診断士　口述対策

2017年12月17日（日）　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　A高級菓子製造業　ブランド（商標）　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　B寝具小売業　親族内承継　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　C賃加工型　金属部品の下請け製造業CNC木工加工　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　D染色関連＋木質バイオマス発電事業

# 【事例Ⅰ】　高級菓子　ブランド力　商品開発力不足　30億円目標　全国市場・首都圏出店　退職

A社は、資本金1,000万円、年間売上高約8億円の菓子製造業である。A社の主力商品は、地元での認知度が高く、贈答品や土産物として利用される高級菓子である。A社の人員構成は、すべての株式を保有し創業メンバーの社長と専務の2名、そして正規社員18名、パートタイマー中心の非正規社員約70名を合わせた約90名である。A社は、2000年の創業以来、毎年数千万円単位の規模で売り上げを伸長させてきた。近年では、全国市場に展開することを模索して、創業時から取り扱ってきた３種類の主力商品に加えて、新しい菓子の開発に取り組んでいる。同社のビジョンは、売上高30億円の中堅菓子メーカーになることである。

現在、A社の組織は、製造部門、営業部門、総務部門の3部門からなる機能別組織である。部門長と9名の正規社員が所属する製造部門は、餡づくり、生地づくり、成形加工、そして生産管理を担当している。また、自社店舗による直営販売は行っていない為、創業以来営業を担当してきた専務をトップに6名からなる営業部門は、県内外の取引先との折衝（せっしょう）や販売ルートの開拓のほか、出荷地域別にくくられた取引先への配送管理と在庫管理が主な業務である。非正規社員70名のうち毎日出社するのは30名程度で、残りの40名は交代勤務である。非正規社員の主な仕事は、製造ラインの最終工程である箱詰めや包装、在庫管理などの補助業務である。人事・経理などの業務は、3名の正規社員から成る総務部門が社長の下で担当している。

　長期的な景気低迷期の激しい企業間競争の中で順調に売り上げ規模を拡大することができたのは、A社が事業を引き継ぐ以前のX社時代から、現在の主力商品の認知度が地元で高かったからである。A社の前身ともいえるX社は、70年近い歴史を誇る菓子製造販売業の老舗であり、1990年代後半までは地元の有力企業として知られていた。創業当初、小さな店構えにすぎなかったX社は、その後直営店をはじめ様々な販売ルートを通じて、和・洋の生菓子、和洋折衷焼き菓子など100品目以上の菓子を扱うようになり、年間売上高は10億円を超えるまでになった。しかしながら、1990年代後半バブル経済崩壊後の長期景気低迷の中で販路拡大・生産力増強のための過剰投資によって巨額の負債を抱え、事業の継続を断念せざるを得なくなった。それに対して、当時、県を代表する銘菓として人気を博していた商品が売場から消えてしまうことを惜しみ、菓子工業組合に贔屓筋がその復活を嘆願するといった動きも見られた。さらに、県内外の同業メーカーからその商標権を求める声も相次いだ。

その商標権を地元の菓子工業組合長がX社社長から取得していたこともあって、A社に場とすることが短期間で決まった。もちろん、A社社長がX社の社員であったということは重要な点であった。1970年代半ばから長年にわたって営業の最前線でキャリアを積んだA社社長は、経営破綻時に営業課長の職にあった。一連の破綻処理業務で主要取引先を訪れていた折に、販売支援の継続を条件に商品の存続を強く求められたことで一念発起し、事業の再興に立ち上がったのである。

企業経営者としての経験がないといった不安を抱えながらも、周囲の後押しを受けてA社社長が過半数を出資し、X社で共に働いていた仲間7名もわずかな手持ち資金を出資して事業再建の道をスタートさせた。主力商品だけに絞って、商品名を冠にした新会社設立の準備を急ピッチで進めた。資金不足分については、県の支援で低利融資で賄った。とはいえ、かつてと同じ品質や食感を出すために必要な機器を購入するためには多額の資金が必要であり、昔ながらの味を復活させるには、その後数年の年月がかかっている。餡づくりはもとより、旧式の窯を使用した焼き上げ工程を含めて菓子作りのほとんどが、人手による作業であった製造工程を大幅に変更し、自動化によって効率性を高められるようになったのは、現在の工場が完成する2005年であった。

製造設備面の課題こそあったものの、商品アイテムを主力商品だけに限定してスタートしたA社は、創業直後から一定水準の売り上げを確保する事ができただけでなく、年を重ねるにつれ売上を伸ばし続け、今日の規模にまで成長したのである。2000年代半ばには増資して、手狭になった工場を、そこから離れた郊外の、主に地元の企業を誘致対象とした工業団地に移転させた。また、その新工業は、食品製造の国際標準企画であるHACCP（ハサップ）に準拠するとともに、銘菓といわれたかつての商品に勝るとも劣らない品質や食感を確保し、現在の3種類のラインアップの焼菓子を日産50,000個（５万個）体制にまで整備した。

しかし、創業からおよし17年の時を過ぎたとはいえA社の主力商品は、前身であるX社が築きあげてきた主力商品に依存しており、A社が独自で作り上げたものではないことは事実である。かねてより目標として掲げてきた全国市場への進出の要件ともいうべき首都圏出店の夢もいまだにかなっているわけではない。売上高30億円というビジョンを達成するためには、全国の市場で戦うことのできる新製品の開発が不可避であるし、それを実現していくための人材の確保や育成も不可欠である。

17年の時を経て、共に苦労を乗り越えてきた戦友の多くが定年退職したA社は、正に「第三の創業期」に直面しようとしているのである。

**【企業概要】**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **企業名** | A社　（かつてX社） | **創業** | 2000年 |
| 業種 | 菓子製造業 | **商品** | X市を代表する高級焼き菓子３種類 |
| 従業員数 | 社長、専務+正規社員20+非正規70 | **組織** | 製造部　　部門長+正規９名  営業部　　専務+正規6名  総務部　　社長+正規３名 |
| **資本金** | 1,000万円 |  |  |
| **売上高** | 8億円　目標30億円 |  |  |

**【外部環境・内部環境】**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **外部環境** | **顧客** | X社時代からの顧客、贔屓筋。贈答用や土産物として購入する地元住民 |
| **競合** | 記載なし　　全国（首都圏）の菓子メーカー |
| 内部環境 | **商品・仕入** | 県を代表する銘菓、旧式の窯をした焼き上げ工程や餡づくりなど、と同じ品質・食感 |
| **価格** | 記載なし　高級菓子 |
| **プロモーション** | 主力商品名を冠にした新会社を設立 |
| **チャネル** | 県内外の取引先　直接販売はなし |
| **サービス** |  |
| **生産** | 2005年に工業団地に移転し、製造工程を大幅に変更し、自動化・効率化。  HACCPに準拠し、かつての銘菓と劣らない品質や食感を確保。  ３種類のラインアップの焼菓子　日産5万個体制 |
| **組織** | 機能別組織（製造部・営業部・総務部）  20名の少ない正規社員で70名の非正規社員をマネジメントしている。  創業から17年たち、戦友の多くが定年退職。「第三の創業期」  開発力強化と、人材育成が課題。 |
| **財務** | 1. A社社長が過半数を出資　②仲間7名の手持ち資金　③県の支援で低利融資   創業以来、毎年数千万円単位の規模で売上を伸長 |

**【経営革新・改善の内容】**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **経営理念** | | ― |
| **経営目標** | | 売上高30億。そのための全国展開。そのための首都圏出店。 |
| **経営戦略** | | 生産を自動化して、経費削減、首都圏進出の基盤整備。内部留保確保。 |
| 内部環境 | **営業** | 現在、営業部専務+正規6名のみ。県内外の取引先との折衝。販売ルートの開拓。配送管理と在庫管理が主な業務。⇒在庫管理は製造部では？首都圏を含む、新たな人脈構築と販売ルート開拓。 |
| **商品** |  |
| **プロモーション** | 主力商品名を冠にした新会社を設立 |
| **チャネル** | 県内外の取引先　直接販売はなし |
| **サービス** |  |
| **生産** |  |
| **組織** |  |
| **財務** |  |