事例I

|  | 第１問 | 第２問 | 第３問 | 第４問 | 第５問 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R３ | 2 代目経営者は、なぜ印刷工場を持たないファブレス化を行ったと考えられるか、100 字以内で述べよ。 | 2 代目経営者は、なぜ A 社での経験のなかった 3 代目にデザイン部門の統括を任せたと考えられるか、100 字以内で述べよ。 | A 社は、現経営者である 3 代目が、印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させていった。これは、同社にどのような利点と欠点をもたらしたと考えられる か、100 字以内で述べよ。 | 2 代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、 3 代目は、 2 代目が構築してきた外部企業との関係をいかに発展させていくことが求められるか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。 | 新規事業であるデザイン部門を担う 3 代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ、これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について 100 字 以内で述べよ。 |
| ニッチ戦略、高付加価値分野への経営資源の再配分について、経営戦略の視点から分析 する能力を問う問題である。 | 先代経営者からの事業承継や後継経営者の新規事業の立ち上げに関して、経営組織の視点から分析する能力を問う問題である。 | 事例企業の競合との差別化や新規事業と既存事業とのシナジー効果について、事業戦略の視点から分析する能力を問う問題である。 | 協力企業との関係とネットワークの構築について、助言する能力を問う問題である。 | 次世代経営者の事業戦略や経営組織の構築に関わる論点について、提言する能力を問う問題である。 |
| R２ | 以下は、老舗蔵元 A 社を買収する段階で、企業グループを経営する地元の有力実業家である A 社長の祖父に関する設問である。各設問に答えよ。  (1)A社の経営権を獲得する際に、A 社長の祖父は、どのような経営ビジョンを描いていたと考えられるか。100 字以内で答えよ。 | (2)A 社長の祖父が A 社の買収に当たって、前の経営者と経営顧問契約を結んだり、ベテラン従業員を引き受けたりした理由は何か。100 字以内で答えよ。 | A 社では、情報システム化を進めた若い女性社員を評価し責任者とした。ベテラン事務員の仕事を引き継いだ女性社員は、どのような手順を踏んで情報システム化を進めたと考えられるか。100 字以内で答えよ。 | 現在、A 社長の右腕である執行役員は、従来のルートセールスに加えて直販方式を取り入れ売上伸長に貢献してきた。その時、部下の営業担当者に対して、どのよう な能力を伸ばすことを求めたか。100 字以内で答えよ。 | 将来、祖父の立ち上げた企業グループの総帥となる A 社長が、グループ全体の人事制度を確立していくためには、どのような点に留意すべきか。中小企業診断士とし て 100 字以内で助言せよ。 |
| 老舗蔵元 A 社を買収する段階で、買収側企業グループのトップマネジメントが、どのよ うなビジョンを描いていたかについて、分析する能力を問う問題である | 買収側企業の被買収側企業に対する条件提示の意図について、理解して分析する能力を問う問題である。 | 買収された後の A 社が、買収以前の事務処理を情報システム化する際に、どのような手順を踏んだのかについて、理解して説明する能力を問う問題である。 | 主たる販売方法がルートセールス方式から直販方式に変更される際に、営業担当に求められる能力が、どのように変化するのかについて、分析する能力を問う問題である。 | 企業グループのトップマネジメントとして、グループ全体の人事制度確立の方法について、助言する能力を問う問題である。 |
| R１ | A 社長がトップに就任する以前の A 社は、苦境を打破するために、自社製品のメンテナンスの事業化に取り組んできた。それが結果的にビジネスとして成功しなかった最大の理由は何か。100 字以内で答えよ。 | A 社長を中心とした新経営陣が改革に取り組むことになった高コスト体質の要因は、古い営業体質にあった。その背景にある A 社の企業風土とは、どのようなものであるか。100 字以内で答えよ。 | A 社は、新規事業のアイデアを収集する目的でHP を立ち上げ、試験乾燥のサービスを展開することによって市場開拓に成功した。自社製品やサービスの宣伝効果などHPに期待する目的・機能とは異なる点に焦点を当てたと考えられる。その成功の背景にどのような要因があったか。100 字以内で答えよ。 | 新経営陣が事業領域を明確にした結果、古い営業体質を引きずっていた A 社の営業社員が、新規事業の拡大に積極的に取り組むようになった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で答えよ | A 社長は、今回、組織再編を経営コンサルタントの助言を熟考した上で見送ることとした。その最大の理由として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で答えよ。 |
| 事業再建のための新規事業開発において、経営者が考えるべき戦略的課題に関する分析力を問う問題である。 | 企業体質および企業風土の形成要因とその関係について、理解力を問う問題である。 | 市場動向とホームページなどを活用した情報戦略の関連性について、理解力を問う問題である。 | 新規事業の営業力強化にとって必要な意識改革を実践する経営施策について、理解力・ 分析力を問う問題である。 | 組織再編を実施する際の条件に関する分析力を問う問題である。 |
| 30 | 研究開発型企業である A 社が、相対的に規模の小さな市場をターゲットとしているのはなぜか。その理由を、競争戦略の視点から 100 字以内で答えよ。 | A 社の事業展開について、以下の設問に答えよ。  （１）A 社は創業以来、最終消費者に向けた製品開発にあまり力点を置いてこなかった。A 社の人員構成から考えて、その理由を 100 字以内で答えよ。 | （２）A 社長は経営危機に直面した時に、それまでとは異なる考え方に立って、複写機関連製品事業に着手した。それ以前に同社が開発してきた製品の事業特性と、複 写機関連製品の事業特性には、どのような違いがあるか。100 字以内で答えよ。 | A 社の組織改編にはどのような目的があったか。100 字以内で答えよ。 | A 社が、社員のチャレンジ精神や独創性を維持していくために、金銭的・物理的インセンティブの提供以外に、どのようなことに取り組むべきか。中小企業診断士として、100 字以内で助言せよ。 |
| 研究開発型企業である A 社のターゲット市場が小規模市場である理由を、競争戦略の視点から分析する能力を問う問題である。 | A 社が最終消費者市場向けの製品開発に積極的に取り組んでこなかった理由を、人員構成 の視点から分析する能力を問う問題である。 | A 社が経営危機に立ったとき展開した事業と、それ以前の事業の特性を分析し、その違いを明らかにする能力を問う問題である。 | A 社の組織改編が、どのような目的をもって実施されたかについて明らかにする能力を問う問題である。 | 従業員の大半を占める技術者のチャレンジ精神や独創性を維持していくために、A 社は、どのような施策に取り組むべきか、助言する能力を問う問題である。 |
| 29 | 景気低迷の中で、一度市場から消えた主力商品を A 社が再び人気商品にさせた最大の要因は、どのような点にあると考えられるか。100 字以内で答えよ。 | A 社の正規社員数は、事業規模が同じ同業他社と比して少人数である。少人数の正規社員での運営を可能にしている A 社の経営体制には、どのような特徴があるのか。100 字以内で答えよ。 | A 社が工業団地に移転し操業したことによって、どのような戦略的メリットを生み出したと考えられるか。100 字以内で答えよ。 | A 社は、全国市場に拡大することでビジョンの達成を模索しているが、それを進めていく上で障害となるリスクの可能性について、中小企業診断士の立場で助言せ よ。100 字以内で答えよ。 | 「第三の創業期」ともいうべき段階を目前にして、A 社の存続にとって懸念すべき組織的課題を、中小企業診断士として、どのように分析するか。150 字以内で答えよ。 |
| 創業後わずかな期間で高い業績をあげるに至った要因について、経営環境を考慮した上で分析する能力を問う問題である。 | 同業他社に比べて少数の正規社員による効率経営を実現している事業の仕組み及び管理体制について、分析する能力を問う問題である。 | 事業活動拠点の移設に伴う事業展開上の戦略的メリットについて、分析する能力を問う 問題である。 | 地域ブランドとして優位性をもつ主力商品の全国市場への展開がもたらす問題を分析し、 それに対して適切な助言をする能力を問う問題である。 | 非同族支配の中小企業である A 社が、「第三の創業期」といわれる新しい時代に向けて、 どのような経営課題に直面しているのかを分析する能力を問う問題である。 |
| 28 | 業績が好調であった A 社の３代目社長の時代に進められた事業展開について、以下の設問に答えよ。  （１）当初立ち上げた一般印刷事業などの事業展開によって A 社は成長を遂げることができた。その要因として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で述べ よ。 | （２）1990 年代後半になっても売上の大半を学校アルバム事業が占めており、A 社の３代目社長が推し進めた新規事業が大きな成果を上げてきたとはいえない状況であった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で述べよ。 | A 社の現社長（５代目）の経営改革に関連して、以下の設問に答えよ。  （１）A 社が、新規のアルバム事業を拡大していく際に留意すべき点について、これまでの学校アルバム事業の展開との違いを考慮しながら、中小企業診断士として、 どのような助言をするか。100 字以内で述べよ。 | （２）A 社では、これまで、学校アルバム事業を中核に据えた機能別組織体制を採用していたが、複数の事業間で全社的に人材の流動性を確保する組織に改変した理由 を、100 字以内で述べよ。 | 業績低迷が続く A 社が有能な人材を確保していくためには、どういった人事施策を導入することが有効であると考えられるか。中小企業診断士として、100 字以内で助言せよ。 |
| 当初立ち上げた印刷事業が成長した要因について、分析する能力を問う問題である。 | 印刷事業関連以外の新規事業が大きな成果を上げることのできなかった要因を把握する 能力を問う問題である。 | 学校アルバム事業との事業展開の比較を通して、新規アルバム事業の事業展開において 留意すべき点を分析し、適切な助言をする能力を問う問題である。 | 新規事業を展開する上で、複数事業間で人材の流動性を確保する組織に改変した理由に ついて、分析する能力を問う問題である。 | 業績低迷が続く地方都市の中小企業が、事業を継続していく上で必要となる人材をいか に確保していくかについて、適切な助言をする能力を問う問題である。 |
| 27 | ゲートボールやグラウンドゴルフなど、A 社を支えてきたスポーツ用品事業の市場には、どのような特性があると考えられるか。100 字以内で述べよ。 | A 社は、当初、新しい分野のプラスチック成形事業を社内で行っていたが、その後、関連会社を設立し移管している。その理由として、どのようなことが考えられる か。120 字以内で述べよ。 | A 社および関連会社を含めた企業グループで、大型成形技術の導入や技術開発などによって、プラスチック製容器製造事業の売上が 60 %を占めるようになった。そ のことは、今後の経営に、どのような課題を生み出す可能性があると考えられるか。 中小企業診断士として、100 字以内で述べよ。 | A 社および関連会社を含めた企業グループで、成果主義に基づく賃金制度を、あえて導入していない理由として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で述べよ。 | A 社の健康ソリューション事業では、スポーツ関連製品の製造・販売だけではなく、体力測定診断プログラムや認知症予防ツールなどのサービス事業も手がけている。そうしたサービス事業をさらに拡大させていくうえで、どのような点に留意して 組織文化の変革や人材育成を進めていくべきか。中小企業診断士として、100 字以内で助言せよ。 |
| 創業以来、A 社の経営を支えてきたスポーツ用品事業の市場特性について、基本的理解力・分析力を問う問題である。 | 従前、社内の一事業部門として運営してきたプラスチック成形事業を、関連会社に移管 している理由について、分析力・課題発見力を問う問題である。 | A 社グループの売上の 60%を占めるまでに成長した事業が、今後 A 社グループの経営に対してどのような課題を生じさせる可能性があるかについて、分析力・課題発見力を問う 問題である。 | A 社グループが成果主義型賃金制度を導入しない理由について、分析力を問う問題である。 | プラスチック製造を主力事業としてきた A 社が、新規事業としてスポーツ関連のサービス事業をさらに拡大する際に、どのような点に留意すべきかについて、中小企業診断士と しての助言能力を問う問題である。 |

事例II

|  | 第１問 | 第２問 | 第３問 | 第４問 | 第５問 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R３ | 2021 年(令和 3 年)8 月末時点の B 社の状況を、移動販売の拡大およびネット販売の立ち上げを目的として SWOT 分析によって整理せよ。1~4の解答欄に、それぞ れ 30 字以内で述べること。 | B 社社長は社会全体のオンライン化の流れを踏まえ、ネット販売を通じ、地元産大豆の魅力を全国に伝えたいと考えている。そのためには、どの商品を、どのように販 売すべきか。ターゲットを明確にした上で、中小企業診断士の立場から 100 字以内で 助言せよ。 | B 社のフランチャイズ方式の移動販売において、置き配を導入する場合に、それを利用する高齢者顧客に対して、どのような取り組みを実施すべきか。中小企業診断士 の立場から(a)フランチャイザー、(b)フランチャイジーに対して、それぞれ 50 字以内 で助言せよ。 | B 社では X 市周辺の主婦層の顧客獲得をめざし、豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発、移動販売を検討している。製品戦略とコミュニケーション戦略につい て、中小企業診断士の立場から 100 字以内で助言せよ。 | ― |
| 内外の経営環境を分析する能力を問う問題である。 | 強み・機会を活かすことで、弱み・脅威を克服するための、ターゲティング戦略、商品戦略、流通戦略を提言する能力を問う問題である。 | フランチャイズ方式における役割分担を踏まえて、特定ターゲットへのニーズ対応方法を提言する能力を問う問題である。 | 新しい市場への参入に際して必要となる、製品戦略、コミュニケーション戦略を提言する能力を問う問題である。 | ― |
| R２ | 現在の B 社の状況について、SWOT 分析をせよ。各要素について、1~4の解答欄にそれぞれ 40 字以内で説明すること。 | Z 社との取引縮小を受け、B 社はハーブ Y の乾燥粉末の新たな取引先企業を探している。今後は Z 社の製品とは異なるターゲット層を獲得したいと考えているが、B 社の今後の望ましい取引先構成についての方向性を、100 字以内で助言せよ。 | B 社社長は最近、「眠る前に飲むハーブティー」の自社オンラインサイトでの販売を手がけたところ、ある程度満足のいく売上げがあった。  （１）上記の事象について、アンゾフの「製品・市場マトリックス」の考え方を使って 50 字以内で説明せよ。 | B 社社長は自社オンラインサイトでの販売を今後も継続していくつもりであるが、顧客を製品づくりに巻き込みたいと考えている。顧客の関与を高めるため、B 社は今後、自社オンラインサイト上でどのようなコミュニケーション施策を行っていくべきか。100 字以内で助言せよ。 | B 社社長は、自社オンラインサイトのユーザーに対して、X 島宿泊訪問ツアーを企画することにした。社長は、ツアー参加者には訪問を機に B 社と X 島のファンに なってほしいと願っている。  絶景スポットや星空観賞などの観光以外で、どのようなプログラムを立案すべき か。100 字以内で助言せよ。 |
| B 社内外の経営環境を分析する能力を問う問題である。 | B 社の現状を踏まえて、既存製品の新たな販売先を提言する能力を問う問題である。 | B 社の新規事業について、既存事業との関係性を分析する能力を問う問題である。 | B 社の新規事業について、顧客志向の価値創造を可能にする施策を提言する能力を問う問題である。 | B 社の強みを生かし、新規事業で獲得した顧客のロイヤルティを高める施策を提言する能力を問う問題である。 |
| R１ | 小型ショッピングモール開業を控えた 2019 年 10 月末時点の B 社の状況について、SWOT 分析をせよ。各要素について、1~4の解答欄にそれぞれ 40 字以内で説明すること。 | B 社社長は初回来店時に、予約受け付けや確認のために、インスタント・メッセンジャー(インターネットによるメッセージ交換サービス)のアカウント(ユーザー ID) を顧客に尋ねている。インスタント・メッセンジャーでは個別にメッセージを配信できる。 このアカウントを用いて、デザインを重視する既存顧客の客単価を高めるために は、個別にどのような情報発信を行うべきか。100 字以内で助言せよ。 | B 社社長は 2019 年 11 月以降に顧客数が大幅に減少することを予想し、その分を補うために商店街の他業種との協業を模索している。  （１）B 社社長は減少するであろう顧客分を補うため、協業を通じた新規顧客のトライアルが必要であると考えている。どのような協業相手と組んで、どのような顧客層 を獲得すべきか。理由と併せて 100 字以内で助言せよ。 | （２）協業を通じて獲得した顧客層をリピートにつなげるために、初回来店時に店内での接客を通じてどのような提案をすべきか。価格プロモーション以外の提案につい て、理由と併せて 100 字以内で助言せよ。 | ― |
| B 社内外の経営環境を分析する能力を問う問題である。 | B 社顧客個々の状況に合わせたコミュニケーション方法を提言する能力を問う問題である。 | B 社の状況や目的に応じて、協業相手やターゲットを提言する能力を問う問題である。 | B 社の強みを活かし、新規顧客との長期的関係性を築く施策を提言する能力を問う問題である。 | ― |
| 30 | B 社の現状について、 3 C(Customer:顧客、Competitor:競合、Company:自社) 分析の観点から 150 字以内で述べよ。 | B 社は今後、新規宿泊客を増加させたいと考えている。そこで、B 社のホームページや旅行サイトに B 社の建物の外観や館内設備に関する情報を掲載したが、反応が いまひとつであった。B 社はどのような自社情報を新たに掲載することによって、閲 覧者の好意的な反応を獲得できるか。今後のメインターゲット層を明確にして、100 字以内で述べよ。 | B 社は、宿泊客のインターネット上での好意的なクチコミをより多く誘発するために、おもてなしの一環として、従業員と宿泊客との交流を促進したいと考えている。 B 社は、従業員を通じてどのような交流を行うべきか、100 字以内で述べよ。 | B 社は、X 市の夜の活気を取り込んで、B 社への宿泊需要を生み出したいと考えている。B 社はどのような施策を行うべきか、100 字以内で述べよ。 | ― |
| B 社の顧客の状況、自社の強み・弱みと競合の状況について分析する能力を問う問題である。 | 現在の B 社に関するインターネット掲載情報の問題点を踏まえ、B 社の新規宿泊客を増加させるために必要な新たな掲載情報を提案する能力を問う問題である。 | B 社の宿泊客の好意的なクチコミを引き出すために従業員が行うサービス施策について、 助言する能力を問う問題である。 | X 市の状況を踏まえて、X 市と連携しながら B 社への宿泊需要を高める施策について、助言する能力を問う問題である。 | ― |
| 29 | B 社について、現在の'a 自社の強みと'b 競合の状況をそれぞれ 60 字以内で説明せよ。 | B 社はボランタリー・チェーン本部から新たに婦人用ハンドバッグの予約会の開催を打診された。B 社は現在のデータベースを活用しながら、この予約会を成功させよ うと考えている。そのためには、どのような施策を行うべきか。120 字以内で助言せよ。 | 地域内の中小建築業と連携しながら、シルバー世代の顧客生涯価値を高めるための施策について、120 字以内で助言せよ。 | B 社は今後、シルバー世代以外のどのセグメントをメイン・ターゲットにし、どのような施策を行うべきか。図を参考に、120 字以内で助言せよ。 | ― |
| B 社の強みと、競合する大型スーパーや百貨店の現状を分析する能力を問う問題である。 | データベースに登録された購買履歴や住所などを活用しながら新たな予約会を成功させ る施策について、助言する能力を問う問題である。 | 地域内の需要の変化を踏まえて、中小建築業と連携しながらターゲット層の顧客生涯価値を高める施策について、助言する能力を問う問題である。 | 地域内の人口構成を踏まえて、新たなターゲット層を設定し、ターゲット層のニーズに応じた施策について、助言する能力を問う問題である。 | ― |
| 28 | B 社のこれまでの製品戦略について、80 字以内で整理せよ。 | 11 代目予定者は、自分の代になってからもこれまでの製造スタイルを大切にしながら成長を追求していくつもりでいる。しかしながら、製品アイテムは見直すことを考えている。  （１）B 社の今後の成長に必要な製品戦略について、ターゲット層を明確にしたうえで、100 字以内で説明せよ。 | （２）設問２で想定したターゲット層に訴求するための、プロモーションと販売の戦略を 80 字以内で説明せよ。 | ３年前に開業した直営店併設の飲食店は、売り上げが好調である。B 社が飲食店を直接経営することによって、どのようなメリットと効果を得られるか。売り上げが向 上すること以外のメリットと効果について、100 字以内で説明せよ。 | 昨今の多くの中小しょうゆメーカーでは、インターネット販売を展開している。B社もまた、新規事業として直接、最終消費者に対するインターネット販売に乗り出したいと考えている。  （１）インターネット販売を軌道に乗せるために B 社が採るべきブランド戦略を 50 字以内で提案せよ。  （２）B 社のインターネット販売を利用する顧客にリピートしてもらうために、インターネット上でどのようなマーケティング・コミュニケーションを展開するべきか。 80 字以内で提案せよ。 |
| B 社のこれまでの製品戦略について、マーケティングの基本的視点から分析する能力を問 う問題である。 | （１）しょうゆ市場全体を取り巻く環境変化から製品ラインアップに関する適切な製品戦略と 顧客ターゲットを提案する能力を問う問題である。 | （２）B 社製品の顧客となるべき消費者層に製品価値を訴求するプロモーション戦略と販売戦 略を提案する能力を問う問題である。 | メーカーである B 社が川下(飲食店経営)に参入することにより、製品開発や営業施策 の点でどのような可能性があるかについて、分析力・課題解決力を問う問題である。 | （１）B 社が、直接、最終消費者に対するインターネット販売に乗り出すために必要な施策について、ブランド戦略の観点から問題解決力を問う問題である。  （２）顧客のリピーター化促進のためには、インターネット上でどのようなマーケティング・ コミュニケーション施策が必要かについて、提案力を問う問題である。 |
| 27 | （１）今後、B 商店街はどのような顧客層をターゲットとすべきか。代表理事への助言 内容を 100 字以内で述べよ。  （２）設問１で解答したターゲット顧客層向けに、新たにどのようなサービス業の業種を誘致すべきか。代表理事への助言内容を 50 字以内で述べよ。 | （３）設問２で解答した業種の店と B 商店街の主力である既存の飲食店とのテナント・ ミックス<店舗の組み合わせ=の効果を最大化するために、個々の飲食店の店主達は どのようなマーケティング戦略をとるべきか。助言内容を 50 字以内で述べよ。 | 物産市当日における非食品小売店の売上向上を実現するためには、非食品小売店の店主達へどのような助言をすべきか。B 商店街の主な非食品小売店である家具店、食 器店、スポーツ用品店の中からひとつの業種店を対象に選択し、'a 欄の該当する業種 店の番号に○印を付けるとともに、'b 欄に助言内容を 100 字以内で述べよ。 | （１）代表理事は、B 商店街の魅力向上に向け、食品小売店の誘致が必要であると考え ている。B 商店街はどのような食品小売店を誘致すべきか。当該食品小売店のマー ケティング戦略と併せて、代表理事への助言内容を 100 字以内で述べよ。 | （２）代表理事は、設問&で解答した食品小売店が長期にわたり商店街に定着するための誘致と連動した新規イベントを実施したいと考えている。どのような新規イベントを実施すべきか。期待される効果と併せて、代表理事への助言内容を 100 字以内 で述べよ。 |
| （１）B 商店街周辺の環境変化に基づき、今後のターゲットを分析する能力、提案する能力を問 う問題である。  （２）B 商店街周辺の今後のターゲットの特徴に基づき、誘致すべきサービス業を分析する能力、提案する能力を問う問題である。 | B 商店街が誘致するサービス業とのテナントミックスの効果を最大化するために、今後のターゲットの特徴に基づき、飲食店が採るべきマーケティング戦略を分析する能力、提案 する能力を問う問題である。 | B 商店街が実施する物産市当日の来街客のニーズを推測し、物産市の内容と連動しながら非食品小売店が採るべきマーケティング戦略を分析する能力、提案する能力を問う問題である。 | B 商店街が低価格志向の総合スーパーと差別化するために、環境変化に基づき、誘致すべ き食品小売店とそのマーケティング戦略を分析する能力、提案する能力を問う問題である。 | B 商店街代表理事の長期的なビジョンを踏まえつつ、環境変化に基づき、誘致する食品小売店が長期にわたり商店街に定着するための新規イベントとその効果を分析する能力、提案する能力を問う問題である。 |

事例Ⅲ

|  | 第１問 | 第２問 | 第３問 | 第４問 | 第５問 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R３ | 革製バッグ業界における C 社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ 40 字以内で述べよ。 | バッグメーカーからの受託生産品の製造工程について、効率化を進める上で必要な(a)課題 2 つを 20 字以内で挙げ、それぞれの(b)対応策を 80 字以内で助言せよ。 | C 社社長は、自社ブランド製品の開発強化を検討している。この計画を実現するための製品企画面と生産面の課題を 120 字以内で述べよ。 | C 社社長は、直営店事業を展開する上で、自社ブランド製品を熟練職人の手作りで高級感を出すか、それとも若手職人も含めた分業化と標準化を進めて自社ブランド製品のアイテム数を増やすか、悩んでいる。C 社の経営資源を有効に活用し、最大の効果を得るためには、どちらを選び、どの ように対応するべきか、中小企業診断士として 140 字以内で助言せよ。 | - |
| C 社の事業内容を把握し、革製バッグ業界における C 社の強みと弱みを分析する能力を問う問題である。 | C 社の受託製品の受注生産工程について、効率化を進める上で必要な課題を整理し、その対応策を助言する能力を問う問題である。 | C 社自社ブランド製品の開発強化の計画を実現するために必要となる製品企画面と生産面の課題について、助言する能力を問う問題である。 | 直営店事業を計画している C 社が、経営資源を有効に活用し、最大の効果を得るための自社ブランド製品戦略とそのための社内対応について、助言する能力を問う問題である |  |
| R２ | C 社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ 40 字以内で述べよ。 | C 社の大きな悩みとなっている納期遅延について、以下の設問に答えよ。  (1)C 社の営業部門で生じている(a)問題点と(b)その対応策について、それぞれ 60 字以内で述べよ。  (2)C 社の製造部門で生じている(a)問題点と(b)その対応策について、それぞれ 60 字以内で述べよ。 | C 社社長は、納期遅延対策として社内の IT 化を考えている。C 社の IT 活用について、中小企業診断士としてどのように助言するか、120 字以内で述べよ。 | C 社社長は、付加価値の高いモニュメント製品事業の拡大を戦略に位置付けている。モニュメント製品事業の充実、拡大をどのように行うべきか、中小企業診断士と して 120 字以内で助言せよ。 | - |
| ステンレス加工業 C 社の事業内容を把握し、C 社の強みと弱みを分析する能力を問う問題である。 | (1)納期遅延の発生に影響している C 社営業部門の問題点を整理し、その解決策を助言する 能力を問う問題である。  (2)納期遅延の発生に影響している C 社製造部門の問題点を整理し、その解決策を助言する能力を問う問題である。 | C 社の納期遅延の対策に有効な社内の IT 活用について、助言する能力を問う問題である。 | モニュメント事業の充実と拡大を狙う C 社の戦略について、助言する能力を問う問題である。 |  |
| R１ | C 社の事業変遷を理解した上で、C 社の強みを 80 字以内で述べよ。 | 自動車部品メーカー X 社からの機械加工の受託生産に応じる場合、C 社における生産面での効果とリスクを 100 字以内で述べよ。 | X 社から求められている新規受託生産の実現に向けた C 社の対応について、以下 の設問に答えよ。  (1)C 社社長の新工場計画についての方針に基づいて、生産性を高める量産加工のための新工場の在り方について 120 字以内で述べよ。 | (2)X 社と C 社間で外注かんばんを使った後工程引取方式の構築と運用を進めるために、これまで受注ロット生産体制であった C 社では生産管理上どのような検討 が必要なのか、140 字以内で述べよ。 | 新工場が稼働した後の C 社の戦略について、120 字以内で述べよ。 |
| 金属熱処理業として創業し事業拡大を図ってきた C 社のこれまでの事業変遷を把握して、 C 社の強みを分析する能力を問う問題である。 | X 社からの新規受託生産に応じる場合の C 社の生産面における効果とリスクについて、 分析する能力を問う問題である。 | C 社社長の方針に基づいた新規受託生産のための新工場の在り方について、助言する能力 を問う問題である。 | X 社と C 社間で後工程引取方式の構築と運用を進めるために、C 社で必要な生産管理上の検討内容について、助言する能力を問う問題である。 | 新工場が稼働し、X 社からの新規受託生産が開始された後の C 社の戦略について、助言する能力を問う問題である。 |
| 30 | 顧客企業の生産工場の海外移転などの経営環境にあっても、C 社の業績は維持されてきた。その理由を 80 字以内で述べよ。 | C 社の成形加工課の成形加工にかかわる作業内容(図 2 )を分析し、作業方法に関する問題点とその改善策を 120 字以内で述べよ。 | C 社の生産計画策定方法と製品在庫数量の推移(図 1 )を分析して、C 社の生産計画上の問題点とその改善策を 120 字以内で述べよ。 | C 社が検討している生産管理のコンピュータ化を進めるために、事前に整備しておくべき内容を 120 字以内で述べよ。 | わが国中小製造業の経営が厳しさを増す中で、C 社が立地環境や経営資源を生かして付加価値を高めるための今後の戦略について、中小企業診断士として 120 字以内で 助言せよ。 |
| C 社のこれまでの事業や立地環境の推移を把握し、顧客生産工場の海外移転などの経営環境にあっても業績が維持されてきた理由を説明する能力を問う問題である。 | C 社成形加工作業者の一日の作業内容を分析し、作業方法に関する問題点を把握し、その問題を解決する能力を問う問題である。 | C 社の生産計画策定方法と製品在庫量の推移を分析し、生産計画上の問題点を把握し、その問題を解決する能力を問う問題である。 | C 社の生産職場の状況を把握し、生産管理のコンピュータ化を進めるために必要な事前整備内容について、助言する能力を問う問題である。 | C 社の経営環境と事業内容の現状を把握し、立地環境や経営資源を生かして付加価値を高めるための今後の戦略について、助言する能力を問う問題である。 |
| 29 | CNC 木工加工機の生産販売を進めるために検討すべき生産管理上の課題とその対応策を 140 字以内で述べよ。 | C 社社長は、現在の生産業務を整備して生産能力を向上させ、それによって生じる余力を CNC 木工加工機の生産に充てたいと考えている。それを実現するための課題 とその対応策について 120 字以内で述べよ。 | C 社では、ホームページを活用した CNC 木工加工機の受注拡大を考えている。展示会での成功を参考に、潜在顧客を獲得するためのホームページの活用方法、潜在顧客を受注に結び付けるための社内対応策を 160 字以内で述べよ。 | C 社社長は、今後大きな設備投資や人員増をせずに、高付加価値な CNC 木工加工機事業を進めたいと思っている。これを実現するためには、製品やサービスについて どのような方策が考えられるか、140 字以内で述べよ。 | - |
| 新規事業である CNC 木工加工機の生産販売を進めるために必要な生産管理上の課題を把握し、解決する能力を問う問題である。 | 新規事業である CNC 木工加工機の生産について、現在の生産能力の向上によって対応するために必要な生産業務上の課題を把握し、解決する能力を問う問題である。 | 新規事業である CNC 木工加工機の受注拡大に向けて、展示会での成功を参考とした潜在顧客を獲得するホームページの活用方法と、その潜在顧客を受注に結び付ける社内対応策 について、提案する能力を問う問題である。 | 経営資源の脆弱な C 社が、高付加価値な CNC 木工加工機事業を推進するための製品や サービスに関する方策について、提案する能力を問う問題である。 |  |
| 28 | カット野菜業界におけるC社の'a強みと'b弱みを、それぞれ40字以内で述べよ。 | 現在 C 社が抱えている最大の経営課題は、収益改善を早急に図ることである。生  産管理面での対応策を 160 字以内で述べよ。 | C 社では、クレームを削減する改善活動を計画している。このクレーム改善活動を最も効果的に実施するために、着目するクレーム内容、それを解決するための具体的 対応策を 120 字以内で述べよ。 | C 社社長は、経営体質の強化を目指し、今後カット野菜の新事業による収益拡大を狙っている。またその内容は、顧客からの新たな取引の要望、および C 社の生産管 理レベルや経営資源などを勘案して計画しようとしている。この計画について、中小 企業診断士としてどのような新事業を提案するか、その理由、その事業を成功に導く ために必要な社内対応策とともに 160 字以内で述べよ。 | - |
| X 農業法人時代の事業経過、および C 社の現在の事業内容を把握し、カット野菜業界における C 社の強みと弱みを分析する能力を問う問題である。 | C 社が収益改善を図るために必要な生産管理面での対応策を提案する能力を問う問題である。 | C 社の生産現場の課題を把握し、クレームを削減する改善活動を最も効果的に実施する方法として、着目するクレーム内容とその解決策を提案する能力を問う問題である。 | C 社の顧客動向など外部環境を把握し、今後野菜の加工事業を強化して収益拡大を図るために必要な戦略について、助言する能力を問う問題である。 |  |
| 27 | C 社では、現在取引している産業機械部品メーカーから新規に自動車部品の生産依頼があり、新規受注の獲得に向けて検討している。この計画について以下の設問に答えよ。  (1)C社が自動車部品分野に参入する場合、強みとなる点を&つあげ、それぞれ40字以内で述べよ。 | (2)自動車部品の受注獲得は、C 社にとってどのようなメリットがあるのか 100 字以内で述べよ。  (3)自動車部品の受注獲得には、自動車業界で要求される短納期に対応する必要がある。そのためにはどのような改善策が必要なのか、100 字以内で述べよ | C 社の設備投資は、鋳造工程が優先されてきた。これによって生産工程に生じている問題点と、その改善策を 100 字以内で述べよ。 | C 社は、納期遅延の解消を目的に生産管理の IT 化を計画している。それには、どのように納期管理をし、その際、どのような情報を活用していくべきか、120 字以内 で述べよ。 | 海外製品との競争が厳しい時代のなかで、今後も C 社は国内生産を維持する考えである。そのために C 社が強化すべき点は何か、その理由とともに 140 字以内で述べよ。 |
| （１）鋳物工場として創業した C 社の事業変遷、事業内容を把握し、自動車部品生産への新 規参入の検討に際して考慮すべき C 社の強みを分析する能力を問う問題である。 | （２）C 社の事業内容を把握し、自動車部品生産への新規参入によって得られる C 社のメリットを分析する能力を問う問題である。  （３）短納期を要求される自動車部品生産への新規参入の検討を行っている C 社の生産体制に関する課題を把握し、その改善策を提案する能力を問う問題である。 | 現在まで行ってきた設備投資によって生じている C 社の生産工程に関する課題を把握 し、解決する能力を問う問題である。 | 納期遅延の解消を目的とした生産管理の IT 化を計画している C 社の課題を把握し、 納期管理の方法を提案する能力を問う問題である。 | C 社の経営環境を把握し、国内生産を維持していくために必要な戦略と強化策につい て助言する能力を問う問題である。 |

事例Ⅳ

|  | 第１問 | 第２問 | 第３問 | 第４問 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| R３ | （１）財務諸表を利用して、診断及び助言の基礎となる財務比率を算出する能力を問う問題である。  （２）財務比率を基に、事例企業の財務的特徴とリスク要素を分析する能力を問う問題であ る。 | （１）設備更新投資において、耐用年数を残した旧設備を売却し新設備へと更新を行う場合に おける財務面での変化を整理し、初年度の差額キャッシュフローを算出する能力を問う問題である。  （２）設備更新投資における毎期の差額キャッシュフローを計算し、正味現在価値を算出する 能力を問う問題である。  （３）設備更新投資において、更新時期を遅らせるという代替案が正味現在価値上有利となる ための条件を求める能力を問う問題である。 | （１）短期利益計画の策定に利用する損益分岐点分析において、与えられた情報を用いて目標 利益を達成する販売量を算出する能力を問う問題である。  （２）目標販売量に応じて販売単価の設定が異なる場合において、与えられた条件に基づいて 目標利益を達成するための販売量を算出する能力を問う問題である。 | （１）不採算事業の状況を把握するとともに不採算となる要因を分析し、それを踏まえて対処法である業務統合が与える財務指標への短期的効果について適切に助言する能力を問う問題である。  （２）不採算事業の特徴を理解し、その継続による企業価値への影響を長期的観点から適切に 助言する能力を問う問題である。 |
| R２ | （１）財務諸表を利用して、診断及び助言の基礎となる財務比率を算出する能力を問う問題である。  （２）財務比率を基に、財政状態及び経営成績について分析し説明する能力を問う問題である。 | （１）短期利益計画の策定に利用する損益分岐点売上高の計算において、変動費率が変化する 場合に応用する能力を問う問題である。  （２）将来キャッシュフローに関する情報に基づいて正味現在価値を算出する能力を問うとともに、算出された正味現在価値を用いた合理的な意思決定の方法を理解しているか確認する問題である。 | （１）買収額が純資産額を下回る買収をした場合に企業が行うべき会計処理を理解しているか 確認する問題である。  （２）買収額が純資産額を下回る買収をした場合のリスクについて適切に助言する能力を問う問題である。 | （１）業績評価に用いられる投下資本営業利益率を算出する能力を問う問題である。  （２）投下資本及び営業利益の双方が増加する投資を行った場合の投下資本営業利益率の変化について算出する能力を問う問題である。  （３）業績評価において投下資本営業利益率を用いることが部分最適を誘発する可能性があることを理解しているか確認するとともに、適切な方策を提言する能力を問う問題である。 |
| R１ | （１）連結財務諸表を利用して、診断及び助言の基礎となる財務比率を算出する能力を問う問題である。  （２）連結財務諸表に基づいた財務比率を基礎に、財務的な特徴及びその変化について分析し説明する能力を問う問題である。 | （１）短期利益計画を検討するに当たって、基礎資料となる変動費率を事業部レベル及び全社レベルで算定する能力を問う問題である。  （２）短期利益計画の策定に当たって必要となる損益分岐点売上高を算出する能力を問うとともに、その限界について理解していることを確認する問題である。  （３）事業部ごとに異なっている原価構造を理解することによって、実態に即した目標を設定 する能力を問う問題である。 | （１）新規プロジェクトの損益予測情報を利用して、プロジェクトの将来キャッシュフローを 算定する能力を問う問題である。  （２）プロジェクトの安全性・収益性評価のために、予測情報に基づいて回収期間及び正味現在価値を算定する能力を問う問題である。  （３）代替的プロジェクトが存在する場合について、差額キャッシュフローを利用することによって合理的にプロジェクトの選択を行う能力を問う問題である。 | （１）子会社化された配送業務について助言するために必要となる、子会社化のメリットとデ メリットに関する理解を確認する問題である。  （２）EDI(電子データ交換)の導入を検討するに当たって、その財務的な効果について助言する能力を問う問題である。 |
| 30 | （１）財務諸表の数値に基づき、財務状態の評価目的に適合する財務比率を求めることで、診 断及び助言の基礎となる数値を算出する能力を問う問題である。  （２）適切な財務比率に基づき、同業他社と比較することで、財政状態及び経営成績を把握し評価する能力を問う問題である。 | （１）財務諸表等の数値から加重平均資本コストを求め、吸収合併で取得した資産に対する要 求キャッシュフローを算出する能力を問う問題である。  （２）営業損益数値から増分キャッシュフローを求め、要求キャッシュフローとの関係に基づ き、吸収合併を企業価値の視点から評価する能力を問う問題である。  （３）加重平均資本コストと増分キャッシュフローに基づき、資産価値の維持に必要な成長率を求めることで、診断及び助言の基礎となる数値を算出する能力を問う問題である。 | （１）営業損益の内訳とその変動の予測に基づき、予測の営業損益を求めることで、診断及び 助言の基礎となる数値を算出する能力を問う問題である。  （２）サービス提供形態及び営業費用の内訳から、営業拠点の費用構造と開設投資の特徴について、分析する能力を問う問題である。  （３）営業拠点の新たな開設と成長性の関係について、売上高及び利益への短期的・長期的な影響の視点から分析する能力を問う問題である。 | 業務委託によるサービス業務の遂行について、事業展開や業績の視点から課題を把握し、 方策を提言する能力を問う問題である。 |
| 29 | （１）財務諸表の数値に基づいて、企業間比較においてD社の財務状態を適切に評価するために 必要な財務指標の値を求める能力を問う問題である。  （２）適切な財務比率に基づいて、同業他社と比較した場合のD社の財務的な課題及び強みに関して評価する能力を問う問題である。 | （１）一定の条件の下で予測損益計算書を作成することによって、利益計画に関する診断及び 助言の基礎となる数値を計算する能力を問う問題である。  （２）新規事業の立ち上げに関する財務的な影響について予測資料を解釈し、それに基づいて新規事業に関する予測損益を計算する能力を問う問題である。  （３）新規事業の稼働水準の変化や売電単価の変化による損益への影響を分析することによって、新規事業のリスクを検討するための感度分析を行う能力を問う問題である。 | （１）機械設備の更新によって生じる将来の差額キャッシュフローを予測することによって、 設備投資決定に必要な財務数値を計算する能力を問う問題である。  （２）投資案の評価目的に適合した評価指標を選択し、これを計算したうえで、投資案の採否に関して適切な判断をする能力を問う問題である。 | （１）連結財務諸表から親会社と子会社のそれぞれの単体における損益状況を理解する能力を問う問題である。  （２）関連会社(持分法適用)が子会社(全部連結適用)となることによる連結財務諸表への影響を推定する能力を問う問題である。  （３）関連会社を子会社化することについて助言を求められた場合に指摘すべき事項についての理解を問う問題である。 |
| 28 | （１）財務諸表の数値をもとに、D 社の財務状態の評価目的にかなった財務指標の値を求める ことで、診断及び助言の基礎となる数値を算出する能力を問う問題である。  （２）適切な財務比率に基づいて、前期と比較した場合の D 社の財務的な課題を把握し、その原因について分析する能力を問う問題である。 | （１）財務諸表の数値をもとに、D 社の営業活動によるキャッシュフローの計算表を作成する ことで、診断及び助言の基礎となる数値を算出する能力を問う問題である。  （２）D 社の投資の現在価値と各年均等の税引後キャッシュフロー増分を求めることで、投資の経済性について診断及び助言の基礎となる数値を算出する能力を問う問題である。 | 見積損益計算書をもとに、適切な業績評価の尺度となる値を求め、これに基づき D 社の店舗の閉店について分析して提案する能力を問う問題である。 | （１）業者が運営するネット予約システムについて、D 社の損益への影響の視点から分析する能力を問う問題である。  （２）損益分岐点売上高の変動額を求めることで、D 社独自のネット予約システムの導入について、診断及び助言の基礎となる数値を算出する能力を問う問題である。 |
| 27 | （１）D 社と同業他社の財務諸表の数値をもとに、D 社の財務状態の評価目的にかなった財務 比率を選択し、計算する能力を問う問題である。  （２）適切な財務比率に基づいて、同業他社と比較した場合の D 社の財務的な特徴を説明する 能力を問う問題である。 | (1) 損益予測に関する情報を理解し、予測損益計算書を作成する能力を問う問題である。  （2)予測損益計算書をもとに、D 社の将来における損益状況の特徴を理解し、そのような傾 向が生じる原因を推定する能力を問う問題である。  (3) 予測損益計算書をもとに、与えられた条件に応じて、短期利益計画に有用な CVP 分析を 実施する能力を問う問題である。 | (1) 各プロジェクトの内容を理解し、全社的損益の状況に関する条件のもとで各プロジェク トの将来におけるキャッシュ・フローを予想する能力を問う問題である。  (2) 将来の予想キャッシュ・フローに基づき、正味現在価値によってプロジェクトの採算性 を判断する能力を問う問題である。  (3) プロジェクトの流動性評価の指標を理解したうえで、将来の予想キャッシュ・フローに 基づき、プロジェクトの流動性を判断する能力を問う問題である。 | (1) 大口得意先が存在することが、D 社の企業経営に与えるデメリットに関する理解を問う 問題である。  (2) 大口得意先の存在が経営に与えるデメリットを解消するために、特定の製品を製造・販 売することによる効果についての理解を問う問題である。 |
| 26 | D 社と同業他社の財務諸表の数値をもとに、D 社の財務状態の評価目的にかなった財務比率を選択し、計算して説明する能力を問う問題である。 | (1) 与えられた条件のもとで特定の店舗における収益、費用等を把握し、意思決定の違いが 予想キャッシュフローの差につながっていることを理解する能力を問う問題である。  (2) 将来の予想キャッシュフローにもとづき、設備投資に対する採算性を判断する能力を問う問題である。 | (1) 製造部門における個別製品の限界利益率を認識する能力を問う問題である。  (2)(3) 各製品の収益性を意識し、需要と作業時間に制約がある条件下で、最適なプロダクトミックスを提案する能力を問う問題である。 | 輸入業務における為替リスクのヘッジ手段とその効果に対する理解力を問う問題である。 |
| 25 | D 社による新規事業への出資前後の貸借対照表を比較して、財務状況の変化を適切に表す財務比率を算出するとともに出資による D 社の財務面への影響について説明する能力を 問う問題である。 | (1) 異なる減価償却方法に応じた各期の減価償却費を算出する能力、およびこれにより生じ る営業キャッシュフローの違いを算出する能力を問う問題である。  (2)減価償却と税効果の関係を説明する能力を問う問題である。  (3) 資金調達方法の違いにより生じるキャッシュフローの額に差が生じることを理解し、その差が生じる理由について説明する能力を問う問題である。 | 品質に関するリスクをプロセス別に 4 つの原価概念に分類し、具体的に説明する能力を問う問題である。 | ― |
| 24 | (1) D 旅館における改修工事の結果、期待される予想損益計算書を求めることで、診断およ び助言の基礎となる数値を算出する能力を問う問題である。  (2)改修工事の結果、D 旅館に現れた財政状態および経営成績の変化を経営分析により明らかにするために、経営が改善したとみなされる財務指標を発見し、適切に述べる能力を問 う問題である。  (3)改修工事によって生じると期待される D 旅館のキャッシュフローの増分を求め、これに基づき、投資の経済性評価を行う能力を問う問題である。 | (1) 第1問とは異なる改善案において、予想損益計算書から固定費、変動費を求め、損益分 岐点比率を求める能力を問う問題である。  (2)第1問とは異なる改善案において、D 旅館が要求する損益分岐点比率を達成するためのコスト削減額を求める能力を問う問題である。 | (1) オーナーが退陣した場合の D 旅館の予想キャッシュフロー、加重平均資本コストを求め、 これらの数値に基づいた企業価値を算定する能力を問う問題である。  (2)D 旅館のオーナーに対し、事業承継先候補や承継の際の課題について適切な助言をする能力を問う問題である。 | ― |