C

令和８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

＊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：

C

【企業概要】

C 社は資本金 5,000 万円、役員を含めた従業者 30 名の創業 50 年を超える印刷業である。10 年前の年商は 3.5 億円程度であったが、近年は 3 億円を下回る水準に低迷し業績が悪化している。

組織は、受注獲得や顧客への提案を行う営業課、印刷物のデザイン・校正を経て印刷データや刷版を作成する制作・製版課、印刷や製本担当の印刷・製本課、人事・経理の総務課で構成される。

C 社は、X 県の県庁所在地にあり、地元官公庁の印刷物で高いシェアを持ち、地場の有力企業の顧客も多い。品質や納期では顧客からの信頼が厚く、地元の美術館や博物館の印刷物受注の実績も少なくない。

【C 社の業務プロセス】

C 社の主な業務プロセスは次ページの図のとおりである。営業担当者が顧客から印刷物の相談を受け、印刷提案書と見積書を作成する。印刷提案書は、過去の印刷物を参考に営業担当者が作成するが、類似の印刷物がない場合には制作・製版課や印刷・製本課とも相談して作成することもある。印刷提案書や過去の類似の印刷物の見積書と受注伝票を参考に、他社の動向も踏まえ、営業担当者は営業課長と相談して受注価格と納期を見積書にまとめ、印刷提案書とともに専務の承認を受ける。

印刷提案書と見積書を顧客に提示し受注が決まると、顧客から原稿を入手して、営業担当者は仕様や印刷部数、納期を記載する受注伝票を作成する。次に、制作・製版課が原稿の表記ゆれや誤りなどの修正を加えてレイアウトし、印刷データを作成する。そして、校正用印刷物を出力して顧客に校正を依頼する。顧客との校正確認に日数を要したり、大きな変更が生じたりすることも少なくない。数度の校正確認を経て印刷データが完成する。

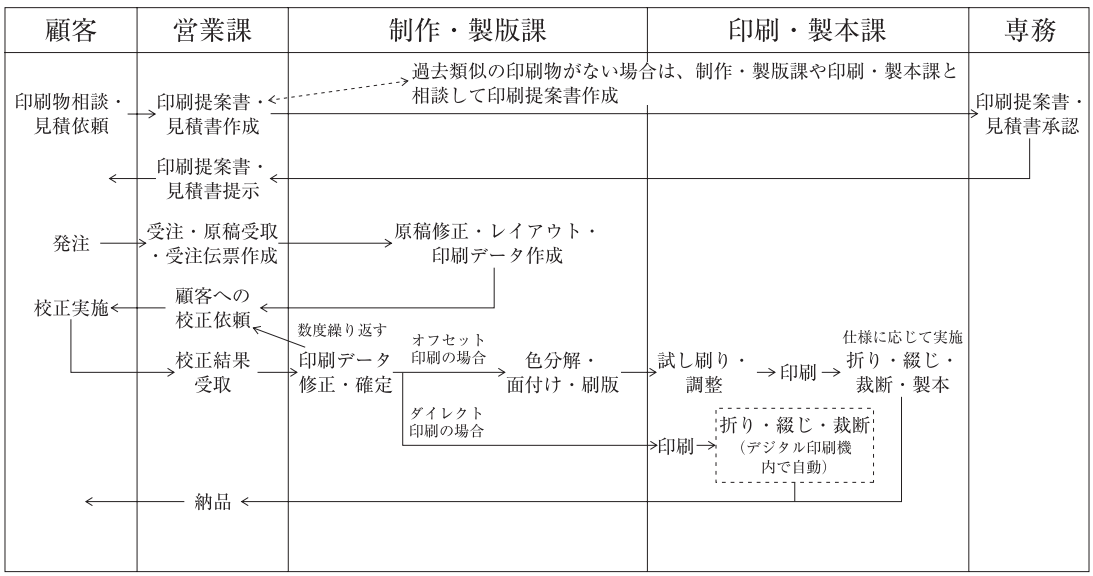
その後の工程は、オフセット印刷かダイレクト印刷のいずれかが選択される。オフセット印刷は、多色刷りの場合には色分解を行い、印刷や折り・綴(と)じ・裁断・製本に適したページ配置を行う面付けをし、使用する印刷機に合わせて印刷用の刷版を作成する。印刷機担当者は、用紙やインクの特質、その日の気温や湿度を踏まえて、試し刷りと調整を重ねて印刷する。そして、印刷物の仕様に合わせて、折りや綴じ、裁断

や製本を専用の機械を用いて施す。一方、ダイレクト印刷は、最近導入したデジタル印刷機で、刷版を作成せずに直接用紙に印刷を行うものである。このデジタル印刷機は印刷だけでなく、簡単な折りや綴じ、裁断も自動で行う機能も持っており、印刷物作成が印刷機内で完結する。

比較的少部数で簡易な印刷物はデジタル印刷機の方が適している。一方で、オフセット印刷機は高品質、大量の印刷物に適している。社内のベテラン作業者は過去の作業経験が多く、慣れ親しんだ技術を発揮でき、印刷品質に自信が持てるオフセット印刷を選ぶ傾向が強い。

C社では、毎日午後の業務開始時に行う生産会議において、各課の課長と営業担当者、専務が参加し、当日と翌日の午前までの各課の作業を相談して決めている。この場で各課の作業負荷状況や印刷物の進捗状況が判明し、また、老朽化した設備の不具合、印刷データ確定の遅れ、顧客からの納期督促などの状況が共有され、当日の長時間残業や外注活用などによって納期に間に合わせている。

図　C社の主な業務プロセス



【C 社の経営環境と新規事業】

印刷業界は厳しい経営環境にある。プリンターの普及やデジタル環境の進展により、印刷物の発注が少なくなる中で、ネット受注の印刷会社の台頭や印刷業界内の安値受注が生じている。また、デザイン会社やイベント会社が企画と一括で印刷物も受注し、印刷会社が下請けに回る例も多いが、その際の受注価格は直接受注の場合と比べかなり低くなる。

官公庁は、競争入札化、発注先の多様化、印刷部数の削減を進めている。民間企業も、地域経済の影響を受けた業績停滞に加え、支店の集約や印刷物の本社一括発注を行っており、県内需要は総じて低迷している。

C 社では、原材料費・エネルギー費・人件費を中心とした費用も増大し、赤字決算になることもあり、デジタル印刷機以外の新規設備投資の見送り、外注費・諸経費の削減に取り組んできた。

C 社に対する顧客からの信頼は厚く、官公庁や民間企業からも、高い印刷品質や正確性が求められる印刷物については指名で発注がある。C 社内でも文字や色の美しさで自社印刷物の質の高さを感じるとの声も多く、高齢化した作業者の業務経験の長さが質の高さの要因と捉える者が多数である。

近年顧客から高い評価を受けた受注としては、全国の官公庁担当者が集まる大規模な会議運営の受注があり、必要な印刷物を、何部、どのような形態で用意するかの企画も含めて一括で請け負った。官公庁側の人員が少なくなる中で、この受注では、会議準備の効率性と納品する印刷物の情報の正確さが求められていた。C 社の経験豊富な制作・製版課の従業員が中心となり、各課のベテラン従業員がお互いに調整をしながら役割分担をして、的確な企画の立案や印刷物の正確性を担保した点が、顧客側からの評価につながった。また、官公庁だけでなく民間企業からも引き合いが増えている業務としては、印刷物作成に加え、印刷物の仕分けや配布先への発送業務までを C 社で一括して請け負う業務があり、顧客からは正確性や業務の手離れのよさの評価を得ている。

これらの印刷物関連の一括請負業務は、C 社内の対応工数を要するものの、顧客側の業務効率化につながることから受注価格が高くなる。そのため、C 社でも積極的に受注しようとしているが、受注の都度、実行体制や取り組み方法を模索しながら対応している。

このような状況において、C 社の社長と専務は、経営改革に取り組む必要性を強く認識している。追加のコスト削減は難しく資金余力も限られる現状では、既存の設備と人員の中での収益拡大を目指すしかないと考えているが、その実現方法について中小企業診断士に助言を求めることにした。

第 1 問(配点 10 点)

C 社における生産面での強みについて、40 字以内で記述せよ。

第 2 問(配点 15 点)

C 社の収益性確保に向けた受注価格設定における課題と解決策について、80 字以内で記述せよ。

第 3 問(配点 25 点)

C 社では、長時間残業や外注活用などを削減するために、デジタル印刷機の有効活用が課題となっている。その解決策について、120 字以内で記述せよ。

第 4 問(配点 25 点)

C 社は、ベテラン従業員の高齢化が進む中、今後も技術力を維持・強化していくことが重要となっている。そのための課題と解決策について、120 字以内で記述せよ。

第 5 問(配点 25 点)

C 社は、今後の戦略として、顧客から評価されている印刷物関連の一括請負業務でさらなる収益拡大を図っていきたいと考えている。このことに対して、どのようにアドバイスをするか、その内容を 120 字以内で記述せよ。