

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 Ⅲ

解答例及び解説

第1問(配点 20 点)

(a)	開発面で優れたデザインや独自配合の釉薬など企画・開発力がある。
	営業面で積極的な展示会への出展など顧客ニーズの収集力がある。
(b)	販売面で直接販売がなく代理店への販売が中心で収益力が低い。
	生産面で需要に応じた生産が行われない等生産対応力の不足がある。

第2問(配点 20 点)

法規制の強化は、高機能な排水処理装置の設置や資金的な負担の発生による投資コストの増大などの影響がある。一方で、環境基準に適合した排水処理設備への見直しや排水を減少させる独自釉薬の開発など生産体制の整備と技術開発力の強化を促進する好影響がある。

第3問(配点 25 点)

C社は、稼働率を優先した連続生産により需要に適合した生産が行えず、特定製品の納期の長期化や在庫過多でコストが増大している。そのため、①製品需要や在庫を考慮した生産計画を立案し、その上で②製品毎のロット生産を行い、納期短縮とコスト削減を図る。

第4問(配点 20 点)

技術力向上のため、①作業員の姿勢や能力のばらつきに対し、OJTやジョブローテーションで多能工化を図る。さらに生産性向上のため、②手待ちなど工程負荷のばらつきに対して応援体制の強化や、③仕掛品の手作業の移動に対して運搬の自動化などを行う。

第5問(配点 15 点)

C社は、①代理店から売筋情報や在庫情報等の販売情報を収集し、需要予測や生産計画立案に活用し、②インターネットでの直接販売から顧客ニーズやクレーム等の製品に関する情報を収集し、迅速な製品開発に活用する。

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 Ⅲ 解説

以下に、各設問の①題意（この設問は何を求めているのか）、②解法の導き方、③解答の具体的な展開方法と書き方を見ていくこととする。

第1問（配点 20 点）

＜ STEP-1 ＞

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

ほうろう業界におけるC社の強みと弱みを、2 つずつ、それぞれ 30 字以内で述べることを求めている。

＜ STEP-2 ＞

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

強み、弱みを問う環境分析の設問は、本試験で毎年のように出題されている。また問われる強み、弱みも似たようなものが多い。そのため、例えば強みについては、開発力、技術力、提案力などなど重要なキーワードを、必ず事前に用意しておきたい。

＜ STEP-3 ＞

解答の具体的な
展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

事例文には多くのヒントが記されていた。これらのヒントを以下のように整理し、解答を導き出していく。

● 強みの事例文のヒント

【開発面】

- ・こうした中で、C社のほうろう製品は、独自配合の釉薬（ゆう薬）を用いることにより、光沢のある製品を作り出していることや、デザイン性に優れ使いやすい形状であることが評価され、高いセンスを求める家庭の主婦層などのユーザーに好まれている。
- ・C社では、こうした排水を減少させる独自の釉薬の開発にも取り組んでおり、その目途も立ちつつある。

▼まとめると…

優れたデザインや独自配合の釉薬など企画・開発力がある。

【営業面】

- ・さらにC社では、頻繁に展示会などへ出展を行い、デザインや形状などの顧客の希望を聞きだすことを心がけている。

▼まとめると…

積極的な展示会への出展など顧客ニーズ等の収集力がある。

● 弱みの事例文のヒント

【販売面】

- ・製品は、代理店経由で販売しており小売店との直接取引などは行っていない。

▼まとめると…

直接販売がなく代理店への販売が中心で収益力が低い。

【生産面】

- ・しかし予想外の売れ行きに在庫切れを起こす製品も中にはあり、こうした製品は、月末にまとめて残業で生産を行っている。
- ・このため月初の注文に対して在庫が不足してしまう製品もでており、最大1ヵ月近く納品を待たせることもあり、クレームにもつながっている。一方で販売不調の製品については大量の在庫が工場内に積み上がっている。

▼まとめると…

需要に応じた生産が行われない等生産対応力の不足。

第1問 合格点・高得点のポイント

今回の設問のように環境分析で強み・弱みを少ない字数で述べる場合は、「つまりどのような強み・弱みをもつのか」と端的なキーワードにまとめられているかが高得点のコツとなる。またこうしたキーワードは、試験中に考えるのではなく、強みであれば「技術力、開発力」などの分析のキーワードを事前に準備しておくことが重要である。

第2問（配点 20 点）

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

< STEP-2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

< STEP-3 >

解答の具体的な展開方法と書き方

【 題 意 】

環境意識の高まりからC社でもその対応の必要性が高まる中で、廃棄物処理や水質汚濁の防止など環境保護のための法規制の強化が、C社の経営にどのような影響を与えることになるかを120字以内で述べることを求めている。

【 解答の導き方 】

設問では、C社の経営への影響が問われていた。事例文には、設備面や資金面について、法規制強化のC社への影響が記されている。こうしたヒントを確実に読み取り、解答していくことになる。解答では、何か1つのことで述べてしまわず、「思わしくない影響」や「良い影響」など幾つかの視点を準備して、多面的に述べていくようにしたい。

【合格の鉄則】

・答えのヒントは問題文の中にあり。問題文から答えを導き出そう!!

【具体的な展開方法】

事例文に記されているヒントを整理しながら、思わしくない影響と良い影響の2つの視点でC社の経営への影響を整理していく。

①思わしくない影響

- ・これまでC社では、排水を自社内の排水処理装置にて処理してきた。しかし装置の老朽化の進行で、国の設けた環境基準をなんとかクリアしているものの、やや能力が不足気味である。
- ・今後、国の環境基準もますます厳しくなることが予想され、こうした法規制に対応していくためには、より高機能な排水処理装置の導入が必要であり、このことからほうろう事業より撤退する中小メーカーも出てきている。
- ・C社では、撤退は考えていないものの、設備面や資金面などその対策に苦慮している。

▼以上より…

高機能な排水処理装置の設置や資金的な負担の発生

▼つまり…

投資コストの増大。

②良い影響

- ・今後、国の環境基準もますます厳しくなることが予想され、こうした法規制に対応していくためには、より高機能な排水処理装置の導入が必要であり、このことからほうろう事業より撤退する中小メーカーも出てきている。
- ・一方で、C社では、こうした排水を減少させる独自の釉薬の開発にも取り組んでおり、その目途も立ちつつある。

▼以上より…

環境基準に適合した排水処理設備の見直しや排水を減少させる独自釉薬の開発

▼つまり…

生産体制の整備と技術開発力の強化を促進。

第2問 合格点・高得点のポイント

事例文には、多くの解答のヒントが記されている。こうしたヒントを確実に事例文から見出して、そのヒントを根拠とした解答を作成していきたい。思いつきで書いた解答は、一般論になりやすく、C社への具体性が少なくなりやすい。C社にとって具体性のある解答としていくため、単にQ・C・Dの視点で一般的な影響を述べてしまうのではなく、解答の根拠を事例文に求め、そのヒントを用いた解答を作成していくことが合格点のコツである。

第3問（配点 25 点）

＜ STEP-1 ＞

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

C社の現在の生産体制の問題点を「納期」や「コスト」の視点から明らかにするとともに、その改善提案を 120 字以内で述べることを求めている。

＜ STEP-2 ＞

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

生産体制の問題点と改善策に関する設問である。事例文中に記されていたC社の生産体制は、「見込による連続的な生産」であることを確認しておきたい。「連続的な生産」という重要なキーワードに気がつけば、生産体制の改善策は、個別生産やロット生産などの方向性で解答していくことが想像しやすい。設問中で重要となるキーワードは、事例文で必ず確認しておくようにしておきたい。

【合格の鉄則】

・答えのヒントは問題文の中にあり。問題文から答えを導き出そう!!

＜ STEP-3 ＞

解答の具体的な展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

生産体制の問題点を納期やコストの視点から整理していく。

① C社の生産体制の現状

- ・ C社の生産体制は、工場を最大限活用するため、稼働率を優先して生産計画をたてており、見込による連続的な生産が行われている。具体的には、定番製品などを中心に営業部で予測した製品毎の年間販売数量に従い、各月の生産予定数量を算出して生産を行っている。
- ・ 年間の販売数量は、在庫切れを起こさないよう安全を見て多めに算出されている。こうした計画的な生産数量を取り決めることで、事前に工場への無駄のない生産予定を入れることができ、高い稼働率を維持している。
- ・ しかし予想外の売れ行きに在庫切れを起こす製品も中にはあり、こうした製品は、月末にまとめて残業で生産を行っている。

▼以上より…

稼働率を優先した連続生産により需要に適合した生産が行えない。

② C社の生産体制の問題点と対策

【納期面】

- ・ このため月初の注文に対して在庫が不足してしまう製品もでており、最大 1 ヶ月近く納品を待たせることもあり、クレームにもつながっている。

【コスト面】

- ・ 一方で販売不調の製品については大量の在庫が工場内に積み上がっている。

▼そのため…

特定製品の納期の長期化 や 在庫過多によるコストが増大。

▼よって提案は…

①製品需要や在庫を考慮した生産計画を立案し、その上で②製品毎のロット生産を行う。

▼以上より…

納期の短縮 と コストの削減。

第3問 合格点・高得点のポイント

ここでは、生産体制の問題点と改善策に関する提案が求められている。事例文には、C社の生産体制について「見込による連続的な生産」と述べられていた。その他、事例文には生産計画や在庫に関しても多くのことが述べられていた。解答する際には、生産体制の提案を述べることに注意し、生産計画や在庫管理のみの提案にならないよう設問の題意をしっかりとつかむことが合格点を確保するコツである。

第4問（配点 20 点）

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

< STEP-2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

< STEP-3 >

解答の具体的な
展開方法と書き方

【 題 意 】

C社の生産現場で技術向上や生産性向上を遅らせている様々な問題を解決するための生産面で必要な対策を 120 字以内で述べることを求めている。

【解答の導き方】

設問では、生産現場での問題点とその改善策が求められていた。事例文には、様々なヒントが散りばめられており、多くの問題点とそれに対する改善策が思いつく。これら改善策を単に列挙するだけでなく、設問に示されていた「技術向上」や「生産性向上」という 2 つの切り口を用いて整理し、設問に示されているヒントを最大限活用して、分かりやすく解答していきたい。

【具体的な展開方法】

設問中に記されている技術向上や生産性向上の切り口を活用して、以下に整理していく。

①技術向上について

- ・ 塗薬塗布は、若手や新人の作業員が担当することが多く、そのため作業指導は現場で適宜行われている。
- ・ ただ塗薬掛け工程の作業員の取り組み姿勢には、ばらつきがあり、若手でも技能向上に熱心な作業員は、素地成形工程についての技能を学び、自身の工程に余裕がある場合に素地成型工程の応援を行うものもいる。

▼問題点は…

作業員の姿勢や能力のばらつき。 ⇒改善策は… **OJTやジョブローテーションなどによる多能工化**

▼以上より…

技術力の向上を図る。

②生産性の向上について

- ・ 素地成形工程は、作業の難易度が高く、工作機械を用いて熟練作業員が加工を行っている。鉄板の切断や曲げ、搾りといった様々な加工が施され、他の工程に比較し手間が必要で、後工程の作業員は、部品の仕上りを待つこともある。

▼問題点は…

工程負荷のばらつき。 ⇒改善策は… **工程間の応援体制の強化。**

- ・ こうした工程間の仕掛品の移動は、全て手作業で運んでおり、仕掛品の各工程間での置き方なども作業員によってまちまちであるため、扱い難しく無駄に労力をかけている。

▼問題点は…

仕掛品の手作業の移動。 ⇒改善策は… **運搬の自動化。**

▼以上より…

生産性向上を図る。

第4問 合格点・高得点のポイント

設問は、問題点と解決策を要求している。問題点を指摘する場合、「つまり何が問題点なのか」をキーワードで分かりやすくまとめて述べていくようにしたい。事例文を引用しただけでは、冗長的になりやすく、まとまりがなくなってしまうため注意したい。また対策についても「つまり何を行うのか」を分かりやすくキーワードで解答したい。こうした問題点・対策のキーワードを事前に準備しておき、テンポの良いキーワードで解答していくことが合格点確保のコツである。

第5問（配点 15 点）

＜ STEP-1 ＞

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

代理店への販売とともに、今後は、インターネット販売の検討も行っているC社において、生産性や収益性の向上に向けて、それぞれの販売方法からどのような有用な情報を得ることができるかとその情報をどのように活用することができるかについて100字以内で述べることを求めている。

＜ STEP-2 ＞

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

設問では、①得ることのできる情報、②情報の活用方法の2点が問われていた。こうした設問の要求事項をモレなくおさえて解答に盛り込んでいくようにしたい。また設問中には、「代理店への販売」と「インターネット販売」の2つの視点で述べていくことが指示されており、この点についても意識して解答し、題意に確実に対応していきたい。

＜ STEP-3 ＞

解答の具体的
展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

設問中には、「代理店への販売」と「インターネット販売」の2つの視点で解答していくことが指示されていた。またその効果が、生産性や収益性の向上であることも述べられていた。これらに関連づけ、事例文のヒントとともに以下のように整理していく。

① 代理店への販売について

- ・製品は、代理店経由で販売しており小売店との直接取引などは行っていない。

▼考えられる情報項目として…

売筋情報や在庫情報などの販売情報。

▼現状は…

- ・このため月初の注文に対して在庫が不足してしまう製品もでており、最大1ヵ月近く納品を待たせることもあり、クレームにもつながっている。
- ・一方で販売不調の製品については大量の在庫が工場内に積み上がっている。

▼そのため活用方法として…

需要予測や生産計画立案に活用。

▼以上の効果は…

生産性の向上。

② インターネット販売について

- ・これに対して社内では、一部インターネットでニーズを収集したりしながら直接販売を行うことを検討するべきではないかといった意見も出ている。

▼考えられる情報項目として…

顧客ニーズやクレームなどの製品に関する情報を収集。

▼現状は…

- ・さらにC社では、頻繁に展示会などへ出展を行い、デザインや形状などの顧客の希望を聞きだすことを心がけている。

▼そのため活用方法として…

迅速な製品開発に活用

▼以上の効果は…

収益性の向上。

第5問 合格点・高得点のポイント

情報の問題は、設問の要求事項にもれなく答えることが合格点のコツである。設問では、収集できる情報項目とその活用方法の2点について要求されていたため、その2点をもらさず答えることが重要である。また設問中には、代理店への販売やインターネット販売であることと、目的として収益性や生産性が示されており、こうした設問中の重要な条件・指示は、必ず踏まえて解答したい。