

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、周囲に田園風景が広がる北陸地方に本社と工場を構える、農業機械や除雪機などの製造業である。資本金は1,200万円、売上高約15億円であり、1860年代半ばに創業された老舗企業である。A社長は5代目であり、4名の役員とともに経営を行っている。従業員数は110名であり、そのほとんどは正規社員である。また、首都圏と東北地方にそれぞれ1か所ずつ営業所を構えている。

A社の主力製品である農業機械や除雪機は、地方において使用されることが多い。これらの地域は、高齢化が進展し、若者の流出も激しいため、事業者の廃業率も高くなっている。それでも、昨今は地方での暮らしを求めるUターン組やIターン組なども見られ、先進的な事業を展開している企業もある。A社も創業以来150年にわたってそのような地方において事業を営んできている。

現在のA社の事業内容は、農業機械や除雪機といった完成品の製造と、多様な業界のメーカーから請け負う部品製造や金属加工に大別される。昨今の農業機械や除雪機は、ICTやロボット技術の活用などの技術革新が進展している状況にあり、事業としての発展は、これら最先端技術をいかに取り込んだ製品を生み出すことができるかによるところが大きくなってきている。また、部品製造や金属加工は、多様な業界の大手メーカーの要求水準を満たすために、加工技術力を中心とした継続的な技術水準の向上が不可欠になる。

A社の創業は江戸時代の末期である。現在も本社を構える北陸の地がその創業地であり、日本有数の米どころでもあったことから、手作業で脱穀するための道具である千<sup>せん</sup>歯の生産がその祖業であった。現在の国内の農業は、農業従事者の高齢化や、後継者や働き手の不足が深刻化し、国内の農業総産出額は減少傾向にあるが、この当時の日本はまだ産業に乏しかったため、逆に農業に従事する者の比率が非常に高い状況であった。そして、明治の時代に入ると、西洋文化を吸収して各産業分野を発展させるため、いわゆる「お雇い外国人」を招いてそれぞれの分野で専門知識の導入を進めた。特に農業の分野では西洋農法の導入を図り、開拓と農事改良に重点を置いた。そして、稲作技術の改良が進んだことに伴い、新たな農機具が用いられるようになっていった。A社は一地方において、このような時代の要請に応える形で農機具の生産に従事し、創業期を歩んでいった。2代目社長もそれを引き継ぎ、現在のA社にも受け継がれている「三方よしの精神」を大切に、地域の農業の発展に尽力してきた。

3代目社長が就任したのは明治の終わりであった。大正へと時代が移り変わると、それまでは人力で動かしていた農機具が、電気や石油を使った動力で動かされるよう

になり、田んぼの水の揚水と排水をはじめとして、脱穀作業、<sup>もみ</sup>すり作業、精米作業、製粉作業、藁の加工作業といったものは、次々と機械化が進んでいった。この時代、「農業の機械化」が国としての大きな目標となり、畜力や電力を使った機械が開発されていった。地方で事業を行う小さな企業でありながらも、3代目社長がこのような機械化の流れという時勢を捉えた事業展開を進めたことは、A社の今日に至るまでの存続・成長を考えた際に、大きな要因の1つであったといえる。

戦後の混乱から落ち着きを取り戻してきた頃に就任した4代目社長の時代は、さらなる機械化の普及と相まって、水田経営の規模が拡大していった時期である。新しい栽培技術も生み出され、米の収量水準が飛躍的に向上していくこととなった。創業以来、このような日本の農業発展の歴史とともに歩みを進め、約100年という長きにわたって農業の発展に貢献してきたことは、それ自体がA社のアイデンティティといっ

てよかった。

しかしながら、農業機械の市場規模の拡大は、大手企業の参入の活発化を促進させることとなった。その後、農業そのものの衰退が徐々に生じてくると、小規模な農業機械メーカーは淘汰されることとなった。このような競争環境や市場の変化は、A社に経営戦略の再考を迫るほどの大きな要因となった。4代目社長が中心となって、それまで培ってきた技術を活かしつつ、地域に貢献できる分野として除雪機の製造・販売を行うことの可能性を模索し始めたのは、1970年代前半のことであった。しかしながら、そのような事業領域の拡大について、経営陣中心に議論を始めたさなかに4代目社長が急逝し、5代目であるA社長が20代という若さで就任することとなったのである。

A社長の時代になってからのA社は、農業機械と除雪機を完成品として取り扱う一方、それまでの事業展開によって培った加工技術力を活かし、多様な業界の大手メーカーからプレス加工、バンダー加工といった加工や、農業機械部品や建設機械部品、自動車部品といった部品製造の受注も請け負うようになった。多様な大手メーカーの案件を請け負ってきたことは、A社の加工技術力の強化にも大きく寄与し、現在のA社の競争力を維持する要因ともなっている。A社長としては、今後も継続的に強化を図っていく考えである。

加工や部品製造を事業の柱の1つとしていくにあたっては、首都圏に営業所を構え、営業力の強化にも取り組んできた。一方の本社や工場、東北地方の営業所については、ここしばらくは事業規模に変動が生じていないため、定年退職者が出るなど補充の必要性に応じて、地元の高卒業者や中途採用の募集をするといった程度である。また、評価制度については、長年にわたって伝統的な年功給制度であったが、能力や成果に報いる要素も少しずつ取り入れるようになってきたところである。このことは徐々に社内に浸透し、風土としても根付きつつあるが、未だ明確な制度とまではなっていない。

A社の組織形態は、農業機械部、除雪機部、加工・部品部、総務部で構成されている。また、除雪機部と農業機械部は、それぞれ製品開発部門、電子制御部門、製造部門、品質管理部門、営業部門で構成されている。これらの部門間の連携により、製品の改良や新製品開発も活発である。加工・部品部は、除雪機と農業機械の部品製造と金属加工を担うことに加え、各種メーカーからの部品製造と金属加工の受注を請け負っている。

A社は創業からこれまでの150年を超える歴史の中で、変わりゆく経営環境の変化に対応しながら存続してきた。今もまた、次の世代につなげていくためには変化が必要であり、1つのターニングポイントを迎えているといえる。現在、A社長は地方再生の思いもあり、今一度、農業機械や除雪機といった完成品事業の強化を図っていくことを志向している。ともに成熟産業ではあるが、特に農業機械市場に目を向けると、農業は機械化が進んだとはいえ未だ重労働で手作業が多く残り、現場では、より一層の生産効率向上が期待されている。そのため、市場は緩やかな拡大傾向にある。A社長は、生産能力の拡充や、各地方において新たに営業所を開設していくことを見据えている。

**第1問**（配点20点）

A社の主力製品の1つである農業機械の国内における市場動向は、どのような状況にあるか。100字以内で述べよ。

**第2問**（配点20点）

A社は1970年代半ばに除雪機の製造・販売に参入したが、実際に参入に至るまでには、A社の経営戦略や事業領域に対する捉え方に起因した社内の調整に時間を要することとなった。その要因について、100字以内で述べよ。

**第3問**（配点20点）

現在のA社は事業ごとに編成する組織形態となっているが、加工・部品部は除雪機と農業機械という2つの完成品事業部の加工や部品の製造も担うなど、変則的な運営となっている。このような形態や運営としている理由はどのようなものであると考えられるか。120字以内で述べよ。

**第4問**（配点40点）

A社長は、農業機械を中心とした完成品事業の強化を志向している。以下の設問に答えよ。

（設問1）

A社長は、創業以来社内に脈々と流れてきた価値観を、経営理念や行動規範として明確化することを考えている。A社長がこのように考えている理由はどのようなものであると考えられるか。100字以内で述べよ。

（設問2）

完成品事業の強化を見据えた際に、A社ではこういった人事施策を導入することが有効であると考えられるか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

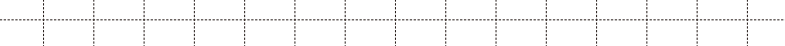
## 第1回 事例Ⅰ

[illegible][illegible][illegible]

#### 第4問

(配点40点)

(設問 1)



(設問 2)

[illegible]