

## 「生産・技術を中心とした経営戦略に関する診断助言事例」解答解説

### 本事例の設問ごとの出題

設問	題意
第1問	工業用ゴム製品業界におけるC社の強み
第2問	Y社からの新たなゴム製品の開発・製造要請に対する判断
第3問	取引先からの要望に柔軟に対応するための情報システムの整備
第4問	C社の納期管理の具体的な改善策
第5問	新製品開発に対するアドバイス

### 本事例の出題の狙い

本事例は、近年の本試験の出題傾向や設問構成、設問の難易度に素直に従って作成した。また2008年版中小企業白書のエッセンスもふんだんに盛り込んでいる。本事例のC社も、2008年版中小企業白書に掲載されている企業をモデルにしている。これらにより、本試験により近い予想問題となるように意識した。

さて、C社の概要であるが、業種は工業用ゴム製品の製造業である。このように事例では、あまり馴染みの無い業種から出題されることが多い。しかし、解答に必要な情報はすべて与件文に記述されている。業種の特別な知識は必要ないので、慌てずに対応してほしい。設立は昭和40年で、現在は本社工場と中国工場の2工場体制で製造を行っている。本社工場では、耐高圧ゴムなど特殊なゴム素材を用いた製品の開発・製造を行い、中国工場では標準的なゴム素材を用いた製品の製造を行っている。主な取引先は工作機械メーカーと自動車部品メーカーであり、近年自動車部品メーカーとの取引が拡大傾向にある。自動車部品メーカーからの低コスト圧力や資材高の影響を受けて、C社の利益率は低下し始めている。このような状況の中で、自動車部品メーカーY社からの新たなゴム製品の開発・製造要請や工場の地震対策用の新製品開発などの機会があり、内部的には、中国工場での現地マネージャーの不足や、本社工場と中国工場での取引先からの細かな要望に対する伝達の問題、納期管理の甘さなどの問題を抱えている。

設問構成は、「設問の構造化」のフレームワークを参照し、各設問の位置づけや設問間の繋がりをよく理解してほしい。

事例問題の復習は、与件文や設問文の制約条件の言葉1つ1つを入念にチェックし、そこから出題者の意図を読み取る気持ちで行うのがよい。本事例にも、「出題者の意図」を多分に盛り込んでいる。この解答解説を読みながら、これらの「出題者の意図」を読み飛ばしていないかチェックしてほしい。『出題者の意図をどれ程正しく読み取れるか』これが2次試験の合否を分ける重要なポイントなのである。

**第1問(配点20点)**

ゴ	ム	に	関	す	る	高	度	な	知	識	や	技	術	を	有	し	、	特	殊
ゴ	ム	素	材	を	扱	え	る	こ	と	。									

一	貫	生	産	体	制	を	有	し	て	お	り	、	高	品	質	製	品	を	安
定	供	給	で	き	る	こ	と	。											

**【フレームワーク思考】\*** 『設問の構造化』を活用して戦略レベルの特定を行っていく。

・環境分析の問題であり、第2問や第5問を考えるうえでのベースとなる問題である。

**【テーマ別知識の活用】\*** 1次知識や白書の知識などを活用することで客観性を高めていく。

SWOT分析における強みを問う問題である。過去問を分析すると、事例で強みを問われる場合には、「取引面(外部の視点)」と「生産面(内部の視点)」の2つの切り口で解答を求められている。2次試験の事例では、この2つの切り口を常に意識しておいてほしい。

**【説得力ある文章表現】\*** 『論理の構造化』を活用して答えるべき要素を特定していく。

問われていることは、「工業用ゴム製品業界におけるC社の強み」である。強みを探す場合には、まず強みを表す言葉に着目する。例えば、「特徴、セールスポイント、取引先からの信頼」などの言葉は、その部分が事例企業の強みであることを示していると言える。また、事例の強みは、小見出しの【C社の概要】の部分にある。これも過去問を分析した結果の事例の傾向の1つである。ぜひ覚えておいてほしい。それでは、本事例でもこのような強みを表す言葉を与件文から探していこう。

「ゴム素材に関する高度な知識や加工技術力を背景とした的確なアドバイスが取引先から**好評を博している**」

「すべての工程を社内で行える一貫生産体制を持っており、それが**C社の特徴**である高品質製品の安定供給に繋がっている。」

「ゴムに関する高度な知識や技術から、地元の同業者の中でも**一目置かれる存在**となっている。」

「C社は、標準ゴム素材だけでなく特殊なゴム素材も扱えるため、**取引先から重宝**されている。」

これらの4つの与件文が見つかるだろう。それでは、次にこの4つの内容を、【テーマ別知識の活用】で述べた2つの切り口(取引面/生産面)に当てはめて考えてみよう。まずは、それぞれ取引先や地元の同業者からの評価であり、取引面の強みと言える。残りは、一貫生産体制の話であり、生産面の強みである。よって、**取引先からの好評**を取引面の強み、**一貫生産体制**を生産面の強みとする。



## 第2問(配点20点)

Y	社	か	ら	の	要	請	に	応	え	る	べ	き	で	は	な	い	と	判	断
す	る	。	理	由	は	、		中	国	工	場	に	は	品	質	管	理	の	ノ
ウ	ハ	ウ	を	持	っ	た	現	地	マ	ネ	ー	ジ	ャ	ー	が	不	足	し	て
お	り	、	生	産	を	拡	大	し	た	場	合	に	は	品	質	の	問	題	が
発	生	し	か	ね	ず	、		そ	の	結	果	、	高	品	質	製	品	を	安
定	供	給	で	き	る	と	い	う	C	社	の	強	み	が	損	な	わ	れ	る
と	い	う	悪	影	響	を	及	ぼ	す	懸	念	が	あ	る	た	め	で	あ	る

**【フレームワーク思考】\*** 『設問の構造化』を活用して戦略レベルの特定を行っていく。

- ・ 経営戦略レベルの問題である。第1問の生産面の強みとの関連を意識したい。

**【テーマ別知識の活用】\*** 1次知識や白書の知識などを活用することで客観性を高めていく。

2008年版中小企業白書では、中小企業の海外展開における課題として、「現地マネージャー層の不足」「現地労働者の賃金コストが上昇」「品質管理が困難」という項目が上位にあげられている。これは、海外拠点で国内と同じ品質の製品・サービスを安定的に供給する体制の整備が中小企業では遅れていることを示している。

**【説得力ある文章表現】\*** 『論理の構造化』を活用して答えるべき要素を特定していく。

問われていることは、「Y社からの新たなゴム製品の開発・製造要請に対して、どのように判断すべきか」である。「判断すべきか」とあるため、Y社からの要請に応え設備投資を実行すべきか否かの立場を明確にして解答することが必要である。

次に設問文の制約条件を確認していこう。まず、「設備投資の資金的には問題ないC社」という制約条件がある。これは、「設備投資の資金の問題を、Y社からの要請に対する判断の根拠にはしてはいけない」ということである。また、「生産管理上の問題点とその影響を踏まえて」という制約条件もある。この制約条件は、「Y社からの要請に応えるか否かは、生産管理上の問題点とその影響をもとに判断するように」という出題者の意図である。つまり、これらの制約条件は、解答を導くために意図的に設問文に埋め込まれた出題者のメッセージなのである。制約条件が意味することをよく考えることが、解答を導くうえでのヒントになる。

それでは、制約条件にある「生産管理上の問題点」とは何を指すのであろうか。与件文にあるとおり、Y社からの要請に応える場合には、中国工場で製造を行うことになる。そのため、ここでいう生産管理上の問題点は、中国工場の生産管理上の問題点ということである。中国工場では、どのような生産管理上の問題点が発生しているであろうか。与件文を振り返

ると、

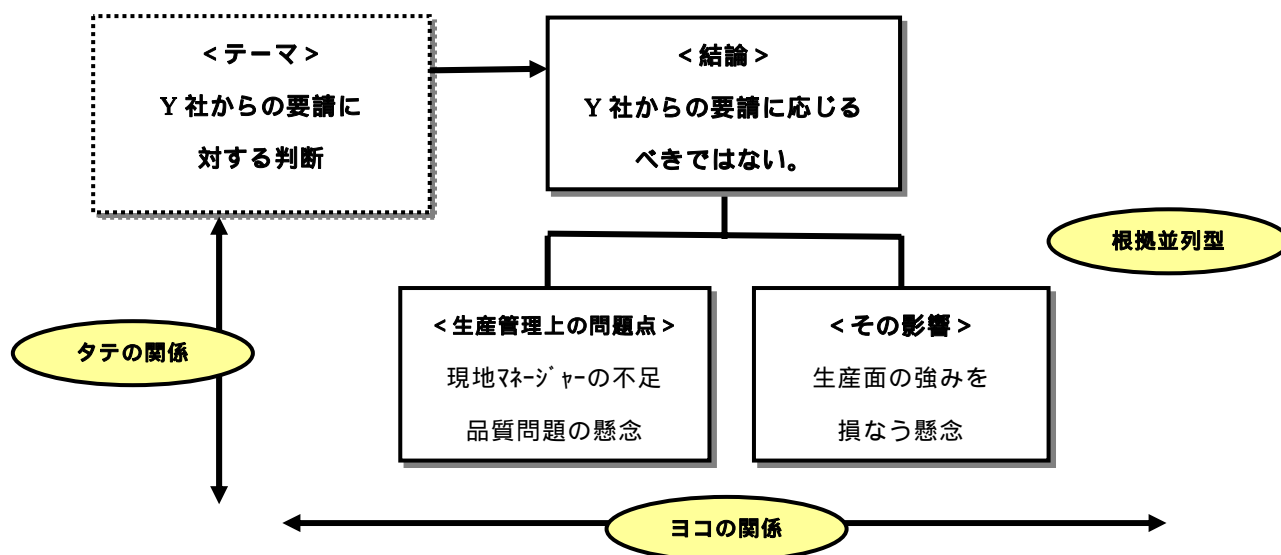
・「現地で生産管理を行える人材を切望しているが採用できずにいる。また自社での現地スタッフの人材育成も試みたが文化の違いもありうまく進んでいない。」

・「中国工場では、品質管理などのノウハウを持った現地マネージャーの数が不足している」とある。これより、生産管理上の問題点とは、「中国工場での品質管理を含めた生産管理を行える人材が不足している」ということを表していることがわかる。また、与件文には、

・「現状ではなんとか一定の品質を確保できているが、今後生産を拡大する場合には、品質上の問題が発生しかねない状況である。」

とある。そのため、Y社からの要請に応え中国工場での生産を拡大した場合には、その影響として品質上の問題が発生する可能性があるということがわかる。第1問で認識した生産面の強みは、「高品質製品の安定供給」であった。Y社からの要請に応えることは、C社のこの強みを損なうことになりかねない。このような点から考えると、Y社からの要請は将来にわたり大きな受注量を見込めるものではあるが、中国工場の体制が整わない限り、要請には応えるべきではないと判断できる。

**論理の構造化(「結論」「根拠」「方法」の組み合わせたピラミッド型で文章を構成していく)**



### 第3問(配点20点)

C	社	は	、	個	別	の	対	応	と	な	っ	て	い	る	梱	包	サ	イ	ズ
や	発	送	タ	イ	ミ	ン	グ	な	ど	の	取	引	先	か	ら	の	細	か	い
要	望	を	デ	ー	タ	管	理	す	る	必	要	が	あ	る	。	本	社	工	場
と	中	国	工	場	で	こ	れ	ら	の	情	報	を	共	有	し	、	通	常	の
生	産	業	務	の	流	れ	の	中	で	こ	れ	ら	の	要	望	に	対	応	で
き	る	よ	う	に	シ	ス	テ	ム	を	整	備	す	る	べ	き	で	あ	る	。

**【フレームワーク思考】\*** 『設問の構造化』を活用して戦略レベルの特定を行っていく。

- ・ 情報戦略に関する設問である。

**【テーマ別知識の活用】\*** 1次知識や白書の知識などを活用することで客観性を高めていく。

2008年版中小企業白書の第2部第3章では、中小企業によるIT活用について述べられている。その中に、IT活用により得られている効果の統計結果が掲載されている。その統計結果によると、中小企業がIT活用により得られた最も高い効果は、「業務プロセスの合理化」であった。次いで、「生産性の向上」、「コスト削減」、「ノウハウ等の明示化・共有化」が続いている。

**【説得力ある文章表現】\*** 『論理の構造化』を活用して答えるべき要素を特定していく。

問われていることは、「どのようなデータを管理する必要があり、どのようにシステムを整備すべきか」である。そのため、解答としては2つのことに答える必要がある。1つは「どのようなデータを管理するのか」、2つ目は、「どのようにシステムを整備するのか」である。事例の情報問題では、このように1つの問題で2つのことに答えさせる問題が多い。何を問われているのかを正しく認識し、問われていることに素直に対応した文章構成をとるよう心がけてほしい。

次に制約条件を確認していこう。制約条件は、「C社が、取引先からの細かい要望に対してより柔軟に対応していくためには」である。この制約条件に関連する与件文を探していくと、

・「梱包サイズや発送のタイミングなどについて、細かい要望を出してくる得意先も多い。」

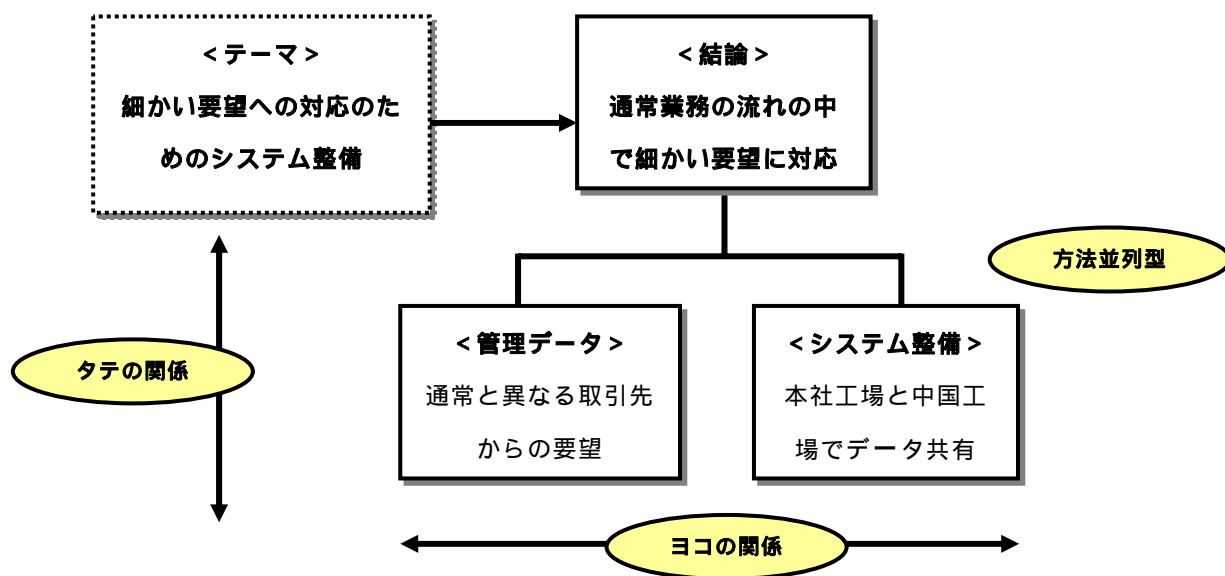
・「C社では、これらの要望にできるだけ柔軟に対応するようにしているが、通常の生産業務の流れとは個別の対応となり手間がかかっている。」

などの箇所気がつくであろう。その後の文章を読むと、これらの細かい要望は、本社工場から中国工場へ電話やメールで伝えていることがわかる。しかし、言葉の問題などにより伝達ミスが発生し、対応に不備があるケースが見られる。では、なぜ本社工場から中国工場へ

は、電話やメールで連絡しているのだろうか。それは、上記の「通常の生産業務の流れとは個別の対応となり手間がかかっている。」という与件文からわかる。つまり、C社の情報システムはこれらの取引先からの細かい要望に対応するものとはなっておらず、そのため電話やメールで連絡を取るという個別対応を行っているのである。これより、解決の方向性としては、情報システムを整備し、取引先からの細かい要望への対応も通常の業務の流れの中で行えるようにすること、が浮かんでくる。そのためには、梱包サイズや発送のタイミングなどに関する取引先からの細かい要望をデータ管理する必要がある。

また、先に述べたように、解答すべきことは2つある。管理するデータとシステムの整備である。このような場合には、それぞれの文章が同じような分量になるように、文章のバランスにも気を配ってほしい。

**論理の構造化(「結論」「根拠」「方法」の組み合わせたピラミッド型で文章を構成していく)**



### 第4問(配点20点)

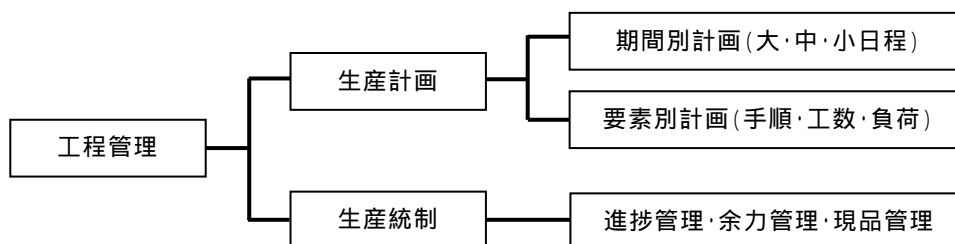
C	社	は	、	工	程	管	理	を	改	善	す	べ	き	で	あ	る	。	具	体
的	に	は	、		取	引	先	か	ら	内	示	さ	れ	る	1	週	間	毎	の
生	産	見	通	し	デ	ー	タ	を	元	に	生	産	計	画	を	週	単	位	で
立	案	し	、	生	産	計	画	の	精	度	を	向	上	し	、		生	産	計
画	と	実	際	の	生	産	数	量	と	の	差	異	を	把	握	し	そ	の	原
因	追	及	を	行	い	、	生	産	統	制	を	図	る	こ	と	で	あ	る	。

**【フレームワーク思考】**\*『設問の構造化』を活用して戦略レベルの特定を行っていく。

- ・ 工程管理に関する問題である。

**【テーマ別知識の活用】**\*1次知識や白書の知識などを活用することで客観性を高めていく。

工程管理を改善するには、2つの視点で考える必要がある。生産管理と生産統制の視点である。生産計画は、期間別計画(大日程計画・中日程計画・小日程計画)と要素別計画(手順計画・工数計画・負荷計画)に区分できる。一方、生産統制は、進捗管理・余力管理・現品管理に区分することができる。



**【説得力ある文章表現】**\*『論理の構造化』を活用して答えるべき要素を特定していく。

問われていることは、「C社は、何を改善すればよいか」ということである。制約条件をみると、C社は「納期管理に対して、取引先から強く改善が望まれている」とある。これより、改善とは、納期管理の改善であることがわかる。また、「具体的に述べよ。」という制約条件があるため、一般論ではなく、C社の事例に則した具体的な改善策を解答する必要がある。

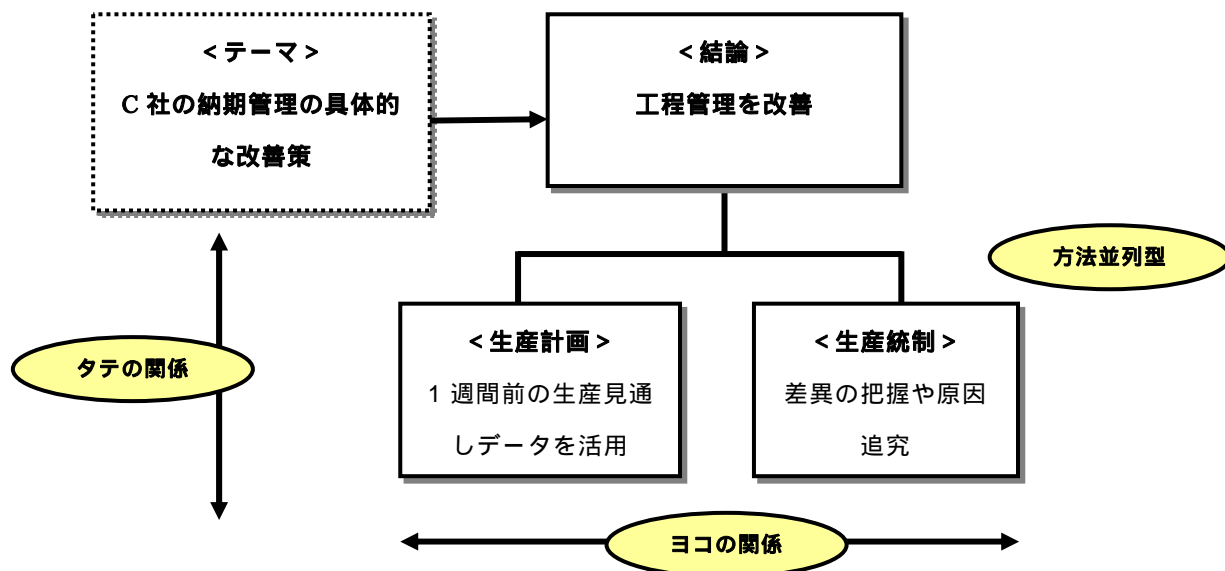
次に与件文をみていこう。与件文の中で、C社の納期管理に関して記述されている部分がある。「C社では、取引先から内示される生産見通しデータをもとに～」で始まる段落である。この段落をみると、まずC社は毎月月末に翌月の生産計画を立てていることがわかる。つまり、月度単位で生産計画を立てているということである。しかし、この生産計画の精度が低いため、生産現場ではこの生産計画が重視されていない。繁忙期には、生産計画と大きく異なる生産数量に生産体制が追いつかず、納期遅れに発展するケースも発生するような状況で

ある。これらの内容より、C社では、まず生産計画の精度を向上する必要があることがわかる。それでは、C社の場合には、具体的にどのようにして生産計画の精度を向上することができるだろうか。この改善策を考える上でヒントとなるのが次の与件文である。

・「取引先からは、3か月前、1か月前、1週間前に生産見通しデータを内示されている。」  
取引先からの生産見通しデータをもとに、現在のC社は月度単位で生産計画を立案している。ここで使用されている生産見通しデータは、取引先から1か月前に内示されている生産見通しデータである。しかし、上記の与件文より、取引先からは1週間前にも生産見通しデータが内示されていることがわかる。この1週間前の生産見通しデータはより発注段階に近いため、当然1か月前の生産見通しデータよりも精度が高い。この1週間前の生産見通しデータを活用すれば、より精度の高い生産計画を立てることができる。そのためには、現在月度単位で作成している生産計画を、週単位で作成するように変更する必要がある。

また、与件文には生産計画の精度が低いために、「計画との差異の把握や差異の原因追究もあまり行われていない」とある。この点も改善する必要がある。生産計画と実績との差異を把握しその原因追究を行うことで、納期管理をより確実なものにしていくことができるのである。

**論理の構造化(「結論」「根拠」「方法」の組み合わせたピラミッド型で文章を構成していく)**



### 第5問(配点20点)

地	元	の	同	業	者	と	連	携	し	て	新	製	品	開	発	を	進	め	る
べ	き	で	あ	る	と	ア	ド	バ	イ	ス	ず	る	。	理	由	は	、		比
較	的	安	価	な	地	震	対	策	と	し	て	大	き	な	需	要	が	見	込
め	、	特	殊	ゴ	ム	を	扱	え	る	と	い	う	C	社	の	強	み	を	活
か	せ	る	製	品	で	あ	り	、		C	社	が	一	目	置	か	れ	て	い
る	地	元	の	同	業	者	と	連	携	す	る	こ	と	で	、	不	足	す	る
経	営	資	源	を	補	う	こ	と	が	で	き	る	た	め	、	で	あ	る	。

**【フレームワーク思考】\*** 『設問の構造化』を活用して戦略レベルの特定を行っていく。おう

- ・ 経営戦略に関する設問である。
- ・ 第1問で解答した強みとの関連を意識してほしい。

**【テーマ別知識の活用】\*** 1次知識や白書の知識などを活用することで客観性を高めていく。

「新製品開発」という設問文の言葉から、アンゾフの成長ベクトルを連想してほしい。アンゾフの成長ベクトルは、市場浸透戦略、新市場開拓戦略、新製品開発戦略、多角化戦略、の4つに分けられる。企業は現状を打破し更なる成長を図るために、リスクとリターンを考慮した上で、最適な戦略を採用するのである。

**【説得力ある文章表現】\*** 『論理の構造化』を活用して答えるべき要素を特定していく。

問われていることは、「どのようなアドバイスを行うか」ということである。制約条件に「新製品開発を進めるかどうか迷っているC社社長に対して」とあるため、新製品開発に対するアドバイスであることがわかる。また、C社社長は新製品開発を進めるかどうか迷っている。迷っている社長に対して、中小企業診断士としてアドバイスを行うため、やはり新製品開発を行うべきか否かをはっきりと判断してほしい。

次に、新製品開発に関する与件文をみていこう。与件文に【新製品開発について】という小見出しがついているため、この部分が本設問と関連する与件であることは容易にわかるであろう。新製品とは、工場の機械や設備の転倒を防ぐゴム製品のことであり、この製品により日本全国の工場が比較的安価に地震対策を実施できるため、大きな需要が見込める(機会)。また、製品の開発には特殊ゴムが必要であり、C社はこの特殊ゴムの扱いには一日の長がある。これは第1問で強みとして挙げた項目でもある。つまり、この新製品開発は、「強みを機会に投入する」という戦略のセオリーに則ったものである。これより、新製品開発を行うべきである、と判断できる。この判断を間違えた受験生は、もう一度戦略を導く大原則であ

る「強みを機会に投入する」というセオリーに立ち返ってほしい。

但し、新製品開発を推進する上で、1つの問題がある。それは、C社には新製品開発を行う人材が不足しているということである。現実的には、研究開発部門の社員に日常業務と兼務しながら新製品開発を推進してもらうしかない状況であるが、このような状態のままでは新製品開発が進まない。この点に関して、中小企業診断士としてアドバイスする必要がある。この人材不足を補うためのヒントとなりそうな与件文を探していくと、

・「C社は、地元のゴム製造業者と積極的に交流を図り、ゴムに関する高度な知識や技術から、地元の同業者の中でも一目置かれる存在となっている。」

という記述がある。これも第1問で挙げた強みである。この文章から、解決策を導くことができる。C社には、他の中小企業と同じように人材が不足している。C社のような中小企業が新しく人を採用することも容易ではない。そこで考えられる方策としては、他社との連携がある。上記にあるように、C社は地元の同業者から一目置かれる存在である。そのため、C社の新製品開発に協力してくれる同業者を見つけられる可能性は高い。このように、経営資源が限られている中小企業は、不足する経営資源を他社と連携して補いながら戦略を実行するのである。

**論理の構造化(「結論」「根拠」「方法」の組み合わせたピラミッド型で文章を構成していく)**

