A

令和８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

9：40～11：00

＊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：

A

内陸県に本社を置くA社は、創業61年の地域特産品を扱う卸売業であり、土産品や日配食品の卸売を主力とし、自社企画によるたれ類・総菜などの簡易な加工食品の製造も小規模に手がけている。A社は、数年前にグループ経営体制(以下、A社グループ)へ移行し、A社社長と家族が株式全数を保有する持株会社の傘下にある中核事業会社である。A社グループの傘下には他に、取引先業者向けのECを担うα社も存在する。A社とα社の総売上高は約24億円、従業者数はパートを含めて49名で、内訳は営業・卸売14名、物流・倉庫14名、簡易加工11名、企画・管理5名、役員5名である。A社社長は地域の経営者団体の役員を務める地元の名士であり、「地域の雇用を守ることは商売人の責任である」とたびたび語ってきた。

しかしA社の足元は平坦(へいたん)ではなかった。主力の卸売は薄利であり、原材料費・包材費・物流費は上昇を続けていた。卸先やα社のECを通じた取引先データを見ると、売れ筋は従来の大袋土産から、小容量品や贈答兼日常使いの商品へ移行していた。また、消費者は、味だけでなくパッケージ、ストーリー、使い方提案までを含めて商品を評価することを、都市部のバイヤーからも指摘されるようになっていた。A社は簡易加工には実績があったが、本格的な製造機能を有していないため、将来の輸出や高付加価値化を見据えた際、自社が扱う商品の土台を外部に依存せざるを得ないという業態の限界が顕在化していた。

この変化を最も敏感に捉えていたのが、A社社長の長女で商品企画・経営企画担当の常務であった。長女は大都市のパッケージ会社勤務を経てUターンし、グループの顧客管理や受発注、営業データ管理、α社のEC運営など、業務プロセスの再構築を主導してきた人物であり、社内の信頼は厚かった。A社社長自身も「伸びる事業をつくらなければA社グループの存続は不可能である」と明言し、企業買収を通じた製造分野への進出を検討課題に据えていた。長女もまた同じ思いを抱いていた。

そこで、買収候補として浮上したのが、同じ地域にある老舗醤油(しょうゆ)メーカーX社であった。創業110余年、売上高約2.1億円、従業者数13名(製造9名、営業・管理3名、社長1名)の小規模企業である。同社の醤油は、木桶(おけ)仕込みと再仕込みを組み合わせた独特の製法により地元料理人からの評価は高く、A社の卸売でも長年取り扱ってきた。しかし、醤油市場は価格競争の厳しいコモディティ市場である。大手の量販攻勢が続くなか、売り上げの約7割は一升びんや業務用容器の定番品で占めら

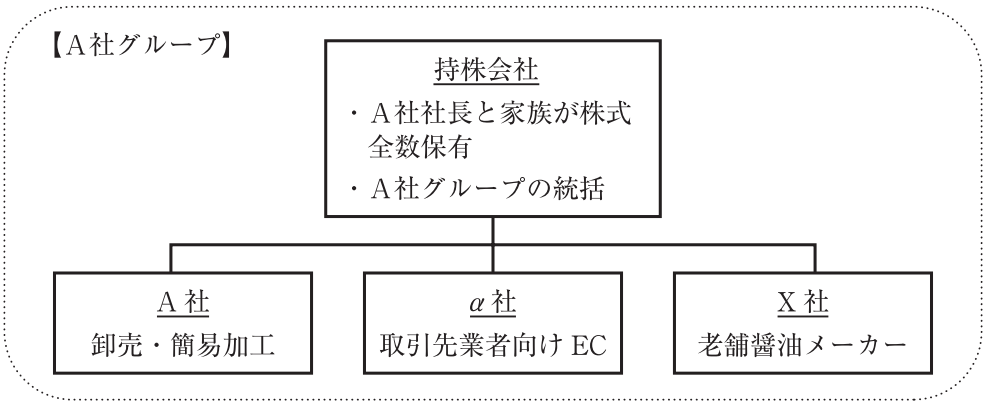
れ、利益率は低かった。受注は電話や電子メール、生産計画や在庫管理は表計算ソフトで行っており、多品種小ロットや海外向け仕様に対応するには体制が脆弱（ぜいじゃく）であった。

X 社の社長は 70 代前半で、親族にも社内にも後継者がいなかったため、設備更新の負担と人手不足から自社単独での存続に限界を感じていた。そこで、地元金融機関と事業承継支援機関への相談を経て、A 社グループに正式な買収の打診がなされた。グループ内では意見が割れた。企画・管理の担当者は、醤油市場の厳しさ、X 社の老朽化設備、グループ側の醸造や発酵技術への知見の少なさ、組織統合の負担を指摘した。

これに対し長女は、グループには A 社の卸売販路、α 社の EC のノウハウやテスト販売機能があり、X 社には発酵技術、本格的な製造機能があると整理した。両者が結びつけば、グループは地域の卸売企業から発酵を核とする価値創造企業へ踏み込め、X 社は資金や販路、企画、業務基盤の課題を補えるというのが長女の主張であった。A 社社長は最終判断の場で、X 社を買収するとともに、長女を X 社の新社長として兼務させることにした。

X 社は、持株会社の傘下に入り、A 社グループ会社となったうえで、社名・主要ブランド名・雇用は維持された。X 社の前社長は仕込み期間は顧問として残り、製法と取引先事情の引き継ぎを担った。A 社グループの従業者数は62名になった。

図：X 社買収後の A 社グループ組織図



買収後の最初の課題は組織の統合であった。X 社の現場には「技術畑でもない新社長に醤油づくりが分かるのか」という空気があり、グループ側にも「X 社は数字で管理できず変化が遅い」という見方があった。A 社社長は自ら毎週 X 社を訪問し、のれんや技術の伝承、雇用の維持といった買収の狙いを丁寧に説明した。長女も、X 社の全従業員のみならず、A 社の全従業員とも個別面談を行い、月 1 回の両社の合同ミーティングを設けて中堅社員にも発言の機会を与えた。

長女が打ち出した方針は明快であった。X 社の原料の見極め、発酵管理、火入れの勘所、最終の味づくりといった技術は残し、その活用方法を探ることにした。一方で、受発注や在庫、製造日報、ロット管理のデータは、グループ内で効率的に収集・共有していくことにした。グループの強みは A 社の卸売販路と α 社の EC からなる顧客接点の運営にあり、そこに X 社の商品をのせる以上、売上予測から品質情報までをグループ横断で連携させる業務プロセスの整備が不可欠であった。これは単なるツール導入ではなく、グループの組織統合を支える土台と位置づけられた。長女を中心に、工場の整理整頓や動線の見直しから着手し、その後 A 社の標準化された業務フォーマットや管理ルールを段階導入した結果、X 社では半年で欠品と出荷漏れが減少し、属人的な業務の実態が可視化された。

しかし、人材面の課題はより深刻であった。A 社では業務マニュアルや評価制度が整備され職務分掌も明確であったが、X 社では勤続年数の長い社員が実質的な力を持ち、班長や工程責任者の役割は明文化されておらず、評価基準も曖昧であった。高齢社員と若手社員の間には技能伝承が十分ではない工程もあった。さらに X 社の従業員は製造技術に誇りを持つ一方、自社商品が消費者にどう選ばれ、使われているかといったことに触れる機会が少なかった。加えて、A 社の企画・営業担当者も X 社の醸造現場や発酵技術への理解が乏しく、グループとしての商品提案力に課題があった。X 社従業員を、グループの一員としてどう育成するかは、買収統合の成否を左右する問題であった。

さらに、グループ全体としてどう成長戦略を描くかという論点も鮮明になった。X 社の醤油を試験的に小容量の卓上瓶にして、α 社経由で都市部の取引先に提案したところ、好意的な反応を得た。海外バイヤーからは、海外で日本の発酵食品に関する需要が高まり続けていることや、木桶熟成への関心の声の高まりが寄せられている。一

方で、英語表示、アレルゲン表記、安定供給体制の整備の必要性も指摘されている。他方、A 社の卸売・加工事業も、X 社の本格醤油を取り込むことで自社加工食品の幅を広げ、卸先への提案力を高める可能性が見えてきた。とはいえ X 社の売り上げの土台は、定番の家庭用・業務用商品であり、生産の急拡大や再編成は工場稼働も雇用も揺るがす。既存事業を守りつつ、A 社・X 社双方の強みやα社をどう組み合わせ、グループ全体の成長へつなげるかの設計が求められていた。

翌年度の予算編成を前に、A 社社長と長女は近々、中小企業診断士の意見も聞きながら、成長戦略と人材育成計画の設計に着手することにしている。これは、グループが地域卸売企業からメーカー機能を内包する価値創造企業へ脱皮できるかの分岐点であった。

第 1 問(配点 20 点)

X 社を買収するに至った背景にある A 社グループの課題を、(a)内部環境と(b)外部環境の観点から、それぞれ 60 字以内で記述せよ。

第 2 問(配点 30 点)

X 社の買収後、A 社グループがグループ全体で業務プロセスの整備を進めてきた理由はどこにあるのか。A 社グループの組織運営の観点から、150 字以内で記述せよ。

第 3 問(配点 20 点)

A 社グループは、消費者の動向を意識したビジネスに必要とされるスキルを持った人材として、X 社の従業員をどのように育成すべきと考えられるか。助言内容を 100 字以内で記述せよ。

第 4 問(配点 30 点)

A 社グループは、地域卸売企業から脱皮するため、X 社を生かしたグループ全体の成長戦略をどのようなものにすれば良いと考えられるか。助言内容を 150 字以内で記述せよ。