

AASは「熱意・人間らしさ・自己責任」を大切にしています

中小企業診断士 第2次試験対策

AAS流 Q&A 問答集

- 平成18年度版 -

第2次試験（口述試験）対策

- そもそも、正しい答えは存在しない！論理の妥当性で勝負する！ -

みなさんの口述試験の合格を応援しています！がんばれ！

中小企業診断士の最新情報

URL <http://www.ass-clover.com>

平成18年度の本試験問題は、各自でご用意お願いします。
必要な方はAASのHPからダウンロードすることが可能です。ご活用ください。



—経済産業省登録 中小企業診断士 取得支援の専門機関—

AAS 中小企業診断士講座

—正しい答えではなく論理の妥当性で勝負する学習スタイル—

URL <http://www.aas-clover.com/>

目 次

A A S 中小企業診断士取得支援講座のコンセプトのご紹介	2
第 2 次試験（口述試験）対策の受験情報について	5
A A S 流 Q & A 問答集の活用方法について	7
平成 1 8 年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	9
- 組織・人事を中心とした経営戦略に関する【Q & A】 -	
平成 1 8 年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	15
- マーケティング・流通を中心とした経営戦略に関する【Q & A】 -	
平成 1 8 年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	21
- 生産・技術を中心とした経営戦略に関する【Q & A】 -	
平成 1 8 年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例	27
- 財務・会計を中心とした経営戦略に関する【Q & A】 -	
最後までお読みいただきありがとうございます。	33

AAS 流【中小企業診断士】取得支援講座のコンセプトのご紹介

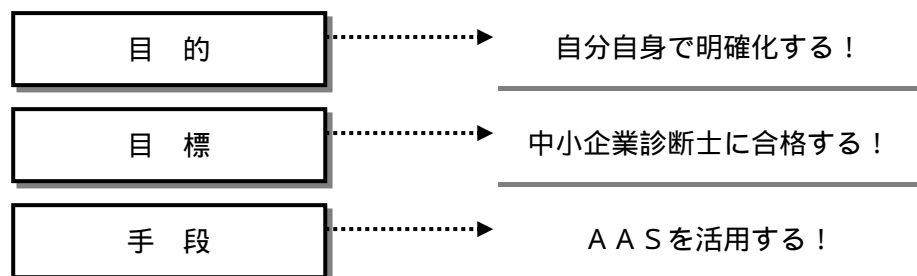
AAS (アソシエ アドバンス スクール) へ ようこそ！

私たちAASは、単なる中小企業診断士を取得するための受験校ではありません。私たちは、中小企業診断士取得支援事業を通して、優秀な人材を発掘するとともに、常に「社会に何ができるか、何を提供できるか？」を自らに問いかけ、自己の市場価値を高めることに全力を注ぐ真の中小企業診断士を多く輩出し、「必要な人に、必要な人を、橋渡しすること」が使命であると考えています。

この理念を具現化するために、少人精鋭主義による受講生の適正規模、鮮度のいいオリジナル教材、熱血講師陣で、高いクオリティを提供するとともに、「熱意・人間らしさ・自己責任」を行動の基軸におき、受講生と講師という関係ではなく、この激動の時代を共に生き抜いていく「パートナー」と考え、双方向のコミュニケーションを重視します。これが私たちのスタイルです。

私たちAASの学習モデルは、受講生の実態に即したカリキュラム、試験当日の最後の最後まで活用してもらえよう教材の開発・提供、格段に合格率を高めるためのモチベーション管理、さらに自己学習のサポートも視野に入れたコミュニケーションツール、などさまざまな特長を有しています。

AASは【目的 目標 手段】を大切にします。



中小企業診断士取得を目指す方は、**目的**、**目標**、**手段**の3つを区別することが必要です。私たち【AAS】の講座カリキュラムは、上記の3つを明確に区分できているメンバーを支援するために構築しています。

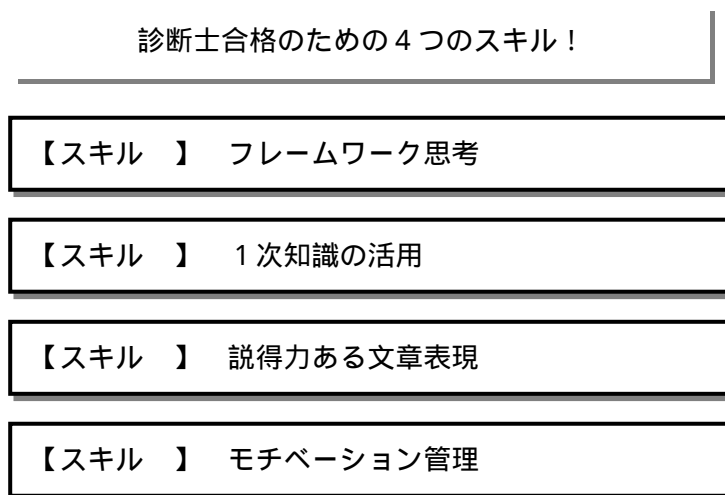
中小企業診断士の合格を目指すことは、あくまでも「目標」であって、「目的」ではないと考えてください。「目的と目標」を混在しているとなかなかモチベーションが維持できません。「目的」とは【個々の夢(ビジョン)】であり、自分自身の中ではっきりと明確化していきましょう！

そして、その「目的」に近づくために「国家資格である中小企業診断士の取得」という具体的な「目標」を設定するのです。さらに、その「目標」を実現するための最適な手段として「AASを活用」していただきたいと切望しています。

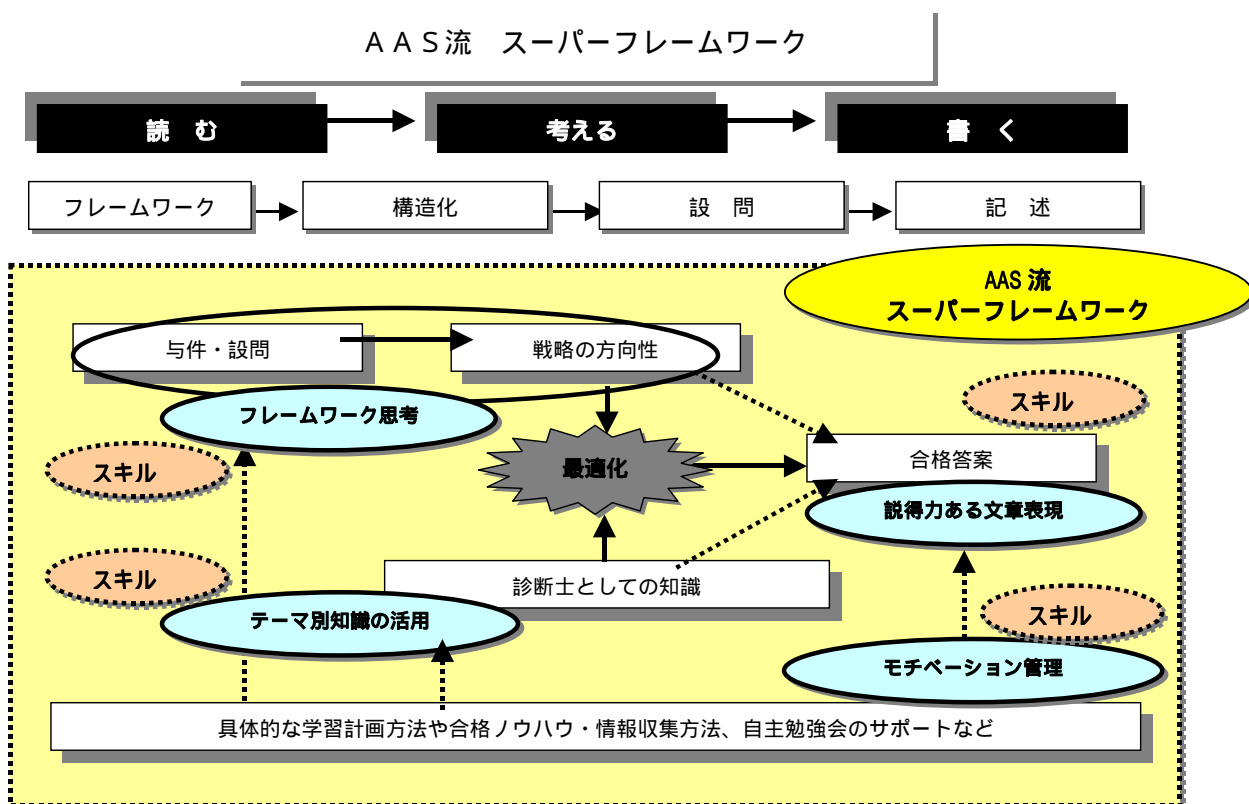
AASには【スーパーフレームワーク(SFW)】があります！

私たち【AAS】は、【中小企業診断士】取得支援に特化した専門機関です。だからこそ、明確なコンセプトがあります。

私たちAASの講座コンセプトが『AAS流 スーパーフレームワーク(SFW)』です。このコンセプトをもとに、合格のための4つのスキルを高めるためのプログラムを構築しています。



この4つのスキルを最適化することが、合格するための要素となります。



AASのスーパーフレームワーク(SFW)を具現化する【有用ツール】があります。

私たちAASの講座コンセプトである『AAS流 スーパーフレームワーク』を具現化するための【有用のツール】があります。このツールで、効果的かつ効率的に中小企業診断士の取得を最短の道のりで狙うことができます！

【戦略フレームワーク】

事例別の戦略フレームワークを提唱しています。この戦略フレームワークに基づき事例企業の情報を整理することで「戦略的な思考」を短時間で実施することができます。

【設問の構造化】

前述した戦略フレームワークに基づき、出題事例の設問を構造化したものです。問われている戦略レベルをマクロ的な視点から分析するものであり、答案全体の一貫性や整合性を図るための有用なツールになります。

【論理の構造化】

問われていることに素直に答えるためのツールです。答えるべき要素を「結論・根拠・方法」に区分し、その組み合わせから文章を構成していきます。ミクロ的な視点から事例問題を分析したものであり、答案の論理性を検証するための有用なツールとなります。

【設問分解練習】

「どのような答案を書くのか?」「なぜ、そのような答案を書いたのか?」を検証する訓練のことです。設問を国語的に解釈することで、出題者の意図(題意)を把握するためには有用なツールです。

【答案添削】

スーパーフレームワーク(SFW)の4つの視点から個別支援することが目的です。「考え方・知識・書き方・モチベーション」のそれぞれの視点から「合格するための最適化」を図るためのコメントをAAS熱血講師陣が書き込んでいきます。

【熱血講師】

私たちAASの強みは、スーパーフレームワーク(SFW)を実現するためのツール作成やその有用な活用方法をわかりやすく伝えることができる熱血講師陣を有していることです。「正しい答えではなく、論理の妥当性で勝負する」学習スタイルを進めるには、「参加者と真剣勝負できる!」熱血講師陣の存在なくして実現はできません。ぜひAASの通学講座に足を運んでいただき、その熱い講座を体感していただければ幸いです。

* AASの講座情報は、HPまで! GO! <http://www.ass-clover.com/>

2次口述試験 受験情報について

平成18年度の2次口述試験に関する中小企業診断協会からの要綱

実施方法	中小企業の診断及び助言に関する能力について、筆記試験の事例等をもとに、個人ごとに面接の方法により行う。
実施時間・試験地	一人当たりの試験時間は、約10分間。 口述試験は、筆記試験と同じ7地区で実施
実施日程	平成18年12月 8日(金)口述試験を受ける資格を得た人の発表 平成18年12月17日(日)口述試験 平成18年12月26日(火)第2次試験合格発表

2次口述試験の特徴

過去の口述試験を受験されたメンバーの体験談から、その特徴をまとめてみました。
(昨年までの口述試験を受験された「生情報」は、AASのホームページに掲載しています。)

試験が始まるまでに

試験が始まる30分前までに、最初の受付を済ませる。

開始予定時間に遅刻した場合、受験は認められない
受付終了後、口述試験が始まるまで、所定の場所(控え室)で待つ。
時間が来たら、人が呼びにきて試験会場に行く。

呼びにくるのは、面接官ではなく、会場までの誘導員
荷物は、会場の中に持って入っても、会場の外に置いてから、中に入っても良い。
誘導員が説明してくれるので、自分で選択する。)

面接開始

面接時間は、約10分程度
面接官は3名、受験生は1名で実施。
最初に「氏名」「生年月日」「受験番号」が聞かれる。

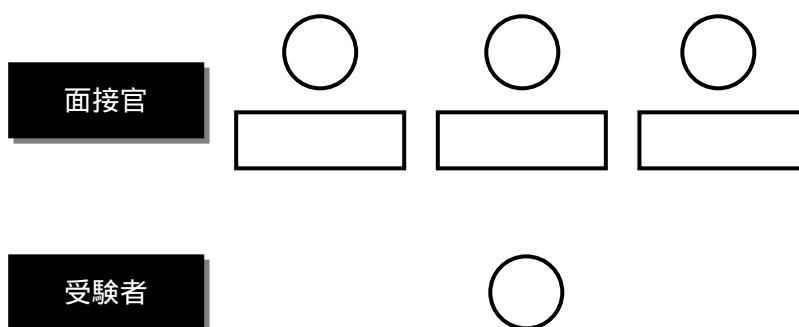
1つの質問に対して、2分を目安として「中小企業診断士の立場に立って答えること」と注意事項を言われる。

試験中には、自分の資料やメモなどを見ることはできない。

質問は、筆記試験の事例からの内容であり、筆記試験問題の設問以外の問いかけも多数あった。

想定問題と想定解答例は、面接官の手元資料としてあるような印象であった。

面接官にも役割分担があり、「普通にまともな質問をする役割」「意地悪な質問をする役割」が意図的に場面設定しているように感じた。

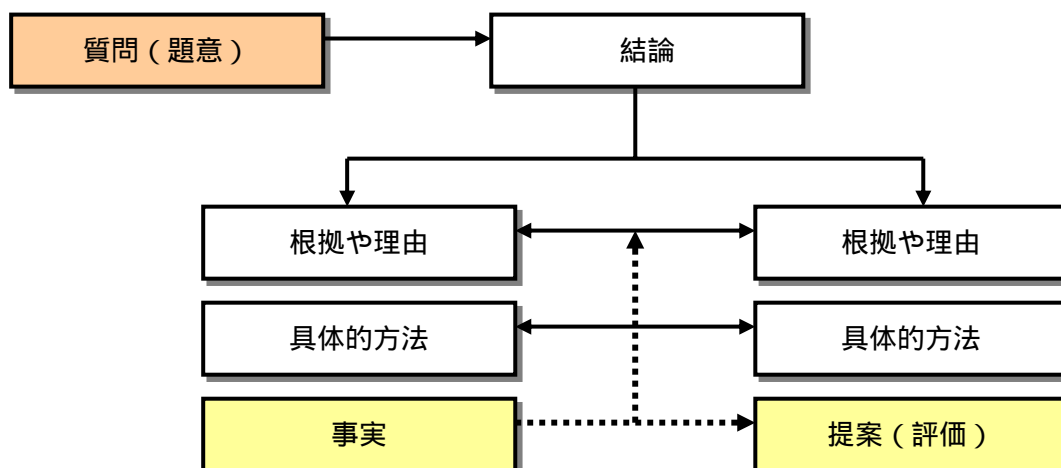


2次口述試験の本質

2次口述試験は、中小企業診断士をして有すべき、『コミュニケーション能力』を問われています。問われている課題（テーマ）に対しての助言（アドバイス）内容が、相手（クライアント）に理解してもらえることであり、その助言内容で、相手（クライアント）に行動してもらうことが本質です。助言内容面に説得力が必要であるのはいうまでも無いことですが、応答するときには、下記のように論理的に助言内容を構成すべきです。

応答の基本形

題意を把握し、『結論』から述べ、その『根拠』又は『具体的方法』を述べます。その際に『客観性』を高めるために事実（与件）を基に判断し提案（評価）するのが基本形です。



AAS流【Q&A問答集】の活用方法について

AAS流「Q&A問答集」の3つの特徴です。

AASオリジナル【Q&A】問答集の3つの特徴は、

40個想定問題に対応

1つの診断助言事例に対して、10の質問【Q】をあげ、それに対する応答例【A】を掲載、合計40の想定問【Q】に対応できます。昨年度の傾向をとらえ、2次筆記試験の設問だけでなく、設問以外の【Q】を設定しています。

AASの「論理の構造化」

AASのオリジナルツールである『論理の構造化シート』を活用して、ロジカルシンキングの理論を活用しピラミッド型の文章構成を行い、論理思考力を高める工夫を行っています。正しい答えではなく、論理の説得力や妥当性で勝負するのがAASスタイルです。受験対策だけでなく、ビジネス上、有用性が発揮できる思考プロセスとなります。

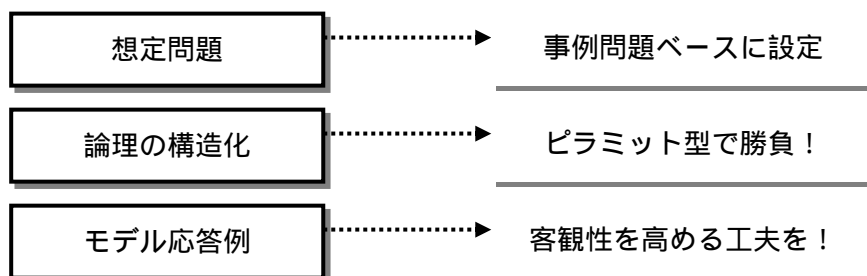
コンセプトは「わかりやすさ、伝わりやすさ」

コンセプトは「わかりやすさ、伝わりやすさ」です。診断助言の経験の少ない受験生を想定して具体的かつ等身大の助言内容を作成しました。また、わかりやすさ、伝わりやすさは、内容面ばかりでなく、結論から述べ、その理由や根拠、具体的方策の順で、組み立てる構成面も重要です。

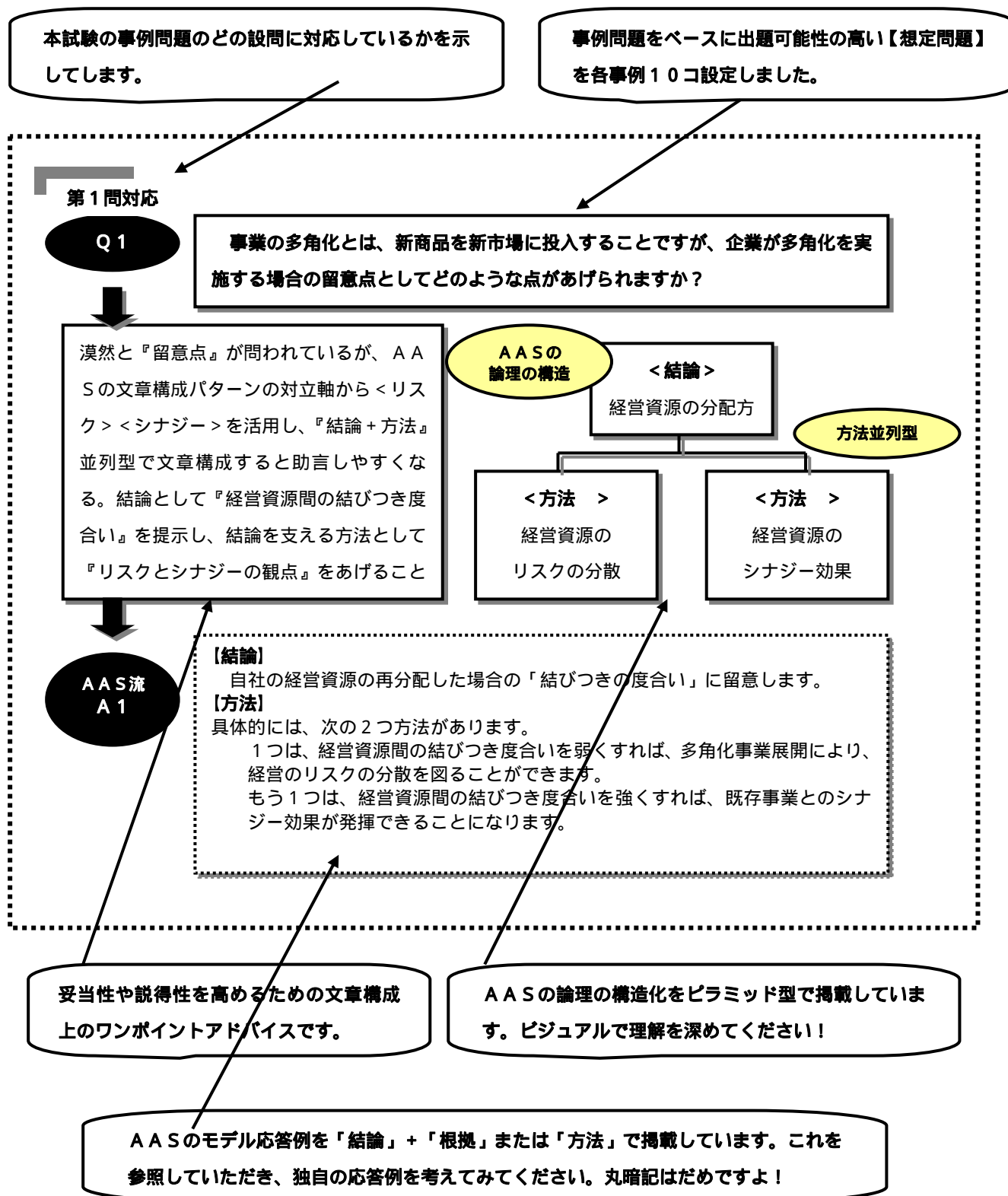
中小企業診断士の取得専門校らしさを体感していただき、合格を勝ち取ってください。

AAS流「Q&A問答集」の各設問の3つの構成です。

【Q&A】問答集に掲載されているそれぞれの設問は、次の3つの構成で掲載されています。



AAS流「Q&A問答集」の各設問の構成内容は次のとおりです。



平成18年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例 【 組織・人事を中心とした経営戦略 】に関する Q&A

想定問題

自社の強みや弱みを抽出するときには、どのような観点から分析することが望ましいですか？

A社にとっての「強みと弱み」と子会社としての「強みと弱み」とでは、どのように違うのですか？

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、どのような事業展開が必要ですか？

A社は、独自のビジネスモデルを実現するために、どのような市場環境に対応していくことが必要でしょうか？

A社が経営ビジョンを実現するための組織構造面における課題をあげ、その対応策をアドバイスしてください。

A社が経営ビジョンを実現するための組織文化面における課題をあげ、その対応策をアドバイスしてください。

A社は、自社のビジネスモデルを維持していく上で、人材が非常に重要な鍵となります。優秀な人材を増やす方法をアドバイスしてください。

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、アドバイスしてください。

A社は、親企業である化学メーカーと今後どのような関係になるべきでしょうか？

A社の経営ビジョンを実現するための経営課題は何か？ その対応方法も含めて教えてください。

次ページの『論理の構造化』へGO

AAS熱血アドバイス その

- 『暗記』の英単語は「learn by heart」つまり、心で覚えるもの -

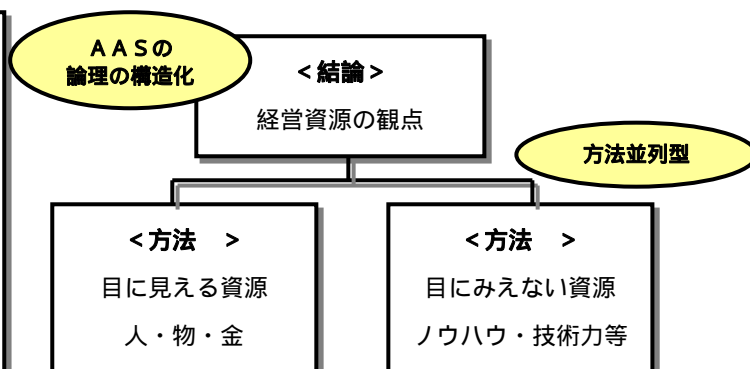
2次口述試験は、手元資料の持込が不可能です。ですので、4つの事例の与件と設問は、客観的事実として丸暗記するぐらいの覚悟が必要です。通勤時間や電車の中、トイレの中などに、コピーした本試験問題をいつも身近におくことです。一番よい方法は、写経のように「書き写す」ことです。すぐく頭の中に入りますよ！その際には、ただ単に書き写すのではなく、「経営戦略のフロー」をイメージしながら、さらに「時間軸」を意識しながら、事例企業の立場を踏まえながら「ハート」を込めて書き写していきましょう！暗記とは心で覚えることです！4つの事例をハートで暗記すれば、頭の中にしっかりと残っていきますよ！

第1問対応

Q1

自社の強みや弱みを抽出するときには、どのような観点から分析することが望ましいですか？

診断士として、「強みや弱み」を抽出する場合の観点が問われている。『結論+方法』並列型で文章構成する。結論としては、「経営資源の観点」をあげ、その根拠として、「有形と無形」の対立軸から、「目に見える経営資源（人・物・金）」と「目に見えない経営資源（情報）」に大別して抽出することを伝えていくこと。



AAS流
A1

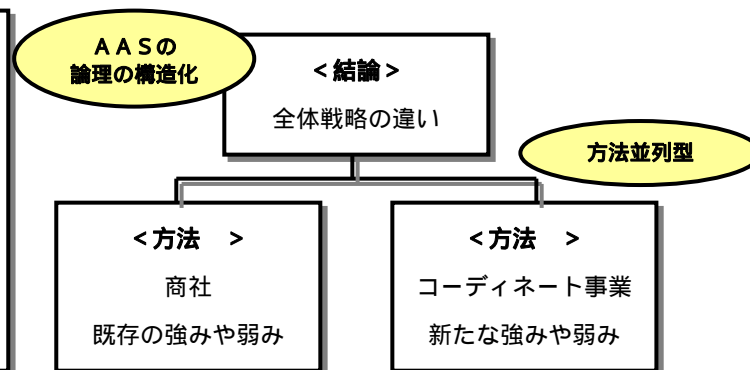
【結論】
内部の「経営資源の観点」から「強みと弱み」を抽出することが望ましい。
【根拠】
その方法として、次の2つの観点からあげます。
目に見える経営資源である「人・物・金」の観点から分析し「強みと弱み」を抽出します。
目に見えない経営資源である「情報資源であるノウハウや技術力等」の観点から分析し「強みと弱み」を抽出します。

第1問対応

Q2

A社にとっての「強みと弱み」と子会社としての「強みと弱み」とでは、どのように違うのですか？

診断士として、「強みや弱み」を抽出する場合の判断基準が問われている。『結論+方法』並列型で文章構成する。強みや弱みは、構築すべき全体戦略を導くための要素になる。よって、結論としては、「全体戦略の違い」をあげ、その方法として、全体戦略が商社なら、商社としての強みや弱みを抽出する点をあげること。



AAS流
A2

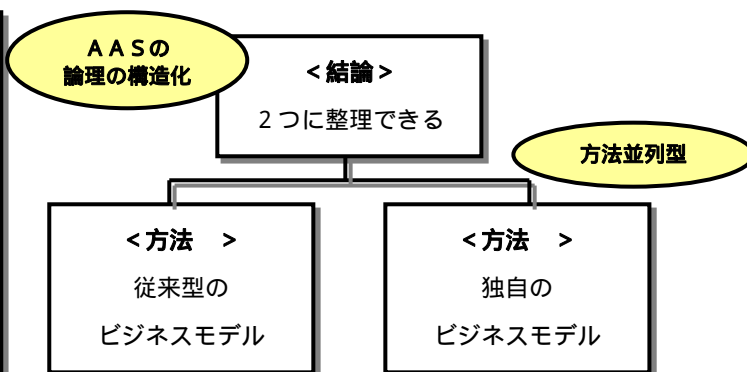
【結論】
何を全体戦略として位置づけるかで抽出する経営資源が違ってきます。
【根拠】
具体的には、
A社にとっての「強みや弱み」は、専門商社としての全体戦略を構築するための経営資源を抽出することになります。
子会社としての「強みや弱み」は、新たなコーディネート事業として全体戦略を構築するための新たな経営資源を抽出することになります。

第2問対応

Q3

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、どのような事業展開が必要ですか？

「経営ビジョンを実現するための事業展開」が問われている。文章構成としては、『結論+方法』並列型を活用し、結論部分で、「2つの大別」でできる点をあげ、1つとして、「従来型のビジネスモデル」を、もう1つを「独自のビジネスモデル」をあげ、与件情報に明記されている4つの事業展開をあげる。



AAS流
A3

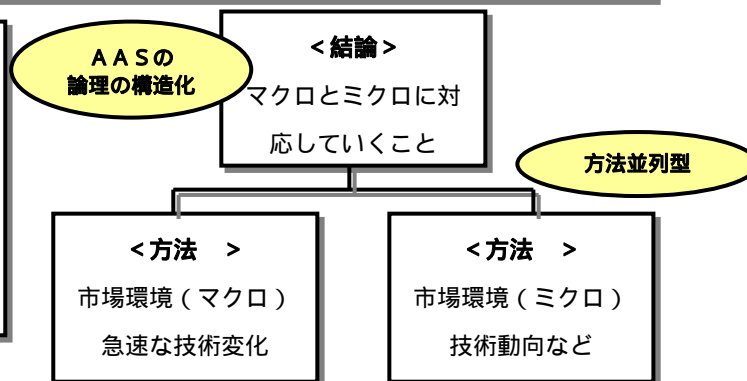
【結論】
A社の経営ビジョンを実現するための事業展開は2つに大別できます。
【方法】
具体的には、
1つは、取引商品の拡大や輸出入事業などの従来型のビジネスモデルを展開していくことです。
もう1つは、伸張する商品分野を強化したり、原材料の委託製造をコーディネートするといった独自のビジネスモデルを展開していくことです。

第2問対応

Q4

A社は、独自のビジネスモデルを実現するために、どのような市場環境に対応していくことが必要でしょうか？

「A社の取り巻く市場環境」が問われている。独自のビジネスモデルを実現する点を踏まえて答えていくこと。文章構成としては、『結論+方法』並列型を活用する。与件情報から、マクロ的な市場環境と、ミクロ的な市場環境を整理することができる。



AAS流
A4

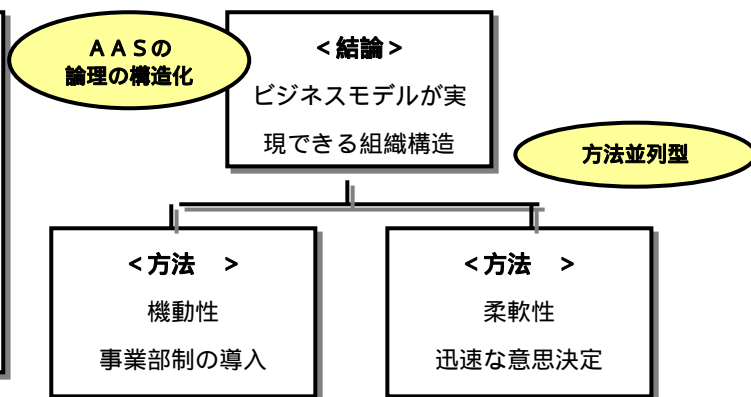
【結論】
A社は、マクロ的な市場環境とミクロ的な市場環境に対応していくことが必要です。
【方法】
具体的には、
マクロ的な市場環境として、「急速な技術変化」に対応していくことです。
ミクロ的な市場環境として、「取引先メーカーの技術動向や生産動向」に対応していくことです。

第3問対応

Q5

A社が経営ビジョンを実現するための組織構造面における課題をあげ、その対応策をアドバイスしてください。

「経営ビジョンを実現するための組織構造面における課題とその対応策」が問われている。文章構成としては、『結論+方法』並列型を活用する。結論部分で、「組織構造面の課題」をあげ、結論を支える方法を、「機動性 事業部制の導入」、「柔軟性 迅速な意思決定」として整理し伝えること。



AAS流
A5

【結論】
経営ビジョンを実現するための組織構造面の課題は、「独自のビジネスモデルを実現するための」組織体制を構築することです。その対応策としては、
【方法】
顧客のニーズにあわせ、国内、海外、コーディネート別に営業活動が機動的に実施できるような組織構造として再編することです。
マクロ的な市場環境である急速な技術変化に対応するため、柔軟な意思決定ができるような仕組みを構築することです。

第3問対応

Q6

A社が経営ビジョンを実現するための組織文化面における課題をあげ、その対応策をアドバイスしてください。

「経営ビジョンを実現するための組織文化面における課題とその対応策」が問われている。文章構成としては、『結論+方法』並列型を活用する。結論部分で、「組織文化面の課題」をあげ、結論を支える方法を、「一体感 トップの任期延長」、「目標達成意欲 独自の給与体制」として整理し伝えること。



AAS流
A6

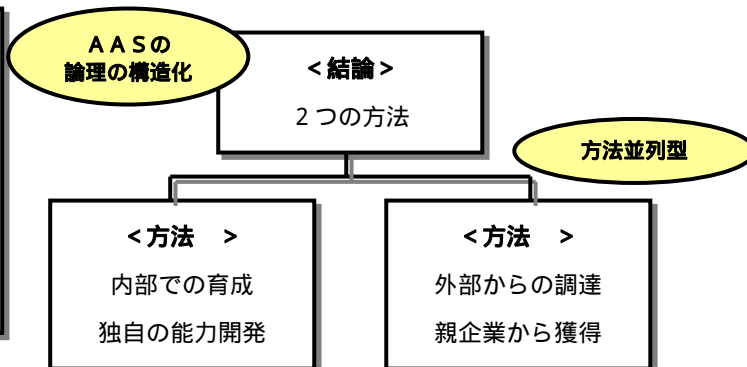
【結論】
経営ビジョンを実現するための組織文化面の課題は、「一体感や目標達成意欲」を醸成させることです。その対応方法としては、
【方法】
トップとの一体感を高めるため、現社長の2期4年という在籍期間を見なし、5年後の経営ビジョンを共に推進できる仕組みに変更することです。目標達成意欲を醸成させるため、親企業の給与水準を意識せず、独自の給与体制を構築し、達成すれば報われる仕組みを構築することです。

第4問対応

Q7

A社は、自社のビジネスモデルを維持していく上で、人材が非常に重要な鍵となります。優秀な人材を増やす方法をアドバイスしてください。

「優秀な人材を増やす方法」が問われている。
『結論+方法』並列型で文章構成すると助言しやすくなる。結論として『2つの方法』をあげ、その具体的内容として「内部での育成=独自の能力開発」「外部からの調達=親企業からの人材獲得」の視点からアドバイスを行っていく。



AAS流
A7

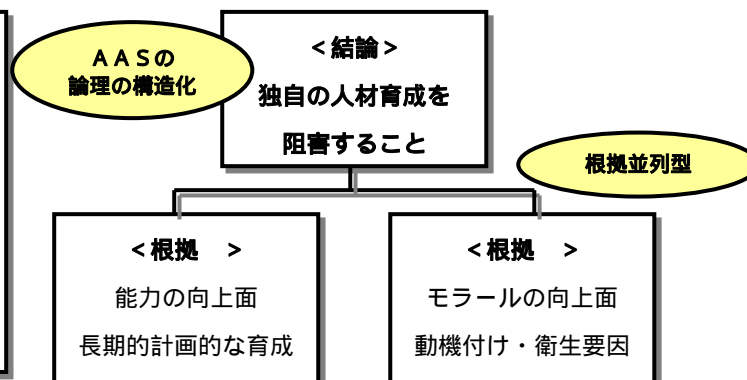
【結論】
優秀な人材を増やす方法として、次の2つの方法が考えられます。
【方法】
具体的には、
内部での育成： 商社機能やコーディネート機能を強化するための能力開発の機会を提供し必要な能力を保持する人材に育成していくことです。
外部からの調達： 親企業から、コーディネート事業に活用できる必要な能力を保持した人材を積極的に獲得していくことです。

第4問対応

Q8

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、アドバイスしてください。

「再雇用制度がもたらすデメリット」が問われている。第4問の内容そのものである。文章構成としては、『結論+根拠』並列型を活用する。結論部分で、「独自の人材育成を進めるにあたっての阻害要因」である点をあげ、その根拠として、「能力の向上に対する阻害要因」と「モラル向上に対する阻害要因」をあげる。



AAS流
A8

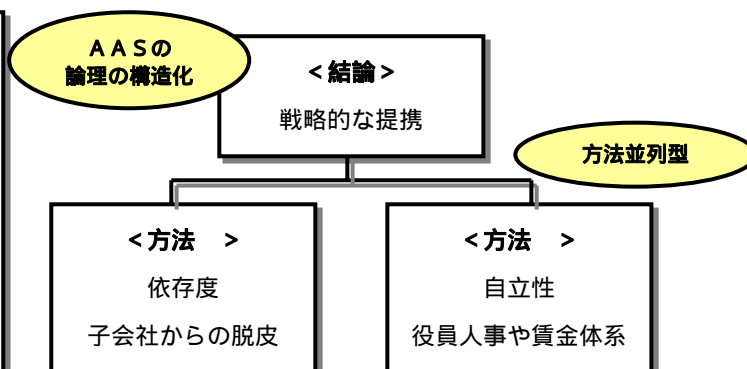
【結論】
Aにとって、独自の人材育成を阻害する要因が考えられます。
【根拠】
その根拠として、
短期的な雇用契約が前提となるため、長期的かつ独自の人材育成が実施しにくい点があげられます。
賃金や処遇の見直しが前提となるため、再雇用者の対象となる上級管理者のモラル向上が図りにくい点があげられます。

第2問対応

Q9

A社は、親企業である化学メーカーと今後どのような関係になるべきでしょうか？

「親会社との今後の関係」が問われている。文章構成としては、『結論+方法』並列型を活用する。結論部分で、「戦略的な提携」ができる点をあげ、結論を支える方法の1つとして、「依存度」の観点から、売上依存度と委託製造先としての依存度をあげ、もう1つの方法として、「自立性」の観点から、役員人事と賃金体系をあげる。



AAS流
A9

【結論】

A社は、子会社からの脱皮を行い、戦略的な提携先をして関係を強化していくことです。具体的には、

【方法】

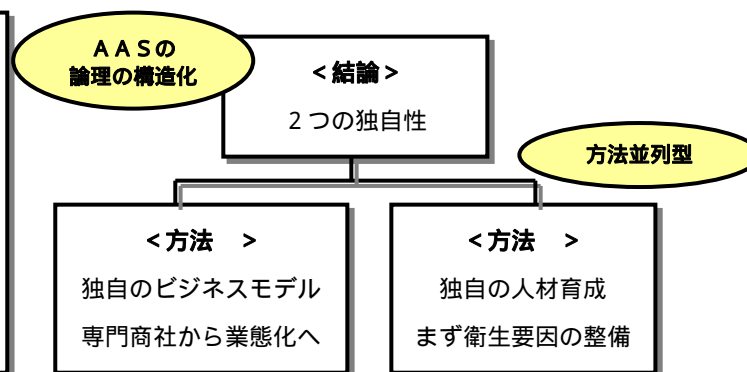
親会社の売上に占める依存度をさらに小さくしていきながら、委託製造先としての依存度を高めていくことです。
A社としての独自のビジネスモデルや育成を進めていくためにも、役員人事の決定や独自の賃金体系の設定を行い、自立性を高めていくことです。

第2問対応

Q10

A社の経営ビジョンを実現するための経営課題は何か？ その対応方法も含めて教えてください。

「A社の経営課題」が問われている。さらに、その対応方法もあわせて答えていくことが求められている。文章構成としては、『結論+方法』並列型を活用する。結論部分で、「A社の経営課題」をあげ、その課題に対応する方法を列挙することができる。経営課題は、「独自のビジネスモデル」と「独自の人材育成」を特定した。



AAS流
A10

【結論】

A社の経営課題は、「独自のビジネスモデルを構築すること」であり、さらには、「独自の人材育成を進めていくこと」です。具体的には、

【方法】

専門商社からの業態化を図り、親企業との自立性をさらに高めながら、独自のビジネスモデルを構築していくことです。
独自の賃金体系を構築など、まずは、衛生要因を整備し動機付けを行うための環境整備を行い独自の人材育成を進めていくことです。

平成18年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例 【 マーケティング・流通 を中心とした経営戦略 】に関するQ&A

想定問題

B社のテニススクールが、大手テニススクールに対して、差別化できるポイントは何ですか？

各地域においてマーケットが飽和しつつある状況の中で、B社の経営者に対して、どのような成長の方向性を示しますか？

B社が採用している需給調整戦略に対して、今度どのような点に留意して、進めていくかアドバイスしてください。

サービスには、需要の変動性以外にどのような特性を持っていますか？

B社が、新規事業の可否を判断するポイントは何ですか？

無形資源の特質を、わかりやすくB社経営者に説明してください。

B社が検討している新規事業「学習塾」が、競争優位性を発揮するためのポイントを説明してください。

市場が飽和する中で、B社が、ターゲットとすべき標的顧客は誰ですか？また、どのような取り組みが考えられますか？

B社の新規事業として「託児所」ができる根拠をあげてください。

B社がブログなどの情報技術を活用していくときの留意点をあげてください。

次ページの『論理の構造化』へGO

AAS熱血アドバイス その

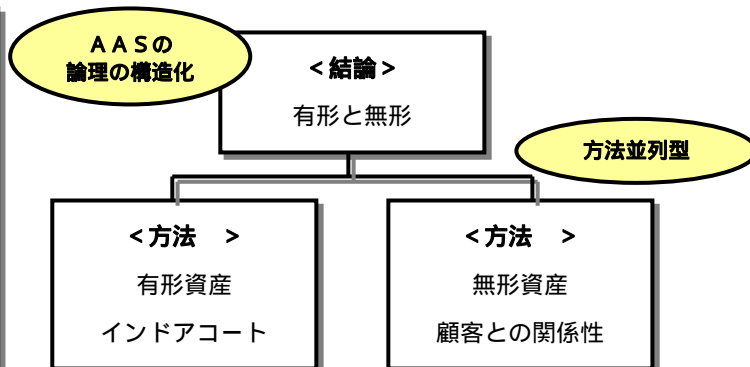
- 正しい答えはそもそも存在しない！だから『論理の構造化』で勝負するのだ！ -
『論理の構造化』をどのように活用するかにはパワーを集中してほしい！
なぜなら、Q&A問答集に掲載されている模範解答例を丸暗記しても役に立たない。問われたことに対して、現場でどのように論理思考性を発揮した助言ができるかどうかである。短時間で論理思考性を高めやすい『AASの論理の構造化』の活用ノウハウをこの教材では提示している。『正しい答えではなく、論理の妥当性や説得性で勝負する！』スタンスで、2次口述試験に取り組みことが有用な学習方法である。

第1問対応

Q1

B社のテニススクールが、大手テニススクールに対して、差別化できるポイントは何ですか？

「大手テニススクールに対する差別化」が問われている。さまざまな要素をあげることができるが、妥当性の高い内容をシンプルにあげるのが良い。『結論+方法』並列型で文章構成し、結論としては、「有形と無形」の対立軸をあげ、「有形 インドアコース」を、「無形 少人数による指導ノウハウ」をあげる。



AAS流
A1

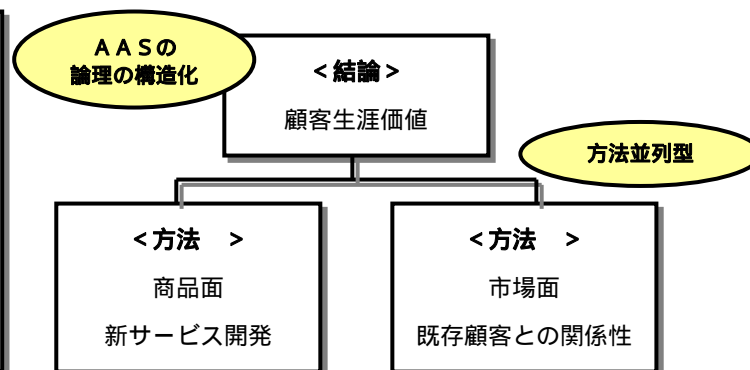
【結論】
差別化できるポイントを有形資源と無形資源にわけることができます。
【方法】
具体的には、
有形資源として、「屋内（インドア）」をあげることができます。
無形資源として、「少人数に対するきめ細かな指導方法」をあげることができます。

第1問対応

Q2

各地域においてマーケットが飽和しつつある状況の中で、B社の経営者に対して、どのような成長の方向性を示しますか？

「B社の成長戦略」が問われている。「市場が飽和状態」を踏まえて、さらに、成長戦略であるから、市場と商品に組み合わせで示すことである。『結論+方法』並列型で文章構成し、結論としては、「顧客生涯価値」をあげ、方法としては、商品と市場からそれぞれの内容をあげる。



AAS流
A2

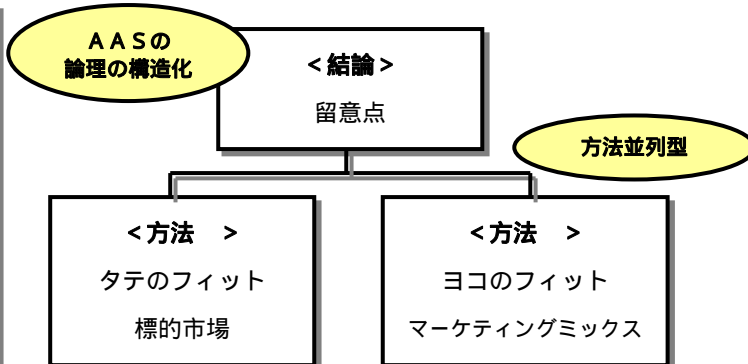
【結論】
成長の方向性として「顧客の生涯価値」を重視する点を示します。
【方法】
具体的には、次の2つをあげることができます。
商品・サービス面：既存顧客のニーズに対応した付加サービスを開発し提供していくことです。
市場面：飽和状態のため、新規顧客を開拓するのではなく、既存顧客との関係性をより強化し優良顧客化していくことです。

第2問対応

Q3

B社が採用している需給調整戦略に対して、今度どのような点に留意して、進めていくかアドバイスしてください。

「需給調整戦略を進めていく上での留意点」が問われている。何を応えても正解となるような問いである。このような場合は、マーケティング戦略の視点である「タテの一貫性や整合性」「ヨコの一貫性や整合性」から内容をシンプルにあげる方が良い。文章構成とすれば『結論+方法』並列型を活用する。



AAS流
A3

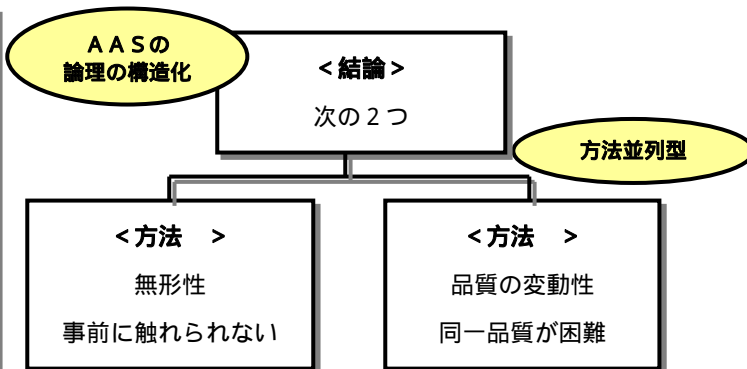
【結論】
マーケティング戦略ですので、タテの一貫性や整合性とヨコの一貫性と整合性を留意して進めていきます。
【方法】
具体的には、
需給調整で実施したサービスが、現在設定している標的市場（顧客）に対して、一貫性や整合性があるかに留意して進めます。
需給調整で実施したサービスが、現在提供しているマーケティングミックス戦略に対して、一貫性や整合性があるかに留意して進めます。

第2問対応

Q4

サービスには、需要の変動性以外にどのような特性を持っていますか？

「サービスの特性」が問われている。需要の変動性以外に、「無形性」「品質の変動性」「不可分性」「消滅性」など、1次知識から、複数個あげて具体的に説明することである。また、D社にとっての特性を踏まえた対策をあげることも有用な回答となる。文章構成としては『結論+方法』並列型を活用する。



AAS流
A4

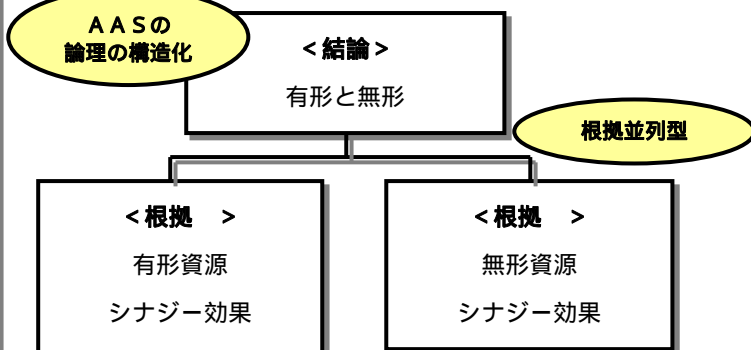
【結論】
サービスの特性として、「無形性」や「品質の変動性」などがあげられます。
【方法】
具体的には、
無形性：サービスは、事前に、見たり、触ったり、味わったり、聞いたりすることができない特性があります。
品質の変動性：同一品質のサービスを連続して提供することが困難な場合があります。

第3問対応

Q5

B社が、新規事業の可否を判断するポイントは何ですか？

「新規事業を判断するポイント」が問われている。第3問の設問文にあるように、経営資源を有形資源と無形資源にわけ、各々のシナジー効果によって判断するのが妥当性に高いことになる。『結論+根拠』並列型で文章構成し、結論としては、「有形と無形」の対立軸をあげ、根拠は「シナジー効果」をあげる。



AAS流
A5

【結論】

新規事業の可否を判断するポイントは、既存事業で有する経営資源のシナジー効果が発揮できるかどうかです。

【根拠】

経営資源のうち、人・物・金の有形資源と新規事業とのシナジー効果が発揮できるかどうかのポイントになります。

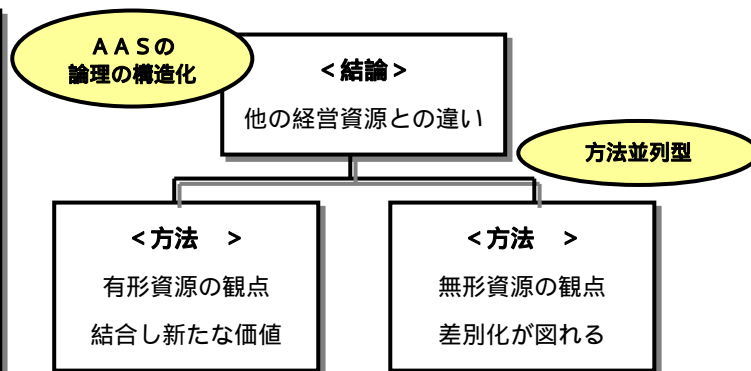
経営資源のうち、ノウハウや信用などの無形資源と新規事業とのシナジー効果が発揮できるかどうかのポイントになります。

第3問対応

Q6

無形資源の特質を、わかりやすくB社経営者に説明してください。

「無形資源の特質」が問われている。さまざまな要素をあげることができるが、妥当性の高い内容をシンプルにあげる方が良い。『結論+方法』並列型で文章構成し、結論としては、「有形資源にない特質がある」とあげ、「有形と無形」の観点から、それぞれ具体的な内容をあげる。



AAS流
A6

【結論】

無形資源は、有形資源にない特質を持っています。

【方法(具体例)】

具体的には、次の2つをあげることができます。

同時に複数の方が利用可能であるが、モノのように消耗することがないため、一人が利用したからと言って価値が下がってしまうことはありません。

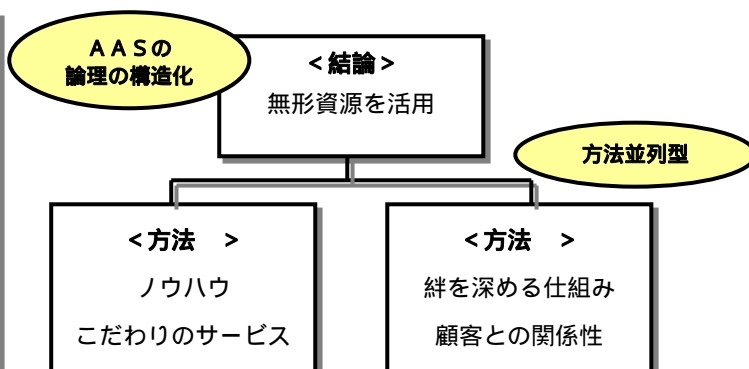
目に見えないため蓄積に時間がかかるが、独自でユニークな技術やノウハウを確立すれば、他社との差別化を図ることができます。

第4問対応

Q7

B社が検討している新規事業「学習塾」が、競争優位性を発揮するためのポイントを説明してください。

「新規事業である学習塾の競争優位性のポイント」が問われている。既存の無形資源を源泉とした差別化要因をあげることがポイントなる。『結論+方法』並列型で文章構成し、結論として、「無形資源の活用」をはっきりとあげ、方法として、「ノウハウ こだわりのサービス」「信用 顧客との関係性」をあげる。



AAS流
A7

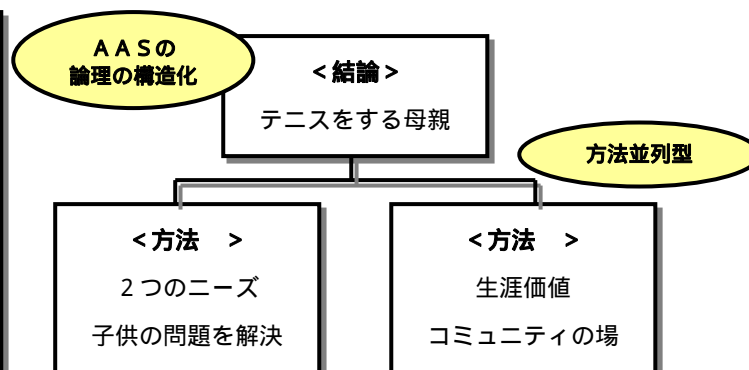
【結論】
競争優位性を発揮するポイントは、無形資源を源泉とした商品・サービスを提供することです。具体的には、
【方法】
テニスクールの運営ノウハウを活用し、学習塾においても、ニーズ別のきめ細かなクラス編成を行うことです。
顧客との絆を深める仕組み活用し、独自のイベントやブログ参加によって、一体感などを醸成していくことです。

第5問対応

Q8

市場が飽和する中で、B社が、ターゲットとすべき標的顧客は誰ですか？
また、どのような取り組みが考えられますか？

「B社の標的顧客」が問われている。市場が飽和状態である点を踏まえて答えることである。Q2と同じ観点となる。『結論+方法』並列型で文章構成し、結論としては、「テニスをする母親」をあげ、B社は、テニスをしたい母親のコミュニティの場を構築していくことが将来のあるべき姿だと言える。



AAS流
A8

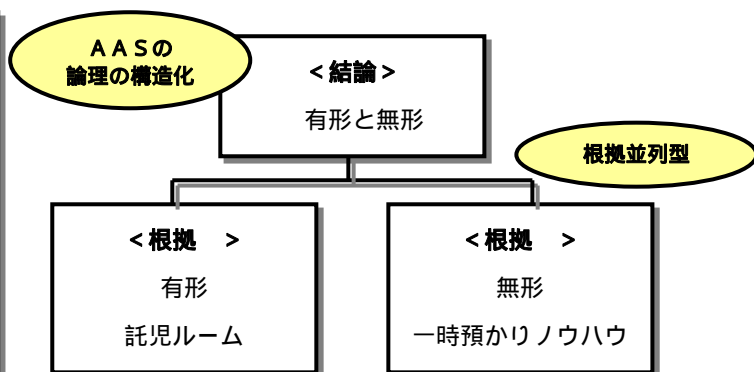
【結論】
B社はテニスをしたい母親を標的市場し、顧客生涯価値を高めることです。
【方法】
具体的な取り組みとしては、
テニスしたいニーズ以外に子供の問題を解決したいニーズがあります。そのニーズに対しての新サービスとして学習塾を実施していきます。
学習塾以外でも、子供の問題を解決しながらテニスができる環境を整備できる新サービスを開発・提供し、母親のコミュニティの場を形成していきます。

第5問対応

Q9

B社の新規事業として「託児所」ができる根拠をあげてください。

「託児所が新規事業として成り立つ根拠」が問われている。『結論+根拠』並列型で文章構成し、結論としては、「有形と無形」の対立軸をあげ、「有形 託児ルームなど」を、「無形 一時預かりノウハウ」をあげる。有形資源と無形資源とのシナジー効果が新規事業の判断のポイントである点を伝えること。



AAS流
A9

【結論】

有形資源と無形資源の観点から、「託児所」の根拠をあげます。

【根拠】

有形資源：全事業所に託児ルームが設置されており、駅前に立地している点が根拠としてあげることができます。

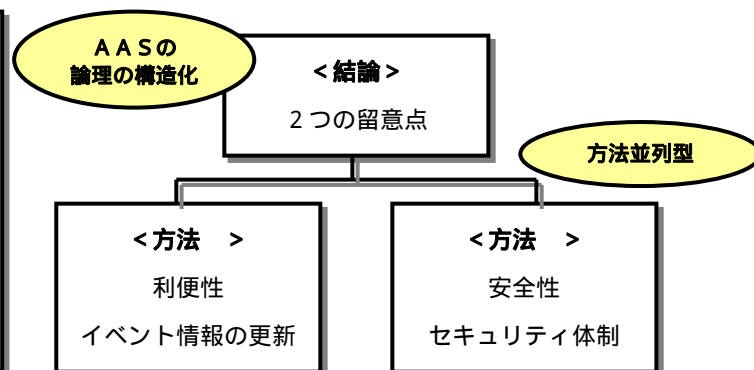
無形資源：託児ルームでの一時預かりのノウハウがあり、朝9時～夜23時までの営業時間が活用できる点を根拠としてあげることができます。

第5問対応

Q10

B社がブログなどの情報技術を活用していくときの留意点をあげてください。

「情報技術を活用していくときの留意点」が問われている。さまざまな要素をあげることができるが、妥当性の高い内容をシンプルにあげる方が良い。『結論+方法』並列型で文章構成する。情報技術の特性から、「利便性と安全性」の対立軸を活用することで妥当な内容を、具体例をあげながら説明すること。



AAS流
A10

【結論】

留意点は、顧客の利便性を高めると同時に、安全性にも配慮した仕組みを構築し活用していくことです。

【方法】

新サービスやイベントなどの最新情報の更新頻度や生の声を挙げやすい仕組みなど、顧客の利便性をさらに高めていくことに留意します。

会員IDや顧客情報の漏洩などがないようにセキュリティ体制を強化し安全性をさらに高めていくことに留意します。

平成18年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例
【 生産・技術 を中心とした経営戦略 】に関するQ&A

想定問題

- C社の生産面におけるセールスポイントは何ですか？
- C社の生産体制面における特徴は何ですか？
- C社の業績が好調であった理由をあげてください。
- Y社のからの要請について、応えるべきかどうか、理由とともに、C社へアドバイスしてください。
- C社が今後、低コスト対応をさらに強化するための方策をアドバイスしてあげてください。
- C社が、今後、短納期体制をさらに、強化する方策をアドバイスしてください。
- C社が、「三価クロメート処理」の技術開発に取り組む必要性は何ですか？
- C社の社内の技術開発体制の強化について、具体的にアドバイスしてください。
- C社にとって、情報システムを整備する判断基準は何ですか？
- C社が、今後とも好調な業績を維持していくための留意点をわかりやすく説明してください。

次ページの『論理の構造化』へGO

AAS熱血アドバイス その

- 『対人感受性』を大切にするのが『中小企業診断士』である -

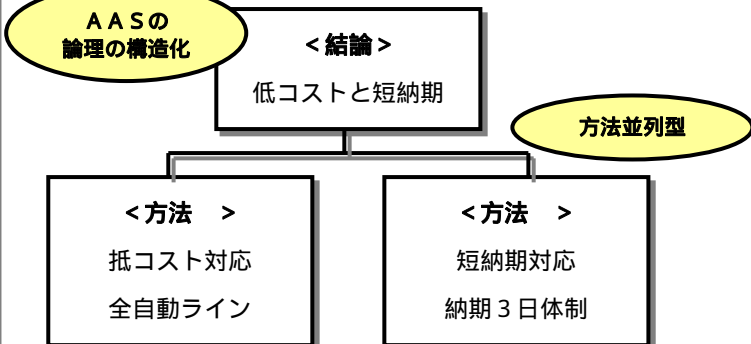
2次口述試験は、受験生ではなく『中小企業診断士』としての助言が必要です。そのためには、面接官に思いつきでアドバイスしているように感じ取られないような工夫が必要です。短時間での口述試験対策には、『AASの論理の構造化』を活用し説得力に工夫して助言することが有効な手段です。そして、問われたこと以外は、原則、発言しないことです。ついつい余計なことを言わないように！ぜひ「対人感受性」を大切にしてください。ほどよい緊張感をもち、中小企業診断士らしいで服装や清潔感など、見た目のイメージや印象も大切にして、口述試験に臨んでください！

第3問対応

Q1

C社の生産面におけるセールスポイントは何ですか？

「C社の生産面の強み」が問われている。事例において、「セールスポイント=特徴=強み」と判断してよい。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用する。1つ目の方法として「低コスト対応」を、2つ目の方法として「短納期対応」を、与件情報を活用しながらあげること。



AAS流
A1

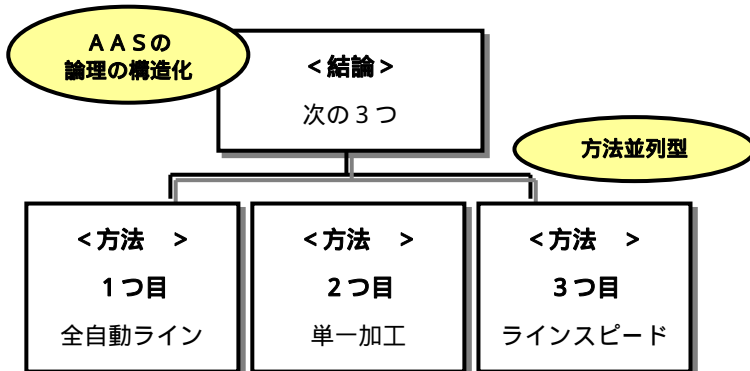
【結論】
セールスポイントは、「低コスト対応」と「短納期対応」ができることです。
【方法】
具体的には、
コスト重視した全自動ライン中心の編成による生産体制などから低コスト対応を行っています。
加工品が納品された翌日にラインに投入し、翌々日（納期3日）を基本の生産体制などから短納期対応を行っています。

第3問対応

Q2

C社の生産体制面における特徴は何ですか？

「C社の生産体制面の特徴」が問われている。前述したQ1との違いは「生産面」が「生産体制面」である。細かいようであるが、与件に、生産体制面の特徴として、1から3つ箇条書きで情報が整理して挙げられている点に着眼することである。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用する。



AAS流
A2

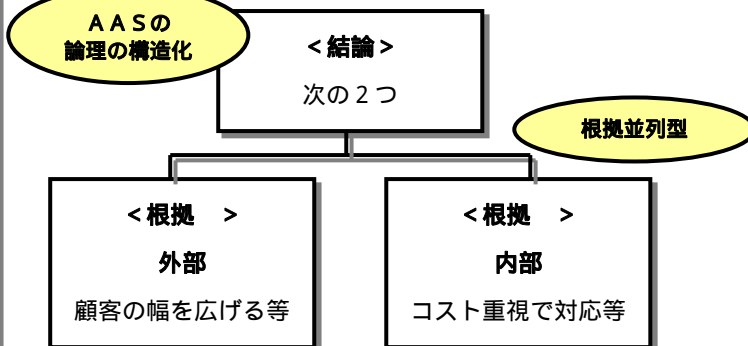
【結論】
C社の生産体制の特徴は、3つあげることができます。
【方法】
具体的には、
コスト重視の全自動ライン中心の編成である点
亜鉛めっきのみに限定した単一加工である点
加工品の大小、形状、ロット数にかかわらず、生産ラインのスピードが一定である点、の3点です。

第1問対応

Q3

C社の業績が好調であった理由をあげてください。

「C社の好調な業績の理由」が問われている。文章構成とすれば、『結論+根拠』並列型を活用し、外部と内部の対立軸から、好業績の理由を整理すると良い。外部としては、取引先の幅を広げたことから収益性や生産性が向上した点を、内部としては、特徴である低コスト対応や短納期対応ができた点をあげる。



AAS流
A3

【結論】

業績が好調であった理由を2つあげます。

【根拠】

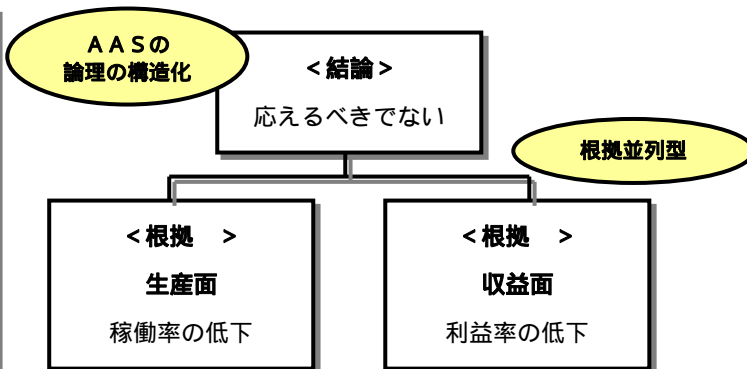
外部の要因：取引先の幅を広げたことにより、生産面から稼働率が向上したり、収益面から利益率が向上したからです。
内部の要因：コスト重視の全自動ラインの編成や垂鉛めっきの単一加工や生産ラインのスピードの一定により、低コストや短納期対応が図れたからです。

第2問対応

Q4

Y社からの要請について、応えるべきかどうか、理由とともに、C社へアドバイスしてください。

「Y社の要請についての可否と理由」が問われている。文章構成とすれば、『結論+根拠』並列型を活用する。結論部分で、はっきりと「応えるべきでない」をあげることで、さらに、その理由として、「生産面による稼働率の低下」と「収益面による利益率の低下」から与件情報を整理すること。



AAS流
A4

【結論】

Y社からの要請には、応えるべきではありません。

【根拠】

理由は、
Y社の発注状況によって、C社の稼働率にバラツキが発生し、生産性が低下する恐れがあるからです。
Y社のさらなる低価格要請によって、利益率が低下し、収益性が悪化する恐れがあるからです。

第3問対応

Q5

C社が今後、低コスト対応をさらに強化するための方策をアドバイスしてあげてください。

「低コストの強化策」が問われている。与件情報の「品質・納期は言うまでもなく価格対応が強く求められている」点を踏まえて、さらに生産体制面の特徴を踏まえて改善策をアドバイスすると良い。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用し、「材料費」と「搬送コスト」に着眼してあげている。

AASの
論理の構造化

<結論>

2つの改善策

方法並列型

<方法>

品質とコスト
材料費の低減

<方法>

生産の割り振り
搬送コストの低減

AAS流
A5

【結論】

顧客から価格対応を強く求められていることに対応するため、さらなる低コスト体制を強化していくことです。

【方法】具体的には、

品質とコストのバランスを再検討し、顧客が求めている最適な価値に見合うような材料を選定し、無駄な費用を低減していきます。

情報システムを整備し効率的な生産の割り振りを実現することで、搬送コスト等の低減など、さらなるコストダウンを実現していきます。

第3問対応

Q6

C社が、今後、短納期体制をさらに、強化する方策をアドバイスしてください。

「短納期体制の強化策」が問われている。与件情報の「残り3割が納期4日以上である」点を踏まえて改善策をアドバイスすると良い。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用し、1つ目の方法として、ライン投入日を生産計画面から、2つ目の方法として、手作業部分を生産統制面から、あげること。

AASの
論理の構造化

<結論>

2つの改善方法

方法並列型

<方法>

ライン投入日
生産計画の改善

<方法>

手作業部分
生産統制の改善

AAS流
A6

【結論】

次の2つ視点から、3割以上が納期4日以上かかっている実態を改善していきます。具体的には、

【方法】

2工場間の生産の割り振りを整備し、搬入日から数えて2日目にラインに投入している現状を改善できるような生産計画を構築します。

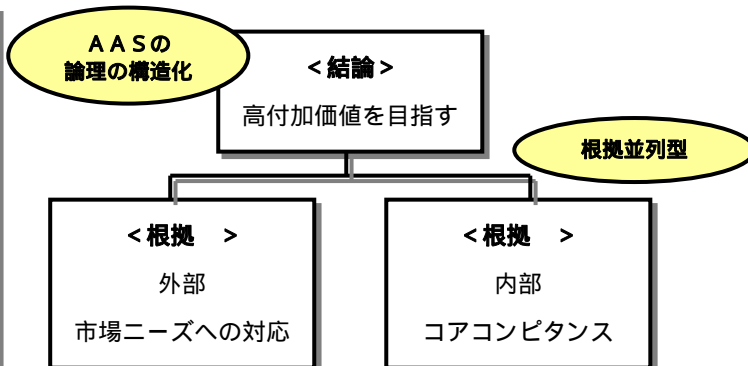
全自動ライン前後の手作業部分の段取りを見直し、現状よりは時間短縮しライン投入や商品出荷ができるような生産統制を実施します。

第4問対応

Q7

C社が、「三価クロメート処理」の技術開発に取り組む必要性は何ですか？

「技術開発に取り組む必要性」が問われている。製品の高付加価値化を目指すことが、C社の全体戦略になる点をしっかりと伝えたい。文章構成とすれば、『結論+根拠』並列型を活用し、結論部分で、高付加価値化による全体戦略を、その根拠として、外部環境への対応、内部環境の強化をあげる。



AAS流
A7

【結論】
C社の目指すべき製品の高付加価値化（全体戦略）を実現するために必要があるからです。
【根拠】
外部環境として、自動車業界における環境対応や技術革新が市場ニーズとして特定できるからです。
技術開発体制の強化は、C社の今後の存立や発展にとって欠かすことのできないコアコンピタンスを強化する重要な経営課題となるからです。

第4問対応

Q8

C社の社内の技術開発体制の強化について、具体的にアドバイスしてください。

「技術開発体制の強化策」が問われている。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用する。外部と内部の対立軸から、アドバイス内容を整理すること。まず、内部は、将来の強みとなるため社内にノウハウを蓄積する体制をあげ、外部は、外部の高い専門性を活用する戦略的な連携できる体制をあげる。



AAS流
A8

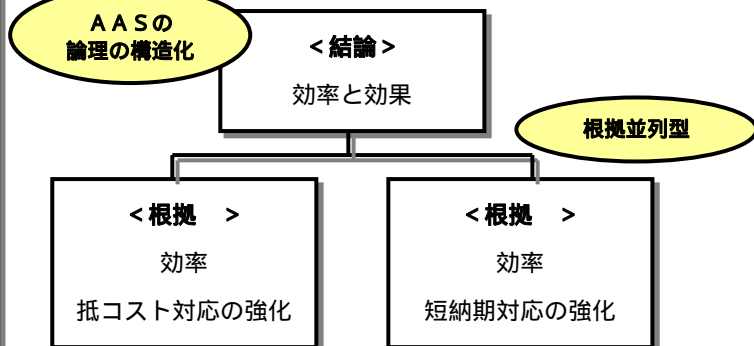
【結論】
次の2つの視点から、強化していきます。
【方法】
具体的には、
将来、C社のコアコンピタンスとなる必要性が高いため、独自のノウハウを蓄積するためにも、人員を補強し専門体制とします。
外部の高い専門性を活用し、抱えている課題をよりスピーティに対応するために、公設試験研究機関以外の連携先を拡大していきます。

第5問対応

Q9

Ｃ社にとって、情報システムを整備する判断基準は何ですか？

「情報システムを整備する判断基準」が問われている。第5問の内容を「効率」と「効果」の対立軸から整理すると良い。効率 搬送コスト等による生産の割り振り 低コスト対応の強化、効果 受注書等による生産の割り振り 短納期対応の強化、となる。文章構成とすれば、『結論+根拠』並列型を活用する。



AAS流
A9

【結論】

判断基準を効率面と効果面からあげます。

【根拠】

その根拠として、

搬送時間や搬送コストを管理できることで、効率的な生産の割り振りが実現でき、低コスト対応力を強化することができるためです。

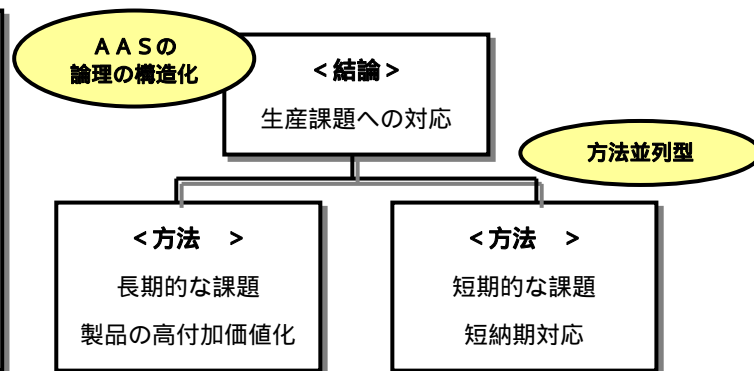
受注書や受注残情報を管理できることで、効果的な生産の割り振りが実現でき、短納期対応力を強化することができるためです。

第3・4問対応

Q10

Ｃ社が、今後とも好調な業績を維持していくための留意点をわかりやすく説明してください。

「好調な業績維持の留意点」が問われている。何を答えてよいか迷う問題であるが、ここは、事例の2つの経営課題である「長期的な課題 製品の低付加価値化」と「短期的な課題 生産のリードタイムの短縮」から応えると良い。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用する。



AAS流
A10

【結論】

留意点として、長期的な課題と短期的な課題に対応することをあげます。

【方法】

具体的には、

長期的な課題である「製品の低付加価値化」を目指し、技術開発体制を強化し、環境対応や技術革新に対応していくことです。

短期的な課題である「生産のリードタイムの短縮」を目指し、納期3日の基本体制を常に維持できるように、工程管理を強化していくことです。

平成18年度 中小企業の診断及び助言に関する実務事例 【 財務・会計 を中心とした経営戦略 】に関するQ&A

想定問題

中小企業診断士として、財務的な観点からアドバイスする場合、どのような点に留意しますか？

一般的に、中小企業診断士が、経営分析を実施する場合、どのような観点から実施しますか？

今回あなたが経営分析を実施した際に、D社に対して、どのような視点から問題点を伝えますか？

D社のH17年度のキャッシュフローの状況について、社長にアドバイスしてください。
D社に対して、駅前、住宅街、ロードサイドの店舗タイプの採算性を説明してください。
D社社長から、「損益分岐点分析」について、どのような分析なのか？と質問を受けた、簡単に説明してください。

D社が、店舗展開の戦略の見直しとして、スクラップ&ビルドを実施していく必要がある。どのような判断基準で実施していきますか？

D社の経営における、D社社長の役割について、アドバイスしてください。

一般的に、財務的な観点から、情報技術戦略はどのように活用することができますか？

D社のPOSシステムの活用方法を具体的にあげてください。

次ページの『論理の構造化』へGO

AAS熱血アドバイス その

- 『中小企業診断士』取得は「目標」であって『目的』ではない！ -

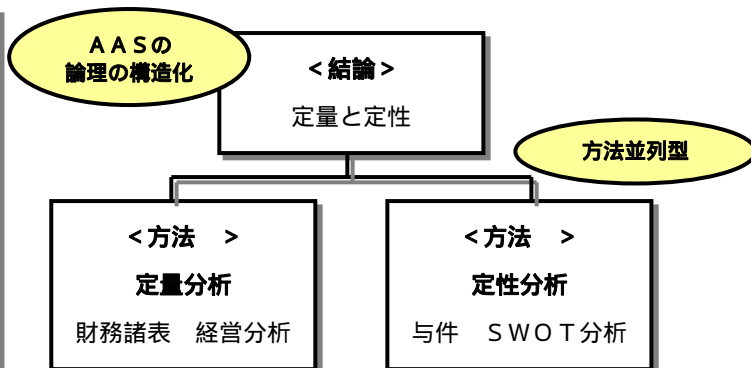
『目的』 『目標』 『手段』の3つを混在していないか、今一度振りかかっていただきたい。『目的』は、個々の夢であり、その夢の実現のために、中小企業診断士取得という『目標』を掲げているのです。そして、この目標を達成するために、学習方法などの『手段』を選択しているのです。口述試験の前に、今一度、『個々の夢=目的』を頭の中に描きましょう！夢の実現のためには、どんなことでも楽しく取組めるはず。そうすれば、2次口述試験を心地よい緊張感をもって楽しめるはず。受験生ではなく『夢を実現させるための1つの目標の達成』として望んでください！

第1問対応

Q1

中小企業診断士として、財務的な観点からアドバイスする場合、どのような点に留意しますか？

診断士として「財務的な観点」を示すときの留意点が問われている。財務的な観点とは、「定量的な観点と定性的な観点」のMECEの関係で助言すると良い。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用し、定量を「財務諸表からの経営分析」をあげ、定性を「与件からSWOT分析」をあげる。



AAS流
A1

【結論】

定量的な観点と定性的な観点から分析することに留意します。

【方法】

具体的には、

貸借対照表や損益計算書などの財務諸表から経営分析を行い、定量的な観点を踏まえてアドバイスします。

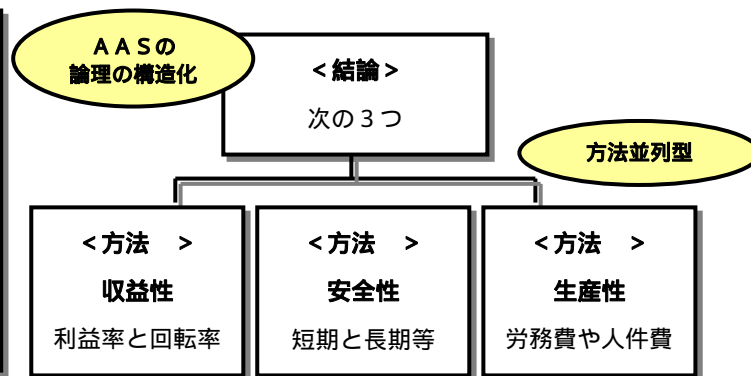
ヒヤリングした与件情報からSWOT分析を行い、定性的な観点を踏まえてアドバイスします。

第1問対応

Q2

一般的に、中小企業診断士が、経営分析を実施する場合、どのような観点から実施しますか？

診断士としての「経営分析する観点」が問われている。やはり、定石としては、「収益性、安全性、生産性」の3つの観点から助言すると良い。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用し、収益性は利益率や回転率、安全性は短期や長期の視点、生産性は労務費や人件費と売上高の関係、等をあげる。



AAS流
A2

【結論】

「収益性」「安全性」「生産性」の3つの観点から経営分析を実施します。

【方法】

具体的には、以下の観点から経営分析を実施します。

収益性は、売上総利益率等の利益率と固定資産回転率等の効率性から

安全性は、流動比率等の短期的な支払い能力や固定長期適合率等の長期的な支払い能力、さらに自己資本比率等の資本構成から、

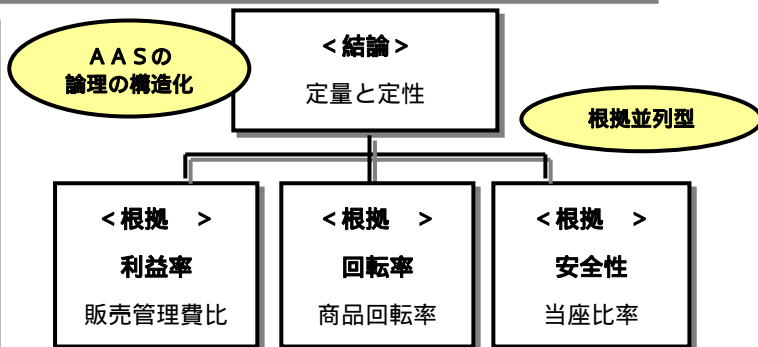
生産性は、一人当たりの売上高などの観点から、経営分析を実施します。

第1問対応

Q3

今回あなたが経営分析を実施した際に、D社に対して、どのような視点から問題点を伝えますか？

D社に対する「経営分析する観点」が問われている。前述した「収益性、安全性、生産性」の3つの視点からも助言できるが、診断士試験では頻度の高い「利益率、回転率、安全性」の3つの視点から、『結論+方法』並列型の文章を構成した。結論では、「定量と定性」の財務的な観点をしっかりとあげること。



AAS流
A3

【結論】

財務諸表からの定量分析と与件情報からの定性分析の2つの視点を踏まえて、問題点を伝えます。具体的には、次の3つの視点からあげました。

【根拠】

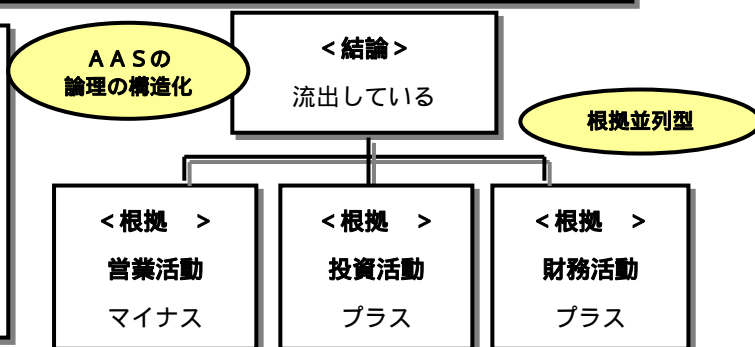
非効率な人材活用と売れ残りロスの発生により、販売・一般管理費比率が低下している点
画一的な品揃えのため売れ残りのよる商品在庫の増加し、商品回転率が悪化している点
競合の出現による売上高減少により、当座比率の低下している点

第2問対応

Q4

D社のH17年度のキャッシュフローの状況について、社長にアドバイスしてください。

診断士としての「キャッシュフローを分析する観点」が問われている。「営業活動、投資活動、財務活動」の3つの観点から助言すると良い。文章構成とすれば、『結論+根拠』並列型を活用し、営業、投資、財務の3つの活動の流れを示し、D社全体の結論を導きこと。



AAS流
A4

【結論】

キャッシュが流出している状況です。

【根拠】

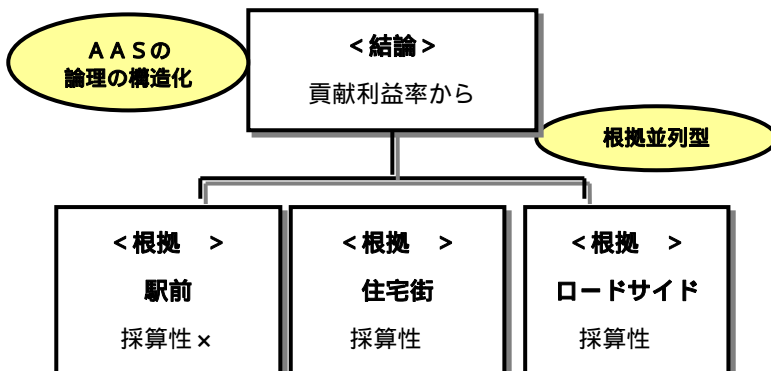
その根拠として、次の3つの活動の関係からあげました。
営業活動によるキャッシュフローが、営業赤字や在庫増加により、-11百万円減少し、
投資活動によるキャッシュフローが、特別利益などから+9百万円と
財務活動によるキャッシュフローが、+1百万円と、なったものの、営業キャッシュフローの減少を賄える状況ではなかった。

第3問対応

Q5

D社に対して、駅前、住宅街、ロードサイドの店舗タイプの採算性を説明してください。

診断士としての「採算性の観点からの評価」が問われている。第3問の設問文にあるように、「店舗タイプごとに売上高、変動費、個別変動費を集計し、全体の共通固定費を算出した結果」から評価すること。文章構成とすれば、『結論+根拠』並列型を活用する。



AAS流
A5

【結論】
貢献利益率を用いて採算性を評価すると次のようになります。

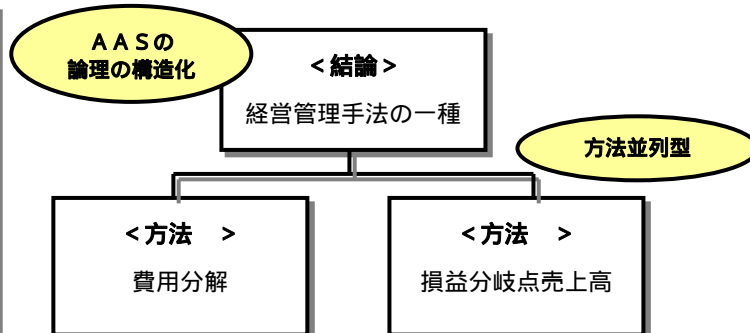
【根拠】
「駅前」タイプの店舗は、-1.57%とマイナスとなり最も採算性が低く
「住宅街」タイプの店舗は、11.11%と2番目に採算性が高く
「ロードサイド」タイプの店舗が、22.78%と3つのタイプの店舗の中で、最も採算性が高いと結果がでました。

第3問対応

Q6

D社社長から、「損益分岐点分析」について、どのような分析なのか？と質問を受けた、簡単に説明してください。

診断士としての「損益分岐点分析の知識をどう伝えるか」が問われている。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用する。結論部分で、「経営管理手法の1つ」としてあげ、「費用の分解方法」と「損益分析点の求め方」に区分して、説明することである。



AAS流
A6

【結論】
一期間の売上高がいくらのときにどれくらいの損益が生じるのか、また目標利益を稼ぐためには売上高をいくらにすべきかが明瞭にわかるので、経営者にとって有益な管理会計による手法の1つとなっています。具体的には、

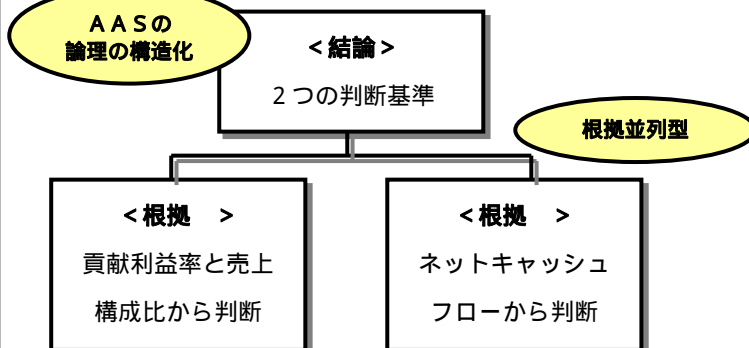
【方法】
総費用を、売上高に連動する「変動費」と、売上高に連動しない「固定費」とに分解します。
縦軸を売上高・費用に、横軸を売上高としたグラフ上に、この固定費と変動費をあわせた直線と、原点から始まる売上高の直線とを描き、損益分岐点を求めます。両者の直線が交わった点を損益分岐点といいます。

第3・4問対応

Q7

D社が、店舗展開の戦略の見直しとして、スクラップ&ビルドを実施していく必要がある。どのような判断基準で実施していきますか？

診断士として「店舗をスクラップ&ビルドする場合の判断基準」が問われている。第3問の採算性の観点は、「スクラップ」するときの判断基準としてあげ、第4問のネットキャッシュフローは「ビルド」するときの判断基準としてあげると良い。文章構成とすれば、『結論+根拠』並列型を活用する。



AAS流
A7

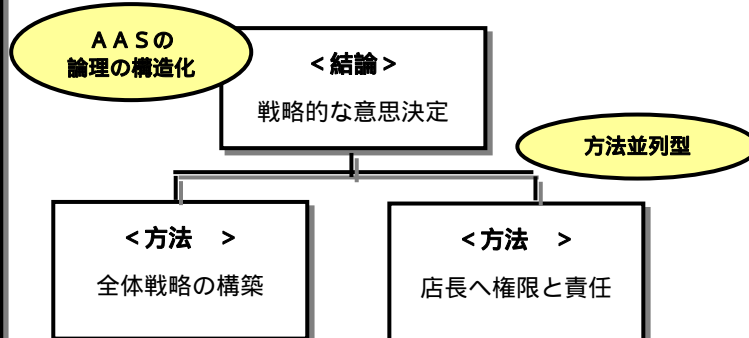
【結論】
2つの判断基準で実施します。
【根拠】
店舗の貢献利益率および売上構成比から採算性を分析し、店舗をスクラップするときの判断基準とします。
店舗のネットキャッシュフローから設備投資の経済性を分析し、店舗をビルドするときの判断基準とします。

第3・4問対応

Q8

D社の経営における、D社社長の役割について、アドバイスしてください。

診断士として「D社社長の役割について助言すること」が問われている。第3問や第4問の戦略的な意思決定を行うのが、社長の役割であり、一般店員（アルバイト）の雇用や各店舗の品揃えについては、店長へ権限と責任を移行することを助言すると良い。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用する。



AAS流
A8

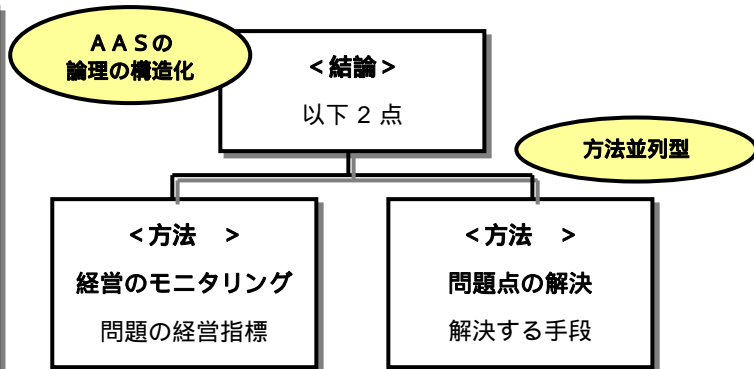
【結論】
店舗戦略などの見直しなど戦略的な意思決定を実施するのが役割です。
【方法】
具体的には
現状の店舗ごとの採算性を評価したり、ネットキャッシュフローの視点から設備投資を実施したりするなど、D社の全体戦略を構築するのが役割です。
現状実施している「一般社員の雇用や店舗ごとの商品に品揃えについては、正社員である店長に権限と責任を移行してする必要があります。」

第4問対応

Q9

一般的に、財務的な観点から、情報技術戦略はどのように活用することができますか？

診断士として「情報戦略の活用方法」が問われている。財務会計事例である点を踏まえて、「経営のモニタリング」と「問題点を解決する手段」の2つの視点からあげると良い。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用し、並列で挙げる方法には、時間軸を意識した内容を説明すること。



AAS流
A9

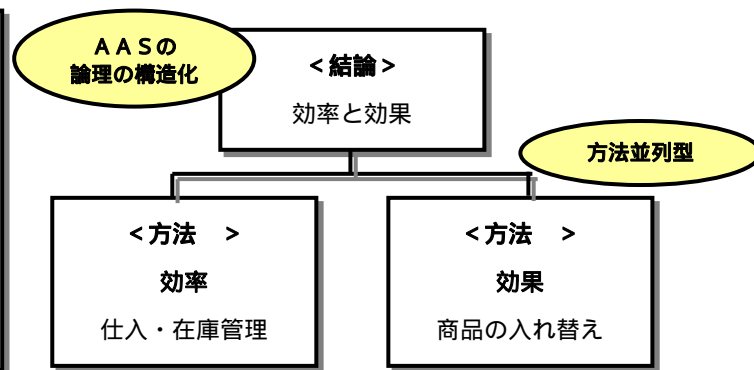
【結論】
2つの活用方法が考えられます。
【方法】
常に、問題となる経営指標をモニタリングするために活用できます。さらに、モニタリングしている経営指標を改善するための手段として活用できます。

第4問対応

Q10

D社のPOSシステムの活用方法を具体的にあげてください。

診断士として「POSの活用方法」が問われている。第4問で問われている点である。効率と効果の観点をしっかりと結論部分であげ、その内容をD社に即した活用方法をあげることである。さらに、一般店員と店長と主格を入れることも有用である。文章構成とすれば、『結論+方法』並列型を活用する。



AAS流
A10

【結論】
POSシステムは、効率面と効果面から活用することができます。
【方法】
具体的には、
効率面として、発注情報や売上情報と連動させて、一般店員でも在庫情報を把握できるようにすることで、仕入・在庫管理を改善することに活用できます。
効果面として、店舗別に売れ行きを把握し、顧客層に的確に対応した品揃えを店長が行うことで、効果的な商品の入れ替えに活用できます。

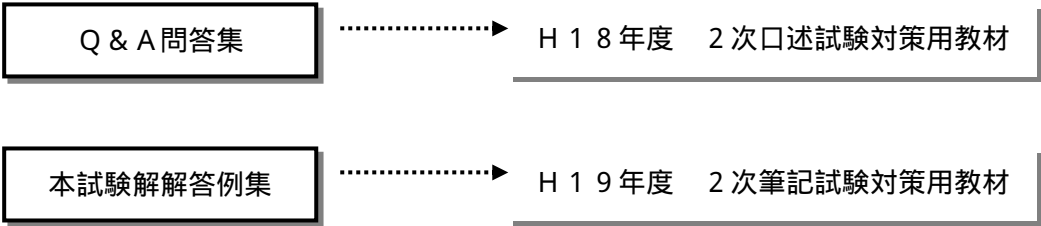
最後までお読みいただきありがとうございます

創業・経営革新支援が中小企業施策の核となる今、私たちが考える中小企業診断士の存在意義は、「地域密着型コンサルティングサービスの提供」です。地域における中小企業診断士の必要性とは、大都市型のコンサルティングスタイルを地方で模倣することではなく、地域独自のスタイルを発信することだと考えています。

そこで、AASは、「地域型の中小企業診断士取得支援の専門機関」としての存在価値を追求するという理念を明確に打ち出しました。地域・講師・受講生を三位一体と考え、講座をはじめとするAASの活動を通じて、中小企業診断士の社会的役割の向上と参画するすべてのメンバーの自己実現度を高めることを最大の目標に掲げ、その実現を目指していきます。

.....

AASでは、平成18年2次筆記試験後、2つの教材を作成するプロジェクトをスタートさせました。1つは、この「AAS流Q&A問答集」であり、もう1つは、「AASスーパーフレームワークで解く本試験管解答例集」です。



「AAS流Q&A問答集」と「AASスーパーフレームワークで解く本試験管解答例集」を区分した理由は、平成18年度合格するための教材として編集するのと、次年度の平成19年度合格を目指して編集するのでは、そのコンセプトがまったく違ったからです。

具体的には、「Q&A問答集」は、当該年度の口述試験の合格のために開発し、「本試験管解答例集」は、来年の2次筆記試験合格のための教材として位置づけとして開発をしました。このことによって、それぞれの教材の「質と量」のバランスが明確になり、常に「誰に！」を設定しながら、執筆することができ、私たちが伝えたい本質を素直に表現できたと感じています。

これからも私たちAASは、筆記試験と口述試験で構成されている2次試験の合格支援については、どの受験機関にも提供することができないプログラムを構築していき「AASらしさ」を伝えていきたいと考えています。

この『Q&A問答集』のように、私たちの『存在の証』をひとつひとつ積み重ねていく決意です。

これからのAASの活動にご期待ください。

なお、本試験管解答例集をご希望の方は、AASのHPより販売しております。ご活用ください。

AAS（アソシエ・アドバンス・スクール）

私たちAASは、『熱意・人間らしさ・自己責任』を行動指針として掲げている『地域密着型の中小企業診断士取得支援の専門機関』です。地域・講師・受講生を三位一体と考え、講座をはじめとするAASの活動を通じて、中小企業診断士の社会的役割の向上と参画するすべてのメンバーの自己実現度を高めることが目標であり、その実現が私たちの存在の証だと考えています。

AASは、合格に必要なスキルを『スーパーフレームワーク（SFW）』という枠組みから体系化しています。その枠組みをコンセプトとして、「10パターンの戦略フレームワーク」と「論理の構造化」という独自のアウトプットツールを活用し『論理思考力』と『解答技法力』を習得する講座を開催しています。まさに『正しい答えよりも論理の妥当性で勝負する』スタイルがAASの特徴です。

「事例問題特有の曖昧さ」に悩んでいる方は、ぜひ、AASにアクセスしてみてください。

**AAS（アソシエ・アドバンス・スクール）では、
中小企業診断士試験のホットな情報を発信しています。
いますぐ、HPへGO！**

<http://www.ass-clover.com>

平成18年11月17日発行

AAS流 Q&A問答集

平成18年度 中小企業診断士 第2次試験（口述試験）対策（第2版）

監修および編著者：石原真一 発行所：：オフィスAAS E-mail：school@ass-clover.com
