HBD-PROJECT

H29 年

事例 I 解説

H29 年事例 I を 2 次試験合計点数 290 点の
HBD-Project メンバーが解説。

SUMMARY

本事例では、1 次知識についてはあまり問われなかった。与件文をしっかりと読み込んだ上で適切な切り口を設定できれば、与件文から関連する記述をまとめるのにそこまで苦労しなかっただろう。
設問の意図もわかりやすく、取り組みやすい問題であったといえる。
事例のテーマとして事業承継が問われており、しっかりと事例 I を学習してきていれば、これも取り組みやすいテーマだったと思われる。

MainAnalyst　つかじ

Verstion 1.00

1. 解答

第 1 問 (配点 20 点)

要因は、①県の低利融資や主要取引先の販売支援を受け、②商品名を冠した新会社が商標権取得し、主力製品に絞り昔ながらの味を復活させ、③主力商品の地元での高い認知度を強みとし、④復活嘆願等の機会を捉えた事。

第 2 問 (配点 20 点)

特徴は、①自社店舗での直接販売不実施であり、製造工程が自動化されており効率性高く、②少数の正規社員を成型加工や生産管理等のコア業務に活用し、③非正規社員を包装・倉庫管理等の補助業務に活用していること。

第 3 問 (配点 20 点)

メリットは、①売上高 30 億円のビジョン達成に向けて、②かつての品質や触感を維持したまま製造工程を自動化し効率性高め、HACCP にも準拠して焼き菓子日産 5 万個体制を整備でき、③新商品開発の基盤を構築できたこと。

第 4 問 (配点 20 点)

リスクは、①全国展開に向けた設備投資が過大となり事業継続困難となる、②主力商品の全国での認知度低く拡販困難、③開発ノウハウなく新商品開発に失敗、④人材が不足し首都圏への出店も困難となること。

第 5 問 (配点 20 点)

課題は、①戦友のノウハウの承継実施し、OJT で次世代の幹部育成し組織存続させ、②売上高 30 億円のビジョンを全社で共有し人材採用を進め、③開発部門設置し開発力強化、人材育成で営業力強化し全国展開可能とすること。

http://shindanshi.go-kaku.biz/

目次

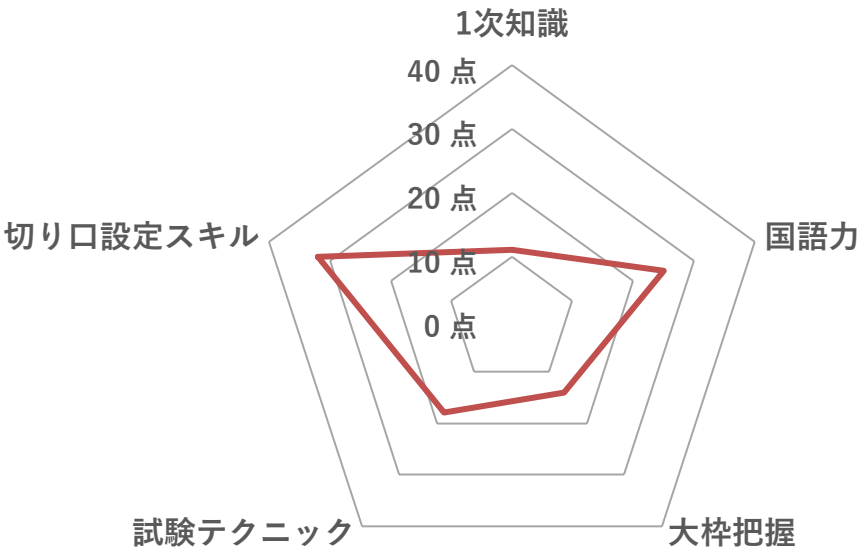
1．　解答 1
2．　総評 2
3．　解答プロセス 3
A 社の現状・理想像・課題の把握 3
各設問の位置づけ 5
4．　各問題の解説 6
第 1 問 (配点 20 点) 6
第 2 問 (配点 20 点) 10
第 3 問 (配点 20 点) 13
第 4 問 (配点 20 点) 16
第 5 問 (配点 20 点) ..... エラー! ブックマークが定義されていません。

2．　総評

本事例では、1 次知識についてはあまり問われなかった。与件文をしっかりと読み込んだ上で適切な切り口を設定できれば、与件文から関連する記述をまとめるのにそこまで苦労しなかっただろう。

設問の意図もわかりやすく、取り組みやすい問題であったといえる。

事例のテーマとして事業承継が問われており、しっかりと事例 I を学習してきていれば、これも取り組みやすいテーマだったと思われる。



http://shindanshi.go-kaku.biz/

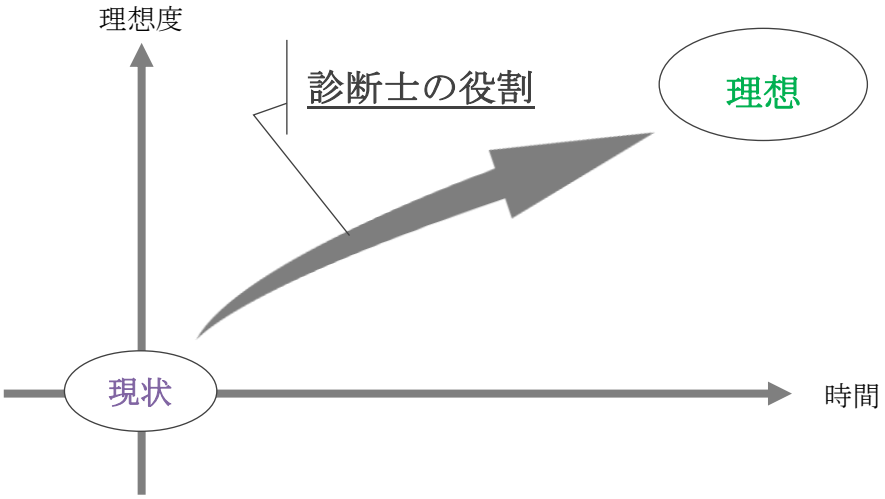
3. 解答プロセス

A 社の現状・理想像・課題の把握

【概要】
企業の現状・理想・課題は、下図のように表すことができる。

現状：企業の現在の姿。
理想：企業や社長が目指している理想の姿・あるべき姿。コンサルにおいては PJ の目標到達地点。
課題：現状と理想のギャップを埋めるために必要な施策。（ギャップの存在自体は問題）

そして、中小企業診断士の役割は、企業を現状から理想へと近づけることである。



以上より、まずは事例企業の現状・理想・課題を把握する。

http://shindanshi.go-kaku.biz/

【第 1 プロセス】現状の把握

与件文から、現状については下記の記述がある。

① 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
② 正に「第三の創業期」に直面しようとしている
③ 売上高 8 億円
④ 機能別組織

【第 2 プロセス】理想の把握

与件文に、理想については下記の記述がある。

① 売上高 30 億円の中堅菓子メーカーになること
② 全国市場への進出
③ 全国市場への進出の要件ともいえる首都圏への進出

【第 3 プロセス】課題の把握

本事例では、与件文に直接課題についての記述があった。そこで、これも抜き出す。

① 全国の市場で戦うことのできる新商品の開発
② 新商品開発を実現していくための人材の確保や育成

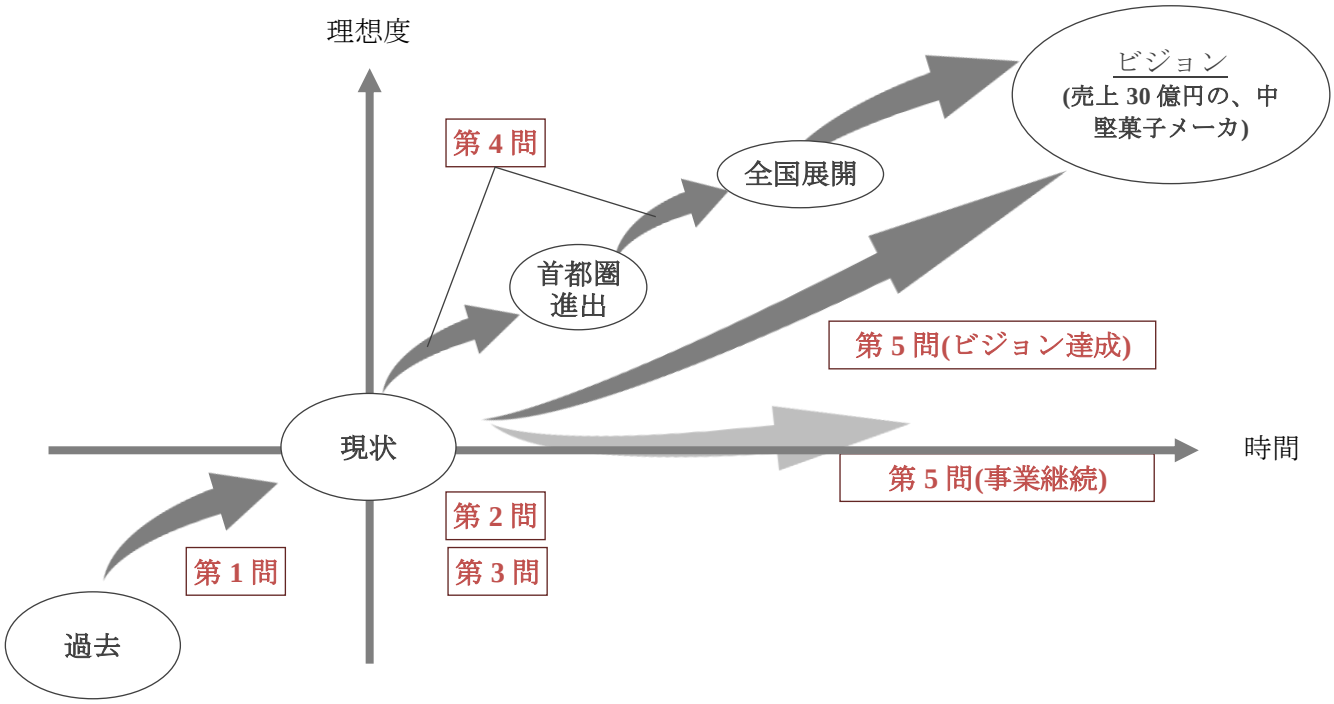
【まとめ】

B 社は、前身の X 社時代からの主力商品を活用し、効率性の高い工場を作ることで安定した収益を確保できる企業となった。しかしながら、戦友ともいえる創業メンバーの退職が続いており、このままでは事業の継続すら懸念される状態である。その中にあって、社長は事業を存続させるとともに、ビジョンである全国展開・売上高 30 億円の中堅菓子メーカーを目指している。

本事例では、円滑な事業承継と、ビジョンである売上高 30 億円を達成するための組織体制の再構築がテーマとなっている。

各設問の位置づけ

上記の大枠を基に、設問の関連性を考える。



■ **第 1 問**

どのような要因により、過去から現在に至ったかが問われている。すなわち、一度市場から消えてしまった主力商品を（過去)、いかにして再び人気商品にさせたのか（現在）が問われている。

■ **第 2 問**

ここでは、A 社の現状について問われている（現状分析)。特に、A 社の内部環境について問われている。

■ **第 3 問**

与件文と設問文から、A 社は既に工業団地に移転していると考えられる。そこで、この問題も現状分析だと考える。ただし、戦略的メリットを問われていることから、今後の施策やビジョンを踏まえて解答することが求められる。

■ **第 4 問**

A 社は、ビジョンの達成（=売上 30 億円の中堅菓子メーカ）に向けて、全国市場への拡大を模索していることが読み取れる。すなわち、全国市場への進出は、ビジョンを達成するための施策である。そして、首都圏進出は全国展開のために必須の要件、つまり全国進出を達成するための施策である。

第 4 問では、そして全国市場への拡大を推進する上で障害となるリスクの可能性を問われているため、現状から首都圏進出、そして全国展開までの障害について解答すればよい。

■ **第 5 問**

「第 3 の創業期」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」が問われている。前者からは、「ビジョンの達成に向けて組織を再構築する」ということが読み取れる。後者からは、「そもそも現状を維持していくこと自体も課題である」ことが読み取れる。そこで、この問題ではこの 2 つの切り口をメインとして解答を考える。

4. 各問題の解説

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。

■ 制約条件

①：景気低迷の中で
②：一度市場から消えた主力商品を
③：A 社が

■ 問の内容

①：再び人気商品にさせた最大の要因

■ 解答プロセス

a) 制約条件の解釈

下記の２つの制約条件があることから、主力商品が再び人気になったのは偶然（外部環境が好調だった等）ではなく、A 社が主体的なアクションを起こしたためだと予想できる。そこで、A 社に関する記述や A 社による取組には特に注意して与件文を読み込む。

①：景気低迷の中で
③：A 社が

また、「②：一度市場から消えた主力商品を」とあることから、市場から消えた理由については明らかにしておきたい。

b) 問の内容

「最大の要因」が問われており、解答要素の数を１つにすべきなのか、複数にすべきなのかで悩む。ここでは、解答要素を１つに絞ることは非常にリスクが高いと考え、複数の要素をまとめて１つの要因として記述することを方針としたい。仮に出題者が単一の要因を要求していたとして、複数の要素を記載しても零点になることは想像し辛いのに対して、もし単一の要素を記載して外した場合は零点になることが予想される。

次に、「再び人気商品にさせた」という部分について考える。これは、最も単純には、

「S×O：どんな強みを生かして、どんな機会を捉えたか」

を問われていると考えられる。

c)　与件文

本設問では、この段階で切り口を想定できる

①A 社の取組

②強み

③機会

つまり、「①A 社の主体的なとりくみにより、②製品の強みを生かし、③機会を捉えた」というストーリーである。

d)　与件文

関係する記述を探すと、下記が見つかる。関連する記述が多いため、切り口で分けている。

【主力商品について（強み）】

①:「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」

②:「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上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 社の時代から、現在の主力商品の認知度が地元で高かったからである」

③:「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」

主力製品については、地元での認知度が高く、商標権の価値も高いことが分かる。

【機会】

④:「県を代表する銘菓として人気を博していた商品が売り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にその復活を嘆願するといった動きもみられた」

⑤:「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」

⑥:「県の支援で低利融資で賄った」

機会については、下記の 2 種類に分けてまとめられる。

①A 社をサポートする機会：主要取引先の販売支援や県の低利融資

②需要があるという機会：復活嘆願

上記 2 つの内容はおなじ機会であっても系統が異なるため、分けて解答に記載する。

【A 社の取組について】

⑧:「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」

⑨:「A 社に譲渡することが短期間で決まった」

⑩:「主力商品だけに絞って、商品名を冠にした新会社」

⑪:「かつてと同じ品質や触感を出すために」

⑫:「昔ながらの味を復活」

⑬:「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」

⑭:「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触感を確保し」

A 社の主体的な取組については、以下のようにまとめられる。

①主力製品の商標権を取得
②商品名を冠した会社名にした
③昔ながらの味を復活させた
④主力製品に絞って販売した
⑤自動化によって効率化した

この中で、⑤については本設問の趣旨から外れてしまう。”効率化”と”人気商品”であることに因果関係はない。

e) 他の設問との関連

第３問において、「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」かが問われている。
本設問と関連する与件文の記述のなかで、第３問の工業団地と重複するのは以下である。

⑬:「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」
⑭:「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触感を確保し」

先述のように、効率化は本設問とは関係がない。（効率性と、人気商品であることには因果関係はない）
一方で、**「かつの品質や触感」**は本設問において重要な要素である。
そこで、ここでは以下のように考えたい。

- 第一問では、かつての品質や触感を再現した（人手による製造工程）
- 第三問では、かつての品質や触感を保ったまま、生産効率を向上させた（効率化の達成）

これは、以下の記述が根拠となる。

①:「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づくりのほとんどが、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」
②:「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」

この記述から、現在の工場が完成するまでは、まだ人手による作業が行われていたと想定される。そして、たとえ人手による作業であっても、昔ながらの味の復活に苦労したことがうかがえる。

f) 骨子作成

この設問はあまり深く考えず、①A 社の取組、②商品の強み、③機会、をバランスよく抜き出して解答すればよい。下記のような流れとする。
「要因は、”機会（支援など）”を生かし、”A 社の取り組み”により、”商品の強み”を生かして、”機会(顧客要望)”を捉えたこと。」

機会が２種類あることに注意する。

http://shindanshi.go-kaku.biz/

g) 解答

要因は、①県の低利融資や主要取引先の販売支援を受け、②商品名を冠した新会社が商標権取得し、主力製品に絞り昔ながらの味を復活させ、③主力商品の地元での高い認知度を強みとし、④復活嘆願等の機会を捉えた事。」

h) 本設問について

本設問は与件文中に多くの記述があり、これらをきれいにまとめるだけで解答できる問題である。こういった設問では、無暗にキーワードを羅列し詰め込むのでなく、意図をもって整理することが重要である。そうでないと、例えば上記の「強み」部分を大量につめこむことになりかねない。また、意図をもって切り口で整理できるようになれば、解答の再現性は向上する。

i) その他

大枠検討で考えたように、この設問は過去から現在までを問われており、他の設問との関連が強いわけではない。強いて言えば、ここで考えた主力商品の強みは意識すべきである。

j) 本設問に解答する上で重要なスキル

1 次知識：0 点
国語力：8 点
大枠把握：4 点
試験テクニック：0 点
切り口設定スキル：8 点

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して少人数である。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。

■ 制約条件

①：A 社の正規社員数は

②：事業規模が同じ同業他社と比して少人数

■ 共通 問の内容

①：少人数の正規社員での運営を可能にしている A 社の経営体制の特徴

■ 解答プロセス

a) 制約条件の解釈について

正規社員数は同業他社と比べて少人数とあることから､真っ先に非正規社員の活用が頭に浮かぶ｡そこで、この段階で①正規社員の活用、と②非正規社員の活用、という切り口を想定する。

そして、正規・非正規社員をどのように活用しているのかだけでなく、なぜ活用できているのかを組織体制の視点から考える。

b) 問の内容

本設問では、少人数の正規社員での運営を可能にしている A 社の経営体制の特徴を問われている。あくまで経営体制を問われているため、やはり正規・非正規社員の活用のみでは不十分だろう。

c) 切り口の設定

本設問も、この段階で切り口を設定できる。もし与件文を読み進めていく中で不適切だと分かれば、その際に切り口を修正する。

①A 社の取組・組織の（非正規活用を可能にする）特徴

②正規社員の活用

③非正規社員の活用

d) 与件文

関連する記述を与件文から抜き出す。

【正規・非正規社員について】

① 「A 社の人員構成は、すべての株式を保有し操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役７０名をあわせた約９０名である」

② 「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、成型加工、そして生産管理を担当している」

③ 「営業部門は、県内外の取引先との折衝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」

④　「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」

⑤　「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、倉庫管理などの補助業務

⑥　「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」

上記から、以下のことが読み取れる。

①正規社員は重要なコア業務を実施

②非正規社員は非コア業務を実施

【A 社の取組・組織体制について】

⑦　「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」

⑧　「自社店舗による直接販売は行っていない」

⑨　「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」

⑩　「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」

上記から、以下の内容が読み取れる。

①機能別組織であり各機能ごとの効率性が高い

②人手の必要な自社店舗を持っていない

③自動化によって効率性を高めている

④主力製品に絞ることで、製造・販売などの各工程でも効率性を高めている。

すなわち、効率性を追求したことで、非正規社員の活用を推進しやすい組織となっていることが分かる。

e)　解答骨子

特徴は、”①～のような効率的な組織運営により”、”②非正規社員を～のように活用し”、”③正規社員を～活用”していること。

f)　解答作成

特徴は、①自社店舗での直接販売不実施であり、製造工程が自動化されており効率性高く、②少数の正規社員を成型加工や生産管理等のコア業務に活用し、③非正規社員を包装・倉庫管理等の補助業務に活用していること。

g)　機能別組織について

上記の解答では文字数の関係で機能別組織への言及をしていないが、これを指摘しても加点されるだろう。これについては一次知識として抑えるべきないようであるため、以下に内容を載せる。

機能別組織について

- メリット
  - 機能ごとに専門化されるため、効率が良い
  - ピラミッド型の組織構造であり、上位者がコントロールしやすい
  -
- デメリット
  - セクショナリズムが生じ、情報共有が阻害される恐れがある
  - 人材のスキルが専門化され、視野が狭くなる

k) 本設問に解答する上で重要なスキル

1 次知識：2 点
国語力：8 点
大枠把握：0 点
試験テクニック：0 点
切り口設定スキル：10 点

http://shindanshi.go-kaku.biz/

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。

■ 制約条件

①：A 社が

②：工業団地に移転し操業したことによって

■ 共通 問の内容

①：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

■ 解答プロセス

a) 制約条件の解釈

工業団地に移転ということであるので、診断士２次試験では以下のような内容を連想できることが望ましい

①工業団地の他中小企業との連携

②経済的恩恵の享受

このテーマは、過去の事例でも何度か問われている。診断士試験におけるお作法の一ついってもよいかもしれない。

もちろん、反射的にこの内容を記載するのではなく、「字数があまったら＋α として記載する」・「与件文を考慮し、納得感があれば記載する」などのようにする必要はある。

b) 問の内容

“戦略的”メリットが問われていることから、単なるメリットを解答すればよいわけではない。

すなわち、工業団地への移転は、A 社の今後のビジョン達成（売上高 30 億円）に向けての取り組みと考えられる。単なるメリットだけなく、ビジョンとのつながりも考慮する必要がある。

c) 与件文

関連する記述を与件文から抜き出す。

【新工場について】

① 「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」

② 「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」

③ 「新工場は、食品製造の国際標準規格である HACCP（ハサップ）に準拠するとともに」

④ 「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 個体制にまで整備」

新工場については、上記の与件文から以下のことが分かる。

① 新工場により、自動化による効率性の向上を達成
② 工業団地に移転することで、他の地元企業と連携や経済的支援を受けた可能性がある
③ 新工場に移転することで、ハサップに準拠できた
④ 新工場において、日産５万個体制を整備できた

ビジョンとのつながりを考えると、④は製造面でビジョン達成に近づいたといっていいだろう。そこで、④についてはビジョンとのつながりを考慮して解答に織り込む。

ちなみに、ハサップについても、これが与件文中に現れたあら必ず活用できると考えてよい。これは診断士試験における頻出テーマである。

【ビジョンについて】

① 「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」
② 「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」
③ 「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商品の開発が不可避」
④ 「それを実現していくための人材の確保や育成も不可欠」

与件文から、ビジョン達成に向けた課題として以下が考えられる。

①首都圏への出店
②全国で戦うことのできる新商品の開発
③人材の確保や育成

新工場による戦略的メリットがあったとすると、上記のどれかを達成できる素地を築いた可能性がある。どの課題を解答してもある程度得点にはなると思われる。以下の具合である。

①新工場に移転することで首都圏に近くなり、流通面で首都圏出店に近づいた
②新工場に移転し近隣企業と連携することで、新商品開発を加速
③新工場に移転し近隣企業と連携することで、従業員の視野が広がり人材育成につながった

どれも飛躍がふくまれるため、この要素はあくまで＋αとして解答に含める。

d) 切り口

ビジョンに達成に向けた（すなわち、戦略的な）内容であることを訴求するために、これを意識して切り口を設定する。

メリットは、①ビジョン達成に向けて、②”直接的なメリット”、③”やや飛躍するメリット”である。

e) 解答

メリットは、①売上高 30 億円のビジョン達成に向けて、②かつての品質や触感を維持したまま製造工程を自動化し効率性高め、HACCP にも準拠して焼き菓子日産 5 万個体制を整備でき、③新商品開発の基盤を構築できたこと。

l) 本設問に解答する上で重要なスキル

1 次知識：4 点
国語力：4 点
大枠把握：0 点
試験テクニック：8 点
切り口設定スキル：4 点

http://shindanshi.go-kaku.biz/

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。

■ 制約条件

①：A 社は

②：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

■ 共通 問の内容

①：それを進めていく上で障害となるリスクの可能性

■ 解答プロセス

a) 制約条件の解釈

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」という記述から、A 社はビジョン達成（売上高 30 億円の中堅菓子メーカー）のための課題として、全国市場への進出があると考えていることが分かる。これは、いわゆる「新市場開拓戦略」といえるだろう。

b) 問の内容

「障害となるリスクの可能性」という非常に遠回りな記述があるが、これはあまり気にしなくてよいだろう。単純に、「ビジョン達成に向けた全国市場への拡大を進める上で、障害となるリスクは何か」と捉えて問題ない。また、無理矢理に解釈するとしたら、次のようなことは考えられる。「確率は低いとしても、障害となり得ることはないか」が問われているという解釈である。これは、「リスクの可能性」というところを拡大解釈した例である。

さて、「ビジョン達成に向けた全国市場への拡大を進める上で、障害となるリスク」について考える。これは、言い換えると「現状から全国市場への拡大を進める上で、障害となること」となる。つまり、現状の認識も重要な問題といえる。

また、「進める上での障害」を、「進める上で問題となる弱み」と捉えてもよい。これにより、与件文から要素を拾いやすくなる。

c) 与件文

与件文から、関連する記述を抜き出す、

【全国市場にむけて、主力製品について】

① 「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」

② 「創業からおよそ 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」

③ 「A 社が独自で創りあげたものではない」

④ 「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」

⑤　「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商品の開発が不可避」

⑥　「それを実現していくための人材の確保や育成も不可欠」

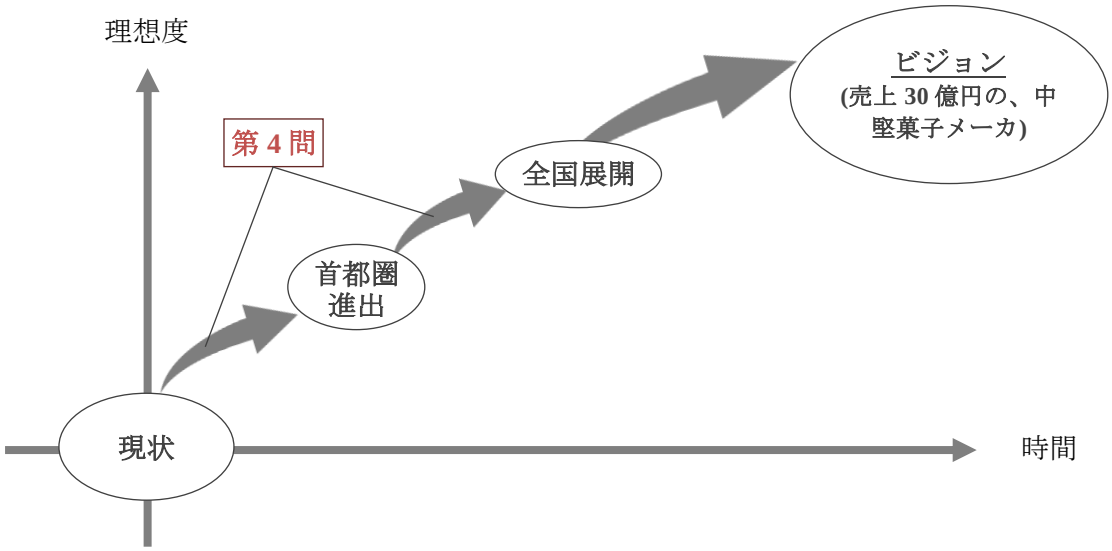
⑦　「17 年の時を経て、共に苦労を乗り越えてきた戦友の多くが定年退職した A 社は、正に「第三の創業期」に直面しようとしている」

まず、③に注目する。この記述から、ビジョン達成に向けた課題は全国展開であり、さらに全国展開に向けた課題は首都圏進出だということが分かる。問われているのは「ビジョン達成に向けた全国市場への拡大を進める上で、障害となるリスク」であり、以下の 2 つが問われていることになる。

- 首都圏進出における障害（弱み）
- 全国展開における障害（弱み）

そこで、この 2 つの内容については解答に記載したい。

さらに、④には「全国の市場で戦うことのできる新商品の開発が不可避」とも記載がある。そこで、新商品開発についても触れておく必要があるだろう。①・②にあるように、現在の主力製品は A 社独自のものではない。この記述から、A 社の製品開発力が弱いことも想定される。そして、⑤の記述から、新商品開発を可能とする人材の確保・育成も課題だということが分かる。



以上をまとめると、次のようになる。

①製品面の弱みがある：地元での認知度は高いが、全国では知名度低い

②人材面の弱みがある：人材に限りがあり、新商品開発できる人材がいない

【過去の設備投資（前身の X 社について）】

⑦：「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」

設備投資という記述を意識すると、上記の与件文の内容が目に留まる。これも診断士試験におけるテクニックになるが、「過去の失敗例は、今後二度と起こさないようにする」・「過去の成功例は今後も活用する」というものがある。これを知っていれば、上記の内容が重要であることにはすぐに気が付く。そこで、以下の要素を解答に加える。

- リスクは、全国市場への拡大に向けた投資が過剰となり、事業継続が困難になること

ここで、なるべく与件文の言葉をそのまま使用することに注意する。

また、全国市場へ進出することを考えると、以下が重要となる

- 営業力（それを支える人材）
- 設備投資

d) 切り口の設定

ここまでで考えた、以下の論点を切り口として活用したい。

①過去の失敗をくりかえさない　（全国展開が困難となる）
②商品面の弱み　（低認知度）
③開発面の弱み　（開発力が弱い）
③人材面の弱み　（首都圏出店が困難となる）

e) 解答

リスクは、①全国展開に向けた設備投資が過大となり事業継続困難となる、②主力商品の全国での認知度低く拡販困難、③開発ノウハウなく新商品開発に失敗、④人材が不足し首都圏への出店も困難となること。

m) 本設問に解答する上で重要なスキル

1 次知識：0 点
国語力：5 点
大枠把握：5 点
試験テクニック：5 点
切り口設定スキル：5 点

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。

■ **制約条件**

①：「第３の創業期」ともいうべき段階を目前にして

②：中小企業診断士として

■ **共通 問の内容**

①：A 社の存続にとって懸念すべき組織的課題をどのように分析するか

■ **解答プロセス**

a) 制約条件の解釈

「第三の創業期」が何を意味しているのかは非常にわかりづらい。これは与件文を読んで、再度考えることにする。

但し、診断士試験の一次試験では「事業承継」が非常に大きなテーマであり、これは常に意識すべきである。この考えを持っていれば、「第三の創業期」から、「事業承継」が問われていることが分かるだろう。

このテーマから、下記の内容は即座に思い浮かぶことが望ましい。

①技術・ノウハウの承継（世代交代）
②後継者の育成（OJT などを活用した次世代の育成）
③企業文化の再構築・経営理念の共有

この内容を考慮しながら与件文の記述を探す。

b) 問の内容

「第３の創業期」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」が問われている。
前者からは、「ビジョンの達成に向けて組織を再構築する」ということが読み取れる。
後者からは、「そもそも現状を維持していくこと自体も課題である」ことが読み取れる。

そこで、この問題では上記の 2 つの切り口をメインとして解答を考える。

c) 与件文

与件文から、関係する記述を抜き出す。

① 「創業からおよそ 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」
② 「A 社が独自で創りあげたものではない」
③ 「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」

④ 「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商品の開発が不可避」

⑤ 「それを実現していくための人材の確保や育成も不可欠」

⑥ 「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」

課題は、①事業継続し、②ビジョン達成に向けて組織を構築すること
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。
売上高 30 億円の中堅菓子メーカーになるこ

与件文の文字をそのまま使用することが望ましい。

d) 切り口

課題は、①”企業自体を存続させ”、②”ビジョン達成に向けて～（組織文化・土台構築）”、③”ビジョン達成に向けて人材面・製品面強化”

e) 解答

課題は、①戦友のノウハウの承継実施し、OJT で次世代の幹部育成し組織存続させ、②売上高 30 億円のビジョンを全社で共有し人材採用を進め、③開発部門設置し開発力強化、人材育成で営業力強化し全国展開可能とすること。

n) 本設問に解答する上で重要なスキル

1 次知識：5 点
国語力：0 点
大枠把握：5 点
試験テクニック：5 点
切り口設定スキル：5 点