内陸県に本社を置くA社は、創業61年の地域特産品を扱う卸売業であり、土産品や日配食品の卸売を主力とし、自社企画によるたれ類・総菜などの簡易な加工食品の製造も小規模に手がけている。A社は、数年前にグループ経営体制(以下、A社グループ)へ移行し、A社社長と家族が株式全数を保有する持株会社の傘下にある中核事業会社である。A社グループの傘下には他に、取引先業者向けのECを担うα社も存在する。A社とα社の総売上高は約24億円、従業者数はパートを含めて49名で、内訳は営業・卸売14名、物流・倉庫14名、簡易加工11名、企画・管理5名、役員5名である。A社社長は地域の経営者団体の役員を務める地元の名士であり、「地域の雇用を守ることは商売人の責任である」とたびたび語ってきた。

しかしA社の足元は平坦(へいたん)ではなかった。主力の卸売は薄利であり、原材料費・包材費・物流費は上昇を続けていた。卸先やα社のECを通じた取引先データを見ると、売れ筋は従来の大袋土産から、小容量品や贈答兼日常使いの商品へ移行していた。また、消費者は、味だけでなくパッケージ、ストーリー、使い方提案までを含めて商品を評価することを、都市部のバイヤーからも指摘されるようになっていた。A社は簡易加工には実績があったが、本格的な製造機能を有していないため、将来の輸出や高付加価値化を見据えた際、自社が扱う商品の土台を外部に依存せざるを得ないという業態の限界が顕在化していた。

この変化を最も敏感に捉えていたのが、A社社長の長女で商品企画・経営企画担当の常務であった。長女は大都市のパッケージ会社勤務を経てUターンし、グループの顧客管理や受発注、営業データ管理、α社のEC運営など、業務プロセスの再構築を主導してきた人物であり、社内の信頼は厚かった。A社社長自身も「伸びる事業をつくらなければA社グループの存続は不可能である」と明言し、企業買収を通じた製造分野への進出を検討課題に据えていた。長女もまた同じ思いを抱いていた。

そこで、買収候補として浮上したのが、同じ地域にある老舗醤油(しょうゆ)メーカーX社であった。創業110余年、売上高約2.1億円、従業者数13名(製造9名、営業・管理3名、社長1名)の小規模企業である。同社の醤油は、木桶(おけ)仕込みと再仕込みを組み合わせた独特の製法により地元料理人からの評価は高く、A社の卸売でも長年取り扱ってきた。しかし、醤油市場は価格競争の厳しいコモディティ市場である。大手の量販攻勢が続くなか、売り上げの約7割は一升びんや業務用容器の定番品で占めら

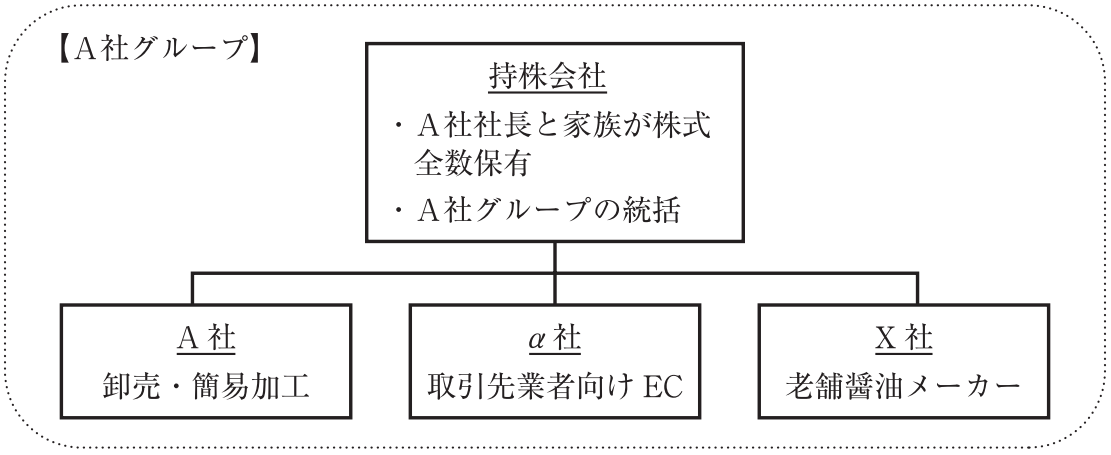
れ、利益率は低かった。受注は電話や電子メール、生産計画や在庫管理は表計算ソフトで行っており、多品種小ロットや海外向け仕様に対応するには体制が脆弱（ぜいじゃく）であった。

X 社の社長は 70 代前半で、親族にも社内にも後継者がいなかったため、設備更新の負担と人手不足から自社単独での存続に限界を感じていた。そこで、地元金融機関と事業承継支援機関への相談を経て、A 社グループに正式な買収の打診がなされた。グループ内では意見が割れた。企画・管理の担当者は、醤油市場の厳しさ、X 社の老朽化設備、グループ側の醸造や発酵技術への知見の少なさ、組織統合の負担を指摘した。

これに対し長女は、グループには A 社の卸売販路、α 社の EC のノウハウやテスト販売機能があり、X 社には発酵技術、本格的な製造機能があると整理した。両者が結びつけば、グループは地域の卸売企業から発酵を核とする価値創造企業へ踏み込め、X 社は資金や販路、企画、業務基盤の課題を補えるというのが長女の主張であった。A 社社長は最終判断の場で、X 社を買収するとともに、長女を X 社の新社長として兼務させることにした。

X 社は、持株会社の傘下に入り、A 社グループ会社となったうえで、社名・主要ブランド名・雇用は維持された。X 社の前社長は仕込み期間は顧問として残り、製法と取引先事情の引き継ぎを担った。A 社グループの従業者数は62名になった。

図：X 社買収後の A 社グループ組織図



買収後の最初の課題は組織の統合であった。X 社の現場には「技術畑でもない新社長に醤油づくりが分かるのか」という空気があり、グループ側にも「X 社は数字で管理できず変化が遅い」という見方があった。A 社社長は自ら毎週 X 社を訪問し、のれんや技術の伝承、雇用の維持といった買収の狙いを丁寧に説明した。長女も、X 社の全従業員のみならず、A 社の全従業員とも個別面談を行い、月 1 回の両社の合同ミーティングを設けて中堅社員にも発言の機会を与えた。

長女が打ち出した方針は明快であった。X 社の原料の見極め、発酵管理、火入れの勘所、最終の味づくりといった技術は残し、その活用方法を探ることにした。一方で、受発注や在庫、製造日報、ロット管理のデータは、グループ内で効率的に収集・共有していくことにした。グループの強みは A 社の卸売販路と α 社の EC からなる顧客接点の運営にあり、そこに X 社の商品をのせる以上、売上予測から品質情報までをグループ横断で連携させる業務プロセスの整備が不可欠であった。これは単なるツール導入ではなく、グループの組織統合を支える土台と位置づけられた。長女を中心に、工場の整理整頓や動線の見直しから着手し、その後 A 社の標準化された業務フォーマットや管理ルールを段階導入した結果、X 社では半年で欠品と出荷漏れが減少し、属人的な業務の実態が可視化された。

しかし、人材面の課題はより深刻であった。A 社では業務マニュアルや評価制度が整備され職務分掌も明確であったが、X 社では勤続年数の長い社員が実質的な力を持ち、班長や工程責任者の役割は明文化されておらず、評価基準も曖昧であった。高齢社員と若手社員の間には技能伝承が十分ではない工程もあった。さらに X 社の従業員は製造技術に誇りを持つ一方、自社商品が消費者にどう選ばれ、使われているかといったことに触れる機会が少なかった。加えて、A 社の企画・営業担当者も X 社の醸造現場や発酵技術への理解が乏しく、グループとしての商品提案力に課題があった。X 社従業員を、グループの一員としてどう育成するかは、買収統合の成否を左右する問題であった。

さらに、グループ全体としてどう成長戦略を描くかという論点も鮮明になった。X 社の醤油を試験的に小容量の卓上瓶にして、α 社経由で都市部の取引先に提案したところ、好意的な反応を得た。海外バイヤーからは、海外で日本の発酵食品に関する需要が高まり続けていることや、木桶熟成への関心の声の高まりが寄せられている。一

方で、英語表示、アレルゲン表記、安定供給体制の整備の必要性も指摘されている。他方、A 社の卸売・加工事業も、X 社の本格醤油を取り込むことで自社加工食品の幅を広げ、卸先への提案力を高める可能性が見えてきた。とはいえ X 社の売り上げの土台は、定番の家庭用・業務用商品であり、生産の急拡大や再編成は工場稼働も雇用も揺るがす。既存事業を守りつつ、A 社・X 社双方の強みやα社をどう組み合わせ、グループ全体の成長へつなげるかの設計が求められていた。

翌年度の予算編成を前に、A 社社長と長女は近々、中小企業診断士の意見も聞きながら、成長戦略と人材育成計画の設計に着手することにしている。これは、グループが地域卸売企業からメーカー機能を内包する価値創造企業へ脱皮できるかの分岐点であった。

第 1 問（配点 20 点）

X 社を買収するに至った背景にある A 社グループの課題を、(a)内部環境と(b)外部環境の観点から、それぞれ 60 字以内で記述せよ。

第 2 問（配点 30 点）

X 社の買収後、A 社グループがグループ全体で業務プロセスの整備を進めてきた理由はどこにあるのか。A 社グループの組織運営の観点から、150 字以内で記述せよ。

第 3 問（配点 20 点）

A 社グループは、消費者の動向を意識したビジネスに必要とされるスキルを持った人材として、X 社の従業員をどのように育成すべきと考えられるか。助言内容を 100 字以内で記述せよ。

第 4 問（配点 30 点）

A 社グループは、地域卸売企業から脱皮するため、X 社を生かしたグループ全体の成長戦略をどのようなものにすれば良いと考えられるか。助言内容を 150 字以内で記述せよ。

A社は、林業が盛んな県に拠点を置く昭和初期創業の木材加工会社である。主力事業は、同県産の木材を原材料とした内装材の製造・販売である。A社は、その木材加工技術が評価され、内装材分野において高い評価を得てきた。一方で、A社は小規模ながらも、木材の新たな可能性を追求する事業(以下、X事業)も実験的に展開している。X事業では、木製のオーダーメイド家具やペンといった製品を製造・販売しており、工場併設の直営店や同県のアンテナショップを通じて、消費者との接点も持っている。X事業の担当者は現在のA社社長の子息であり、地元の大学で経営学に関する知見を深めた後、家業に入り、X事業を任されている。A社(X事業を含む)の社員数は30名、年間売上高は約8億円である。A社の組織は、社長と子息の他、製造技術部門(12名)と営業部門(10名)、管理部門(7名)から成り立っている。社員の多くは内装材の製造関連の技術職と法人営業の担当者であり、とりわけ技術職にはA社での勤務経験の長い社員が多い。

同県は林業が盛んな地域であることもあって、林業関係の公的団体の活動が活発であり、A社もその活動に積極的に関与していた。また、同県には、県内の林業系企業のPR活動や販路開拓支援に取り組む同業者の集まりが存在し、地域全体での林業振興を後押ししている。さらに、地元の大学も以前から林業の発展や地域資源の活用に関する意見交換を県内の関連企業・組織と行うなど、地域産業との連携を模索していた。

近年、A社は、木材を取り巻く市場環境の変化に直面していた。第1には、内装材市場における企業間の競争激化と公共案件の不安定性であり、とりわけ、後者は景気や政策の影響を受けやすく安定的な収益確保が難しくなってきていた。第2には、「自然素材」「国産材」への関心の高まりである。特に、子育て世代を中心に、子どもたちが触れるものに対して、安心・安全な素材を求める傾向が強まっていた。そして第3には、木材と触れ合う中で子どもたちの豊かな心を育む「木育」への、教育や子育て支援の場でのニーズの増加である。実際、木製玩具や木材を活かした空間が、子どもたちの五感を刺激し、創造性や集中力を高める効果があるという研究も進んでいた。

内装材事業の収益性に陰りが見え始めたことに危機感を抱いていたA社社長は、こうした市場環境の変化を受け、新たな収益の柱となる新規事業を模索する必要性を感じていた。A社にとって転機となったのが、県の林業関係の公的団体が主催した

イベントへの参加であった。このイベントは、子どもたちに林業の魅力や各社の事業を紹介することを目的としたもので、A 社もブースを出展し、自社の木製製品や取り組みを展示した。A 社では、X 事業を通じて消費者向けのビジネスに関心は持っていたものの、あくまで実験的な取り組みにとどまっていた。しかし、イベントで自社の製品に目を輝かせる子どもたちや、熱心に説明を聞く保護者の姿を目の当たりにし、A 社社長は、消費者向けビジネスである知育玩具関連の新規事業に大きな可能性があることを確信した。

A 社には、「自然から頂いた木を、生活する人々が豊かになるよう社会にお返しする」という創業以来の企業理念がある。A 社が着目した知育玩具の市場には、既にさまざまな製品が存在していた。しかし、社長にとって、木育を意識した知育玩具市場は有望なものであり、また、自社の理念にも適合しているものであった。そこで社長は、ヒノキやスギ、カエデなどを用いた高品質な木製知育玩具の製造・販売という新規事業を手掛けることを決断した。しかし、その決断に対して、既存事業を支えてきた社員たちは新規事業の必要性を十分には理解できなかった。そこで社長は、新規事業を進めるに当たっての責任者に子息を指名した。子息は、X 事業での経験を活かせること、そして何よりも地域資源である木材の新たな価値を創造できることに大きな魅力を感じ、積極的に関わることになった。

木製知育玩具の新規事業は、A 社の持つさまざまな経営資源やネットワークを効果的に活用することで推進された。第 1 に、主力事業である内装材の製造で培われた薄板加工技術や、美しい木目を活かすための仕上げ技術は、高品質な知育玩具を製造する上で活かされた。特に、安全性が求められる乳幼児向けの玩具において、木のささくれを防ぐ滑らかな加工や、口に入れても安全な塗料の使用といったノウハウは大きな強みとなった。第 2 に、長年にわたる木材の調達で構築してきた同県内の林業家や製材所とのネットワークが、知育玩具に適した木材を安定的に確保する上で役立った。

第 3 に、同県や地元の大学との良好な関係は、新規事業においても大きな推進力となった。同県からは、県内の保育園や幼稚園、放課後児童クラブなどでの実証実験の支援や、県の広報媒体を通じた PR 協力が得られた。とりわけ、保育・教育施設は実際に木育を実践する場であり、子どもたちが日常的に A 社の製品に触れる機会とな

ることで、知育玩具に関する新たなアイデアの源泉となった。そして、第4に、X事業で展開していた家具やペンの製造を通じて関係を構築していた地域の木工職人たちの存在も大きかった。既存の内装材製造ラインとは異なる、細やかな手作業やデザイン性、バラエティが求められる知育玩具の製造、しかも、小ロット多品種の生産が必要とされる製造に、木工職人たちとのネットワークは有利に働いた。

A社は、木製知育玩具のターゲット顧客として、保育・教育施設に子どもを預ける、20代から40代の教育熱心な子育て家庭を設定した。販売チャネルについては、従来の内装材ルートとは異なるアプローチが求められた。A社は、自社工場併設の直営店や県のアンテナショップのみならず、大手ECサイトへの出店も果たした。これらの新たな試みは、X事業を担当してきた社長の子息の発案による部分も大きかった。彼は、大学で学んだ経営学の知識やX事業での経験を活かし、SNSを活用した情報発信や子育てイベントへの出展なども積極的に企画・実行していった。また、地元の大学との教育連携も継続的に行われ、学生たちが参加するワークショップ形式で、知育玩具の新たなアイデアや既存製品の改善点などが議論されることで、知育玩具のデザインや教育効果に関する共同研究も推進された。学生たちの柔軟な発想は、A社に新たな気づきをもたらし、製品開発のサイクルを加速させた。

木製知育玩具事業は、滑り出しこそ順調に見えたものの、A社社長の頭の中には、事業のさらなる成長と持続可能性を確保するための次なる一手、すなわち組織体制と人材育成のあり方についての検討課題が浮かび上がっていた。既存の主力事業である内装材事業は、依然としてA社の売上の大半を占めており、長年勤めているベテラン社員たちの技術と経験が支えている。一方、知育玩具事業は、市場のトレンド変化が早く、ビジネスのスピード感が求められる。現状では、社長の子息が新規事業に深く関与しているが、事業規模の拡大に伴い、彼一人の力では限界が見え始めている。また、内装材事業と知育玩具事業では、求められるスキルセットや思考様式も異なるため、社員の配置や育成制度についても見直しが必要ではないかと考え始めていた。

見直しに当たってA社社長は、内装材と新規事業、そしてX事業をどのように連携させ、限られた経営資源を効果的に配分していくか、あるいは、新規事業を牽引（けんいん）する社長の子息に続く次世代のリーダー候補をどのように育成し、さらには、新規事業に必要な専門知識を持つ人材をどのように確保・育成するかといった点を課題と考え

ている。A 社社長は、これらの課題を解決するため、新たな市場や事業機会を探索できる体制を構築する必要性を痛感している。社長は近々、中小企業診断士の意見も聞きながら、全社的な組織改革に着手することにしている。

第 1 問（配点 20 点）

木製知育玩具の新規事業に進出した際の A 社の現状について、SWOT 分析のそれぞれの観点から、30 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 30 点）

A 社が木製知育玩具の新規事業を展開する際に、顧客との接点を作るために行った取り組みや工夫について、150 字以内で説明せよ。

第 3 問（配点 20 点）

A 社社長は、木製知育玩具の新規事業を成長させていくに当たって、全社的な組織改革を検討している。それに対して、採用すべき組織体制とその理由に関して 100 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 30 点）

A 社は、木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり、自社の創業以来の企業理念をどのようなものへと再定義したり、それを関係者に浸透させたりすればよいのか。150 字以内で助言せよ。

A社は、1975年創業の物流サービス企業で、従業員数は120名、売上高は30億円である。創業者はトラック1台から事業を立ち上げた。地元での地道な経営が功を奏し、徐々に売上高を伸ばし、トラック台数を増やすとともに営業所を開設した。しかし、A社が創業当時、営業区域が規制により限られており、1顧客にトラック1台(貸切り)で対応する必要があった。他の荷主との混載ができなかったため、積載効率が悪く収益性が低かった。また、当時の主要顧客は中小零細の事業者であり、長期的な契約ではなくスポット取引が中心であり、取扱品の種類も顧客によってさまざまであった。

創業後10年が経過する頃、取扱量が急速に増加したことに伴い、A社では、それに対応するため、2カ所目の営業所を設置した。さらに、自社保有のトラックでは取扱量に対応できなかったため、協力企業に輸送業務を委託することにした。A社では、自社でトラック運転手を雇用する運送部を設置するとともに、地域の小規模トラック運送企業をメンバーとする協力会を組織して対応した。創業経営者は、この協力会の運営を、この頃A社に入社した非一族の経営幹部に任せることにした。

1990年に参入規制が緩和されたことにより、新規参入事業者が急増し、価格競争が激化した。A社では、料金の値下げ要請や新たなライバルの出現の影響を受け、取引量が減少した。そのためA社では、地元顧客のニーズにきめ細かく対応することで、価格競争を避け地元密着型の質の高い輸送サービスを志向した。A社は協力会事業者の参加条件を定め、条件に適合するメンバーのみに輸送業務を委託する仕組みを構築した。A社の経営幹部は、地元特有の荷主のニーズを収集するとともに、その情報を協力会の事業者間で共有することで、地元の生産者や食品卸などの多様な荷主からの信頼を獲得した。A社は、地域物流のコーディネーターとしての役割を果たし、協力会事業者との連携関係を築いた。

2000年に、A社は倉庫管理事業に参入した。A社の近隣地域に中小製造業が立地し、倉庫保管ニーズの高まりを見せていた。この頃、競合の物流事業者も相次いで物流拠点を建設したが、荷主からの仕分け作業を行う輸送拠点に過ぎず保管機能を持っていなかった。それに対して、A社では自社で倉庫を保有し、流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供することで、地元顧客のニーズに対応することができた。一方で組織に関しては、旧態依然の管理体質が温存されていた。

同じ頃、県内で食品スーパーを展開するX社から引き合いがあり、A社の倉庫を拠点にしてX社の各店舗への輸送業務を長期契約で請け負うことになった。A社にとって、企業の物流機能の一部を担う初めての経験となった。A社は、X社との取引を通じて、入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた。一方、物流取扱量の増加に伴い、紙の伝票管理など受注管理面において非効率が生じていた。元々、創業経営者は地元密着型の営業方針であったことから、A社に入社した従業員たちも地元志向が強かった。また、この頃のA社は既存顧客との関係が強い反面、顧客の新規開拓力が弱かった。

他方、2010年頃、県外との輸送の引き合いが増加してきた。そのような中、大手物流企業で物流企画部門や営業部門を経験してきた創業経営者の長女からA社に入社したい意向が示された。長女は、首都圏での物流需要に可能性を見出していた。創業経営者は、長女をプロジェクトリーダーに任命し、若手社員1名、首都圏での新規採用社員1名とともにプロジェクトチームを組織させて新市場開拓を担わせた。

プロジェクトチームは、当初スポット取引で首都圏の荷主企業より物流企画業務を少しずつ受託していった。2011年に、プロジェクトチームは解散し首都圏事業部として再出発することになった(本社の運送部と倉庫部は県内事業部として発足)。首都圏事業部は、企業の物流業務の一部を受託し、トラック車両や倉庫を保有せず、首都圏の運送事業者や倉庫事業者を外部委託先としてコーディネートしてサービスを提供する業務を始めた。その結果、長女と同窓であった外食チェーンY社の経営者から案件を受託した。Y社との取引を通じて、首都圏事業部は、受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウを蓄積することができた。他方、県内事業部との業務の連携は、ほとんどなされていない状況であった。

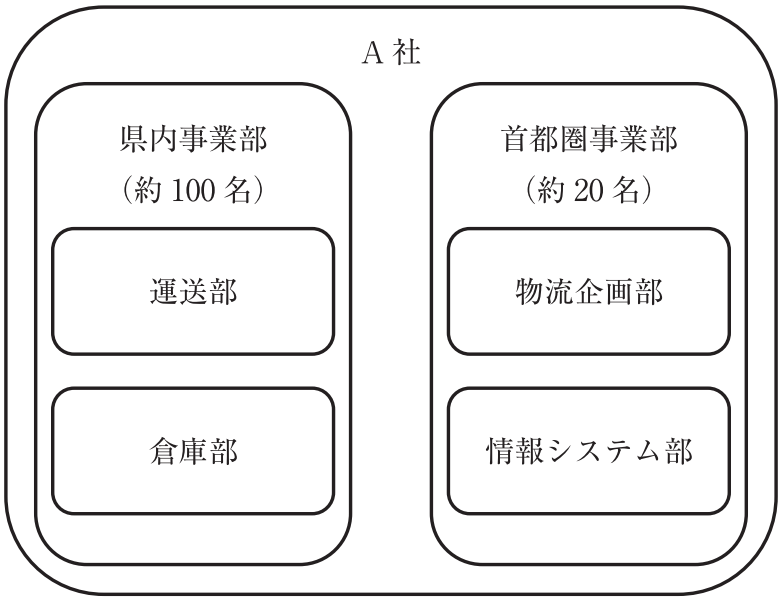
2020年に、長女が2代目経営者に就任した。しかし、長女が事業部長を務めた首都圏事業部と異なり、県内事業部は年功序列的で古い慣習が残る組織体質であった。そのため、長女は、古くからいる経営幹部に県内事業部のマネジメントを一任していた。

この時期、受注管理や在庫管理の高度化が要請されるようになった。従来、首都圏事業部では、情報システム構築や保守は外注していたが、情報システム自体が汎用品であり、コストが高い割に首都圏事業部の物流ノウハウに適合しないこともあった。

２代目は、大手情報システム会社で物流システム構築に従事していた長男をＡ社に呼び戻した。首都圏事業部にて新たに情報システム部を設立し、入社早々の長男を部長に任命するなど異例の抜擢（ばってき）を行った。さらに、長男の要望に基づいてプロパーの専門職を数名雇用した。

以下の図は、2020年当時のＡ社の組織図を示している。

図　2020年当時のＡ社組織図



首都圏事業部は、比較的小さな組織であったため、２代目と長男との間でさまざまな意思決定がなされた。長男は、やや独断的な面もあったが、持ち前の物流システム提案力を活かし、首都圏企業向けに営業を展開した。近年、首都圏で展開する大手スーパーＺ社から県内進出に当たっての案件がＡ社に持ち込まれた。ただし、取引が始まると、各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充がＡ社県内事業部で対応できていないなどの問題が顕在化し、Ｚ社からの物流業務の受託は部分的なものにとどまった。

2024年、Ａ社では創業経営者の助言に基づいて配置転換を行った。経営幹部が専務取締役として２代目経営者を支える体制とし、２代目の長男を経営幹部の直下の運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置する体制をとった。

一方で、Ａ社を取り巻く課題もいくつか生じてきている。第１に、大手物流企業

を中心とする3PL(サードパーティーロジスティックス)事業者との競争が激化してきたことである。2つ目には、首都圏事業部において「物流の2024年問題」を背景に外部委託先の運送事業者の人手不足の問題が深刻化してきたことである。3つ目には、A社の専門人材が多様化したが、創業時から人事処遇制度はほとんど変更がなされないままであり、処遇面で不満が出ていることである。また、今後、物流の多様化や複雑化への対応が事業者にとって急務になっている。

2代目経営者は、今後、A社が3PL事業者として事業展開を行う上で、中小企業診断士に相談を求めている。

第1問(配点20点)

A社の2000年当時における(a)強みと(b)弱みについて、それぞれ30字以内で答えよ。

第2問(配点20点)

なぜ、A社は、首都圏の市場を開拓するためにプロジェクトチームを組織したのか。また、長女(後の2代目)をプロジェクトリーダーに任命した狙いは何か。100字以内で答えよ。

第3問(配点20点)

なぜ、Z社はA社に案件を持ちかけたのか。100字以内で答えよ。

第4問（配点40点）

今後、A社が3PL事業者となるための事業展開について、以下の設問に答えよ。

（設問1）

2024年の創業経営者の助言による配置転換の狙いは何か。80字以内で答えよ。

（設問2）

A社がZ社との取引関係を強化していくために必要な施策を、100字以内で助言せよ。

A社は、資本金1千万円、従業員15名(正社員5名、アルバイト10名)の蕎麦(そば)店である。先代経営者は地方から上京し、都市部の老舗蕎麦店で修業し、1960年代後半にのれん分けして大都市近郊に分店として開業した。鉄道の最寄り駅からバスで20分ほど離れた県道沿いに立地し、当時はまだ農地の中に住宅が点在する閑散とした中での開業であった。

開業当初は小さな店舗を持ちながらも、蕎麦を自前で打っており、コシの強い蕎麦が人気を博した。出前中心の営業を展開し、地域住民を取り込むことで、リピート客を増やしていった。また、高度経済成長によって自家用車が普及する途上にあったことから、多少離れていてもマイカーで来店する顧客も年々増え始め、県道沿いの立地が功を奏した。付近には飲食店がほとんどなかったことから、地元で数少ない飲食店の一つとして顧客のニーズに応えるようになり、蕎麦店の範疇(はんちゅう)を超えるようになった。うどん、丼もの、カレー、ウナギ、豚カツ、オムライスなどもメニューに加え始め、まちの食堂的な役割を担うようになっていった。

1980年代には、店舗周辺の宅地化が急速に進み、地域人口が増えるに従って、来店客、出前の件数ともに増加していった。1980年代末には売上高が1億円に達するようになった。客数の増加に伴い店舗規模を拡大し、駐車場の規模も拡大した。店舗の建て替えによって、収容客数は30席から80席にまで拡大し、厨房設備も拡張し、出前を担当する従業員の数もアルバイトを含めて20名にまで増加した。

しかしながら、1990年代半ばになると、近隣にファミリーレストランやうどんやラーメンなどのチェーン店、コンビニエンスストアなどの競合が多数現れるようになり、売上高の大半を占める昼食の顧客需要が奪われるようになった。バブル経済崩壊とも重なって、売上高が前年を下回るようになっていった。厨房を担当していた数名の正社員も独立するようになり、重要な役割を担う正社員の離職も相次いだため、一時的に従業員は家族とアルバイトだけとなり、サービスの質の低下を招いていった。

現経営者は先代の長男であり、先代による事業が低迷していた2000年代初頭に入社した。売上高が5千万円にまで低下していたことから、売上高拡大のためのさまざまな施策を行ってきた。2008年にかけて、メニューの変更を度々行い、先代が行っていた総花的なメニューを見直し、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、出前をやめて来店のみの経営とし、元々の看板

であった蕎麦に資源を集中した。

2005年までに売上高は7千万円にまで改善され設備更新の借り入れも完済したが、他方で従業員の業務負荷が高まり、その結果、離職率が高くなった。常に新規募集してアルバイトを採用しても、とりわけ宴会への対応においては仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次いだ。また、新規のメニューの開発力も弱く、効率重視で、接客サービスが粗雑なことが課題であった。

2010年に先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれると、経営方針を見直して、メインの客層を地元のファミリー層に絞り込んだ。店舗の改装を行い、席数を80から50へと変更し、個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した。使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。ただ、近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。

社内に関しては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信任も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。他方で、先代経営者の下で働いていたベテランの厨房責任者が厨房リーダーを務め、厨房担当の若手従業員を育成する役割を果たした。管理リーダーは、A社の経営者の妻が務め、会社の財務関係全般、計数管理を行い、給与や売上高の計算などを担った。A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった。

コロナ禍においては、営業自粛期間に開発した持ち帰り用の半調理製品の販売などでしのいだが、店舗営業の再開後も、主に地域住民の需要に支えられて客足が絶える

ことはなく、逆に売上高を伸ばすことができた。ただ、原材料の高騰がA社の収益を圧迫する要因となっていた。さらに、常連である地元の顧客も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていった。

そのような状況の中で、かつて同じ蕎麦店からのれん分けした近隣の蕎麦店X社の経営者が、自身の高齢と後継者不在のために店舗の閉鎖を検討していた。A社経営者に経営権の引き継ぎが打診されたため、2023年より事業を譲り受けることとなった。A社の経営者は、X社との経営統合による新たな展開によって、これまで以上の売上高を期待できるという見通しを持っていた。

X社はA社から3kmほどの距離に位置し、資本金1千万円、従業員12名(正社員4名、アルバイト8名)の体制で経営していた。店舗は50席で一見(いちげん)の駅利用者や通勤客をターゲットとしており、A社よりは客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであったため、接客やサービスは省力化されてきた。原材料の調達については、X社経営者の個人的なつながりがある中堅の食品卸売業者より仕入れていた。この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしていた。社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制がありX社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。厨房、接客、管理の従業員は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況であった。店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、X社経営者がそれを補っていた。

10年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出して競合するようになり、駅前に立地しながらも急速に客足が鈍くなり売上高も減少し始めていた。この頃から、X社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝昼から深夜までの終日営業に変更した。ただ、駅構内に出店した大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要であった。営業時間が、早朝から夜遅くまででであったことから、アルバイト従業員のシフト制を敷いて対応していたが、コロナ禍の影響でさらに来店客が減少し、営業時間を大幅に短縮し、アルバイトの数を16名から8名に減らしてシフト制を廃止していた。ただ、営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がきついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集する必要があった。

近年では、地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた。とりわけSNSの口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。X社を買収後の経営統合にともなって、不安になったX社の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている。A社ではどのように経営統合を進めていくべきか、中小企業診断士に相談することとした。

第1問(配点20点)

統合前のA社における①強みと②弱みについて、それぞれ30字以内で述べよ。

第2問(配点20点)

A社の現経営者は、先代経営者と比べてどのような戦略上の差別化を行ってきたか、かつその狙いは何か。100字以内で述べよ。

第3問(配点20点)

A社経営者は、経営統合に先立って、X社のどのような点に留意するべきか。100字以内で助言せよ。

第4問(配点40点)

A社とX社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。

(設問1)

どのように組織の統合を進めていくべきか。80字以内で助言せよ。

(設問2)

今後、どのような事業を展開していくべきか。競争戦略や成長戦略の観点から100字以内で助言せよ。

A社は、サツマイモ、レタス、トマト、苺（いちご）、トウモロコシなどを栽培・販売する農業法人（株式会社）である。資本金は1,000万円（現経営者とその弟が折半出資）、従業員数は40名（パート従業員10名を含む）である。A社の所在地は、水稲農家や転作農家が多い地域である。

A社は、戦前より代々、家族経営で水稲農家を営んできた。69歳になる現経営者は、幼い頃から農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚し、父親からは農業のイロハを叩き込まれた。当初、現経営者は水稲農業を引き継いだが、普通の農家と違うことがしたいと決心し、先代経営者から資金面のサポートを受け、1970年代初頭に施設園芸用ハウスを建設して苺の栽培と販売を始める。同社の苺は、糖度が高いことに加え、大粒で形状や色合いが良く人気を博した。県外からの需要に対応するため、1970年代後半にはハウス1棟、1980年代初頭にはハウス2棟を増設した。その頃から贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた。1980年代後半にかけて、順調に売上高を拡大することができた。

他方、バブル経済崩壊後、贈答用の高級苺の売上高は陰りを見せ始める。現経営者は、次の一手として1990年代後半に作り方にこだわった野菜の栽培を始めた。当時限られた人員であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し、サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を徐々に広げていった。この頃から業務量の増加に伴い、パート従業員を雇用するようになった。

A社は、バブル経済崩壊後の収益の減少を乗り越え、順調に事業を展開していたが、1990年代後半以降、価格競争の影響を受けるようになった。その頃、首都圏の大手流通業に勤めていた現経営者の弟が入社した。現経営者が生産を担い、弟は常務取締役として販売やその他の経営管理を担い、二人三脚で経営を行うようになる。現経営者と常務は、新しい収益の柱を模索する。そこで、打ち出したのが、「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプトであった。常務は、販売先の開拓に苦労したが、有機野菜の販売業者を見つけることができた。A社は、この販売業者のアドバイスを受けながら、最終消費者が求める野菜作りを行い、2000年代前半に有機JASとJGAP（農業生産工程管理）の認証を受けた。

また、A社では、地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを

使った洋菓子を共同開発した。もともと、A 社のサツマイモは、上品な甘さとホクホクとした食感があり人気商品であった。地元菓子メーカーと開発した洋菓子は、販売開始早々、地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品となった。この洋菓子は、地域の新たな特産品としての認知度を高めた。

他方、業容の拡大に伴い、経営が複雑化してきた。現経営者は職人気質で、仕事は見て盗めというタイプであった。また、A 社ではパート従業員だけではなく、家族や親族以外の正社員採用も行い従業員数も増加していた。しかし、従業員間で明確な役割分担がなされていなかった。そこに、需給調整の問題も生じてきた。作物は天候の影響を受ける。また収穫時期の違いなどによる季節的な繁閑がある。そのため、A 社では、繁忙期は従業員総出でも人手が足りず、パート従業員をスポットで雇用して対応する一方、閑散期は逆に人手が余るような状況であった。それに加え、主要な取引先からは、安定した品質と出荷が求められていた。

さらに、従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかった。農業の仕事は、なかなか定時出社・定時退社で完結できる仕事ではない。台風などの際には、休日であっても突発的な対応が求められる。また、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった。A 社では、農業経験者だけではなく、農業未経験者にも中途採用の門戸を開いていたが、帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった。県の農業大学校の卒業生など新卒採用も始めたが、長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。

2000 年代半ばには、有機野菜の販売業者が廃業することになり、A 社はその事業を土地や施設、既存顧客を含めて譲渡されることになった。A 社は、そのタイミングで株式会社化(法人化)をした。A 社は、有機野菜の販売業者から事業を引き継いだ際、運よく大手中食業者と直接取引する機会を得た。この取引は、A 社に安定的な収益をもたらすことになった。大手中食業者からの要求水準は厳しかったものの、A 社は同社との取引を通じて対応能力を蓄積することができた。大手中食業者からの信頼も増し、売上高の依存割合が年々増加していった。このコロナ禍にあっても、大手中食業者以外の販売先の売上高は減少したが、デリバリー需要を背景に同社からの売上高は堅調であった。他方、ここ数年、A 社では、大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。

ここ数年、A 社では、直営店や食品加工の分野に展開を行っている。これらの業務は、常務が中心となって 5 名の生産に従事する若手従業員と 5 名のパート従業員が兼任の形で従事している。A 社は、2010 年代半ばに自社工場を設置するとともに、地元の農協と契約し倉庫を借りることになった。自社工場では、外部取引先からパン生地を調達し、自社栽培の新鮮で旬の野菜(トマトやレタスなど)やフルーツを使ったサンドイッチや総菜商品などを製造し、既存の大手中食業者を含めた複数の業者に卸している。作り手や栽培方法が見える化された商品は、食の安全志向の高まりもあり人気を博している。

現在、直営店は、昨年入社した常務の娘(A 社後継者)が担当している。後継者は、大学卒業後、一貫して飲食サービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた。農業については門外漢であったものの、現経営者や常務からの説得もあり、40 歳の時に入社した。直営店では、サンドイッチや総菜商品、地元菓子メーカーと共同開発した洋菓子に加え、後継者が若手従業員からの提案を上手に取り入れ、搾りたてのトマトジュース、苺ジャムなどの商品を開発し、販売にこぎ着けている。現在、直営店は A 社敷地の一部に設置されている。大きな駐車場を併設しており、地元の顧客に加え、噂を聞きつけて買い付けにくる都市部の顧客も取り込んでいる。また最近、若手従業員の提案で、オープンカフェ形式による飲食サービス(直営店に併設)を提供するようになった。消費者との接点ができることで、少しずつではあるが A 社は自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった。この分野は、着実に売上高を伸ばしてきたが、一方で、人手不足が顕著になってきており、生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつあった。A 社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている。

コロナ禍をなんとか乗り切った A 社であるが、これまで経営の中枢を担ってきた現経営者と常務ともに 60 歳代後半を迎え、本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に差し掛かっている。現経営者は、今後の A 社の事業展開について中小企業診断士に助言を求めた。

第1問(配点20点)

A社が株式会社化(法人化)する以前において、同社の強みと弱みを100字以内で分析せよ。

第2問(配点20点)

A社が新規就農者を獲得し定着させるために必要な施策について、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

第3問(配点20点)

A社は大手中食業者とどのような取引関係を築いていくべきか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

第4問(配点40点)

A社の今後の戦略展開にあたって、以下の設問に答えよ。

(設問1)

A社は今後の事業展開にあたり、どのような組織構造を構築すべきか、中小企業診断士として50字以内で助言せよ。

(設問2)

現経営者は、今後5年程度の期間で、後継者を中心とした組織体制にすることを検討している。その際、どのように権限委譲や人員配置を行っていくべきか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

A社は首都圏を拠点とする、資本金2,000万円、従業員15名の印刷・広告制作会社である。1960年に家族経営の印刷会社として創業し、1990年より長男が2代目として引き継ぎ、30年にわたって経営を担ってきたが、2020年より3代目が事業を承継している。

創業時は事務用品の分野において、事務用品メーカーの印刷下請と特殊なビジネスフォームの印刷加工を主な業務としていた。当初は印刷工場を稼働しており、職人が手作業で活字を並べて文章にした版を作って塗料を塗る活版印刷が主流で、製版から印刷、加工までの各工程は、専門的な技能・技術によって支えられ、社内、社外の職人の分業によって行われてきた。

しかしながら1970年代からオフセット印刷機が普及し始めると、専門化された複数の工程を社内、社外で分業する体制が崩れ始め、それまで印刷職人の手作業によって行われてきた工程が大幅に省略され、大量・安価に印刷が仕上げられるようになった。

さらに2000年頃より情報通信技術の進化によって印刷のデジタル化が加速し、版の作成を必要としないオンデマンド機が普及することによって、オフィスや広告需要の多くが、より安価な小ロット印刷のサービスに置き換わっていった。とりわけ一般的な事務用印刷の分野においては、技術革新によって高度な専門的技術や知識が不要となったため、印刷業ではない他分野からの新規参入が容易になり、さらに印刷の単価が下がっていった。

こうした一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面する中で、多くの印刷会社が新しい印刷機へと設備を刷新してきたのに対して、A社では、2代目が社長に就任すると、保有していた印刷機、印刷工場を順次売却し、印刷機を持たない事業へと転換した。制作物のデザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、製版や印刷工程を、凸版、凹版、平版などの版式の違いに応じて専門特化された協力企業に依頼することで、外部にサプライチェーンのネットワークを構築し、顧客の細かいニーズに対応できるような分業体制を整えることに注力した。A社では、割り付けやデザインと紙やインク、印圧などの仕様を決定して、印刷、製本、加飾などの各工程において協力企業を手配して指示することが主な業務となっていった。当時、新しい技術に置き換わりつつあった事務用印刷などの事業を大幅に縮小し、多工程にわたり高品

質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野にのみ需要を絞ることで、高度で手間のかかる小ロットの印刷、出版における事業を幅広く展開できるようになった。その結果、イベントや展示に用いられる紙媒体の印刷物、見本や写真、図録、画集、アルバムなどの高精度な仕上がりが求められる分野において需要を獲得していった。

1990年代から行われた事業の転換は、長期にわたって組織内部のあり方も大きく変えていった。印刷機を社内で保有していた時は、製版を専門とする職人を抱えていたが、定年を迎えるごとに版下制作工程、印刷工程を縮小し、それらの工程は協力企業に依頼することとなった。そして、図案の作成と顧客との接点となるコンサルティングの工程のみを社内に残し、顧客と版下職人、印刷工場を仲介し、印刷の段取りを決定して協力企業に対して指示を出し、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務へと特化していった。

他方で2000年代に入ると、同社はデザインと印刷コンテンツのデジタル化に経営資源を投入し、とりわけ高精細画像のデータ化においてプログラミングの専門知識を持つ人材を採用し始めた。社内では、複数の事業案件に対してそれぞれプロジェクトチームを編成し、対応することとなった。具体的には、アートディレクターがプロジェクトを統括して事業の進捗を管理し、外部の協力企業を束ねる形で、制作工程を調整しディレクションする体制となった。

また、広告代理店に勤務していた3代目が加わると、2代目は図案制作の工程を版下制作から独立させて、新たにデザイン部門を社内に発足させ、3代目に部門の統括を任せた。3代目は、前職においてデザイナー、アーティストとの共同プロジェクトに参画していた人脈を生かし、ウェブデザイナーを2名採用した。こうした社内の人材の変化を受けて、紙媒体に依存しない分野にも事業を広げ、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じて、地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へと業務を拡大した。しかしながら、新たな事業の案件を獲得していくことは難しかった。とりわけ、こうした新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要を創造していくことが求められた。また、中小企業向け広告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在しているため、非常に厳しい競争環境であった。さらに新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦労している。

新規のデザイン部門と既存の印刷部門はともに、サプライチェーンの管理を担当し、デザインの一部と、製版、印刷、加工に至る全ての工程におけるオペレーションは外部に依存している。必要に応じて外部のフォトグラファーやイラストレーター、コピーライター、製版業者、印刷職人との協力関係を構築することで、事業案件に合わせてプロジェクトチームが社内に形成されるようになった。

2代目経営者の事業変革によって、印刷部門5名とデザイン部門10名の2部門体制で事業を行うようになり、正社員は15名を保っている。3代目は特に営業活動を行わず、主に初代、2代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎ、既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできたが、売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至っている。

第 1 問（配点 20 点）

2 代目経営者は、なぜ印刷工場を持たないファブレス化を行ったと考えられるか、100 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 20 点）

2 代目経営者は、なぜ A 社での経験のなかった 3 代目にデザイン部門の統括を任せたと考えられるか、100 字以内で述べよ。

第 3 問（配点 20 点）

A 社は、現経営者である 3 代目が、印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させていった。これは、同社にどのような利点と欠点をもたらしたと考えられるか、100 字以内で述べよ。

第 4 問（配点 20 点）

2 代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、3 代目は、2 代目が構築してきた外部企業との関係をいかに発展させていくことが求められるか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

第 5 問（配点 20 点）

新規事業であるデザイン部門を担う 3 代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ、これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について 100 字以内で述べよ。

【注意事項】
新型コロナウイルス感染症(COVID-19)とその影響は考慮する必要はない。

A社は、わが国を代表する観光地として知られる温泉地にある老舗の蔵元である。資本金は2,000万円、売上は約5億円で、中小の同業他社と比べて売上が大きい。A社の軒下には杉玉がぶら下がり壁際に酒樽などが並んではいるものの、店の中に入るとさまざまな土産物が所狭しと並んでいる。中庭のやや燻(いぶ)した感じの石造りの酒蔵(さかぐら)だけが、今でも蔵元であることを示している。

A社の売上のうち約2億円は昔ながらの酒造事業によるものであるが、残りの3億円はレストランと土産物店の売上である。現在、この老舗の当主は、40代前半の若いA社長である。A社の4名の役員は全て親族であるが、その中で直接A社のビジネスに関わっているのはA社長一人だけである。A社長、従業員40名(正規社員20名、非正規社員20名)、それにA社の社員ではない杜氏を加えて、実質42名体制である。

実は、江戸時代から続く造り酒屋のA社は、現在のA社長と全く血縁関係のない旧家によって営まれていた。戦後の最盛期には酒造事業で年間2億円以上を売り上げていた。しかし、2000年代になって日本酒の国内消費量が大幅に減少し、A社の売上高も半分近くに落ち込んでしまった。そこで、旧家の当主には後継者がいなかったこともあって廃業を考えるようになっていた。とはいえ、屋号を絶やすことへの無念さに加えて、長年にわたって勤めてきた10名の従業員に対する雇用責任から廃業を逡巡していた。近隣の金融機関や取引先、組合関係者にも相談した結果、地元の有力者の協力を仰ぐことを決めた。

最終的に友好的買収を決断したこの有力者は、飲食業を皮切りに事業をスタートさせ次々と店舗開拓に成功しただけでなく、30年ほど前には地元の旅館を買収して娘を女将にすると、全国でも有名な高級旅館へと発展させた実業家である。蔵元として老舗の経営権を獲得した際、前の経営者と経営顧問契約を結んだだけでなく、そこで働いていたベテラン従業員10名も従来どおりの条件で引き継いだ。

インバウンドブームの前兆期ともいえる当時、日本の文化や伝統に憧れる来訪者にとっても、200年の年月に裏打ちされた老舗ブランドは魅力的であるし、それが地域

の活性化につながっていくといった確信が買収を後押ししたのである。そして、当時首都圏の金融機関に勤めていた孫のA社長を地元に呼び戻すと、老舗酒造店の立て直しに取り組ませた。

幼少時から祖父の跡を継ぐことを運命づけられ、自らも違和感なく育ってきたA社長は金融機関を退職し帰郷した。経営実務の師となる祖父の下で、3年近くに及ぶ修行がスタートした。酒造りは、経営顧問と杜氏、そしてベテランの蔵人たちから学んだ。

修行の合間を見ながら、敷地全体のリニューアルにも取り組んだ。以前、製品の保管や居住スペースであった建物を土産物店に改装し、また中庭には古民家風の建物を新たに建て地元の高級食材を提供するレストランとした。1階フロアは個人客向け、2階の大広間は団体観光客向けである。また、社員の休憩所なども整備した。さらに、リニューアルの数年後には、酒蔵の横の一部を改装して、造りたての日本酒を堪能できる日本酒バーも開店している。

こうした新規事業開発の一方で、各部門の責任者と共に酒造、レストラン、土産物販売といった異なる事業を統括する体制づくりにも取り組んだ。酒造りは杜氏やベテランの蔵人たちが中心になり、複雑な事務作業や取引先との商売を誰よりも掌握していたベテランの女性事務員が主に担当した。また、A社長にとって経験のないレストラン経営や売店経営は、祖父に教えを請いながら徐々に仕事を覚えていった。

他方、酒造以外の各部門の責任者となる30代から40代半ばまでの経験のある人材を正規社員として、またレストランと土産物店の現場スタッフには地元の学生や主婦を非正規社員として採用した。正規社員として採用した中からレストラン事業、土産物販売事業や総務部門の責任者を配置した。その間も、A社長は酒造りを学びながら、一方でこれらの社員と共に現場で働き、全ての仕事の流れを確認していくと同時に、その能力を見極めることにも努めた。

レストラン事業と土産物販売事業は責任者たちが手腕を発揮してくれたことに加えて、旅館などグループ企業からの営業支援もあって、インバウンドの追い風に乗って順調に売上を伸ばしていった。レストランのフロアでは、日本の大学を卒業後、この地域の魅力に引かれて長期滞在していたときに応募してきた外国人数名も忙しく働いている。

そして、現在、A 社長の右腕として重要な役割を果たしているのは、酒の営業担当の責任者として敏腕を発揮してきた、若き執行役員である。ルートセールスを中心とした古い営業のやり方を抜本的に見直し、直販方式の導入によって本業の酒造事業の売上を伸長させた人材であり、杜氏や蔵人と新規事業との橋渡し役としての役割も果たしている。典型的なファミリービジネスの中にあって、血縁関係がないにもかかわらず、A 社長の頼りがいのある参謀として執行役員に抜擢（ばってき）されている。また、総務担当責任者も前任のベテラン女性事務員と 2 年ほど共に働いて知識や経験を受け継いだだけでなく、それを整理して情報システム化を進めたことで抜擢された若い女性社員である。

A 社長は、この 10 年、老舗企業のブランドと事業を継いだだけでなく、新規事業を立ち上げ経営の合理化を進めるとともに、優秀な人材を活用して地元経済の活性化にも大いに貢献してきたという自負がある。しかしながら、A 社の人事管理は、伝統的な家族主義的経営や祖父の経験や勘をベースとした前近代的なものであることも否めない。社員の賃金を同業他社よりやや高めに設定しているとはいえ、年功序列型賃金が基本である。近い将来には、自身が総帥となる企業グループ全体のバランスを考えた人事制度の整備が必須であると A 社長は考えている。

第 1 問（配点 40 点）

以下は、老舗蔵元 A 社を買収する段階で、企業グループを経営する地元の有力実業家である A 社長の祖父に関する設問である。各設問に答えよ。

（設問 1 ）

A 社の経営権を獲得する際に、A 社長の祖父は、どのような経営ビジョンを描いていたと考えられるか。100 字以内で答えよ。

（設問 2 ）

A 社長の祖父が A 社の買収に当たって、前の経営者と経営顧問契約を結んだり、ベテラン従業員を引き受けたりした理由は何か。100 字以内で答えよ。

第 2 問（配点 20 点）

A 社では、情報システム化を進めた若い女性社員を評価し責任者とした。ベテラン事務員の仕事を引き継いだ女性社員は、どのような手順を踏んで情報システム化を進めたと考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 3 問（配点 20 点）

現在、A 社長の右腕である執行役員は、従来のルートセールスに加えて直販方式を取り入れ売上伸長に貢献してきた。その時、部下の営業担当者に対して、どのような能力を伸ばすことを求めたか。100 字以内で答えよ。

第 4 問（配点 20 点）

将来、祖父の立ち上げた企業グループの総帥となる A 社長が、グループ全体の人事制度を確立していくためには、どのような点に留意すべきか。中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

A社は、資本金8,000万円、売上高約11億円の農業用機械や産業機械装置を製造する中小メーカーである。縁戚関係にある8名の役員を擁する同社の本社は、A社長の祖父が創業した当初から地方の農村部にある。二代目の長男が現代表取締役のA社長で、副社長には数歳年下の弟が、そして専務にはほぼ同年代のいとこが就いており、この3人で経営を担っている。

全国に7つの営業所を構えるA社は、若い経営トップとともに総勢約80名の社員が事業の拡大に取り組んでいる。そのほとんどは正規社員である。2000年代後半に父から事業を譲り受けたA社長は、1990年代半ば、大学卒業後の海外留学中に父が病気となったために急きょ呼び戻されると、そのままA社に就職することになった。

A社長入社当時の主力事業は、防除機、草刈り機などの農業用機械の一つである葉たばこ乾燥機の製造販売であった。かつて、たばこ産業は厳しい規制に守られた参入障壁の高い業界であった。その上、関連する産業振興団体から多額の補助金が葉たばこ生産業者に支給されていたこともあって、彼らを主要顧客としていたA社の売上は右肩上がりで、最盛期には現在の数倍を超える売上を上げるまでになった。しかし、1980年代半ばに公企業の民営化が進んだ頃から向かい風が吹き始め、健康志向が強まり喫煙者に対して厳しい目が向けられるようになって、徐々にたばこ市場の縮小傾向が進んだ。さらに、受動喫煙問題が社会問題化すると、市場の縮小はますます顕著になった。しかも時を同じくして、葉たばこ生産者の後継者不足や高齢化が急速に進み、葉たばこの耕作面積も減少するようになった。こうした中で、A社の主力事業である葉たばこ乾燥機の売上も落ち込んで、A社長が営業の前線で活躍する頃には経営の根幹が揺らぎ始めていたといえる。とはいえ、売上も現在の倍以上あった上、一新人社員に過ぎなかったA社長に際立った切迫感があったわけではなく、存続危機に陥るなどとは考えていなかった。

しかし、2000年を越えるころになって、小さな火種が瞬く間に大きくなり、2000年代半ばには、大きな問題となった。すでに5年以上のキャリアを積み経営層の一角となってトップ就任を目前にしていたA社長にとって、存続問題は現実のものとなっていた。そこで、自らが先頭に立って自社製品のメンテナンスを事業化することに取り組んだ。しかし、それはビジネスとして成り立たず、売上減少と費用増大という二重苦を生み出すことになってしまった。このままでは収益を上げることはもとよ

り、100 名以上の社員を路頭に迷わすことにもなりかねない状況であった。そこで、自社の技術を見直し、農作物や加工食品などの乾燥装置など葉たばこ乾燥機に代わる新製品の開発に着手した。もっとも、その中で成功の部類に入るのは、干椎茸（ほししいたけ）製造用乾燥機ぐらいであったが、この装置の売上が、最盛期の半分以下にまで落ち込んだ葉たばこ乾燥機の売上減少に取って代わる規模になるわけではなかった。その上、新しい事業に取り組むことを、古き良き時代を知っている古参社員たちがそう簡単に受け入れるはずもなかった。そして、二代目社長が会長に勇退し、新体制が発足した。

危機感の中でスタートした新体制が最初に取り組んだのは、長年にわたって問題視されてきた高コスト体質の見直しであった。減価償却も済み、補修用性能部品の保有期間を過ぎている機械の部品であっても客から依頼されれば個別に対応していたために、膨大な数の部品が在庫となって収益を圧迫していたのである。また、営業所の業務が基本的に手書きの帳簿で処理され、全社的な計数管理が行われないなど、前近代的な経理体制であることが明らかとなった。そこで、A 社のこれまでの事業や技術力を客観的に見直し、時代にあった企業として再生していくことを目的に、経営コンサルタントに助言を求めながら、経営改革を本格化させたのである。

当然のように、業績悪化の真っただ中にあっても見直されることなく、100 名以上にまで膨らんでしまっていた従業員の削減にも手を付けることになった。定年を目前にした高齢者を対象とした人員削減ではあったが、地元で長年にわたって苦楽を共にしてきた従業員に退職勧告することは、若手経営者にとっても、A 社にとっても、初めての経験であり辛い試練であった。その後の波及効果を考えると、苦渋の決断ではあったが、これを乗り越えたことで従業員の年齢が 10 歳程度も引き下がり、コストカットした部分を成果に応じて支払う賞与に回すことが可能になった。

こうして社内整備を図る一方で、自社のコアテクノロジーを「農作物の乾燥技術」と明確に位置づけ、それを社員に共有させることによって、葉たばこ乾燥機製造に代わる新規事業開発の体制強化を打ち出した。その結果、３年の時を経て、葉たばこ以外のさまざまな農作物を乾燥させる機器の製造と、それを的確に機能させるソフトウエアの開発に成功した。さらに、動力源である灯油の燃費効率を大幅に改善することにも成功し、新規事業の基盤が徐々に固まってきた。

しかしながら、新規事業の拡大は機器の開発・製造だけで成就するわけではなく、

新規事業を必要とする市場の開拓はもちろん、販売チャネルの構築も不可欠である。当初、経営コンサルタントの知恵を借りながらA社が独自で切り開くことのできた市場は、従来からターゲットとしてきたいわば既存市場だけであり、キノコや果物などの農作物の乾燥以外に、何を何のために乾燥させるのか、ターゲット市場を絞ることはできなかった。

藁(わら)をもつかむ思いでA社が選択したのは、潜在市場の見えない顧客に用途を問うことであった。自社の乾燥技術や製品を市場に知らせるために自社ホームページ(HP)を立ち上げた。そして、そこにアクセスしてくれた潜在顧客に乾燥したいと思っている「モノ」を送ってもらって、それを乾燥させて返送する「試験乾燥」というサービスを開始した。背水の陣で立ち上げたHPへの反応は、1990年代後半のインターネット黎明期では考えられなかったほど多く、依頼件数は初年度だけで100件以上にも上った。生産農家だけでなく、それを取りまとめる団体のほか、乾物を販売している食品会社や、漢方薬メーカー、乾物が特産物である地域など、それまでA社ではアプローチすることのできなかったさまざまな市場との結びつきもできたのである。もちろん、営業部隊のプレゼンテーションが功を奏したことは否めない事実である。

こうして再生に向けて経営改革に取り組むA社の組織は、本社内に拠点を置く製造部、開発部、総務部と全国7地域を束ねる営業部が機能別に組織されており、営業を主に統括するのが副社長、開発と製造を主に統括するのが専務、そして大所高所からすべての部門にA社長が目配りをする体制となっている。

しかしながら、これまでリストラなどの経営改革に取り組んできたものの、A社の組織は、創業当時の機能別組織のままである。そこで、A社長が経営コンサルタントに助言を求めたところ、現段階での組織再編には賛成できない旨を伝えられた。それを受け、A社長は熟考の末、今回、組織再編を見送ることとした。

第 1 問(配点 20 点)

A 社長がトップに就任する以前の A 社は、苦境を打破するために、自社製品のメンテナンスの事業化に取り組んできた。それが結果的にビジネスとして成功しなかった最大の理由は何か。100 字以内で答えよ。

第 2 問(配点 20 点)

A 社長を中心とした新経営陣が改革に取り組むことになった高コスト体質の要因は、古い営業体質にあった。その背景にある A 社の企業風土とは、どのようなものであるか。100 字以内で答えよ。

第 3 問(配点 20 点)

A 社は、新規事業のアイデアを収集する目的で HP を立ち上げ、試験乾燥のサービスを展開することによって市場開拓に成功した。自社製品やサービスの宣伝効果など HP に期待する目的・機能とは異なる点に焦点を当てたと考えられる。その成功の背景にどのような要因があったか。100 字以内で答えよ。

第 4 問(配点 20 点)

新経営陣が事業領域を明確にした結果、古い営業体質を引きずっていた A 社の営業社員が、新規事業の拡大に積極的に取り組むようになった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 5 問(配点 20 点)

A 社長は、今回、組織再編を経営コンサルタントの助言を熟考した上で見送ることとした。その最大の理由として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で答えよ。

A社は、資本金2,500万円、売上約12億円のエレクトロニクス・メーカーである。役員5名を除く従業員数は約50名で、そのほとんどが正規社員である。代表取締役は、1970年代後半に同社を立ち上げたA社長である。現在のA社は電子機器開発に特化し、基本的に生産を他社に委託し、販売も信頼できる複数のパートナー企業に委託している、研究開発中心の企業である。この10年間は売上のおよそ6割を、複写機の再生品や複合機内部の部品、複写機用トナーなどの消耗品が占めている。そして、残りの4割を、同社が受託し独自で開発している食用肉のトレーサビリティー装置、業務用LED照明、追尾型太陽光発電システムなど、電子機器の部品から完成品に至る多様で幅広い製品が占めている。

大手コンデンサーメーカーの技術者として経験を積んだ後、農業を主産業とする故郷に戻ったA社長は、近隣に進出していた国内大手電子メーカー向けの特注電子機器メーカーA社を創業した。その後、同社のコアテクノロジーであるセンサー技術が評価されるようになると、主力取引先以外の大手・中堅メーカーとの共同プロジェクトへの参画が増えたこともあって、気象衛星画像データの受信機や、カメラ一体型のイメージセンサーやコントローラーなど高精度の製品開発にも取り組むことになった。もっとも、当時は売上の8割近くを主力取引先向け電子機器製造に依存していた。

しかし、順調に拡大してきた国内大手電子メーカーの特注電子機器事業が、1990年代初頭のバブル経済の崩壊によって急激な事業縮小を迫られると、A社の売上も大幅に落ち込んだ。経営を足元から揺るがされることになったA社は、農産物や加工食品などの検品装置や、発電効率を高める太陽光発電システムなど、自社技術を応用した様々な新製品開発にチャレンジせざるを得ない状況に追い込まれた。

平成不況が長引く中で、A社は存続をかけて、ニッチ市場に向けた製品を試行錯誤を重ねながら開発し、事業を継続してきた。もちろん開発した製品すべてが市場で受け入れられるわけもなく、継続的に安定した収入源としてA社の事業の柱となる製品を生み出すこともかなわなかった。そうした危機的状況が、A社長の製品開発に対する考え方を一変させることになる。開発した製品を販売した時点で取引が完了する売切り型の事業の限界を打ち破ることを目標にして、新規事業開発に取り組んだのである。それが、複写機関連製品事業である。

大口顧客は事務機器を販売していたフランチャイズ・チェーンであり、2000年代後半のリーマン・ショックに至る回復基調の景気を追い風にしてA社の業績も伸長した。ところが、リーマン・ショックによって急速に市場が縮小し始めると、A社の売上も頭打ちになった。同業者の多くがこの市場から撤退する中で、A社はシェアこそ拡大させたが、もはや、その後の売上の拡大を期待することのできる状況ではなかった。

ところが、A社がこの事業に参入した頃から、情報通信技術の急速な進歩に伴って、事務機器市場が大きく変化してきた。そのことを予測していたからこそ、A社長は、後進に事業を委ねる条件が整うまで自らが先頭に立って、新規事業や製品の開発にチャレンジし続けているのである。

これまで幾度かの浮き沈みを経験してきた同社であるが、営業職や事務職、人事・経理・総務などの管理業務を兼務している者を加えた約50名の社員のうち、技術者が9割近くを占めている。創業以来変わることなく社員の大半は技術者であるが、売上が数十倍になった今日に至っても従業員数は倍増程度にとどまっている。

従前A社では、電子回路技術部門、精密機械技術部門、ソフトウェア技術部門と専門知識別に部門化されていた。しかし、複写機関連製品事業が先細り傾向になった頃から、製品開発部門、品質管理部門、生産技術部門に編成替えをし、各部門を統括する部門長を役員が兼任した。製品開発部門は、環境エネルギー事業の開発を推進するグループ、法人顧客向けの精密機械を開発するグループ、LED照明関連製品を開発するグループに分けられ、電子回路技術、精密機械技術、ソフトウェア技術などの専門知識を有する技術者をほぼ同数配置した混成チームとした。品質管理部門と生産技術部門には、数名の技術者が配属され、製品開発部門の業務をサポートすると同時に、複数の生産委託先との調整業務を担っている。

絶えず新しい技術を取り込みながら製品領域の拡大を志向してきたA社にとって、人材は重要な経営資源であり、それを支えているのが同社の人事制度である。

その特徴の一つは、戦力である技術者に新卒者を原則採用せず、地元出身のUターン組やIターン組の中途採用者だけに絞っていることである。また、賃金は、設立当初から基本的に年功給の割合をできるだけ少なくして、個人業績は年二回の賞与に多く反映させるようにしてきた。近年、いっそう成果部分を重視するようになり、

年収ベースで二倍近くの差が生じることもある。それにもかかわらず、A 社の離職率が地元の同業他社に比べて低いことは、実力主義が A 社の文化として根付いていることの証左である。とはいえ、その一方で家族主義的な面も多くみられる。社員持株制度や社員全員による海外旅行などの福利厚生施策を充実させているし、1990 年代半ばには、技術者による申請特許に基づく装置が売れると、それを表彰して売上の１％を報奨金として技術者が受け取ることができる制度を整備し運用している。

このように、A 社は、研究開発型企業として、取引先や顧客などの声を反映させていた受け身の製品開発の時代から、時流を先読みし先進的な事業展開を進める一方で、伝統的な家族主義的要素をも取り入れて成長を実現している企業だといえる。

第 1 問（配点 20 点）

研究開発型企業である A 社が、相対的に規模の小さな市場をターゲットとしているのはなぜか。その理由を、競争戦略の視点から 100 字以内で答えよ。

第 2 問（配点 40 点）

A 社の事業展開について、以下の設問に答えよ。

（設問 1 ）

A 社は創業以来、最終消費者に向けた製品開発にあまり力点を置いてこなかった。A 社の人員構成から考えて、その理由を 100 字以内で答えよ。

（設問 2 ）

A 社長は経営危機に直面した時に、それまでとは異なる考え方に立って、複写機関連製品事業に着手した。それ以前に同社が開発してきた製品の事業特性と、複写機関連製品の事業特性には、どのような違いがあるか。100 字以内で答えよ。

第 3 問（配点 20 点）

A 社の組織改編にはどのような目的があったか。100 字以内で答えよ。

第 4 問（配点 20 点）

A 社が、社員のチャレンジ精神や独創性を維持していくために、金銭的・物理的インセンティブの提供以外に、どのようなことに取り組むべきか。中小企業診断士として、100 字以内で助言せよ。

A社は、資本金1,000万円、年間売上高約8億円の菓子製造業である。A社の主力商品は、地元での認知度が高く、贈答品や土産物として利用される高級菓子である。A社の人員構成は、すべての株式を保有し創業メンバーの社長と専務の2名、そして正規社員18名、パートタイマー中心の非正規社員約70名をあわせた約90名である。A社は、2000年の創業以来、毎年数千万円単位の規模で売り上げを伸長させてきた。近年では、全国市場に展開することを模索して、創業時から取り扱ってきた3種類の主力商品に加えて、新しい菓子の開発に取り組んでいる。同社のビジョンは、売上高30億円の中堅菓子メーカーになることである。

現在、A社の組織は、製造部門、営業部門、総務部門の3部門からなる機能別組織である。部門長と9名の正規社員が所属する製造部門は、餡(あん)づくり、生地づくり、成型加工、そして生産管理を担当している。また、自社店舗による直接販売は行っていないため、創業以来営業を担当してきた専務をトップに6名からなる営業部門は、県内外の取引先との折衝や販売ルートの開拓のほか、出荷地域別にくくられた取引先への配送管理と在庫管理が主な業務である。非正規社員70名のうち毎日出社するのは30名程度で、残りの40名は交代勤務である。非正規社員の主な仕事は、製造ラインの最終工程である箱詰めや包装、倉庫管理などの補助業務である。人事・経理などの業務は、3名の正規社員から成る総務部門が社長の下で担当している。

長期的な景気低迷期の激しい企業間競争の中で順調に売上規模を拡大することができたのは、A社が事業を引き継ぐ以前のX社時代から、現在の主力商品の認知度が地元で高かったからである。A社の前身ともいえるX社は、70年近い歴史を誇る菓子製造販売業の老舗であり、1990年代後半までは地元の有力企業として知られていた。創業当初、小さな店構えにすぎなかったX社は、その後直営店をはじめ様々な販売ルートを通じて、和・洋の生菓子、和洋折衷焼菓子など100品目以上の菓子を扱うようになり、年間売上高は10億円を超えるまでになった。しかしながら、1990年代後半バブル経済崩壊後の長期景気低迷の中で販路拡大・生産力増強のための過剰投資によって巨額の負債を抱え、事業の継続を断念せざるを得なくなった。それに対して、当時、県を代表する銘菓として人気を博していた商品が売り場から消えてしまうことを惜しみ、菓子工業組合に贔屓(ひいき)筋がその復活を嘆願するといった動きもみられた。さらに、県内外の同業メーカーからその商標権を求める声も相次いだ。

その商標権を地元の菓子工業組合長がX社社長から取得していたこともあって、A社に譲渡することが短期間で決まった。もちろん、A社社長がX社の社員であったということは重要な点であった。1970年代半ばから長年にわたって営業の最前線でキャリアを積んだA社社長は、経営破綻時に営業課長の職にあった。一連の破綻処理業務で主要取引先を訪れていた折に、販売支援の継続を条件に商品の存続を強く求められたことで一念発起し、事業の再興に立ち上がったのである。

企業経営者としての経験がないといった不安を抱えながらも、周囲の後押しを受けてA社社長が過半数を出資し、X社で共に働いていた仲間7名もわずかな手持ち資金を出資して事業再建の道をスタートさせた。主力商品だけに絞って、商品名を冠にした新会社設立の準備を急ピッチで進めた。資金の不足分については、県の支援で低利融資で賄った。とはいえ、かつてと同じ品質や食感を出すために必要な機器を購入するためには多額の資金が必要であり、昔ながらの味を復活させるには、その後数年の年月がかかっている。餡(あん)づくりはもとより、旧式の窯を使用した焼き上げ工程を含めて菓子づくりのほとんどが、人手による作業であった製造工程を大幅に変更し、自動化によって効率性を高められるようになったのは、現在の工場が完成する2005年であった。

製造設備面の課題こそあったものの、商品アイテムを主力商品だけに限定してスタートしたA社は、創業直後から一定水準の売り上げを確保することができただけでなく、年を重ねるにつれ売り上げを伸ばし続け、今日の規模にまで成長したのである。2000年代半ばには増資して、手狭になった工場を、そこから離れた郊外の、主に地元の企業を誘致対象とした工業団地に移転させた。また、その新工場は、食品製造の国際標準規格であるHACCP(ハサップ)に準拠するとともに、銘菓といわれたかつての商品に勝るとも劣らない品質や食感を確保し、現在の3種類のラインアップの焼菓子を日産50,000個体制にまで整備した。

しかし、創業からおよそ17年の時を過ぎたとはいえA社の主力商品は、前身であるX社が築きあげてきた主力商品に依存しており、A社が独自で創りあげたものではないことは事実である。かねてより目標として掲げてきた全国市場への進出の要件ともいうべき首都圏出店の夢もいまだにかなっているわけではない。売上高30億円というビジョンを達成するためには、全国の市場で戦うことのできる新商品の開発が

不可避であるし、それを実現していくための人材の確保や育成も不可欠である。

17 年の時を経て、共に苦労を乗り越えてきた戦友の多くが定年退職した A 社は、正に「第三の創業期」に直面しようとしているのである。

第 1 問（配点 20 点）

景気低迷の中で、一度市場から消えた主力商品を A 社が再び人気商品にさせた最大の要因は、どのような点にあると考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 2 問（配点 20 点）

A 社の正規社員数は、事業規模が同じ同業他社と比して少人数である。少人数の正規社員での運営を可能にしている A 社の経営体制には、どのような特徴があるのか。100 字以内で答えよ。

第 3 問（配点 20 点）

A 社が工業団地に移転し操業したことによって、どのような戦略的メリットを生み出したと考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 4 問（配点 20 点）

A 社は、全国市場に拡大することでビジョンの達成を模索しているが、それを進めていく上で障害となるリスクの可能性について、中小企業診断士の立場で助言せよ。100 字以内で答えよ。

第 5 問（配点 20 点）

「第三の創業期」ともいうべき段階を目前にして、A 社の存続にとって懸念すべき組織的課題を、中小企業診断士として、どのように分析するか。150 字以内で答えよ。

A社は、大正時代の半ばに現社長の祖父が創業した、資本金4,000万円の地方都市に本社を置く老舗印刷業者である。戦後まもなく株式会社に改組してから一族で経営を承継し、A社社長は5代目である。現在のA社の売上はおよそ15億円であるが、リーマンショック以降売上は減少傾向で、ここ数年利益もほとんど出ておらず、赤字経営に近い状態で推移している。A社社長の目下の経営課題は、売上や利益を確保し、100年近い同社の歴史を絶やさないことにある。しかし、こうした厳しい経営状況にもかかわらず、およそ150人前後で推移してきた従業員(非正規社員15人前後を含む)のリストラをA社社長自身考えていない。A社ではこれまでも経営理念の一つとして掲げてきた「社員は宝」のスローガンの下で、新卒社員や女性社員の採用を積極的に進め、人件費以外の部分で効率化を図ることに注力してきた。

A社の売上の70％程度を占めているのは、卒業式前後に生徒・学生に配布する学校アルバム事業であり、創業以来の主力製品である。現在、全国およそ3,000校のアルバム制作を手掛け、年間の学校アルバム製造部数は30万部を超えている。製版から製本までのアルバム制作の全工程を一貫して自社内で行っており、国内シェアもトップクラスである。残りの売上の30％を占めているのは、1970年代から取り組んできた一般印刷事業、1980年代にスタートさせた美術印刷事業とその他新規事業である。

A社の業績が悪化し始めたのは、2000年代になってからのことであり、それ以前、同社の業績は右肩上がりで推移していた。1990年代半ばの売上は、現在よりも10億円以上も多く、経常利益率も10％を超えていた。当時のA社の成長を支えてきた要因の一つは、今日でも経営理念として引き継がれている人材力の強化、すなわち社員教育の成果にあったといえる。

1970年代半ばに3代目社長が、他社に先駆けてオフセット印刷機を導入したのを契機にして、独自で技術開発に取り組んで印刷精度を向上させた。それによって学校アルバム事業を拡大させ、高い印刷精度が求められる美術印刷事業にも参入している。また、社員教育に力を注ぎ、企画力やデザイン力を強化・向上させたことで、他社と差別化を図ることもできるようになった。さらに、教育効果を高めるために、1980年代半ばには、自社所有の遊休地に研修施設を建設し、新入社員研修や従業員の体験学習、小集団活動を積極的に促してきた。

1980年代後半、将来の少子化時代の到来やOA(オフィス・オートメーション)化の進展が見込まれるようになると、順調に事業を拡大させてきたA社でも、学校アルバム事業や印刷事業の成長の可能性に懸念を抱くようになり、事業多角化を模索し始めた。3代目社長のリーダーシップの下で、自社企画のカレンダーやメモ帳、レターセットなどの印刷関連のオリジナル製品を開発し、商品見本市などでの販売を開始した。その一方で、自社での社員教育の成功体験や施設を活かすことを目的とした企業研修事業や、工芸教室などの教育関連事業にも参入した。また、当時のCI(コーポレート・アイデンティティ)ブームの下で、地元のコンサルティング会社と提携して、企業イメージのトータルデザインを手掛けるコンサルティング事業や自らの顧客である写真館の店舗デザインを助言するといった事業を手掛けるようになった。さらに、漫画雑誌やタウン誌を編集し発行する出版事業にも手を伸ばした。もっとも、1990年代後半にあっても売上のおよそ80％を学校アルバム事業が占めていることから、業績伸張の要因は、1980年代後半に立ち上げたそれら事業ではなく、同社が学校アルバム事業を核に蓄積してきた高度な印刷技術を活用した、一般印刷や美術印刷など印刷事業の拡大にあったことがわかる。2000年代になると、4代目社長が他社に先駆けて進めてきたデジタル化によって、時間やコストの大幅な削減が実現された。

しかし、現社長が就任した2003年を前後して、印刷業界の経営環境が大きく変化した。インターネットが急速に普及し始めて、出版系の需要が大幅に減少した。加えて、印刷のデジタル化によって専門性の高い製版技術が不要になり、他業種から印刷事業への新規参入が急増するようになった。印刷業界では、新規参入企業との価格競争が激化し、1998年以降の約10年間で市場規模が2兆円以上縮小し、少なからぬ企業がこの市場からの撤退を余儀なくされた。その厳しい状況の中で、A社社長は100年の歴史を背負うことになったのである。

さらに、2008年のリーマンショックの余波が、印刷業界を襲った。少子高齢化、価格競争の激化、景気低迷といった逆風の中で、このままでは生き残ることさえ難しいと感じたA社社長は、経営改革を決意した。まず着手したのは、多角化した事業に分散していた経営資源を主力製品であるアルバムに集中し強化することであった。

少子化の中で学校数が減少し学校アルバム市場が縮小するとともに、デジタルカメラの普及以来、それまで学校とのパイプ役を果たしていた地域の写真館の数が減少す

る中で事業規模を維持していくためには、アルバムの新たな市場や需要を開拓することが不可欠となった。そこで、ターゲット市場を学校だけに限るのではなく、美術館や企業、そして一般消費者のアルバム需要を掘り起こすことに力を入れる体制作りをスタートさせた。少量印刷・高品質印刷が可能な最先端のデジタル印刷機を導入して、得意としてきた美術印刷事業のさらなる強化に加え、定年退職者の記念アルバムや子供の成長記録アルバムの商品化など新規事業を立ち上げた。とはいえ、それら事業を展開するためには、これまでの学校アルバム事業と異なる営業戦略、事業運営体制が必要となる。生産現場の従業員を営業担当に配置換えするとともに、巨大な潜在市場を抱える大都市圏にも営業所を設けるなどして、営業力強化の体制作りに取り組んだ。

それと同時に、組織改革にも着手した。「営業⇒企画⇒編集⇒印刷⇒製本⇒発送」といった一連の工程を中心に学校アルバム事業に適応するよう編成してきた機能別組織体制を見直し、アルバム事業、一般印刷事業、美術印刷事業、教育関連事業など、複数の事業間に横串を刺すことによって、全社が連動し人材の流動性を確保できるような組織に改変した。

いうまでもなく、A 社の経営改革が結実するまでには時を待たなければならないが、労働人口の減少が著しい地方都市にあって 100 年の節目を迎えるためにも、さらなる経営改革の推進とともに、それを実現していく有能な人材の確保が必要であることは確かである。

第 1 問（配点 40 点）

業績が好調であった A 社の 3 代目社長の時代に進められた事業展開について、以下の設問に答えよ。

（設問 1 ）

当初立ち上げた一般印刷事業などの事業展開によって A 社は成長を遂げることができた。その要因として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で述べよ。

（設問 2 ）

1990 年代後半になっても売上の大半を学校アルバム事業が占めており、A 社の 3 代目社長が推し進めた新規事業が大きな成果を上げてきたとはいえない状況であった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 40 点）

A 社の現社長（5 代目）の経営改革に関連して、以下の設問に答えよ。

（設問 1 ）

A 社が、新規のアルバム事業を拡大していく際に留意すべき点について、これまでの学校アルバム事業の展開との違いを考慮しながら、中小企業診断士として、どのような助言をするか。100 字以内で述べよ。

（設問 2 ）

A 社では、これまで、学校アルバム事業を中核に据えた機能別組織体制を採用していたが、複数の事業間で全社的に人材の流動性を確保する組織に改変した理由を、100 字以内で述べよ。

第3問(配点20点)

業績低迷が続くA社が有能な人材を確保していくためには、どういった人事施策を導入することが有効であると考えられるか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

A社は、1950年代に創業された、資本金1,000万円、売上高14億円、従業員数75名(非正規社員を含む)のプラスチック製品メーカーである。1979年に設立した、従業員数70名(非正規社員を含む)のプラスチック製容器製造を手がける関連会社を含めると、総売上高は約36億円で、グループ全体でみた売上構成比は、プラスチック製容器製造が60％、自動車部品製造が24％、健康ソリューション事業が16％である。ここ5年でみると、売上構成比はほとんど変わらず、業績もほぼ横ばいで推移しているが、決して高い利益を上げているとはいえない。

A社単体でみると、その売上のおよそ60％を自動車部品製造が占めているが、創業当初の主力製品は、プラスチック製のスポーツ用品であった。終戦後10年の時を経て、戦後の混乱から日本社会が安定を取り戻し、庶民にも経済的余裕が生まれる中で、レジャーやスポーツへの関心が徐々に高まりつつあった。そうした時代に、いち早く流行の兆しをとらえた創業者が、当時新素材として注目されていたプラスチックを用いたバドミントン用シャトルコックの開発・製造に取り組んだことで、同社は誕生した。

創業当初こそ、バドミントンはあまり知られていないスポーツであったが、高度経済成長とともに、創業者のもくろみどおりその市場は広がった。その後、同社のコア技術であったプラスチックの射出成形技術(加熱溶融させた材料を金型内に射出注入し、冷却・固化させることによって、成形品を得る方法)によるシャトルコックの製造だけでなく、木製のラケット製造にも業容を拡大すると、台湾にラケット製造の専用工場を建設した。

しかし、1970年代初めの第一次オイルショックと前後して、台湾製や中国製の廉価なシャトルコックが輸入されるようになると、A社の売上は激減した。時を同じくして、木製ラケットが金属フレームに代替されたこともあって、A社の売上は最盛期の約70％減となり、一転して経営危機に直面することになった。どうにか事業を継続させ、約40名の従業員を路頭に迷わせずに済んだのは、当時バドミントン用品の製造・販売の陰で細々と続けていた、自動車部品の受注生産やレジャー用品の製造などで採用していたブロー成形技術(ペットボトルなど、中空の製品を作るのに用いられるプラスチックの加工法)があったからである。そして、その成形技術の高度化が、その後、A社再生への道を切り開くことになる。

A社の経営が危機に陥った時期、創業者である父に請われてサラリーマンを辞めて、都市部から離れた生まれ故郷の農村に、A社社長は戻ることを決意した。瀕死状態のA社の事業を託されたA社社長は、ブロー成形技術の高度化に取り組むと同時に、それを活かすことのできる注文を求めて全国を行脚した。苦労の末、楽器メーカーから楽器収納用ケースの製造依頼を取りつけることができた。自社で開発し特許まで取得した新しい成形技術を活かすことができたとはいえ、その新規事業は、技術難度はもちろん、自社ブランドで展開してきたバドミントン事業とは、事業に対する考え方そのものが異なっていた。そこで、再起をかけてこのビジネスをスタートさせたA社社長は、当初社内で行っていた新規事業を、関連会社として独立させることにした。

こうして本格的に稼働した新規事業は、A社社長の期待以上に急速に伸長し、それまで抱えてきた多額の借入金を徐々に返済することができるまでになり、次なる成長事業を模索する余裕も出てきた。そこで、A社社長が注目した事業のひとつは、同社の祖業ともいうべきスポーツ用品事業での事業拡大であった。ターゲットにしたのは、1980年頃認知度が高まりつつあったゲートボールの市場である。ゲートボール用のボールやスティック、タイマーなどで特許を取得すると、バドミントン関連製品の製造で使用していた工場をゲートボール用品工場に全面的に改装し、自社ブランドでの販売を開始した。少子高齢化社会を目前に控えたわが国でその市場は徐々に伸長し、A社の製品が市場に出回るようになった。しかし、その後、ゲートボールの人気に陰りがみられるようになったために、次なるスポーツ用品事業の模索が始まった。

もっとも、その頃になると、自動車部品事業拡大を追い風にして進めてきた成形技術の高度化や工場増築などの投資が功を奏し、バスタブなどの大型成形製品の注文を受けることができる体制も整って、A社グループの経営は比較的順調であった。また、新規事業を模索していたスポーツビジネスでは、シニア層をターゲットにしたグラウンドゴルフ市場に参入し、国内市場シェアの60％以上を占めるようになった。

2000年代半ばになると、地元自治体や大学との連携によって福祉施設向けレクリエーションゲームや認知症予防のための製品を開発し、福祉事業に参入した。さらに、ゲートボールやグラウンドゴルフなどシニア向け事業で培ってきた知識・経験、

そしてそれにかかわるネットワークを活用できることから、スポーツ関連分野の事業全体を健康ソリューション事業と位置づけた。健康ソリューション事業では、シニア層にターゲットを絞ることなく、体力測定診断プログラムなどのソフト開発にも着手しサービス事業を拡大して、グループ売上全体の 16 %を占めるまでに成長させたのである。

こうして経営危機を乗り越えてきた A 社では、A 社社長が社長を務める関連会社を含めて、従業員のほとんどが正規社員であり、非正規社員は数名に過ぎない。グループ全体の事業別従業員構成は、プラスチック製容器製造が 70 名、自動車部品製造が 35 名、健康ソリューション事業が 40 名である。近年になってボーナスなどでわずかに業績給的要素を取り入れつつあるが、給与や昇進などの人事制度は、ほぼ年功ベースで運用されている。

第 1 問(配点 20 点)

ゲートボールやグラウンドゴルフなど、A 社を支えてきたスポーツ用品事業の市場には、どのような特性があると考えられるか。100 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

A 社は、当初、新しい分野のプラスチック成形事業を社内で行っていたが、その後、関連会社を設立し移管している。その理由として、どのようなことが考えられるか。120 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 20 点)

A 社および関連会社を含めた企業グループで、大型成形技術の導入や技術開発などによって、プラスチック製容器製造事業の売上が 60 %を占めるようになった。そのことは、今後の経営に、どのような課題を生み出す可能性が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 4 問(配点 20 点)

A 社および関連会社を含めた企業グループで、成果主義に基づく賃金制度を、あえて導入していない理由として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で述べよ。

第 5 問(配点 20 点)

A 社の健康ソリューション事業では、スポーツ関連製品の製造・販売だけではなく、体力測定診断プログラムや認知症予防ツールなどのサービス事業も手がけている。そうしたサービス事業をさらに拡大させていくうえで、どのような点に留意して組織文化の変革や人材育成を進めていくべきか。中小企業診断士として、100 字以内で助言せよ。

A社は、資本金2,000万円、売上高約3億5千万円、従業員数40名(正規社員25名、非正規社員15名)の精密ガラス加工メーカーである。1970年代半ばの創業から今日に至るまで、A社社長が代表取締役として陣頭指揮をとっている。現在、A社の取り扱っている主力製品は、試薬検査などに使用する理化学分析用試験管、医療機関などで使用されているレーザー装置、光ファイバーなどに用いるガラス管などである。売上のおよそ半分をOEM生産の理化学分析用試験管事業が占め、あとの半分をレーザー装置事業とガラス管事業でそれぞれ同程度を売り上げている。

現在、A社の組織は、生産、研究開発を中心にした機能別組織である。営業担当者は1名で、取引先との窓口業務にあたっている。研究開発部門には、研究室と開発室に計6名の社員が所属しており、工学博士号をもつ社員もいる。研究開発部門は、新製品開発や新技術開発のほか、製造装置の開発、レーザー装置の開発・販売を担当している。生産部門は、製造第1課、第2課、品質管理課の3つの課で構成されている。第1課は主に試験管製造を、第2課がガラス管など試験管以外の精密ガラス加工製品の製造を担当し、近年昇進した中途採用者がそれぞれの課の課長を務めている。そして、人事・経理などを総務部が担当している。

A社が開発・製造している製品に関連する精密ガラス加工技術とは、われわれが通常イメージするようなグラスや置物、工芸品を製造する職人的な工芸技術ではなく、絶縁性、透過性、外圧の統制などガラスの持つ特性を最大限活用する高度な加工技術である。かつてテレビに使われていたブラウン管や真空管、放電管なども、精密ガラス加工技術をベースにした関連製品である。

真空成形加工、特殊ランプ加工、ガス加工、延伸加工などの精密ガラス加工技術を活用したA社が取り扱う製品の開発・製造には、ガラス加工技術の知識や熟練技能だけでなく、物理学や化学に関する専門的な知識も不可欠である。A社社長が精密ガラス加工に必要な基礎技術や知識を習得し会社を立ち上げることができたのは、高校卒業後に10年ほど中堅ガラス加工メーカーに勤務し、そこで大手電機メーカーの研究所や大学の研究機関との共同開発のプロジェクトに深くかかわってきたからである。その時に培った人間関係や研究開発に関する技術や経験が、創業から今日に至るまで、A社の経営基盤を成している。

精密ガラス加工技術を必要とする製品分野は、技術革新のスピードが速く、製品ラ

イフサイクルが短い。そのため、サプライヤーは、新しい技術や新しい製品を取引先に提案することができなければ取引を継続させていくことは難しい。

小さな工場を借り、サラリーマン時代の人間関係を通じて、大学などの研究機関から頼まれる単発的な仕事をひとりだけでこなす体制でスタートしたA社も、取引先の要望を超えるアイデアを提案することによって存続と成長を実現してきたのである。その成長スピードは決して速いとはいえないが、精密ガラス加工技術の関連技術を広げながら、今日の研究開発型企業へと発展を遂げてきた。

創業から10年余り、依頼に応じて開発・製造した製品の多くは、技術革新や代替品の登場によって2～3年で注文がなくなり、なかなか主力製品に育たなかった。

A社にとって成長に向けた最初のターニング・ポイントは、レーザー用放電管の開発であった。大学や大手企業の研究機関から依頼を受けて開発・製造に取り組んできたそれまでの製品とは異なって、A社社長のアイデアではじめて自社開発に着手したレーザー用放電管事業はひとつの柱となった。その後10年の時を経て、レーザー用放電管事業はレーザー装置そのものの製品化にもつながり、売上は大きく伸張することになる。

もうひとつのターニング・ポイントは、レーザー用放電管開発と前後して、現在の主力製品となる理化学分析用試験管のOEM生産を化学用分析機器メーカーから依頼されたことであった。もっとも、この事業がA社の利益に大きく貢献するようになったのは、5年ほど前からである。というのも、製造依頼があった当初、分析用試験管の市場規模はまだ小さく、生産量も少なかったし、製造プロセスの多くが手作業であったことに加えて外注した製造設備を使っていたために、良品率が40％以下と著しく低かったためである。その後、試験管の需要増に伴って受注量も増えてA社の売上は少しずつ伸張したが、良品率が低く利益増にはなかなか結びつかなかった。試験管市場の成長を確信していたA社社長は、そうした事態を打破するために製造設備の内製化を決意し、段階的に製造設備の改良・開発に取り組み始めた。着手から5年以上の年月がかかったものの製造設備の内製化を進めたことによって、製造プロセスの自動化を実現するなど量産体制を完成させた結果、良品率は60％程度まで改善した。その後、理化学分析用試験管の品質も向上し、よりコンパクトになったにもかかわらず、良品率60％前後を維持してきた。ここ数年、さらに高精度の分析が可能

な製品へと進化を遂げたこともあって高い製造技術が求められるようになっているが、良品率は 90 %を超えるまでに向上している。

これらのターニング・ポイントを経る中で、A 社社長は、以前にも増して、研究開発力の強化なくして事業の成長も存続も望めないことを痛感するようになった。それまでも、社内で解決できない技術的な問題や、新製品や新規技術に関連する問題が生じた場合には、顧問を務める関連分野の専門家である大学教授や研究機関の研究者からアドバイスを受けてきた。工学博士号をもった社員を 5 年ほど前から採用し社内に研究室を開設したのも、研究開発力をより強化し、新たな事業分野を開拓するためである。その成果こそいまだ未知数であるが、精密ガラス加工技術を応用した新製品の芽が確実に育ちつつある。さらに、近年、新たに大学院卒の博士号取得見込者を採用し、研究開発力強化に積極的に取り組んでいる。

とはいえ、A 社のような売上も利益も少ない規模の小さな中小企業が研究開発型企業として生き残るためには、必要な研究開発費を捻出することがもうひとつの重要な経営課題である。レーザー用放電管の自主開発に取り組んだ時代の A 社の売上高は 1 億円にも満たず、社員数も 10 名に過ぎなかった。そのような企業規模で新規事業のための多額の研究開発資金を捻出することは難しかった。A 社が現在進めている新規事業の資金は、大部分が公的助成金によって賄われている。研究開発型中小企業にとって、官公庁の助成金の獲得は極めて重要な資金調達の手段なのである。

第 1 問(配点 20 点)

A 社は、小規模ながら大学や企業の研究機関と共同開発した独創的な技術を武器に事業を展開しようとする研究開発型中小企業である。わが国でも、近年、そうしたタイプの企業が増えつつあるが、その背景には、どのような経営環境の変化があると考えられるか。120 字以内で答えよ。

第 2 問（配点 20 点）

A 社は、創業期、大学や企業の研究機関の依頼に応じて製品を提供してきた。しかし、当時の製品の多くが A 社の主力製品に育たなかったのは、精密加工技術を用いた取引先の製品自体のライフサイクルが短かったこと以外に、どのような理由が考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 3 問（配点 20 点）

2 度のターニング・ポイントを経て、A 社は安定的成長を確保することができるようになった。新しい事業の柱ができた結果、A 社にとって組織管理上の新たな課題が生じた。それは、どのような課題であると考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 4 問（配点 20 点）

A 社の主力製品である試験管の良品率は、製造設備を内製化した後、60 % まで改善したが、その後しばらく大幅な改善は見られず横ばいで推移した。ところが近年、良品率が 60 % から 90 % へと大幅に改善している。その要因として、どのようなことが考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 5 問（配点 20 点）

A 社は、若干名の博士号取得者や博士号取得見込者を採用している。採用した高度な専門知識をもつ人材を長期的に勤務させていくためには、どのような管理施策をとるべきか。中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

資本金1,000万円、売上高約70億円、従業員数135名(正規社員26名、非正規社員109名)のA社は、サプリメントなどの健康食品の通信販売業者である。

近年、中高年層を中心に美容や健康の維持・増進への関心が高まっている。なかでもコラーゲンやヒアルロン酸に代表されるアンチエイジング向けや、グルコサミンやカルシウムなどの骨・関節サポート向けのサプリメント市場が拡大傾向にある。大手の製薬メーカー、食品メーカーを筆頭に、規模の大小や業種業態を問わず、多くの企業がこの市場に参入している。

これらサプリメントは、必ずしも、薬局やドラッグストア、コンビニエンスストアなどの店頭だけで販売されているわけではなく、通信販売やeコマースを通じて一般消費者に届けられている。そうして提供されるサプリメントを、研究開発から生産・販売まで自社で手がけている企業は数少ない。業界の大半を占める中小企業は、商品企画を自社で行っているとしても、実際にサプリメントを開発しているわけでも、巨額の設備投資を行って生産しているわけでもない。中小企業が提供するのは、いわゆるOEM(相手先ブランド生産)商品であり、A社の商品も同様である。

1990年代の半ばに創業したA社は、初め、近隣県産の特産品の通信販売を営んでいた。A社がサプリメントを扱うようになったのは、現在の主要委託製造先であるX社から販売を依頼されたことがきっかけである。特産品販売の売上が思うように伸びず、いかにして事業を拡大させるかを考えていたA社にとって、サプリメントを少量でも供給するというX社からの提案は、受け入れやすいものであった。というのも、以前からA社社長は、高齢化に伴い、団塊シニアを中心とする中高年層に健康の維持・増進向けのサプリメント市場が成長するかもしれないと考えていたからである。

今でこそ、本社の近隣に100名近いオペレーターからなるコールセンターを構えるようになったが、サプリメント販売を始めた時は、社長夫妻を含めて社員はわずか10名程度であった。今日同様、そのほとんどは非正規社員であったが、電話やFAXによる注文の受付、商品に関する問い合わせの対応、商品の梱包・発送、宣伝広告用折り込みチラシや荷物に同梱する説明書の作成に至るまで、全員で日々の業務をこなしていた。しかし、X社から供給されたと同様の健康の維持・増進向けのサプリメントに注目していたのはA社だけでなく、知名度が高い大手メーカーをはじめ、多

くの企業がこの市場に参入してきたために競争が激しくなって、A 社の売上は思うように伸びなかった。

A 社の業績が急速に伸張し始めたのは、2000 年代半ばに、X 社と共同して企画した、骨・関節サポート向けサプリメントへの絞り込みを決断してからである。競合他社に先駆けてこの商品を発売したこともあって、折り込みチラシ中心の宣伝広告で売上が徐々に伸び始めた。売上規模が拡大し少しでも資金に余裕ができるようになると、折り込みチラシ広告だけでなく、テレビ CM のスポット広告やネット広告などの様々な宣伝広告を積極的に活用して、市場での認知度を高める施策を講じた。その結果、取り扱い件数が増加すると、ICT 専門業者に顧客データベースの構築を外注しただけでなく、それまで自分たちでこなしてきた、商品の梱包、発送などの業務も外注し始めた。ただし、宣伝広告については、広告代理店任せにするのではなく、これまで蓄積してきたノウハウを駆使して A 社が主導的に行っている。

骨・関節サポート向けサプリメントを発売した当初 10 億円程度であった売上も、ほぼ前年比 130 % で伸張してきた。しかし、当時と比べて、A 社は正規社員の数を大幅に増やしているわけではない。ここ 2 年、大学新卒の正規社員を若干名採用するようにもなったが、売上規模を急拡大させた中にあって、毎年 2 ～ 3 名程度の正規社員を中途採用してきたに過ぎない。他方、顧客に直接対応するコールセンターのオペレーター業務は、非正規社員とはいえ直接採用し、売上規模の伸びに応じて増員を行っている。その離職率は、5 パーセント程度と業界の中では低水準である。

とはいえ、A 社は、売上のほとんどを、骨・関節サポート向けサプリメントが占めており、次世代を担うような新商品が登場しているわけではない。大手メーカーが様々な商品展開で新市場を開拓する中で、A 社も今後岐路に立つことになるかもしれない。

第 1 問(配点 35 点)

A 社は、ここ数年で急速に事業を拡大させている。以下の設問に答えよ。

(設問 1)

A 社のこれまでの成長を支えた、健康食品の通信販売事業を長期的に継続させていくために必要な施策として、新商品の企画や新規顧客を開拓していくこと以外に、どのような点に留意して事業を組み立てていくことが必要であるか。80 字以内で答えよ。

(設問 2)

A 社は、急速な事業拡大にもかかわらず、正規社員の数を大幅に増員せずに成長を実現してきた。今後もそうした体制を維持していく上で、どのような点に留意していくべきか。中小企業診断士として、100 字以内で助言せよ。

第 2 問(配点 35 点)

A 社の従業員の大半を占める非正規社員の管理について、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

A 社は、同業他社と比べて時給が多少高くても、勤務経験がある中高年層の主婦をオペレーターとして採用している。それには、どのような理由が考えられるか。80 字以内で答えよ。

(設問 2)

A 社のオペレーターの離職率は、同業他社と比べて低水準を保っている。今後、その水準を維持していくために、賃金制度以外に、どのような具体的施策を講じるべきか。中小企業診断士として、100 字以内で助言せよ。

第 3 問(配点 15 点)

A 社では、最近になって大学新卒の正規社員を採用し始めた。従来、中途採用しか行わなかった同社が新卒正規社員を採用するようになった理由として、どのようなことが考えられるか。80 字以内で答えよ。

第 4 問(配点 15 点)

A 社では、ICT の専門業者に委託して構築した顧客データベースを活用している。しかし、そこで得られた情報は、必ずしも新商品開発に直接結びついていない。そうした状況が生じる理由について、80 字以内で答えよ。

近年、わが国でも、業種・業態の違いや規模の大小を問わず、多くの企業が地球規模に事業を展開しようとしている。A社も、小規模ながら海外で事業を展開する企業のひとつである。

A社は、資本金7,000万円、売上高40億円、従業員数109名(正社員43名、非正規社員66名)の金属製品の製造および金属の表面加工処理メーカーである。2008年秋のリーマンショックを契機とした世界金融危機の時には、主要取引先の営業不振の煽りを受けて、一時、売上・収益を大幅に減少させた。しかし、幸いにもその危機を乗り越えることができた。今では、当時を上回る売上となり、収益も2倍近くになっている。2000年代初頭には、取引先の自動車部品メーカーX社の強い誘いを受けて、経済成長著しい東南アジアのS国の経済特区に工場を建設し、海外進出を果たした。さらに、X社がすでに生産を開始しているT国でも、工場稼働に向けて準備を進めている。

A社の主力事業は、自動車、家電製品などの部品に使用されるアルミニウム製パーツの硬度を高めたり、摩耗や錆を防ぐ表面加工処理事業である。かつては、テレビやラジオ、自動車などに取り付けるアルミニウム製のプレート(銘板)製造が主力であったが、今では、その売上も全体の15％程度になっている。

A社が表面加工処理事業を始めることになったのは、1970年代初頭、現在のA社の主要取引先である自動車部品メーカーY社が、部品の軽量化を実現するアルミニウム素材のパーツを求めてA社に接触したことに始まる。もっとも、一銘板メーカーに過ぎなかったA社に、表面加工処理に関する知識を持つ人材はおらず、アルミニウムの硬度強化技術はいうにおよばず、摩耗や防錆を確かめるための実験設備さえなかった。しかし、先代社長は、これを事業拡大の絶好の機会ととらえ、社運をかけてその技術開発に取り組んだ。Y社の協力を得ながら数年間にわたって膨大な数の実験を行い、アルミニウムの表面に酸化皮膜を生成し、実用化することに成功した。その後、Y社の主導で、部品製造の前工程のパートナー企業や表面加工処理後の工程を担うパートナー企業との連携を強化しながら、自動車のトランスミッションやブレーキなど重要保安部品の事業基盤を固めてきた。

1980年代、90年代を通して、自動車部品のパーツの表面加工処理だけでなく、OA機器や家電製品に組み込まれるアルミニウム部品の表面加工処理も受注するよう

になり取引先も増えた。2000年代になると、燃費効率の向上を求める自動車メーカーからの軽量化要請の下で、多くの部品メーカーがアルミニウム製部品を取り入れるようになった。そのことが追い風となって、同社の売上も伸張した。中でもY社関連の取引額が最も大きく、現在でも依存度が高い。

多くの部品メーカーが重要保安部品を内製化している中で、A社が取引先から高い評価・信頼を得ているのは、徹底した品質保証体制を確立したからである。人命にかかわる重要保安部品には、いかなる不良も不具合もあってはならず、常に製品に完璧さが求められるのはいうまでもない。A社は、長年にわたって蓄積してきたデータを活用して、気温や湿度、一回の処理工程で加工する製品の数などの条件が変化しても、ある程度まで同品質の皮膜生成を可能とする自動化システムを開発した。それを活用して高精度の加工処理と短納期化を実現した。もちろん、システムが完備されているからといって、それだけで求められる品質を完全に保証することができるわけではない。品質保証を万全にし、完璧な製品を供給するためには、取引先企業の状況を考えた現場での絶えざるプロセス改善が不可欠であるだけでなく、製品の異常を発見することに対する意識の醸成やそれに即座に対処する能力を継続的に育成・確保していく体制が必要となる。

こうして信頼を得てきたA社は、自動車メーカーのグローバル化に対応して海外生産体制の強化を迫られたY社をはじめとする自動車部品メーカーから、幾度となく経済的支援を前提とした海外進出を打診されてきた。しかし、それがなかなか実現しなかったことから、A社は国内工場の技術革新に邁進してきた。

すでに述べたように、A社の海外進出は、X社の強い勧誘と経済的支援を受けて、2002年、S国の経済特区内に同社初の海外工場を開設したときに始まる。海外工場で国内と同様の品質保証の体制が確保することができるかどうかは、大きな挑戦であった。品質保証を担保するための自動化システムや検品ノウハウを導入したとはいえ、海外工場での品質の安定的な維持・確保は、それほど容易ではなかった。現在では、30代後半の技術畑出身で現場に精通している係長クラスの人材を工場長として派遣し現場の運営を任せている。月に一度は役員を現地に派遣し本社の意向や考え方を伝えたり、現地の技術者を日本国内で教育する機会も設けている。

もっとも、品質の安定的な維持・確保は、非正規社員の多い日本の工場でもいまだ

に課題である。工場内の食堂など社員が集合する場所に、管理部、業務部、品質保証部、製造部の4部門各2課の目標と達成度合いを記した情報を掲示し、部門間や従業員同士の情報共有を促すとともに、社長自らが率先して、日々、意識改革やシステム改善に取り組んでいる。

第1問(配点20点)

A社のような中小企業が近年、海外での事業活動に積極的に取り組むようになっている。A社のような企業の場合、どのような外部環境の変化が海外進出を促していると考えられるか。

その要因を2つあげ、それぞれ40字以内で簡潔に述べよ。

第2問(配点20点)

A社は、Y社の要請による海外進出を実現していないが、X社の要請に応じて、2002年に東南アジアの新興国S国に初めて生産拠点を設けている。

Y社の要請によるA社の海外進出が実現しなかったのはなぜか。X社の状況を考慮に入れて、考えられる理由を100字以内で答えよ。

第3問(配点20点)

日本国内で重要保安部品を自動車部品メーカーに供給しているA社では、表面加工処理の自動化システムなどを開発し、品質の確保を図ってきた。しかし、東南アジアの中でも労働者がまじめで勤勉だといわれるS国の工場に、品質保証のためのシステムを導入したにもかかわらず、X社向け表面加工処理が主であるS国の工場を日本の工場の品質保証レベルにまで引き上げるにはかなりの時間がかかった。

それには、どのような理由が考えられるか。120字以内で答えよ。

第 4 問(配点 20 点)

A 社では、生産現場管理に精通し管理能力に長けている係長クラスの人材を海外生産拠点の工場長として送り込んでいる。現地工場の運営管理以外に、係長クラスの人材に、どのような役割を期待し、どのような能力を向上させていくべきかについて、中小企業診断士として、A 社の社長に 100 字以内で助言せよ。

第 5 問(配点 20 点)

A 社は、日本国内で課長以上の社員を対象に成果主義型賃金制度を導入しようと考えている。中小企業診断士として、制度の設計および導入にあたって、A 社の場合、どのような点に留意すべきかを 120 字以内で助言せよ。

A社は、資本金1億円、年間売上高約37億円の医療品メーカーである。主な取扱商品は、医家向けおよび一般家庭向けの医療品であるが、近年、化粧品や健康食品の事業にも参入している。従業員約230名のうち、非正規社員は20名程度である。

A社は、中小企業には珍しく、創業家一族は社長でも、大株主でもない。現社長は、高校卒業後に数年間の工場勤務を経て、創業家のトップの下で営業担当者として本社や首都圏の支店で勤務した後、40歳代の初めに本社の営業部門の管理職に就いた。その後、A社は、業績面で少なからず浮き沈みがあったものの、現社長がトップに就任して以降、比較的順調に事業を拡大してきた。近年の国内の景気低迷の中にあっても、毎年1億円程度の増収を達成している。また、わが国とは法や規制の異なる欧州や米国、今後の成長が期待される中国など海外の市場開発にも積極的に取り組み始めている。

A社は、創業以来、打ち身やねんざ治療の膏薬を主力商品としてきたが、その後、一般家庭向け医療品分野で商品ラインアップを充実させて事業規模を拡大してきた。A社が全国市場で、その名を知られるようになったのは、高度経済成長期に開発したガーゼ付の救急用絆創膏を発売して以降である。

長年にわたって一族で事業を継承し拡大してきたが、1970年代初め、高度経済成長期が終焉する中で、工場設備の拡充や近代化、福利厚生施設の充実を進めただけでなく、それまで経験のなかった不動産事業や医療品以外の物販事業へも進出した。しかし、資金がショートし、本業にも影響を及ぼすようになった。A社は、取引銀行や原材料を購入していた仕入れ先に支援を求め、企業再建に取り組まなければならなくなった。そのため、金融機関から役員を迎えたこともある。

経営の負担となっていた事業の整理統合に着手して、再建にめどが立ちはじめると、創業家一族の勢力が復活した。しかし、1980年代初め、競合企業がA社の主力市場に参入し差別化競争や価格競争が激化するようになると、再び経営不振に陥ってしまった。もはや金融機関からの支援を期待することはできず、複数の仕入れ先に経営権を譲渡することになって、創業家一族による支配体制は終わりを告げた。

しかし、仕入れ先から送り込まれた役員や社長の下で、経営再建はほとんど進まず、景気の追い風の中にあっても現状を維持することが精一杯であった。さらに、バブル経済の崩壊によって状況が悪化すると、存続を確保するために既存事業の改革が

急務となった。そこで、当時、常務取締役で営業の最前線にいた現社長が、全権を持って事業運営にあたることになった。

医療品事業では、主力商品の絆創膏の製造で培ってきた技術を応用して、より付加価値の高い商品を一般家庭向け市場だけでなく、医家向け市場に供給していくことを目指した。医家向けの新製品を開発するためには、医療現場のニーズをとらえることが不可欠である。A 社では製品開発のヒントを得るために、医療品販売会社の営業担当者に同行し現場の声の収集に積極的に取り組んだ。そうした地道で現場に密着した活動が、極薄型の絆創膏や使い捨ての消毒薬付き綿棒など、「安心・安全・安価」で治療効率を高める製品の開発につながっている。

また、以前から救急用絆創膏中心の医療品依存を懸念していた現社長は、事業多角化にも乗り出した。「健康・美」を求める中高年層をターゲットに、化粧品事業や健康食品事業に参入した。これら新規事業は、開発から販売まですべてを自己完結的に行うのではなく、地元の大学や研究機関、流通業者と提携して事業を展開している。たとえば、化粧品事業では、地元の大学と共同開発した結果、原材料のコストを大幅に下げることができた上に、成分の改善にも成功した。また、健康食品事業では、地元の生協と新商品の共同開発や共同販売を行っている。

このように、A 社は本業の事業革新を進めるとともに、研究機関や流通業者と連携して積極的に多角化を推進したことで、業績不振に苦しむ同業者が多い中にあっても、一定の成長を確保しているのである。もっとも、経営環境が大きく変化する中で足踏みが許されるわけではない。ややもすると、成功に安住し「ゆでガエル」になりやすい状況を回避し、チャレンジ精神を維持していくことが、現社長にとって大きな課題である。

第 1 問(配点 40 点)

A 社は、かつて一般家庭向け医療品を中心に事業展開してきた。しかし、近年の経営環境の変化の中で、医家向け医療品分野での事業強化に積極的に取り組んでいる。このことに関連して、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

A 社にとって、かつて主力製品であった一般家庭向け医療品と、近年注力し始めている医家向け医療品では、営業活動に、どのような違いが求められるか。120 字以内で説明せよ。

(設問 2)

近年、A 社が医家向け市場に注力しているのはなぜか。その理由を、120 字以内で説明せよ。

第 2 問(配点 20 点)

厳しい競争を展開している医療品業界にあって、新商品や新規技術の開発は極めて重要である。しかし、そうした中で、A 社では、自社開発した技術の特許をあえて出願しないこともある。その理由として考えられることを、100 字以内で説明せよ。

第 3 問(配点 20 点)

A 社は、中小企業には珍しく、創業家一族による同族企業ではなく、仕入れ先や社員持株会などが主な出資者である。A 社にとって、このような所有と経営の分離のプラス面とマイナス面の両面について、120 字以内で述べよ。

第4問(配点20点)

同業他社に比べ業績がよく待遇も大手企業と遜色のないA社は、3年以内に売上高40億円の達成を目標としている。それを実現するために、どういった組織管理上の施策を講じていくべきか、中小企業診断士としてアドバイスを求められた。120字以内で説明せよ。

A社は、主に砂糖・油・小麦粉などの食品原材料を取り扱う一次問屋として事業を拡大してきた。現在、地方都市にある本社を中心に、国内11カ所の事業所ネットワークを通して、常温で保存できる食品原材料の供給を行っている。A社の資本金は8,000万円、近年の年商はおよそ170億円で、経常利益は年によって多少ぶれがあるものの2～3億円と、ここしばらく増収増益傾向で推移している。A社の売上高に占める割合が最も大きな品目は砂糖である。砂糖業界に限ると、業界の企業規模は相対的に小さく、取引している二次問屋が1,000軒を超えるA社は国内でトップクラスに位置づけられる。社員数は125人で、定年を目前にしたあるいは定年延長した社員の割合が高く、40～50歳代の社員が少ないために、高齢の社員が退職した後、中心となるのは30歳代である。

代表取締役のA社社長は、大学卒業後8年の銀行勤務を経てA社に入社した。首都圏の支店に配属され、東北、甲信越地域を中心に営業を担当した。40歳の時、父から引き継ぎ社長に就任した。先代は、すでに相談役に勇退している。

伝統的に砂糖商社の商売は、生産者と売り手の取引を円滑に進めることで手数料を得る商売で、東京・大阪・名古屋などを拠点に、そこから代理店に対して商品を流通させていた。30年ほど前まで食品原材料商社は、相場が下がれば買い取って、上がれば売るというタイミングを計ることが重要で、それが一次問屋の役割であり、それさえうまく運んでいれば商売は安泰であった。しかし、現在ではそうしたビジネス・スタイルは一変している。

従来は、二次・三次問屋のオーナー同士とのつきあいを通じて作られた人的ネットワークが重要で、地区ごとに「A社共栄会」といった親睦組織を設けて、年2回の温泉旅行を実施するなどオーナー同士のつながりを深めていた。A社のこうしたネットワークが磐石で大規模であったことが、業界で優位性を確保することができた要因の１つであった。しかし、食品原材料業界も顧客の価格志向が強くなり、ドライな感覚でビジネスをする顧客が多くなってきた。さらに、配送の頻度や便宜性など先方の細かな要求を充足することが求められるようになってきた。加えて、砂糖業界での企業間競争も激しくなっている。かつては、ナショナル・ブランドの大手食品メーカーが大手商社の領域であった。しかし、近年、大手商社が参入することのなかった中堅規模の食品メーカー市場にも大手商社が参入するようになってきた。大手商社は物流機

能を充実させ、これまで培ってきた二次・三次問屋とのネットワークを強化すると同時に、末端の顧客まで直接攻めるようになってきた。A 社でも首都圏の大規模市場におよそ 10 億円を投資して、支店と近隣の倉庫を統合した「倉庫兼物流センター兼支店」を構えた。

A 社はまた、近年、地方の有力店との連携を強化している。というのも、地方の有力店の経営が厳しさを増し、そうした取引先から救済を求められているからである。後継者問題で廃業に追い込まれたり、あるいは客のビジネスの進化についていけず機能不足に陥っているなどの問題を抱える有力店の友好的買収である。結果的に、こうした動きによって物流拠点を革新して効率性を高め、取引先だけでなく地元の末端顧客にとっても利益をもたらしている。A 社が救済のために買収した二次問屋には、トップマネジャーこそ A 社から転籍させるが、そこで雇用されている従業員は、それまでと同じ条件で雇用することにしている。

こうした経営環境の変化の中にあっても、A 社は、長年にわたって伝統的な家族主義的経営を掲げて年功序列型の給与体系を適用してきた。食品原材料を取り扱う商売に往々にして見られることであるが、ある程度の商圏さえ持っていれば、あまりあくせくしなくともきちんと売り上げがあがってきたからである。しかし、取引先の倒産や転廃業が頻発する中で、ある程度新陳代謝を促していかないと存続すら危ういという不安があって、わずかながらではあるが成果主義的要素を取り入れた。もっとも、月額の生活給部分は年功序列を守り、ボーナスの部分に成果を反映させるといった程度のものである。

他方、A 社のもうひとつの動きは、先代がスタートさせた砂糖の自社加工の強化である。砂糖や小麦粉の仕入れルートの強みを活かして、事業領域を広げようという考えである。現社長の代になってからも、増員、さらなる設備の導入など経営資源を投入している。大手製糖メーカーが年間 100 万本以下では対応しないようなスティックシュガーや粉糖などの事業で、中小喫茶店チェーンなどをターゲットに 10 万本程度の少量でも対応するといったニッチな市場を狙った事業である。大手メーカーではリスクが高くコスト面でも合わないことから、以前は全国に中小加工場が事業展開していたが、衛生基準や品質を確保するためにユーザー側が自ら設備や管理を充実させざるを得なかった。そこに、A 社がビジネスチャンスを見いだして新規事業として取り

組んだのである。現在、この新規事業の売り上げは 5 % を占めている。

変化が激しく厳しい経営環境の中で、A 社は商社である以上、基本的にはどのような商材でも扱うことを前提にしている。しかし、主力事業として食品原材料供給を中心におくのは、食品は市場から消えることはないという考えからである。その一方で、A 社では売り上げを伸ばしていくために、食品原材料以外の商材を取り扱っていくことを真剣に検討し始めているのも事実である。

第 1 問(配点 30 点)

A 社が主力事業としている砂糖業界の環境変化と事業展開の変容について、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

過去に成功してきた事業展開の中で、A 社のような一次問屋にとって二次・三次問屋とのネットワークの構築が強みとなった理由について 100 字以内で説明せよ。

(設問 2)

これまでの事業展開を継続することができなくなった経営環境の変化は、どういったものであるのか。A 社の取り扱う食品原材料という商品特性を踏まえて、100 字以内で説明せよ。

第 2 問(配点 30 点)

転廃業を迫られている地方の二次問屋に対してA 社が積極的に進めている友好的買収に関連して、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

A 社は、友好的買収を積極的に推し進めているが、その目的と効果について 100 字以内で説明せよ。

(設問 2)

A社は友好的買収を進める際に、従来の従業員を継続して雇用することにしている。そのメリットとデメリットについて 100 字以内で説明せよ。

第 3 問(配点 20 点)

家族主義的経営を掲げるA 社でも、近年の経営環境の変化の中で、成果主義的要素をわずかながら人事制度に取り入れるようになった。より成果主義的要素を強化した人事制度にすべきかどうかについて、中小企業診断士としてA 社社長からアドバイスを求められた。成果主義的要素を強化した際のA 社にとってのメリットとデメリットをどのように考えるべきかについて、100 字以内で述べよ。

第 4 問(配点 20 点)

食品原材料商社であるA 社が事業拡大のために、食品原材料以外の商材に手を延ばすべきかどうか、中小企業診断士としてA 社社長からアドバイスを求められた。どのようなアドバイスをするかについて、100 字以内で述べよ。

A社は、地方都市W市に拠点をおく菓子メーカーである。資本金4,000万円、店舗数15店舗で、前年売上高約12億円、従業員はパート・アルバイト社員を含めて130名程度である。もともと、地元で採れた農産物を主原料とした地産地消の安全安心な菓子づくりをモットーに、和菓子をメインに評判を得てきた老舗菓子メーカーである。1年半ほど前に、事業拡大を企図して地元の洋菓子メーカーF社を傘下に収め、今日に至っている。

F社を傘下に収める以前、A社はW市市内の工場で生産した菓子を、地元デパートや県内の観光名所にある10店舗で販売していた。販売員を含め120名程度の従業員のうち80％近くが、パート・アルバイト社員であった。

A社社長が創業者の先代社長から事業を引き継いで以降、A社の売り上げはほぼ横ばいであった。地元限定の地産地消のビジネスモデルでは、現状以上の市場拡大が望めないと判断した成長志向の強いA社社長は、4年ほど前に大都市圏市場への進出を計画し、すぐさまそれを実現した。大都市圏内のデパート進出に際してW市地区産の原材料にこだわる一方で、市場や嗜好の違いに配慮して創作菓子にも取り組み、地元の店とは違った店舗コンセプトも打ち出した。地元農家と専属契約を結び原材料の確保を図ると同時に、社内コンテストの開催、社外の菓子職人やコンサルタントへの依頼などによって新しい創作菓子の開発に積極的に取り組んだ。初めてデパートで採用した創作菓子では、工場から半製品を輸送して売場の顧客の目の前で完成品に仕上げる手法を取り入れた。

さらに、大都市圏市場の拡大を目指すA社社長は、高級スーパーへの納品にも挑戦した。当初取引に難色を示していた高級スーパーも、物産展での試験販売が好評であったことから取引を承諾した。

こうした大都市圏進出によって、A社の売上高は20％程度伸張し、9億円を超えるまでに成長した。この成功の要因のひとつは、原材料重視というコンセプトが消費市場の食の安全に対する意識や自然志向の高まりにマッチしたことである。また、同じ時期に開始したインターネットを活用した通信販売も思いのほか反響が大きく、A社の業績を高めただけでなく、A社と契約していたW市周辺地区の特産品とその生産農家の知名度を高めることにもなった。

確かに、こうした大都市圏での事業展開は成長をもたらしたが、同時に生産体制や

販売体制の整備などで新たな対応が求められた。地方都市と比べて競争が激しく市場ニーズの変化が速い大都市圏では新奇さを打ち出すことが必要で、定期的に目先を変える新作菓子を生み出す体制の整備が課題となってきた。とはいえ、これまでW市地区特産原材料へのこだわりを武器に事業展開してきたA社に、卓越した商品開発のノウハウが備わっていたわけではなかった。

他方、大都市圏での事業展開など事業拡大を模索している中で、A社と取引のある地元のG信用金庫からF社の買収の具体的な話が持ち込まれていた。幾度となく提示された案件であったが、A社社長は逡巡していた。A社に買収される直前のF社は、資本金1,000万円、従業員数50名(うちパート・アルバイト社員約20名含む)、売上高約3億円で、市内に店舗併設工場を2カ所所有していた。創業当初からF社に勤めていた菓子職人の技術がその評判を支え、A社同様、W市周辺のデパートや観光名所などに12店舗を出店していた。しかし、2000年以降、W市郊外にも次々と大規模なショッピングセンターがオープンし有名洋菓子店が出店したために、周辺の競争は一挙に激化した。売り上げが3年間で30％近く落ち込んでしまったF社は、パート・アルバイト社員を中心に人員整理を断行した。その上、後継者問題が顕在化し事業継続を断念せざるを得なくなってしまった。G信用金庫の強い後押しもあって、最初の提案から2年以上の年月を経てA社社長はF社の買収を決定することになる。

完全所有の子会社としてA社社長がF社のトップも兼任し、2つのブランドを継続させた。F社を傘下に取り込んだ後、A社社長は、地元に展開していた両社の店舗ネットワークの再編に取り組んだ。早期に経営体質の強化を図るために、両社で重複している売場の整理統合、死に筋商品の排除と売れ筋商品への絞り込みによって経費削減を進めた。また、生産ラインにもメスを入れた。F社の工場1つも閉鎖され、そこで生産を統括していた洋菓子職人の1人と数人の職人がA社の工場に配置転換され、その他の職人はF社のもう1つの工場に残った。最終的に、A社とF社の従業員40名程度の人員整理を実施した。

しかし、昨年来の景気低迷で、消費市場はますます厳しさを増し、大都市圏でのデパートや高級スーパーの事業も大幅に落ち込んだ。A社の売り上げも、W市地域ではF社買収前の売上高にまで落ち込む月も見られるようになった。大都市圏のデ

パート・スーパーに当初から投入していた商品の売り上げに支えられ、かろうじて営業を続けているが、こうした厳しい状況が続くと大都市圏事業の見直しをも迫られるのが実情である。

第 1 問(配点 20 点)

F 社を買収する以前の A 社、および A 社に買収される以前の F 社は、それぞれ W 市周辺で有力な菓子メーカーであった。和菓子、洋菓子といった取扱商品に違いがあるものの、A 社と F 社の強みには、どのような違いがあると考えられるか。150 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

金融機関の後押しがあったにもかかわらず、当初、A 社社長は、F 社を傘下に収めることに対して、積極的、前向きではなかった。その理由として、どのようなことが考えられるか。F 社が直面していた財務上の問題以外で考えられる点について、100 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 20 点)

A 社が F 社を傘下に収めた結果、買収された F 社の従業員に比べて、買収した A 社の従業員のモラールが著しく低下してしまった。両社の人事構成を踏まえた上で、その理由について、100 字以内で述べよ。

第 4 問(配点 20 点)

A 社社長は、生産体制を見直す際に、F 社出身のベテランの洋菓子職人を A 社工場の責任者に任命した。こうした施策を講じることによって、どのような成果や効果を期待したと考えられるか。100 字以内で述べよ。

第5問(配点20点)

現在、A社は、地元市場の不振と、景気低迷に伴う大都市圏事業の縮小といった厳しい経営状況に直面している。急速な業績回復が期待できない中で、短期的に売り上げを増進させるための具体的施策について、中小企業診断士として助言を求められた。どのような助言を行えばよいか、150字以内で述べよ。

A社は、国際線で就航する航空会社の多くが旅客に提供している機内食(アントレー)の製造販売を主な事業とする、資本金3,000万円の食品加工メーカーである。現在、首都圏に4つの工場を所有し、正規・非正規社員あわせて約300名の従業員を擁して、およそ18億円の売上げを上げている。

1970年代半ば、A社は、現社長の父と叔父によって航空会社の機内食用ミニカップ入り食品を製造する食品加工メーカーとして設立された。会社設立と同時に、自宅の一角の小さな工場で、創業者の親族と近隣の主婦らをパート従業員として採用し生産を開始した。数年後、新しい国際空港が開港すると、唯一の取引先であった外国資本の航空会社の日本国内乗り入れの便数も増え供給体制強化を迫られた。そこで、A社は、新空港近郊に第2工場を建設して操業を開始した。第2工場も第1工場と同様、工程のほとんどは手作業であったが、航空会社から、ミニカップ入り食品に加えてカップ入りジュースも注文されるようになって取引額は大きく伸張した。

同じ頃、ホテルの宴会に食材を提供するケータリング会社からサラダ用カット野菜の注文を受けたことで、事業基盤は固まってきた。もっとも、その後10年余りのA社の成長は、航空会社とケータリング会社の事業拡大によってもたらされたもので、必ずしも自社の営業努力によるものとはいえない。

A社が次なる事業拡大に向けて一歩踏み出したのは、創業後15年を経た頃からである。A社の主力工場となった第2工場に隣接する土地に大型冷蔵室を備えた工場を増築すると、新たに2社の外国航空会社との取引も開始するようになった。当時の主力製品は、カップ入りジュース、サラダ用カット野菜とカットフルーツであった。かつて主力であったミニカップ入り食品の売上げは創業以来ほぼ横ばいで推移し、全社の売上げに占める割合は次第に縮小してきた。自宅併設のミニカップ入り食品製造の工場の規模や体制は、現在に至っても創業時とほとんど変わっていない。

1990年代半ばになって、A社は、創業以来の取引先である航空会社からアントレーの供給を打診されて社内で検討を加えた結果、アントレー製造をスタートさせるべく第3工場の建設を決定し、翌年から本格的供給を開始した。コールド・キッチンと呼ばれるジュースやサラダなどの食材加工に比べて、本格的な調理(ホット・キッチン)を必要とするアントレーを供給するためには、グリルや釜などの設備はもとより、提供する食材のメニューや味、盛りつけ、異物混入対策などの面での品質の高さ

が求められるようになったことはいうまでもない。また、急速冷凍した食品やチルド(冷蔵)加工した食品の保管・輸送などの温度帯管理に加えて、早朝・深夜にかかわらず航空機の発着時間に合わせてアントレーを確実に配送する体制を確保することも不可欠な条件であった。第3工場は、第2工場と比較にならないほど大規模になり、食品加工、輸送、管理スタッフなどを含めて従業員数(非正規社員を含む)も250名までになった。

さらに、客の嗜好や季節に合わせて、メニューの改訂を定期的に行うことも求められるようになった。航空会社のニーズを充足するためには有能な料理長の存在が不可欠であり、A社でも有名レストランのシェフを長年経験し、料理界でその名をよく知られている人材を料理長として迎えた。

関西地区に新しく国際空港が開港し日本国内に乗り入れる便数がますます増加するようになると、ジュースやサラダだけを供給してきた航空会社からもアントレーの供給を依頼され、A社の生産量は大きく伸張した。その結果、5～6年ほど前から第3工場も手狭になり始めた。そこで、A社は、規模や設備の面で第3工場を上回る近代的な第4工場を建設し、第3工場から生産の全量移管を行った。現在、第3工場は稼働しておらず休眠状態である。こうして2007年に最新の製造設備を備えて、3交代24時間稼働体制で操業を開始した第4工場は、食品の安全性を確保するために、食品に係る危害を確認しそれらを防除する管理手法であるハサップ(HACCP)を導入し、その認定工場となっている。

同年、2代目社長の叔父の後を受けて、40歳台前半の、創業者の長男で専務取締役であった現社長が事業を引き継ぎ、「安心して召し上がっていただける商品をリーズナブルな価格で」という創業以来のモットーを継承しながら、新しい体制をスタートさせた。

創業以来、比較的順調に事業拡大を実現し業績を伸張させてきたA社であるが、一方で、厳しい国際的価格競争の中で生き残りをかけた事業展開を余儀なくされてきた航空会社との取引では、いっそう厳しい条件を求められているのも事実である。ここ数年のA社の業績をみると、供給量の増大に合わせて売上高こそ伸張ないしは横ばいであるものの(2006年度前年度対比7.9％増、2007年度前年度対比0.9％減)、営業利益は大幅に減少している(営業利益率：2005年度8.0％、2006年度3.7％、

2007 年度 0.9 %)。第 4 工場に投資した資金の返済開始を 2009 年度に控えて、このことは大きな経営課題となってきた。

新社長に就任した現社長は、二人の創業者とも相談し、すぐに経営の革新に着手した。その一つは、組織体制の変更である。アントレー事業スタートの時から手腕を振るってきた料理長を第一線から相談役に勇退させ、若いシェフを料理長として採用した。また、工場長を取締役に抜擢して、それまで料理長が掌握していた人事権、購買権などの権限を移管した。

併せて、それまで流れ作業で行っていたアントレー生産の最終段階の盛りつけプロセスにも手をつけている。「シングル・ワークステーション(SWS)」と呼ばれる A 社が採用したやり方は、担当者が一人で一つのアントレーの盛りつけを行うもので生産性の向上を図ることを目的としている。

こうしたコスト削減と生産性向上の施策を講じるとともに、現社長は、将来に向けて新しい事業の柱を構築することを目的にして、新規事業として一般消費者向けのパック食品の製造販売にも乗り出した。自社ブランド製品を立ち上げ、空港近隣や食材供給先のホテル、近隣スーパーへの納品や百貨店の食品フェアへの参加、インターネットを利用した頒布会によって一般消費市場での事業展開をスタートさせた。このビジネスが本格化し、市場規模が大きくなれば、現在休眠中の第 3 工場を再稼働させることも念頭に置いている。

第 1 問(配点 20 点)

A 社の事業の歴史的展開を踏まえた上で、現在の A 社の強みは、どのような点にあると考えられるか。A 社の強みとそれを形成してきた要因について、100 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

A 社の取引の 80 % 以上を占めている航空業界の近年の厳しい状況が、A 社に対しても強くコスト削減を求めることになっている。その背景を、A 社が取り扱っている商品特性の視点から、100 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 20 点)

収益改善に取り組む現社長は、工場長を取締役に昇進させて権限強化を図った。それまで料理長が掌握していた権限を工場長に移管したことが、コスト削減にどのような効果を及ぼしたと考えられるか。それが及ぼす効果について、150 字以内で述べよ。

第 4 問(配点 20 点)

現社長が導入した「シングル・ワークステーション(SWS)」が、生産性向上に効果を生み出す可能性と、それを効果的に機能させる上で必要な点について、150 字以内で述べよ。

第 5 問(配点 20 点)

一般消費市場への展開という A 社の新規事業開拓の成否について、中小企業診断士として意見を求められた。この新規事業が「成功すると思う」か「失敗すると思う」かを明確にして、その立場から、理由を 100 字以内で述べよ。

A社は、首都圏、名古屋、大阪で店舗展開しているインポート・ブランドのアクセサリー販売業者である。現在展開している15店舗のうち1店舗は、東京都心のファッション情報の中心地ともいえる地区の直営路面店であり、それ以外の14店舗は、立地条件に恵まれた有名百貨店や大手ショッピングセンター内のインストアショップである。

資本金は2,000万円、2006年の売上高は約6億円、営業利益は約1,600万円である。従業員は66名であり、その内訳は、正社員15名、契約社員47名、アルバイト4名である。正社員のうち、2名は男性管理職で、それぞれ営業管理・総務業務と、商品企画・輸入業務を担当している。2つの部門には、正社員2名ずつが配置され、アルバイト2名ずつが業務補助者として配置されている。それ以外の従業員は、基本的に店舗で販売活動に従事している女性販売員であり、平均年齢は28.8歳で、ジュエリー業界やアクセサリー業界での販売員としての経験年数の平均はおよそ7年、社歴の平均は4年程度である。女性の正社員の多くは専門学校あるいは短大、4年制大学出身者である。彼女達は、契約社員に比べて学歴は高いが、年齢は相対的に低く、業界での経験年数も少ない。各店舗の店長は、正社員、契約社員に関係なく任命している。

A社が取り扱っているアクセサリーは、日本国内市場に関して独占販売契約を結んでいる2名の外国人デザイナーがデザインしたもので、A社はそれらを輸入し、Xブランド、Yブランドとして販売している。商品の仕入価格は、販売価格のおよそ40％を目標としている。2名のデザイナーのアクセサリーは、海外有名百貨店でも取り扱われており、デザイナーの知名度やブランドの認知度は日本市場よりも海外市場での方が高い。世界市場で売られている定番品以外の、シーズンごとに展開される商品の企画・デザインに関する打ち合わせは、基本的に創業者でオーナーの社長が担当している。

A社を創業する以前、社長は有名アパレルメーカーに勤務しており、バブル経済最中の1990年に退職して、インポート・ブランドの女性用服飾、ジュエリーやアクセサリー、雑貨品などを扱うセレクトショップを開業した。その後、インストアショップでの展開によって数店舗を開店するまでに事業を拡大した。1997年、取扱商品の中でも人気のあったXブランドだけを扱うジュエリー、アクセサリーの専門店に業

態を変更した。その3年後にはYブランドの輸入販売も手がけるようになり、主要都市でインストアショップを次々に開店した。

現在、平均単価10万円を超える高級アクセサリーであるXブランドだけを取り扱う店舗は5店舗、平均単価3万円程度で若者をターゲットとしたYブランドだけを取り扱う店舗は6店舗、Xブランド、Yブランドの両ブランドを取り扱っている店舗は、直営路面店を加えて4店舗である。各店舗の従業員は、インストアショップで2～3名、直営路面店で6名である。従業員の年齢、勤務経験は、Xブランドのみを取り扱っている店舗の従業員の平均年齢、業界経験年数でともに高く、Yブランドのみを扱っている店舗の従業員は平均年齢、業界経験年数ともに低い。

A社が事業展開しているジュエリー、アクセサリーを含めた宝飾品市場の近年の市場動向をみると、2000年を前後して縮小傾向にあったが、2004年を境にして好転しつつある。1990年代初頭のバブル経済崩壊直前の市場規模にまで復活するような好業績を期待することはできないものの、わずかながら拡大傾向にある。近年の日本経済の景気回復の追い風の中で、今後、業界全体の業績も改善していくことが期待されている。とりわけ、インポート・ブランドの市場拡大は顕著であり、その傾向がA社の業績改善にも好影響を及ぼしていると考えられる。

もっとも、A社が取り扱っている2つのブランドの国内での知名度は、有名インポート・ブランドのように高くなく、限定的な市場で知られているニッチ・ブランドである。その点でいうと、今後、A社がいかに2つのブランドの認知度を高めていくか、すなわち、いかにブランド力を高めていくことができるかが大きな経営課題である。とはいえ、企業規模の点からみても、ブランド認知度の向上と確立のため多額の販売促進費用を継続的に負担していくことは現実的ではないのも事実である。

こうした事業環境の下で、A社の業績の回復をさらに促進していくための施策を模索する中で、社長は2名の管理者と相談をして、従業員の意識や満足度の調査を実施することにした。その結果、従業員の多くがA社に対して相対的に高い満足度を示していることが判明した。全般的にみると、従業員は、「A社のブランド・イメージが高級」であり、「販売価格や品質に関しても適正である」と考えていた。また、給与や賞与などの労働条件、人事異動や昇進昇格などの制度に関する満足度も相対的に高く、社内の人間関係や職場の雰囲気に関しても自由闊達であるなど比較的良好であるとの回答が多く、全体的に従業員満足度には大きな問題がないと判断された。

しかし、さらに分析を進めると、いくつかの問題点が抽出された。ブランド別(X ブランド：Y ブランド：両ブランド)、チャネル別(インストアショップ：直営店)に分類して分析すると、それぞれの間に統計的に有意な差を示す項目が存在していることが分かった。

ブランド別分析では、X ブランドのみを取り扱う店舗に勤務する従業員の労働条件に対する満足度が、それ以外のブランドを扱っている店舗に比べて低いことが判明した。特に、給与水準、業績への給与の反映度などの項目で、その差は顕著であった。また、チャネル別分析では、責任権限の委譲や部門間連携の円滑さ、意思決定の迅速性に関する項目で、直営店に比べてインストアショップで勤務する従業員の満足度が相対的に低いことが判明した。さらに、社歴別に従業員を分類して分析した結果、相対的に社歴の長い従業員の満足度が低いことが明らかになった。とりわけ、自らの将来像や能力改善に関する項目で満足度が顕著に低く、上司に対する項目でも不満を示す社員のポイントが高くなっていたのである。

A 社では、ここで示された組織・人事に関わる問題を改善し、業績向上を実現するために中小企業診断士にアドバイスを求めることにした。

第 1 問(配点 10 点)

バブル経済崩壊後、10 年以上にわたって続いた長期景気低迷も、2003 年以降回復傾向にある。A 社も、そうした景気回復を追い風に業績を改善しつつある。しかし、活況を取り戻しつつあるとはいえ、今日の消費市場は、以前にも増して不透明さや複雑さが高まっている。A 社が事業を展開している宝飾品市場は、どのような不透明さや複雑性を抱えていると考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 2 問(配点 15 点)

A 社は、主に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を行ってきた。路面店と比較して、インストアショップによる店舗展開のメリットとデメリットについて 150 字以内で答えよ。

第3問(配点15点)

A社の唯一の直営路面店は、2005年に開店した。この店舗のA社の事業展開における戦略的位置づけと、それを達成するために必要だと思われる施策について、100字以内で述べよ。

第4問(配点45点)

A社が行った従業員の意識や満足度の調査結果について、以下の設問に答えよ。

(設問1)

一般的に、高級ブランドを取り扱っている店舗の従業員の満足度は、それよりも低い位置づけにあるブランドを扱っている店舗の従業員の満足度よりも高いと考えられる。しかし、A社では、高級アクセサリーのXブランドのみを取り扱っている店舗の従業員の満足度が相対的に低い傾向を示している。なぜ、そうした傾向がみられるのかについて、100字以内で説明せよ。

(設問2)

直営店に比べてインストアショップの従業員の満足度が、相対的に低い傾向を示している。なぜ、そうした傾向がみられるのかについて、100字以内で説明せよ。

(設問3)

社歴の長い従業員の満足度が社歴の短い従業員の満足度より低くなる大きな理由は、自分自身の将来像やキャリアに対する不満と、上司に対する不満である。中でも、上司に対する不満が、インストアショップで相対的に高いことが分かった。不満の原因とそれを解消するために取るべき施策について、中小企業診断士として、どのようなアドバイスをするか。100字以内で答えよ。

第5問(配点15点)

A社は、年間約6億円の売上げをあげているにもかかわらず、営業利益は1,600万円で、売上高営業利益率は3％以下である。今後、A社の収益構造を改善していくためには、どのような施策を講じていくべきか。中小企業診断士としてアドバイスする具体的施策について、100字以内で答えよ。

事例Ⅰ　年度別 印刷ページ一覧（1/2）

2026年度 - 2007年度 / 本文のみ・両面印刷用

印刷画面の「ページ指定」に入力する、PDF上のページ番号です。
問題本文に印字された元のページ番号とは異なります。

年度	ページ
令和8年度（2026年度）	1-6 ページ
令和7年度（2025年度）	7-10 ページ
令和6年度（2024年度）	11-16 ページ
令和5年度（2023年度）	17-20 ページ
令和4年度（2022年度）	21-24 ページ
令和3年度（2021年度）	25-28 ページ
令和2年度（2020年度）	29-32 ページ
令和元年度（2019年度）	33-36 ページ
平成30年度（2018年度）	37-40 ページ
平成29年度（2017年度）	41-44 ページ

「ページ」列は、両面印刷用の調整白紙を含む範囲です。
印刷設定：A4・両面・長辺とじ。白紙ページをスキップする設定はOFF。
末尾の一覧2ページは印刷不要です。各年度は用紙の表面から始まります。
与件文・設問・図表は原本のレイアウトを保持しています。

事例Ⅰ　年度別 印刷ページ一覧（2/2）

2026年度 - 2007年度 / 本文のみ・両面印刷用

印刷画面の「ページ指定」に入力する、PDF上のページ番号です。
問題本文に印字された元のページ番号とは異なります。

年度	ページ
平成28年度（2016年度）	45-50 ページ
平成27年度（2015年度）	51-54 ページ
平成26年度（2014年度）	55-58 ページ
平成25年度（2013年度）	59-62 ページ
平成24年度（2012年度）	63-66 ページ
平成23年度（2011年度）	67-70 ページ
平成22年度（2010年度）	71-74 ページ
平成21年度（2009年度）	75-78 ページ
平成20年度（2008年度）	79-82 ページ
平成19年度（2007年度）	83-86 ページ

「ページ」列は、両面印刷用の調整白紙を含む範囲です。
印刷設定：A4・両面・長辺とじ。白紙ページをスキップする設定はOFF。
末尾の一覧2ページは印刷不要です。各年度は用紙の表面から始まります。
与件文・設問・図表は原本のレイアウトを保持しています。