

中小企業診断士
第二次試験合格対策講座

2025年 第二次試験事例Ⅲ

生産・技術を中心とした
経営の戦略及び管理に関する事例

解答・解説集

MMC

Master of management corporation

模 範 解 答

第1問(配点 20 点)

強みは、①顧客から高評価の高品質製品を製造する技術力、②X社との関係性構築による安定的な原料紙の調達力、等がある。

弱みは、①残業発生や原料紙不足を招く、製造管理力不足、②作業精度のバラツキを招く、技術承継体制の不足、等がある。

第2問(配点 30 点)

課題は製造時間短縮である。対策は、①原料紙セット作業内容のマニュアル化、②セット作業の外段取り化、等である。

課題はクレームの低減である。対策は、①計画的なOJT導入による技能承継の推進、②品質維持にむけたQCサークル活動、等である。

第3問(配点20点)

C社は、①柔軟な変更対応のため、週次から日次への製造計画の短サイクル化、②メモによる作業指示をあらため、製造指図書の活用、③原料紙不足防止のため、発注担当者の設置と発注基準の明確化、等を実施する。

第4問(配点 30 点)

C社は、①新規事業の品質基準の正確な把握のための情報収集や、新規顧客開拓にむけた営業体制の強化、②製品品質を向上し顧客の求める品質基準を満たすため、マイスター制の導入やベテラン作業員による技能研修などによる技能承継体制の強化、等に取り組む。

事 例 概 要

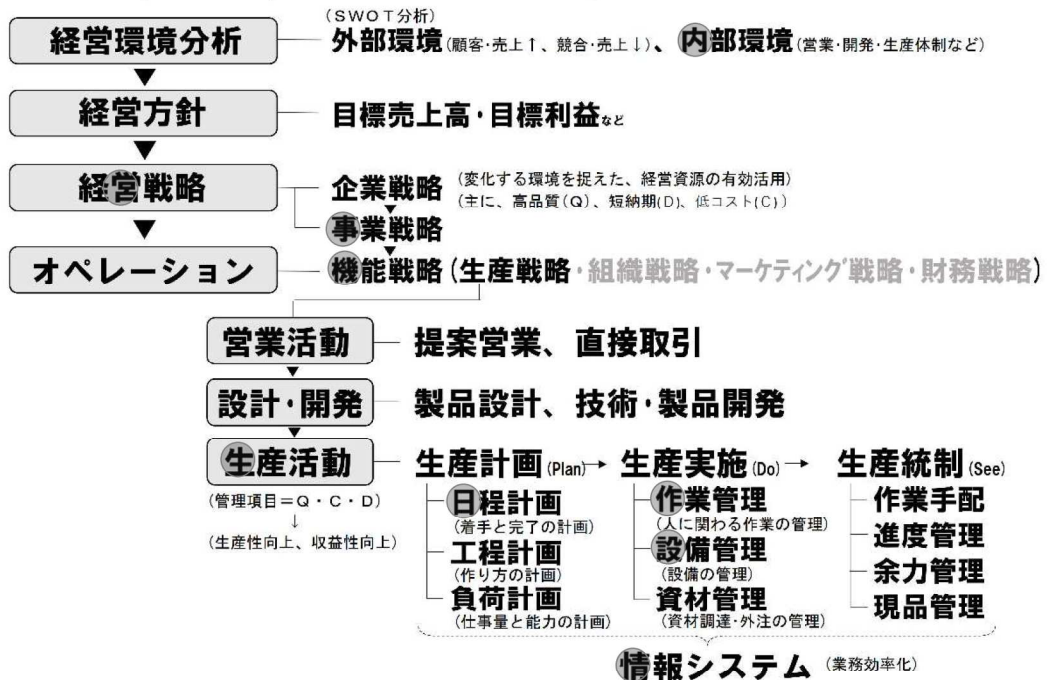
生産・技術の事例は、大きく 3 つの出題パターンに分けて考えることができる。1 つ目は「経営戦略的な内容が中心の事例(H13・H18・H19 年)」、2 つ目は「生産管理的な内容が中心に出題されている事例(H14・H16・H17・H21・H22・H23・H24・H25・H26・H27・H28 年・H29 年)」、3 つ目は「経営戦略と生産管理の両面を含んだ事例(H15・H20・H30・R1・R2・R3・R4・R5・R6 年)」である。R7 年度の事例は、3 つ目の経営戦略と生産管理の両面を含んだ出題パターンであった。H30 年以降、この出題パターンが続いている。

出題された設問は、①強み・弱み、②コスト削減への対応策、③工程管理の改善策、④新規事業参入のための社内対応策、であり例年どおり「SWOT」「生産活動等を中心にしたオペレーション」「経営戦略」が対象であった。新しい論点が出題されたわけではなく定番の設問構成であり、比較的解答しやすい内容である。ただそれだけに、解答の読みやすさ、設問題意への正確な対応が問われる。事例の設問を解答するために、業種別の生産現場の専門知識は、基本的に不要である。生産事例では、生産方法など自分が全く知らない業種が出題されることもあるが、1 次試験で学習した生産管理の基本的知識を用いて解答していくことになる。

解答の構成に際しては、1 つの事だけで述べようとすると、冗長的な文章になりやすく、また、その場で思いついたことを述べてしまうと、つまり何を述べたいのかが不明確になりやすくなる。その結果として、採点者に上手く伝わりにくくなることが多くなるため、述べ方のコツを事前に準備しておくことが重要である。「①～、②～、」と幾つか多面的な視点を用いて述べると、文章全体にメリハリをつけ、分かりやすい解答を作成することができる。

解 答 メ モ

MMC合格設問F C（フローチャート・体系図） 生産



- 第1問 : SWOT分析
- 第2問 : オペレーション (作業管理・資材管理)
- 第3問 : オペレーション (生産計画・生産実施)
- 第4問 : 事業戦略

第1問 ⇒各 60 字

設問の要求事項 ⇒S W O T 分析
C 社の (a) 強みと (b) 弱み

解答のポイント
キーワード解答

解答の型
～など、〇〇力である

～など、〇〇力不足である

解答のキーワード

切り口	因（説明文）	果
強み	顧客からの高評価の高品質製品を製造 X 社との関係性構築による安定的な原料紙	技術力 調達力
弱み	深夜・早朝の残業発生や原料紙不足 作業精度のバラツキ	製造管理力の不足 技術承継体制の不足

解答の文章化

（ a ）

強みは、

- ①顧客からの高評価の高品質製品を製造する技術力、
- ②X 社との関係性構築による安定的な原料紙の調達力、

等がある。

（ b ）

弱みは、

- ①深夜・早朝の残業発生や原料紙不足を招く製造管理力の不足、
- ②作業精度のバラツキを招く技術承継体制の不足、

等がある。

第2問

⇒各 60 字

設問の要求事項

⇒オペレーション

収益性強化のための製造コストダウンにむけた課題（2つ）とその対応策

解答のポイント

- ①事例文より因（＝問題点抽出）
- ②対応策キーワード解答

解答の型

課題は、
～、など〇〇 である
対応策は、
①～、など〇〇
②～、など〇〇
等を実施する。

解答のキーワード

切り口	因（説明文）	果
課題	製造時間短縮 課題はクレーム低減	コスト減
対応策	原料紙セット作業の内容 原料紙機械セット作業 計画的なOJT導入 品質維持	マニュアル化 外段取り化 技能承継の推進 QCサークル活動

解答の文章化

課題は製造時間短縮である。

対策は、

- ①原料紙セット作業の内容のマニュアル化、
 - ②原料紙機械セット作業の外段取り化、
- 等である。

課題はクレーム低減である。

対策は、

- ①計画的なOJT導入による技能承継の推進、
 - ②品質維持にむけたQCサークル活動、
- 等である。

第3問

⇒100 字

設問の要求事項

⇒オペレーション（生産計画・生産実施）

製品在庫を持たずに納期対応するための工程管理の改善施策

解答のポイント

キーワードで解答

解答の型

C社は

①～に対して〇〇、

②～に対して〇〇、

③～に対して〇〇、

等を実施する。

解答のキーワード

切り口	因（説明文）	果
計画	柔軟な変更対応 週次から日次	製造計画の短サイクル化
作業管理	メモによる作業指示の改善	製造指図書を活用
資材管理	原料紙不足防止	発注担当者の設置 発注基準の明確化

解答の文章化

C社は、

①柔軟な変更対応のため、

週次から日次への製造計画の短サイクル化、

②メモによる作業指示をあらため、

製造指図書の活用、

③原料紙不足防止のため、

発注担当者の設置と発注基準の明確化、

等を実施する。

第4問

⇒120 字

設問の要求事項

⇒事業戦略

新規事業展開（医療用紙パイプ製品）のため必要な社内での取り組み

解答のポイント

弱み克服・強み獲得施策（事例抽出）

キーワード解答

解答の型

C社は、

①～～のため、〇〇

②～～のため、〇〇

等を行う。

解答のキーワード

切り口	因（説明文目的）	果
営業体制の強化	新規事業の品質基準の正確な把握	情報収集 新規顧客開拓
技能承継体制の強化	製品品質を向上 顧客の求める品質基準の充足	マイスター制導入 ベテラン作業員による技能研修

解答の文章化

C社は、

①新規事業の品質基準の正確な把握のための情報収集や、

新規顧客開拓にむけた営業体制の強化、

②製品品質を向上し顧客の求める品質基準を満たすため、

マイスター制の導入やベテラン作業員による

技能研修などによる技能承継体制の強化、

等に取り組む。

解 説

第1問(配点 20 点)

Step1 題意

C社の強みと弱みを 60 字以内で述べることを求めている。

Step2 解答の考え方・導き方

本試験では、第 1 問は、環境分析の問題が出題されていることが多い。そのため、いつでも SWOT の 4 つの視点で的確に事例文をつかみ、答えられるように準備しておきたい。ここでは、C 社の強み・弱みについて求められている。解答では、事例文を引用するにとどまらず、つまり「〇〇力 (力不足)」とキーワードで括るように述べていきたい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文のヒントを用いて以下のように整理していく。

強み

- ・製紙メーカー X 社から製造技術の指導と原料紙の提供を受けて、(中略)…現在も X 社から安定的に仕入れることができています。
- ・コンクリート凝固後の抜き取りやすさが顧客から評価されている。

▼つまり…

技術力、調達力

弱み

- ・深夜・早朝残業が増えている。
- ・技術やスキルの承継が必ずしもうまくいっておらず、原料紙の機械セットに際して立ち上がりロスによるムダも生じている。

▼つまり…

製造管理力の不足

技術承継体制の不足

合格点・高得点のポイント

本設問では、「C 社の強み・弱み (= 内部環境)」について事例文からモレなくしっかり読み取ることが合格点獲得のポイントである。また事例文から読み取った強みを解答にする際、事前に、つまり、どういう強みなのか、といった分析のキーワードを準備し、事例文の与件に、そのキーワードを加えて解答したい。本試験でも指摘する強みは、似たようなことが多く、「開発力」や「技術力」など決まったキーワードを準備しておくことが、高得点を確保するポイントである。

第2問(配点 30 点)

Step1 題意

収益性強化のため製造に関するコストダウンに取り組むための、課題とその改善策を各2つあげてを求めている。

Step2 解答の考え方・導き方

事例文のヒントを活用して、コストダウンの阻害要因の克服を課題とし、対応策を述べたい。対応策では、対策のキーワードを事前に準備したい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文には、解答に繋がる次のようなヒントが散りばめられている。

- ・出荷に間に合わせるための製造時間短縮が課題となっている。
- ・製造人員の人材不足もあり出荷に間に合わせるため深夜・早朝残業が増えている。
- ・技術やスキルの承継が必ずしもうまくいっておらず、原料紙の機械セットに際して立ち上がりロスによるムダも生じている。

▼以上より…

課題：製造時間短縮

対応策：①原料紙セット作業の内容のマニュアル化、

②原料紙機械セット作業の外段取り化、

- ・顧客からのクレームが増加している
- ・接着剤の塗布方法や成型機の巻き取り方法の相違による厚さや強度などの品質のバラツキが最近問題となっており
- ・作り直して再納品している

▼以上より…

課題：クレーム低減

対応策：①計画的なOJT導入による技能承継の推進、

②品質維持にむけたQCサークル活動、

合格点・高得点のポイント

課題を2つ（各1つ）との条件に対応して2つ以上に見えない明確な課題を明記したい。また、課題の内容はコストダウンに直結する内容とし、適切な対応策をキーワード解答していくことが合格点のコツとなる。

第3問(配点 20 点)

Step1 題意

製品在庫をもたず納期に対応できる工程管理の改善を進めることとした。それを実現するために必要な対応策について、100 字以内で述べることを求めている。

Step2 解答の考え方・導き方

納期遅延が発生する状況の事例文のヒントを見つけ出し因果関係を明確にして、1 次試験の生産管理で学習した対策のキーワードで改善策を解答したい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文には、様々なヒントが記されている。

- ・ C 社の製造指示については、顧客からの確定した発注情報に基づき工場長が毎週末に次週の週次製造計画を作成しており（中略）製造リードタイムは 2 日間である。
- ・ 顧客からの仕様変更や特急受注が全受注件数の 1 割程度あり…

▼対策は…

柔軟な変更対応のため、
週次から日次への製造計画の短サイクル化

- ・ 突発的な製造計画の変更は紙のメモで作業担当者に指示され、そのたびに工程の混乱の要因となっている

▼対策は…

メモによる作業指示をあらため、
製造指図書の活用

- ・ 原料紙仕入れは、作業者が不足を確認した際に発注するが、原料紙が不足した際の原料紙待ちによる作業停滞もしばしば発生

▼対策は…

原料紙不足防止のため、
発注担当者の設置と発注基準の明確化

合格点・高得点のポイント

在庫をもたないことを前提として対策を求めているので、受注生産対応を想定した納期遵守施策を述べることになる。第 2 問の製造時間短縮施策と重複する内容になるため、設問指示通り第 2 問は製造に関する事項、本問は工程管理のい関する事項でまとめた内容を解答することが望ましい。その上で、事例文のヒントを活用して多面的に展開することが高得点のコツとなる。

第4問(配点 30 点)

Step1 題意

食品用や医療用の紙パイプ製品への参入を検討している。それを実現するために必要な社内の取り組みについて、120 字以内で助言することを求めている。

Step2 解答の考え方・導き方

今後の戦略を問われる設問であるため、今後活用(獲得)すべき強み・克服すべき弱み(問題点)を抽出して対応策を述べてゆくことになる。その際に解答のフレームとなる設問の要求事項を明確にして、題意に対応した記述内容にしていきたい。本設問では、「営業面」、「品質面」の切り口で模範解答とした。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文には、様々なヒントが記されている。

- ・ X社からの要請により、包装資材メーカーを通してX社へ販売されることとなった。さらに、包装資材メーカーが製紙用以外にも紙パイプの用途を広げたことにより、産業用、建築用への事業拡大の契機となった。

▼獲得すべき強は…

自発的な営業活動

▼社内の取り組み…

新規事業の品質基準の正確な把握のための情報収集
新規顧客開拓にむけた営業体制の強化、

- ・ ベテラン作業者の高齢化が進んでおり、定年退職者が発生している中、技術やスキルの承継が必ずしもうまくいっておらず…
- ・ 品質のバラツキが最近問題となっており…
- ・ 設備や工程に互換性はあるが、サイズや強度などについては、新たな顧客が求める厳密な品質基準に対応する必要があるなど、従来製品と異なるところもある。

▼克服すべき点は…

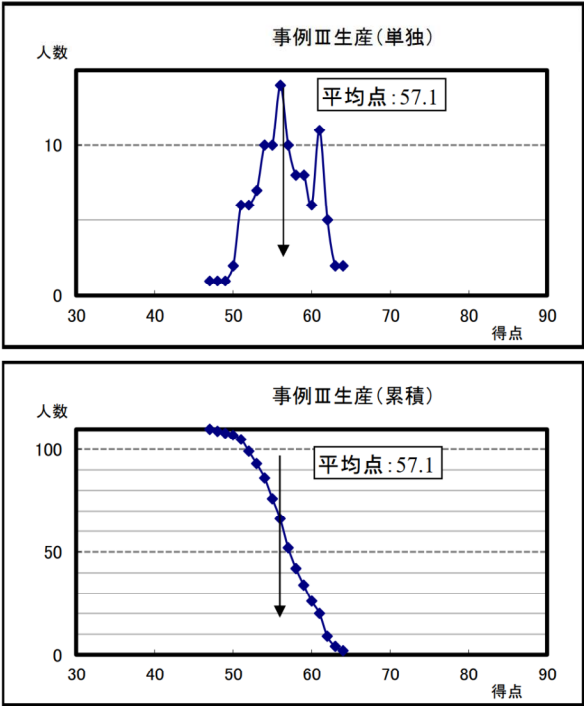
品質維持の不足

▼社内の取り組み…

製品品質を向上し顧客の求める品質基準を満たすため、
マイスター制の導入やベテラン作業者による技能研修などによる
技能承継体制の強化、

合格点・高得点のポイント

取り組むべき施策がつまり「〇〇」と要約されて分かりやすく展開されていることが重要である。獲得すべき強みとしては、第2問・3問での施策からの重複を避けて営業面に焦点を当てた解答とした。弱みについては第2問との重複が避けられないため施策内容を変えての記述で点数を確保したい。



事例Ⅲ 生産 合計得点集計

点数	人数	比率	累積	点数	人数	比率	累積
100	0	(0%)	(0%)	49	1	(1%)	(98%)
99	0	(0%)	(0%)	48	1	(1%)	(99%)
98	0	(0%)	(0%)	47	1	(1%)	(100%)
97	0	(0%)	(0%)	46	0	(0%)	(100%)
96	0	(0%)	(0%)	45	0	(0%)	(100%)
95	0	(0%)	(0%)	44	0	(0%)	(100%)
94	0	(0%)	(0%)	43	0	(0%)	(100%)
93	0	(0%)	(0%)	42	0	(0%)	(100%)
92	0	(0%)	(0%)	41	0	(0%)	(100%)
91	0	(0%)	(0%)	40	0	(0%)	(100%)
90	0	(0%)	(0%)	39	0	(0%)	(100%)
89	0	(0%)	(0%)	38	0	(0%)	(100%)
88	0	(0%)	(0%)	37	0	(0%)	(100%)
87	0	(0%)	(0%)	36	0	(0%)	(100%)
86	0	(0%)	(0%)	35	0	(0%)	(100%)
85	0	(0%)	(0%)	34	0	(0%)	(100%)
84	0	(0%)	(0%)	33	0	(0%)	(100%)
83	0	(0%)	(0%)	32	0	(0%)	(100%)
82	0	(0%)	(0%)	31	0	(0%)	(100%)
81	0	(0%)	(0%)	30	0	(0%)	(100%)
80	0	(0%)	(0%)	29	0	(0%)	(100%)
79	0	(0%)	(0%)	28	0	(0%)	(100%)
78	0	(0%)	(0%)	27	0	(0%)	(100%)
77	0	(0%)	(0%)	26	0	(0%)	(100%)
76	0	(0%)	(0%)	25	0	(0%)	(100%)
75	0	(0%)	(0%)	24	0	(0%)	(100%)
74	0	(0%)	(0%)	23	0	(0%)	(100%)
73	0	(0%)	(0%)	22	0	(0%)	(100%)
72	0	(0%)	(0%)	21	0	(0%)	(100%)
71	0	(0%)	(0%)	20	0	(0%)	(100%)
70	0	(0%)	(0%)	19	0	(0%)	(100%)
69	0	(0%)	(0%)	18	0	(0%)	(100%)
68	0	(0%)	(0%)	17	0	(0%)	(100%)
67	0	(0%)	(0%)	16	0	(0%)	(100%)
66	0	(0%)	(0%)	15	0	(0%)	(100%)
65	0	(0%)	(0%)	14	0	(0%)	(100%)
64	2	(2%)	(2%)	13	0	(0%)	(100%)
63	2	(2%)	(4%)	12	0	(0%)	(100%)
62	5	(5%)	(8%)	11	0	(0%)	(100%)
61	11	(10%)	(18%)	10	0	(0%)	(100%)
60	6	(5%)	(24%)	9	0	(0%)	(100%)
59	8	(7%)	(31%)	8	0	(0%)	(100%)
58	8	(7%)	(38%)	7	0	(0%)	(100%)
57	10	(9%)	(47%)	6	0	(0%)	(100%)
56	14	(13%)	(60%)	5	0	(0%)	(100%)
55	10	(9%)	(69%)	4	0	(0%)	(100%)
54	10	(9%)	(78%)	3	0	(0%)	(100%)
53	7	(6%)	(85%)	2	0	(0%)	(100%)
52	6	(5%)	(90%)	1	0	(0%)	(100%)
51	6	(5%)	(95%)	0	0	(0%)	(100%)
50	2	(2%)	(97%)	合計	110	(100%)	(0%)

事例Ⅲ 生産 設問別得点集計

※優先度(得点獲得優先度)＝平均点／配点×100

点数	第1問 (配点 20 点)			第2問 (配点 30 点)			第3問 (配点 20 点)			第4問 (配点 30 点)					
30				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
29				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
28				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
27				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
26				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
25				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
24				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
23				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
22				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
21				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
20	0	(0%)	(0%)	3	(3%)	(3%)	0	(0%)	(0%)	6	(5%)	(5%)			
19	0	(0%)	(0%)	9	(8%)	(11%)	0	(0%)	(0%)	13	(12%)	(17%)			
18	0	(0%)	(0%)	33	(30%)	(41%)	0	(0%)	(0%)	30	(27%)	(45%)			
17	0	(0%)	(0%)	28	(25%)	(66%)	0	(0%)	(0%)	25	(23%)	(67%)			
16	0	(0%)	(0%)	19	(17%)	(84%)	0	(0%)	(0%)	22	(20%)	(87%)			
15	5	(5%)	(5%)	9	(8%)	(92%)	0	(0%)	(0%)	14	(13%)	(100%)			
14	11	(10%)	(15%)	4	(4%)	(95%)	5	(5%)	(5%)	0	(0%)	(100%)			
13	15	(14%)	(28%)	2	(2%)	(97%)	8	(7%)	(12%)	0	(0%)	(100%)			
12	19	(17%)	(45%)	1	(1%)	(98%)	28	(25%)	(37%)	0	(0%)	(100%)			
11	17	(15%)	(61%)	0	(0%)	(98%)	24	(22%)	(59%)	0	(0%)	(100%)			
10	29	(26%)	(87%)	1	(1%)	(99%)	29	(26%)	(85%)	0	(0%)	(100%)			
9	13	(12%)	(99%)	1	(1%)	(100%)	15	(14%)	(99%)	0	(0%)	(100%)			
8	1	(1%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	1	(1%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
7	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
6	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
5	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
4	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
3	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
2	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
1	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
0	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
合計	110	(100%)		110	(100%)		110	(100%)		110	(100%)				
平均点	11.7			17.0			11.1			17.3					
優先度	58			57			56			58					

