

令和5年度問題

【企業概要】

C社は資本金3,000万円、従業員60名（うちパート従業員40名）の業務用食品製造業である。現在の組織は、総務部4名、配送業務を兼務する営業部6名、最近新設した製品開発部2名、製造部48名で構成されている。パート従業員は全て製造部に配置されている。

C社は地方都市に立地し、温泉リゾート地にある高級ホテルと高級旅館5軒を主な販売先として、販売先の厨房ちゅうぼうの管理を担う料理長（以下、販売先料理長という）を通じて依頼がある和食や洋食の総菜、菓子、パン類などの多品種で少量の食品を受託製造している。

高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者が、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標ぼうして1990年にC社を創業した。近年、販売先のホテルや旅館では、増加する訪日外国人観光客の集客を狙って、地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向が強まっているが、その一方で材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減も目指している。そのためもあり、C社の受注量は年々増加してきた。

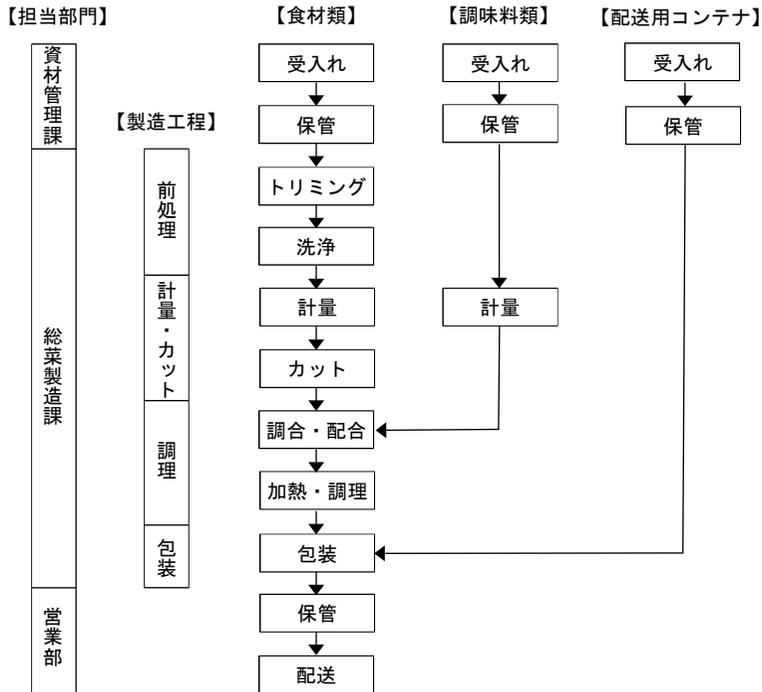
2020年からの新型コロナウイルスのパンデミックの影響を受け、C社の受注量は激減していたが、最近では新型コロナウイルス感染も落ち着き、観光客の増加によって販売先のホテルや旅館の稼働率が高くなり、受注量も回復してきている。

【生産の現状】

C社の製造部は、生産管理課、総菜製造課、菓子製造課、資材管理課で構成されている。総菜製造課には5つの総菜製造班、菓子製造課には菓子製造とパン製造の2つの班があり、総菜製造班は販売先ごとに製造を行っている。各製造班にはベテランのパートリーダーが各1名、その下にはパート従業員が配置されている。製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。

C社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。

図 主な総菜のフローダイアグラム



受注量が最も多い総菜の製造工程は、食材の不用部トリミングや洗浄を行う前処理、食材の計量とカットや調味料の計量を行う計量・カット、調味料を入れ加熱処理する調理があり、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。

C社の製造は、販売先から指示がある製品仕様に沿って、工場管理者3名と各製造班のパートリーダーがパート従業員に直接作業方法を指導、監督して行われている。

C社が受託する製品は、販売先のホテルや旅館が季節ごとに計画する料理メニューの中から、その販売先料理長が選定する食品で、その食材、使用量、作業手順などの製品仕様は販売先料理長がC社に来社し、口頭で直接指示を受けて試作し決定する。また納入期間中も販売先料理長が来社し、製品の出来栄へのチェックをし、必要があれば食材、製造方法などの変更指示がある。その際には工場管理者が立ち会い、受託製品の製品仕様や変更の確認を行っている。毎日の生産指示や加工方法の指導などは両課長が加工室で直接行う。

販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。

受託する製品の仕様が決定した後は、C社の営業部員が担当する販売先料理長から翌月の月度納品予定を受け、製造部生産管理課に情報を伝達、生産管理課で月度生産計画を作成し、総菜製造課長、菓子製造課長に生産指示する。両製造課長は月度生産計画に基づき製造日ごとの作業計画を作成しパートリーダーに指示する。パートリーダーは、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある食品商社に月末に定期発注する。食品商社は、C社の月度生産計画と食材や調味料の消費期限を考慮して納品する。食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在

庫の保管管理は資材管理課が行っているが、入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。また製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。

販売先への日ごとの納品は、宿泊予約数の変動によって週初めに修正し確定する。朝食用製品については販売先消費日の前日午後に製造し当日早朝に納品する。夕食用製品については販売先消費日の当日14:00までに製造し納品する。

【新規事業】

現在、C社所在地周辺で多店舗展開する中堅食品スーパーX社と総菜商品の企画開発を共同で行っている。X社では、各店舗の売上金額は増加しているが、総菜コーナーの売上伸び率が低く、X社店舗のバックヤードでの調理品の他に、中食需要に対応する総菜の商品企画を求めている。C社では、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している。C社の製品開発部は、このために外部人材を採用し最近新設された。この採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある。

この新規事業では、季節ごとにX社の商品企画担当者とC社で商品を企画し、X社が各月販売計画を作成する。納品数量は納品日の2日前に確定する。納品は商品の鮮度を保つため最低午前と午後の配送となる。X社としては、当初は客単価の高い数店舗から始め、10数店舗まで徐々に拡大したい考えである。

C社社長は、この新規事業に積極的に取り組む方針であるが、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要があると考えている。

第1問（配点10点）

C社の生産面の強みを2つ40字以内で述べよ。

第2問（配点20点）

C社の製造部では、コロナ禍で受注量が減少した2020年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職し、最近の増加する受注量の対応に苦慮している。生産面でのどのような対応策が必要なのか、100字以内で述べよ。

第3問（配点20点）

C社では、最近の材料価格高騰の影響が大きく、付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性の低下が生じている。どのような対応策が必要なのか、120字以内で述べよ。

第4問（配点20点）

C社社長は受注量が低迷した数年前から、既存の販売先との関係を一層密接にするとともに、他のホテルや旅館への販路拡大を図るため、自社企画製品の製造販売を実現したいと思っていた。また、食品スーパーX社との新規事業でも総菜の商品企画が必要となっている。創業から受託品の製造に特化してきたC社は、どのように製品の企画開発を進めるべきなのか、120字以内で述べよ。

第5問（配点30点）

食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、C社社長は現在の生産能力では対応が難しいと考えており、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そうとしている。このC社社長の構想について、その妥当性とその理由、またその際の留意点をどのように助言するか、140字以内で述べよ。

令和5年度解答用紙

第1問 (配点10点)

第2問 (配点20点)

第3問 (配点20点)

第4問 (配点20点)

第5問 (配点30点)

令和5年度解答・解説

事例企業

C社は、総菜、菓子、パン類等の多品種で少量の食品を受託製造している中小企業である。地方都市にあり高級ホテル等5軒を主な販売先としている。高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容等を熟知した経営者がホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標榜して創業した。

解法手順

- | |
|---------------------------------------|
| 手順1 事例全体の内容をつかむ |
| 手順2 設問間の関連性を構造的に検討する |
| 手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す |

手順1 事例全体の内容をつかむ

2020年からの新型コロナウイルスの影響を受け、受注量は激減していた。しかし、最近では、観光客の増加によってホテル等の稼働率が高くなったことにより受注量も回復している。既存事業においては、増加する受注量についての生産面での対応策や収益性の低下という問題についての対応策を求められている。また、新規事業として、自社企画製品の実現や食品スーパーX社と共同事業について検討している。

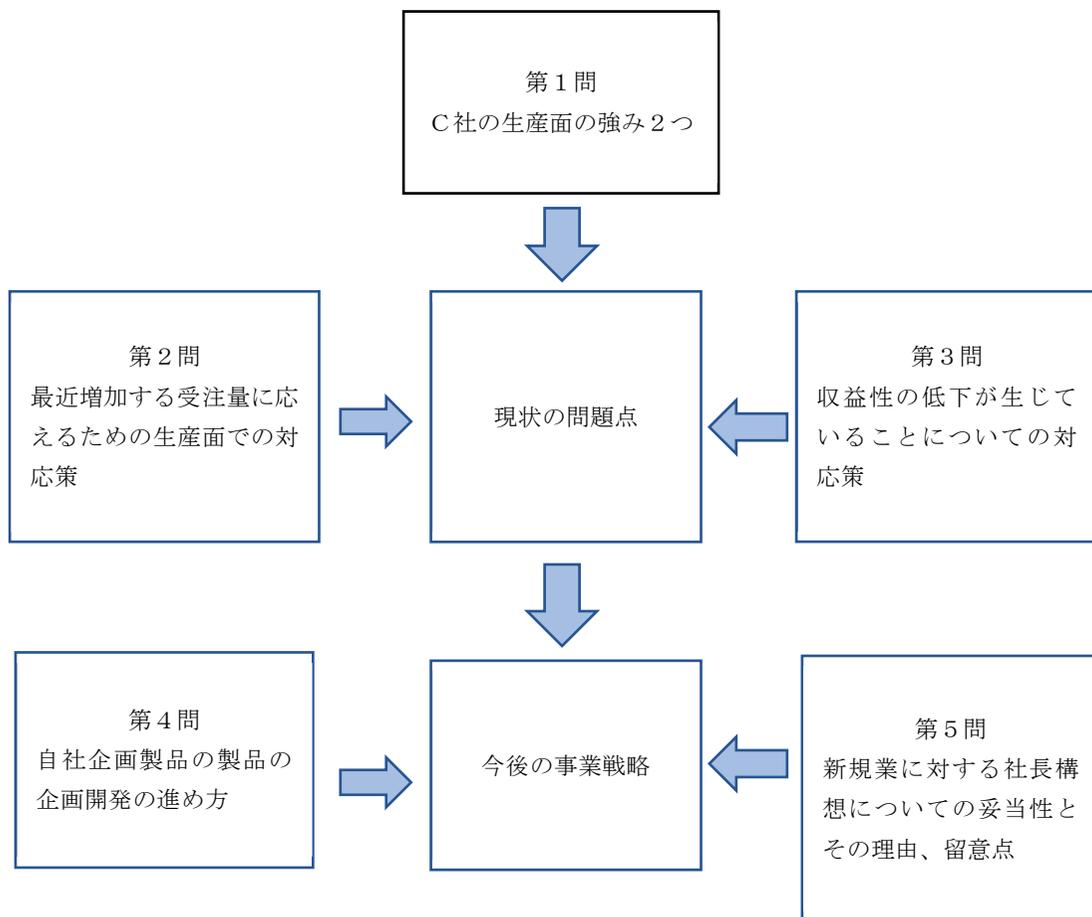
本事例のテーマは、「既存事業の生産効率及び収益性向上を図るとともに、自社企画製品の開発やX社との共同事業への新規事業への展開」である。

事例全体の設問テーマ	
第1問	C社の生産面の強み
第2問	最近増加する受注量に応えるための生産面での対応策
第3問	収益性の低下が生じていることについての対応策
第4問	自社企画製品の企画開発の進め方
第5問	新規業に対する社長構想についての妥当性とその理由、留意点

手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

第1問で生産面の強みを問う内部環境分析、第2問では最近の増加する受注量に対しての生産面での対応策、第3問は収益性の低下についての対応策というように既存事業に関する内容が問われている。第4問は創業から受託品の製造に特化してきたC社の自社企画製品の企画開発の進め方、第5問では食品スーパーX社と共同で行っている新規事業に関する社長の構想についての妥当性とその理由、留意点を助言する問題である。

第2問～第4問については、問題文の記述内容がわかりにくく題意を把握するのが難しい問題である。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す

第1問は、C社の生産面の強みを2つ解答する問題である。与件文より、C社の強みを全て抽出し、その中から生産面に関する強みを2つの視点から解答する。

第2問は、最近増加する受注量に応えるための生産面での対応策を解答する問題である。問題文には、追加情報としてコロナ禍の影響により高齢パート従業員が退職しており、増加する受注量に対し人員が不足していることが記載されている。従って、既存事業（受託製造）について少人数でも対応できる生産体制の構築を図る必要がある。

第3問は、材料価格高騰の影響を受け、収益性の低下が生じていることについての対応策が求められており、既存事業に関する問題である。与件文より、コスト高につながっている箇所を抽出し、1次知識を用いて解答を構成することになる。

第4問は、創業から受託品の製造に特化してきたC社が、どのように製品の企画開発を進めるべきなのかが問われている。製品開発の1次知識を活用しながら、企画開発における営業部、製品開発部、製造部の役割を示すことが解答の方向性となる。

第5問は、食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業に対する社長構想についての妥当性とその理由、留意点を助言する問題である。問題文に記載の追加情報であるC社社長の構想をしっかりと確認し、全体戦略の観点から解答する。

与件抽出シート

<p>強み (S)</p>	<p>① C社は地方都市に立地し、温泉リゾート地にある高級ホテルと高級旅館5軒を主な販売先として、販売先の厨房の管理を担う料理長（以下、販売先料理長という）を通じて依頼がある和食や洋食の総菜、菓子、パン類などの多品種で少量の食品を受託製造している。</p> <p>② 高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者が、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標ぼうして1990年にC社を創業した。</p> <p>③ 製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。</p> <p>④ C社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。</p> <p>⑤ この採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある。</p>	<p>弱み (W)</p>	<p>① 食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理は資材管理課が行っているが、入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。</p> <p>② 製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。</p>
<p>機会 (O)</p>	<p>① 近年、販売先のホテルや旅館では、増加する訪日外国人観光客の集客を狙って、地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向が強まっているが、その一方で材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減も目指している。</p>	<p>脅威 (T)</p>	

その他

- ① 現在の組織は、総務部4名、配送業務を兼務する営業部6名、最近新設した製品開発部2名、製造部48名で構成されている。
- ② 総菜製造課には5つの総菜製造班、菓子製造課には菓子製造とパン製造の2つの班があり、総菜製造班は販売先ごとに製造を行っている。
- ③ 受注量が最も多い総菜の製造工程は、食材の不用部トリミングや洗浄を行う前処理、食材の計量とカットや調味料の計量を行う計量・カット、調味料を入れ加熱処理する調理があり、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。
- ④ C社が受託する製品は、販売先のホテルや旅館が季節ごとに計画する料理メニューの中から、その販売先料理長が選定する食品で、その食材、使用量、作業手順などの製品仕様は販売先料理長がC社に来社し、口頭で直接指示を受けて試作し決定する。
- ⑤ 販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。
- ⑥ パートリーダーは、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある食品商社に月末に定期発注する。
- ⑦ 朝食用製品については販売先消費日の前日午後に製造し当日早朝に納品する。夕食用製品については販売先消費日の当日14:00までに製造し納品する。
- ⑧ X社では、各店舗の売上金額は増加しているが、総菜コーナーの売上伸び率が低く、X社店舗のバックヤードでの調理品の他に、中食需要に対応する総菜の商品企画を求めている。
- ⑨ C社では、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している。
- ⑩ C社の製品開発部は、このために外部人材を採用し最近新設された。
- ⑪ 納品は商品の鮮度を保つため最低午前と午後の配送となる。
- ⑫ X社としては、当初は客単価の高い数店舗から始め、10数店舗まで徐々に拡大したい考えである。
- ⑬ C社社長は、この新規事業に積極的に取り組む方針であるが、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要があると考えている。

第1問（配点10点）

【問題】

C社の生産面の強みを2つ40字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

C社の生産面の強みについて、分析する能力を問う問題である。

【基本理論】

共 通 テーマNo.1 環境分析

【解説】

C社の生産面の強みを2つ解答する問題である。与件文よりC社の強みを全て抽出し、その中から生産面に関する強みを2つの視点から解答する。工場管理者（製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長）には、ホテルや旅館での料理人の経験があることや新設された製品開発部の人材は中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験があること等、人材面における強みの記載が目につく。1つ目の強みはこれらの中から生産面への関与が最も強い人材を指摘すれば良い。もう1つの強みについては、食品を多品種少量で受託製造している生産体制（生産体制面）や顧客の厨房と同様なつくりである加工室を有すること（施設面）が候補として挙げられる。

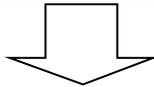
ポイントは、「生産面の強みを2つ」という制約条件を外さないことである。

また、多品種少量で受託製造できる生産体制（生産体制面）や顧客の厨房と同様なつくりである加工室を有すること（施設面）のどちらを解答とするか悩ましいが、施設も含めて多品種少量でも受託できる生産体制という広い意味で解答とする。

ロジカル・チャート

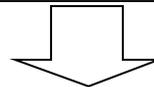
与件

- S-① C社は地方都市に立地し、温泉リゾート地にある高級ホテルと高級旅館5軒を主な販売先として、販売先の厨房の管理を担う料理長（以下、販売先料理長という）を通じて依頼がある和食や洋食の総菜、菓子、パン類などの多品種で少量の食品を受託製造している。
- S-② 高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者が、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標榜して1990年にC社を創業した。
- S-③ 製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。
- S-④ C社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。
- S-⑤ この採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある。



思考プロセス

1. C社の強みを抽出
 - ・ S-①より、高級ホテル等から多品種で少量の食品を受託製造できる。
 - ・ S-②より、高級ホテルでの料理人の経験とホテル調理場についてのマネジメントに熟知した現経営者がいる。
 - ・ S-③より、工場管理者はホテル等での料理経験がある。
 - ・ S-④より、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。（販売先料理長からの変更指示等にも臨機応変に対応できる。）
 - ・ S-⑤より、製品開発部には中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある人材がいる。
2. 生産面での強みの検討
 - ・ 人材面において、現経営者や製品開発部の人材よりも直接製造に関与している工場管理者が優先される。
 - ・ もう1つの切り口としては、製造面における多品種で少量の食品の受託製造体制を挙げる。（施設面よりも優先度が高い。）



解答

ホテル等で料理人経験を持つ工場管理者の存在、多品種少量で対応できる受託製造体制。(40字)

第2問（配点20点）

【問題】

C社の製造部では、コロナ禍で受注量が減少した2020年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職し、最近の増加する受注量の対応に苦慮している。生産面でのどのような対応策が必要なのか、100字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

コロナ禍後の増加する受注量に対応するためのC社生産面の課題を整理し、その対応策について、助言する能力を問う問題である。

【基本理論】

事例Ⅲ テーマNo.5 作業改善

【解説】

最近増加する受注量に応えるための生産面での対応策を答える問題である。問題文には、追加情報としてコロナ禍の影響により高齢パート従業員が退職しており、増加する受注量に対し人員が不足していることが記載されている。従って、既存事業（受託製造）について、生産性を向上し、少人数でも対応できる生産体制の構築を図る必要がある。

与件文には、総菜の製造工程は汎用調理器具を使って手作業で進められていることや販売先料理長から指示されるレシピはメモ程度で整理されずにいることが記載されている。これらの与件に基づき解答を構成する。

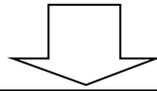
販売先ごとに製造しているレイアウトを工程別レイアウトに変更するというような解答は、「食品衛生管理上交差汚染を防ぐようによるゾーニングされている」という与件があるため題意を外すことになる。

当問は、出題された5題のうち最も対応が難しい問題であり、難易度の見極めがポイントとなったと思われる。出題順からすると2番目の問題ではあるが、後続の問題を優先し後回しするというマネジメントが必要であったと思われる。

ロジカル・チャート

与件

- 第5問 食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、C社社長は現在の生産能力では対応が難しいと考えており、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そうとしている。
- 他－③ 受注量が最も多い総菜の製造工程は、食材の不用部トリミングや洗浄を行う前処理、食材の計量とカットや調味料の計量を行う計量・カット、調味料を入れ加熱処理する調理があり、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。
- 他－⑤ 販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。



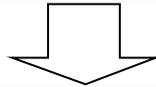
思考プロセス

1. 問題点の抽出

- ・他－③より、受注量が最も多い総菜の製造工程は、鍋やボウル、包丁等の汎用調理器具を使って手作業で進められているため、生産効率が悪い。
- ・他－⑤より、製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピを作成し活用していたが、整理されていないため、生産性を向上させるためには整理の必要がある。

2. 対応策の検討

- ・第5問の問題文より、総菜の製造工程に専用の調理器具や生産設備を導入し、少人数でも対応できる体制を構築する。
- ・工場管理者のレシピを整理し、標準化・マニュアル化することでパート従業員への指示・監督を効率化する。



解答

手作業で行っている総菜製造工程に専用の調理器具や生産設備を導入し少人数でも対応できる体制を構築する。工場管理者のレシピを整理し、標準化・マニュアル化することでパート従業員への指示・監督を効率化する。(99字)

第3問（配点20点）

【問題】

C社では、最近の材料価格高騰の影響が大きく、付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性の低下が生じている。どのような対応策が必要なのか、120字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

最近の材料価格高騰に対応するため、C社の資材調達管理、在庫管理、製造工程管理の課題を整理し、その対応策について、助言する能力を問う問題である。

【基本理論】

事例Ⅲ テーマNo.3 生産計画

【解説】

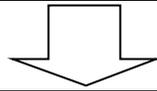
当問は、材料価格高騰の影響を受け収益性の低下が生じていることについての対応策が求められており、既存事業に関する問題である。まずは与件文より、コスト高の原因となる箇所を探し出す。

月次生産計画に必要な食材等の必要量を経験で見積もっていることや在庫の保管管理を行っている資材管理課において、入出庫記録がなく在庫量の増加や廃棄が発生していることが記載されている。さらに、納品の前日になって、必要な食材等の納期遅れが判明する状況にあることが分かる。これらの与件に基づき、1次知識を用いて解答を構成する。

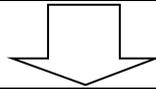
当問は、解答の根拠となる与件文が分かりやすく最も対応がしやすい問題であったと言える。

ロジカル・チャート

与件
W-① 食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理は資材管理課が行っているが、入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。 W-② 製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。 他-⑥ パートリーダーは、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある食品商社に月末に定期発注する。 他-⑦ 朝食用製品については販売先消費日の前日午後に製造し当日早朝に納品する。夕食用製品については販売先消費日の当日14:00までに製造し納品する。
類推
・ W-①、他-⑥より、食材や調味料の必要量を経験値で見積もっているため、精度の低い生産計画になっており、また、在庫の確認もせずに、経験値で見積もった量をそのまま発注しているため、結果として在庫量が増えていると類推される。 ・ W-②、他-⑦より、製品の納品が食事に間に合わなくなるとキャンセルされ、機会損失になることが類推される。



思考プロセス
1. 問題点の抽出 ・ W-①、他-⑥より、パートリーダーは、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積もっているため、精度の低い生産計画になっている上、入出庫記録がなく在庫の把握もされず、そのまま発注しているため、在庫量の増加や廃棄が生じている。 ・ W-②、他-⑦より、納品日の前々日に必要な食材や調味料の納品遅れが判明すると、販売先の食事に間に合わず、機会損失が生じる可能性がある。
2. 対応策の検討 ・ パートリーダーが経験値で見積もっている食材や調味料の必要量ではなく、実際使用予定量を月次生産計画に盛り込み、精度を上げる。 ・ 資材管理課は、入出庫記録を記帳し、食材や調味料の正確な在庫を把握できるようにする。 ・ 在庫と実際使用予定量を勘案し、発注量を決めることで、在庫の増加や廃棄ロスを防止する。 ・ 余裕をもって必要な食材や調味料の納品日を確認し、納期遅れによる機会損失を防止する。



解答
食材等の必要量を経験値の見積りでなく、実際使用予定量を月次生産計画に盛り込み、食材等の入出庫記録を記帳し在庫を把握して発注量を決めることで在庫の増加や廃棄ロスを防止する。余裕をもって食材等の納品日を確認し、納期遅れによる機会損失を防止する。(120字)

第4問（配点20点）

【問題】

C社社長は受注量が低迷した数年前から、既存の販売先との関係を一層密接にするとともに、他のホテルや旅館への販路拡大を図るため、自社企画製品の製造販売を実現したいと思っていた。また、食品スーパーX社との新規事業でも総菜の商品企画が必要となっている。創業から受託品の製造に特化してきたC社は、どのように製品の企画開発を進めるべきなのか、120字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

自社企画製品の販売を実現するために、創業から受託品の製造に特化してきたC社の製品企画開発の課題を整理し、そのために必要となる社内対応策について、助言する能力を問う問題である。

【基本理論】

事例Ⅲ テーマNo.10 技術・製品開発

【解説】

創業から受託品の製造に特化してきたC社が、どのように製品の企画開発を進めるべきなのかが問われている。これまでの販売先料理長から指示される受託製造とは違い、一般消費者のニーズを把握し、このニーズに基づいた製品企画を行うことが要求される。

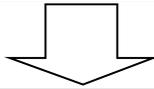
また、問題文には追加の情報として、他のホテル等への販路拡大や食品スーパーX社との新規事業のためであることが記載されている。このために新設された製品開発部には中堅食品製造業で製品開発の実務等を経験した外部人材を採用している。しかし、開発部員は2名であり、人材は十分とは言えない。自社企画製品の企画開発には、営業、製造、製品開発の各部門の協力が必要である。

製品開発の1次知識を活用しながら、企画開発における営業部、製品開発部、製造部の役割を示すことが解答の方向性となる。

ロジカル・チャート

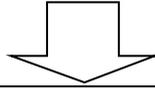
与件

- S-② 高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者が、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標榜して1990年にC社を創業した。
- S-③ 製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。
- S-⑤ この採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある。
- 他-① 現在の組織は、総務部4名、配送業務を兼務する営業部6名、最近新設した製品開発部2名、製造部48名で構成されている。
- 他-④ C社が受託する製品は、販売先のホテルや旅館が季節ごとに計画する料理メニューの中から、その販売先料理長が選定する食品で、その食材、使用量、作業手順などの製品仕様は販売先料理長がC社に來社し、口頭で直接指示を受けて試作し決定する。
- 他-⑧ X社では、各店舗の売上金額は増加しているが、総菜コーナーの売上伸び率が低く、X社店舗のバックヤードでの調理品の他に、中食需要に対応する総菜の商品企画を求めている。
- 他-⑨ C社では、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している。
- 他-⑩ C社の製品開発部は、このために外部人材を採用し最近新設された。



思考プロセス

1. 現在の企画開発
 - ・他-①⑩より、製品開発部は最近新設されたばかりで、2名しかいない。
 - ・他-④より、製品仕様は販売先料理長によって指示される。
⇒C社には自社企画の経験・ノウハウはなく、製品開発部の人材も十分とはいえない。
2. 企画開発に活用できるスキル
 - ・S-②より、高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者の持つスキルは製品の企画開発に活用できる。
 - ・S-③より、工場管理者のホテル等での料理人の経験は製品の企画開発に活用できる。
 - ・S-⑤、他-⑩より、製品開発部の人材が持つ製品開発の実務や管理の経験は製品の企画開発に活用できる。
3. 企画開発の内容
 - ・他-⑧⑨より、X社は中食需要に対応する総菜の商品企画を求めており、C社では、季節性があり高級感のある総菜等で商品企画を提案している。
4. 製品企画の進め方
 - ・現経営者や工場管理者の料理人の経験、製品開発部員の製品開発の実務の経験を活かし、全社的に企画開発を推進する。
 - ・営業部で消費者ニーズを収集し、製品開発部ではニーズに基づく製品を企画する。
 - ・製造部で試作を重ね、中食需要に対応する総菜の製品仕様を決定する。



解答

現経営者や工場管理者の料理人の経験、製品開発部員の製品開発の実務の経験を活かし、全社的に推進する。営業部で消費者ニーズを収集し、製品開発部ではニーズに基づく製品を企画する。製造部で試作を重ね、中食需要に対応する総菜の製品仕様を決定する。(118字)

第5問（配点30点）

【問題】

食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、C社社長は現在の生産能力では対応が難しいと考えており、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そうとしている。このC社社長の構想について、その妥当性とその理由、またその際の留意点をどのように助言するか、140字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

工場増築などの設備投資によって生産体制を構築し、新規事業の生産に対応しようとするC社社長の構想の妥当性とその理由、またその際の留意点について、助言する能力を問う問題である。

【基本理論】

事例Ⅲ テーマNo.8 経営戦略

【解説】

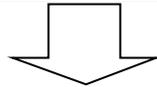
食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業に対する社長構想についての妥当性とその理由、留意点を助言する問題である。結論が二択となっているため、結論を外した場合には全く得点にならないリスクがある。しかし、「妥当でない」という結論に至った場合、妥当でないことに対する留意点などは書きようがないであろう。

問題文の追加情報である「工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そう」というC社社長の構想をしっかりと確認し、全体戦略の観点から解答する。また、X社の意向として客単価の高い数店舗から始め10数店舗まで徐々に拡大したいこと、さらに納品の頻度が高くなることが記載されているので、これらを根拠に解答を導きたい。

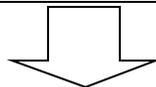
理由については、既存の体制（多品種で少量の食品の受託製造体制）では対応できないことを挙げ、留意点については、専用機械設備なのでX社の状況に合わせて段階的に設備投資等を行うことや配送体制を構築すること等が考えられる。

ロジカル・チャート

与件
S-④ C社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。
他-① 現在の組織は、総務部4名、配送業務を兼務する営業部6名、最近新設した製品開発部2名、製造部48名で構成されている。
他-② 総菜製造課には5つの総菜製造班、菓子製造課には菓子製造とパン製造の2つの班があり、総菜製造班は販売先ごとに製造を行っている。
他-⑩ 納品は商品の鮮度を保つため最低午前と午後の配送となる。
他-⑫ X社としては、当初は客単価の高い数店舗から始め、10数店舗まで徐々に拡大したい考えである。
他-⑬ C社社長は、この新規事業に積極的に取り組む方針であるが、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要があると考えている。
類推
・他-①⑩⑫より、現在の配送は営業部（6名）が兼務しているが、納品店舗数の増加や納品頻度の増加から配送が間に合わなくなることが類推される。



思考プロセス
社長の構想については理由から考え、その後、妥当性や留意点を検討する。
1. 理由
・他-⑫より、X社は10数店舗まで徐々に拡大したい考えである。
・S-④、他-②⑬より、加工室のレイアウトはホテル等の厨房と同様なつくりで、現行の多品種少量の受託生産には適合するが、多店舗展開するX社との取引による生産量には対応が難しい。
2. 妥当性
・上記の理由より、社長の構想は妥当である。
3. 留意点
・他-⑫より、納品店舗数に合わせて段階的に設備投資を行いリスクの低減を図る。
・他-①⑩⑫より、配送体制を構築する。



解答
社長の構想は妥当である。理由は、加工室のレイアウトはホテル等の厨房と同様なつくりで現行の多品種で少量の受託生産には適合するが、X社との取引による生産量には対応できないため。留意点は、納品店舗数に合わせて段階的に設備投資を行いリスクの低減を図ること、配送体制を構築することである。(139字)