

中小企業診断士 2次試験対策

2次試験過去問解説講義
【平成24年度 事例Ⅰ】

(1) 事例企業の概要を確認する

- ① 近年、わが国でも、業種・業態の違いや規模の大小を問わず、多くの企業が地球規模に事業を展開しようとしている。**A 社も、小規模ながら海外で事業を展開する企業のひとつである。**
- ② A 社は、資本金 7,000万円、売上高40 億円、従業員数109 名(正社員 43 名、非正規社員 66 名)の**金属製品の製造および金属の表面加工処理メーカー**である。

【チェックポイント】

- ・A社は小規模だが、海外で事業展開する企業である。
→A社は海外展開企業である。
- ・金属製品の製造および金属の表面加工処理メーカーである。
→業種は製造業(メーカー)である。

(2) 設問の要求解釈

第1問(配点 20 点)

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。

【設問の要求解釈】

- ・問われていること(題意)は「要因」(「**要因**」以外のことを解答した場合は得点にはならない)。
→解答の構文は、「**要因は～である**」となる。
- ・「A社のような中小企業が近年、...」「A社のような企業の場合、...」
→**A社の特徴も含む**(「A社の特徴」は「A社のような企業」の特徴でもある)。
- ・「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...述べよ。」
→因果関係は「外部環境の変化⇒海外進出を促す」であり、かつ題意である“その要因”の「その」は直前の「海外進出を促している」を指す。ゆえに、題意「要因」=「外部環境の変化」になるので、「**海外進出を促している外部環境の変化**」を解答する必要があることがわかる。

(2) 設問の要求解釈

第2問(配点 20 点)

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。

【設問の要求解釈】

- ・問われていること(題意)は「理由」(「理由」以外のことを解答した場合は得点にはならない)。
→解答の構文は、「理由は～である」となる。
- ・「...X社の状況を考慮に入れて」
→X社の状況を考慮に入れて記述する必要がある(制約条件)。解答の構文をこの時点で、「理由は、X社が～なのに対して、Y社は①～、②～、③～なためである」となることをあらかじめ想定しておく。

(2) 設問の要求解釈

第3問(配点 20 点)

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 社向け表面加工処理が主である 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。

【設問の要求解釈】

- ・問われていること(題意)は「理由」(「理由」以外のことを解答した場合は得点にはならない)。
→解答の構文は、「理由は～である」となる。
- ・「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...」
→S国従業員の勤勉さに起因した理由は解答候補とはなり得ない(制約条件)。
- ・「...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...」
→日本もS国も品質保証のためのシステムは導入されているため、システムそのものに起因した理由は解答候補とはなり得ない(制約条件)。

(2) 設問の要求解釈

第4問(配点 20 点)

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。

【設問の要求解釈】

- ・設問の題意は「どのような役割」と「どのような能力」の2点(「役割」と「能力」以外のことを解答した場合は得点にはならない)。

- 解答の構文は、「期待した役割は～である。向上させるべき能力は～である」となる。

- ・「現地工場の運営管理以外に...」

- 現地工場の運営管理に関わる要素は解答候補とはなり得ない(制約条件)。

(2) 設問の要求解釈

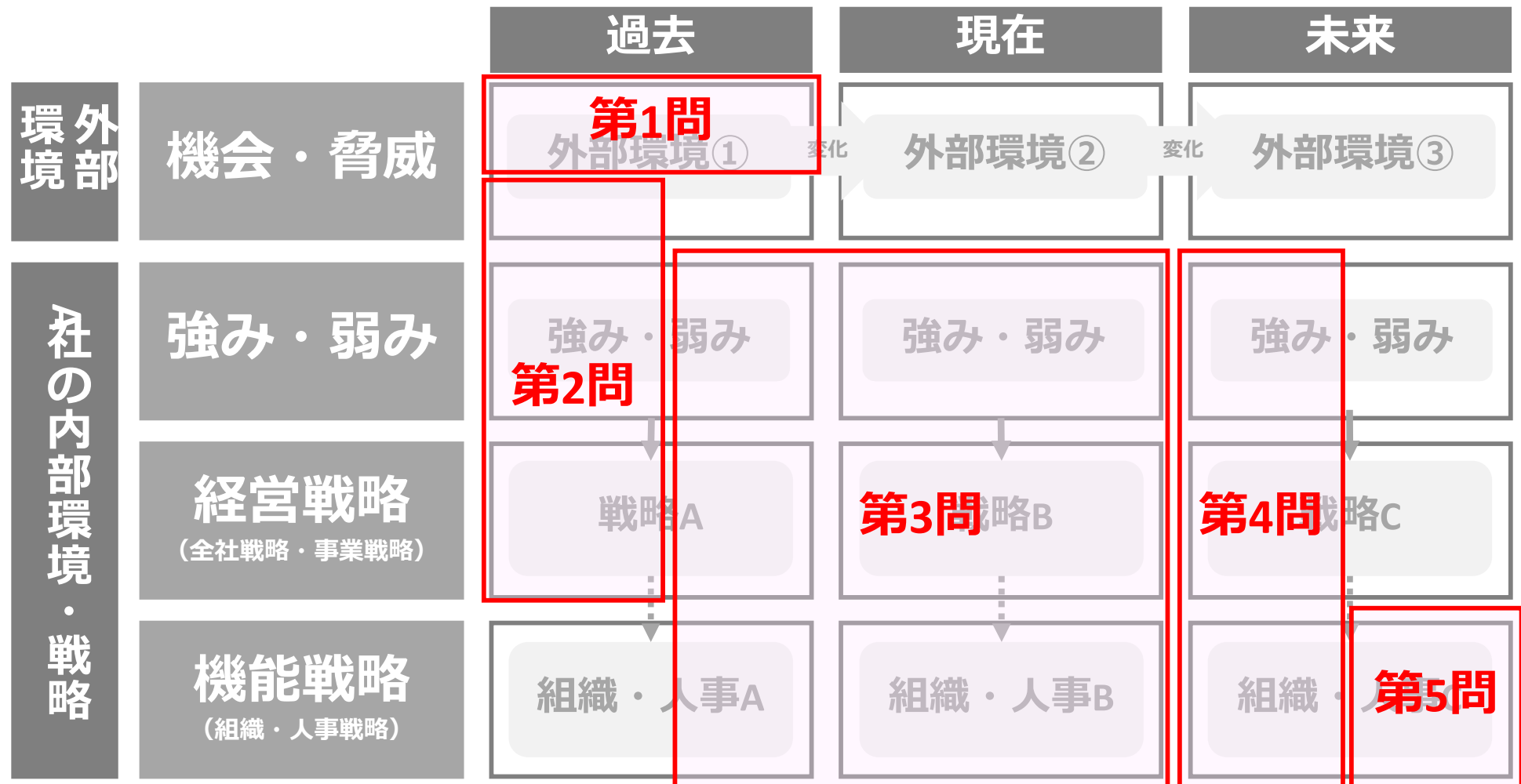
第5問(配点 20 点)

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。

【設問の要求解釈】

- ・問われていること(題意)は「制度の設計、および導入にあたって、...どのような点に留意すべきか」(「**制度の設計、および導入上の留意点**」以外のことを解答した場合は得点にはならない)
 - 解答の構文は、「**留意すべき点は、設計面では～、導入面では～である**」となる。
- ・「日本国内で課長以上の社員を対象に...」
 - 「**日本国外**」「**課長未満**」の社員を対象にした要素は解答候補とはなり得ない(制約条件)。

(3) 各設問の構成の確認



(4) 与件文の読解

- ① 近年、わが国でも、業種・業態の違いや規模の大小を問わず、多くの企業が地球規模に事業を展開しようとしている。A 社も、小規模ながら海外で事業を展開する企業のひとつである。

【この段落からわかること】

- ・業種・業態の違い、規模の大小関係なく、多くの企業が地球規模で事業を展開しようとしていること。
- ・小規模なA社も上記企業の1つであること。

(4) 与件文の読解

- ② A社は、資本金 7,000 万円、売上高 40 億円、従業員数 109 名(正社員 43 名、非正規社員 66 名)の金属製品の製造および金属の表面加工処理メーカーである。2008 年秋のリーマンショックを契機とした世界金融危機の時には、主要取引先の営業不振の煽りを受けて、一時、売上・収益を大幅に減少させた。しかし、幸いにもその危機を乗り越えることができた。今では、当時を上回る売上となり、収益も2倍近くになっている。2000 年代初頭には、取引先の自動車部品メーカー X 社の強い誘いを受けて、経済成長著しい東南アジアの S 国の経済特区に工場を建設し、海外進出を果たした。さらに、X 社がすでに生産を開始している T 国でも、工場稼働に向けて準備を進めている。

【この段落からわかること】

- ・2008年にリーマンショックという脅威により、売上・収益を大幅に減少させた【過去の脅威】。
- ・上記危機を乗り越え、現在は当時の売り上げを上回り、収益も2倍近い。
- ・2000年代初頭にX社の強い誘いを受けてS国に海外進出【過去の機会】。さらにT国でも工場稼働に向けて準備中【現在の機会】。(第1問、第2問に関連)

(4) 与件文の読解

- ③ A社の主力事業は、自動車、家電製品などの部品に使用されるアルミニウム製パーツの硬度を高めたり、摩耗や錆を防ぐ表面加工処理事業である。かつては、テレビやラジオ、自動車などに取り付けるアルミニウム製のプレート（銘板）製造が主力であったが、今では、その売上も全体の15%程度になっている。

【この段落からわかること】

- ・過去と現在とでは、主力事業（製品）が変わっていること。
- ・かつての主力事業（銘板製造）の現在の売上構成比は15%程度（まで減少）。

(4) 与件文の読解

- ④ A 社が表面加工処理事業を始めることになったのは、1970 年代初頭、現在のA社の主要取引先である自動車部品メーカー Y 社が、部品の軽量化を実現するアルミニウム素材のパーツを求めて A 社に接触したことに始まる。もっとも、一銘板メーカーに過ぎなかった A 社に、表面加工処理に関する知識を持つ人材はおらず、アルミニウムの硬度強化技術はいうにおよばず、摩耗や防錆を確かめるための実験設備さえなかった。しかし、先代社長は、これを事業拡大の絶好の機会ととらえ、社運をかけてその技術開発に取り組んだ。Y 社の協力を得ながら数年間にわたって膨大な数の実験を行い、アルミニウムの表面に酸化皮膜を生成し、実用化することに成功した。その後、Y 社の主導で、部品製造の前工程のパートナー企業や表面加工処理後の工程を担うパートナー企業との連携を強化しながら、自動車のトランスミッションやブレーキなど重要保安部品の事業基盤を固めてきた。

【この段落からわかること】

- ・1970年代のY社の接触【過去の機会】に対し、先代社長が社員をかけて技術開発に取り組んだ結果、アルミニウム素材の実用化に成功。その背景には、Y社の協力あり。
- ・その後、Y社主導でパートナー企業との連携を強化しながら事業基盤を固めてきた【A社強み】。
(第2問に関連)

(4) 与件文の読解

- ⑤ 1980年代、90年代を通して、自動車部品のパーツの表面加工処理だけでなく、OA機器や家電製品に組み込まれるアルミニウム部品の表面加工処理も受注するようになり取引先も増えた。2000年代になると、燃費効率の向上を求める自動車メーカーからの軽量化要請の下で、多くの部品メーカーがアルミニウム製部品を取り入れるようになった。そのことが追い風となって、同社の売上も伸張した。中でもY社関連の取引額が最も大きく、現在でも依存度が高い。

【この段落からわかること】

- ・1980年代、90年代を通して受注製品と取引先が増加。
- ・2000年代も燃費効率向上を求める自動車メーカーの要請の下、多くの部品メーカーがアルミニウム製部品を取り入れるようになり【過去の機会】、A社の売上は伸長。
- ・Y社関連の取引額が最も大きく、依存度が大きい【弱み】。(第2問に関連)

(4) 与件文の読解

- ⑥ 多くの部品メーカーが重要保安部品を内製化している中で、A社が取引先から高い評価・信頼を得ているのは、徹底した品質保証体制を確立したからである。人命にかかわる重要保安部品には、いかなる不良も不具合もあってはならず、常に製品に完璧さが求められるのはいうまでもない。A社は、長年にわたって蓄積してきたデータを活用して、気温や湿度、一回の処理工程で加工する製品の数などの条件が変化しても、ある程度まで同品質の皮膜生成を可能とする自動化システムを開発した。それを活用して高精度の加工処理と短納期化を実現した。もちろん、システムが完備されているからといって、それだけで求められる品質を完全に保証することができるわけではない。品質保証を万全にし、完璧な製品を供給するためには、取引先企業の状況を考えた現場での絶えざるプロセス改善が不可欠であるだけでなく、製品の異常を発見することに対する意識の醸成やそれに即座に対処する能力を継続的に育成・確保していく体制が必要となる。

【この段落からわかること】

- ・A社が取引先から高い評価・信頼を得ているのは、徹底した品質保証体制を確立したから【A社の強み】。
- ・A社は自動化システムを開発した【強み】。
- ・システムが完備されているからといって、品質を完全に保証できるわけではない【現在の脅威】。(第3問に関連)
- ・繰り返される「品質保証」は本事例のキーワード。

(4) 与件文の読解

- ⑦ こうして信頼を得てきた A 社は、自動車メーカーのグローバル化に対応して海外生産体制の強化を迫られた Y 社をはじめとする自動車部品メーカーから、幾度となく経済的支援を前提とした海外進出を打診されてきた。しかし、それがなかなか実現しなかったことから、A 社は国内工場の技術革新に邁進してきた。

【この段落からわかること】

- ・Y社をはじめとする自動車メーカーから、A社は幾度となく経済支援を前提とした海外進出を打診されてきた【過去の機会】にも関わらず、なかなか実現せず(第2問に関連)。
 - 「経済支援」は海外進出が実現しなかった要因とは無関係。第2問は「経済支援」以外の要素で解答展開する。

(4) 与件文の読解

- ⑧ すでに述べたように、A社の海外進出は、X社の強い勧誘と経済的支援を受けて、2002年、S国の経済特区内に同社初の海外工場を開設したときに始まる。海外工場で国内と同様の品質保証の体制が確保することができるかどうかは、大きな挑戦であった。品質保証を担保するための自動化システムや検品ノウハウを導入したとはいえ、海外工場での品質の安定的な維持・確保は、それほど容易ではなかった。現在では、30代後半の技術畑出身で現場に精通している係長クラスの人材を工場長として派遣し現場の運営を任せている。月に一度は役員を現地に派遣し本社の意向や考え方を伝えたり、現地の技術者を日本国内で教育する機会も設けている。

【この段落からわかること】

- ・X社の強い勧誘と経済的支援による2002年の海外進出において、品質保証体制の確保は大きな挑戦だった。(第1問、第2問に関連)
- ・海外での品質の安定的な・維持・確保は容易ではない。
- ・現在は技術畑出身の現場に精通している係長クラスの人材を工場長として現地に派遣し、現場運営を任せている。「月に一度は役員を現地に派遣し本社の意向や考え方を伝える」「現地の技術者を日本国内で教育する機会を設ける」。(第4問に関連)

(4) 与件文の読解

- ⑨ もっとも、品質の安定的な維持・確保は、非正規社員の多い日本の工場でもいまだに課題である。工場内の食堂など社員が集合する場所に、管理部、業務部、品質保証部、製造部の4部門各2課の目標と達成度合いを記した情報を掲示し、部門間や従業員同士の情報共有を促すとともに、社長自らが率先して、日々、意識改革やシステム改善に取り組んでいる。

【この段落からわかること】

- ・品質の安定的な維持・確保は、非正規社員の多い日本の工場でもいまだに課題である。
- ・課題解決に向けて、日々、社長自らが率先して意識改革やシステム改善に取り組んでいる。
→現在の取り組みを活かしつつ、社長自らが動かずにできる仕組みにできないか？(第5問)

(5) 解答例と解説

第1問（解答例）

グローバル化に伴い海外生産体制の強化を迫られた取引先から海外進出の要請があるため。
(40字)

経済特区設置や取引先からの経済的支援により海外進出の費用負担が軽減されているため。
(40字)

【対応段落】

①段落、②段落、⑦段落、⑧段落

【解説】

要因を2つ求められているので、解答例は「取引先の観点」と「費用の観点」の2つの切り口から解答展開した。与件文から設問要求である「要因」に該当する要素を探し出した上で、2つの解答の切り口を定めてから解答したい。

(5) 解答例と解説

第2問（解答例）

理由は、既に海外進出実績を有し取引依存度も高くないX社に対し、Y社は①連携が前提となるパートナー企業と足並が揃わず品質保証体制確保が困難、②高い取引依存度の一層の上昇等の経営リスクを懸念したためである。（100字）

【対応段落】

②段落、④段落、⑤段落、⑦段落

【解説】

「X社（要請に基づくA社海外進出実現）」と「Y社（要請に基づくA社海外進出未実現）」が対比的に問われているので、与件文の「X社」と「Y社」に関連した記述を丁寧に読み込んだ上で、A社の海外進出判断に影響を及ぼしたと考えられる要素を解答する。

(5) 解答例と解説

第3問（解答例）

理由は、システムの導入に加え①取引先企業の状況を考えた現場での絶えざるプロセス改善、②製品異常を発見する意識の醸成や即座の対応能力を育成・確保する体制、③部門間や従業員同士の情報共有促進が必要であり、その実現には一定の経験効果が必要なため。
(120字)

【対応段落】

⑥段落

【解説】

与件文「...システムが完備されているからといって、それだけで求められる品質を完全に保証できるわけではない」以降に、理由の要素が書かれているので、それらを丁寧に解答していくこと。**理由の結論はあくまで「時間がかかるものであるため」である点に注意。**

(5) 解答例と解説

第4問（解答例）

更なる海外事業展開に向けた海外拠点責任者としての役割を期待した。そのために、①本社の意向・考え方を的確に把握・実行する経営管理能力、②現地技術者の教育体制を整備する人材育成能力を向上させるべきである。(100字)

【対応段落】

⑧段落

【解説】

「現在では、30代後半の技術畑出身で現場に精通している係長クラスの人材を工場長として派遣し現場の運営を任せている。月に一度は役員を現地に派遣し本社の意向や考え方を伝えたり、現地の技術者を日本国内で教育する機会も設けている。」のみが与件文の根拠。この根拠とA社の経営戦略から、解答を類推展開する。

(5) 解答例と解説

第5問（解答例）

留意すべき点は、①設計面で部門別成果に加え全社成果も加味した制度設計とすることで、全社目標達成に向けた部門間や従業員間の情報共有を促すこと、②導入面で意識改革やシステム改善への貢献度を重点評価することで、品質の安定的維持・確保を促すことである。
(120字)

【対応段落】

⑨段落

【解説】

「...品質の安定的な維持・確保は、非正規社員の多い日本の工場でもいまだに課題である。工場内の食堂など社員が集合する場所に、管理部、業務部、品質保証部、製造部の4部門各2課の目標と達成度合いを記した情報を掲示し、部門間や従業員同士の情報共有を促すとともに、社長自らが率先して、日々、意識改革やシステム改善に取り組んでいる。」のみが与件文の根拠。この根拠に基づき、A社の人事戦略上の観点から解答を類推展開する。「権限委譲して課長に実施させること」で、社長自らが動かずに済む人事面での仕組み構築が方向性となるであろう。その点を踏まえ、**可能な限り与件文のワードを活かした**解答を展開すること。