Ⓐ

平成 22 年度　第 2 次試験問題

1. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ

10：00～11：20

注　意　事　項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、解答用紙に、受験番号を記入すること。
   受験番号の最初の 3 桁の数字（１００）は、あらかじめ記入してあるので、4 桁目から記入すること。
   受験番号以外の氏名や符号などは記入しないこと。
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すること。
4. 解答用紙は、必ず提出すること。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を置くこと。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。

Ⓐ

◇M1(536―1)

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。