2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

事例Ⅰ　口述試験予想問題

1. 社長が既存社員の理解が十分でない中でも、あえて知育玩具事業への参入を決断した最大の理由は何だと考えますか。

2. 既存事業を支えるベテラン社員と新規事業チームとの間の意識の溝を埋めるため、今後どのような働きかけが必要ですか。

3. 社長の子息に業務や負担が集中している現状を解消するために、具体的にどのような権限委譲や組織づくりを行うべきですか。

4. 地元の大学や外部の木工職人との連携は、製品開発の面以外で、A 社の組織や人材にどのようなプラス効果をもたらしていますか。

5. 直営店やイベントでの消費者との直接的な接点は、これまで BtoB 中心だった製造部門の意識変革にどう寄与すると考えますか。

6. 新規事業の拡大に合わせて、創業以来の企業理念を今後どのように再定義し、それを具体的な行動として社内に浸透させるべきですか。

7. 内装材事業で培った技術や調達ネットワークを、知育玩具事業の競争力強化へさらに活かすには、どのような工夫が必要ですか。

8. 既存の内装材事業と新規の知育玩具事業を両立させ、全社的に成長を持続させるために、今後取り組むべき最大の組織課題は何ですか。

2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

事例Ⅰ　回答例

第 1 問

質問： 社長が既存社員の理解が十分でない中でも、あえて知育玩具事業への参入を決断した最大の理由は何だと考えますか。

回答例：
「はい、回答します。まず、主力の内装材事業が、競争激化や公共事業の不安定性により、収益確保が難しくなっていたという危機感がありました。次に、イベントに参加した際、自社の製品に触れる子供たちの反応や保護者の熱心な姿を目の当たりにし、市場の可能性を確信したことが決定打となりました。さらに、この新規事業が『自然から頂いた木を社会にお返しする』という創業理念に合致しており、企業として取り組むべき意義を見出したためだと考えます。」

第 2 問

質問： 既存事業を支えるベテラン社員と新規事業チームとの間の意識の溝を埋めるため、今後どのような働きかけが必要ですか。

回答例：
「はい、お答えします。まず、ベテラン社員に対し、彼らが長年培った薄板加工技術や仕上げ技術が、子供の安全を守るために不可欠であることを伝え、その重要性を再認識してもらう必要があります。次に、単に製造するだけでなく、直営店やイベントなどで実際に子供たちが製品を喜んで使う姿を共有し、仕事の社会的意義を実感できる機会を設けます。結論として、互いの強みを尊重し合える対話の場を増やし、全社一丸となって取り組む体制を築くべきです。」

第 3 問

質問： 社長の子息に業務や負担が集中している現状を解消するために、具体的にどのような権限委譲や組織づくりを行うべきですか。

回答例：
「はい、お答えします。まず、現在子息が一人で担っている業務を棚卸しし、標準化できる部分と高度な判断が必要な部分に切り分けます。その上で、子息が持つ X 事業や経営学の知見をマニュアル化や OJT を通じて他の社員に移転し、特定の業務については若手社員

や中途採用者に権限を委譲します。さらに、内装材事業と知育玩具事業の人事交流を進めることで、組織全体で多能工化を図り、特定の個人に依存しない組織体制を構築すべきです。」

第 4 問
質問： 地元の大学や外部の木工職人との連携は、製品開発の面以外で、A 社の組織や人材にどのようなプラス効果をもたらしていますか。

回答例：
「はい、回答します。まず、大学生とのワークショップや共同研究は、社内にはない柔軟な発想やデザイン思考を取り入れるきっかけとなり、社員の視野を広げる刺激となっています。また、地域の木工職人との連携は、既存の大量生産ラインとは異なる、多品種少量生産の手法や繊細な手仕事のスキルを社内にもたらす学習機会となります。このように、外部連携は組織の硬直化を防ぎ、社員のスキルアップやモチベーション向上に寄与していると考えます。」

第 5 問
質問： 直営店やイベントでの消費者との直接的な接点は、これまで BtoB 中心だった製造部門の意識変革にどう寄与すると考えますか。

回答例：
「はい、お答えします。まず、従来の内装材事業では見えにくかったエンドユーザーの顔が見えることで、自分たちの技術が誰の役に立っているかを実感でき、製造部門の誇りや意欲が向上します。次に、子供たちが直接触れる・口に入れるという利用シーンを目の当たりにすることで、これまで以上に安全性や品質に対する責任感が強まります。結果として、顧客視点に立った『より良いモノづくり』への意識が、製造現場の底上げにつながると考えます。」

第 6 問
質問： 新規事業の拡大に合わせて、創業以来の企業理念を今後どのように再定義し、それを具体的な行動として社内に浸透させるべきですか。

回答例：
「はい、回答します。まず再定義に関しては、単に木材を加工するだけでなく、『木育を通じて子供たちの豊かな心を育み、未来社会に貢献する』という具体的かつ社会的価値を含んだものへと進化させるべきです。次に浸透策として、この理念に基づいた行動指針を作

成し、日々の業務や人事評価の基準に組み込むことが有効です。また、社長や子息が率先して理念を語り続け、理念を体現した社員を表彰するなどして、組織文化として定着させるべきだと考えます。」

第 7 問

質問： 内装材事業で培った技術や調達ネットワークを、知育玩具事業の競争力強化へさらに活かすには、どのような工夫が必要ですか。

回答例：

「はい、お答えします。第一に、長年の信頼関係がある林業家や製材所とのネットワークを活用し、玩具に適した安全で良質な県産木材を、安定的かつ低コストで調達することでコスト競争力を高めます。第二に、内装材で培った『美しい木目を活かす仕上げ技術』や『ささくれを防ぐ滑らかな加工技術』を徹底し、他社製品との差別化要素である『安全性と高品質』を訴求します。このように、既存の経営資源を『安心・安全』という顧客価値に直結させる工夫が必要です。」

第 8 問

質問： 既存の内装材事業と新規の知育玩具事業を両立させ、全社的に成長を持続させるために、今後取り組むべき最大の組織課題は何ですか。

回答例：

「はい、回答します。最大の課題は、既存事業の『効率と安定』、新規事業の『スピードと創造』という異なる組織文化を融合させ、限られた経営資源を最適に配分できるマネジメント体制の構築です。また、現在は社長の子息が新規事業を牽引していますが、彼に続く次世代リーダーを育成し、組織として持続的にイノベーションを起こせる人材基盤を整えることも急務です。これらを解決し、両事業がシナジーを発揮できる組織へと変革することが求められています。」

2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

事例 II　口述試験予想問題

1．大学との契約は店舗の人員減となりますが、それを補う人材育成やブランド構築面での具体的なメリットは何だと考えますか。

2．開業時の「15 分お試しコース」がリピーター獲得に繋がらなかった本質的な原因を、B 社の強みとの不整合の観点からどう分析しますか。

3．社長個人の資質に依存しがちな「心のケア」などの対人スキルを、他のスタッフにも標準化して定着させるためには何が必要ですか。

4．チラシ等の広告効果が薄い中、既存顧客の満足度を活かして、新規客の紹介（口コミ）を組織的に生み出すにはどのような仕組みが有効ですか。

5．アスリート以外の一般顧客に対し、近隣の安価な整骨院ではなく、高単価な B 社を選んでもらうために訴求すべき「独自の価値」は何ですか。

6．予約の偏りを解消するため、価格戦略以外の方法で、予約システムやオペレーションの面からどのような改善が考えられますか。

7．平日昼間の稼働率向上に向け、店舗周辺の住宅街や大学という立地特性を踏まえ、学生以外でターゲットとすべき顧客層はどこですか。

8．今後、B 社が多店舗展開を検討する場合、現在の高付加価値サービスを維持する上で最大の障壁となる経営課題は何だと考えますか。

2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

事例 II　回答例

第 1 問
質問： 大学との契約は店舗の人員減となりますが、それを補う人材育成やブランド構築面での具体的なメリットは何だと考えますか。

回答例：
「はい、回答します。まず、強豪大学の『公式トレーナー』という実績ができることで、B 社の技術的信頼性が飛躍的に高まり、地域でのブランド力が強化されます。次に、スタッフにとっても、トップレベルの現場経験を積むことが技術向上やモチベーション維持につながります。結果として、これらが店舗サービスの質を高め、他店との差別化要因になると考えます。」

第 2 問
質問： 開業時の「15 分お試しコース」がリピーター獲得に繋がらなかった本質的な原因を、B 社の強みとの不整合の観点からどう分析しますか。

回答例：
「はい、お答えします。まず、B 社の強みである『コミュニケーションを通じた心のケア』や『丁寧な施術』は、わずか 15 分という短時間では顧客に十分に伝わりません。次に、低価格をフックにしたことで、『安さ』を求める層ばかりが集まり、本来 B 社がターゲットとすべき『高くても質の高いケアを求める層』とミスマッチが起きたためだと分析します。」

第 3 問
質問： 社長個人の資質に依存しがちな「心のケア」などの対人スキルを、他のスタッフにも標準化して定着させるためには何が必要ですか。

回答例：
「はい、お答えします。第一に、技術指導だけでなく、カウンセリングのロールプレイングを行い、顧客の潜在ニーズを引き出す対話法を形式知化する必要があります。第二に、日々の終礼などで『どのような会話で顧客が安心したか』という定性的な成功事例を共有し、チーム全体でノウハウを蓄積することです。このようにして、属人化を防ぎ、組織的なレベルアップを図ります。」

第 4 問

質問： チラシ等の広告効果が薄い中、既存顧客の満足度を活かして、新規客の紹介（口コミ）を組織的に生み出すにはどのような仕組みが有効ですか。

回答例：

「はい、回答します。まず、既存顧客との信頼関係を活かし、施術後の満足度が高いタイミングで『同じ悩みを持つご友人がいれば相談に乗ります』とカードを手渡すなど、紹介のハードルを下げる工夫をします。また、紹介者と被紹介者の双方に、施術時間の延長などの『体験的な特典』を付与することで、B 社の良さをより深く知ってもらう機会を作ることが有効です。」

第 5 問

質問： アスリート以外の一般顧客に対し、近隣の安価な整骨院ではなく、高単価な B 社を選んでもらうために訴求すべき「独自の価値」は何ですか。

回答例：

「はい、お答えします。まず、一時的な痛みの緩和ではなく、不調の根本原因にアプローチする『トータルコンディショニング』が可能であることを訴求します。さらに、流れ作業ではなく、一人ひとりの話に耳を傾ける『精神的な寄り添い』があることで、慢性的な不調やストレスを抱える一般顧客にとっても、価格以上の価値がある『サードプレイス（癒やしの場)』であることを伝えます。」

第 6 問

質問： 予約の偏りを解消するため、価格戦略以外の方法で、予約システムやオペレーションの面からどのような改善が考えられますか。

回答例：

「はい、回答します。まず、Web 予約システムを導入し、空き状況を可視化することで、電話予約の手間を省き、顧客が空いている時間を選びやすくします。次に、『次回予約』を施術後にその場で促すオペレーションを徹底し、比較的空いている日時の予約を早期に確定させます。これにより、機会損失を防ぎつつ、計画的な店舗運営が可能になります。」

第 7 問

質問： 平日昼間の稼働率向上に向け、店舗周辺の住宅街や大学という立地特性を踏まえ、学生以外でターゲットとすべき顧客層はどこですか。

回答例：
「はい、お答えします。昼間の時間帯に自由が利きやすい、地域の『健康意識の高い高齢者層』をターゲットとすべきです。彼らは健康寿命の延伸に関心が高く、整骨院の保険診療の範囲内では解決しない慢性的な体の動かしにくさ等の悩みを抱えていることが多いため、B 社のトレーナーによる専門的な機能改善指導と親身な対話が高いニーズを持つと考えられます。」

第 8 問
質問： 今後、B 社が多店舗展開を検討する場合、現在の高付加価値サービスを維持する上で最大の障壁となる経営課題は何だと考えますか。

回答例：
「はい、回答します。最大の課題は、社長の『分身』となる店長クラスの人材育成と、サービス品質の均質化です。現在は社長が直接指導し、目を配ることで高い水準を維持していますが、多店舗化すればそれが物理的に不可能になります。したがって、社長の理念と技術を体現でき、かつ他のスタッフをマネジメントできるリーダーを育て上げることが、成功の必須条件となります。」

2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

事例 III　口述試験予想問題

1．環境意識の高まりによる「脱プラスチック」の潮流を、C 社が単なる受注増だけでなく、長期的な競争優位性に変えるためにはどうすべきですか。

2．経営者は在庫保有のための倉庫建設を見送りましたが、リードタイム短縮のために「在庫を持つ」ことのリスクを、C 社の生産特性からどう分析しますか。

3．顧客からの仕様変更や特急対応による現場の混乱を防ぐために、現在の「週次計画＋紙メモ」の指示系統を具体的にどう変革すべきですか。

4．食品・医療用分野への参入にあたり、従来の産業用・建築用とは異なる「衛生管理」や「異物混入防止」の観点から、どのような現場改善が必要ですか。

5．ベテラン作業員の引退に伴う技術承継が課題ですが、OJT に依存せず、暗黙知となっている「カン・コツ」を組織的に形式知化する具体的な手順を教えてください。

6．現在、クレーム対応が事後処理にとどまっていますが、品質情報の収集から再発防止に至るまでのプロセスを、組織としてどう構築すべきですか。

7．原材料の機械セット時の立ち上がりロスや、品質のバラつきを低減させるために、設備面ではなく「作業標準化」の観点からどのような取り組みが必要ですか。

8．深夜・早朝残業が常態化している現状に対し、単なる生産性向上だけでなく、従業員の安全衛生やモチベーション管理の観点からどう対応すべきですか。

2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

事例 III　回答例

第 1 問
質問： 環境意識の高まりによる「脱プラスチック」の潮流を、C 社が単なる受注増だけでなく、長期的な競争優位性に変えるためにはどうすべきですか。

回答例：
「はい、回答します。まず、C 社の製品が再生紙を利用しており、かつ使用後もリサイクル可能であるという『環境循環性』を定量的データとして可視化し、顧客の CSR 活動に貢献できるパートナーとしての地位を確立します。次に、単にプラスチックの代替品を作るだけでなく、紙ならではの軽量性や廃棄の容易さといった機能的メリットを提案営業に結びつけます。このように、受動的な受注ではなく、提案型の付加価値創造につなげるべきです。」

第 2 問
質問： 経営者は在庫保有のための倉庫建設を見送りましたが、リードタイム短縮のために「在庫を持つ」ことのリスクを、C 社の生産特性からどう分析しますか。

回答例：
「はい、お答えします。第一に、C 社は多品種少量生産であり、かつ仕様変更が多い特性があるため、見込み生産で作った製品が不良在庫化（デッドストック）するリスクが極めて高いといえます。第二に、在庫を持つことで生産工程の非効率や問題点が隠蔽され、根本的な工程改善が遅れる恐れがあります。したがって、安易に在庫を持たず、工程改善によるリードタイム短縮を目指す判断は妥当だと考えます。」

第 3 問
質問： 顧客からの仕様変更や特急対応による現場の混乱を防ぐために、現在の「週次計画＋紙メモ」の指示系統を具体的にどう変革すべきですか。

回答例：
「はい、回答します。まず、計画サイクルを週次から日次に短縮し、直近の変動を柔軟に吸収できる体制にします。次に、ホワイトボードや紙メモのアナログ管理を改め、生産管理システムやタブレット端末を導入して、変更情報をリアルタイムに全工程で共有・可視化します。これにより、情報伝達のタイムラグや認識齟齬をなくし、混乱を最小限に抑えるべきです。」

2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

第 4 問
質問： 食品・医療用分野への参入にあたり、従来の産業用・建築用とは異なる「衛生管理」や「異物混入防止」の観点から、どのような現場改善が必要ですか。

回答例：
「はい、お答えします。まず、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躾）を徹底し、工場内の清浄度を抜本的に高めることが大前提となります。その上で、食品・医療用製品の製造ラインを他のラインと明確に区分けする『ゾーニング』を行い、防塵対策や作業着の変更など、より厳しい衛生基準を設けた管理区域を設定する必要があります。このように、ハード・ソフト両面から品質保証体制を強化すべきです。」

第 5 問
質問： ベテラン作業員の引退に伴う技術承継が課題ですが、OJT に依存せず、暗黙知となっている「カン・コツ」を組織的に形式知化する具体的な手順を教えてください。

回答例：
「はい、回答します。まず、ベテラン作業員の作業動作を動画撮影し、機械セットのタイミングや接着剤の塗布量などの重要ポイントを可視化します。次に、その動画を元に、数値基準や写真を用いたわかりやすい作業標準書（マニュアル）を作成します。最後に、これを若手社員の教育訓練に活用し、習熟度評価を行うことで、個人の感覚に頼らない標準作業を定着させます。」

第 6 問
質問： 現在、クレーム対応が事後処理にとどまっていますが、品質情報の収集から再発防止に至るまでのプロセスを、組織としてどう構築すべきですか。

回答例：
「はい、お答えします。第一に、クレームや不適合品の発生状況を記録・データ化し、発生頻度や傾向をパレート図などで分析できる仕組みを作ります。第二に、ライン長任せにせず、定期的な品質検討会を開催し、『なぜなぜ分析』等を用いて根本原因（真因）を特定します。結論として、特定された真因に対する対策を標準書に反映させ、再発防止のループを回す体制を構築すべきです。」

第 7 問
質問： 原材料の機械セット時の立ち上がりロスや、品質のバラつきを低減させるために、設備面ではなく「作業標準化」の観点からどのような取り組みが必要ですか。

回答例：
「はい、回答します。まず、製品ごとの最適な機械設定値（セット条件）を洗い出し、誰でも同じ条件でセットできるよう条件表を整備します。次に、段取り作業の手順を『外段取り』と『内段取り』に分け、事前に準備できる作業を明確化します。これらをマニュアル化して徹底することで、作業者ごとのバラつきをなくし、立ち上がり時間の短縮と品質安定化を図るべきです。」

第 8 問
質問： 深夜・早朝残業が常態化している現状に対し、単なる生産性向上だけでなく、従業員の安全衛生やモチベーション管理の観点からどう対応すべきですか。

回答例：
「はい、お答えします。まず、特定の作業者に負荷が集中しないよう、多能工化を進めてライン間での応援体制（ワークシェアリング）を構築し、平準化を図ります。また、無理な残業は集中力を低下させ労働災害のリスクを高めるため、シフト制の導入や計画的な休息の確保を検討します。このように、従業員が健康で意欲的に働ける環境を整えることが、結果として生産品質の向上にもつながると考えます。」

2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

事例 Ⅳ　口述試験予想問題

1．同業他社と比較して D 社の収益性（売上高営業利益率など）が低い主な要因を、D 社のビジネスモデルやコスト構造の観点からどう分析していますか。

2．在庫回転率が同業他社より低い傾向にありますが、多品種少量生産や伝統工芸品の特性を踏まえつつ、今後どのように在庫適正化を図るべきですか。

3．小型仏壇の販売において、利益率の高い現代風（製品 Y）だけでなく、伝統的な製品 X の販売割合を一定以上維持することの財務的・非財務的な意義は何ですか。

4．EU 市場への進出投資（設備 Z）は NPV プラスと判断されましたが、計算に含まれていない海外事業特有のリスクとして何を想定し、どう管理すべきですか。

5．今回の海外展開における資金調達について、内部留保の活用や増資ではなく、金融機関からの借入（デットファイナンス）を選択する場合の妥当性について述べてください。

6．原材料価格や物流費の高騰が続く中、単なるコスト削減ではなく、D 社のブランド力を活かして利益率を維持・向上させるためにどのような価格戦略をとるべきですか。

7．外部デザイナーとの契約による固定費の増加は損益分岐点を押し上げますが、それを上回るメリットを享受するために、財務視点でどのような管理指標を重視すべきですか。

8．「健康経営」を掲げ残業時間を抑制することは、短期的には生産能力の制約となりますが、長期的には D 社の企業価値や財務体質にどのようなプラスの影響を与えますか。

2 次試験研究所　R7 口述試験対策 PDF

事例 IV　回答例

第 1 問
質問： 同業他社と比較して D 社の収益性（売上高営業利益率など）が低い主な要因を、D 社のビジネスモデルやコスト構造の観点からどう分析していますか。

回答例：
「はい、回答します。主な要因は、D 社が職人による手仕事にこだわっているため、海外生産や機械化を進める同業他社に比べて、売上原価における労務費の比率が高い点にあります。また、直営店舗を維持するための固定費負担も重くなっています。したがって、今後はこの高コスト体質に見合うだけの『高付加価値・高単価販売』を、海外展開等を通じて実現する必要があります。」

第 2 問
質問： 在庫回転率が同業他社より低い傾向にありますが、多品種少量生産や伝統工芸品の特性を踏まえつつ、今後どのように在庫適正化を図るべきですか。

回答例：
「はい、お答えします。まず、伝統的な大型仏壇については需要予測に基づき生産量を抑制し、不良在庫化を防ぐことが最優先です。次に、小型仏壇については、共通部品の活用を進めることで、仕掛品在庫を圧縮しつつリードタイムを短縮します。これにより、多品種展開と在庫削減の両立を図るべきと考えます。」

第 3 問
質問： 小型仏壇の販売において、利益率の高い現代風（製品 Y）だけでなく、伝統的な製品 X の販売割合を一定以上維持することの財務的・非財務的な意義は何ですか。

回答例：
「はい、回答します。まず財務的には、一定の需要がある製品 X を維持することで、売上の安定性を確保するポートフォリオ効果があります。次に非財務的には、伝統的な技術（漆塗りや蒔絵）を若手職人に承継する『教育の場』としての意義があります。この技術力こそが、将来の高付加価値製品（海外向け家具など）を生み出す源泉となるため、戦略的に維持すべきです。」

第 4 問
質問： EU 市場への進出投資（設備 Z）は NPV プラスと判断されましたが、計算に含ま

れていない海外事業特有のリスクとして何を想定し、どう管理すべきですか。

回答例：
「はい、お答えします。最大のリスクは為替変動リスクであり、円高進行時には売上高が目減りします。これに対しては、為替予約などのヘッジ取引を行うか、現地通貨建てでの調達を検討すべきです。また、現地の法規制や商習慣の違いによる追加コスト発生のリスクもあるため、投資回収期間中は保守的な資金繰り計画を立てて管理する必要があります。」

第 5 問
質問： 今回の海外展開における資金調達について、内部留保の活用や増資ではなく、金融機関からの借入（デットファイナンス）を選択する場合の妥当性について述べてください。

回答例：
「はい、回答します。D 社は自己資本比率が一定水準あり財務健全性は保たれているため、借入余力があります。また、現在の低金利環境下では、借入による負債コストの方が株主資本コストよりも低く、WACC（加重平均資本コスト）を低減させる効果が期待できます。さらに、支払利息の節税効果も享受できるため、借入は妥当な判断だと考えます。」

第 6 問
質問： 原材料価格や物流費の高騰が続く中、単なるコスト削減ではなく、D 社のブランド力を活かして利益率を維持・向上させるためにどのような価格戦略をとるべきですか。

回答例：
「はい、お答えします。コスト上昇分を価格に転嫁する『プレミアム・プライシング』を実施すべきです。D 社の製品は『伝統工芸技術』や『著名デザイナーとのコラボ』という明確な差別化要素を持っています。特に海外富裕層や国内の高感度層に対しては、価格競争ではなく、そのストーリー性や芸術的価値を訴求することで、高価格でも納得して購入してもらう戦略が有効です。」

第 7 問
質問： 外部デザイナーとの契約による固定費の増加は損益分岐点を押し上げますが、それを上回るメリットを享受するために、財務視点でどのような管理指標を重視すべきですか。

回答例：
「はい、回答します。重視すべきは『限界利益率』と『デザイナー関連製品の売上貢献度』です。固定費が増加しても、デザイン性の向上によって販売単価を上げ、変動費率を下げることができれば、限界利益率は向上します。この限界利益総額が、増加した固定費を十分にカバーし、かつ全社の利益を押し上げているかを定期的にモニタリングすべきです。」

第 8 問
質問：「健康経営」を掲げ残業時間を抑制することは、短期的には生産能力の制約となりますが、長期的には D 社の企業価値や財務体質にどのようなプラスの影響を与えますか。

回答例：
「はい、お答えします。長期的には、労働環境の改善により職人の定着率が向上し、採用・育成コストが低減されます。また、限られた時間内で成果を出すための生産性向上活動が促進され、単位時間あたりの付加価値額が高まります。結果として、人件費というコストに対するリターン（人的資本 ROI）が向上し、強固な財務体質の構築に寄与すると考えます。」