

<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17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、インターネットや携帯電話の普及に伴って急速に進化するネットワーク社会の中で成長する Web ビジネスと、従来型の製造業が展開してきたビジネスモデルの違いに関して、基本的知識の理解を問う問題である。

第2問（配点15点）

本問は、Web ビジネスを展開し短期間で急速に成長を遂げてきた A 社の成長の要因に関して、一般環境の変化を除外して考察したとき、保有する経営資源の視点から、こういった強みを持っていたかについての理解を問う問題である。

第3問（配点30点）

（設問1）

本問は、若年の従業員によって構成される知的資源依存型企業である A 社が、その規模の成長に対応して管理施策を導入することによって生じる可能性のある社員の意識の変化についての理解を問う問題である。

（設問2）

本問は、知的資源依存型企業である A 社の成長に不可欠な創造性や従業員のモラルを損なうことなく、個々人の持てる能力を発揮することのできる状況を維持すると同時に、企業としての組織力を発揮するための統制を行う施策を問う問題である。

第4問（配点15点）

本問は、人間関係をベースにして設立されたベンチャー企業である A 社が、その成長に伴って必要となる管理制度を導入する際に生じる可能性のある諸問題に関して、成果主義賃金制度の導入を事例に取り上げて、その理解を問う問題である。

第5問（配点30点）

（設問1）

本問は、ベンチャー企業である A 社が、その成長ステージに応じて経営管理制度を導入していく上で、こういった点に留意し、こういった具体的施策を講じていくべきかについて、その理解を問う問題である。

（設問2）

本問は、A 社が展開する Web ビジネスを継続的に展開していく上で、直面する可能性のある社内外の制約条件について、認識することができるかどうかを問う問題である。

平成 17 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 30 点）

本問は、問題文の情報から、B 社が立地する地域の人口動態の変化に応じて、B 社の経営者が展開してきた戦略、あるいはこれから展開しようとしている戦略の種類を三段階に分けて明示し、またそれぞれの意義について分析するものである。

第 2 問（配点 20 点）

本問は、B 社が業態の異なる本店と支店を首尾よく展開していく上で、本店と支店の相乗効果をよりよく発揮させていくために、問題文の情報からの的確な手法を考え出す分析能力と問題解決能力を問うものである。

第 3 問（配点 10 点）

本問は、B 社が美容院として、顧客との関係性をより一層深めようとして採用してきた、顧客生涯価値(Customerlifetimevalue)を高めるための様々な方策を、問題文の情報から読み取り、分析するものである。

第 4 問（配点 20 点）

本問は、美容サービスの経営で顧客満足を実現するためには、インターナル・マーケティングでは特に従業員満足が必要と考えられていることに対して、顧客満足が従業員満足となぜ結びつくのか、的確な指摘ができるかということを問うものである。

第 5 問（配点 20 点）

本問は、B 社の経営者が自社の経営にインターネットを活用した場合、特に顧客との関係性強化のためには、どのような有効な方策が具体的に考えられるのか、分析能力と創造力を問う問題である。

平成 17 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、問題文の内容から、家庭用エクステリア事業の強化にあたって、C 社の経営資源に関する情報を適切に読み取ることができるかの情報把握能力を問うものである。

（設問 2）

本問は、家庭用エクステリア事業の業界事情を踏まえた製品特性を理解し、実行可能な生産体制の整備を提案できるかの問題解決能力を問うものである。

（設問 3）

本問は、時代の潮流としての海外生産、海外調達における諸問題を理解した上で、C 社が検討している部品の海外調達に対する留意点を的確に提示できるかの問題解決能力を問うものである。

第 2 問（配点 20 点）

本問は、工場改革に対する部門間の考え方の違いを適切に分析し、実効性のある解決策が提案できるかの問題解決能力を問うものである。

第 3 問（配点 20 点）

本問は、C 社におけるクレーム上の問題の所在をとらえ、その解決策を提案できるかの問題分析能力・改善提案能力を問うものである。

第 4 問（配点 20 点）

本問は、C 社における情報伝達の問題点を適切にとらえ、部門間の連携を図る実効性のある提案ができるかの問題解決能力・改善提案能力を問うものである。

平成 17 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 25 点）

本問は、D 社が抱えている問題点を、財務分析の面からの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。

第 2 問（配点 25 点）

（設問 1）

経営計画を作成する際には、その投資が経営上どのような結果をもたらすかを財務諸表上でも表現して分析できることが求められるが、本問は、まず D 社の設備投資案の諸条件から予想財務諸表を作成する能力を問うものである。

（設問 2）

本問は、（設問 1）で作成した予想財務諸表から、当該設備投資案の特徴や問題点を的確に分析できる能力を問うものである。

第 3 問（配点 25 点）

（設問 1）

本問は、D 社の平成 16 年度財務諸表の数値を用いて、損益分岐点分析の基本的な知識をもとにして、具体的に数値計算ができる能力を問うものである。

（設問 2）

本問は、損益分岐点分析の視点から分析した際に、設備投資案によって経営状態がどのように変化するかを的確に把握できる能力を問うものである。

第 4 問（配点 25 点）

（設問 1）

本問は、不確実性を有する経営意思決定を行う際に、発生する可能性のある事象とその確率からの期待値の算出方法について理解しているかを問うものである。

（設問 2）

本問は、段階的な経営意思決定における代替案の検討において用いられるディシジョンツリーの考え方と、その計算方法およびその結果の判定能力を問うものである。

以上