

# MMC

## 中小企業診断士 2 次試験対策

添削無料体験 (事例 I : 組織 (人事を含む) の事例)

A社は、東京にあるパンフレット等の印刷物やWebコンテンツの制作を行う広告制作会社である。昨年度の売上高は約11億円、経常利益率は2.8%である。現在の顧客別の売上構成は、大手家電メーカーX社が全体の約4割、大手旅行会社Y社が全体の約3割を占め、主要顧客2社で売上高全体の約7割を占めている。残りの約3割は中小企業を中心とした複数の顧客で構成されている。社員数は営業や制作ディレクター、デザイナーなど約60名で、30～40歳代の割合が高いほか、デザイナーを中心に既婚の女性社員の割合が比較的高い。また、創業当初からA社を支えてきたベテラン社員も数名在籍している。その他、海外向けの企画制作も増えつつある中、外国籍社員も3名ほど在籍しているが、言葉の障壁もあってか定着率はあまり高くない。

さて、A社は、1960年に先代経営者が印刷会社として設立した企業である。設立後は、地道で堅実な経営を続け、幾多の困難を乗り越えながらも順調に成長を続けた。しかし、1980年代に入ると競争環境が激しくなるとともに、先代経営者の健康状態が不安定となった。そこで、1985年、当時大手広告代理店で広告の企画制作業務の統括ディレクターを行っていた先代経営者の息子(現経営者)がA社に入社し経営を引き継ぐことになった。A社の経営を承継した現経営者は、「人と企業の理想のコミュニケーションを追求する」を理念として、印刷本工程の前工程である「版下制作(原稿に対し印刷の下地になる台紙を作るまでの工程)」に事業を特化する形で再スタートをきった。当初は、10名の社員(営業と版下制作)でスタートし、印刷会社時代からの顧客である大手家電メーカーX社の外注先として、家電製品のカタログ制作や社内報の版下制作を行っていた。A社が担う版下制作は、顧客が用意した原案をもとに、顧客の要求に忠実に印刷用の台紙を制作するというものであった。A社の営業担当者は顧客とのコンタクト能力が高く、X社の各部門の担当者と良好な関係を築いたことや、原案をもとにした忠実なデザインや仕上がりがX社から高い評価を受け、取引量は次第に増えていった。

1990年代に入り、DTP(Desktop Publishing:制作物のデザイン・レイアウトをパソコン上で行うこと)が主流になりつつある頃より、X社だけでなくいくつかの企業から、パンフレット等の制作物の企画やデザイン等の相談を受けるようになった。パンフレット等の印刷物の企画制作の案件は、常に独自性が求められ、営業段階での提案や制作段階での創造力が必要である。現経営者は、企画制作の案件を受注していく

ことは難易度が高いと考えていたが、版下制作だけでは業績向上が難しいと考え、積極的に企画制作の事業に進むことを決意した。その後A社は、デザイン経験者や広告代理店への勤務経験者の採用、既存の社員を案件全体を統括する制作ディレクターにまで育成し対応することで、カタログやポスターをはじめとする印刷物、POPの企画制作を手掛けるようになっていった。この事業領域には大手の印刷会社や広告代理店等の競合がひしめいているが、A社を信頼する顧客との関係性は次第に強いものとなっていった。

しかしその頃、バブル経済崩壊の影響で大手家電メーカーX社の業績が悪化し、A社もその影響で業績が落ち込んだ。A社は、X社以外にいくつかの中小企業との取引はあったものの、X社1社に売上の大半を依存していた状況に危機感を覚え、積極的に新規顧客の開拓を行っていくことにした。その結果、新たに大手旅行会社であるY社や複数の中小企業を新規顧客として開拓することができている。その後、Y社の旅行パンフレットの企画制作を継続的に受注することに成功すると、A社の業績は再び回復に向かっていった。

現在は、経済不況等の影響もあってか、X社やY社からの印刷媒体の受注量は頭打ちとなっている。一方、情報通信技術の革新が目覚ましい中、Webサイトの再制作や海外向けのプロモーション用にWeb上で配信する動画制作などの引き合いがX社やY社などから目立ち始めている。これに対しA社は、営業担当者と制作ディレクターが営業当初から一緒になり提案を行っている。受注した場合は、現段階では外国籍社員も含め社内でノウハウを持つメンバーが選抜されプロジェクトチームを編成し対応している。また、A社の顧客でもある多くの中小企業の動向を見ると、印刷まわりの業務をトータルで効率化するため、一括して発注したいというニーズがみられる。A社に対しても、企画制作だけの相談ではなく、企画制作から印刷工程に至る一括の相談を持ちかけてくるケースが増加している。このような案件を受注した場合は、A社は現在、企画制作の事業に特化しているため、印刷については、付き合いのある印刷会社に外注して対応している。また、写真や動画の撮影を依頼された場合は、個人契約のカメラマンに都度依頼し対応している。

このように多様なニーズに恵まれているA社ではあるが、社内に目を向けると社員の働き方は決して柔軟性があるとはいえない状況である。特にデザイナーは、A社の

就業時間帯が9時から17時までと固定されている中、デザインの打ち合わせなど顧客の時間に合わせた仕事も必要であるため、しばしば夜遅くまで残業することも多い。

ところで、今後について経営者は、更なる業績向上を目指し、今まで以上に顧客のニーズを捉えた事業を行っていきたいと考えている。また、現在2社の主要顧客に売上の7割を依存しておりリスクの高い事業構造であるが、売上高の更なる向上とリスクの分散を図るため、主要顧客への益々の対応と、より多くの新規顧客を積極的に開拓して行きたいと考えている。

#### 第1問(配点40点)

A社は当初、版下制作事業により業績を伸ばしてきたが、環境変化を踏まえ企画制作事業への転換を図ってきた。これに関連して次の設問に答えよ。

##### (設問1)

版下制作事業と企画制作事業では、A社の事業展開上、重視される点にどのような違いがあるか。100字以内で述べよ。

##### (設問2)

A社が企画制作事業に進出した内部的な理由について100字以内で述べよ。

#### 第2問(配点20点)

A社は今後、更なる業績向上を目指しているが、そのためには今後とも顧客ニーズへの対応が不可欠である。A社は、主要顧客との取引や新規顧客の開拓に対し、事業展開上、どのような点を強化していくことが有効か。その可能性を150字以内で述べよ。

第3問(配点 25 点)

A社が今後、事業を強化し、主要顧客との取引や新規顧客の開拓を行っていく上で、どのような組織的な施策を講じるべきか。150 字以内で述べよ。

第4問(配点 15 点)

近年、社員の多様性（国籍、性、年齢、障がいの有無、働き方の違い、経歴、宗教、価値観、性格、嗜好等）を受容し、社員の能力を最大限に引き出すことで生産性の向上等、企業力を高めていくというダイバーシティの考え方を取り入れる企業が増加している。

A社においても、これまで以上に社内の人的資源を活用しようと考えている。ダイバーシティの観点からどういった人事的な施策を講じるべきか。120 字以内で述べよ。