Ⓒ

平成 24 年度　第 2 次試験問題

3. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ

14：00～15：20

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（１２０）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。

Ⓒ

DKJC-2C

【企業概要】

C 社は地方都市に本社および生産拠点をおき、食肉製品を生産、販売している。創業は 1990 年、同地域に店舗を展開していた食品スーパー X 社が加工部門を分離し、その加工部門の責任者であった現社長が経営を任された。C 社社長は X 社の加工部門を引き継いだ後、加工工程の見直し、加工技術の向上などを行い生産性の改善を進めた。そして、X 社以外の食品スーパーへの販売数量を増加させ、また販売品目を絞って少品種多量生産体制をつくり、さらに生産性の向上を達成するなど経営改善を進めてきた。その後、外食チェーンからの受注にも成功している。

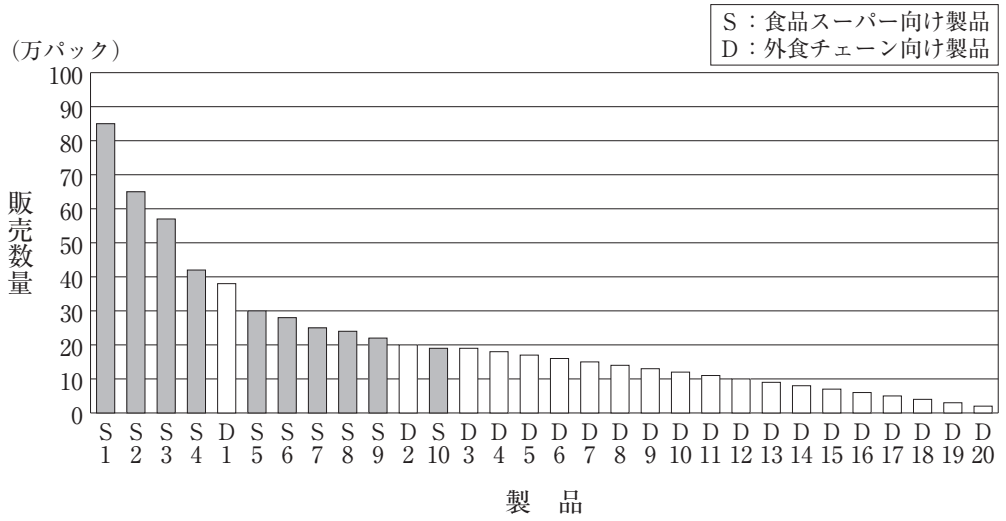
現在では X 社を含めた食品スーパー 4 社計 80 店舗、外食チェーン 6 社計 30 店舗と取引を行い、生産数量の 60 % は食品スーパー、40 % は外食チェーン向けである。近年、食品スーパー向け製品の販売数量はほぼ横ばいで推移しており、外食チェーン向け製品も外食産業の業績が思わしくないことから減少傾向にある。

現在の資本金は 4,000 万円、従業員はパート 60 名を含む 100 名である。会社組織としては製品企画部、営業部、製造部、品質保証部、総務部がある。営業部員がつかんだ顧客の製品ニーズを製品企画部で新製品として企画し、製造部で生産、品質保証部で製品検査をそれぞれ担当している。

【生産概要】

C 社の主力製品は、牛肉および豚肉をスライスしたステーキ用、すき焼用、しゃぶしゃぶ用、焼き肉用などの加工製品である。主原料は食肉商社から輸入牛肉および国産豚肉の部分肉(ロース、サーロインなどの部位別にカットされたブロック肉)を冷凍の状態で購入し使用している。各製品は顧客の要望に応じて、主として発泡スチロールのトレーに盛り付け、透明フィルムで包装して出荷される。各製品の品質保持期限は、マイナス 18 ℃以下の冷凍保管の条件下で加工後 365 日としている。製品は約 50 品目あり、販売数量上位 30 位までの各製品の月平均販売数量は図 1 に示すとおりである。食品スーパー向け製品の販売は少品種多量で、外食チェーン向けは多品種少量である。

図１　Ｃ社の製品別月平均販売数量



製品の生産工程は、購入した部分肉の受入検査、一次加工(整形)、スライス、トレー盛り付け、包装、製品検査である。納品は、各顧客からの注文によって週２回それぞれの顧客の配送センターへ配送することが原則となっている。生産計画は毎月20日までに翌月の計画が作成されるが、その時点では顧客からの注文内容は確定しておらず、各営業担当が各顧客への販売数量を予測し、製造部では製品在庫との調整を図って見込み生産を行っている。製造原価構成では原材料費と人件費の割合が大きい。コスト削減対策の１つとして、スライス工程では汎用機を使用すると熟練工を必要とすることから、高い加工技術を必要としない専用機化を進めて人件費の抑制などを行ってきたが、既存の顧客からは一層の製品単価引き下げ要請がある。

牛肉および豚肉は同じ設備で加工されている。そのため肉種の変更時および部位の変更時などの製品品種切り替え時には、衛生管理を徹底するため各設備機器の洗浄、消毒を行うことになっており、その作業には約１時間を要する。また毎日の作業終了時には作業スペースの清掃のほか、各設備機器は分解して洗浄、消毒することから、２時間程度の時間を必要とする。この清掃、洗浄、消毒の作業は、作業者によってその方法が異なり、所要時間もそれによって変動する。製品品種切り替え時の洗浄などの時間が長いため、ロットサイズは生産性と段取り時間を考慮して製造部で決めている。最も販売数量が多い食品スーパー向け製品Ｓ１と、多品種少量の典型的な外食

チェーン向け製品Ｄ２の生産累計数と出荷累計数の直近１カ月の推移は、図２および図３にそれぞれ示すとおりである。現状は全製品ほぼ同じロットサイズを採用しており、製品によって在庫水準は異なり、欠品によって受注に対応できない場合も生じている。

また食品業界で強く要求されるトレーサビリティについては、主原料で使用する輸入牛肉、国産豚肉の両方とも購入時に付帯してくるロット番号で識別管理している。現在使用している牛肉は、すべて輸入牛であり、そのため個体管理は行っていない。

図２　製品 S1 の流動数曲線（直近１カ月）

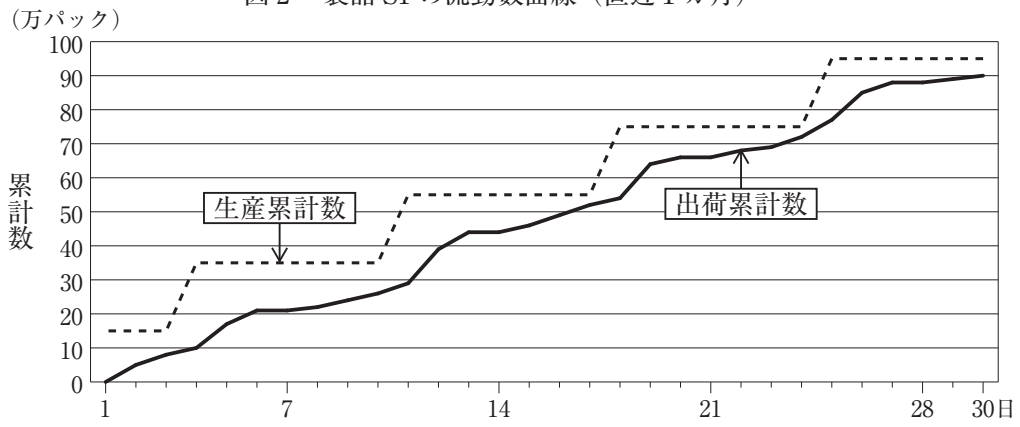
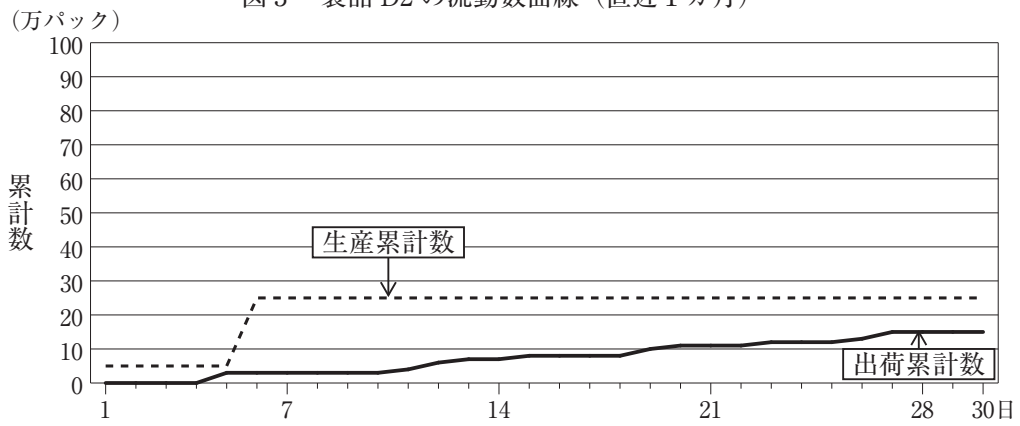


図３　製品 D2 の流動数曲線（直近１カ月）



【新規事業】

現在Ｃ社には、これまで取引がなかった外食チェーンＹ社から新規の商談が持ち込まれている。このＹ社はＣ社と同地域に立地し、国産牛のステーキ、すき焼き、しゃぶしゃぶ、シチューなどを主なメニューとして、良質な食材、店舗ごとの多彩なメニュー、衛生管理の徹底を掲げて従来のファミリーレストランと差別化を図り、近年急速に多店舗展開している。現在Ｙ社では、材料を本社で手配して各店舗に仕入先から納品させ、加工、調理は各店舗で行っているが、店舗数が増加するなかで加工、調理方法が異なり品質とコストのばらつきに悩んでいた。そこでＹ社では各店舗の独自性を重視する経営の方針を変更し、集中仕入、集中加工となるセントラルキッチン化の検討を行い、その委託先としてＣ社を候補としたものである。

打ち合わせの過程でＹ社からは、全店で必要とする主力メニューの牛肉のスライス、味付け、野菜のカットなどについて盛り付け前までの事前加工を行うことを要求されている。加えて製品のトレーサビリティは国産牛を使用することから個体管理すること、前日発注・翌日全店直接配送を行うことなど、Ｃ社でセントラルキッチンとしての機能を持つよう要求されている。Ｃ社では、Ｙ社の要求内容に対応可能かどうか検討中である。

第１問（配点 10 点）

Ｘ社から加工部門を分離して創業したＣ社の成長要因は何か、100 字以内で述べよ。

第２問（配点 20 点）

Ｃ社は創業から 20 年以上が経過して、顧客や新製品の増加によってさらに変革が必要となっている。図１～図３なども参考に、Ｃ社が直面している課題とその具体的改善策を 140 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 40 点)

C 社では新規事業として外食チェーン Y 社との取引を検討している。その計画について以下の設問に答えよ。

(設問 1)

Y 社から要求されているセントラルキッチンとしての機能を備えるためには、C 社ではどのような対応を必要とするのか、120 字以内で述べよ。

(設問 2)

Y 社から要求されているセントラルキッチンとしての機能を果たすためには、C 社の日常業務上どのような情報が必要になるか、100 字以内で挙げよ。

第 4 問(配点 30 点)

C 社の既存製品の販売数量は減少傾向にあり、さらに既存顧客から製品単価の引き下げ要求がある。それを克服して収益性を高めるには、あなたは中小企業診断士としてどのような方法を提案するか、Y 社との新規取引以外で、C 社にとって実現性の高い提案を 140 字以内で述べよ。