
目 次

問 題

平成 28 年度	5
平成 27 年度	11
平成 26 年度	17
平成 25 年度	23
平成 24 年度	29

模範解答解説

平成 28 年度	36
平成 27 年度	54
平成 26 年度	72
平成 25 年度	88
平成 24 年度	102

問題

平成 27 年度 組織・人事

A社は、1950年代に創業された、資本金1,000万円、売上高14億円、従業員数75名（非正規社員を含む）のプラスチック製品メーカーである。1979年に設立した、従業員数70名（非正規社員を含む）のプラスチック製容器製造を手がける関連会社を含めると、総売上高は約36億円で、グループ全体でみた売上構成比は、プラスチック製容器製造が60%、自動車部品製造が24%、健康ソリューション事業が16%である。ここ5年でみると、売上構成比はほとんど変わらず、業績もほぼ横ばいで推移しているが、決して高い利益を上げているとはいえない。

A社単体でみると、その売上のおよそ60%を自動車部品製造が占めているが、創業当初の主力製品は、プラスチック製のスポーツ用品であった。終戦後10年の時を経て、戦後の混乱から日本社会が安定を取り戻し、庶民にも経済的余裕が生まれる中で、レジャーやスポーツへの関心が徐々に高まりつつあった。そうした時代に、いち早く流行の兆しをとらえた創業者が、当時新素材として注目されていたプラスチックを用いたバドミントン用シャトルコックの開発・製造に取り組んだことで、同社は誕生した。

創業当初こそ、バドミントンはあまり知られていないスポーツであったが、高度経済成長とともに、創業者のもくろみどおりその市場は広がった。その後、同社のコア技術であったプラスチックの射出成形技術（加熱溶融させた材料を金型内に射出注入し、冷却・固化させることによって、成形品を得る方法）によるシャトルコックの製造だけでなく、木製のラケット製造にも業容を拡大すると、台湾にラケット製造の専用工場を建設した。

しかし、1970年代初めの第一次オイルショックと前後して、台湾製や中国製の廉価なシャトルコックが輸入されるようになると、A社の売上は激減した。時を同じくして、木製ラケットが金属フレームに代替されたこともあって、A社の売上は最盛期の約70%減となり、一転して経営危機に直面することになった。どうにか事業を継続させ、約40名の従業員を路頭に迷わせずに済んだのは、当時バドミントン用品の製造・販売の陰で細々と続けていた、自動車部品の受注生産やレジャー用品の製造などで採用していたブロー成形技術（ペットボトルなど、中空の製品を作るのに用いられるプラスチックの加工法）があったからである。そして、その成形技術の高度化が、その後、A社再生への道を切り開くことになる。

A社の経営が危機に陥った時期、創業者である父に請われてサラリーマンを辞めて、都市部から離れた生まれ故郷の農村に、A社社長は戻ることを決意した。瀕死状

態のA社の事業を託されたA社社長は、ブロー成形技術の高度化に取り組むと同時に、それを活かすことのできる注文を求めて全国を行脚した。苦勞の末、楽器メーカーから楽器収納用ケースの製造依頼を取りつけることができた。自社で開発し特許まで取得した新しい成形技術を活かすことができたとはいえ、その新規事業は、技術難度はもちろん、自社ブランドで展開してきたバドミントン事業とは、事業に対する考え方そのものが異なっていた。そこで、再起をかけてこのビジネスをスタートさせたA社社長は、当初社内で行っていた新規事業を、関連会社として独立させることにした。

こうして本格的に稼働した新規事業は、A社社長の期待以上に急速に伸長し、それまで抱えてきた多額の借入金を徐々に返済することができるようになり、次なる成長事業を模索する余裕も出てきた。そこで、A社社長が注目した事業のひとつは、同社の祖業ともいうべきスポーツ用品事業での事業拡大であった。ターゲットにしたのは、1980年頃認知度が高まりつつあったゲートボールの市場である。ゲートボール用のボールやスティック、タイマーなどで特許を取得すると、バドミントン関連製品の製造で使用していた工場をゲートボール用品工場に全面的に改装し、自社ブランドでの販売を開始した。少子高齢化社会を目前に控えたわが国でその市場は徐々に伸長し、A社の製品が市場に出回るようになった。しかし、その後、ゲートボールの人気に陰りがみられるようになったために、次なるスポーツ用品事業の模索が始まった。

もともと、その頃になると、自動車部品事業拡大を追い風にして進めてきた成形技術の高度化や工場増築などの投資が功を奏し、バスタブなどの大型成形製品の注文を受けることができる体制も整って、A社グループの経営は比較的順調であった。また、新規事業を模索していたスポーツビジネスでは、シニア層をターゲットにしたグラウンドゴルフ市場に参入し、国内市場シェアの60%以上を占めるようになった。

2000年代半ばになると、地元自治体や大学との連携によって福祉施設向けレクリエーションゲームや認知症予防のための製品を開発し、福祉事業に参入した。さらに、ゲートボールやグラウンドゴルフなどシニア向け事業で培ってきた知識・経験、そしてそれにかかわるネットワークを活用できることから、スポーツ関連分野の事業全体を健康ソリューション事業と位置づけた。健康ソリューション事業では、シニア層にターゲットを絞ることなく、体力測定診断プログラムなどのソフト開発にも着手しサービス事業を拡大して、グループ売上全体の16%を占めるまでに成長させたのである。

こうして経営危機を乗り越えてきたA社では、A社社長が社長を務める関連会社

を含めて、従業員のほとんどが正規社員であり、非正規社員は数名に過ぎない。グループ全体の事業別従業員構成は、プラスチック製容器製造が70名、自動車部品製造が35名、健康ソリューション事業が40名である。近年になってボーナスなどでわずかに業績給的要素を取り入れつつあるが、給与や昇進などの人事制度は、ほぼ年功ベースで運用されている。

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。

模範解答解説

平成 27 年度 組織・人事

模範解答

第1問 (配点20点)

特	性	は	、	①	競	技	自	体	の	規	模	が	小	さ	く	流	行	か	ら
衰	退	の	サ	イ	ク	ル	が	短	い	ニ	ッ	チ	な	市	場	、	②	市	場
タ	ー	ゲ	ッ	ト	の	中	心	は	人	口	が	増	加	し	て	い	る	シ	ニ
ア	層	、	③	競	技	を	通	し	た	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	が	あ	り	健
康	増	進	や	福	祉	分	野	と	の	親	和	性	が	高	い	、	で	あ	る。

第2問 (配点20点)

理	由	は	、	既	存	事	業	と	は	考	え	方	が	異	な	る	新	規	事
業	に	適	合	し	た	組	織	の	構	築	が	必	要	な	た	め	で	あ	る。
具	体	的	に	は	、	①	生	産	面	で	は	高	度	化	し	た	ブ	ロ	ー
成	型	技	術	を	活	用	し	た	受	託	生	産	、	②	営	業	面	で	は
自	社	ブ	ラ	ン	ド	販	売	で	な	く	取	引	先	訪	問	と	な	り	、
既	存	組	織	が	有	効	に	活	用	で	き	な	い	か	ら	で	あ	る。	

第3問 (配点20点)

課	題	は	、	低	収	益	で	収	益	源	の	集	中	し	た	リ	ス	ク	の
高	い	ビ	ジ	ネ	ス	モ	デ	ル	か	ら	の	脱	却	で	あ	る	。	具	体
的	に	は	、	①	主	力	事	業	頼	み	を	脱	し	技	術	革	新	や	新
規	開	拓	を	促	進	す	る	組	織	文	化	、	②	高	収	益	な	新	規
事	業	へ	の	意	欲	を	高	め	る	人	事	制	度	が	必	要	に	な	る。

第4問 (配点20点)

理	由	は	、	①	成	果	で	は	な	く	年	功	に	よ	る	賃	金	と	雇	
用	の	安	定	に	よ	っ	て	社	員	に	貢	献	意	欲	を	持	た	せ	て	
い	る	、	②	三	事	業	共	通	の	評	価	基	準	の	設	定	が	難	し	
い	、	③	新	規	事	業	の	成	否	が	不	明	な	段	階	で	の	評	価	
を	避	け	安	心	し	て	取	組	ん	で	も	ら	う	、	た	め	で	あ	る。	

第5問 (配点20点)

留	意	点	は	、	従	来	の	事	業	と	相	乗	効	果	の	あ	る	高	付
加	価	値	サ	ー	ビ	ス	を	創	造	す	る	た	め	、	①	グ	ル	ー	プ
内	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	ー	シ	ョ	ン	を	促	し	挑	戦	意	欲	の	高	い
文	化	を	醸	成	し	、	②	大	学	や	地	元	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	と
の	交	流	や	OF	F-	JT	実	施	に	よ	り	人	材	育	成	を	図	る。	

LEC 2次試験対策 事例整理シート

企業概要

- ＜単体＞
 ①業種：プラスチック製品メーカー
 ②資本金：1,000万円
 ③従業員数：75名（非正規社員を含む）
 ④創業：1950年代
 ＜関連会社＞
 ⑤プラスチック製容器メーカー
 ⑥設立：1979年
 ＜グループ全体＞
 ⑦総売上高：約36億円。
 ⑧売上構成比：プラスチック製容器製造 60%、自動車部品製造 24%、健康ソリューション事業 16%

事例別の特徴

- ①グループ全体の事業別従業員構成：プラスチック製容器製造 70名、自動車部品製造 35名、健康ソリューション事業 40名。（ほとんどが正規社員。）
 ②給与や昇進などの人事制度は、ほぼ年功ベースで運用（近年になってボーナスなどでわずかに業績給の要素を取り入れつつある。）
 ③5年で見ると、売上構成比はほとんど変わらず。
 ④経営危機を乗り越え、従業員の雇用を維持している。
 ⑤新規事業（プラスチック製容器製造）を本体とは別会社で運営。

S(強み)

- ①ブロー成形技術とその高度化（自社開発し特許取得→機会⑤⑥）
 ②A社現社長の新規開拓力、新規事業推進力（→機会①③④⑥）
 ③ゲートボールやグラウンドゴルフなどシニア向け事業で培ってきた知識・経験（→機会①）
 ④射出成形技術（過去→機会⑦）
 ⑤年功により忠誠心が高く、新規にも取り込む従業員の存在（→機会①）

O(機会)

- ①シニア層を中心とした福祉市場と、シニア層に限らない健康へのニーズ（2000年代）
 ②地元の自治体や大学、シニア市場関連のネットワークの存在
 ③グラウンドゴルフ市場（1990年代？、シニア層をターゲット）
 ④ゲートボール市場（1980年頃→脅威①）
 ⑤大型成形製品の需要拡大（1980年代頃）
 ⑥自動車部品・レジャー用品の需要→楽器収納用ケースの製造依頼（1970年代、オイルショック後）
 ⑦バドミントン市場の勃興（1950年代→脅威②）

W(弱み・問題点)

- ①プラスチック製容器製造事業の売上が60%を占める。（5年で見ると、売上構成比はほとんど変わらず。）
 ②決して高い利益を上げてはいえない。
 ③主力製品（バドミントン用具）への高い依存度（1970年代→脅威②）

T(脅威)

- ①ゲートボールの市場の市場縮小（1980年代後半頃）
 ②バドミントン事業における台湾製や中国製の廉価なシャトルコックの輸入と木製ラケットが金属フレームに代替（1970年代初め）
 ③（脅威①、②との関連で）シニア向けスポーツの盛衰の早さ。ニッチ製品で需要に限界。

W(弱み・問題点)の真因遡及分析

- ①プラスチック製容器製造事業への過度な傾斜が、将来のA社グループに依存体質を生む可能性。
 ②A社が取り扱うスポーツ用品は、ターゲットが狭く継続的に収益を上げ続ける製品になり難い。
 →スポーツから健康へ。
 →ターゲットをシニアに限らず、幅を広げる必要性。
 →ものづくりに限らず、サービスに拡大する必要性。

平成27年2次本試験（事例1）

経営理念

本文中に記載なし（ただし給与・昇進については年功制を基本守り、前社長時代に迎えた経営危機の際にも雇用の継続を図るなどの日本型経営を志向しているものと見られる。）

目指すべき企業・事業の方向性

- ①健康ソリューション事業において特にサービス事業を拡大する。
- ②健康ソリューション事業の強化とともに、主力であるプラスチック容器製造・自動車部品製造を維持・発展させることでグループ全体のバランスを図る。

解決しなければならない経営課題

- ①健康ソリューション事業の更なる推進による高付加価値化、収益の確保。他事業の理解の推進・協力の強化。
- ②プラスチック容器製造・自動車部品製造の更なる技術革新。
- ③事業間のシナジーの発揮、一体感の維持。

具体的解決策

- ①サービスを推進するための積極的組織文化を醸成するため、グループ内コミュニケーションを推進→今の主力事業が好調なうちに、ものづくりだけでなく高収益・付加価値な健康増進サービスを強化する。
- ②人材育成のため、地元自治体、大学との交流、ネットワークを利用した外部研修を活発化する。→A社グループには従来なかったサービスのノウハウを外部から吸収する。

事例に必要な知識

- ①組織は戦略に従う。（チャンドラー）
- ②戦略は組織に従う。（アンゾフ）
- ③組織成立の三条件（バーナード）
- ④製品特性
- ⑤SWOT分析
- ⑥組織文化（依存・変革）
- ⑦組織構造（分社化）
- ⑧人材育成の手段
- ⑨外部連携
- ⑩相手先ブランド生産
- ⑪成果主義
- ⑫評価
- ⑬年功 終身雇用
- ⑭事業集中のリスクと分散
- ⑮ファイブファース（ポーター）

総合コメント

本事例のテーマは「技術力と周辺環境対応により関連サービスへの多角的な展開を図る中小製造業の組織人事戦略」である。プラスチック関連製造のA社は、1970年代パトミントン関連製品で売上が伸び、その衰退とともに危機的状態に陥った。その後、グループ内別会社によるブロー成型技術の推進で息を吹き返して、成長を遂げてきたが、ここ数年業績は横ばいである。この状況から脱却するためには、ものづくりも維持しつつサービスへの進出も必要である。A社の取り扱っている製品の特性やかかつての教訓を理解した上で、事業リスクを分散し、保守的な組織文化に陥らず、積極的に新事業に取り込み、サービス対応人材を育てていくための助言が求められている。

解説

1. 本事例の特徴

本事例のテーマは「技術力と周辺環境対応により関連サービスへの多角的な展開を図る中小製造業の組織人事戦略」である。

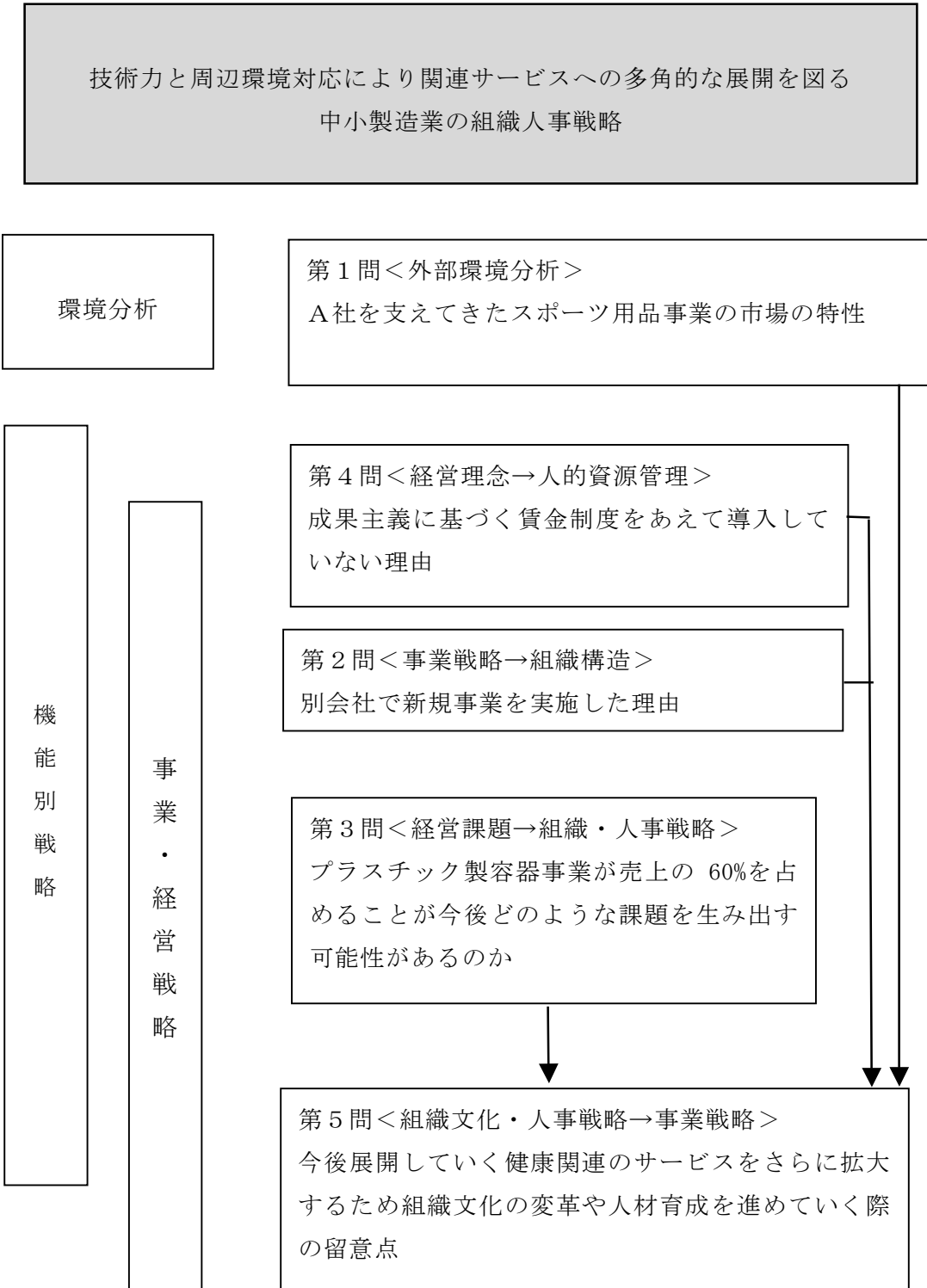
A社は、1950年代に創業されたプラスチック製品メーカーである。創業当時はバトミントン製品を主力にしていたが、70年代のオイルショックを契機に危機に直面し、その時期に登場した現社長の決断により新規スポーツ用品に主力を切り替え、別会社を立ち上げるなど体制を強化することで再起を図った。さらにプラスチック成形事業により、業容を拡大した。今後、スポーツ関連分野を健康ソリューション事業と位置づけることで、更なる成長を図ろうとしている。

A社は技術力、市場対応力による「ものづくり」を中心に成長してきたが、今後はソフト面にも対応した組織・人事戦略が必要な段階を迎え、中小企業診断士としての助言が求められている。

設問構造としては、環境分析・事業戦略・経営課題・組織文化・組織構造・人的資源管理の論点を盛り込んだ作りとなっている。与件のボリュームは、例年並みであり、表現は平易である。ただ、「組織・人事を含むA社の問題点」が与件文に明示されている訳ではなく、設問の意図から問題点・課題を読み解く力が必要である。また、第1問から第5問に至る一貫性を意識し、また組織・人事の理論をしっかりと使って解答できたか否かで得点は上下するものと思われるところから、難易度は「やや難」である。

要求文字数は、520字と昨年同様であった。ただ、設問文中、5問中4問に「考えられるか」、2問に「中小企業診断士として」のワードが使われている。このことから、与件を抜書きするのではなく内容を類推し、かつ、企業経営理論等で学んだ内容を使って、ロジカルに提言することが必要である。第1問～第5問とも20点で、字数も100字～120字なので、短い中で総合的な解答作成が必要であった。

【設問構造図】



2. 各設問の解説

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特性について問われている。後続の回答の布石となる特性を挙げていきたい。

まずは、設問文にあるゲートボールの市場についての記述を追ってみよう。

■与件文：1980 年頃認知度が高まりつつあったゲートボールの市場である。

ゲートボール用のボールやスティック、タイマーなどで特許を取得すると、バドミントン関連製品の製造で使用していた工場をゲートボール用品工場に全面的に改装し、自社ブランドでの販売を開始した。少子高齢化社会を目前に控えたわが国でその市場は徐々に伸長し、A社の製品が市場に出回るようになった。しかし、その後、ゲートボールの人気に陰りがみられるようになったために、次なるスポーツ用品事業の模索が始まった。

ゲートボールは、「少子高齢化社会を目前に控えたわが国でその市場は徐々に伸長している」ことが記されている。しかしながら、「ゲートボールの人気に陰り」が見えたという記述から、流行してもその寿命が決して長くないようである。

続いてグラウンドゴルフについて見てみよう。

■与件文：新規事業を模索していたスポーツビジネスでは、シニア層をターゲットにしたグラウンドゴルフ市場に参入し、国内市場シェアの 60%以上を占めるようになった。

こちらもゲートボール同様、今後、人口の増加が見込まれる「シニア層」をターゲットにしていることが書かれている。さらにグラウンドゴルフ国内市場シェアの 60%以上を占める」など、A社が市場の多くを確保している

ことがわかる。ところが、

- 与件文：スポーツ関連分野の事業全体を健康ソリューション事業と位置づけた。健康ソリューション事業では、シニア層にターゲットを絞ることなく、体力測定診断プログラムなどのソフト開発にも着手しサービス事業を拡大して、グループ売上全体の16%を占めるまでに成長させた。

とある。国内市場シェアの60%以上グラウンドゴルフやサービス事業を拡大した「健康ソリューション事業」全体でも、グループ売上全体の16%である。これは裏を返すと、グラウンドゴルフ市場が野球やサッカーなどのメジャーなスポーツとは違って、「競技規模が小さいニッチ」なものであり、だからこそ、シニア層にターゲットを絞ることなく、サービス事業を拡大する必要があるとA社は判断している。ここは第3問・5問のサービス強化の理由としてぜひ指摘しておきたい。

この前にゲートボールやグラウンドゴルフに関連した記述がある。

- 与件文：地元自治体や大学との連携によって福祉施設向けレクリエーションゲームや認知症予防のための製品を開発し、福祉事業に参入した。ゲートボールやグラウンドゴルフなどシニア向け事業で培ってきた知識・経験、そしてそれにかかわるネットワークを活用できる。

このネットワークをシニア向け事業で培ってきた知識・経験を活かして、これらのスポーツと親和性のある福祉事業への参入に活かしていきたい。

尚、業界特性の分析として、ファイブフォースモデルを適用して、代替品の脅威や新規参入の脅威を挙げるということも考えられる。

- 与件文：1970年代初めの第一次オイルショックと前後して、台湾製や中国製の廉価なシャトルコックが輸入されるようになると、A社の売

上は激減した。時を同じくして、木製ラケットが金属フレームに代替されたこともあって、A社の売上は最盛期の約 70 %減となり、一転して経営危機に直面することになった。

ただ、これはバドミントン時代の話であり、(設問文にはバドミンントンの表記は直接にはない。ただ、A社を支えてきたスポーツには入るであろう)、ゲートボールの時代には、

■与件文：ゲートボール用のボールやスティック、タイマーなどで特許を取得

と、特許の取得で海外を含めた新規参入の脅威に対策を打っている。従って代替品の脅威や新規参入の脅威があるという特性について記載する優先度は高くないと見られる。

【本設問を考えるうえで必要な 1 次知識】

- ・ SWOT 分析
- ・ 製品特性
- ・ ポーターのファイブフォース
- ・ 外部連携

第 2 問 (配点 20 点)

A社が当初社内で行っていた新分野のプラスチック成形事業をその後、関連会社を設立し移管した理由について問われている。事業部制組織やカンパニー制ではなく、全くの別会社に分けた理由を、与件の記述から丁寧に拾い上げていきたい。

■与件文：その新規事業は、技術難度はもちろん、自社ブランドで展開してきたバドミントン事業とは、事業に対する考え方そのものが異なっていた。そこで、再起をかけてこのビジネスをスタートさせた

A社社長は、当初社内で行っていた新規事業を、関連会社として独立させることにした。

「事業に対する考え方」：事業戦略が大きく違う新規事業は、今までの組織形態で実施するより、大きく組織構造も分離した方がよい。事業戦略に合わせ、組織構造も変える。これこそが、チャンドラーの「組織（構造）は戦略に従う」である。ここをまず、結論前出しで提示しておきたい。

続いて、この「考え方」の違いを総合的に記述していきたい。

まず製造面から見て行こう。

今までの事業を支えてきた製造技術は

- 与件文：同社のコア技術であったプラスチックの射出成形技術（加熱溶融させた材料を金型内に射出注入し、冷却・固化させることによって、成形品を得る方法）

であった。

一方、新事業は

- 与件文：自動車部品の受注生産やレジャー用品の製造などで採用していたブロー成形技術（ペットボトルなど、中空の製品を作るのに用いられるプラスチックの加工法）があったからである。そして、その成形技術の高度化が、その後、A社再生への道を切り開くことになる。

と技術が大きく異なる。また、

- 与件文：楽器メーカーから楽器収納用ケースの製造依頼

とあり、ここから製造委託を受けていることがわかる。

さらに、営業販売面では、

- 与件文：ブロー成形技術の高度化に取り組むと同時に、それを活かすことのできる注文を求めて全国を行脚した。苦勞の末、楽器メーカー