

<参考資料> 中小企業診断士第2次試験の出題の趣旨

中小企業診断協会が公表している出題の趣旨です。

平成16年度「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例」の出題の趣旨

第1問（配点10点）

本問は、情報通信技術の進展およびその普及と事業のライフサイクルとの関係に関して、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推移を分析し、それらの関連性に対する理解を問うものである。

第2問（配点15点）

本問は、A社の業績不振の原因の一つが一部の主要顧客に依存していることを前提にして、A社のような特定顧客依存型事業が、どのような問題を生じさせているかについて、その理解を問うものである。

第3問（配点20点）

本問は、A社の業績不振を加速化している原因の一つが、A社の組織文化、組織風土、組織構造などの組織的要因にあることを前提に、企業の組織的要因が業績に対して、どういった影響を及ぼすかについて、その理解を問うものである。

第4問（配点20点）

本問では、業績不振が続く中で人件費の割合が大きくなっているA社が、短期的に人件費削減を実施するための具体策を、A社の人事構成などを的確に把握・分析し、論述することが要求される。

第5問（配点35点）

（設問1）

本問は、A社の既存事業の成熟化・成長の限界の諸問題を、どのように解決していくかを問うものである。解答に当たっては、変革のための施策とその理由あるいは根拠について、整合的に論述することが求められる。

（設問2）

本問は、業績不振に陥っているA社が新規事業開拓を進めていく上で留意すべき点について問うものである。解答に当たっては、論理的に首尾一貫した具体的な論述を行うことが要求される。

平成 16 年度「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例」の出題の趣旨

第 1 問（配点 20 点）

本問は、問題文の情報から、B社の近年の収益の悪化の原因と考えられる現在の品揃え戦略について、その問題点を適切に分析し、今後の品揃え戦略についてどうアドバイスするか、分析能力と問題解決能力を問うものである。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

本問は、B社の経営者の奥さんの手作りで始まり、人気が出始めた手作りの自社ブランド商品を開発、育成していく上で、問題文の情報からその問題点を的確にとらえ、指摘できるかを問うものである。

（設問 2）

本問は、B社が愛犬用のウェアだけではなく飼い主用のウェアも導入し、自社ブランドのブランド拡張を図ろうとする場合に想定される問題を、問題文の情報から、メリット、デメリット両面について分析するものである。

第 3 問（配点 15 点）

本問は、問題文の情報から、B社を取り巻く競争環境の変化の中で、近隣に相次いで開店した低価格訴求を基調とするホームセンターやディスカウントストアなどに対して、B社の競争優位がどこにあるかを問うものである。

第 4 問（配点 15 点）

本問は、B社のコアとなる顧客が確保されて見えている状況のなかで、手作りの顧客名簿を持つ意味を考慮しながら、会員カード発行にともなう顧客管理の必要性をどのようにとらえるかを問うものである。

第 5 問（配点 20 点）

（設問 1）

本問は、B社の販売戦略にインターネットを取り入れた場合、どのような効果が期待できるのか、問題文の情報からの的確な分析ができるかどうかを問うものである。

（設問 2）

本問は、B社がホームページを作成し、その中に掲示板を設置した場合、B社の経営戦略上、どのような活用方法が考えられるのかを問うものである。

平成 16 年度「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例」の出題の趣旨

第 1 問（配点 15 点）

本問は、問題文の情報から、食品関連の機械製造業の業界情報、C社の経営資源に関する情報等を適切に読み取り、食品関連の機械製造業の業界とC社の状況を適切に比較・分析し、戦略的に重要な要素を抽出できるかなど、情報把握能力や情報分析力を問うものである。

第 2 問（配点 20 点）

本問は、問題文からC社の業務の流れを的確に把握し、C社の業務プロセスのうち、営業プロセス上の問題点を適切にとらえ、実行可能性のある改善案を提案できるか、問題解決能力を問うものである。

第 3 問（配点 15 点）

本問は、C社の内外作の判断基準および製造部の現状を問題文中から適切に読み取ったうえで、外注を活用することのメリット・デメリットなどの基本的知識を応用し、内製化すべき部品・加工工程について、戦略的思考能力を問うものである。

第 4 問（配点 30 点）

本問は、C社の外注管理の状況を問題文中から正確に読み取り、外部への発注および外注管理プロセス上の問題点を多面的にとらえ、外注管理、外部への発注方法などについての実効性ある改善案を提案できるかなど、問題点指摘の適切性および問題解決能力を問うものである。

第 5 問（配点 20 点）

本問は、C社の課題となっている、パソコンによる特注部品の資材調達手配事務の軽減について、C社の規模や実情に応じた具体性と改善効果を有する提案ができるかなど、情報技術の活用による改善提案能力を問うものである。

平成 16 年度「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例」の出題の趣旨

第 1 問 (配点 40 点)

(設問 1)

本問は、D 社の経営計画が抱えている問題点を的確に指摘できる能力を確認するために、自ら適切な経営指標を選択し、その名称および算出方法が正しく理解されているか、さらに問題点を論理的に表現できるかを問うものである。

(設問 2)

本問は、(設問 1) で抽出された 3 つの問題点の背後には共通の原因があることを発見して、これを解決するための改善案を創出する能力を問うものである。

第 2 問 (配点 15 点)

(設問 1)

情報ネットワークシステムについて、中小企業にとってはよりコストパフォーマンスのよいシステムが望まれるところであるが、本問は、D 社の情報ネットワーク環境を理解したうえで、費用面で適切な方式を選択できるかどうかの能力を問うものである。

(設問 2)

本問は、(設問 1) で解答した情報ネットワークシステムに対応したセキュリティシステムを整理して提案できる能力を問うものである。

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

本問は、企業価値算出の準備段階としての営業キャッシュフローおよびフリーキャッシュフローの計算知識能力を問うものである。

(設問 2)

本問は、フリーキャッシュフローを用いた企業価値算出の方法を十分理解しているか について問うものである。

(設問 3)

本問は、フリーキャッシュフロー以外に買収時に用いられる企業価値の算出方法を問うことにより、この分野に関する知識の幅広さを問うものである。

第 4 問 (配点 15 点)

(設問 1)

本問は、ある一つの事業展開のシナリオにおけるネットキャッシュフローの期待値を算出する能力を問うことにより、この不確実性下の意思決定の検討における基礎知識を問うものである。

(設問 2)

本問は、意思決定時の柔軟性を検討するために、D 社における状況として考えられるすべてのシナリオのネットキャッシュフローの期待値を検討して、最適な意思決定を導き出す能力を問うものである。

以上