

演習問題に取り組めます。実際に答案を作成してください。

取り組み中に気づいたことや感じたことがあればメモしておきましょう。

A社は、資本金8,000万円、売上高約20億円のナッツを中心とした世界中の木の実を用いた製品の製造販売を行う企業である。近畿地方に本社と物流センター、首都圏、北九州に営業所を構え、従業員数は165名（正規社員120名、非正規社員45名）である。創業は1950年代後半であり、製品の原材料となるナッツそのものは、国内ではほとんど栽培されていないアーモンド、カシューナッツ、ヘーゼルナッツという世界三大ナッツやマカダミアナッツなどを中心に、世界各国の生産者から仕入れている。

ナッツは5000年以上昔から愛され続けてきた種実類に分類されている中の「木の実」であり、固い殻や皮に包まれた食用の果実や種子の総称である。ナッツを食用とした歴史は古く、もともとは保存食や贈呈品などとして重宝されてきた食べ物である。現在では、菓子やパンはもちろん、料理にも多様な使われ方をするようになり、栽培も世界のさまざまな地域で可能になっているものの、日本国内において栽培可能なものはクルミなどの一部を除き、決して多くはない。そのため、A社のようなナッツを用いた製品を製造する企業の多くは海外からの輸入によって調達している。

A社は、日本国内にナッツを普及させたパイオニア企業の1社である。今から約60年前という時代に、取引先となる生産者を確保するのは容易なことではなかったが、世界各国の生産者のもとに足を運び、取引先を開拓してきた。当初はアーモンドやマカダミアナッツなどが中心であったが、現在では日本においては比較的珍しいブラジルナッツなども取り扱い、合わせて8種類のナッツを原材料とし、これまでに数多くの製品を世に送り出している。従業員はナッツに対する情熱に溢れた者が多くなっている。

現在のA社は、業界内においても中堅に位置する事業規模となり、それなりの組織規模となってきたが、ナッツ専業に近いメーカーということもあり、企画・開発部門、品質管理部門、購買部門、営業部門、生産部門、総務部門で構成される機能別組織である。このように部門化した形態ではあるものの、部門を超えたコミュニケーションを図る文化がある。また、数年前には社内提案制度も導入されている。

A社は創業以来、食品を取り扱う事業者として確かな品質のものを提供することを第一とする経営姿勢で事業を展開してきており、今日に至るまで社内にDNAとして引き継がれている。そのために重要になるのがナッツの栽培である。ナッツの栽培には、農地を確保して樹を植え、結実し収穫が可能となるまで、少なくとも5年以上という長い歳月を要し、多くの手間を要することも少なくない。また、その品種ごとに栽培方法や栽培状況が異なる。先進国において管理された状態で栽培されることが多

いアーモンドなどもある一方、発展途上国での栽培が進むカシューナッツ、そして、ほとんど野生に近い状態で育つブラジルナッツなど、その環境はさまざまである。また、地域情勢や気象状況などの外的要因も樹の育成に影響を及ぼす。そのため、A社は自社の工場における品質管理だけでなく、購買担当者に加えて品質管理担当者も海外の生産者のもとに赴き、製品品質の維持・向上のための話し合いを行っている。生産者と共にあらゆる現象についての検証を行い、その年収穫されたナッツの品質傾向に対応した製品づくりを行っている。また、このように互いの存続のためにも要望を妥協なく出し合う一方、公正な取引を徹底し、関係を構築してきている。

そして、創業からこれまでの長い歴史を経る中で、それぞれのナッツの素材の味を最大限引き出すための数多くのロースト法を開発してきた。工場に多くの加工機械設備を導入しているのも、生産効率の観点よりもそれぞれのナッツに合わせた風味や食感を追求したいという職人魂ゆえであるといえる。

A社の品質向上に対する取り組みは、第三者からも評価を獲得しており、ISO9001に加え、3年ほど前には信頼性の高い食品安全管理を実践するためのマネジメントシステムであるFSSC 22000の認証も取得している。また、ナッツを通じた食文化の創造を事業領域として長年歩んできたことから、7、8年ほど前にはATO（アメリカ大使館農産物貿易事務所）から米国産農産物や食品の輸出拡大に貢献した企業として、「米国農産物の殿堂入り（U.S. Agriculture Hall of Fame）」の表彰も受けている。このような対外的な評価を得てきたことは、企業としての価値を高めたのはもちろん、働く従業員にとっても誇りである。

2代目であるA社長の就任は1990年代初頭であり、大手の食品メーカーにおける数年の勤務を経て、20代半ば過ぎにA社に入社している。早い段階から父である創業社長の経営を間近で見てきたこともあり、それまでの30年以上の事業展開によって培ってきたものをさらに発展させるべく、今日まで歩んできた。気づけば、自らが就任してから約30年という時が流れたことになる。

その歩みを振り返れば、前半期は、新たな成長の形を模索していった時期であるといえる。経営環境は決して楽観視できるようなものではなかったが、そのような中でも新たなことに積極的に取り組んでいった。中でも、ナッツを健康食として食べるという市場を開拓していったことは、さらなる成長の大きな要因となった。ちょうど、消費者の食に対する安心・安全意識が高まりを見せていた上、健康ブームが生じていた。多くのナッツは硬い殻に覆われるなど、何らかの外皮で保護されているために、可食部の核や実の部分は、害虫や直接的な農薬散布などから比較的安全に守られている。また、必須栄養素を過不足なく補える食品であるパーフェクトフードであるとされる。このような認知が広がり、ナッツを体によいものであると考えて食べるというニーズも生じていた。一方で、健康などに対する意識はあっても、ナッツはお菓子やつまみという認識である人々もまだまだ多く、その価値を認識できていない人々も多

かった。A社は、ナッツの啓発・食育のセミナーやイベントの開催に力を入れ、健康面を訴求した新製品開発の強化を図っていった。このような取り組みが功を奏し、新たなナッツの食べ方が広がっていった。

そして、後半期は組織体制や組織管理など、社内の管理体制の整備にも力を入れる方針を掲げ、事業規模の拡大と事業基盤の強化を図っていった時期といえる。組織体制の整備や職務のある程度の標準化や公式化に加え、成果を評価や報酬に反映させることができる人事制度も整備してきた。

現在のA社は安定成長期にあるといえる。A社長はこれまで、事業規模の拡大に応じた組織づくりに励み、より高い水準で品質管理が行える体制もできてきていると感じている。しかしながら、これまでの歩みを振り返った上で今後の長期的な成長・発展を考えると、今一度、開拓スピリットやチャレンジ精神を強化していくことが課題になると感じている。

**第1問** (配点20点)

A社が、ナッツを用いた製品を中心に製造販売を行う事業者として、今日に至るまで競争優位性を維持してきている最大の要因は何か。A社が取り扱っている製品特性の視点から100字以内で述べよ。

**第2問** (配点20点)

A社は、1990年代のバブル崩壊によって厳しい経営環境に置かれながらも、当時の経営環境に対応して生き残ってきている。新たな市場の開拓に成功して乗り越えてきたが、その成功の背景にはどのような要因があったか。120字以内で述べよ。

**第3問** (配点20点)

A社長は、マカダミアナッツから抽出されるマカダミア油を用いた化粧品やスキンケア製品を展開することを検討したが、見送ることにした。それは、どのような理由によるものであったと考えられるか。100字以内で述べよ。

**第4問** (配点20点)

A社は、同業他社と比較しても従業員の離職率を低水準に保っている。これはどのような要因によるものであるか。100字以内で述べよ。

**第5問** (配点20点)

これまでの企業努力により、現在のA社は安定成長期にあるといえる。しかしながら、A社長は、今後の長期的な成長・発展のために、開拓スピリットやチャレンジ精神の維持・強化を図っていきたいと考えている。そのためには、どのようなことに取り組むべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

## 第2回 事例Ⅰ

[illegible]

## A large grid of 10 columns and 10 rows for drawing a picture. The grid is composed of solid lines forming a 10x10 array of squares. The first column is slightly wider than the others. The grid is intended for a drawing related to the 'What's in the box?' activity.

