B

令和８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

＊試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウエアラブル端末などの通信機器・電子機器類は、机上に置くことも、身に着ける（ポケットなどに入れる）ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に、必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウオッチやスマートグラス、イヤホンなどの取り扱いも同様です。

注　意　事　項

1. 試験開始の合図があるまで、問題用紙と解答用紙に触れてはいけません。合図の前に問題用紙を開いた場合は、不正行為として対処します。
2. 試験開始の合図があったら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。
   受験番号の最初の３桁の数字（２６０）は、あらかじめ印字してあるので、４桁目から記入すること。
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してください。記入内容が判読できない場合は採点されません。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後 30 分間および試験終了前５分間は退室できません。（下記参照）
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
   解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで、席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

＜途中退室者の方へ＞

試験開始 30 分後から終了５分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後 20 分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知おきください。

（途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。）

受験番号：

B

B 社は 2024 年に設立された資本金 300 万円の会社で、従業者は現在 30 歳代後半の社長とその妻の 2 名である。地元 X 村のかんきつ農家の 4 代目として生まれた社長は高校卒業後に地元を離れ、都市部のテーマパークで接客や催事企画の業務に携わったのち、先代の高齢化に伴って数年前に U ターンし、実家のかんきつ栽培に従事するようになった。かんきつとは、ミカン・オレンジ・ユズなどのように、芳香があり、酸味と甘味をもつ果実を指す。

B 社の業務内容は、X 村の特産品であるかんきつの販売、かんきつを使った商品の企画、生産者と消費者の交流の場づくりである。なお、B 社は自社で農地を所有せずに、社長の人脈を生かして実家を含む X 村の複数の農家から品質に優れたかんきつを仕入れている。これらの活動を通じて、B 社はかんきつおよびその加工品の販路拡大と X 村の地域活性化を図っている。

X 村は、最寄りの地方空港から車で 90 分の距離に位置し、周辺をなだらかな山々に囲まれ、穏やかな景観が広がっている。村の人口は減少し続けており、村内の公共交通機関はバスが 1 日 2 ～ 3 本運行しているのみである。村に隣接する地域にはホテルや旅館など宿泊施設が充実した温泉街があり、年間を通じて県内外から多くの観光客が訪れる。この温泉街では、地域産品を使った加工品の土産物などが観光客に人気である。

X 村の主な産業はかんきつを中心とした農業であり、ほとんどの農家では収穫時期の異なる複数のかんきつを栽培している。このため、時期により作業量の波はあるものの、剪定（せんてい）・肥料やり・病虫害の防除など年間を通じてなんらかの作業が発生する環境にある。B 社社長の実家とその一族は代々、地元で複数の山を所有し、栽培にあたってきた。とくに社長の曽祖父は地元で栽培名人として知られ、周辺農家の指導的立場にあった。おいしさだけでなく、皮まで含めて口に入れても安全であること、香りと色を最大限に引き出すことに秀でた技術は今日まで受け継がれ、この地域のかんきつは品質が高い。

B 社設立の背景には、社長の実家を取り巻く次のような状況があった。B 社社長の実家で収穫されたかんきつは、出荷団体に出す他、長年の得意客が自家消費用あるいは贈答品用として昔ながらの箱買いをしてくれるケースも多い。近隣の道の駅にある農産物直売所や地域産品を扱うローカルスーパーでも販売されていて、売り上げは好

調である。また、先代は手が回らないために対応できずにいたものの、評判を聞きつけた他の近隣店舗から新たに取引してほしいと望む声も継続的に寄せられてきた。実家の売り上げが安定的で、目先の経営に支障がなかったため、社長はそれほど先行きに不安を感じることなく実家に戻り、X 村のかんきつには大きな可能性があると考えてきた。

しかしながら、U ターン後しばらくたち、地域の農家や取引先と関わる中で、以下に挙げるような地元の現実が目につくようになった。第 1 に、若手住民の村外流出と X 村の過疎化が急速に進んでいることである。現在、X 村の若者のほとんどは高校卒業後に働く場を求めて都市部に出てしまい、戻ってこない。社長の実家はこれまで、かんきつの収穫ピーク時には、土日を中心に地元の高校生や若手住民を短期アルバイトとして採用してきたが、昨今ではその確保もままならない。一方で、都市部に出たかつての住民の中には U ターンやふるさととの関わりを望む人たちが一定数おり、社長もその一人であった。

第 2 に、X 村では農家の担い手不足により耕作放棄地が増えていることである。かんきつ栽培は傾斜地で行われることが多く、完全には機械化できないため、担い手がいなくなるとすぐに耕作放棄につながる。他の農村同様、X 村でも農家の高齢化と後継者不足が顕著である。ベテラン農家の引退により高い栽培技術が失われ、地域全体の収穫量が減少すると、地元の出荷施設や高額な自動選果機の維持コストが個々の農家に重くのしかかり、結果として産地の競争力低下を招く。また、耕作放棄は美しいかんきつ畑を荒れ果てた山に変え、大雨の際の土砂災害リスクの増大や景観破壊につながる。実際、社長は、かんきつ栽培の継続を諦めかけている高齢の農家から、山の管理について相談を受けることも増えてきた。

第 3 に、かんきつは全般的にコモディティ化が進み、産地間の違いが消費者に伝わりにくいことである。糖度計などの技術向上により、今日の消費者は産地を問わず一定以上の安定した品質のかんきつを購入することができる。X 村のかんきつが高品質を誇るといっても、その評価が知られるのは村と周辺にとどまる。社長が U ターンする前の実家がそうであったように、高齢化した農家が家族のみでかんきつの栽培から出荷までを行う体制では、近隣の新規取引の要請にすら応えられない。社長は、このままでは、より広域な市場での認知度向上も近隣の需要への対応力強化も、ともに

難しいと感じるようになった。

社長は、これらの課題が個々の農家による努力だけでは解決し得ないものであると気づいた。実家のかんきつが優れていても、それが「X 村のかんきつ」として評価されなければ、担い手不足や過疎化に直面する産地全体の将来は暗い。社長は、X 村という産地そのものの認知とブランドを高めていく必要があると考えるようになった。

こうした問題に悩んでいた頃、大都市のフランス料理店で料理人をしていた後輩が地元に戻ってきた。この後輩の家業も農業であるが、後輩自身は自宅敷地内の老朽化した木造の作業小屋をリノベーションして、X 村とその周辺の食材を使ったレストラン兼デリ（持ち帰り総菜店）を 2022 年に開店した。この後輩と村の行く末について語り明かす日々が刺激となり、社長は、実家のかんきつ栽培にあてていた作業時間を減らして、X 村のかんきつ販売と地域の活性化に資する会社を立ち上げることにした。それが B 社である。

社長は、テーマパークで培った接客や催事企画の感覚を、商品の企画や生産者と消費者の交流の場づくりに生かせると考えている。とはいえ、会社経営について専門的な教育を受けた経験はなく、日々の判断は妻と一つ一つ行っている。

商品化にあたっては、B 社は加工設備を持たないため、生産を外部の事業者に委ねることにしている。たとえば、かんきつは形が不ぞろいな規格外品の発生が避けられず、その活用が課題となっていた。B 社は当初、規格外品を搾汁して液体の加工品にすることを検討したが、消費期限の短さに加えて重くかさばり、在庫・輸送のコストがかかることから商品化を見送った。そこで、保存性に富み軽量なパウダー商品を外部委託により開発し、まず後輩の店で試用してもらったところ、素材本来の香りが強く、さまざまな調理用途に好適であるとの評価を得た。後輩の店では現在も継続的に使われている。

B 社の存在は村の人々に歓迎され、早速いくつもの相談が持ち込まれている。一方で、設立から間もないこともあり、B 社が独自に築いた販売先や取引先は現時点ではまだ少ない。今後、どのように問題解決を図っていけばよいか、B 社社長は中小企業診断士に助言を求めることにした。

第 1 問（配点 20 点）

B 社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ 100 字以内で記述せよ。

第 2 問（配点 25 点）

X 村のかんきつ農家には、B 社社長の実家と同じく、長年箱買いを続ける得意客がいるが、その多くは年 1 回の購入にとどまる。得意客の多くは高齢化しつつあり、産地に足を運ぶことが難しくなっている。

B 社社長は、こうした得意客に年複数回購入してもらうために、各農家の特徴を反映できるダイレクトメール用のパンフレットを作成したいと考えている。パンフレットにはどのような情報を掲載すればよいか、150 字以内で記述せよ。

第 3 問（配点 25 点）

B 社社長は、後輩の店での実績を踏まえ、X 村のブランディングにつながる形で、新たな事業者とパウダー商品を使った継続的な取引関係を構築したいと考えている。どのようなマーケティング施策を講じるべきか。新たなターゲットを明確にしたうえで、助言内容を 150 字以内で記述せよ。

第 4 問（配点 30 点）

B 社社長は、高齢による離農を検討している地元のベテラン農家から「山が荒れ放題になるのを防ぐため、かんきつ栽培の継続方法を考えてほしい」と相談を受けた。

この依頼に応えるべく、クラウドファンディングを通じて X 村の関係人口を増やし、かんきつ畑や山の維持を共に担う人を増やしたいと考えている。ターゲットを 2 つ以上挙げて、それぞれがどのように関わり続けるかを示しながら、X 村の地域資源を活用した具体的な施策について、助言内容を 150 字以内で記述せよ。