

『2次試験合格者の頭の中にあった全ノウハウ』

2022年版 付録・Web版

# 与件文ナシ！「アウトプット 力向上・編集力向上・知識定 着」に役立つ『想定問題集』

Web版では、事例Ⅰ～Ⅳの設問11以降を掲載しています。  
書籍の345ページ～とともにご活用ください。解答例のない  
問題は、ご自分で模範解答を作っていただければ幸いです。

## 1. 【事例Ⅰ】 想定問題と解答例

---

### ■問題編

Check : ☐☐☐

（設問11） 製造業である A 社は小売業を営む X 社を買収する予定である。買収する理由としてどのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード：ニーズの把握 高付加価値製品開発 サプライチェーン 持続的競争優位性  
→『全知識』参照項：事例Ⅰ 18. M&A（合併と買収）

Check : ☐☐☐

（設問12） A 社は製品開発に特化して、製造はアウトソーシングするファブレス型企業である。A 社が製造をアウトソーシングする理由について100字以内で答えよ。

●キーワード：専門性 ノウハウ コア領域 経営資源の集中 迅速な製品開発  
→『全知識』参照項：事例Ⅰ 19. アウトソーシング

Check : ☐☐☐

（設問13） A 社は女性の積極的採用と管理職登用を考えている。女性を活用するメリットについて100字以内で答えよ。

●キーワード：ニーズ把握 新製品開発 多様な考え方・感性・能力 職場風土の活性化  
→『全知識』参照項：事例Ⅰ 20. ダイバーシティ・マネジメント

Check : ☐☐☐

（設問14） A 社は今まで行ってこなかった新製品開発を今後行う計画である。新製品開発を行うにあたっての組織的施策について100字以内で答えよ。

●キーワード：部門新設 権限委譲 適正な評価 モラル向上 教育・研修  
営業力強化 市場ニーズの把握  
→『全知識』参照項：事例Ⅰ 8. モチベーションアップ, 9. 能力開発

Check : ☐☐☐

（設問15） A 社長は自社の古い組織文化の変革に取り組む決意である。組織文化の変革を行う際に、どのようなことが必要と考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード：リーダーシップ 意識改革 挑戦意欲の評価  
→『全知識』参照項：事例Ⅰ 6. 組織風土・組織文化

Check : ☐☐☐

(設問16) A社は短期間に多くの新規事業を始めたが、その大半は大きな成果を上げることができずに、現在も売上の大半は主力事業が占めている。その最大の要因についてどのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

●キーワード：差別化 無関連多角化 経営資源の分散

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 1. 大枠戦略検討, 2. 競争戦略

Check : ☐☐☐

(設問17) A社は当初、事業特性の異なる新規事業を社内で行っていたが、その後、関連会社を設立して移管している。その理由としてどのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード：利益責任の明確化 迅速な意思決定 強みの強化 独自の組織風土  
顧客層の拡大

→『全知識』参照項：事例Ⅰ 19. アウトソーシング

Check : ☐☐☐

(設問18) 製造業であるA社は原材料メーカーであるX社を買収することを計画している。買収の理由としてどのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード：シナジー 人材・ノウハウ サプライチェーンの効率化

→『全知識』参照項：事例Ⅰ 18. M&A（合併と買収）

Check : ☐☐☐

(設問19) 老舗和菓子製造業であるA社は洋菓子製造業であるX社を買収することを計画している。買収することにより予想されるリスクは何か。100字以内で答えよ。

●キーワード：経営資源の重複 組織文化や風土の融合 モラル低下  
ブランド・イメージの希釈

→『全知識』参照項：事例Ⅰ 18. M&A（合併と買収）

Check : ☐☐☐

(設問20) A社長は、現在銀行に勤めている長男を呼び戻し、自社の次期社長にすることを考えている。長男への事業承継を行うにあたり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：精神面と能力面の育成 従業員・役員・取引先の理解 段階的な権限委譲  
バックアップ体制

→『全知識』参照項：事例Ⅰ 16. 同族会社, 非同族会社, 17. 事業承継

Check : ☐☐☐

(設問21) 経営改革を行っている A 社は、現在採用している機能別組織の再編は見送ることにした。その理由としてどのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード：命令一元化 権限責任の一致 専門化

→『全知識』参照項：事例 I 4. 組織形態（組織デザイン）

Check : ☐☐☐

(設問22) A 社は製造する菓子を地元で評判の X 菓子と Y 菓みに絞っている。A 社は、事業規模が同じ同業他社と比して少人数の正規社員で運営を行っているが、A 社の経営体制にはどのような特徴があるのか。100字以内で答えよ。

●キーワード：効率的人員配備 ノンコア業務の外注化 非正規社員の活用 コア業務  
自働化

→『全知識』参照項：事例 I 14. 非正規社員の活用, 19. アウトソーシング

Check : ☐☐☐

(設問23) 今まで新規事業の成功により成長してきた A 社は、今後高齢者の再雇用制度を導入することを考えている。再雇用制度を導入する理由はどのようなことが考えられ、どのような点に留意すべきかについて100字以内で答えよ。

●キーワード：知識・経験・ノウハウ 低賃金 ポストの確保 企業風土

→『全知識』参照項：事例 I 20. ダイバーシティ・マネジメント

Check : ☐☐☐

(設問24) A 社は非正規社員を積極的に活用することを考えている。非正規社員活用のメリットについて100字以内で答えよ。

●キーワード：人件費低減 雇用調整 リスクの低減

→『全知識』参照項：事例 I 14. 非正規社員の活用

Check : ☐☐☐

(設問25) 多角化事業を行う A 社は経営の改革を行おうとしており、その際に成果主義に基づく賃金制度の導入を計画している。導入する場合、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：従業員の納得感 公平で透明な評価 部門間連携 協働意識

→『全知識』参照項：事例 I 11. 評価, 12. 報酬

Check : ☐☐☐

(設問26) 美容院を数店舗運営する A 社は、従業員が気持ちよく働ける職場を目指しており、その結果としてサービス品質の向上と安定化を考えている。そのために考えられる施策について、100字以内で答えよ。

●キーワード：外部研修・講習会 能力向上 適切な評価 社内表彰 資格取得支援 報奨制度 モラル向上

→『全知識』参照項：事例Ⅰ 10. インターナルマーケティング

Check : ☐☐☐

(設問27) 近年、A 社のように中小企業が海外のアジア圏で事業展開を行うことが増えてきた。アジア圏での事業展開が増えた理由について、100字以内で答えよ。

●キーワード：国内市場の低迷 アジア圏の成長 グローバル化 顧客からの要請 コスト削減

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 23. 海外進出

Check : ☐☐☐

(設問28) A 社は東アジアに工場を移転したが、国内に戻すことを決定した。このような決定をした理由について考えられることを100字以内で述べよ。

●キーワード：経済的發展 人件費高騰 品質向上 高付価値製品

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 23. 海外進出

Check : ☐☐☐

(設問29) A 社は売上を X 社に依存しており、その状態はここ数年変わらない。売上を主要顧客に依存するデメリットについて、100字以内で答えよ。

●キーワード：顧客の経営方針 営業力が弱まる 新規顧客開拓 顧客との交渉力 低い利益率

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 11. Place ③ 主要顧客依存

Check : ☐☐☐

(設問30) A 社では組織上の上下に関係なく自由に意見、行動できる企業体質があり、社長が掲げた企業理念も従業員に浸透している。このような自由闊達な企業文化を持つ組織のメリットにはどのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

●キーワード：コミュニケーション 帰属意識 一体感 貢献意欲 共通価値観 自律的な意思決定

→『全知識』参照項：事例Ⅰ 6. 組織風土・組織文化

## ■解答編

### (解答例・設問11)

理由は、①小売業を通して把握した最終顧客のニーズを高付加価値製品の開発に活用し、②川下事業の買収でサプライチェーンを効率化してコスト削減するためである。以上で、持続的競争優位性を築くことが可能になる。

### (解答例・設問12)

理由は、①製造企業の専門性やノウハウを活用することで、効率的な製造を行うことで競争力を高め、②自社はコア領域である製品開発や顧客ニーズの把握に経営資源を集中することで、迅速な製品開発ができるからである。

### (解答例・設問13)

メリットは①女性顧客のニーズ把握や女性向け新製品開発等に、男性と異なる多様な考え方・感性・能力を活用でき、②優秀な女性社員を管理職に登用することで職場風土を活性化できる点である。

### (解答例・設問14)

施策は、①製品開発部門を新設し人材を強化し、②開発への権限移譲と適正な評価でモラルを向上させ、③教育・研修制度の充実で開発能力を向上させ、④営業力を強化して市場ニーズを把握することである。

### (解答例・設問15)

必要なことは、①社長がリーダーシップを発揮して変革に取り組み、②変革の必要性を社長自ら従業員に説明し従業員の意識改革を図り、③組織文化の変化への挑戦意欲を表彰などにより評価することである。

Memo

## Memo

## (解答例・設問16)

最大の理由は、自社の強みを活かせず差別化  
 ができない無関連多角化事業を行い、短期間  
 に多くの新規事業を行ったことで経営資源が  
 分散したために、新規事業が次期主力事業に  
 育たなかったためである。

## (解答例・設問17)

理由は、別会社とすることで①利益責任を明  
 確化し、②外部環境の変化に対し迅速な意思  
 決定を行い、③異なる事業特性に合わせた強  
 みを強化し独自の組織風土を醸成し、④新規  
 顧客層を拡大するためである。

## (解答例・設問18)

理由は①原材料の知識を活用して製造業との  
 シナジーが期待でき、②人材やノウハウ面で  
 製造業だけの弱みを補強でき、③川上事業の  
 買収でサプライチェーンを効率化してコスト  
 削減できるためである。

## (解答例・設問19)

予想されるリスクは、①経営資源の重複によ  
 り組織再編や余剰人員整理が必要であり、②  
 組織文化や風土の融合が困難で対立やモラー  
 ル低下が起き、③老舗のブランドや企業イメ  
 ージの希釈が起きることである。

## (解答例・設問20)

留意点は、①後継者の精神面と能力面の育成  
 を早期に行い、②内部の従業員、役員および  
 取引先の理解を得て、③後継者の負担軽減の  
 ため段階的な権限委譲を行い、④後継者のバ  
 ックアップ体制を構築しておく点である。

## (解答例・設問21)

理由は、①命令一元化の原則により組織の統制が取りやすく迅速な意思決定ができ、②各部門の権限と責任が明確なため責任感を持って経営改革ができ、③各機能の専門化の維持によりノウハウを蓄積できるからである。

## (解答例・設問22)

特徴は、①取扱商品を主力商品に絞り込み効率的に人員を配備し、②物流などのノンコア業務の外注化、補助業務への非正規社員の活用で正規社員はコア業務に集中し、③自動化により省力化を図っていることである。

## (解答例・設問23)

理由は、①高齢者の持つ豊富な知識・経験・ノウハウを活用でき、②比較的低い賃金で雇用が可能なことである。留意点は、①次世代へポストを確保する点、②新規事業に取り組む企業風土を持続させる点である。

## (解答例・設問24)

メリットは、①ノンコア業務に非正規社員を活用することで人件費負担を低減でき、②企業の繁閑に応じて雇用調整することができ、③不確実性が高い事業の場合、正社員を抱えるリスクを低減できる点である。

## (解答例・設問25)

留意点は、①社長から従業員に対して意識改革の意義を説明し従業員の納得感を高め、②事業間で内部特性が異なる場合でも公平で透明な評価を行い、③部門間連携や協働意識を阻害しないように考慮する点である。



## (解答例・設問26)

施策は、①従業員に対する教育や外部研修、  
講習会参加による能力向上、②能力や業績に  
対する適切な評価や社内表彰、③資格取得に  
対する支援や報奨制度の導入である。以上で、  
従業員のモラル向上を図る。

## Memo

## (解答例・設問27)

理由は、①国内市場が低迷する中、成長著し  
いアジア圏で市場拡大の機会があり、②グロ  
ーバル化に伴い顧客から海外生産強化の要請  
があり、③アジア圏で人件費、原材料費が安  
価であるためコスト削減できるからである。

## (解答例・設問28)

理由は、①東アジアの経済的发展により人件  
費が高騰し人材確保が困難になり、②日本人  
の高い技能、技術により品質を向上させ、③  
国内の顧客、他企業と連携を取り、高付価値  
製品を製造するためである。

## (解答例・設問29)

デメリットは、①売上が主要顧客企業の経営  
方針の影響を受けて低下するリスクがあるこ  
と、②自社の営業力が弱まり新規顧客開拓で  
きなくなること、③顧客との交渉力が弱く利  
益率が低いことである。

## (解答例・設問30)

メリットは、①コミュニケーションが円滑に  
なることで、構成員の帰属意識と一体感が醸  
成され貢献意欲が高まり、②共通価値観が明  
確になることで判断の指針となり自律的な意  
思決定が可能になることである。

## 2. 【事例Ⅱ】 想定問題と解答例

---

### ■問題編

Check : ☐☐☐

（設問11） 和菓子の製造を行っている B 社が自社の店舗で販売することで得られるメリットとリスクについて、100字以内で助言せよ。

●キーワード：顧客ニーズ 自社ブランド ノウハウ コスト

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 9. Place ①直販

Check : ☐☐☐

（設問12） ワインの製造を始めた B 社は、なぜ X 社製品の OEM をすることにしたのか。その理由と今後の注意点について120字以内で助言せよ。

●キーワード：限られた ブランド 顧客ニーズ

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 10. Place ② OEM

Check : ☐☐☐

（設問13） 現在 X 社の OEM として高品質ワインの製造を行っている B 社が、今後地元の名産として自社製品の開発を行うための (a) 留意点と、(b) 自社ブランドの育成にあたって考慮すべき点について、それぞれ50字以内で助言せよ。

●キーワード：競合 自社ブランド コンセプト

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 9. Place ①直販, 10. Place ② OEM, 23. ブランド

Check : ☐☐☐

（設問14） イタリア料理店を営む B 社は、ランチ営業の客単価が1,000円、ディナー営業の客単価は4,000円である。B 社では客単価向上のために新商品の販売を検討しているが、どのような施策が考えられるか。100字以内で助言せよ。

●キーワード：客単価向上

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 最重要の切り口（切り口15）、5. Product ①品揃え拡充

Check : □□□

(設問15) 城下町で伝統的な和菓子の製造販売を行っている B 社が増加するインバウンド客を獲得するために、どのようなサービスを提供すべきか。120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：顧客ニーズ 体験型 SNS

→『全知識』参照頁：事例Ⅱ 19. Promotion ②口コミ, 22. Promotion ⑤具体的な Promotion 案

Check : □□□

(設問16) 市内にイタリアンレストランを営む B 社は、今後ホームページや SNS を活用した顧客とのコミュニケーションを通して、既存客のリピート率を高めようとしている。そのための方策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：口コミ誘発 顧客ニーズ収集 定期的 告知 (新メニューメルマガ配信, SNS のフォローでサービス)

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 20. Promotion ③ホームページ, BBS, SNS など, 24. IT

Check : □□□

(設問17) 温泉地でホテル業を営む B 社が行っているインターナルマーケティングはどのような効果があるか。100字以内で説明せよ。

●キーワード：インターナルマーケティング

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 8. Product ④サービス財

Check : □□□

(設問18) 木製家具の製造販売を行っている B 社が今後事業を拡大するにあたり、提携先を次の3つから選択し、その方策について120字以内で助言せよ。

1. 注文住宅を行う工務店      2. 商店街の玩具店      3. リフォーム店

●キーワード：新規顧客獲得 経費削減

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 6. Product ②共同開発, 12. Place ④企業間連携 (事業連携)

Check : □□□

(設問19) ワインの製造販売を行っている B 社がインターネット販売を行うにあたっての留意点について、100字以内で助言せよ。

●キーワード：体制 個人情報 在庫 商品開発

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 9. Place ①直販, 20. Promotion ③ホームページ, BBS, SNS など

Check : □□□

(設問20) いちごの栽培と陶器の町として栄えている Y 市で味噌の製造を行っている B 社は、認知度向上のために協業を考えている。考えられる施策について、100字以内で提案せよ。

●キーワード：体験型 ターゲット 連携 農協 陶芸家

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 30. 地域資源の活用

※設問21以降の解答例はありません。

Check : □□□

(設問21) 郷土料理を X 市内で提供する B 社では、X 市内では B 社でしか取り扱っていない材料を用いた Z 定食を販売している。Z 定食を楽しみに来店する客も少なからずいるが、需要が低下しつつある。B 社は Z 定食について販売を維持するか中止するか検討している。Z 定食について PPM 理論の考え方を使得50字以内で説明せよ。また、販売の維持または中止について、中小企業診断士として50字以内で助言せよ。

●キーワード：市場の成長性 相対的シェア 金となる木 顧客維持 投資

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 4. PPM

Check : □□□

(設問22) オーディオ機器を取り扱っている B 社では定番商品である商品 X とは違った購買層獲得のため、新たに商品 Y の取り扱いを増やした。商品 Y 導入による売上増加はあったが、商品 X の売上は低下してしまった。この理由と商品 X、商品 Y 両方ともの売上を増加させるための施策について120字以内で答えよ。

●キーワード：細分化 購買者層 顧客調査 価格政策

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 7. Product ③カニバリゼーション

Check : ☐☐☐

(設問23) 氷菓メーカーである B 社は、X 市内で知名度があるブランド A を冠した常温菓子を X 市内の土産物屋で販売することを考えている。この常温菓子の販売について、コトラーのブランド戦略の考え方を使得50字以内で説明せよ。また、留意点についても50字以内で説明せよ。

●キーワード：製品カテゴリー ブランド名 ブランド拡張戦略 イメージ低下

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 23. ブランド

Check : ☐☐☐

(設問24) 輸入雑貨を販売する B 社は、定期的に販売動向が芳しくない商品を比較的安値で販売している。セール品が安価ということもあり来店客数の増加には繋がっているが、その他の商品の販売には繋がっていない。セール品だけではなく通常価格商品の関連購買を促すための施策を、B 社が独自で有している顧客情報 DB を元に100字以内で助言せよ。

●キーワード：顧客別属性情報 購買履歴 FSP 分析 関連購買

→『全知識』参照項：事例Ⅱ 24. IT

## ■解答編

(解答例・設問11)

メリットは①自社ブランドの認知度向上、②顧客へ直接販売促進ができる、③顧客ニーズを商品開発に活かせる。リスクは店舗にかかるコストや販売ノウハウが不十分で顧客離れが起こる可能性があることである。

(解答例・設問12)

理由は、X社の販売チャネルとブランド力活用することで、限られた人員を製造に集中させることができるためである。注意点は、①自社ブランドの構築や顧客へ直接訴求がしにくい点、②最終顧客のニーズが得られず商品開発力、自社営業力が弱まる点である。

(解答例・設問13)

(a)

留意点はX社との関係を考慮し、X社向けOEM製品との競合を避けるため、ターゲットや販路等を差別化する。

(b)

地元名産と品質へのこだわりをコンセプトに、地域住民との関係を深めて口コミを誘発し、認知度向上を図る。

(解答例・設問14)

施策は、家でも本格的なイタリア料理を楽しむみたいが仕事で忙しい社会人に対して、評判が良い自家製のドレッシングやソース、パスタを時短レシピとセットで販売し、「家中需要」を獲得する事で客単価向上を図る。

Memo

## (解答例・設問15)

和の風情と伝統を求めるインバウンド客に対し①伝統の練り菓子の製作体験を開催する、②店内に江戸風情の休憩コーナーを設け、和菓子と抹茶のセット提供、写真撮影のサービスを行う。以上により顧客ニーズを捉え、SNS等を通じて新規客の獲得を行う。

## Memo

## (解答例・設問16)

方策は、①SNSで口コミをしてくれた顧客へのドリンクサービス、②ホームページ上で新メニューの要望を募る、③メルマガ配信で、新メニュー案内やクーポンの発行を行う。以上で関係を強化し、リピート率を高める。

## (解答例・設問17)

効果は、従業員の満足度向上がサービスの品質向上に繋がることで、「親切で丁寧な対応を求める観光客」の顧客満足度が向上し、競合であるX社との差別化に繋がり固定客獲得や口コミによる新規顧客獲得に繋がること。

## (解答例・設問18)

家具の端材を活用して木製玩具を製造し、玩具店と提携して販売を行う。木の温かみを感じられ、手を使って遊べる木製玩具を子供へ伝えたいと考える親や祖父母向を対象とし、親子で木製玩具を体験できるイベントの共同開催等で新規顧客を獲得する。

(解答例・設問19)

留意点は、①混乱と情報漏洩リスクを防ぐため、受注、配送、個人情報管理の体制を十分整える、②在庫量を最適化し機会損失や在庫コストの増加を防ぐ、③顧客接点を持つ体制を構築しニーズに合った商品開発を行う。

(解答例・設問20)

認知度向上の施策は、①地元農協や陶芸家と連携し、家族連れをターゲットにいちご狩りや陶芸体験、手作り味噌などの体験型ツアーの企画、②人気の陶芸家と協業による、陶器製保存容器入りの味噌の開発を提案する。

Memo



### 3. 【事例Ⅲ】 想定問題

#### ■問題編

※設問11以降の解答例はありません。

Check：□□□

（設問11） C社は収益改善を図りたいと考えている。設計面で考えられるコストカットの施策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：VE DB化 流用

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 7. C（コスト）（5）

Check：□□□

（設問12） C社は生産計画を月次で作成しているが、営業からの突発的な注文が多く、納期遅延が発生している。納期遅延を解消する対応策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：生産計画 大日程 中日程 小日程

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 1. 生産計画はどうあるべきか

Check：□□□

（設問13） C社は作業員の多能工化を図りたいと思っている。どのような方法が考えられるか、100字以内で助言せよ。

●キーワード：ジョブローテーション OJT OFF-JT

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 7. C（コスト）

Check：□□□

（設問14） C社が作業員を多能工化することで得られるメリットを100字以内で説明せよ。

●キーワード：仕掛品 コスト 品質 モラル

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 7. C（コスト）

Check：□□□

（設問15） C社は仕掛品が多く滞留、散在している。そのために発生している問題点と改善策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：仕掛品 置き場 5S

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 8. D（納期）

Check : ☐☐☐

(設問16) C社は受注生産を行っている。その特徴と問題点を分析し、対応策を100字以内で答えよ。

●キーワード：在庫 生産リードタイム 進捗管理 納期

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 8. D (納期)

Check : ☐☐☐

(設問17) C社の原材料は多岐にわたるため、在庫管理が煩雑化している。このため発生している問題点を分析し、改善策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：重点管理 コスト 在庫管理

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 7. C (コスト)

Check : ☐☐☐

(設問18) C社は部品調達コストの低減を図りたいと考えている。そのための施策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：二次調達 代替品 部品共通

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 7. C (コスト)

Check : ☐☐☐

(設問19) C社は海外進出を考えている。そのメリットと留意点を100字以内で助言せよ。

●キーワード：現地調達 品質管理 コスト 人件費

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 23. 海外進出

Check : ☐☐☐

(設問20) C社はOEM生産を行っている。これによるリスクと対応策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：営業力 利益率 新製品開発

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 17. 販売に関する事項

Check：□□□

（設問21） C社は今後X社に一部製造を委託しようと計画している。製造を委託する場合の留意点について100字以内で助言せよ。

●キーワード：外注管理 品質面 納期面 コスト面

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 16. アウトソーシング

Check：□□□

（設問22） C社の売上の60%は大手X社で占めている。X社との取引について留意すべき点を中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

●キーワード：売上依存 販路開拓

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 17. 販売に関する事項

Check：□□□

（設問23） C社は連続生産を行っているが、設備の稼働率が低下している。その理由と改善策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：設備 稼働率 予防保全 設備改良

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 14. 設備保全

Check：□□□

（設問24） C社は自社製品開発を行いたいと考えている。その場合の留意点を100字以内で助言せよ。

●キーワード：顧客ニーズ 専門部署 展示会 市場調査

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 15. 製品開発

Check：□□□

（設問25） C社は3次元CADを活用している。生産性を上げるために行うべき施策を100字以内で助言せよ。

●キーワード：CAD/CAM NC工作機

→『全知識』参照項：事例Ⅲ 19. CAD/CAM

## 4. 【事例Ⅳ】 想定問題と解答例

---

### ■問題編

Check : ☐☐☐

（設問11） D社は今年度、当期純利益が黒字であったが、キャッシュフロー計算書による収支が赤字であった。キャッシュフロー計算書による収支が赤字になる理由を財務キャッシュフローの側面で、60字以内で答えよ。

●キーワード：借入金 配当金

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 2. CF計算書の作成と基本分析

Check : ☐☐☐

（設問12） D社は事業拡大のためE社を買収する計画を立てている。買収する際に注意すべきことを60字以内で助言せよ。

●キーワード：簿外債務 デューデリジェンス

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. 他の科目の関連知識

Check : ☐☐☐

（設問13） D社は事業拡大のためE社を買収する計画を立てている。買収計画では負ののれん代が発生する予定であるが、負ののれんが発生する理由と負ののれんが発生する場合の買収計画の注意点について、60字以内で助言せよ。

●キーワード：業績悪化 時価純資産額 買収額

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 7. 連結会計

Check : ☐☐☐

（設問14） D社は事業拡大のため、提案があったX事業について、提案者を責任者として分社化して進めていく計画を立てている。分社化のメリットについて60字以内で答えよ。

●キーワード：事業リスク 利益責任

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. 他の科目の関連知識

Check : ☐☐☐

(設問15) D社は一部業務についてアウトソーシングを検討している。アウトソーシング化を推進するにあたって発生する取引コストについて、60字以内で説明せよ。

●キーワード：探索コスト 交渉コスト 監視コスト

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. 他の科目の関連知識

Check : ☐☐☐

(設問16) D社は一部業務についてアウトソーシングを検討している。アウトソーシング化を推進した場合、費用構造上、一般的にどういった効果があるか。60字以内で説明せよ。

●キーワード：限界利益率 営業レバレッジ

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. 他の科目の関連知識

Check : ☐☐☐

(設問17) D社は一部業務について内製化を検討している。内製化を推進した場合、費用構造上、一般的にどういった効果があるか。60字以内で説明せよ。

●キーワード：固定費 営業レバレッジ

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. 他の科目の関連知識

Check : ☐☐☐

(設問18) D社では、標準原価計算による差異分析を行っている。今月の差異分析で価格差異と数量差異が発生していた。一般に価格差異と数量差異が発生する要因を60字以内で答えよ。

●キーワード：大量購買 為替変動 不良 手直し

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 6. 原価計算

Check : ☐☐☐

(設問19) D社では、標準原価計算による差異分析を行っている。今月の差異分析で賃金差異と時間差異が発生していた。一般に賃金差異と時間差異が発生する要因を60字以内で答えよ。

●キーワード：残業 稼働率低下

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 6. 原価計算

Check : ☐☐☐

(設問20) D社では、標準原価計算による差異分析を行っている。今月の差異分析で予算差異と操業差異が発生していた。一般に予算差異と操業差異が発生する要因を60字以内で答えよ。

●キーワード：省エネ 稼働率低下

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 6. 原価計算

Check : ☐☐☐

(設問21) D社はクレーム対策として品質コストの考えを元に品質管理体制を強化しようと考えている。外部失敗原価を低下させるためには、こういった活動が必要か。60字以内で答えよ。

●キーワード：予防原価 評価原価

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. その他科目の関連知識

Check : ☐☐☐

(設問22) D社は優秀人材のモチベーション向上のため、賞与の一部を業績と連動させる成果報酬型給与を導入しようと計画している。成果報酬型給与のメリットを60字以内で答えよ。

●キーワード：変動費化 固定費

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. その他科目の関連知識

Check : ☐☐☐

(設問23) D社は正味現在価値法のみによる投資案の是非の判断をしている。正味現在価値法のみによる投資案の是非の判断のリスクと対応策について60字以内で助言せよ。

●キーワード：内部収益率 回収期間

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 3. 投資（プロジェクト）の評価とリスクの計算

Check : ☐☐☐

(設問24) D社はROICを業績評価指標にしている。ROICのみによる業績評価のリスクと対応策について60字以内で助言せよ。

●キーワード：利益率 資本コスト

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. その他科目の関連知識

Check : ☐☐☐

(設問25) D社は現在X社に対して経営依存している状態である。経営依存していることのデメリットについて60字以内で答えよ。

●キーワード：限界利益率 安全余裕率 売上債権

→『全知識』参照項：事例Ⅳ 8. その他科目の関連知識

## ■解答編

(解答例・設問11)

理由は、創出した利益額や固定資産の売却で得た現金以上に、配当金分配や借入金の返済を行い、キャッシュが減少したため。

(解答例・設問12)

① DCF等による企業価値評価、② 簿外債務や損害賠償の発生リスクの調査等、価値やリスクを調査するデューデリジェンスを行う。

(解答例・設問13)

理由は、業績悪化により買収額が時価純資産額より低くなっているため。注意点は全社的な利益創出に貢献するか見極めること。

(解答例・設問14)

メリットは、① 財務支出を分けることで事業リスクが遮断でき、② 単独の決算により利益責任が明確化できることである。

(解答例・設問15)

① 適切な外注先を選ぶための探索コスト、② 外注先との取引内容の詳細を決めるための交渉コスト、③ 取引実行を確認する監視コスト。

(解答例・設問16)

一部固定費が変動費化し、変動費率が増加し限界利益率が低下し営業レバレッジが低下することで売上増加時の利益幅が小さくなる。

(解答例・設問17)

一部変動費が固定費化し、変動費率が低下し限界利益率が増加し営業レバレッジが増加することで売上増加時の利益幅が大きくなる。

Memo



## Memo

## (解答例・設問18)

大量購買や為替変動により単価変動すること  
で価格差異が発生し、不良や手直しによる投  
入資材が変動することで数量差異が発生する。

## (解答例・設問19)

残業等により賃金単価が変動することで賃金  
差異が発生し、稼働率低下や手直しによる作  
業時間が変動することで時間差異が発生する。

## (解答例・設問20)

省エネ活動により投入予算差異が発生、稼働  
率低下やトラブル等による操業時間が変動す  
ることで操業差異が発生する。□□□□□□

## (解答例・設問21)

設備投資等のクレーム発生防止費用である予  
防原価や、検査等のクレーム品流出防止費用  
である評価原価に投資する活動が必要である。

## (解答例・設問22)

メリットは、業績連動化による一部の固定費  
を変動費化し固定費を削減することで、業績  
が悪化した場合の出費を抑えられること。□□

## (解答例・設問23)

正味現在価値法だけでは投資案の規模しか判  
断できないので、内部収益率法や回収期間法  
など別の投資案評価方法を取り入れる。□□□□

## (解答例・設問24)

ROI Cだけでは利益率の大小でしか評価で  
きないので、資本コストとの比較や利益額の  
成長率など別の評価指標を取り入れる。□□□□

(解答例・設問25)

Memo

デメリットは、限界利益率が低く安全余裕率が低下する恐れがあり、決済条件を見直せず売上債権回転率が低下する恐れがあること。