

<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19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）

景気の回復を追い風に業績を改善しつつある宝飾品業界の市場環境の変化とその背景を、中小企業診断士の立場から、客観的に分析する能力を問う問題である。

第2問（配点15点）

百貨店やショッピングセンター内のインストアショップによる店舗展開によって成長を遂げてきたA社の事例を通して、インストアショップによる店舗展開がA社の事業に及ぼしてきたメリットとデメリットを問う問題であり、中小企業の多店舗化戦略に関する基本的理解と助言能力を問う問題である。

第3問（配点15点）

インストアショップによる多店舗展開によって成長を実現してきたA社が唯一展開する直営路面店すなわち旗艦店舗の戦略的位置づけと、旗艦店としての機能を果たす上で必要な戦略的施策に関して、中小企業診断士としての助言能力を問う問題である。

第4問（配点45点）

業績改善および職場改善を目的としてA社が実施した従業員の意識や満足度調査の結果から、企業内の小集団に内在する課題について問う問題である。

（設問1）

A社店舗の中で、高級ブランドであるXブランドのみを扱っている店舗の従業員の満足度が低くなっている要因を、中小企業診断士の立場から、客観的に分析する能力を問う問題である。

（設問2）

A社従業員の中で、インストアショップ店舗に勤務する従業員の満足度が直営店に勤務する従業員よりも低くなっている要因を、中小企業診断士の立場から、客観的に分析する能力を問う問題である。

（設問3）

A社従業員の中で、上司に対する不満が、相対的に社歴の長い従業員の方が社歴の短い従業員よりも高くなっている点を分析する能力、および、それを解消するための施策に関して、中小企業診断士としての分析能力および助言能力を問う問題である。

第5問（配点15点）

相対的に売上高営業利益率の低いA社が収益力を改善していくための具体的施策に関して、A社を取り巻く経営環境および経営資源の面での制約条件を勘案しながら、中小企業診断士としての助言能力を問う問題である。

平成 19 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）

（設問 1）

B 社のような小規模小売店舗が、大手ホームセンターの進出によって受ける脅威に対抗するための戦略を考える上で、まず B 社の持つ経営資源を分析し、それを競争上のアドバンテージとしてその生かし方を問う問題である。

（設問 2）

（設問 1）で分析した事実を前提に、B 社の大手ホームセンターに対する競争戦略において、競争優位を確立するためにはどのような品揃え戦略が効果的であるかを問う問題である。

第 2 問（配点 30 点）

B 社が現在の店舗数と店舗面積を拡大せずにその規模を維持したままで、現在の売り上げの拡大を計画する時、B 社の内部環境と外部環境要因を分析した上で、最適な戦略を考案するための分析力と問題解決能力を問う問題である。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

チェーン方式を採用する大手ホームセンターと、独立店舗で経営している B 社では、経営形態が異なり、市場への対応もお互いに異質である。したがって、大手ホームセンターと B 社の流通活動にも大きな相違点があり、これを分析し、整理する能力を問う問題である。

（設問 2）

（設問 1）で分析した事実を前提に、B 社の大手ホームセンターに対する競争戦略において、競争優位を確立するためにはどのような流通活動の手法を展開していったらよいかを問う問題である。

第 4 問（配点 20 点）

（設問 1）

サービス提供者である従業員のサービスパフォーマンスに対して、B 社の経営者はどのような評価システムを採用し、従業員のモチベーションを向上させているのか。これを分析し、整理する能力を問う問題である。

（設問 2）

（設問 1）で分析した事実を前提に、B 社の経営者が行う従業員への対応がどのような効果を生み出すのか。その効果を分析する能力を問う問題である。

平成 19 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）

印刷業界の中であって、C社の経営のどこに強みと弱みがあるかを読み取ることができるかについての情報把握能力と経営に関する分析能力を問う問題である。

第 2 問（配点 20 点）

最終ユーザーとの直接取引によって発展してきたC社の広告代理店経由の受注増という事態を、どのように理解し解決できるかについての経営環境把握能力と問題解決能力を問う問題である。

第 3 問（配点 20 点）

営業と工場という企業内組織における相互理解の問題を、どのような情報項目を管理することで解決することができるかについての情報把握能力と問題解決能力を問う問題である。

第 4 問（配点 20 点）

生産能力不足に直面している工場の設備投資問題に対して、内部環境と外部環境の相互関係を理解するとともに、経営戦略上から投資行動の意思決定を判断できるかどうかについての経営環境把握能力と問題解決能力を問う問題である。

第 5 問（配点 20 点）

事業領域の拡大に向けての新規事業の取り組みを、C社を取り巻く外部環境と内部環境を踏まえ、どのように理解できるかについての経営環境把握能力と情報分析能力を問う問題である。

平成 19 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）

D社がこのままの経営政策を取り続けた場合に生じると考えられる問題点を、財務分析の面から的確に指摘できる能力を確認する問題である。D社の財務諸表と状況説明文から判断して、自ら適切な経営指標を選択し、その名称を正しく理解し、指標値を正確に算定できるか、さらに経営政策上の問題点とその原因の所在を論理的に説明できるかを問うている。

第 2 問（配点 25 点）

（設問 1）

D社の収益状況を、損益分岐点分析によって明らかにするために、財務諸表データを用いて変動費率および固定費を算出する能力を問う問題である。

（設問 2）

損益分岐点分析を行った結果を用いて、D社がこのままの経営政策を取り続けた場合に陥る状況を問う問題である。

第 3 問（配点 25 点）

（設問 1）

意思決定が段階的に行われ、環境が確率的に変化する場合に、期待正味現在価値を計算し、投資案採択の是非を評価する能力を問う問題である。

（設問 2）

（設問 1）の結果に基づいて、おのおのの段階における意思決定に照らし合わせて助言する基本的な能力を問う問題である。

第 4 問（配点 25 点）

（設問 1）

個人情報保護法の遵守という観点からのコンプライアンスについて問う問題である。特に本問では、ウェブサイトの管理運営を外部業者に委託することを前提としており、委託にまつわる個人情報の側面からの助言能力を問うている。

（設問 2）

取扱薬局での販売からインターネット販売に移行することによって、在庫、コスト構造、それに応じて運転資金等がどのように変化して行くかを問う問題である。

以上