

B社はY県T市にて、昭和23年に、婦人服の縫製工場として創業した。バブル経済が崩壊するまでは順調に経営を行ってきたが、長期かつ深刻な消費不況に加え、海外からの低価格輸入衣料品との競争が激化し、国内アパレルメーカーからの受注も減少、売上は毎年減少を続けた。国内アパレルメーカーを対象とした縫製品の生産では生き残れない時代に立ち至ったとの危機感を感じ、経営革新に踏み切った。現在のB社は、売上高2億円、資本金1,200万円、従業員15名である。

競争が激化して売上減少が続いている状況の中、O社長は近所の皮膚科に外来を受診し、強い衝撃を受けた。待合室は子供で溢れており、そのほとんどはアトピー性皮膚炎の患者であった。結局、この日は受診まで2時間待ちとなり、病気の深刻さを痛感した。このことから、少しでも人の役に立つ衣料作りをできないかと考えはじめ、「抗菌、防臭、制菌処理加工された衣料品」への取り組みを本格化させ、商品化を目指した。長年の縫製工場の運営が奏功し、O社長はアパレル業界に幅広い人脈を構築していた。B社初の自社ブランド商品として社長の人脈を活かして卸売り販売を行う予定であったが、商品開発がなかなかうまく進まなかった。

可能性はあると夢を持ち続けたO社長は、「皮膚アレルギー抑制肌着・衣料の研究開発」をテーマとしてY大学皮膚科、T県工業技術センターとコンソーシアムを組み、実用化に向けて産学官の研究開発に取り組んだ。研究開発段階で成人へパッチテストを施行し、接触皮膚炎を発症しないことを確認し、小児患者を対象に「皮膚アレルギー抑制肌着」を作成した。その後、Y大学皮膚科外来を受診した小児患者を対象に「皮膚アレルギー抑制肌着」を試着してもらい、良好な結果を得た。夢は実現し、自社ブランド「フィーゴ」として卸売り販売を開始した。

B社が開発に成功した「皮膚アレルギー抑制肌着」は、完成衣料品を薬剤に漬け込む浸漬方式を採用しているため、薬剤の吸着効果が大きいことが特徴であった。また、完成衣料品に後加工を施すため縫糸・芯・ネーム・付属品にまで完全に機能を付加することができると同時に、縫製段階での特殊技術の必要が無く、従来通りの方法で商品を製作することが可能であった。B社の持つ高い縫製技術と生産余力から、大量生産も可能であった。この分野はいわゆる「健康衣料」分野と呼ばれ、今後急速な市場拡大が見込まれるとO社長は確信し、B社のコアビジネスとすべく取り組みを始めた。

「フィーゴ」の売上は当初の予定通りの推移を見せた。O社長は、次の戦略としてT市内に直営店を出店し、「食べる健康から着る健康へ」をキャッチフレーズに肌着やタオルを中心として販売を開始した。直営店は、以前雑貨屋であった

T市商店街の空き店舗をそのまま活用し、パラペット看板のみを付け替えることにした。商店街は以前のような活気は無いが、駅からも近く、通りには家族連れも多く行きかっている。しかしながら、店舗の看板がわかりづらく、B社の知名度が低いことが原因で、来店客が増加しなかった。歩道からは店内の様子が見え辛くなっている。また、商品の価格は、通常の肌着より5割高である。

直営店は一向に売上が向上せず、店舗の販売には慣れていないB社は改善策が打てないまま半年が経過した。ホームページも作成していたが、効果が無かった。悩んだ末O社長は商店街の通行人を中心にアンケート調査を開始した。その結果、次のようなことが分かった。アトピー性皮膚炎をもつ小児の親は、衣・食に非常に高い関心を持っており、衣服や肌に触れる物については、極力肌にやさしいものを選んでいた。B社の開発した加工衣料製品については、B社自体を知らないことや、薬剤に対する不安が大きいという声が多かった。実際に購入してくれた顧客にアンケートを取ったところ、アトピー用の薬の使用量が減るなど、満足度は高かった。ただ、これから春・夏と薄着になってくると肌着を着用しなくなることに不安があるようだった。

改善点に対するヒントになり、O社長はアンケート調査を実施した社員にねぎらいの言葉をかけた。これまでの縫製加工業の業績悪化と研究費用、直営店の出店のため、新たな施策を展開するための資金は潤沢ではない。経営資源が限られていることを痛感したO社長は、商品開発に集中することを決意した。また、今後の発展のために、直営店の販売にも力を入れることを決定した。

O社長は商品開発と直営店の改善のために、中小企業診断士にさらなる助言を求めた。

### 第1問（配点20点）

B社は、商品開発に集中することと直営店舗の販売を強化していく予定である。今後の業務改善に対して、B社が活用できる強みを80字以内で記述せよ。

### 第2問（配点20点）

B社は縫製加工業から、自社ブランドを製造して直営店にて販売を開始した。B社におけるその経営革新の意義について90字以内で記述せよ。

#### 【重要与件情報】

- ・（問題文）B社は縫製加工業
- ・国内アパレルメーカーからの受注も減少

### 第3問（配点30点）

B社は現在、売上が伸び悩んでいる。資金的余裕の無いB社に対して、以下の設問に答えよ。

#### （設問1）

B社の自営店舗に対し、店舗施設の改善が必要と考えられる。どのような改善方法が望ましいか、120字以内で記述せよ。

#### 【重要与件情報】

- ・（問題文）資金的余裕の無い

#### （設問2）

B社では、顧客の増加を目指し、口コミを活用することにした。紹介キャンペーンを行うことで来店客は増加したが、コストの削減以外にどのような目的があったと思われるか。80字以内で記述せよ。

#### 【重要与件情報】

- ・B社の開発した加工衣料製品については、B社自体を知らないことや、薬剤に対する不安が大きいという声が多かった。

**第4問（配点15点）**

B社は、ホームページを開設し、質問コーナーに力を入れることにした。どのような効果を期待したものであると思われるか。60字以内で記述せよ。

**【重要与件情報】**

- ・ B社の開発した加工衣料製品については、B社自体を知らないことや、薬剤に対する不安が大きいという声が多かった。

**第5問（配点15点）**

B社は、今後の売上向上と経営の安定化を図るためには、どのような商品を開発すべきか。80字以内で記述せよ。

**【重要与件情報】**

- ・ これから春・夏と薄着になってくると肌着を着用しなくなることに不安があるようだった。