

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19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する！ -

みなさんの口述試験の合格を応援しています！がんばれ！

中小企業診断士の最新情報

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

平成19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。

**AAS**

診断士2次対策

—経済産業省登録 中小企業診断士 取得支援の専門機関—

**中小企業診断士 2次試験対策**

—2次過去問対策・設問分解練習法で勝負する学習スタイル—

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

## 目次

第2次試験（口述試験）対策の受験情報について	2
AAS流 Q&A問答集の活用方法について	4
平成19年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	6
- 組織・人事を中心とした経営戦略に関する【Q&A】 -	
平成19年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	12
- 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19年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	18
- 生産・技術を中心とした経営戦略に関する【Q&A】 -	
平成19年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	24
- 財務・会計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。	30

## 2次口述試験 受験情報について

### 平成19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19年12月 7日(金)口述試験を受ける資格を得た人の発表 平成19年12月16日(日)口述試験 平成19年12月26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。  
(昨年までの口述試験を受験された「生情報」は、AASのホームページに掲載しています。)

#### 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。  
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。

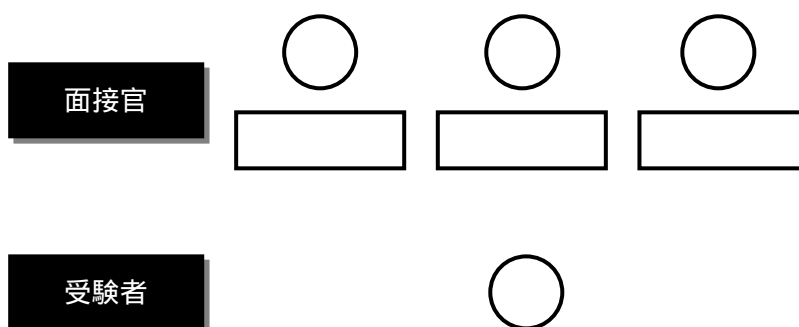
1つの質問に対して、2分を目安として「中小企業診断士の立場に立って答えること」と注意事項を言われる。

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。

面接官にも役割分担があり、「普通にまともな質問をする役割」「意地悪な質問をする役割」が意図的に場面設定しているように感じた。

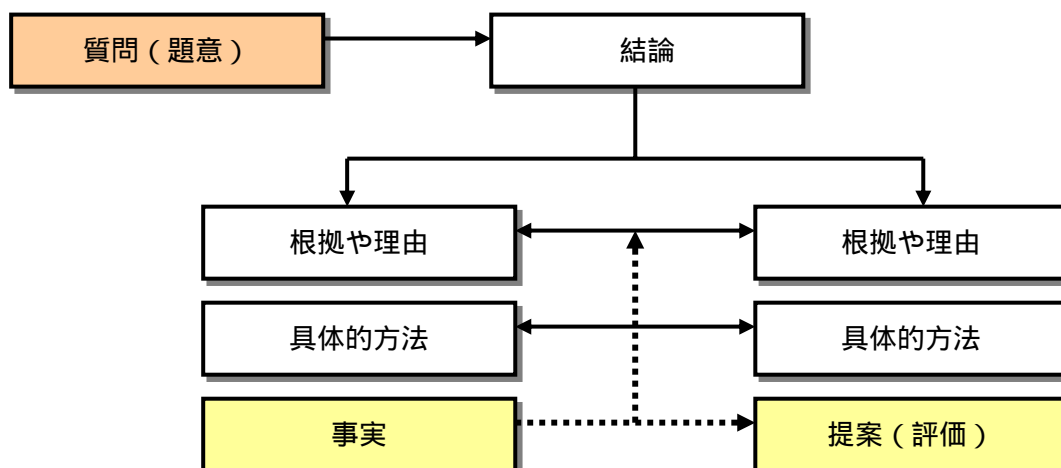


## 2次口述試験の本質

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。

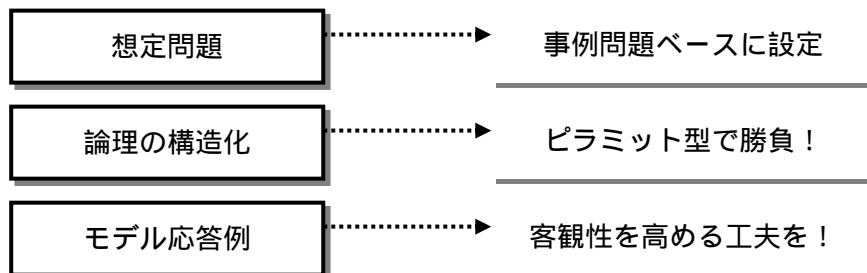
### コンセプトは「わかりやすさ、伝わりやすさ」

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。

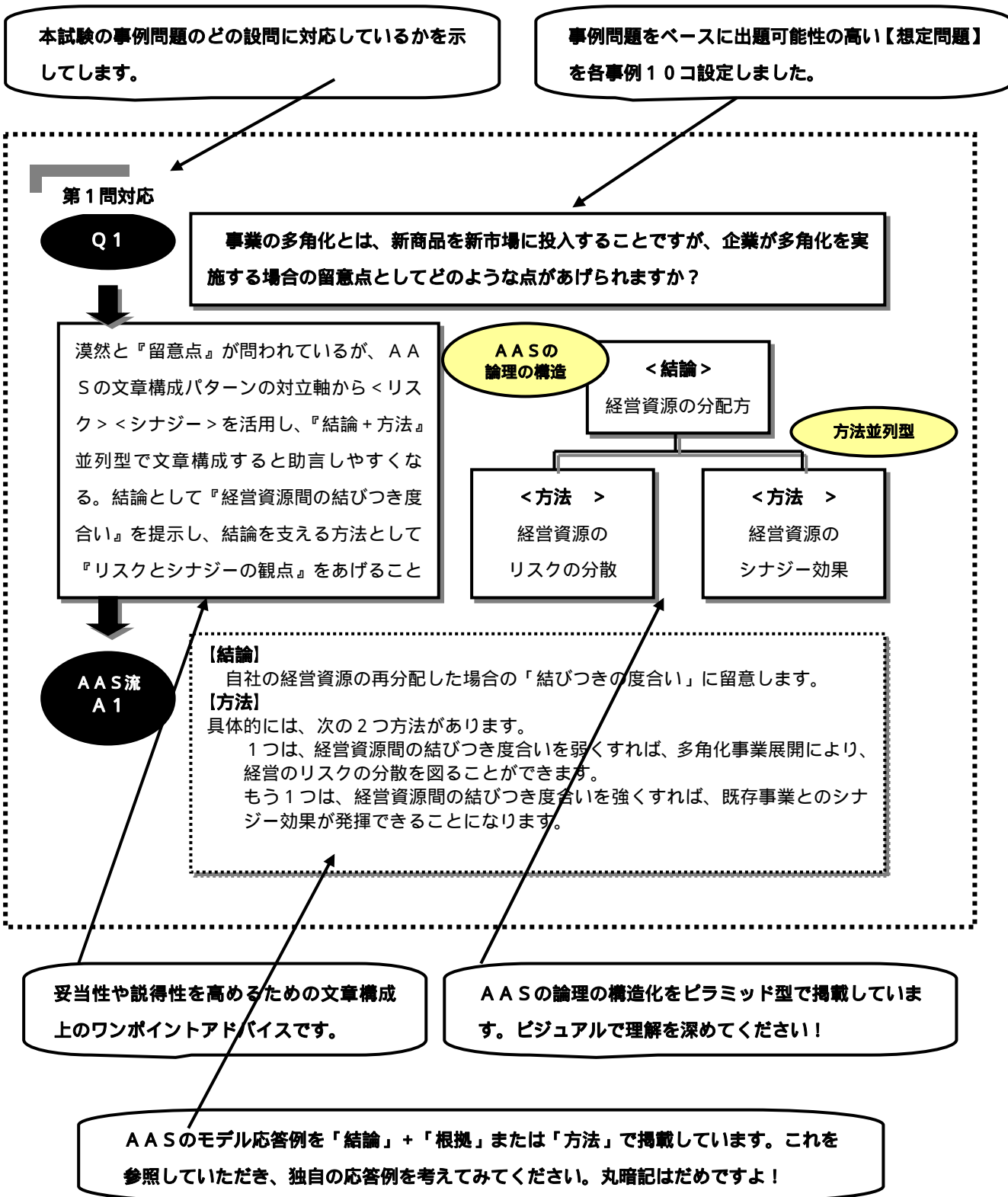
中小企業診断士の取得専門校らしさを体感していただき、合格を勝ち取ってください。

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19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

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 -

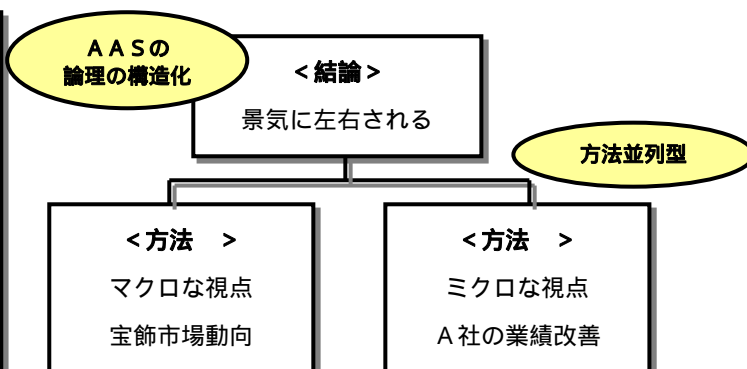
2次口述試験は、手元資料の持込が不可能です。ですので、4つの事例の与件と設問は、客観的事実として丸暗記するぐらいの覚悟が必要です。通勤時間や電車の中、トイレの中などに、コピーした本試験問題をいつも身近におくことです。一番よい方法は、写経のように「書き写す」ことです。すぐく頭の中に入りますよ！その際には、ただ単に書き写すのではなく、「経営戦略のフロー」をイメージしながら、さらに「時間軸」を意識しながら、事例企業の立場を踏まえながら「ハート」を込めて書き写していきましょう！暗記とは心で覚えることです！4つの事例をハートで暗記すれば、頭の中にしっかりと残っていきますよ！

第1問対応

Q1

宝飾市場の「不透明さ」について、わかりやすく説明してください。

第1問での「宝飾市場の不透明さ」についての説明が求められている。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「景気に左右される点」をあげ、その具体的な内容として、「マクロ的な視点」と「ミクロ的な視点」から、与件文にある「宝飾市場の情報」を整理してから伝えることである。



AAS流  
A1

**【結論】**  
宝飾市場の不透明さとは、市場動向が、景気回復を追い風にしており、つまり、景気に左右されやすいことです。

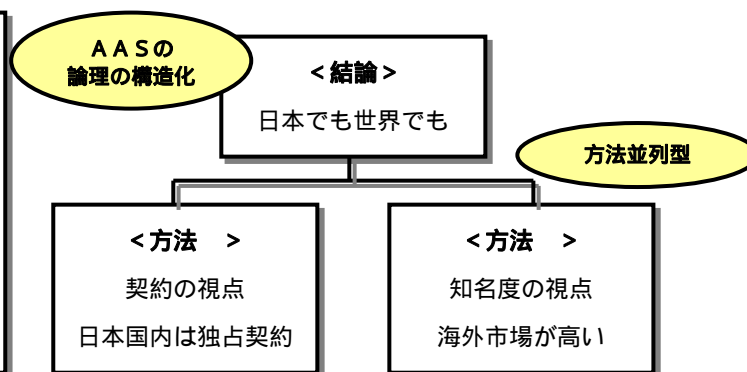
**【方法】**具体的には、  
近年の市場動向をみると、2000年を前後して縮小傾向であったが、日本経済の景気が回復に転じた2004年を境にして好転しています。とりわけ、インポート・ブランドの市場拡大が顕著であり、その傾向がA社の業績改善に好影響を与えています。

第1問対応

Q2

宝飾市場の「複雑さ」について、わかりやすく説明してください。

第1問での「宝飾市場の複雑さ」についての説明が求められている。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「日本だけでなく、世界市場でも販売されている点」をあげ、その具体的な内容として、「契約の視点」と「知名度の視点」から、与件文にある「宝飾市場の情報」を整理してから伝えることである。



AAS流  
A2

**【結論】**  
宝飾市場の複雑さとは、A社の取り扱っているアクセサリーが、日本国内市場だけでなく、世界市場でも販売されている点です。

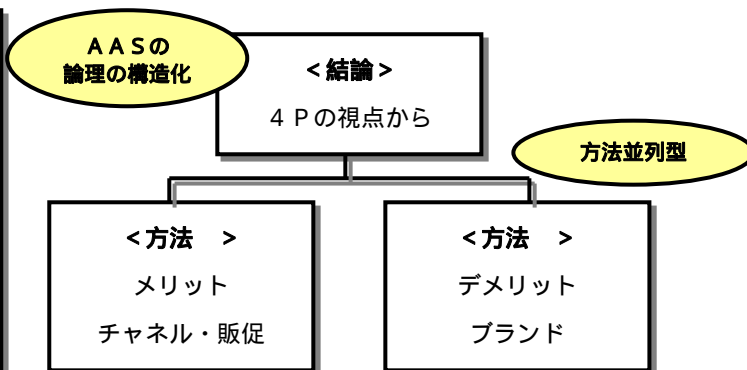
**【根拠】**具体的には、  
日本市場に関しては、A社と独占販売契約を結んでいます。海外有名百貨店では、2名のデザイナーのアクセサリーが取り扱われている点です。デザイナーの知名度やブランドの認知度は日本市場よりも海外市場の方が高く、世界市場で定番商品が売られている点です。

第2問対応

Q3

路面店と比較して、インスタショップによる店舗展開のメリットとデメリットをあげてください。

第2問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「マーケティングミックスの視点」をあげ、その具体的な内容として、「メリット チャンネル(立地)と販促の視点」と「デメリット ブランド(製品)の視点」から、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A3

【結論】

路面店と比較して、インスタショップによるメリットをデメリットを、マーケティングミックスの点からあげます。

【方法】具体的には、

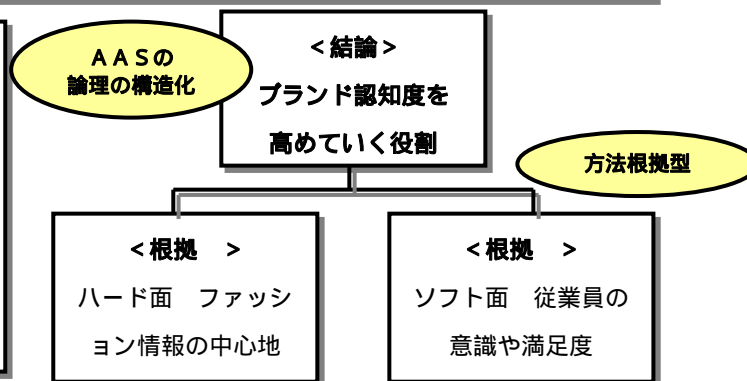
メリットは、A社のみで多額の販売促進費用を継続的に負担することなく立地条件に恵まれた有名百貨店の集客力が期待できる点、デメリットは、有名百貨店などの意向に従う必要があり、A社独自のブランドイメージを高めていくための情報発信などが難しい点です。

第3問対応

Q4

A社の路面店の戦略的位置づけは、何ですか、その理由とともに説明してください。

第3問に対応した問いである。『結論+根拠』並列型で文章構成する。結論としては、「ブランド認知を高めていく役割」をあげ、その具体的な内容として、「ハード面 ファッション情報の中心地に立地している点」と「ソフト 意識や満足度の高い従業員から発信できる点」から、与件文を整理してから伝えることである。



AAS流  
A4

【結論】

A社の路面店の戦略的位置づけは、A社のブランド認知度を高めていく役割を担っていくことです。

【根拠】その理由として、

(ハード面) 東京都心のファッション情報の中心地に立地しており、A社のブランド・イメージを発信しやすいからです。

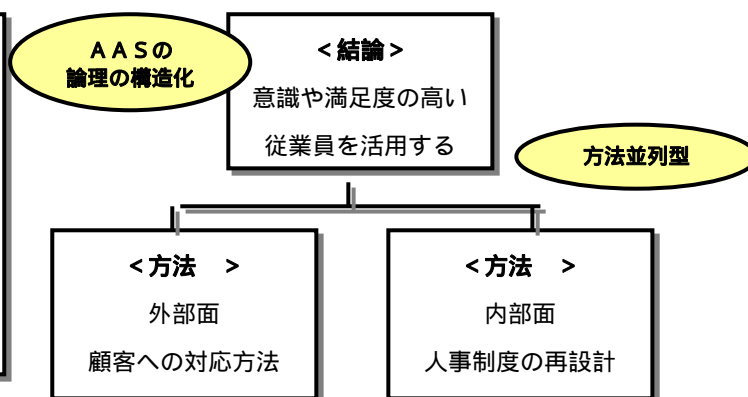
(ソフト面) A社で働く従業員が「A社のブランド・イメージが高級」と考えており、意識の高い従業員から情報を伝えやすいからです。

第3問対応

Q5

では、その戦略的位置づけを達成するために必要だと思われる施策について、わかりやすく説明してください。

第3問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「意識や満足度の高い従業員を活用する点」をあげ、その具体的な内容として、「外部 従業員から顧客へ情報を伝達する点」と「内部 今以上にきめ細かな人事制度を再設計する点」から、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A5

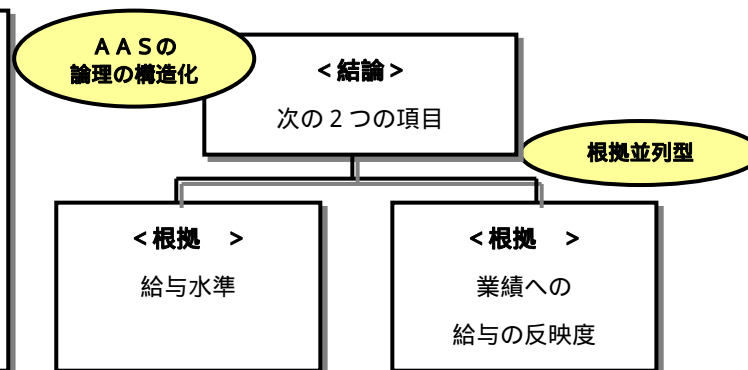
**【結論】**  
A社で働く、意識や満足度の高い従業員を通じた情報伝達により、戦略的位置づけを達成することです。  
**【方法】**具体的には、意識や満足度が高い従業員が、路面店に訪れる顧客に対して、A社のブランド・イメージや適正な品質について、直接情報発信していくことです。さらに、従業員の意識や満足度を高めるため、今以上に、きめ細かな人事制度を再設計し実施していくことです。

第4問対応

Q6

高級アクセサリーのXブランドのみを取り扱っている店舗の従業員の満足度が相対的に低い傾向を示している理由を説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+根拠』並列型で文章構成する。結論としては、与件文にある差が顕著であった項目「給与水準、業績への給与の反映度」をあげ、その項目から、根拠を、「給与水準 平均年齢や業界経験年数の視点」と「業績への給与の反映度 高級アクセサリーのみを販売している視点」からあげること。



AAS流  
A6

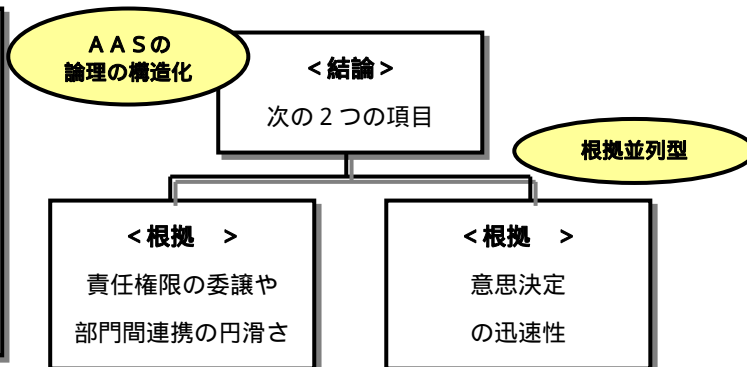
**【結論】**  
「給与水準」と「業績への給与の反映度」の2つ項目から、その理由を説明します。  
**【根拠】**その理由として、従業員の平均年齢や業界経験年数が共に高いにもかかわらず、給与水準に差がつかないと考えられるからです。平均単価10万円を超える高級アクセサリーを販売しているにもかかわらず、業績への給与の反映度が低いと考えられるからです。

第4問対応

Q7

直営店に比べてインストアショップの従業員が、相対的に低い傾向を示している理由を説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+根拠』並列型で文章構成する。結論としては、チャネル分析で相対的に低い項目である「責任権限の委譲や部門間連携の円滑さ、意思決定の迅速性」をあげ、根拠を、「1店舗あたりの配属人数(2~3名)」と「インストアショップに入っているデメリット」の視点から伝えることである。



AAS流  
A7

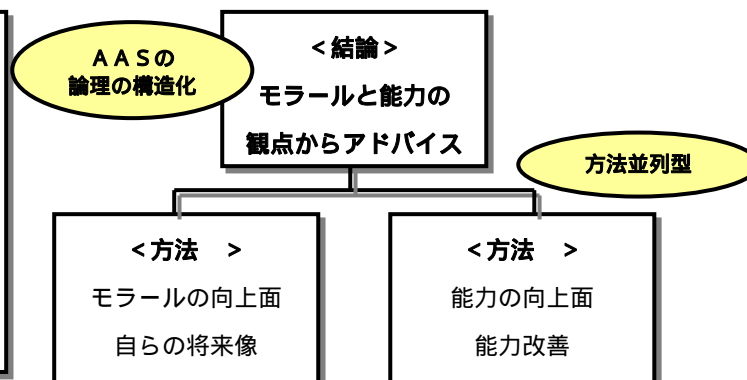
**【結論】**  
「責任権限の委譲や部門間連携の円滑さ」と「意思決定の迅速性」の項目から、その理由を説明します。  
**【根拠】**その理由として、  
インストアショップは1店舗あたり2~3名で運営しているため、責任権限の明確化や他の店舗との連携が図りにくいと考えられるからです。有名百貨店などのインストア先の意向に従わざるを得ないため、A社の店舗独自の意思決定に制約が生じると考えられるからです。

第4問対応

Q8

自らの将来像や能力改善に関する項目で満足度が顕著に低い点を改善する施策をアドバイスしてください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「モラルと能力の向上の視点」をあげ、その具体的な内容として、「モラルの向上 自らの将来像を描ける視点」と「能力の向上 能力改善する視点」から、妥当性のある施策をあげ、因果関係を整理してから伝えることである。



AAS流  
A8

**【結論】**  
「モラルの向上」と「能力の向上」の観点からアドバイスします。  
**【方法】**その具体的な内容として、  
自らの将来像を描けるように、商品企画がデザインの担当など職務充実や拡大を図り、モラルを高めていくことです。  
能力改善を行うため、計画的かつ体系的な教育訓練を実施し、能力向上を図っていくことです。

第4問対応

Q9

上司に対する項目で不満を示す社員のポイントが高くなっている。この点を改善する施策をアドバイスしてください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「上司(店長)に対する基準を設定する視点」をあげ、その具体的な内容として、「店長となる基準や要件の明確化の視点」と「店長は全員正社員として雇用する視点」から、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A9

【結論】

各店舗の店長は、正社員、契約社員に関係なく任命するのではなく、店長になる基準を明確化し、基準を満たすものを店長に任命することです。

【方法】具体的には、

経験年数や個人の能力など、店長となる基準や要件を明確化し、全従業員に共有化することです。

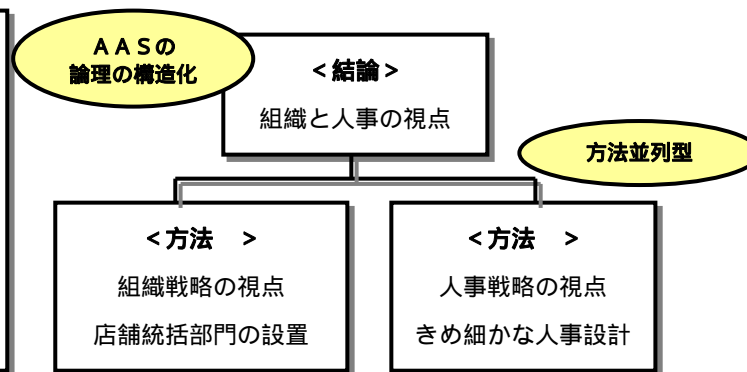
店長に任命するときは、契約社員なら正社員に登用するなど、雇用形態を正社員に統一することです。

第5問対応

Q10

今後、A社の収益構造を改善していくためには、どのような施策を講じていくべきか、具体的にアドバイスしてください。

第5問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「組織戦略と人事戦略の視点」をあげ、その具体的な内容として、「店舗統括部門の設置 組織力の強化の視点」と「従業員満足度 より質の高い顧客対応力 人事設計の強化の視点」から、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A10

【結論】

A社は、組織や人事にかかわる問題を改善し、収益構造を改善していくことをアドバイスします。

【方法】具体的には、

店舗を統括する部門を設置し、直営店舗やXブランド・Yブランドを戦略的に事業展開するため、組織力を強化して、収益を改善していくことです。従業員満足度をさらに高め、質の高い顧客対応力を発揮するため、よりきめ細かな人事制度を設計して、収益改善していくことです。

平成19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

AAS熱血アドバイス その

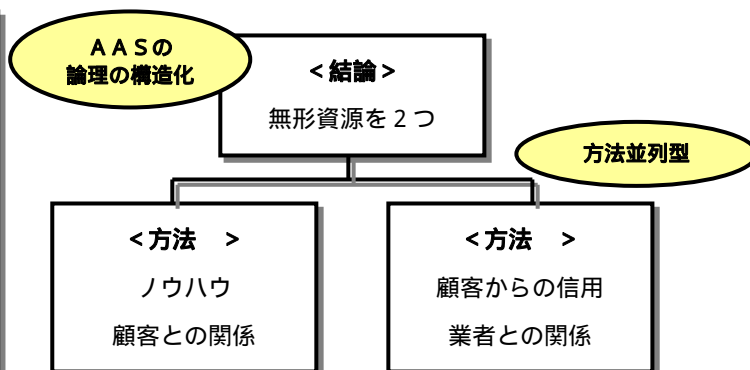
- 正しい答えはそもそも存在しない！だから『論理の構造化』で勝負するのだ！ -  
『論理の構造化』をどのように活用するかにはパワーを集中してほしい！  
なぜなら、Q&A問答集に掲載されている模範解答例を丸暗記しても役に立たない。  
問われたことに対して、現場でどのように論理思考性を発揮した助言ができるかどうか  
である。短時間で論理思考性を高めやすい『AASの論理の構造化』の活用ノウハウを  
この教材では提示している。『正しい答えではなく、論理の妥当性や説得性で勝負す  
る！』スタンスで、2次口述試験に取り組みことが有用な学習方法である。

第1問対応

Q1

大手ホームセンターに対抗するために、B社の持つ経営資源の中で、どのような強みを生かせればよいですか、2つあげてください。

第1問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「無形資源」をあげ、その具体的な内容として、「ノウハウの視点 顧客との関係」と「顧客からの信用の視点 業者との関係」から、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A1

**【結論】**  
B社が有する無形資源から2つあげることができます。

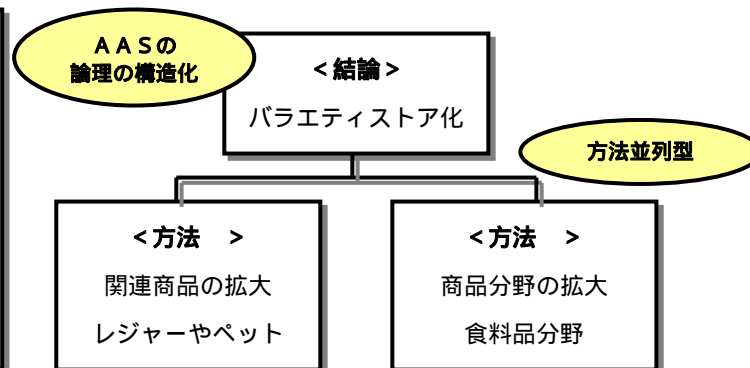
**【方法】**具体的には、  
園芸教室による体験指導や木工教室による製作指導など、顧客のためにさまざまなイベントを企画できるノウハウを生かすことです。  
祖父の代から長年取引のあった地元を中心とする大工、工務店、配管工事業者など工事の施工業者との信頼関係を生かすことです。

第1問対応

Q2

大手ホームセンターは、どのような品揃えを行っていますか？

第1問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「バラエティストア化」をあげ、その具体的な内容として、「関連商品拡大の視点」と「商品分野の拡大」の視点から、歴史的な背景を踏まえ、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A2

**【結論】**  
大手ホームセンターは、他の業態が切り捨てた分野を取り込んで、バラエティストア化し、取扱商品の多様化が進んでいます。

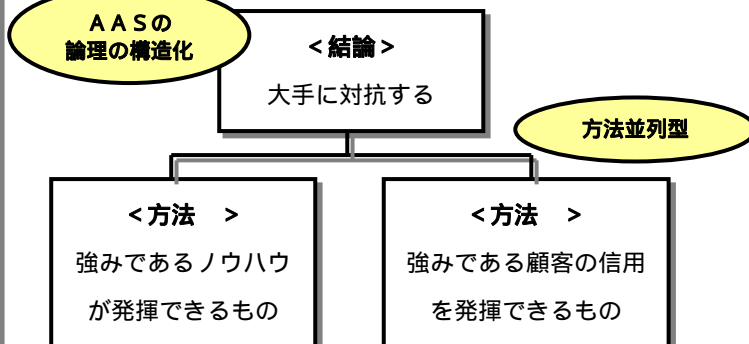
**【方法】**具体的には、  
日常的な家庭生活に不可欠な日用品・雑貨に加え、レジャー用品、関連商品までも取扱商品として取り込むようになってきています。  
中にはスーパーやGMSのように、ティッシュペーパーから食料品分野にまで商品分野を広げている店舗まであります。

第1問対応

Q3

B社はどのような品揃えを充実すべきですか？

第1問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「大手ホームセンターに対抗する視点」をあげ、その具体的な内容として、「ノウハウを生かす視点 園芸や木工用品」と「顧客の信用を生かす視点 専門性重視の品揃え」から、与件文にある情報を整理してから伝えること。



AAS流  
A3

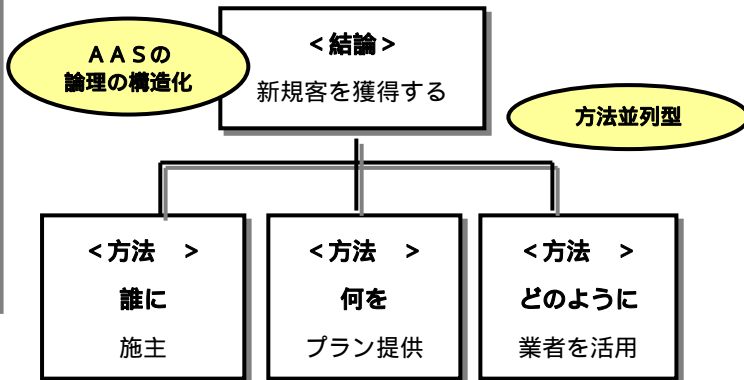
**【結論】** 大手ホームセンターに対抗する観点から品揃え戦略を行うことをアドバイスします。  
**【方法】** 具体的には、  
 強みであるイベント企画できるノウハウを生かせる「園芸用品や木工用品」を充実することです。  
 強みである顧客である専門業者からの信用を生かせる「専門性重視の品揃え」を充実することです。

第2問対応

Q4

B社が、店舗数を増やさずに、売上を拡大する方法を説明してください。

第2問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「新規客を獲得する点」をあげ、その具体的な内容として、戦略ドメインの観点である「誰に」「何を」「どのように」の3つの要素から与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A4

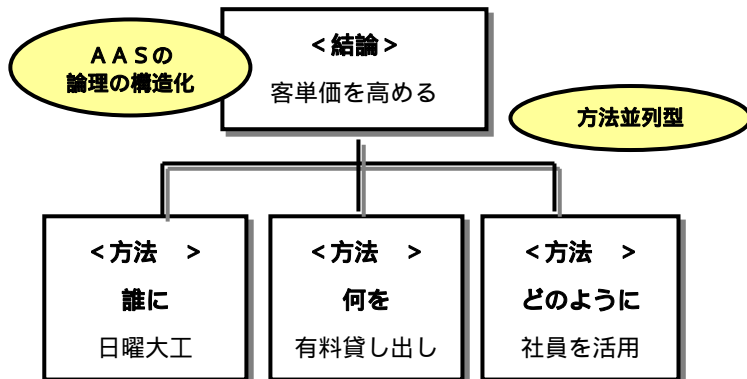
**【結論】** 店舗数を増やさずに、新規客を獲得する方法を説明します。  
**【方法】** 具体的には、  
 誰に：業者に家の新築工事を依頼した施主に対して  
 何を：各種器具を選定したプランを提出するサービスを  
 どのように：建築士やインテリアコーディネーターなどの資格を有する社員と長年付き合いのある施工業者を活用します。

第2問対応

Q5

B社が、店舗面積を増やさずに、売上を拡大する方法を説明してください。

第2問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「新規客を獲得する点」をあげ、その具体的な内容として、戦略ドメインの観点である「誰に」「何を」「どのように」の3つの要素から与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A5

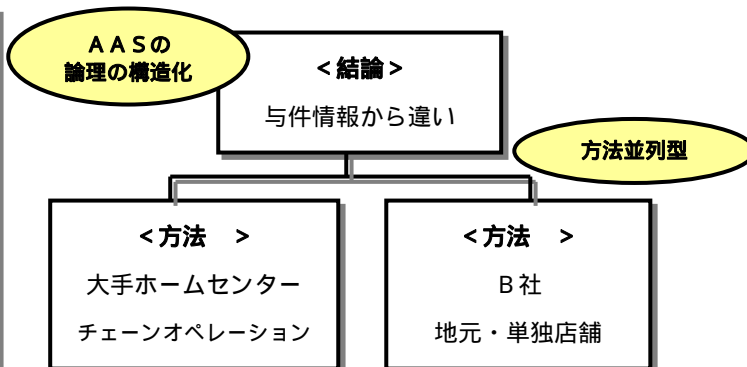
**【結論】**  
店舗面積を増やさずに、客単価を高める方法を説明します。  
**【方法】**具体的には、  
誰に：日曜大工を行う顧客に対して  
何を：各種工具の有料貸し出しサービスを  
どのように：既にリタイヤした大工や工務店の社員を活用し、工具の使い方を学ぶ講習会を充実させ実施していきます。

第3問対応

Q6

B社と大手ホームセンターとの流通活動の違いをわかりやすく説明してください。

第3問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「与件情報から流通活動の違いをあげる点」をあげ、その具体的な内容として、「大手ホームセンターチェーンオペレーション」と「B社 地元・単独店舗」の視点から、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A6

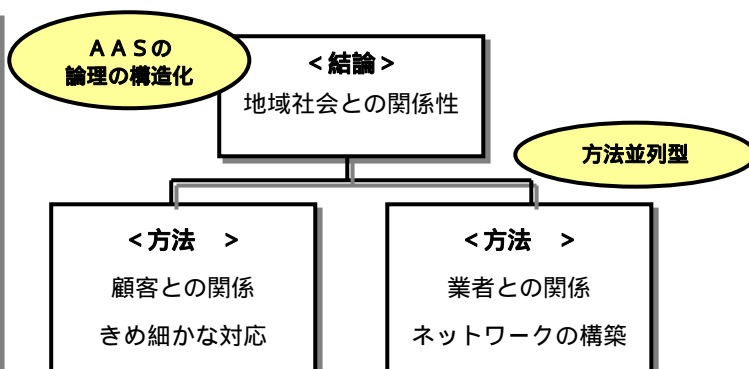
**【結論】**  
B社と大手ホームセンターとの流通活動の違いを、与件情報に基づいて説明することができます。  
**【方法】**具体的には、  
大手ホームセンターは、積極的なチェーンオペレーションによる多店舗展開に加え、店舗の大型化を進めていますのに対して、  
B社は、地元で本格的なホームセンターの経営を単独店舗で実施しています。

第3問対応

Q7

B社が流通活動で大手ホームセンターに対抗するためには、どのような手法が考えられますか？

第3問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「地域社会との関係性強化」をあげ、その具体的な内容として、「顧客に対する視点から、きめ細かな対応」と「業者に対する視点から、ネットワークの構築」をあげ、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A7

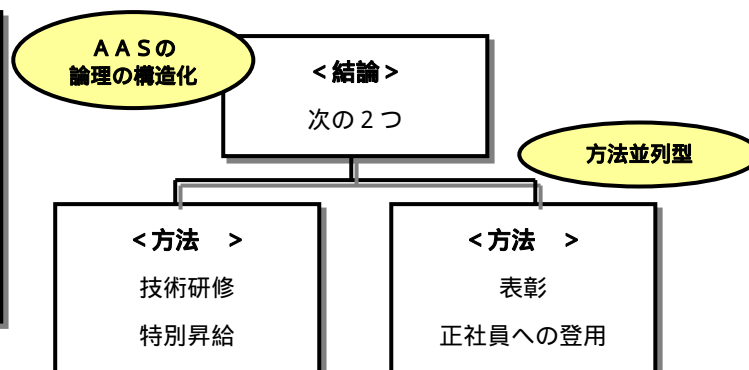
**【結論】**  
地元との関係性を深化させる手法が考えられます。  
**【方法】**具体的には、  
地元の顧客の需要にあわせてきめ細かな対応力を強化することが考えられます。  
長年付き合いのある業者間とのネットワークを構築することで関係性を強化することが考えられます。

第4問対応

Q8

B社は、どのようなインターナルマーケティングを実施していますか？  
具体的にあげて説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「2つの視点」をあげ、その具体的な内容として、「技術研修や特別昇給など」と「表彰や正社員への登用など」のように、与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A8

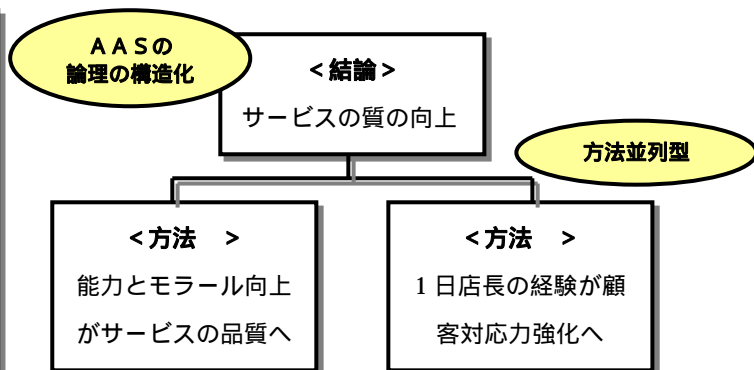
**【結論】**  
B社は、次のようなインターナルマーケティングを実施しています。  
**【方法】**具体的には、  
指導員の育成、知識・技術向上のために、積極的に社員を技術研修に参加させ、各種技能資格取得者に対しては、報奨制度を設け、特別昇給などを行い、社員のモチベーション向上に努めています。  
イベント開催日には、各日の顧客対応 No.1 社員を管理職が選出し、翌週の朝礼時に全従業員の前で表彰しています。優れた顧客対応を果たした者には、正社員としての採用の道が開かれています。

第4問対応

Q9

B社が実施しているインターナルマーケティングは、B社の行うサービスにどのような効果がありますか？

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「サービスの質が向上する点」をあげ、その具体的な内容として、「能力とモラルの向上策がサービスの品質につながる点」と「1日店長の経験から顧客対応力の強化に生かせる点」を与件文にある情報を整理してから伝えること



AAS流  
A9

【結論】

B社が行うサービスに質的な向上を図れる効果があります。

【方法】

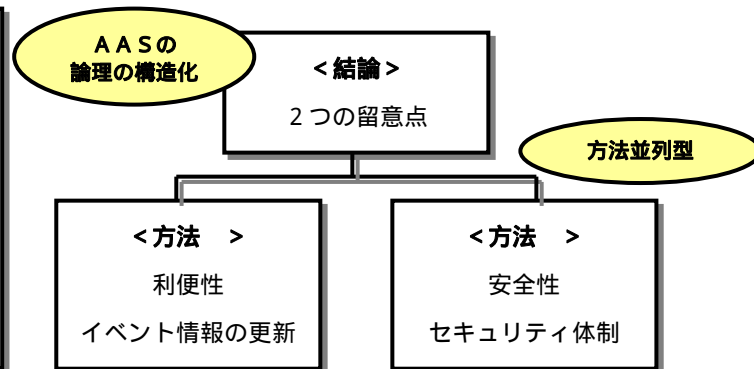
具体的には、指導員の育成、知識・技術や社員のモチベーションの向上が、B社が行うサービスの品質につながります。一日店長の体験から顧客サービスを学び、今後のB社が行う顧客対応に生かせることができます。

応用問題

Q10

B社がホームページを開設し、ブログなどの情報技術を活用していくときの留意点をあげてください。

応用問題である。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「2つの留意点」をあげ、その具体的な内容として、「利便性の視点 イベント情報の更新など」と「安全性の視点 セキュリティ体制など」から、与件文にある情報を基に、具体的な内容を整理してから伝えることである。



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仕組みを構築し活用していくことです。

【方法】

新サービスやイベントなどの最新情報の更新頻度や生の声を挙げやすい仕組みなど、顧客の利便性をさらに高めていくことに留意します。会員ID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さらに高めていくことに留意します。

平成19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

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 -

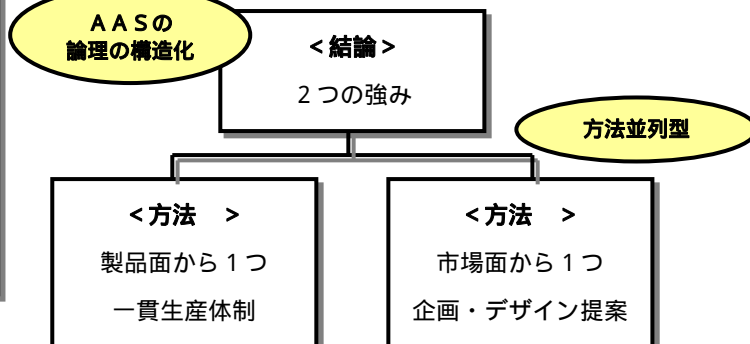
2次口述試験は、受験生ではなく『中小企業診断士』としての助言が必要です。そのためには、面接官に思いつきでアドバイスしているように感じ取られないような工夫が必要です。短時間での口述試験対策には、『AASの論理の構造化』を活用し説得力に工夫して助言することが有効な手段です。そして、問われたこと以外は、原則、発言しないことです。ついつい余計なことを言わないように！ぜひ「対人感受性」を大切にしてください。ほどよい緊張感をもち、中小企業診断士らしいで服装や清潔感など、見た目のイメージや印象も大切に、口述試験に臨んでください！

第1問対応

Q1

印刷業界におけるC社の強みを2つあげてください。

第1問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「製品面と市場面から強みをあげる点」を示し、その具体的な内容として、「製品面：一貫生産体制」と「市場面：企画・デザイン提案力」を与件文にある情報を整理してから伝えること



AAS流  
A1

【結論】

印刷業界におけるC社の強みを「製品面」と「市場面」からあげることができます。

【方法】

具体的には、製品面からの強みは、組版から製本にいたる一貫生産体制を社内に有することです。

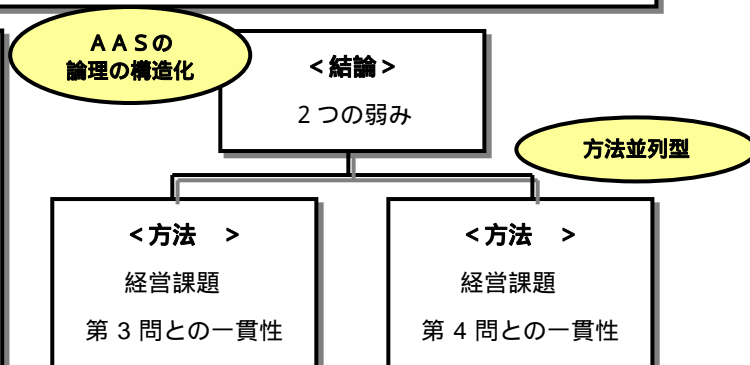
市場面からの強みは、顧客への企画・デザイン提案に努めていることです。

第1問対応

Q2

印刷業界におけるC社の弱みを2つあげてください。

第1問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「経営課題」をあげ、その具体的な内容として、「第3問の情報伝達のあり方を踏まえた経営課題」と「第4問の設備投資を踏まえた経営課題」の観点から、与件文にある情報を整理してから伝えること。



AAS流  
A2

【結論】

印刷業界におけるC社の弱みを経営課題から2つあげることができます。

【方法】

具体的には、第3問で問われている情報伝達のあり方を踏まえると、企画営業の受注増強に向けた体制が必要な点を経営課題として掲げる必要があります。

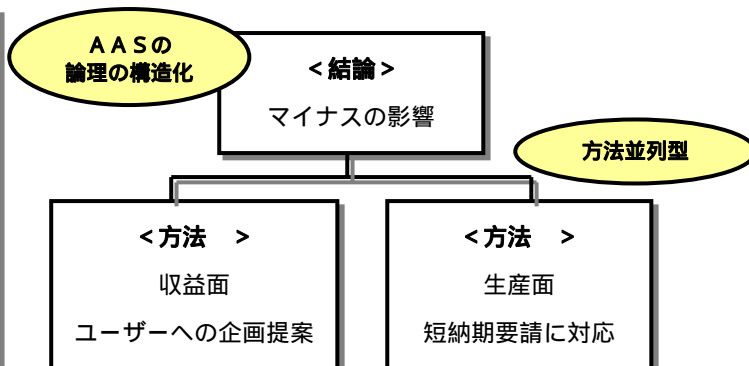
第4問で問われている設備投資を踏まえると、現有する印刷機すべてが、片面刷りである点を経営課題として掲げる必要があります。

第2問対応

Q3

C社では、広告代理店との取引増加をどのようにとらえ、どのような対策を講じる必要がありますか？

第2問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「マイナスの影響を与える点」をあげ、その具体的な対策として、「収益面 最終ユーザーへの企画営業力の強化」と「生産面 一貫生産体制を活かすための生産体制の強化」を与件文にある情報を整理してから伝えることである。



AAS流  
A3

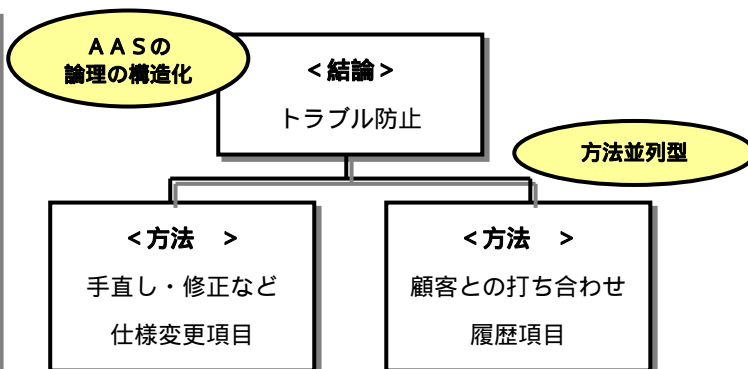
**【結論】**  
 広告代理店との取引増加を「収益面と生産面」からマイナスの影響を与えているととらえることができます。  
**【方法】** そのためには、次のような対策を講じる必要があります。  
 最終ユーザーへの企画営業による受注の割合を高め、利益率を高め、収益面を向上することです。  
 強みである一貫生産体制を生かし、短納期要請に応えるための生産体制を構築することで、稼働率を高め、生産面を向上することです。

第3問対応

Q4

C社が営業と工場がこれまで以上に受注から生産に至るまでの業務を円滑に遂行していくには、どのような情報項目を管理する必要がありますか。

第3問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「トラブル発生を防止する点」をあげ、その具体的な内容として、「印刷データ変換する際のトラブル 仕様変更項目」と「印刷時の色調上のトラブル 打ち合わせ履歴項目」を与件文にある情報を整理してから伝えること。



AAS流  
A4

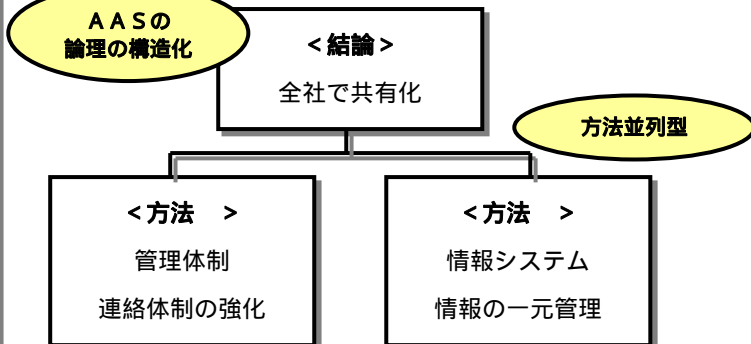
**【結論】**  
 D社は、受注から生産に至るまでの業務を円滑に遂行していくためには、現在発生しているトラブルを防ぐために、次の情報項目を管理します。  
**【方法】** 具体的には、  
 印刷予定の混乱要因となっている印刷データを変換する際のトラブル防止のため、印刷物特有の手直し・修正などの仕様変更項目を管理します。  
 印刷時の色調上のトラブル防止のため、本社と工場間の連絡ミスなどの管理体制を強化するため顧客との打ち合わせ履歴項目を管理します。

第3問対応

Q5

Q4を踏まえて、C社の情報伝達のあり方について説明してください。

第3問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「本社と工場間でタイムリーに共有化する点」をあげ、その具体的な内容として、「管理体制そのものを強化する点」と「情報システムを導入し情報の一元管理を行う点」を与件文にある情報を整理してから伝えること。



AAS流  
A5

【結論】

受注活動の最前線に立つ営業から、受注から納期に至るさまざまな段階の情報をタイムリーに、本社と工場間で共有化できることです。

【方法】具体的には、

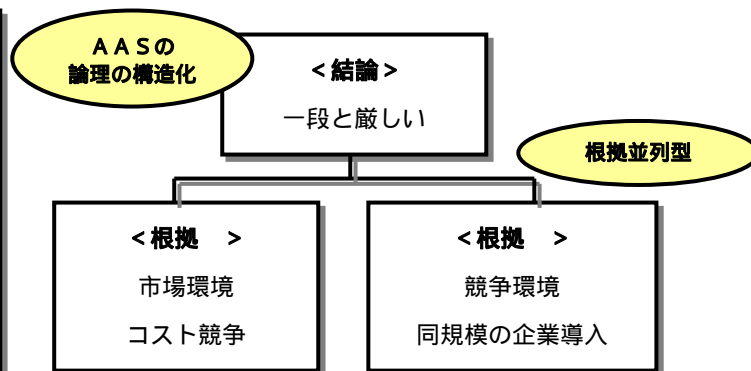
本社と工場間の連絡ミスなどが生じないように管理体制を強化していきます。  
本社と工場間に情報システムを整備し、さまざまな情報を一元管理していきます。

第3問対応

Q6

C社が検討している両面印刷機の設備投資問題に対して、C社の置かれている経営環境を説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「一段と厳しい経営環境である点」をあげ、その原因として、「印刷業界 コスト競争が激化している点」と「競争環境 同規模の企業でも導入している点」を与件文にある情報を整理してから伝えること。



AAS流  
A6

【結論】

経営環境は一段と厳しい状況といえます。

【根拠】その原因として、

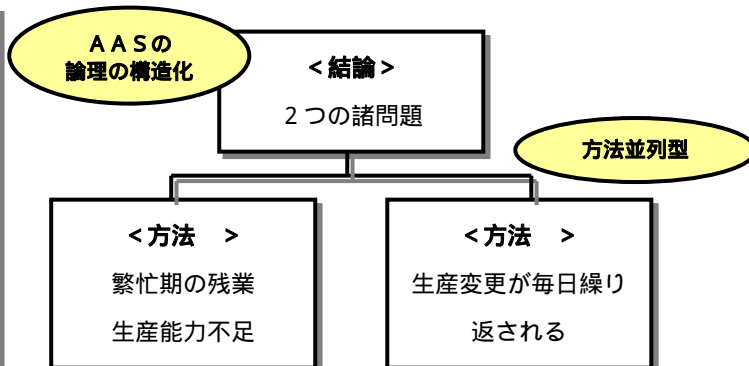
印刷業界は、コスト競争が一段と激化しているため、C社として何らかの差別化を行い対抗する必要があります。  
競争環境として、C社よりも規模の大きい企業だけでなく、同規模の企業でも徐々に両面印刷機を装備されているため、印刷スピードの差がつき、生産性が及ばないこととなります。

第4問対応

Q7

C社が検討している両面印刷機の設備投資問題に対して、C社の生産体制上の諸問題を説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「2つの諸問題を抱えている点」をあげ、その具体的な内容として、「生産能力不足 繁忙期は残で対応する点」と「得意先からの短納期要請 生産変更が毎日繰り返される点」を与件文にある情報を整理してから伝えること。



AAS流  
A7

【結論】

C社が抱えている生産体制上の諸問題として2つ説明します。

【根拠】

1つは、繁忙期には生産能力不足からくる深夜に及ぶ残業も余儀なくされている点です。

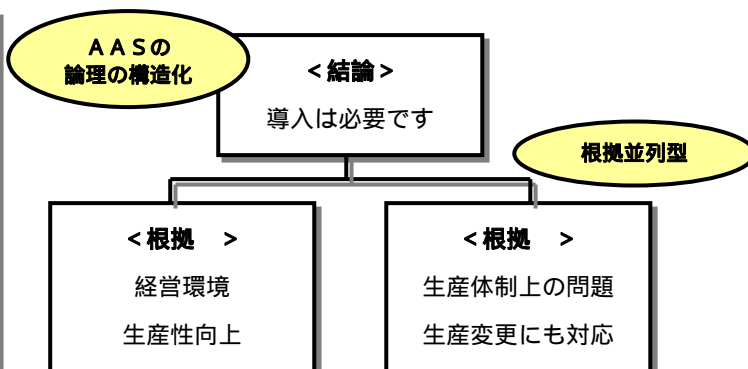
もう1つは、受注獲得を最優先して得意先からの短納期要請を受け入れてきた結果、工場では1年を通じて生産変更が毎日繰り返される点です。

第4問対応

Q8

C社の経営者に対して、両面印刷機導入の必要性を説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「両面印刷機の導入は必要である点」をあげ、その根拠として、「競争環境に対応する 印刷スピードなど生産性で差別化する点」と「繁忙期だけでなく、毎日繰り返される生産変更に対応できる点」から整理して伝えること。



AAS流  
A8

【結論】

両面印刷機の導入は、経営環境の変化や生産体制上の諸問題に対応するためには必要です。

【根拠】 その根拠は、

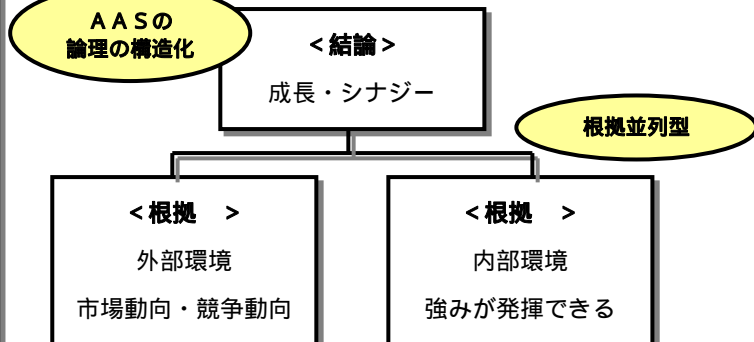
コスト競争など競争環境の変化を踏まえると、格段に速い印刷スピードによる生産性の向上により一貫生産体制の強みを生かすことができるため。繁忙期のケースだけでなく、得意先からの短納期要請を踏まえると、1年を通じて生産変更が毎日繰り返されている状況に対応できるため。

第5問対応

Q9

〇社に、なぜ、新規事業を行うのですか？

第5問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「成長の模索とシナジー効果」をあげ、その根拠として、「外部環境への対応 成長の模索する点」と「内部環境への対応 強みの経営資源が活用できる点」を与件文にある情報を整理してから伝えること。



AAS流  
A9

【結論】

〇社は、さらなる成長や経営資源上のシナジー効果を狙い、新規事業を行っています。

【根拠】その根拠として、

印刷業界の市場動向やコスト競争など外部環境の変化に対応し、新規事業を通じて、新たな成長を模索することができるからです。

〇社の強みである「企画・デザイン提案力」や「一貫生産体制」などの経営資源とシナジー効果が発揮できるからです。

第5問対応

Q10

〇社の新規事業の取り組みについて、アドバイスしてください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「人員構成の見直しする点」をあげ、その具体的な内容として、「本社 名簿データなどの情報管理体制を強化する点」と「工場 きめ細かな配送体制や納期変更に対応できる在庫管理を強化する点」を整理してから伝えること。



AAS流  
A10

【結論】

〇社の新規事業の取り組みについて、最適な人員構成を再構築することをアドバイスします。

【方法】具体的には、

本社に、名簿データや名簿管理など個人情報の取り扱いと管理体制の整備を行う業務を担当する最適な人員を配置することです。

工場に、きめ細かな配送体制や納期変更に対応できる在庫管理を行う業務を担当する最適な人員を配置することです。

平成19年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例  
【 財務・会計 を中心とした経営戦略 】に関するQ&A

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ですよ。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ですよ。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

中小企業診断士として、さまざまな経営課題について、財務的な観点からアドバイスする場合、どのような点に留意しますか？

診断士として「財務的な観点」を示すときの留意点が問われている。財務的な観点とは、「定量的な観点と定性的な観点」のMECEの関係で助言すると良い。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用し、定量を「財務諸表からの経営分析」をあげ、定性を「与件からSWOT分析」をあげる。



AAS流  
A1

【結論】

定量的な観点と定性的な観点から分析することに留意します。

【方法】

具体的には、

貸借対照表や損益計算書などの財務諸表から経営分析を行い、定量的な観点を踏まえてアドバイスします。

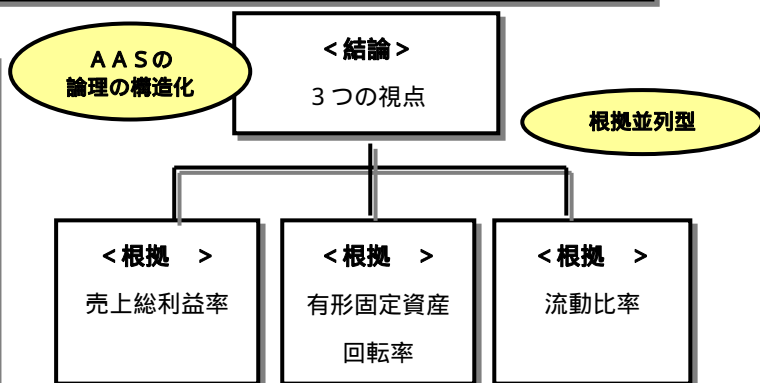
ヒヤリングした与件情報からSWOT分析を行い、定性的な観点を踏まえてアドバイスします。

第1問対応

Q2

今回あなたが経営分析を実施した際に、D社に対して、どのような視点から問題となる原因と経営指標をあげますか？

D社に対する「経営分析する観点」が問われている。診断士試験では頻度の高い「利益率、回転率、安全性」の3つの視点から、『結論+方法』並列型の文章を構成する。結論で、「3つの視点と与件情報に基づく定性分析」の視点をあげ、3つの視点からの具体的な経営指標とその問題点となる原因をあげる。



AAS流  
A2

【結論】

次の3つの視点から与件情報からの定性分析を踏まえて指摘します。

【根拠】

売上総利益率：D社製品の取扱薬局が大手ドラッグストアの進出などによって減少している点。

有形固定資産回転率：早急に新製品開発が求められているにもかかわらず、そのための設備投資が進まない点。

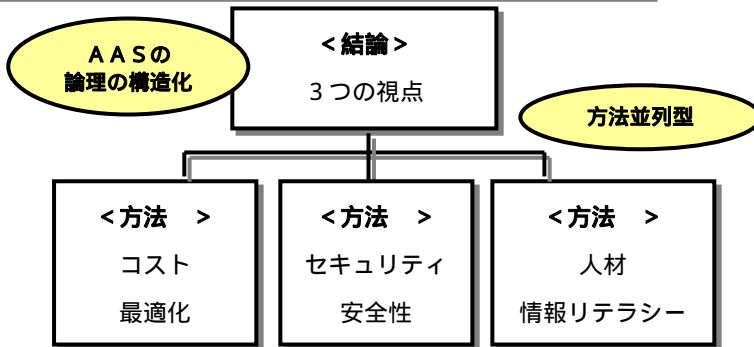
流動比率：新製品開発の投資負担が決して軽いものではないにもかかわらず、有価証券へ資金を投入している点。

第4問対応

Q3

今後、D社は社内の情報化を進めていく必要があります。その場合の留意点について説明してください。

D社に対する「情報化を進める場合の留意点」が問われている。情報戦略に関する制約条件である「コスト・セキュリティ・人材」の3つの視点から助言する。具体的には、『結論+方法』並列型の文章を構成し、与件情報を活用しながら説明することである。



AAS流  
A3

**【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。

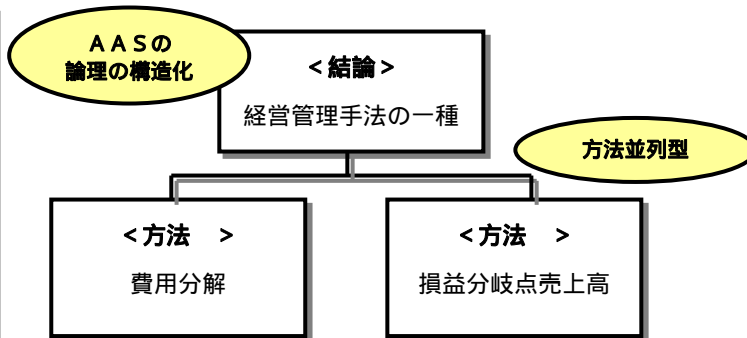
**【方法】**  
コスト：費用対効果を重視するとともに、バージョンアップコストなども見積る必要があります。  
セキュリティ：認証による不正アクセスの防止や個人情報保護など機密性を確保する必要があります。  
人材：社内の情報リテラシーを常に高めていく必要があります。

第2問対応

Q4

D社社長から、「損益分岐点分析」について、どのような分析なのか？と質問を受けた、簡単に説明してください。

診断士としての「損益分岐点分析の知識をどう伝えるか」が問われている。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用する。結論部分で、「経営管理手法の1つ」としてあげ、「費用の分解方法」と「損益分析点の求め方」に区分して、説明することである。



AAS流  
A4

**【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会計による手法の1つとなっています。具体的には、

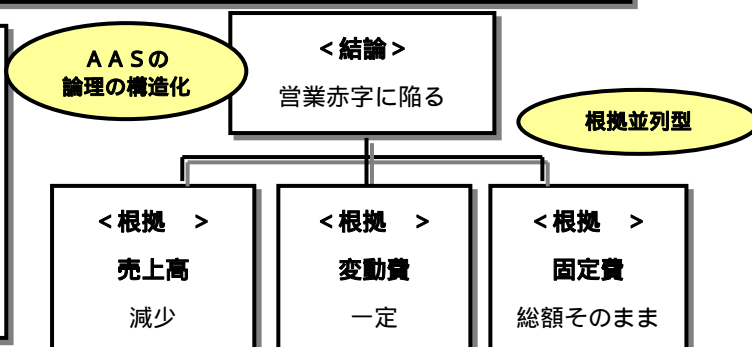
**【方法】**  
総費用を、売上高に連動する「変動費」と、売上高に連動しない「固定費」とに分解します。  
縦軸を売上高・費用に、横軸を売上高としたグラフ上に、この固定費と変動費をあわせた直線と、原点から始まる売上高の直線とを描き、損益分岐点を求めます。両者の直線が交わった点を損益分岐点といいます。

第2問対応

Q5

D社の営業利益レベルにおける損益分岐点分析の結果をわかりやすく説明してください。

第2問に対応している問いである。文章構成として、『結論+根拠』並列型を活用する。損益分岐点分析の結果が問われているので、結論で「営業赤字に陥る」点をあげ、「売上高、変動費、固定費」の3つの観点から結論を導いた分析結果を伝えることである。



AAS流  
A5

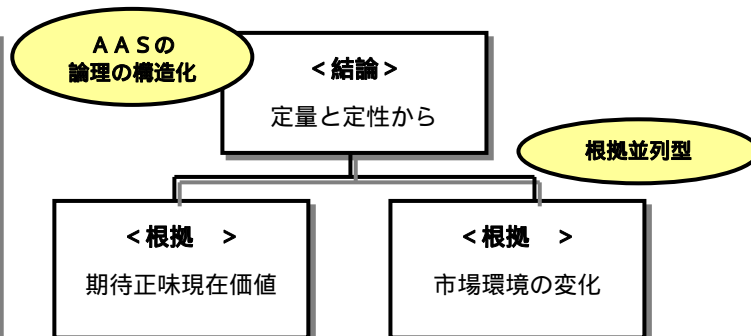
**【結論】**  
D社は、営業赤字に陥る状況になります。  
**【根拠】**その根拠として、  
売上高は、減少しています。  
変動費は、50%ですが、一定であると仮定します。  
固定費は、1,285百万円となり、この固定費を賄うだけの売上高を確保する必要があります。

第3問対応

Q6

D社社長から、そもそも 新製品開発プロジェクトは必要なのか、質問を受けた。その必要性を伝えてください。

第3問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「定量と定性の視点から必要性を伝える点」をあげ、その根拠として、「定量 期待正味現在価値で判断する点」と「定性 市場環境の変化で判断する点」を整理してから伝えること。



AAS流  
A6

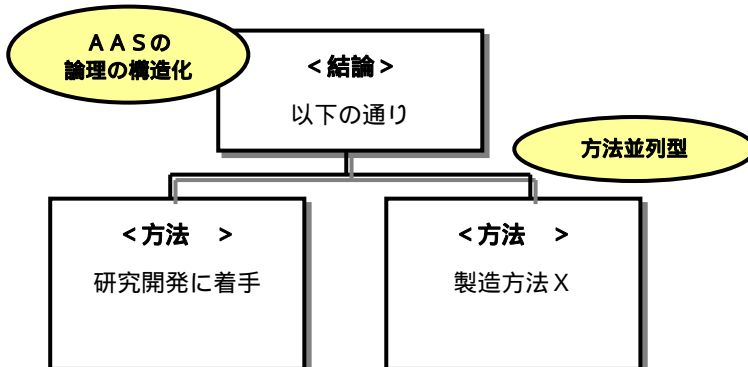
**【結論】**  
D社社長に対して、新製品開発プロジェクトの必要性を、定量的な視点と定性的な視点から伝えます。  
**【根拠】**  
定量的な視点：D社の新製品開発プロジェクトの平成19年度期末(1期末)での期待正味現在価値がプラスのため、実施すべきです。  
定性的な視点：近年では基礎化粧品といえども、より健康志向、安全志向が進み、大手メーカーが次々と新製品を市場に投入しており、D社としても、早急に新製品開発を進め、市場環境へ対応する必要があるからです。

第3問対応

Q7

D社に、研究開発への着手および設備投資について、どのような意思決定を行うべきか、アドバイスしてください。

第3問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、アドバイスする2つの視点をあげ、「研究開発に着手すべきかどうか」と「製造方法Xか製造方法Yのどちらか」をそれぞれ、どのように意思決定するかを明確にあげることである。



AAS流  
A7

【結論】

研究開発に着手し、製造方法Xを選択するようにアドバイスします。

【根拠】

平成19年度期末の期待正味現在価値がプラスのため、研究開発に着手すべきです。

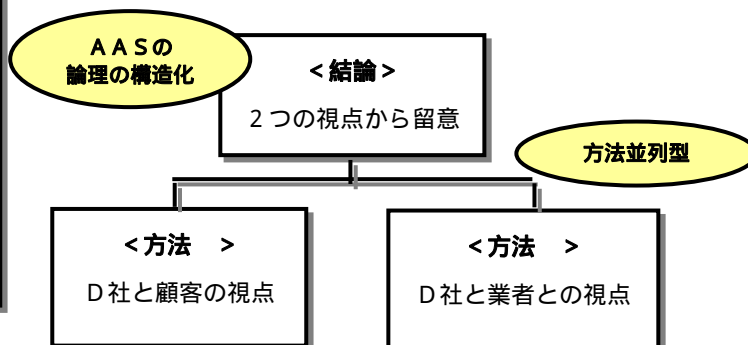
製造方法Xの方が、製造方法Yよりも、期待正味現在価値がプラスのため製造方法Xを選択すべきです。

第4問対応

Q8

インターネット販売に進出したD社が今後留意すべき点について、個人情報に関する観点から説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「2つの視点」をあげ、「D社が顧客に対して取り組むべき留意点」と「D社が委託業者に対して取り組むべき留意点」から、具体例をあげて明確に伝えることである。



AAS流  
A8

【結論】

留意点は、D社から顧客に対して取り組むべき内容と、D社が委託している専門業者に対して取り組むべき内容があります。

【方法】 具体的には

D社は、顧客に対して、個人情報の利用目的を明示し同意や承諾を得るなど、個人情報の管理に対する姿勢を示すことです。

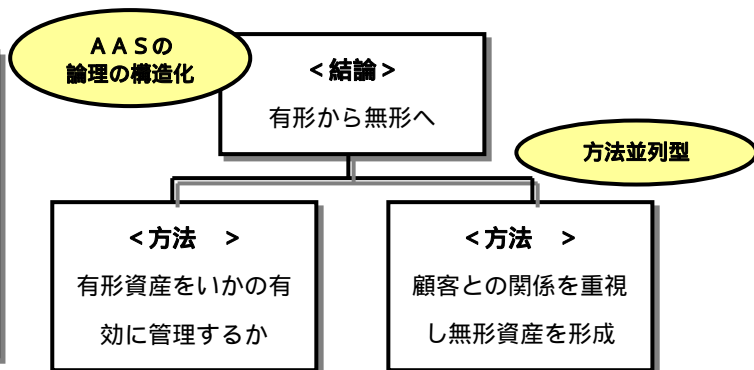
D社は、ウェブサイトの作成・運営を専門業者に委託する予定のため、委託業者に対しても個人情報の管理体制を明確化する必要があります。

第4問対応

Q9

D社の販売の主力が対面販売からインターネット販売へと置き換えられた場合、D社の資産構造の変化についてわかりやすく説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「有形から無形への視点」をあげ、「有形資産を有効に管理し優位性を確保した時代」から「顧客との関係性を重視し、いかに無形資産を形成し有効活用できるか」の観点を伝えること。



AAS流  
A9

【結論】

D社の資産構造は有形資産から無形資産へとその主力が変化していきます。

【方法】

最新の機械設備をいち早く有形資産として調べ、有形資産をいかに有効に管理するという手段ではなく、顧客との良好な関係を築き、顧客が望むような商品サービスを市場へ投入するなど、無形資産を生かした競争優位性を獲得するように変化します。

第4問対応

Q10

D社の販売の主力が対面販売からインターネット販売へと置き換えられた場合、D社の費用構造の変化についてわかりやすく説明してください。

第4問に対応した問いである。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「売上原価から販売費・一般管理費への視点」をあげ、「いかに売上原価を適正に管理するか」から「人的な対応力や専門業者とのネットワークを形成するためのか」の観点を伝えること。



AAS流  
A10

【結論】

D社の費用構造は、売上原価から販売費・一般管理費へとその主力が変化していきます。

【方法】

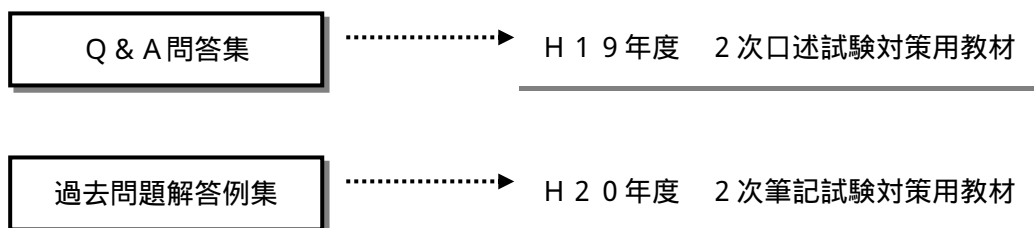
いかに売上原価を適正に管理するかということではなく、専門業者とのネットワークの形成や顧客との人的なコミュニケーションに注力するため販売費・一般管理費の割合が高まることになります。

## 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19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、「平成20年度に合格するための過去問題解答例集【平成19年度版】」です。



「AAS流Q&A問答集」と「平成20年度に合格するための過去問題解答例集」を区分した理由は、平成19年度合格するための教材として編集するのと、次年度の平成20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、「過去問題解答例集」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、過去問題解答例集をご希望の方は、AASのHPより販売しております。ご利用ください。

## A A S (アソシエ・アドバンス・スクール)

私たち A A S 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『診断士 2 次試験の専門機関』です。『事例問題特有の曖昧さ』に悩んでいる方に、『正しい答えよりも論理の妥当性で勝負する』学習スタイルを提供しています。例えば、

事例別の戦略フレームワークによる戦略的な思考力

論理の構造化に基づく、論理的思考力や妥当性ある答案の構成力

設問分解技法による。設問の素直な読解力、与件活用力、わかりやすい答案作成力、などです。

さらに、A A S では、「学習のやり方」の提供ばかりではなく、「合格するための考え方」をしっかりと伝えていきたいと考えています。診断士試験に合格するエッセンスは、2 次過去問題にあります。どこよりも、誰よりも、過去問題を大切にしている受験校が A A S です。ぜひ、2 次過去問題を A A S 流に設問分解してみてください。そうすれば、「合格するための考え方」に気づくはずですよ。

「過去問題は宝の山」。そう考えている方は、ぜひ、A A S を活用してください！

A A S では、ホームページにて、合格するためのホットな情報を「毎日更新！」を合言葉に発信しています！

**A A S (アソシエ・アドバンス・スクール) では、  
診断士 2 次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.aas-clover.com>

平成 19 年 11 月 26 日発行 (12/10 改訂)

---

**A A S 流 Q & A 問答集**

**平成 19 年度 中小企業診断士 第 2 次試験 (口述試験) 対策 (初版)**

発行所: 株式会社クロバーサービス内 A A S 本部事務局

E-mail : [school@aas-clover.com](mailto:school@aas-clover.com)

---