

令和5年度口述試験用事例企業まとめメモ（byかものしか）

	A社（蕎麦店）
資本金、従業員数	資本金：1千万円、従業員数：15名（正社員5名、アルバイト10名）
創業から現在までの事業展開	<p>(1960年代後半) 先代経営者により開業。蕎麦が人気を博した。出前中心の営業 →マイカー来店の顧客が増え、蕎麦店の範疇を超えたメニューでまちの食堂的な役割を担う</p> <p>(1980年代末) 売上高が1億円に達する。客数の増加に伴い店舗規模を拡大</p> <p>(1990年代後半) 競合が多数現れ、売上高の大半を占める昼食需要が奪われる</p> <p>(2000年代初頭) 現経営者が入社 →総花的なメニューを見直して蕎麦に資源を集中、出前をやめて来店のみの経営とする</p> <p>(2010年代) 先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれる →メインの客層を地元ファミリー層に絞り込み、商品とサービスの質を高めて競合と差別化</p> <p>(2015年以降) 安定的に利益を確保できる体制となった</p> <p>(2023年) 近隣の蕎麦店X社の事業を譲り受けることとなった</p>
今後の事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社の経営者は、X社との経営統合による新たな展開によって、これまで以上の売上高を期待できるという見通しを持っていた</li> </ul>
強み、経営資源	<p><b>■A社 【①】：商品とサービスの差別化、《②》：人と組織</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【①】 使用する原材料を厳選</li> <li>・ 【①】 看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った</li> <li>・ 《②》 接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信任も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた</li> <li>・ 《②》 A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチーム作りを行った</li> <li>・ 《②》 その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった</li> <li>・ 《②》 とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた</li> </ul> <p><b>■X社 【③】：新規顧客の取り込み、《④》：原材料の調達</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【③】 駅前に立地</li> <li>・ 【③】 近年では、地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた。とりわけSNSの口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった</li> <li>・ 《④》 原材料の調達については、X社経営者の個人的なつながりがある中堅の食品卸売業者より仕入れていた</li> <li>・ 《④》 この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしていた</li> </ul>
弱み、問題点	<p><b>■A社 【③】新規顧客の取り込み、《④》：原材料の調達</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【③】 常連である地元の顧客も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていた</li> <li>・ 《④》 近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある</li> <li>・ 《④》 原材料の高騰がA社の収益を圧迫する要因となっていた</li> </ul> <p><b>■X社 【①：商品とサービスの差別化】、《②》：人と組織</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【①】 A社よりは客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであったため、接客やサービスは省力化されてきた</li> <li>・ 【①】 10年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出して競合するようになり、駅前に立地しながらも急速に客足が鈍くなり売上高も減少し始めていた</li> <li>・ 【①】 駅構内に出店した大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要であった</li> <li>・ 《②》 廉価な厨房、接客、管理の従業員（12名（正社員4名、アルバイト8名））は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、日々のルーティンをこなしている状況であった</li> <li>・ 《②》 営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がきついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集する必要があった</li> <li>・ 《②》 買収後の経営統合にともなって、不安になったX社の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている</li> </ul>

令和5年度口述試験用事例企業まとめメモ（byかものしか）

	B社（スポーツ用品の加工・販売）
資本金、従業員数	資本金：5百万円、従業員数：社長を含めて8名（うちパート3名）
創業から現在までの事業展開	<p>(1955年) 衣料品店として、初代社長である現社長の父が開業した            (1960年代) 公立小中学校の体操服や運動靴を納品する業者として指定を受けた            (1970年代初頭) 2代目社長が事業を承継し、スポーツ用品（野球用品）店に事業転換            (1990年代初頭) サッカー用品の品揃えも充実            →バスケットボール等の球技用品、陸上用品などの扱いにも着手し、取扱商品を増加            (2000年代～) 過当競争と低価格量販店出店により、野球用品をより専門的に取り扱っていく</p>
今後の事業展開（既存顧客）	<p>■誰に：各少年野球チーム、およびそのメンバーや保護者            ■何を：（子どもたちの体格や技術に応じた）野球用品            ■どのように：①野球用品の強化をさらに進め、商品カスタマイズの提案力をより強化する、            ②各少年野球チーム監督とのより密接なコミュニケーションを図る、            ③用品に関する買い替えなどの多様なニーズに応えるいくつかの販売方法を導入する、            ④インターネットの活用を見直し、SNSやスマートフォンアプリの活用も検討する            ■効果：①大型スポーツ用品量販店との差別化を図る、②顧客との関係性を強化する</p>
今後の事業展開（新規顧客）	<p>■誰に：女子軟式野球チーム、およびそのメンバーや保護者            ■何を：（子どもたちの体格や技術に応じた）野球用品            ■どのように：①女子メンバー獲得に苦しんでいるチームを支援する            ②女子向けの野球用品の提案力を高める            ■効果：新規顧客としての女子チームを開拓する</p>
顧客（現状）	<p>■各少年野球チーム            ・古くから取引がある各少年野球チームは、B社の強みを高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続きB社からの購入を薦めてくれている            ・野球をやりたいという子どもの確保も各チームの課題となっており、ポスター・チラシに加え、SNSを使った募集活動への対応がある            ・チームやそのメンバーの様々なデータ管理について、例えばスマートフォンを使って何かできないかというニーズがある            ■女子軟式野球チーム            ・女子の軟式野球が盛んになっているものの、どのチームも女子のメンバー確保に苦しんでいる            ■地域の子供とその保護者            ・保護者から、価格面でのメリットなどを理由に、大型スポーツ量販店で汎用品の個別購入を希望された場合、各チームの監督ともB社で購入することをなかなか強く言えなくなっている            ・成長に伴う買い替えや、より良い用品への買い替えも保護者には金銭的な負担となっていて、買い替えの負担を理由に野球をやめてしまう子どもたちもいる</p>
競合（現状）	<p>・数年前には自動車で15分ほどの場所に、大型駐車場を備えてチェーン展開をしている大型スポーツ用品量販店が出店した。その量販店では、かなり低価格で販売されている</p>
強み、経営資源	<p>■B社の強み（現状）            ・公立小中学校の体操服や運動靴を納品する業者として指定を受けた            ・体操服に校章をプリントしたり、刺しゅうでネームを入れたりする加工技術を初代社長が身に付けて、この技術が2代目社長にも継承されている            ・各種有名スポーツブランド用品の取り揃え            ・ユニフォーム加工技術や納品の確かさ            ・オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力            ・子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力            ■B社の強み（今後）            ・ICT企業に勤めている30代の長男がB社を事業承継する決意をして戻ってくる            ■地域の経営資源            ・すぐ近くの河川敷がスポーツ施設として整備され、野球場などがある。近隣の強豪社会人野球チームがここを借りて練習しているということで、地域住民の野球熱が高い</p>
弱み、問題点	<p>・大型スポーツ用品量販店に価格面で太刀打ちできない            ・現在のインターネット活用は、店舗紹介のホームページを設けている程度である</p>

令和5年度口述試験用事例企業まとめメモ（byかものしか）

	C社（業務用食品製造業）
資本金、従業員数	資本金：3千万円、従業員数：60名（うちパート40名）
創業から現在までの事業展開	<p>(1990年) 現経営者が創業。温泉リゾート地にある高級ホテルと高級旅館5軒を主な販売先として、総菜、菓子、パン類など多品種少量の食品を受託製造</p> <p>(2020年～) 新型コロナの影響で受注量は激減</p> <p>(最近) 観光客の増加により販売先の稼働率が高くなり、受注量も回復</p>
今後の事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中堅食品スーパーX社と総菜商品の企画開発を共同で行っている</li> <li>・C社社長は、この新規事業に積極的に取り組む方針であるが、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要があると考えている</li> <li>・創業時から受託品の製造に特化してきたが、自社企画商品の製造販売を実現したい</li> </ul>
現在の組織	<p>■総務部(4名)、■営業部(6名：配達業務を兼務)、■製品開発部(2名：外部人材を採用し最近新設)</p> <p>■製造部 (48名（うちパート40名）)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産管理課、総菜製造課（販売先別の5班）、菓子製造課（菓子とパンの2班）、資材管理課</li> </ul>
既存事業の仕様決定の流れ	<p>①販売先料理長がC社に来社し、食材、使用量、作業手順などの製品仕様を口頭で直接指示する</p> <p>②工場管理者は、口頭で指示を受けて試作し、製品仕様を決定する</p> <p>③納入期間中も販売先料理長が来社し、製品の出来栄えのチェックをし、必要があれば食材、製造方法などの変更指示がある</p> <p>④その際には工場管理者が立ち会い、受託製品の製品仕様や変更の確認を行っている</p> <p>⑤毎日の生産指示や加工方法の指導などは両課長が加工室で直接行う</p>
既存事業の受注から納品までの流れ	<p>①季節毎の受託製品の仕様決定後、営業部が販売先料理長から翌月の月度納品計画を受ける</p> <p>②製造部生産管理課が月度生産計画を作成し、総菜・菓子製造課長に生産指示する</p> <p>③両製造課長は製造日毎の作業計画を作成し各班のパートリーダーに指示する</p> <p>④各班パートリーダーは月度生産計画に必要な食材・調味料を月末に定期発注する</p> <p>⑤食品商社は、C社の月度生産計画と食材・調味料の消費期限を考慮して納品する</p> <p>⑥販売先への日毎の納品は週初めに修正し確定する【新規事業では納品日の2日前に確定する】</p> <p>⑦朝食用製品は前日午後製造・当日朝納品する。夕食用製品は当日14時までに製造し納品する</p> <p><b>【新規事業では商品の鮮度を保つため最低午前と午後の配達となる】</b></p>
強み、経営資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現経営者は高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知している</li> <li>・工場管理者（製造部長、総菜・菓子製造課長）はホテルや旅館で料理人の経験がある</li> <li>・販売先料理長から口頭で指示される各製品の製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピを作成し活用している</li> <li>・採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある</li> </ul>
弱み、問題点	<p><b>■既存事業の食材・調味料類発注プロセス</b></p> <p><b>①月次の発注量が週次の納品量確定に対応できおらず、在庫管理もできていない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パートリーダーは、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある食品商社に月末に定期発注する</li> <li>・食材や調味料の受入と在庫の保管管理は資材管理課が行っているが、入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる</li> <li>・販売先への日ごとの納品は、宿泊予約数の変動によって週初めに修正し確定する</li> <li>・最近の材料価格高騰の影響が大きく、収益性の低下が生じている</li> </ul> <p><b>②個別の食材・調味料の納品時期が管理できていない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・食品商社は、C社の月度生産計画と食材や調味料の消費期限を考慮して納品する</li> <li>・製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある</li> </ul> <p><b>■既存事業の製造工程プロセス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職し、最近の増加する受注量の対応に苦慮している</li> <li>・受注量が最も多い総菜の製造工程は、前処理、計量・カット、調理があり、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている</li> <li>・レシピを作成し活用していたが、整理されずにいる</li> </ul>

令和5年度口述試験用事例企業まとめメモ (byかものしか)

	D社（基礎化粧品、サプリメントなどの企画・開発・販売）																																																																																																																	
資本金、従業員数	資本金：1億円、従業員数：31名																																																																																																																	
創業から現在までの事業展開	(2003年？) 創業。主力製品は基礎化粧品。製品の生産はOEM生産 (直近) 同業他社との競争激化により販売が低迷																																																																																																																	
今後の事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>男性向けアンチエイジング製品を新たな挑戦として開発し販売することを検討している</li> <li>この新製品については、技術上の問題からOEM生産ではなく自社生産を行う予定であり、現在、そのための資金の確保を進めている</li> <li>D社社長は、早急にこの設備投資に関する意思決定を行うことが求められている</li> </ul>																																																																																																																	
財務分析	<p style="text-align: center;"><b>貸借対照表</b> (単位：千円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>令和3年度</th> <th>令和4年度</th> <th></th> <th>令和3年度</th> <th>令和4年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>〈資産の部〉</td> <td></td> <td></td> <td>〈負債の部〉</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>流動資産</td> <td>2,676,193</td> <td>2,777,545</td> <td>流动負債</td> <td>851,394</td> <td>640,513</td> </tr> <tr> <td>　現金等</td> <td>593,256</td> <td>1,133,270</td> <td>買掛金</td> <td>191,034</td> <td>197,162</td> </tr> <tr> <td>　売掛金・受取手形</td> <td>1,085,840</td> <td>864,915</td> <td>短期借入金</td> <td>120,000</td> <td>70,000</td> </tr> <tr> <td>　製品・原材料等</td> <td>948,537</td> <td>740,810</td> <td>未払金</td> <td>197,262</td> <td>104,341</td> </tr> <tr> <td>　その他の流動資産</td> <td>48,560</td> <td>38,550</td> <td>未払法人税等</td> <td>250,114</td> <td>184,887</td> </tr> <tr> <td>固定資産</td> <td>186,973</td> <td>197,354</td> <td>その他の流動負債</td> <td>92,984</td> <td>84,123</td> </tr> <tr> <td>　建物・工具等</td> <td>64,524</td> <td>63,256</td> <td>固定負債</td> <td>22,500</td> <td>27,153</td> </tr> <tr> <td>　無形固定資産</td> <td>37,492</td> <td>34,683</td> <td>長期借入金</td> <td>22,500</td> <td>24,360</td> </tr> <tr> <td>　投資その他の資産</td> <td>84,957</td> <td>99,415</td> <td>リース債務</td> <td>—</td> <td>2,793</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>負債合計</td> <td>873,894</td> <td>667,666</td> </tr> <tr> <td>〈純資産の部〉</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>　資本金</td> <td></td> <td></td> <td>資本金</td> <td>100,000</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>　資本剰余金</td> <td></td> <td></td> <td>資本剰余金</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>　利益剰余金</td> <td></td> <td></td> <td>利益剰余金</td> <td>1,889,272</td> <td>2,207,233</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>純資産合計</td> <td>1,989,272</td> <td>2,307,233</td> </tr> <tr> <td>資産合計</td> <td>2,863,166</td> <td>2,974,899</td> <td>負債・純資産合計</td> <td>2,863,166</td> <td>2,974,899</td> </tr> </tbody> </table>							令和3年度	令和4年度		令和3年度	令和4年度	〈資産の部〉			〈負債の部〉			流動資産	2,676,193	2,777,545	流动負債	851,394	640,513	現金等	593,256	1,133,270	買掛金	191,034	197,162	売掛金・受取手形	1,085,840	864,915	短期借入金	120,000	70,000	製品・原材料等	948,537	740,810	未払金	197,262	104,341	その他の流動資産	48,560	38,550	未払法人税等	250,114	184,887	固定資産	186,973	197,354	その他の流動負債	92,984	84,123	建物・工具等	64,524	63,256	固定負債	22,500	27,153	無形固定資産	37,492	34,683	長期借入金	22,500	24,360	投資その他の資産	84,957	99,415	リース債務	—	2,793				負債合計	873,894	667,666	〈純資産の部〉						資本金			資本金	100,000	100,000	資本剰余金			資本剰余金	—	—	利益剰余金			利益剰余金	1,889,272	2,207,233				純資産合計	1,989,272	2,307,233	資産合計	2,863,166	2,974,899	負債・純資産合計	2,863,166	2,974,899
	令和3年度	令和4年度		令和3年度	令和4年度																																																																																																													
〈資産の部〉			〈負債の部〉																																																																																																															
流動資産	2,676,193	2,777,545	流动負債	851,394	640,513																																																																																																													
現金等	593,256	1,133,270	買掛金	191,034	197,162																																																																																																													
売掛金・受取手形	1,085,840	864,915	短期借入金	120,000	70,000																																																																																																													
製品・原材料等	948,537	740,810	未払金	197,262	104,341																																																																																																													
その他の流動資産	48,560	38,550	未払法人税等	250,114	184,887																																																																																																													
固定資産	186,973	197,354	その他の流動負債	92,984	84,123																																																																																																													
建物・工具等	64,524	63,256	固定負債	22,500	27,153																																																																																																													
無形固定資産	37,492	34,683	長期借入金	22,500	24,360																																																																																																													
投資その他の資産	84,957	99,415	リース債務	—	2,793																																																																																																													
			負債合計	873,894	667,666																																																																																																													
〈純資産の部〉																																																																																																																		
資本金			資本金	100,000	100,000																																																																																																													
資本剰余金			資本剰余金	—	—																																																																																																													
利益剰余金			利益剰余金	1,889,272	2,207,233																																																																																																													
			純資産合計	1,989,272	2,307,233																																																																																																													
資産合計	2,863,166	2,974,899	負債・純資産合計	2,863,166	2,974,899																																																																																																													
<p style="text-align: center;"><b>損益計算書</b> (単位：千円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>令和3年度</th> <th>令和4年度</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>5,796,105</td> <td>4,547,908</td> <td></td> </tr> <tr> <td>売上原価</td> <td>2,185,856</td> <td>1,743,821</td> <td></td> </tr> <tr> <td>　売上総利益</td> <td>3,610,249</td> <td>2,804,087</td> <td></td> </tr> <tr> <td>販売費及び一般管理費</td> <td>2,625,222</td> <td>2,277,050</td> <td></td> </tr> <tr> <td>　営業利益</td> <td>985,027</td> <td>527,037</td> <td></td> </tr> <tr> <td>営業外収益</td> <td>368</td> <td>11,608</td> <td></td> </tr> <tr> <td>営業外費用</td> <td>2,676</td> <td>1,613</td> <td></td> </tr> <tr> <td>　経常利益</td> <td>982,719</td> <td>537,032</td> <td></td> </tr> <tr> <td>特別利益</td> <td>—</td> <td>—</td> <td></td> </tr> <tr> <td>特別損失</td> <td>—</td> <td>—</td> <td></td> </tr> <tr> <td>　税引前当期純利益</td> <td>982,719</td> <td>537,032</td> <td></td> </tr> <tr> <td>法人税等</td> <td>331,059</td> <td>169,072</td> <td></td> </tr> <tr> <td>　当期純利益</td> <td>651,660</td> <td>367,960</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							令和3年度	令和4年度		売上高	5,796,105	4,547,908		売上原価	2,185,856	1,743,821		売上総利益	3,610,249	2,804,087		販売費及び一般管理費	2,625,222	2,277,050		営業利益	985,027	527,037		営業外収益	368	11,608		営業外費用	2,676	1,613		経常利益	982,719	537,032		特別利益	—	—		特別損失	—	—		税引前当期純利益	982,719	537,032		法人税等	331,059	169,072		当期純利益	651,660	367,960																																																						
	令和3年度	令和4年度																																																																																																																
売上高	5,796,105	4,547,908																																																																																																																
売上原価	2,185,856	1,743,821																																																																																																																
売上総利益	3,610,249	2,804,087																																																																																																																
販売費及び一般管理費	2,625,222	2,277,050																																																																																																																
営業利益	985,027	527,037																																																																																																																
営業外収益	368	11,608																																																																																																																
営業外費用	2,676	1,613																																																																																																																
経常利益	982,719	537,032																																																																																																																
特別利益	—	—																																																																																																																
特別損失	—	—																																																																																																																
税引前当期純利益	982,719	537,032																																																																																																																
法人税等	331,059	169,072																																																																																																																
当期純利益	651,660	367,960																																																																																																																
強み、経営資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の生産はOEM生産によっている</li> <li><b>(OEM生産の財務的利点)</b> 生産設備への投資が不要、自社生産と比較して固定費が少ない</li> <li>バイオテクノロジーを用いて男性向けアンチエイジング製品の研究開発を進めてきた</li> <li>自社ECサイトを通じて美容液の定期購買サービスも開始している</li> </ul> <p><b>■現在の財務諸表</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>流動比率が改善している《119.31%改善》</li> <li>自己資本比率が改善している《8.08%改善》</li> </ul>																																																																																																																	
弱み、問題点	<ul style="list-style-type: none"> <li>実店舗やネット上での同業他社との競争激化による販売が低迷</li> <li>このままでは売上高がさらに減少する可能性が高いと予想される</li> <li>男性向けアンチエイジング製品は、今までにない画期的な製品であり、市場の状況が見通せない状況であるため、慎重な検討を要すると考えている</li> </ul> <p><b>■現在の財務諸表</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高営業利益率が悪化している《5.4%悪化》</li> </ul>																																																																																																																	