Ⓐ

平成 23 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

9：50～11：10

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(１１０)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(559―1)

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。