

事例Ⅰ

R 6 年（2024年）

第1問（配点20点） A社の2000年当時における(a)強みと(b)弱みについて、それぞれ30字以内で答えよ。

第2問（配点20点） なぜ、A社は、首都圏の市場を開拓するためにプロジェクトチームを組織したのか。また、長女（後の2代目）をプロジェクトリーダーに任命した狙いは何か。100字以内で答えよ。

第3問（配点20点） なぜ、Z社はA社に案件を持ちかけたのか。100字以内で答えよ。

第4問（配点40点） 今後、A社が3PL事業者となるための事業展開について、以下の設問に答えよ。

（設問1） 2024年の創業経営者の助言による配置転換の狙いは何か。80字以内で答えよ。

（設問2） A社がZ社との取引関係を強化していくために必要な施策を、100字以内で助言せよ。

■強み(MAX10点)

- ・協力会事業者との連携力
- ・保管業務・流通加工能力の高さ
- ・自社倉庫保有
- ・地元顧客との関係性への言及
- ・地元顧客のニーズへの対応力

■弱み(MAX10点)

- ・顧客の新規開拓力の弱さ
 - ・旧態依然の管理体制
 - ・受注管理面で非効率
- 加点：紙の伝票処理（上記3つすべてに言及した場合に加点）

■組織した理由(MAX10点)

- ・意思決定の迅速化
 - ・旧態依然の体質
 - ・組織活性化
- 加点：新しさへの言及（新しい風土・組織など）
- ・独立組織への柔軟性
 - ・専門的組織による集中的な取り組み（役割分担の明確化など）

■任命した狙い(MAX10点)

- ・大手物流企業での経験活用
 - ・後継者としての育成
- 加点：マネジメント経験の蓄積
- ・人脈活用

■県内基盤の活用(MAX10点)

- ・地元（県内・地域）
- 加点：地元での実績（質の高い輸送サービスなど）に言及
- 加点：地元での基盤（繋がり・密着）
- 加点：地元でのニーズ対応
- ・県内進出の狙い
 - ・地元生産者や食品卸からの信頼
 - ・協力会事業者との連携関係

■A社の物流機能への期待(MAX10点)

- ・システム提案力
- ・在庫管理ノウハウ
- ・商品補充・物流ノウハウ
- ・自社倉庫での保管機能
- ・受注管理効率化
- ・流通加工能力

■経営体制の強化(MAX8点)

- ・経営幹部が一族経営陣をサポート
- ・一族経営のリスク軽減（独断的な長男のコントロール等）
- ・次世代経営幹部として長男を育成

■組織改革の推進(MAX6点)

- ・旧態依然の体質からの脱却
- ・組織間の推進の強化
- ・組織としてのノウハウの共有・シナジー効果情報システム化の推進の発揮

■IT化による業務効率化の推進(MAX6点)

- ・受注・在庫管理など物流業務の効率化や多様化への対応
- ・長男の知見の活用

■戦略面の施策・効果(MAX12点)

- ・商品・在庫・受注管理の適正化
- ・物流システムの高度化
- ・外部パートナーとの連携強化
- ・物流ニーズの多様化・複雑化への対応
- ・A社の強み（長男のノウハウ、Y社との実績）
- ・受注範囲拡大

■組織・人事面の施策・効果(MAX8点)

- ・公平・適正な人事評価制度の導入
- ・社員の士気向上
- ・事業部間の連携強化
- ・人材の確保
- ・人材の育成

事例Ⅰ

R5年(2023年)

第1問(配点20点) 統合前のA社における①強みと②弱みについて、それぞれ30字以内で述べよ。

第2問(配点20点) A社の現経営者は、先代経営者と比べてどのような戦略上の差別化を行ってきたか、かつその狙いは何か。100字以内で述べよ。

第3問(配点20点) A社経営者は、経営統合に先立って、X社のどのような点に留意するべきか。100字以内で助言せよ。

第4問(配点40点) A社とX社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。

(設問1) どのように組織の統合を進めていくべきか。80字以内で助言せよ。

(設問2) 今後、どのような事業を展開していくべきか。競争戦略や成長戦略の観点から100字以内で助言せよ。

■強み(MAX10点)

- ・蕎麦・商品の品質・人気に言及
- ・相互に助け合う企業風土・組織文化
- ・サービス・接客の質
- ・看板メニューの存在
- ・固定客の存在
- ・従業員の定着率の高さ

■過去の経営戦略との違い(MAX12点)

- ・【顧客】ターゲットの見直し
加 点:ファミリー層に言及
- ・【商品】メニューを絞る
加 点:看板メニュー、原材料に言及
- ・経営資源の集中
- ・(店舗レイアウト変更、出前廃止)

■経営戦略に関する課題(MAX10点)

- ・オペレーションの違いに言及
- ・顧客の違いに言及
- ・価格の違いに言及
- ・仕入先の違いに言及
- ・サービスの違いに言及
- ・商品・立地の違いに言及

■統合の具体的な施策(MAX15点)

- ・経営の方向性の共有に対する言及
加 点:経営者自らの説明に言及
- ・X社の教育体制変更について言及
- ・X社のリーダーや責任者、統合統括責任者の任命について言及
加 点:A社人材の活用について言及
- ・A社とX社間での従業員同士の交流の場について言及
- ・X社従業員の雇用改善や継続について言及

■競争戦略(MAX9点)

- ・差別化(差別化集中)、高付加価値化
(加 点)
地元産の高品質な原材料の活用X社の強み)
メニュー開発力、商品の質の高さの活用A社の強み)
中堅の食品卸売業者、仕入ルートの活用X社の強み)
サービス・接客の質の高さの活用A社の強み)
※強みに言及できないと減点

■弱み(MAX10点)

- ・仕入が不安定
- ・固定客・地元住民の高齢化
- ・原材料の高騰
- ・収益性の低下
- ・新規顧客の取り込み、開拓ができていない

■狙い・効果(MAX8点)

- ・(商品やサービスの)質向上
- ・売上拡大・収益改善
加 点:単価向上に言及
- ・高付加価値化
- ・競争回避
- ・競合との差別化

■経営組織に関する課題(MAX10点)

- ・従業員同士の横連携不足に言及
- ・離職率の増加/防止に言及
- ・モラル低下/不安感の増加に言及
- ・X社とA社の組織文化が異なることに言及
- ・X社とA社の意識統一に言及
- ・従業員の業務負担が高いことに言及

■効果(MAX5点)

- ・組織文化の融合・A社組織文化の醸成
- ・統合円滑化
- ・X社従業員の離職率改善、不安解消
- ・従業員間のコミュニケーション促進・連携強化
- ・(一体感情勢・組織活性化、士気向上)

■成長戦略(MAX9点)

- ・【戦略の方向性】新規顧客獲得、市場開拓
- ・【商品の観点】新メニュー開発
加 点:食べ歩き目的の
- ・【市場・顧客の観点】外国人観光客、若者、公共交通機関を利用する来訪者
加 点:SNS、グルメアプリの活用

■効果(MAX2点)

- ・売上拡大
- ・シナジー創出

事例Ⅰ

R4年（2022年）

第1問（配点20点）A社が株式会社化（法人化）する以前において、同社の強みと弱みを100字以内で分析せよ。

第2問（配点20点）A社が新規就農者を獲得し定着させるために必要な施策について、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

第3問（配点20点）A社は大手中食業者とどのような取引関係を築いていくべきか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

第4問（配点40点）A社の今後の戦略展開にあたって、以下の設問に答えよ。

（設問1）A社は今後の事業展開にあたり、どのような組織構造を構築すべきか、中小企業診断士として50字以内で助言せよ。

（設問2）現経営者は、今後5年程度の期間で、後継者を中心とした組織体制にすることを検討している。その際、どのように権限委譲や人員配置を行っていくべきか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

■強み(MAX10点)

- ・外部からの認証
- ・特産品・贈答用洋菓子
- ・共同開発経験
- ・高品質（作り方にこだわった栽培方法、糖度が 高いなど）
- ・従業員の連携力

■弱み(MAX10点)

- ・定着率の低さ
- ・組織体制の甘さ（不明確な役割分担、未標準化 など）
- ・繁閑への対応力
- ・教育体制

■獲得・定着の施策(MAX17点)

- ・地域交流
- ・OJT教育
- ・農業の魅力
- ・マニュアル化・標準化
- ・働きやすい環境

■効果(MAX3点)

- ・定着率を高める
- ・獲得する
- ・採用する

■取引関係(a)(MAX6点)

- ・関係維持 or 関係強化
- ・対等な関係、共同開発をする関係
- ・顧客ニーズについて大手中食業者と情報共有する

■新分野探索(b)(MAX6点)

- ・新分野探索に言及（製品開発、新品種栽培など）
- 加 点：新分野であることの明示
- 加 点：余力確保して新分野探索
- ・大手中食業者以外との取引増加
- ・直営店分野の活用と言及

■効果(MAX8点)

- ・依存度脱却（(a)で関係強化 or 維持に言及）
- ・経営リスク分散（(b)で新分野 探索に言及）
- ・売上拡大
- ・高付加価値化・差別化

■事業展開に即した組織の在り方(MAX10点)

- ・役割分担明確化、従業員の業務解消に言及
- ・専門性の向上
- ・部門ごとの利益責任の明確化
- ・意思決定の迅速化

■取るべき組織構造(MAX4点)

- ・機能別組織

■期待される効果(MAX1点)

- ・ニーズ収集
- ・新分野への挑戦

■次期社長の育成(MAX12点)

- ・権限移譲、役職、育成に言及
- ・経営スキルに言及（マネジメント、全社視点、経営）
- ・販売、直営、店舗運営

■従業員の育成(MAX5点)

- ・権限移譲、登用、人員配置、育成

■円滑な事業承継(MAX4点)

- ・段階的に、円滑に
- ・現経営陣のバックアップ、補佐
- ・組織活性化、シナジー
- ・モラル向上

■組織、体制(MAX4点)

- ・組織や体制の構築に言及
- ・新分野、商品開発に関する言及

事例 I

R3年(2021年)

第1問(配点20点) 2代目経営者は、なぜ印刷工場を持たないファブレス化を行ったと考えられるか、100字以内で述べよ。

第2問(配点20点) 2代目経営者は、なぜA社での経験のなかった3代目にデザイン部門の統括を任せたと考えられるか、100字以内で述べよ。

第3問(配点20点) A社は、現経営者である3代目が、印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させていった。これは、同社にどのような利点と欠点をもたらしたと考えられるか、100字以内で述べよ。

第4問(配点20点) 2代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、3代目は、2代目が構築してきた外部企業との関係をいかに発展させていくことが求められるか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

第5問(配点20点) 新規事業であるデザイン部門を担う3代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ、これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について100字以内で述べよ。

■外部環境の変化(MAX8点)

- ・印刷分野の技術革新、デジタル化に言及
- ・参入障壁低下に言及
- ・印刷単価低下、価格競争激化に言及

■戦略に関する記述(MAX12点)

- ・協力企業とのネットワーク構築、分業体制構築に言及
- ・美術分野への経営資源の集中
- ・他社との差別化
- ・細かい顧客ニーズに対応
- ・ディレクション業務に特化

■事業承継(MAX8点)

- ・後継者育成、事業承継に言及
- ・育成方法に言及(マネジメント経験、管理者として責任を与えるなど)
- ・育成の効果に言及(迅速な意思決定、利益責任の明確化など)

■前職の知見・人脈(MAX10点)

- ・3代目の前職の知見・人脈の活用
- ・採用に言及
- 加算:採用対象者の具体例
Webデザイナー、アーティストなど)

■効果(MAX2点)

- ・新規事業拡大、既存事業の依存解消
- ・組織文化の醸成、組織活性化
- ・デジタル関連強化に言及
- ・既存の発想に捉われない視点に言及

■利点(MAX10点)

- ・【内部】経営リスク分散
- ・【内部】既存事業とのシナジー効果
- ・【外部】新規顧客の獲得、新しい需要の創造
- ・【外部】既存の紙媒体事業の依存度低下
- ・【内部】競合との差別化、競争優位性の獲得

■欠点(MAX10点)

- ・【外部】激しい競争環境に言及
- ・【内部】経営資源の分散
- ・【外部】新市場での需要を獲得できなかった
- ・【内部】営業力不足に言及

■発展のための取り組み(MAX12点)

- ・協力企業との関係性強化に言及
- ・情報共有、情報交換
- ・サプライチェーン、工程管理に言及
- ・案件ごとでない継続的・全社的な関係性に言及

■効果(MAX8点)

- ・新規顧客の獲得・開拓
- ・顧客ニーズの把握・対応
- ・売上拡大
- ・差別化、高付加価値化、競争力強化
- ・組織活性化

■長期的な課題(MAX8点)

- ・市場・需要開拓、顧客獲得
- ・営業強化
- ・売上回復
- ・差別化、競争優位性の発揮

■解決策(MAX12点)

- ・能力開発、育成
- ・採用(新卒、中途、再雇用)、適正配置
- ・組織活性化(シナジー、モラル向上など)
- ・営業強化の具体的な施策に言及(営業部門や営業担当者の設置など)
- ・デザイン力・技術力の強化

事例Ⅰ

R2年(2020年)

第1問(配点40点)以下は、老舗蔵元A社を買収する段階で、企業グループを経営する地元の有力実業家であるA社長の祖父に関する設問である。各設問に答えよ。

(設問1) A社の経営権を獲得する際に、A社長の祖父は、どのような経営ビジョンを描いていたと考えられるか。100字以内で答えよ。

(設問2) A社長の祖父がA社の買収に当たって、前の経営者と経営顧問契約を結んだり、ベテラン従業員を引き受けたりした理由は何か。100字以内で答えよ。

第2問(配点20点) A社では、情報システム化を進めた若い女性社員を評価し責任者とした。ベテラン事務員の仕事を引き継いだ女性社員は、どのような手順を踏んで情報システム化を進めたと考えられるか。100字以内で答えよ。

第3問(配点20点) 現在、A社長の右腕である執行役員は、従来のルートセールスに加えて直販方式を取り入れ売上伸長に貢献してきた。その時、部下の営業担当者に対して、どのような能力を伸ばすことを求めたか。100字以内で答えよ。

第4問(配点20点) 将来、祖父の立ち上げた企業グループの総帥となるA社長が、グループ全体の人事制度を確立していくためには、どのような点に留意すべきか。中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

- 描いていた経営ビジョン(MAX10点)
- ・地域活性化や地元への貢献
- ・(A社の)成長を示唆する記述
- 加 点: (A社の属する) 企業グループの成長に言及
- ・A社長の経営者としての育成

- 経営ビジョン達成のための経営資源や機会(MAX10点)
- ・老舗ブランド
- ・インバウンドブーム
- ・シナジー、ノウハウ活用
- 加 点: シナジーを発揮できる企業グループの既存事業や過去の成功体験に言及

- 理由(MAX5点)
- ・ノウハウの獲得
- ・知識、経験、技術などの獲得

- 理由の補足などによる加点項目(MAX5点)
- ・【ノウハウの内容】酒造り
- ・【ノウハウの内容】経営、事業
- ・【ノウハウの獲得源】ベテラン従業員、前経営者

- 効果(MAX10点)
- ・承継を成功させる
- 加 点: スムーズに、友好的に
- ・雇用を維持し責任を果たす
- 加 点: (上記に伴い) モラル向上
- ・取引先との関係維持

- システム化の対象について言及(MAX9点)
- ・ベテランから(知識や経験を)受け継ぐ
- ・複雑な事務作業
- ・取引先との関係や商売

- システム化の手順について言及(MAX8点)
- ・標準化(マニュアル化、形式知化)
- ・DB化

- システム導入後について言及(MAX3点)
- ・データを一元管理・共有できた
- ・従業員教育

- ニーズを把握する力(MAX5点)
- ・ニーズの把握
- 加 点: ターゲット(顧客や最終消費者など)

- 社内連携のコミュニケーション力(MAX7点)
- ・社内コミュニケーション力、連携、橋渡しなど
- 加 点: 杜氏や蔵人などのコミュニケーション相手に言及
- ・顧客ニーズを伝えている
- ・商品や製品開発に生かす

- 営業力や提案力(MAX8点)
- ・営業力や提案力に言及
- 加 点: 提案するターゲットに言及
- ・新規開拓、売上向上などの理由や効果

- グループ全体の人事制度確立の方法(MAX12点)
- ・(報酬)成果主義や業績連動を取り入れる
- ・(評価)公平、公正、適正な評価を行う
- ・(配置)グループ全体での適正配置、適材適所を行う

- 狙い、効果(MAX8点)
- ・モラル向上
- ・前近代的な人事管理から脱却
- ・組織活性化

事例 I

R元年（2019年）

第1問（配点20点）A社長がトップに就任する以前のA社は、苦境を打破するために、自社製品のメンテナンスの事業化に取り組んできた。それが結果的にビジネスとして成功しなかった最大の理由は何か。100字以内で答えよ。

第2問（配点20点）A社長を中心とした新経営陣が改革に取り組むことになった高コスト体質の要因は、古い営業体質にあった。その背景にあるA社の企業風土とは、どのようなものであるか。100字以内で答えよ。

第3問（配点20点）A社は、新規事業のアイデアを収集する目的でHPを立ち上げ、試験乾燥のサービスを展開することによって市場開拓に成功した。自社製品やサービスの宣伝効果などHPに期待する目的・機能とは異なる点に焦点を当てたと考えられる。その成功の背景にどのような要因があったか。100字以内で答えよ。

第4問（配点20点）新経営陣が事業領域を明確にした結果、古い営業体質を引きずっていたA社の営業社員が、新規事業の拡大に積極的に取り組むようになった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

第5問（配点20点）A社長は、今回、組織再編を経営コンサルタントの助言を熟考した上で見送ることとした。その最大の理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

■原因(MAX10点)

- ・市場の縮小
- 加 点：健康志向・受動喫煙問題
- 葉たばこ生産者の後継者不足
- ・需要の減少・ニーズを把握していない
- ・過度な個別対応による部品在庫増加

■結果(MAX10点)

- ・売上減少
- ・費用増大・高コスト体質
- ・収益悪化

■企業風土について言及(MAX10点)

- ・新規事業に消極的、変革できない組織文化
- ・切迫感がない、危機感が**ない**、茹でがえる状態
- ・コスト削減意識が低い

■企業風土の形成要因について言及(MAX10点)

- ・(A社の顧客が)厳しい規制に守られている、参入障壁が高い業界
- ・葉たばこ生産者に多額の補助金が支給されている
- ・売上が右肩上がり、最盛期には現在の数倍を超える売上があった
- ・古参社員の存在

※MAX20点

■市場動向について(MAX4点)

- ・多様な潜在市場の見えない顧客がいた

■市場動向と情報戦略の関連性MAX8点)

- ・営業部隊のプレゼンや活躍に繋がった
- ・さまざまな市場と結びつきができた

■効果(MAX2点)

- ・強み・コアテクノロジーに言及
- ・製品・サービスの開発や改良ができた

■HPを活用した情報戦略MAX6点)

- ・顧客ニーズなど情報の受信
- ・用途を問う

■新規事業の拡大における課題MAX4点)

- ・販売チャネルの構築
- ・ターゲット市場の絞り込み、明確化

■施策(MAX12点)

- ・成果主義の導入
- ・資源・コアテクノロジーの明確化
- ・古参社員のリストラ
- 事業ドメイン・目的・ビジョンの共有**
- ・経営陣のリーダーシップ

■効果(MAX8点)

- ・**モラルの向上**、動機付け
- ・**組織活性化**、組織風土や文化の変化
- ・組織の若返り
- ・新規事業の拡大・開発体制の強化
- ・貢献意欲・一体感の醸成

■組織再編をすべきでないA社の現状(MAX10点)

- ・コア技術戦略の強化・市場の拡大
- ・経営改革の途上
- ・一体感の喪失、モラルの維持

■機能別組織・同族経営のメリット(MAX10点)

- ・専門性・効率性の強化
- ・社長のリーダーシップ、迅速な意思決定
- ・(縁戚関係の)役員による統治
- ・事業部制組織に再編するデメリット
- ・中央集権的、命令一元化

事例Ⅰ

H30年(2018年)

第1問(配点20点) 研究開発型企業であるA社が、相対的に規模の小さな市場をターゲットとしているのはなぜか。その理由を、競争戦略の視点から100字以内で答えよ。

第2問(配点40点) A社の事業展開について、以下の設問に答えよ。

(設問1) A社は創業以来、最終消費者に向けた製品開発にあまり力点を置いてこなかった。A社の人員構成から考えて、その理由を100字以内で答えよ。

(設問2) A社長は経営危機に直面した時に、それまでとは異なる考え方に立って、複写機関連製品事業に着手した。それ以前に同社が開発してきた製品の事業特性と、複写機関連製品の事業特性には、どのような違いがあるか。100字以内で答えよ。

第3問(配点20点) A社の組織改編にはどのような目的があったか。100字以内で答えよ。

第4問(配点20点) A社が、社員のチャレンジ精神や独創性を維持していくために、金銭的・物理的インセンティブの提供以外に、どのようなことに取り組むべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

※MAX20点

■ニッチ市場における競争戦略

- ・差別化集中戦略
- ・競争優位性の発揮、シェア獲得

■ニッチ市場をターゲットとしている理由

- ・強みの技術力、研究開発力の活用
- ・大規模市場における大手などの他社との競争回避
- ・限られた経営資源の有効活用

■ニッチ市場をターゲットとしている背景

- ・環境変化に対するリスクの低減
- ・主力取引先への依存度の低減

■A社の人員構成(MAX10点)

- ・人員構成の9割が技術者
- ・営業職を兼務
- ・生産や販売を他社に委託している(生産や販売の専門部署がない)

■理由の分析(MAX10点)

- ・最終消費者のニーズを把握できていない
- ・強みを生かすことができていない(法人向け製品で強みを生かす)
- ・余力不足、営業力不足
- ・リソースを集中

■経営危機以前の事業の特性MAX7点)

- ・売切り型の取引形態であること
- ・(売切り型の取引形態の結果として)販売した地点で取引完了、継続性がない

■複写機関連製品事業の特性MAX7点)

- ・継続的に販売すること
- ・(継続的に販売する結果として)収益・経営が安定、事業の柱となること

■経営危機以前の製品に言及MAX3点)

- ・顧客の声を反映した製品、受け身の製品開発であること
- ・電子機器事業であること
- ・特注品であること

■複写機関連製品に言及MAX3点)

- ・消耗品であること
- ・再生産品、部品、トナーなどであること、メンテナンスサービスを行うこと

■混成チームに組織改編した目的MAX12点)

- ・製品開発、新規事業、製品領域の強化・拡大
- ・シナジー効果
- ・混成チームの明示
- ・組織の効率化、人材の有効活用
- ・知識、情報、ノウハウの共有
- ・連携、交流、コミュニケーション
- ・市場、環境の変化への対応

■編成替えと部門長の役員兼任の目的(MAX8点)

- ・意思決定の迅速化
- ・サポート、調整による開発専念に関する指摘
- ・利益責任に関する指摘
- ・権限移譲、権限の明確化に関する指摘
- ・後進育成

■外部環境を指摘MAX2点)

- ・複写機関連製品事業の先細り
- ・情報通信技術の急激な進歩

■取り組み(MAX15点)

- ・人材育成、能力向上、自己啓発支援
- ・長期的、加点式の評価制度、表彰制度(特許を除く)
- ・開発に関する権限、裁量を与える
- ・共同プロジェクトなど外部機関との連携
- ・(A社強みの)技術力、開発力の強化、特許取得の推進

■効果(MAX5点)

- ・モラル向上、意欲の向上
- ・組織活性化

事例 I

H 2 9 年（ 2 0 1 7 年）

第1問（配点20点）景気低迷の中で、一度市場から消えた主力商品をA社が再び人気商品にさせた最大の要因は、どのような点にあると考えられるか。100字以内で答えよ。

第2問（配点20点）A社の正規社員数は、事業規模が同じ同業他社と比べて少人数である。少人数の正規社員での運営を可能にしているA社の経営体制には、どのような特徴があるのか。100字以内で答えよ。

第3問（配点20点）A社が工業団地に移転し操業したことによって、どのような戦略的メリットを生み出したと考えられるか。100字以内で答えよ。

第4問（配点20点）A社は、全国市場に拡大することでビジョンの達成を模索しているが、それを進めていく上で障害となるリスクの可能性について、中小企業診断士の立場で助言せよ。100字以内で答えよ。

第5問（配点20点）「第三の創業期」ともいうべき段階を目前にして、A社の存続にとって懸念すべき組織的課題を、中小企業診断士として、どのように分析するか。150字以内で答えよ。

- A社の強みと機会（MAX12点）
- ・主力商品の知名度・認知度（が高いこと）
- ・取引先の支援（商品存続の要望のみの場合は減点）
- ・商標権の取得

- 強みの活かし方・強みに影響した要素（MAX8点）
- ・食感・品質の復活、昔ながらの味の確保
- ・経営資源の集中・商品の絞り込み
- ・商品名を会社名にした
- ・X社からの人材・ノウハウの承継
- ・県の支援（低利融資）

- 事業の仕組みと管理体制（MAX20点）
- ・非正規社員を活用
加 点：非正規社員は補助業務、ノンコア業務を担当
補助業務の内容（箱詰め、包装、倉庫管理）
柔軟な勤務体制、交代勤務
- ・正規社員が主要業務、コア業務に専念、集中
加 点：主要業務の内容（館づくり、成形加工、生産管理、取引先との折衝など）

- ・機械化、自動化、効率化
- ・主力商品に限定、商品アイテムを絞っている
- ・直営店、自社店舗を持たない
- ・機能別組織により専門化、効率化

※MAX20点

- 事業基盤の確保
- ・HACCPに準拠
- ・商品に品質・食感の確保
- ・量産（日産5万個生産）体制の確立
- ・効率化（自動化・機械化）

- 今後の戦略的メリット
- ・売上30億円、全国市場展開、首都圏進出、ビジョン達成への言及

- 外部資源の活用
- ・経済的支援の教授
- ・工業団地の近隣企業連携とその連携内容

※MAX20点

- 新商品開発と販路確保への言及
- ・新商品の開発ができないリスク
- ・全国への販路確保ができないリスク（首都圏への出店含む）

- 商品の特徴への言及
- ・少品種の主力商品に依存している
- ・全国的な知名度が低く展開が困難
- ・主力商品が売れない可能性（知名度が低いため）

- 新商品開発と販路確保への言及の根拠
- ・規模が拡大し、人材が不足する
- ・全国展開への組織体制が整わない
- ・今までに蓄積されたノウハウがない

- 財務体質への言及
- ・過剰投資による財務体質の悪化
- ・過剰投資に至る根拠（全国販売体制・増産体制など）

※MAX20点

- ビジョン達成のための組織体制的課題
- ・商品開発力の強化
加 点：正社員（新卒・中途）の確保
専門部署・担当者設置
正社員・非正規社員の能力開発、正社員登用
- ・【前置きとして】ビジョンの達成（全国市場への展開）に向けて
- ・営業力強化、営業への集中（在庫管理・配送管理の分離）

- 世代交代に伴う組織体制的課題
- ・創業メンバーから次代への引継ぎ（ベテランの定年退職、世代交代）
加 点：社員・経営幹部（管理者層）、育成、確保
後継者（次期社長）の育成

- 組織文化的課題
- ・組織の一体感の維持・変革、経営理念の共有、社内コミュニケーションの強化

事例Ⅰ

H 2 8 年（ 2 0 1 6 年）

第1問（配点40点）業績が好調であったA社の代目社長の時代に進められた事業展開について、以下の設問に答えよ。

（設問1）当初立ち上げた一般印刷事業などの事業展開によってA社は成長を遂げることができた。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

（設問2）1990年代後半になっても売上の大半を学校アルバム事業が占めており、A社の代目社長が推し進めた新規事業が大きな成果を上げてきたとはいえない状況であった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

第2問（配点40点）A社の現社長代目の経営改革に関連して、以下の設問に答えよ。

（設問1）A社が、新規のアルバム事業を拡大していく際に留意すべき点について、これまでの学校アルバム事業の展開との違いを考慮しながら、中小企業診断士として、どのような助言をするか。100字以内で述べよ。

（設問2）A社では、これまで、学校アルバム事業を中核に据えた機能別組織体制を採用していたが、複数の事業間で全社的に人材の流動性を確保する組織に改変した理由を、100字以内で述べよ。

第3問（配点20点）業績低迷が続くA社が有能な人材を確保していくためには、どういった人事施策を導入することが有効であると考えられるか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

事例Ⅰ

H27年（2015年）

第1問（配点20点）ゲートボールやグラウンドゴルフなど、A社を支えてきたスポーツ用品事業の市場には、どのような特性があると考えられるか。100字以内で述べよ。

第2問（配点20点）A社は、当初、新しい分野のプラスチック成形事業を社内で行っていたが、その後、関連会社を設立し移管している。その理由として、どのようなことが考えられるか。120字以内で述べよ。

第3問（配点20点）A社および関連会社を含めた企業グループで、大型成形技術の導入や技術開発などによって、プラスチック製容器製造事業の売上が60%を占めるようになった。そのことは、今後の経営に、どのような課題を生み出す可能性があると考えられるか。中小企業診断士として、100字以内で述べよ。

第4問（配点20点）A社および関連会社を含めた企業グループで、成果主義に基づく賃金制度を、あえて導入していない理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

第5問（配点20点）A社の健康ソリューション事業では、スポーツ関連製品の製造・販売だけではなく、体力測定診断プログラムや認知症予防ツールなどのサービス事業も手がけている。そうしたサービス事業をさらに拡大させていくうえで、どのような点に留意して組織文化の変革や人材育成を進めていくべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。
