



令和 6 年度 第 2 次試験問題

3. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅲ

14 : 00～15 : 20

* 試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウェアラブル端末などの通信機器・電子機器類は、机上に置くことも、身に着ける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウォッチやイヤホン、スマートグラスなどの取り扱いも同様です。

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に触れてはいけません。合図の前に問題用紙を開いた場合は、不正行為として対処します。
2. 開始の合図があつたら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。
受験番号の最初の 3 桁の数字(2 4 0)は、あらかじめ印字してあるので、4 桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。記入内容が判読できない場合は採点されません。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後 30 分間および試験終了前 5 分間は退室できません。(下記参照)
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机の上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

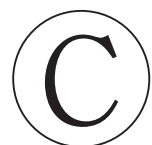
< 途中退室者の方へ >

試験開始 30 分後から終了 5 分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後 20 分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知おきください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：



【企業概要】

C社は、資本金5,000万円、従業員70名、年商約14億円の搬送機器製造業である。会社組織は、総務部、設計部、製造部、営業部で構成されている。

搬送機器とは、工場や物流倉庫などで製品・商品や資材などを工程間、設備間で移動させる機器であり、コンベヤ式や昇降式、パイプライン式など、移動する対象の形状や大きさ、移動方法に合わせたさまざまな形態のものがある。

C社は、工作機械メーカーや物流機器メーカーが設計、製造、据え付けする加工機械などの工場設備や、自動仕分け機などの物流設備に組み込まれるローラコンベヤや、ベルトコンベヤを受託生産している。

C社社長は、工作機械メーカーX社で、工作機械を設置する顧客企業の依頼を受けて、搬送機器を含む工場設備レイアウト設計を担当し、工場の生産性を高めることを顧客に提案してきた。その経験を生かして2011年にC社を設立した。

設立当初は賃貸工場で中古機械を活用し、X社が設計するコンベヤの特注品の受託生産からスタートした。その後、C社社長の搬送機能についての有効な提案を受けられることもあり、X社以外の工作機械メーカーや物流機器メーカーの特注品受託生産も獲得するようになった。

受注量の増加に対応するため、工業団地に用地を取得してNC加工機などの生産設備を導入するとともに、設計要員や製造要員などの技術者を中心に採用し生産拡大を図ってきた。現在の取引先企業数は、工作機械メーカー5社、物流機器メーカー3社であり、そのうちX社からの受注金額が多く全体の6割を超えている。

X社では、見込生産の搬送機器を中国企業に生産委託していたが、近年現地生産コストが上昇し、さらにコロナ禍以降納品が不安定な状態になったため、生産を国内に移管したことから、C社の受注量は近年さらに増加傾向にある。

【受注、設計のプロセス】

受注窓口の営業部に引き合いがあると、顧客企業が作成した製品仕様書および製品図面を確認して、見積書を作成し、顧客企業との価格交渉を経て契約をする。見積金額は、過去に製造した搬送機器の契約金額を参考に、営業部員が材料費と社内加工費、その他の経費を合計して算出し、最終契約金額も含め営業部長が決裁している。

最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しは一応行われているものの、契約金額は現状のコスト高には対応できていない。契約後、営業部は、受注番号を付与して受注管理システムに受注情報を入力し、顧客企業が作成した製品仕様書および製品図面を設計部に引き渡す。受注番号は、製造部では製造番号として使われる。

営業部が受注情報を入力すると、設計部では製品仕様書および製品図面に基づいて製作図面を作図し、部品構成表を作成する。部品構成表はデジタルデータとして、製造部での材料と外注品の発注、在庫管理に活用されている。

【生産の現状】

製造部は、生産管理課、資材管理課、機械加工課、製缶課、組立課で構成されている。

C社が製造するコンベヤ製品は、ローラやベルトからなる搬送体、搬送体を回転させるモーターを含む駆動部、搬送体と駆動部を支えるフレームの3つの構造体によって構成されている。これらの構造体については、フレームは主に製缶課で、駆動部および搬送体の加工は機械加工課で内製化されており、その他の外注部品やモーターなどの購入品を加えた最終の組立を組立課が行っている。

設計部で製作図面が完成すると、生産管理課で必要とする各製造工程の工数計画を立て、顧客要求納期を基準として製造番号ごとの大日程計画を策定し、製造部各課に調達指示、生産指示を出す。その大日程計画と設計部で作成された部品構成表に従って、資材管理課では必要材料と外注品の発注を行い在庫管理をする。

機械加工課、製缶課、組立課の製造工程では、生産管理課で作成される大日程計画に準じて製造を行うが、詳細の進捗管理など生産統制は製造部長以下、製造部各課長が参加して週1回週末に開催される生産会議で調整される。生産会議では、各製造番号の作業進捗状況の確認、各製造番号の材料や外注品の納品状況の確認などを行い、次週1週間の各工程の週次日程計画表を作成する。週次日程計画表の各作業の工数見積もりは、製造部各課長の経験を基に作成されている。また、顧客からの設計変更や納期変更などが生じた場合など、生産会議には必要に応じて設計担当者が参加し、変更内容を周知して作業順序などの確認を行う。

近年受注量が増加し、顧客から納期の短縮を要請されることもあり、大日程計画や

週次日程計画などの工程管理の混乱が生じている。現在は何とか納期を確保できているが、今後この傾向が顕著になった場合、現在の管理では納期遅延が生じる恐れがあり、製造部ではIT 利用も図りながらその対応を検討している。

生産工程では、製缶工程(製缶課)の残業や休日出勤が多く、納期対応のため週次日程計画表の変更が常態化している。前工程の機械加工工程(機械加工課)や後工程の組立工程(組立課)では、不適合品発生などの特別な場合を除き残業や休日出勤は生じていない。

製造完了後は製造部で最終検査を行い、顧客企業が指定する場所に納品し、据付は顧客企業が行う。据付後のメンテナンスについては顧客企業が行うが、X 社の場合はC 社の営業部が担当している。

第1問(配点20点)

C社の強みを80字以内で述べよ。

第2問(配点20点)

コロナ禍以降増加傾向にある受注量に対応するため、C社製造部では工程改善によって生産能力の向上を図る検討を進めている。どのように工程改善を進めるべきか、100字以内で助言せよ。

第3問(配点20点)

C社では、受注量の増加や納期短縮要請などの影響で製造部の工程管理が混乱している。どのように工程管理業務を改善するべきか、その進め方を100字以内で助言せよ。

第4問(配点20点)

C社の顧客企業との契約金額は、最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しは行われているものの、現状のコスト高には対応できていない。今後、顧客企業と価格交渉を円滑に行うための社内の事前対策を120字以内で助言せよ。

第5問(配点20点)

C社社長は、小規模の工場施設や物流施設の新設や更新を計画している企業と直接契約し、自社企画の製品を設計、製造することで事業を拡大したいと考えている。この新しい事業展開を成功させるにはどのように推進するべきか、120字以内で助言せよ。

解答・解説

事例企業

C社は、従業員70名の搬送機器製造業である。工作機械メーカーや物流機器メーカーとの取引があり、加工機械等の工場設備やローラコンベア、ベルトコンベアを受託生産している。社長が、工作機械メーカーX社で工場設備レイアウト設計を担当し、工場の生産性を高めることを提案した経験を活かして創業した。

解法手順

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 手順1 | 事例全体の内容をつかむ |
| 手順2 | 設問間の関連性を構造的に検討する |
| 手順3 | 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理念を活用して、解答を導き出す |

手順1 事例全体の内容をつかむ

C社は、X社が設計するコンベアの特注品の受託生産からスタートし、やがてX社以外の特注品の受託生産を獲得するようになった。その後、生産設備の導入、設計要員や製造要員等の技術者の採用を行い、生産拡大を図ってきた。既存事業においては、増加する受注量や納期短縮要請について、工程改善や工程管理業務の改善を行う必要性に迫られている。そして、顧客企業から適正価格で受注するための社内の事前対策も求められている。さらに、新規事業として、企業と直接契約し、自社企画製品の設計・製造による事業拡大を検討している。

本事例のテーマは、「工程改善や適正価格で受注するための対応を図るとともに、新規事業としての自社企画製品の設計・製造による事業拡大」である。

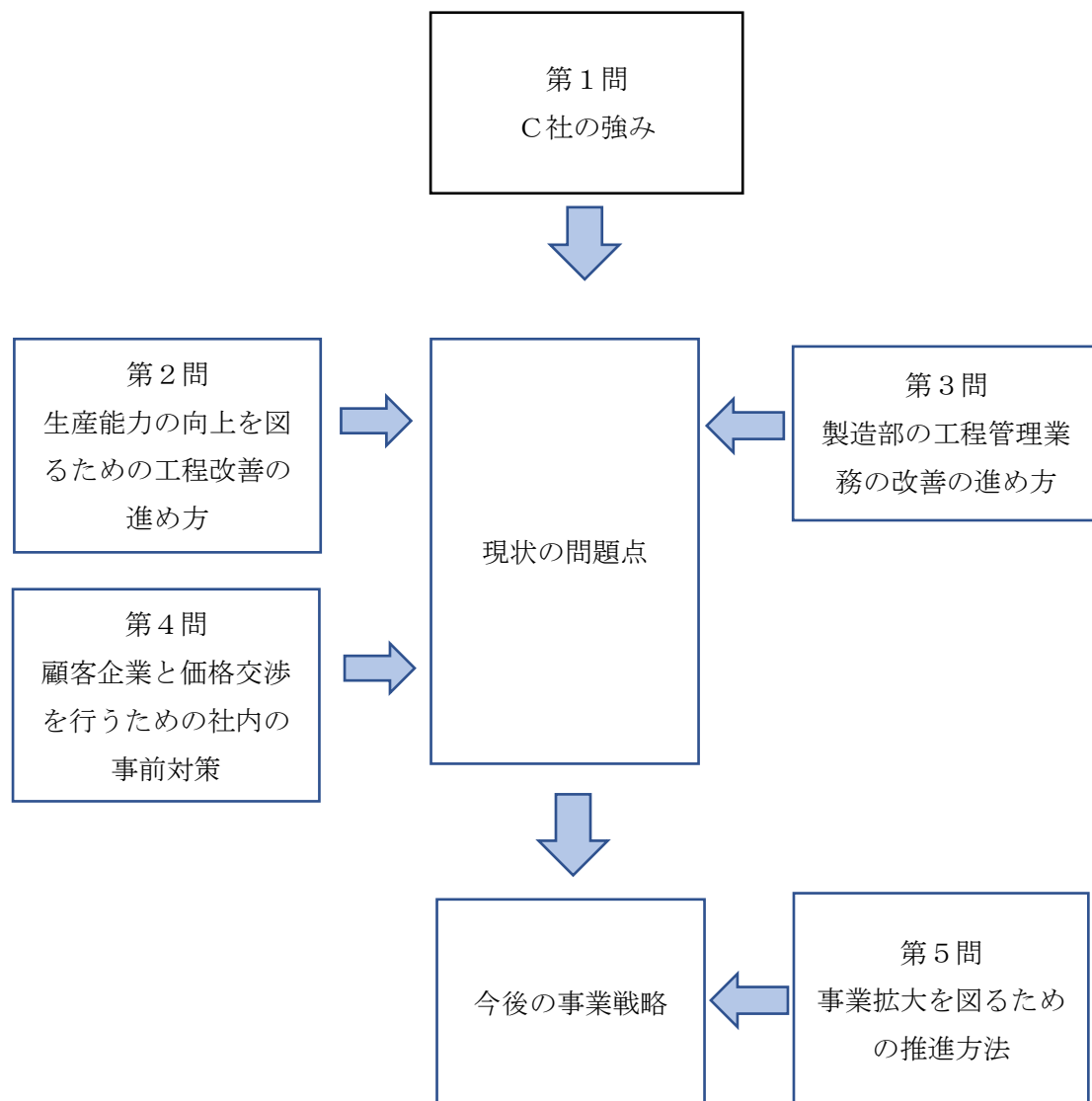
事例全体の設問テーマ

- | | |
|-----|----------------------------------|
| 第1問 | C社の強み |
| 第2問 | 生産能力の向上を図るための工程改善の進め方 |
| 第3問 | 製造部の工程管理の混乱について、工程管理業務の改善の進め方 |
| 第4問 | 顧客企業と価格交渉を行うための社内の事前対策 |
| 第5問 | 自社企画製品の設計・製造をすることで事業拡大を図るための推進方法 |

手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

第1問でC社の強みを問う内部環境分析、第2問では生産能力の向上を図るための工程改善の進め方、第3問は製造部の工程管理の混乱について、工程管理業務の改善の進め方が問われている。第4問は顧客企業と価格交渉を行うための社内の事前対策、第5問では企業と直接契約し、自社企画製品の設計・製造をすることで事業拡大を図るため、どのよ

うに推進すべきかを助言する問題であった。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す

第1問は、「C社の強み」を解答する問題であった。制約条件がないため、C社の強みを全て抽出し、これらを整理して解答することになる。

第2問は、「増加傾向にある受注量に対応するため、製造部においてどのように工程改善を進めるべきか」を答える問題である。製缶工程がボトルネック工程となっているため、まずは製缶工程の改善を行うことが優先される。その上で、前後の工程である機械加工工程と組立工程を合わせた工程改善が必要になると考えられる。

第3問は、「受注量の増加や納期短縮要請などの影響により混乱している工程管理をどのように改善すべきか、その進め方」が求められている。与件文より、工程管理が混乱し

ている原因を探し出し、一次知識を用いて解答を構成することになる。

第4問は、「C社が今後、顧客企業と価格交渉を円滑に行うための社内の事前対策」が問われている。見積書の作成方法や価格交渉、決裁方法が記載されている与件を中心に見ていくことになる。これらの与件をもとに解答を作成することになるが、問われているのは事前対策であることに注意したい。

第5問は、「企業と直接契約し、自社企画製品を設計、製造することで事業拡大を図りためには、どのように推進すべきか」を助言する問題である。与件に加え、問題文にある社長の構想を考慮し、全体戦略の観点から解答することになる。

与件抽出シート

強 み (<u>S</u>)	① C 社社長は、工作機械メーカーX 社で、工作機械を設置する顧客企業の依頼を受けて、搬送機器を含む工場設備レイアウト設計を担当し、工場の生産性を高めることを顧客に提案してきた。 ② C 社社長の搬送機能についての有効な提案を受けられることもあり、X 社以外の工作機械メーカーや物流機器メーカーの特注品受託生産も獲得するようになった。 ③ 受注量の増加に対応するため、工業団地に用地を取得してNC加工機などの生産設備を導入するとともに、設計要員や製造要員などの技術者を中心に採用し生産拡大を図ってきた。 ④ 現在の取引先企業数は、工作機械メーカー5 社、物流機器メーカー3 社であり、そのうちX 社からの受注金額が多く全体の 6 割を超えている。 ⑤ 据付後のメンテナンスについては顧客企業が行うが、X 社の場合は C 社の営業部が担当している。 ⑥ X 社では、見込生産の搬送機器を中国企業に生産委託していたが、近年現地生産コストが上昇し、さらにコロナ禍以降納品が不安定な状態になったため、生産を国内に移管したことから、C 社の受注量は近年さらに増加傾向にある。	① 最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しは一応行われているものの、契約金額は現状のコスト高には対応できていない。 ② 近年受注量が増加し、顧客から納期の短縮を要請されることもあり、大日程計画や週次日程計画などの工程管理の混乱が生じている。 ③ 生産工程では、製缶工程（製缶課）の残業や休日出勤が多く、納期対応のため週次日程計画表の変更が常態化している。
-------------------------------	--	--

機会		脅威	
その他	① 会社組織は、総務部、設計部、製造部、営業部で構成されている。 ② 受注窓口の営業部に引き合いがあると、顧客企業が作成した製品仕様書および製品図面を確認して、見積書を作成し、顧客企業との価格交渉を経て契約をする。 ③ 見積金額は、過去に製造した搬送機器の契約金額を参考に、営業部員が材料費と社内加工費、その他の経費を合計して算出し、最終契約金額も含め営業部長が決裁している。 ④ 部品構成表はデジタルデータとして、製造部での材料と外注品の発注、在庫管理に活用されている。 ⑤ 製造部は、生産管理課、資材管理課、機械加工課、製缶課、組立課で構成されている。 ⑥ これらの構造体については、フレームは主に製缶課で、駆動部および搬送体の加工は機械加工課で内製化されており、その他の外注部品やモーターなどの購入品を加えた最終の組立を組立課が行っている。 ⑦ 機械加工課、製缶課、組立課の製造工程では、生産管理課で作成される大日程計画に準じて製造を行うが、詳細の進捗管理など生産統制は製造部長以下、製造部各課長が参加して週 1 回週末に開催される生産会議で調整される。 ⑧ 週次日程計画表の各作業の工数見積もりは、製造部各課長の経験を基に作成されている。 ⑨ 顧客からの設計変更や納期変更などが生じた場合など、生産会議には必要に応じて設計担当者が参加し、変更内容を周知して作業順序などの確認を行う。 ⑩ 現在何とか納期を確保できているが、今後この傾向が顕著になった場合、現在の管理では納期遅延が生じる恐れがあり、製造部では IT 利用も図りながらその対応を検討している。 ⑪ 前工程の機械加工工程（機械加工課）や後工程の組立工程（組立課）では、不適合品発生などの特別な場合を除き残業や休日出勤は生じていない。		

第1問（配点20点）

【問題】

C社の強みを80字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

【基本理論】

共通テーマ No.1 環境分析

【解説】

C社の強みを解答する問題である。制約条件がないため、C社の強みを全て抽出し、これらを整理して解答することになる。与件には、C社社長の工作機械メーカーX社での工場設備レイアウトの設計経験や搬送機器についての提案力で特注品の生産を獲得してきたことが記載されている。工業団地に用地を取得し生産設備の導入や技術者の採用により生産拡大を図ってきた経緯も示されている。さらに、X社からの受注金額が6割を超え良好な取引関係であることやメンテナンスができる営業部も強みの候補と捉えることもできるであろう。

ポイントは、制約条件がないため、与件から強みを漏れなくピックアップすることである。

ロジカル・チャート

与件
S－① C 社社長は、工作機械メーカーX 社で、工作機械を設置する顧客企業の依頼を受けて、搬送機器を含む工場設備レイアウト設計を担当し、工場の生産性を高めることを顧客に提案してきた。 S－② C 社社長の搬送機能についての有効な提案を受けられることもあり、X 社以外の工作機械メーカーや物流機器メーカーの特注品受託生産も獲得するようになった。 S－③ 受注量の増加に対応するため、工業団地に用地を取得して NC 加工機などの生産設備を導入するとともに、設計要員や製造要員などの技術者を中心に採用し生産拡大を図ってきた。 S－④ 現在の取引先企業数は、工作機械メーカー5 社、物流機器メーカー 3 社であり、そのうち X 社からの受注金額が多く全体の 6 割を超えている。 S－⑤ 据付後のメンテナンスについては顧客企業が行うが、X 社の場合は C 社の営業部が担当している。 S－⑥ X 社では、見込生産の搬送機器を中国企業に生産委託していたが、近年現地生産コストが上昇し、さらにコロナ禍以降納品が不安定な状態になったため、生産を国内に移管したことから、C 社の受注量は近年さらに増加傾向にある。



思考プロセス
1. C 社の強みを抽出 ・ S－①②より、社長の搬送機器を含む工場設備レイアウトによる生産性向上の提案力がある。 ・ S－③より、生産設備や技術者による特注品を含む生産能力がある。 ・ S－①④⑥より、X 社と良好な取引関係にある。 ・ S－⑤より、据付後のメンテナンスができる営業部がある。



解答
社長の搬送機器を含む工場設備レイアウトによる生産性向上の提案力、生産設備や技術者による特注品を含む生産力、X 社との良好な関係、メンテナンスができる営業部の存在。 (80 字)

第2問（配点 20 点）

【問題】

コロナ禍以降増加傾向にある受注量に対応するため、C 社製造部では工程改善によって生産能力の向上を図る検討を進めている。どのように工程改善を進めるべきか、100 字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅲ テーマ No.5 作業改善

【解説】

当問は、増加傾向にある受注量に対応するため、製造部においてどのように工程改善を進めるべきかを答える問題である。製造部の生産工程を確認すると、機械加工工程、製缶工程、組立工程の3つから構成されていることがわかる。製缶工程においては、残業や休日出勤が多く、週次日程計画の変更が常態化しており、ボトルネック工程となっている。したがって、まずは製缶工程の改善を行うことが優先される。その上で、前後の工程である機械加工工程と組立工程を合わせた工程改善が必要になると考えられる。また、題意は、「どのように工程改善を進めるべきか」となっているので、進め方の手順がわかるように記載することが要求される。

各工程の詳細については触れられておらず、解答内容に織り込む情報が少ないため、解答が難しい。当問は、出題された5題のうち最も対応が難しい問題であり、難易度の見極めがポイントとなったと思われる。

出題順からすると2番目の問題ではあるが、後続の問題を優先し後回しするというタイムマネジメントが必要であった。

ロジカル・チャート

与件
W－③ 生産工程では、製缶工程（製缶課）の残業や休日出勤が多く、納期対応のため週次日程計画表の変更が常態化している。 他－⑤ 製造部は、生産管理課、資材管理課、機械加工課、製缶課、組立課で構成されている。 他－⑥ これらの構造体については、フレームは主に製缶課で、駆動部および搬送体の加工は機械加工課で内製化されており、その他の外注部品やモーターなどの購入品を加えた最終の組立を組立課が行っている。 他－⑪ 前工程の機械加工工程（機械加工課）や後工程の組立工程（組立課）では、不適合品発生などの特別な場合を除き残業や休日出勤は生じていない。



思考プロセス
1. 工程の確認 ・他－⑤⑥⑪より、製造部の工程順は、機械加工工程、製缶工程、組立工程となっている。 2. 工程改善の順序 ・W－③、他－⑪より、製缶工程は、残業や休日出勤が多くボトルネックとなっている。従って、製缶工程内の作業分析を行い、ムダな作業を削減する。 ・次に、前工程である機械加工工程と後工程である組立工程を含めた工程分析を行い、数削減や工程改善を進める。 ・これらにより、生産能力の向上を図る。



解答
最初に、残業や休日出勤が多くボトルネックとなっている製缶工程の作業分析を行い、ムダな作業を削減する。次に、前後の機械加工工程と組立工程を含めた工程分析を行い、工数削減や改善により、生産能力向上を図る。(100字)

第3問（配点 20 点）

【問題】

C 社では、受注量の増加や納期短縮要請などの影響で製造部の工程管理が混乱している。どのように工程管理業務を改善すべきか、その進め方を 100 字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅲ テーマ No.3 生産計画

【解説】

当問は、受注量の増加や納期短縮要請等の影響により混乱している工程管理をどのように改善すべきか、その進め方が求められている。まずは与件文より、工程管理が混乱している原因を探し出すことになる。近年の受注量の増加と顧客からの納期短縮要請により、大日程計画や週次日程計画に混乱が生じていることがわかる。また、週次日程計画の各作業の工数見積もりは製造部各課長の経験をもとに作成されていることが記載されている。そして、製造部では IT 利用も検討していることも示されている。これらの与件に基づき、一次知識を用いて解答を構成することになる。第2問と同様、進め方の手順が分かるように記載することが大切となる。

ロジカル・チャート

与件
W－② 近年受注量が増加し、顧客から納期の短縮を要請されることもあり、大日程計画や週次日程計画などの工程管理の混乱が生じている。 他－⑦ 機械加工課、製缶課、組立課の製造工程では、生産管理課で作成される大日程計画に準じて製造を行うが、詳細の進捗管理など生産統制は製造部長以下、製造部各課長が参加して週 1 回週末に開催される生産会議で調整される。 他－⑧ 週次日程計画表の各作業の工数見積もりは、製造部各課長の経験を基に作成されている。 他－⑨ 顧客からの設計変更や納期変更などが生じた場合など、生産会議には必要に応じて設計担当者に参加し、変更内容を周知して作業順序などの確認を行う。 他－⑩ 現在は何とか納期を確保できているが、今後この傾向が顕著になった場合、現在の管理では納期遅延が生じる恐れがあり、製造部では IT 利用も図りながらその対応を検討している。



思考プロセス
1. 工程管理についての現状把握 ・ W－②より、工程の混乱は、大日程計画や週次日程計画等の生産計画が原因であり、生産計画の精度が低いと考えられる。 ・ 他－⑦より、生産会議は週 1 回開催されている。 2. 工程管理業務の改善策の検討 ・ 他－⑧⑩より、製造部各課長の経験を基に作成されている週次日程計画表の各作業の工数見積もりを IT 利用によりデータに基づいた工数に変える。 ・ 他－⑨より、週次の生産会議に設計担当者も参加することで、進捗管理を強化する。 ・ 他－⑨⑩より、IT 利用により設計変更や納期変更の情報を共有する。 ・ 上記の改善策により、生産計画の精度向上を図る。



解答
まずは各作業の工数見積もりを経験によるものから IT 利用によるデータに基づいた工数に変える。次に IT 利用により設計変更や納期変更の情報を共有し、週次の生産会議に設計担当者も参加し、進捗管理を強化する。(97 字)

第4問（配点 20 点）

【問題】

C社の顧客企業との契約金額は、最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しは行われているものの、現状のコスト高には対応できていない。今後、顧客企業と価格交渉を円滑に行うための社内の事前対策を 120 字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅲ テーマ No. 2 営業戦略

【解説】

C社が今後、顧客企業と価格交渉を円滑に行うための社内の事前対策が問われている。見積書の作成方法や価格交渉、決裁方法が記載されている与件を中心に見ていくことになる。与件から、見積金額は過去に製造した搬送機器の契約金額を参考にしていることがわかる。最終契約金額は営業部長が決裁しているが、最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しは行われているものの契約金額は現状のコストに対応できていない。また、X社における据付後のメンテナンスについては、営業部が担当していることも記載されている。これらの与件をもとに解答を導くことになるが、問われているのは、事前対策であることに注意したい。

ロジカル・チャート

与件
S－⑤ 据付後のメンテナンスについては顧客企業が行うが、X 社の場合は C 社の営業部が担当している。 W－① 最近の材料費や人件費の高騰に対応した見直しは一応行われているものの、契約金額は現状のコスト高には対応できていない。 他－③ 見積金額は、過去に製造した搬送機器の契約金額を参考に、営業部員が材料費と社内加工費、その他の経費を合計して算出し、最終契約金額も含め営業部長が決裁している。 他－④ 部品構成表はデジタルデータとして、製造部での材料と外注品の発注、在庫管理に活用されている。



思考プロセス
1. 現状把握 ・ W－①、他－③より、最近の高騰に対応した見直しは行っているが、契約金額はコスト高に対応できていない。見積金額は、営業部員が過去に製造した搬送機器の契約金額を参考に行っているため、この方法を変える必要がある。 2. 社内の事前対策の検討 ・ 他－④より、材料費の算出には、部品構成表のデジタルデータを用いる。 ・ 他－③より、人件費の算出には、実際にかかった工数を用いる。 ・ S－⑤より、X社のメンテナンスについては、新規の見積もりを準備する。 これらの事前対策により、顧客企業と価格交渉できる体制を整備する。



解答
営業の見積金額について、過去に製造した契約金額を参考にする方法でなく、部品構成表のデジタルデータから材料費を出し、実際の工数から人件費を算出する。X社のメンテナンスについては、新規の見積もりを準備し、顧客企業と価格交渉できる体制を整備する。 (120 字)

第5問（配点 30 点）

【問題】

C 社社長は、小規模の工場施設や物流施設の新設や更新を計画している企業と直接契約し、自社企画の製品を設計、製造することで事業を拡大したいと考えている。この新しい事業展開を成功させるにはどのように推進すべきか、120 字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅲ テーマ No. 8 経営戦略

【解説】

当問は、企業と直接契約し自社企画製品を設計、製造することで事業拡大を図りためには、どのように推進すべきかを助言する問題である。与件に加え、問題文の追加情報である社長の構想を考慮し検討することになる。まず、既存事業と新規事業の違いをみていく。既存事業は、顧客企業が製品仕様書や製品図面を作成するが、新規事業は自社企画の製品を自ら設計、製造しなければならない。製品開発の一次知識を活用しながら、企画開発における営業部、設計部、製造部の役割を示すことが解答の方向性となろう。これまでの受託製造とは違い、小規模の工場施設等のニーズを把握し、このニーズに基づいた製品企画を行うことが必要となる。社長の提案力を生かすような強みの強化という観点からの解答であっても問題ない。

ロジカル・チャート

与件
問題文 C 社社長は、小規模の工場施設や物流施設の新設や更新を計画している企業と直接契約し、自社企画の製品を設計、製造することで事業を拡大したいと考えている。 S－① C 社社長は、工作機械メーカーX 社で、工作機械を設置する顧客企業の依頼を受けて、搬送機器を含む工場設備レイアウト設計を担当し、工場の生産性を高めることを顧客に提案してきた。 S－② C 社社長の搬送機能についての有効な提案を受けられることもあり、X 社以外の工作機械メーカーや物流機器メーカーの特注品受託生産も獲得するようになった。 S－③ 受注量の増加に対応するため、工業団地に用地を取得して NC 加工機などの生産設備を導入するとともに、設計要員や製造要員などの技術者を中心に採用し生産拡大を図ってきた。 S－⑤ 据付後のメンテナンスについては顧客企業が行うが、X 社の場合は C 社の営業部が担当している。 他－① 会社組織は、総務部、設計部、製造部、営業部で構成されている。 他－② 受注窓口の営業部に引き合いがあると、顧客企業が作成した製品仕様書および製品図面を確認して、見積書を作成し、顧客企業との価格交渉を経て契約をする。



思考プロセス
1. 従来の特注品と自社企画製品の違い ・問題文、他－②より、既存の特注品は顧客企業が作成した製品仕様書および製品図面に基づいて、設計、製造している。これに対して、自社企画の製品は、C 社自体で製品の仕様書、製品図面を作成することが要求される。 ・他－①、S－③より、自社企画製品を進める上で、設計部や製造部は強化されており対応できるが、新規事業を展開するには、営業部の強化が必要である。 2. 推進方法の検討 ・S－①②より、社長の持つ生産性向上の提案ノウハウを営業部員に教育し習得させる。 ・S－⑤より、新規顧客企業の据付後のメンテナンスを営業部員が行うことで、顧客ニーズを収集し、自社企画製品の設計、製造に生かす。 これらを進め、小規模企業等の特注品を受注する。



解答
営業部の強化を助言する。社長の持つ生産性向上の提案ノウハウを営業部員に教育し習

得させる。新規顧客企業の据付後のメンテナンスを営業部員が行うことで、顧客ニーズを収集し、自社企画製品の設計、製造に生かすことにより小規模企業の特注品を受注する。
(119 字)