

# 事例Ⅰ～Ⅲ

## 設問解釈トレーニング

### (R4-H13)



2次試験対策も  
まとめシートで

読者の皆様の声にお応えして  
80分で書ける現実的な解答と  
その作り方を解説します

二次試験対策電子書籍はまとめシートストアで購入できます！

<https://matome-sheet.store/>



# 事例 I

R4(2022)

## 第 1 問

A 社が株式会社化（法人化）する以前において、同社の強みと弱みを 100 字以内で分析せよ。

## 第 2 問

A 社が新規就農者を獲得し定着させるために必要な施策について、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

## 第 3 問

A 社は大手中食業者とどのような取引関係を築いていくべきか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

## 第 4 問

A 社の今後の戦略展開にあたって、以下の設問に答えよ。

### （設問 1）

A 社は今後の事業展開にあたり、どのような組織構造を構築すべきか、中小企業診断士として 50 字以内で助言せよ。

### （設問 2）

現経営者は、今後 5 年程度の期間で、後継者を中心とした組織体制にすることを検討している。その際、どのように権限委譲や人員配置を行っていくべきか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

**第1問**

2代目経営者は、なぜ印刷工場を持たないファブレス化を行ったと考えられるか、100字以内で述べよ。

**第2問**

2代目経営者は、なぜA社での経験のなかった3代目にデザイン部門の統括を任せたと考えられるか、100字以内で述べよ。

**第3問**

A社は、現経営者である3代目が、印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させていった。これは、同社にどのような利点と欠点をもたらしたと考えられるか、100字以内で述べよ。

**第4問**

2代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、3代目は、2代目が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が求められるか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

**第5問**

新規事業であるデザイン部門を担う3代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ、これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について100字以内で述べよ。

**第 1 問**

以下は、老舗蔵元 A 社を買収する段階で、企業グループを運営する地元の有力実業家である A 社長の祖父に関する設問である。各設問に答えよ。

**(設問 1)**

A 社の経営権を獲得する際に、A 社長の祖父は、どのような経営ビジョンを描いていたと考えられるか。100 字以内で答えよ。

**(設問 2)**

A 社長の祖父が 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だり、ベテラン従業員を引き受けたりした理由は何か。100 字以内で答えよ。

**第 2 問**

A 社では、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。ベテラン事務員の仕事を引き継いだ女性社員は、どのような手順を踏んで情報システム化を進めたと考えられるか。100 字以内で答えよ。

**第 3 問**

現在、A 社長の右腕である執行役員は、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、どのような能力を伸ばすことを求めたか。100 字以内で答えよ。

**第 4 問**

将来、祖父の立ち上げた企業グループの総帥となる A 社長が、グループ全体の人事制度を確立していくためには、どのような点に留意すべきか。中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

### 第1問

A社長がトップに就任する以前の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できた。それが結果的にビジネスとして成功しなかった最大の理由は何か。100字以内で答えよ。

### 第2問

A社長を中心とした新経営陣が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、どのようなものであるか。100字以内で答えよ。

### 第3問

A社は、新規事業のアイデアを収集する目的でHPを立ち上げ、試験乾燥のサービスを展開することによって市場開拓に成功した。自社製品やサービスの宣伝効果など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。その成功の背景にどのような要因があったか。100字以内で答えよ。

### 第4問

新経営陣が事業領域を明確にした結果、古い営業体質を引きずっていたA社の営業社員が、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、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

### 第5問

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で見送ることとした。その最大の理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

**第1問**

研究開発型企業であるA社が、相対的に規模の小さな市場をターゲットとしているのはなぜか。その理由を、競争戦略の視点から100字以内で答えよ。

**第2問**

A社の事業展開について、以下の設問に答えよ。

**(設問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字以内で答えよ。

**(設問2)**

A社長は経営危機に直面した時に、それまで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。それ以前に同社が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、どのような違いがあるか。100字以内で答えよ。

**第3問**

A社の組織改編にはどのような目的があったか。100字以内で答えよ。

**第4問**

A社が、社員のチャレンジ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ブの提供以外に、どのようなことに取り組むべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

**第1問**

景気低迷の中で、一度市場から消えた主力商品を A 社が再び人気商品にさせた最大の要因は、どのような点にあると考えられるか。100 字以内で答えよ。

**第2問**

A 社の正規社員数は、事業規模が同じ同業他社と比して少人数である。少人数の正規社員での運営を可能にしている A 社の経営体制には、どのような特徴があるのか。100 字以内で答えよ。

**第3問**

A 社が工業団地に移転し操業したことによって、ど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 字以内で答えよ。

**第4問**

A 社は、全国市場に拡大することでビジョンの達成を模索しているが、それを進めていく上で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で助言せよ。100 字以内で答えよ。

**第5問**

「第三の創業期」ともいうべき段階を目前にして、A 社の存続にとって懸念すべき組織的課題を、中小企業診断士として、どのように分析するか。150 字以内で答えよ。

### 第1問

業績が好調であった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。

#### (設問1)

当初立ち上げた一般印刷事業などの事業展開によってA社が成長を遂げることができた。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

#### (設問2)

1990年代後半になっても売上の大半を学校アルバム事業が占めており、A社の3代目社長が推し進めた新規事業が大きな成果を上げてきたとはいえない状況であった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

### 第2問

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。

#### (設問1)

A社が、新規のアルバム事業を拡大していく際に留意すべき点について、これまでの学校アルバム事業の展開との違いを考慮しながら、中小企業診断士として、どのような助言をするか。100字以内で述べよ。

#### (設問2)

A社では、これまで、学校アルバム事業を中核に据えた機能別組織体制を採用していたが、複数の事業間で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字以内で述べよ。

### 第3問

業績低迷が続くA社が有能な人材を確保していくためには、こういった人事施策を導入することが有効であると考えられるか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。



**第1問**

ゲートボールやグラウンドゴルフなど、A社を支えてきたスポーツ用品事業の市場には、どのような特性が（あると考えられるか。100字以内で述べよ。

**第2問**

A社は、当初、新しい分野のプラスチック成型事業を社内で行っていたが、その後、関連会社を設立し、移管している。その理由として、どのようなことが考えられるか。120字以内で述べよ。

**第3問**

A社および関連会社を含めた企業グループで、大型成型技術の導入や技術開発などによって、プラスチック製容器製造事業の売上が60%を占めるようになった。そのことは、今後の経営に、どのような課題を生み出す可能性があると考えられるか。中小企業診断士として、100字以内で述べよ。

**第4問**

A社および関連会社を含めた企業でグループで、成果主義に基づく賃金制度を、あえて導入していない理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

**第5問**

A社の健康ソリューション事業では、スポーツ関連製品の製造・販売だけではなく、体力測定診断プログラムや認知症予防ツールなどのサービス事業も手がけている。そうしたサービス事業をさらに拡大させていくうえで、ど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べきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

### 第1問

A社は、小規模ながら大学や企業の研究機関と共同開発した独創的な技術を武器に事業を展開しようとする研究開発型中小企業である。わが国でも、近年、そうしたタイプの企業が増えつつあるが、その背景には、どのような経営環境の変化があると考えられるか。120字以内で答えよ。

### 第2問

A社は、創業期、大学や企業の研究機関の依頼に応じて製品を提供してきた。しかし、当時の製品の多くが、A社の主力製品に育たなかったのは、精密加工技術を用いた取引先の製品自体のライフサイクルが短かったこと以外に、どのような理由が考えられるか。

### 第3問

2度のターニング・ポイントを経て、A社は安定的成長を確保することができるようになった。新しい事業の柱ができた結果、A社にとって組織管理上の新たな課題が生じた。それは、どのような課題であると考えられるか。100字以内で述べよ。

### 第4問

A社の主力製品である試験管の良品率は、製造設備を内製化した後、60%まで改善したが、その後しばらく大幅な改善は見られるず横ばいで推移した。ところが近年、良品率が60%から90%へと大幅に改善している。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

### 第5問

A社は、若干名の博士号取得者や博士号取得見込者を採用している。採用した高度な専門知識をもつ人材を長期的に勤務させていくためには、どのような管理施策をとるべきか。中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

### 第1問

A社はここ数年で急速に事業を拡大させている。以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

A社のこれまでの成長を支えた、健康食品の通信販売事業を長期的に継続させていくために必要な施策として、新商品の企画や新規顧客を開拓していくこと以外に、どのような点に留意して事業を組み立てていくことが必要であるか。80字以内で答えよ。

#### (設問2)

A社は急速な事業拡大にもかかわらず、正規社員の数を大幅に増員せずに成長を実現してきた。今後もそうした体制を維持していく上で、どのような点に留意していくべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

### 第2問

A社の従業員の大半を占める非正規社員の管理について、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

A社は、同業他社と比べて時給が多少高くても、勤務経験がある中高年層の主婦をオペレーターとして採用している。それには、どのような理由が考えられるか。80字以内で答えよ。

#### (設問2)

A社のオペレーターとの離職率は、同業他社と比べて低水準を保っている。今後、その水準を維持していくために、賃金制度以外に、どのような具体的施策を講じるべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

### 第3問

A社では、最近になって大学新卒の正規社員の採用をし始めた。従来、中途採用しか行わなかった同社が新卒正規社員を採用するようになった理由として、どのようなことが考えられるか。80字以内で答えよ。

### 第4問

A社では、ICTの専門業者に委託して構築した顧客データベースを活用している。しかし、そこで得られた情報は必ずしも新商品開発に結びついていない。そうした状況が生じる理由について、80字以内で答えよ。

### 第1問

A社のような中小企業が近年、海外での事業活動に積極的に取り組むようになってきている。A社のような企業の場合、どのような企業の場合は、どのような外部環境の変化が海外進出を促していると考えられるか。その要因を2つあげ、それぞれ40字以内で簡潔に述べよ。

### 第2問

A社は、Y社の要請による海外進出を実現していないが、X社の要請に応じて、2002年に東南アジアの新興国S国に初めて生産拠点を設けている。Y社の要請によるA社の海外進出が実現しなかったのはなぜか。X社の状況を考慮に入れて、考えられる理由を100字以内で答えよ。

### 第3問

日本国内で重要保安部品を自動車部品メーカーに供給しているA社では、表面加工処理の自動化システムなどを開発し、品質の確保を図ってきた。しかし、東南アジアの中でも労働者がまじめで勤勉だといわれるS国の工場に、品質保証のためのシステムを導入したにもかかわらず、X社向け表面処理加工が主であるS国の工場を日本の工場の品質保証レベルにまで引き上げるにはかなりの時間がかかった。それにはどのような理由が考えられるか。120字以内で答えよ。

### 第4問

A社では、生産現場管理に精通し管理能力に長けている係長クラスの人材を海外生産拠点の工場長として送り込んでいる。現地工場の運営管理以外に、係長クラスの人材に、どのような役割を期待し、どのような能力を向上させていくべきかについて、中小企業診断士として、A社の社長に100字以内で助言せよ。

### 第5問

A社は、日本国内で課長以上の社員を対象に成果主義型賃金制度を導入しようと考えている。中小企業診断士として、制度の設計および導入にあたって、A社の場合、どのような点に留意すべきかを120字以内で助言せよ。

### 第1問

A社は、かつては一般家庭向け医療品を中心に事業展開してきた。しかし、近年の経営環境の変化の中で、医家向け医療品分野での事業強化に積極的に取り組んでいる。このことに関連して、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

A社にとって、かつて主力製品であった一般家庭向け医療品と、近年注力し始めている医家向け医療品では、営業活動に、どのような違いが求められるか。120字以内で説明せよ。

#### (設問2)

近年、A社が医家向け市場に注力しているのはなぜか。その理由を120字以内で説明せよ。

### 第2問

厳しい競争を展開している医療品業界にあって、新商品や新規技術の開発は極めて重要である。しかし、そうした中で、A社では、自社開発した技術の特許をあえて出願しないこともある。その理由として考えられることを、100字以内で説明せよ。

### 第3問

A社は、中小企業には珍しく、創業家一族による同族企業ではなく、仕入れ先や社員持ち株会などが主な出資者である。A社にとって、このような所有と経営の分離のプラス面とマイナス面の両面について、120字以内で述べよ。

### 第4問

同業他社に比べ業績がよく待遇も大手企業と遜色のないA社は、3年以内に売上高40億円の達成を目標としている。それを実現するために、どういった組織管理上の施策を講じていくべきか、中小企業診断士としてアドバイスを求められた。120字以内で説明せよ。

### 第1問

A社が主力事業としている砂糖業界の環境変化と事業展開の変容について、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

過去に成功してきた事業展開の中で、A社のような一次問屋にとって二次・三次問屋とのネットワーク構築が強みとなった理由について100字以内で説明せよ。

#### (設問2)

これまでの事業展開を継続することができなくなった経営環境の変化は、どういったものであるのか。A社の取り扱う食品原材料という商品特性を踏まえて、100字以内で説明せよ。

### 第2問

転廃業を迫られている地方の二次問屋に対してA社が積極的に進めている友好的買収に関連して、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

A社は、友好的買収を積極的に推し進めているが、その目的と効果について100字以内で説明せよ。

#### (設問2)

A社は友好的買収を進める際に、従来の従業員を継続して雇用することにしている。そのメリットとデメリットについて100字以内で説明せよ。

### 第3問

家族主義的経営を掲げるA社でも、近年の経営環境の変化の中で、成果主義的要素をわずかながら人事制度に取り入れるようになった。より成果主義的要素を強化した人事制度にすべきかどうかについて、中小企業診断士としてA社社長からアドバイスを求められた。成果主義的要素を強化した際のA社にとってのメリットとデメリットをどのように考えるべきかについて、100字以内で述べよ。

### 第4問

食品原材料商社であるA社が事業拡大のために、食品原材料以外の商材に手を延ばすべきかどうか、中小企業診断士としてA社社長からアドバイスを求められた。どのようなアドバイスをするかについて、100字以内で述べよ。

### 第1問

F社を買収する以前のA社、およびA社に買収される以前のF社は、それぞれW市周辺で有力な菓子メーカーであった。和菓子、洋菓子といった取り扱い商品に違いがあるものの、A社とF社の強みには、どのような違いがあると考えられるか。150字以内で述べよ。

### 第2問

金融機関の後押しがあったにもかかわらず、当初、A社社長は、F社を傘下に収めることに対して、積極的、前向きではなかった。その理由として、どのようなことが考えられるか。F社が直面していた財務上の問題以外で考えられる点について、100字以内で述べよ。

### 第3問

A社がF社を傘下に収めた結果、買収されたF社の従業員に比べて、買収したA社の従業員のモラルが著しく低下してしまった。両社の人事構成を踏まえた上で、その理由について、100字以内で述べよ。

### 第4問

A社社長は、生産体制を見直す際に、F社出身のベテランの洋菓子職人をA社の工場の責任者に任命した。こうした施策を講じることによって、どのような成果や効果を期待したと考えられるか。100字以内で述べよ。

### 第5問

現在、A社は、地元市場の不振と、景気低迷に伴う大都市圏事業の縮小といった厳しい経営状況に直面している。急速な業績回復が期待できない中で、短期的に売り上げを増進させるための具体的施策について、中小企業診断士として助言を求められた。どのような助言を行えばよいか、150字以内で述べよ。

### 第1問

A社の事業の歴史的展開を踏まえた上で、現在のA社の強みは、どのような点にあると考えられるか。A社の強みとそれを形成してきた要因について、100字以内で述べよ。

### 第2問

A社の取引の80%以上を占めている航空業界の近年の厳しい状況が、A社に対しても強くコスト削減を求めることになっている。その背景を、A社が取り扱っている商品特性の視点から、100字以内で述べよ。

### 第3問

収益改善に取り組む現社長は、工場長を取締役に昇進させて権限強化を図った。それまで料理長が掌握していた権限を工場長に移管したことが、コスト削減にどのような効果を及ぼしたと考えられるか。それが及ぼす効果について、150字以内で述べよ。

### 第4問

現社長が導入した「シングルワークステーション」が、生産性向上に効果を生み出す可能性と、それを効果的に機能させる上で必要な点について、150字以内で述べよ。

### 第5問

一般消費市場への展開というA社の新規事業開拓の成否について、中小企業診断士として意見を求められた。この新規事業が「成功すると思う」か「失敗すると思う」かを明確にして、その立場から、理由を100字以内で述べよ。



**第1問**

バブル経済崩壊後、10年以上にわたって続いた長期景気低迷も、2003年以降回復傾向にある。A社もそうした景気回復を追い風に業績を改善しつつある。しかし、活況を取り戻しつつあるとはいえ、今日の消費市場は、以前にも増して不透明さや複雑さが高まっている。A社が事業展開をしている宝飾品市場は、どのような不透明さと複雑性を抱えていると考えられるか。100字以内で答えよ。

**第2問**

A社は、主に百貨店やショッピングセンター内のインスタショップによる店舗展開を行ってきた。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について150字以内で答えよ。

**第3問**

A社の唯一の直営路面店は、2005年に開店した。この店舗のA社の事業展開における戦略的位置づけと、それを達成するために必要だと思われる施策について、100字以内で述べよ。

**第4問**

A社が行った従業員の意識や満足度の調査結果について、以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

一般的に、高級ブランドを取り扱っている店舗の従業員の満足度は、それよりも低い位置づけにあるブランドを扱っている店舗の従業員の満足度より高いと考えられる。しかし、A社では、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。なぜ、そうした傾向がみられるのかについて、100字以内で説明せよ。

**(設問2)**

直営店に比べてインスタショップの従業員の満足度が、相対的に低い傾向を示している。なぜ、そうした傾向がみられるのかについて、100字以内で説明せよ。

**(設問3)**

社歴の長い従業員の満足度が社歴の短い従業員の満足度より低くなる大きな理由は、自分自身のキャリアに対する不満と、上司に対する不満である。中でも、上司に対する不満が、インスタショップで相対的に高いことが分かった。不満の原因とそれを解消するために取るべき施策について、中小企業診断士として、どのようなアドバイスをするか。100字以内で答えよ。

**第5問**

A社は、年間約6億円の売上をあげているにもかかわらず、営業利益は1600万円で、売上高営業利益率は3%以下である。今後、A社が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。中小企業診断士としてアドバイスする具体的施策について、100字以内で答えよ。

**第1問**

中堅化学メーカーの子会社であるA社にとって、子会社であることの強みとして、どのような点を考えることができるか。また、その弱みとして、どのような点を考えることができるか。強みをa欄に、弱みをb欄に、それぞれ100字以内で述べよ。

**第2問**

A社の掲げた「売上高400億円、営業利益率3%」という経営ビジョンを実現していく上での事業展開について次の質問に答えよ。

**(設問1)**

A社が掲げた売上高400億円というビジョンを実現する上で、海外事業展開は極めて重要である。しかし、海外事業展開は緒についたばかりで、現在は、すでに開設している東南アジアと中国華南地域の2拠点に加えて、新たな営業拠点を数カ所開設するといった初期段階である。今後、ビジョン実現に向けて事業を拡大していくためには、海外営業拠点をどのように発展的に活用していくことが考えられるか。100字以内で述べよ。

**(設問2)**

事業の独立性が高まりつつあるとはいえ、親会社との取引額が40%を占めるA社にとって、親会社の動向は無視することはできない重要な要因である。事業の集中と選択を進めている親会社の動きに対して、A社はどのような事業展開を模索することができるか。その可能性について、100字以内で述べよ。

**第3問**

従来型商社機能に加えて、新しい事業展開を推進していくことは、経営ビジョンの達成にとっても、また今後継続的に成長を実現していく上でも重要である。それに関連して、次の設問に答えよ。

**(設問1)**

下図は、A社の現在の組織図である。急速に変化する経営環境の中で、A社が新しい事業展開を推進していく上で、現在の組織にはどのようなデメリットがあるか。100字で述べよ。

**(設問2)**

A社が新しい事業展開を推進していく上で、今後、どのような組織を構築していくことが望ましいか。100字以内で述べよ。

**第4問**

2004年6月に成立した改正高齢者雇用安定法に対応するために、A社では、2006年4月から再雇用制度を採用した。確かに、少子高齢化の中で、豊かな経験をもつ高齢者の活用は、社会的な意味のあることであるし、企業にとっても貴重な経営資源の活用でもある。しかし、その反面、いくつかのデメリットもある。A社にとって、再雇用制度がもたらすデメリットについて、100字以内で述べよ。

### 第1問

A 社のように、インターネットや携帯電話を活用した Web ビジネスは、これまで製造業が展開してきたビジネスモデルとは、少なからず違いがある。経済効果からみて、その違いを100字以内で述べよ。

### 第2問

携帯電話を活用した Web ビジネスの急拡大という追い風は、A 社の事業を急速に成長させた第一の要因である。それ以外に、A 社の強みとして、どういった要因を考えることができるか。その要因について、100字以内で述べよ。

### 第3問

社員の声なき声を反映し、3億円を超える売上高に見合った企業を作り上げたいという A 社社長の考えから、A 社は、様々な管理施策を取り入れた。しかし、それ以降、社員の意識は変化し、反対にモラルが低下しているように思われた。

#### (設問1)

そうした社員の意識変化が生じる可能性について、その理由を100字以内で述べよ。

#### (設問2)

(設問1)のような事態を回避するためには、どういった点に留意すべきか、100字以内で述べよ。

### 第4問

設立間もない規模の小さなベンチャー企業に評価制度を新たに導入する場合、いくつかの障害が考えられる。A 社社長は、個人の成果に連動した賃金制度を模索しているが、いまだ、その導入を逡巡している。その理由を、事例から類推して100字以内で述べよ。

### 第5問

市場環境変化の追い風に乗って、創業期を順調に成長してきた A 社が、今後継続的に事業を拡大していくためには、経営管理制度の導入や事業拡大策をとることが求められるか。

#### (設問1)

ベンチャー企業の経営者として、次なる成長を実現していく上で、経営管理制度の導入に当たって、どういった点に留意すべきか。留意すべき点を100字以内で述べよ。

#### (設問2)

Web ビジネスを継続的に展開していく上で留意すべき制約条件には、どういったことが考えられるか。制約条件として考えられる事項を3点、それぞれ30字以内で述べよ。

### 第1問

これまでのA社の事業の盛衰は、情報通信技術の進展と普及に大きな関わりがある。フォーム印刷参入以降のA社のフォーム印刷事業の業績と情報通信技術との関連について、100字以内で述べよ。

### 第2問

図に示すように、A社は、多くの中小企業と同様に、売上の多くを一部の主要顧客に依存する傾向にある。こうした事業構造のデメリットを3点、それぞれ30字以内で述べよ。

### 第3問

近年のA社の業績不振の要因として、第1問で検討されたような情報通信技術の進展という技術的要因、あるいは、第2問で検討されたような主要顧客依存の事業体制を指摘することができる。これらの要因以外に、A社の業績不振が加速化していると思われるA社の組織的な要因を、100字以内で具体的に述べよ。

### 第4問

業績不振が続く中で、コストに占める人件費の割合が大きくなっている。A社社長に、高人件費体質の早急な解決策を相談された場合、中小企業診断士として、どのようなアドバイスをするか。100字以内で述べよ。

### 第5問

業績不振を解消しA社の存続を確保するために、人件費を含めた大幅なコスト削減を進める一方で、A社社長は、同社の事業構造を変革することを決心した。中小企業診断士としてアドバイスを求められたとき、どのようなアドバイスをするか。以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

既存のフォーム印刷事業を、どのように変革していくべきかについて、その理由や根拠を明らかにして、100字以内で述べよ。

#### (設問2)

A社が新規事業開拓を進めていく場合、どのような点に留意すべきかについて、100字以内で具体的に述べよ。

### 第1問

規模や業種にかかわらず、本業以外の事業に進出し、多角化を行っている企業数は少なくない。事業多角化に関連して、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

企業が事業多角化を進めるのは、なぜか。その理由を、それぞれ20字以内で2つ述べよ。

#### (設問2)

新規事業として焼き肉店事業を選択してA社のケースにおける、FC展開のメリットを50字以内で述べよ。

### 第2問

a店は、開店直後売上が好調だったにもかかわらず、原価率、人件費などの点で高コスト体質であった。なぜ、店長は具体的な対策を講じることができなかったのか。A社の経営特性をふまえて、100字以内で述べよ。

### 第3問

一般に飲食業は、アルバイト・パートへの依存度が高いといわれている。アルバイト・パートの管理に関して、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

アルバイト・パートの定着率が低下することによって生じるデメリットをそれぞれ20字以内で2つ挙げよ。

#### (設問2)

単純作業や手順が決まっている定型的作業などのマニュアル教育が可能な仕事以外を、アルバイト・パートに教育することはかなり困難である。中小企業診断士として助言を求められたとき、どのようなアドバイスをするかを100字以内で述べよ。

### 第4問

予想しなかったBSE問題が起こったことで、a店の売上は急激に悪化していった。本部（フランチャイザー）から決めてとなる対策が示されない中で、X社長は右往左往してしまえばかりであった。X社長から中小企業診断士として助言を求められたとき、どのようなアドバイスを行うか。100字以内で述べよ。

### 第5問

BSE問題の影響が沈静化し業績回復の兆しがみえる中で、X社社長は、a店の事業基盤を盤石なものとするための方策について検討しなければならないと考えていた。中小企業診断士として、X社社長にどのようなアドバイスを行うか。以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

他チェーン店に比べて回復の遅い売上を上げるために、どのような対策を講じるべきか。100字以内で述べよ。

#### (設問2)

A社は本社として今後、どのような役割を果たしていくべきか、80字以内で述べよ。

**第1問**

ソフトウェア、ハードウェアを問わず、情報関連技術は長足な進歩を遂げてきた。90年代後半に始まったIT革命は、産業社会に大きな影響を及ぼしている。近年の情報技術の変容が、中小企業の経営にどういった影響を及ぼしているか。100字以内で論述せよ。

**第2問**

事例から類推される範囲で、A社の人的資源管理上の課題をその対応策とともに2つあげ、それぞれ150字以内で論述せよ。

**第3問**

中小企業診断士として、A社の社長に組織改革に関する相談を受けた。A社の組織構造と事業構造の問題点は、どういった点にあると考えられるか。組織図を読み込んで、その問題点と改善策を200字以内で論述せよ。

**第4問**

A社は、情報処理サービス産業の中でも、1人当たり売上高、営業利益率が低い事業構造となっている。そうした同社の収益構造を改善するために、今後、どのような戦略的事業展開を考えていくべきか。その可能性について、200字以内で論述せよ。

**第1問**

業務改善を急務とする A 社は、厳しい現状を打破するために中小企業診断士にアドバイスを求めることにした。中小企業診断士は、A 社の戦略策定にあたって、まずどのような分析を行うべきか。60 字以内で述べよ。

**第2問**

A 社の競争優位性を確立する上で、着目すべき強みは、どのような点にあり、それは、どのような対策によって強化することができるか。60 字以内で述べよ。

**第3問**

文中にあるように、A 社のコスト構造に大きな変化はみられないが、臨時社員の割合が55%にまで増えていることが指摘されている。この点から類推される、A 社の中・長期的課題について、100 字以内で述べよ。

**第4問**

文中にあるように、A 社では、機能別組織を採用している。この組織構造の利点を3点、それぞれ15 字以内で述べよ。

**第5問**

現状の A 社の組織構造には、どういった問題点があると考えられるか。100 字以内で述べよ。

**第6問**

A 社のような事業特性をもつ中小企業の管理職社員のモラル低下には、業績低迷といった経済的要因以外に、どのような理由が考えられるか。100 字以内 a 欄に、それを改善するためには、どのような対策をとることが望ましいか。100 字以内で、b 欄に述べよ。

## 事例Ⅱ

### R4(2022)

#### 第1問

B社の現状について、3C（Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社）分析の観点から150字以内で述べよ。

#### 第2問

B社は、X県から「地元事業者と協業し、第一次産業を再活性化させ、県の社会経済活動の促進に力を貸してほしい」という依頼を受け、B社の製造加工技術力を生かして新たな商品開発を行うことにした。商品コンセプトと販路を明確にして、100字以内で助言せよ。

#### 第3問

アフターコロナを見据えて、B社は直営の食肉小売店の販売力強化を図りたいと考えている。どのような施策をとればよいか、顧客ターゲットと品揃えの観点から100字以内で助言せよ。

#### 第4問

B社社長は、新規事業として、最終消費者へのオンライン販売チャンネル開拓に乗り出すつもりである。ただし、コロナ禍で試した大手ネットショッピングモールでの自社単独の食肉販売がうまくいかなかった経験から、オンライン販売事業者との協業によって行うことを考えている。

中小企業診断士に相談したところ、B社社長は日本政策金融公庫『消費者動向調査』（令和4年1月）を示された。これによると、家庭での食に関する家事で最も簡便化したい工程は「献立の考案」（29.4%）、「調理」（19.8%）、「後片付け」（18.2%）、「食材の購入」（10.7%）、「容器等のごみの処分」（8.5%）、「盛り付け・配膳」（3.3%）、「特にない」（10.3%）とのことであった。

B社はどのようなオンライン販売事業者と協業すべきか、また、この際、協業が長期的に成功するためにB社はどのような提案を行うべきか、150字以内で助言せよ。



**第1問**

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びネット販売の立ち上げを目的としてSWOT分析によって整理せよ。①～④の解答欄に、それぞれ30字以内で述べること。

**第2問**

B社社長は社会全体のオンライン化の流れを踏まえ、ネット販売を通じ、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、どの商品を、どのように販売すべきか。ターゲットを明確にした上で、中小企業診断士の立場から100字以内で助言せよ。

**第3問**

B社のフランチャイズ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、どのような取り組みを実施すべきか。中小企業診断士の立場から(a)フランチャイザー、(b)フランチャイジーに対して、それぞれ50字以内で助言せよ。

**第4問**

B社ではX市周辺の主婦層の顧客獲得をめざし、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字以内で助言せよ。

### 第1問

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の解答欄にそれぞれ 40 字以内で説明すること。

### 第2問

Z 社との取引縮小を受け、B 社はハーブ 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ゲット層を獲得したいと考えているが、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 字以内で助言せよ。

### 第3問

B 社社長は最近、「眠る前に飲むハーブティー」の自社オンラインサイトでの販売を手がけたところ、ある程度満足のいく売上げがあった。

#### (設問 1)

上記の事象について、アンゾフの「製品・市場マトリックス」の考え方を使って 50 字以内で説明せよ。

#### (設問 2)

B 社社長は自社オンラインサイトでの販売を今後も継続していくつもりであるが、顧客を製品づ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でどのようなコミュニケーション施策を行っていくべきか。100 字以内で助言せよ。

### 第4問

B 社社長は、自社オンラインサイトのユーザーに対して、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。

絶景スポットや星空観賞などの観光以外で、どのようなプログラムを立案すべきか。100 字以内で助言せよ。

### 第1問

小型ショッピング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の解答欄にそれぞれ40字以内で説明すること。

### 第2問

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・メッセージ（インターネットによるメッセージ交換サービス）のアカウント（ユーザーID）を顧客に尋ねている。インスタント・メッセージでは個別にメッセージを配信できる。

このアカウントを用いて、デザインを重視する既存顧客の客単価を高めるためには、個別にどのような情報発信を行うべきか。100字以内で助言せよ。

### 第3問

B社社長は2019年11月以降に顧客数が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。

#### （設問1）

B社社長は減少するであろう顧客分を補うため、協業を通じた新規顧客のトライアルが必要であると考えている。どのような協業相手と組んで、どのような顧客層を獲得すべきか。理由と併せて100字以内で助言せよ。

#### （設問2）

協業を通じて獲得した顧客層をリピートにつなげるために、初回来店時に店内での接客を通じてどのような提案をすべきか。価格プロモーション以外の提案について、理由と併せて100字以内で助言せよ。

**第1問**

B社の現状について、3C（Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社）分析の観点から150字以内で述べよ。

**第2問**

B社は今後、新規宿泊客を増加させたいと考えている。そこで、B社のホームページや旅行サイトにB社の建物の外観や館内設備に関する情報を掲載したが、反応がいまひとつであった。B社はど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できるか。今後のメインターゲット層を明確にして、100字以内で述べよ。

**第3問**

B社は、宿泊客のインターネット上で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、従業員を通じてどのような交流を行うべきか、100字以内で述べよ。

**第4問**

B社は、X市の夜の活気を取り込んで、B社への宿泊需要を生み出したいと考えている。B社はどのような施策を行うべきか、100字以内で述べよ。

**第1問**

B社について、現在の(a)自社の強みと(b)競合の状況をそれぞれ60字以内で説明せよ。

**第2問**

B社はボランティア・チェーン本部から新たに婦人用ハンドバッグの予約会の開催を打診された。B社は現在のデータベースを活用しながら、この予約会を成功させようと考えている。そのためには、どのような施策を行うべきか。120字以内で助言せよ。

**第3問**

地域内の中小建築業と連携しながら、シルバー世代の顧客生涯価値を高めるための施策について、120字以内で助言せよ。

**第4問**

B社は今後、シルバー世代以外のどのセグメントをメイン・ターゲットにし、どのような施策を行うべきか。図を参考に、120字以内で助言せよ。

### 第1問

B社のこれまでの製品戦略について、80字以内で整理せよ。

### 第2問

11代目予定者は、自分の代になってからもこれまでの製造スタイルを大切にしながら成長を追求していくつもりでいる。しかしながら、製品アイテムは見直すことを考えている。

#### (設問1)

B社の今後の成長に必要な製品戦略について、ターゲット層を明確にしたうえで、100字以内で説明せよ。

#### (設問2)

(設問1)で想定したターゲット層に訴求するための、プロモーションと販売の戦略を80字以内で説明せよ。

### 第3問

3年前に開業した直営店併設の飲食店は、売上が好調である。B社が飲食店を直接経営することによって、どのようなメリットと効果を得られるか。売り上げが向上すること以外のメリットと効果について、100字以内で説明せよ。

### 第4問

昨今の多くの中小しょうゆメーカーでは、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。

#### (設問1)

インターネット販売を軌道に乗せるためにB社が採るべきブランド戦略を50字以内で提案せよ。

#### (設問2)

B社のインターネット販売を利用する顧客にリピートしてもらうために、インターネット上でどのようなマーケティング・コミュニケーションを展開するべきか。80字以内で提案せよ。

## 第1問

### (設問1)

今後、B 商店街はどのような顧客層をターゲットとすべきか。代表理事への助言内容を100字以内で述べよ。

### (設問2)

設問1で解答したターゲット層顧客向けに、新たにどのようなサービス業の業種を誘致すべきか。代表理事への助言内容を50字以内で述べよ。

### (設問3)

設問2で解答した業種の店とB商店街の主力である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どのようなマーケティング戦略をとるべきか。助言内容を50字以内で述べよ。

## 第2問

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どのような助言をするべきか。B商店街の主な非食品小売店である家具店、食器店、スポーツ用品店の中からひとつの業種店を対象に選択肢し、a欄の該当する業種店を選び、b欄に助言内容を100字以内で述べよ。

## 第3問

### (設問1)

代表理事は、B商店街の魅力向上に向け、食品小売店の誘致が必要であると考えている。B商店街はどのような食品小売店を誘致すべきか。当該食品小売店のマーケティング戦略と併せて、代表理事への助言内容を100字以内で述べよ。

### (設問2)

代表理事は、設問1で解答した食品小売店が長期にわたり商店街に定着するため誘致と連動した新規イベントを実施したいと考えている。どのような新規イベントを実施すべきか。期待される効果と併せて、代表理事への助言内容を100字以内で述べよ。

**第1問**

B社は創業以来、複数の商品を展開しながら今日まで存続し続けている。「2000年時点」と「2014年時点」のそれぞれにおけるB社の各商品が、下図のプロダクト・ポートフェリオ・マネジメントのフレームのどの分類に該当するかを当てはめる分類名とともに記述せよ。

なお「相対シェア」は市場における自社を除く他社のうち最大手と自社のシェアの比をとったものとする。また、市場の範囲はX市内とする。

**第2問**

B社は現在、介護付きツアーにより、一度離反した顧客を再び顧客とすることに成功しつつある。現社長は次に、介護付きツアーの新規顧客獲得を目指している。そのためのコミュニケーション戦略として、SNSサイト上で介護付きツアーの画像や動画をプライバシーのない範囲で旅行記として紹介している。しかし、要支援・要介護の高齢者本人にはあまり伝わっていないことが明らかになった。この状況を勘案し、新規顧客獲得のための新たなコミュニケーション戦略を100字以内で述べよ。

**第3問**

以下の表は、顧客データベースから算出された介護付きツアーのデシル分析結果である。これは、顧客リストからランダムに抽出された100世帯の3年分の利用実績データを集計したものである。集計は一世帯単位で行われている。商品は3泊4日の国内ツアーのみであり、支援・介護レベルもほぼ同一の顧客を対象としている。※デシル分析とは、全顧客を一定期間における総利用額の高い順に10等分し、その売上構成比を分析するものである。金額の高い順にデシル1、デシル2、デシル3と続く。

**(設問1)**

デシル分析結果から、B社の売上の構造はどのような状態にあるか、数値を用いて説明せよ。その上で現在の重要顧客層を特定し、併せて100字以内でのべよ。

**(設問2)**

デシル分析結果から、上位顧客と下位顧客の総利用金額の差がどのような要因によって生じているか、数値を用いて説明せよ。その結果から導かれるB社が、戦略的にターゲットとすべき顧客層と併せて120字以内で述べよ。

**第4問**

現社長は、介護付きツアーの客単価を高くすることを目指している。そのためには、どのような新商品を開発すべきか、もしくは既存商品をどのように改良すべきか。助言内容を80字以内でのべよ。ただし、B社が単独で提供し、X市内の顧客に対して展開する商品に限定する。



**第1問**

副社長着任以前のB社は売上の拡大は見込めないまでも、小規模企業でありながら存続することができた。その理由を80字以内で述べよ。

**第2問**

B社のさつまあげの新商品開発において農商工の連携が実現した要因のひとつに、副社長が農家に対して地域ブランド確立につながるようにパッケージ・デザインの工夫を提案したことがある。

地域ブランドの価値を高め、かつ原材料の農産物の質の高さを訴求するためにはパッケージをどのように工夫すべきか。80字以内で述べよ。ただし、パッケージは筒状のビニール素材で、小判型のさつまあげを12枚程度重ねて包装するものである。形状を変更することは出来ないが、ビニール素材表面のデザインは柔軟に変更できる。また、シールの貼り付けも容易である。

**第3問**

次の表は、取引先に対してYスーパーが無償公開したPOSデータを集計したものである。データは、B社によるイベント開催およびPOP掲出を行った年の8月のデータと、その前年同月のデータである。表中の水産練物には、かまぼこ、さつまあげを含む揚げ物、はんぺん、ちくわが含まれる。なお、当年8月に行われた水産練物の販促活動はB社によるイベント開催とPOP掲出のみで、その前年8月には特に販促活動は実施されなかった。またその他の環境変化もなかった。このデータをふまえて、以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

かまぼこに関するイベント開催およびPOP掲出が当年8月のB社販売実績に与えた影響は、どのように評価することができるか。かまぼこカテゴリーの競争構造の変化を踏まえつつ、根拠となる数値を用いて100字以内で述べよ。

**(設問2)**

Yスーパーの水産練物担当バイヤーの立場から見たとき、かまぼこに関するイベント開催およびPOP掲出が当年8月の販売実績に与えた影響は、どのように評価することができるか。根拠となる数値を用いて100字以内で述べよ。

**第4問****(設問1)**

B社が計画する水産練物のインターネット販売が開始された場合、B社の売上に占める店頭販売比率が減り、FAXやインターネットによる通信販売の比率が増えると想定される。その際の利益確保上の注意点を100字以内で述べよ。

**(設問2)**

副社長はX市地域外の消費者をターゲットにオフラインでの施策により、B社のインターネット販売(オフライン)の売上拡大を目指している。そのためにはどのようなコミュニケーション戦略あるいはセールスプロモーション戦略が有効と思われるか。助言内容を80字以内で述べよ。

### 第1問

B社が経営再建のためにターゲット・セグメントごとに展開した製品戦略の概要を100字以内で説明せよ。

### 第2問

B社は提携によって新たな販路を獲得し、経営再建を成し遂げた。一方、この提携は提携先の企業にとってもメリットがあったために成功したといえる。B社の提携先の企業にとってのメリットについて次の質問に答えよ。

#### (設問1)

B社が行った垂直的な提携は、提携先企業にとってどのようなメリットがあったと考えられるか。100字以内で答えよ。

#### (設問2)

B社が行った水平的な提携は、提携先企業にとってどのようなメリットがあったと考えられるか。100字以内で答えよ。

### 第3問

B社が取り組んだコースリレーテッド・マーケティングについて、次の質問に答えよ。

#### (設問1)

B社が行ったコースリレーテッド・マーケティングの概要を80字以内で整理せよ。

#### (設問2)

B社の売上は、コースリレーテッド・マーケティングの効果により再び拡大しつつある。コースリレーテッド・マーケティングが、B社の売上拡大に結びついた理由を考察し、80字以内で答えよ。

### 第4問

地域における企業ブランドの強化に向けて有効と考えられるB社のマーケティング・アクションを2つ提案し、それぞれについて80字以内で答えよ。ただし、そのアクションの実行により期待される効果についても併せて述べること。

### 第1問

意図しているかいないかにかかわらず、これまでに B メガネで採用してきた競争戦略はどのような戦略かを50字以内で説明せよ。

### 第2問

M メガネ・チェーンに対抗するために、「わが社にとってファッション性を重視した新しい戦略」が必要であると店長（社長の長男）が提案した。

#### （設問1）

新戦略のターゲットは、「ファッションに関心ある」というセグメントに絞り込んだ上で、さらに、どのようなターゲットにすべきかを20字以内で説明せよ。

#### （設問2）

新戦略の B メガネ全体にとってのメリットを（a）欄に、デメリットを（B）欄に、それぞれ25字以内で答えよ。

### 第3問

M メガネチェーンに対抗するために、市場浸透戦略を策定したいとあなたは考えている。どのようなプロモーションが必要かを100字以内で説明せよ。

### 第4問

サービスの失敗に遭遇し、かつその対応に満足した顧客は、失敗を経験していない場合に比べて、今まで以上にサービスを利用することが多いといわれている。そこで、あなたは、B メガネの店舗において、顧客のロイヤルティを高めるために、サービス・リカバリー・システムの構築を提案した。B メガネにとって効果的なサービス・リカバリー・システムの要件を20字以内で a 欄に、それを100字以内で b 欄に説明せよ。

注：サービスの失敗が起きてしまったときに、サービス組織が問題を正すとともに、顧客のロイヤルティ維持するための体系的な取り組みを行うこと。

### 第5問

B メガネが持続的競争優位性を確立するためのインターナル・マーケティングの具体的な手段について200字以内で説明せよ。

**第1問**

B社の現社長は、経営再建策の一つとして、仕入先の精査を行ったが、具体的にはどのようなことを実施したと考えるか。80字以内で答えよ。

**第2問**

大手スーパーなどへの差別化として、B社の現社長は2つのターゲット・セグメントを設定した。そこでB社が採用した戦略は各々のターゲットにどのような便益を与えようとしたのか。それぞれのセグメントごとに100字以内で答えよ。

**第3問**

B社の現社長は、従業員の能力を引き出すためにインテナルマーケティングを展開した。実際にどのようなインテナルマーケティングを行ったのか。50字以内で2つ答えよ。

**第4問**

B社の現社長は「Bポイントカード」の機能を拡大した。それは顧客にどのような便益を与えようとしたのか。50字以内で2つ答えよ。

**第5問**

B社の現社長がエコ活動を続けようとしているのは、B社の経営上、どのような効果を狙っているのか。2つの視点から具体的にそれぞれ100字以内で説明せよ。

**第1問**

ショッピングセンター内の2つの競合店に対して B 社の強みを活かした差別化戦略は、具体的にどのようなものか。80字以内で2つ答えよ。

**第2問**

B社が需要拡大のために、これからターゲットとすべき顧客層とはどのようなものか。30字以内で2つ答えよ。

**第3問**

B社は顧客の拡大と自社へのロイヤリティ（愛顧）を高めるために、新しい事業を考えている。どのような事業が考えられるか。

**（設問1）**

B社は自社だけで行えるサービス事業を考えている。それはどのようなものか。120字以内で答えよ。

**（設問2）**

B社は商店街の裏通りにある銭湯との共同事業を考えている。どのようなサービス事業が考えられるか。120字以内で答えよ。

**第4問**

B社はインターネットを使って、自社のPRだけでなく、地域内外の人々と何らかのコミュニケーションを図ろうとしている。それはどのようなものが考えられるか。150字以内で答えよ。

**第1問**

B社が長年にわたって顧客に支持された理由は何か。30字以内で2つ答えよ。

**第2問**

B社の予約客の数が減少した理由は何か。30字以内で2つ答えよ。

**第3問**

B社の4代目経営者の拡大構想には、マーケティング戦略上、どのような問題があるのか。50字以内で2つ答えよ。

**第4問**

B社の現在の設備と経営システムを大きく変えずに、顧客を増やすプロモーション戦略はどのようなものか。次の質問に答えよ。

**(設問1)**

既存顧客に向けてのプロモーション戦略について50字以内で答えよ。

**(設問2)**

B社の良き伝統を維持しつつ、新規顧客を取り込むためのプロモーション戦略について50字以内で答えよ。

**第5問**

H温泉組合に集客力を高めるために、地元の資源を活用できるような、協業をベースとした新規事業を考えている。どのような新規事業が考えられるか。それぞれ100字以内で2つ答えよ。

**第1問**

B社の近隣への大手ホームセンター進出に対抗するための戦略を模索している。それについて以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

大手ホームセンターに対抗するためには、B社の持つ経営資源の中で、どのような強みを生かせばよいか。30字以内で2つ答えよ。

**(設問2)**

大手ホームセンターに対抗するためには、どのような品揃え戦略を採用すべきか。80字以内で述べよ。

**第2問**

B社が店舗数と店舗面積を増やさずに、売り上げを拡大するには、どのような方法がB社に適していると考えられるか。100字以内で2つ答えよ。

**第3問**

B社と大手ホームセンターの流通活動について、以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

B社と大手ホームセンターとの流通活動の違いは何か。80字以内で述べよ。

**(設問2)**

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るか。80字以内で述べよ。

**第4問**

B社が行っているインターナルマーケティングについて、以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

B社はインターナルマーケティングとして具体的にどのような方策を行っているか。50字以内で2つ答えよ。

**(設問2)**

(設問1)で答えた対策は、B社の行うサービスにどのような効果があるのか。100字以内で具体的に説明せよ。

**第1問**

B社が現在行っているマーケティング戦略について、大手テニススクールに対する差別化のポイントは何か。30字以内で4つあげよ。

**第2問**

サービスの生産と消費は、基本的に同時に行われるので在庫ができず、そのままでは需要の変動を吸収するのは難しいとされている。ただし、これを解決する方法もある。B社はどのような方法を採用しているのか。60字以内で説明せよ。

**第3問**

B社の経営者が新規事業として学習塾を考えるに当たって、自社の経営資源を分析した。経営資源には、有形資源と無形資源とがあるが、B社の各々の経営資源について学習塾の経営に生かせるものは何か。有形資源をa欄に、無形資源をb欄に、それぞれ30字以内で3つずつあげよ。

**第4問**

B社が新規事業として学習塾を行う場合、どのような差別化戦略が考えられるか。そのポイントを30字以内で3つあげよ。

**第5問**

B社の経営資源を生かした新規事業として、学習塾の他にどのようなものが考えられるか。具体的に1つあげて100字以内で説明せよ。



### 第1問

B社は地域の人口動態の変化とともに新しい戦略を展開してきている（あるいは展開しようとしている）が、それはどのような戦略なのか。それらを三段階に分けて a 欄に具体的に示し、また、それぞれの戦略の意義を60字以内で b 欄に述べよ。

### 第2問

B社の本店と支店では美容院として業態が異なっている。この異なる2つの業態を首尾よく展開し、相乗効果を発揮させるためにはどのようにしていくべきか、100字以内で具体的に述べよ。

### 第3問

B社は顧客との関係性の強化を目指して、顧客生涯価値（Customer lifetime value）高めるための方策を採用している。美容院として顧客との関係性を強化するために採用した方策について3つ挙げ、それぞれ20字以内で述べよ。

### 第4問

美容サービスの経営で顧客満足を実現するためには、特に従業員満足が必要と考えられている（インターナルマーケティング）それはなぜか。100字以内で説明せよ。

### 第5問

B社にとって、インターネットを活用し、顧客との関係強化を強化するための有効な方策はどのようなものか。具体的に2つ挙げ、それぞれ60字以内で述べよ。

**第1問**

B社の近年の収益の悪化に対処するために、どのような品揃え戦略を採用すべきか。100字以内で述べよ。

**第2問**

B社の自社ブランド商品の開発について、以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

B社が自社ブランド商品の充実を図ろうとするとき、どのような問題が生じるか。50字以内で述べよ。

**(設問2)**

B社は、飼い主（オーナー）用のウェアの開発も検討しているが、その導入の場合のaメリット、bデメリットを2つずつあげ、それぞれ20字以内で答えよ。

**第3問**

ホームセンター、ディスカウントストア、大手のペット専門店に対するB社の競争優位はどこにあると思われるか。80字以内で述べよ。

**第4問**

B社の経営者は会員カードを発行するかどうか迷っている。これについて、どのように助言すべきか。80字以内で述べよ。

**第5問**

**B社のインターネットの利用に関して、以下の設問に答えよ。**

**(設問1)**

B社の現在の販売手法に、インターネットを積極的に取り入れることにより、期待される効果は何か。100字以内で述べよ。

**(設問2)**

B社は、ホームページを作成し、掲示板を設けようとしている。この掲示板の利用方法として考えられることは何か。100字以内で述べよ。

### 第1問

T コンビニと取引を開始してから約一年後に大手 X 社、準大手 Y 社が同様の商品に参入し、B 社の商品と競合することになった。それにもかかわらず、B 社は棚を維持することができた。これは T コンビニ本部の判断によるものであるが、なぜそのような判断をしたのか。100字以内で述べよ。

### 第2問

B 社が採用してきた戦略について、次の設問に答えよ。

#### (設問1)

B 社は OEM 供給を現在も続けている。そのメリットとデメリットを120字以内で説明せよ。

#### (設問2)

B 社にとって法人顧客対象の贈答用の商品は、利幅が薄い但欠かすことのできないものである。その理由を100字以内で述べよ。

#### (設問3)

B 社では工場の受付において久助（製造過程で割れてしまつて、通常売価では売ることのできない煎餅）を近隣の住民を対象に販売していた。これについてどう判断するか。60字以内で述べよ。

### 第3問

中小企業診断士のメモ書きの4番目の見出しに、潜在的参入者とあるが、B 社にとっての潜在的参入者の具体例を2つあげよ。

### 第4問

B 社の今後の戦略について、次の設問に答えよ。

#### (設問1)

B 社が自社ブランドを構築・育成するにあつて、重要と思われることを2点あげ、それぞれ50字以内で述べよ。

#### (設問2)

B 社はインターネットを利用した顧客の会員組織の構築を計画している。B 社はこのようない会員組織をどのように活用すべきか。また、そこにはどのような効果が期待できるか。100字以内で述べよ。

### 第1問

B社が1980年に開業した小売店を2年間で撤退しなくてはならなかったのはどのような理由によるものであろうか。あなたが最も重要と思う理由を50字以内で述べよ。

### 第2問

B社は今回の新規事業開発に際して、レストラン事業への進出も検討したが、それを断念することとなった。あなたが最も重要と思うその理由1つを80字以内で述べよ。

### 第3問

B社が新規に開業する小売店の基本戦略について、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

B社の新しい小売店がターゲットとする顧客層に適した品揃え戦略について100字以内で述べよ。

#### (設問2)

B社の新しい小売店がターゲットとする顧客層に向けて必要とされるサービスについて100字以内で述べよ。

#### (設問3)

有名になったMシェフをB社の有効な経営資源の1つと考えたときに、どのように活用することが可能であるかについて100字以内で述べよ。

### 第4問

B社が新規に開業する小売店のその他の重要な戦略について、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

B社の新しい小売店における顧客管理のために、日常業務のなかでどのような情報をどのように収集し、その情報を経営にどのように活かせばよいかについて100字以内で述べよ。

#### (設問2)

B社の新しい小売店がターゲット層とする顧客層へのプロモーション戦略について100字以内で述べよ。

#### (設問3)

一般的に購買金額に応じたポイント制度では、既定のポイントに達すると、値引きやプレゼントなどの特典が提供される。B社の新しい小売店がターゲットとする顧客層に向けてポイント制度を採用する場合、どのようなプレゼント特典（ただし、物品のプレゼントは除く）が望ましいか。それぞれ15字以内で二つあげよ。

### 第1問

B社の企業特性について次の質問に答えよ。

#### (設問1)

B社のような衣料品調達方法をとっている小売業態を一般的にSPAと呼んでいるが、このSPAは他のアパレル小売業やアパレル製造業とどのように違うのか、その違いを150字以内で簡潔に述べよ。

#### (設問2)

SPAが効果的かつ効率的に機能する情報システムの設計にあたって、特に重視すべきことは何か、150字以内で簡潔に述べよ。

### 第2問

B社の市場細分化について次の設問に答えよ。

#### (設問1)

既存ブランドと新規ブランドにおいて、B社が重要視した市場細分化変数(市場細分化の基準)は何か。

#### (設問2)

B社が用いた市場細分化変数には、どのような問題があるのか、簡潔に述べよ。

### 第3問

B社のブランド戦略について、次の設問に答えよ。

#### (設問1)

B社の新社長は、なぜエニグマというブランドネームにこだわり、ペティットエニグマという新規ブランドネームを採用したのか、その理由を簡潔に述べよ。

#### (設問2)

既存ブランドエニグマの売上の減少は、新規ブランドペティットエニグマの登場とともに起きている。どのような理由が考えられるであろうか。2つあげよ。

### 第4問

B社のこれからの戦略について、次の質問に答えよ。

#### (設問1)

既存ブランドエニグマの売上回復のためには、B社の新しいマーケティング戦略としてどのようなものが考えられるか。150字以内で具体的に述べよ。

#### (設問2)

近年、多くの製品がインターネットを利用して販売されているが、インターネット販売に向く製品と向かない製品がある。B社では新規ブランドペティットエニグマについて、インターネットを利用した販売で成功する可能性が高いと考えている。その理由を2つあげ、それぞれ30字以内で簡潔に述べよ。

## 事例Ⅲ

### R4(2022)

#### 第1問

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

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

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

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

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。

**第1問**

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**

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**

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**

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、どのように対応すべきか、中小企業診断士として 140 字以内で助言せよ。

**第1問**

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**

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**

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**

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。



**第 1 問**

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**

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**

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 社間で外注かんば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**

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。

**第 1 問**

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**

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**

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字以内で述べよ。

**第 4 問**

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**

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。

### 第1問

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

C 社社長は、現在の生產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

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

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。

**第1問**

カット野菜業界におけるC社の強みと弱みを40字以内で述べよ。

**第2問**

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**

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対応策を120字以内でのべよ。

**第4問**

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。

### 第1問

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2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

C社の設備投資は、鋳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

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

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。

**第1問**

C社の創業からの事業変遷を理解した上で、精密小型部品加工業界におけるC社の強みと弱みを60字以内で述べよ。

**第2問**

C社の切削工程で問題視されている加工不良率の増加について、その改善を図るために必要な具体的な対応策を100字以内で述べよ。

**第3問**

C社では、主要取引先X社精密部品事業部の国内部品調達および物流の合理化計画に対応するための対策が検討されている。この課題について、以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

C社がX社の唯一の国内調達先となり、部品在庫管理および受注・発送業務の移管が行われると、C社にはどのようなメリットがあるのか、100字以内で述べよ。

**(設問2)**

X社からの業務の移管に対応するためには、C社の生産計画や資材調達計画を今後どのように改革していくことが必要となるのか、160字以内で述べよ。

**第4問**

C社社長は、主要取引先X社で進められている国内部品調達先の集約化の動きに対応して、X社との取引を高める一方で、X社以外の販路開拓を行う方針である。この方針を実現するためには、中小企業診断士としてどのような提案を行うか、C社の経営資源に注目して160字以内で述べよ。

**第1問**

C社では横ばいで推移している業績を改善するためX社のシェアが高い首都圏市場への参入を目指している。この課題について、以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

C社が首都圏市場への参入で活用すべき競争優位性は何か、60字以内で述べよ。

**(設問2)**

C社が首都圏市場への参入を実現するためには、関東工場の役割をどのように変えるべきなのか、またそれを実現するためにはどのような具体的対応策が必要となるのか、120字以内で述べよ。

**第2問**

C社では、顧客からの問い合わせに迅速に対応するため、また、短納期化に対応するため、技術部内の情報の共有化や業務の効率化を図る計画がある。この計画について、以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

技術部内で共有化が樞王と考える具体的情報名を80字以内であげよ。

**(設問2)**

技術部内の業務効率化を図るために必要な具体的改善内容を120字以内で述べよ。

**第3問**

C社経営者は、これまで蓄積した生産技術のノウハウを活用し、通信用部材市場以外での新規事業開発を模索している。過去に経験したY社との共同開発事業の失敗の要因と、その失敗の要因をふまえた今後の新規事業開発の留意点を、140字以内で述べよ。

**第1問**

X社から加工部門を分離して創業したC社の成長要因は何か、100字以内で述べよ。

**第2問**

C社は創業から20年以上が経過して、顧客や新製品の増加によってさらに変革が必要となっている。図1～3図なども参考に、C社が直面している課題と具体的改善策を140字以内で述べよ。

**第3問**

C社では新規事業として外食チェーンY社との取引を検討している。その計画について以下の設問に答えよ。

**(設問1)**

Y社から要求されているセントラルキッチンとしての機能を備えるためには、C社ではどのような対応を必要とするのか、120字以内で述べよ。

**(設問2)**

Y社から要求されているセントラルキッチンとしての機能を果たすためには、C社の日常業務上どのような情報が必要になるか、100字以内で挙げよ。

**第4問**

C社の既存製品の販売量は減少傾向にあり、さらに既存顧客から製品単価の引き下げ要求がある。それを克服して収益性を高めるには、あなたは中小企業診断士としてどのような方法を提案するか、Y社との新規取引以外で、C社にとって実現性の高い提案を140字以内で述べよ。



### 第1問

C社の創業からの事業変遷を理解した上で、生産技術面の特長をa欄に、営業面での特長をb欄に、40字以内でそれぞれ述べよ。

### 第2問

C社の生産計画は計画期間中に変更されることが多い。C社社長は、当社製品の納期に対する顧客の満足度を上げるためにも生産計画の精度を向上させたいと考えているが、そのための対応策を200字以内で具体的に述べよ。

### 第3問

C社では自社ブランド規格品「ビルドインシリーズ」に加え、特注品の「フリーデザインシリーズ」事業を計画している。

#### (設問1)

「フリーデザインシリーズ」事業は、既存事業の営業先からの要望によって計画、検討されている。顧客からの要望に応えこの事業を推進するためには、C社の営業スタイルをどのように変えるべきか80字以内で提案せよ。

#### (設問2)

「フリーデザインシリーズ」事業を成功させるため、設計面の課題と生産面の課題を100字以内で述べよ。

### 第4問

「フリーデザインシリーズ」事業に対応するため、CAD・CAMの導入を考えているが、このCAD・CAM化はどのようなメリットをもたらすのか140字以内で述べよ。

### 第1問

自動車業界におけるC社の強みをa欄に、弱みをb欄に、2つずつ、それぞれ20字以内で述べよ。

### 第2問

Y社から迫られている生産設備および工程の移管計画は、現在具体的な協議が進められている。

#### (設問1)

この計画で最も大きな問題は、Y社から提示されている厳しい契約単価である。この計画でコストダウンを行い、利益を確保するために必要な具体的な方法を120字以内で述べよ。

#### (設問2)

この計画の実施によりC社の生産現場に混乱が予想される。予想される混乱の内容をa欄に、60字以内で、またその対策をb欄に100字以内で、それぞれ述べよ。

### 第3問

Y社からの生産設備および工程の移管計画には、①生産リードタイムの短縮、②コストダウンの2つの目的がある。これらの目的を達成するためにY社と共有化すべき生産管理に関する情報は何か。目的①、②について具体的情報1項目を20字以内であげよ。

### 第4問

X社からの要請による中国進出計画が進展している。この計画に関してC社の技術を生かした独自の経営の方向性と対応策について、中小企業診断士としてどのようなアドバイスをするか。140字以内で述べよ。

### 第1問

低迷する木製家具業界にあって、C社は安定的な業績を維持している。その考えられる理由を120字以内で述べよ。

### 第2問

C社では、経営上大きな問題となっている過大な製品在庫および製品の欠品について改善を検討している。次の設問に答えよ。

#### (設問1)

過大な製品在庫と製品の欠品が生じている理由を100字以内で述べよ。

#### (設問2)

製品の在庫問題を解決するために、生産面で必要な対策を120字以内で述べよ。

### 第3問

C社では、大手インテリア用品小売チェーンからOEM製品の取引要請があり、共同で製品化を進めようとしている。

#### (設問1)

大手インテリア用品小売チェーンとのOEM製品取引は、C社にとってどのようなメリットがあるのかについて80字以内で述べよ。

#### (設問2)

C社のOEM事業推進において考えられる課題とその対応策について120字以内で述べよ。

### 第4問

C社の自社製品は見込生産者であり、現在製品化を進めようとしているOEM製品は受注生産で対応する予定である。C社の見込生産と受注生産の違いを、重視すべき情報と管理ポイントの視点から80字以内で述べよ。

### 第1問

C社の置かれている経営環境の中で、有効に活用できる「経営資源」をa欄に20字以内で1つあげ、それを生かした経営戦略をb欄に具体的に80字以内で述べよ。

### 第2問

これまで手がけてきた小型から中型の金型に加えて、取引先から大型金型の製作をC社は求められている。

#### (設問1)

取引先からの生産要請に応えることは、C社にとってどのような機会としてとらえるべきかを、外部環境の変化という視点から100字以内で述べよ。

#### (設問2)

大型の金型の生産要請に応えるために検討すべき生産面の課題を100字以内で述べよ。

### 第3問

外注企業に「金型部品加工」の多くを依存しているC社が、短納期化を図るには、外注企業との間で、どのようなデータを共有すればいいかを、具体的なデータをあげるとともに、そのデータの共有化が、「短納期化」だけでなく、生産面でどのような効果を持つかについて140字以内で述べよ。

### 第4問

C社では、「仕上げ工」の増員を考えている。一人前になるには何年もかかると言われている「仕上げ工」を育成するにはどのような方法があるかを述べるとともに、「仕上げ工」増員はグローバル化時代のC社の経営戦略にどのような可能性を持つかについて140字以内で述べよ。

### 第1問

印刷業界におけるC社の強みをa欄に、弱みをb欄に二つずつあげ、それぞれ20字以内で述べよ。

### 第2問

C社では、広告代理店が介在する受注の増加によって、収益面や生産面に影響を受けている。そうした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るかについて120字以内で述べよ。

### 第3問

C社の営業と工場がこれまで以上に相互理解を深めて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るかを述べるとともに、その情報伝達のあり方について140字以内で説明せよ。

### 第4問

C社の工場では、繁忙期における生産能力不足の解決策として両方印刷機の導入が望ましいと考えているが、経営者は必ずしも投資環境が整っているとは考えていない。この設備投資問題に対して、C社の置かれている経営環境および生産体制上の諸問題を踏まえ、あなたは中小企業診断士としてどのようなアドバイスをするか。ただし、投資を実行するか、否かの立場を明確に示して160字以内で述べよ。

### 第5問

現在、C社は大手製品メーカーの製品取扱説明書の印刷、在庫、配送業務を一括受注しているが、そうした事業領域のさらなる拡大に向けて、名簿管理を基軸とした通信販売会社、各種団体、学会等を想定した事業実施の検討に入っている。こうした新規事業にC社が取り組むことについて、あなたはどのようにアドバイスするかを140字以内で述べよ。

**第1問**

経営環境の変化が激しい中であって、C社が好業績をあげている理由を2つあげ、それぞれについて30字以内で述べよ。

**第2問**

C社は、Y社から生産拡大を強く要請されている。こうした増産要請に応えることは、C社の今後の経営にとってどのような影響を及ぼすことになるかについて、120字以内で説明せよ。

**第3問**

海外生産が進展している自動車産業にあつて、C社は今後とも海外に進出せず国内生産による発展を構想している。国内生産のみでC社が発展し続けるためには、どのような点を強化するべきか、理由をあげながら120字以内で説明せよ。

**第4問**

C社は、六価クロムを使用したクロメート処理から、環境負荷の少ない三価クロメート処理への転換するための技術開発に取り組んでいる。C社のこうした技術開発について、あなたはどのようにアドバイスするか。120字以内で述べよ。

**第5問**

C社では生産の平準化と小口輸送を考慮した生産割り振りのため、情報システムの整備が課題になっている。このために管理すべき重要なデータ項目をあげて、120字以内で説明せよ。

### 第1問

公共事業の低迷による売上減に直面している C 社は、もう一つの事業の柱として家庭用エクステリア事業を強化している。このことについて、以下の設問に答えよ。

#### (設問1)

家庭用エクステリア事業を強化するにあたって、C社の強みとなる点を2つあげ、それぞれ50字以内で述べよ。

#### (設問2)

各種公園施設の個別生産とは異なり、標準品生産を条件とした場合の家庭用エクステリア製品の生産体制は、どのように整備することが望ましいか。その理由をあげながら100字以内で説明せよ。

#### (設問3)

C社では、中国から部品を調達することで、コスト競争力を高めることを県としている。こうした海外からの部品調達についての留意点を100字以内で述べよ。

### 第2問

C社では工場改革に対する考え方が、工場と営業では違っている。その違いを踏まえた工場改革のあり方を120字以内で提案せよ。

### 第3問

C社へのクレームについて、何が問題なのかを説明するとともに、その改善策を120字以内で述べよ。

### 第4問

特急品、納期変更、仕様変更など、多様な要請がある公共事業等の営業活動の場において、インターネットを活用して迅速に対応するには、どのような項目を管理するばよいかを120字以内で述べよ。

### 第1問

食品関連の機械製造業におけるC社の特徴を、戦略的な視点から、a取引面について1つ、b生産面について2つあげ、それぞれ50字以内で述べよ。

### 第2問

C社の受注決定に至るまでの営業プロセス上の問題点をあげ、その改善策を120字以内で述べよ。

### 第3問

C社の内外作決定は社内の稼働率のみが優先されている。この方法は長期的にみてC社の経営にどのような問題をもたらすことになるか。100字以内で述べよ。

### 第4問

短納期要請が強まる中、外注加工品の納品遅れという問題点を解決するにあたり、内外作決定以外のC社の外注管理、外注先への発注方法などについての問題点を2つあげ、その問題点に対する改善策とあわせて、それぞれ100字以内で述べよ。なお解答にあったては、問題点と改善策を記入せよ。

### 第5問

C社では現在、「特注部品」の多さから資材調達部の手配事務が煩雑化してきている。パソコンを活用して「特注部品」の手配事務や部品加工を効率化、スピード化するための提案を120字以内で述べよ。



**第1問**

**(設問1)**

「靴に足を合わせるのではなく、足に靴を合わせる」といわれるように、靴に対する近年の消費者ニーズは大きく変化している。C社についてa靴に対する消費者ニーズの変化に対して期待できる事業機会を1つ、競合企業Z社と比較した場合の強みを2つ、弱みを2つ、それぞれ30字以内で述べよ。

**(設問2)**

Z社に対する競争優位の構築という観点から、C社の今後とるべき方策をa欄に、その理由をb欄にそれぞれ80字以内で簡潔に説明せよ。

**第2問**

本文中の「重視すべきクレーム」の発生原因として想定できるものを2つあげ、a欄にそれぞれ40字以内で記入し、それぞれに対応した解決策をb欄にそれぞれ80字以内で簡潔に説明せよ。

**第3問**

中小企業診断士であるあなたに、C社から納期の短縮及びコスト削減を図るための生産方法の改善についてアドバイスが求められている。提案する改善内容とその理由を200字以内で簡潔に説明せよ。

**第4問**

C社は、2店舗目の展開に備えて情報システムを整備したいと考えている。どのような情報システムを構築し、どのような情報を管理すべきか、150字以内で簡潔に説明せよ。

### 第1問

最近、同業者に得意先の注文を取られるケースが出てきている。C社の外部環境・内部環境（経営資源など）の分析に基づいて、C社が得意先への優位性を確保するために、何を自社の生産面におけるセールスポイントとすべきか。環境分析およびそこから導かれるセールスポイントを200字以内で説明せよ。

### 第2問

#### （設問1）

中小企業診断士であるあなたは、生産部門において発生している問題点や受注状況の変化などを踏まえた生産計画に関する提案をC社から求められた。生産計画に関して、最も重要だと考える提案を1つあげ、その内容を200字で説明せよ。

#### （設問2）

C社の生産性・収益性を向上させるため、あなたは前工程、本工程、後工程のうち、どの工程を重点的に改善・強化すべきであると考えるか。a改善・強化すべき工程を1つ選び、bその工程を選んだ根拠を列挙せよ。

#### （設問3）

C社の生産現場で生じている問題点を踏まえ、C社における作業管理上の改善案を1つあげ、具体的な改善手順とともに200字以内で説明せよ。

### 第3問

C社では、コンピュータ上の生産管理システムとインターネットシステムを活用した営業担当者向け支援システムを開発したと考えている。顧客へのサービス向上、利便性提供といった観点から、考えられる支援システムの内容を1つあげ、150字以内で具体的に説明せよ。

## 第1問

### (設問1)

問題文から、IC 検査用治具の市場環境を読みとり、C 社が IC 検査用治具市場に参入するに当たって、(a)有利と捉えられる市場環境、および(b)事業を行ううえでリスクと捉えられる市場環境を2点ずつあげ、それぞれ40字以内で簡潔に説明せよ。

### (設問2)

C 社が IC 検査用治具市場に参入するにあたって、C 社の経営面・技術面における(a)現在の優位点、および(b)これから強化しなければならない点を2点ずつあげ、それぞれ40字以内で簡潔に説明せよ。

## 第2問

C 社が IC 検査用治具市場で成功するためには、参入時における(a)C 社で取り扱う IC 検査用治具の種類、および(b)販売チャネルについてそれぞれどのようにすべきか。C 社に対するあなたのアドバイスを、その理由とともにそれぞれ80字以内で簡潔に述べよ。

## 第3問

展示会で試作品をみた大手メーカー(X 社)から、C 社が開発した IC 検査用治具を OEM (相手先ブランドによる生産) 供給してほしいとの申し出があった。C 社の立場に立ち、X 社へ OEM 供給することについての(a)メリット、および(b)デメリットを2点ずつあげ、それぞれ40字以内で簡潔に説明せよ。

## 第4問

C 社が、IC 検査用治具の短納期での納入を実現するためには、コンピュータおよび通信ネットワークをどのように活用すべきか。在庫管理以外で、あなたが最も効果があり、かつ現実的だと思う具体的方法を1つあげ、80字以内で簡潔に説明せよ。

## 第5問

C 社の新規事業部門の技術スタッフから「2~3年後をめどに工場を増設し、IC 検査用治具の樹脂部品を外注から社内での製造へと切り替えるべきだ」との意見があった。この意見に沿って樹脂部品の製造を社内での製造に切り替えた場合に増大する事業のリスクのうち、あなたが最も重要だと思うものを1つあげ、80字以内で簡潔に説明せよ。