

## 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 Ⅰ

---

### 解答例及び解説

第1問(配点 40 点)

(設問1)

版下制作事業では、顧客の要求に忠実に応えるため、制作段階でのデザイン技術が重視されるが、企画制作事業では、顧客から常に独自性が求められるため、営業段階での提案力や制作段階での創造力、等が重視される。

(設問2)

理由は、①版下制作だけでは業績向上が困難である中、②現経営者の持つ企画制作の経験やノウハウ、③版下制作で培ったデザイン技術、④営業担当の持つ顧客とのコンタクト能力等を活かし、業績向上が可能と考えたため。

第2問(配点 20 点)

A社は、①主要顧客に対しては、Web 関連のニーズに応えるため、Webサイトの再制作・更新、プロモーション用の動画制作など情報通信技術の活用や海外展開に合わせた事業を強化する。また②新規開拓のためには、中小企業の一括発注等のワンストップニーズに応えるため、印刷を含めたトータルな提案や企画制作等の事業を強化する。

第3問(配点 25 点)

A社は、主要顧客向けには、①Web制作部門を創設し、専門性を高める他、②営業担当と制作ディレクターに制作の権限委譲を行い、事業を推進する。また、新規顧客向けには、①新規営業の専門部門を設け、トータル提案のノウハウを蓄積するとともに、②印刷会社等パートナーとの定期的な案件会議の開催により連携力を高める。

第4問(配点 15 点)

A社は、①育児・介護休業や短縮勤務制度の充実、フレックスタイムの導入等で社員の家族的責任へ対応し、②語学等の自己啓発を奨励し社内の異文化適応力を高める。また、③ダイバーシティ教育を実施し相互理解を促進する等で、多様な社員の能力発揮に努める。

組織(人事を含む)を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例 解説

以下に、各設問の①題意(この設問は何を求めているのか)、②解法の導き方、③解答の具体的な展開方法と書き方を見ていくことにする。

第1問(配点40点)(設問1)

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか?

【 題 意 】

版下制作事業と企画制作事業において、事業展開上、重視される点の違いについて、100字以内で述べることを求めている。

< STEP-2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

組織事例の第1問では現状分析的な問題が出題されることが多い。現状分析の解答は、基本的には調査結果である事例文から引用・抽出するのが合格点確保の重要なコツである。

なお、今回の設問で重要な点は、解答は事業展開上の内容(違い)でなくてはならないということである。事業展開とは、事例Iだけで特徴的に用いられている言葉であるが、その内容は、A社が行っている事業(商売)の内容のようなものであり、「誰に(ニーズ)、何を、どのように…」といった項目・構成で本試験で説明されているケースが多い。両事業の違いについても、この項目を切り口として事例文から「違い」を抽出していくと解答を導きやすい。具体的には、以下の通りである。

< STEP-3 >

解答の具体的

展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

事例文中には、次のようなヒントが散りばめられている。

① 版下制作事業

- ・ A社が担う版下制作は、顧客が用意した原案をもとに、顧客の要求に忠実に印刷用の台紙を制作するというものであった。
- ・ A社は、原案をもとにした忠実なデザインや仕上がりがX社から高い評価を受けた。

▼つまり…

- (誰に・顧客ニーズ)顧客の要求に忠実に応えるため
- (どのように)制作段階のデザイン技術が重視される

② 企画制作事業

- ・パンフレット等の印刷物の企画制作の案件は、常に独自性が求められる。
- ・営業段階での提案や制作段階での創造力が必要である。

▼つまり…

- (誰に・顧客ニーズ)顧客から常に独自性が求められるため
- (どのように)営業段階での提案力・制作段階での創造力が重視される

第1問(設問1) 合格点・高得点のポイント

- 合格点を確保するためには、調査結果である事例文から重要要素を抽出・引用しポイントを押さえた解答を書くことが重要である。また、解答は、両事業の違いが分かるように区分して書くことがコツである。
- 高得点のためには、事例文中のヒントを抽出・引用するだけでなく、両事業とも「誰に・顧客ニーズ」と「どのように」という視点で整理し、リズムよく、かつキーワードを用いて記述していくことがコツである。

## 第1問(設問2)

### < STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

### 【 題 意 】

A社が企画制作事業に進出した内部的な理由を、100字以内で述べることを求めている。

### < STEP-2 >

#### 解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

### 【解答の導き方】

ここでは、企画制作事業に進出した理由を求めている。事業(戦略)決定の理由、進出の理由などは、環境分析の視点で解答を導くことがコツである。具体的には、A社を取り巻く外部の環境とA社内部の状況などの視点から、またはSWOT分析の視点から、要素を区分し多面的に解答することがコツである。ただ、本問の場合、内部的な理由が求められているため、特に「強み」や「弱み」などに着目することがポイントである(特に強み的な資源に着目することが重要である)。

また、理由を解答する場合、単に、事例文に書かれている内的な要因を抽出・列挙し解答することもできるが、一方では、「～しなければならない理由(必然性)」や「～できる理由(実現性・可能性)」という視点で区分・整理しながら解答を展開することもできる。以下では、後者の視点から内的要因を整理してみる。

### < STEP-3 >

解答の具体的  
展開方法と書き方

### 【具体的な展開方法】

事例文中にあるA社の内部的なヒントをもとに解答を考える。

#### ① 版下制作以外の事業に進出しなければならない理由(必然性)

- ・ 現経営者は、版下制作事業だけでは業績向上が難しいと考えていた。  
▼つまり…

- **版下制作だけでは業績向上は困難であり、業績向上のためには他の事業領域に進出しなければならない。**

#### ② 版下制作事業に進出できる理由⇒強み(実現可能性)

- ・ 現経営者は大手広告代理店で企画制作業務を統括していた。  
▼つまり強みは…

- **現経営者の持つ企画制作の経験やノウハウ。**

- ・ A社の営業担当者は顧客とのコンタクト能力が高く、X社の各部門の担当者と良好な関係を築いた。  
▼つまり強みは…

- **営業担当が持つ顧客とのコンタクト能力。**

- ・ A社は、原案をもとにした忠実なデザインや仕上がりがX社から高い評価を受けた。  
▼つまり…

- **版下制作で培ったデザイン技術。**

※なお、本問では、企画制作事業に進出する以前の強みが根拠となる。企画制作事業進出後の強みを記述することは題意から外れてしまうため、くれぐれも注意したい。

## 第1問(設問2) 合格点・高得点のポイント

- 環境分析の答えのヒントは事例文中に散りばめられているケースが多い。したがって解答は、事例文中から重要ポイントを抽出し、①～、②～、③～と、多面的に解答することが合格のコツである。
- 環境分析の問題は上記の通り、事例文から与件を抽出するが、そのまま引用するだけでは上位20%に評価されることが難しいため、「与件+キーワード」で表現する等して、答案の質を高めることが高得点のコツである。

第2問(配点 20 点)

＜ STEP-1 ＞

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

A社の主要顧客との取引や新規顧客開拓に対する事業展開上の強化点について、150字以内で述べることを求めている。

＜ STEP-2 ＞

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

第2問では、今後の事業展開が問われている。事業展開は、第1問(設問1)の解説にも記載した通り、「誰に(ニーズ)・何を・どのように」という項目・構成で考えていきたい。本問では、設問に「主要顧客との取引」、「新規顧客の開拓」という2つの切り口(制約条件)が示されていることから、事例文後半に記載されているそれぞれのヒントを捉えることが重要となる。特に、顧客ニーズに関するヒントは解答の根拠となるため、押さえなければならないポイントである。

＜ STEP-3 ＞

解答の具体的  
展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

① 主要顧客との取引に関するヒント

- ・ 経済不況等の影響もあり、X社やY社からの印刷媒体の受注量は頭打ちとなっている。
- ・ 情報通信技術の革新が目覚ましい中、Webサイトの再制作や海外向けのプロモーション用に Web 上で配信する動画制作などの引き合いがX社やY社などから目立ち始めている。

▼つまり…

- (誰に・顧客ニーズ)主要顧客にはWeb関連のニーズがある
- (何を・どのように) Webサイトの再制作・更新事業、プロモーション用の動画制作事業(情報通信技術を活用した事業、顧客の海外進出に合わせた事業)

② 新規顧客開拓に関するヒント

- ・ A社の顧客でもある多くの中小企業の動向を見ると印刷まわりの業務を一括発注したいというニーズがある。
- ・ A社に対し、企画制作だけの相談ではなく企画制作から印刷工程に至る一括の相談を持ちかけてくるケースが増加している。

▼つまり…

- (誰に・顧客ニーズ)中小企業にはワンストップニーズがある
- (何を・どのように) 印刷を含めたトータルな提案や企画制作等の事業

※事例文中には、明確に新規顧客に関するヒントはない。しかし、A社と取引のある中小企業のニーズについては記載されていた。設問は、あくまで「可能性」レベルでの解答を求めているため、これらのニーズを根拠として解答することが妥当といえる。

第2問 合格点・高得点のポイント

- 合格点を確保するためには、「主要顧客との取引」「新規顧客の開拓」という2つの視点を明確に区分し解答するとともに、事例文中のヒント、特に顧客ニーズを根拠にした説得力のある解答を書くことがコツである。
- 高得点を確保するためには、150字を冗長的に記述するのではなく、①～②～と2つの視点を明確に区分し、事業内容をキーワードで多面的に書き、採点者が一読して理解できる文に仕上げるのがコツである。

### 第3問(配点 25 点)

#### < STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

#### 【 題 意 】

A社が、今後、主要顧客・新規顧客向けの事業を強化する上で講じる組織的な施策について 150 字以内で述べることを求めている。

#### < STEP-2 >

##### 解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

#### 【解答の導き方】

事例Ⅰだけで特徴的に使われている「施策」という言葉は、組織や人事に関する対策を示していることが多い。本問は、組織的な施策と設問に書かれていることに加え、第4問で人事的な施策が問われていることから、ここでは組織構造を中心とした解答を展開することが望ましい。

しかし、事例文中には、組織構造の問題点や課題についての明確なヒントが見当たらない。このような場合は、第2問で解答した事業展開や事例文中の組織に関する記述をもとに解答を導いていくのがコツである。また、組織構造面の施策を考える場合には、組織構造の構成要素を切り口として多面的に考えて行きたい。

#### < STEP-3 >

解答の具体的  
展開方法と書き方

#### 【具体的な展開方法】

解答は、以下の組織構造の構成要素を切り口としながら、第2問で解答した今後の事業展開や事例文中のヒントを活かして、多面的・具体的に解答していきたい。具体的には次の通りである。

#### 《組織構造の切り口》

部門構造、階層構造、権限関係、コミュニケーション

#### 《組織的な施策》

	事業展開	事例文中の記載	組織的な施策
① 主要顧客向け	Web 関連事業を強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報通信技術の革新が目覚ましい</li> <li>営業担当者と制作ディレクターが営業当初から一緒になり提案。</li> <li>受注した場合、社内でノウハウを持つメンバーが選抜されプロジェクトチームを編成して対応している。</li> </ul>	<p>&lt;部門構造&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Web制作部門を創設し専門性を高める</li> </ul> <p>&lt;権限関係&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業担当と制作ディレクターに制作の権限委譲を行い事業を推進する</li> </ul>
② 新規顧客向け	企画から印刷までの一括受注の事業を強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>(過去には)積極的に新規開拓を行い業績回復につながった。</li> <li>トータル受注した場合、印刷については付き合いのある印刷会社に外注対応している。</li> <li>写真や動画の撮影を依頼された場合は、個人契約のカメラマンに都度依頼している。</li> </ul>	<p>&lt;部門構造&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規営業の専門部門を設けトータル提案のノウハウを蓄積する</li> </ul> <p>&lt;コミュニケーション&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーとの定期的な案件会議の開催により連携力を高める</li> </ul>

### 第3問 合格点・高得点のポイント

- 合格点を確保するためには、「主要顧客向け事業」「新規顧客向け事業」という2つの事業に必要な施策であることを前提に、一般論ではなく事例文に沿った解答にすることがコツである。また、150字であることから、①～、②～という型で多面的な解答をしていきたい。
- 高得点を確保するためには、組織のキーワードを用いて具体的に解答することがコツである。

第4問（配点 15 点）

＜ STEP-1 ＞

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

人的資源を更に活用するため、ダイバーシティの観点からどういった人事的な施策を講じるべきか 120 字以内で述べることを求めている。

＜ STEP-2 ＞

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

第 4 問は、人事的な施策に関する設問であり、ダイバーシティの観点からの解答を求めている。「ダイバーシティの意味・内容・考え」については設問文中に記されているが、企業経営広範にわたる概念的な考え方である。ダイバーシティの目的は「多様な社員の能力を引き出し、生産性等の企業力を高める」ことにあり、解答に当たっては、このダイバーシティの目的・内容と人事的施策を紐付ける必要がある。

また、解答に当たっては、事例文中に、社員の属性や組織風土、就業条件等に関する記述があるため、それをヒントに人的資源管理の視点(雇用・人事考課・賃金・教育訓練)などから多面的に考えていきたい。なお、当然のことながら、中小企業にとって人材は重要な資源であり、A社にとってもノウハウを持つ社員が自ら能力を発揮し、長くA社に貢献し続けられるような環境をつくるのが企業力を高めることにつながる。解答例も、そうした観点で作成した。

＜ STEP-3 ＞

解答の具体的

展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

事例文には、次のような社員の属性や組織風土・就業条件等に関する記述がある。解答に当たっては、これをヒントに施策を展開していきたい。

- ・ 30～40 歳代の社員の割合が高い。
- ・ デザイナーを中心に既婚の社員の割合が高い。
- ・ 外国籍社員も 3 名ほど在籍しているが、言葉の障壁もあってか定着率はあまり高くない。
- ・ 社員の働き方は決して柔軟性があるとは言えない状況である。業時間帯が 9 時から 17 時までと固定されている。デザイナーは、顧客の時間に合わせた仕事も必要であるため、しばしば夜遅くまで残業することが多い。

▼以上から考えられる施策は…

施 策	目的・効果
《雇用管理的な視点》 ・ 育児・介護休業、短縮勤務の充実 ・ フレックスタイムの導入	・ 社員の家族的責任への対応
《教育訓練的な視点》 ・ 語学等の自己啓発の奨励	・ 異文化適応力の向上

また、これに合わせ、ダイバーシティ教育の実施による、社内の相互理解の促進(新たな組織風土の形成)も解答例では加えている。

第 3 問 合格点・高得点のポイント

- 合格点を確保するためには、ダイバーシティの目的に紐付けた人事施策を、事例文を根拠に、①～、②～、③～と、多面的に記述することがコツである。
- 高得点を確保するためには、人的資源管理のキーワードを用いて具体的に解答することがコツである。