



# 1. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例 I

9 : 40 ~ 11 : 00

\* 試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウェアラブル端末などの通信機器・電子機器類は、机上に置くことも、身につける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウォッチやイヤホン、スマートグラスなどの取り扱いも同様です。

## 注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に触れてはいけません。合図の前に問題用紙を開いた場合は、不正行為として対処します。
2. 開始の合図があったら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。  
受験番号の最初の3桁の数字(240)は、あらかじめ印字してあるので、4桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。記入内容が判読できない場合は採点されません。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後30分間および試験終了前5分間は退室できません。(下記参照)
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。  
解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机の上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

## <途中退室者の方へ>

試験開始30分後から終了5分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後20分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知おきください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：



A社は、1975年創業の物流サービス企業で、従業員数は120名、売上高は30億円である。創業者はトラック1台から事業を立ち上げた。地元での地道な経営が功を奏し、徐々に売上高を伸ばし、トラック台数を増やすとともに営業所を開設した。しかし、A社が創業当時、営業区域が規制により限られており、1顧客にトラック1台(貸切り)で対応する必要があった。他の荷主との混載ができなかったため、積載効率が悪く収益性が低かった。また、当時の主要顧客は中小零細の事業者であり、長期的な契約ではなくスポット取引が中心であり、取扱品の種類も顧客によってさまざまであった。

創業後10年が経過する頃、取扱量が急速に増加したことに伴い、A社では、それに対応するため、2カ所目の営業所を設置した。さらに、自社保有のトラックでは取扱量に対応できなかったため、協力企業に輸送業務を委託することにした。A社では、自社でトラック運転手を雇用する運送部を設置するとともに、地域の小規模トラック運送企業をメンバーとする協力を組織して対応した。創業経営者は、この協会の運営を、この頃A社に入社した非一族の経営幹部に任せることにした。

1990年に参入規制が緩和されたことにより、新規参入事業者が急増し、価格競争が激化した。A社では、料金の値下げ要請や新たなライバルの出現の影響を受け、取引量が減少した。そのためA社では、地元顧客のニーズにきめ細かく対応することで、価格競争を避け地元密着型の質の高い輸送サービスを志向した。A社は協力会事業者の参加条件を定め、条件に適合するメンバーのみに輸送業務を委託する仕組みを構築した。A社の経営幹部は、地元特有の荷主のニーズを収集するとともに、その情報を協会の事業者間で共有することで、地元の生産者や食品卸などの多様な荷主からの信頼を獲得した。A社は、地域物流のコーディネーターとしての役割を果たし、協力会事業者との連携関係を築いた。

2000年に、A社は倉庫管理事業に参入した。A社の近隣地域に中小製造業が立地し、倉庫保管ニーズの高まりを見せていた。この頃、競合の物流事業者も相次いで物流拠点を建設したが、荷主からの仕分け作業を行う輸送拠点に過ぎず保管機能を持っていなかった。それに対して、A社では自社で倉庫を保有し、流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供することで、地元顧客のニーズに対応することができた。一方で組織に関しては、旧態依然の管理体制が温存されていた。

同じ頃、県内で食品スーパーを展開する X 社から引き合いがあり、A 社の倉庫を拠点にして X 社の各店舗への輸送業務を長期契約で請け負うことになった。A 社にとって、企業の物流機能の一部を担う初めての経験となった。A 社は、X 社との取引を通じて、入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた。一方、物流取扱量の増加に伴い、紙の伝票管理など受注管理面において非効率が生じていた。元々、創業経営者は地元密着型の営業方針であったことから、A 社に入社した従業員たちも地元志向が強かった。また、この頃の A 社は既存顧客との関係が強い反面、顧客の新規開拓力が弱かった。

他方、2010 年頃、県外との輸送の引き合いが増加してきた。そのような中、大手物流企業で物流企画部門や営業部門を経験してきた創業経営者の長女から A 社に入社したい意向が示された。長女は、首都圏での物流需要に可能性を見出していた。創業経営者は、長女をプロジェクトリーダーに任命し、若手社員 1 名、首都圏での新規採用社員 1 名とともにプロジェクトチームを組織させて新市場開拓を担わせた。

プロジェクトチームは、当初スポット取引で首都圏の荷主企業より物流企画業務を少しずつ受託していった。2011 年に、プロジェクトチームは解散し首都圏事業部として再出発することになった(本社の運送部と倉庫部は県内事業部として発足)。首都圏事業部は、企業の物流業務の一部を受託し、トラック車両や倉庫を保有せず、首都圏の運送事業者や倉庫事業者を外部委託先としてコーディネートしてサービスを提供する業務を始めた。その結果、長女と同窓であった外食チェーン Y 社の経営者から案件を受託した。Y 社との取引を通じて、首都圏事業部は、受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウを蓄積することができた。他方、県内事業部との業務の連携は、ほとんどなされていない状況であった。

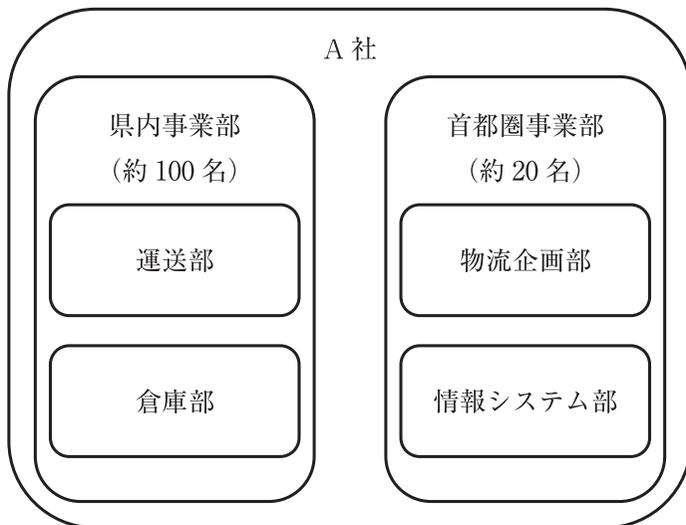
2020 年に、長女が 2 代目経営者に就任した。しかし、長女が事業部長を務めた首都圏事業部と異なり、県内事業部は年功序列的で古い慣習が残る組織体質であった。そのため、長女は、古くからいる経営幹部に県内事業部のマネジメントを一任していた。

この時期、受注管理や在庫管理の高度化が要請されるようになった。従来、首都圏事業部では、情報システム構築や保守は外注していたが、情報システム自体が汎用品であり、コストが高い割に首都圏事業部の物流ノウハウに適合しないこともあった。

2代目は、大手情報システム会社で物流システム構築に従事していた長男をA社に呼び戻した。首都圏事業部にて新たに情報システム部を設立し、入社早々の長男を部長に任命するなど異例の<sup>ばってき</sup>抜擢を行った。さらに、長男の要望に基づいてプロパーの専門職を数名雇用した。

以下の図は、2020年当時のA社の組織図を示している。

図 2020年当時のA社組織図



首都圏事業部は、比較的小さな組織であったため、2代目と長男との間でさまざまな意思決定がなされた。長男は、やや独断的な面もあったが、持ち前の物流システム提案力を活かし、首都圏企業向けに営業を展開した。近年、首都圏で展開する大手スーパーZ社から県内進出に当たっての案件がA社に持ち込まれた。ただし、取引が始まると、各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充がA社県内事業部で対応できていないなどの問題が顕在化し、Z社からの物流業務の受託は部分的なものにとどまった。

2024年、A社では創業経営者の助言に基づいて配置転換を行った。経営幹部が専務取締役として2代目経営者を支える体制とし、2代目の長男を経営幹部の直下の運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置する体制をとった。

一方で、A社を取り巻く課題もいくつか生じてきている。第1に、大手物流企業

を中心とする3PL(サードパーティーロジスティックス)事業者との競争が激化してきたことである。2つ目には、首都圏事業部において「物流の2024年問題」を背景に外部委託先の運送事業者の人手不足の問題が深刻化してきたことである。3つ目には、A社の専門人材が多様化したか、創業時から人事処遇制度はほとんど変更がなされないままであり、処遇面で不満が出ていることである。また、今後、物流の多様化や複雑化への対応が事業者にとって急務になっている。

2代目経営者は、今後、A社が3PL事業者として事業展開を行う上で、中小企業診断士に相談を求めている。

#### 第1問(配点20点)

A社の2000年当時における(a)強みと(b)弱みについて、それぞれ30字以内で答えよ。

#### 第2問(配点20点)

なぜ、A社は、首都圏の市場を開拓するためにプロジェクトチームを組織したのか。また、長女(後の2代目)をプロジェクトリーダーに任命した狙いは何か。100字以内で答えよ。

#### 第3問(配点20点)

なぜ、Z社はA社に案件を持ちかけたのか。100字以内で答えよ。

第4問(配点40点)

今後、A社が3PL事業者となるための事業展開について、以下の設問に答えよ。

(設問1)

2024年の創業経営者の助言による配置転換の狙いとは何か。80字以内で答えよ。

(設問2)

A社がZ社との取引関係を強化していくために必要な施策を、100字以内で助言せよ。

## 事例企業

A社は、1975年創業、従業員数120名、売上高30億円の物流サービス企業である。順調に業績を伸ばしてきたA社であるが、A社を取り巻く課題がいくつも生じてきており、2代目経営者は、今後A社が3PL事業者として事業展開を行う上で、中小企業診断士に相談を求めている。

## 解法手順

- 手順1 事例全体の内容をつかむ
- 手順2 設問ごとの関連性を構造的に検討する
- 手順3 設問ごとに、出題の要旨を推論し、基本理論を活用して解答を導く

### 手順1 事例全体の内容をつかむ

(創業当初)

トラック1台から事業を立ち上げ、売上の増大とともに、トラック台数を増やし、営業所を開設した。この当時は、営業区域が制限されていたり、混載ができない等の規制があった。契約はスポット取引中心で、取扱品も様々であった。

(創業後10年経過の頃)

取扱量の増加に伴い、2ヶ所目の営業所を開設、さらに協力企業に業務委託をするようになり、協力会を組織した。協力会の運営は、非一族の経営幹部に任せた。

(1990年代)

規制緩和により、新規参入事業者が急増、価格競争が激化したため、A社は地元顧客のニーズにきめ細かく対応することで、地元密着型の質の高い輸送サービスを志向した。参加条件に適合するメンバーのみに輸送業務を委託する仕組みを構築し、A社経営幹部は地元特有の荷主のニーズの収集と、その情報の共有で、荷主から信頼を獲得した。

(2000年代)

倉庫管理業務に参入。他社にない保管機能を持ち、流通加工や温度・湿度管理もできるサービスを提供した。一方で、組織は旧態依然の管理体制であった。

県内の食品スーパーX社との輸送業務の長期契約により、保管業務、流通加工の能力を高める一方、受注管理面において非効率が生じていた。既存顧客との関係は強い反面、顧客の新規開拓力は弱かった。

(2010年代)

大手物流企業で経験を積んだ創業経営者の長女が A 社に入社。首都圏での物流需要に可能性を見出していた長女をプロジェクトリーダーとして、首都圏の新市場開拓を行った。プロジェクトチームは首都圏事業部となり、トラックや倉庫は保有せず、外部委託することで事業を展開した。

外食チェーン Y 社から受託したことで、受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウを蓄積することができた。他方、県内事業との連携はほとんどなされていなかった。

(2020 年代)

長女が 2 代目経営者に就任。県内事業部は年功序列的で古い習慣が残る組織体制であったため、古参の経営幹部に県内事業部のマネジメントは一任していた。

受注管理や在庫管理の高度化の要請に応えるため、大手情報システム会社で物流システム構築に従事していた長男を呼び戻し、情報システム部を設立、長男を部長に任命し、プログラムの専門職を数名雇用した。

首都圏で展開する大手スーパー Z 社が県内進出にあたって取引が開始されたが、Z 社の各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充に対応できていないことから、部分的な受託にとどまった。

2024 年に経営幹部が専務取締役として、2 代目社長を支える体制として、2 代目の長男を経営幹部の直下の運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置する体制となった。今後は 3 PL 事業者としての事業展開を行っていくとしている。

事例全体の設問テーマ	
第 1 問	2000 年当時における、強みと弱みの分析
第 2 問	首都圏の市場開拓のためにプロジェクトチームを組織した理由、プロジェクトリーダーに長女を任命した狙いの分析
第 3 問	Z 社が A 社に案件を持ちかけた理由の分析
第 4 問	(設問 1) 2024 年の配置転換の狙いの分析 (設問 2) Z 社との取引関係を強化していくために必要な施策の助言

## 手順 2 設問ごとの関連性を構造的に検討する

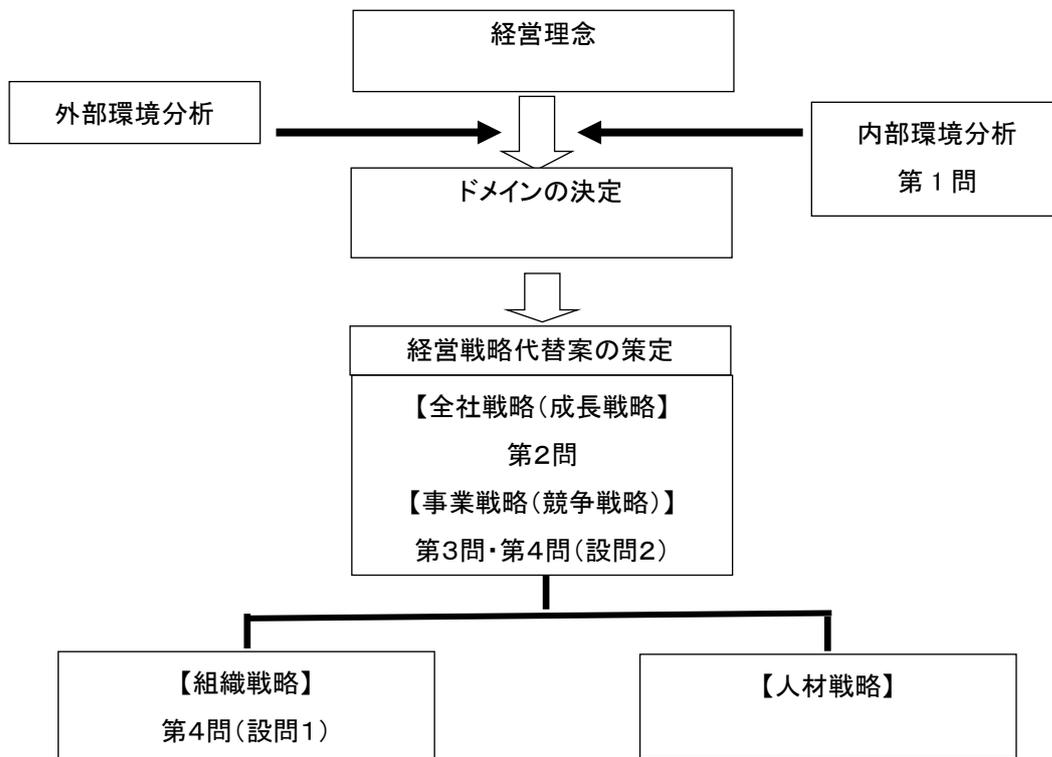
本事例のテーマは、A 社の成長戦略として、3 PL 事業者として事業展開を図っていくことである。

第 1 問は、2000 年当時の A 社の強みと弱みが問われている。第 3 問で問われている Z 社が A 社に案件と持ちかけた理由は、Z 社は県内進出にあたり A 社のもつ強みが役に立つと考えたためと推測できる。

第 2 問は、首都圏の市場開拓のためにプロジェクトチームを組織した理由、プロジェクトリーダーに長女を任命した狙いの分析である。他の問題との関連性は特に考慮する必要は

ない。

第4問は、本事例問題のテーマである3PL事業者となるための事業展開について問われている。設問1は、2024年の配置転換の狙いの分析、設問2はZ社との取引関係を強化していくための施策の助言である。設問1は、A社の長期戦略として、3PL事業者となるために必要と考えた配置転換についての分析能力、設問2は短期戦略として、Z社との取引関係強化に必要な施策の助言能力が問われている。



手順3 設問ごとに、出題の要旨を推論し、基本理論を活用して解答を導く

第1問は、「2000年当時」の内部環境分析である。強み、弱みに関連する情報は年代毎に与件文中にわかりやすく記載されており、この時点について注意しながらまとめればよい。

第2問の首都圏の市場開拓のためにプロジェクトチームを組織した理由は、プロジェクトチームは経営課題を解決するために、各部門から専門家を集めて形成された臨時的組織であることから考える。首都圏の市場を開拓できる既存組織がないためにプロジェクトチームを組織したと考えられる。プロジェクトリーダーに長女を任命した狙いは、長女がリーダーとして適任と判断されて理由を考えればよい。

第3問は、Z社がA社に案件を持ちかけた理由が問われている。一般知識として、ビジネスにおいて案件を持ちかける理由は、発注元（本問では首都圏で展開する大手スーパーZ

社)が抱えている課題を解決するための機能を有している(商品・サービスを提供してくれる)と期待するためである。Z社の期待は何かを考える。

第4問設問1は、A社を取り巻く課題を解決し、3PL事業者として成長していくために、経営幹部、2代目の長男に期待されていることを考える。設問2はZ社との取引が部分的なものにとどまった原因は、各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充がA社県内事業部で対応できていない等の問題が顕在化したためであることから、この問題を解決する施策を考える。

与件抽出シート

与件抽出	
<p>強 み (S)</p>	<p>① A 社では、自社でトラック運転手を雇用する運送部を設置するとともに、地域の小規模トラック運送企業をメンバーとする協力会を組織して対応した。</p> <p>② A 社では、地元顧客のニーズにきめ細かく対応することで、価格競争を避け地元密着型の質の高い輸送サービスを志向した。</p> <p>③ A 社は協力会事業者の参加条件を定め、条件に適合するメンバーのみに輸送業務を委託する仕組みを構築した。</p> <p>④ A 社の経営幹部は、地元特有の荷主のニーズを収集するとともに、その情報を協力会の事業者間で共有することで、地元の生産者や食品卸などの多様な荷主からの信頼を獲得した。</p> <p>⑤ A 社は、地域物流のコーディネーターとしての役割を果たし、協力会事業者との連携関係を築いた。</p> <p>⑥ A 社では自社で倉庫を保有し、流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供することで、地元顧客のニーズに対応することができた。</p> <p>⑦ A 社は、X 社との取引を通じて、入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた。</p> <p>⑧ Y 社との取引を通じて、首都圏事業部は、受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウを蓄積することができた。</p>
<p>弱 み (W)</p>	<p>① 組織に関しては、旧態依然の管理体制が温存されていた。</p> <p>② 物流取扱量の増加に伴い、紙の伝票管理など受注管理面において非効率が生じていた。</p> <p>③ この頃の A 社は既存顧客との関係が強い反面、顧客の新規開拓力が弱かった。</p> <p>④ 県内事業部との業務の連携は、ほとんどなされていない状況であった。</p> <p>⑤ 3つ目には、A 社の専門人材が多様化したのが、創業時から人事処遇制度はほとんど変更がなされないままであり、処遇面で不満が出ていることである。</p>

<p>機会 (○)</p>	<p>① この頃、競合の物流事業者も相次いで物流拠点を建設したが、荷主からの仕分け作業を行う輸送拠点に過ぎず保管機能を持っていなかった。</p>	<p>脅威 (△)</p>	<p>① 第1に、大手物流企業を中心とする3PL(サードパーティーロジスティクス)事業者との競争が激化してきたことである。</p> <p>② 2つ目には、首都圏事業部において「物流の2024年問題」を背景に外部委託先の運送事業者の人手不足の問題が深刻化してきたことである。</p> <p>③ 今後、物流の多様化や複雑化への対応が事業者にとって急務になっている。</p>
-------------------	--	-------------------	--

その他  
(他)

- ① 創業経営者は、この協会の運営を、この頃 A 社に入社した非一族の経営幹部に任せることにした。
- ② 元々、創業経営者は地元密着型の営業方針であったことから、A 社に入社した従業員たちも地元志向が強かった。
- ③ 大手物流企業で物流企画部門や営業部門を経験してきた創業経営者の長女から A 社に入社したい意向が示された。
- ④ 長女は、首都圏での物流需要に可能性を見出していた。
- ⑤ 創業経営者は、長女をプロジェクトリーダーに任命し、若手社員 1 名、首都圏での新規採用社員 1 名とともにプロジェクトチームを組織させて新市場開拓を担わせた。
- ⑥ 長女が事業部長を務めた首都圏事業部と異なり、県内事業部は年功序列的で古い慣習が残る組織体質であった。
- ⑦ そのため、長女は、古くからいる経営幹部に県内事業部のマネジメントを一任していた。
- ⑧ 大手情報システム会社で物流システム構築に従事していた長男を A 社に呼び戻した。
- ⑨ 首都圏事業部にて新たに情報システム部を設立し、入社早々の長男を部長に任命するなど異例の抜擢を行った。
- ⑩ 長男は、やや独断的な面もあったが、持ち前の物流システム提案力を活かし、首都圏企業向けに営業を展開した。近年、首都圏で展開する大手スーパー Z 社から県内進出に当たっての案件が A 社に持ち込まれた。
- ⑪ 取引が始まると、各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充が A 社県内事業部で対応できていないなどの問題が顕在化し、Z 社からの物流業務の受託は部分的なものにとどまった。
- ⑫ 経営幹部が専務取締役として 2 代目経営者を支える体制とし、2 代目の長男を経営幹部の直下の運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置する体制をとった。

## 第1問（配点20点）

### 【問題】

A社の2000年当時における(a)強みと(b)弱みについて、それぞれ30字以内で答えよ。

### 【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

### 【基本理論】

事例Ⅰ テーマ No.1 環境分析

### 【解説】

定番問題である環境分析である。問われている強み、弱みに関連する情報は年代毎に与件文中にわかりやすく記載がある。注意点としては、「2000年当時における」強み、弱みが問われており、以降にA社が生じた強みや弱みは対象外となる。

本問で悩ましいのは、A社の持つ保管機能や流通加工、温度・湿度管理の能力である。A社は2000年に倉庫管理業務に参入し、当時は競合の物流業者は保管機能をもっていなかったとあり、A社の強みになったことは間違いない。しかし、「2000年当時における」という条件に適合するか否かは、グレーな部分である。2000年に参入とあるため、2000年時点では備わっていたとも捉えることもできる一方、「X社との取引を通じて、入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた。」とあることから、2000年時点では強みとまでは言えないとも考えられる。この点については、能力のレベルはさておき、サービスを提供すること自体が差別化につながったと考え、解答に織り込む。

## ロジカル・チャート

### 与件

- S-① A社では、自社でトラック運転手を雇用する運送部を設置するとともに、地域の小規模トラック運送企業をメンバーとする協力会を組織して対応した。
- S-② A社では、地元顧客のニーズにきめ細かく対応することで、価格競争を避け地元密着型の質の高い輸送サービスを志向した。
- S-③ A社は協力会事業者の参加条件を定め、条件に適合するメンバーのみに輸送業務を委託する仕組みを構築した。
- S-④ A社の経営幹部は、地元特有の荷主のニーズを収集するとともに、その情報を協力会の事業者間で共有することで、地元の生産者や食品卸などの多様な荷主からの信頼を獲得した。
- S-⑤ A社は、地域物流のコーディネーターとしての役割を果たし、協力会事業者との連携関係を築いた。
- S-⑥ A社では自社で倉庫を保有し、流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供することで、地元顧客のニーズに対応することができた。
- S-⑦ A社は、X社との取引を通じて、入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた。
- S-⑧ Y社との取引を通じて、首都圏事業部は、受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウを蓄積することができた。
- W-① 組織に関しては、旧態依然の管理体制が温存されていた。
- W-② 物流取扱量の増加に伴い、紙の伝票管理など受注管理面において非効率が生じていた。
- W-③ この頃のA社は既存顧客との関係が強い反面、顧客の新規開拓力が弱かった。
- O-① この頃、競合の物流事業者も相次いで物流拠点を建設したが、荷主からの仕分け作業を行う輸送拠点に過ぎず保管機能を持っていなかった。



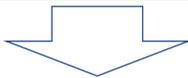
### 思考プロセス

1. 強みを分析する。
- ・ S-①②③より、地元顧客のニーズにきめ細かく対応することで、価格競争を避け地元密着型の質の高い輸送サービスを提供するというA社の志向に適合するメンバーによる協力会を保有している。
  - ・ S-④より、地元特有の荷主のニーズを把握し、その情報を共有することで、地元の荷主からの信頼を獲得している。
  - ・ S-⑤より、協力会事業者との連携関係が構築されている。
  - ・ S-⑥⑦、O-①より、保管機能(保管業務や流通加工の能力)を持っている。

- ・ S-⑧より、受注処理の効率化、在庫管理ノウハウを持っている。  
⇒Y社との取引は2010年代に始まっており、「2000年当時」の条件から外れる。

2. 弱みを分析する。

- ・ W-①②より、組織は旧態依然の管理体制であり、受注管理面で非効率である。
- ・ W-③より、顧客の新規獲得力が弱い。



解答

① 強み

地元特有のニーズ把握、協力会の構築、保管機能・流通加工の能力。(30字)

② 弱み

旧態依然な管理体制で、受注管理が非効率、新規顧客獲得力が弱い。(30字)

## 第2問（配点20点）

### 【問題】

なぜ、A社は、首都圏の市場を開拓するためにプロジェクトチームを組織したのか。また、長女（後の2代目）をプロジェクトリーダーに任命した狙いは何か。100字以内で答えよ。

### 【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

### 【基本理論】

共通 テーマ No.5 経営組織の形態と構造

### 【解説】

プロジェクトチームは、経営課題を解決するために、各部門から専門家を集めて形成された臨時的組織である。既存の組織内には、当該課題を解決するのに適合する組織が存在しないために、臨時的に形成される。これまでA社は「元々、創業経営者は地元密着型の営業方針であったことから、A社に入社した従業員たちも地元志向が強かった。」「また、この頃のA社は既存顧客との関係が強い反面、顧客の新規開拓力が弱かった。」とある。

これらのことから、当時、首都圏の市場（新市場）を開拓するという課題を解決できる組織がなかったため、プロジェクトチームを組織したと考えられる。

長女（後の2代目）をプロジェクトリーダーに任命したのは、「物流企業で物流企画部門や営業部門を経験してきた創業経営者の長女からA社に入社したい意向が示された。」「長女は、首都圏での物流需要に可能性を見出していた。」とあり、首都圏での物流需要の可能性（ビジネスチャンス）を見出したのは、そもそも長女であり、また、長女は新市場を開拓（顧客開拓）するために必要な能力を有しているためと考えられる。

ロジカル・チャート

与件

- W-③ この頃の A 社は既存顧客との関係が強い反面、顧客の新規開拓力が弱かった。
- 他-② 元々、創業経営者は地元密着型の営業方針であったことから、A 社に入社した従業員たちも地元志向が強かった。
- 他-③ 大手物流企業で物流企画部門や営業部門を経験してきた創業経営者の長女から A 社に入社したい意向が示された。
- 他-④ 長女は、首都圏での物流需要に可能性を見出していた。
- 他-⑤ 創業経営者は、長女をプロジェクトリーダーに任命し、若手社員 1 名、首都圏での新規採用社員 1 名とともにプロジェクトチームを組織させて新市場開拓を担わせた。

類推

他-③より、長女は市場を開拓する上で必要な能力を有していると類推される。



思考プロセス

1. プロジェクトチームを組織した理由を考える。
  - ・プロジェクトチームは、課題解決に適合した組織が存在しないため、各部門から専門家を集めて形成された臨時的組織である。
  - ・W-③、他-②⑤より、首都圏（新市場）を開拓するという課題を解決できる能力をもった人材（組織）が当時の A 社にはいない。
2. 長女（後の 2 代目）をプロジェクトリーダーに任命した狙いを考える。
  - ・他-③より、長女は新市場を開拓するために必要な能力を有している。
  - ・他-④より、首都圏での物流需要の可能性（ビジネスチャンス）を見出したのは長女である。



解答

プロジェクトチームを組織したのは、首都圏を開拓できる組織は当時の A 社に無かったため。長女をリーダーに任命したのは、首都圏の物流需要の可能性を見出したのは長女であり、新市場開拓に必要な能力を持つため。(99 字)

### 第3問（配点20点）

#### 【問題】

なぜ、Z社はA社に案件を持ちかけたのか。100字以内で答えよ。

#### 【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

#### 【基本理論】

共通テーマ No.1 環境分析

#### 【解説】

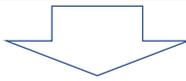
Z社がA社に案件を持ちかけた理由が問われている。与件文中には、理由に該当するような直接的な情報は与えられていないが、ビジネスにおいて協力会社に案件を持ちかける一般的な理由は、発注元（本問では首都圏で展開する大手スーパーZ社）が抱えている課題を解決するための機能を有している（商品・サービスを提供してくれる）と期待するためである。

Z社は首都圏で展開しており、県内へは初進出であることを考えれば、「A社では、地元顧客のニーズにきめ細かく対応することで、価格競争を避け地元密着型の質の高い輸送サービスを志向した。」「A社の経営幹部は、地元特有の荷主のニーズを収集するとともに、その情報を協会の事業者間で共有することで、地元の生産者や食品卸などの多様な荷主からの信頼を獲得した。」「A社では自社で倉庫を保有し、流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供することで、地元顧客のニーズに対応することができた。」「A社は、X社との取引を通じて、入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた。」といった情報より、地元顧客のニーズを把握していること、質の高いサービスを有していること、信頼性が高いことから、Z社にとっては新市場となる県内への進出をするにあたって有用と考えたので、案件を持ちかけたと推察できる。

ロジカル・チャート

与件

- S-② A社では、地元顧客のニーズにきめ細かく対応することで、価格競争を避け地元密着型の質の高い輸送サービスを志向した。
- S-④ A社の経営幹部は、地元特有の荷主のニーズを収集するとともに、その情報を協会の事業者間で共有することで、地元の生産者や食品卸などの多様な荷主からの信頼を獲得した。
- S-⑥ A社では自社で倉庫を保有し、流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供することで、地元顧客のニーズに対応することができた。
- S-⑦ A社は、X社との取引を通じて、入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた。



思考プロセス

- ・S-②④より、A社は地元顧客のニーズを把握しており、質の高いサービスを提供していることで、地元での信頼性が高い。
- ・S-⑥⑦より、A社はZ社に対しスーパーに必要な流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供できる。



解答

理由は、A社は地元顧客のニーズを把握しており、質の高いサービスを提供してことで、地元での信頼性が高いこと、スーパーに必要な流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供できるためと考えられる。(99字)

#### 第4問

##### 【問題】

今後、A社が3PL事業者となるための事業展開について、以下の設問に答えよ。

##### (設問1)

2024年の創業経営者の助言による配置転換の狙いは何か。80字以内で答えよ。

##### 【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

##### 【基本理論】

事例Ⅰ テーマ No.8 雇用管理と人事評価

##### 【解説】

冒頭に「今後、A社が3PL事業者となるための事業展開について、以下の設問に答えよ。」とあること、トップマネジメントの配置転換であることから、与件文のA社を取り巻く課題を解決し、A社が3PL事業者として成長していくための配置転換だったと考えるのが合理的である。

A社を取り巻く課題として、「第1に、大手物流企業を中心とする3PL（サードパーティーロジスティクス）事業者との競争が激化してきたことである。」とあり、A社が3PL事業者として事業展開を図るためには、激しい競争に打ち勝っていかなければならない。

具体的には、「2つ目には、首都圏事業部において「物流の2024年問題」を背景に外部委託先の運送事業者の人手不足の問題が深刻化してきたことである。」とある。この対策としては、県内事業部が保有している協力会事業者へ協力を要請することが考えられる。協力会はスタート時から経営幹部が運営しており、経営幹部の協力が必要である。

また、「3つ目には、A社の専門人材が多様化したのが、創業時から人事処遇制度はほとんど変更がなされないままであり、処遇面で不満が出ていることである。」とある。A社の本流である県内事業部は年功序列的で古い習慣が残る組織体質であることから、大改革となることが予想され、反発する社員も多いと推測できる。これを成功させるには、古参である経営幹部の協力は必須となる。

さらに「また、今後、物流の多様化や複雑化への対応が事業者にとって急務になっている。」とある。首都圏事業部は2代目社長と長男がいて、外部委託先をコーディネートしてサービスを提供してきたため、対応は十分可能であろうが、県内事業部が対応していくためには能力をもったリーダーが必要になる。長男を運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置した狙いは、ここにあると考えられる。

## ロジカル・チャート

### 与件

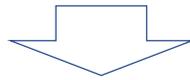
- W-⑤ 3つ目には、A社の専門人材が多様化したが、創業時から人事処遇制度はほとんど変更がなされないままであり、処遇面で不満が出ていることである。
- T-① 第1に、大手物流企業を中心とする3 PL（サードパーティーロジスティックス）事業者との競争が激化してきたことである。
- T-② 2つ目には、首都圏事業部において「物流の2024年問題」を背景に外部委託先の運送事業者の人手不足の問題が深刻化してきたことである。
- T-③ 今後、物流の多様化や複雑化への対応が事業者にとって急務になっている。
- 他-① 創業経営者は、この協力会の運営を、この頃A社に入社した非一族の経営幹部に任せることにした。
- 他-⑥ 長女が事業部長を務めた首都圏事業部と異なり、県内事業部は年功序列的で古い慣習が残る組織体質であった。
- 他-⑦ そのため、長女は、古くからいる経営幹部に県内事業部のマネジメントを一任していた。
- 他-⑧ 大手情報システム会社で物流システム構築に従事していた長男をA社に呼び戻した。
- 他-⑨ 首都圏事業部にて新たに情報システム部を設立し、入社早々の長男を部長に任命するなど異例の抜擢を行った。
- 他-⑫ 経営幹部が専務取締役として2代目経営者を支える体制とし、2代目の長男を経営幹部の直下の運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置する体制をとった。



### 思考プロセス

1. A社の成長戦略を考える。
  - ・問題文より、A社の成長戦略は3 PL事業者として事業展開を図ることである。
2. 配置転換の内容を考える。
  - ・他-⑦⑫より、県内事業部のマネージャーであった経営幹部を専務取締役として2代目経営者を支えるようにした。
  - ・他-⑨⑫より、首都圏事業部の情報システム部長であった長男を経営幹部の直下の運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置した。
3. A社の戦略と配置転換の整合性を考える。
  - ・T-①より、3 PL事業者の競争が激化しており、従来そのままでは競争に勝てない。
  - ・T-②より、首都圏事業部の抱える運送事業者の人手不足の問題を解決する方法として、県内事業部の協力会事業者へ協力を要請することが考えられる。
  - ・他-①より、協力会はスタート時から経営幹部が運営を担っている。

- ・W-⑤より、人事処遇制度の改革が必要である。
  - ・他-⑥⑦より、年功序列的で古い習慣を打破し、改革をするには、古くからいる経営幹部の協力が必要である。
- ⇒経営幹部を専務取締役として2代目経営者を支えるようにした狙いは、これらにあると考えられる。
- ・T-③より、物流の多様化や複雑化への対応のため、情報システムを現場で活用できるようにすることが必要である。
  - ・他-⑧より、長男は物流システムに精通している。
- ⇒長男を運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置した狙いは、ここにあると考えられる。



#### 解答

3PL事業者として事業展開する上で、首都圏事業部の外部委託先不足の解決や人事処遇制度改革に経営幹部の力が、物流の多様化や複雑化への対応には長男の力が必要となるため。(80字)

#### 第4問

##### 【問題】

今後、A社が3PL事業者となるための事業展開について、以下の設問に答えよ。

##### (設問2)

A社がZ社との取引関係を強化していくために必要な施策を、100字以内で助言せよ。

##### 【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

##### 【基本理論】

共通 テーマ No.4 競争戦略

##### 【解説】

Z社との取引関係を強化していくために必要な施策の助言問題である。Z社との取引が部分的なものにとどまった原因は、各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充がA社県内事業部で対応できていないなどの問題が顕在化したためである。よって、この問題を解決することが喫緊の施策となる。

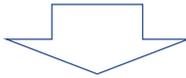
A社の首都圏事業部にはY社との取引を通じて、受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウが蓄積されている。さらに2020年代には、受注管理や在庫管理の高度化に対応するために長男を呼び戻し、首都圏事業部に情報システム部を設立している。この首都圏事業部の強みを県内事業部と共有すればよい。

また、Z社との取引は、首都圏事業部の長男が首都圏で事業を展開しているZ社に営業を展開したことから始まっている。このことから、Z社の本社は首都圏にあり、基本事項は本社と交渉することになると考えられる。一方、実際の業務（適正在庫管理や機動的な商品補充）は県内で行われるため、首都圏事業部と県内事業部の連携は必須である。しかし、首都圏事業部と県内事業部の業務連携は、ほとんどなされていない状況であることから、連携強化が必要である。

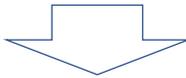
首都圏事業部の情報システム部長であった長男は、県内事業部の運送部と倉庫部の統括マネージャーに配置されている。上述の首都圏事業部のもつ強みを共有し、首都圏事業部と県内事業部との連携強化に有効である。

ロジカル・チャート

与件
S-⑧ Y社との取引を通じて、首都圏事業部は、受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウを蓄積することができた。
W-④ 県内事業部との業務の連携は、ほとんどなされていない状況であった。
他-⑩ 長男は、やや独断的な面もあったが、持ち前の物流システム提案力を活かし、首都圏企業向けに営業を展開した。近年、首都圏で展開する大手スーパーZ社から県内進出に当たっての案件がA社に持ち込まれた。
他-⑪ 取引が始まると、各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充がA社県内事業部で対応できていないなどの問題が顕在化し、Z社からの物流業務の受託は部分的なものにとどまった。
類推
他-⑩⑪より、Z社の本社は首都圏にあり、本社は首都圏事業部で対応し、現場となる各店舗の対応は県内事業部で行われることが類推される。



思考プロセス
1. Z社との取引関係を強化していく上での課題を考える。 <ul style="list-style-type: none"><li>他-⑪より、現在対応できていない各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充の問題を解決する必要がある。</li><li>他-⑩⑪、W-④より、Z社の本社は首都圏にあり、本社は首都圏事業部で対応し、現場となる各店舗は県内事業部で対応するが、A社の首都圏事業部と県内事業部の連携がされていないため、連携強化が必要である。</li></ul>
2. 施策を考える。 <ul style="list-style-type: none"><li>S-⑧より、首都圏事業部に蓄積されている受注処理の効率化や各店舗の在庫管理のノウハウを県内事業部と共有する。</li></ul>



解答
首都圏事業部と県内事業部の連携を強化し、首都圏事業部に蓄積されている受注処理の効率化や在庫管理ノウハウを県内事業部と共有することで、Z社の各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充に対応できるようにする。(100字)