

A社は、F県S市を拠点に、高齢者向け生活支援サービスと家事代行サービスを提供する地域密着型企業である。S市は、中心市街地のドーナツ化現象により人口の高齢化が急速に進んでおり、郊外の住宅地では独居老人や老老介護世帯の増加が顕著である。商店街の閉鎖や公共交通機関の利便性低下も進み、高齢者が孤立しやすくなっているのが現状だ。一方で、S市近郊に工業団地が整備されたことで、共働き世帯やシングルマザー世帯も増加しており、平日の日中や週末に家事や育児と仕事の両立に課題を抱える層も顕在化している。

A社は、創業者であるC氏（48歳）の母が個人事業主として始めた事業を法人化したもので、創業以来、「お客様の家族の一員として、心に寄り添う」という理念を掲げ、きめ細やかなサービスとスタッフの丁寧な対応で地域住民からの高い信頼を獲得してきた。その評判は口コミで広がり、「困ったらまごころサポートに相談すれば何とかなる」という確固たる評判を確立していた。代表取締役のC社長は、地元出身者であり、地域が抱える社会課題をビジネスで解決したいという強い思いを持っている。

しかし、近年、A社は深刻な人材不足に直面していた。介護・家事代行業務は身体的・精神的な負担が大きく、求人を出しても若い世代の応募がほとんどない。わずかに入社した新人も、業務の厳しさや不規則な勤務形態から、3ヶ月以内に離職するケースが相次いでいた。特に、利用者の体調変化や複雑な要望に対応する質の高いサービス提供には経験豊富な人材が不可欠だが、そうした人材の確保が極めて困難になっていた。また、サービスの多様化する顧客ニーズにも、従来の画一的なサービスメニューや労働集約的なモデルでは対応しきれなくなっていた。例えば、健康志向の高齢者向けの特別な食事療法への対応や、仕事が夜遅くまで及ぶ共働き世帯からの夜間対応の要望など、細分化されたニーズが増加していたのである。

C社長は、この現状を打破するため、従来の画一的な人材採用方針を抜本的に転換し、多様な人材を活用する「ダイバーシティ&インクルージョン戦略」を推進することを決意した。まず、自社が求める資質（誠実さ、共感力、コミュニケーション能力）を持つ人材は、必ずしも若年層に限定されないと考えた。そこで、定年退職したシニア層や、子育て中の女性をターゲットとした新たな採用活動を開始した。採用チャネルは、従来のハローワークに加え、地域の高齢者向けサークル活動（囲碁クラブ、公民館講座など）や、子育て支援団体が運営するオンラインコミュニティ、さらには地元の主婦向け情報誌に掲載するなど、ターゲット層が接触する機会が多い場所を徹底的に洗い出した。採用面接では、介護や家事の経験よりも、人生経験で培われたコミュニケーション能力や、相手に寄り添う姿勢を重視した。また、働き方についても、「週1回、2時間からでもOK」「子どもの急な発熱にも対応」「扶養範囲内の勤務調整」といった柔軟な制度を前面に打ち出した。

この結果、A社には豊富な人生経験を持つシニア層（平均年齢68歳）と、優れた時間管理能力やマルチタスク能力を持つ子育て中の女性（平均年齢38歳）が多数入社した。

多様な人材が揃ったことで、A社の組織文化は大きく変化した。C社長は、シニア層の「経験と知恵」と、子育て中の女性の「共感力と柔軟性」をA社の新たな強みとすることを目指した。具体的には、新入社員のOJT（職場内訓練）において、シニアスタッフがメンターとなり、利用者との円滑なコミュニケーションの取り方、地元の歴史や習慣に基づいた細やかな配慮を指導する仕組みを導入した。また、女性スタッフは、日々の家事や子育てで培ったノウハウを共有する勉強会を定期的に開催し、効率的な業務遂行方法や、利用者の家族構成に合わせたサービス提案を行うようになった。この新しい体制のもと、A社のサービスはさらに進化し、スタッフは単なる「代行者」ではなく、利用者の生活全般をサポートする「生活コーディネーター」としての役割を担うことになった。

「生活コーディネーター」としての役割は多岐にわたる。スタッフは、単に依頼された家事や介護を行うだけでなく、利用者の健康状態や日々の変化を丁寧に観察し、新たなニーズを自ら提案するようになった。例えば、シニアスタッフは、利用者との世間話の中から、趣味の話から気分転換になるような外出プランを提案したり、孤独を感じている利用者に対して、地域コミュニティへの参加を促す情報を提供したりした。一方、子育て中の女性スタッフは、共働き世帯の利用者に対し、子供が学校から帰宅する時間に合わせて夕食の準備を済ませておく「お帰りなさいプラン」や、短時間で複数業務を効率的にこなす「スマート家事パック」のような新メニューを考案し、大きな反響を得た。さらに、デジタルツールを活用したコミュニケーションも導入され、利用者とその家族、そして担当スタッフが情報共有できるプラットフォームを構築。これにより、細かな要望や変化にも迅速に対応できるようになった。

結果として、A社のサービスは単なる「代行」から、利用者の生活全般を支える「コンサルティング型サービス」へと変貌を遂げた。顧客からは「孫のように話しかけてくれる」「実の娘のようで安心」といった声が多数寄せられ、顧客満足度は飛躍的に向上した。それに伴い、口コミによる新規顧客が増加し、特に若年層の共働き世帯からの依頼が増えた。2025年度の売上高は前年比で20%増加し、1件あたりの単価も15%上昇した。具体的な財務データを見ると、売上高は前年度の5,000万円から6,000万円に、営業利益は500万円から800万円に増加。一方で、採用費用は前年度から30%削減された。

しかし、新たな課題も生まれている。多様な働き方に対応するためのシフト管理が複雑化し、事務作業の負担が増加している点、そして、サービス品質がスタッフの経験やスキルに依存し、ばらつきが生じやすい点も依然として課題である。特に、短時間勤務やフレックスタイム制で働くスタッフが多く、顔を合わせる機会が少ないと想定されるため、全社的な理念の共有や、成功事例の水平展開が十分にできていないという問題が顕在化している。一部のスタッフからは、「自分たちの創意工夫や、付加価値の高い提案が正当に評価されていない」という不満の声も上がっていた。C社長は、全スタッフがA社の「お客様の家族の一員として、心に寄り添う」という理念を共有し続け、高いモチベーションで業務に取り組めるよう、組織内部の活性化、すなわちインターナルマーケティングの推進が不可欠だと

感じている。現在、年に一度の全体会議があるものの、参加できないスタッフも多く、評価制度も従来の作業量に基づくものが中心であり、「生活コーディネーター」としての付加価値提案は個人の努力に依存している状態だ。C社長は、この新たな組織モデルを持続的な成長エンジンとして確立するための次の一手を模索している。

第1問（配点25点）

A社が、従来のサービス提供モデルから「多様な人材を活用した生活コーディネーターモデル」へと転換した戦略的な意義について、外部環境の観点(a欄)と内部資源の観点(b欄)から各50字以内で説明せよ。

第2問（配点25点）

A社が採用したシニア層と子育て中の女性スタッフは、顧客満足度向上にどのように貢献しているか。それぞれの属性がもたらす独自の価値について、与件文の記述に基づいて120字以内で述べよ。

第3問（配点30点）

A社が「生活コーディネーターモデル」を組織全体に浸透させ、サービス品質のばらつきを防ぐため、人事評価制度をどのように見直すべきか。従来の作業量に基づく評価からの変更点における留意点を含め、150字以内で助言せよ。

第4問（配点20点）

A社が今後、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織を維持・発展させていくために、C社長が特に取り組むべき組織的な課題を2つまで挙げ、それに対する具体的な解決策を100字以内で助言せよ。

B社は、Y県Y市に本社を置く、資本金4,800万円、従業員数240名（正社員150名、パート・アルバイト90名）の企業である。Y市は、国宝の城郭を中心に広がる歴史的な城下町であり、年間を通じて国内外から多くの観光客が訪れる県内有数の観光地である。近年は、歴史的な街並みが若者世代に「レトロで新しい」と評価され、SNS映えするスポットとして人気を集めている。B社は、日本三大和牛の一つに数えられる地域のブランド牛「Y牛」の生産から加工、販売、さらに飲食店運営までを一貫して手がけており、その品質の高さから、地域を代表する企業として絶対的な知名度を誇っている。

B社の歴史は、現社長の祖父である創業者が戦後まもなくY市で開業した小さな精肉店に始まる。創業者は「本当に美味しいY牛を、地元の人たちに気軽に味わってもらいたい」という信念で、自ら牧場を営み、餌の配合から牛の健康状態まで徹底的にこだわり抜いた。その実直な仕事ぶりは地域住民との強い信頼関係を育み、B社の礎を築いた。2代目である現社長の父は、高度経済成長期の観光ブームを好機と捉えて事業の多角化に乗り出し、Y牛を使った惣菜や加工品の製造販売を開始した。さらに、Y市の中心市街地にY牛専門の飲食店をオープンさせ、観光客にも知名度を拡大した。

現社長は3代目にあたる。大学卒業後、東京の大手食品メーカーでマーケティングを担当し、数々のヒット商品の企画に携わったが、30歳を機にUターンして家業を継いだ。3代目社長は、先代たちが築き上げた品質へのこだわりと地域からの信頼という資産を継承しつつ、前職で培ったマーケティングの知見を活かした経営革新を目指した。「Y牛という地域の宝を、最高の形で顧客に届け、その価値を未来に繋ぎたい。そして、従業員が誇りを持ち、家族に自慢できる企業を作りたい」というのが、事業承継以来の3代目社長の変わらぬ信念である。

B社の主力事業は、精肉や加工品を販売する「物販部門」（売上構成比55%）と、Y市内で9店舗の飲食店を運営する「飲食部門」（同45%）の2つである。物販部門では、贈答用の高級精肉セットが売上の大きな柱となっており、お中元・お歳暮シーズンには全国から注文が殺到する。その他、自家製のローストビーフ、しゃぶしゃぶ、ハンバーグといった加工品も、家庭用や手土産として人気が高い。しかし、公式ECサイトは開設から10年以上が経過し、デザインの古さや使い勝手の悪さが指摘されており、新規顧客の獲得率は3%に留まっている。

飲食部門は、高級レストラン（客単価15,000円）から観光客向けステーキハウス（同3,500円）、地元ファミリー向け焼肉店（同2,800円）まで、店舗ごとに明確なコンセプトとターゲットを設定し、多様なニーズに応えている。各店舗はY市の主要観光スポットから徒歩5分圏内に立地し、B社のブランド発信拠点としての役割も担っている。長年にわたり、これらの事業は順調に成長を続け、B社は毎年ベースアップを実施するなど、従業員への還元も積極的に行っていた。

しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大はB社の経営を直撃した。特に飲食部門は、外出自粛や観光客の激減、宴会需要の完全な消滅により、売上が前年比10%未満に落ち込

む月もあるなど、壊滅的な打撃を受けた。多くの従業員がシフト削減を余儀なくされ、生活への不安を口にするようになった。この未曾有の業績悪化を受け、B社は2020年度、2021年度と2年連続で賃金の据え置きを決定せざるを得ず、従業員の士気低下も懸念材料となってしまった。

業績回復を目指す中、3代目社長はB社が抱える構造的な課題に直面していた。一つは、利益体質の脆弱性であった。原材料費やエネルギー価格が高騰する中でも、長年の顧客への配慮から価格転嫁に踏み切れず、売上が回復しても営業利益率は3.2%に留まる状況が続いていた。もう一つは、深刻な人材不足と生産性の問題であった。特に、肉のカットや惣菜の調理といったバックヤード業務は、熟練職人の経験と勘に頼る属人的な作業が多く、職人の高齢化が進む中、若手人材の採用は難航し、技術の継承も課題となっていた。

3代目社長は、この状況を開拓するため、利益体質の強化と生産性向上を目的とした抜本的な改革に着手した。まず、従業員へのアンケートや現場ヒアリングを通じて、人手や時間を要する負担の大きい作業を洗い出した。その結果に基づき、惣菜の調理工程や肉のカット工程に、最新の調理機器やカッティングマシンを導入する「バックヤードの機械化」を断行した。導入投資額は2,400万円に上ったが、ベテラン職人から「機械に俺たちの味が再現できるものか」といった反発もあり、3代目社長は何度も対話を重ね、改革の必要性を説いて理解を求めた。

機械化の導入は決して順風満帆ではなかった。導入当初は、長年B社の味を支えてきた常連客から「味が変わった」「手作りの温かみが感じられない」といった厳しい意見が寄せられ、一時期は売上が前年同月比で15%減少した。3代目社長は、自ら店頭に立って顧客に頭を下げ、意見に耳を傾けると共に、現場の職人と昼夜を問わず材料の配合や調理設定の微調整を繰り返し、伝統の味を機械で再現することに心血を注いだ。その結果、導入から6か月後には品質が安定してクレームは減少し、むしろ、機械化による品質の標準化で食材ロスが30%減少し、原価率の改善にも繋がった。

機械化によって生み出された人的リソースは、より付加価値の高い業務へと再配置された。調理の負担が減ったベテラン従業員は、新商品の開発や若手への接客指導に注力できるようになった。また、会社としてソムリエや調理師免許などの資格取得支援制度を充実させ、従業員のスキルアップを後押しした。労働環境も劇的に改善され、繁忙月の平均残業時間は以前の半分以下（月25時間）に減少した。こうした生産性向上と原価低減を背景に、B社は商品価値を丁寧に見直した上で段階的な価格転嫁を実施し、営業利益率を8.5%まで向上させた。

一連の改革は着実に成果を上げ、B社の業績はV字回復を遂げた。2023年度には3年ぶりの賃上げ（正社員基本給3.1%アップ）を実現した。従業員からは「家族との時間が増えた」「会社が自分たちの頑張りを評価してくれて嬉しい」といった声が聞かれ、職場には活気が戻った。機械化による業務負担の軽減や賃上げは人材確保にも好影響をもたらし、かつて20%を超えていた離職率は8%まで低下し、新卒採用の応募者数も過去最高を記録

した。

経営基盤の強化に成功した3代目社長は、次の成長戦略を描き始めていた。Y市には、コロナ禍を経てインバウンド観光客が戻りつつあり、特に円安を背景に、高品質なY牛を目的とした「食体験」への関心は非常に高い。市の競合店では、インバウンド富裕層向けの特別コース（客単価25,000円）を提供し、連日満席の状況である。しかし、B社はこれまで国内顧客を中心としてきたため、多言語対応や海外向けのプロモーションは手付かずの状態であった。また、既存顧客層は50代以上が全体の65%を占めており、SNSでの情報収集を主とする若年層やファミリー層といった新しい顧客層へのアプローチが課題となっていた。

さらに3代目社長には、もう一つの懸念があった。それは、効率化を追求するあまり、B社が長年大切にしてきたブランドイメージが希薄化してしまうことへの危惧であった。機械化によって品質は安定したが、顧客から寄せられた「手作りの温かみ」という声が、3代目社長の心中に重くのしかかっていた。生産性という機能的価値と、顧客が感じる「B社らしさ」という情緒的価値をいかにして両立させ、ブランドとして昇華させていくかが、B社の持続的成長に向けた重要な課題だと考えていた。

3代目社長は、自社の強みと課題を再整理し、新たな市場を開拓するための統合的なマーケティング戦略を策定する必要性を感じていた。「我々は、生産効率を上げ、従業員の待遇を改善するという第一段階をクリアした。しかし、これからB社が更なる成長を目指すには、変化する市場環境に適応し、顧客との新しい関係を築いていかなければならない。特に、デジタル技術の活用や、Y市という地域全体を盛り上げる視点が不可欠だ」。先日の経営幹部会議でそう力説した3代目社長は、従業員一人一人がそれに納得して自走できる具体的な中期マーケティング戦略を立案するため、中小企業診断士に相談することにした。

第1問（配点 20点）

与件文に基づき、B社の現状についてSWOT分析を行い、「強み」「弱み」「機会」「脅威」をそれぞれ40字以内で述べよ。

第2問（配点 30点）

3代目社長は、Y市を訪れるインバウンド観光客を今後も成長が期待できる有力なターゲットとして重視している。B社がこのターゲット層を獲得するために、物販部門(a欄)と飲食部門(b欄)それぞれにおいて、どのようなマーケティング施策を展開すべきか、各80字以内で助言せよ。

※解答のそれぞれ最初の6文字は、あらかじめ解答用紙に記入されている。

第3問（配点 30点）

B社は、生産効率化を進める一方で、一部の顧客から「手作りの温かみ」が失われたという指摘を受けている。この課題を克服し、B社のブランド価値を再構築するためには、どのような顧客体験を提供すべきか、具体的な施策を挙げて150字以内で助言せよ。

第4問（配点 20点）

B社が若年層やファミリー層の新規顧客を獲得し、長期的な顧客関係を構築していくために、どのようなデジタルコミュニケーション戦略を立案すべきか、100字以内で助言せよ。

【C社の概要】

C社は、九州地方W市に位置する食肉加工業者である。社員30名（うち製造部門18名、社長含む間接部門10名、営業2名）、パート70名という規模で、地域の銘柄豚を用いたハム製造から創業した。地域に根差した品質の高さで知られ、特に創業以来の伝統製法によるハムは、地元住民にとって誇りであった。しかし、市場環境の変化とともに、大手食品メーカーZ社からの冷蔵ウインナーの受託生産が主軸となっていました。現在、ハムの生産は少量に留まるが、ウインナー製造においてはISO9001認証を取得し、Z社が求める厳しい製造品質水準をクリアしている。この品質体制は、長年にわたり品質管理を担ってきたベテラン役員の貢献によるところが大きい。同役員が数年前に定年退職した後も、その仕組みは継承されているが、製造現場の体制や技術の維持には課題が散見される。

C社の経営は、Z社からの受託生産に大きく依存しており、売上高の約85%をウインナー製造が占める。Z社との取引は安定的であるものの、価格競争に晒され、利益率は低迷傾向にある。このため、社長は高付加価値化が喫緊の課題だと認識している。間接部門の社員10名は、社長、経理担当、総務担当、そして品質管理・クレーム対応を兼任する2名（役員退職後）で構成されている。営業部門の2名は、Z社との月次オーダー調整が主な業務であり、新規開拓の活動はほとんど行えていない。

C社が使用する受発注生産システムは、15年以上前に導入されたもので、老朽化が進んでいる。このシステムは、受注情報を製造部長の手元で紙に出力し、それを元に製造計画を立てるというアナログな運用がされており、工程間のリアルタイムな情報共有機能が欠けている。例えば、充填工程でトラブルが発生しても、細切・混合工程のパート作業者は作業を継続してしまうことが多い。製造部長は、このシステムが縦割り体制と工程間の連携不足を助長していると感じている。

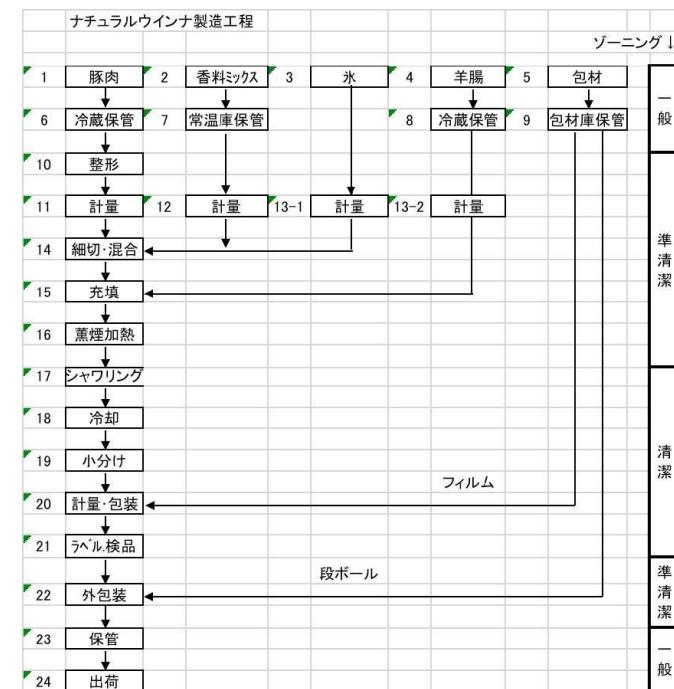
このような状況下で、C社は地元W市より、地域の銘柄豚を用いた高級ハムをふるさと納税の返礼品として供給してほしいという打診を受けている。社長は、これが失われた創業の技術を取り戻すチャンスだと考えている。高級ハムの製造については、Z社との信頼関係から、Z社の技術支援（特に新しい包装技術や衛生管理）を受けることが可能である。しかし、ウインナー生産の課題が解決されていない現状では、製造部長は新規ハム製造による負担増に強い不安を抱いている。社長は、新規事業を成功させるためには、現在のウインナー生産で顕在化している縦割り組織や属人化の課題を、デジタル技術の導入を通じて根本的に解決することが不可欠であると認識している。

【生産の概要】

C社のウインナー生産は、Z社から月次で提示されるオーダーに基づく完全受注生産である。同社のPB（プライベートブランド）ウインナーをほぼ一手に受注しているため、ウインナーだけで少量多品種生産の様相を呈している。具体的には、プレーン、ハーブ入り

り、チーズ入り、ロングサイズなど、約200種類のアイテムを生産しており、ロットサイズは最小で50kgから最大で500kgと大きく変動する。この生産形態が原因で、ウインナーの品種変更に伴う細切・混合機や充填機の洗浄・段取り替えに平均30分を要しており、この時間が生産リードタイムの延長の主要因となっている。製造日報には、「段取りに時間がかかり、予定生産量を達成できなかった」という記述が目立ち、直近3か月の設備稼働率は約68%に留まっている。

ISO9001に定められた、冷蔵ウインナーの製造工程図は以下である。うち工程11～15の計量から充填工程においては、通常の自動化ラインの他に、PBの少量生産に備えたセル生産用の専用作業ステーション（U字ライン）が3つ設置されている。



製造部門は、製造部長（社員1名）、班長（社員3名）、一般社員（14名）、パート（70名）で構成される。社員は主に機械操作や設備メンテナンスを担うが、班長は担当工程の専門家として振る舞い、他工程への関与や指導を避ける傾向がある。このため、製造現場は縦割りの組織体制となっており、パート作業者も自分の持ち場しか知らないという状況が常態化している。生産計画は月次オーダーを製造部長が週次・日次の計画に落とし込む

形式だが、Z社からは計画外の緊急オーダーや配合変更の指示が頻繁に入り、製造部長は計画修正と現場調整に多大な時間を費やしている。

長年にわたり品質管理を担った元役員が定年退職した後、Z社からの品質クレームが徐々に増加傾向にある。特にクレーム内容は、ワインナーの重量不足やバラツキ、異物混入、そして賞味期限内の製品劣化に関するものが多い。直近の不良品率は、ワインナーの重量バラツキによるものが0.8%に達している。クレーム増加の背景には、技術承継の遅れがある。かつて培った高度な熟成・燻煙技術は、退職した役員や古参社員の暗黙知として存在しており、若手社員やパートへの技術承継が十分に進んでいない。

特に、若手社員やパートに対するOJTは、教える側の忙しさから、作業手順の丸投げになっているケースが多く、作業手順の形式知化が進んでいない。このため、パート作業者間での作業手順のばらつきが大きく、これが重量バラツキの原因となり、結果としてISO 9001の仕組みが属人化していたことが判明している。品質クレームは経営会議で報告されるが、原因究明や具体的な対策は決定されず、「再発防止を徹底する」という抽象的な指示に留まっている。

第1問（配点15点）

C社の強み(a欄)と弱み(b欄)を各60字以内で述べよ。

第2問（配点20点）

近年C社で品質クレームが増加している理由を、長年品質管理を担当した役員の定年、直近の不良品率のデータ、OJTの現状の3点を関連づけて120字以内で説明せよ。

第3問（配点20点）

C社長は、老朽化している現在の受発注生産システムをクラウドに置き換えることにした。これによる縦割り解消とパート多能工化の導入効果を、製造部長に対し、工程間の情報連携と作業標準の形式知化に焦点を当ててどのように説明すべきか、120字以内で助言せよ。

第4問（配点20点）

C社長は懇意にしている製造コンサルタントから、セル生産方式の導入範囲を広げ、かつ現在の月間発注を週次計画に改めるようZ社に要望する提案を受けた。あなたは中小企業診断士としてこの提案の狙いを、クラウドを実装する際の留意点とともに120字以内で説明せよ。

第5問（配点25点）

今回のふるさと納税向けの話を聞き、Z社より贈答用高級ハムを再来年から生産できないかとの打診があった。高級ハム生産に向けたISO認証の早期取得と技術確立・社内教育を進めるために、既存のワインナー工程で属人化していたISO 9001の仕組みをどのように活用・改善すべきか、Z社からの支援を踏まえて140字以内で助言せよ。

第1問(配点15点)

(a 欄 強み)

(b 欄 弱み)

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 25 点)

第1問(配点25点)

(a 欄；外部競争の観点)

(b 欄；内部資源の観点)

第2問(配点25点)

第3問(配点30点)

第 4 問(配点 20 点)

第 1 問(配点 20 点)

(a 欄；強み)

(b 欄；弱み)

(c 欄；機會)

(d 欄；脅威)

第2問(配点30点)

(a 欄)

(b 欄)

第3問(配点30点)

第4問(配点20点)

第1問(配点15点)

(a 欄 強み)

(b 欄 弱み)

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 25 点)