

本書の構成	
◇ 解答解説の構成.....	i
事例Ⅰ	
◇ 与件文.....	2
◇ 設問.....	5
◇ 模範解答.....	6
◇ 解説.....	8
事例Ⅱ	
◇ 与件文.....	28
◇ 設問.....	31
◇ 模範解答.....	34
◇ 解説.....	36
事例Ⅲ	
◇ 与件文.....	56
◇ 設問.....	59
◇ 模範解答.....	60
◇ 解説.....	62
事例Ⅳ	
◇ 与件文.....	80
◇ 設問.....	83
◇ 模範解答.....	86
◇ 解説.....	90
巻末資料	
◇ 復習用解答用紙.....	110

目

次

解答解説の構成

本解説冊子は、模範解答を作成するために用いた考え方が読者に忠実に伝わるように構成されている。以下、その構成について説明する。丁寧に取り組み、解答につながる考え方を学びとって欲しい。

1. 全体解説

設問構造

図表を用いて設問の関連性を明確にしている。設問が事例の中でどのようにつながっているのかを確認し、事例全体で何が問われているのかを理解して欲しい。

事例整理シート

事例企業のSWOT分析から始まり、戦略の立案やその実行策まで、コンサルティングに必須となる分析プロセスを1枚のシートに落とし込んだ、LECオリジナルのフレームワークである。

2次試験では、事例企業が求めている現状の問題点や成長のための戦略の本質をしっかりと考えることが重要である。事例整理シートは本試験で実際に使用するものではないが、基礎学習期間に活用することで、合格に必要な思考が本試験の80分間で自然に展開されるものである。

2. 模範解答へのアプローチ

模範解答へのアプローチ

どこまで具体的に答えるべきなのか、戦略レベル、オペレーション・レベルのどちらで答えれば良いのか、等、診断士2次試験問題の設問には何を答えたら良いのか考えてしまうものが多い。設問の捉え次第で解答の方向性も違ってくる。設問の題意では解答の方向性を誤らないように何が問われているのかを明確にしている。

組織・人事

与件文

A社は、資本金2,000万円、売上高約2億5千万円、従業員数30名（パート・アルバイト社員40名を除く）の飲食関連事業を手掛ける企業である。2005年に料理研究家であるA社社長が料理教室として設立した後、社員食堂の運営受託、ケータリングを主な事業として行ってきた。

創業に至るまでのA社社長の経歴として、家政大学にて管理栄養士資格を取得後、8年間医療施設に従事し入院患者に向けた食事の提供を行ってきた。所属する医療施設において主任管理栄養士となって以降は、仕事を行う傍らマクロビオティック料理の教室に通い、健康と元気の源となる料理の研究や日々の献立の立案を目指した。この経験から、より健康的な料理を一般の人においしく味わってほしいという思いを抱き、2000年にフリーの料理研究家に転身し料理教室を主宰するようになった。そして料理教室を事業として拡大していくことを目指し、料理教室の卒業生数名とA社の創業に至った。

マクロビオティックとは、長寿法を説くものであり、自然の穀菜食を中心とした食事法や生活習慣法を推奨するものである。創業から3年ほど経った頃、海外の有名女優がマクロビオティックを実践しているということが話題となった時期に、A社社長にもTVの人気情報番組からの出演依頼があり、マクロビオティック料理の第一人者として紹介された。それ以降、他のメディアへの出演依頼や、出版などの引き合いがあり、A社社長の知名度は一気に高まった。さらに、A社の商標を冠とした調理器具や調味料なども飛ぶように売れ、メディアの出演料、出版印税、商標の使用料といった本業以外の多額の収益を得たことでA社の業績は飛躍的に伸長した。

さらなる追い風として、生活習慣病が問題視される世相の中で、A社社長の経歴に着眼した大手電機メーカーから、健康志向の社員食堂の運営に対する引き合いがあった。その電機メーカーの関連会社や工場を含めた4つの事業所における延べ3,000人に及ぶ社員に向けて料理を提供する大口の引き合いであり、A社社長は事業の立ち上げを決心した。そして社員食堂事業の立ち上げに向け、新たに管理栄養士を採用し各事業所の食堂に社員を常駐させるとともに、食材の加工を行うための自社工場を設立した。また、それと同時に自社工場を活用する目的で冠婚葬祭の儀式やパーティーの場に料理を提供するケータリング事業も開始した。

2010年以降、時代の流れとともに新たな料理研究家が台頭し、A社社長に対するメディ

アの出演依頼などはなくなったが、社員食堂事業が形となりA社の基盤が形成された。A社の組織構造は、社員食堂事業の運営を円滑にすることを主眼においてデザインされており、本部（18名）と各食堂（52名）に分かれている。本部では社員食堂のメニュー開発や仕入れ先の選定だけでなく、料理教室やケータリング事業といった複数事業を一体となって行っている。各食堂では、主任となる管理栄養士が日々の献立の策定を行うとともに、若手の管理栄養士がパート・アルバイト社員を統括し、料理の提供を行っている。

本部の従業員はA社社長の料理教室で学んだ卒業生を配置しており、マクロビオティックの考え方にに基づき、健康志向の料理の研究を行っている。基本的には、本部が社員食堂事業向けに考案したメニューに基づいて主任管理栄養士がカロリー計算などをもとに献立の策定を行っている。さらに開発したそれらのメニューを料理教室やケータリングに流用している。特段、予算管理など行わなくとも業績が急成長していたこともあり、本部の従業員は採算性を意識することなく良質なメニューの開発や食材の仕入れを最優先して事業を運営することができた。

順調に業績を推移してきたA社であったが、2010年代半ばに差し掛かると、取引先の電機メーカーの業績悪化に伴い転換期が訪れた。取引先の電機メーカーでは2015年にリストラが実施され、社員食堂の利用者が減少している。売上の約70%を社員食堂事業に依存するA社にとっては危機的な状況である。また、以前より料理教室においては内容が画一的であるという声が多く、同様にケータリング事業でも提供する場を捉えたメニューの開発が進んでおらず、顧客ニーズに対応できていない。

現状を打開するためにA社社長が新規事業として目を付けたのは、食品メーカーに向けたフードコーディネーターの派遣事業である。マクロビオティック料理の知識や、社員食堂にて多くの利用者の健康管理を担ってきた経験を持つ人材を活かし、健康志向の商品開発を進める食品メーカーの新商品開発に入り込む事業である。食品メーカーの商品開発では科学的根拠が求められるため、知識や経験だけでなくその有効性などを実証したうえで提案を行う必要がある。この新規事業においては、ある食品メーカーX社と契約が合意に至っており、X社では客層に応じた味の嗜好のトレンドなど、A社にはない商品開発に関する情報を持っている。

またA社は新規事業の立ち上げと同時に組織改編に着手した。まず事業部制組織にするとともに、4つの事業を貫通する研究開発部を設けた。さらにそれぞれの事業部で独立採算制を導入した。組織変革にあたり、少なからず軋轢が発生しているものの、A社社長が現状の経営状況を従業員に説明することで、徐々に従業員からの理解を受けつつある。

さらに経営再建に向けて外部との連携も進めている。まず、地域の大学や研究機関とのパートナーシップを結ぶとともに、IT企業との連携を開始した。IT企業との連携では、

社員食堂の主任管理栄養士が主導となってスマートフォンに対応したアプリの共同開発を行った。このアプリでは社員食堂の利用者がその日食べたメニューや、体重、血圧などの健康状態をスマートフォン上で簡単に記録することで、利用者自身で健康管理ができる。また、A社にとってもこのアプリによって利用者の健康状態がモニタリングできるだけでなく、連携を通して主任管理栄養士の新たな視野形成につながった。依然として生活習慣病などへの関心が高いこともあり、このアプリは多くの食堂利用者に使用されている。

かつては、A社社長の人気をもとに黙っていても顧客を獲得できる環境にあったが、今後は事業ごとの顧客ニーズを捉えて自律的に事業を変革していくことが求められる。そこで、料理教室において生徒の家族それぞれに対する健康指導を行うことや、ケータリング事業において提供する場の顧客の味の嗜好に合ったメニューの開発を行うなどして、各事業での付加価値を高めていくことを模索している。

設問

第1問（配点 40 点）

A社のこれまでの事業変遷を踏まえ、以下の設問に答えよ。

（設問1）

創業以降、A社は意図しないにもかかわらず飛躍的に業績を伸長させることができた。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）

現状のA社は既存事業の低迷に伴い収益性の悪化が続いている。その要因として考えられるA社内部の問題点を、120字以内で述べよ。

第2問（配点 20 点）

A社は従業員の持つ知識や経験を軸としたフードコーディネーターの派遣事業を行うことで社員食堂事業への売上依存からの脱却を模索している。A社が新規事業に進出していくうえでの留意点を、人材確保以外の視点から120字以内で述べよ。

第3問（配点 20 点）

今後の事業展開に向けて、A社社長は従業員との軋轢を覚悟したうえで、組織構造を改革し独立採算制を導入した。この決断に至った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4問（配点 20 点）

A社の今後の事業展開においては、料理や栄養といった知識以外にどのような知識を育成すべきであると考えられるか。その育成施策とともに、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

模範解答

第1問

(設問1) (配点 20点)

要	因	は	、	①	社	長	の	知	名	度	に	よ	っ	て	、	メ	デ	ィ	ア
の	出	演	料	、	出	版	印	税	、	商	標	の	使	用	料	な	ど	本	業
以	外	の	多	額	の	収	益	を	得	た	こ	と	、	②	社	長	の	経	歴
に	着	目	し	た	社	員	食	堂	事	業	の	引	き	合	い	が	あ	り	、
大	口	の	取	引	を	開	始	で	き	た	こ	と	、	と	考	え	ら	れ	る。

10

(設問2) (配点 20点)

問	題	点	は	、	①	社	員	食	堂	事	業	を	円	滑	に	運	営	す	る
こ	と	を	主	眼	に	お	い	た	組	織	構	造	で	あ	り	、	事	業	ご
と	に	異	な	る	顧	客	ニ	ー	ズ	に	対	応	で	き	な	か	っ	た	、
②	業	績	の	急	成	長	に	伴	い	予	算	管	理	意	識	が	希	薄	と
な	り	、	採	算	性	を	度	外	視	し	て	メ	ニ	ュ	ー	開	発	や	食
材	の	仕	入	れ	を	行	っ	て	い	た	、	こ	と	と	考	え	ら	れ	る。

10

第2問 (配点 20点)

留	意	点	は	、	外	部	組	織	や	事	業	間	の	シ	ナ	ジ	ー	を	創
出	す	る	こ	と	で	あ	る	。	具	体	的	に	は	、	①	ア	プ	リ	か
ら	収	集	し	た	デ	ー	タ	を	も	と	に	大	学	や	研	究	機	関	と
の	共	同	研	究	を	行	い	、	科	学	的	根	拠	に	基	づ	く	提	案
を	行	う	、	②	食	品	メ	ー	カ	ー	の	持	つ	商	品	開	発	に	関
す	る	情	報	を	他	事	業	に	活	用	す	る	、	こ	と	で	あ	る	。

10

第3問 (配点 20 点)

理	由	は	、	①	研	究	開	発	力	を	高	め	る	と	と	も	に	、	研
究	開	発	部	と	各	事	業	部	が	連	携	し	、	事	業	ご	と	に	異
な	る	顧	客	ニ	ー	ズ	に	対	応	し	た	事	業	運	営	を	行	う	、
②	事	業	部	ご	と	の	利	益	管	理	意	識	を	醸	成	す	る	こ	と
で	現	状	の	組	織	文	化	を	変	革	し	、	付	加	価	値	の	向	上
に	向	け	た	自	律	性	を	促	す	、	た	め	と	考	え	ら	れ	る	。

10

第4問 (配点 20 点)

育	成	す	べ	き	知	識	は	、	ア	プ	リ	で	得	た	デ	ー	タ	を	分
析	す	る	知	識	や	、	顧	客	の	嗜	好	に	応	じ	た	メ	ニ	ュ	ー
を	開	発	す	る	知	識	で	あ	る	。	育	成	施	策	と	し	て	、	メ
一	カ	ー	や	、	大	学	、	研	究	機	関	な	ど	の	提	携	先	と	共
同	で	O	f	f	ー	J	T	を	行	う	こ	と	が	有	効	で	あ	る	。

10

全体解説

1 本事例の特徴

意図しない形で業績を急成長させていた企業が、主力事業の市場環境の悪化を受けて、ドメインの再構築およびそれに適した組織・人事の変革を行っていくストーリーである。

これまでの成功要因が自社のコア・コンピタンスに着目したものでなく、それによって形成された組織構造や組織文化が事業変革の弊害となっていたことに気付けたかどうかがポイントである。また、新たなコア・コンピタンスを育成していくとともに、外部組織との連携を通じて、事業間のシナジーを創出していくことが、今後の方向性となる。

オープン・イノベーションに関連した外部組織との連携は1次試験、2次試験ともに頻出であり、注意したい論点である。

2 設問構造

1 設問構造の特徴

設問構造は、第1問（設問1）が過去の成功要因を分析する設問であり、これが第1問（設問2）における既存事業の不振に通ずる組織構造や組織文化をもたらしている。また第1問の内容を受けて、コア・コンピタンスに着眼したドメインの再構築とそれに向けた留意点が第2問で問われている。そして第2問の経営戦略に基づいて、第3問では組織戦略、第4問では人事戦略が問われている。第3問では、第1問（設問2）で分析した、既存事業の不振をもたらしている真因を解決する内容が問われており、また第4問では、新たなドメインに向けて、現状のA社にないコア・コンピタンスを育成していくための施策が問われている。

与件の文字数は2,600字程度かつ解答文字数は計560字であり、近年の本試験の水準に近い分量である。また、全体の特徴として与件文に解答根拠となる事象が明確に表現されており、与件の明示性は高いといえる。よって与件の文章をもとに論理展開することで、題意に沿った解答を導き出すのはさほど難しくないとはいえる。

3 事例整理シート

企業概要	事例別の特徴
①業種：飲食関連事業 ②資本金：2,000万円 ③創業：2005年 ④従業員：30名(パート・アルバイト社員40名除く) ⑤事業：料理教室、社員食堂、ケータリング	①経営面：社員食堂事業への依存度が高い ②組織構造：研究開発部と4つの事業部制組織に变革 ③組織文化：予算管理意識が低い ④人事面：IT企業との連携を通じ、主任管理栄養士の意識変革につながった

S 強み	O 機会
(1) 社長がマクロビオティック料理の第一人者として、知名度が高い (2) 社長が医療施設の管理栄養士として従事してきた経歴を持つ (3) 大学や研究機関とのパートナーシップを結んでいる (4) 社員食堂向けに開発したアプリによって、利用者の健康状態がモニタリングできる	(1) 社長の知名度から、TV出演、出版、商標の使用に対する引き合いがあった(過去の機会) (2) 社長の経歴に着眼した大手電機メーカーから、社員食堂の運営に対する引き合いがあった(過去の機会) (3) 生活習慣病に対する関心は依然として高い (4) 食品メーカーの商品開発では科学的根拠に基づく提案が求められる
W 弱み・問題点	T 脅威
(1) 既存事業の低迷によって収益性が悪化している (2) 社員食堂事業への売上依存度が高い (3) 採算を度外視したメニュー開発や食材の仕入れを行っている	(1) 新たな料理研究家の台頭 (2) 取引先の電機メーカーの業績悪化に伴う、社員食堂利用者の減少 (3) 食品メーカーの商品開発では科学的根拠に基づく提案が求められる

W 弱み・問題点の真因遡及分析
1. 既存事業の低迷によって収益性が悪化している →取引先の電機メーカーの業績悪化に伴い、食堂利用者の減少 →料理教室やケータリング事業において顧客のニーズを捉えられていない →社員食堂向けに開発したメニューを流用している →社員食堂事業の運営を円滑にすることに主眼を置いた組織構造である →3. 採算を度外視したメニュー開発や食材の仕入れを行っている →業績の急成長に伴い、予算管理意識が希薄な組織文化が根付いている 2. 社員食堂事業への売上依存度が高い →自社のコア・コンピタンスに着眼した事業の柱が育成できていない →社長の知名度や経歴から派生した事業によって成長を果たしてきた

経営理念

・より健康的な料理を一般の人においしく味わってほしい

目指すべき企業・事業の方向性

- (1) フードコーディネーターの派遣事業を展開し、健康志向の商品開発を進める食品メーカーに向けて、マクロビオティックの知識や社員食堂の経験を持つ人材を活かして提案を行う
- (2) アプリから収集したデータや外部組織との連携を活かして研究開発力を強化し、新規事業の提案力や既存事業の市場対応力を強化する

解決しなければならない経営課題

- (1) 科学的根拠の求められる食品メーカーの商品開発における提案力の強化
- (2) 新規事業の成功および既存事業の変革に向けた組織改革
- (3) 新たな方向性に向けたコア・コンピタンスを育成していくための人材育成

具体的解決策

- (1) **科学的根拠の求められる食品メーカーの商品開発における提案力の強化**
→アプリから収集したデータをもとに、大学や研究機関との共同研究を通じ、科学的な根拠に基づいた提案を行う
- (2) **新規事業の成功および既存事業の変革に向けた組織改革**
→事業部制組織の採用に加え、複数事業を貫通する研究開発部門の設置
→研究開発力を強化するとともに、食品メーカーの持つ商品開発に関する情報を他事業に活用するなど、事業ごとの市場対応力を強化する
→事業部ごとに独立採算制を導入する
→利益責任を明確化することで組織文化を変革し、付加価値の高い事業運営を促す
- (3) **新たな方向性に向けたコア・コンピタンスを育成していくための人材育成**
→メーカーや、大学、研究機関などの提携先と共同でOff-JTを実施し、データ分析や顧客の嗜好に応じたメニュー開発に関する知識を育成する

事例に必要な知識	総合コメント
<ul style="list-style-type: none"> ①SWOT 分析 ②コア・コンピタンス ③事業依存による経営リスク ④関連多角化 ⑤オープン・イノベーション ⑥事業部制組織 ⑦組織文化 ⑧シナジー ⑨Off-JT 	<p>意図しない形で業績を急成長させていた企業が、主力事業の市場環境の悪化を受けて、ドメインの再構築およびそれに適した組織・人事の変革を行っていくストーリーである。これまでの成功要因が自社のコア・コンピタンスに着目したものでなく、それによって形成された組織構造や組織文化が事業変革の弊害となっていたことに気付けたかどうかがポイントである。また、新たなコア・コンピタンスを育成していくとともに、外部組織との連携を通じて、事業間のシナジーを創出していくことが、今後の方向性となる。オープン・イノベーションに関連した外部組織との連携は1次試験、2次試験ともに頻出であり、注意したい論点である。</p>