

A 社は、設立 50 周年を迎えた非上場の中小企業である。従業員数は 120 名（正社員 80 名、契約社員・パート 40 名）、資本金は 5,000 万円。本社と開発拠点を兼ねた工場は地方都市の工業団地に立地し、従業員向けの広い駐車場が整備され、昨年設置された EV 充電設備はどの従業員でも自由に使ってよいことになっている(注：ダミー根拠)。

A 社は主要事業として、大手製造 H 社グループを中心に、「高機能シール材」と「工業用精密ガスケット」を製造販売している。これらの製品は、自動車や産業機械のエンジン、ギアボックス、油圧装置などの重要部品に使用され、液体や気体の漏れを防ぐ役割を果たす。特に、耐熱性、耐圧性、耐薬品性に優れるフッ素ゴムや特殊樹脂を原料とするカスタム製品に強みを持つ。A 社のカスタム製品の売上比率は約 6 割を占める。

近年、A 社を取り巻く事業環境は急激に変化している。原材料費の高騰: 2022 年以降、主要原料である特殊ゴム材料（フッ素ゴム、シリコンゴム）や金属部品の価格が、世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギーコストの上昇に伴い、平均 30%以上高騰し、このコスト増は継続している。

H 社グループをはじめとする主要顧客は、厳しいコスト削減目標を A 社に課し続けてきたが、近年の調達方針は大きく変化している。一方で中国や東南アジアの競合企業が、標準品の分野で低価格攻勢を仕掛けており、そちらでの A 社の市場シェアを徐々に侵食されている。この結果、A 社の売上高はトータルで見ると横ばいであるものの、粗利益率はむしろ改善しているが、主要原料コストの上昇が止まらないことや、そもそも今後も資源確保ができるかについて、H 社グループの調達担当者から懸念の声が寄せられている。

一方で、A 社の技術やそれに寄せる顧客の信頼は極めて高い。具体的には、高度な配合技術と精密な成形技術により、競合他社では対応できない極限環境下（摂氏 300 度を超える超高温、高圧など）で使用されるカスタム製品の設計・試作は他社にできない A 社独自のものであり、特に配合技術に関して長年の経験に基づく暗黙知として蓄積されていることが強みになっている。

加えて 50 年にわたる取引関係を通じて品質・納期において高い信頼が築かれ、顧客から持ち込まれる相談は A 社に相談するとすぐ解決してしまうことが多い。この背景として A 社の製造現場には、金型設計から特殊なプレス成形までを一手に担う 50～60 歳代の熟練技術者が多数在籍しており、社内でマイスターと呼ばれる彼らの技術が A 社の品質を支えている。これらの技術や信頼性があえて形式知化されずに A 社内であれば組織的に再現できることが、A 社の模倣困難で持続可能な競争優位を実現しているのである。

A 社の組織は、製造、開発（技術）、営業、管理の 4 部門で構成される。営業部門は 20 名で、主要顧客である H 社グループへのコンサルタント営業に進化している。営業担当者は、長年の付き合いから顧客から依頼された仕様書通りの製品を受注する御用聞きにとどまらず、業界の最新動向を常に研究し、そのニーズを絶えず顧客に提案しては、その反応を社内の CRM データベースに共有してリアルタイムに更新している。顧客との関係が良好であるため、主要原料の値上がりについては H 社グループの調達方針の変化もあり

常にスムーズに価格転嫁されている。

しかし営業担当者の多くは、自社製品の詳細な原価構造や、自社製品が顧客の最終製品にもたらす付加価値とは何かを（例：製品寿命の延長、メンテナンスコストの低減）を正まだ正しく理解できているとは言えない。特に、製品の設計段階で顧客の潜在的な課題を発見し、技術的優位性をアピールする能力について、CRM データベースを既に構築済であるにも関わらず、優秀な営業担当者とそうでない者の間には差がある。

その一因として営業部門と開発部門が物理的に離れており、社内リソースを有効活用できるものとそうでない者の社内交渉力の違いがみられる。具体的には顧客の相談課題を優秀層の営業担当者がどう解決したかが社内データベースに蓄積され、有効活用できる状態であるにも関わらず、以前行われた組織改正により技術部門より配転された中高年営業担当者のコミュニケーションやデジタルスキルに問題があることが、営業部門内のモラルサーベイ結果からわかっている。

そこで A 社長は、この問題の原因が年功序列要素の残る職能資格制度であることを総務人事部長に指摘し、役割等級制度(※職務内容と給与レンジを定義し、その達成度に応じて昇降格する制度。近年では多くの企業において導入済)に変更するように指示をした。例えば営業部門の評価指標は、売上高と受注件数であり、粗利益率・価格転嫁率・新規付加価値の提案件数といった評価 KPI は、中高年層の営業社員には理解できないとの理由で、総務人事部や人事コンサルタントから何度も提案されながらも、その度に見送られている。その結果、この評価制度は営業担当者に対し「多少安くなっても受注件数を増やす方が評価される」というインセンティブを与え、H 社グループを中心としたコンサルタント営業に進化した営業部門に見合わず、結果的に上司からの人物評価を中心とした主観的な業績評価にとどまっている。さらに高付加価値なカスタム製品の提案は時間がかかるため、それを嫌う低成績の営業担当者ほど、低価格な海外業者からの競争が激しい標準品の受注に傾倒しがちである。

営業担当者の育成は OJT と Off-JT で構成され、原価計算、財務知識、コンサルティング・セールスといった、付加価値提案に必要な専門知識に関する体系的な教育プログラムも一通り行われている。しかし 30 歳台の優秀な営業担当者の中には、A 社に対する不満はないものの、「より新しい製造技術に興味を持った」「処遇や成長性に惹かれた」という理由で、大手製造業にスカウトされる者が出ている。

二代目社長である A 社長（55 歳）は、創業社長であった父親から、「他社に引き抜かれる人材を擁していることに自信を持ち、さらに成長戦略を描くべき」と助言を受け、主要原料の高騰と枯渇という脅威をむしろ機会と捉え、若手幹部を中心とした MVV 検討短期プロジェクトチームを設置し、以下の新ビジョンを掲げた。

【新ビジョン】

「K 社は、単なる部品サプライヤーではなく、顧客の『生産性を最大化するソリューションプロバイダー』として、特殊環境下でのシール技術を通じて社会に貢献する。」

このビジョンの実現のため、A 社長は全社的な組織変革を決意し、新素材研究開発の他に営業部門の体質改善と付加価値提案を促す人事制度への刷新、そして技術継承による差別化を最優先課題とし、その変革の骨子は以下の通りである。

お客様が求める価値の実現：自社製品の「貢献価値」を論理的に説明し、顧客がコスト削減を上回るメリットを感じるよう、何が新しい付加価値であるかを常にお客様と考える。

社内の全員がトップセールスに：顧客に対し、仕様書通りに作るのではなく、A 社の技術力「製品寿命を 2 倍にする」「メンテナンス頻度を半減させる」といった、顧客の経済メリットに直結するソリューションを積極提案する。

社内の全てが顧客志向：営業と開発部門が一体となって付加価値を創出し、同時に、熟練技術者の暗黙知を形式知化せずに若手へ円滑に継承する仕組みを導入し、技術の途絶リスクを防ぐ。

新素材・代替素材の研究開発：お客様に持続的な経済価値をお届けするために、既存の天然資源に捉われない新素材・代替素材のパイプラインを常に複数用意する。

A 社長と古くからの幹部は、退職者が自社技術を持ち出して自社の強みを損なうことを防ぐため、暗黙知をあえて形式知にしないことが前提と体感的に理解しており、この変革の成功は、営業部門内のさらなる意識変革と、それを支える組織づくりと人事評価制度にかかっていると認識している。しかし古参の営業担当者や製造部門のベテラン層からは、何もそこまでしなくても良いといった、変化への抵抗を訴える者がいる。また製造部門では製造仕様書や品質改善報告業務の多くが既に AI に代替され、若手社員が下積み経験をする機会が減少していることを指摘する声が出ている。

A 社長は持ち前のポジティブで挑戦的な発想を生かし、これらの変化は全て自社の次の成長機会になるものと前向きに捉えている。そこで全社を挙げて付加価値創造企業へと脱皮するための組織戦略を策定すべく、生成 AI 活用度 No.1 国家資格と言われる中小企業診断士に相談することにした。

第 1 問（配点 20 点）

MVV 検討チームが掲げた新ビジョンの狙いを、その後 A 社長が指示したい 4 つの優先課題を参考にし、100 字以内で説明せよ。

第 3 問（配点 20 点）

顧客ニーズを反映した CRM データベースが必ずしも全営業担当者が活用できていない理由と、その対応策を 100 字以内で説明せよ。

第 2 問（配点 20 点）

A 社長が目指す最優先課題の達成に向け、営業部門にコンサルティング機能を持たせ、開発部門との連携を抜本的に強化するために、A 社がどのように組織的変革に着手するべきか、100 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 20 点）

A 社(総務人事部長)は、社長に指示された職能資格制度から役割等級制度への改定をどのように行うべきか。その留意点とともに 100 字以内で助言せよ。

第 5 問（配点 20 点）

古参社員の変化への抵抗と既存資源の高騰・枯渇と言った脅威を機会に変え、全社的な「利益意識」と「挑戦する企業文化」を醸成するため、A 社長が講じるべき経営トップの行動を 100 字以内で助言せよ。

B社は、首都圏近郊に所在する医療検査サービス会社である。従業員は臨床検査技師65名、営業10名、事務職25名、情報管理担当10名の計110名。年商は21億円である。1987年に大学病院出身の臨床検査技師が創業し、地域の病院や診療所から検体を受託して検査を行う外注ラボとして成長してきた。

創業当初は、地元の中核病院の外注先として、正確かつ迅速な検査報告を強みに取引を拡大した。現在は血液、尿、病理、遺伝子などの臨床検査を行い、地域内外の約200件の医療機関と取引している。配送車両10台で午前・午後に検体を回収し、翌日午前までに報告書を納品する体制を構築している。創業以来の経営理念は「正確・迅速・誠実」であり、この姿勢が医師からの信頼を支えてきた。

しかし近年、外部環境は大きく変化している。医療機関自体が医師看護師の人材不足と経営難に直面し、病院と診療所の連携強化によって検査の集中化が進む一方、検査機器の小型化と低価格化が進み、医療機関が自施設内で簡易検査を行うケースが増えてきた。全国展開する大手ラボとの競争も激化しており、1検体あたりの単価は10年前の約8割まで下落した。こうした中、B社は安定取引先の維持に努めつつ、簡易検査にまで手が回らない個人クリニック(※クリニックとは病床を持たない医療機関を指す)を中心に営業活動を強化しているが、伸び率は鈍化している。

B社の売上高構成は、病院40%、クリニック50%、企業健診・自治体委託10%である。病院向けでは電子カルテと連携したデータ納品を行っており、迅速性と精度の高さが評価されている。クリニック向けでは午前採血・午後報告の「当日報告体制」により高いリピート率を維持している。一方、企業健診分野では、新規参入業者との競争が強まり、契約更新率が低下傾向にある。

このような環境の中、経営者は次の成長に向けた新たな事業軸を模索してきた。その中で注目したのが、「予防・セルフチェック」を中心とした個人向け(BtoC)市場である。B社は2020年のコロナ禍をきっかけに、一般消費者が自宅で検体を採取し、郵送で検査結果を確認できる「セルフ検査サービス」を立ち上げた。糖尿病リスク、脂質異常、アレ르기ー、遺伝子リスクなどを対象に、自社ラボで分析を行い、専用サイトを通じて結果を通知する仕組みである。

このBtoC事業の狙いは、①健康志向の高まりに対応した新市場開拓、②既存設備の稼働率向上、③検査データを活用した将来的なデータビジネス基盤の構築である。当初は自治体の健康増進事業や企業の福利厚生制度への導入を提案したが、契約数は当初目標を下回った。自治体からは「法的枠組みの明確化が必要」、企業からは「社員への周知負担が大きい」との理由で採用が進まなかった。

個人販売向けではWeb広告を中心に集客を行ったが、クリック率は1%未満、購入率は約1.2%と低調である。サイト訪問者の多くが途中離脱しており、専門的な説明や購入動線の複雑さが課題とされている。購入者層は30～50代の女性が中心で、健康志向・美容志向の高い層が多いが、リピート率は20%にとどまる。アンケートでは「結果の見方が難

しい」「改善行動につながらない」との回答が多く、アフターフォローの不足が顧客満足度を下げている。

BtoC事業では、SNSでの発信も試みているが、専任担当がいなかったため不定期投稿にとどまり、フォロワー数も1,500人前後で伸び悩んでいる。WebサイトもBtoB・BtoCの情報が混在しており、医療従事者向けの専門的表現が多く、一般消費者には理解しづらい。SEO対策も不十分で、自然流入数は月1,000件以下である。

こうした状況に対し、経営者は「医療を支える検査会社から、生活者の健康を支える企業へ進化する」ことを中期経営計画の方針に掲げた。BtoBとBtoCの双方で、信頼と利便性を基盤にした新たな顧客価値創造を目指している。

B社の医療機関向け営業は8名体制で、既存顧客の定期訪問を中心に活動している。医師との関係は深く、顧客満足度調査でも「対応の丁寧さ」「検査精度」「報告スピード」が高く評価されている。一方で営業活動が属人的であり、顧客情報の共有が十分でないため、担当交代時に継ぎが不十分なケースもある。また、近年のクリニックからは「検査結果に基づく生活指導資料の提供」や「患者向け説明用コンテンツの支援」など、検査を超えた付加価値ニーズが増えている。

B社はこれを新たなチャンスと捉え、クリニックを通じて生活者に健康情報を届ける「BtoBtoCモデル」の構築の検討を開始した。具体的には、医師が診察時に配布できる生活習慣改善資料の共同開発や、セルフ検査サービスの紹介制度などである。こうした取り組みを通じて、BtoBとBtoCの双方で顧客接点を拡大する考えである。

また、B社は地域医師会や大学病院との関係が深く、年2回の合同勉強会や共同研究を通じて技術的信頼を得ている。地域の健康イベントにも年3回ほど出展しており、市民向け講座や体験ブースを設けている。しかし、一般生活者へのブランド認知は低く、イベント来場者アンケートでは「C社を知っている」と答えた人は全体の25%にとどまる。B社名は医療機関内では浸透しているが、生活者には「検査会社＝病院向け」の印象が強い。

更に、BtoC・BtoBへのリソース配分も課題である。ラボ設備や人員を共用しているため、両者の受注量のバランスが崩れると、B社の強みである医療機関への納期の精度に影響が出る恐れがある。現場からは「繁忙期が重なると検査遅延のリスクがある」との声もある。経営者は「生産性管理の考え方をマーケティングにも応用できる」と述べ、稼働計画と需要予測の両面でバランスを取ろうとしているが、具体的な運用は定まっていない。

そこでB社長は、今後の経営課題として次の3つを掲げることにした。

BtoB事業：医療機関との信頼関係を基盤に、共同研究・予防医療支援などの付加価値提案を強化する。

BtoC事業：健康志向層へのブランド浸透を図り、デジタルと地域を連携させたコミュニケーション施策を展開する。

両事業の共通基盤：顧客データの統合と分析を進め、クロスオーバー展開による相乗効果を狙う。

また、BtoB・BtoC 双方で蓄積した検査データを匿名化し、食事・運動・睡眠などの生活データと統合する「ヘルスデータプラットフォーム構想」に加わってほしいとの打診を大手医療データ企業から受けている。医療機関から得た診療データを製薬会社に販売し、医療機関には処方精度や保険点数の改善を、個人には自己管理アプリを提供して地域全体の健康意識向上に寄与する構想であり、データ提供した各検査機関にもそのビッグデータが有償で開示され、自社サービスの改善に役立てるとする内容である。

営業部長は、「個人データを扱う以上、信頼が前提になる。本当にデータの匿名性が確保できるのか、各医療機関の理解を取り付けることは現実的ではない」と強く反対している(※)。しかし B 社の次の成長は、古い慣習にとらわれがちな医療業界の壁を AI やビッグデータの力で乗り越え、今度は自社が大手医療データ企業と医療機関の橋渡し役となり、自らは「生活者自身が自分で健康を管理する」という新しい価値を B2C 事業で実現することにかかっている。

※検査データを匿名加工して再利用できることは管轄省庁により認められているものと
し、また医療機関との秘密保持契約ひな形は打診元企業から提供されるものとする。この
知識解答部分には加点しない。

第1問（配点 16 点）

B 社の BtoB および BtoC 事業の現状を整理し、それぞれの顧客特性とマーケティング上の強みと課題をそれぞれ 30 字以内で挙げよ。

第2問（配点 20 点）

B 社が今後整備すべき B2C 事業のドメインとそのターゲットを、医療と生活を結ぶ視点から、BtoB・BtoC 両事業の関係性を踏まえて 120 字以内で述べよ。

第3問（配点 20 点）

BtoC 事業のブランド認知向上のために、B 社が取るべきプロモーション戦略を、デジタル施策と地域活動施策の2つの視点に立ち、120 字以内で助言せよ。

第4問（配点 24 点）

B 社の B2C 事業の拡大には、B2B 検査事業で得られた医師からの信頼や推奨を販促に用いる、2つの事業をまたいだシナジー効果の創出が前提となる。そこで以下の(設問1)(設問2)のどちらか1つを選択して解答せよ。

(設問1)

大手医療データ企業からの提案を踏まえ、営業部長の懸念を解消しつつ、地域全体の健康意識向上に寄与するためにどのような関係企業とどう協力するかのチャンネル戦略を、120 字以内で述べよ。

(設問2)

BtoB/BtoC で蓄積した顧客データと、大手医療データ企業のプラットフォームを連携させ、3つの経営課題を同時達成する B 社独自のデータ活用施策を、(並列列挙ではなく)経営課題の解決順位を明確にして 120 字以内で述べよ。

【企業の概要】

C社は、関東地方に本社および工場を構える、資本金3,000万円、従業員85名の製麺業者である。1970年の創業以来、一貫して業務用の中華麺の製造・販売を手がけてきた。現社長は創業者の長男である2代目で、10年前に事業を承継した。

C社の主な事業内容は、地域のラーメン専門店、中華料理店、ホテルなどを顧客とするBtoB向けの生中華麺の製造とルート配送である。その品質は顧客から高く評価されており、特に顧客の要望に応じて麺の太さ、加水率、原材料の配合などを微調整する「特注麺」の製造を得意としている。この特注麺事業が売上全体の約6割を占め、C社の競争力の源泉となってきた。長年の取引関係にある顧客が多く、地域での評判は良い。

C社の組織は、社長のもとに、営業部（10名）、設計部（3名）、生産管理部（5名）、資材部（3名）、品質保証部（4名）、そして製造部（55名）が置かれている。製造部は、製麺工程を担当する第一課と、顧客向けのスープやチャーシューなどの具材を製造する第二課に分かれている。

営業部は、既存顧客へのルートセールスと新規開拓を担う。顧客との関係構築を最優先しており、顧客からの「急な発注」や「細かな仕様変更」、「超短納期」といった要望にも可能な限り応えようとする姿勢が強い。受注情報は、営業担当者が作成した手書きの受注伝票によって生産管理部に連携されるが、急ぎの場合は口頭やメモで伝えられることも少なくない。

設計部は、営業部を通じて寄せられる特注麺の要望に基づき、新たな麺のレシピ開発や既存レシピの改良を行う。少人数ながら経験豊富なスタッフが揃っており、長年の経験と勘を頼りに、顧客の抽象的な要望を具体的な製品仕様に落とし込む能力に長けている。試作を繰り返し、最終仕様が決定すると、配合や工程を記した「製造仕様書」を作成し、生産管理部と製造部に展開する。

2代目である現社長は、後述の【生産の現状】を含め、こうした社内の状況に強い危機感を抱いていた。品質の不安定化は、長年かけて築き上げてきた顧客からの信頼を根底から揺るがすものであり、C社の生命線である特注麺事業の競争力低下に直結すると考えている。また、特定のベテラン職人に依存しきった生産体制は、彼らの退職によって事業継続そのものが困難になりかねない、極めて脆弱なものであると認識していた。

こうした現状を打破し、企業として持続的な成長を遂げるため、社長は新たな事業展開を構想している。それは、これまで培ってきた製麺技術とスープ開発のノウハウを結集させ、オリジナルの高品質な生麺とスープのセット商品を開発し、インターネット通販や将来的な直営店展開を通じて一般消費者に直接販売する、新たなBtoC事業への進出である。

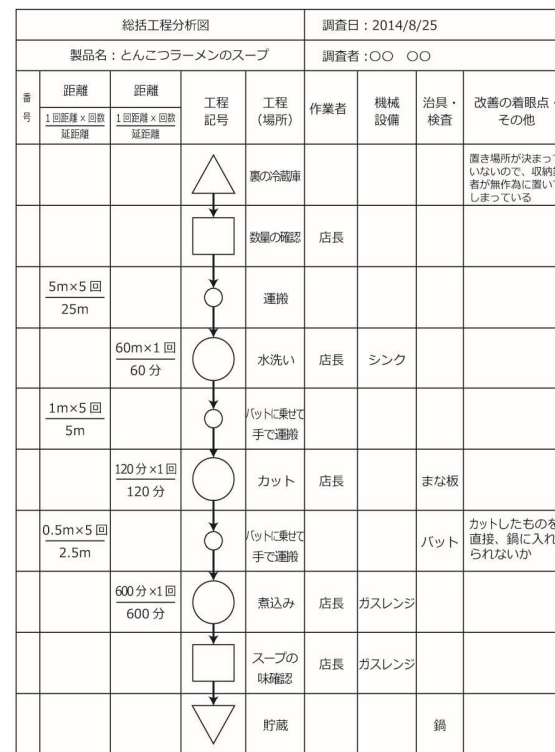
しかし、社長はこの構想を実現するためには、現在の社内体制のままでは不可能だと冷静に分析している。BtoC事業で成功するには、不特定多数の顧客に対する品質の絶対的な安定、多品種少量生産への柔軟な対応、そして短いリードタイムの実現が不可欠であ

る。そのためには、現在の場合当たりの生産管理体制を抜本的に改革し、部門間の壁を取り払い、標準化された効率的な生産プロセスを確立することが絶対条件だと考えている。

【生産の現状】

生産管理部は、各部署から集まる情報をもとに、週次の生産計画を立案し、日々の生産指示、資材部への原材料発注依頼、そして出荷管理までを一手に担う。しかし、営業部からの急な差し込み案件や、設計部からの試作依頼が頻繁に入るため、生産計画は日常的に変更を余儀なくされている。計画変更のたびに、担当者は製造現場へ走り、口頭で指示内容の変更を伝えている。

資料：C社第二課で作成された「とんこつラーメンのスープ」の総括工程分析図



製造部は、C社の生産活動の中核を担う。第一課（製麺）では、ミキシング、複合、圧延、切り出し、熟成といった一連の製麺工程が行われる。特にミキシング工程における加

水や攪拌時間、圧延工程でのロールの圧下率などは、その日の気温や湿度に応じて微調整が必要であり、長年この工程を担当するベテラン職人の経験と勘に依存する部分が多い。作業手順の標準化は進んでおらず、若手従業員への技術指導も、ベテラン職人が背中を見せながら断片的に指示を出す OJT が中心となっている。

第二課（スープ・具材）では、チャーシューやメンマのほか、一部の顧客向けに特製のラーメンスープを製造している。こちらもベテラン従業員が中心となっており、味の決め手となる煮込み時間や火加減の調整は、彼らの感覚に委ねられている。最近、業務改善意識のある若手従業員が、スープの製造工程について現状を分析するために、総括工程分析図を作成したが、具体的な改善活動には繋がっていない。その際に作成されたものが前頁の【資料】である。

ここ 1～2 年、C 社が抱える問題は徐々に深刻化し、経営にも影響を及ぼし始めていた。第一に、品質精度の低下である。特定の常連顧客から、「納品される麺の硬さや食感がロットごとでばらつきがある」「スープの味が以前より薄い時がある」といった品質に関するクレームが、前年比で約 3 割増加した。品質保証部はクレーム対応に追われている。担当者が製造現場に原因究明を指示しても、詳細な製造記録が整備されていないため、作業担当者の記憶に頼らざるを得ない。結果として、「その日は少し湿度が高かったかもしれない」「煮込み時間が少し短かったかもしれない」といった曖昧な報告に終始し、真因の特定と恒久対策に至らないケースが大半を占めている。

第二に、部門間の連携不全の常態化がある。週に一度、各部署の責任者が集まる「週次生産会議」が開催されているが、情報共有と責任の押し付け合いの場と化していた。会議の場では、営業部が「顧客の信頼を失う」として短納期・小ロットの受注の正当性を主張し、それに対し生産管理部が「計画が成り立たない」と反論、製造部は「これ以上現場に無理をさせるな」と訴える。しかし、具体的な解決策に向けた建設的な議論には発展せず、結局は生産管理部が無理な計画修正を行い、製造現場がその皺寄せを受けるという構図が繰り返されている。各部署が自部門の都合を優先し、全社最適の視点が欠如している状態であった。

第三は、生産性の低下と現場の疲弊である。度重なる生産計画の変更は、製造現場での段取り替えの頻発を招き、設備の非稼働時間を増大させている。特注麺の製造は、製造仕様書だけではカバーできないベテラン職人の暗黙知に頼る部分が多く、彼らが他の作業に従事している際には、若手従業員だけでは対応できず、ラインが停止することも珍しくない。結果として、工場内には仕掛品が滞留し、一部の製品では納期遅延が発生し始めている。従業員の平均残業時間は年々増加しており、特に製造現場の従業員の士気低下は深刻な問題となりつつあった。

ここまでの C 社の現状と課題を整理して会社の将来を左右するこの大きな変革を成し遂げるため、A 社長は外部の専門家である中小企業診断士に助言を求めることにした。

第 1 問(配点 15 点)

与件文の内容に基づき、C 社の経営上の強みと弱みを、それぞれ 40 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 20 点）

C 社では「麺の食感のばらつき」や「スープの味の不安定さ」といった品質クレームが増加している。その根本的な原因は、組織および生産管理上のどのような点にあると考えられるか。中小企業診断士として、100 字以内で述べよ。

第 3 問（配点 20 点）

C 社の第二課で作成された【資料】の工程分析図を見ると、生産工程に多くの課題が見受けられる。インダストリアル・エンジニアリング（IE）の視点から、この工程の最も重要な問題点を指摘し、その改善内容について、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 20 点）

C 社の製造現場では、生産がベテラン職人の技能や暗黙知に大きく依存しており、若手従業員への技能伝承が喫緊の課題となっている。この問題を解決し、組織全体の技術力を安定的に向上させていくために、どのような仕組みを構築すべきか。中小企業診断士として、120 字以内で助言せよ。

第 5 問（配点 25 点）

C 社の社長は、近い将来い BtoC 向けの新規事業展開を構想している。これまでの与件文で示された C 社の課題を踏まえ、この新規事業を成功に導くために、生産管理面においてどのような改革を断行すべきか。中小企業診断士として 140 字以内で助言せよ。

[illegible]

第4問(配点20点)

[illegible]

第 5 問(配点 20 点)

[illegible]

(a 欄 強み)

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]