Ⓐ

平成 25 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（１３０）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-2A

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。