

AASは「熱意・人間らしさ・自己責任」を大切にしています

---

## 中小企業診断士 第2次試験対策

AAS流 Q&A 問答集

**- 平成 17 年度版 -**

### 第2次試験（口述試験）対策

---

- そもそも、正しい答えは存在しない！論理の妥当性で勝負しろ！ -



中小企業診断士の最新情報

URL <http://www.ass-clover.com>

平成 17 年度の本試験問題は、各自でご用意お願いします。  
必要な方は AAS の HP からダウンロードすることが可能です。ご活用ください。



— 経済産業省登録 中小企業診断士 取得支援の専門機関 —

## AAS 中小企業診断士講座

— 正しい答えではなく論理の妥当性で勝負する学習スタイル —

URL <http://www.aas-clover.com/>

## 目次

AAS 中小企業診断士取得支援講座のコンセプトのご紹介	2
第2次試験（口述試験）対策の受験情報について	5
AAS流 Q&A問答集の活用方法について	7
平成17年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	9
- 組織（人事）を中心とした経営戦略に関する【Q&A】 -	
平成17年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	15
- マーケティング・流通を中心とした経営戦略に関する【Q&A】 -	
平成17年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	21
- 生産・技術を中心とした経営戦略に関する【Q&A】 -	
平成17年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	27
- 財務（ファイナンス）を中心とした経営戦略に関する【Q&A】 -	
最後までお読みいただきありがとうございます。	33

## AAS流【中小企業診断士】取得支援講座のコンセプトのご紹介

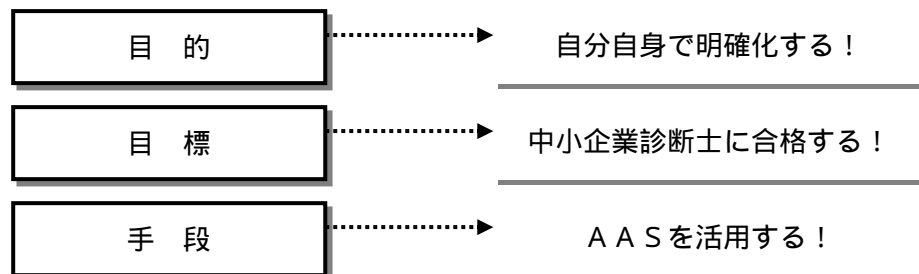
### AAS（アソシエ アドバンス スクール）へ ようこそ！

私たちAASは、単なる中小企業診断士を取得するための受験校ではありません。私たちは、中小企業診断士取得支援事業を通して、優秀な人材を発掘するとともに、常に「社会に何ができるか、何を提供できるか？」を自らに問いかけ、自己の市場価値を高めることに全力を注ぐ真の中小企業診断士を多く輩出し、「必要な人に、必要な人を、橋渡しすること」が使命であると考えています。

この理念を具現化するために、少人精鋭主義による受講生の適正規模、鮮度のいいオリジナル教材、熱血講師陣で、高いクオリティを提供するとともに、「熱意・人間らしさ・自己責任」を行動の基軸におき、受講生と講師という関係ではなく、この激動の時代を共に生き抜いていく「パートナー」と考え、双方向のコミュニケーションを重視します。これが私たちのスタイルです。

私たちAASの学習モデルは、受講生の実態に即したカリキュラム、試験当日の最後の最後まで活用してもらえよう教材の開発・提供、格段に合格率を高めるためのモチベーション管理、さらに自己学習のサポートも視野に入れたコミュニケーションツール、などさまざまな特長を有しています。

### AASは【目的 目標 手段】を大切にします。



中小企業診断士取得を目指す方は、**目的**、**目標**、**手段**の3つを区別することが必要です。私たち【AAS】の講座カリキュラムは、上記の3つを明確に区分できているメンバーを支援するために構築しています。

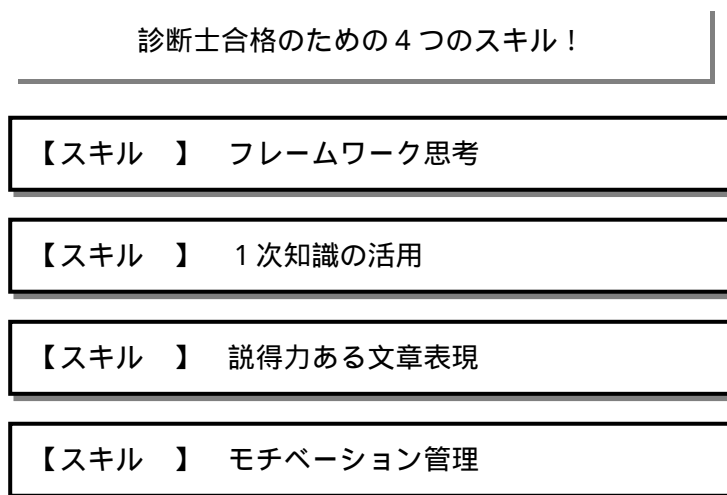
中小企業診断士の合格を目指すことは、あくまでも「目標」であって、「目的」ではないと考えてください。「目的と目標」を混在しているとなかなかモチベーションが維持できません。「目的」とは【個々の夢（ビジョン）】であり、自分自身の中ではっきりと明確化していきましょう！

そして、その「目的」に近づくために「国家資格である中小企業診断士の取得」という具体的な「目標」を設定するのです。さらに、その「目標」を実現するための最適な手段として「AASを活用」していただきたいと切望しています。

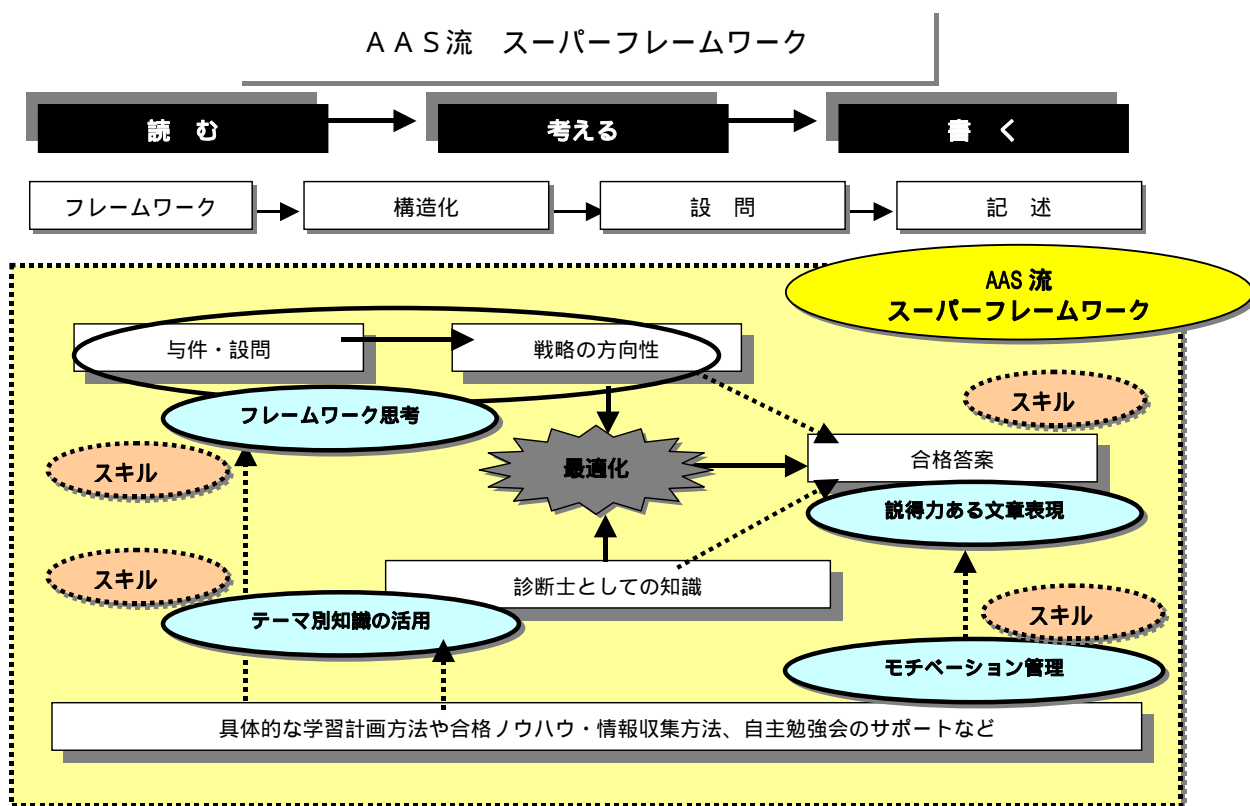
## AASには【スーパーフレームワーク(SFW)】があります！

私たち【AAS】は、【中小企業診断士】取得支援に特化した専門機関です。だからこそ、明確なコンセプトがあります。

私たちAASの講座コンセプトが『AAS流 スーパーフレームワーク(SFW)』です。このコンセプトをもとに、合格のための4つのスキルを高めるためのプログラムを構築しています。



この4つのスキルを最適化することが、合格するための要素となります。



## **AASのスーパーフレームワーク(SFW)を具現化する【有用ツール】があります。**

私たちAASの講座コンセプトである『AAS流 スーパーフレームワーク』を具現化するための【有用のツール】があります。このツールで、効果的かつ効率的に中小企業診断士の取得を最短の道のりで真剣に狙うことができます！

### **【戦略フレームワーク】**

10個の戦略フレームワークを提唱しています。この10個の戦略フレームワークに基づき事例企業の情報を整理すること、短時間で「戦略的な思考」を実施することができます。(出版書「診断助言のワークブック」同友館をご参照ください)

### **【設問の構造化】**

前述した10個の戦略フレームワークに基づき、出題事例の設問を構造化したものです。マクロ的な視点から事例問題を分析したものであり、答案全体の一貫性や整合性を図るための有用なツールになります。

### **【論理の構造化】**

問われていることに素直に答えるためのツールです。答えるべき要素を「結論・根拠・方法」に区分し、その組み合わせから文章を構成していきます。ミクロ的な視点から事例問題を分析したものであり、答案の論理性を検証するための有用なツールとなります。(出版書「診断助言のワークブック」同友館をご参照ください)

### **【答案添削】**

スーパーフレームワーク(SFW)の4つの視点から個別支援することが目的です。「考え方・知識・書き方・モチベーション」のそれぞれの視点から「合格するための最適化」を図るためのコメントをAAS熱血講師陣が書き込んでいきます。

### **【熱血講師】**

私たちAASの強みは、スーパーフレームワーク(SFW)を実現するためのツール作成やその有用な活用方法をわかりやすく伝えることができる熱血講師陣を有していることです。「正しい答えではなく、論理の妥当性で勝負する」学習スタイルを進めるには、「参加者と真剣勝負できる！」熱血講師陣の存在なくして実現はできません。ぜひAASの通学講座に足を運んでいただき、その熱い講座を体感していただければ幸いです。

\* AASの講座情報は、HPまで！GO！ <http://www.ass-clover.com/>

## 2次口述試験 受験情報について

### 平成17年度の2次口述試験に関する中小企業診断協会からの要綱

実施方法	中小企業の診断及び助言に関する能力について、筆記試験の事例等をもとに、個人ごとに面接の方法により行う。
実施時間・試験地	一人当たりの試験時間は、約10分間。 口述試験は、筆記試験と同じ7地区で実施
実施日程	平成17年12月 2日(金)口述試験を受ける資格を得た人の発表 平成17年12月11日(日)口述試験 平成17年12月21日(水)第2次試験合格発表

### 2次口述試験の特徴

過去の口述試験を受験されたメンバーの体験談から、その特徴をまとめてみました。

#### 試験が始まるまでに

- 試験が始まる30分前までに、最初の受付を済ませる。  
(開始予定時間に遅刻した場合、受験は認められない。)
- 受付終了後、口述試験が始まるまで、所定の場所(控え室)で待つ。
- 控え室で、待っている間に「班分け」される。
- 時間が来たら、人が呼びにきて試験会場に行く。  
(呼びにくるのは、面接官ではなく、会場までの誘導員)
- 荷物については、会場の中に持って入っても、会場の外に置いてから、中に入っても良い。(誘導員が説明してくれるので、自分で選択する。)

#### 面接開始

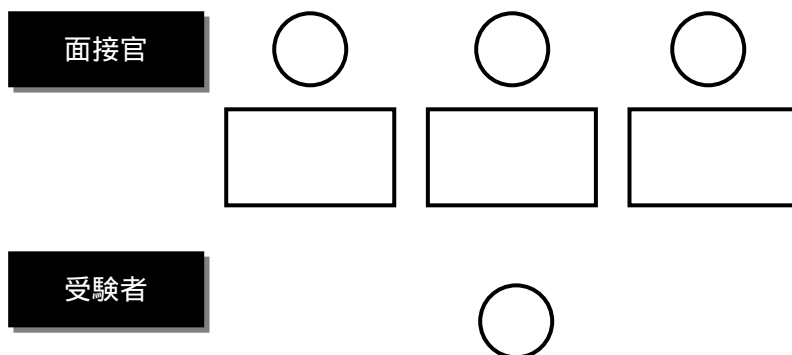
- 面接時間は、約10分程度
- 面接官は3名、受験生は1名で実施。
- 最初に「氏名」「生年月日」「受験番号」が聞かれる。

1つの質問に対して、2分を目安として「中小企業診断士の立場に立って答えること」と注意事項を言われる。

試験中には、自分の資料やメモなどを見ることはできない。

質問は、筆記試験の事例からの内容であり、筆記試験問題の設問以外の問いかけも多数あった。

想定問題と想定解答例は、面接官の手元資料としてあるような印象であった。

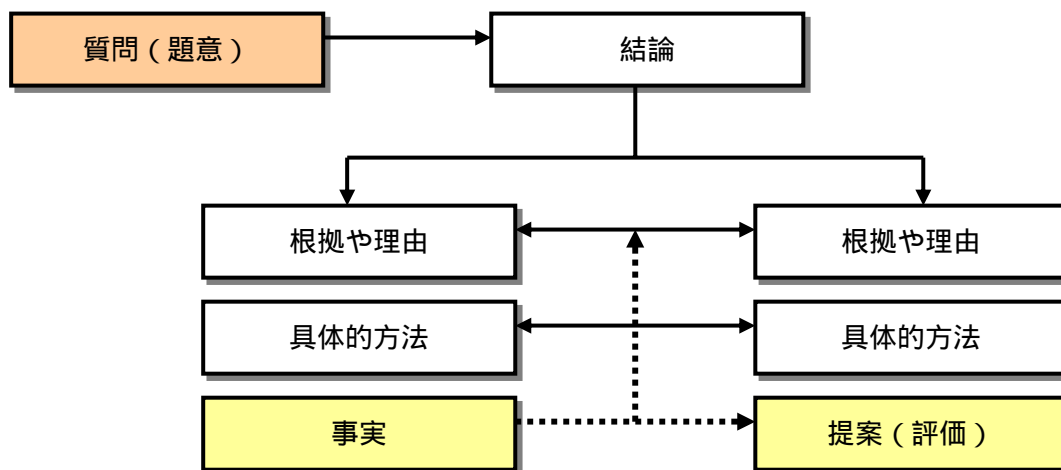


## 2次口述試験の本質

2次口述試験は、中小企業診断士をして有すべき、『コミュニケーション能力』を問われています。問われている課題（テーマ）に対しての助言（アドバイス）内容が、相手（クライアント）に理解してもらえることであり、その助言内容で、相手（クライアント）に行動してもらうことが本質です。助言内容面に説得力が必要であるのはいうまでも無いことですが、応答するときには、下記のように論理的に助言内容を構成すべきです。

### 応答の基本形

題意を把握し、『結論』から述べ、その『根拠』又は『具体的方法』を述べます。その際に『客観性』を高めるために事実（与件）を基に判断し提案（評価）するのが基本形です。



## AAS流【Q&A問答集】の活用方法について

AAS流「Q&A問答集」の3つの特徴です。

AASオリジナル【Q&A】問答集の3つの特徴は、

### 40個想定問題に対応

1つの診断助言事例に対して、10の質問【Q】をあげ、それに対する応答例【A】を掲載、合計40の想定問【Q】に対応できます。昨年度の傾向をとらえ、2次筆記試験の設問だけでなく、設問以外の【Q】を設定しています。

### AASの「論理の構造化」

AASのオリジナルツールである『論理の構造化シート』を活用して、ロジカルシンキングの理論を活用しピラミッド型の文章構成を行い、論理思考力を高める工夫を行っています。正しい答えではなく、論理の説得力や妥当性で勝負するのがAASスタイルです。受験対策だけでなく、ビジネス上、有用性が発揮できる思考プロセスとなります。

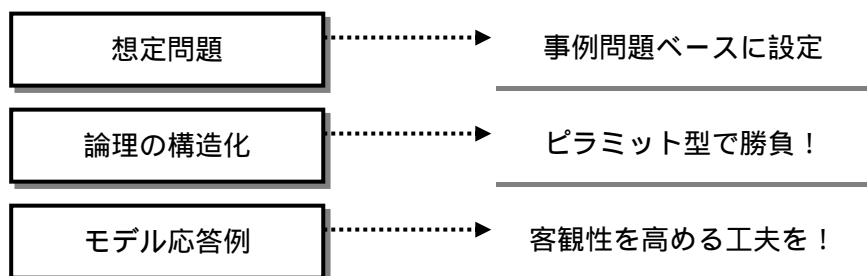
### コンセプトは「わかりやすさ、伝わりやすさ」

コンセプトは「わかりやすさ、伝わりやすさ」です。診断助言の経験の少ない受験生を想定して具体的かつ等身大の助言内容を作成しました。また、わかりやすさ、伝わりやすさは、内容面ばかりでなく、結論から述べ、その理由や根拠、具体的方策の順で、組み立てる構成面も重要です。

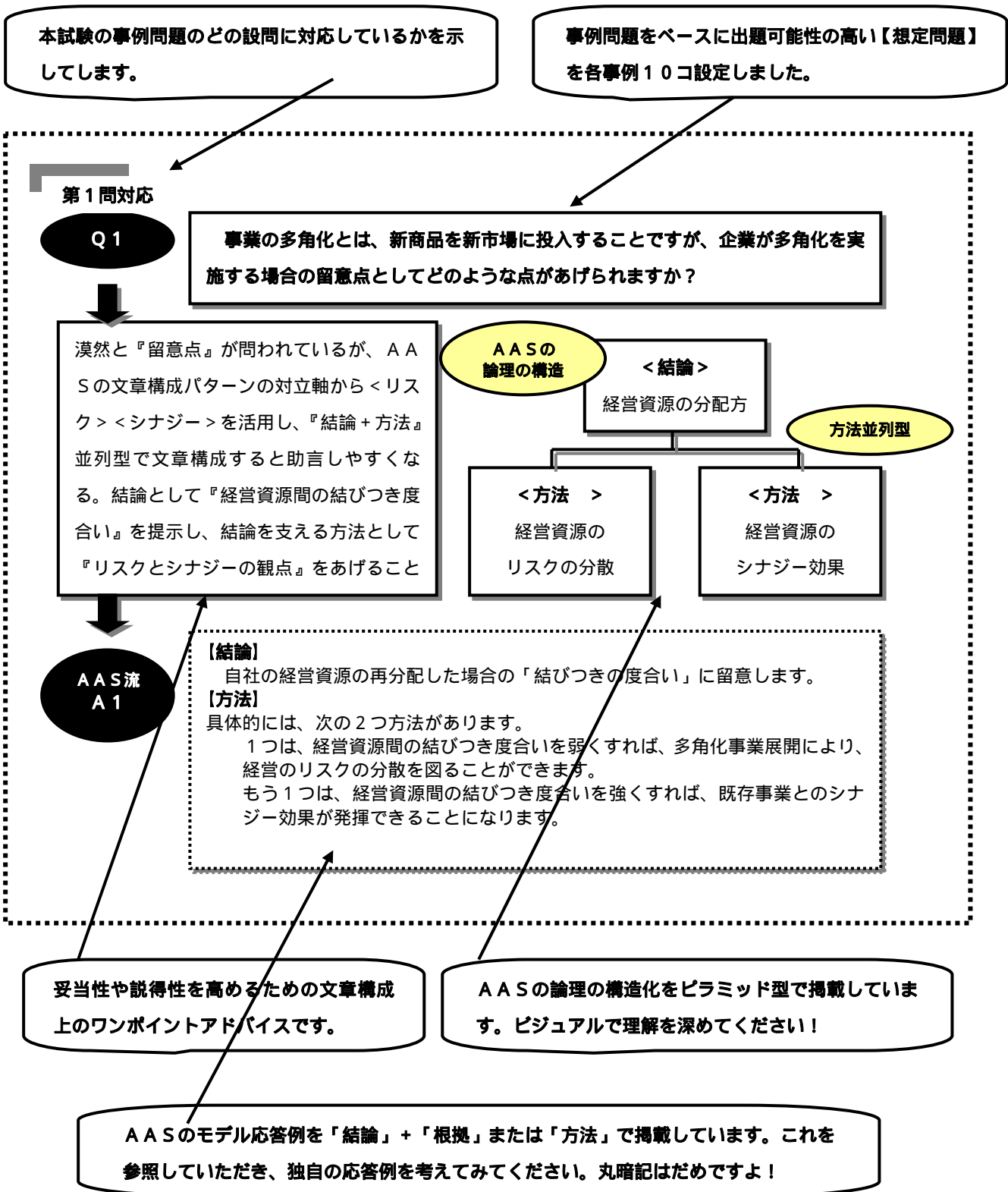
中小企業診断士の取得専門校らしさを体感していただき、合格を勝ち取ってください。

AAS流「Q&A問答集」の各設問の3つの構成です。

【Q&A】問答集に掲載されているそれぞれの設問は、次の3つの構成で掲載されています。



AAS流「Q&A問答集」の各設問の構成内容は次のとおりです。



## 平成17年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例 【 組織（人事） を中心とした経営戦略 】に関する Q&A

### 想定問題

- A社社長は、ITブームという追い風以外に、会社設立を決断した理由は何ですか？
- A社は設立後1年で、設立時の3倍の売上を計上できるようになりましたが、その理由は何ですか？
- A社は自社のサイトを活用した事業拡大戦略を検討しています。ターゲットの面からどのような方向性が考えられるでしょうか？
- A社は、次なる成長を実現していく上で、どのような経営管理体制を構築していきましょうか？
- A社は、新たな評価制度の導入にあたって、考課者訓練を検討しています。最初にどのような訓練をしたら良いかアドバイスしてください。
- 成果主義の導入を検討していますが、導入に踏み切れない状況です。決断をサポートするアドバイスをしてください。（一般論として）
- A社は、自社のビジネスモデルを維持していく上で、人材が非常に重要な鍵となります。優秀な人材を増やす方法をアドバイスしてください。
- A社の社員のモラルを高めるための具体的な方法をアドバイスしてください。
- A社に限らず企業は、継続的な組織改革が必要です。そのことをA社社長にどのように説明しますか？
- A社はアルバイトも戦略的に活用する必要があります。そのためには、どのような点に留意すればよいでしょうか？

次ページの『論理の構造化』へGO

### AAS熱血アドバイス その

- 『暗記』の英単語は「learn by heart」つまり、心で覚えるもの -

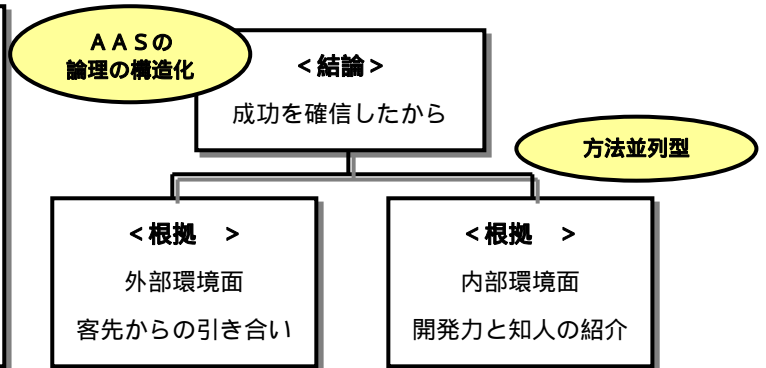
2次口述試験は、手元資料の持込が不可能です。ですので、4つの事例の与件と設問は、客観的事実として丸暗記するぐらいの覚悟が必要です。通勤時間や電車の中、トイレの中などに、コピーした本試験問題をいつも身近におくことです。一番よい方法は、写経のように「書き写す」ことです。すぐく頭の中に入りますよ！その際には、ただ単に書き写すのではなく、「経営戦略のフロー」をイメージしながら、さらに「時間軸」を意識しながら、事例企業の立場を踏まえながら「ハート」を込めて書き写していきましょう！暗記とは心で覚えることです！4つの事例をハートで暗記すれば、頭の中にしっかりと残っていきますよ！

第2問対応

Q1

A社社長は、ITブームという追い風以外に、会社設立を決断した理由は何ですか？

会社設立を決断した社長の理由を問うている。設問の構造化レベルでいえば、環境分析に相当する。AASの文章構成パターンとしては『結論+根拠』並列型で文章構成する。結論としては、当たり前だが、「成功を確信したから」である。その根拠として、外部環境・内部環境の視点からまとめることで説得力を高められる。



AAS流  
A1

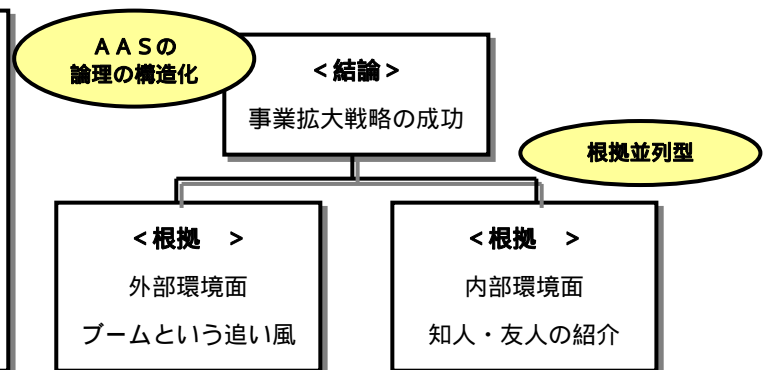
**【結論】**  
A社社長は成功を確信したからです。(「2つある」という結論でも可)  
**【根拠】**  
その理由としては、次の2つをあげます。  
一般的でない携帯電話を活用した「営業担当者支援システム」の開発により名声を博し、開発依頼が増加したからです。(機会)  
A社社長がプログラム開発能力を有していたことと、顧客を紹介してくれる知人を有していたからです。(強み)

第2問対応

Q2

A社は設立後1年で、設立時の3倍の売上を計上できるようになりましたが、その理由は何ですか？

売上高向上の理由を問うている。Q1と同様に設問の構造化レベルでいえば、環境分析に相当する。AASの文章構成パターンとしては『結論+根拠』並列型で文章構成する。結論としては、「事業拡大戦略の成功」であり、その根拠として外部環境・内部環境の視点からをまとめることで説得力を高められる。



AAS流  
A2

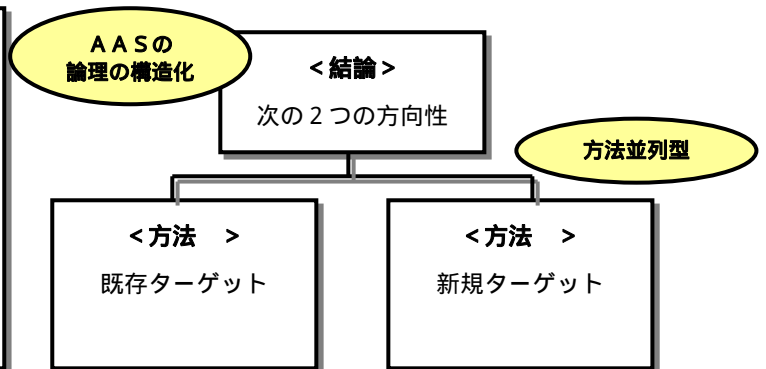
**【結論】**  
事業拡大戦略が成功したからです。(「2つある」という結論でも可)  
**【根拠】**  
具体的には、次の2つをあげます。  
パソコンブーム、インターネットブームという追い風(機会)があったからです。  
アルバイトで勤めていた飲食店や、知人や友人の紹介により、販路(強み)を確保できたからです。

第5問対応

Q3

A社は自社のサイトを活用した事業拡大戦略を検討しています。ターゲットの面からどのような方向性が考えられるでしょうか？

事業拡大戦略を実行するためには、どのようなターゲットを狙えばよいかを問うている。設問の構造化レベルでいえば、マーケティング戦略になる。AASの文章構成パターンとしては『結論+方法』並列型で文章構成する。方向性としては、既存ターゲットの増加と新規ターゲットの獲得の2つの方向性になる。



AAS流  
A3

【結論】

既存ターゲットの増加と新規ターゲットの獲得の方向性が考えられます。

【方法】

具体的には次の2つをあげます。

既存ターゲットのリピーター・ユーザーを現在の5,000人以上からさらに増加させることです。

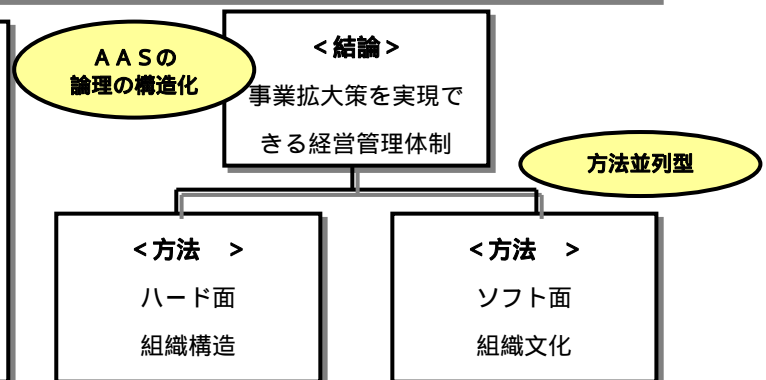
若い女性以外をターゲットとした新たなサイトを立ち上げることです。

第5問対応

Q4

A社は、次なる成長を実現していく上で、どのような経営管理体制を構築していきましょうか？

設問の構造化レベルでいえば、組織戦略になる。AASの文章構成パターンとしては『結論+方法』並列型で文章構成する。方法としては組織戦略の切り口である「組織構造」と「組織文化」の両面から提案することが重要である。方向性としては、与件から、事業拡大策を実現できる組織戦略（組織は戦略に従う）の実現である。



AAS流  
A4

【結論】

A社は事業拡大策を実現できる経営管理体制を構築していくべきです。

【方法】

具体的には、事業拡大策を実現するためにWebサービスのコンテンツ開発とサービス開発やメンテナンスに人的資源を集中した組織構造をデザインすることです。

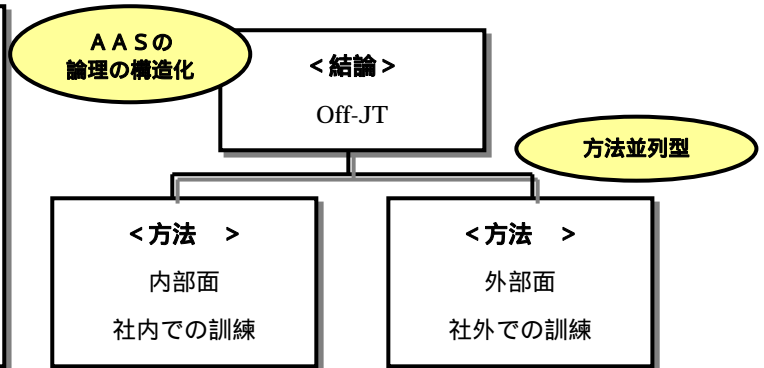
事業拡大策を実現するために「競合より先に」あるいは「ユーザーを飽きさせる前に」というチャレンジ精神やスピード感を大事にする組織文化を構築することです。

第4問対応

Q5

A社は、新たな評価制度の導入にあたって、考課者訓練を検討しています。最初にどのような訓練をしたら良いかアドバイスしてください。

考課者訓練の訓練方法を問うている。設問の構造化レベルでいえば人事戦略になる。AASの文章構成パターンとしては『結論+方法』並列型で文章構成する。切り口としては、内部・外部を活用して、「社内での訓練」と「社外での訓練」からアドバイスをする。それにより、もれなくだぶりなくアドバイスすることができる。



AAS流  
A5

【結論】

Off-JT（職場外教育訓練）として次の2つの方法が考えられます。

【方法】

具体的には

社内外から講師を招き、考課者訓練のための社内講習会などを開催することです。

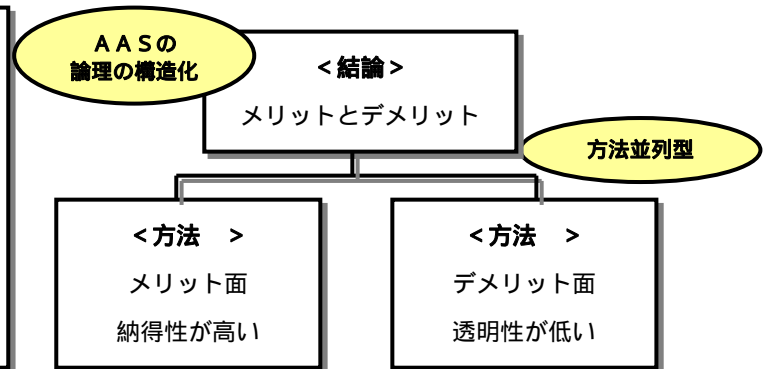
社外で開催されているマネジャー研修などの講習会に参加させることです。

第4問対応

Q6

成果主義の導入を検討していますが、導入に踏み切れない状況です。決断をサポートするアドバイスをしてください。（一般論として）

成果主義を導入すべきかをどうやって決めるかを問うている。AASの文章構成パターンとしては『結論+方法』並列型で文章構成する。物事を判断するための根拠として一般的に活用されているのは、メリットとデメリットです。これを伝えることによって、社長の意志決定をサポートするのである。



AAS流  
A6

【結論】

メリットとデメリットを比較して検討するようにアドバイスします。

【方法】

具体的には、

メリット：企業理念や戦略との一貫性が取れるので、社員に対して納得性を高めることができます。

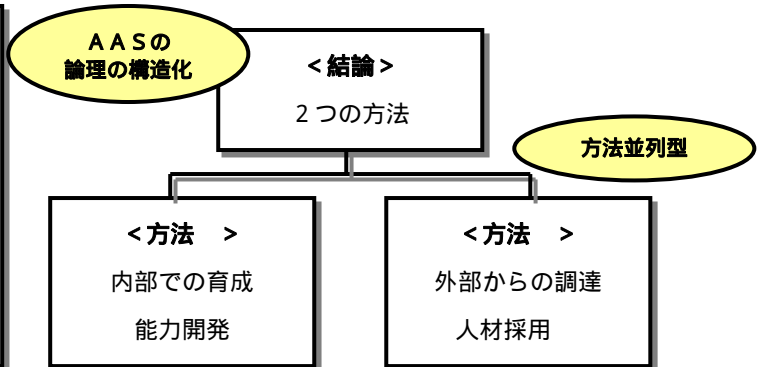
デメリット：プロセスを評価するにあたって、客観的・定量的評価尺度がないので、社員に対して透明性を高めることができません。

第2問対応

Q7

A社は、自社のビジネスモデルを維持していく上で、人材が非常に重要な鍵となります。優秀な人材を増やす方法をアドバイスしてください。

設問の構造化としては、人事戦略になります。AASの文章構成パターンの対立軸から<外部><内部>を活用し、『結論+方法』並列型で文章構成すると助言しやすくなる。結論として『2つの方法』をあげ、その具体的内容として「内部での育成=能力開発」「外部からの調達=人材採用」の視点からアドバイスを行っていく。



AAS流  
A7

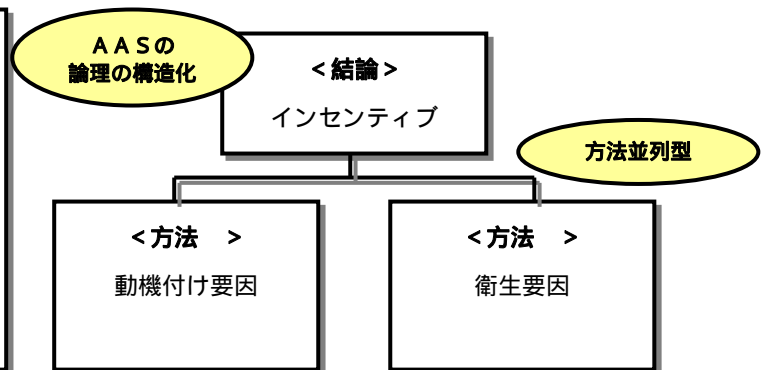
**【結論】**  
優秀な人材を増やす方法として、次の2つの方法が考えられます。  
**【方法】**具体的には、  
内部での育成：社員に能力開発の機会を提供し、目新しいコンテンツやサービスの提供において必要な能力を保持する人材に育成することです。  
外部からの調達：目新しいコンテンツやサービスの提供において必要な能力を保持した人材を採用することです。

第3問対応

Q8

A社の社員のモラルを高めるための具体的な方法をアドバイスしてください。

設問の構造化としては、人事戦略になる。モラルを高めるための具体的な方法は、「動機付け・衛生理論」で考えるとわかりやすい。AASの文章構成パターンとしては『結論+方法』並列型で文章構成する。切り口としては<動機付け要因><衛生要因>という空間軸からインセンティブとなる具体的な方法あげていくとよい。



AAS流  
A8

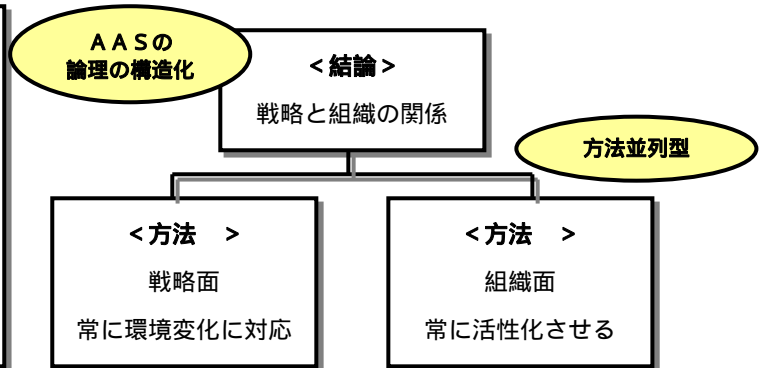
**【結論】**  
具体的なインセンティブの内容を明確化し、貢献意欲を喚起させます。  
**【方法】**  
具体的には、  
仕事の達成感や責任感を重視した評価制度を構築し、仕事そのものに価値をおけるような仕組みづくりをします。  
仕事の成果に連動するような賃金システムを構築したり、職場環境や作業条件の改善を行うなどの仕組みづくりをします。

第5問対応

Q9

A社に限らず企業は、継続的な組織改革が必要です。そのことをA社社長にどのように説明しますか？

AASの文章構成パターンの対立軸から<外部><内部>を活用し、『結論+方法』並列型で文章構成する。『組織戦略は経営戦略に従う』という命題に従い、経営戦略面と組織戦略面の視点から、説明していくことである。戦略的な観点を伝えるには、環境分析の内容を織り込んでいくことである。



AAS流  
A9

【結論】

「組織は戦略に従う」という経営戦略と組織戦略の関係を説明します。

【方法】

具体的には、

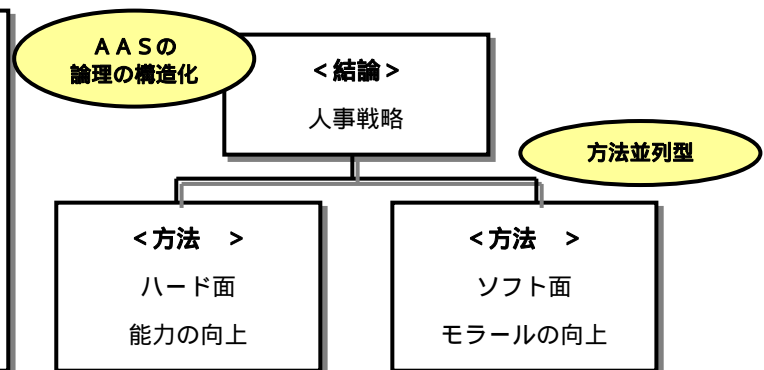
経営戦略面として、常に、外部環境の変化を分析し、市場機会や競合との回避を具体的に戦略として決断し、進めていくことが経営者の役割で、その戦略を実現するための最適な組織管理体制を築いていくことが重要で、常に活性化している組織管理体制を構築していくことです。

第3問対応

Q10

A社はアルバイトも戦略的に活用する必要があります。そのためには、どのような点に留意すればよいのでしょうか？

問われていることが抽象的でよくわからない時は、何らかのフレームワークを活用すると良い。対象がアルバイトということから、人事戦略面であるということは理解できると思う。AASの文章構成パターンとしては『結論+方法』並列型で文章構成する。<モラル><能力>の切り口を活用して助言すればよいのである。



AAS流  
A10

【結論】

アルバイトを戦略的に活用するためには、アルバイトに対する人事戦略を構築していく必要があります。具体的には、

【方法】

「能力を高める」ための人事制度を構築する必要があります。具体的には、計画的な教育訓練を実施し、能力の向上を図ります。

「モラルを高める」ための人事制度を構築する必要があります。具体的には、成果に応じた非金銭的な処遇をし、モラルの向上を図ります。

平成17年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例  
【 マーケティング・流通 を中心とした経営戦略 】に関する Q&A

想定問題

B社は、美容院として参入して以来、順調に成長していますが、成長を図るために、どのような展開していったか説明をしてください。

B社は、出張美容サービスへの進出を検討していますが、進出をする場合、どのような点に注意をすれば良いですか？

B社が3つめの支店を出店する場合、どのような点に注意をすれば良いですか？

B社の本店と支店が相乗効果を発揮していくにはどのようにすれば良いですか？

B社は、本店と支店の業態が異なりますが、どのような違いがありますか？一例をあげてください。

B社は、顧客との関係性を保つためにどのような取り組みをしていますか？

B社が運営しているカルチャー教室の新たなメニューを提案してください。

B社は、従業員の満足度を高めるためにどのような取り組みをしていますか？具体例をあげて説明をしてください。

B社がヘアケア、スキンケア商品など物販商品の売上を伸ばすためのアドバイスをしてください。

B社は、インターネットを利用した通信販売事業を実施していく場合、Webサイトを充実していくときの留意点をあげてください。

次ページの『論理の構造化』へGO

AAS熱血アドバイス その

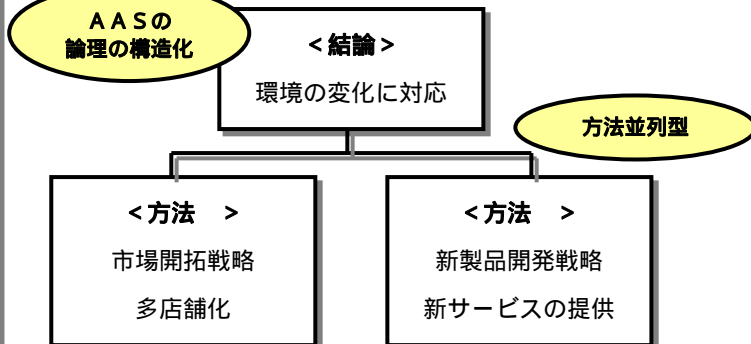
- **正しい答えはそもそも存在しない！だから『論理の構造化』で勝負するのだ！** -  
『論理の構造化』をどのように活用するかにはパワーを集中してほしい！  
なぜなら、Q&A問答集に掲載されている模範解答例を丸暗記しても役に立たない。  
問われたことに対して、現場でどのように論理思考性を発揮した助言ができるかどうかである。短時間で論理思考性を高めやすい『AASの論理の構造化』の活用ノウハウをこの教材では提示している。『正しい答えではなく、論理の妥当性や説得性で勝負する！』スタンスで、2次口述試験に取り組みことが有用な学習方法である。

第1問対応

Q1

B社は、美容院として参入して以来、順調に成長していますが、成長を図るために、どのような展開していったか説明をしてください。

AASの論理パターンから『結論+方法』並列型の文章構成を活用していく。結論で「環境の変化に対応」をあげ、具体的な内容として、アンゾフの成長ベクトルから構成をしていくことで、伝えやすくなると同時に中小企業診断士らしさを伝えることができる。



AAS流 A1

**【結論】**  
市場環境の変化に対応しながら、多店舗化や新商品の提供を進めていったことです。

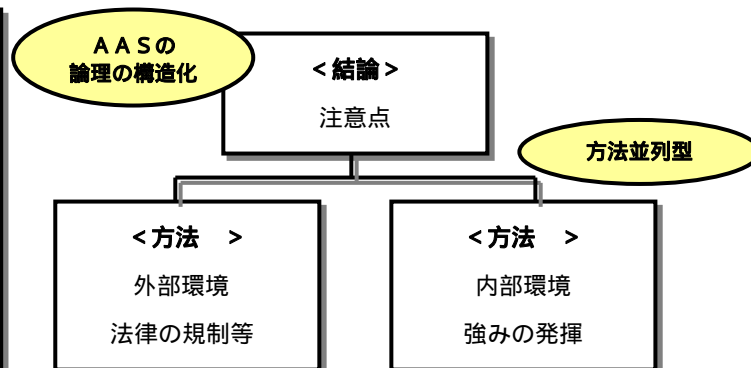
**【方法】**  
具体的には、次の2つをあげることができます。  
人口の増加した市場に対して、2つの支店を出店し、新たな顧客を獲得していったことです。  
人口の伸びが鈍化した市場に対して、ネイルサービスや着付けサービスなどを提供していったことです。

第1問対応

Q2

B社は、出張美容サービスへの進出を検討していますが、進出をする場合、どのような点に注意をすれば良いですか？

AASの論理パターンから『結論+方法』並列型の文章構成を活用していく。結論で「法律の規制や強みの発揮」をあげ、具体的な内容として外部環境・内部環境について掘り下げている。何を答えてよいかとまどうような質問であっても、与件文をベースに答えることで説得力のある回答ができるのである。



AAS流 A2

**【結論】**  
法律の規制やB社の強みが発揮できるか注意をするべきです。

**【方法】**  
具体的には、次の2つをあげることができます。  
美容師法の規制や保健所との関係に注意をするべきです。  
リラックスできる空間や技術と信頼を損なわないサービスを提供できるか注意をするべきです。

第1問対応

Q3

B社が3つめの支店を出店する場合、どのような点に注意をすれば良いですか？

AASの論理パターンから『結論+方法』並列型の文章構成を活用していく。結論で「リスクが発生すること、シナジーが発揮できるか」をあげ、具体的な内容を掘り下げていく。汎用的な切り口を活用することで、伝えやすくなると同時に中小企業診断士らしさを伝えることができる。



AAS流  
A3

**【結論】**  
投資リスクが発生することや既存店とのシナジーが発揮できるか注意をすべきです。

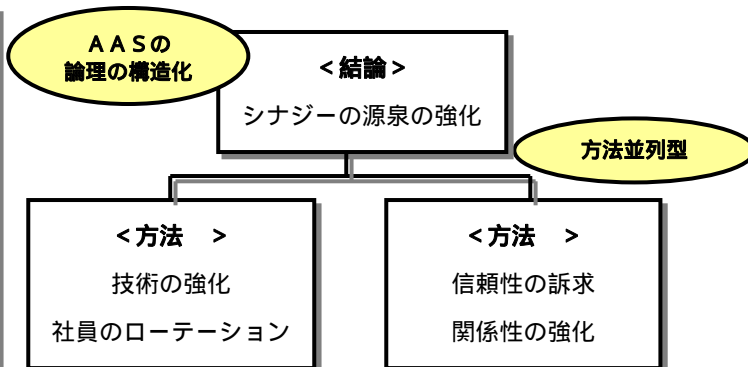
**【方法】**  
具体的には、次の2つをあげることができます。  
出店にあたり、新たな設備の購入など投資リスクが生じる点に注意をすべきです。  
販売面や技術面において、本店や2つの支店とのシナジーが発揮できるかに注意をすべきです。

第2問対応

Q4

B社の本店と支店が相乗効果を発揮していくにはどのようにすれば良いですか？

問われているテーマからAASの論理パターンである『結論+方法』並列型で文章構成をしていく。結論で「シナジーの源泉の強化」をあげ、具体的な内容として、技術の強化（管理シナジー）と顧客との関係性強化（販売シナジー）を提示している。



AAS流  
A4

**【結論】**  
本店と支店の相乗効果の源泉である「技術と信頼」を強化していくべきです。

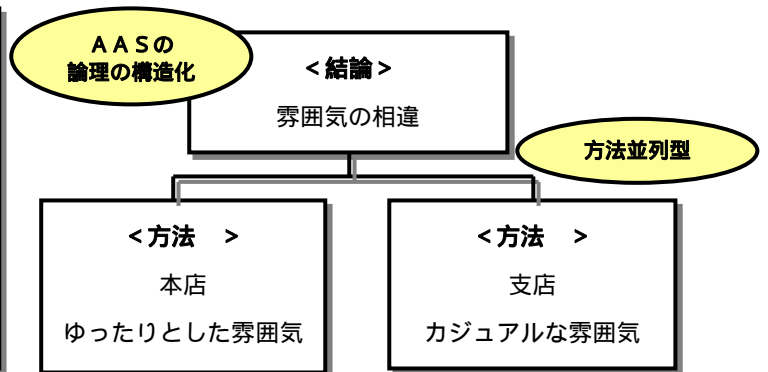
**【方法】**  
具体的には、次の2つをあげることができます。  
従業員の店舗間ローテーション等により、技術力の伝承を行うべきです。  
雰囲気作りなど、顧客との相互関係による信頼性をより高めていくべきです。

第2問対応

Q5

B社は、本店と支店の業態が異なりますが、どのような違いがありますか？一例をあげてください。

問われているテーマからAASの論理パターンである『結論+方法』並列型で文章構成をしていく。結論で「雰囲気の相違」をあげ、具体的な内容として、与件文から本店、支店それぞれの特徴を挙げている。本店と支店の相違点は幾つかあるが、対比させながら確認した上で、口述試験に臨んでいただきたい。



AAS流  
A5

【結論】

本店と支店の違いの一例として、店舗の雰囲気をあげます。

【方法】

具体的には次のような違いがあります。

本店は、ゆったりとしており、リラックスできる雰囲気を演出しています。

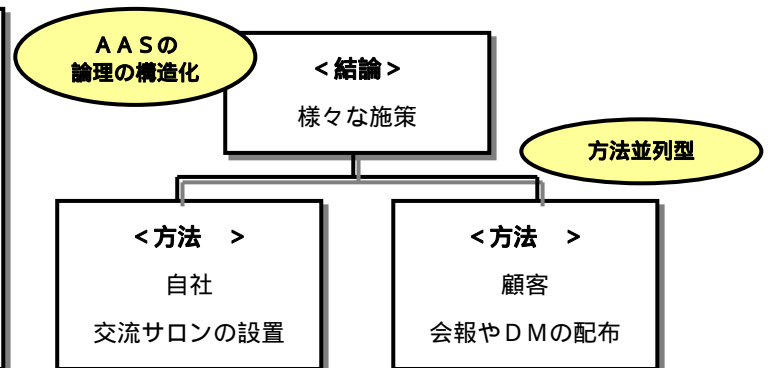
支店は、スタッフの自由な服装や内装などから、カジュアルな雰囲気を醸成しています。

第3問対応

Q6

B社は、顧客との関係性を保つためにどのような取り組みをしていますか？

問われているテーマからAASの論理パターンである『結論+方法』並列型で文章構成をしていく。結論で「様々な施策」をあげ、具体的な内容として、サロンを設置したことや会報やDMを配信したことをあげている。AASの切り口を活用することで、第3問の解答をシンプルまとめることができる。



AAS流  
A6

【結論】

B社は顧客との関係性を保つために、様々な施策を講じています。

【方法(具体例)】

具体的には、次の2つをあげることができます。

B社本店の隣に、地元住民と交流できるサロンを設置し、掲示板を設けたり、カルチャー教室を運営したりしています。

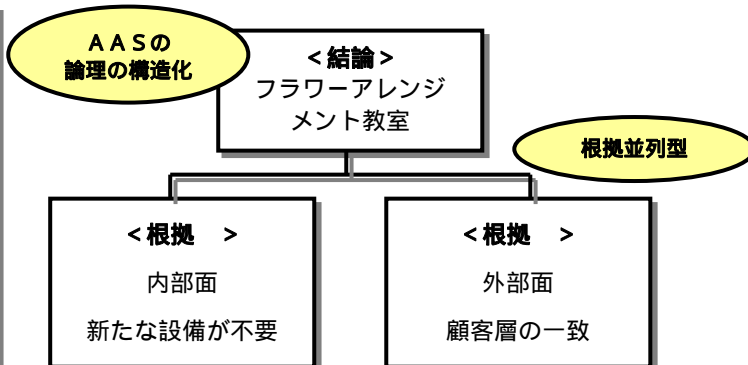
顧客に対して、会報を配布し、イベントへの参加を促したり、DMを配信し、再来店の促進をしたりしています。

第3問対応

Q7

B社が運営しているカルチャー教室の新たなメニューを提案してください。

AASの文章構成パターンの対立軸から、<内部><外部>を活用し、『結論+根拠』並列型で文章構成する。このような質問では、結論よりも、根拠を重視する。与件文からは導くことはできないが、汎用的な切り口を活用することで、説得力が増すと同時に中小企業診断士らしさを伝えることができる。



AAS流  
A7

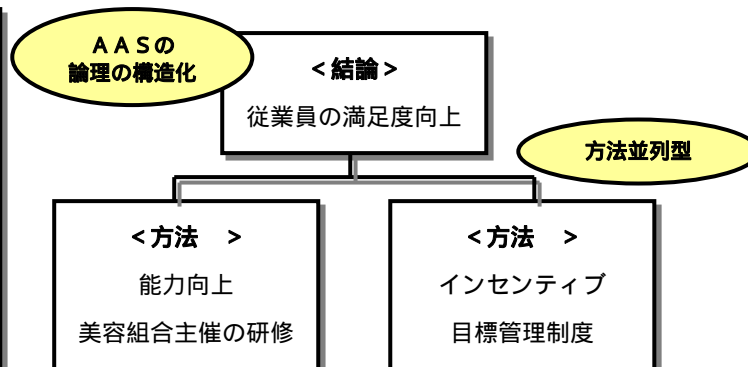
**【結論】**  
新たなメニューとして、フラワーアレンジメント教室を提案します。  
**【根拠】**  
その理由として、次の2つをあげることができます。  
サロンの改装や新たな設備を導入する必要がないので、現在のサロンをそのまま利用できるためです。  
B社の美容院を利用する顧客層にマッチすると考えられるためです。

第4問対応

Q8

B社は、従業員の満足度を高めるために、どのような取り組みをしていますか？具体例をあげて説明をしてください。

問われているテーマからAASの論理パターンである『結論+方法』並列型で文章構成をしていく。結論で「従業員の能力向上、インセンティブ制度」をあげ、具体的な内容として、それぞれの内容を掘り下げている。このような質問は確実に答えられるように、何度も与件文を読み返していただきたい。



AAS流  
A8

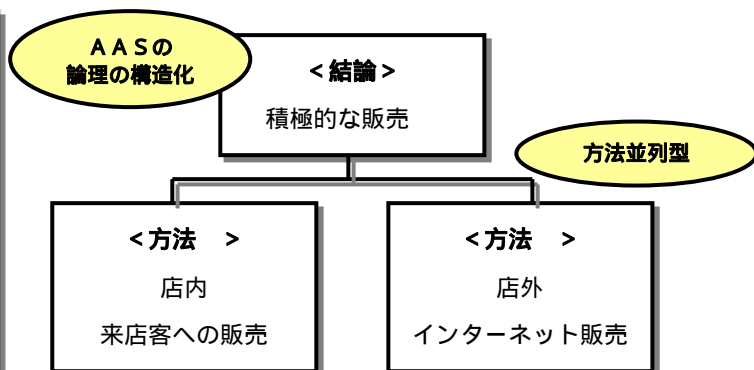
**【結論】**  
B社は従業員の満足度を高めるための取り組みとして、能力向上の機会の提供やインセンティブ制度などを採用しています。  
**【方法】**  
具体的な取り組みとしては、次の2つをあげることができます。  
美容師組合主催の講習会に、参加させる順番に偏りがないようにしながら、従業員を積極的に参加させています。  
従業員が職務に対する期間目標を定め、達成度に応じたインセンティブを与える制度を採用しています。

第5問対応

Q9

B社がヘアケア、スキンケア商品など物販商品の売上を伸ばすためのアドバイスをしてください。

常に多面的な切り口から、助言をするように、心がけてほしい。AASの文章構成パターンの対立軸から、<内部><外部>を活用し、『結論+方法』並列型で文章構成する。内部面からは、店内での積極的な販売、外部面からはインターネットを活用した販売を助言内容としてあげている。



AAS流  
A9

**【結論】**  
顧客との関係性を高めながら、積極的に販売をしていくべきとアドバイスします。

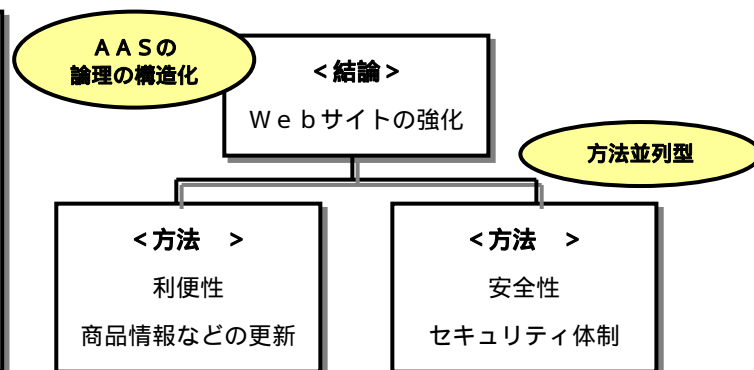
**【方法】**  
来店客に対しては、帰り際などに、物販商品の提案や、サンプル商品の提供などを積極的にしていきます。  
インターネットでも購入できる仕組みを提供すると同時に、商品の紹介や利用した顧客の声などを積極的に発信していきます。

第5問対応

Q10

B社は、インターネットを利用した通信販売事業を実施していく場合、Webサイトを充実していくときの留意点をあげてください。

AASの文章構成パターンの対立軸から、<利便性><安全性>を活用し、『結論+方法』並列型で文章構成する。問われている内容が、有店舗ではなく、無店舗上のWebサイトに関することが問われているときは、この2つの観点から具体的なアドバイスを行うことで説得性を高める工夫ができる。



AAS流  
A10

**【結論】**  
留意点は、顧客の利便性を高めると同時に、安全性にも配慮したサイトの充実を図ることです。

**【方法】**  
売れ筋商品や新商品などの最新情報の更新頻度を増やし、顧客の利便性を高めていきます。  
決済情報の暗号化や顧客情報の漏洩などがないようにセキュリティ体制を強化し安全性を強調していきます。

## 平成17年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例 【 生産・技術 を中心とした経営戦略 】に関するQ&A

### 想定問題

C社では共同研究に積極的に取り組んでいます。一般的に、共同研究のメリット・デメリットにはどのようなものがありますか？

C社が標準品を連続生産する場合、効率的な生産を行うためにはどのようなことに留意する必要がありますか？

海外企業との取引にはカントリーリスクが伴います。一般的に、カントリーリスクにはどのようなものがありますか？

C社の中国部品調達において、発注方法は定期発注と定量発注のどちらが適していますか？

C社において、中国からの部品調達により、逆に増加するコストにはどのようなものがありますか？

C社では、家庭用エクステリア製品の中国部品の活用成功したならば、次はどのような展開を行うべきですか？

C社はエクステリア製品について、なぜ製品の高付加価値化ではなくコストダウンにより価格競争に対応しようとしたのでしょうか？

一般的なTQMの進め方として、重要なポイントにはどのようなことがあげられますか？

C社は、社内ですべての加工や繁忙期には外注を活用しています。外注管理に関して、今後はどのように進めればよいか助言してください。

C社では、今後、各種公園施設事業についてどのような方向性へ進むべきか助言してください。

次ページの『論理の構造化』へGO

### AAS熱血アドバイス その

#### - 『対人感受性』を大切にするのが『中小企業診断士』である -

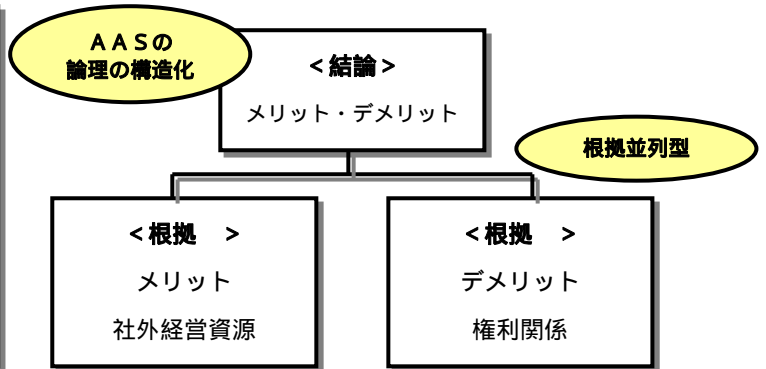
2次口述試験は、受験生ではなく『中小企業診断士』としての助言が必要です。そのためには、面接官に思いつきでアドバイスしているように感じ取られないような工夫が必要です。短時間での口述試験対策には、『AASの論理の構造化』を活用し説得力に工夫して助言することが有効な手段です。そして、問われたこと以外は、原則、発言しないことです。ついつい余計なことを言わないように！ぜひ「対人感受性」を大切にしてください。ほどよい緊張感をもち、中小企業診断士らしいで服装や清潔感など、見た目のイメージや印象も大切に、口述試験に臨んでください！

第1問対応

Q1

C社では共同研究に積極的に取り組んでいます。一般的に、共同研究のメリット・デメリットにはどのようなものがありますか？

直接的にメリット・デメリットを聞かれた場合は、「メリットは～です。」「デメリットは～です。」と、対立軸を明確にして答える必要がある。また、切り口が明確になっている分、時間配分には注意すること。具体的な内容を入れて、説得力の強化と面接時間の有効活用を図ることが重要となる。



AAS流  
A1

【結論】

共同研究のメリット・デメリットには次のようなものがあります。

【根拠】

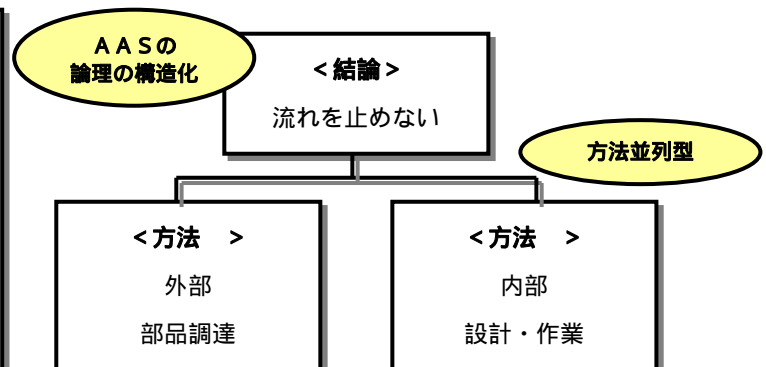
メリットとしては、社外の経営資源を活用できることがあげられます。具体的には、大学や研究機関等と連携し、中小企業に不足する基礎研究を補うことで、高度で新規性のある新製品を開発できる可能性が高まります。デメリットとしては、研究成果の権利関係が複雑になる恐れがあります。具体的には、権利問題により成果が柔軟に活用できない恐れがあります。

第1問対応

Q2

C社が標準品を連続生産する場合、効率的な生産を行うためにはどのようなことに留意する必要がありますか？

このような質問の場合は、AASの「論理の構造化」を活用しやすい。何の脈絡もなく思いつきで説明しても、説得力がないばかりか、題意に対応していないように思われてしまう。今回対立軸には「内部・外部」を使用したが、「設計・調達・作業」で分けても同様に説明できることになる。



AAS流  
A2

【結論】

効率的な生産を行うためには、生産の流れを止めないことに留意する必要があります。

【方法】

具体的には、

部品調達には充分注意し、部品の在庫切れによるライン停止を防止します。

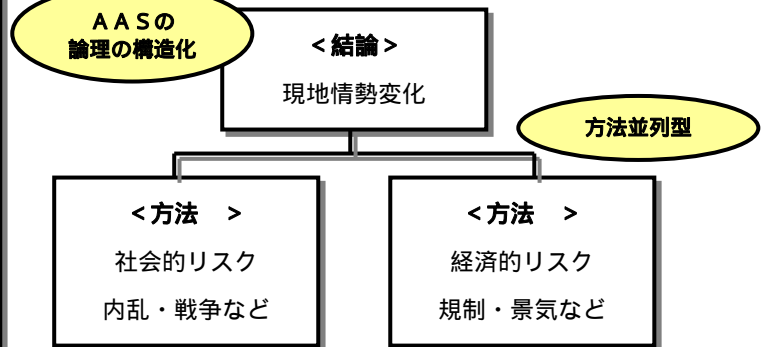
設計段階で、使用部品の共通化や作業効率を考慮した設計を行い、作業時間の短縮やライン停止の防止を図ります。

第1問対応

Q3

海外企業との取引にはカントリーリスクが伴います。一般的に、カントリーリスクにはどのようなものがありますか？

カントリーリスクの具体例を問われた場合も、対立軸を意識して説明したほうがわかりやすい。また、問われる内容が「一般的」か「C社」かによって意味合いが変わるので注意すること。「C社」と言われたら中国に限定されるので、「反日感情」など身近なキーワードを盛り込みでもOKである。



AAS流  
A3

【結論】

カントリーリスクには、次のような現地情勢変化による影響があります。

【方法】

具体的には、

相手国の内乱や戦争などの情勢変化により、自社の投資や事業に悪影響が出るリスクなどがあります。

相手国の規制・税制変化や、景気変動などの情勢変化により、自社の投資や事業に悪影響が出るリスクなどがあります。

第1問対応

Q4

C社の中国部品調達において、発注方法は定期発注と定量発注のどちらが適していますか？

AASの論理の構造化を活用し、結論である「定期発注」を答え、「計画と統制」からその「理由」を述べる。「理由」については、中国から調達する部品の特徴について、与件文から着眼・考察すること。で質問の仕方によっては定量発注やEOQなども問われる可能性があるので注意してほしい。



AAS流  
A4

【結論】

中国部品の発注方法は、定期発注が適しています。

【根拠】

理由は、

調達した部品は「標準品生産」に使用することから、見込み・連続生産への使用であり、計画的な部品調達が可能であるためです。

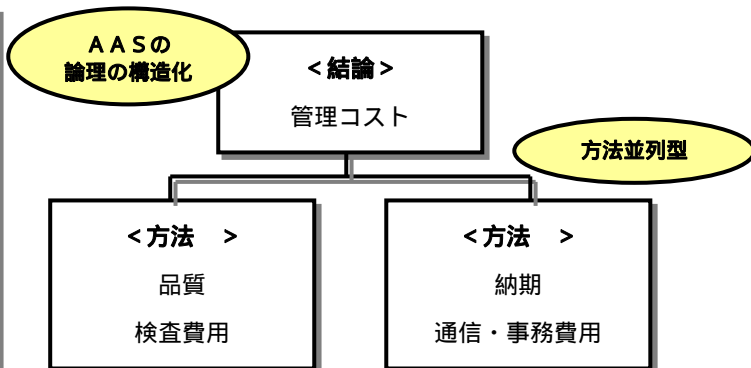
調達する部品は、門扉の「本体部分」に使用する重要部品であり、在庫管理上も重点管理部品であるためです。

第1問対応

Q5

C社において、中国からの部品調達により、逆に増加するコストにはどのようなものがありますか？

コストダウンのために中国部品を仕入れても、状況によっては割高となる場合がある。考えられるコストには様々なものがあるが、重要な項目について説明した方が良い。与件文からは、経営者が「品質」「納期」に問題がないか心配している様子があり、ここでは、品質と納期がMECEの関係になる。



AAS流  
A5

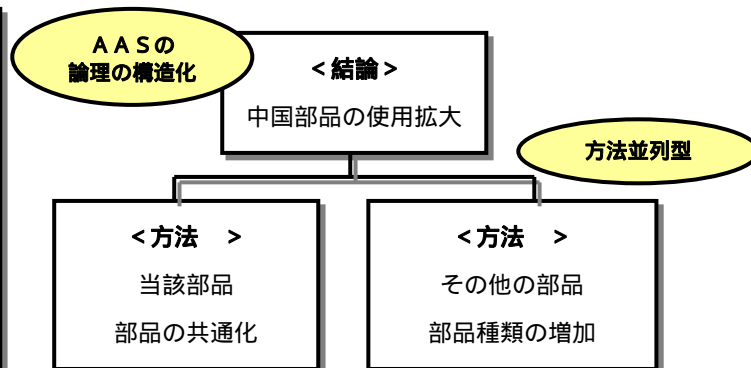
**【結論】** 中国からの部品調達により逆に増加するコストには、管理コストがあげられます。  
**【方法】** 具体的には、仕入れた部品について、C社の要求品質を満たすものか、品質の確認に要する検査費用などです。計画どおりに納品されるか、納期の確認に要する通信・事務費用などです。

第1問対応

Q6

C社では、家庭用エクステリア製品の中国部品の活用に成功したならば、次はどのような展開を行うべきですか？

現在検討している「中国部品の使用」が成功した場合の、その後の展開についての質問である。現在危惧されている品質や納期の問題がクリアになり、コストダウンも成功したら、現在の「門扉の本体部分」だけの使用ではもったいない。中国部品の使用を増加する方向性で検討することである。



AAS流  
A6

**【結論】** 次は、中国部品の使用を拡大するような展開を行うべきです。  
**【方法】** 具体的には、現在調達している部品について、他の製品への流用や、新製品への使用などを検討していきます。現在中国から調達していない部品について、門扉本体部品と同様に調達できないか検討していきます。

第1問対応

Q7

C社はエクステリア製品について、なぜ製品の高付加価値化ではなくコストダウンにより価格競争に対応しようとしたのでしょうか？

技術力もあり品質にも自信を持つC社が、なぜ価格競争への対応を図ったかについて問われている。文章構成は「結論+根拠」並列型を活用します。結論として、現在のメインの取引先である「設計業者やゼネコン」に変わる新市場を開拓する必要性を述べて、その後で具体的な内容を説明することである。



AAS流  
A7

【結論】

設計業者やゼネコンに変わるターゲットとして、ホームセンターを新市場として開拓するためです。

【根拠】

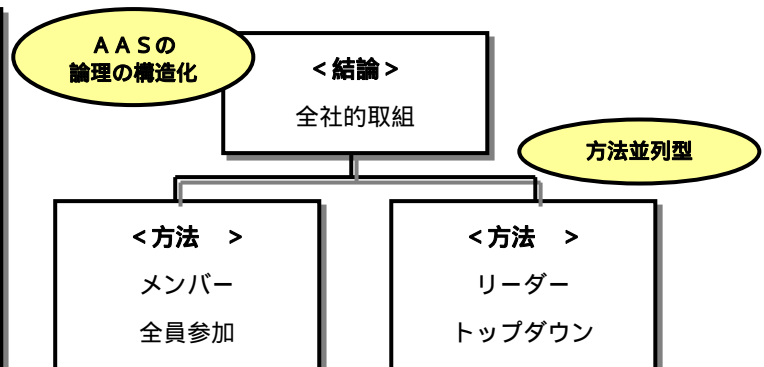
家庭用エクステリア事業について、今後取引を拡大すべきターゲットはホームセンターであり、低価格志向の業態に対応する必要があるためです。家庭用エクステリア事業について、C社はホームセンター向け自社ブランド製品を手がけており、現在の経営資源を有効活用できるためです。

第2問対応

Q8

一般的なTQMの進め方として、重要なポイントにはどのようなことがあげられますか？

一般論の質問を想定してみた。このような一次試験レベルの質問は、知っているかどうかで状況が変わってしまうので、できるだけ事前に準備していった方が良い。過去の口述試験では、「ISO9001とTQCの違いは？」という質問もあったので注意が必要である。



AAS流  
A8

【結論】

重要なポイントは、TQMを全社的な取組みとして推進していくことです。

【方法】

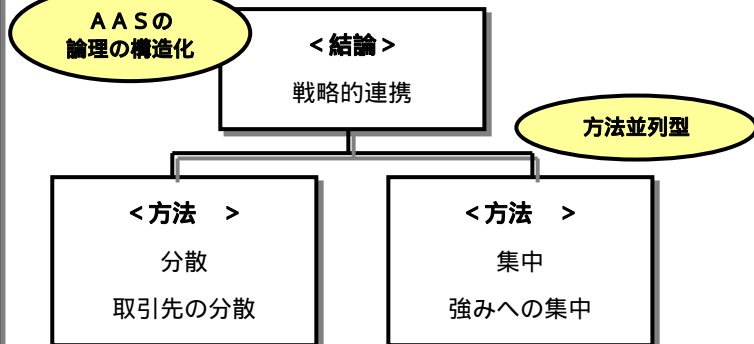
具体的には、どこかの部門だけが行ったり、各部門ばらばらに行うのではなく、企業に所属する一人ひとりの全員参加により推進していく必要があります。経営戦略をブレイクダウンして各部署に落とし込みを行うため、企業のトップが中心となって推進していく必要があります。

第2問対応

Q9

C社は、社内でできない加工や繁忙期には外注を活用しています。外注管理に関して、今後はどのように進めればよいか助言してください。

与件文から、C社では成り行きで外注を使っている様子が見受けられる。この点を踏まえて、戦略的に外注を活用する方法を、「結論+方法」並列型で解答する。このような質問にも対応できるようにするためには、各事例について与件文をAASスーパーフレームワークに落とし込んで整理することである。



AAS流  
A9

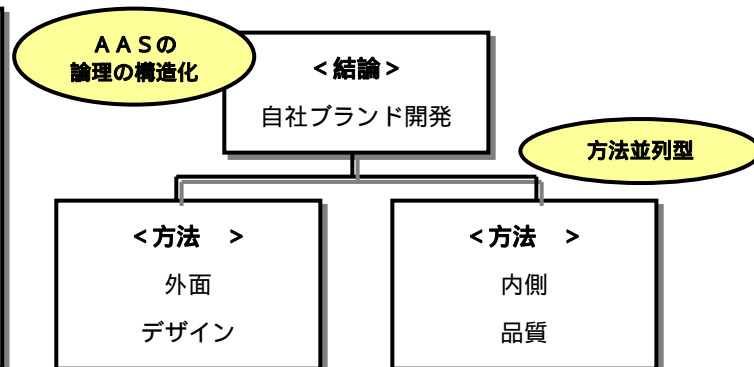
**【結論】**  
外注管理に関して、今後は戦略的に連携できるように進めていきます。  
**【方法】**  
具体的には、  
社内でできない「曲げ加工」や「メッキ加工」などは外注先を開拓し、一社に依存しないように取引先を分散します。  
繁忙期の外注利用は、C社がコアコンピタンスへ集中できるように、外注へ出す作業内容を検討・選択します。

第3問対応

Q10

C社では、今後、各種公園施設事業についてどのような方向性へ進むべきか助言してください。

事例問題をみると、筆記試験では家庭用エクステリア事業について問われているものが多くあった。そのため、口述試験では各種公園施設について問われやすいのではないかと考え、質問を設定してみた。文書構成は「結論+方法」並列型で、「方法」には与件文の「デザイン」と「品質」を活用した。



AAS流  
A10

**【結論】**  
各種公園施設事業については、自社ブランドを開発する方向性で進むべきです。  
**【方法】**  
具体的には、  
デザイン、構造計算のできる体制を活かし、C社独自のデザイン力や設計技術力そのものをブランド化します。  
高い表面処理技術力や塗装技術力、品質力をブランド化します。

平成17年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例  
【 財務（ファイナンス） を中心とした経営戦略 】に関する Q&A

想定問題

D社の決算書から経営分析を実施する場合の手順を説明してください。

D社へITを導入する際の留意点について説明してください。

D社の平成17年度の財務諸表を分析して、社長にアドバイスしてください。

損益分岐点分析手法を用いる際の留意点はどのような点があげられますか？

D社が検討している2億円の設備投資案に対して社長にアドバイスをしてください。

D社のH17年度のキャッシュフローについて分析して社長にアドバイスしてください。

損益分岐点分析について簡単に説明してください。

損益分岐点を引き下げるための方策を説明してください。

在庫の功罪について説明してください。

将来の原材料費の値上げ値下がり等に対するリスクを回避する手法として、どのようなものがありますか？

次ページの『論理の構造化』へGO

AAS熱血アドバイス その

- 『中小企業診断士』取得は「目標」であって『目的』ではない！ -

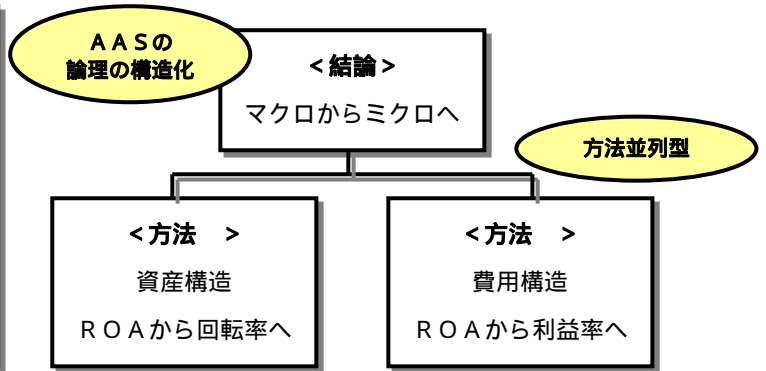
『目的』 『目標』 『手段』の3つを混在していないか、今一度振りかっただきたい。『目的』は、個々の夢であり、その夢の実現のために、中小企業診断士取得という『目標』を掲げているのです。そして、この目標を達成するために、学習方法などの『手段』を選択しているのです。口述試験の前に、今一度、『個々の夢=目的』を頭の中に描きましょう！夢の実現のためには、どんなことでも楽しく取組めるはず。そうすれば、2次口述試験を心地よい緊張感をもって楽しめるはず。受験生ではなく『夢を実現させるための1つの目標の達成』として望んでください！

第1問対応

Q1

D社の決算書から経営分析を実施する場合の手順を説明してください。

経営分析には、収益性・安全性・生産性分析等があるが、今回は収益性分析に特定して説明している。財務の助言は<公式>からアプローチすると「もれなくだぶりなく」の視点となる。今回は、「総資本経常利益率」から「総資本回転率=資産構造」と「売上高経常利益率=費用構造」から文章構成していく。



AAS流  
A1

【結論】

経営分析の中から収益性分析の手順を説明します。分析の手順は、マクロからミクロの視点による分析が必要となります。具体的には、

【方法】

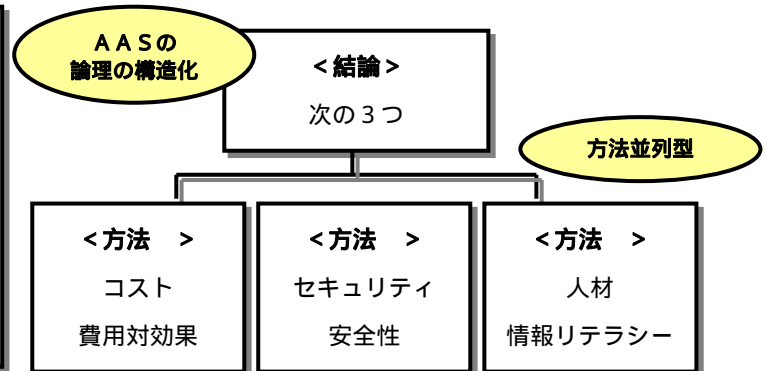
総資産経常利益率を算出してから、資産構造の問題点を発見するために、売上高に対する資産の回転率を算出して分析していきます。  
総資産経常利益率を算出してから、費用構造の問題点を発見するために、売上高に対する利益率を算出して分析していきます。

情報化対応

Q2

D社へITを導入する際の留意点について説明してください。

留意点とは注意する点であるので、情報戦略に関する制約条件である「セキュリティ・コスト・人材」の3つの視点から説明する。AASの論理パターンで『結論+方法』並列型で文章構成していくと表現しやすくなる。セキュリティ・コスト及び人材について留意点を挙げ、それぞれ説明していく。



AAS流  
A2

【結論】

留意点として、「コスト」「セキュリティ」「人材」の3つの視点からあげることができます。具体的には、

【方法】

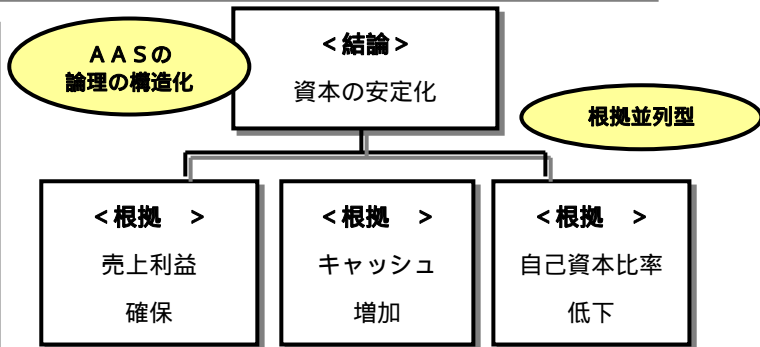
コスト：IT導入の目的を明確にし、費用対効果が十分に得られることに留意します。  
セキュリティ：認証による不正アクセスの防止等で機密性確保します。  
人材：情報収集力や情報活用能力のアップを常に実施していくことです。

第2問対応

Q3

D社のH17年度の予想財務諸表を分析して、社長にアドバイスしてください。

アドバイスを聞かれているので、AASの論理パターンから『結論+根拠』並列型で文章を構成していく。H17年度の予想財務諸表から長所及び短所をD社の事実(与件)から因果文章構成で挙げて、短所を改善する方向でのアドバイスをする。



AAS流  
A3

**【結論】**  
内部留保を増やし自己資本を増強して資本の安定化を図ってください。

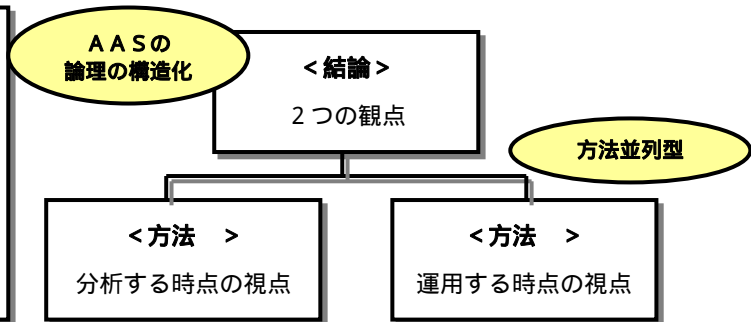
**【根拠】**  
理由は、  
製品の精度向上により、販売価格を値上げすることが出来るため、売上高および利益が確保できているから  
利益確保及び多額の減価償却費により、キャッシュが増加し流動性が改善されるから  
投資の全額を長期借入金で賄うことにより、自己資本比率が低下し資本の安定性が悪化するから

第3問対応

Q4

損益分岐点分析手法を用いる際の留意点はどのような点があげられますか？

ここは論理の構造化ではなく、1次試験の知識から助言していく。CVP分析の考え方は、単純明快でわかりやすいのが特徴であるが、実際の経済活動は複雑である。損益分岐点の問題を整理し、その限界を知ることによって、より正しく利用することができるのである。



AAS流  
A4

**【結論】**  
大きく分けて、分析時に留意する点と運用する時に留意する点があげられます。

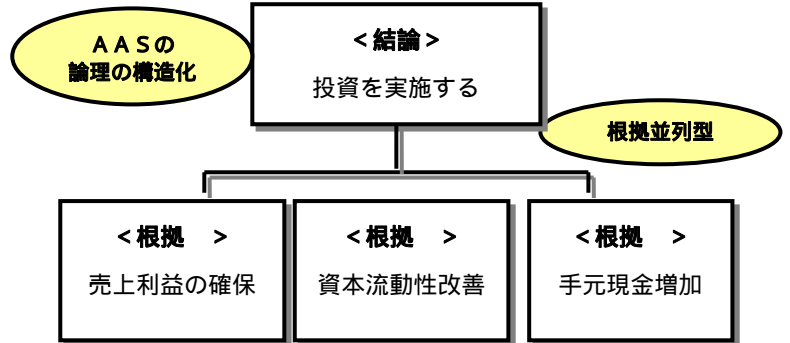
**【方法】**  
<分析時に留意する点として>  
費用は正確には変動費と固定費に分けられない点。  
変動費と固定費のどちらにも区分できない費用がある点。  
<運用時に留意する点として>  
変動費率は一定ではない場合がある点。  
固定費の額は固定していない場合がある点。  
が挙げられます。

第2問対応

Q5

D社が検討している2億円の設備投資案に対して社長にアドバイスをしてください。

この場合はAASの論理パターンである『結論+根拠』並列型を活用することができる。診断を依頼してきた社長に対して、何かの判断に対するアドバイスするときには、H17年度の予想財務諸表から納得性のある根拠を示すことが重要となる。



AAS流  
A5

【結論】

投資を実施すべきと判断します。理由は、

【根拠】

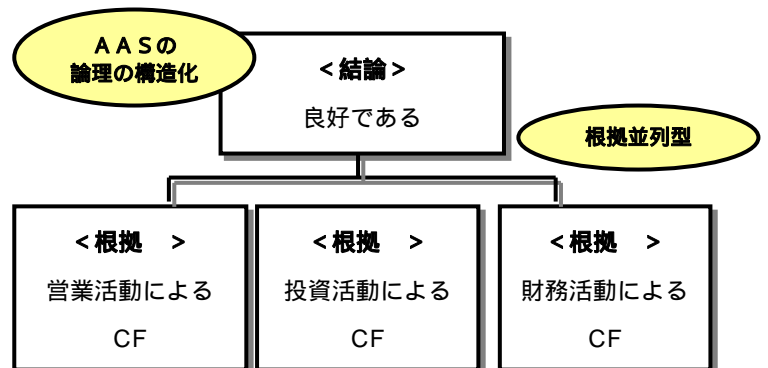
製品の精度向上により、販売価格を値上げすることが出来るため、売上高が増加し、経常利益がプラスになるから  
投資の全額を長期借入金で賄うことが出来るため、資本の流動性に悪影響を及ぼすことがないから  
利益の確保及び多額の減価償却費により、手元資金であるキャッシュが増加し、材料の購入費として使用することができるからです。

第2問対応

Q6

D社のH17年度の予想キャッシュフローについて分析して社長にアドバイスしてください

この場合もAASの論理パターンである『結論+根拠』並列型を活用することができる。キャッシュフローについて説明するときは、営業活動・投資活動・財務活動の3つのCFについて、その間のキャッシュの流れを示すことが大事である。ちなみに営業活動によるCFは120百万円となっている。



AAS流  
A6

【結論】

D社のH17年度の予想キャッシュフローは良好な状態です。具体的には

【根拠】

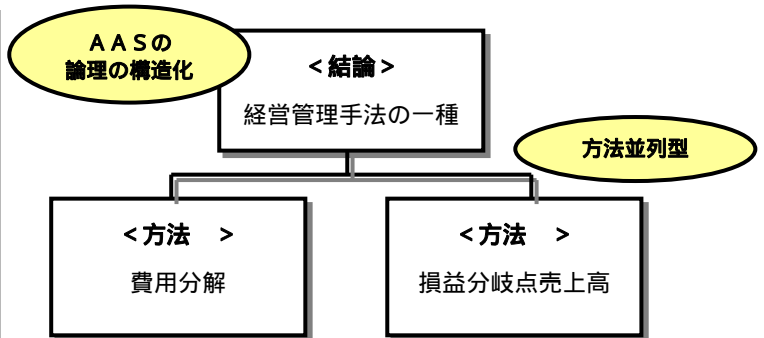
営業活動によるキャッシュフローは、税引き後当期利益がプラスで、多くの減価償却費とあわせてプラスとなっています。  
投資活動によるキャッシュフローはマイナスとなっています。  
しかし、投資の全額を財務活動によるキャッシュフローで賄っており、全体としてキャッシュが増加しています。

第3問対応

Q7

損益分岐点分析について簡単に説明してください。

この場合は論理の構造化ではなく1次試験の知識から助言していく。すべての中小企業の経営者が、損益分岐点分析等の経営分析手法を知っているとは限らない。このような経営分析手法を簡単にわかりやすく説明することも中小診断士の役割である。



AAS流  
A7

【結論】

一期間の売上高がいくらのときにどれくらいの損益が生じるのか、また目標利益を稼ぐためには売上高をいくらにすべきかが明瞭にわかるので、経営者にとって有益な管理手法のひとつとなっています。具体的には、

【方法】

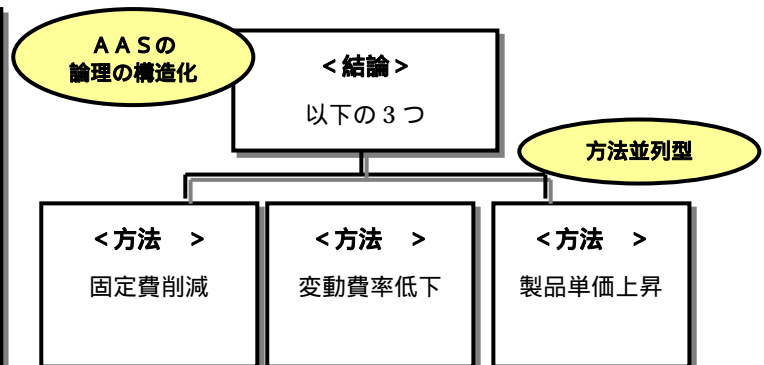
費用を、売上高に連動する変動費と、売上高に連動しない固定費とに分解します。縦軸を売上高・費用に、横軸を売上高としたグラフ上に、この固定費と変動費をあわせた直線と、原点から始まる売上高の直線とを描き、損益分岐点を求めます。両者の直線が交わった点を損益分岐点といいます。

第3問対応

Q8

損益分岐点を引き下げるための方策を説明してください。

AASの論理パターンで『結論+方法』並列型の文章構成を活用していく。損益分岐点分析のグラフを頭に思い浮かべれば、グラフ内に描かれた3本の線に関してどのようにすれば損益分岐点を下げることができるかすぐに理解できるはずである。損益分岐点グラフは必ずインプットして面接に臨んで欲しい。



AAS流  
A8

【結論】

損益分岐点を引き下げるためには、次のような方策があげられます。

【方法】

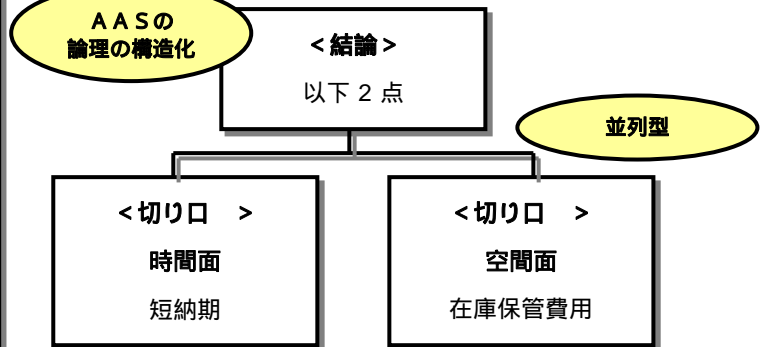
具体的には、  
 労務費、販売費・一般管理費等の固定費を下げます。  
 材料費、水道光熱費、運搬費等の変動費を下げ、変動費率を下げます  
 製品の単価をあげます。

第4問対応

Q9

在庫の功罪について説明してください。

AASの論理パターンで『結論+方法』並列型で文章構成していく。在庫の場合の切り口としては、AASが重点切り口として提唱している「時間」と「空間」がぴったり当てはまる。功の面として時間軸から短納期を、罪の面としては空間軸から在庫保管費用を挙げて文章構成していく。



AAS流  
A9

【結論】

在庫を持つことによる功罪には次のようなことがあげられます。

【方法】

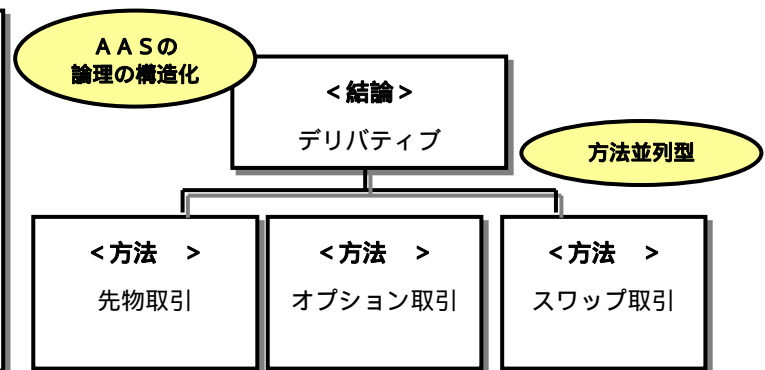
長所としては、お客様の要求する短納期に対応できることです。短所は、在庫を保管する倉庫費用や支払い利息等の在庫保管費用が発生することです。

第4問対応

Q10

将来の原材料費の値上げ値下がり等に対するリスクを回避する手法として、どのようなものがありますか？

この場合は論理の構造化ではなく1次試験の知識から助言していく。世の中の変動が激しくなってきた現在において、将来に向けてのリスクヘッジはこれからの中小企業の経営における重要な経営課題である。デリバティブに関しては、3つの手法を正確・簡潔に説明できるようにしたい。



AAS流  
A10

【結論】

将来のリスクを回避する手法として、デリバティブという手段があります。具体的には。

【方法】

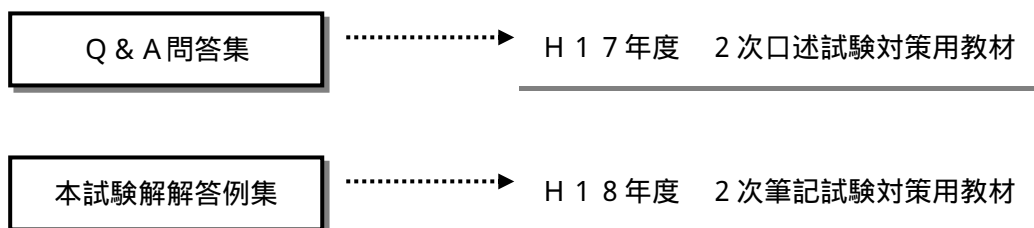
将来のある時点で、決められた価格で商品の売買を行う先物取引、将来のある時点で決められた価格で商品の売買を行うところは先物取引と同じですが、先物取引に売買の権利をつけたオプション取引、主に金融関連で使用される、異なったキャッシュフローの交換を行うスワップ取引、があります。

最後までお読みいただきありがとうございます

創業・経営革新支援が中小企業施策の核となる今、私たちが考える中小企業診断士の存在意義は、「地域密着型コンサルティングサービスの提供」です。地域における中小企業診断士の必要性とは、大都市型のコンサルティングスタイルを地方で模倣することではなく、地域独自のスタイルを発信することだと考えています。

そこで、AASは、「地域型の中小企業診断士取得支援の専門機関」としての存在価値を追求するという理念を明確に打ち出しました。地域・講師・受講生を三位一体と考え、講座をはじめとするAASの活動を通じて、中小企業診断士の社会的役割の向上と参画するすべてのメンバーの自己実現度を高めることを最大の目標に掲げ、その実現を目指していきます。

AASでは、平成17年2次筆記試験後、2つの教材を作成するプロジェクトをスタートさせました。1つは、この「AAS流Q&A問答集」であり、もう1つは、「AASスーパーフレームワークで解く本試験管解答例集」です。



「AAS流Q&A問答集」と「AASスーパーフレームワークで解く本試験管解答例集」を区分した理由は、平成17年度合格するための教材として編集するのと、平成18年度合格を目指して編集するのでは、そのコンセプトがまったく違ったからです。

具体的には、「Q & A問答集」は、当該年度の口述試験の合格のために開発し、「本試験管解答例集」は、来年の2次筆記試験合格のための教材として位置づけとして開発をしました。このことによって、それぞれの教材の「質と量」のバランスが明確になり、常に「誰に！」を設定しながら、執筆することができ、私たちが伝えたい本質を素直に表現できたと感じています。

これからも私たちAASは、筆記試験と口述試験で構成されている2次試験の合格支援については、どの受験機関にも提供することができないプログラムを構築していき「AASらしさ」を伝えていきたいと考えています。

この『Q & A問答集』のように、私たちの『存在の証』をひとつひとつ積み重ねていく決意です。

これからのAASの活動にご期待ください。

なお、本試験管解答例集をご希望の方は、AASのHPより販売しております。ご活用ください。

## AAS (アソシエ・アドバンス・スクール)

私たちAASは、『熱意・人間らしさ・自己責任』を行動指針として掲げている『地域密着型の中小企業診断士取得支援の専門機関』です。地域・講師・受講生を三位一体と考え、講座をはじめとするAASの活動を通じて、中小企業診断士の社会的役割の向上と参画するすべてのメンバーの自己実現度を高めることが目標であり、その実現が私たちの存在の証だと考えています。

AASは、合格に必要なスキルを『スーパーフレームワーク (SFW)』という枠組みから体系化しています。その枠組みをコンセプトとして、「10パターンの戦略フレームワーク」と「論理の構造化」という独自のアウトプットツールを活用し『論理思考力』と『解答技法力』を習得する講座を開催しています。まさに『正しい答えよりも論理の妥当性で勝負する』スタイルがAASの特徴です。

「事例問題特有の曖昧さ」に悩んでいる方は、ぜひ、AASにアクセスしてみてください。

**AAS (アソシエ・アドバンス・スクール) では、  
中小企業診断士試験のホットな情報を発信しています。  
いますぐ、HPへGO!**

<http://www.ass-clover.com>

本書に参画したAASの熱きメンバーの紹介です。

監修および編著者 : 石原 真一 (中小企業診断士・経営学修士)  
執筆者(事例 担当): 石丸 隆 (中小企業診断士)  
(事例 担当): 萩原 浩一 (中小企業診断士)  
(事例 担当): 小松崎 達矢 (中小企業診断士)  
(事例 担当): 田畑 一佳 (中小企業診断士)

平成17年11月1日発行

---

AAS流 Q&A問答集

平成17年度 中小企業診断士 第2次試験(口述試験)対策

監修および編著者: 石原真一 発行所: オフィスAAS E-mail : [school@ass-clover.com](mailto:school@ass-clover.com)

---