供し、顧客データを活用して販促を行う。

### (解答例3)

①地元農家と連携した地産地消コーナーを設け、鮮度を訴求する。②特定の分野(健康志向、時短など)に特化した専門的な品揃えを行い、③従業員によるレシピ提案など対面コミュニケーションを強化する。

### (解答例4)

RFM分析で優良顧客を特定し、誕生月の特典など特別なサービスを提供する。また、購買履歴に基づき、個々の顧客に合わせたおすすめ商品をメルマガ等で提案するOne to Oneマーケティングを実践する。

### (解答例5)

①地元の米や水を使った酒造りのストーリーを発信し、②農家と連携した酒米の田植え体験や酒蔵見学ツアーを企画する。③観光協会と協力し、地域の食と日本酒を楽しむイベントを開催し、地域全体をPRする。

### (解答例6)

安全・高品質というブランドイメージを活かし、孫へのギフトを探す祖父母世代を新たなターゲットとする。また、肌への優しさなどを訴求し、スキンケア製品などシニア向けの隣接市場へブランドを拡張する。

### (解答例7)

①サービスの継続的な改善や新機能追加で顧客体験価値を高め、②会員限定のオンラインコミュニティを運営し顧客との関係を強化する。③利用データに基づき、解約の兆候がある顧客へのフォローを行う。

### (解答例8)

①専門書やニッチなジャンルに特化した品揃えで差別化し、②カフェスペースを併設して滞在時間を延ばす。③店主の知見を活かした選書サービスや、作家を招いたトークイベント等でコミュニティの拠点となる。

### (解答例9)

①製品が環境に貢献するストーリーを具体的に伝え、エシカル消費に訴求する。②環境認証ラベルを取得して信頼性を高め、③売上の一部を環境団体へ寄付するなど、企業の姿勢を明確に示し共感を醸成する。

### (解答例10)

①紹介者と被紹介者の双方に割引クーポンなどの特典を提供する紹介プログラムを導入する。②高い顧客満足度を維持し、口コミを誘発する。③熱心なファンをアンバサダーとして認定し、情報発信を依頼する。

(解答例11)

①英語・中国語など多言語での商品説明や接客を行い、②免税手続きや多様なキャッシュレス決済に対応する。③和菓子作りなど日本の文化を手軽に体験できるワークショップを開催し、SNSで拡散されやすい商品を開発する。

(解答例12)

顧客が製品に感じる価値(知覚価値)を調査し、それに基づき価格を設定する価値ベースの価格設定へ転換する。また、競合製品の価格や品質を分析し、自社のポジショニングを明確にした上で価格を決定する。

(解答例13)

①医師や管理栄養士など専門家からの推薦を獲得し、権威性を高める。②製品の健康効果に関する科学的根拠を提示し、③使用する原材料の産地や生産者の情報を公開することで、信頼性と透明性を訴求する。

(解答例14)

製品販売だけでなく、ブランドの世界観を五感で体験できる空間を提供する。新製品の発表会やワークショップを開催する情報発信拠点とし、顧客と直接交流することでブランドへのエンゲージメントを高める役割を担う。

(解答例15)

①サイトの表示速度を改善し、スマートフォンでの操作性を最適化する。②購入までのステップを減らし、入力フォームを簡素化する。③多様な決済手段を導入し、顧客レビューを充実させて購買の不安を解消する。

(解答例16)

個別の部品販売だけでなく、顧客の課題を解決するソリューション提案営業へ転換する。顧客との共同開発を通じて関係性を深化させ、技術サポートなどアフターサービスを充実させ、高付加価値化を図る。

(解答例17)

①小売店の売場における課題(客単価低迷など)を解決する商品を提案し、②その小売店でしか買えない独自性や限定性を付与する。③高い利益率を確保し、チラシ掲載など共同での販売促進計画も併せて提案する。

(解答例18)

様々な広告施策が最終的な売上にどう貢献したかを統計的に分析するMMMや、顧客の購買経路を分析するアトリビューション分析を導入する。これにより、データに基づいた予算配分の最適化を図る。

(解答例19)

①専門知識を持つSVを定期的に派遣し、経営や店舗運営の指導を行う。②質の高いサービスを提供するための研修制度を充実させ、③安定した商品供給と効果的な販促活動を本部主導でサポートする。

(解答例20)

①キャラクターに共感を呼ぶ詳細なプロフィールやストーリーを設定し、②漫画・アニメなど多様なメディアで展開する。③ブランドイメージを損なう安易な商品化は避け、ファンとの交流イベント等でコミュニティを育成する。

## 【事例III:生産・技術に関する事例】

### 問題編

#### (設問1)

C社は、近年の地政学的リスクや自然災害の頻発を受け、部品のサプライチェーン寸断に脆弱性を抱えている。事業継続計画(BCP)の観点から、サプライチェーンの強靭化を図るにはどのような対策が必要か。120字以内で述べよ。

●キーワード: 調達先の複数化、在庫の分散、国内生産、代替品の確保、サプライヤーとの連携

#### (設問2)

多品種少量生産を行うC社の工場では、段取り替えに多くの時間を要し、設備の稼働率が低下している。この問題を解決し、生産性を向上させるための具体的な改善策を100字以内で助言せよ。

●キーワード: 段取り時間短縮、外段取り化、作業標準化、治工具の改善、作業訓練

#### (設問3)

C社では、製品の品質不良が散見され、手直しや顧客からのクレーム対応コストが増加している。品質管理体制を強化し、不良品の発生を未然に防ぐためには、どのような取り組みが必要か。120字以内で述べよ。

●キーワード: QC工程表、原因究明、ポカヨケ、品質教育、設計段階での品質確保、データに基づく品質管理

#### (設問4)

C社の製造現場では、ベテラン作業員の経験と勘に頼る部分が多く、技能の属人化が進んでいる。技術・技能伝承を進め、組織全体の生産技術力を向上させるための対応策を120字以内で述べよ。

●キーワード: 作業標準書、技能の見える化、計画的OJT、熟練技能者の認定、動画マニュアル

#### (設問5)

C社は、コスト削減を目的に、生産拠点を人件費の安い海外へ移転した。しかし、品質管理や納期管理で問題が発生している。海外工場のマネジメントを適切に行うために、本社はどのような役割を果たすべきか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 現地リーダーの育成、技術指導、生産管理システム、定期監査、異文化理解

#### (設問6)

C社の工場内は、資材や仕掛け品、工具などが乱雑に置かれており、作業効率の低下や安全上の問題を引き起こしている。この状況を改善するための基本的な活動とその進め方について、100字以内で述べよ。

●キーワード: 5S活動、3定の徹底、不要品の排除、職場パトロール、継続的改善

#### (設問7)

C社は、顧客からの短納期要求に対応するため、生産リードタイムの短縮が急務となっている。リードタイムを構成する各時間を分析し、短縮するための具体的な施策を120字以内で助言せよ。

●キーワード: 工程分析、ムダの削減、小ロット生産、セル生産、工程の同期化

(設問8)

C社では、設備の突発的な故障による生産停止が頻発している。設備の安定稼働を実現し、生産計画の遵守率を高めるために、どのような設備保全活動を行うべきか。100字以内で述べよ。

●キーワード: 予防保全、自主保全、TPM、故障分析、設備保全計画

(設問9)

C社は、新製品開発において、設計部門と製造部門の連携不足から、量産段階での手戻りやコスト増が課題となっている。開発初期段階から量産までを円滑に進めるためには、どのような考え方を導入すべきか。100字以内で述べよ。

●キーワード: コンカレント・エンジニアリング、開発の初期段階への注力、設計審査、生産しやすい設計、部門横断チーム

(設問10)

C社は、カーボンニュートラル実現に向けた社会的な要請に応えるため、生産活動における環境負荷を低減したいと考えている。省エネルギー・廃棄物削減のために、どのような取り組みが考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 省エネ、高効率設備、再生可能エネルギー、歩留まり改善、3R活動

(設問11)

C社は、生産管理にITを導入したいと考えているが、何から着手すべきか決めかねている。中小企業が段階的にIT化を進めるにあたり、まず優先的に取り組むべき領域とその理由について120字以内で助言せよ。

●キーワード: 生産・販売・在庫情報の一元化、製造実行システム、在庫管理、納期管理、業務の見える化

(設問12)

C社が製造する製品は、複数の部品を組み立てて完成する。部品在庫の欠品や過剰を防ぎ、組立工程を円滑に進めるために、どのような部品管理方式が有効か。100字以内で述べよ。

●キーワード: 資材所要量計画、かんばん方式、発注方式の最適化、在庫のABC分析

(設問13)

C社は、製品の付加価値を高めるため、VE(価値工学)活動に取り組みたいと考えている。VEの基本的な考え方と、具体的な進め方について120字以内で説明せよ。

●キーワード: 機能分析、価値向上、アイデア創出、代替案評価、VE活動

(設問14)

C社では、作業員のモチベーションが低く、改善提案もほとんど出てこない。現場の活力を引き

出し、自発的な改善活動を促進するためには、どのような働きかけが必要か。100字以内で述べよ。

●キーワード: 小集団活動、改善提案制度、表彰制度、トップの関与、成功事例の共有

(設問15)

C社は、顧客の個別要求に応える受注生産を行っているが、見積回答に時間がかかり、失注の原因となっている。営業部門と技術・生産部門が連携し、迅速かつ正確な見積を行うための仕組みを120字以内で提案せよ。

●キーワード: 見積の標準化、過去データの活用、CAD/CAM連携、営業と技術の連携、迅速な見積回答

(設問16)

C社は、製造工程の一部を外部企業に委託しているが、外注先の品質や納期が不安定で、自社の生産に影響が出ている。外注管理を強化し、安定した協力関係を築くためにはどうすべきか。100字以内で述べよ。

●キーワード: 外注先の評価・選定、品質監査、技術指導、外注先との連携、明確な仕様提示

(設問17)

C社は、工場のレイアウトが非効率で、モノや人の動線が長く、運搬の無駄が多い。生産性を向上させるための工場レイアウトの改善について、どのような点を考慮すべきか。100字以内で答えよ。

●キーワード: 工場レイアウト改善、工程の流れ、動線改善、U字ライン、多能工化

(設問18)

C社は、IoT技術を活用して、製造現場のデータを収集・分析し、生産性の向上に繋げたいと考えている。具体的にどのようなデータを収集し、どのように活用することが考えられるか。120字以内で述べよ。

●キーワード: 稼働状況の見える化、故障予知、リアルタイム品質管理、作業分析、トレーサビリティ

(設問19)

C社は、熟練技能に依存してきた検査工程に、AIを活用した画像検査システムを導入することを検討している。導入によって期待される効果と、導入時の留意点について100字以内で述べよ。

●キーワード: 検査精度の向上、省人化、検査の客観性、AIの学習、検査システムの導入

(設問20)

C社は、開発した新技術を保護するため、特許出願を検討している。一方で、技術をノウハウとして秘匿する選択肢もある。特許化と秘匿化のそれぞれのメリット・デメリットを踏まえ、どのような判断基準を持つべきか。120字以内で助言せよ。

●キーワード: 特許による保護、ノウハウとしての秘匿、技術の公開、模倣のされにくさ、ライセンス収入

## 解答例編

### (解答例1)

①調達先を特定地域に依存せず国内外に複数化し、②重要部品については安全在庫を確保するとともに在庫拠点を分散させる。③サプライヤーと定期的に情報共有を行い、リスクの早期把握に努める。

### (解答例2)

SMEDの考え方に基づき、①停止中に行う内段取り作業を、稼働中に行える外段取りへ移行させる。②段取り作業を標準化し、専用治工具の導入や改善を進め、作業者の訓練によりスキルを向上させる。

### (解答例3)

①QC工程表を作成し、各工程での管理項目と基準を明確化し、遵守を徹底する。②不良発生時にはなぜなぜ分析で真因を究明し、再発防止策としてポカヨケなどを導入する。③全従業員への品質管理教育を実施する。

### (解答例4)

①作業手順を標準化し、動画なども活用した分かりやすい作業標準書を作成する。②個々の技能レベルを可視化する技能マップを作成し、それに基づいた計画的なOJTやジョブローテーションを実施し、多能工化を促進する。

### (解答例5)

①日本人技術指導者を定期的に派遣し、現地のコア人材を育成する。②品質基準や生産計画を共有するための生産管理システムを導入し、③定期的な監査を通じて、課題の早期発見と改善指導を行う。

### (解答例6)

5S活動を全社的に推進する。まず赤札作戦で不要な物を徹底的に処分し(整理)、次に必要な物の置き場所と量を決める3定(定位・定品・定量)を実践し(整頓)、これを維持する仕組みを作る。

### (解答例7)

工程分析により価値を生まない運搬や停滯の時間を特定し、レイアウト改善や工程の同期化で削減する。また、段取り時間短縮により生産ロットサイズを小さくし、仕掛品在庫を削減してリードタイムを短縮する。

### (解答例8)

設備の定期的な点検や部品交換を行う計画的な予防保全を導入する。また、オペレーターが日常的な点検・清掃・給油を行う自主保全活動を展開し、故障を未然に防ぎ、設備の安定稼働を図る。

### (解答例9)

開発の初期段階から設計・製造・購買等の関連部門が同時にプロジェクトを進めるコンカレント・エンジニアリングを導入する。これにより、量産時の問題点を早期に洗い出し、手戻りをなくし開発期間を短縮する。

(解答例10)

①生産設備ごとのエネルギー使用量を見える化し、無駄を削減する。②省エネ性能の高い設備への更新や、再生可能エネルギーの導入を検討する。③歩留まりを向上させ、廃棄物の発生そのものを抑制する。

(解答例11)

まず、販売・生産・在庫情報を一元管理するシステムの導入を優先する。これにより、①在庫の適正化、②納期回答の精度向上、③生産計画の精度向上が図れ、経営の全体最適化の基盤となるからである。

(解答例12)

生産計画に基づき必要な部品の量と時期を算出するMRPを導入し、計画的な調達を行う。また、後工程の進捗に合わせて部品を供給するかんばん方式を併用し、工程間の仕掛在庫を削減し、生産を平準化する。

(解答例13)

VEは、製品やサービスの機能を最低のコストで達成する手法である。①機能定義・機能評価で対象の機能を分析し、②アイデア発想で代替案を出し、③評価・具体化を通じてコストを下げつつ価値の向上を図る。

(解答例14)

QCサークルなどの小集団改善活動を導入し、従業員が主体的に職場の問題解決に取り組む場を提供する。改善提案制度を設け、優れた提案には報奨を与えることで、参加意欲と改善意識を高める。

(解答例15)

①過去の類似案件の見積データをデータベース化し、流用設計を促進する。②価格テーブルや標準工数を整備し、見積業務を標準化する。③営業と技術が情報共有できるシステムを導入し、連携を強化する。

(解答例16)

①品質・納期・コスト・技術力を基準に外注先を評価・選定する仕組みを構築する。②定期的に品質監査や技術指導を行い、外注先のレベルアップを支援する。③緊密な情報交換で信頼関係を構築する。

(解答例17)

SLPの手法に基づき、モノの流れが工程順になるよう機械設備を配置する。製品の流れが一方通行で後戻りしないレイアウトを目指し、U字ラインなどを採用することで、運搬距離の短縮と作業者の多工程持ちを促進する。

(解答例18)

①設備の稼働・停止データを収集し、非稼働要因を分析して稼働率を向上させる。②センサーで振動や温度を監視し、故障の兆候を捉える予知保全に活用する。③製品の品質データを収集し、不良発生の傾向を分析する。

(解答例19)

効果は①検査精度が安定し、人によるばらつきがなくなること、②24時間稼働による省人化。

留意点は、①良品・不良品をAIに学習させるための大量の教師データが必要なこと、②新た

な不良パターンへの対応。

(解答例20)

模倣が容易で、権利化により市場での優位性を確保したい場合は特許出願が有効。一方、公開すると模倣されるリスクが高く、ブラックボックス化できる技術はノウハウとして秘匿し、競争優位を長期に維持する。

## 【事例IV:財務・会計に関する事例】

### 問題編

#### (設問1)

D社は増収増益を達成しているものの、自己資本比率が年々低下している。この状況が続いた場合に懸念される財務上のリスクと、その改善策について60字以内で述べよ。

●キーワード: 財務の安全性、倒産リスク、借入金への依存、増資、内部留保

#### (設問2)

D社は、営業キャッシュフローが黒字である一方、フリーキャッシュフローが赤字の状態が続いている。この財務状況からD社はどのような経営状態にあると推測されるか、また、その際の注意点を60字以内で述べよ。

●キーワード: 積極的な投資、成長企業、投資回収、資金繰り、過剰投資リスク

#### (設問3)

D社は、製品Aと製品Bを製造販売しており、損益分岐点比率が業界平均より高い。収益構造を改善し、経営の安定性を高めるために、どのような費用構造の見直しが考えられるか。60字以内で答えよ。

●キーワード: 固定費削減、変動費への転換、限界利益率の改善、損益分岐点の引き下げ、費用構造の見直し

#### (設問4)

D社は、新規事業への投資を検討しており、その評価方法として「正味現在価値(NPV)法」と「回収期間法」の利用を考えている。それぞれの評価指標が持つ長所と短所について60字以内で説明せよ。

●キーワード: 正味現在価値法、回収期間法、貨幣の時間価値、投資の収益性、投資の安全性

#### (設問5)

D社の売上債権回転期間は、同業他社と比較して長期化している。これがキャッシュフローに与える影響と、改善するための方策について60字以内で助言せよ。

●キーワード: 運転資金、資金繰りの悪化、与信管理、売上債権の回収、債権流動化

#### (設問6)

D社はROA(総資本利益率)を重要な経営指標としている。ROAを向上させるための財務戦略について、「デュポン・システム」の考え方を用いて60字以内で説明せよ。

●キーワード: 売上高利益率、総資本回転率、収益性の向上、資産効率の改善、デュポン・システム

#### (設問7)

D社は、老朽化した設備の更新を計画している。この設備投資の意思決定において、考慮すべきキャッシュフローの項目にはどのようなものがあるか。60字以内で述べよ。(税効果は考慮しない)

●キーワード: 投資額、営業CFの増加額、旧設備の売却額、運転資本の増減、差額キャッシュフロー

(設問8)

D社は、コスト管理のために標準原価計算を導入している。製造間接費において不利な「操業度差異」が発生した場合、どのような原因が考えられるか。60字以内で答えよ。

●キーワード: 実際操業度の低下、基準操業度、需要の低迷、設備トラブル、生産計画の未達成

(設問9)

D社は、企業価値評価の手法としてDCF法を用いることを検討している。DCF法で企業価値を算定する際に必要となる主要な要素を60字以内で挙げよ。

●キーワード: フリーキャッシュフロー、割引率、事業計画期間、継続価値

(設問10)

D社は、手元資金を厚くするため、金融機関からの短期借入を増やした。これにより、流動比率と当座比率はどのように変化すると考えられるか。また、その変化が示す財務上の意味を60字以内で述べよ。

●キーワード: 流動比率、当座比率、短期の支払能力、安全性分析、短期借入金

(設問11)

D社は、M&Aによる事業拡大を検討している。買収対象企業の価値を算定する「デューデリジェンス」において、財務面で特に注意して調査すべき項目は何か。60字以内で述べよ。

●キーワード: 簿外債務、偶発債務、資産評価、収益力の分析、キャッシュフロー分析

(設問12)

D社では、製品別の採算管理が不十分で、赤字製品を販売し続けている可能性がある。全部原価計算の問題点を踏まえ、どのような原価計算手法を導入すれば、より正確な製品別損益の把握が可能になるか。60字以内で答えよ。

●キーワード: 活動基準原価計算(ABC)、コストの発生要因、間接費の配賦、製品別採算管理

(設問13)

D社のインタレスト・カバレッジ・レシオは1倍を下回っている。この指標が示すD社の財務状況と、改善するために取り組むべき課題について60字以内で述べよ。

●キーワード: インタレスト・カバレッジ・レシオ、利息の支払能力、収益力の改善、有利子負債の圧縮

(設問14)

D社は、経営の多角化を進めている。事業部ごとの業績を適切に評価するために、ROI(投下資本利益率)を評価指標として用いる際のメリットと問題点について60字以内で説明せよ。

●キーワード: 投下資本利益率(ROI)、事業部業績評価、資本効率、短期的視点、投資抑制のリスク

(設問15)

D社は、来期の利益計画を策定するにあたり、CVP分析を活用したいと考えている。CVP分析を行うための前提条件にはどのようなものがあるか。60字以内で述べよ。

●キーワード: 費用の固変分解、売上・費用の直線性、生産量＝販売量、製品構成が一定

(設問16)

D社のキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)はプラスの値で、長期化傾向にある。CCCが意味するものと、これを短縮するための財務的施策について60字以内で助言せよ。

●キーワード: キャッシュ・コンバージョン・サイクル、資金効率、棚卸資産の削減、売上債権の早期回収

(設問17)

D社は、株主への利益還元策として、配当と自己株式取得を検討している。それぞれの施策が、ROE(自己資本利益率)に与える影響について60字以内で述べよ。

●キーワード: 自己資本利益率(ROE)、配当、自己株式取得、株主還元、資本効率の向上

(設問18)

D社は、運転資金が不足し、資金繰りが悪化している。損益計算書上は黒字であるにもかかわらず、このような状況に陥る「黒字倒産」のリスク要因を60字以内で述べよ。

●キーワード: 黒字倒産、売上債権の回収遅れ、不良在庫、過大な設備投資、資金繰り

(設問19)

D社は、持続的な成長のために、研究開発への投資を積極的に行いたいと考えている。研究開発費がP/LおよびB/Sに与える影響と、その投資効果を財務的にどう評価すべきか。60字以内で述べよ。

●キーワード: 研究開発費、費用処理、将来の収益、投資効果測定、非財務情報

(設問20)

D社は、バランススコアカード(BSC)を導入し、業績評価制度を改革しようとしている。BSCが持つ「4つの視点」とは何か。また、それが財務一辺倒の評価とどう違うのかを60字以内で述べよ。

●キーワード: バランススコアカード、4つの視点、財務的視点、非財務的視点、長期的業績評価

## 解答例編

(解答例1)

リスクは、借入金への依存度が高まり財務安全性が低下すること。改善策は、税引後利益の蓄積による内部留保の充実や、増資による自己資本の増強である。

(解答例2)

本業で稼いだ資金以上に設備投資を行っている成長段階と推測される。注意点は、投資が将来の収益に繋がらない場合、過剰投資となり資金繰りが悪化するリスク。

(解答例3)

限界利益率の高い製品の販売構成比を高める。また、業務効率化や外注活用により、売上高の変動に関わらず発生する固定費を削減し、変動費化を進める。

(解答例4)

NPV法は時間価値を考慮し企業価値との整合性がとれるが、投資規模を比較しにくい。回収期間法は安全性を測りやすいが、回収後のキャッシュフローを無視する。

(解答例5)

運転資金が増加し資金繰りを圧迫する。改善策は、与信管理を徹底し、請求から入金までの期間を短縮することや、ファクタリングの利用を検討することである。

(解答例6)

ROAは売上高利益率と総資本回転率に分解できる。よって、収益性を高めるか、資産を効率的に活用し売上を増やすことで、ROAを向上させることができる。

(解答例7)

考慮すべきCFは、①新設備購入による支出、②新設備稼働による収入増・費用減、③旧設備の売却による収入、④関連する運転資本の増減額である。

(解答例8)

実際の生産量が、予算策定時に設定した基準の生産量を下回ったことが原因。具体的には、需要の低迷による生産調整や、機械の故障による生産停止が考えられる。

(解答例9)

算定に必要な要素は、①将来のフリーキャッシュフローの予測値、②それを現在価値に割り引くための割引率(WACC)、③継続価値の3つである。

(解答例10)

流動資産と流動負債が同額増加するため、流動比率は低下し、短期支払能力が悪化したよう見える。当座比率はより大きく低下し、財務安全性が低下している。

(解答例11)

帳簿に記載されていない簿外債務や将来発生しうる偶発債務の有無を調査する。また、売上債権や棚卸資産の実在性と評価の妥当性を確認することが重要である。

(解答例12)

活動基準原価計算(ABC)を導入する。コスト発生の原因(コスト・ドライバー)に基づいて間接費を製品に配賦することで、より正確な製品別原価の把握が可能になる。

(解答例13)

事業が生み出す利益で金融費用を賄えていない危険な状態を示す。課題は、本業の収益力を抜本的に強化することと、有利子負債を削減し支払利息を圧縮すること。

(解答例14)

メリットは資本効率が測定でき事業部間の比較が容易な点。問題点は、事業部のROIを低下させる新規投資を抑制する、過少投資に陥る可能性があることである。

(解答例15)

①費用を固定費と変動費に正確に分解できること、②売上高と総費用が販売量の変化に対し直線的に変動すること、③製品ミックスが一定であることなどが挙げられる。

(解答例16)

商品を仕入れてから販売し、代金を回収するまでの期間を示し、資金効率を表す。短縮するには、棚卸資産の圧縮、売上債権の早期回収、仕入債務の支払延長が有効。

(解答例17)

配当は自己資本(剩余金)を減少させる。自己株式取得は自己資本を減少させ、発行済株式数を減らすため、双方ともROEを高める効果がある。

(解答例18)

売上は立っているが、売掛金の回収が滞ったり、不良在庫が増加したりすることで、仕入代金や経費の支払いに必要な現金が不足することがリスク要因となる。

(解答例19)

研究開発費は原則、発生時に費用計上される。その投資効果は、将来の売上や利益への貢献度、特許取得数などの非財務指標を合わせて総合的に評価すべきである。

(解答例20)

財務、顧客、内部業務プロセス、学習と成長の4つの視点。財務指標だけでなく、将来の業績に繋がる非財務指標も管理対象とすることで、長期的・多角的な業績評価が可能となる。