Ⓑ

平成 25 年度　第 2 次試験問題

2. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ

11：40～13：00

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-2B

B社は地方都市X市にある水産練物の製造小売業である(資本金1,000万円、従業員数パートを含め10名)。X市の主な産業は機械部品の製造業、苺(イチゴ)・筍(タケノコ)などの農業である。X市は近年、苺狩りや筍掘りなどによる観光客誘致や、農産物の地域ブランドの確立に力を入れはじめている。B社の創業は1916年(大正5年)であり、創業者は現在の社長の祖父に当たる。創業以来、現在の所在地に自社工場と工場併設の小売店舗を有している。B社の主な取扱商品はさつまあげとかまぼこである。特に売上の中心となっているさつまあげは、他社にはない原材料配合により食感が柔らかく、顧客から高い評価を受けている。B社のさつまあげは冷蔵で7日間の保存が可能であり、FAX発注による贈答品や遠方からの取り寄せの需要も大きい。これらはさつまあげの売上の2割を占めている。贈答されたのをきっかけに味わいが気に入り、自ら取り寄せる顧客も多い。

かつてB社は、長らく後継者が不在であり、将来的には廃業せざるを得ない状況にあった。しかし、大都市圏でシステム・エンジニアとして働いていた次男が事業の承継を申し出て、2005年に副社長に着任したことで廃業を免れた。副社長にとって着任してからの3年間は、さつまあげとかまぼこの生産に関する修行の日々であった。当初は工場でパート従業員と同じ作業を担当する日々が続いたが、生産設備の機械化が進んでいたこともあり比較的速いスピードで技術を受け継ぐことができ、3年が経過した2008年頃には生産技術に関して副社長が一通り修得したことを社長が認めるに至った。そして、社長と副社長という役職名はそのままに、副社長が経営者の立場に立つこととなった。

副社長は着任後の3年間を通じ、現在のB社の経営に対して限界を感じており、早速経営の刷新に取りかかった。現在の生産設備の稼働率をあげ、さらに売上を拡大する方法を模索する日々が始まった。

副社長が最初に行ったのは、主な顧客であるB社周辺の主婦達へのヒアリング調査であった。ヒアリングを行った背景には、副社長が子供の頃から商品ラインアップが全く変わっていないという危機感があった。これまでの社長の方針は「代々の味を守る」という点にあった。この考えは、生産を効率化するための設備の機械化を実現した際には良い方に作用した。効率化のために生産方法を変えた際に味わいが変わり、顧客離れを引き起こす例は多数見受けられるが、B社では機械化後も味わいがほ

とんど変わらず、結果として顧客離れは発生しなかった。しかしながら、顧客の嗜好にあった新商品の開発という観点からは社長の方針は必ずしも良い作用を与えていなかった。実際、ヒアリングを行った結果、県内大手企業の競合Z社に比べて味の種類が少ないという意見が多く収集された。競合Z社はさつまあげの具として様々な野菜・魚介類を用いているが、B社のさつまあげのラインアップは具の入っていない「プレーン」とニンジン・ゴボウなどを混ぜた「野菜ミックス」のみであった。新しい具を用いたさつまあげを開発することは技術的にはそれほど困難ではなく、また生産上、味の種類を増やすことには何ら問題はなかった。しかし、具体的にどのような商品を開発するかに当たっては様々な試行錯誤が必要となった。開発当初はヤーコン、ズッキーニなどの新種の野菜を用いた商品を開発したが、社内のパートを対象とした試食会の時点で既に相性の悪さが指摘され、いずれも失敗に終わった。アイデアが一巡し閉塞状況にあった商品開発を打破するきっかけは、定期的に「野菜ミックス」を買いに来るある初老の女性が来店時に何気なく発した「新ゴボウが香る、初夏の野菜ミックスが1年のなかで一番おいしい。」という言葉であった。副社長はこの一言で奇をてらった食材を用いた商品開発に見切りをつけ、顧客が地域の旬を感じるような食材を用いたさつまあげを開発するという構想を持つに至った。

副社長はX市内農家を対象に農産物の旬の季節をヒアリングし、例えば春から夏にかけてであれば3月は筍、4月は新生姜、5月は新ゴボウ、6月は大葉・・・といった旬の食材を毎月取り入れたさつまあげを販売することを計画した。農家には一定数買い取ることを条件に、商品の販売時期に合わせて旬の農産物を納入してもらえるよう協力を打診した。当初、農家の中には成功の可能性が低い、と難色を示す農家もあったが、副社長は商品パッケージに工夫を凝らして地域ブランドの確立にも貢献することを約束し、農家からの協力を得ることに成功した。この月替わりのさつまあげは試作段階から評判が良く、市場導入後も地域住民から高い評価を得て、既存商品との同時購買、もしくは新商品を目当てにした新規顧客の獲得に成功した。また、農家からは頭打ちになっていた従来の農産物の販売に、新たに加工食品の原材料としての農産物の販売が加わり、トータルの販売が拡大したという感謝の声が寄せられた。

このような新商品開発の次に、副社長はかまぼこの既存販路であるスーパーマーケットでの販売拡大と、さつまあげとかまぼこの新規販路としてインターネット販売を

行う自社サイトの立上げを構想するに至った。

Ｂ社では、さつまあげは自社店舗販売に限定していたが、かまぼこは自社店舗販売以外にも、県内に数十店舗を有するＹスーパーにＢ社ブランドとして納品を続けてきた。副社長はＹスーパーとの関係強化を図るために、毎年夏休みに開催されるＹスーパー主催の親子食育教室と呼ばれるイベントへの協力依頼に応じることとした。親子食育教室では社長が手作りかまぼこ講座、副社長が飾りかまぼこ講座の講師を務めた。教室参加の母親から「手作りを体験し『かまぼこは魚』ということを再認識した。子供が魚嫌いなのでかまぼこを食べる機会を増やしたい」、また子供達から「飾りかまぼこをお父さんのために作ってあげたい」といった声が寄せられた。そして、Ｙスーパー全店舗で８月中の数週間、教室の様子を写した写真や、参加者の声、飾りかまぼこの作り方を掲載したPOPが水産練物売場に掲出された。その後、Ｙスーパーの水産練物を担当するバイヤーからはPOSデータを用いたイベント開催およびPOP掲出効果の分析結果を報告してもらいたい、という打診を受けた。

この取り組みと並行して副社長はインターネットの販売サイト構築の計画を開始した。元々システム・エンジニアであった副社長にとって、商品情報発信と受注システムを兼ねた販売サイトを構築すること自体は簡単なことであったが、どのように受注を増やすのかが難題であった。

これらの新たな取り組みに関し、副社長は専門的なアドバイスを求めて中小企業診断士に相談することとした。

第 1 問(配点 20 点)

副社長着任以前のＢ社は売上の拡大は見込めないまでも、小規模企業でありながら存続することができた。その理由を 80 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

Ｂ社のさつまあげの新商品開発において農商工の連携が実現した要因のひとつに、副社長が農家に対して地域ブランドの確立につながるようにパッケージ・デザインの工夫を提案したことがある。

地域ブランドの価値を高め、かつ原材料の農産物の質の高さを訴求するためにはパッケージをどのように工夫すべきか。80 字以内で述べよ。ただし、パッケージは筒状のビニール素材で、小判型のさつまあげを 12 枚程度重ねて包装するものである。形状を変更することはできないが、ビニール素材表面のデザインは柔軟に変更ができる。また、シールの貼り付けも容易である。

第 3 問(配点 30 点)

次の表は、取引先に対してＹスーパーが無償公開した POS データを集計したものである。データは、Ｂ社によるイベント開催および POP 掲出を行った年の 8 月のデータと、その前年同月のデータである。表中の水産練物には、かまぼこ、さつまあげを含む揚げ物、はんぺん、ちくわが含まれる。なお、当年 8 月に行われた水産練物の販促活動はＢ社によるイベント開催と POP 掲出のみで、その前年 8 月には特に販促活動は実施されなかった。また、その他の環境変化もなかった。このデータを踏まえて、以下の設問に答えよ。

Y スーパーの全店舗実績

	1 店 1 日平均の客数(人)	客単価(円)
当年 8 月（イベント開催・POP 掲出）	2,510	2,490
前年 8 月	2,540	2,460

1 店 1 週平均の販売実績　（単位：円）

	水産練物全体	かまぼこ全体
当年 8 月（イベント開催・POP 掲出）	535,000	190,000
前年 8 月	500,000	170,000

1 店 1 週平均のかまぼこメーカー別の販売実績　（単位：円）

	B 社	競合 Z 社	プライベートブランド
当年 8 月（イベント開催・POP 掲出）	49,400	96,900	43,700
前年 8 月	34,850	96,050	39,100

(設問 1)

かまぼこに関するイベント開催および POP 掲出が当年 8 月の B 社販売実績に与えた影響は、どのように評価することができるか。かまぼこカテゴリーの競争構造の変化を踏まえつつ、根拠となる数値を用いて 100 字以内で述べよ。

(設問 2)

Y スーパーの水産練物担当バイヤーの立場から見たとき、かまぼこに関するイベント開催および POP 掲出が当年 8 月の販売実績に与えた影響は、どのように評価することができるか。根拠となる数値を用いて 100 字以内で述べよ。

第 4 問(配点 30 点)

(設問 1)

B 社が計画する水産練物のインターネット販売が開始された場合、B 社の売上に占める店頭販売の比率が減り、FAX、インターネットによる通信販売の比率が増えると想定される。その際の利益確保上の注意点を 100 字以内で述べよ。

(設問 2)

副社長は X 市地域外の消費者をターゲットに、オフラインでの施策により、B 社のインターネット販売(オンライン)の売上拡大を目指している。そのためにはどのようなコミュニケーション戦略あるいはセールス・プロモーション戦略が有効と思われるか。助言内容を 80 字以内で述べよ。