



1. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例 I

9 : 50 ~ 11 : 10

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、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(160)は、あらかじめ記入してあるので、4桁目から記入すること。
受験番号以外の氏名や符号などを記入してはいけません。
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。
4. 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。
5. 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。
試験開始後 30 分を経過してから終了 5 分前までの間に退室する場合は、監督員の指示に従って解答用紙を提出してから退室してください。
6. 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。
解答用紙は広げたままで、受験番号を記入した面を上にして机の上に置いてください。
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。
7. 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、監督員の指示に従ってください。



A社は、大正時代の半ばに現社長の祖父が創業した、資本金4,000万円の地方都市に本社を置く老舗印刷業者である。戦後まもなく株式会社に改組してから一族で経営を承継し、A社社長は5代目である。現在のA社の売上はおよそ15億円であるが、リーマンショック以降売上は減少傾向で、ここ数年利益もほとんど出ておらず、赤字経営に近い状態で推移している。A社社長の目下の経営課題は、売上や利益を確保し、100年近い同社の歴史を絶やさないことにある。しかし、こうした厳しい経営状況にもかかわらず、およそ150人前後で推移してきた従業員(非正規社員15人前後を含む)のリストラをA社社長自身考えていない。A社ではこれまでも経営理念の一つとして掲げてきた「社員は宝」のスローガンの下で、新卒社員や女性社員の採用を積極的に進め、人件費以外の部分で効率化を図ることに注力してきた。

A社の売上の70%程度を占めているのは、卒業式前後に生徒・学生に配布する学校アルバム事業であり、創業以来の主力製品である。現在、全国およそ3,000校のアルバム制作を手掛け、年間の学校アルバム製造部数は30万部を超えている。製版から製本までのアルバム制作の全工程を一貫して自社内で行っており、国内シェアもトップクラスである。残りの売上の30%を占めているのは、1970年代から取り組んできた一般印刷事業、1980年代にスタートさせた美術印刷事業とその他新規事業である。

A社の業績が悪化し始めたのは、2000年代になってからのことであり、それ以前、同社の業績は右肩上がりでも推移していた。1990年代半ばの売上は、現在よりも10億円以上も多く、経常利益率も10%を超えていた。当時のA社の成長を支えてきた要因の一つは、今日でも経営理念として引き継がれている人材力の強化、すなわち社員教育の成果にあったといえる。

1970年代半ばに3代目社長が、他社に先駆けてオフセット印刷機を導入したのを契機にして、独自で技術開発に取り組んで印刷精度を向上させた。それによって学校アルバム事業を拡大させ、高い印刷精度が求められる美術印刷事業にも参入している。また、社員教育に力を注ぎ、企画力やデザイン力を強化・向上させたことで、他社と差別化を図ることもできるようになった。さらに、教育効果を高めるために、1980年代半ばには、自社所有の遊休地に研修施設を建設し、新入社員研修や従業員の体験学習、小集団活動を積極的に促してきた。

1980年代後半、将来の少子化時代の到来やOA(オフィス・オートメーション)化の進展が見込まれるようになると、順調に事業を拡大させてきたA社でも、学校アルバム事業や印刷事業の成長の可能性に懸念を抱くようになり、事業多角化を模索し始めた。3代目社長のリーダーシップの下で、自社企画のカレンダーやメモ帳、レターセットなどの印刷関連のオリジナル製品を開発し、商品見本市などでの販売を開始した。その一方で、自社での社員教育の成功体験や施設を活かすことを目的とした企業研修事業や、工芸教室などの教育関連事業にも参入した。また、当時のCI(コーポレート・アイデンティティ)ブームの下で、地元のコンサルティング会社と提携して、企業イメージのトータルデザインを手掛けるコンサルティング事業や自らの顧客である写真館の店舗デザインを助言するといった事業を手掛けるようになった。さらに、漫画雑誌やタウン誌を編集し発行する出版事業にも手を伸ばした。もっとも、1990年代後半にあっても売上のおよそ80%を学校アルバム事業が占めていることから、業績伸張の要因は、1980年代後半に立ち上げたそれら事業ではなく、同社が学校アルバム事業を核に蓄積してきた高度な印刷技術を活用した、一般印刷や美術印刷など印刷事業の拡大にあったことがわかる。2000年代になると、4代目社長が他社に先駆けて進めてきたデジタル化によって、時間やコストの大幅な削減が実現された。

しかし、現社長が就任した2003年を前後して、印刷業界の経営環境が大きく変化した。インターネットが急速に普及し始めて、出版系の需要が大幅に減少した。加えて、印刷のデジタル化によって専門性の高い製版技術が不要になり、他業種から印刷事業への新規参入が急増するようになった。印刷業界では、新規参入企業との価格競争が激化し、1998年以降の約10年間で市場規模が2兆円以上縮小し、少なからぬ企業がこの市場からの撤退を余儀なくされた。その厳しい状況の中で、A社社長は100年の歴史を背負うことになったのである。

さらに、2008年のリーマンショックの余波が、印刷業界を襲った。少子高齢化、価格競争の激化、景気低迷といった逆風の中で、このままでは生き残ることさえ難しいと感じたA社社長は、経営改革を決意した。まず着手したのは、多角化した事業に分散していた経営資源を主力製品であるアルバムに集中し強化することであった。

少子化の中で学校数が減少し学校アルバム市場が縮小するとともに、デジタルカメラの普及以来、それまで学校とのパイプ役を果たしていた地域の写真館の数が減少す

る中で事業規模を維持していくためには、アルバムの新たな市場や需要を開拓することが不可欠となった。そこで、ターゲット市場を学校だけに限るのではなく、美術館や企業、そして一般消費者のアルバム需要を掘り起こすことに力を入れる体制作りをスタートさせた。少量印刷・高品質印刷が可能な最先端のデジタル印刷機を導入して、得意としてきた美術印刷事業のさらなる強化に加え、定年退職者の記念アルバムや子供の成長記録アルバムの商品化など新規事業を立ち上げた。とはいえ、それら事業を展開するためには、これまでの学校アルバム事業と異なる営業戦略、事業運営体制が必要となる。生産現場の従業員を営業担当に配置換えするとともに、巨大な潜在市場を抱える大都市圏にも営業所を設けるなどして、営業力強化の体制作りに取り組んだ。

それと同時に、組織改革にも着手した。「営業⇒企画⇒編集⇒印刷⇒製本⇒発送」といった一連の工程を中心に学校アルバム事業に適応するよう編成してきた機能別組織体制を見直し、アルバム事業、一般印刷事業、美術印刷事業、教育関連事業など、複数の事業間に横串を刺すことによって、全社が連動し人材の流動性を確保できるような組織に改変した。

いうまでもなく、A社の経営改革が結実するまでには時を待たなければならないが、労働人口の減少が著しい地方都市にあって100年の節目を迎えるためにも、さらなる経営改革の推進とともに、それを実現していく有能な人材の確保が必要であることは確かである。

第1問(配点40点)

業績が好調であったA社の3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3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(5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、こ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。

ⓑ

平成 28 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

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、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(160)は、あらかじめ記入してあるので、4桁目から記入すること。
受験番号以外の氏名や符号などを記入してはいけません。
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。
4. 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。
5. 試験開始後30分および試験終了前5分間は退室できません。
試験開始後30分を経過してから終了5分前までの間に退室する場合は、監督員の指示に従って解答用紙を提出してから退室してください。
6. 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。
解答用紙は広げたままで、受験番号を記入した面を上にして机の上に置いてください。
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。
7. 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、監督員の指示に従ってください。

ⓑ

B社は、X市郊外にあるしょうゆ及びしょうゆ関連製品のメーカー(以下、「しょうゆメーカー」という。)である。資本金は2,000万円、従業員(パート含む)は50名である。創業は1770年と古く、現在の社長は10代目にあたる。2016年に社長就任21年を迎えた。

B社の本社と工場は隣接しており、すぐそばにはY川が流れる。江戸時代には、この川が原材料や完成品のしょうゆの大量輸送に使用されていた。現在、多くの中小しょうゆメーカーでは、自社の蔵でのしょうゆ仕込みをやめ、しょうゆの原料となる「生揚げ(火入れ、ろ過していない)しょうゆ」を大手メーカーから仕入れ、これに火入れや味付けをして自社製品として販売している。しかし、B社は創業以来一貫して国産丸大豆を原材料とし、自社の蔵で杉桶を使ったしょうゆ醸造を続けている。

本社から車で10分ほど離れたX市の市街地は、江戸時代から繁栄した商業地である。現在は当時の面影をしのばせる伝統的な街並みを生かして、観光地として脚光を浴びている。懐かしさを求めて女性やシニア層が連日街を訪れ、日本の伝統に興味のあるアジアからの外国人観光客も多い。B社は、この観光地化したエリアに3年前、自社製品をフルラインアップで販売する直営店を出店した。直営店には、11代目予定者(社長の子息、当時33歳)の発案で、自社製品を麺料理のつゆやだしなどに使用した飲食店も併設した。この飲食店は、地元食材の利用やカロリーや減塩など健康に配慮したメニューと彩り鮮やかな盛り付けで、観光情報誌やグルメサイトなどにも数多く取り上げられている。最も人気のあるメニューは、うどんを主食とし、地元野菜を使った煮物や天ぷら、刺身、ひとくち和風デザート、食後に黒豆茶を添えた定食で、客単価は1,250円程度である。食に敏感な女性を中心に、ランチ時には大行列ができる。

B社はかつて業務用製品も製造していたが、大手メーカーの激しい低価格攻勢を受け、現在ではほとんど最終消費者向け製品に特化している。ただし例外もいくつかある。たとえば親子丼で有名なある鶏料理専門店は、B社のしょうゆの濃厚さと芳醇ほうじゅんさに惚れ込み、もう30年来、取引が続いている。

B社の製品ラインアップは多岐にわたるが、大きく2つのカテゴリーに分けられる。第1に、基本調味料としてのしょうゆである。伝統的手法で作られた天然醸造しょうゆ、減塩しょうゆ、大豆も塩も小麦もすべて地元産の原材料で製造した数量限定

しょうゆなどがこれに含まれる。第2に、B社のしょうゆをベースに作られたしょうゆ関連製品である。ここには、だししょうゆ、こんぶしょうゆ、たまごかけごはんしょうゆなどのしょうゆ加工品、蕎麦^{そば}用かえし、ドレッシングや鍋つゆなどのたれやつゆ類が含まれる。なお、しょうゆ加工品は、正確にはJAS規格(日本農林規格)の定義でいう「しょうゆ」には入らない(注1)。

同業他社の動きを見ながら新製品を追加投入してきたため、B社全体の製品の種類は30種以上になり、容器の大小を別アイテムと数えると87アイテムに上る。製品価格帯は、しょうゆ業界平均よりも全体的にかなり高めのゾーンに位置する。このうち、最も販売量が多いのは減塩しょうゆで、2番手がだししょうゆである。減塩しょうゆは、今から約40年前に発売されたロングセラー製品である。当時はまだ健康に対する消費者の意識も低く、業界でも早めに発売を開始した部類に入る。B社のすべての製品は25年前から発売されているが、87アイテムの回転率には今ではかなりばらつきが生じている。

しょうゆ市場は現在、激しい淘汰^{とうた}の波にさらされている。日本醤油協会^{しょうゆ}の調べによると、1955年には全国で6,000社あったしょうゆメーカーは、2013年には1,330社にまで減少している。そのため、2014年のしょうゆメーカーのシェアは大手5社が60%弱、準大手9社が約18%、残りの20数%を1,300社以上の中小しょうゆメーカーで占める構造となっている(注2)。X市でも50年前にはしょうゆメーカーが8社あったが、現在はB社を含め2社である。しょうゆ出荷数量もピークは1973年の1,294,155klで、2015年には780,411klと減少傾向にある。図表1によれば、JAS規格でいう「しょうゆ」の1世帯当たり年間購入数量も1人当たり消費量も減少傾向にある。また、しょうゆ及びしょうゆ関連製品それぞれの出荷数量について2008年を基準として見ると、図表2のような傾向となる。近年は世界的な大豆価格高騰が経営に与える影響も大きい。日本の大豆自給率はわずか5%で、しょうゆメーカー各社は原材料の大豆の大半を輸入に頼っている。2008年以降、大豆の価格は高止まりのまま推移しており、以前の取引価格の倍になったとされる。国産大豆もその例外ではない。基本調味料としてのしょうゆの製造販売だけではメーカーの利益が薄いのが実情である。現在、B社の年商もかろうじて対前年比100%をやや上回る程度で推移しているが、直営店併設の飲食店の好調な売り上げが貢献している。

B社の製品は、X市にある直営店での販売や例外的な業務用需要者との取引以外は、特別な排他的取引契約はないものの、食品卸Z社が一手に引き受けている。Z社の取扱商品は、国内外の優良メーカーが生産する高付加価値型のこだわりの自然食品・健康食品全般である。Z社は国内外に販売先をもつ。主要な取引先は、国内では百貨店や中～高価格業態のスーパーや自然食品店、国外では東アジアやアメリカなどで日本食材を扱う小売業である。B社の製品も、これらの店舗で販売されている。B社とZ社の取引関係は50年に及ぶ。最近では、多くのしょうゆメーカーは自社ホームページを立ち上げ、中小メーカーの多くがインターネット販売を行っている。しかしZ社は、B社がインターネット販売をすることに対して難色を示している。そのため、B社は会社所在地と自社のしょうゆ製造方法を記載した簡素なホームページを立ち上げたのみである。インターネット販売にはまだ着手していない。

創業250周年を前に、B社はまもなく11代目に継承される。B社は良くも悪くも伝統を重視してきたため、現状のままでは著しい成長は期待できない。人口減少社会を迎え、縮小するしょうゆ市場の下で、生き残り成長を求めて、危機感をもった11代目予定者は中小企業診断士に相談することにした。

(注1) JAS規格の「しょうゆ」とは、こいくちしょうゆ、うすくちしょうゆ、たまりしょうゆ、さいしこみしょうゆ及びしろしょうゆの5タイプのみを指す。

(注2) 日刊経済通信社のデータより算出。

【図表1】しょうゆ関連データの推移

暦年	一世帯 人員 (人)	購入数量(ℓ) (*1)		一世帯 当たり 支出金額 (円) (*2)	しょうゆの 出荷数量 (kl)	日本の 総人口 (千人)	1人 当たり 消費量 (ℓ) (*3)
		一世帯 当たり	1人 換算				
2001	3.22	9.0	2.8	2,491	1,027,353	127,291	8.1
2002	3.19	8.6	2.7	2,468	999,465	127,486	7.8
2003	3.21	8.0	2.5	2,349	981,100	127,694	7.7
2004	3.19	8.5	2.7	2,311	953,919	127,787	7.5
2005	3.15	7.9	2.5	2,212	938,763	127,768	7.3
2006	3.11	8.2	2.6	2,233	941,570	127,901	7.4
2007	3.14	7.9	2.5	2,220	927,112	128,033	7.2
2008	3.13	7.6	2.4	2,236	904,813	128,084	7.1
2009	3.11	7.1	2.3	2,251	867,935	128,032	6.8
2010	3.09	6.9	2.2	2,106	848,926	128,057	6.6
2011	3.08	6.9	2.2	2,101	825,854	127,799	6.5
2012	3.07	6.6	2.1	1,964	807,060	127,515	6.3
2013	3.05	5.9	1.9	1,943	793,363	127,298	6.2
2014	3.03	6.0	2.0	1,951	790,165	127,083	6.2
2015	3.02	5.8	1.9	1,900	780,411	127,110	6.1

(*1) 「購入数量」は、消費者が店頭などで購入する数量。

(*2) 「支出金額」は、消費者が店頭などで支出した金額。

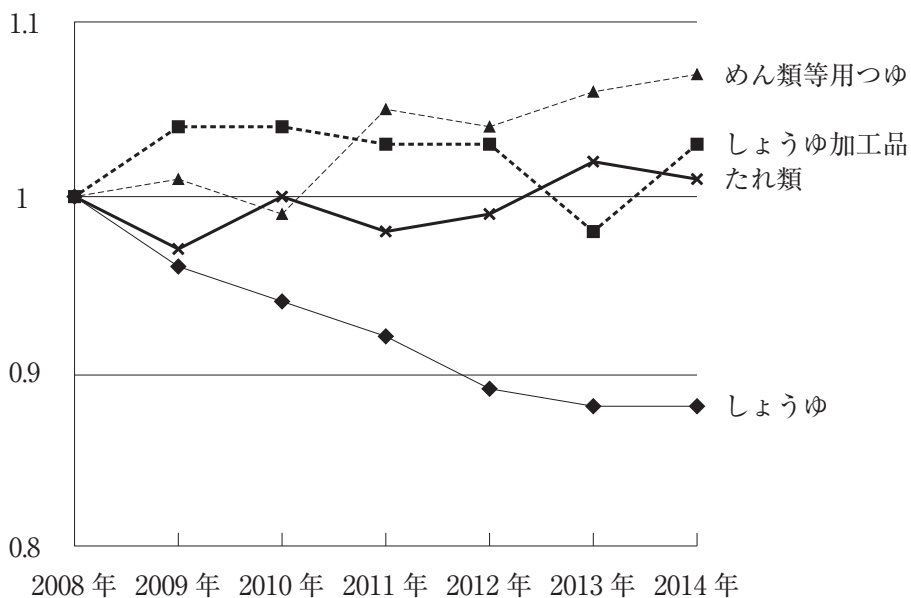
(*3) 「1人当たり消費量」には、小売店頭などで購入するしょうゆだけでなく、消費者が外食店の食事や加工食品から摂取するしょうゆの量も含まれる。

注) ①ここでいう「しょうゆ」はJAS規格に基づくもの。しょうゆ加工品は除く。

②総務省統計局「家計調査報告」「人口推計」「国勢調査」より作成。

出所：しょうゆ情報センターホームページ「醤油の統計資料 平成28年版」

【図表2】しょうゆ及びしょうゆ関連製品の出荷数量の推移(指数)



出所：しょうゆ情報センターホームページ『醤油の統計資料』各年版より作成。

第1問(配点20点)

B社のこれまでの製品戦略について、80字以内で整理せよ。

第2問(配点30点)

11代目予定者は、自分の代になってからもこれまでの製造スタイルを大切にしながら成長を追求していくつもりでいる。しかしながら、製品アイテムは見直すことを考えている。

(設問1)

B社の今後の成長に必要な製品戦略について、ターゲット層を明確にしたうえで、100字以内で説明せよ。

(設問2)

(設問1)で想定したターゲット層に訴求するための、プロモーションと販売の戦略を80字以内で説明せよ。

第3問(配点20点)

3年前に開業した直営店併設の飲食店は、売り上げが好調である。B社が飲食店を直接経営することによって、どのようなメリットと効果を得られるか。売り上げが向上すること以外のメリットと効果について、100字以内で説明せよ。

第4問(配点30点)

昨今の多くの中小しょうゆメーカーでは、インターネット販売を展開している。B社もまた、新規事業として直接、最終消費者に対するインターネット販売に乗り出したいと考えている。

(設問1)

インターネット販売を軌道に乗せるためにB社が採るべきブランド戦略を50字以内で提案せよ。

(設問2)

B社のインターネット販売を利用する顧客にリピートしてもらうために、インターネット上でどのようなマーケティング・コミュニケーションを展開するべきか。80字以内で提案せよ。



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

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、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(160)は、あらかじめ記入してあるので、4桁目から記入すること。
受験番号以外の氏名や符号などを記入してはいけません。
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。
4. 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。
5. 試験開始後30分および試験終了前5分間は退室できません。
試験開始後30分を経過してから終了5分前までの間に退室する場合は、監督員の指示に従って解答用紙を提出してから退室してください。
6. 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。
解答用紙は広げたままで、受験番号を記入した面を上にして机の上に置いてください。
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。
7. 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、監督員の指示に従ってください。



【C社の概要】

C社は、調理用のカット野菜を生産、販売している。C社は、2013年に野菜を栽培するX農業法人から分離し、設立された企業である。販売先は総菜メーカーや冷凍食品メーカーが中心で、主に量産される総菜などの原材料となるカット野菜を受注生産し、年商は約2億円である。

カット野菜とは、皮むき、切断、スライス、整形など生野菜を料理素材として下処理した加工製品である。外食産業や総菜メーカーなど向けの千切り、角切りなどに加工された製品が需要の中心で、最近ではスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどで販売されている袋に入ったサラダやカップサラダにも広がっている。国内の野菜需要全体に占めるカット野菜需要の割合は年々増加している。

カット野菜は、販売先の意向を受けて、野菜の流通を担っている卸売業者や仲卸業者が、野菜の販売方法の一つとして始めたと言われている。またカット野菜は、販売先から要望される通年納品に応えるため、常に一定量の野菜を確保する必要がある。そのため同業者の多くが野菜の調達能力が高い卸売業者や仲卸業者である。

X農業法人では、市場に出荷できない規格外野菜の有効活用を目的として2000年からカット野菜の加工を始めたが、その後受注量が増加したため、仕入単価の高い市場規格品の使用や他産地からの仕入れも必要となり、原材料費率が大きく増加した。そこで事業収支を明確にし、収益性の向上に努めて加工事業として確立するために分離し、X農業法人の100%出資子会社としてC社が設立された。C社の設立当時作成された社内コスト管理資料(次ページ表1)では、予想されていた以上の原材料費と労務費の上昇によって限界利益がマイナスとなっていることが判明し、この傾向は今でも改善されていない。これは、X農業法人から独立し改善に向けて努力しているものの、いまだに効果的な生産管理が組織的に行われていないことによる。

工場操業状況は、規格外野菜を主に原料として利用していた時には収穫時期から約半年間の季節操業となっていたが、市場規格品の使用や他産地からの仕入れによって工場操業期間は長くなったものの、C社に受け継がれた後でもまだ約3カ月の休業期間が例年生じている。販売先からは通年取引の要望がある。

C社の組織は、X農業法人時代の加工部門責任者が社長となり、製造3グループと総務グループで構成されている。社長は、全体の経営管理の他に営業活動も担ってい

る。各製造グループには責任者として正社員の製造リーダー1名が配置され、合計25名のパート社員が3つの製造グループに配置されている。X農業法人時代から同じ製造グループに勤めているパート社員が多く、他の製造グループへの移動はない。総務グループは、正社員1名とパート社員2名で構成されている。

現在取引関係にある顧客や関連する業界から、C社とX農業法人との関係に注目した新たな取引の要望がある。その中でC社社長が有望と考えている二つの新事業がある。一つは、カット野菜を原料としたソースや乾燥野菜などの高付加価値製品の事業であり、設備投資を必要とする事業である。もう一つは、新鮮さを売りものとしている中小地場スーパーマーケットなどから要望がある一般消費者向けのサラダ用や調理用のカット野菜パックの事業であり、現在の製造工程を利用できる事業である。

C社社長は、まず現状の生産管理を見直し、早急に収益改善を図ることを第1の目標としているが、それが達成された後には新事業に着手してさらなる収益拡大を目指すことを考えている。

表1 C社作成の社内コスト管理資料

		構成比(%)
売上高		100.0
変動費	原材料費	66.8
	労務費	28.1
	荷造運賃	9.0
	水道光熱費	5.4
	その他変動費	2.1
	変動費計	111.4
限界利益		▲11.4
固定費	人件費	5.8
	修繕費	2.4
	減価償却費	5.1
	その他固定費	2.8
固定費計		16.1
営業利益		▲27.5

表2 C社の年間クレーム件数

クレーム項目	件数	構成比(%)
カット形状不均一	54	50.5
鮮度劣化	21	19.6
異物混入	11	10.3
色合い不均一	8	7.5
異臭	4	3.7
その他	9	8.4
計	107	100.0

【生産概要】

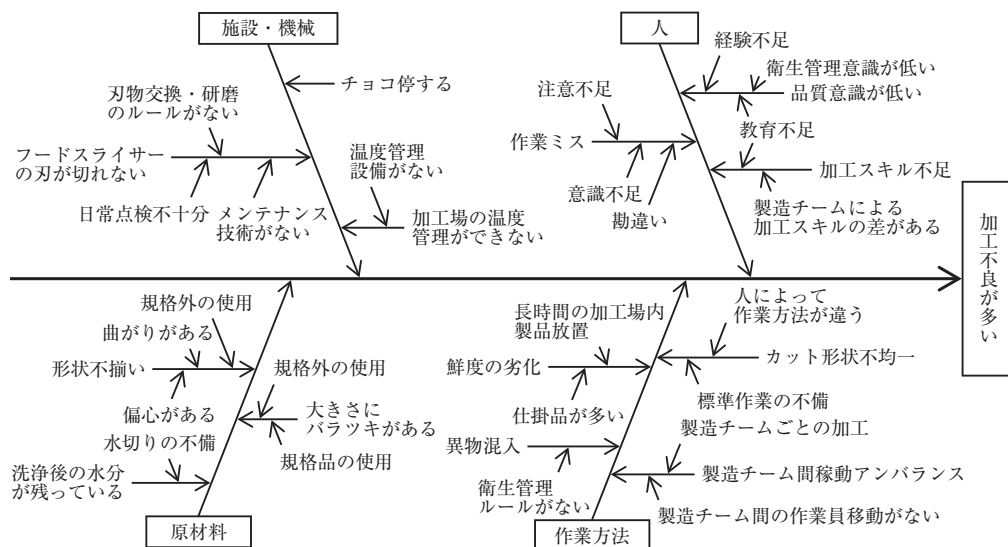
C社のカット野菜製造工程は、顧客別に編成・グループ化され、現在3つの製造グループで製造を行っている。各製造グループでは主に素材選別、皮むき、カット、洗浄、計量・パック・検査、出荷の各工程を持っている。各製造グループは、生産高を日常の管理項目として管理してきた。

顧客からの注文は、各製造グループに直接入り、各製造グループで各々生産計画を立て、原材料調達から出荷まで行っている。製造グループごとの生産管理によって、同種類の原材料調達における単価の差異、加工ロスによる歩留りの低下、出荷のための輸送費用のロス、製造グループ間での作業員の移動の制限などがみられる。

製造部門の大きな問題は品質不良であり、前ページの表2に示すような製品クレームが発生している。その原因を製造3グループ全員でブレインストーミングし、作成した特性要因図が図1である。

また食品工場としての施設・設備面などの衛生管理、作業方法などの衛生管理、どちらの管理レベルにも課題があり、販売先からの改善要求もある。

図1 C社作成の加工不良に関する特性要因図



第1問(配点20点)

カット野菜業界におけるC社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ40字以内で述べよ。

第2問(配点30点)

現在C社が抱えている最大の経営課題は、収益改善を早急に図ることである。生産管理面での対応策を160字以内で述べよ。

第3問(配点20点)

C社では、クレームを削減する改善活動を計画している。このクレーム改善活動を最も効果的に実施するために、着目するクレーム内容、それを解決するための具体的な対応策を120字以内で述べよ。

第4問(配点30点)

C社社長は、経営体質の強化を目指し、今後カット野菜の新事業による収益拡大を狙っている。またその内容は、顧客からの新たな取引の要望、およびC社の生産管理レベルや経営資源などを勘案して計画しようとしている。この計画について、中小企業診断士としてどのような新事業を提案するか、その理由、その事業を成功に導くために必要な社内対応策とともに160字以内で述べよ。



4. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅳ

15 : 50 ~ 17 : 10

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、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(160)は、あらかじめ記入してあるので、4桁目から記入すること。
受験番号以外の氏名や符号などを記入してはいけません。
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。
4. 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。
5. 試験開始後30分および試験終了前5分間は退室できません。
試験開始後30分を経過してから終了5分前までの間に退室する場合は、監督員の指示に従って解答用紙を提出してから退室してください。
6. 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。
解答用紙は広げたままで、受験番号を記入した面を上にして机の上に置いてください。
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。
7. 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、監督員の指示に従ってください。



D社は、創業20年ほどの資本金5,000万円、正規従業員81名の、県内産の高級食材を活かして県内外に店舗を展開するレストランである。

同社は、カジュアルで開放感ある明るい店内で、目の前で調理されるステーキや野菜などの鉄板焼きを楽しむレストランの1号店を開店した。その後、このタイプの鉄板焼きレストランを県内にさらに3店舗開店した。

一方、別のタイプの店舗として、落ち着いた雰囲気のある店内で、新鮮な食肉や旬の野菜を使って熟練した料理人が腕をふるう創作料理店1店舗を開店した。鉄板焼きレストランは、1店舗を閉店する一方で、数年前に県外初となる店舗を大都市の都心部に開店した。前期の第3四半期には同じ大都市の都心部に創作料理店を1店舗、別の大都市の都心部に鉄板焼きレストランを1店舗開店し、現在の店舗数は合計7店舗である。

全般的には依然として顧客の節約志向が強く、業界環境は厳しいなか、主要顧客である県外からの観光客数が堅調に推移しており、D社の県内店舗の来店客数は増加傾向を維持し、客単価も維持できている。

同社は、顧客満足の提供を追求して、食材にこだわり、きめ細やかな心配りによるホスピタリティあふれるサービスのために社員教育の徹底に努めている。県外の鉄板焼きレストランも、県内店舗と同様に店舗運営を徹底したこと、それにより固定客を獲得できたこと等から、業績は順調に推移している。

大都市に前期に出店した2店舗も新規固定客の獲得に努めている。しかし、開店から1年以上が経過しても、創作料理店は業績不振が続いており、当期は通年で全社業績に影響が出ているため、その打開が懸案となっている。

県外進出の一方で、D社は、本社機能の充実に加え、人材育成の拠点となる研修施設の拡充、新規出店の目的で、用地代を含め約8億円を投じて新しい本社社屋を建設する計画である。投資資金は、自己資金と借入れによって調達する。調達額とその内訳は、投資総額が確定した段階で最終的に決定する。

同社は、当期に新社屋の用地として市内の好適地を取得し、建設計画を進めている。本社社屋には店舗と研修施設とが併設される。新規店舗は鉄板焼きレストランと、新しいタイプの店舗として同じ価格帯のメニュー、同格の店舗の雰囲気・意匠をもって顧客に満足感を提供するしゃぶしゃぶ専門店とを開店する予定である。

D社の前期および当期の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表

(単位：百万円)

	前期	当期		前期	当期
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	225	259	流動負債	138	465
現金及び預金	164	195	仕入債務	17	20
売上債権	13	14	短期借入金	—	318
たな卸資産	7	10	一年内返済予定の長期借入金	43	47
その他の流動資産	41	40	一年内償還予定の社債	10	—
固定資産	371	641	その他の流動負債	68	80
有形固定資産	287	531	固定負債	112	66
建物	267	191	長期借入金	67	20
土地	—	320	その他の固定負債	45	46
その他の有形固定資産	20	20	負債合計	250	531
無形固定資産	1	2	〈純資産の部〉		
投資その他の資産	83	108	資本金	50	50
			資本剰余金	23	23
			利益剰余金	273	296
			純資産合計	346	369
資産合計	596	900	負債・純資産合計	596	900

損益計算書

(単位：百万円)

	前期	当期
売上高	831	940
売上原価	410	483
売上総利益	421	457
販売費及び一般管理費	322	350
営業利益	99	107
営業外収益	3	8
営業外費用	8	20
経常利益	94	95
特別損失	—	56
税引前当期純利益	94	39
法人税等	27	12
当期純利益	67	27

損益計算書に関する付記事項

(単位：百万円)

	前期	当期
減価償却費	28	36
受取利息・配当金	—	—
支払利息	1	4

第1問(配点25点)

(設問1)

D社の前期および当期の財務諸表を用いて経営分析を行い、前期と比較した場合のD社の課題を示す財務指標のうち重要と思われるものを3つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、当期の財務諸表をもとに計算した財務指標の値を(b)欄に記入せよ。なお、(b)欄の値については、小数点第3位を四捨五入し、カッコ内に単位を明記すること。

(設問2)

設問1で取り上げた課題が生じた原因を70字以内で述べよ。

第2問(配点35点)

D社は新しい本社社屋の建設計画を進めており、社屋は用地取得の1年後には完成して引き渡しを受ける予定である。以下の設問に答えよ。

(設問1)

前期と当期の財務諸表を用い、空欄に金額を記入して当期の営業活動によるキャッシュフローに関する下記の表を完成せよ。

(単位：百万円)

税引前当期純利益	39
減価償却費	()
減損損失	56
営業外収益	()
営業外費用	()
売上債権の増減額	()
棚卸資産の増減額	()
仕入債務の増減額	()
その他	13
小計	()
利息及び配当金の受取額	—
利息の支払額	△4
法人税等の支払額	△35
営業活動によるキャッシュフロー	()

(設問 2)

新しい本自社屋を建設するための投資の内訳および減価償却に関する項目は以下のとおりである。この投資の意思決定は、本社が移転し、新設される2店舗が営業を開始してから5年間(当初投資後2年目から6年目まで)のキャッシュフローの予測をもとに行われている。土地および建物・器具備品の6年後の売却価値は簿価と同額と予測される。

(金額単位：百万円)

	投資額		耐用年数	残存価額	減価償却方法
	当初投資時点	1年後			
土地	320	0	—	—	—
建物	0	420	30	0	定額法
器具備品	0	50	10	0	定額法

以下の金額を求め、その金額を(a)欄に、計算過程を(b)欄に、それぞれ記入せよ。なお、(a)欄の金額については、単位を百万円とし、小数点第1位を四捨五入すること。

- ① 土地および建物・器具備品について、投資額、6年後の売却価値およびそれぞれの当初投資時点における現在価値はいくらか。
- ② 新しい本自社屋を建設するための投資の意思決定に際し、新設される2店舗が営業を開始した後の税引後キャッシュフローの増加分はいくら以上と見込まれているか。ただし、キャッシュフローは、2年後から6年後まで毎年均等に生じるものとする。

複利現価係数表(割引率6%)

年	1	2	3	4	5	6
複利現価係数	0.9434	0.8900	0.8396	0.7921	0.7473	0.7050

年金現価係数表(割引率6%)

年	1	2	3	4	5	6
年金現価係数	0.9434	1.8334	2.6730	3.4651	4.2124	4.9173

第3問(配点15点)

大都市の都心部に出店した創作料理店は業績の不振が続いている。そこで、同店を閉店するかどうかの検討を行うことにした。同店は、商業施設にテナントとして出店している。同店の見積損益計算書は以下のとおりである。この見積損益計算書をもとに、閉店すべきかどうかについて、意思決定の基準となる尺度の値と計算過程を(a)欄に記入し、結論を理由とともに(b)欄に50字以内で述べよ。

店舗見積損益計算書

(単位：百万円)

売上高	98
変動費	49
限界利益	49
個別固定費*	40
共通固定費配賦額	26
営業利益	△17

* 店舗個別の付属設備および器具備品は償却済みである。

第4問(配点25点)

D社は業者が運営する複数のネット予約システムを利用している。ネット予約システムは、営業時間外でも予約の受付が可能であり、業者の検索サイトに店舗情報が掲載され、契約によっては広告などでもネット上の露出が増える。初期登録や利用、予約成約などに関するネット予約システムの料金体系は、業者によってさまざまである。

その一方で、店舗側では複数のネット予約システムからの予約と従来どおりの予約とを合わせ、予約を管理する必要がある。D社でも、各店舗で予約管理に一定の時間が費やされている。そこで、同社は業者が運営するネット予約システムに加えて、店舗別の予約を集中管理する機能も有する自社のネット予約システムを導入することを検討している。

(設問 1)

業者が運営するネット予約システムを利用することにより、同システムを利用しない場合と比較し、D社の収益や費用はどのような影響を受けているか、60字以内で述べよ。

(設問 2)

自社のネット予約システム(取得原価 20 百万円、耐用年数 5 年、残存価額ゼロ)の導入により、予約管理費が各店舗で 3 分の 1 に削減され、予約の成約による送客手数料の総額が 3 分の 2 に低下することが見込まれる。

自社のネット予約システムを導入する前の短期利益計画は以下のとおりである。損益分岐点売上高の変動額およびその変動要因について、その金額を(a)欄に、計算過程を(b)欄に、それぞれ記入せよ。なお、(a)欄の金額は単位を百万円とし、小数点第 1 位を四捨五入すること。また、②と③はカッコ内に上昇・低下の別を明記すること。

- ① 自社のネット予約システム導入前の損益分岐点売上高はいくらか。
- ② 自社のネット予約システム導入による損益分岐点売上高の変動額はいくらか。
- ③ 導入前の固定費をもとにした、自社のネット予約システム導入にともなう変動費率の変動による損益分岐点売上高の変動額はいくらか。

短期利益計画

(自社ネット予約システム導入前)

(単位：百万円)

売上高	1,120
変動費*	560
限界利益	560
固定費	430
(うち予約管理費)	(12)
経常利益	130

* 売上高に対する送客手数料の比率は 1.8 % である。