

れっく **LEC** 東京リーガルマインド

中小企業診断士

2017年2次ベーシック講座テキスト

---

2017年合格目標  
2次ベーシック講座  
テキスト

---

著作権者 株式会社東京リーガルマインド

(C) 2016 TOKYO LEGAL MIND K. K. , Printed in Japan

無断複製・無断転載等を禁じます。

NU17113

NU17113

れっく **LEC** 東京リーガルマインド



0 001421 171133

NU17113



# 目次

## CONTENTS

第1回	2次オリエンテーション	1
第2回	LECメソッド	39
第3回	事例Ⅰ	177
第4回	事例Ⅱ	199
第5回	事例Ⅲ	221
第6回	事例Ⅳ	241

# 1

2次試験の概要

## 2次試験制度の概要

主な学習事項 2次筆記試験, 2次口述試験

### このテーマの要点

#### ストレート合格を目指して

中小企業診断士は、1次試験（択一）、2次試験（筆記、口述）に合格した後、3年以内に実務補習を15日以上受けるか、診断実務に15日以上従事することにより、中小企業診断士としての登録を行うことができる。

1次試験はコンサルタントに必要な知識を要求されるが、2次筆記試験はその知識を有していることを前提に、実際の診断を想定した思考プロセスと応用能力が必要とされる。2次口述試験はコミュニケーション能力の確認である。

#### 1 2次試験のスキーム

試験内容は、1次試験が択一式であるのに対して、2次筆記試験は論述式となっている点が大きな違いである。2次筆記試験は、空欄または字数制限のマス目に解答を記述することになるが、診断報告書としての答案を作成する能力が求められる。そして、口述試験は2次筆記試験合格者に対して、2次筆記試験の事例にもとづき10分程度の個人ごとの面談によって行われる。口述試験を突破すると2次試験合格となり、3年以内に実務補習を15日以上受けるか、診断実務に15日以上従事することにより、中小企業診断士としての登録を行うことができる。

新制度最初の2001年度 第2次試験は、第1次試験が合格率50%と高い数値であったために、第2次試験の合格率は低い数値となった。しかし、2003年度以降は合格率が20%前後で推移しており、2014年度の合格率は24.3%であった。

また、合格者数は年々増加しているが、ストレートで合格する受験生は1～2%程度と考えられる。診断士試験を初めて受験する受験生が100人とすると、そのうち1、2人だけが登録できる狭き門ということである。2次試験合格率の低さや、前年に1次試験を合格して2次試験対策に時間をかけることができた受験生がいることを考えると、登録までの最大の難関は2次筆記試験なのである。

## 2 1次試験制度との違い

一般社団法人中小企業診断協会から発行されている案内では、2次試験の目的及び方法が以下のように説明されている。

第2次試験は、「中小企業診断士の登録及び試験に関する規則」に基づき、中小企業診断士となるのに必要な応用能力を有するかどうかを判定することを目的とし、中小企業の診断及び助言に関する実務の事例並びに助言に関する能力について、短答式又は論文式による筆記及び口述の方法により行います。

以上のことから、1次試験ではコンサルタントに必要な知識を要求され、2次試験はその知識を有していることを前提に、実際の診断を想定した思考プロセスと応用能力が必要とされる。つまり、2次試験には、1次試験とは異なる対策が必要であることを改めて認識する必要がある。

＜図表 1-1-1 試験の趣旨＞

試験の種類	試験内容	試験の趣旨
1次試験	択一式	コンサルタントとしての知識を判定
2次試験	論述式 口述式	コンサルタントとしての応用能力・思考プロセスを判定

## 3 2次筆記試験

### [1] 試験科目

2次筆記試験の内容は、試験要綱では次のようになっている。中小企業診断実務の事例問題で、中小企業の診断および助言に関する実務の事例4題が、「経営革新・改善」「新規事業開発」に関して、以下のテーマから出題される。

筆記試験は、「経営革新・改善」、「新規事業開発（既存事業の再生を含む）」などの中から、次のように出題します。

- ・ 「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」
- ・ 「マーケティング・流通を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」
- ・ 「生産・技術を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」
- ・ 「財務・会計を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」

（平成27年度中小企業診断士第2次試験案内より）

合格には1次試験と同様に400点満点のうち60%以上の得点が必要で、1科目でも40%未満の得点があれば不合格となる。

## [2] 事例テーマ

例年、事例Ⅰ～Ⅳは次のテーマと紐付けて出題されている。

### 事例Ⅰ：「組織・人事を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」

機能別戦略の1つである組織・人事戦略に関する事項を中心に出题される事例である。組織・人事とは、組織再編や組織改革による組織力の強化、人事施策による労働生産性の向上等を図る戦略を指す。主として、企業経営理論で学習する経営組織論を、事例企業の戦略・戦術に応用することが求められる。

### 事例Ⅱ「マーケティング・流通を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」

機能別戦略の1つであるマーケティング・流通に関する事項を中心に出题される事例である。主として、企業経営理論で学習するマーケティング論と運営管理で学習する店舗・販売管理を、事例企業の戦略・戦術に応用することが求められる。

### 事例Ⅲ「生産・技術を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」

機能別戦略の1つである生産・技術戦略に関する事項を中心に出题される事例である。生産・技術戦略とは、生産性や技術の向上、技術の活用等を図る戦略を指す。主として、運営管理で学習する生産管理を、事例企業の戦略・戦術に応用することが求められる。

### 事例Ⅳ「財務・ファイナンスを中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」

機能別戦略の1つである財務戦略に関する事項を中心に出题される事例である。財務戦略とは、資本の適切な調達と運用を図る戦略を指す。主として、財務・会計で学習する財務戦略の前提である経営分析等、企業財務全般に関わる内容を含めて事例企業の戦略・戦術に応用することが求められる。

## [3] 試験時間

<図表 1-1-2 試験時間>

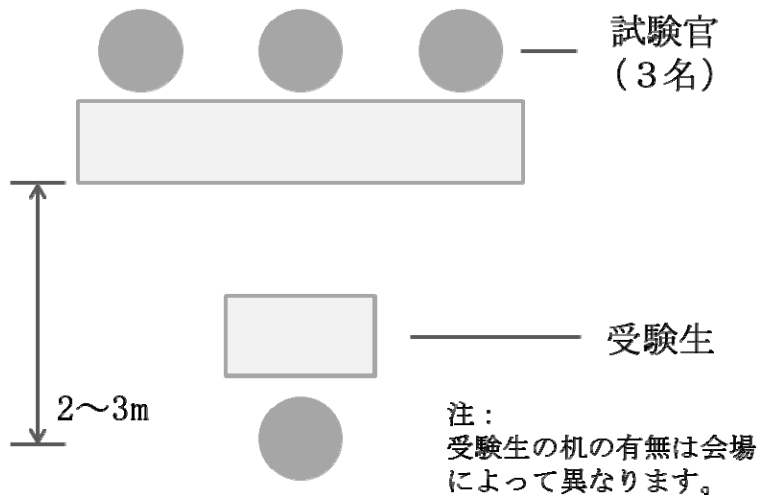
試験時間	分数	配点	試験科目
9:50～11:10	80分	100点	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ
11:40～13:00	80分	100点	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ
14:00～15:20	80分	100点	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ
15:50～17:10	80分	100点	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ

2次筆記試験の試験時間は前ページの表の通りである。1科目80分で答案を作成しなければならない。この80分という時間は、ほとんどの受験生が「時間が足りなかった」と言うほど短く感じるようである。2次筆記試験の答案作成には、効率的に時間を配分することも必要となる。

#### 4 2次口述試験

2次筆記試験合格者へは、中小企業の診断および助言に関する能力について、筆記試験の事例などをもとに、個人ごとに約10分間の面接試験(試験官2～3人)が行われる。

<図表 1-1-3 口述試験>



筆記試験で問われた4事例からランダムでさまざまな内容についての質問が行われる。基本的には、2つの事例から各2つの問い(合わせて4つの問い)で10分間というケースが多いが、1事例から4つの問い、もしくは4事例から1問いずつといった場合もある。いずれにせよ、受験生は一切の資料等を参照することはできないので、事前に全ての事例について、「A社」と言われたら事例Iの内容を頭の中で描けるよう理解しておく必要がある。

なお、過去の合格率は99%以上なので、基本的には選抜する試験ではなく、コミュニケーション能力の確認といった意味合いが強いと言える。

## 2

## 2次試験の概要

## 1次試験科目との関連

主な学習事項 1次2次の関連、戦略策定フロー

## このテーマの要点

## 2次試験で求められるもの

1次試験はコンサルタントに必要な知識を要求されるが、2次筆記試験はその知識を有していることを前提に、実際の診断を想定した思考プロセスと応用能力が必要とされる。

2次筆記試験は、1次試験科目のうち、企業経営理論、財務会計、運営管理、中小経営・政策との相関関係が強い。特に、企業経営理論で学習する「経営戦略の流れ」が、2次試験における最も基本となるフレームワークである。1次試験科目での基本知識、重要キーワードは確実に理解しておく必要がある。

また、第2次試験問題の解答は経営診断報告書として評価されるため、当然ながら文章の伝わりやすさを忘れてはいけない。採点者に伝わりやすい文章表現を徹底することが重要となる。

## 1

## 2次試験の概要と1次試験科目との関連

2次試験の出題要綱および過去の試験内容から、1次試験科目と2次試験科目の関係を示すと次の表の通りになる。

<図表1-2-1 1次試験科目と2次試験科目との関係>

1次試験科目	2次試験科目	事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ
		経営戦略論	○	○	○
企業経営理論	組織論	◎			○
	マーケティング論		◎		○
運営管理	生産管理			◎	○
	店舗・販売管理		○		○
財務・会計					◎
経営情報システム		○	○	○	△
中小企業経営・政策		○	○	○	○

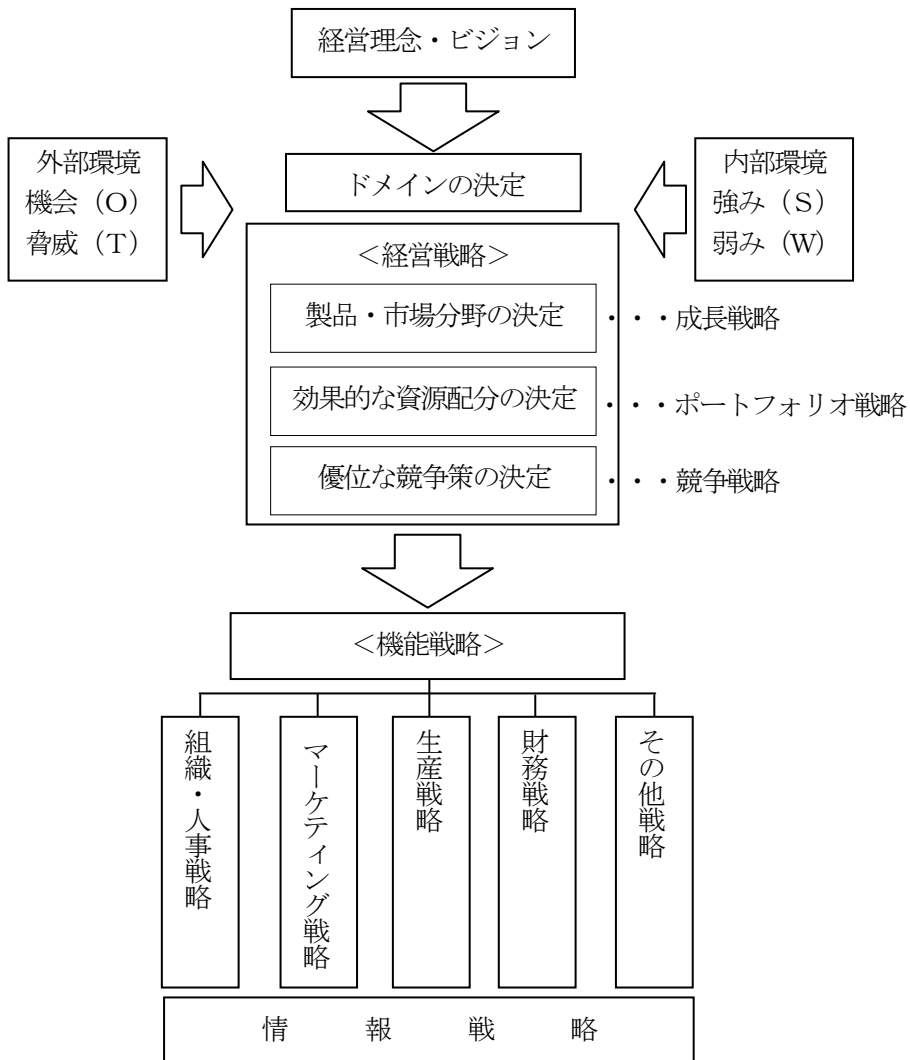
※◎：強く関連する、○：関連する、△：近年は関連が少ない

上記の1次試験科目での基本知識、重要キーワードは確実に理解しておくことは必須である。特に事例Ⅳは、製造業や小売業のオペレーション改善が出題されることもあるため、財務・会計の知識だけでなく、組織論、マーケティング論、生産や店舗管理などの幅広い知識を応用することが求められる。

**2 戦略フローチャートと2次との関連**

1次試験で学習した経営戦略の流れは、次のようになる。これが、2次試験における最も基本となるフレームワークである。経営戦略の体系は、「経営理念」「ビジョン」「経営戦略」「機能戦略」の関係で示すことができる。

<図表 1-2-2 経営戦略策定フローチャート>



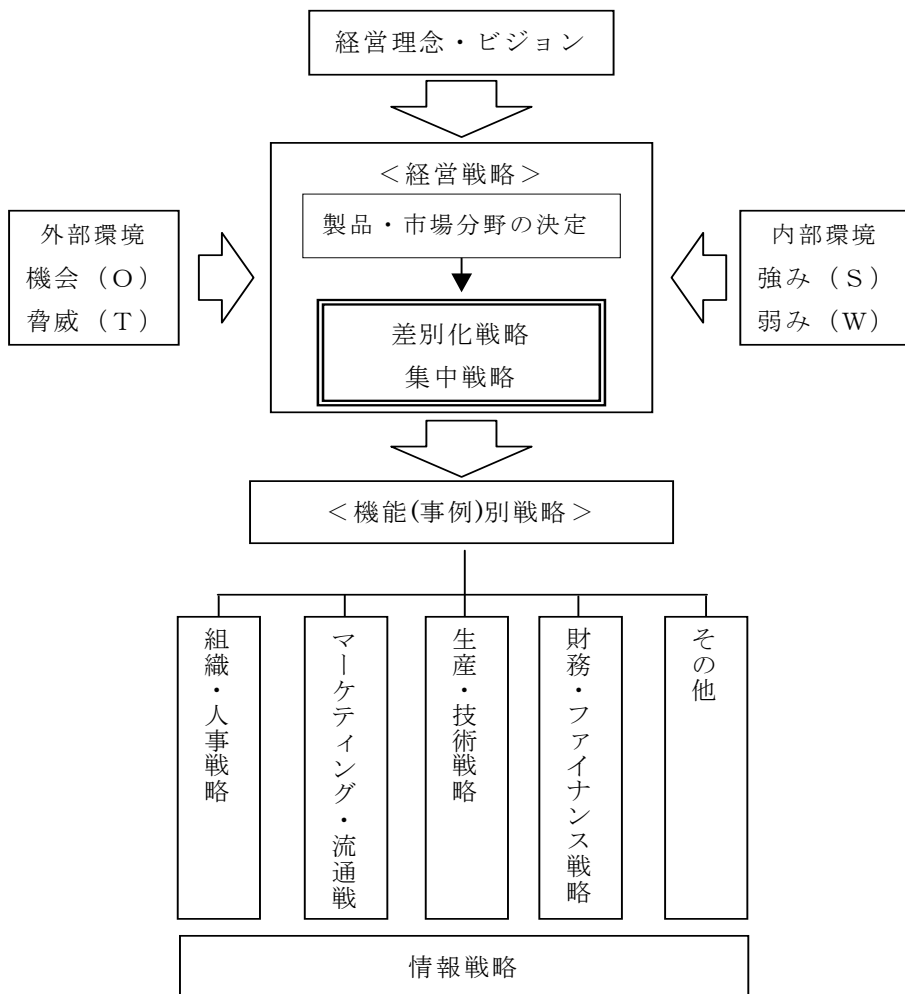


### 3 中小企業の戦略フローチャート

2次試験で出題される企業は中小企業である。1次試験における戦略論の中心となる大企業と異なり、中小企業は経営資源が不足しているため、そのポジショニングにあわせた戦略が必要となる。

2次試験での事例企業のポジショニングは、単一事業・製品に特化し、コトラーの競争戦略論におけるニッチャーあるいはチャレンジャーがほとんどである。したがって2次試験における経営戦略の考え方は、「集中戦略」と「差別化戦略」が基本である。そして、地位別を選択した経営戦略に適合した「機能別戦略」を策定することになる。したがって中小企業の場合、前ページの経営戦略策定フローチャートは下図のようなものに変換できる。

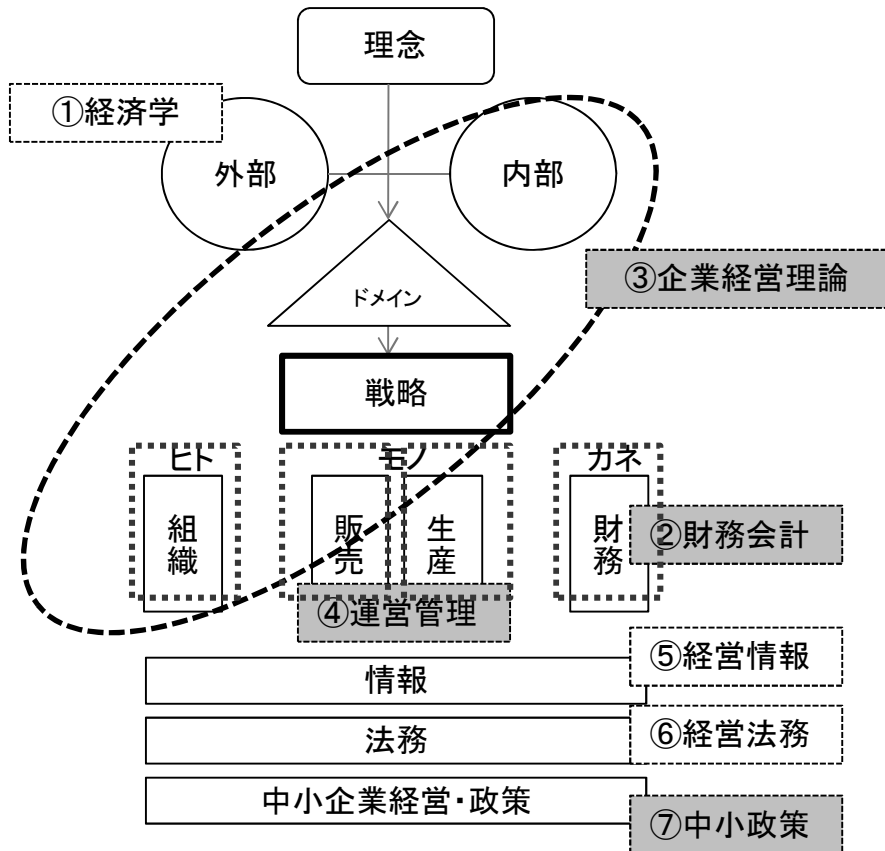
<図表1-2-3 中小企業の経営戦略策定フローチャート>



**4 簡略した戦略フローチャートと1次科目との関連図**

1次試験科目のうち、特に、企業経営理論、財務会計、運営管理、中小経営・政策との相関関係は強い。

<図表 1-2-4 簡略した戦略フローチャート>



## 3

2次試験の概要

## 与件文と設問文の構造

主な学習事項 与件文、設問文の構造

## このテーマの要点

## 2次試験の解答は経営診断報告書

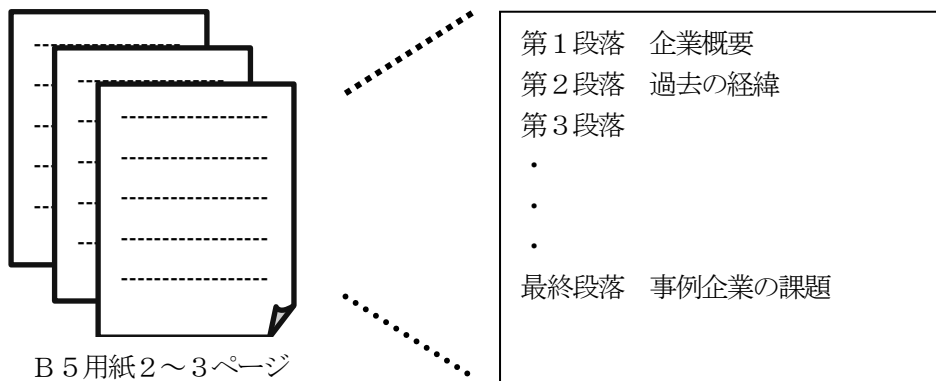
実際の企業診断を行うためには、診断企業への訪問によるヒアリングや現地調査、業界・地域・競合などの関連資料を入手し、環境分析（内部・外部）を行う。企業ごとに環境が異なるため、課題と解決策は多数存在する。診断先企業の課題に最も適した解決策の策定に向けて、基本となる経営戦略や革新手法を活用する。

2次試験では、B5用紙2～3ページ（財務事例では他に財務諸表が添付されている）で、企業概要や内部・外部環境、問題点や課題などの情報が与えられている。これらの与件文が事例企業そのものであり、机上で診断ができるようになっている。問題用紙には与件文の次に設問文が掲載されており、概ね4～5問構成となっている。

## 1 与件文

2次試験では、B5用紙2～3ページ（財務事例では他に財務諸表が添付されている）で、企業概要や内部・外部環境、問題点や課題などの情報が与えられている（問題文、事例文などの名称があるが、講座では与件文と呼ぶ）。与件文が事例企業そのものであり、机上で診断ができるようになっている。

&lt;図表1-3-1 与件文の構造例&gt;



## 2 設問文

問題用紙には与件文の次に設問文が掲載されており、概ね4～5問構成となっている。設問文には出題者の意図（題意という）が反映されていても明示性が低い場合が多く、語句の理解が重要となる。設問文は、経営戦略策定フローチャートの流れで構成されていることが多いため、環境分析⇒経営戦略または機能戦略の順になっている場合が多い。

したがって、事例問題攻略のためには、各設問が経営戦略策定フローチャートのいずれに該当しているのか、しっかり理解して解答しなければならない。

<図表1-3-2 設問文の構造(例)>

第1問	環境分析	・・・	強みと弱み、機会と脅威
第2問	経営戦略	・・・	ドメインの設定（誰に、何を、どのように）
第3問	資源配分	・・・	組織構造、市場構造、生産形態、資産・収益構造
第4問	機能戦略	・・・	組織戦略、市場戦略（4P）、生産戦略（QCD）、財務戦略
第5問	管理	・・・	人事管理、顧客管理、生産統制、投資決定

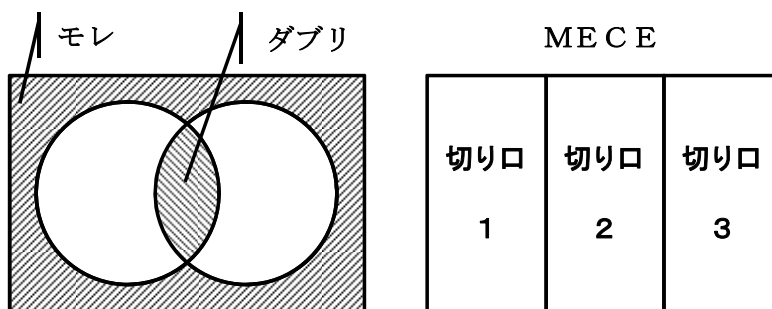
## 3 切り口とMECE

問題点や課題を見つける上で重要なのが、着眼点の論拠、すなわち「切り口」である。切り口はMECE（ミッシー：モレなくダブリなく）で構成され、1.5次知識（1次知識を少し掘り下げたレベルの知識）や一般常識を元に、論理的な分析～説明に重要となる。

切り口は、2次試験の解答を記述する上での活用はもちろん、設問文や与件文の構造化、事例企業の方向性や問題点の真因、さらには改善策を考える上で重要である。

MECEで構成要素を整理するための簡単なコツは、「反対」を考えることである。反対を考えることで、大きなモレを見つけることができる。たとえば2次試験では、「外部と内部」、「プラス要因とマイナス要因」、「ハードとソフト」などが頻出かつ必須の切り口である。

<図表1-3-3 MECE>

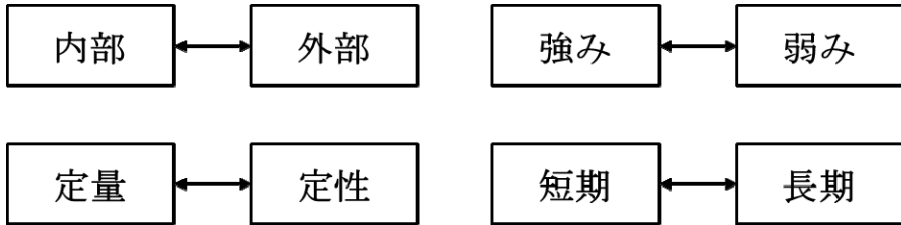


年代や年齢、人口など数字で表現できるものは比較的簡単にMECEで整理することができ

る。しかし、数字にできないものは実は難しく、そのコツを整理すると次の5種類がある。

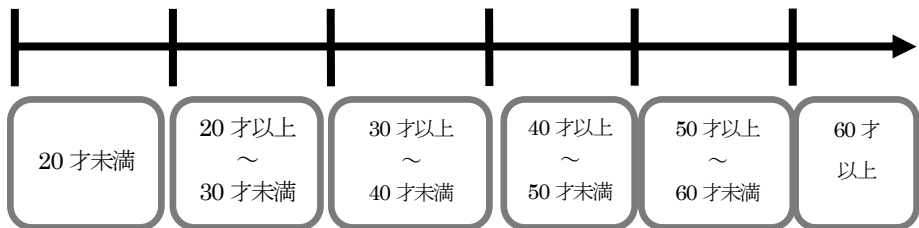
1. 対立概念型（賛成⇔反対／質⇔量／外部⇔内部）

反対や表裏を考えて整理する方法である。一番簡単で、ヌケなくダブりのない整理方法である。



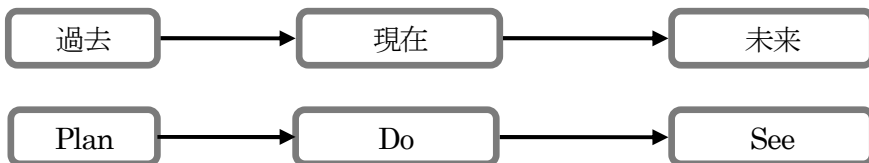
2. 数値線型（短期→中期→長期／低い→高い／少ない→多い）

一つの尺度をいくつかの程度で区切るものである。例に出ているように、「時間の長さ」や「物事の大小」、「〇〇未満」「〇〇以上△△未満」「△△以上」といったようなものである。数値化できるものは分類化することが可能なので、非常に単純に構成要素を分解することができる。



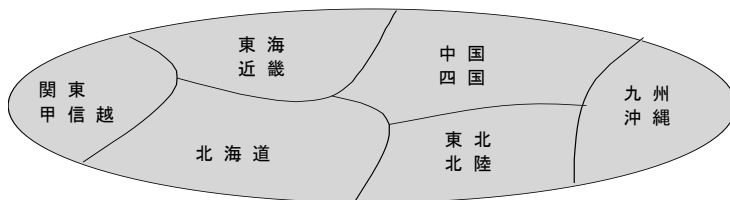
3. 順序型（バリューチェーン／Plan→Do→See）

順次的なプロセスや時系列で考えるものである。



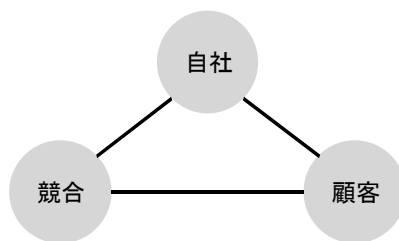
## 4. 単純分類型（産業分類／地域）

複数の平行な構成要素を並べた分解方法である。



## 5. 異視点型（3C/QCD/4P）

複数の異なる視点を組み合わせ、全体で整合性を確保するものである。



## 4 実際の与件文・設問文の例（平成24年度事例Ⅲより）

### 【企業概要】

C社は地方都市に本社および生産拠点を置き、食肉製品を生産、販売している。創業は1990年、同地域に店舗を展開していた食品スーパーX社が加工部門を分離し、その加工部門の責任者であった現社長が経営を任された。C社社長はX社の加工部門を引き継いだ後、加工工程の見直し、加工技術の向上などを行い生産性の改善を進めた。そして、X社以外の食品スーパーへの販売数量を増加させ、また販売品目を絞って少品種多量生産体制をつくり、さらに生産性の向上を達成するなど経営改善を進めてきた。その後、外食チェーンからの受注にも成功している。

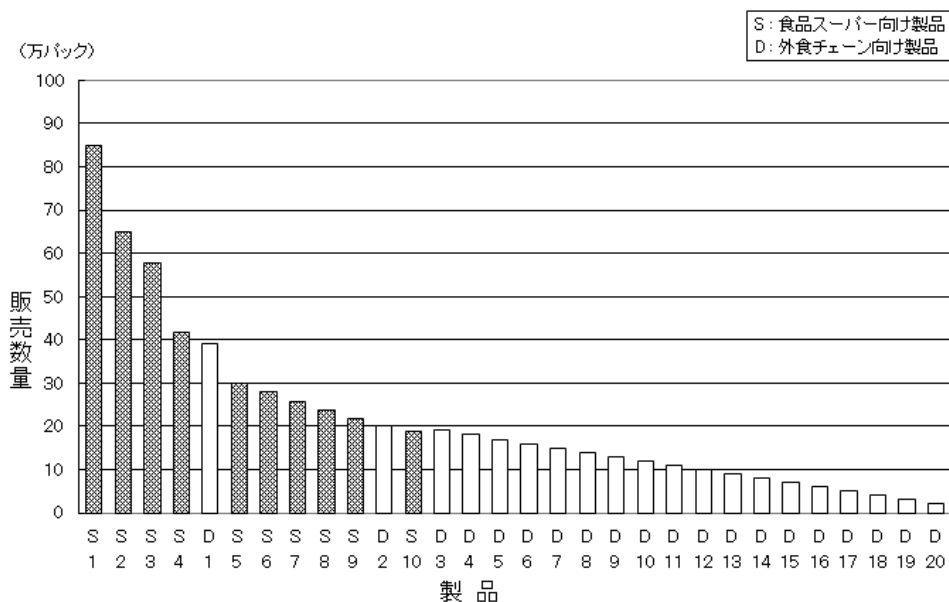
現在ではX社を含めた食品スーパー4社計80店舗、外食チェーン6社計30店舗と取引を行い、生産数量の60%は食品スーパー、40%は外食チェーン向けである。近年、食品スーパー向け製品の販売数量はほぼ横ばいで推移しており、外食チェーン向け製品も外食産業の業績が思わしくないことから減少傾向にある。

現在の資本金は4,000万円、従業員はパート60名を含む100名である。会社組織としては製品企画部、営業部、製造部、品質保証部、総務部がある。営業部員がつかんだ顧客の製品ニーズを製品企画部で新製品として企画し、製造部で生産、品質保証部で製品検査をそれぞれ担当している。

### 【生産概要】

C社の主力製品は、牛肉および豚肉をスライスしたステーキ用、すき焼用、しゃぶしゃぶ用、焼き肉用などの加工製品である。主原料は食肉商社から輸入牛肉および国産豚肉の部分肉（ロース、サーロインなどの部位別にカットされたブロック肉）を冷凍の状態で購入し使用している。各製品は顧客の要望に応じて、主として発泡スチロールのトレーに盛り付け、透明フィルムで包装して出荷される。各製品の品質保持期限は、マイナス18℃以下の冷凍保管の条件下で加工後365日としている。製品は約50品目あり、販売数量上位30位までの各製品の月平均販売数量は図1に示すとおりである。食品スーパー向け製品の販売は少品種多量で、外食チェーン向けは多品種少量である。

図1 C社の製品別月平均販売数量



製品の生産工程は、購入した部分肉の受入検査、一次加工（整形）、スライス、トレー盛り付け、包装、製品検査である。納品は、各顧客からの注文によって週2回それぞれの顧客の配送センターへ配送することが原則となっている。生産計画は毎月20日までに翌月の計画が作成されるが、その時点では顧客からの注文内容は確定しておらず、各営業担当が各顧客への販売数量を予測し、製造部では製品在庫との調整を図って見込み生産を行っている。製造原価構成では原材料費と人件費の割合が大きい。コスト削減対策の1つとして、スライス工程では汎用機を使用すると熟練工を必要とすることから、高い加工技術を必要としない専用機化を進めて人件費の抑制などを行ってきたが、既存の顧客からは一層の製品単価引き下げ要請がある。

牛肉および豚肉は同じ設備で加工されている。そのため肉種の変更時および部位の変更時などの製品品種切り替え時には、衛生管理を徹底するため各設備機器の洗浄、消毒を行うことになっており、その作業には約1時間を要する。また毎日の作業終了時には作業スペースの清掃のほか、各設備機器は分解して洗浄、消毒することから、2時間程度の時間を必要とする。この清掃、洗浄、消毒の作業は、作業者によってその方法が異なり、所要時間もそれによって変動する。製品品種切り替え時の洗浄などの時間が長い場合、ロットサイズは生産性と段取り時間を考慮して製造部で決めている。最も販売数量が多い食品スーパー向け製品S1と、多品種少量の典型的な外食チェーン向け製品D2の生産累計数と出荷累計数の直近1カ月の推移は、図2および図3にそれぞれ示すとおりである。現状は全製品ほぼ同じロットサイズを採用しており、製品によって在庫水準は異なり、欠品によって受注に対応できない場合も生じている。

また食品業界で強く要求されるトレーサビリティについては、主原料で使用する輸入牛肉、国産豚肉の両方とも購入時に付帯してくるロット番号で識別管理している。現在使用している牛肉は、すべて輸入牛であり、そのため個体管理は行っていない。



図2 製品S1の流動数曲線(直近1カ月)

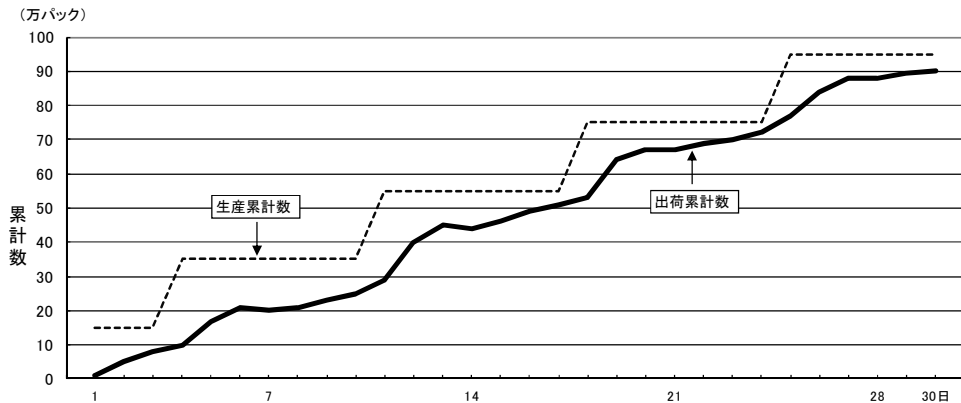
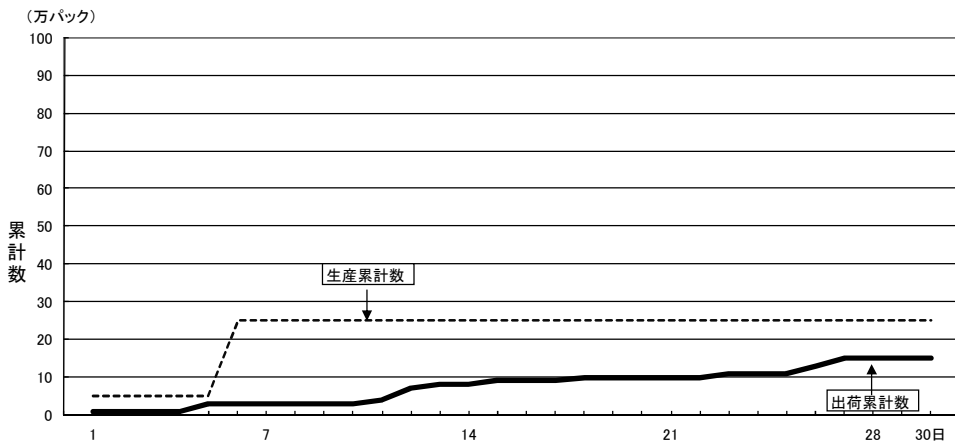


図3 製品D2の流動数曲線(直近1カ月)



【新規事業】

現在C社には、これまで取引がなかった外食チェーンY社から新規の商談が持ち込まれている。このY社はC社と同地域に立地し、国産牛のステーキ、すき焼き、しゃぶしゃぶ、シチューなどを主なメニューとして、良質な食材、店舗ごとの多彩なメニュー、衛生管理の徹底を掲げて従来のファミリーレストランと差別化を図り、近年急速に多店舗展開している。現在Y社では、材料を本社で手配して各店舗に仕入先から納品させ、加工、調理は各店舗で行っているが、店舗数が増加するなかで加工、調理方法が異なり品質とコストのばらつきに悩んでいた。そこでY社では各店舗の独自性を重視する経営の方針を変更し、集中仕入、集中加工となるセントラルキッチン化の検討を行い、その委託先としてC社を候補としたものである。

打ち合わせの過程でY社からは、全店で必要とする主力メニューの牛肉のスライス、味付け、野菜のカットなどについて盛り付け前までの事前加工を行うことを要求されている。加えて製品のトレーサビリティは国産牛を使用することから個体管理すること、前日発注・翌日全店直接配送を行うことなど、C社でセントラルキッチンとしての機能を持つよう要求されている。C社では、Y社の要求内容に対応可能かどうか検討中である。

## 第1問 (配点 10 点)

X社から加工部門を分離して創業したC社の成長要因は何か、100字以内で述べよ。

## 第2問 (配点 20 点)

C社は創業から20年以上が経過して、顧客や新製品の増加によってさらに変革が必要となっている。図1～図3なども参考に、C社が直面している課題とその具体的改善策を140字以内で述べよ。

## 第3問 (配点 40 点)

C社では新規事業として外食チェーンY社との取引を検討している。その計画について以下の設問に答えよ。

## (設問1)

Y社から要求されているセントラルキッチンとしての機能を備えるためには、C社ではどのような対応を必要とするのか、120字以内で述べよ。

## (設問2)

Y社から要求されているセントラルキッチンとしての機能を果たすためには、C社の日常業務上どのような情報が必要になるか、100字以内で挙げよ。

## 第4問 (配点 30 点)

C社の既存製品の販売数量は減少傾向にあり、さらに既存顧客から製品単価の引き下げ要求がある。それを克服して収益性を高めるには、あなたは中小企業診断士としてどのような方法を提案するか、Y社との新規取引以外で、C社にとって実現性の高い提案を140字以内で述べよ。

## 模範解答

### 第1問 (配点 10点)

成	長	要	因	は	、	①	現	社	長	が	積	極	的	に	経	営	改	善	に
取	り	組	み	、	②	少	品	種	多	量	生	産	体	制	に	よ	る	低	コ
ス	ト	化	の	実	現	に	よ	っ	て	、	低	価	格	を	求	め	る	顧	客
ニ	ー	ズ	に	マ	ッ	チ	し	、	X	社	以	外	の	ス	ー	パ	ー	お	よ
び	外	食	産	業	へ	販	路	を	拡	大	で	き	た	こ	と	で	あ	る	。

### 第2問 (配点 20点)

課	題	は	、	①	欠	品	に	よ	る	販	売	機	会	損	失	を	防	止	す
る	、	②	出	荷	数	が	少	な	い	製	品	の	長	期	在	庫	と	廃	棄
ロ	ス	を	抑	制	す	る	、	③	工	程	段	取	り	替	え	の	効	率	化
で	あ	る	。	改	善	策	は	、	①	需	要	予	測	精	度	の	向	上	、
②	製	品	在	庫	水	準	の	最	適	化	、	③	製	品	毎	の	生	産	ロ
ット	サ	イ	ズ	の	見	直	し	、	④	ス	ラ	イ	ス	工	程	の	ま	と	
め	生	産	と	洗	浄	・	消	毒	作	業	等	の	標	準	化	で	あ	る	。

### 第3問 (配点 40点)

(設問1)

セ	ン	ト	ラ	ル	キ	ッ	チ	ン	と	し	て	の	機	能	を	備	え	る	た
め	、	①	国	産	牛	肉	や	野	菜	等	の	新	た	な	仕	入	ル	ー	ト
の	確	保	、	②	多	品	種	少	量	生	産	体	制	の	強	化	、	③	受
注	翌	日	に	配	送	が	可	能	な	生	産	体	制	の	構	築	、	④	各
店	舗	へ	の	小	口	配	送	手	段	の	確	立	、	⑤	個	体	管	理	に
よ	る	ト	レ	ー	サ	ビ	リ	テ	ィ	の	確	保	が	必	要	に	な	る	。

(設問2)

必	要	な	情	報	は	、	①	需	要	予	測	情	報	、	②	発	注	関	連
情	報	、	③	原	材	料	と	製	品	の	在	庫	情	報	、	④	生	産	計
画	と	設	備	稼	働	状	況	、	⑤	個	体	管	理	に	よ	る	製	品	の
履	歴	情	報	で	あ	る	。	こ	れ	ら	を	営	業	部	と	製	造	部	で
共	有	し	、	在	庫	最	適	化	と	翌	日	配	送	を	実	現	す	る	。

第4問 (配点30点)

収	益	力	を	向	上	す	る	た	め	、	セ	ン	ト	ラ	ル	キ	ッ	チ	ン
で	求	め	ら	れ	て	い	る	多	品	種	少	量	生	産	体	制	、	翌	日
配	送	体	制	な	ど	を	活	か	し	、	既	存	の	食	品	ス	ー	パ	ー
や	外	食	チ	ェ	ー	ン	向	け	の	製	品	カ	と	サ	ー	ビ	ス	を	向
上	す	る	。	具	体	的	に	は	、	食	品	ス	ー	パ	ー	へ	の	焼	肉
セ	ッ	ト	な	ど	の	高	付	加	価	値	製	品	の	提	供	、	外	食	産
業	へ	の	新	製	品	提	案	型	の	営	業	展	開	な	ど	で	あ	る	。

## 4

2次試験の概要

## 解答の完成

主な学習事項 合格答案に求められる4つの視点, 解答の書き方

## このテーマの要点

## 「書き方の基本」をマスターしよう

2次試験に合格するためには、「読む」「考える」「書く」の3つの要素を、適切に行わなければならない。そして、もっとも安定しやすいのは「書く」工程である。「書く」工程は、練習を積むことによって、確実にレベルを高めることができる。

具体的な解答の「書き方の基本」について3点留意する必要がある。1つ目は、解答は、論理的に書かなければいけないということである。論理的な文章とは、説明と説明の対応関係がしっかりとった文章のことである。論理的な文章を書くために、まず論理的な文章の構造（ピラミッドストラクチャー）を見ておく必要がある。2つ目は、解答用紙の使い方である。原則は日本語作成の基本にのっとりた記述である。3つ目は採点者志向の記述をこころがけることである。他者が解答を読み、採点を行うことを意識した上で、解答の記述には細心の注意を払って欲しい。

## 1 答案作成時の心構え

最終的に本試験で評価されるのは、提出する「答案」のみである。つまり、出題者に評価される合格答案を作成するにはどうすれば良いかを考えなければならない。ここでは、答案用紙を作成する上での「心構え」について少し触れておく。

1つ目は、答案が「診断報告書」であるという意識が必要である。診断報告書の読み手は中小企業の経営者（出題者）であり、わかりやすい表現で解答しなければならない。

2つ目は、答案用紙は診断報告書としての納品するものであり、丁寧な字で書く必要がある。答案用紙の字が読みにくければ、説得力のある解答を書いても評価されない可能性もあるので注意しなければならない。

3つ目は、経営者（出題者）とのコミュニケーションを十分に図ることである。与件文の文量はB5用紙2～3ページ（財務事例では他に財務諸表が添付されている）もあり、少なからず読み落としも発生する。一方、設問文は1問につき、1～3行程度の文量であり、この読み落としは致命的となるので注意しなければならない。

## 2 合格答案に求められる4つの視点

解答作成に必要なプロセスは、事例企業の方向性（あるべき姿、事例テーマなど）を軸に、設問間の一貫性を意識し、各設問の題意を正確に捉え、解答の骨子（解答の方向性）を決めていくことである。

解答用紙に記述する上では、設問指示に従い、モレなくダブリなく、論理的で分かりやすい表現で、解答骨子に肉づけをし、読みやすい丁寧な字で記述しなければならない。

本試験の過去問や「出題の趣旨」、さらには合格答案を分析すると次の4つ視点が解答すべき内容として求められていると考えられる。

### (1) 一貫性

一貫性とは、事例企業の方向性に沿って、各設問の解答が矛盾なく一貫したストーリーとなっているということである。求められる一貫性は、設問全体（第1問から最終問題まで）だけでなく、設問間（第1問と第2問、設問1と設問2など）でも考える必要がある。

### (2) 具体性

具体性とは、診断先企業の経営者（出題者）に伝わりやすい具体的な表現ができていないかということである。受講生の経験に基づく表現（与件文に基づかない一般論の記述）や1次試験で学習した専門用語をそのまま使うのではなく、与件文の表現を上手に活用する必要がある。

### (3) 総合性

総合性とは、問われている題意に沿って、解答すべき内容を多面的な視点で捉えられているかということである。「強みを2つ」といった設問指示がない場合においても、切り口を意識した上で、漏れなくダブリのない解答を意識する必要がある。

### (4) 創造性

創造性とは、与件文の情報や1.5次知識を活用した上で、求められている設問に対してどこまで類推の範囲を広げることができるかということである。単に、与件文をつなぎ合わせただけでは発見できないことが多く、また、与件文から遠く発想してしまうと単なる独りよがりのアイデアになってしまう。与件文の行間に隠されたヒントや1.5次知識をフル活用して類推していく必要がある。

## 3 解答の書き方

具体的な解答の「書き方の基本」について、次の3点に留意することが必要である。

1つ目は、解答は、論理的に書かなければいけないということである。論理的な文章とは、言葉と言葉の対応関係がしっかりとした文章のことである。論理的な文章を書くために、まず論理的な文章の構造（ピラミッドストラクチャー）を見ておく必要がある。

2つ目は、解答用紙の使い方である。原則は日本語作成の基本にのっとった記述である。

3つ目は採点者志向の記述をこころがけることである。他者が解答を読み、採点を行うことを意識した上で、解答の記述には細心の注意を払って欲しい。

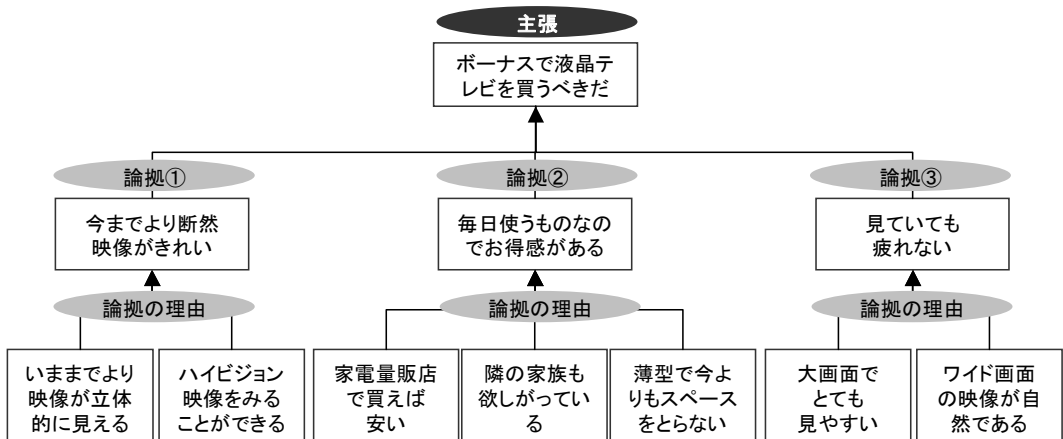
## [1] 論理構造とピラミッドストラクチャー

「ピラミッドストラクチャー」とは、事実や観察事項をもとにして、そこから「何がいえるのか？ (So What?)」という帰納法的思考により構造化を行い、全体を最上位の概念から事実までをツリー構造にまとめあげたものである。解答設計にあたって、基本的な背骨となる文章の流れを考え出す行為である。こうして出来たツリー図の最上位が主張にあたり、それを支えるボックスが論拠、その下は事実情報となる。

ピラミッドストラクチャーは解答作成にはもちろん、提案文書や論説文などを作成するときや、提示されたそれらの文書を理解・解釈する場合に有効な方法である。それでは実際に主張と論拠のある次の文章をもとに、ピラミッドストラクチャーによる構造化を確認してみよう。

ボーナスで液晶テレビを買うべきである。理由は次の3点である。①液晶テレビは今までより断然映像がきれいである。立体的にハイビジョン映像を見ることができるからである。②テレビは毎日使うものであり、買い得感が高い。家電量販店で購入すれば価格も安い。液晶テレビは薄型であることから、今までよりもスペースをとらない。また、隣のご家族も欲しがっているようである。③液晶テレビは見ている疲れにくい。大画面で見やすい。ワイド画面が自然だからである。以上の理由から、ボーナスで液晶テレビを買うべきである。

<図表 1-4-1 ピラミッドストラクチャー>



[2] 解答用紙の使い方

ここでは、解答用紙の使い方について概略を解説する。もちろん、原則は日本語作成の基本にのっとった記述である。他者が解答を読み、採点を行うことを意識した上で、解答の記述には細心の注意を払って欲しい。

<図表 1-4-2 解答用紙の使い方>

句読点が行の末尾にくる場合は、併せて記述する

取	引	先	メ	一	カ	一	の	技	術	動	向	や	生	産	動	向	に	対	応
し	た	、	原	材	料	の	委	託	製	造	を	コ	ー	デ	ィ	ネ	ー	ト	す
る	ハ	ブ	拠	点	と	し	て	活	用	す	る	。	ま	た	、	海	外	市	場
に	お	け	る	販	路	開	拓	拠	点	と	し	て	発	展	さ	せ	な	が	ら
廉	価	品	調	達	拠	点	と	し	て	も	強	化	活	用	を	図	る	。	

一文(ワンセンテンス)は40字から60字以内に収める

「～為。」「～事。」といった体言止めは避ける。

制限字数の10%以上の空欄を作らない。本来は、制限字数ちょうどで記述すべきである。

(他)

A	B	C
---	---	---

13	.5	%
----	----	---

2,	00	0	円
----	----	---	---

Ab	・	12
----	---	----



### [3] 採点者志向の記述

#### (1) 問われていることにそのまま答えること（オウム返し）

設問で問われていることを、そのまま書き出しの言葉として使うことで、問われていることに対して答えられるようになる。2次試験でもっとも大きな得点差として表れるのは、「題意ミス」である。つまり、問われていることに対して、何らかの理由で答えていない答案が散見される（何らかの理由とは、「読み落とし」「思い込み」などさまざまである）。当然、問われていることに答えていなければ、高得点は望めないであろう。実は、設問指示を確実に守った答案を書けるようになるだけで、合格へのボーダーラインに手が届いたと思っても良いくらいである。ただし、これが難しい。綺麗な文章は必要ない。設問を読み、書き出しの言葉を決めることで訓練できる。これは解答の型としてフォーム化して使える。

#### 【例】

C社は創業から20年以上が経過して、顧客や新製品の増加によってさらに変革が必要となっている。図1～図3なども参考に、C社が直面している課題とその具体的改善策を140字以内で述べよ。

#### 【解答フォーム】

課題は、～である。改善策は、～である。

140文字以内での解答が求められているので、上記の解答フォームに当てはめ、概ねの文字を決めて「課題」と「改善策」を説明すれば良い。設問文をもとにして解答のフォームを決める練習は、解答を安定させるうえで非常に効果的である。とくに文字数の多い問題に対して苦手意識のある方は、ぜひ訓練を積んで欲しい。これにより、時間と不必要な神経を使わずに、採点者から聞かれたことに答えることができる。

解答文字数の目安は、解答フォームに沿って考えると良い。上記の例では、課題で60字、改善策で80字を使って説明することを一応の目安としている。課題に対して改善策のキーワードが多そうだと判断した場合は、課題で60字、改善策1と改善策2を各々約40字とするように、まずは目安の文字数を決めておく。そうすることで、気が付いたら改善策を書くスペースがなくなってしまうなどの失敗を防ぐことができる。

課	題	は	,																
改	善	策	は	,															

**(2) 結論は先に書くこと (結論先出し)**

中小企業診断士の2次試験受験生は増加傾向にあり、現実的には採点者が個々の答案をどこまで時間をかけて読んでいるかはわからない。つまり、採点者が理解しにくい文章は、高得点に結びつきにくいのである。

「結論」＋「具体的な内容」という「基本的構造」を心がけたい。

「具体的な内容」は、「切り口」「着眼点」などを活用して記述する。ただし、すべての答案で結論先出しにすることは出来ないだろう。本試験時に現場対応で論点を列挙するような書き方にはなるのは、時間の成約があるため止むを得ないが、少なくとも学習段階では十分に意識をして訓練することで、採点者側の見方に近づくことができる。

**【例】**

下記の解答は、平成20年・事例Ⅲの第5問「一般消費市場への展開というA社の新規事業開拓の成否について、中小企業診断士として意見を求められた。この新規事業が「成功すると思う」理由について100字以内で述べよ。」という問いに対する2つの解答例である。まずは2つの答案を見比べて欲しい。まったく同じ内容が書かれているが、どのように感じるであろうか。答案2がわかりにくい理由を考えてみて欲しい。

**(答案1)**

理	由	は	、	蓄	積	し	た	強	み	を	活	か	せ	る	か	ら	で	あ	る。
①	航	空	会	社	に	納	品	し	て	い	る	実	績	と	信	頼	を	活	か
し	た	販	売	促	進	や	販	路	開	拓	を	行	っ	て	い	る	、	②	機
動	的	な	生	産	ノ	ウ	ハ	ウ	、	料	理	長	の	ノ	ウ	ハ	ウ	、	休
眠	中	の	第	三	工	場	を	活	用	す	る	こ	と	が	可	能	で	あ	る。

**(答案2)**

航	空	会	社	に	納	品	し	て	い	る	実	績	と	信	頼	を	活	か	し
た	販	売	促	進	や	販	路	開	拓	を	行	っ	て	お	り	、	機	動	的
な	生	産	ノ	ウ	ハ	ウ	や	料	理	長	の	ノ	ウ	ハ	ウ	や	休	眠	中
の	第	三	工	場	を	活	用	す	る	こ	と	が	可	能	で	あ	り	、	蓄
積	し	た	強	み	を	活	か	せ	る	か	ら	で	あ	る	。				

**【解答例】**

- ・100字の間がひとつづきの文章で書かれているため、読み手にストレスがかかる
- ・結論から記述していないため説得力がうすれている感がある
- ・論点がいくつあるのかわからない
- ・結局何が言いたいのかを最後まで読まないと確信が持てない

読み手の側に立てば、どちらがわかりやすいかは、一目瞭然であろう。解答を書くことに一生懸命になることは良いが、自分本位になってはいけない。解答を書くと同時に、解答を読む目を養うことが記述力UPの秘訣である。あくまで相手（採点者）本位を意識して欲しい。

以上のとおり、オウム返しと結論先出しが実践できるようになると、解答の型としてはかなり出来上がっていると考えて良い。このうち、オウム返しは訓練で完成させられると思うが、結論先出しについては、どうしても結論を表現できない（考えつかない）場合もあると思う。その場合は、理由を並列に書き出してあげる対応が良い。ルールは原則として考え、問いの状況によって柔軟に対応していくことが合格答案を書くためのコツである。

### (3) わかりやすい視点で書くこと（切り口）

さらに、相手に切り口までわかりやすく伝えられれば評価は高くなる。切り口とは、物事を把握するとき全体を捉えるための基準のことである。一例として下記のようなものがある。

- ① 内と外
- ② 前と後
- ③ 既存と新規
- ④ 客数と客単価
- ⑤ QCD

ただし、「結論先出し」と同じように、必ず「切り口」で分けて書かなければいけないわけではない。あくまで、物事を把握・整理するための道具に過ぎない。作問者が想定していない「切り口」で無理に解答を記述すると、かえって採点者が読みにくくなり、受験者の考えが伝わらない可能性が生じる。また、このような場合は書いている本人も書きにくさを感じるが多い。

### 【演習】

下記の解答は、平成19年・事例Ⅱの第2問「B社が店舗数と店舗面積を増やさずに、売り上げを拡大するには、どのような方法がB社に適していると考えられるか。100字以内で2つ答えよ。」という問いに対する、2つの解答例である。この解答の切り口について考えてみる。

#### 解答 I

客	数	を	増	加	さ	せ	る	プ	ロ	モ	一	シ	ヨ	ン	を	行	う	。	具
体	的	に	は	、	①	地	元	業	者	と	連	携	し	た	販	促	活	動	で
顧	客	情	報	を	共	有	し	新	規	顧	客	を	獲	得	す	る	②	過	去
の	イ	ベ	ン	ト	参	加	者	に	、	新	し	い	イ	ベ	ン	ト	の	開	催
や	新	商	品	紹	介	な	ど	を	告	知	し	来	店	頻	度	を	上	げ	る。

## 解答Ⅱ

客	単	価	を	向	上	さ	せ	る	商	品	・	サ	ー	ビ	ス	を	提	供	す
る	。	具	体	的	に	は	、	①	顧	客	ニ	ー	ズ	に	沿	っ	た	コ	ー
デ	ィ	ネ	ー	ト	プ	ラ	ン	の	提	案	を	通	し	て	、	買	い	上	げ
商	品	数	を	増	や	す	②	接	客	・	提	案	サ	ー	ビ	ス	や	素	材
加	工	商	品	な	ど	を	提	供	し	、	客	単	価	を	向	上	さ	せ	る。

本設問は、「店舗数と店舗面積を増やさずに売り上げを拡大する方法」が問われている。設問文にあるとおり、売上向上のための方法が2つ問われている。

「売上高」は「売上高＝客数×客単価」という公式で成り立つが、例えば上記のように、売り上げを拡大する方法が2つ問われた場合に、「客数」と「客単価」という視点から、解答の内容を考えることによって、モレのない「総合的」な解答を作成することができる。さらに、「客数」「客単価」を分解して考えることによって、総合的かつ具体的な答案を記述することができる。

売上高 = 客数×客単価

客数＝既存顧客＋新規顧客

客単価＝購買点数×商品単価

解答Ⅰは客数を高める方法について記述している。さらに、次のように分解して考えている。

- ①地元業者と連携した販促活動で顧客情報を共有し新規顧客を獲得する（新規顧客の視点）
- ②過去のイベント参加者に、新しいイベントの開催や新商品紹介などを告知し来店頻度を上げる（既存顧客の視点）

解答Ⅱは客単価を高める方法について記述している。さらに、次のように分解して考えている。

- ①顧客ニーズに沿ったコーディネートプランの提案を通して、買い上げ商品数を増やす（購買点数の視点）
- ②接客・提案サービスや素材加工商品などを提供し、客単価を向上させる（商品単価の視点）

こうした答案を解答するためには、まずは、上記の切り口で書くことが可能かどうかを判断する必要がある。これが切り口の使い方である。

## 2次試験の概要

## 5

## 1次と2次との関連性を過去問等から体感する

主な学習事項 演習問題

## 1 演習問題 1 現状をしっかりと掴む！（平成18年度／企業経営理論／第15問の抜粋）

創立50年を迎えたX社は、従業員150人のうちの6割が研究者によって占められており、終身雇用・年功序列の賃金制度を採用しているながら自由な雰囲気を持つ企業であり、中規模の研究開発型企業として一定の評価を得てきた。大株主であるY社はX社により高い配当を求め、定例の株主総会での議決を経て、新経営者A氏を送り込んで経営改革を行うよう指示してきた。A氏はY社への高配当を目的とし、着任後半年間で同業他社の状況を参考にして、マーケティング重視とコスト削減の経営方針を打ち出し、研究開発部門の研究費を2割削減した。研究者に商品化可能な製品開発を中心とした評価制度を導入し、業績主義の人事改革プログラムを提案した。新たに若い営業要員を数名採用し、10人の取締役会メンバーのうちそれまで2人だった営業部門出身者を4人に、一方、4人いた研究開発部門出身者を1人とした。この取締役会を中心に、社内の管理システムや業務手続きに関する諸規則を、トップダウンで次々と変更していった。

その結果、わずか1年で研究者の多くはモチベーションを低下させ、優れた人材の3割程度は退職してライバル企業に移籍してしまった。また研究開発以外の部門も新しい管理システムの導入により、現場に混乱が生じてしまい、製品の信頼性が低下し、顧客からの苦情も寄せられるようになってしまった。

## &lt;問題&gt;

何故、現場が混乱してしまったのか？

**2 演習問題2 具体的な解決策を提言する！(平成23年度/企業経営理論/第32問を一部改題)**

ある地方の山間部の温泉地で旅館を営んでいるB社は、当該温泉地を代表する老舗高級旅館で、高サービス・高価格を特徴としている。その主要な顧客層は比較的裕福な中高年層であるが、景気の悪化の影響もあり、ここ数年来客数が減少しており、客室稼働率の低下に悩まされている。このような状況への対策として、同社は顧客満足度の向上に取り組もうとしていた。

**<問題>**

物財と比べたときのサービス財の一般的特徴は以下のとおりである。これらの特徴に対して、B社の経営状況を踏まえてどのような対応をすることができるか。①の例にならって記述しなさい。

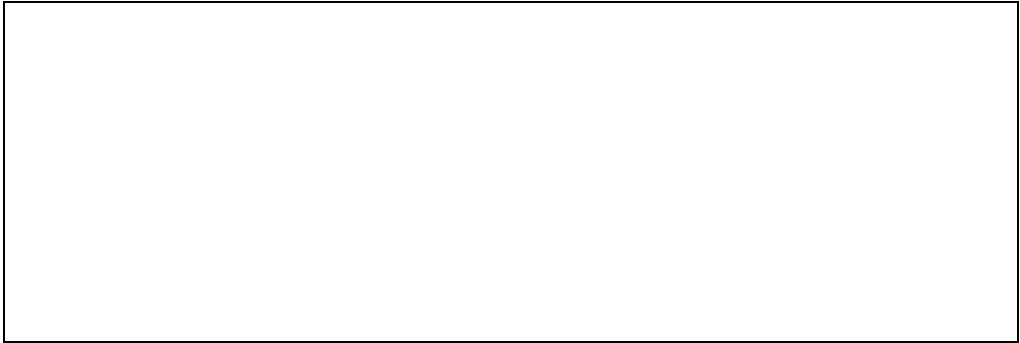
- ①サービス財の場合、買い手はその生産に関与し成果に影響を及ぼす。

例) 料理の特徴・楽しみ方や温泉の効能・利用方法などを顧客に分かりやすく説明する。

- ②サービス財は生産と消費を時間的・空間的に分離して行うことができない。

- ③サービス財は物財と比べて品質を標準化することが困難である。

④サービス財は無形であり、利用前にその品質水準を評価することが難しい。



**3 演習問題3 現状をしっかりと掴み、解決の方向性を導く！**

B店は、都心のベッドタウンであるX駅近くに蕎麦屋を出店している。駅周辺はフィットネスジムや趣味の教室などが増えており、平日の買い物客も多い。

最近の外食市場は経済不況やデフレの影響から、低価格を訴求する業態が主流となってきた一方で、食を楽しむグルメ志向も流行している。特に主婦の間では、くつろぎを求めて食事と会話に時間をかける傾向がある。

B店は座敷卓が5卓20席、カウンター8席で、他店よりも店舗面積に対する収客力が少ないが、店内は余裕があるので改装すれば席数を増やすことが可能である。取り扱いメニューは、蕎麦の他に旬の素材を活かした創作料理、地酒といった単品メニューが中心である。蕎麦と創作料理が好評で、夜は仕事帰りのサラリーマンで賑わっており、宴会の予約が入ることもある。

B店の売上は開店当時から順調に伸びてきたが、近所のファミリーレストランが低価格ランチをはじめから売上が減少しはじめた。主要顧客であったサラリーマンやOLが、ファミリーレストランの低価格ランチに流出しているからである。また、昼と夜に来店客が集中しているため、アイドルタイム（昼と夜の中間の時間帯）は来店客がほとんどいない。

売上が減少しはじめたことをきっかけに、来店客に対しアンケート調査を実施したところ、味・接客・雰囲気において、ほとんどの来店客は満足しているとの結果が出た。しかし、サラリーマンやOLを中心に、「価格がやや高く、以前ほど気軽に行くことができなくなった」との声もあった。

B店の社長は支店の出店を希望しているが業績が悪化しており、厳しい状況になってきている。このため、B社の社長はコンサルタントのあなたに助言を求めてきた。



<問題>

B店の業績回復に向けて、以下の設問に答えよ。

(1)

B蕎麦店の強み・機会と弱み・脅威について、それぞれ1点記述せよ。

強み

機会

弱み

脅威

(2)

(1)で答えた「弱み」や「脅威」に対して、どのような対応をすればよいか。  
具体的に答えよ。

(3)

(1)で答えた「強み」を強化する方法や「機会」を活かす方法を考えよ。

(4)

これまでの分析をふまえ、B店の今後の経営戦略について述べよ。

<MEMO>

## 【演習 1 の解答】

### <解答例 1>

トップダウンで社内の管理システムや業務手続きに関する諸規則を変更したからである。

⇒ 2次攻略のアドバイス

間違いではないが、与件文をそのまま抽出しただけである。これでは「表層的な解答（＝一般論の解答）」であり、2次試験の解答としては説得力がない。

### <解答例 2>

従業員の理解を得ることなくトップダウンで実行したためである。具体的には、経営改革案の作成段階で、同業他社の調査のみで従業員への意識調査はなく、実行段階で、従業員への改革案の事前説明がなかった。このため、従業員は経営改革の必要性が理解できず、モラルが低下し、現場が混乱したと考えられる。

⇒ 2次攻略のポイント

2次試験の解答は、「1.5次知識」を踏まえて与件文を上手に活用するとともに、1次試験で習得した幅広い知識の中で、2次試験で活用できる知識（＝1.5次知識）を常にアウトプットできるようにする必要がある。

<MEMO>

## 【演習2の解答】

①サービス財の場合、買い手はその生産に関与し成果に影響を及ぼす。

⇒解答例

料理の特徴・楽しみ方や温泉の効能・利用方法などを顧客に分かりやすく説明する。

☆1.5 知識の活用（インタラクティブマーケティング）

サービスの質は、コンタクトパーソン（CP、接客要員）と顧客との間の相互作用の質に多く影響される。顧客と接点をもつ従業員をコンタクト・パーソンという。

②サービス財は生産と消費を時間的・空間的に分離して行うことができない。

⇒解答例

御礼状や定期的なDM発送で温泉地ならではの季節イベント等を継続的に案内し、閑散期の再来訪を促進するとともに、繁忙期においては予約等で対応を図る。

☆1.5 次知識の活用（エクスターナルマーケティング）

企業と顧客との通常のマーケティングのことである。ここではDMを活用したプロモーションといえる。

③サービス財は物財と比べて品質を標準化することが困難である。

⇒解答例

従業員研修の徹底により接客技術・知識向上を図るとともに、表彰制度の導入により従業員のモチベーションを高める。

☆1.5 次知識（インターナルマーケティング）

エクスターナルマーケよりも優先されるべきものである。企業と接客要員とのマーケティングである。顧客満足度を高めるために、従業員を訓練し意欲の向上と、自らがサービス提供者としての自覚を持たせることが必要である。

④サービス財は無形であるため、物財に比べ、利用前にその品質水準を評価することが難しい。

⇒解答例

HPを利用し、料理、客室の調度品や寝具、温泉施設などのサービス内容を提供するとともに、顧客からのリクエストなどお客様の声を掲載する。

☆1.5 次知識（エクスターナルマーケティング）

企業と顧客との通常のマーケティングのことであり、ここではHPを活用したプロモーションといえる。

<MEMO>

### 【演習3の解答】

#### 問題（1）

<強み>

蕎麦と旬の素材を活かした創作料理のノウハウがある。

<機会>

食を楽しむグルメ志向が流行している。

<弱み>

アイドルタイムは来店客がほとんどいない。

<脅威>

低価格ランチの影響で、主要顧客が流出している。

#### 問題（2）

「弱み」や「脅威」に対する対応は、くつろぎを求める主婦達をアイドルタイムに来店させるために、高めの価格で味の良いメニューを創り提供することである。

#### 問題（3）

「強み」や「機会」を活かす方法は、食を楽しむグルメ志向の人たちに、創作料理のノウハウを活かして蕎麦と旬の素材をセットにしたランチや宴会メニューを提供することである。

#### 問題（4）

B店の経営戦略は、くつろぎを求める主婦や食を楽しむグルメ志向の人たちに対して、創作料理のノウハウを活かして創った味の良い料理を高い接客技術で提供することである。店は、ゆったりとしたくつろげる雰囲気にして、ファミリーレストランとは違うサービスを展開する。