

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2,000万円、売上高約9億円の靴下、ストッキング、レギンスといった足元のファッションを支える製品の製造・販売を行う中小メーカーである。創業は1960年代半ばであり、現社長は2代目である。日本一の靴下産地である近畿地区のX県に本社と工場を構え、東アジアのY国には、検品専門の工場を操業する関連会社を構えている。従業員数は約80名（パート・アルバイトを含む）である。現在はストッキングやレギンスなどの売上の比率が高くなっていることもあり、女性向けの商品が売上の約7割を占めている。

創業してからしばらくは、A社の主力商品は靴下であった。通常は価格が高いと一般消費者には受け入れられにくい商品であり、規格品を大量に生産・販売することによって収益を確保する事業形態であった。そのため、自社製品も取り扱ってはいたものの、OEM生産の比率が高く、打診を積極的に受託することで稼働率を高めていく方針であった。OEM生産の場合には、製品の個性は求められないが、製品品質の安定が重要な要件となる。そのため、A社では当時はもちろん、長年にわたって品質向上に特に力を注いできており、現在においても製品品質には定評がある。そして、製造部門を中心に根付いた正確性、着実性を重視する風土は、今日では社内全体に浸透している。

このような事業形態であり、また、比較的順調に創業期から事業が軌道に乗ったことから、創業から数年後にはY国に製造拠点をシフトしていった。アジアの国々は、人件費の安さなどから、長年、世界の工場としての役割を担ってきており、A社が進出した最大の理由も同様であった。しかしながら、現在も少なからず見られるが、特に当時は技術流出や品質の安定といった面での対応が、現地で操業する多くの企業が直面する課題であった。A社では現地にスタッフを派遣し、現地人材への教育やマニュアル作成に力を入れて取り組むなど、厳しい管理体制を構築して品質の維持に努めてきた。海外進出はA社の事業規模をさらなる水準へと押し上げることとなった。しかしながら、昨今は人件費が高騰していることから、製造拠点としての魅力が低下してきており、国内に回帰させる動きもみられるようになっている。

X県に立地していることは、アパレルメーカーであるA社にとって重要なブランド力向上に寄与している。この地域は、盆地のため降水量が少なく、かつては水不足に悩まされていた。水田のすべてに稲を植えつけると水が不足してしまうため、その解決策として綿と稲とを1年ごとに交代で植えつけて栽培してきた。そして、少ない米の生産量を補うため、副業として綿織物業で生計を立てていたのである。その後、外

国産の安価で良質な綿糸・綿花が入ってくるようになると、綿作は次第に姿を消していくこととなったが、綿織物業については原材料を輸入の紡績糸に切り替えることでさらに発展し、文明開化によって服装が西洋化すると、綿織物業に代わるものとして靴下製造が次第に周辺の地域へと広がっていった。

A社はこれまでに、ボトムスを中心に徐々に製品領域を拡大してきた。そのうちの1つであるレギンスは、主に腰から足首までを覆う女性向けのボトムスである。国内においては、ファッション業界が2006年頃から流行らせたことで市場が形成されていたとされる。A社は、それまでも女性向けのストッキングなどの生産は行っていたが、企画・デザイン力を強化し、このような市場環境に対応していった。このことは、A社を再び成長軌道へと向かわせる大きな原動力となった。

A社の組織は、企画・デザイン部門、製造部門、営業部門、総務部門で構成される機能別組織である。現在のA社の製品は、4割が自社製品、6割がOEM製品となっている。創業からしばらくは、男性従業員の比率が高い状況であったが、現在は女性従業員が約6割を占めており、管理職も半数以上を女性が占めるようになっている。

アパレル製品は、従来から市場ニーズの変化が激しいという特性を有したカテゴリーであるが、昨今は、その傾向がより一層顕著であり、商品がヒットするか否かは不確実性が高いといえる。また、暖かさや通気性、あるいは丈夫さや健康増進といった多様な面に価値が見出されるようになっており、商品の高付加価値化が進んできている。特に、メイドインジャパンの製品は、付加価値や品質が高いことが市場にもイメージとして浸透している。近年は、このような製品を求める消費者が、国内はもちろん、アジア各国においても増加傾向にある。

A社では、自社製品を市場投入する場合、営業部門が中心となって収集している市場のニーズを踏まえ、高い確率で販売が見込められる新商品の企画を、企画・デザイン部門の人員が立案し、製造部門ともすり合わせながら試作品がつくられる。そして、テストマーケティングを経て、最終的には管理職による選別を経たものだけが商品化され、量産化されることになる。企画・デザイン部門から案として出たもののうち、製品化されるものは決して多くはなく、結果として、大きな失敗のない市場投入がされるものの、A社ならではの個性的な商品が多いとはいえず、爆発的なヒットは生み出せないでいる。

A社は、創業からこれまで、X県に立地して事業を展開し、成長が停滞することはあっても大きく低迷することなく事業を展開してこることができた。しかしながら、昨今の市場環境を踏まえれば、今後はより一層競争力を高めていかなければ市場に埋もれていってしまうことも懸念される。A社長は、現状に安住せずに挑戦することで、第3の成長期を形成していく考えである。

**第1問**（配点20点）

世界経済の成長の中において、アジア圏は従来から重要な役割を担ってきているが、昨今は経済的發展が著しい状況となっている。アジア圏における昨今のビジネス環境の変化について、100字以内で述べよ。

**第2問**（配点20点）

A社は、創業社長時代に検品専門の工場を操業する関連会社を設立している。その理由について、100字以内で述べよ。

**第3問**（配点20点）

A社長が、創業以来の事業展開による成長に行き詰まりを感じた際に、戦略的に取り組んできたことについて、120字以内で述べよ。

**第4問**（配点20点）

A社は、7、8年ほど前に製造拠点を国内回帰を図ったが、このことは、現在のA社の戦略上、どのような利点をもたらすことになったと考えられるか。100字以内で述べよ。

**第5問**（配点20点）

A社長は、今後の成長のためにも、組織の変革が必要な時期にあると考えている。そのために、どのような人事施策に取り組むべきか。100字以内で述べよ。

### 第3回 事例Ⅰ

[illegible][illegible]

A large grid of 20 columns and 10 rows, intended for drawing. The grid is composed of small squares defined by dotted lines. The first column is slightly wider than the others, and the first row is slightly taller. The grid is empty, with no text or markings inside.

