

【2014年度2次試験対策－ワンポイントアドバイス】



平成25年度(2013年度)2次試験 映像解説資料 事例Ⅲ

4dan4.jp

中小企業診断士資格支援コンソーシアム

C社 - 業績改善のための業務機能の見直し・業務改善の推進

最大の課題

東京支店・関東工場を軸に、競争優位性を活かして首都圏市場でシェア拡大を図る

第1問

C社最大の競争優位性 - 新製品開発力・提案力、製品・施工品質

しかし、納期・価格が競合他社より評価が低い

だから

現在の関西工場からの物流を関東工場に移管(組織 - 業務機能の見直し) - **納期改善**

技術部の業務改善の推進(情報共有・業務効率化の推進) - **納期改善・コスト削減**

そのためには

情報共有

納期・据付け予定日

現地調査情報

CADデータ

業務効率化

業務プロセス標準化

業務ルールの策定

ライブラリー化

第2問

新規事業開発

過去にY社と連携 - 失敗

多くの開発 - 成功例なし

過去の失敗を教訓とする

第3問

解答を導き出す3つの視点

1. 競争優位性の活用

与件文にリーダー企業であるX社との比較を軸に、素直に解答を考える。
なぜなら、C社は首都圏の市場参入を最大の課題としている。
気をつけたいのは、関東工場の存在は競争優位性にはならない点である。

新製品開発力

提案力

製品・施工品質

納期

価格

C社

C社

C社

X社

X社

C社の評価は高い

C社の評価は低い

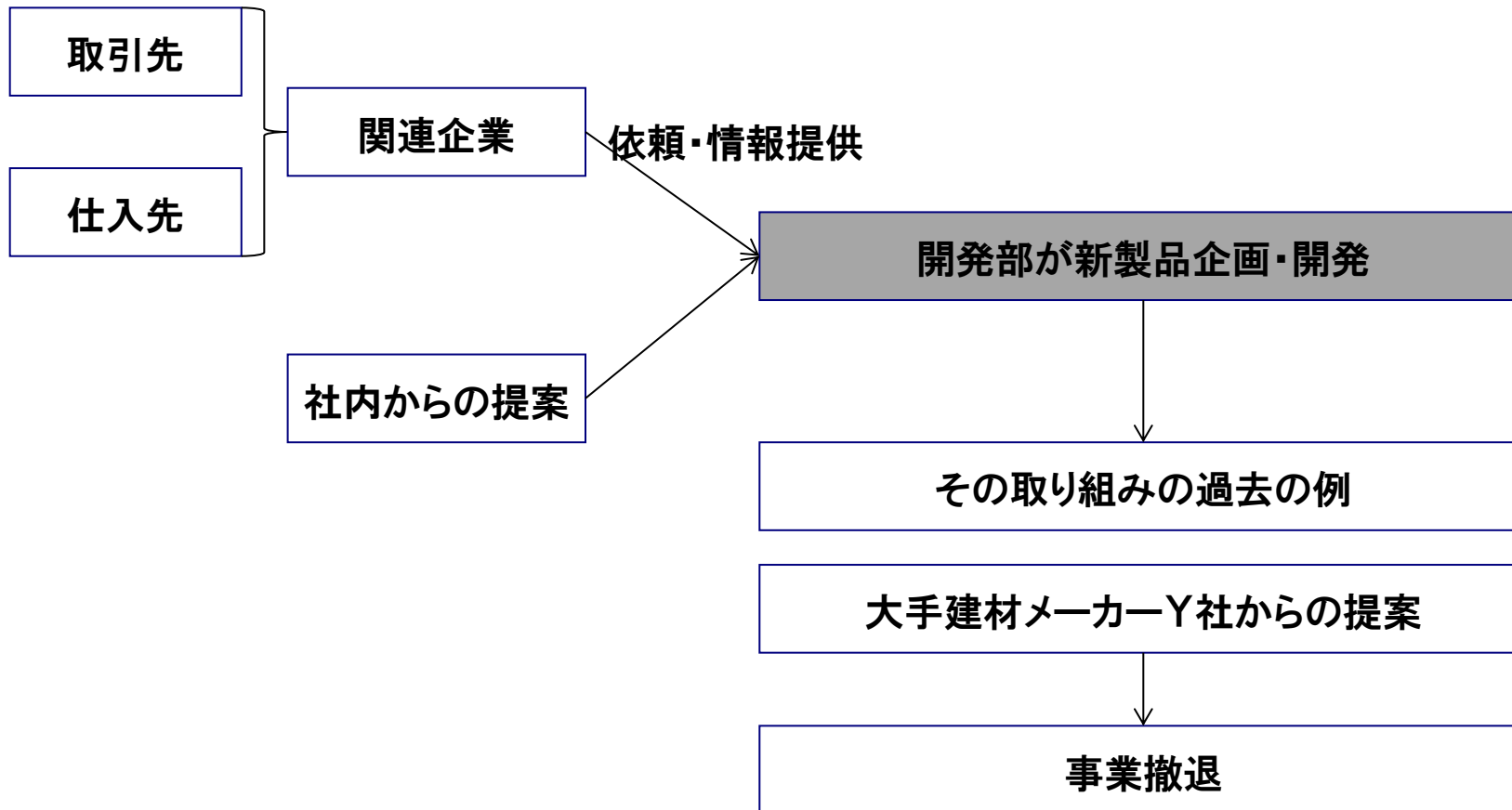
2. 弱み克服のための真因遡及

C社の弱み→X社に比べ、納期・価格面で評価が低い。
なぜ納期の評価が低いのか→受注～製造までの業務が属人化している。
業務時間が長い→コスト増に繋がっている可能性が高い。
なぜ納期の評価が低いのか→業務時間が長い→据付けまでの期間に影響。
首都圏に対応した物流センターではない。

3. 弱み克服－新規事業開発

これまでの失敗事由

1. Y社主導で行った新規事業開発－C社として市場を独自評価せず
2. 多くの新製品開発－成功例なし－自社としての新規事業開発プロセスに不安



第1問(配点30点)

C社では、横ばいで推移している業績を改善するためX社のシェアが高い首都圏市場への参入を目指している、この課題について、以下の設問に答えよ。

(設問1)

C社が首都圏市場への参入で活用すべき競争優位性は何か、60字以内で述べよ。

解答ポイント

新製品開発力	提案力	製品・施工品質
C社	C社	C社

C社の評価は高い

【中小企業診断協会発表の出題の趣旨】

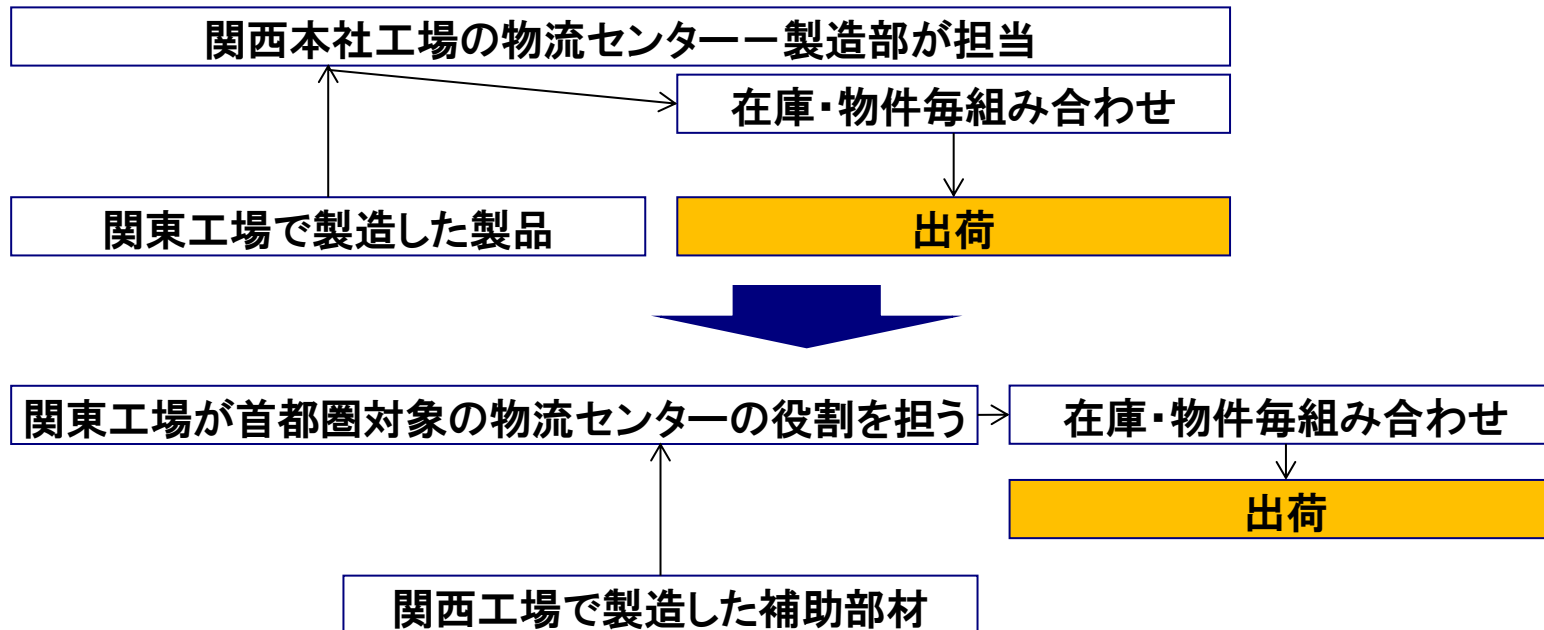
C社と競合する企業の現状を把握し、その市場に参入するために必要な競争優位性を分析する能力を問う問題である。

首都圏市場参入に活用すべき競争優位性は、
業界リーダであるX社よりも評価の高い新製
品開発力・提案力、製品・施工品質、である。

(設問2)

C社が首都圏市場への参入を実現するためには、関東工場の役割をどのように変えるべきなのか、またそれを実現するためにはどのような具体的対応策が必要となるのか、120字以内で述べよ。

解答ポイント



【中小企業診断協会発表の出題の趣旨】

C社が首都圏への参入を実現するために必要な関東工場の役割と、その役割を実現するために必要な対応策を分析・提案する能力を問う問題である。

関東工場を首都圏市場向けの物流センターの役割に変更する。首都圏市場には、関東工場で製造された部材と関西工場で製造され関東工場に運ばれた部材を組み合わせ、関東工場から出荷する。そのためには、関西工場の物流センター機能の一部を関東工場に移管する。

第2問(配点40点)

C社では、顧客からの問い合わせに迅速に対応するため、また、短納期化に対応するため、技術部内の情報の共有化や業務の効率化を図る計画がある。この計画について、以下の設問に答えよ。

(設問1)

技術部内で共有化が必要と考える具体的情報名を80字以内であげよ。

解答ポイント→次頁

【中小企業診断協会発表の出題の趣旨】

C社の技術部内での課題を把握し、顧客問い合わせに対する迅速化と短納期化に対応するために、技術部内で共有化が必要な情報を分析する能力を問う問題である。

C社の営業活動

経営者の通信建設会社への
トップセールス

受注情報の収集が基本

受注後

対象施設の現地調査、設計、製造、
現地据付施工

解答ポイント

技術部の業務機能の流れを理解し、顧客対応の迅速化・短納期化を可能とする情報を考える。

受注

現地調査

設計

各部材製造

在庫・出荷・据付施工

技術部一選任された設計担当者が担当

調整事項・設計変更の内容は担当した
設計担当者しかわからない

設計業務はCAD使用

設計要素のライブラリー化せず

CAD使用方法一標準化せず

CADデータの共有化もしていない

設計担当者各人がそれぞれ独自でCAD使用

受注から据付施工完了までの設計担当業務一大きな時間が割かれている

各設計担当者が担当している物件の製品納期、
据付け施工予定日、通信施設や設置条件など
の現地調査情報、通信施設での調整事項、設
計変更の内容、CADデータ、などである。

(設問2)

技術部内の業務効率化を図るために必要な具体的改善内容を120字以内で述べよ。

解答ポイント→前々ページ

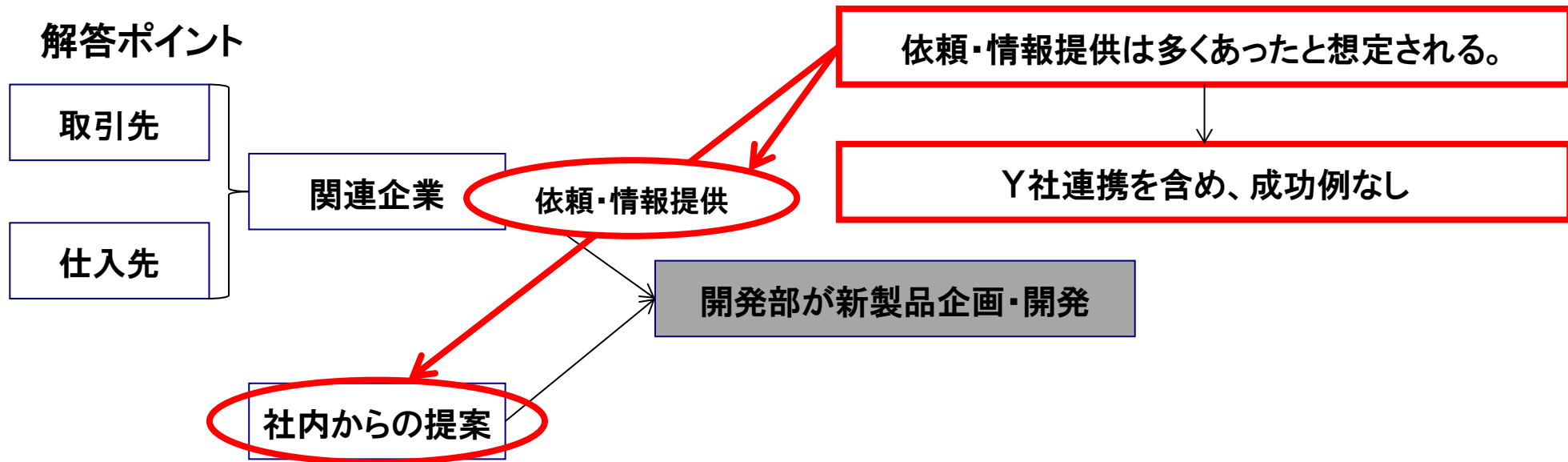
【中小企業診断協会発表の出題の趣旨】

C社の技術部内での課題を把握し、顧客問い合わせに対する迅速化と短納期化を図るための改善方法を分析・提案する能力を問う問題である。

技術部が担当している現地調査から据付け施工までの業務を分析し、技術部全体の業務の効率化に寄与する業務プロセスの標準化及びデータ共有等のルール化を推進する。また、補助部材で使用される部品の共通化等を実施し、設計要素のライブラリー化も推進する。

第3問(配点30点)

C社経営者は、これまで蓄積した生産技術のノウハウを活用し、通信用部材市場以外での新規事業開発を模索している。過去に経験したY社との共同開発事業の失敗の要因と、その失敗の要因を踏まえた今後の新規事業開発の留意点を、140字以内で延べよ。



【中小企業診断協会発表の出題の趣旨】

C社の過去の新規事業開発の失敗要因を把握し、今後の新規事業開発の留意点を分析・提案する能力を問う問題である。

C社はそれまでの経験から、自社主導の新規事業開発は難しいと考え、市場ニーズにマッチしていなかったY社提案をそのまま受け入れたことが失敗要因と想定される。今後は社内提案、他社連携とも、市場ニーズ、事業の魅力度、参入障壁、競合状況、等、自社の判断基準を明確にして取り組むことに留意する。