

事例Ⅲ

R6年(2024年)

第1問(配点20点) C社の強みを80字以内で述べよ。

第2問(配点20点) コロナ禍以降増加傾向にある受注量に対応するため、C社製造部では工程改善によって生産能力の向上を図る検討を進めている。どのように工程改善を進めるべきか、100字以内で助言せよ。

第3問(配点20点) C社では、受注量の増加や納期短縮要請などの影響で製造部の工程管理が混乱している。どのように工程管理業務を改善するべきか、その進め方を100字以内で助言せよ。

第4問(配点20点) C社の顧客企業との契約金額は、最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しが行われているものの、現状のコスト高には対応できていない。今後、顧客企業と価格交渉を円滑に行うための社内の事前対策を120字以内で助言せよ。

第5問(配点20点) C社社長は、小規模の工場施設や物流施設の新設や更新を計画している企業と直接契約し、自社企画の製品を設計、製造することで事業を拡大したいと考えている。この新しい事業展開を成功させるにはどのように推進するべきか、120字以内で助言せよ。

■工場の生産性向上に関する提案力(MAX11点)

- ・輸送機器に関する **提案力**
- ・加_点: **社長の経験活用**
- ・生産性向上への対応力

■生産体制に関する強み(MAX6点)

- ・生産設備の充実
- ・**技術者の保有** ・ **一貫生産体制**
- ・立地のメリット ・デジタル活用
- ・生産体制の内製化
- ・生産管理体制

■受注基盤に関する強み(MAX3点)

- ・**特注品の対応力**
- ・X社や複数取引先との良好な関係
- ・受注や生産の拡大

■課題の整理(MAX5点)

- ・製缶課に問題(課題)があることの指摘
- ・他部門との負荷バランスに問題(課題)があることの指摘
- ・生産計画・生産体制に問題(課題)があることの指摘

■生産能力向上を図る対応策MAX12点)

- ・作業の標準化、マニュアル化
- ・多能工化
- ・**負荷バランスの平準化**
- ・**OJT**
- ・教育、育成等
- ・他部門からの支援に言及

■効果(MAX3点)

- ・**受注拡大、生産能力向上**
- ・製缶課のボトルネック解消
- ・合理化、効率化

■生産計画・日程計画の改善MAX4点)

- ・生産計画、日程計画の短サイクル化

■IT化・リアルタイム化・一元管理(MAX4点)

- ・**情報共有のリアルタイム化**
- ・IT、DB、システム化、デジタル化
- ・共有情報の **一元化**

■生産統制の強化(MAX6点)

- ・顧客からの変更内容(納期、設計、計画、仕様、受注量)
- ・加_点: 変更が旨に言及
- ・外注品、材料、在庫、部品構成表、進捗
- ・生産統制の高度化、強化

■工程・工数見積もりの標準化やルール化(MAX4点)

- ・工程・工数見積もりの標準化
- ・工程・工数見積もりのルール化・精緻化
- ・実績に基づいた工程・工数見積もりに言及

■効果(MAX2点)

- ・短納期化への対応
- ・工程管理の混乱防止

■原価管理の事前対策MAX8点)

- ・コストの把握
- ・加_点: 材料費、部品構成表に言及
- ・加_点: 人件費・社内加工費、工数に言及
- ・過去の契約金額を参考とした算出方法の見直し

■契約プロセスの事前対策MAX7点)

- ・営業部と他部署の連携(連携強化・情報共有)
- ・価格の根拠を明確化(根拠明示、見積内訳作成)
- ・見積作成の標準化・見積精度の向上
- ・市場や他社の価格動向を調査

■その他の事前対策MAX3点)

- ・製品やサービスの **高付加価値化・差別化**
- ・コスト削減

■効果(MAX2点)

- ・価格交渉の円滑化・交渉力の強化
- ・コスト高への対応
- ・**収益性の向上**

■営業体制の強化(MAX8点)

- ・顧客ニーズの収集とニーズへの対応
- ・加_点: 具体的なニーズ収集の方法に言及
- ・営業部の強化
- ・メンテナンス業務の営業からの分離

■提案力の強化(MAX8点)

- ・製品企画または設計能力の強化
- ・一貫体制の訴求
- ・既存取引先の実績活用
- ・C社の強みを提案に活用

■生産体制の整備(MAX2点)

- ・生産管理・統制強化、またはIT活用
- ・製造部の効率化・負荷平準化
- ・短納期への対応力強化

■効果(MAX2点)

- ・売上向上または事業拡大
- ・顧客の獲得
- ・X社への依存回避、またはそれによる経営リスクの分散
- ・差別化または高付加価値化

事例III

R5年(2023年)

第1問(配点10点) C社の生産面の強みを2つ40字以内で述べよ。

第2問(配点20点) C社の製造部では、コロナ禍で受注量が減少した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。生産面でどのような対応策が必要なのか、100字以内で述べよ。

第3問(配点20点) C社では、最近の材料価格高騰の影響が大きく、付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性の低下が生じている。どのような対応策が必要なのか、120字以内で述べよ。

第4問(配点20点) C社社長は受注量が低迷した数年前から、既存の販売先との関係を一層密接にするとともに、他のホテルや旅館への販路拡大を図るため、自社企画製品の製造販売を実現したいと思っていた。また、食品スーパーX社との新規事業でも総菜の商品企画が必要となっている。創業から受託品の製造に特化してきたC社は、どのように製品の企画開発を進めるべきなのか、120字以内で述べよ。

第5問(配点30点) 食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、C社社長は現在の生産能力では対応が難しいと考えており、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指すとしている。このC社社長の構想について、その妥当性とその理由、またその際の留意点をどのように助言するか、140字以内で述べよ。

- 生産面の強み(MAX10点)
 - ・現経営者や工場管理者の料理人の経験
 - ・多品種・少量の受託生産体制
 - ・交差汚染を防ぐゾーニング
 - ・経営者が調理場のマネジメントを熟知
 - ・製品開発部の人材や経験
 - ・ホテルや旅館の厨房と同等のレイアウト

- 未整理レシピについての対応策(MAX12点)
 - ・レシピ・作業工程の標準化
 - ・レシピ・作業工程のマニュアル化
 - ・作業工程のOJT・教育
 - ・(レシピ・作業工程の共有・DB化)
 - ・(レシピの整理)
- その他の対応策(MAX5点)
 - ・前処理・手作業工程の自動化
 - ・販売先料理長の口頭指示の書面化・データ化
 - ・生産計画の短サイクル化・週次化
 - ・生産計画の全社化・共有化
- 効果(MAX3点)
 - ・効率化、生産性向上
 - ・受注増加に対応

- 対応の方向性(MAX4点)
 - ・生産計画に言及
 - ・在庫管理に言及
 - ・調達管理に言及
- 対応策(MAX12点)
 - ・生産統制の強化
 - ・生産計画の週次化、短サイクル化
 - ・入出庫記録の作成
 - ・食材や調味料の発注量・必要量の見直し
 - ・情報共有(一元化、DB化、全社共有)
 - ・生産性の向上
- 狙いと効果(MAX4点)
 - ・収益性の向上
 - ・廃棄コストの削減
 - ・保管コストの削減
 - ・仕入・発注コストの削減

- 弱みの克服(MAX9点)
 - ・ニーズ収集
 - 加 points: 具体的なニーズ収集先(X社、ホテル、旅館など)
 - ・他社と連携・関係性強化
 - ・営業面の強化
- 強みの活用(MAX9点)
 - ・経験・ノウハウの活用
 - 加 points: 料理人、実務、管理の(外部人材、中途採用者の活用)
- 効果(MAX2点)
 - ・(季節感・高級感など)独自の製品の企画開発
 - ・販路・売上・収益拡大
 - ・差別化
 - ・高付加価値化

- 妥当性の選択肢(MAX6点)
 - ・妥当性がある、高い
- 理由(MAX12点)
 - ・生産能力強化の必要性の言及
 - ・売上拡大・収益増加・発注量増加などに言及
 - ・生産性向上の必要性の言及
 - ・既存事業依存の脱却、経営リスク分散に言及
 - ・(加 points)1,3言及の場合に生産体制構築、工場増築、専用設備導入
- 留意点(MAX12点)
 - ・新規採用者の活用と言及
 - ・教育・OJT等による体制強化の言及
 - ・作業の標準化・マニュアル化の言及
 - ・生産計画や生産統制の強化の言及
 - ・工場レイアウト・SLPの言及
 - ・【効果の言及】効率化 生産性向上
 - ・【効果の言及】納期遵守など

事例Ⅲ

R 4 年（2022年）

第1問（配点20点）2020年以降今日までの外部経営環境の変化の中で、C社の販売面、生産面の課題を80字以内で述べよ。

第2問（配点20点）C社の主力製品であるプレス加工製品の新規受注では、新規引合いから量産製品初回納品まで長期化することがある。しかし、プレス加工製品では短納期生産が一般化している。C社が新規受注の短納期化を図るための課題とその対応策を120字以内で述べよ。

第3問（配点20点）C社の販売先である業務用食器・什器卸売企業からの発注ロットサイズが減少している。また、検討しているホームセンターX社の新規取引でも、1回の発注ロットサイズはさらに小ロットになる。このような顧客企業の発注方法の変化に対応すべきC社の生産面の対応策を120字以内で述べよ。

第4問（配点20点）C社社長は、ホームセンターX社との新規取引を契機として、生産業務の情報の交換と共有についてデジタル化を進め、生産業務のスピードアップを図りたいと考えている。C社で優先すべきデジタル化の内容と、そのための社内活動はどのように進めるべきか、120字以内で述べよ。

第5問（配点20点）C社社長が積極的に取り組みたいと考えているホームセンターX社との新規取引に応えることは、C社の今後の戦略にどのような可能性を持つのか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

■外部環境（MAX4点）
・外部環境変化の原因（感染症、営業自粛、発注元の在庫削減方針など）
・外部環境変化の結果（売上・受注・需要減、ロットサイズの減少など）

■販売面の課題（MAX8点）
・新規取引先・販路・需要の開拓
・受注回復、売上拡大
・依存脱却
・営業力強化
・高付加価値製品の販売

■生産面の課題（MAX8点）
・小ロット化
・ベテランから若手への技術承継
・納期短縮
・設計期間の短縮
・在庫削減、生産管理に言及、生産性向上

■課題（MAX9点）
・設計期間の短縮
・設計業務混乱の防止
・若手従業員への技術承継
・商談期間短縮

■対応策（MAX9点）
・3DCADで仕様確認の簡便化
・設計担当の専任化
・CADデータの共有
・段取り時間を短縮
・OJT教育の実施

■効果（MAX2点）
・短納期化を図る

■対応策（MAX16点）
・生産計画の週次化、短サイクル化
・全工程にわたる生産計画を策定
・確定受注量に合わせてロットサイズを小ロット化
・段取り時間の短縮（内段取りの外段取り化）
・生産統制の強化

■効果（MAX4点）
・プレス加工製品の生産能力向上
・在庫量の適正化、削減

■優先すべきデジタル化の対象・業務（MAX9点）
・受発注・納期情報管理
・生産計画
・在庫管理
・生産統制・進捗管理

■デジタル化構築のための社内活動MAX10点）
・情報の交換・共有に言及
加 点：即時・リアルタイム化
：紙ベース
・情報のDB化、一元管理
・データ・情報の標準化
・教育・研修の実施
・マニュアルの作成・整備

■デジタル化により期待される効果（MAX1点）
・生産性向上、業務効率化
・納期・リードタイムの短縮

■強み（MAX4点）
・技術力 加 点：高精度の金型製作
・ノウハウの蓄積
・X社との取引実績

■機会（MAX4点）
・X社との新規取引
・アウトドア市場・商品
・市場の成長・拡大

■戦略（MAX12点）
・高単価・高付加価値化
・販路開拓
・自社ブランド開発
・【効果】売上拡大
・【効果】リスク分散・依存脱却

事例III

R3年(2021年)

第1問(配点20点) 革製バッグ業界におけるC社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ40字以内で述べよ。

第2問(配点30点) バッグメーカーからの受託生産品の製造工程について、効率化を進める上で必要な(a)課題2つを20字以内で挙げ、それぞれの(b)対応策を80字以内で助言せよ。

第3問(配点20点) C社社長は、自社ブランド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字以内で述べよ。

第4問(配点30点) C社社長は、直営店事業を展開する上で、自社ブランド製品を熟練職人の手作りで高級感を出すか、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ブランド製品のアイテム数を増やすか、悩んでいる。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、どちらを選び、どのように対応するべきか、中小企業診断士として140字以内で助言せよ。

■(a)強み(MAX10点)

- ・一貫生産体制
- ・自社ブランド製品を保有
- ・熟練職人の存在
- ・高級仕様
- ・(加工・縫製)技術力

■(b)弱み(MAX10点)

- ・企画・開発経験不足
加: デザイン部門の
- ・若手への技術承継が進んでいない
- ・受託品が低価格であること
- ・生産管理が不十分(欠品・過剰在庫など)
- ・熟練職人の高齢化

■(a)①標準化が必要なカテゴリー【分野】MAX3点)

②効率化の方向性【課題】MAX2点)

- ・【分野】ロットサイズ、在庫に触れる
加: 【課題】適正化、管理、統制、減らす
- ・【分野】生産計画、生産統制に触れる
加: 【課題】変更、立案、精度
- ・【分野】縫製工程や仕上がりのばらつきに触れる
加: 【課題】標準、減らす、納期短縮

■効果(MAX2点)

- ・効率化、生産性向上
- ・納期、リードタイム短縮

■(b)①課題を明確にする【課題】MAX4点)

②効率化の方法【対応策】

- ・【課題】生産、在庫計画に触れる
加: 【対応策】見直し、管理、最適化
【対応策】短サイクル、週次化
【対応策】資材欠品対応、発注
- ・【課題】熟練、若手層、職人に触れる
加: 【対応策】OJT、標準化、マニュアル化、育成
【対応策】負荷軽減、平準化

■製品企画面の課題(MAX10点)

- ・企画力、開発力の強化、ノウハウの獲得
加: 採用、研修、教育など
- ・顧客ニーズの汲み取り
加: インターネットを活用した顧客ニーズの汲み取り

■生産面の課題(MAX10点)

- ・若手職人の育成・技術承継
- ・欠品・過剰在庫の解消
- ・需要予測精度の向上
- ・技術の標準化および多能工化
- ・熟練職人が担当する縫製・修理工程の負荷軽減

■選択肢(MAX6点)

- ・高級感
加: 熟練職人の手作り
- ・自社ブランド

■効果(MAX10点)

- ・効果として事業の強化や向上、改善に言及
加: 技術や生産能力について改善に言及
- ・収益、利益、売上などに言及

■対応策と経営資源(MAX14点)

- ・経営資源として、技術、ノウハウ
- ・縫製、加工、製造についての対応策
- ・(技術について)承継や伝達の言及
- ・OJTや育成

事例Ⅲ

R 2 年（2020年）

第1問（配点20点）C社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ40字以内で述べよ。

第2問（配点40点）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。

（設問1）C社の営業部門で生じている(a)問題点と(b)その対応策について、それぞれ60字以内で述べよ。

（設問2）C社の製造部門で生じている(a)問題点と(b)その対応策について、それぞれ60字以内で述べよ。

第3問（配点20点）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どのように助言するか、120字以内で述べよ。

第4問（配点20点）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、拡大をどのように行うべきか、中小企業診断士として120字以内で助言せよ。

■(a)強み(MAX10点)

- ・研磨技術
- ・溶接技術
- ・設計から据付まで一貫体制

■(b)弱み(MAX10点)

- ・納期遅延
- ・各チーム間における技術力の差
- ・7m以上の大型製品が作れない
- ・(モニュメント製品の)受注変動

■(a)問題点(MAX8.2点)

- ・(制作前プロセスに言及)
- ・(原因)仕様や図面変更の頻発
- ・(問題点)制作前プロセスに時間がかか
- る
- ・(原因)顧客とのイメージ割合せに時間を要する
- ・(問題点)製作期間を確保できない

- ・(営業部門の負荷に言及)
- ・担当業務が多い、業務負荷が大きい
- ・具体的な業務内容(受注、発注、施工管理など)

■(b)対応策(MAX7.3点)

- ・(制作前プロセス削減に言及)
- ・顧客との打ち合わせ削減、短縮
- ・CADなどのツール活用
- ・加點:3DCAD導入でイメージ共有
- ・製造担当者との連携
- ・(営業部門の業務効率化に言及)
- ・営業部門の負荷軽減
- ・営業部門の能力向上

■(a)問題点(MAX7.3点)

- ・(生産計画に言及)
- ・チーム間の技術力の差(により計画が非効率)
- ・工程順序・工数見積もりが標準化できていない
- ・生産計画作成のサイクルが長い

- ・(不稼働に言及)
- ・モノの移動が多い
- ・作業スペース不足

■(b)対応策(MAX7.3点)

- ・(生産計画に言及)
- ・OJT(技術力差の対応策)
- ・作業内容の標準化、マニュアル化
- ・工程順序、工数見積もりの標準化
- ・生産計画の精度向上(短サイクル化、生産計画の見直しなど)
- ・(不稼働に言及)
- ・レイアウトの見直し
- ・5S活動

■IT活用の施策(MAX17点)

- ・情報やデータベースの共有、一元管理
- ・生産統制(進捗、現品、余力管理)を実施
- ・工程順序、工数見積もりの標準化
- ・CADデータの共有・活用
- ・営業部と製造部で情報共有

■効果への助言(MAX3点)

- ・リードタイムの短縮
- ・打ち合わせ時間を減らす
- ・生産性・稼働率向上

■充実・拡大の施策(MAX14点)

- ・【拡大】品質ニーズに対して溶接・研磨技術の訴求
- ・【拡大】営業力強化
- ・【拡大】一貫体制の訴求
- ・【拡大】大型化ニーズへの対応・訴求

- ・【充実】納期対応の改善
- ・【充実】教育・標準化
- ・【充実】プロセス・効率の改善
- ・【充実】作業員の加工技術向上

■効果(MAX6点)

- ・高付加価値化、差別化、顧客満足度向上
- ・受注・売上拡大
- ・モニュメント事業の充実・拡大を図る

事例Ⅲ

R元年（2019年）

第1問（配点20点）C社の事業変遷を理解した上で、C社の強みを80字以内で述べよ。

第2問（配点20点）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じる場合、C社における生産面での効果とリスクを100字以内で述べよ。

第3問（配点40点）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。

（設問1）C社社長の新工場計画についての方針に基づいて、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字以内で述べよ。

（設問2）X社とC社間で外注かんぱ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、これまで受注ロット生産体制であったC社では生産管理上どのような検討が必要なのか、140字以内で述べよ。

第4問（配点20点）新工場が稼働した後のC社の戦略について、120字以内で述べよ。

- 熱処理専門企業の特長
（MAX6点）
- ・特殊な技術の蓄積
 - ・熱処理専門企業であること
 - ・投資負担の大きい熱処理設備

- 前工程の新設による一貫生産体制
（MAX8点）
- ・機械加工（工程、部門）
 - ・一貫生産体制
 - ・設計（部門）

- 技能のある作業者による品質保持
（MAX6点）
- ・有資格者、技能のある従業者（ベテラン）
 - ・品質を保持

- 生産面での効果（MAX10点）
- ・ノウハウの獲得
 - ・稼働率の向上
 - ・量産体制の構築

- 生産面でのリスク（MAX10点）
- ・加工能力の不足
 - ・現場の混乱
 - ・X社への依存度上昇
 - ・**納期遅延の発生**

- 人材面の指摘（MAX6点）
- ・作業の標準化、マニュアル化
 - ・作業者の教育（OJT、育成など）
 - ・多能工化

- 設備面の指摘（MAX5点）
- ・最適な新規設備を導入
 - 加 点：マシニングセンタの導入

- レイアウト面の指摘（MAX5点）
- ・最適なレイアウト設計
 - 加 点：SLP、機能別レイアウトなど

- 期待効果（MAX4点）
- ・**生産性の向上**
 - ・新規受注、X社以外からの受注獲得

- 検討事項①：生産計画（MAX8点）
- ・**全社的な生産計画を策定**
 - ・**計画立案の短サイクル化**

- 加 点 項 目：情報共有（MAX2点）
- ・情報共有（DB化、一元管理、共有など）

- 検討事項②：生産統制（MAX8点）
- ・材料の発注管理方法の見直し
 - ・**生産統制の強化**

- 効果（MAX2点）
- ・**後工程引き取り方式に対応（JIT）**
 - ・**納期の厳守**
 - ・**リードタイム短縮**

- 施策・具体策（MAX12点）
- ・営業体制強化による新規顧客獲得
 - ・量産機械加工の強化および顧客への訴求
 - ・熱処理技術の活用
 - ・一貫生産体制の活用

- 狙い、効果（MAX8点）
- ・**受注、売上増加**
 - ・**差別化、高付加価値化**
 - ・**X社依存のリスク回避**
 - ・**効率・生産性・稼働率向上**

事例III

H30年(2018年)

第1問(配点20点) 顧客企業の生産工場の海外移転など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字以内で述べよ。

第2問(配点20点) 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字以内で述べよ。

第3問(配点20点) 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社の生産計画上的問題点とその改善策を120字以内で述べよ。

第4問(配点20点) C社が検討している生産管理のコンピュータ化を進めるために、事前に整備しておくべき内容を120字以内で述べよ。

第5問(配点20点) わが国中小製造業の経営が厳しさを増す中で、C社が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字以内で助言せよ。

- ①C社が行ったこと(MAX5点)
- ・部門の新設(金型設計・製作部門)
- ・人材育成(技能士養成、OJTなど)

- ②①を行ったことでの効果(MAX8点)
- ・技術力の向上(加工技術力など)
- ・ノウハウの蓄積(コスト低減、削減など)
- ・体制の整備(設計から成形まで行える体制など)

- ③工業団地で行ったことと効果(MAX6点)
- ・立地に対する言及(工業団地、工業団地組合など)
- ・工業団地内で行ったこと(共同受注、開発、技術交流会など)
- ・工業団地内で行ったことの効果(助け合えた、経営難対応など)

- 作業方法の問題点(MAX6点)
- ・段取り時間が長い
- ・待ち時間が長い
- ・【加点】作業者、成型機などの主語の記述

- 問題点の具体的な理由(MAX4点)
- ・金型・使用材料を探すため
- ・置き場が混乱しているため
- ・識別コードが統一されていないため
- ・加工機が効率的でないため
- ・昼休みに稼働していないため

- 作業方法の改善策(MAX4点)
- ・段取り時間の短縮に言及(外段取り化など)
- ・待ち時間の短縮に言及(作業時間の見直しなど)

- 改善策の具体的な手法(MAX6点)
- ・金型・使用材料置き場の改善
- ・加工機の改善(ラインバランシングなど)
- ・稼働時間の短縮(5S、ECRSなど)
- ・昼休みに稼働
- ・識別コードの統一
- ・移動時間の短縮(SLPなど)
- ・(効果)LT短縮、稼働率向上など

- 問題点(生産計画策定方法)(MAX6点)
- ・生産ロットサイズを受注量より大きく策定
- ・成型機の段取り時間や設備状況をもとに策定
- ・製品AIに合わせて週次生産計画を策定

- 改善策(生産計画策定方法)(MAX6点)
- ・受注量を考慮して生産量を見直し(受注量の考慮に触れないと減点)
- ・計画頻度の見直し(短サイクル化、週次化)
- ・生産統制の強化(進捗、現品、余力管理)

- 改善策(製品在庫数量の推移)(MAX3点)
- ・在庫量を考慮する(在庫基準、在庫状況)
- ・加点項目(MAX1点)(改善の結果として)在庫、コストの削減

- 問題点(製品在庫数量の推移)(MAX2点)
- ・在庫量を考慮せずに生産(在庫変動が大きい)
- ・加点項目(MAX2点)(問題の結果として)在庫が過大

- 整備する内容(MAX14点)
- ・金型の識別コード
- (社内統一などの文言ないと減点)
- ・金型の置き場
- ・使用材料の納品場所
- ・生産計画に関する情報
- ・受注に関する情報
- ・納期・需要に関する情報

- 整備する・目的や効果(MAX4点)
- ・生産管理のコンピュータ化
- ・段取り作業時間の短縮
- ・生産統制や生産管理
- ・顧客企業からの要望への対応

- 整備の具体的な手法(MAX2点)
- ・具体的な手法の明記(5S、SLP、OJT、マニュアル化など)

- 立地環境(MAX4点)
- ・中手企業、工業団地との連携(連携、協力の明記がないと減点)
- ・具体的な連携内容(共同開発、共同研究など)

- 経営資源(MAX4点)
- ・C社の技術力(成形、加工)を活用(インサートの明記がないと減点)
- ・C社の技術力以外(金型製作・設計、一貫体制など)を活用
- ・C社の技術力以外(人事(資格取得など))を活用

- 今後の戦略(MAX12点)
- ・戦略の内容(高付加価値化、差別化)
- ・相手(顧客企業などを明記)
- ・顧客企業のニーズ(短納期化)
- ・顧客企業のニーズ(コスト低減)
- ・顧客企業のニーズ(工程短縮)

事例Ⅲ

H29年(2017年)

第1問(配点30点) CNC木工加工機の生産販売を進めるために検討すべき生産管理上の課題とその対応策を140字以内で述べよ。

第2問(配点20点) 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、それによって生じる余力をCNC木工加工機を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字以内で述べよ。

第3問(配点20点) C社では、ホームページを活用したCNC木工加工機の受注拡大を考えている。展示会での成功を参考に、潜在顧客を獲得するためのホームページの活用方法、潜在顧客を受注に結び付けるための社内対応策を160字以内で述べよ。

第4問(配点30点) C社社長は、今後大きな設備投資や人員増をせずに、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、製品やサービスについてどのような方策が考えられるか、140字以内で述べよ。

■課題(MAX12点)

- ・機械加工班と製缶板金班の連携強化、作業者間の連携強化
- ・組み立て工程に対応するための体制づくり、製造工程の同期化
- ・生産計画の立案、生産統制の実施
- ・部品調達や外注管理の実施、CNC制御装置製作企業との連携強化
- ※問題点の指摘の場合は減点

■対応策(MAX18点)

- ・生産計画の立案
- ・機械加工班と製缶板金班の連携強化および作業者間の連携強化(定例会議、情報共有など)
- ・生産統制の実施
- ・外注管理の徹底、CNC制御装置製作企業との連携強化、調達体制の整備
- ・技術情報や作業の標準化、マニュアル化、共有化、専任担当制の解消

■課題(MAX8点)

- ・専任担当制の是正(柔軟な生産体制、流動化、応援体制)
- ・技術情報の標準化、マニュアル化、共有化
- ・多能工化
- ・生産性向上、生産の効率化
- ※課題でなく問題の指摘は減点

■対応策(MAX12点)

- ・技術情報などの標準化、マニュアル化、共有化
- ・OJTなどによる教育
- ・多能工化
- ・IT・CADによる加工情報・設計情報のDB一元化。共有
- ・生産性の向上、生産の効率化

■ホームページの活用方法(MAX7点)

- ・実演動画の配信
- ・展示会での質問事項のQ&A掲載
- ・掲示板、問い合わせページの掲載

■社内対応策(MAX7点)

- ・問い合わせ窓口の設置
- ・営業体制の強化
- ・対応力強化・能力向上策(部門間連携、教育、人材育成、マニュアル化)
- ・マーケティング力強化策(ニーズ収集、ノウハウ蓄積、製品改良・新機種開発)

■強みの訴求(MAX3点)

- ・加工精度、操作性、メンテナンスの容易性

■解答の一貫性(MAX3点)

- ・ホームページの活用によって獲得した潜在顧客に対する社内対応策の明記

■製品面についての方策(MAX18点)

- ・改良や新機種の開発
加 点: 具体策(汎用性の向上、操作性向上など)
- ・顧客ニーズの収集・繁栄
加 点: 具体策(異業種交流会、展示会など)
- ・生産性向上
加 点: 外部との連携・活用
強みの活用(IT技術、CAD強化、活用など)
- ・販路開拓・チャネル構築
加 点: 機械商社などと連携
販売力・マーケティング力・営業力強化

■サービス面についての方策(MAX10点)

- ・アフターサービスの観点に触れている
加 点: 保守・修理・メンテナンスサービスなど
- ・プログラム作成サービス
- ・カスタマーサポート(顧客対応、操作指導サービスなど)

■効果(MAX2点)

- ・高付加価値化、長期的な関係性の構築、固定客化CS向上
- ・売上・収益増加
- ・差別化

事例III

H28年(2016年)

第1問（配点20点）カット野菜業界におけるC社のa強みとb弱みを、それぞれ40字以内で述べよ。

第2問（配点30点）現在C社が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である。生産管理面での対応策を160字以内で述べよ。

第3問(配点20点) C社では、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な対応策を120字以内で述べよ。

第4問(配点30点) C社社長は、経営体制の強化を目指し、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、およびC社の生産管理レベルや経営資源など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ど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字以内で述べよ。

事例Ⅲ

H27年（2015年）

第1問（配点40点）C社では、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があり、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。

（設問1）C社が自動車部品分野に参入する場合、強みとなる点をつあげ、それぞれ40字以内で述べよ。

（設問2自）動車部品の受注獲得は、C社にとってどのようなメリットがあるのか100字以内で述べよ。

（設問3）自動車部品の受注獲得には、自動車業界で要求される短納期に対応する必要がある。そのためにはどのような改善策が必要なのか、100字以内で述べよ。

第2問（配点20点）C社の設備投資は、製造工程が優先されてきた。これによって生産工程に生じている問題点と、その改善策を100字以内で述べよ。

第3問（配点20点）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、どのように納期管理をし、その際、どのような情報を活用していくべきか、120字以内で述べよ。

第4問（配点20点）海外製品との競争が厳しい時代のなかで、今後もC社は国内生産を維持する考えである。そのためにC社が強化すべき点は何か、その理由とともに140字以内で述べよ。
