

本書の構成

◇ 解答解説の構成..... i

事例Ⅰ

◇ 与件文..... 2
◇ 設問..... 6
◇ 模範解答..... 8
◇ 全体解説..... 10

事例Ⅱ

◇ 与件文..... 38
◇ 設問..... 41
◇ 模範解答..... 42
◇ 全体解説..... 44

事例Ⅲ

◇ 与件文..... 60
◇ 設問..... 64
◇ 模範解答..... 66
◇ 全体解説..... 68

事例Ⅳ

◇ 与件文..... 86
◇ 設問..... 89
◇ 模範解答..... 94
◇ 全体解説..... 98

巻末資料

◇ 復習用解答用紙..... 120

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。設問の捉え方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社は創業1920年、資本金1,000万円、従業員数6名のアパレル関連業者である。伝統的な絹織物産地であるX産地に立地し、現在は直営店で自社製品の販売も手掛けている。A社の経営陣はA社長とその弟である専務が務める。従業員はそのほとんどが親族で構成されているが、3年前に大都市のアパレルメーカーで勤務経験のあるデザイナー1名を中途採用している。

創業時のA社は買継商といわれる業態であり、X産地で生産された生地や製品を集めて、大都市の集産地問屋に卸売りを行っていた。日本に既製服が普及したのは、明治の「富国強兵」における軍服需要といわれている。戦後には、X産地内の製造業者同士が近接性を活かして技術を開発した。X産地で織られる絹織物は先染め、細番手、高密度という特色があり、肌触りが良い。X産地は巨大消費地である大都市から100kmほど離れており、高度経済成長期になって消費者が流行や品質を求めるようになると、大都市のアパレルメーカーが企画した製品を、集産地問屋を経由して産地に発注が行われるOEM生産を中心に発展した。X産地内の製造業者は小規模企業が多く、技術が多様化するにつれてそれぞれの得意領域に細分化され、縦割り型の分業体制が構築されるようになっていった。

A社にとっての初めての転機は、1970年代に集産地問屋からカーテンや壁紙に用いられるインテリア地を受注したことである。当時は高度成長が終焉し、X産地内の業者間の受注獲得競争が激しさを増していた。X産地内では長繊維の紡績糸を用いることが中心であったが、A社は差別化のために短繊維^{スフ}を扱うことを決意した。当時、産地内で短繊維を扱う製造業者がなかったため、それぞれ異なる製織技術を持つ製造業者3社を専属^{ちんはた}の賃機（下請けの製織業者）として組織し、自らは製造設備を持たず外注業者のコーディネートに特化するテーブル機^{はたや}屋といわれる業態に轉身した。なお、当時のA社製品の流通構造は図1の通りである。

A社は集産地問屋から依頼された仕様に従って、糸の調達や製造業者に対する生産指示を行った。X産地内では糸から織物をつくる製織工程しかできないため、撚糸^{ねんし}や染色といった前後の工程は産地外へと足を運び、品質や納期が確保できる業者を選定し外注した。また、他産地で短繊維の製造ノウハウを学習するとともに、持ち帰った技術をX産地の賃機に指導するなど地道な活動を通じて、短繊維を用いたインテリア地の製品化に成功した。

1980年代に入ると、国内のアパレル生産の海外進出が本格化するようになる。海外展開

を主導したのは大手商社であり、原毛や綿花の輸入で培った海外貿易のノウハウを活かして、アジアを中心とした海外の繊維製造業との取引を開拓するようになる。それらのネットワークを活かして、低コストで製造できる業者を選定し、最適地生産を行うようになっていった。

他方、グローバル化はA社にとって追い風となったことも事実である。大都市の大手百貨店では外国ブランド品が需要を伸ばしていた。短繊維を用いた高品質な製品を生産することができたA社は、それを評価した集産地問屋から外国ブランドのハンカチのライセンス生産を受託できるようにもなった。

しかし1990年になると、バブル崩壊後の経済低迷がアパレル産業を取り巻くようになる。従来はアパレルメーカーが製品企画・デザインの中心であったが、それらの機能も大手商社に外部化するようになる。つまり、大手商社が企画・デザイン機能を拡充してアパレルメーカーや小売業に提案し、低価格な製品をアパレルメーカーや小売業に卸売り販売するようになっていった。さらに、大手商社はアパレルメーカー間の仲介機能を担うことで、コラボレーション製品の企画を行うなど相互作用を促進し、多様化する消費者ニーズに対応した製品を巨大消費地に投入していった。

このような状況は、X産地内で盤石な立ち位置を築いていたA社にとっても看過できないものとなっていった。そして、創業社長の息子であるA社長に経営が引き継がれると、本格的に経営革新に取り組むようになる。A社長は、ある展示会で展示されていたオーガニックコットンに注目し、それを用いたハンカチを自社製品として企画・生産することに挑戦した。オーガニックコットンとは農薬や化学肥料を用いずに生産された繊維である。当時は綿の生産に用いられる農薬がもたらす環境汚染が世界的に問題視されており、自然素材で作られた製品に対する一定のニーズがあった。さらに、海外生産では工場内の劣悪な労働環境が問題視されるようになっていたり、国内の工場でも外国人技能実習生に不当な労働を強いる労務問題があったりと、繊維産業がもたらす社会問題やそれらを通じて生産された製品に対する批判の声が上がっていた。

A社は専属賃機の短繊維の製織技術が応用できることから、製品化に乗り出した。オーガニックコットンの製品製造は、製造途中に化学品が生地に付着することが許されないため工場内の環境管理が厳格であり、また通常の素材よりも織りにくいことから、当初は賃機の反発を受けた。そのため、A社がオーガニックコットンの流通機構に出向いて必要な情報を収集するとともに、工場のチェック機能や技術指導といった形で製造工程に深く関与することで製品化を実現した。

他方、製品化への取り組みに並行して集産地問屋に企画案を持ち込んだが、通常と見えた目が変わらないのに価格が2倍以上となることから好意的な返答が得られなかった。売上

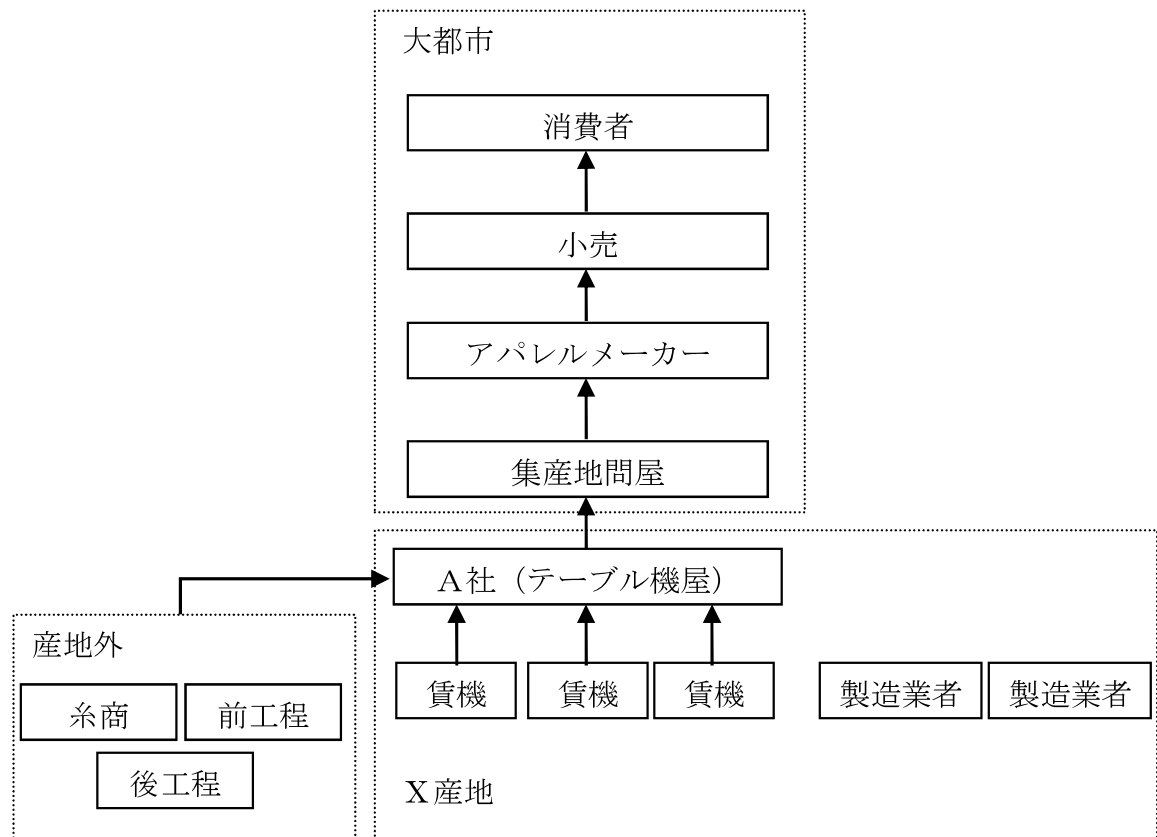
が減少しているにもかかわらず変化しようとしないう集産地問屋の姿勢に対し、方向性の違いを認識したA社は、自ら大都市の小売店への販売チャネルを開拓していった。そして、このような自発的な努力が実を結び、環境問題に関心のあるアパレル専門店やオーガニック食品店の注文を取りつけることができた。

このようにして、集産地問屋への売上構成比を70%まで下げたものの、現在もその多くを依存している状況には変わらない。自社製品の開発と販売に試行錯誤する中でA社が気付いたことは、ハンカチだけでは小売店の売場が十分に確保できないことであった。そのため、販路開拓が一巡する中で今後はオーガニックコットンを主軸にした、ブランケット、スリッパ、靴下、パジャマといった製品アイテムを拡大していきたいと考えている。一方で、これらの製品の製造には、プリントや縫製といったX産地にはない後工程が必要となる。そこで、産地内の製造ネットワークを産地外にまで拡大させ、製品開発を進めていくことを模索している。同じような境遇にあり、工場内の環境に問題がない近隣産地の製造業者を自ら主体的に開拓し、提携を打診していく予定である。

一方で、3年前には事務所に隣接する土地に直営店を構え、自社製品の販売も行うようになった。アクセスのよい場所ではないものの、子供の着る服の安全性に関心を持つ家族層が、シンプルなデザインで肌触りの良い製品を求めて遠方から来客するケースもある。

このように、経営改革を続けてきたA社であるが、アパレル産業のグローバル化が一層加速する中で、X産地全体の発展が必要であると考えている。とりわけ、産地内の働き手の減少が深刻化しており、多くの製造業者が人手不足を痛感している。産地内の出身者だけでは労働力を賄うことができず、外国人技能実習生の受け入れを進める企業も多くなった。しかし、伝統的に零細企業が中心であることから、技術指導を行う人材も不足しており、技術伝承が進んでいない。

図1 1970年代当時のA社製品の流通構造



設問

第1問（配点 20 点）

A社長の就任前のA社について、X産地内で受注獲得競争が激化する中で、盤石な立ち位置を築くことができた要因としてどのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

第2問（配点 20 点）

グローバル化や景気変動にさらされてきたアパレル産業では、次第にサプライチェーン内における大手商社の競争力が強くなっていった。その要因としてどのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

第3問（配点 20 点）

A社が経営革新の一環として、オーガニックコットンの製品化に取り組んだ理由としてどのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

第4問（配点 40 点）

消費者ニーズの多様化への対応を目指す、今後のA社に関する以下の設問に答えよ。

（設問1）

生産ネットワークの広域化を図るA社は、それによって構築された組織をどのように運営していくことが有効であるか。A社に求められる役割に着目しながら、中小企業診断士として助言せよ。100字以内で答えよ。

（設問2）

X産地の製造業者が人材を確保していくためにどのようなことが必要であるか。A社に求められる役割に着目しながら、中小企業診断士として助言せよ。100字以内で答えよ。

全体解説

1 本事例の特徴

本事例のテーマは、「社会問題に着目して経営革新を進めるアパレル関連業者の、産地を巻き込んだ組織・人事戦略」である。与件の分量や解答文字数は本試験の傾向を踏襲している。設問要求の抽象度が高い点も事例Ⅰの特徴を捉えており、「本試験レベルの難易度」を想定している。ただし、図表が提示されている点と分析対象が連携組織である点が、通常の本試験の内容と異なる。

伝統的な絹織物産地であるX産地に立地するA社は、買継商からテーブル機屋へと業態転換し、専属の機屋や産地外の外注企業をコーディネートすることで集産地問屋からの受注を拡大してきた。しかし、アパレル生産のグローバル化が進み、低価格品との差別化や集産地問屋依存からの脱却が課題となり、社会問題に着目したオーガニックコットンを用いた自社製品化で経営革新を進めている。今後は、小売店で直接消費者ニーズを収集するとともに産地外を含めた広域な生産ネットワークを組織化し、製品アイテムを拡大することを目指している。また、X産地の課題となっている人材の確保についてA社が関与することで、産地の持続的な発展を目指している。

2 設問構造

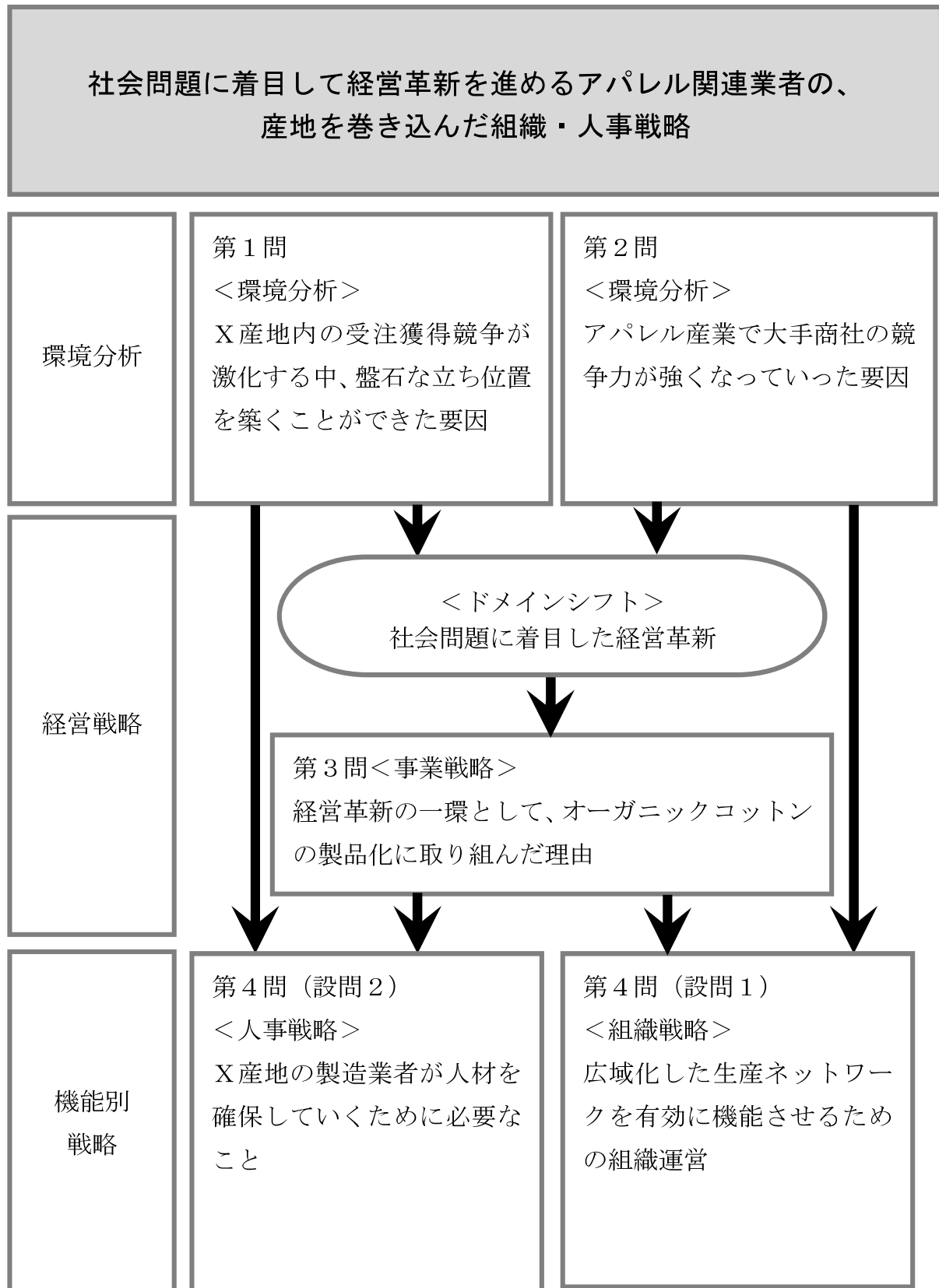
1 設問構造の特徴

第1問、第2問が環境分析の問題であり、第1問でA社のコア・コンピタンスや過去の成長要因に着目するとともに、第2問で競争関係にあたる大手商社を分析し、今後の差別化のポイントを問うている。第3問は経営戦略の問題で、集産地問屋への売上依存度の回避や低価格品との差別化を実現するための戦略が問われている。そして、第4問、第5問が機能別戦略の問題であり、経営戦略を実現するための産地外を含めた生産ネットワークの有効な組織運営とX産地の人材確保が問われている。

差が付くと予想される問題は、第4問（設問1）と第4問（設問2）である。安易に知識問題として捉えるのではなく、今後のA社の方向性を捉えつつ、与件の根拠を用いながら解答を論理的に展開できたかどうかで差がつく。

各設問へのアプローチは、テキストレベルでは伝えきれない部分があるため、必ず解説動画を視聴してほしい。

2 設問構造チャート



3 事例整理シート

企業概要	事例別の特徴
① 業 種:アパレル関連業者(テーブル機屋) ② 創 業:1920 年 ③ 資 本 金:1,000 万円 ④ 従 業 員 数6名 ⑤ 売上構成比集産地問屋 70%	① 経 営 体 制親族経営 ② 業 界 構 造縦割り型の分業体制 ③ 組 織 構 造専属の下請け賃機を組織化 ④ 企 業 L C:転換期

S 強み	O 機会
(1) 大都市のアパレルメーカーで勤務経験のあるデザイナーを中途採用している。 (2) X産地で織られる絹織物は先染め、細番手、高密度という特色があり肌触りが良い。 (3) 専属の賃機を組織化し、他産地で学習した製造技術を指導し、短繊維の製品で差別化した。 (4) 高品質な製品を生産できることを評価した集産地問屋から外国ブランドのライセンス生産を受託した。 (5) 賃機の短繊維の製造技術を活かしてオーガニックコットン製品の製品化に成功した。 (6) 工場のチェック機能や技術指導を担い、賃機をサポートした。 (7) 環境問題に関心のあるアパレル専門店やオーガニック食品店のチャネルを開拓した。 (8) 直営店を持ち、子供の着る服の安全性に関心を持つ家族層との顧客接点がある。	(1) 繊維産業がもたらす社会問題やそれらを通じて生産された製品に対する批判の声が上がっている。 (2) 直営店には、シンプルなデザインで肌触りの良い製品を求めて遠方からの来店がある。
W 弱み・問題点	T 脅威
(1) 依然として集産地問屋への売上依存度が高い。 (2) ハンカチだけでは小売店の売場が十分に確保できない。 (3) プリントや縫製といった工程が産地内にはない。 (4) 産地内の製造業者は人手不足が深刻化している。	(1) アパレル生産の海外移転により、低価格品との競争に巻き込まれている。 (2) アパレル産業において大手商社の競争力が強くなっている。 (3) 繊維産業がもたらす社会問題やそれらを通じて生産された製品に対する批判の声が上がっている。

W 弱み・問題点の真因遡及分析
(1) 依然として集産地問屋への売上依存度が高い。 →X産地は伝統的に下請け構造である。 →(2)ハンカチだけでは小売店の売場が十分に確保できない。 →(3)プリントや縫製といった工程が産地内にはない。 (4) 産地内の製造業者は人手不足が深刻化している。 →産地内の働き手が減少しており、産地内出身者では労働力を賄えない。 →外国人実習生を受け入れている企業が増えているが、技術指導を行う人材が不足している。

経営理念

・記述なし

目指すべき企業・事業の方向性

【経営戦略の方向性】

①社会問題や服の安全性に関心を持つ層に、オーガニックコットン製品を、産地間の相互交流を促して開発し、集産地間屋依存から脱却する。

【組織・人事戦略の方向性】

②X産地の発展に向け、近隣産地との連携体制の構築と、製造業者の人材確保を進める。

解決しなければならない経営課題

- (1) 構築した生産ネットワークの有効な組織運営
- (2) X産地の製造業者の人材確保

具体的解決策

(1) 構築した生産ネットワークの有効な組織運営

- 危機感や方向性を共有して、製造業者の主体性を促し、下請け体質から脱却する。
- 小売店で得た顧客ニーズを共有しデザイナーや製造業者間の相互作用を促す。
- デザインや肌触りの良い製品を開発する。

(2) X産地の製造業者の人材確保

- 製造業者の工場の労働環境や労務状況のチェック機能を担い、外国人技能実習生の労働環境を整備する。
- A社の技術指導や他の製造業者との技術交流を仲介し、指導者不足の克服と技能伝承を促す。

事例に必要な知識	総合コメント
① SWOT 分析 ② コア・コンピタンス ③ 製品と業務の範囲 ④ バリューチェーン ⑤ 垂直統合・戦略的提携・市場取引 ⑥ 製品差別化 ⑦ ライセンス生産 ⑧ ドメイン ⑨ 集中戦略 ⑩ 事業承継 ⑪ CSR ⑫ 組織変革 ⑬ 新市場開拓 ⑭ オープン・イノベーション ⑮ 人的資源管理	本事例のテーマは「社会問題に着目して経営革新を進めるアパレル関連業者の、産地を巻き込んだ組織・人事戦略」である。 与件文の分量や解答文字数などは近年の本試験の傾向を踏襲している。また、本試験で出題される事例Ⅰと同様に、設問要求の抽象度を高くしている。一方で、解答の根拠は与件に記述されており、与件文の内容を論理的に整理することができたかどうかで差がつく内容としている。 本事例は、図表が提示されている点と、分析対象が連携組織である点が、通常出題される問題と異なる。しかし、設問構造およびストーリーも本試験で問われてきたものと相違ない。よって、過去問分析が十分にできており、事例の全体像を意識しながら題意を的確に捉えることができていれば、ある程度の得点を確保できる問題であった。

第 1 問

問 題 文

第 1 問（配点 20 点）

A 社長の就任前の A 社について、X 産地内で受注獲得競争が激化する中で、盤石な立ち位置を築くことができた要因としてどのようなことが考えられるか。100 字以内で答えよ。

模 範 解 答

要	因	は	、	コ	ー	デ	ィ	ネ	ー	ト	に	特	化	し	、	他	産	地	で
学	習	し	た	短	繊	維	の	製	造	技	術	を	専	属	の	賃	機	に	指
導	し	、	他	社	と	差	別	化	し	た	こ	と	で	あ	る	。	ま	た	、
品	質	を	評	価	し	た	集	産	地	問	屋	か	ら	、	外	国	ブ	ラ	ン
ド	の	ラ	イ	セ	ン	ス	生	産	を	受	託	で	き	た	こ	と	で	あ	る。

10

模範解答へのアプローチ

X 産地で受注獲得競争が激化する中で、A 社が盤石な立ち位置を築くことができた要因が問われている。本問は環境分析の問題であり、A 社長就任前という時制に注意し、内部環境や競争環境に着目しながら論理的に解答を組み立てたい。

第2段落： 創業時の A 社は買継商といわれる業態であり、X 産地で生産された生地や製品を集めて、大都市の集産地問屋に卸売りを行っていた。

第3段落： A 社にとっての初めての転機は、1970 年代に集産地問屋からカーテンや壁紙に用いられるインテリア地を受注したことである。当時は高度成長が終焉し、X 産地内の業者間の受注獲得競争が激しさを増してい