

中小企業診断士

2021 年度

第2次試験

2021 年 11 月実施

模

範

解

答

集

重要

【模範解答集ご利用にあたっての注意事項】

模範解答集のご利用につきましては、以下の内容をご確認・ご了承のうえご利用ください。

- 模範解答集は TAC(株)が独自の見解に基づき、サービスとして情報を提供するもので、試験機関による本試験の結果等（合格基準点・合否）について保証するものではありません。
- 模範解答集の内容につきましては、将来予告なく変更する場合がございます。予めご了承ください。
- 模範解答集は、TAC(株)の予想解答です。解答に関するご質問はお受けしておりませんので、予めご了承ください。
- 模範解答集の著作権は TAC(株)に帰属します。許可無く一切の転用・転載を禁じます。

C O N T E N T S

— 目 次 —

	問 題	解答例	解 説
1. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ ……	P. 1	P. 6	P. 8
「組織（人事を含む）を中心とした 経営の戦略および管理に関する事例」			
2. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ ……	P. 29	P. 34	P. 36
「マーケティング・流通を中心とした 経営の戦略および管理に関する事例」			
3. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ ……	P. 57	P. 62	P. 64
「生産・技術を中心とした 経営の戦略および管理に関する事例」			
4. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ ……	P. 81	P. 88	P. 90
「財務・会計を中心とした 経営の戦略および管理に関する事例」			

令和3年度中小企業診断士 第2次筆記試験 全体統括

TAC 中小企業診断士講座

講師 三好 隆宏

＜全体講評＞

今年度の2次筆記試験は、4事例とも対応が難しい問題です。その結果、苦戦した受験生が多かったと思われます。特に事例Ⅳは、昨年度よりさらに情報量が多く、すべての問題をまともに処理するのは困難だったと思われます。「うまく対応できなかった」「失敗した」という印象を持っている方は少なくないと思いますが、合格者の多くは「合格するとは思っていなかった（発表見て驚いた）」というのがこの試験です。今年もそうなると思います。

それぞれの事例について、簡単に特徴を整理してみます。

事例Ⅰは、理由や要因を要求することが多いですが、今年度は第1問、第2問と「なぜ？」「なぜ？」と異なる表現で「何か意図があるのか？」と考えた受験者は少なくないと思います。また、従来どおり5問構成なのですが、第4問、第5問と助言（今後についての策を提案）する問題が2問あるため全体の難易度は高くなっています。第1問から第3問も決して簡単というわけではないですが、ここで得点を積み上げておきたいです。

事例Ⅱは、3年連続第1問でSWOT4つすべてを個別に要求する問題です。第1問で環境分析をさせるタイプがすっかり定着したようです。第2問（配点25点）は比較的対応しやすいですが、第3問（配点30点）のフランチャイザー／フランチャイジーそれぞれへの助言が難しいです。配点30点だけに、ここでほとんど得点にならなかった場合大きな痛手になります。さらに第4問（配点25点）も解答内容に迷う問題であり、検討する時間が不足してしまう可能性が高いです。

事例Ⅲは、従来どおりの問題構成、出題内容でした。ただし、第2問と第3問の切り分けを注意深く行わないと、4つの課題がぐちゃぐちゃになってしまうリスクがあります。具体的には、第2問では「受託生産品の製造工程の効率化」に関係するところだけ、第3問は「自社ブランド製品の開発強化の実現」に関係することだけに着眼点を絞らないと混乱する可能性が高いです。さらに第4問（配点30点）が2つの結論のうちどちらかを選択する問題で、今回の設定だと出題者の意図をはずした場合0点になる可能性が高いですから、得点のばらつきが大きくなると思われます。

事例Ⅳは、冒頭でも取り上げたように全体的に文章量が多いため、ボリュームに圧倒されてしまう可能性が高いです。しかも第1問の経営分析は優れているところ2つと課題2つの合計4つの指標を選ぶという初めての設定でしたので通常より時間を要したでしょう。結果的に、すべて処理仕切れた受験者は少ないと思われます。このような設定の場合、「処理順の判断」が重要になります。第2問に比べかなり得点可能性が高い第3問（配点20点）で得点できていれば十分な対応になると思われます。

A 社は首都圏を拠点とする、資本金 2,000 万円、従業員 15 名の印刷・広告制作会社である。1960 年に家族経営の印刷会社として創業し、1990 年より長男が 2 代目として引き継ぎ、30 年にわたって経営を担ってきたが、2020 年より 3 代目が事業を承継している。

創業時は事務用品の分野において、事務用品メーカーの印刷下請と特殊なビジネスフォームの印刷加工を主な業務としていた。当初は印刷工場を稼働しており、職人が手作業で活字を並べて文章にした版を作って塗料を塗る活版印刷が主流で、製版から印刷、加工までの各工程は、専門的な技能・技術によって支えられ、社内、社外の職人の分業によって行われてきた。

しかしながら 1970 年代からオフセット印刷機が普及し始めると、専門化された複数の工程を社内、社外で分業する体制が崩れ始め、それまで印刷職人の手作業によって行われてきた工程が大幅に省略され、大量・安価に印刷が仕上げられるようになった。

さらに 2000 年頃より情報通信技術の進化によって印刷のデジタル化が加速し、版の作成を必要としないオンデマンド機が普及することによって、オフィスや広告需要の多くが、より安価な小ロット印刷のサービスに置き換わっていった。とりわけ一般的な事務用印刷の分野においては、技術革新によって高度な専門的技術や知識が不要となったため、印刷業ではない他分野からの新規参入が容易になり、さらに印刷の単価が下がっていった。

こうした一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面する中で、多くの印刷会社が新しい印刷機へと設備を刷新してきたのに対して、A 社では、2 代目が社長に就任すると、保有していた印刷機、印刷工場を順次売却し、印刷機を持たない事業へと転換した。制作物のデザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、製版や印刷工程を、凸版、凹版、平版などの版式の違いに応じて専門特化された協力企業に依頼することで、外部にサプライチェーンのネットワークを構築し、顧客の細かいニーズに対応できるような分業体制を整えることに注力した。A 社では、割り付けやデザインと紙やインク、印圧などの仕様を決定して、印刷、製本、加飾などの各工程において協力企業を手配して指示することが主な業務となっていた。当時、新しい技術に置き換わりつつあった事務用印刷などの事業を大幅に縮小し、多工程にわたり高品

質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野にのみ需要を絞ることで、高度で手間のかかる小ロットの印刷、出版における事業を幅広く展開できるようになった。その結果、イベントや展示に用いられる紙媒体の印刷物、見本や写真、図録、画集、アルバムなどの高精度な仕上がりが求められる分野において需要を獲得していった。

1990年代から行われた事業の転換は、長期にわたって組織内部のあり方も大きく変えていった。印刷機を社内で保有していた時は、製版を専門とする職人を抱えていたが、定年を迎えるごとに版下制作工程、印刷工程を縮小し、それらの工程は協力企業に依頼することとなった。そして、図案の作成と顧客との接点となるコンサルティングの工程のみを社内に残し、顧客と版下職人、印刷工場を仲介し、印刷の段取りを決定して協力企業に対して指示を出し、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務へと特化していった。

他方で2000年代に入ると、同社はデザインと印刷コンテンツのデジタル化に経営資源を投入し、とりわけ高精細画像のデータ化においてプログラミングの専門知識を持つ人材を採用し始めた。社内では、複数の事業案件に対してそれぞれプロジェクトチームを編成し、対応することとなった。具体的には、アートディレクターがプロジェクトを統括して事業の進捗を管理し、外部の協力企業を束ねる形で、制作工程を調整しディレクションする体制となった。

また、広告代理店に勤務していた3代目が加わると、2代目は図案制作の工程を版下制作から独立させて、新たにデザイン部門を社内に発足させ、3代目に部門の統括を任せた。3代目は、前職においてデザイナー、アーティストとの共同プロジェクトに参画していた人脈を生かし、ウェブデザイナーを2名採用した。こうした社内の人材の変化を受けて、紙媒体に依存しない分野にも事業を広げ、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じて、地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へと業務を拡大した。しかしながら、新たな事業の案件を獲得していくことは難しかった。とりわけ、こうした新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要を創造していくことが求められた。また、中小企業向け広告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在しているため、非常に厳しい競争環境であった。さらに新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦労している。

新規のデザイン部門と既存の印刷部門はともに、サプライチェーンの管理を担当し、デザインの一部と、製版、印刷、加工に至る全ての工程におけるオペレーションは外部に依存している。必要に応じて外部のフォトグラファーやイラストレーター、コピーライター、製版業者、印刷職人との協力関係を構築することで、事業案件に合わせてプロジェクトチームが社内に形成されるようになった。

2代目経営者の事業変革によって、印刷部門5名とデザイン部門10名の2部門体制で事業を行うようになり、正社員は15名を保っている。3代目は特に営業活動を行わず、主に初代、2代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎ、既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできたが、売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至っている。

第1問(配点 20 点)

2 代目経営者は、なぜ印刷工場を持たないファブレス化を行ったと考えられるか、100 字以内で述べよ。

第2問(配点 20 点)

2 代目経営者は、なぜ A 社での経験のなかった 3 代目にデザイン部門の統括を任せたと考えられるか、100 字以内で述べよ。

第3問(配点 20 点)

A 社は、現経営者である 3 代目が、印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させていった。これは、同社にどのような利点と欠点をもたらしたと考えられるか、100 字以内で述べよ。

第4問(配点 20 点)

2 代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、3 代目は、2 代目が構築してきた外部企業との関係をいかに発展させていくことが求められるか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

第5問(配点 20 点)

新規事業であるデザイン部門を担う 3 代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ、これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について 100 字以内で述べよ。

MEMO

【解答例】

第1問（配点20点）

技	術	革	新	に	よ	る	低	価	格	化	や	小	ロ	ッ	ト	化	な	ど	の
環	境	変	化	に	対	し	、	顧	客	の	細	か	い	ニ	ー	ズ	へ	の	対
応	や	高	品	質	、	高	精	度	な	仕	上	が	り	で	差	別	化	を	図
る	た	め	に	は	、	専	門	特	化	さ	れ	た	協	力	企	業	に	製	作
工	程	を	依	頼	す	る	の	が	得	策	で	あ	る	と	考	え	た	か	ら。

第2問（配点20点）

社	外	に	お	け	る	経	験	や	人	脈	が	活	か	せ	る	こ	と	に	加
え	、	前	例	に	と	ら	わ	れ	ず	に	早	期	に	事	業	変	革	が	し
や	す	い	と	考	え	た	か	ら	。	ま	た	、	組	織	運	営	能	力	や
社	外	と	の	調	整	能	力	の	蓄	積	、	当	事	者	意	識	の	醸	成
な	ど	、	経	営	者	教	育	の	機	会	に	な	る	と	考	え	た	か	ら。

第3問（配点20点）

利	点	は	、	紙	媒	体	に	依	存	せ	ず	、	よ	り	幅	広	い	ニ	ー
ズ	に	対	応	で	き	る	事	業	体	質	と	な	っ	た	こ	と	に	加	え、
既	存	事	業	と	の	シ	ナ	ジ	ー	効	果	が	生	じ	た	こ	と	。	欠
点	は	、	厳	し	い	競	争	環	境	に	さ	ら	さ	れ	、	営	業	に	十
分	な	経	営	資	源	を	割	く	の	が	困	難	に	な	っ	た	こ	と	。

第4問（配点 20 点）

A	社	か	ら	の	指	示	に	従	っ	て	も	ら	う	と	い	う	一	方	向
の	関	係	か	ら	、	双	方	向	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	ー	シ	ョ	ン	に	よ
っ	て	新	た	な	製	品	や	サ	ー	ビ	ス	を	生	み	出	し	て	顧	客
に	提	案	す	る	な	ど	、	新	規	の	需	要	を	共	同	で	創	造	す
る	パ	ー	ト	ナ	一	関	係	へ	発	展	さ	せ	る	ベ	き	で	あ	る	。

第5問（配点 20 点）

課	題	は	、	新	規	顧	客	獲	得	力	の	向	上	で	あ	る	。	解	決
策	は	、	ま	ず	は	3	代	目	が	ト	ッ	プ	セ	ー	ル	ス	を	行	い
な	が	ら	、	徐	々	に	営	業	担	当	者	の	採	用	・	育	成	を	行
う	。	そ	の	後	、	営	業	部	門	を	設	け	て	組	織	的	な	体	制
と	す	る	な	ど	、	計	画	的	・	段	階	的	に	進	め	て	い	く	。

この解答例の著作権は TAC(株)のものであり、無断転載・転用を禁じます。

【解 説】

1. 事例の概要

令和3年度の事例Ⅰは、印刷・広告制作会社が出題された。事例Ⅰでは圧倒的に製造業の出題が多いが、この点は本年も同様の状況である（印刷業は製造業に分類される）。

本事例は、事業承継がテーマとして色濃く出た出題であった。よって、事業承継の際に生じる課題などのイメージがあると、解答の組み立てがしやすかった面はあったと思われる。

問題のつくりとしては、基本的には根拠は示されている設問が多かったが、問題本文のボリュームは少な目であったにもかかわらず、整理するのは容易ではなかった。そのため、対応を誤ると、80分のバランスを崩すリスクがそれなりにある問題であったと思われる。問題要求については、例年事例Ⅰは解釈に難しさがあるのが特徴であるが、その点は例年と比較してそれほど難解なわけではなかった。

形式的な面は、ここ数年同様、文章のみの問題構成であり（組織図などの図表はない）、この点については大きな変化はない。問題の構成としては、5問構成であり、久しぶりに助言問題が2問という構成であったが、基本的には事例Ⅰとしては標準的な構成である。

□難易度

- ・問題本文のボリューム：少な目
- ・題材の取り組みやすさ：標準
- ・問題要求の対応のしやすさ：標準

□問題本文のボリューム（本試験問題用紙で計算）

- ・2ページ半弱

□構成要素

文 章：68行（空行含まず）

問題数：5つ 解答箇所5箇所

第1問	20点	100字
第2問	20点	100字
第3問	20点	100字
第4問	20点	100字
第5問	20点	100字
(合計)		500字

(1) 問題本文のボリューム

問題本文のボリュームは、行数は68行と昨年の70行とほぼ同程度である（それ以前と比較すると少なめ）。読み取る量が多いことを要因として対応に苦慮するといったことはなかったと思われる。

(2) 題材の取り組みやすさ

業種は印刷・広告制作会社である。業種そのものはイメージしにくいわけではない。ただし、問題本文にはこの業界の変遷や業務内容についてかなり詳細な説明が記述されているが、そのことがかえって内容の理解を難しくしており、理解に多少時間を要した面があったと思われる。

(3) 問題要求の対応のしやすさ

前半の3題が診断系の設問であるが、すべて「考えられるか」という問い方であり、解答内容の類推が期待されている可能性があった。ただし、出題者が何を期待しているのかが想定しにくい文章表現となっているわけではないため、特段難解な印象にはならない。ただし、問題本文も踏まえていくと、解答根拠がある程度明示はされているため、そのまま問題本文の記述を整理して解答を構成すればよいのか、あるいは、問題本文の記述から類推も働かせて解答内容を構成する必要があるのかの判断に悩ましさがあった。

後半の2題が助言系の設問であるが（事例Ⅰにおいて助言系の設問が複数になるのは近年ではめずらしい）、第4問は問題要求だけを見ても、結論をどのようにまとめるべきであるかが難しく感じられる問われ方であるが、問題本文の根拠も見出しにくく、非常に難易度が高い。第5問の課題と解決策という問われ方は、事例Ⅰでは初めてであった（解決策という表現が問題要求文中で書かれたのも過去に1度のみ）。それでも、問題要求だけであれば特段難解な印象にはならないが、問題本文の根拠も併せて考えた際に、解答骨子の特定が難しくなる。

解答箇所は5箇所、制限字数は500字であり、この点については昨年と同様であり、ここ数年で見ても同様の状況である。

2. 取り組み方

まず、問題要求の解釈の段階では、助言問題が2題であり、その第4問と第5問の要求について、上述したように少し気になる点があるが、解釈そのものが難解であるという印象は受けない。よって、問題要求でそもそも何が問われているのかがわかりにくいといった事例Ⅰでよく見られる点は、例年に比べるとそれほどではなかったと思われる。

問題本文を読み取っていくと、ボリュームは少ないものの、①時系列の整理が少しやっかいなつくりになっている、②業界や業務内容について事例Ⅰの割には事細かに書かれており、さらに同様の記述が繰り返し書かれている。①の時系列の整理はある程度する必要があるが、②については、これらを正確に読み取ろうという意識が強くなりすぎると、80分全体のバランスを崩す可能性がある。近年の事例Ⅰは、問題本文の記述内容がかなり具体的になってきており、このことは、本来は事例企業についての理解がしやすくなる側面を有しているわけであるが、逆に書かれていることによって対応を難しくさせる場合がある。むしろ、場合によってはそれほど根拠が書かれておらず、一般的な知識で解答する設問のほうが対応は楽（しやすい）ということもある。さらに、事例Ⅰは他の事例と比較

して解答根拠が重複することが多いが、今回はこの点はそれほどではない。ただし、検討の序盤においては、切り分けに多少苦慮する可能性がある。

以下、各設問について簡単に言及すると、第1問は、根拠は明示されており、何も書けないということにはならないが、根拠の箇所が非常に多く、編集の難易度が高い。第2問は、ここも何も書けないということではなく、今回の設問の中では相対的に対応しやすい印象を持つと思われるが、事例のストーリーを踏まえた観点と一般的な知識から想起する観点が期待されていると思われるため、精度の高い解答をするととなると、それほど容易ではない。第3問は、やはりここも何も書けないということではなく、ドメインの知識もしっかりと想定しながら根拠を読み取っていけば、それなりの対応が可能である。第4問は、率直にかなり難易度が高いと思われる。少なくとも検討の序盤はまったく方向性が想定できない感覚になる可能性が高い。最終的にも、「現在の関係を一層強化」といった実質ほとんど意味のない内容にとどまってしまう可能性が高そうである。第5問は、課題と解決策という組み合わせや、長期的という制約条件やその他の記述により、問題要求に忠実に答えようとした際に解答内容に窮する可能性が高い。よって、この設問も難易度が高い。

総じてみれば、ここ数年の中で見ると難易度は標準的からやや難といった状況であったと思われる。

3. 解答作成

第1問（配点20点）

（1）要求内容の解釈

直接の問題要求は「なぜ（理由）」である。具体的には、「ファブレス化を行った理由」である。ファブレスとは、メーカーでありながら製造部門をもたない経営形態である。つまり、企画、設計、開発、販売といった機能を社内で担い、製造は外部に委託することになる。本事例のA社は印刷・広告制作会社であり、問題要求文中にも、「印刷工場を持たない」と書かれているため、文字通り印刷するという作業そのものは、社内で担わないということになる。

一般に、ファブレス化を行う理由として考えられることとしては、企画、開発、設計、デザインといった機能に経営資源を注力することで（経営資源が限られている、という背景も想定される）、強みとして強化する、これらの機能で高い付加価値を生み出す、差別化を生み出す。そして、これらによって競争優位を築くことを志向するといったこと（裏を返せば製造機能によって付加価値が生み出しにくい状況であることも想定される）。また、製造工程を保有しないことによって経営方針や経営戦略を機動的に変更することが可能で、急激な経営環境の変化にも対応しやすいという利点をねらうといったことも考えられる。あるいは、企業として企業体質を変革する理由（ファブレス化はそれなりに大きな経営上の意思決定）、ということで考えれば、A社のビジョンを実現するため、A社の経営課題を解決するため、といったことも想定される。さらに、「2代目経営者は」ということに着目すれば、2代目社長の考え、あるいは、2代目社長がこのような意思決定をした当時の内外の環境の変化へ対応すること、なども理由として考えられる。

そして、「考えられるか」という問われ方であるので、本問は問題本文から根拠を見出しつつも、解答内容の類推を求められている可能性があることも踏まえて検討していくことが求められる。

(2) 解答の根拠さがし

本問に関連すると考えられる根拠はかなり多く示されている。まず、ファブレス化を行った直接的な記述に着目すると、以下が該当する。

<第5段落>

こうした一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面する中で、多くの印刷会社が新しい印刷機へと設備を刷新してきたのに対して、A 社では、2 代目が社長に就任すると、保有していた印刷機、印刷工場を順次売却し、印刷機を持たない事業へと転換した。

<第6段落>

1990 年代から行われた事業の転換は、長期にわたって組織内部のあり方も大きく変えていった。印刷機を社内で保有していた時は、製版を専門とする職人を抱えていたが、定年を迎えるごとに版下制作工程、印刷工程を縮小し、それらの工程は協力企業に依頼することとなった。そして、図案の作成と顧客との接点となるコンサルティングの工程のみを社内に残し、顧客と版下職人、印刷工場を仲介し、印刷の段取りを決定して協力企業に対して指示を出し、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務へと特化していった。

<第1段落>

1960 年に家族経営の印刷会社として創業し、1990 年より長男が 2 代目として引き継ぎ、30 年にわたって経営を担ってきたが、2020 年より 3 代目が事業を承継している。

上記第 5 段落の「2 代目が社長に就任すると」という文脈から、ファブレス化（印刷機を持たない事業へと転換）は、2 代目が社長に就任してそれほど時間が経過していない段階から行われたと読み取ることができる。そのことは、上記第 6 段落に「1990 年代から行われた事業の転換～それらの工程は協力企業に依頼」からも読み取れる。「転換した」という表現も合わせると、就任した間もない段階である程度ファブレス化は完了したとも読めるが、加えて言うのであれば、「長期にわたって～定年を迎えるごとに版下制作工程、印刷工程を縮小」ということであるので、ある程度の時間をかけて進めていったことも示唆されている。そして、上記第 1 段落から、2 代目の時代は、1990 年から 2020 年の 30 年という期間であるので、この前半期、おそらく 1990 年代（場合によっては 2000 年代にかけて）に行われたと読み取ることができる。

では、本問で問われているファブレス化した理由であるが、上記第 5 段落には、「こうした一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面」とある。つまり、「経営環境の変化に対応するため」というのが理由として想定される。さらに、この経営環境の変化に対して、「多くの印刷会社が新しい印刷機へと設備を刷新」ということであるが、A 社はそれとはまったく異なる経営判断をしたこ

とになる。そうであれば、理由として、「A 社の場合にはそのほうが得策だった」といった論調になる可能性も高そうである。なぜなら、多くの印刷会社がそのような対応をしているということは、それも生き残る 1 つの道のはずである。そのような中で 2 代目がそのような経営判断をしたということは、そこに A 社ならではの理由や、戦略に対する経営者としての考えなどがあった可能性が高いであろう。

さて、あらためて、「経営環境の変化」に着目していくが、最初に着目したいのは以下である。

<第 3 段落>

しかしながら 1970 年代からオフセット印刷機が普及し始めると、専門化された複数の工程を社内、社外で分業する体制が崩れ始め、それまで印刷職人の手作業によって行われてきた工程が大幅に省略され、大量・安価に印刷が仕上げられるようになった。

<第 4 段落>

さらに 2000 年頃より情報通信技術の進化によって印刷のデジタル化が加速し、版の作成を必要としないオンデマンド機が普及することによって、オフィスや広告需要の多くが、より安価な小ロット印刷のサービスに置き換わっていった。とりわけ一般的な事務用印刷の分野においては、技術革新によって高度な専門的技術や知識が不要となったため、印刷業ではない他分野からの新規参入が容易になり、さらに印刷の単価が下がっていった。

<第 5 段落>

こうした一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面する中で、多くの印刷会社が新しい印刷機へと設備を刷新してきたのに対して、A 社では、2 代目が社長に就任すると、保有していた印刷機、印刷工場を順次売却し、印刷機を持たない事業へと転換した。

上記 4 段落に、「2000 年頃より」という時期の経営環境の変化が書かれている。しかしながら、上述したとおり、ファブレス化は、2000 年代に入っても途上であった可能性はあるものの、少なくとも開始したのは 1990 年代であると思われる。そうすると、一見すると、この 2000 年頃に生じた環境変化は、2 代目がファブレス化を図ろうと考えた当時には生じておらず、本間の理由とは無関係であるようにも思える。しかしながら、第 5 段落を再掲すると、第 4、5 段落は上記のような文章の流れになっており、2 代目がファブレス化したのは、第 4 段落にある、2000 年頃の「情報通信技術の進化～」であるとも読める。ただし、そのように読み取ると、ファブレス化したのが 2000 年代ということになり、第 5 段落の「就任すると（1990 年）」という文脈と整合性がとれない。そこで、あらためて第 5 段落冒頭であるが、「こうした一連の」技術革新に伴う経営環境の変化」とある。「こうした」「一連の」であるので、経営環境の変化はこの 2000 年頃のことだけを指しているのではないということである。実際に、第 4 段落の冒頭は、「さらに」とある。そうすると、その前の記述が上記第 3 段落ということになり、ここも踏まえて考えると、印刷業界は「オフセット印刷機の普及」「オンデマンド機の普及（情報通信技術の進化による印刷のデジタル化）」といっ

た印刷技術の進化（技術革新）、そして、それに伴い、「印刷職人の手作業の工程の大幅な省略」「高度な専門技術や知識が不要（一般的な事務用印刷の分野）」となっていった。そして、その過程では、「大量・安価」「より安価な小ロット印刷」「さらに印刷の単価が下がっていった」といった変化が生じている。

つまり、1970年代から生じてきた環境変化もファブレス化の意思決定に寄与している可能性があり、また、2000年代に生じた環境変化についても、「一連の流れ」であることや、そのことを1990年代の時点で2代目がある程度見越していたと考えれば、これらの一連の環境変化の内容が、すべてA社がファブレス化した理由として可能性があることになる。

そして、上述した「職人」に関連しては以下の記述も踏まえる。

<第2段落>

当初は印刷工場を稼働しており、**職人が手作業**で活字を並べて文章にした版を作って塗料を塗る活版印刷が主流で、製版から印刷、加工までの各工程は、専門的な技能・技術によって支えられ、**社内、社外の職人の分業**によって行われてきた。

上記第2段落の状況や、第3段落（印刷職人の手作業によって行われてきた工程が大幅に省略）、第5段落（製版を専門とする職人を抱えていたが、定年を迎えるごとに版下制作工程、印刷工程を縮小）なども踏まえると、職人の技術の価値が相対的に低下し、競争力の要因になりにくくなってきた側面もあることが想定される。

さて、ここまで見てきたように、環境変化がファブレス化のトリガーとなっていることは間違いないが、すでに考察したように、この経営環境の変化に対して、「多くの印刷会社が新しい印刷機へと設備を刷新」ということであつたので、なぜA社はファブレス化という経営判断をしたのかを解答上表現したい。

以下の記述に着目する。

<第5段落>

制作物のデザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、製版や印刷工程を、**凸版、凹版、平版などの版式の違いに応じて専門特化された協力企業**に依頼することで、外部にサプライチェーンのネットワークを構築し、**顧客の細かいニーズに対応できるような分業体制**を整えることに注力した。

<第5段落>

当時、新しい技術に置き換わりつつあった事務用印刷などの事業を大幅に縮小し、**多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野にのみ需要を絞る**ことで、**高度で手間のかかる小ロットの印刷**、出版における事業を幅広く展開できるようになった。その結果、イベントや展示に用いられる紙媒体の印刷物、見本や写真、図録、画集、アルバムなどの**高精度な仕上**

がりが求められる分野において需要を獲得していった。

製版や印刷工程は専門特化された協力企業に依頼することで、「顧客の細かいニーズに対応」「多工程にわたり高品質、高精度～美術印刷の分野に需要を絞る～高度で手間のかかる小ロットの印刷」など、まさに小ロット化という環境変化への対応であり、それが「版式の違いに応じて専門特化された協力企業」に依頼することで実現することができ、A 社としてはこのような形で対応することを選択したということである。さらにいえば、専門特化している企業に依頼することで、自前で行っている他の印刷会社との差別化が図れている可能性も想定されるであろう。

さらに、2000 年代の記述として以下がある。

<第 7 段落>

他方で 2000 年代に入ると、同社はデザインと印刷コンテンツのデジタル化に経営資源を投入し、とりわけ高精細画像のデータ化においてプログラミングの専門知識を持つ人材を採用し始めた。社内では、複数の事業案件に対してそれぞれプロジェクトチームを編成し、対応することとなった。具体的には、アートディレクターがプロジェクトを統括して事業の進捗を管理し、外部の協力企業を束ねる形で、制作工程を調整しディレクションする体制となった。

「デザインと印刷コンテンツのデジタル化に経営資源を投入」ということであるので、ここに経営資源を注力するためにファブレス化を図ったというのも妥当性があるであろう。また、ファブレス化により、A 社の役割は「ディレクション」になっていくことが、上記第 7 段落と第 6 段落の最後にも記されている。よって、専門特化した企業に依頼することが得策であるということは、裏を返せば、A 社はディレクション業務に特化すべきと考えた、ということもできる。

さらに、2 代目が行った事業変革は以下の内容も含まれる。

<第 8 段落>

また、広告代理店に勤務していた 3 代目が加わると、2 代目は図案制作の工程を版下制作から独立させて、新たにデザイン部門を社内に発足させ、3 代目に部門の統括を任せた。

3 代目は、事業を承継したのは 2020 年であるが、全体の文脈からも A 社に加わった時期はそれ以前である。しかしながら、その時期は明示されていない。ただし、全体の文脈や内容から、上記第 8 段落の 3 代目が加わって以降の内容も 2 代目社長が行った事業の転換の 1 つであり、このような展開（デザイン部門を立ち上げて新規事業を展開していく）も想定してファブレス化を行った、というのも論理として通らないわけではない。ただし、かなり因果関係として遠い内容であることや、ファブレス化を行ったのとはかなり時期が離れていると読み取るのが自然であること、その他に優先して捉えるべき理由が多くあることなどから、現実的には本問の解答要素としての妥当性は低い。

(3) 解答の根拠選択

上述してきたように、かなり根拠として想定できる記述が多いため、100 字でまとめるために根拠を選択するのは容易ではない。ただし、解答の肝心の骨子は外さないようにしたい。そうすると、まずは、「環境変化」が大きな要因になっていることは間違いないため、文頭にそれを記し、それに対してファブレス化によってどのような形で対応できるのかを記す形で構成したい。そうすると、環境変化としては、「技術革新」がまず生じ、それによって「低価格化」「小ロット化」などを記したい。そして、それに対して「顧客の細かいニーズへの対応」「高品質、高精度な仕上がり」の実現によって対応できること、そして、それが「差別化要因」になること。さらに、他の企業とは異なり、A 社の場合にはこの方向性（ファブレス化）が望ましかったということ、などを記述したい。

(4) 解答の構成要素検討

上述した解答要素を記述していくが、大まかな構成としては、「環境変化」＋「A 社の戦略としての対応（ファブレス化によって実現できること）」といった構成でまとめるのが望ましい。

※他の解答の可能性

解答例以外では、上述してきたように、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・印刷職人の専門的な技能・技術の価値が低下したから
- ・さまざまな版式の違いに応じて（専門特化された協力企業の特徴として）
- ・経営資源が限られていたから
- ・さらなる分業化を進め、美術印刷分野に注力すること
- ・多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野にのみ需要を絞るため
- ・デザインと印刷コンテンツのデジタル化に経営資源を投入するため
- ・ディレクション業務に特化すべきであると考えたから

※得点見込み

まったく得点できないタイプの設問ではないが、上述したように根拠がふんだんに示されているため、どこに重きを置いて記述するかによって解答内容は変わることになる。ただし、結果としてはそこまで受験者の解答はばらつかないようにも思える。環境変化とファブレス化によって実現できることを、肝心の骨子を外さずに記述できれば、それなりに得点可能と思われる。

第2問（配点 20 点）

(1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は第 1 問同様「なぜ（理由）」である。具体的には、「3 代目にデザイン部門の統括を任せた理由」である。まず、これだけで考えれば、3 代目が有している能力などから適任だっ

たから、といった方向性が考えられる。よって、3 代目がどのような人物であるか、また、デザイン部門がどのような部門であるかが根拠となる可能性がある。

そして、本問の解答の方向性を考えるにあたってそれ以上に重要なのが、「A 社での経験のなかった3 代目」という記述である。ここに着目すると、あえて A 社での経験がない人物に任せるのがよい、というのが理由として考えられる。そうすると、たとえば、A 社の文化や風土、しきたり、前例といったものに染まっていない人物であることが望ましいといったこと、あるいは、逆に A 社の組織内にはない考えや価値基準などを有しており、そういう人物であることが望ましいといったことが考えられる。

さらに、「2 代目経営者が任せた」「3 代目」ということであるので、この段階では 3 代目は次期経営者であると考えられる。そうすると、このような責任ある立場に据えることの一般的な理由として、経営者としての教育の機会にするとといった視点が想起できるとなおよ。実際に事業承継を進める中で、前経営者の時代の段階で、次期経営者を育成するための取り組みとして、組織をマネジメントする立場に据えることはよく行われることである。

また、第 1 問同様、「考えられるか」という問われ方であるので、本問は問題本文から根拠を見出しつつも、解答内容を類推することが求められている可能性があることも踏まえて検討していくことが求められる。

(2) 解答の根拠さがし

本問に直接関連する記述は以下である。

<第 8 段落>

また、広告代理店に勤務していた 3 代目が加わると、2 代目は図案制作の工程を版下制作から独立させて、新たにデザイン部門を社内に発足させ、3 代目に部門の統括を任せた。3 代目は、前職においてデザイナー、アーティストとの共同プロジェクトに参画していた人脈を生かし、ウェブデザイナーを 2 名採用した。こうした社内の人材の変化を受けて、紙媒体に依存しない分野にも事業を広げ、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じて、地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へと業務を拡大した。

まず、上記第 8 段落を踏まえると、3 代目に部門の統括を任せたことにより、「前職における人脈を生かして採用」ができ、「社内の人材が変化」している。その結果、「紙媒体に依存しない分野」にも事業が広がり、「広告制作へと業務を拡大（できた）」ということである。つまり、この一連の流れを実現させることを見越して（人脈を有している、このような事業展開をするために適した経験やスキルを有している）、統括を任せたというのは論理が通ることになる。

しかしながら、これだけでは、「A 社での経験のなかった」という点を十分に踏まえた解答とは言い難い。そうすると、問題要求の解釈時点で想定した「A 社の文化や風土、しきたり、前例とい

ったものに染まっていない」といったことも踏まえると、以下に着目したい。

＜第6段落＞

1990年代から行われた事業の転換は、長期にわたって組織内部のあり方も大きく変えていった。

第1問でも見たきたように、2代目社長は、1990年に就任してからファブレス化を図り、事業変革を行ってきた。そして、3代目にデザイン部門を任せるというのは、その変革の後半、ないしは仕上げと言ってもよいかもしれない。そして、上記第6段落には、事業変革がそれなりに時間をかけて行われてきたことが示唆されている。このことも踏まえると、良くも悪くも異なる考え、新しい考えをもっていることも想定される3代目を据えることで、最後の仕上げともいえる変革が早期に進められると考えた、といった視点は可能性があるであろう。現に、上記第8段落には、3代目の人脈を生かした採用によって、「社内の人材の変化」とあり、短期間で組織内に変化をもたらしたことが示唆されている。

そして、問題本文全体の流れを踏まえると、問題要求の解釈の時点でも想定したように、やはり、3代目の経営者としての育成の機会という視点は出題者が想定している可能性が高いと考えられる。より具体的には、統括を任せることで組織運営能力を蓄積することや、社内や社外の業務の調整能力といったこと、また、責任ある立場に据え、またそれによって自社の状況を理解することで、この組織をゆくゆくは自らが率いていかなければならないという当事者意識の醸成といったことは、事業承継における大きな課題として一般的に言われることである。

(3) 解答の根拠選択

基本的には上述してきた根拠を用いて組み立てていけばよいと考えられる。ただし、第8段落の「前職における人脈を生かして採用」ができ、「社内の人材が変化」している。その結果、「紙媒体に依存しない分野」にも事業が広がり、「広告制作へと業務を拡大」といった流れをそのまま記述すれば、それだけで100字の解答が構成できてしまうが、この構成では観点が1つになってしまうし、あまりにも組み立てが易しすぎるため、①人脈や経験が活かせること、②前例にとらわれずに早期に変革がしやすい、③後継者としての育成、といった複数の骨子で構成したい。

(4) 解答の構成要素検討

上述したように、解答構成としては、結論を複数列挙する形が望ましい設問であると考えられる。よって、①人脈や経験が活かせること、②前例にとらわれずに早期に変革がしやすい、③後継者としての育成の3つを並列的に示す、あるいは、①と②は多少関連性があるため（人脈による人材の採用は変革につながる）、そのような文脈で記述するのもよいであろう。

※他の解答の可能性

解答例以外では、上述してきたことも含め、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・これまでの A 社にはいない人材の採用が見込まれるから
- ・これまでにないネットワークが構築できることが見込まれるから
- ・紙媒体に依存しない分野に事業領域を拡大するために適任だから
- ・広告制作へと業務を拡大していくために適任だから
- ・円滑な事業承継のため

※得点見込み

第 8 段落の内容は多くの受験者が着目できるであろうし、実際に加点要素にもなるため、まったく得点できないという設問ではない。それ以外の視点は、事例全体の流れや知識（事業承継がテーマであること、事業変革の一環であること）が問われるため、これらの視点の解答が記述できるかによって多少差がつく可能性がある。

第 3 問（配点 20 点）

（1）要求内容の解釈

直接の問題要求は「利点」と「欠点」である。利点は、利益のある点、有利な点、得なところ、長所、優れたところといった意味合いで、欠点は、不十分なところ、足りないところ、短所といった意味合いである。

本問は具体的には、「事業ドメインを拡大させていったことがもたらす利点と欠点」ということである。まず、ドメインは事業領域ということであるが、一般に、企業としての事業領域である企業ドメインと、1 事業の事業領域である事業ドメインという 2 つのレベルで論じられる。ただし、2 つのレベルで論じられるのは、原則、その企業が複数の事業を展開している場合である。裏を返せば、展開している事業が 1 つであれば、企業ドメインと事業ドメインは同一ということになる。本問は事業ドメインと書かれているため、A 社がこの当時、どのような事業を展開していたのかは念のため注意して読み取りたい。そして、いずれにしてもドメインを拡大するということであるので、一般的な利点としては、顧客ニーズへの対応範囲が広がるといったことが考えられる。また、事例 I ということでいえば、拡大することで、A 社の強みが活かせる、強みが強化される、といった視点も考えられる。一方欠点としては、経営資源が分散する、多くの競争に巻き込まれる、といったこと、先ほどの逆であるが、A 社の強みが活かせない、強みが強化されない、といったことが考えられる。また、本問は「印刷業から広告制作業へ」ということであるので、この 2 つ、あるいは、拡大した部分と既存の部分の関係性によっては、多角化に準ずる効果（利点）が得られる可能性があり、シナジー効果、リスク分散といったことも想定できる可能性がある。

また、ドメインを拡大させていったのは現経営者である 3 代目であるが、この当時の A 社が置か

れている内外の環境も関連する可能性も想定しておきたい。

(2) 解答の根拠さがし

まず、本問で問われている事業ドメインの拡大は、以下の記述が該当する。

<第8段落>

こうした社内の人材の変化を受けて、紙媒体に依存しない分野にも事業を広げ、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じて、地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へと業務を拡大した。しかしながら、新たな事業の案件を獲得していくことは難しかった。とりわけ、こうした新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要を創造していくことが求められた。また、中小企業向け広告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在しているため、非常に厳しい競争環境であった。さらに新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦労している。

<第10段落>

3代目は特に営業活動を行わず、主に初代、2代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎ、既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできたが、売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至っている。

「紙媒体に依存しない分野にも事業を広げ」という内容は、「依存しない」という表現からも、利点であると読み取ることができる。また、「既存の顧客に向けた広告制作へと業務を拡大」についても、利点と考えることができる。既存顧客に対して販売できるサービスが増えた、あるいは幅広いニーズに対応できるようになったと考えられるため、いわゆるクロスセル（関連製品の販売）のイメージに近い。上記第10段落には「既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできた」とあり、事業ドメインの拡大によって新たな顧客の獲得が促進された可能性もあるかもしれない。ただし、これらの内容を利点として記述するべきであるかは躊躇する面がある。上記第8段落に書かれているように、このように事業領域を拡大したものの、この当時、そして現在に至るまで、「非常に厳しい競争環境」であり、「営業に資源を投入することも難しい」「印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦労している」ということであり、これらの記述はむしろ欠点といえるからである。その一方で、まったく利点ではない、としてしまうと、この事業ドメインの拡大を一体何のために実施したのかということになる。そうすると、ここで本事例の設問および問題本文の構造を俯瞰して考えたい。

問題本文全体の流れからは、この事業ドメインの拡大は明らかに今後のA社が成長していくための方向性である。そうすると、利点としては、これまでの紙媒体に依存した事業内容ではなくなったこと、それによって、既存の顧客に向けて幅広いニーズに対応できる形になったことは、ひとまず今後の成長を見据えることができる事業体質になったという点で利点ととらえることもできる。

このことについて、このあと見ていく本事例の助言問題である第4問、第5問を見据えた設問の流れから考えたい。第4問、第5問は、この拡大した事業ドメインにおいて、売り上げを回復、そして拡大していくための助言をする流れとなる。そうすると、この第3問はそれを見据えた現状のA社の状況把握の設問となる。つまり、本問で解答する利点は、必ずしも結果（端的には売り上げ）がまだ出ていなかったとしても解答要素になると考えることもできる（このような利点があるので、それを生かして今後売り上げを上げていく、という流れとなる）。そして、欠点は、現状は未だ結果（売り上げ）が上げられていない点を指摘すればよい（このような欠点を今後解消していく）。

その他の視点としては、一般に事業承継が行われる際に、次期経営者がこれまでの経営を見直し、ドメインを再設定することはよく見られることである。そして、それによる効果として、①既存事業と新規事業の間にシナジー効果が期待できること、②これまでの既存事業の意味を再考させる機会になること、などが一般にも言われるため、これらの視点も妥当性があるであろう。特に今回であれば、事業ドメインを拡大することによって展開する新規事業は明らかに既存事業との関連性があるため、①のシナジー効果が期待できることは十分妥当性がある。

(3) 解答の根拠選択

上述してきた解釈に基づき、利点は、「紙媒体に依存しない」「幅広いニーズに対応できる」「既存事業とのシナジー効果が生じる」といった点、欠点は、「厳しい競争環境にさらされること」「営業に十分な経営資源を割くのが困難」といった内容の優先度が高いと考えられる。

(4) 解答の構成要素検討

上述した要素を、場合によっては列挙する形であってもよいので、複数示す構成が望ましい。

※他の解答の可能性

解答例以外では、上述してきたように、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・より付加価値の高いサービスが提供できる
- ・経営リスクの分散
- ・既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込むことが可能になった

（ただし、この内容は事業ドメインの拡大との関連性は定かではなく、むしろ薄いと思われる。

よって、加点対象となる可能性は低いと思われる）

※得点見込み

第8段落には着目できるであろうし、実際に加点要素にもなる。よって、まったく得点できないという設問ではない。ただし、新規事業の販売は苦戦しているのが現状であることをどのように解釈して記述するかといったことや、知識の引き出しの状況によって多少差がつく可能性がある。

第4問（配点20点）

（1）要求内容の解釈

直接の問題要求は「外部企業との関係をいかに発展させていくことが求められるか」である。めずらしい要求の仕方であり、「いかに発展」という抽象的な問い方であるので、問題要求だけを見ても対応が難しいことが想定される。

本問は今後についての助言問題である。本事例は事例Ⅰとしてはめずらしく次の第5問と合わせて助言問題が2問という構成である。よって、問題本文に示されているA社の課題に準ずる要素は、この2つの設問に対応づけることになる。本問であれば、発展させるということは、それがA社として必要だということであり、それが課題の解決だということである。

また、事例Ⅰであることを踏まえると、A社の強みが強化されるといった論調になる可能性もある。つまり、外部企業との関係性がA社の強みなのであれば、それを発展させることで一層強化されるといったことである。

さて、このように要求してくるということは、単に今の関係の強化といったことではなく、現状の状態とは質的に異なる関係になるということである。

そして、「2代目が構築してきた現状の関係」を踏まえる必要があるが、問題要求にも「プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開」という関係性についての記述がある。もし、この状態から発展させるということであれば、「プロジェクトごとではない形にする」、といったことは想定される。

（2）解答の根拠さがし

まずは、問題要求の解釈時点でも想定したように、本問および第5問が本事例における助言問題であるので、A社の現状および今後に向けての課題を確認する。

<第8段落>

しかしながら、新たな事業の案件を獲得していくことは難しかった。とりわけ、こうした新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要を創造していくことが求められた。また、中小企業向け広告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在しているため、非常に厳しい競争環境であった。さらに新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦労している。

<第10段落>

3代目は特に営業活動を行わず、主に初代、2代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎ、既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできたが、売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至っている。

端的に言えば、「売り上げの回復」が経営課題といえる。そして、「既存の顧客」に対しては、

「新規の需要の創造によって新たな事業を訴求する」ということ、「新規の市場を開拓（新規顧客）」は、現状は、「既存顧客からの紹介や口コミ」によるものであり、「営業に資源を投入することも難しい」ということである。

詳しくは後ほど見ていくが、次の第 5 問では「長期的な課題」が問われている。一方で、「売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至っている」というのは、長期的に解決すればよいのではなく、喫緊の課題である。そうであれば、本問で解答する外部企業との関係の発展は、売り上げの回復に寄与する方向で考えたい。そうすると、「新規の市場を開拓（新規顧客）のための営業に資源を投入するのは難しい」ということであり、この記述をそのまま読み取ると、①外部企業との関係によるものというよりは A 社の社内における課題であること、②すぐに実現するのは難しい、と読み取れる。よって、これは「長期的な課題」として問われている次の第 5 問に対応すると考えられる。そうすると、本問において実現するのは、「新規の需要の創造によって新たな事業を既存の顧客に訴求する」ということである。

ここまでを踏まえた上で、現状の外部企業との関係性について確認する。

<第 9 段落>

新規のデザイン部門と既存の印刷部門はともに、サプライチェーンの管理を担当し、デザインの一部と、製版、印刷、加工に至る全ての工程におけるオペレーションは外部に依存している。必要に応じて外部のフォトグラファーやイラストレーター、コピーライター、製版業者、印刷職人との協力関係を構築することで、事業案件に合わせてプロジェクトチームが社内に形成されるようになった。

現在の関係性について直接的に書かれているのが上記第 9 段落である。ここから発展させることができる余地を見出してみる。

「全ての工程におけるオペレーションは外部に依存」については、依存という表現から、改善すべきであるニュアンスも感じるが、本事例全体の流れからすると、少なくとも工程を再び A 社社内で担うという方向性はあると得ない。よって、これについては基本的には問題ないと解釈したい。

「必要に応じて」「事業案件に合わせて」という記述は、「その都度」といったニュアンスとも考えられ、そうであれば、「継続的、固定的、強固な関係性の構築」といった方向性の可能性があるかもしれない。

2 つの部門がそれぞれ「サプライチェーンの管理」を行っているという記述については、問題本文にここ以外にもサプライチェーンという文言が登場しており、「サプライチェーンの強化」、そのための「情報共有の在り方」といった方向性は考えられるかもしれない（ただし、問われているのはあくまで「関係性の発展」なので、そのようにまとめる必要はある）。そして、「管理」という表現に着目すると、これに準ずる記述は他の箇所にも書かれている。

<第5段落>

制作物のデザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、製版や印刷工程を、凸版、凹版、平版などの版式の違いに応じて専門特化された協力企業に依頼することで、外部にサプライチェーンのネットワークを構築し、顧客の細かいニーズに対応できるような分業体制を整えることに注力した。A社では、割り付けやデザインと紙やインク、印圧などの仕様を決定して、印刷、製本、加飾などの各工程において協力企業を手配して指示することが主な業務となっていた。

<第6段落>

印刷機を社内で保有していた時は、製版を専門とする職人を抱えていたが、定年を迎えるごとに版下制作工程、印刷工程を縮小し、それらの工程は協力企業に依頼することとなった。そして、図案の作成と顧客との接点となるコンサルティングの工程のみを社内に残し、顧客と版下職人、印刷工場を仲介し、印刷の段取りを決定して協力企業に対して指示を出し、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務へと特化していった。

<第7段落>

社内では、複数の事業案件に対してそれぞれプロジェクトチームを編成し、対応することとなった。具体的には、アートディレクターがプロジェクトを統括して事業の進捗を管理し、外部の協力企業を束ねる形で、制作工程を調整しディレクションする体制となった。

上記の第5、6、7段落の状況は、最近になっての状況ではないが、全体の文脈から、現在も同様の状況であると考えられる。具体的には、A社は、外部企業を「管理」「指示」「調整」している、それを一言でまとめると、「ディレクション」を行っているということである。

この現状と、すでに見た本間で解決したいA社の課題である「新規の需要の創造によって新たな事業を既存の顧客に訴求する」を合わせると、新規の需要の創造であるので、こちら側から創り出していく、つまり、「提案」という観点も妥当性がある。それを行うためには、外部企業に対してA社側から一方的に業務を依頼するというのではなく、ある意味では対等な立場で新たな需要を共同で生み出すパートナーのような関係になっていくことが求められると考えられる。そして、そのためには、双方向コミュニケーションが活発に行われる状態が必要であろう。

本間は問題本文の根拠を踏まえつつも思考を発展させる必要があるため難易度が高いが、A社の経営課題と、現状の外部企業との関係性を踏まえてどんな発展の形が考えられるか、という点に焦点をしっかりと当てることができれば、このような方向性が非常に妥当性を持った内容として浮上してくる。

(3) 解答の根拠選択

上述してきたように、喫緊の課題である「新規の需要を創造する」といった観点。また、そのために、「双方向コミュニケーション」「パートナー関係」「提案」といった要素の優先度が高いと考

えられる。また、「いかに発展」であるので、発展後の姿はもちろん、発展前（現状）についても踏まえておくことも妥当性があるため、「指示」「一方向の関係」といった要素を優先したい。

(4) 解答の構成要素検討

発展前（現状）について端的に記したうえで、発展後の姿を記す構成とし、その中に、A 社の喫緊の課題の解決に寄与することを表現していく形でまとめる。

※他の解答の可能性

解答例以外では、上述してきたように、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・売り上げの回復を図る（関係性を発展させることによる効果としての記述）
- ・受注した事業案件に合わせたプロジェクトチームの形成だけではないこと
- ・主体的にイノベーションを起こしていく関係性
- ・付加価値の高い（新たな製品やサービスを生み出す）関係性
- ・大きな相乗効果が得られる関係性
- ・より継続的（固定的）な関係性
- ・密な情報共有を行う関係性
- ・管理や指示を行うのではない関係性

※得点見込み

基本的には難易度が高く、出題者の意図を特定して解答するのは容易ではない。ただ、本問の場合には、逆にあまり差がつかない可能性が高いため、採点が緩くなる可能性が想定される。その場合には、まったくあさっての方向の記述をしていなければ加点される可能性もあり、それなりの得点ができる可能性もある。

第5問（配点 20 点）

(1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「課題」と「解決策」である。課題という要求は事例Ⅰにおいてよく見られるが、解決策という要求は、過去に1度だけこれに近い要求があったが、それも15年以上前の本試験である。さらにいえば、このように2つの内容を明示的に問うというのは、事例ⅡやⅢではよく見られるが、事例Ⅰではレアケースである。

まず課題であるので、A社の「あるべき（目指す）姿」と「現状」のギャップが課題であるというイメージを持ちたい。本問の場合には、「事業を存続させていく」ことがあるべき姿であるとも捉えられるため、そのための課題（要件）を解答することになる。そして、本問はそのための解決策が問われている。課題が問われていることに加えてのこの問い方であるため、それなりに具体的

な策が問われていると判断したい。ただし、さらに解釈が難しいのが、「長期的」という文言である。単純に読み取れば、課題とその解決策もともに長期的な視点での内容ということになるが、解決策という問い方には違和感がある。長期的な視点で打つ策、つまり、すぐに実施するわけではない解決策を助言するというのも妙である。そうであれば、課題の達成は長期的に考えなければならないが、その課題を達成するための解決策は少なくとも着手はすぐにするのではないかと考えられる。いずれにしても、少なくとも課題が長期的視点であることは間違いないため、時間をかけて解決する課題（解決に時間がかかる課題）であることを想定して根拠を特定したい。

また、事例Ⅰであるため、原則、助言問題は、組織・人事の観点での助言となる。第4問がA社社内のことについて問うていないため、本問が組織・人事の観点であることを意識したい。

そして「新規事業であるデザイン部門を担う3代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ」という内容からは、これまでは一部の部門を担っていたが、3代目として事業を承継し、経営者として全社に責任を持つ立場になるということである。つまり、本問は全社的な課題であると考えことになる。また、「デザイン部門」と「印刷業」というそれぞれの特徴も解答に関連する可能性があることも踏まえて読み取っていきたい。

第4問のところでも述べたように、本問と第4問が助言問題であるため、ある程度2つの設問をセットで考え、問題本文に書かれているA社の課題に準ずる記述を対応づけていきたい。

(2) 解答の根拠さがし

まず、第4問のところで検討した本問において解決すべき課題について以下で確認する。

<第8段落>

また、中小企業向け広告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在しているため、非常に厳しい競争環境であった。さらに新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦労している。

<第10段落>

2代目経営者の事業変革によって、印刷部門5名とデザイン部門10名の2部門体制で事業を行うようになり、正社員は15名を保っている。3代目は特に営業活動を行わず、主に初代、2代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎ、既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできたが、売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至っている。

「長期的な課題」が問われている本問に対応するのは、「新規の市場を開拓（新規顧客）」による売り上げの拡大（あるいは回復）である。よって、このことが本問で問われている課題そのものとして記述する内容であるという可能性も大である。

そして、営業に資源を投入するのは難しいということであるが、この記述から、少なくとも短期的には困難であることは間違いない。では長期的であれば可能であるかは少し考えたいところであ

る。そのことに関連して、営業ということであれば、「3代目は特に営業活動を行わず」と書かれている。「行えない（行うのが難しい）」ではなく、「行わず」である。つまり、そのまま読めば、「行えないわけではないが、行っていない」とも読める日本語である。ただし、繰り返しになるが、第8段落には「営業に資源を投入することも難しい」と書かれている。ということは、第10段落の「3代目は特に営業活動を行わず」というのは、「社長である3代目本人が営業活動を行っていない」ということを言っている可能性がある。確かに、従業員数15名の企業であるので、社長が自ら営業を行う、いわゆるトップセールスを行うというのは自然である。よって、これを行うというのが解決策の方向性として想定できる。ただし、これだけだと、①組織・人事の解決策ではない、②長期的に考える内容ではない、といった点で解答としては適さない。

ここで、問題要求の解釈の時点でも想定したように、①解決策は、着手自体はすぐ着手するのではないかということ、②その解決策によって達成される課題は長期的視点であること、などを踏まえると、解決策も継続的な取り組みが必要になる可能性が高い。そうすると、トップセールスを行うことそのものはすぐに着手できると考えられる。そして、少なくともすぐには難しい「営業に資源を投入」については、その後徐々に実施することで、組織としての営業力や新規顧客獲得力の向上を図る、といった組み立てができる。そして、組織・人事の事例であり、解決策という要求から具体的な内容が問われていることも踏まえると、営業担当者を計画的に採用・育成する、その後は、上記第10段落にも記されているように、現状は印刷部門とデザイン部門の2部門体制であり、当然営業部門は存在しないため、組織としての体制として営業部門の創設といった形で、段階的に進めていくというのが方向性であると考えられる。

ここまで見てきたことに関連して、上記第10段落から、現状は「地場的な市場」が対象であり、「既存顧客からの紹介や口コミ」が頼りであるので、対象市場の地理的な拡大、紹介や口コミに頼らない形にする、といった観点も解答要素としての可能性がある。

(3) 解答の根拠選択

課題は「新規顧客獲得力の向上」、解決策は、「トップセールス」→「営業担当者の採用・育成」→「営業部門を設ける」、そして、これらを「計画的、段階的に行う」といった要素を記述する。

(4) 解答の構成要素検討

「課題」＋「解決策」という構成で、上述した要素を駆使して構成する。

※他の解答の可能性

解答例以外では、上述してきたように、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・売り上げの回復（拡大）
- ・印刷物を伴わない受注を増やしていく

- ・営業力強化に資源を投入する
- ・新規開拓を評価する評価制度の整備
- ・部門間で公平・公正な評価制度
- ・新規開拓を行う企業文化を醸成していく
- ・配置転換
- ・対象市場の地理的な拡大
- ・紹介や口コミに頼らない形にする
- ・印刷部門に精通している人材の確保

※得点見込み

まずは、営業や売り上げの観点を記述することができれば、一定の得点は確保できると思われるが、基本的にはその内容の精度を高めるのは難易度が高い。本問は解決策に重きが置かれていると思われるため、ここの記述内容の妥当性によって差が付く可能性はある。

MEMO

B 社は資本金 300 万円、社長を含む従業員数 15 名の豆腐の製造販売業者である。B 社は清流が流れる地方都市 X 市に所在する。この清流を水源とする地下水は良質な軟水で、滑らかな豆腐づくりに向く。

1953 年(昭和 28 年)、現社長の祖父が X 市の商店街に B 社を創業した。地元産大豆、水にこだわった豆腐は評判となり、品評会でも度々表彰された。なお、X 市は室町時代に戦火を避けて京都から移り住んだ人々の影響で、小京都の面影を残している。そのため、京文化への親近感が強く、同地の職人には京都の老舗で修行した者が多い。同地の繁盛店は、B 社歴代社長、新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店の店主、予約が取りにくいと評判の ^{かつぼう}割烹の板前など京都で修行した職人が支えている。

1981 年(昭和 56 年)、創業者の病をきっかけに、経営は息子の 2 代目に引き継がれた。その頃、X 市でもスーパーマーケットなど量販店の出店が増加し、卸販売も行うようになった。従来の商店街の工場兼店舗が手狭になったため、良質な地下水を採取できる農村部の土地に工場を新設した。パートの雇用も増やし、生産量を拡大した。

2000 年(平成 12 年)、創業者の孫にあたる現社長が、京都での修行を終えて B 社を継承した。その頃、地場資本のスーパーマーケットからプライベート・ブランド(PB)の製造呼びかけがあった。国産大豆を使いながらも、価格を抑え、集客の目玉とする PB であった。地元産大豆にこだわった祖父と父のポリシーに反するが、事業拡大の好機と捉え、コンペ(企画競争型の業者選定会)に参加し、受注に成功した。そして PB 製造のための材料用倉庫と建屋も新築し、パートも増やした。その後、数度のコンペで受注契約を繰り返し、最盛期は B 社売上比率の約半分が PB で占められた。しかし、2015 年(平成 27 年)のコンペで大手メーカーに敗れ、契約終了となった。

PB の失注のタイミングで、X 市の大手米穀店 Y 社からアプローチがあり、協議の結果、農村部の工場の余剰設備を Y 社へ売却し、整理人員も Y 社が雇用した。X 市は豊富な水を活かした米の生産も盛んで、Y 社は同地の米の全国向け EC サイトに注力している。Y 社社長は以前より在庫用倉庫と炊飯に向く良質な軟水を大量に採取できる井戸を探していた。Y 社は建屋を改修し、B 社の地下水を購入する形で、Y 社サイトのお得意さまに限定販売するペットボトル入り水の製造を開始した。また Y 社は「X 市の魅力を全国に」との思いから X 市企業の佃煮、干物なども Y 社サイトでコ

ラボ企画と称して販売している。近年、グルメ雑誌で Y 社サイトの新米、佃煮が紹介されたのをきっかけに、全国の食通を顧客として獲得し、サイトでの売上が拡大している。

B 社社長は PB 関連施設の整理のめどが立った頃、B 社の将来について、残った従業員と会議を重ねた。その結果、各地で成功例のある冷蔵販売車を使った豆腐の移動販売の開始を決意した。売上の早期回復のために移動販売はフランチャイズ方式を採用した。先行事例を参考に、フランチャイジーは加盟時に登録料と冷蔵販売車を用意し、以降は B 社から商品を仕入れるのみで、その他のフィーは不要とする方式とした。また、フランチャイジーは担当地域での販売に専念し、B 社はその他のマーケティング活動、支援活動を担当する。結果、元商店経営者や B 社の元社員などがフランチャイジーとして加盟した。

移動販売の開始と同時に原材料を全て地元産大豆に戻し、品揃えも大幅に見直した。手頃な価格の絹ごし豆腐、木綿豆腐の他、柚子^{ゆず}豆腐、銀杏豆腐などの季節の変わり豆腐も月替わりの商品として加えた。新商品のグラム当たり単価はいずれもスーパーマーケットの高価格帯商品よりも高く設定した。

移動販売は戸別訪問の他に、豆腐の製造販売店がない商店街、遊戯施設、病院などの駐車場でも許可を得て販売している。駐車場での販売は高齢者が知り合いを電話で呼び、井戸端会議のきっかけとなることも多い。移動販売の開始後、顧客数は拡大したものの客単価は伸び悩んでいたが、フランチャイジーの 1 人がデモンストレーション販売をヒントに始めた販売方法が客単価を引き上げた。自身が抱える在庫をどうせ廃棄するならば、と小分けにし、使い捨て容器に盛り付け、豆腐に合った調味料をかけて試食を勧めながら、商品説明を積極的に行った結果、次第に高単価商品が売れ始めた。フランチャイジーと高齢者顧客とのやり取りは来店前の電話での通話が主体である。インスタント・メッセージャー(IM)の利用を勧めた時もあったが敬遠されたため、電話がメインになっている。ただし若年層には IM によるテキストでのやり取りの方が好まれ、自社の受注用サイトを作る計画もあったが、ノウハウもなく、投資に見合った利益が見込めないとの判断により、IM で十分という結論に達した。

移動販売の開始以降、毎年秋には農村部の工場に顧客リストの中から買い上げ額上位のお得意さまの家族を招いて、日頃のご愛顧への感謝を伝える収穫祭と称するイベ

ントを実施してきた。これは昔ながらの方法で大豆の収穫を体験するイベントである。収穫の喜びを顧客と共有すると共に、B 社の顧客は高齢者が多いため、一緒に昔を懐かしむ目的で始めた。しかし、食べ物が多くの人の努力を経て食卓に届くことを孫に教えたいという声が増え、年を追うごとに子連れに参加者が多くなった。収穫体験の後には食事会を開き、B 社商品を使った肉豆腐や湯豆腐を振る舞う。ここで参加者が毎年楽しみにしているのは炊きたての新米に、出来たての温かい豆腐を乗せ、鰹節としょうゆ、薬味の葱^{ねぎ}少々をかけた豆腐丼であった。豆腐丼は祖父の時代から B 社でまかないとして食べてきたものである。「豆腐に旅をさせるな」といわれるように出来たての豆腐の風味が最も良く、豆腐と同じ水で炊き上げた新米との相性も合って毎年好評を得ていた。同市の年齢分布を踏まえると主婦層の顧客が少ないという課題を抱えつつ、移動販売は高齢層への販売を伸ばし続けていた。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、以降、試食を自粛した。また、人的接触を避けるために、駐車場での販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客が増えてきた。収穫祭では収穫体験のみを実施し、室内での食事会を中止した。その際に、豆腐丼を惜しむ声が複数顧客より寄せられた。B 社社長が全国に多数展開される豆腐 EC サイトを調べたところ、多くのサイトで豆乳とにがりをセットにした商品が販売されていることを知り「手作り豆腐セット」を開発し、移動販売を開始した。顧客が豆乳とにがりを混ぜ、蒸し器で仕上げる手間のかかる商品であるが、出来たての豆腐を味わえる。リモートワークの浸透を受け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意さま以外の主婦層にも人気を博している。この商品のヒットもあり、何とかもちこたえてきたものの、移動販売の売上は 3 割落ち込んだままである。そこで、人的接触を控えたい、自宅を不在にする日にも届けてほしいという高齢層や主婦層の声を踏まえ、生協を参考に冷蔵ボックスを使った置き配の開始も検討している。そして、危機こそ好機と捉え、豆腐やおからを材料とする菓子類による主婦層の獲得や、地元産大豆の魅力を伝える全国向けネット販売といった夢をこの機にかなえたいと考えている。しかし、具体的な打ち手に悩んだ B 社社長は 2021 年(令和 3 年)8 月末に中小企業診断士に相談することとした。

第1問(配点 20 点)

2021 年(令和 3 年)8 月末時点の B 社の状況を、移動販売の拡大およびネット販売の立ち上げを目的として SWOT 分析によって整理せよ。①～④の解答欄に、それぞれ 30 字以内で述べること。

第2問(配点 25 点)

B 社社長は社会全体のオンライン化の流れを踏まえ、ネット販売を通じ、地元産大豆の魅力を全国に伝えたいと考えている。そのためには、どの商品を、どのように販売すべきか。ターゲットを明確にした上で、中小企業診断士の立場から 100 字以内で助言せよ。

第3問(配点 30 点)

B 社のフランチャイズ方式の移動販売において、置き配を導入する場合に、それを利用する高齢者顧客に対して、どのような取り組みを実施すべきか。中小企業診断士の立場から (a) フランチャイザー、(b) フランチャイジーに対して、それぞれ 50 字以内で助言せよ。

第4問(配点 25 点)

B 社では X 市周辺の主婦層の顧客獲得をめざし、豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発、移動販売を検討している。製品戦略とコミュニケーション戦略について、中小企業診断士の立場から 100 字以内で助言せよ。

MEMO

事例

【解答例】

第1問（配点20点）

① S

地	元	産	大	豆	や	良	質	な	水	を	用	い	た	豆	腐	の	品	質	と、
Y	社	と	の	関	係	性	。												

② W

受	注	用	サ	イ	ト	の	ノ	ウ	ハ	ウ	が	な	く、	主	婦	層	の	顧
客	が	少	な	い	こ	と	。											

③ O

リ	モ	ー	ト	ワ	ー	ク	浸	透	に	よ	る	自	宅	で	の	食	事	に	こ
だ	わ	る	家	庭	の	増	加	。											

④ T

感	染	症	に	よ	る	人	的	接	触	回	避	の	傾	向	と、	全	国	の
豆	腐	EC	サ	イ	ト	と	の	競	合	。								

第2問（配点25点）

Y	社	サ	イ	ト	の	顧	客	で	あ	る	全	国	の	食	通	に	対	し、
「	手	作	り	豆	腐	セ	ッ	ト	」	を	コ	ラ	ボ	企	画	と	し	て、
X	市	の	魅	力	を	伝	え	る	Y	社	サ	イ	ト	で	販	売	す	る。
Y	社	の	米	と	水	及	び	「	豆	腐	丼	」	の	レ	シ	ピ	を	添
え	る	こ	と	で	全	国	の	EC	サ	イ	ト	と	の	差	別	化	を	図
る																		。

第3問 (配点 30 点)

(a)	冷	蔵	ボ	ッ	ク	ス	を	調	達	し	た	上	で	、	置	き	配	開	始	を
	告	知	す	る	マ	ー	ケ	テ	ィ	ン	グ	ツ	ー	ル	を	作	成	し	、	試
	食	用	商	品	を	手	配	す	る	。										

(b)	毎	月	顧	客	に	電	話	を	か	け	月	替	わ	り	商	品	の	説	明	を
	積	極	的	に	行	い	、	接	点	確	保	に	よ	り	愛	顧	を	向	上	さ
	せ	、	継	続	的	購	入	を	促	す										

第4問 (配点 25 点)

京	文	化	の	親	和	性	を	持	つ	X	市	の	和	菓	子	店	と	共	同
で	製	品	開	発	し	、	コ	・	ブ	ラ	ン	ド	戦	略	を	採	用	す	る
既	存	顧	客	に	対	し	、	新	素	材	を	使	っ	た	菓	子	で	人	気
の	和	菓	子	店	と	の	製	品	を	IM	で	訴	求	し	、	話	題	性	を
高	め	て	ク	チ	コ	ミ	に	よ	る	拡	散	を	期	待	す	る	。		

この解答例の著作権は TAC(株)のものであり、無断転載・転用を禁じます。

【解 説】

1. 事例の概要

令和3年度の事例Ⅱは、問題数が4問（解答箇所8箇所）のみであり、制限字数が420字と非常に少ない字数となった。難易度は高く、得点できる問題で得点を積み重ねる対応が求められた。以下に、令和3年度の特徴を挙げる。

- ・業種は異なるが、食品製造に関する事例は令和2年度と同様であった。
- ・施策の助言中心であることは近年の傾向どおりである。
- ・図表は2年連続で出題されなかった。
- ・小規模法人であることは例年どおりである。
- ・顧客のニーズが読みづらい点が、難易度を上げている。

□難易度

- ・問題本文のボリューム：多い
- ・題材の取り組みやすさ：やや難しい
- ・問題要求の対応のしやすさ：やや難しい

□問題本文のボリューム（本試験問題用紙で計算）

- ・約3ページ

□構成要素

文 章：85行

問題数：4つ 解答箇所8箇所

第1問 20点 30字×4

第2問 25点 100字

第3問 30点 50字×2

第4問 25点 100字

（合計） 420字

(1) 問題本文のボリューム

行数は85行でボリュームとしては多い。事例Ⅱで頻出である図表がなかったため読み取りの負担は多少低減されている。例年どおり具体的な表現が多い面もあるが、解釈が難しい表現も示されており、80分で読み解くことは難しい。

(2) 題材の取り組みやすさ

業種は豆腐製造販売業者である。企業の歴史や現状、豆腐の市場環境など、一つひとつの内容は想像しやすい内容であった。しかし、問題本文の根拠と問題要求との対応付けについては難易度が

高い。問題要求を解釈した上で、問題本文の根拠がどの問題と対応するか、という見極めを行い、その後解答として構成する手順が必要となる。

(3) 問題要求の対応のしやすさ

第 1 問の SWOT 分析は、令和元年度、2 年度にも出題されており、大まかに対応することは可能であろう。直近 2 年間で異なり「SWOT 分析の目的」が示され、字数が短くなったため、解答要素の取捨選択が必要となる。一方、第 2 問以降は助言問題となっており、第 2 問の「ネット販売」、第 3 問の「フランチャイズ方式」、第 4 問の「新製品開発および販売」、それぞれに強く関連する問題本文の要素を明確に対応付けすることが求められる。

第 2 問以降の問題要求の結論は、比較的明確に示されており、解答の表現も可能な範囲で問題要求の結論に合致させることが望ましい。

2. 取り組み方

本事例は、全体のボリュームが多い上に、問題本文と問題要求の対応付け、解答の骨子作成も難しく 80 分ですべての問題を高いレベルでまとめることは現実的ではない。限られた試験時間内に一定の得点を獲得するためには、どの問題から解答するかも大きな要素となってくる。具体的には、比較的問題要求の表現と、問題本文の根拠を対応付けしやすい第 2 問を先に仕上げたい。次に、第 4 問は解答を丁寧にまとめ上げることは難しいが、大まかに関連する問題本文の根拠を選択することまではできそうである。第 3 問は、問題本文のどの要素を使うかの難しさに加え、2 つの解答欄のどちらに要素を振り分けるかという選択も迫られるため、構造的に難易度が高い。第 1 問は解答の編集にあまり時間を割くことなく一定の得点を確保する、といった対応が望ましい。

目標としたい得点は、第 1 問は配点 20 点中 10 点程度、第 2 問は配点 25 点中 15～20 点程度、第 3 問は配点 30 点中 10～15 点程度、第 4 問は配点 25 点中 15 点程度と考えられる。

3. 解答作成

第 1 問（配点 20 点）

(1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「SWOT 分析」である。令和元年度、2 年度に続き、3 年連続の出題形式である。制約として「2021 年（令和 3 年）8 月末時点の B 社の状況」「移動販売の拡大およびネット販売の立ち上げを目的として」と示されている。特に後者の目的を明示した SWOT 分析はこの 2 年にはなかったケースである。問題本文中の根拠から、目的に合致したものを優先的に選択することが求められる。目的に関しての解釈として、「移動販売の拡大」に関する根拠、および「ネット販売の立ち上げ」に関する根拠がそれぞれ別に示されている場合もあれば、共通のものとして示されている場合もあることを想定したい。

SWOT 分析とは、Strength（強み）、Weakness（弱み）の内部資源の観点、および Opportunity（機会）、Threat（脅威）の外部環境の観点から、企業の置かれている環境を分析し、戦略構築を行うためのフレームワークである。

第 1 問で環境分析を行う意味合いは、ここでとらえた環境を踏まえて、第 2 問以降で経営戦略やマーケティング戦略に関する助言を行うということである。そのため、第 2 問以降で活かすことができる強みや克服すべき弱み、および乗じるべき機会や意識すべき脅威などを指摘するような意識をもって解答づくりに取り組みたい。

また、それぞれの解答は 30 字という短字数となっている（前 2 年はそれぞれ 40 字）。前述の目的に合致した根拠を優先的に選択して簡潔に示したい。30 字で示すことができるのは、それぞれ 1 つまたは 2 つの要素であろう。

【問題要求から得る着眼点】

- ・「2021 年（令和 3 年）8 月末時点」という時制の表現
- ・「移動販売の拡大およびネット販売の立ち上げ」に関する環境や要件、必要な経営資源
- ・市場や競合といった外部環境における機会、脅威など
- ・B 社の特徴、強み、弱みなど

(2) 解答の根拠探し

まず、直接的な SWOT の解答とはならないかもしれないが、問題要求の「目的」を考慮して、移動販売やネット販売の現状を確認する。

<移動販売の現状>

第10段落

「しかしながら、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、以降、試食を自粛した。また、人的接触を避けるために、駐車場での販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客が増えてきた。（中略）リモートワークの浸透を受け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意さま以外の主婦層にも人気を博している。この商品のヒットもあり、何とかもちこたえてきたものの、移動販売の売上は 3 割落ち込んだままである。」

<ネット販売の現状>

第 8 段落

「ただし若年層には IM によるテキストでのやり取りの方が好まれ、自社の受注用サイトを作る計画もあったが、ノウハウもなく、投資に見合った利益が見込めないとの判断により、IM で十分という結論に達した。」

移動販売は、感染症の影響もあり売上が 3 割落ち込んだままである。問題要求の「移動販売の拡

大」は、「積極的拡大」というよりも「落ち込んだ売上を回復させる」と捉えるべきであろう。

また、ネット販売は現在行っていない。IM によるやりとりのみで十分という結論から、近隣の既存顧客限定の取引が前提となろう。「広範な商圏の実現」や「(IM のアカウントを獲得していない) 新規顧客との取引」は現状では難しい。この点に注目すれば、ネット販売を立ち上げる目的として「商圏拡大」や「新規顧客獲得」などの可能性が感じられる。

① S (強み)

第 1 段落

「B 社は資本金 300 万円、社長を含む従業員数 15 名の豆腐の製造販売業者である。B 社は清流が流れる地方都市 X 市に所在する。この清流を水源とする地下水は良質な軟水で、滑らかな豆腐づくりに向く。」

第 2 段落

「地元産大豆、水にこだわった豆腐は評判となり、品評会でも度々表彰された。」

第 7 段落

「移動販売の開始と同時に原材料を全て地元産大豆に戻し」

豆腐の品質や、その原材料の大豆や水は B 社の特徴といえる。制約条件の「移動販売の拡大およびネット販売の立ち上げ目的」と観点においては、この高い商品力をもった豆腐を販売することが販売拡大の前提と考えてよいであろう。

第 5 段落

「PB の失注のタイミングで、X 市の大手米穀店 Y 社からアプローチがあり、協議の結果、農村部の工場の余剰設備を Y 社へ売却し、整理人員も Y 社が雇用した。X 市は豊富な水を活かした米の生産も盛んで、Y 社は同地の米の全国向け EC サイトに注力している。Y 社社長は以前より在庫用倉庫と炊飯に向く良質な軟水を大量に採取できる井戸を探していた。Y 社は建屋を改修し、B 社の地下水を購入する形で、Y 社サイトのお得意さまに限定販売するペットボトル入り水の製造を開始した。また Y 社は「X 市の魅力を全国に」との思いから X 市企業の佃煮、干物なども Y 社サイトでコラボ企画と称して販売している。近年、グルメ雑誌で Y 社サイトの新米、佃煮が紹介されたのをきっかけに、全国の食通を顧客として獲得し、サイトでの売上が拡大している。」

Y 社とは設備売却、雇用継続、水の取引などの経緯から強固な関係が構築されていると考えられる。これは、第 2 問の方向性となるであろう Y 社のサイトを通したネット販売の立ち上げを考慮した際、強みと認識してよい。

問題要求の「ネット販売の立ち上げ」について、第 2 問の解説でも触れるが「ネットサイト

の立ち上げ」ではなく「ネット販売の立ち上げ」であることには注意したい。ネットサイトを立ち上げるのであれば、Y 社との関係性は強みになると言い切れないが、ネット販売（事業）の立ち上げと捉えれば、Y 社との関係性は強みと認識できる。

② W（弱み）

第9段落

「同市の年齢分布を踏まえると主婦層の顧客が少ないという課題を抱えつつ、移動販売は高齢層への販売を伸ばし続けていた。」

SWOT の目的である「移動販売の拡大」を意識した場合、主婦層を十分に獲得できていないことは弱みといえる。この弱みを克服して移動販売を拡大する、という方向性が第4問のテーマとなる。

第8段落

「ただし若年層には IM によるテキストでのやり取りの方が好まれ、自社の受注用サイトを作る計画もあったが、ノウハウもなく、投資に見合った利益が見込めないとの判断により、IM で十分という結論に達した。」

受注用サイトのノウハウが無い弱みを克服して、ネット販売（事業）を立ち上げる方向性を考慮すると、弱みと認識することができる。

なお、「受注サイトのノウハウ」については、以下のような推察も可能である。もし、受注サイトのノウハウを有していたのであれば Y 社との関係性は不要となるであろうか。Y 社サイトは全国の食通を顧客に抱え、売上が拡大している。そうであれば、B 社が自社で受注サイトを立ち上げるよりも、Y 社とともにネット販売を行った方が有用性は高い。ここで、「B 社の受注サイトに関するノウハウの有無に関わらず Y 社とともにネット販売を行うのであれば、B 社にノウハウが無い点は弱みと考えなくてもよいのではないか」と考えることもできる。解答例では、「主婦層の顧客を獲得できていないこと」と比較して、「受注用サイトのノウハウがないこと」は弱みとしての妥当性がやや劣ると考えながら、全く否定するものではないため、採用している。

③ O（機会）

第10段落

「リモートワークの浸透を受け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意さま以外の主婦層にも人気を博している。」

移動販売やネット販売を目的とした場合、自宅での食事にこだわりを持つ家庭の増加は明確

に機会といえる。なお、この根拠の「こだわりの強さ」に焦点をあてれば、他社の製品よりもこだわった製品を販売できることが要件となる。

④ T（脅威）

第10段落

「しかしながら、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、以降、試食を自粛した。また、人的接触を避けるために、駐車場での販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客が増えてきた。収穫祭では収穫体験のみを実施し、室内での食事会を中止した。（中略）B 社社長が全国に多数展開される豆腐 EC サイトを調べたところ、多くのサイトで豆乳とにがりをセットにした商品が販売されていることを知り「手作り豆腐セット」を開発し、移動販売を開始した。（中略）そして、危機こそ好機と捉え、豆腐やおからを材料とする菓子類による主婦層の獲得や、地元産大豆の魅力を伝える全国向けネット販売といった夢をこの機にかなえたいと考えている。」

B 社の既存の販売方法（移動販売を含む）を継続したのでは、プロモーションや販売の機会が減少することは確実である。この脅威（危機）を好機として、移動販売のてこ入れ、ネット販売の立ち上げに挑むというストーリーである。

また、移動販売、ネット販売の競合となり得るのが全国の豆腐 EC サイトであろう。多くの EC サイトが販売している「手作り豆腐セット」を B 社も販売していることから、両者は競合していることが伺える。競合を意識した差別化などの可能性が第 2 問以降で問われる可能性がある。

なお、2021 年（令和 3 年）8 月末時点現在の SWOT 分析という制約を踏まえた場合、「手作り豆腐セット」は移動販売でヒット商品となっており、全国の豆腐 EC サイトと激しい競合状況になっているわけではない。この観点を強く意識すれば、この根拠は優先度が低くなる。解答例では、第 2 問の解答の方向性を意識して採用している。

(3) 解答の根拠選択

① S（強み）

強みについては、「豆腐（大豆、水）の品質の高さ」と「Y 社との関係性」について、前述したとおりである。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「小京都に関連した京都での修行経験や同地の繁盛店など」…これらについても妥当性は認められる。字数を考慮し、解答例ではこれらを盛り込んでいない。

- ・「フランチャイジーとの関係、移動販売のチャネルを保有していること」…2021 年（令和 3 年）8 月末時点現在、移動販売チャネルは売上が 3 割減のままである。外部環境の影響があるとはいえ、フランチャイザーである B 社がヒット商品（手作り豆腐セット）を提供し、何とかもちこたえてこの状態であり、この時点でのフランチャイジーは有効に機能しているとはいづらい（弱みとするほどではない）。

② W（弱み）

弱みについては、「主婦層の顧客を獲得できていないこと」と「受注サイトのノウハウがないこと」について、前述したとおりである。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「（第 4 段落の）プライベート・ブランド（PB）の失注」…2015 年に失注している。その後、Y 社との施設売却など整理を行い、移動販売を開始している。PB の件は、2021 年（令和 3 年）8 月末時点の SWOT 分析としては、優先度が低い。

③ O（機会）

機会については、「自宅での食事にこだわる家庭の増加」について、前述したとおりである。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「Y 社のサイトの売上が拡大していること」…第 2 問の方向性を意識すれば、一定の妥当性はある。解答例では、強みとして Y 社との関係性に触れているため、採用していない。

④ T（脅威）

脅威については、「感染症」および「全国の EC サイトとの競合」について、前述したとおりである。

SWOT のすべての項目にいえることであるが、第 1 問の配点が 20 点、SWOT それぞれ 5 点の配点と思われる。解答する項目のすべてが、出題者が意図したものと合致する可能性は高くない。現実的には、他の問題に多くの時間を割き、第 1 問は最後にとりかかる、あまり時間をかけない、などの対応が求められる。

（4）解答の構成要素検討

結論 ①～④まで取捨選択しながら、優先度が高い項目を複数（制限字数から 1 つか 2 つが妥当）盛り込む

第2問（配点 25 点）

（1）要求内容の解釈

直接の要求は「どの商品を」、「どのように販売すべきか」、「ターゲットを明確に」の3点である。制約としては、「ネット販売を通じて販売すること」、「地元産大豆の魅力を全国に伝えること」の2点である。

第1問の問題要求にある「ネット販売の立ち上げを目的として」という表現から、現在B社はネット販売を行っていないものと思われる。新たにネット販売を開始する場合、「自社販売サイトを構築し自前で販売する」、「EC モールなどに新店を出店して自前で販売する」、「ネット販売を行っている他社に卸販売する」などの可能性が考えられるため、チャネル構築または開拓の可能性を確認する必要がある。

また目的は「地元産大豆の魅力を全国に伝える」ことである。ネット販売であるので、商圏は全国に及ぶ。「地元産大豆を用いた商品を販売すること」や「（単に商品を販売するだけでなく）伝えるための仕組みの構築」が要件となろう。「伝える」という点に重きを置けばコミュニケーション施策またはプロモーション施策が必要となるが、問題要求では、商品と販売方法の選択が問われている（コミュニケーション施策は問われていない）。解釈が難しいが、「適した商品を販売すれば地元産の大豆の魅力を伝えることができる」ということかもしれない。

なお、「どの商品（を販売するか）」という表現は、新製品開発ではなく、既存商品の中からネット販売に適した商品を選択することが求められていると捉えたい。

そして、ターゲット層はB社の商品に対してニーズをもっている層が存在するものと思われる。現在B社商品を購入している近隣の顧客と同じニーズをもった層が全国に存在していれば、ネット販売で商圏を拡大することが可能となろう。

【問題要求から得る着眼点】

- ・現在のB社の品揃え（どの商品がネット販売に適しているか）
- ・チャネル構築または開拓の可能性（どの経営資源を生かすか）
- ・地元産大豆の魅力を全国に伝える手段
- ・適したターゲット層の存在およびそのニーズ

（2）解答の根拠探し

ネット販売に関連する問題本文の根拠を確認する。

第5段落

「PBの失注のタイミングで、X市の手米穀店Y社からアプローチがあり、協議の結果、農村部の工場の余剰設備をY社へ売却し、整理人員もY社が雇用した。X市は豊富な水を活かした

米の生産も盛んで、Y社は同地の米の全国向けECサイトに注力している。Y社社長は以前より在庫用倉庫と炊飯に向く良質な軟水を大量に採取できる井戸を探していた。Y社は建屋を改修し、B社の地下水を購入する形で、Y社サイトのお得意さまに限定販売するペットボトル入り水の製造を開始した。またY社は「X市の魅力を全国に」との思いからX市企業の佃煮、干物などもY社サイトでコラボ企画と称して販売している。近年、グルメ雑誌でY社サイトの新米、佃煮が紹介されたのをきっかけに、全国の食通を顧客として獲得し、サイトでの売上が拡大している。」

第8段落

「ただし若年層にはIMによるテキストでのやり取りの方が好まれ、自社の受注用サイトを作る計画もあったが、ノウハウもなく、投資に見合った利益が見込めないとの判断により、IMで十分という結論に達した。」

ネット販売は、自社でサイト構築するよりも、Y社サイトで販売する方が適していると思われる。その理由として「B社とY社との強固な関係性によりB社製品を採用する可能性が高い」、「X市の魅力を全国に伝えたいという思いが共通している」、「全国の食通を抱え売上が拡大しているため、B社にとって魅力的であること」などが挙げられる。

注意したい点は、Y社にメリットがあるかどうかである。Y社サイトの品揃えとして、米、水、佃煮、干物などが示されている。B社の豆腐だけでなく、米、水などが一緒に売れる、Y社にとっても新規顧客が拡大する、などの可能性も合わせて検討したい。

Y社サイトで販売できた際には、ターゲットは「全国の食通」となることが考えられる。

次に、B社の品揃えについて確認する。

第7段落

「移動販売の開始と同時に原材料を全て地元産大豆に戻し、品揃えも大幅に見直した。手頃な価格の絹ごし豆腐、木綿豆腐の他、ゆず豆腐、銀杏豆腐などの季節の変わり豆腐も月替わりの商品として加えた。新商品のグラム当たり単価はいずれもスーパーマーケットの高価格帯商品よりも高く設定した。」

第9段落

「移動販売の開始以降、毎年秋には農村部の工場に顧客リストの中から買い上げ額上位のお得意さまの家族を招いて、日頃のご愛顧への感謝を伝える収穫祭と称するイベントを実施してきた。これは昔ながらの方法で大豆の収穫を体験するイベントである。収穫の喜びを顧客と共有すると共に、B社の顧客は高齢者が多いため、一緒に昔を懐かしむ目的で始めた。しかし、食べ物が多くの人々の努力を経て食卓に届くことを孫に教えたいという声が増え、年を追うごとに子連れの参加者が多くなった。収穫体験の後には食事会を開き、B社商品を使った肉豆腐や湯豆腐

を振る舞う。ここで参加者が毎年楽しみにしているのは炊きたての新米に、出来たての温かい豆腐を乗せ、鰹節としょうゆ、薬味の葱^{ねぎ}少々をかけた豆腐丼であった。豆腐丼は祖父の時代から B 社でまかないとして食べてきたものである。「豆腐に旅をさせるな」といわれるように出来たての豆腐の風味が最も良く、豆腐と同じ水で炊き上げた新米との相性も合って毎年好評を得ていた。同市の年齢分布を踏まえると主婦層の顧客が少ないという課題を抱えつつ、移動販売は高齢層への販売を伸ばし続けていた。」

第10段落

「豆腐丼を惜しむ声が複数顧客より寄せられた。B 社社長が全国に多数展開される豆腐 EC サイトを調べたところ、多くのサイトで豆乳とにがりをセットにした商品が販売されていることを知り「手作り豆腐セット」を開発し、移動販売を開始した。顧客が豆乳とにがりを混ぜ、蒸し器で仕上げる手間にかかる商品であるが、出来たての豆腐を味わえる。リモートワークの浸透を受け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意さま以外の主婦層にも人気を博している。この商品のヒットもあり、何とかもちこたえてきたものの、移動販売の売上は 3 割落ち込んだままである。」

それぞれの商品や B 社が提供してきた食事などについて以下のように整理する。

	原材料（X 市産大豆は共通）	チャネル	ターゲット	価格帯
絹ごし豆腐、木綿豆腐	—	移動販売	高齢層	手頃な価格
柚子豆腐等の月替わり商品	柚子、銀杏などの季節を感じる食品			高価格
肉豆腐、湯豆腐	肉、野菜など	収穫祭	お得意様の 高齢層、孫など	（無料）
豆腐丼	豆腐と同じ水で炊いた新米、出来たての豆腐、鰹節、しょうゆ、葱			
手作り豆腐セット	豆乳、にがり（を用いて出来たての豆腐を味わえる）	移動販売	高齢層、主婦層	不明

上表の分析などから、適した商品は「手作り豆腐セット」であることが読み取れる。その理由として、「全国の豆腐 EC サイトで販売実績があること」、「広い顧客層に好評であること（高齢層だけではないこと）」などが挙げられる。

しかし、注意すべき点は、「手作り豆腐セット」のみで販売するのではなく、「豆腐丼」として訴求することである。具体的には、既に実績がある「Y 社の米と佃煮のコラボ企画」のように、

「Y社の米・水とB社の豆腐および「豆腐丼」のレシピを合わせてコラボ企画」として販売してもらうことが望ましい。Y社の米・水を合わせることでY社の収益向上も期待できるため、協力が期待できる。また、他の豆腐ECサイトとの差別化を図ることができる。

また、Y社は「X市の魅力を伝える」ノウハウをもっており、実際に販売するのはB社ではなくY社（のサイト）である。よって、地元産の大豆の魅力を伝える点は、ノウハウに劣るB社が検討するよりも、Y社に任せた方がよいであろう。

(3) 解答の根拠選択

優先度が高い根拠は、直接の要求に応える結論である「豆腐手作りセット（商品）」「Y社サイトのコラボ企画で販売する（販売方法）」、「全国の食通（ターゲット）」であろう。また、「Y社の米、水」、「豆腐丼のレシピ」なども合わせて盛り込むことができれば望ましい。

前述のとおりであるが、第1問の「ネット販売の立ち上げ」の表現から「Y社サイトを利用するのでは無く自社サイトを立ち上げる」と判断した場合は、解答の組立てが大きく変わってしまう。連携により経営資源を補完するのは事例Ⅱの典型的パターンの1つであり、実現可能性の観点からY社との事業とする方向性を導出したかった。

第2問は、第3問、第4問と比較して問題要求の文言と、問題本文中の根拠が直接的につながりやすい。本問で一定の得点を重ねておきたい。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「豆腐丼は祖父の時代からB社でまかないとして食べてきたもの」…X市に根付いた企業の歴史あるストーリーは、X市の大豆の魅力を伝えることに寄与しそうであり、一定の妥当性がある。
- ・「ターゲットを、自宅での食事にこだわりをもつ家庭、主婦層などとする」…一定の妥当性はある。しかし、Y社のサイトを通して販売する（販売するのはY社）であるので、Y社の顧客として明示されていた「全国の食通」の方が妥当性は高いと判断できる。
- ・「商品を、柚子豆腐などの変わり豆腐とする」…「豆腐に旅をさせるな」（第9段落）とあるように、豆腐そのものを通信販売することは避けたい。また、Y社のサイトで販売する場合、Y社側にもメリットが必要となる。Y社の商品は「米、水」である。佃煮や干物をコラボ企画で販売しているのも、米が売れるからであろう。これらより、変わり豆腐よりも豆腐丼の方が、Y社とのコラボ企画としての妥当性が高いと考えられる。

(4) 解答の構成要素検討

結論「ターゲット、商品、販売方法」＋妥当性を示す補足「Y社製品、情報を付加することでの差別化」

第3問（配点 30 点）

（1）要求内容の解釈

直接の要求は「置き配を導入する場合に、利用する高齢者顧客に対する取り組みに対する助言」である。フランチャイザーとフランチャイジーに対してそれぞれ 50 字という短字数の助言である。フランチャイズシステムの知識として、フランチャイザー（＝本部）、フランチャイジー（＝加盟店）を認識できる必要がある。問題要求の補足として、「B 社のフランチャイズ方式の移動販売において」とある。つまり、本部と加盟店の役割分担などは一般論でなく、問題本文に書かれているであろう B 社のフランチャイズ方式をベースに判断することとなる。

「置き配を導入する場合の助言」ということは、「置き配を導入していない現状との比較」が必要である。つまり、現在の移動販売の販売方法と置き配の特徴を比較し、置き配を導入したからこそ必要となる取り組み、を解答したい。

また、ターゲットは利用する高齢者顧客に絞られている。もし、置き配を若年層が利用したとしても、その層に対する取り組みは本問では問われていないこととなる。置き配に対する高齢者のニーズなどを把握する必要がある。

【問題要求から得る着眼点】

- ・現在の移動販売の販売方法および置き配の特徴
- ・B 社のフランチャイズ方式
- ・（置き配に対する）高齢者のニーズ

（2）解答の根拠探し

現在の移動販売の販売方法および置き配の特徴を確認する。

第8段落

「移動販売は戸別訪問の他に、豆腐の製造販売店がない商店街、遊戯施設、病院などの駐車場で許可を得て販売している。駐車場で販売は高齢者が知り合いを電話で呼び、井戸端会議のきっかけとなることも多い。移動販売の開始後、顧客数は拡大したものの客単価は伸び悩んでいたが、フランチャイジーの1人がデモンストレーション販売をヒントに始めた販売方法が客単価を引き上げた。自身が抱える在庫をどうせ廃棄するならば、と小分けにし、使い捨て容器に盛り付け、豆腐に合った調味料をかけて試食を勧めながら、商品説明を積極的行った結果、次第に高単価商品が売れ始めた。フランチャイジーと高齢者顧客とのやり取りは来店前の電話での通話が主体である。」

第10段落

「しかしながら、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、以降、試食を自粛した。また、人

的接触を避けるために、駐車場での販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客が増えてきた。(中略)「手作り豆腐セット」を開発し、移動販売を開始した。

(中略) この商品のヒットもあり、何とかもちこたえてきたものの、移動販売の売上は3割落ち込んだままである。そこで、人的接触を控えたい、自宅を不在にする日にも届けてほしいという高齢層や主婦層の声を踏まえ、生協を参考に冷蔵ボックスを使った置き配の開始も検討している。」

移動販売の販売方法および置き配の特徴、および高齢者顧客の動向を整理すると以下のとおりとなる。

		プロモーション (集客)	販売方法	コロナ(人的接触回避)の影響によるニーズの変化
移動販売	駐車場販売	フランチャイジーと顧客が来店前電話。顧客が知り合いを電話で呼び、井戸端会議。	顧客が来店し、商品を購入。デモンストレーション販売による単価向上。	来店減少
	戸別訪問	不明(来店前電話?)	訪問し、対面販売	駐車場販売からの変更による増加。訪問を断る客発生による減少。
置き配(戸別販売)		不明	訪問し、冷蔵ボックスに置く(対面なし)	人的接触回避、不在時受取可能による増加。

ここからは、問題本文から直接読み取れない部分もあり、ある程度の推測を含みつつ判断する必要がある。

移動販売では、駐車場販売と戸別訪問を行っている。置き配を開始することで、初めて戸別訪問を行うわけではないことに注意が必要である。置き配と現在の販売方法との違いを探る。

① インフラや販売の仕組み

確実に必要となるのは、「冷蔵ボックス」である。また、どのように注文を受けるかであるが第8段落には「フランチャイジーと高齢者顧客とのやり取りは来店前の電話での通話が主体」との表現がある。「来店」という表現にこだわれば、これは駐車場販売に関する受注方法であり、来店はせず訪問する戸別訪問に関する受注方法ではない、といえる。一方、戸別訪問に関する受注方法は他に明記されてない。これは問題本文中に有ってしかるべき情報である(明らかにしないと解答を導けない重要な情報である)。これらを総合的に判断し、「来店前」という表現に重きを置かず、「販売前」という意味合いで捉えて、戸別訪問でも訪問前に電話で受注しているものとする。そうであれば、置き配を開始しても受注方法を変える必要はない。

② 売上を向上させる取り組み

売上が3割減少したままであるのは「客数の減少」および「客単価の減少」の両面が考えられるが、より大きく影響しているのは「客数の減少」であろう。顧客が人的接触を回避してB社を利用しなくなった場合、豆腐の消費自体を減らしているか、他社（たとえば生協や豆腐ECサイト）の豆腐を、人的接触を回避しながら購入している可能性がある。

まず、必要となるのは「置き配開始の告知」である。特に、以前はB社を利用していたが、現在はB社を利用していない（離反してしまった）顧客に対して告知することの重要性が高い。もちろん今も利用し続けている顧客に対しても、将来の離反可能性を下げるために告知は必要である。

そして、B社と顧客との関係性の観点では、人的接触（顧客との接点）が無くなってしまふことの代替として、さらなる電話の利用が求められる。具体的には、顧客からの電話を待つだけでなく、定期的にB社側から電話をかけるプッシュ型のアプローチが求められる。どのような周期が適切かは不明であるが、「柚子豆腐、銀杏豆腐などの季節の変わり豆腐も月替わりの商品」（第7段落）という表現を生かせば、毎月商品説明をする電話をかけることは有効であろう。

また、この高単価商品の効果的な販売方法は「試食 & 商品説明」であった。人的接触を回避しながら試食を行うことができれば客単価の維持、向上が期待できる。

そして、以前は「井戸端会議」でクチコミ集客が可能であった点を代替する方法があるとよいが、これは問題本文から読み取ることが難しい。問題本文に具体的なプロモーション施策が示されていないということは、出題者は具体的方法までは求めていないものと思われる。よって、「マーケティングツールの作成（チラシなどが考えられる）」といった抽象的な表現にとどめておくことが有効である。

次に、B社のフランチャイズ方式について確認する。

第6段落

「売上の早期回復のために移動販売はフランチャイズ方式を採用した。先行事例を参考に、フランチャイジーは加盟時に登録料と冷蔵販売車を用意し、以降はB社から商品を仕入れるのみで、その他のフィーは不要とする方式とした。また、フランチャイジーは担当地域での販売に専念し、B社はその他のマーケティング活動、支援活動を担当する。結果、元商店経営者やB社の元社員などがフランチャイジーとして加盟した。」

問題要求で、フランチャイザー（＝本部）、フランチャイジー（＝加盟店）を仮に取り違えてしまったとしても、この問題本文の記述によって修正することができたであろう。物的資産である冷蔵販売車や商品の負担、および金銭負担などは明確である。一方、業務分担については「販

売」と「マーケティング」の境界の判断が必要となる。フランチャイジー（加盟店）側の「販売」とは、具体的には仕入、受注、商品配達（戸別訪問、置き配）、接客（駐車場販売）などが該当する。

なお、仕入に関しては、第8段落の「フランチャイジーが自らの余剰在庫を試食商品とした」という内容に検討が必要となる。フランチャイジーは駐車場販売を行うため事前に仕入を行い、在庫を負担する。戸別訪問（対面販売）については、受注前の仕入の要・不要は不明であり、どちらもありうる。置き配販売については、注文を受けてからでないと配達できないため、受注後に仕入れることが可能かもしれない（置き配比率が高まれば、フランチャイジーの余剰在庫は減少する）。さらに、「試食」が客単価向上に効果的であることが判明している以上、B社全体で行う販売促進活動と捉えるべきであり、マーケティング活動としてB社が試食用商品を負担すべきであろう（フランチャイジー任せでは、人的接触減少および余剰在庫減少に伴い、試食回数の減少、すなわち客単価の減少が続くものと考えられる）。

また、「置き配の開始の告知」については、離反顧客、休眠顧客などに対しても漏れなく行うためにも、B社が行うべきであろう。これについては、「顧客リスト」に基づいて電話をかけると考えられる。問題本文には以下の「顧客リスト」の表現がある。

第9段落

「移動販売の開始以降、毎年秋には農村部の工場に顧客リストの中から買い上げ額上位のお得意さまの家族を招いて、日頃のご愛顧への感謝を伝える収穫祭と称するイベントを実施してきた。」

主語が明らかでないか、収穫祭に顧客を招いているのはB社であるように読み取れる。一方、既に確認したように、日頃顧客と電話で話しているのはフランチャイジーである。若干疑問に感じる点は、「顧客リストはB社が整備しているのか、各フランチャイジーから共有されるのか」、「たとえば駐車場販売の販売実績（誰がいくら買ったか）などは把握できるのか（把握できないと、買い上げ額上位のお得意さまを判断できない）」などである。ここでは、明確に状況を判断することができないものの、収穫祭の招待の表現からB社は顧客リストを持っているものと捉える。

情報量が多く、整理に手間がかかるが、まとめると以下ようになる。

取 り 組 み	
フランチャイザー（B社）	・冷蔵ボックスの調達（支援活動） ・置き配開始の告知（マーケティング活動） ・マーケティングツールの作成（マーケティング活動） ・試食用商品の負担（マーケティング活動）
フランチャイジー（加盟店）	・定期的に顧客に電話をかけて、接点を確保する ・電話で商品説明をする

解答例では、フランチャイジーが電話をかける効果（目的）として、接点を確保して愛顧（ロイヤルティ）向上、継続的購入を促す、という点まで指摘している。B社は収穫祭の招待において、買い上げ額上位のお客様への施策（層別対応）を行っている。個々のニーズに沿った対応や接点を増加させて、顧客ロイヤルティの向上やそれによる固定客化を図る活動は、B社ではなく、顧客と接するフランチャイジーの役割とすることが妥当であろう。

(3) 解答の根拠選択

本問の解答は、非常に難易度が高い。その理由として、①高齢者顧客に対する取り組み自体を特定することが難しい、②フランチャイザーとフランチャイジーの切り分けが難しい、③それぞれ50字の短字数であるため、広めに多くの項目を書いておくことができない、などが挙げられる。

また、30点の配点も大きく、受験生の心理的負担も大きくなる（これが配点20点の問題であれば、そこまで多くの時間を割かずに、割り切って書くことができるかもしれない）。0点にはしたくないが、難易度が高い問題であることを判断し、後回しにする、必要以上に時間をかけすぎないなどの対応が求められる。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「置き配に関する注意事項などを盛り込む（配達済、ボックスの置き場などの連絡など）…一定の妥当性はある。しかし、中小企業診断士の立場からの助言としては、オペレーションの細部よりも「売上向上（回復）につなげる大きな枠組み作り」が優先されると考えられる。

(4) 解答の構成要素検討

結論「フランチャイザー（フランチャイジー）の役割を踏まえた具体的活動」を複数ずつ

第4問（配点25点）

(1) 要求内容の解釈

直接の要求は「製品戦略」と「コミュニケーション戦略」である。制約としては、「X市周辺の主婦層の顧客獲得を目指すこと」、「豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発、移動販売」が示されている。

製品戦略には、開発する製品の特徴やアイテム（品揃え）、ブランド、パッケージなどが含まれる。また、コミュニケーション戦略であるので、対象顧客との双方向のやり取りや、コミュニケーションの相手（本問は相手（ターゲット）は明記されている）・媒体・内容などを想定する。コミュニケーション戦略は、広義のプロモーション戦略に含まれるが、狭義のプロモーション戦略と比較すると、顧客との接点づくりや情報交換などに焦点があたり、直接的な販売促進ではないといえることができる（たとえばクーポンや値引きなどではない）。また、販売戦略ではないため、販売方

法そのものは問われていない。

ターゲット（X市周辺の主婦層）に関して、この層との接点や販売実績の有無、購買行動などの特徴、既存商品や本問の対象の菓子などに関するニーズなどを確認したい。

また、豆腐やおからを材料とする菓子類について、商品特性、競合他社の販売実績、当該商品へのニーズなどを確認する。

そして、既存製品ではない新製品の開発となるため、製造に関する知見（ノウハウ）の有無を確認したい。具体的には、製品に関する知見（豆腐やおからの知見、および菓子の知見）、エンドユーザーに関する知見を確認したい。製品に関する知見を持っている場合は「強みを生かす」ことになり、知見を持っていない場合は「資源補完としての連携」などが考えられる。また、ターゲット層との接点があるようであれば、「ユーザーニーズの収集」を行うことも検討したい。さらに、既存製品の開発方法なども強みが生きる点があれば流用したい。

第1問や第3問の問題要求の表現から、B社は既に移動販売を行っていることが伺える。既存製品の移動販売と異なる変更点がある可能性はあるが、前述のとおり、問題要求に「販売戦略」が含まれないことから、移動販売に関する助言は優先度が低い。

【問題要求から得る着眼点】

- ・X市周辺の主婦層とB社の接点、豆腐やおから、それらを用いた菓子に関する需要動向
- ・豆腐やおからを材料とする菓子類の特徴や、他社の販売実績、ニーズ
- ・当該菓子類の製造に関する知見の有無、連携の可能性

(2) 解答の根拠探し

X市周辺の主婦層について、問題本文を確認する。

第9段落

「同市の年齢分布を踏まえると主婦層の顧客が少ないという課題を抱えつつ、移動販売は高齢層への販売を伸ばし続けていた。」

第10段落

「その際に、豆腐丼を惜しむ声が複数顧客より寄せられた。B社社長が全国に多数展開される豆腐ECサイトを調べたところ、多くのサイトで豆乳とにがりをセットにした商品が販売されていることを知り「手作り豆腐セット」を開発し、移動販売を開始した。顧客が豆乳とにがりを混ぜ、蒸し器で仕上げる手間のかかる商品であるが、出来たての豆腐を味わえる。リモートワークの浸透を受け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意さま以外の主婦層にも人気を博している。この商品のヒットもあり、何とかもちこたえてきたものの、移動販売の売上は3割落ち込んだままである。そこで、人的接触を控えたい、自宅を不在にする日にも届け

てほしいという高齢層や主婦層の声を踏まえ、生協を参考に冷蔵ボックスを使った置き配の開始も検討している。そして、危機こそ好機と捉え、豆腐やおからを材料とする菓子類による主婦層の獲得や、地元産大豆の魅力を伝える全国向けネット販売といった夢をこの機にかなえたいと考えている。」

また、「主婦層」とは明記されていないものの顧客セグメントの表現として、「若年層」という表現も使われている。

第8段落

「フランチャイジーと高齢者顧客とのやり取りは来店前の電話での通話が主体である。インスタント・メッセージ（IM）の利用を勧めた時もあったが敬遠されたため、電話がメインになっている。ただし若年層には IM によるテキストでのやり取りの方が好まれ、自社の受注用サイトを作る計画もあったが、ノウハウもなく、投資に見合った利益が見込めないとの判断により、IM で十分という結論に達した。」

一般的に、主婦層の中には高齢者も若年者も存在するので、主婦層＝若年層とすることはできない。しかし、問題本文中では、高齢者層に対するセグメントとして「主婦層」「若年層」が用いられているため、イコールではないものの重複することが多いと捉えた方がよいであろう。

「主婦層かつ若年層をターゲットにする」という解答もできるかもしれないが、第2問の問題要求では「ターゲットを明確にした上で」とあり、第4問の問題要求では「X市周辺の主婦層」が明記されていることから、主婦層の中からさらにセグメントを絞り込む必要はないと考えられる。

主婦層（若年層）についてのニーズや購買行動に関してまとめると以下ようになる。

- ① B社の絹ごし豆腐、季節の変わり豆腐などはあまり売れていないが、手作り豆腐セットは売れている。
- ② 人的接触の回避、不在時配達へのニーズはある
- ③ IMによるテキストでのやり取りが好まれる

上記の①について、なぜ絹ごし豆腐等が主婦層に売れていないかは気になる点である。しかし、これを解明できる根拠は明確には示されていないので、必要以上に追求する必要はない。理想的な状態としては「菓子類で主婦層を顧客開拓して、その結果豆腐も売れるようになる」という想定ができるが、本事例では「豆腐やおからを材料とする菓子類による主婦層の獲得（中略）といった夢をこの機にかなえたい」（第10段落）という表現もあることから、豆腐の販売まで意識する必要は低そうである（豆腐の販売まで含めると「販売戦略」が要求されそうである）。

上記の②について、置き配は第3問のテーマであり（高齢者顧客が対象ではあるものの）、第4問の問題要求にも「移動販売」が明示されていて、販売戦略が問われていないことから、特別

な助言は不要であろう。

上記の③については、コミュニケーション戦略を問われていることから「IM を活用すること」は求められているものと思われる。

次に、豆腐やおからを材料とする菓子類に関する記述は確認できない（ドーナツなどの具体例、低カロリーなどの商品特性なども確認できない）。よって、どのような菓子にするかといった助言は求められていないであろう。

最後に、新規開発に関する知見（ノウハウ）について、B 社の豆腐に関する新商品開発力は確認できるが、菓子類を開発、製造できるノウハウは確認できない。よって、菓子類の製造に関する外部資源の活用（連携など）が求められている可能性がある。

第 2 段落

「なお、X 市は室町時代に戦火を避けて京都から移り住んだ人々の影響で、小京都の面影を残している。そのため、京文化への親近感が強く、同地の職人には京都の老舗で修行した者が多い。同地の繁盛店は、B 社歴代社長、新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店の店主、予約かつぼうが取りにくいと評判の割烹の板前など京都で修行した職人が支えている。」

B 社が豆腐やおからを提供すれば、新しい素材を使った菓子の製造に特色を持つ和菓子店が菓子類を製造することは可能であろう。連携を考える際は、以下の 2 点を確認したい。

- ① 連携の前提として、連携相手との関係性が構築されていること
- ② 連携の要件として、資源補完の観点から、相互にメリットがあること（win-win）

①の関係性の点は明確に示されていないので連携の方向性を指摘しづらい面はあるが、B 社に菓子製造ノウハウがない以上、和菓子店の力は不可欠と判断する。問題本文の解釈としては、「京文化への親近感、京都の修行経験の共通性」を連携可能な根拠と捉える。

②の資源補完の観点では、B 社のメリットは明確であるが、和菓子店のメリットは何であろうか。和菓子店は X 市の繁盛店であり同じ商圈内で、B 社の顧客を紹介してもらう必要性はそれほど高くなさそうである。この点について、B 社の「移動販売」の資源（チャネル）が生かされる。和菓子店は B 社と連携することで、X 市周辺の顧客まで顧客開拓が可能となる。

この様に相互メリットが確認できるため、B 社が豆腐やおからの原材料提供やその特性（知見）の提供を行い、菓子類の開発、企画、製造は和菓子店が担うという連携の可能性が感じられる。

和菓子店のメリットの観点や、菓子類の販売という観点から、開発した製品には「和菓子店のブランド」を記す必要がある。和菓子店が製造し B 社ブランドとして販売する OEM の仕組みでは、和菓子店のメリットは低く、豆腐店の菓子という製品訴求力も低い。和菓子店のブランドを記した場合、B 社のブランドを記さなければ、和菓子店の菓子を B 社が販売するという形態となる。また、B 社のブランドを併記すれば「コ・ブランド」戦略となる。

「コ・ブランド戦略」とは、2 つ以上の企業ブランドなどを 1 つの製品に併記する戦略である。製品や販売に関する好感度が高い 2 つ以上のブランドを併記することで、製品の訴求力が向上する。解答例では、「コ・ブランド戦略」を採用している。その理由として、以下のような点が挙げられる。

- ・（前述のとおり）和菓子店にメリットがある
- ・「製品戦略」の要求に対して、ブランド戦略が解答となりうる
- ・B 社のブランドを付さないで販売する事業が、B 社社長の「夢」として若干弱い印象がある

次に、コミュニケーション戦略について考える。「X 市周辺の主婦層」には、少数ではあるが「手作り豆腐セット」などを移動販売で利用している既存顧客が存在する。問題要求の「主婦層の獲得をめざし、菓子類を新規開発」という内容から、現在 B 社の豆腐を購入していない新規顧客層の新規顧客を新製品で獲得することを意図しているものと思われる。

この場合、B 社と新規顧客には直接の接点がない。通常であれば、コミュニケーション戦略として求められるのは接点づくりからであるが、問題本文の設定から接触型、対面型のイベントなどは開催しづらい。

したがって、B 社が直接コミュニケーションを取れるのは、主婦層の既存顧客であるが、目的として獲得したいのは主婦層の新規顧客となる。ここからはある程度の推察も含めることになるが、コミュニケーション戦略の構造を整理すると以下になるものと思われる。

B 社 → （商品などの訴求） → 既存顧客 → （クチコミ） → 新規顧客

まず、既存顧客への訴求について、媒体は「インスタント・メッセージ（IM）」を活用したい。既存顧客とは IM を通したテキストのやり取りをすでに行っている。訴求内容は、顧客ニーズが不明のため特定するのは難しいが、クチコミにつなげることを意識すると、和菓子の繁盛店との共同開発製品であることなど、話題性が高いものであることが望ましい。そして、既存顧客から新規顧客へのクチコミについては、B 社が直接管理したり、発信したりできるものではないので、「クチコミを期待する」という程度の表現で十分であろう。なお、問題本文には以下のような記述がある。

第 8 段落

「移動販売は戸別訪問の他に、豆腐の製造販売店がない商店街、遊戯施設、病院などの駐車場で許可を得て販売している。駐車場での販売は高齢者が知り合いを電話で呼び、井戸端会議のきっかけとなることも多い。」

対象も販売方法も異なるが、B 社の既存顧客からのクチコミが顧客獲得の手段となりうることは示されている。論理的な説明として完全に妥当性を満たすものではないが、問題設定から一定の妥当性は認められるであろう。

(3) 解答の根拠選択

本問を解答するにあたっての情報（問題要求および問題本文）には、多少曖昧な面もあり、解答の難易度は高い。優先度が高い要素は、「和菓子店（新素材で菓子を作れること、繁盛していること）」、「コ・ブランド戦略」（製品戦略）、「IM の利用」（コミュニケーション戦略）であろう。

「コ・ブランド戦略」を明示することは難しいかもしれない。しかし、共同開発までは十分記述できると考えられる。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「双方向性、顧客からニーズを収集する」…一定の妥当性はある。令和 2 年度の事例Ⅱ第 3 問（設問 2）に近い解答となる。令和 2 年度の設定は、顧客から製品の用途などのニーズを聞き出して、事例企業が製品を開発するというものであった。しかし、本事例では B 社は顧客ニーズを収集しても菓子類を製造することはできないことや、和菓子店は新しい素材で菓子を製造して繁盛していることから、B 社が顧客ニーズを収集する必要性は相対的に低くなる。もし、「顧客ニーズを収集する」という方向性を示した場合は、和菓子店との連携ではなく自社製造であればつなぐりはよくなる。しかし、この場合は菓子製造のノウハウをどのようにして補完するか、という点に疑問が残る。
- ・「製品開発に際して試食を行う」…これも前述の「顧客ニーズ収集」のニュアンスを含むこととなる。また、問題本文の「試食」（第 8 段落）については、フランチャイズ方式（商品負担）についてのメッセージが強く、第 3 問の根拠である可能性が高い。
- ・「和菓子店のメリット（商圏拡大など）や、B 社の菓子製造ノウハウなど補完できるメリット」…これは妥当性が高い。解答例では、字数制限の都合でこの内容を含んでいない。

(4) 解答の構成要素検討

結論「製品戦略（共同開発＋コ・ブランド戦略）」＋結論「コミュニケーション戦略（IM の活用、話題性の提供）」＋期待効果「新規顧客獲得（目的）につながるクチコミの期待」

【C社の概要】

C社は、革製のメンズおよびレディースバッグを製造、販売する中小企業である。資本金は2,500万円、従業員は総務・経理部門5名、製品デザイン部門5名、製造部門40名の合計50名である。

バッグを製造する他の中小企業同様、C社はバッグメーカーX社の縫製加工の一部を請け負う下請企業として創業した。そして徐々に加工工程の拡大と加工技術の向上を進め、X社が企画・デザインした製品の完成品までの一貫受託生産ができるようになり、X社の商品アイテム数の拡大も加わって生産量も増大した。しかしその後、X社がコストの削減策として東南アジアの企業に生産を委託したことから生産量が減少し、その対策として他のバッグメーカーとの取引を拡大することで生産量を確保してきた。現在バッグメーカー4社から計10アイテムの生産委託を受けており、受注量が多いものの低価格品が主となっている。

C社では、バッグメーカーとの取引を拡大するとともに、製品デザイン部門を新設し、自社ブランド製品の企画・開発、販売を進めてきた。その自社ブランド製品が旅行雑誌で特集されて、手作り感のある高級仕様が注目された。高価格品であったが生産能力を上回る注文を受けた経験があり、自社ブランド化を推進する契機となった。さらに、その旅行雑誌を見たバッグ小売店数社からC社ブランド製品の引き合いがあり、販売数量は少ないものの小売店との取引も始められた。一方でC社独自のウェブサイトを立ち上げ、インターネットによるオンライン販売も開始し、今では自社ブランド製品販売の中心となっている。現在自社ブランド製品は25アイテム、C社売上高の20%程度ではあるが、収益に貢献している。

【自社ブランド製品と今後の事業戦略】

C社の自社ブランド製品は、天然素材のなめし革を材料にして、熟練職人が縫製、仕上げ加工する高級品である。その企画・開発コンセプトは、「永く愛着を持って使えるバッグ」であり、そのため自社ブランド製品の修理も行っている。新製品は、インターネットのオンライン販売情報などを活用して企画している。

C社社長は今後、大都市の百貨店や商業ビルに直営店を開設して、自社ブランド製品の販売を拡大しようと検討している。ただ、製品デザイン部門には新製品の企画・

開発経験が少ないことに不安がある。また、製造部門の対応にも懸念を抱いている。

【生産の現状】

生産管理担当者は、バッグメーカーの他、小売店およびインターネットからの注文受付や自社ブランド製品の修理受付の窓口でもあり、それらの製造および修理の生産計画の立案、包装・出荷担当への出荷指示なども行っている。生産計画は月1回作成し、月末の生産会議で各工程のリーダーに伝達されるが、計画立案後の受注内容の変動や特急品の割込みによって月内でもその都度変更される。

生産は、バッグメーカーから受託する受注生産が主であり、1回の受注量は年々小ロット化している。生産管理担当者は、繰り返し受注を見越して、受注量よりも多いロットサイズで生産を計画し、納品量以外は在庫保有している。

バッグ小売店やインターネットで販売する自社ブランド製品は、生産管理担当者が受注予測を立てて生産計画を作成し、見込生産している。注文ごとに在庫から引き当てるものの、欠品や過剰在庫が生じることがある。

受注後の製造工程は、裁断、縫製、仕上げ、検品、包装・出荷の5工程である。

裁断工程では、材料の革をパーツごとに型で抜き取る作業を行っており、C社内の製造工程では一番機械化されている。その他に、材料や付属部品などの資材発注と在庫管理も裁断工程のリーダーが担当する。生産計画に基づき発注業務を行うが、発注から納品までの期間が1カ月を超える資材もあり、資材欠品が生じた場合、生産計画の変更が必要となる。

C社製造工程では一番多くの熟練職人6名が配置されている縫製工程は、裁断された革を組み立てて成形する作業を行う。通常はバッグメーカーからの受託生産品の縫製作業が中心で、裁断済みパーツの部分縫製とそれを組み合わせて製品形状にする全体縫製との作業に大きく分かれ、全体縫製では部分縫製よりも熟練を要する。自社ブランド製品の生産が計画されると、熟練職人は受託生産品の作業から自社ブランド製品の作業へ移る。自社ブランド製品は、部分縫製から立体的形状を要求される全体縫製のすべてを一人で製品ごとに熟練職人が担当し、そのほとんどの作業は丁寧な手縫い作業(手作業)で行われる。自社ブランド製品の縫製工程を担当した熟練職人は、引き続き仕上げ工程についても作業を行い、製品完成まで担当している。各作業者の作

業割り当ては、縫製工程のリーダーが各作業者の熟練度を考慮して決めている。縫製工程は、自社ブランド製品の修理作業も担当しており、C 社製造工程中最も負荷が大きく時間を要する工程となっている。

仕上げ工程は、縫製されたバッグメーカーからの受託生産品の裁断断面の処理、付属金物の取り付けなどを行う製造の最終工程を担当し、縫製工程同様手作業が多く、熟練を要する。

縫製、仕上げ両工程では、熟練職人の高齢化が進み、今後退職が予定されているため、若手職人の養成を行っている。その方法として、細分化した作業分担制で担当作業の習熟を図ろうとしているが、バッグを一人で製品化するために必要な製造全体の技術習熟が進んでいない。

検品工程では製品の最終検査を行っているが、製品の出来栄えのばらつきが発生した場合、手直し作業も担当する。

包装・出荷工程は、完成した製品の包装、在庫管理、出荷業務を担当する。

第1問(配点 20 点)

革製バッグ業界における C 社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ 40 字以内で述べよ。

第2問(配点 30 点)

バッグメーカーからの受託生産品の製造工程について、効率化を進める上で必要な(a)課題 2 つを 20 字以内で挙げ、それぞれの(b)対応策を 80 字以内で助言せよ。

第3問(配点 20 点)

C 社社長は、自社ブランド製品の開発強化を検討している。この計画を実現するための製品企画面と生産面の課題を 120 字以内で述べよ。

第4問(配点 30 点)

C 社社長は、直営店事業を展開する上で、自社ブランド製品を熟練職人の手作りで高級感を出すか、それとも若手職人も含めた分業化と標準化を進めて自社ブランド製品のアイテム数を増やすか、悩んでいる。

C 社の経営資源を有効に活用し、最大の効果を得るためには、どちらを選び、どのように対応するべきか、中小企業診断士として 140 字以内で助言せよ。

MEMO

事例

【解答例】

第1問（配点 20 点）

(a)

天	然	素	材	の	な	め	し	革	を	材	料	に	用	い	、	高	級	品	の
自	社	ブ	ラ	ン	ド	製	品	を	生	産	で	き	る	加	工	技	術	力	。

(b)

バ	ッ	グ	メ	ー	カ	ー	か	ら	生	産	委	託	を	受	け	て	い	る	低
価	格	品	が	売	上	高	の	約	80	%	を	占	め	る	収	益	構	造	。

第2問（配点 30 点）

(a)

縫	製	工	程	に	お	け	る	作	業	割	り	当	て	の	最	適	化	。	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

(b)

受	託	生	産	品	の	生	産	計	画	も	考	慮	し	て	作	業	を	割	り
当	て	、	自	社	ブ	ラ	ン	ド	製	品	が	計	画	さ	れ	た	場	合	に
受	託	生	産	品	の	作	業	が	中	断	す	る	こ	と	を	回	避	し	、
作	業	要	員	を	確	保	し	て	生	産	量	の	適	正	化	を	図	る	。

(a)

検	品	工	程	で	発	見	さ	れ	る	手	直	し	作	業	の	削	減	。	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

(b)

製	造	の	最	終	工	程	を	担	当	す	る	仕	上	げ	工	程	で	も	、
熟	練	度	を	考	慮	し	て	作	業	割	り	当	て	を	行	い	、	裁	断
断	面	の	処	理	等	の	製	品	の	出	来	栄	え	の	ば	ら	つ	き	を
な	く	し	、	手	直	し	コ	ス	ト	の	削	減	を	図	る	。			

第3問（配点 20 点）

製	品	企	画	面	で	は	、	小	売	店	の	情	報	や	修	理	情	報	も
活	用	し	て	開	発	経	験	の	機	会	を	増	や	す	こ	と	。	生	産
面	で	は	、	資	材	の	納	品	期	間	や	作	業	割	り	当	て	、	完
成	品	の	在	庫	量	等	の	情	報	を	製	造	部	門	で	共	有	し	、
生	産	計	画	の	変	更	を	減	ら	す	と	と	も	に	、	完	成	品	を
過	不	足	な	く	生	産	で	き	る	体	制	を	整	え	る	こ	と	。	

第4問（配点 30 点）

熟	練	職	人	の	手	作	り	で	高	級	感	を	出	す	方	策	を	選	ぶ。
そ	の	対	応	策	と	し	て	、	6	名	の	熟	練	職	人	ご	と	に	チ
一	ム	を	作	り	、	各	チ	一	ム	に	若	手	職	人	を	配	置	し	て
全	体	縫	製	の	O	J	T	を	行	い	、	一	人	で	製	品	化	す	る
た	め	に	必	要	な	製	造	全	体	の	技	術	習	熟	を	進	め	る	。
こ	れ	に	よ	り	、	熟	練	職	人	の	養	成	を	進	め	て	縫	製	工
程	の	負	荷	を	低	減	し	、	さ	ら	な	る	収	益	向	上	を	図	る。

この解答例の著作権は TAC(株)のものであり、無断転載・転用を禁じます。

【解 説】

1. 事例の概要

令和3年度の事例Ⅲは、3年連続で、問題本文に図表が記載されなかった。問題本文の記述は2頁半ほどで、おおむね標準的な記述量（ボリューム）である。

問題は全4問構成で、小設問はない。ただし、第1問が(a)(b)欄に分かれ、第2問も(a)(b)欄が2つずつあるため、解答箇所が8つと、令和2年度と同じになっている。

第1問と第3問が各20点、第2問と第4問が各30点の配点で、おおむね解答の制限字数に比例した配点となっている。その制限字数は合計540字で、直近5年間では最も少ない（平成29年度～令和2年度はいずれも560字）。

問題要求も特別わかりにくいということはないが、この数年の事例Ⅲと同様、問題本文の情報量が非常に多い。問題本文の情報は解答の根拠となり得るが、【生産の現状】ブロックには、生産面の問題点（あるいは課題）が非常に多く記述されている。この情報を、生産面で関連する第2～4問に適切に対応づけするのは非常に難しい。制限時間を考慮すると、例年と同様であるが、あえて切り分けず、根拠を複数の問題で重複して使う対応が有効であったと考えられる。

問題構成は、第1問がSWOT分析関連、第2問が受託生産品の製造工程の効率化のための課題と対応策、第3問が自社ブランド製品の開発強化のための製品企画面・生産面の課題、第4問が今後の戦略（直営店事業の展開のための方策）と、比較的オーソドックスではあるものの、例年問われるIT関連の問題がなかった。また、第4問は、2つの方策が明示され、どちらかを選択することが求められた。前述のとおり、第2～4問の切り分けが難しく、不自然な設定（用語の使い方を含む）も散見されるため、これも例年と同様であるが、「難しい」というよりは、「(制限時間内で)対応しにくい」という事例であった。

□難易度

- ・問題本文のボリューム：標準
- ・題材の取り組みやすさ：易しい
- ・問題要求の対応のしやすさ：易しい

□問題本文のボリューム（本試験問題用紙で計算）

- ・2ページ半

□構成要素

文 章：69行

問題数：4つ 解答箇所8箇所（要求は、第1～4問各1つ）

第1問	20点	80字
第2問	30点	200字
第3問	20点	120字
第4問	30点	140字
(合計)		540字

(1) 問題本文のボリューム

前述のとおり、問題本文の情報量が多い。図表がないとはいえ、情報を整理するのに時間がかかるおそれがある。

(2) 題材の取り組みやすさ

C社は「革製のメンズおよびレディースバッグ」の製造販売を行っている。バッグ（鞆）であるから（旅行雑誌で特集されたことから、旅行用バッグと考えられる）、「全くイメージできない」製品ではなく、むしろ「イメージしやすい」製品であろう。したがって、「題材がわからない」ことで解答できない、ということも起きないだろう。

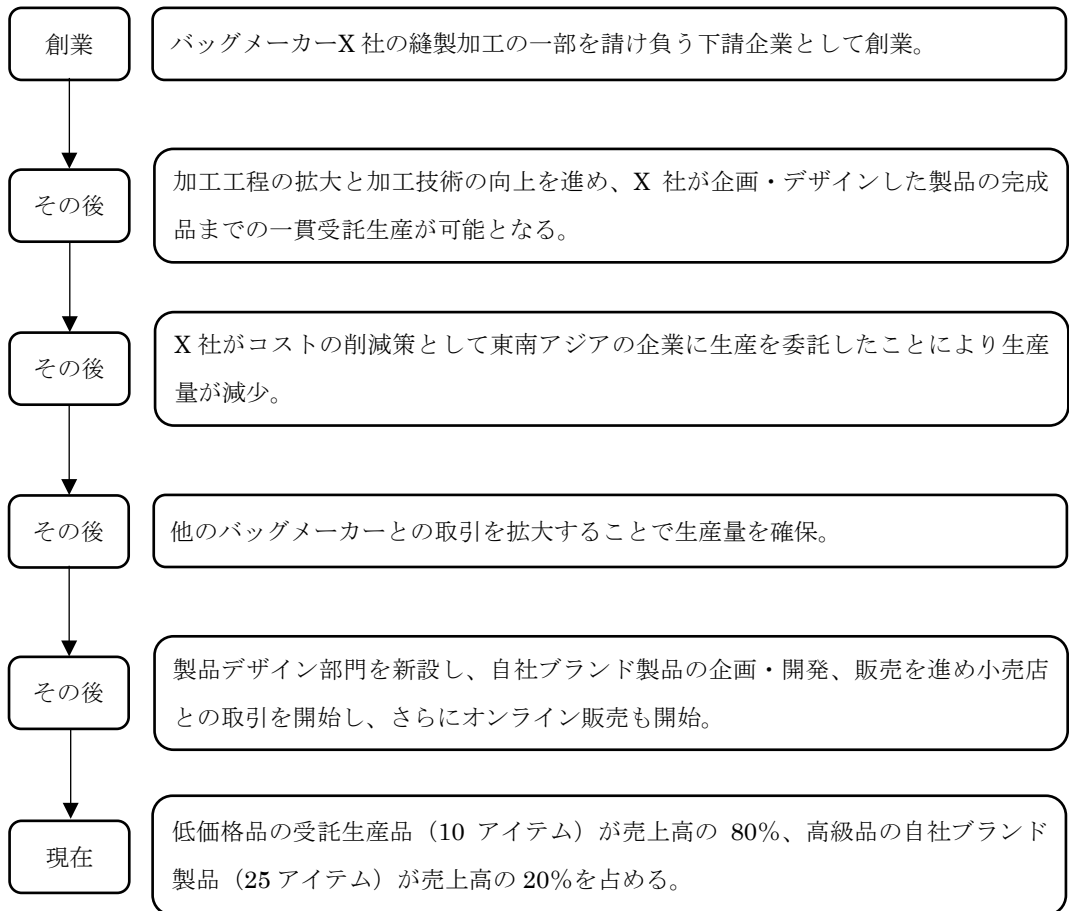
(3) 問題要求の対応のしやすさ

IT関連の問題がなかったものの、比較的オーソドックスな問題構成であり、問題要求も「わかりにくい」ということはない。個人差はあるかもしれないが、「易しい」部類に入るだろう。

2. 取り組み方

本事例は、「難しい」というよりは、「(制限時間内で) 対応しにくい」という事例である。1 次試験の生産管理の知識が要求される問題も特に見当たらず、個人差はあるかもしれないが、第 1 問の「強み」→第 2 問の課題・対応策のうち 1 つ（2 つ解答しようとする と 時間的に 苦しくなる）、第 3 問の製品企画面の課題（後述するが、生産面の課題は対応しにくい）、第 1 問の「弱み」と第 4 問（第 4 問の「効果」と関連するため）、第 2 問の課題・対応策の もう 1 つ、第 3 問の生産面の課題という順番で解くことが妥当であろう。

< 参考：C 社の事業変遷 >



※ 問題本文上、具体的な年次は不明。

3. 解答作成

第 1 問（配点 20 点）

（1）要求内容の解釈

問題要求は、C 社の「強み」と「弱み」を答えることである。特に難しい要求ではないが、「革製バッグ業界における～」という条件が付されている。令和 2 年度は条件が一切なく、単なる「C 社」の強み・弱みが問われた。したがって、単なる強み・弱みではなく、「革製バッグ業界」の特徴や業界構造等を踏まえて解答しなければならない。

（2）解答の根拠探し

（a）強み

まず、「革製バッグ業界」の特徴等を確認すると、第 2 段落に以下の記述がある。

「バッグを製造する他の中小企業同様、C社はバッグメーカーX社の縫製加工の一部を請け負う下請企業として創業した。」(第2段落)

したがって、中小のバッグメーカーは「下請企業」であることが特徴といえる。下請企業であるから、受託生産(請負)が基本となる。そして、第2段落に記述されているように、C社はX社との取引を通じ、「縫製加工の一部」だけではなく、X社が企画・デザインした製品の完成品までの「一貫受託生産」ができるようになった。

その後、生産量も順調に増大したものの、X社が(C社ではなく)東南アジアの企業に生産委託するようになり、C社の生産量は減少した(明示されていないが、1990年代の事象と考えられる)。そして、C社はX社以外のバッグメーカーとの取引を拡大することで、生産量を確保してきた。ここまでは「受託生産」の内容であるから、「下請企業」のまま、ということになる。

その後のC社は、第3段落に記述されているように、製品デザイン部門を新設して「自社ブランド製品」の企画・開発、販売を進めた。「下請企業=受託生産」と「自社ブランド製品」が対比されていることからわかるように、受託生産は「他社ブランド」(OEMに近い)ということになる。また、第2段落に記述されているように、現在のC社はバッグメーカー4社と取引しているが、その内容は「生産委託」であり、企画・開発はバッグメーカーとの取引においては行っていない。そのため、受託生産は「受注量が多いものの低価格品が主」(第2段落)という状況になっている。

一方で「自社ブランド製品」は、「高価格品」(第3段落)である。これは、受託生産と異なり、自社で製品の企画・開発を行う=生産以外も行うことで、付加価値を高めることができたからである。その結果、現在のC社は、売上高の20%程度を「自社ブランド製品」が占めるようになっている。

ここまですとまとめると、「革製バッグ業界」においては、一般的な中小のバッグメーカーは「下請企業」で受託生産が中心となり、「低価格品」が主となる。一方でC社は、売上高の20%程度とはいえ、「高価格品」の「自社ブランド製品」を有している。「自社ブランド製品」は「収益に貢献」(第3段落)しているわけだから、「自社ブランド製品」を有していることが、「革製バッグ業界」におけるC社の「強み」といえる。

(b) 弱み

事例ⅢのC社は通常、生産面で問題点を抱えている。本事例においても、【生産の現状】ブロックには、計画変更や在庫問題等、たくさんの生産面の問題点(あるいは課題)が記述されている。これらを「生産性の低さ」や「生産管理能力の弱さ(杜撰さ)」といった表現でまとめることも可能であるが、本問はあくまで「革製バッグ業界」におけるC社の「弱み」を答えなければならぬ。そうすると、他のバッグメーカーの生産面の状況が問題本文に全く記述されておらず、比較対象がないため、「革製バッグ業界」における「弱み」なのか判断できない。つまり、「生産

面」から「弱み」を解答することは困難である。

そこで、「強み」と同様、「取引面」から考えると、現在、C社の売上高の20%程度を「高価格品」の「自社ブランド製品」が占めているが、裏を返せば、売上高の80%程度は、「低価格品」の「受託生産品」が占めていることとなる（注：売上高の構成比であるから、受注量で考えれば、「受託生産品」の構成比はもっと高いことになる）。

第3段落に「収益に貢献」と記述されているため判断が難しい面もあるが、完全な=100%自社ブランド製品のためのバッグメーカーと比べれば、依然として、C社の収益性は低い（あるいは高める余地がある）ということになる。この「収益構造」を「弱み」として指摘したい。この点については、第4問の解説で再度触れる。

(3) 解答の根拠選択

(a) 強み

通常、事例ⅢのC社は、「技術面」に強みを有することが多い。そこで、本事例のC社の「技術力」について確認すると、第4段落に以下の記述がある。

「C社の自社ブランド製品は、天然素材のなめし革を材料にして、**熟練職人が縫製、仕上げ加工する高級品**である。」（第4段落）

「熟練職人」「縫製（加工）」「仕上げ加工」あたりも、「強み」として答えたい内容である。しかし、「熟練職人」については、確かにC社の「強み」ではあるものの、第13段落に、高齢化が進展していて若手職人の養成を行っているものの技術習熟が進んでいない旨が記述されている。「熟練職人の高齢化」とすれば逆に「弱み」に該当し、「強み」として指摘しにくい。「縫製（加工）」についても、第11段落に「（縫製工程は）C社**製造工程中最も負荷が大きく時間を要する工程**」という記述がある。「仕上げ加工」についても、第2問の解説で触れるが、「手直し作業」の発生原因となっている。いずれにしても「弱み」の側面を持ち合わせているので、「強み」としては指摘しにくい。

(b) 弱み

前述のとおり、「生産面」の「弱み」は解答しにくい。「取引面」中心の解答を心がけたい。

(4) 解答の構成要素検討

(a) 強み

前述の第4段落の記述には、「**天然素材のなめし革を材料**」という記述がある。C社の「革製バッグ」の特徴としては、問題本文で唯一の記述である。「自社ブランド製品」は「高級品」であるが、それは熟練職人の縫製・仕上げ加工だけでなく、この「素材」面の特徴も要因となって

いる。本問は「革製バッグ業界」におけるC社の「強み」を答えるわけだから、この「素材」面の特徴を解答に入りたい。そして、技術力については、第2段落の「加工工程の拡大と加工技術の向上」という記述を生かして、「加工技術力」程度の指摘に留めたい。

なお、第2段落の「一貫受託生産」は、これを解答すると、「自社ブランド製品を有していること」と整合性が取りにくくなるので、解答する場合は「一貫生産」に留めたい。

(b) 弱み

「取引面」だけだと、制限字数が余るかもしれない。その場合は、第4問との関連で、第13段落の「(若手職人への)技術習熟が進んでいない」旨を、保険のために解答に入れてもよいだろう(少なくとも、それで減点されることはないはずである)。

第2問 (配点 30 点)

(1) 要求内容の解釈

問題要求は、「受託生産品」の「製造工程」で、「効率化」を進めるための「課題と対応策」を2つ答えることである。特に難しい問題要求ではないが、「問題点」ではなく「課題」を答えることに注意したい。

例)

問題点：納期遅延 (納期を守れない)

課題：納期遵守 (納期を守る)

本事例のC社は、「受託生産品」と「自社ブランド製品」の2つを手掛けている。そして、本問の対象は前者であるから、「自社ブランド製品」の「効率化」のための解答をしないように注意したい。

(2) 解答の根拠探し

「製造工程」については、第9段落に「受注後の製造工程は、裁断、縫製、仕上げ、検品、包装・出荷の5工程である。」という記述がある。「受注後」と記述されているので、「受注前の製造工程」もあると考えられるかもしれない。しかし、素直に考えれば、第6段落の生産計画の記述は、「製造工程」ではない。「裁断」「縫製」「仕上げ」「検品」「包装・出荷」の中で、非効率な工程を2つ見つける、というのがセオリーであろう。

(a) 課題

第14段落の「検品工程」での「手直し作業」の発生の記述は、比較的容易に着目できるだろう。「手直し」であるから、「非効率」であることに間違いはない。

そして、「手直し」は「製品の出来栄え」について「ばらつき」が発生していることが原因と

なっている。「製品の出来栄え」は、検品工程の前工程に当たる「仕上げ工程」が担うことになる。そうすると、第 12 段落に、「仕上げ工程は、縫製されたバッグメーカーからの受託生産品の裁断断面の処理、付属金物の取り付けなどを行う製造の最終工程を担当」という記述があり、「受託生産品」であることが明示されている。一方の「自社ブランド製品」は、第 11 段落に記述されているように、熟練職人が縫製工程から引き続いて担当しているわけだから、対比すれば、「受託生産品」の仕上げ工程は、必ずしも熟練職人が担当しているとは限らない、ということになる。

したがって、課題の 1 つめとしては、この検品工程で発見される、あるいは仕上げ工程に起因する「手直し作業の削減」が該当することになる（注：「手直し作業の発生」は「問題点」の表現である）。

もう 1 つの「課題」は見つけるのが難しい。まず、最初の「裁断工程」は、「製造工程では一番機械化されている。」（第 10 段落）から、非効率ではない（むしろ、効率的である）。「資材欠品」は生じているものの、第 10 段落の記述からは、「受託生産品」の資材には限定できない（「自社ブランド製品」の資材の可能性も否定できない）。したがって、「裁断工程」は、本問の対象外となる。次に、最後の包装・出荷工程は、第 15 段落に「包装・出荷工程は、完成した製品の包装、在庫管理、出荷業務を担当する。」という記述があるだけで、非効率な点は見当たらない。こちらも、本問の対象外となる。

そうすると、残った「縫製工程」が候補となる。この段落は「受託生産品」「自社ブランド製品」両方について記述されているため読み取りにくい、丁寧に読み解いてみよう。

「C 社製造工程では一番多くの熟練職人 6 名が配置されている縫製工程は、裁断された革を組み立てて成形する作業を行う。通常はバッグメーカーからの受託生産品の縫製作業が中心で、裁断済みパーツの部分縫製とそれを組み合わせて製品形状にする全体縫製との作業に大きく分かれ、全体縫製では部分縫製よりも熟練を要する。自社ブランド製品の生産が計画されると、熟練職人は受託生産品の作業から自社ブランド製品の作業へ移る。」（第 11 段落）

縫製工程は、通常はバッグメーカーからの受託生産品の縫製作業が中心になる。これは、受託生産品が売上高の 80% 程度（受注量であればそれ以上）を占めているため、当然といえば当然である。

そして、自社ブランド製品の生産が計画されると、熟練職人は受託生産品の作業から自社ブランド製品の作業へ移る。移るわけだから、自社ブランド製品の生産が計画されると、熟練職人は、受託生産品の作業から離れる、ということになる。そうすると、受託生産品は熟練職人以外の者が担当することになるが、縫製作業には部分縫製と全体縫製がある。そして、全体縫製は部分縫製よりも熟練を要するが、受託生産品の全体縫製も熟練職人以外の者が担当することになる（注：第 13 段落に記述されているように、若手職人は、一人で製品化する技術をまだ習熟でき

ていない)。

結果的に、自社ブランド製品の生産が計画された場合、受託生産品は、熟練を要する全体縫製も含めて熟練職人以外の者が担当することになる。このような「作業割り当て」が、C社にどのような影響を与えているかを考えてみよう。第7段落に以下の記述がある。

「生産は、バッグメーカーから受託する受注生産が主であり、1回の受注量は年々小ロット化している。生産管理担当者は、繰り返し受注を見越して、受注量よりも多いロットサイズで生産を計画し、納品量以外は在庫保有している。」(第7段落)

「バッグメーカーから受託する受注生産」＝「受託生産品」である。受注生産であるにもかかわらず、受注量よりも多く生産すると、「作り過ぎのムダ」が生じる(実質的に、「見込生産」をしていることと変わらない)。まして、小ロット化しているわけだから、「作り過ぎのムダ」がより目立つようになっているだろう。

自社ブランド製品の生産が計画されると熟練職人は自社ブランド製品に専任する形になるため、受託生産品は熟練職人以外の者が全体縫製まで担当することになる。そうすると、その生産能力も(質・量両面で)下がることが予想される。つまり、まだ売上高の80%程度を占める受託生産品の生産能力が下がるため、自社ブランド製品の生産が計画される前＝熟練職人に余力がある時に、受託生産品の作り溜めをし、その結果、受注量よりも多く生産している＝作り過ぎのムダが発生している、という因果関係を導ける。

したがって、2つめの「課題」としては、「納品量以上保有している在庫の削減」という内容になるが、本問は「製造工程」での「課題」が要求されているため、縫製工程での作業割り当ての見直し・最適化といった観点で解答したい。

(b) 対応策

先に縫製工程での対応策を考えてみよう。第11段落に、「各作業者の作業割り当ては、縫製工程のリーダーが各作業者の熟練度を考慮して決めている。」という記述がある。第6段落に記述されているように、縫製工程のリーダーには、生産管理担当者から、受託生産品・自社ブランド製品ともに、月末の生産会議で、生産計画が伝達されている。それにもかかわらず、「熟練度」だけで作業割り当てを行っている。その結果、受注生産である受託生産品で作り過ぎのムダが発生しているわけだから、「受託生産品の生産計画も考慮して作業を割り当てる」旨が骨子になる。それにより、受託生産品の要員(6名いる熟練職人のうちの誰か)も確保＝生産能力を確保して、受託生産品の生産量を最適化する(作り過ぎのムダを省く)という方向になる。

検品工程で発見される、あるいは仕上げ工程に起因する「手直し作業」については、第12段落に以下の記述がある。

「仕上げ工程は、縫製されたバッグメーカーからの受託生産品の裁断断面の処理、付属金物の取

り付けなどを行う製造の最終工程を担当し、縫製工程同様手作業が多く、熟練を要する。」

(第 12 段落)

熟練を要する仕上げ工程において、受託生産品では、熟練職人以外の者も担当することになる。そして、「ばらつき」が発生しているわけだから、熟練職人以外の者の仕上げ作業の出来栄がよくない、と考えられる。

仕上げ工程は、「縫製工程同様手作業が多く、熟練を要する。」(第 12 段落) 工程である。しかし、縫製工程では「各作業者の作業割り当ては、縫製工程のリーダーが各作業者の熟練度を考慮して決めている。」(第 11 段落) が、仕上げ工程には同様の記述がない。付け加えれば、仕上げ工程には「リーダー」に関する記述がない(「リーダー」の記述があるのは、裁断工程と縫製工程である。また、熟練職人がいるかどうか不明である)。つまり、仕上げ工程の作業割り当ては、誰が、何を基準として行っているかが不明である。縫製工程と同様の熟練度を要する仕上げ工程で熟練度を考慮して作業割り当てをしていない結果、熟練度が低い者が担当して、製品の出来栄が悪くなる、という因果関係になるため、縫製工程のように、熟練度を考慮して、仕上げ工程でも作業割り当てを行う。それにより、「製品の出来栄のばらつき」をなくし(あるいは減らし)、手直し作業を削減する、という方向性になる。

(3) 解答の根拠選択

<縫製工程での課題と対応策>

「在庫を減らす」という観点では、「後工程引取方式」も考えられる(出荷した量しか生産しないので、作り過ぎのムダはなくなる)。ただし、この方策でも、受託生産品の全体縫製を担当できる者を増やさないと実現は難しい。

「部分縫製だけ先に終わらせておく」という方策も考えられる。マスカスタマイゼーションの方向性であるが、部分縫製だけ先に終わらせ、注文があってから全体縫製を行うことが可能なか不明である。「裁断済みパーツの部分縫製とそれを組み合わせで製品形状にする全体縫製」(第 11 段落) と「組み合わせ」という表現があるため、マスカスタマイゼーションの可能性は否定できないものの、部分縫製だけ先に終わらせておいても、完成品の在庫が仕掛品の在庫に変わるだけで、在庫問題の直接の解決策にはならない。「短納期」対応であれば妥当性はあるが、本事例で納期は全く問題になっていないので、マスカスタマイゼーションの妥当性は低い。

第 11 段落に記述されている縫製工程の負荷が大きい旨もかなり気になると思われるが、これを解決するには、結局のところ熟練職人を増やすしかない。詳しくは第 4 問の解説で述べる。

<仕上げ工程での課題と対応策>

「検品工程では製品の最終検査を行っている」(第 14 段落) という記述から、「各工程で検査を行う」という解答を考えた方もいるかもしれない。しかし、「手直し作業」は検品工程で行っ

ているが、その原因は前工程に当たる「仕上げ工程」の作業割り当てにある。つまり、「仕上げ工程」で検査を行っても、「手直し作業」自体は減らない。さらに、「縫製工程」で検査しても、「縫製工程」は「仕上げ工程」の前工程であるから、「製品の出来栄え」の「ばらつき」は解決されない。したがって、この解答の妥当性は低い。

(4) 解答の構成要素検討

<縫製工程での課題と対応策>

(a)の課題については、直接「在庫」について言及すると、「製造工程」の課題に該当しなくなるので（「生産計画」の課題となる）、「縫製工程における作業割り当ての最適化」というように、抽象度を上げて解答したい。

(b)の対応策については、第11段落の「作業割り当て」についての言及にかなりの字数が必要になるだろうが、不十分でも構わないので、「在庫」については言及しておきたい。ただし、問題となっているのは、在庫そのものではなく、納品量（受注量）以上に生産している（作り過ぎのムダが発生している）ことなので、解答例では「生産量の適正化」としている。

<仕上げ工程での課題と対応策>

こちらは、逆に(b)の対応策の字数が余るだろう。「製品の出来栄えのばらつき」は(a)の課題でも言及できるが、こちらを(b)の対応策に回し、(a)の課題には、「検品工程で発見される」といったように、「製造工程」を明示して、「製造工程」の解答であることがわかるようにしたい。

<補足>

事例Ⅲらしいといえらしいが、C社が、なぜ今、受託生産品の効率化に取り組むのか、その理由が不明である。一応、事例の設定に沿えば、受託生産品100%の状態であれば問題はなかったが、自社ブランド製品が20%を占めるようになったので、効率性が低下したことが考えられる（一応、両者の生産形態は異なっている）。ただし、自社ブランド製品をいつから始めて、いつ20%になったのか、この当たりの時系列が問題本文に記述されていないので、妥当な判断が難しい。

あるいは、「小ロット化」が進んでいるので非効率になっているのかもしれないが、いずれにしても、例年のことではあるが、このあたりの設定は曖昧である。

第3問（配点20点）

(1) 要求内容の解釈

問題要求は、「自社ブランド製品」の「開発強化」の計画を実現するための「製品企画面」と「生産面」の課題を答えることである。課題を2つ答える問題であるが、第2問と異なり、解答欄は1つである。おそらく、それぞれの字数が異なっているからと考えられる。また、これも第2問

と異なり、「対応策」が要求されていない。

(2) 解答の根拠探し

第 5 段落に、「製品デザイン部門には新製品の企画・開発経験が少ないことに不安がある。また、製造部門の対応にも懸念を抱いている。」という記述があり、これが本問の大きなヒントとなっている。

<製品企画面の課題>

第 5 段落の記述を裏返せば、「製品デザイン部門で新製品の企画・開発経験を増やすこと」が課題となる。

そして、現在は「新製品は、インターネットのオンライン販売情報などを活用して企画している。」(第 4 段落)という状況である。「など」が入っているので解釈が難しいが、第 3 段落に「販売数量は少ないものの小売店との取引も始められた。」という記述があり、自社ブランド製品は小売店でも販売されているため(第 8 段落にも、「バッグ小売店やインターネットで販売する自社ブランド製品は～」という記述がある)、小売店の販売情報も活用する、という方向性は比較的容易に思い浮かぶだろう。注意したいのは、「インターネットによるオンライン販売」の情報はすでに活用しているため、これを解答に入れないことである。

<生産面の課題>

問題本文は「製造部門の対応にも懸念を抱いている。」(第 5 段落)と漠然と書かれているだけであり、この記述をそのまま用いるわけにはいかない。そこで、自社ブランド製品の製造部門の対応を確認すると、第 8 段落の「欠品や過剰在庫が生じることがある」という記述は比較的容易に着目できるだろう。

この記述は解釈が難しいが、第 8 段落の記述に沿うと、生産管理担当者は受注予測を立てた上で生産計画を作成し、見込生産している。そうすると、この受注予測の精度が低いため、「欠品」と「過剰在庫」が発生していると考えられる。比較的素直な読み方であるが、何を根拠に予測しているか不明なため、解答しにくい(せいぜい、「受注予測の精度向上」程度しか解答できない)。

一方で、「注文ごと在庫から引き当てるものの、欠品や過剰在庫が生じることがある。」(第 8 段落)という記述がある。第 6 段落に「生産管理担当者は、バッグメーカーの他、小売店およびインターネットからの注文受付や自社ブランド製品の修理受付の窓口でもあり、それらの製造および修理の生産計画の立案、包装・出荷担当への出荷指示なども行っている。」という記述があり、第 15 段落に「包装・出荷工程は、完成した製品の包装、在庫管理、出荷業務を担当する。」という記述がある。また、第 6 段落に、「生産計画は月 1 回作成し、月末の生産会議で各工程のリーダーに伝達される」という記述がある。そうすると、生産管理担当者は、在庫情報を持っていないことになる(包装・出荷担当から生産管理担当者に情報伝達している旨がどこにも記述さ

れていないため)。つまり、生産管理担当者の受注予測は正しく、それに基づく生産計画（注：生産計画であるから、生産量も含まれる。ただし、受託生産品と異なり、「ロット」の記述がないため、どの程度の実生産量を計画しているのかは不明である）も正しいが、肝心の在庫情報を持っていないので、出荷指示をしたら、アイテムによって在庫がなければ欠品になり、ありすぎれば過剰在庫になっている、とも考えられる。そうすると、このまま自社ブランド製品の開発強化をすると、欠品や過剰在庫がさらに増えるおそれがある。このような製造部門の「対応」をC社社長が懸念しているとするならば、生産管理担当者に在庫情報を伝達することで、過不足ない生産計画（生産量と生産時期）を立案することができるようになる。まず、これが「生産面」の課題の1つとなる。

そして、第6段落に記述されている「生産計画の変更」については、ここまでどの問題でも解答に用いていない。第6段落の記述を以下に掲載する。

「生産管理担当者は、バッグメーカーの他、小売店およびインターネットからの注文受付や自社ブランド製品の修理受付の窓口でもあり、それらの製造および修理の生産計画の立案、包装・出荷担当への出荷指示なども行っている。生産計画は月1回作成し、月末の生産会議で各工程のリーダーに伝達されるが、計画立案後の受注内容の変動や特急品の割込みによって月内でもその都度変更される。」（第6段落）

第6段落の「受注内容の変動や特急品の割込み」という記述は、解釈が難しい。前者は、「受注内容の変更」ではないため、仕様変更ではないと考えられる。また、「変動」であるから、質よりは量、例えば、10個頼んだ注文が20個に変わった等が考えられる。後者の「特急品」は、「特注品」ではない。単に「急ぎ」の注文であるので、例えば、「来月ではなく今月納品してくれ！」といった注文が考えられる。

いずれも、受託生産品か自社ブランド製品か明示されていないが、普通に考えれば、受注生産である受託生産品が該当する。ただし、第7段落に記述されているように、受託生産品は納品量よりも多く生産しているわけだから、仮に特急品の注文が来ても、生産計画を変更しなくても在庫から納品できるはずである（自社ブランド製品と異なり、受託生産品で欠品が生じているとは記述されていないため）。また、見込生産である自社ブランド製品の「欠品」している製品の「特急品」であることも考えられるが、「販売数量は少ないものの小売店との取引も始められた。」（第3段落）という記述から、小売店から特急品の注文が頻繁に来るとも考えにくい。さらに、第3段落に記述されているように、自社ブランド製品はオンライン販売が中心であるが、消費者がオンライン販売で特急品を求めるとも考えにくい（「欠品」している製品でも、製造されるまで待つのが普通であろう）。

いずれにしても、「特急品」の注文が来た場合、在庫から出荷できる可能性があるにもかかわらず、生産管理担当者が生産計画を都度変更しているということは、生産管理担当者が、完成品

の在庫情報を有していないからと考えられる。したがって、完成品の在庫情報を生産管理担当者に伝達することで、「都度」の計画変更を減らすことが期待できる。

さらに、第10段落の「資材欠品」も、ここまでどの問題でも解答していない。しかし、第10段落で注意したいのは、「資材欠品が生じた場合、**生産計画の変更が必要**」と、その影響は、少なくとも事例上は、生産計画の変更に残まっている点である（それによって残業等が生じているわけではない）。つまり、資材欠品を防ぐ、例えば「発注から納品までの期間が1カ月を超える資材は先行手配をする」といった解答は求められておらず、あくまで「生産計画の変更をなくす」解答が求められている、ということになる。

「材料や付属部品などの**資材発注と在庫管理も裁断工程のリーダーが担当**する。」（第10段落）という記述から、資材の情報も生産管理担当者に伝わっていない、ということになる。結局、第6段落と第10段落の記述から、問題となっているのは、あくまで生産計画の「変更」であるから、「変更」しなくても済むように、各種情報を生産管理担当者に伝達する、という方向性を導ける。

(3) 解答の根拠選択

<製品企画面の課題>

第4段落に、「その企画・開発コンセプトは、「**永く愛着を持って使える**バッグ」であり、そのため**自社ブランド製品の修理も行っている**。」という記述がある。この修理情報（修理箇所や修理の程度等）を新製品の企画・開発に活用すれば、より永く使える製品を開発することができる。C社社長の不安は、「製品デザイン部門には新製品の企画・開発経験が少ないこと」（第5段落）であるから、販売数量が少ない小売店からの情報だけでは、十分な開発機会を得られないかもしれない。それを補うために、修理情報も活用したい。

<生産面の課題>

生産計画の作成が月1回であるため、これを週次（毎週）に変える、と考えた方もいるかもしれない。しかし、この方策だと、「変更」回数は減るものの、「作成」回数が増える。残業等の削減のためであれば妥当性はあるが、本事例では残業等が発生している記述はなく、あくまで「変更」までが問題となっている。また、生産計画は都度変更されているわけだから、週次で作成しても、仮に毎日「特急品」の注文が来れば、毎日生産計画を変更する必要がある。仮に日次（毎日）作成しても、その日の午後に「特急品」の注文が来れば、午後の生産計画を変更しなければならない。いずれにしても、「都度」の変更を減らそうとしても、妥当な生産計画の作成回数（あるいは作成期間）の設定が難しい。したがって、この解答の妥当性は低い。

(4) 解答の構成要素検討

「生産面での課題」のほうが対応が難しく、妥当な解答をするためには多くの字数が必要になるため、「製品企画面の課題」は端的にまとめたい。なお、解答例では、字数の関係で、「生産管理担当者への伝達」ではなく「製造部門で共有」としている。事例の設定上、情報伝達の流れは生産管理担当者→各工程のリーダーという一方向のため、これを双方向に改めるという内容が伝わるような解答表現を意識したい。

なお、「生産面の課題」で、第 11 段落に記述されている縫製工程の負荷の低減を、本問で解答した方もいるかもしれない。決して間違っているわけではないが、結局のところ、縫製工程の負荷の低減は、熟練職人を増やすしかない。詳しくは第 4 問の解説で述べる。

<補足>

解答例では、「作業割り当て」の情報も入れてある。これは、第 2 問で、2 つの課題・対応策ともに「作業割り当て」の観点から答えているため、それとの整合性を意識したものである。しかし、無理に入れる必要はなく、各工程から生産管理担当者に情報が伝達される旨が伝わる解答であれば、問題はない。

第 4 問（配点 30 点）

(1) 要求内容の解釈

問題要求は、「直営店事業」を展開する上での 2 つの方策が示され、「経営資源を有効に活用」し、「最大の効果を得る」ために、どちらかを選んで、その対応（策）を答えることである。そして、その選ぶ基準は、「経営資源を有効に活用すること」と「最大の効果を得ること」である。

要求上、2 つの方策のどちらかを選ばなければならない、「〇〇の場合は△△を行い、××の場合は▲▲を行う」といった、両者を並列で解答することは採点対象外となることに注意したい。

さて、2 つの方策は、「自社ブランド製品を熟練職人の手作りで高級感を出す」（以下、「高級感」とする）と「若手職人も含めた分業化と標準化を進めて自社ブランド製品のアイテム数を増やす」（以下、「アイテム数」とする）である。両者が必ずしも対比関係になっていないのでわかりにくいですが、整理すると下表のようになる。

	高級感	アイテム数
職人	熟練職人	熟練職人＋若手職人（「若手職人も含めた」とあるので）
作り方	手作り（「分業」との対比から、一人で「製造全体」を行うと考えられる）	分業化と標準化
価格・品質	高価格・高級品	（低価格品・普及品） ※「高級感」との対比
アイテム数	増えない（現状の 25 アイテムのまま）	現状の 25 アイテムより増やす

この2つのうち、直営店事業を展開する上で、どちらが適しているかを考えなければならない。
結論を間違えると、極端に言えば30点を失うおそれがあるため、慎重に検討したい。

(2) 解答の根拠探し

まず、「直営店事業」は、「大都市の百貨店や商業ビルに直営店を開設」（第5段落）であるから、素直に考えれば、「高級感」が適しているだろう（「高級百貨店」とは記述されていないが、「大都市」の百貨店・商業ビルであるから、素直に考えれば、「高級品」を扱っているだろう）。

また、「アイテム数」は、「若手職人も含めた」＝若手職人＋熟練職人ということになり、「自社ブランド製品は、部分縫製から立体的形状を要求される全体縫製のすべてを一人で製品ごとに熟練職人が担当」（第11段落）という状況から、熟練職人も分業する、ということになる。直感的に、違和感を覚えるだろう。

ここで、気になるのは第13段落の記述であろう。第13段落では、若手職人への技術承継が進んでいないことが記述されている。ただし、承継方法（若手職人の養成方法）は、「細分化した作業分担制で担当作業の習熟」であるから、すでにある程度分業化と標準化は進んでいると考えられる。そして、「バッグを一人で製品化するために必要な製造全体の技術習熟が進んでいない。」という記述がある。第11段落に、「自社ブランド製品は、部分縫製から立体的形状を要求される全体縫製のすべてを一人で製品ごとに熟練職人が担当し、そのほとんどの作業は丁寧な手縫い作業（手作業）で行われる。自社ブランド製品の縫製工程を担当した熟練職人は、引き続き仕上げ工程についても作業を行い、製品完成まで担当している。」という記述がある。つまり、「バッグを一人で製品化するために必要な製造全体の技術」は、部分縫製＋全体縫製＋仕上げ工程ということになる。この技術習熟が進んでいないわけだから、「熟練職人のOJT」は比較的容易に導けるだろう（第13段落では「作業分担」をしているため、少なくとも「全体」のOJTは行われていないことが読み取れる）。

そうすると、縫製工程では熟練職人が6名いるため、それぞれの職人ごとにチームを作り、そのチームに若手職人を配置してOJTを進める、という方向性を導ける。

また、熟練職人はC社の重要な「経営資源」である。そして、今後退職が予定されているから（注：「定年」とは記述されていない。辞めるのが前提のため、「定年延長」等是不適切になる）、在籍中にOJTを行うことが、その「有効」な活用方法になる。

次に「最大の効果を得ること」について（注：「最大の効果を得る」であるから、1つの効果とは限らない。「1」よりも、「1+1=2」のほうが効果は大きくなるため、複数の効果であっても妥当である）、ここまで何度も述べてきたとおり、第11段落の「縫製工程の負荷の低減」は、「高級感」を維持する上では、熟練職人を増やさなければ達成できない（そのためには、「全体縫製」の技術習得が必須となる）。そうすると、若手職人が熟練職人に育てば、縫製工程の負荷は減る。もっとも、熟練職人はいずれ退職するわけだから、「自社ブランド製品」によって収益を高めている

C社にとって、熟練職人の育成はむしろ必要不可欠といえる。

そして、第1問の「弱み」の部分で、低価格品がまだ売上高の80%程度を占めている旨を答えている。この「弱み」については、高級品を増やすことで、より収益の向上につながる。これらにより、「最大」の効果を得る（効果を最大化する）ことが期待できる。

(3) 解答の根拠選択

「アイテム数」を選んでも、それだけで0点にはならないと思われるが、この解答だと、有効に活用できる「経営資源」が解答しにくい。また、現在、自社ブランド製品は25アイテムあるが、さらに増やす妥当な根拠も見当たらない。展開するのは「直営店」であるから、25アイテムで十分な面積・陳列スペースで展開することは可能である。

こちらを選ぶ思考は、おそらく「熟練職人が退職するから」であろう。しかし、本問は、選んだ「理由」は問われていない（したがって、これを解答しても、得点にならないだろう）。また、「効果」も解答しにくい。要するに、「アイテム数」を選んだのではなく、「高級感」を選ばなかったという、消去法である。

自社ブランド製品は、「手作り感のある高級仕様」（第3段落）、「天然素材のなめし革を材料にして、熟練職人が縫製、仕上げ加工する高級品」（第4段落）である。これを捨ててまで、アイテム数を増やす意義は、少なくとも事例上は見当たらない。

結局、直営店の開設も熟練職人の退職も、事例上は「今後」とされているだけで、具体的な時期は不明である。「アイテム数」を選ぶ場合、「技術承継を待っていたら直営店を開設できない」という思考であろう。しかし、具体的な時期は不明であるから、「技術承継が進んでから直営店を開設」しても構わない（あくまで、両者とも「今後」の話である）。また、C社の業況も不明であるから、直営店の開設を急ぐ必要性もない。事例上、百貨店や商業ビルから出店要望が来ているわけではなく、あくまで、C社の意向（「理想」に近い）である。そうであれば、あえて「高級」路線を捨ててまで、「アイテム数」を選ぶ意義もない、ということになる。

(4) 解答の構成要素検討

「チーム」まで解答するのは難しいだろうが、「熟練職人」による「OJT」までは解答したい。それだけでも、かなりの得点を期待できる。

「効果」については、「縫製工程の負荷の低減」を他の問題ですでに解答している場合でも、あえて本問でも重ねて解答したい。さらに、「収益」まで解答できればベストであるが、そこまでは無理でも、第2・3問よりは解答しやすいため、できる限り複数の要素を盛り込んで、多くの得点を取りたい問題である。

「アイテム数」を選んだ場合、おそらく解答の骨子は「理由」になっているだろう。しかし、本問では「理由」は問われていないので、「理由」自体は加点対象ではない。有効に活用できる「経

営資源」や、最大の「効果」をうまく解答できれば加点される可能性はあるが、妥当な内容を解答するのは難しいだろう。ただし、「OJT」自体はこちらの解答でも言及できるので、「熟練を要する全体縫製の OJT の強化」といった内容を解答に含めておきたい。

D 社は地方都市に本社を置き、食品スーパーマーケット事業を中核として展開する企業である。D 社の資本金は 4,500 万円、従業員数 1,200 名（パート、アルバイト含む）で、本社のある地方都市を中心に 15 店舗のチェーン展開を行っている。D 社は創業 90 年以上の歴史の中で、常に地元産の商品にこだわり、地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきた。またこうした経営スタイルによって、D 社は本社を置く地方都市の住民を中心に一定数の固定客を取り込み、経営状況も安定していた。ところが 2000 年代に入ってから地元住民の高齢化や人口減少に加え、コンビニエンスストアの増加、郊外型ショッピングセンターの進出のほか、大手資本と提携した同業他社による低価格・大量販売の影響によって顧客獲得競争に苦戦を強いられ、徐々に収益性も圧迫されてきている。

こうした中で D 社は、レジ待ち時間の解消による顧客サービスの向上と業務効率化による人件費削減のため、さらには昨今の新型コロナウイルス感染症の影響による非接触型レジに対する要望の高まりから、代金支払いのみを顧客が行うセミセルフレジについて、2022 年度期首にフルセルフレジへ更新することを検討している。しかし、セミセルフレジの耐用年数が残っていることもあり、更新のタイミングについて慎重に判断したいと考えている。なお、D 社は現在、全店舗合計で 150 台のレジを保有しており、その内訳は有人レジが 30 台、セミセルフレジが 100 台、フルセルフレジが 20 台である。

さらに D 社は、地元への地域貢献と自社ブランドによる商品開発を兼ねた新事業に着手している。この事業は D 社が本社を置く自治体との共同事業として、廃校となった旧小学校の校舎をリノベーションして魚種 X の陸上養殖を行うものである。D 社では、この新規事業の収益性について検討を重ねている。

また、D 社は現在、主な事業であるスーパーマーケット事業のほか、外食事業、ネット通販事業、移動販売事業という 3 つの事業を行っている。これらの事業は、主な事業との親和性やシナジー効果などを勘案して展開されてきたものであるが、移動販売事業は期待された成果が出せず現状として不採算事業となっている。当該事業は、D 社が事業活動を行っている地方都市において高齢化が進行していることから、自身で買い物に出かけることができない高齢者に対する小型トラックによる移動販売を行うものである。販売される商品は日常生活に必要な食品および日用品で、ト

トラックのキャパシティから品目を絞っており、また販売用のトラックはすべて D 社が保有する車両である。さらに、移動販売事業は高齢化が進んでいるエリアを担当する店舗の従業員が運転および販売業務を担っている。こうした状況から、D 社では当該事業への対処も重要な経営課題となっている。

D 社と同業他社の 2020 年度の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表
(2021 年 2 月 28 日現在)

(単位：万円)

	D 社	同業他社		D 社	同業他社
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	221, 600	424, 720	流動負債	172, 500	258, 210
現金預金	46, 900	43, 250	仕入債務	86, 300	108, 450
売掛金	61, 600	34, 080	短期借入金	10, 000	0
有価証券	4, 400	0	その他の流動負債	76, 200	149, 760
商品	64, 200	112, 120	固定負債	376, 700	109, 990
その他の流動資産	44, 500	235, 270	長期借入金	353, 500	0
固定資産	463, 600	1, 002, 950	その他の固定負債	23, 200	109, 990
有形固定資産	363, 200	646, 770	負債合計	549, 200	368, 200
無形固定資産	17, 700	8, 780	〈純資産の部〉		
投資その他の資産	82, 700	347, 400	資本金	4, 500	74, 150
			利益剰余金	131, 000	625, 100
			その他の純資産	500	360, 220
			純資産合計	136, 000	1, 059, 470
資産合計	685, 200	1, 427, 670	負債・純資産合計	685, 200	1, 427, 670

損益計算書
自 2020 年 3 月 1 日
至 2021 年 2 月 28 日

(単位：万円)

	D 社	同業他社
売上高	1, 655, 500	2, 358, 740
売上原価	1, 195, 600	1, 751, 140
売上総利益	459, 900	607, 600
販売費及び一般管理費	454, 600	560, 100
営業利益	5, 300	47, 500
営業外収益	4, 900	1, 610
営業外費用	2, 000	1, 420
経常利益	8, 200	47, 690
特別損失	1, 700	7, 820
税引前当期純利益	6, 500	39, 870
法人税等	1, 900	11, 960
当期純利益	4, 600	27, 910

第1問(配点 30 点)

(設問 1)

D 社と同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較して D 社が優れていると考えられる財務指標と D 社の課題を示すと考えられる財務指標を 2 つずつ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。なお、優れていると考えられる指標を①、②の欄に、課題を示すと考えられる指標を③、④の欄に記入し、(b)欄の値については、小数点第 3 位を四捨五入し、単位をカッコ内に明記すること。

(設問 2)

D 社の財務的特徴と課題について、同業他社と比較しながら財務指標から読み取れる点を 80 字以内で述べよ。

第2問(配点 30 点)

D 社はこれまで、各店舗のレジを法定耐用年数に従って 5 年ごとに更新してきたが、現在保有しているセミセルフレジ 100 台を 2022 年度期首にフルセルフレジへと取り替えることを検討している。また D 社は、この検討において取替投資を行わないという結論に至った場合には、現在使用しているセミセルフレジと取得原価および耐用期間が等しいセミセルフレジへ 2023 年度期首に更新する予定である。

現在使用中のセミセルフレジは、2018 年度期首に 1 台につき 100 万円で購入し有人レジから更新したもので、定額法で減価償却(耐用年数 5 年、残存価額 0 円)されており、2022 年度期首に取り替える場合には耐用年数を 1 年残すことになる。一方、更新を検討しているフルセルフレジは付随費用込みで 1 台当たり 210 万円の価格であるが、耐用期間が 6 年と既存レジの耐用年数より 1 年長く使用できる。D 社はフルセルフレジに更新した場合、減価償却においては法定耐用年数にかかわらず耐用期間に合わせて耐用年数 6 年、残存価額 0 円の定額法で処理する予定である。また、レジ更新に際して現在保有しているセミセルフレジは 1 台当たり 8 万円で下取りされ、フルセルフレジの代価から差し引かれることになっている。

D 社ではフルセルフレジへと更新することにより、D 社全体で人件費が毎年 2,500 万円削減されると見込んでいる。なお、D 社の全社的利益(課税所得)は今後も黒字であることが予測されており、利益に対する税率は 30%である。

(設問 1)

D 社が 2023 年度期首でのセミセルフレジの更新ではなく、2022 年度期首にフルセルフレジへと取替投資を行った場合の、初期投資額を除いた 2022 年度中のキャッシュフローを計算し、(a)欄に答えよ(単位：円)。なお、(b)欄には計算過程を示すこと。ただし、レジの取替は 2022 年度期首に全店舗一斉更新を予定している。また、初期投資額は期首に支出し、それ以外のキャッシュフローは年度末に一括して生じるものとする。

(設問 2)

当該取替投資案の採否を現在価値法に従って判定せよ。計算過程も示して、計算結果とともに判定結果を答えよ。なお、割引率は 6%であり、以下の現価係数を使用して計算すること。

	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年	6 年
現価係数	0.943	0.890	0.840	0.792	0.747	0.705

(設問 3)

当該取替投資案を検討する中で、D 社の主要顧客が高齢化していることやレジが有人であることのメリットなどが話題となり、フルセルフレジの普及を待って更新を行うべきとの意見があがった。今回購入予定のフルセルフレジを 1 年延期した場合の影響について調べたところ、使用期間が 1 年短くなってしまふものの基本的な性能に大きな陳腐化はなく、人件費の削減も同等の 2,500 万円が見込まれることが分かった。また、フルセルフレジの導入を遅らせることについて業者と交渉を行った結果、更新を 1 年遅らせた場合には現在保有するセミセルフレジの下取り価格が 0 円となるものの、フルセルフレジを値引きしてくれることになった。

取替投資を 1 年延期し 2023 年度期首に更新する場合、フルセルフレジが 1 台当たりいくら(付随費用込み)で購入できれば 1 年延期しない場合より有利になるか計

算し、(a)欄に答えよ(単位：円)。なお、(b)欄には計算過程を示すこと。ただし、更新されるフルセルフレジは耐用年数5年、残存価額0円、定額法で減価償却する予定である。また、最終的な解答では小数点以下を切り捨てすること。

第3問(配点20点)

D社は現在、新規事業として検討している魚種Xの養殖事業について短期の利益計画を策定している。

当該事業では、自治体からの補助金が活用されるため、事業を実施することによるD社の費用は、水槽等の設備や水道光熱費、人件費のほか、稚魚の購入および餌代、薬剤などに限定される。D社は当面スタートアップ期間として最大年間養殖量が50,000kgである水槽を設置することを計画しており、当該水槽で魚種Xを50,000kg生産した場合の総経費は3,000万円である。また、この総経費に占める変動費の割合は60%、固定費の割合は40%と見積もられている。D社がわが国における魚種Xの販売実績を調査したところ、1kg当たり平均1,200円で販売されていることが分かった。

(設問1)

D社は、当該事業をスタートするに当たり、年間1,500万円の利益を達成したいと考えている。この目標利益を達成するための年間販売数量を求めよ(単位：kg)。なお、魚種Xの1kg当たり販売単価は1,200円とし、小数点以下を切り上げて解答すること。

(設問2)

D社は最適な養殖量を検討するため、D社の顧客層に対して魚種Xの購買行動に関するマーケティングリサーチを行った。その結果、魚種Xの味については好評を得たものの魚種Xがわが国においてあまりなじみのないことから、それが必ずしも購買行動につながらないことが分かった。そこでD社は魚種Xの販売に当たり、D社の商圈においては販売数量に応じた適切な価格設定が重要であると判断し、下表のように目標販売数量に応じた魚種Xの1kg当たり販売単価を設定することにした。

この販売計画のもとで、年間 1,500 万円の利益を達成するための年間販売数量を計算し、(a) 欄に答えよ (単位 : kg)。また、(b) 欄には計算過程を示すこと。なお、最終的な解答では小数点以下を切り上げすること。

表 魚種 X の販売計画

目標販売数量	販売単価
0 kg～20,000 kg 以下	販売数量すべてを 1 kg 当たり 1,400 円で販売
20,000 kg 超～30,000 kg 以下	販売数量すべてを 1 kg 当たり 1,240 円で販売
30,000 kg 超～40,000 kg 以下	販売数量すべてを 1 kg 当たり 1,060 円で販売
40,000 kg 超～50,000 kg 以下	販売数量すべてを 1 kg 当たり 860 円で販売

注) たとえば目標販売数量が 25,000 kg である場合、25,000 kg すべてが 1 kg 当たり 1,240 円で販売される。

第 4 問(配点 20 点)

D 社は現在不採算事業となっている移動販売事業への対処として、当該事業を廃止しネット通販事業に一本化することを検討している。

(設問 1)

移動販売事業をネット通販事業に一本化することによる短期的なメリットについて、財務指標をあげながら 40 字以内で述べよ。

(設問 2)

D 社の経営者は移動販売事業を継続することが必ずしも企業価値を低下させるとは考えていない。その理由を推測して 40 字以内で述べよ。

【解答例】

第1問（配点 30 点）

（設問 1）

	(a)	(b)
①	棚卸資産回転率	25.79 （ 回 ）
②	当 座 比 率	65.45 （ % ）
③	売上高営業利益率	0.32 （ % ）
④	自 己 資 本 比 率	19.85 （ % ）

（設問 2）

地	元	密	着	経	営	に	よ	り	商	品	の	購	入	・	保	管	等	が	効
率	的	で	あ	り	資	金	効	率	に	優	れ	て	い	る	。	一	方	、	人
件	費	の	削	減	等	に	よ	り	収	益	性	を	改	善	さ	せ	る	こ	と
と	内	部	留	保	を	蓄	積	し	て	い	く	こ	と	が	課	題	で	あ	る。

第2問（配点 30 点）

（設問 1）

(a)	25,600,000 （円）
(b)	差額減価償却費： $21,000 \div 6 - 10,000 \div 5 = 1,500$ （万円） 売却損による節税効果： $1,200 \times 0.3 = 360$ （万円） キャッシュフロー（CF）： $2,500 \times 0.7 + 1,500 \times 0.3 + 360 = 2,560$ （万円） $= 25,600,000$ （円）

（設問 2）

2022 年度期首の CF： $-210 \times 100 + 8 \times 100 = -20,200$ （万円） 2022 年度末の CF：（設問 1）より 2,560（万円） 2023 年度期首（2022 年度期末）の本投資を行わなかった場合の支出額： $100 \times 100 = 10,000$ （万円）※支出が回避されるため CIF と考える。 2023 年度期末～2027 年度期末の CF： $2,500 \times 0.7 + 1,500 \times 0.3 = 2,200$ （万円） NPV： $(10,000 + 2,560) \times 0.943 + 2,200 \times (0.890 + 0.840 + 0.792 + 0.747 + 0.705)$ $- 20,200 = 386.88$ （万円） $= 3,868,800$ （円） ∴ 正味現在価値が 3,868,800 円と正であるため、当該取替投資案は採択に値する。
--

(設問 3)

(a)	1,932,159 (円)
(b)	2023 年度期首に購入する場合のフルセルフレジ 1 台の価格を x 万円とおく。 取得価額の合計：$100x$ 減価償却費：$100x \div 5 = 20x$ 2023 年度期末から 2027 年度期末までの年々の差額 CF： $= 2,500 \times (1 - 0.3) + (20x - 2,000) \times 0.3 = 6x + 1,150$ 2023 年度期首の更新が有利となるフルセルフレジ 1 台の価額： $(10,000 - 100x) \times 0.943 + (6x + 1,150) \times (0.890 + 0.840 + 0.792 + 0.747 + 0.705) > 386.88$ $x < 193.2159078$ (万円) $\rightarrow x < 1,932,159.078$ 円 $\therefore 1,932,159$ 円 (小数点以下切り捨て)

第 3 問 (配点 20 点)

(設問 1)

32,143 (kg)

(設問 2)

(a)	38,572 (kg)
(b)	年間販売量を x kg とおくと、以下の (iii) が範囲内であり適しているため $x = 38,571.428 \dots$ $x = 38,572$ (小数点以下切り上げ) となる。 (i) $0 \text{ kg} \sim 20,000 \text{ kg}$ 以下：$1,040 \times x - 12,000,000 = 15,000,000$ $\rightarrow x = 25,961.538 \dots$ $\therefore$ 不適 (ii) $20,000 \text{ kg}$ 超 $\sim 30,000 \text{ kg}$ 以下：$880 \times x - 12,000,000 = 15,000,000$ $\rightarrow x = 30,681.818 \dots$ $\therefore$ 不適 (iii) $30,000 \text{ kg}$ 超 $\sim 40,000 \text{ kg}$ 以下：$700 \times x - 12,000,000 = 15,000,000$ $\rightarrow x = 38,571.428 \dots$ $\therefore$ 適している (iv) $40,000 \text{ kg}$ 超 $\sim 50,000 \text{ kg}$ 以下：$500 \times x - 12,000,000 = 15,000,000$ $\rightarrow x = 54,000$ $\therefore$ 不適

第 4 問 (配点 20 点)

(設問 1)

非	接	触	型	事	業	強	化	に	よ	る	売	上	増	加	、	資	源	集	中
に	よ	る	効	率	化	で	売	上	高	営	業	利	益	率	が	改	善	す	る。

(設問 2)

高	齢	化	が	進	む	地	元	住	民	へ	の	地	域	貢	献	と	な	り	地
元	密	着	経	営	と	い	う	強	み	の	強	化	に	つ	な	が	る	か	ら。

この解答例の著作権は TAC ㈱ のものであり、無断転載・転用を禁じます。

【解 説】

1. 事例の概要

令和 3 年度（以下、本年度）の事例Ⅳは、令和 2 年度と比べると難易度が高い。問題数は 4 問で、設問数が 9 問である。問題形式としては、計算過程と記述形式を問うタイプが混在している。

出題領域は経営分析、設備投資の経済性計算、CVP 分析などが問われている。頻出論点からの出題が多いという点においては対応しやすいが、経営分析で 4 つの財務指標が要求されたり、個別問題の問題文の量が多く設定の読み取りに苦慮する設定であったりなど対応しにくい側面もあった。総合的に見れば対応が難しい設定である。

また、事例Ⅳは第 1 問で経営分析が問われる傾向があり、本年度においても第 1 問で経営分析が問われている。経営分析のタイプは「改善策（課題の解決）が要求されないタイプ」であり、「改善策が個別問題の設定で記されている」場合に該当する。

□難易度

- ・問題本文のボリューム : やや多い
- ・題材の取り組みやすさ : 標準
- ・問題要求の対応のしやすさ : 難しい

□問題本文のボリューム

3 ページ

※財務諸表を含む

□構成要素

文章 34 行

財務諸表（貸借対照表、損益計算書）

問題数 4 つ 設問数 9 問

第 1 問 30 点 80 字

第 2 問 30 点

第 3 問 20 点

第 4 問 20 点 40 字と 40 字

（合計） 160 字

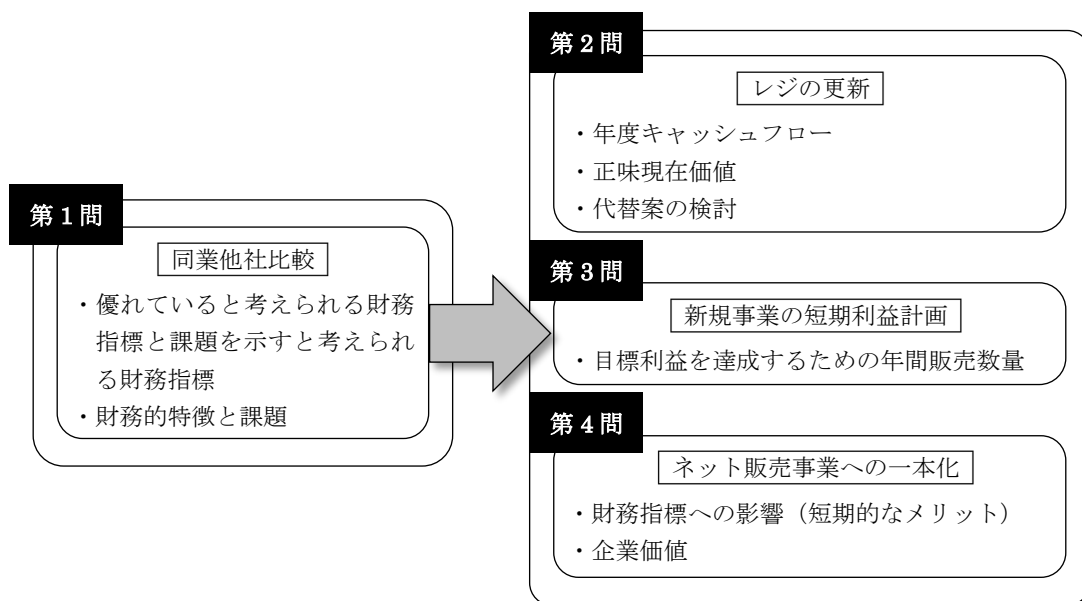
D 社は地方都市に本社を置き、食品スーパーマーケット事業を中核として展開する企業である（スーパーマーケット事業のほか、外食事業、ネット通販事業、移動販売事業という 3 つの事業および魚種 X の陸上養殖を行っている）。

D 社は創業 90 年以上の歴史の中で、地域密着をセールスポイントとして経営を行ってきたことで固定客を取り込み、経営状況も安定していた。しかし、外部環境の変化により顧客獲得競争に苦戦を

強いられ、徐々に収益性も圧迫されてきている。

こうした中で、顧客サービスの向上、人件費削減、非接触型レジに対する要望の高まりからフルセルフレジへの更新に取り組むことが課題である（第 2 問）。また、不採算事業（移動販売事業）への対処も課題である（第 4 問）。さらに、新事業（魚種 X の陸上養殖）の収益性も検討していくことになる（第 3 問）。

問題の全体像は次のとおりである。



2. 取り組み方

第 1 問が配点 30 点、第 2 問が配点 30 点、第 3 問が配点 20 点、第 4 問が配点 20 点である。取り組み方としては、まずは問題全体（財務諸表を含む）を俯瞰した上で、対応しやすい問題から取り組む。本事例では、第 2 問（設問 1）および第 3 問の計算問題に取り組んだのち、第 1 問および第 4 問に取り組み、最後に第 2 問（設問 2）（設問 3）に取り組むことで十分に合格答案を作成可能であったと考える。なお、第 2 問、第 3 問では例年よりも設定の説明文章が多いため、その中から必要なデータを素早く抽出する力を有していたかどうか問題処理において重要であったと考える。

前述したように本年度の経営分析のタイプは「改善策が要求されないタイプ」であり、「改善策が個別問題の設定で示されている」場合に該当する。したがって、問題本文と財務諸表から優れている点と課題を探り、課題については問題本文の方向性や個別問題で解決するかどうかを検討する。そして、選択した財務指標が適切かどうかの裏付けとして数値を計算し、解答する財務指標を決定する。

3. 解答作成

問題本文の構成は以下のとおりである。

□問題本文

第1段落：D社の概要

第2段落：フルセルフレジへの更新について

第3段落：新事業（魚種Xの陸上養殖）について

第4段落：移動販売事業について

第5段落：財務諸表への誘導

□事例概況

- ・食品スーパーマーケット事業を中核として展開する企業である。
- ・資本金 4,500 万円
- ・総資産 685,200 万円
- ・売上高 1,655,500 万円
- ・従業員 1,200 名（パート、アルバイト含む）
- ・本社のある地方都市を中心に 15 店舗のチェーン展開を行っている。
- ・D社が行っている主な事業の概況は次のとおりである。

事業	概況	課題・ 今後の方向性
スーパー マーケッ ト	（セールスポイント） 常に地元産の商品にこだわり、地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきた →地域住民を中心に一定数の固定客を取り込み、経営状況も安定していた （外部環境の変化・問題点） 地元住民の高齢化や人口減少に加え、コンビニエンスストアの増加、郊外型ショッピングセンターの進出のほか、大手資本と提携した同業他社による低価格・大量販売の影響によって顧客獲得競争に苦戦を強いられ、徐々に収益性も圧迫されてきている	（対応策） セミセルフレジのフルセルフレジへの更新 →<u>第2問へ</u> （得られる効果） ① 顧客サービスの向上 ② 人件費削減 ③ 感染症対策 ※ただし、第2問では売上の増加（①③による顧客の増加）は記されていない
魚種Xの 陸上養殖	D社が本社を置く自治体との共同事業として、廃校となった旧小学校の校舎をリノベーションして魚種Xの陸上養殖を行うものである。なお、この事業では、自治体からの補助金が活用されるため、事業を実施することによるD社の費用は、水槽等の設備や水道光熱費、人件費のほか、稚魚の購入および餌代、薬剤などに限定される。	（今後の方向性） 収益性についての検討 →<u>第3問へ</u>
移動販売 事業	自身で買い物に出かけることができない高齢者に対する小型トラックによる移動販売を行うものである。なお、期待された成果が出せず現状として不採算事業となっている。	（今後の方向性） ネット販売事業への一本化の検討 →<u>第4問へ</u>

【財務諸表を俯瞰する】

D 社と同業他社の 2020 年度の財務諸表が与えられている。

損益計算書を俯瞰すると、D 社の売上高は同業他社よりも少ない。費用負担や利益率は一目ではわかりにくい、営業外費用の負担の大きさには着目することができる（D 社の売上高が少ないのに対して営業外費用は多いため、負担が大きいことが一目でわかる）。

貸借対照表を俯瞰すると、D 社の資産合計は同業他社よりも少ない。資産の細目を見ると流動資産では、D 社の当座資産の多さに着目できる。一方で、有形固定資産は D 社の方が少ない。負債・純資産を見ると、D 社の方が負債は多く、純資産は少ない。負債の細目を見ると、長期借入金に大きな差がある。純資産の細目を見ると、全ての項目に大きな差があるが、とくに利益剰余金の差に着目できる。

以下、各問題の解答作成の詳細について説明していく。

第 1 問（配点 30 点）

経営分析に関する問題である。（設問 1）では、同業他社と比較した場合の優れていると考えられる財務指標と課題を示すと考えられる財務指標を 2 つずつ取り上げることが問われており、（設問 2）では、D 社の財務的特徴と課題について、同業他社と比較しながら財務指標から読み取れる点が問われている。D 社の優れていると考えられる点と課題を示すと考えられる点を財務指標（定量的分析）と記述（定性的分析）により解答することになるため、（設問 1）と（設問 2）を同時に検討するとよい。

（設問 1）

（1）要求内容の解釈

「D 社と同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較して D 社が優れていると考えられる財務指標と D 社の課題を示すと考えられる財務指標を 2 つずつ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。なお、優れていると考えられる指標を①、②の欄に、課題を示すと考えられる指標を③、④の欄に記入し、(b)欄の値については、小数点第 3 位を四捨五入し、単位をカッコ内に明記すること。」

D 社および同業他社の財務諸表を比較して、「優れていると考えられる財務指標」と「課題を示すと考えられる財務指標」を 2 つずつ取り上げ、財務指標値をそれぞれ計算することが問われている。

（2）解答の根拠探し

問題本文、財務諸表の数値（財務指標）、さらに第 2 問以降の問題（個別問題）から根拠を探す。

・優れていると考えられる点

問題本文より読み取る。

「D社は創業90年以上の歴史の中で、常に地元産の商品にこだわり、地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきた。またこうした経営スタイルによって、D社は本社を置く地方都市の住民を中心に一定数の固定客を取り込み、経営状況も安定していた。(第1段落)」

→地元からの仕入により在庫効率(購入・保管など)が高い可能性が考えられる。

※ただし、販売量や販売速度などは顧客獲得競争の苦戦から指摘しにくい。

→在庫にかかる資金が少ない状態で事業を展開できる(=資金効率が良い)可能性が考えられる。

→付加価値の高い商品販売ができている可能性が考えられる。

・課題と考えられる点

問題本文および個別問題より読み取る。

「こうした中でD社は、レジ待ち時間の解消による顧客サービスの向上と業務効率化による人件費削減のため、さらには昨今の新型コロナウイルス感染症の影響による非接触型レジに対する要望の高まりから、代金支払いのみを顧客が行うセミセルフレジについて、2022年度期首にフルセルフレジへ更新することを検討している。しかし、セミセルフレジの耐用年数が残っていることもあり、更新のタイミングについて慎重に判断したいと考えている。(第2段落)」

「D社ではフルセルフレジへと更新することにより、D社全体で人件費が毎年2,500万円削減されると見込んでいる。(第2問)」

→セミセルフレジのフルセルフレジへの更新が課題であり、これにより費用の削減効果が得られると描かれている(収益性の改善につながると考えられる)。

「さらにD社は、地元への地域貢献と自社ブランドによる商品開発を兼ねた新事業に着手している。この事業はD社が本社を置く自治体との共同事業として、廃校となった旧小学校の校舎をリノベーションして魚種Xの陸上養殖を行うものである。D社では、この新規事業の収益性について検討を重ねている(第3段落)」

「当該事業では、自治体からの補助金が活用されるため、事業を実施することによるD社の費用は、水槽等の設備や水道光熱費、人件費のほか、稚魚の購入および餌代、薬剤などに限定される。(第3問)」

「そこでD社は魚種Xの販売に当たり、D社の商圈においては販売数量に応じた適切な価格設定が重要であると判断し、下表のように目標販売数量に応じた魚種Xの1kg当たり販売単価を設定することにした。(第3問)」

→営業にかかる費用に対して、適切な販売単価と販売量を実現することで適切な収益性での事業活動が可能であると読み取れる。

「こうした状況から、D 社では当該事業への対処も重要な経営課題となっている。(第 4 段落)」

※当該事業＝移動販売事業

「D 社は現在不採算事業となっている移動販売事業への対処として、当該事業を廃止しネット通販事業に一本化することを検討している。(第 4 問)」

「移動販売事業をネット通販事業に一本化することによる短期的なメリットについて、財務指標をあげながら 40 字以内で述べよ。(第 4 問)」

「D 社の経営者は移動販売事業を継続することが必ずしも企業価値を低下させるとは考えていない。(第 4 問)」

→移動販売事業のネット販売事業への一本化の方向が描かれている。ただし、これによる財務上の短期的なメリットが発生するが、企業価値の観点から必ずしも実現するとは限られない方向性が描かれている（明確に対応策を講じることまでは描かれておらず課題に含めるかに曖昧さが残る）。

・財務諸表の数値

代表的な数値を計算すると次のようになる。

	財務指標	D 社	同業他社	比較
収益性	総資本経常利益率	1.20%	3.34%	×
	売上高総利益率	27.78%	25.76%	○
	売上高売上原価比率	72.22%	74.24%	○
	売上高営業利益率	0.32%	2.01%	×
	売上高販管費比率	27.46%	23.75%	×
	売上高経常利益率	0.50%	2.02%	×
	売上高営業外費用比率	0.12%	0.06%	×
効率性	総資本回転率	2.42回	1.65回	○
	売上債権回転率	26.88回	69.21回	×
	棚卸資産回転率	25.79回	21.04回	○
	有形固定資産回転率	4.56回	3.65回	○
安全性	流動比率	128.46%	164.49%	×
	当座比率	65.45%	29.95%	○
	固定比率	340.88%	94.67%	×
	固定長期適合率	90.42%	85.76%	×
	自己資本比率	19.85%	74.21%	×
	負債比率	403.82%	34.75%	×

(○：同業他社より優れている、×：同業他社より劣っている)

(3) 解答の根拠選択

本年度の経営分析では4つの財務指標の選択が要求されている。前述の内容をもとに、解答パターンを検討する。

	財務指標	備考
①	(優れている)・売上高総利益率 ・棚卸資産回転率 (課題)・売上高営業利益率 ・自己資本比率	売上高総利益率が高い反面で、売上高営業利益率を課題とすると、収益性が良いのか悪いのか曖昧になる。これに対して、事例の構造上収益性は明確に課題にしたい。また、顧客獲得競争に苦戦しているため販売面で優れているという指摘はしにくい。よって、当組み合わせの解答優先度は下げる。
②	(優れている)・有形固定資産回転率 ・棚卸資産回転率 (課題)・売上高営業利益率 ・自己資本比率	課題としてセミセルフレジのフルセルフレジへの更新が明示されているため、事例の構造上有形固定資産回転率を優れているとは指摘しにくい。よって、当組み合わせの解答優先度は下げる。
③ ☆	(優れている)・棚卸資産回転率 ・当座比率 (課題)・売上高営業利益率 ・自己資本比率	短期安全性と資本調達構造の安全性であれば観点としての切り分けもできていると考えられ、当事例の構造に最も合致したパターンであるとする。

(4) 解答の構成要素検討

財務指標の数値は次のようになる。

・優れていると考えられる財務指標

① 棚卸資産回転率： $1,655,500 \div 64,200 = 25.786 \cdots \div \underline{25.79}$ (回)

② 当座比率： $(46,900 + 61,600 + 4,400) \div 172,500 \times 100 = 65.449 \cdots \div \underline{65.45}$ (%)

・課題を示すと考えられる指標

③ 売上高営業利益率： $5,300 \div 1,655,500 \times 100 = 0.320 \cdots \div \underline{0.32}$ (%)

④ 自己資本比率： $136,000 \div 685,200 \times 100 = 19.848 \cdots \div \underline{19.85}$ (%)

【補足】その他の財務指標についての考察

●課題を示すと考えられる指標として売上高営業利益率のかわりに売上高経常利益率

課題の解決で得られる効果が、レジ更新に係る人件費の削減や陸上養殖に係る営業費用と売上の適正化など営業費用と売上に係ることであるため、解答例では売上高営業利益率を採用している。ただし、借入の多さからくる営業外費用の多さにも着目せざるを得ないため、売上高経常利益率でも妥当性はあると考えられる。

●課題を示すと考えられる財務指標として売上債権回転率

指標値では劣っているものの、売掛金の性質を考えるとクレジット売掛金など（セルフレジの進展も影響していると推測される）である可能性が高いと考える。この場合には、事例の展開から問題点とは指摘しにくいと考えており、解答としての優先度を下げている。

●課題を示すと考えられる財務指標として売上高販管費比率

直接的な課題として描かれているのが人件費の削減など営業費用に係ることであるため妥当性はあると考える。

●課題を示すと考えられる財務指標として負債比率

借入金が多いこともあり、この観点から指摘しても妥当であると考えられる。

（設問 2）

（1）要求内容の解釈

「D 社の財務的特徴と課題について、同業他社と比較しながら財務指標から読み取れる点を 80 字以内で述べよ。」

（設問 1）で指摘した財務指標を踏まえて、D 社の財務的特徴と課題を記述する。

（2）解答の根拠選択

（設問 1）で検討済みである。

（3）解答の根拠選択

（設問 1）で検討済みである。

（4）解答の構成要素検討

（設問 1）の解答を踏まえて（設問 2）の解答を決定する。解答例では、優れていると考えられる点として、常に地元産の商品にこだわり、地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきたこととそれによる財務的影響（特徴）を記述している。ただし、顧客獲得競争に苦戦しているため、

販売が優れているという観点の指摘は避けている。課題としては、収益性の改善（解答例では、事例の方向性として明示されている解決策を優先して（設問 1）で売上高営業利益率を選択し、第 2 問で明示されている人件費の削減を（設問 2）で記述している）およびそれによる内部留保（利益の蓄積）を通じた資本調達構造の改善を記述している。

第 2 問（配点 30 点）

設備投資の経済性計算が問われている。

（設問 1）

（1）要求内容の解釈

「D 社が 2023 年度期首でのセミセルフレジの更新ではなく、2022 年度期首にフルセルフレジへと取替投資を行った場合の、初期投資額を除いた 2022 年度中のキャッシュフローを計算し、(a) 欄に答えよ（単位：円）。なお、(b) 欄には計算過程を示すこと。ただし、レジの取替は 2022 年度期首に全店舗一斉更新を予定している。また、初期投資額は期首に支出し、それ以外のキャッシュフローは年度末に一括して生じるものとする。」

フルセルフレジへと取替投資を行った場合のキャッシュフローが問われている。

（2）解答の根拠探し

問題文で与えられている情報を使用する。

（3）解答の根拠選択

特にない。

（4）解答の構成要素検討

設問文に「D 社が 2023 年度期首でのセミセルフレジの更新ではなく」、第 2 問の問題文に「D 社ではフルセルフレジへと更新することにより、D 社全体で人件費が毎年 2,500 万円削減されると見込んでいる。」と記述されている。D 社ではフルセルフレジへと更新しなければセミセルフレジを使用する。つまり、セミセルフレジを使用する場合と比べてフルセルフレジを使用する場合は毎年 2,500 万円を削減できるということである。よって、本問で求めるフルセルフレジへと取替投資を行った場合のキャッシュフローは、2023 年度期首でのセミセルフレジの更新との差額キャッシュフローと考える。

① 2022 年度期首時点

仕訳を考えると以下のとおりである。

(単位：万円)

(借) 減価償却累計額	8,000	(貸) 機械 ※1	10,000
(借) 機械 ※2	21,000	(貸) 現金預金	20,200
(借) 機械売却損	1,200		

●2022 年度期首時点のセミセルフレジの帳簿価額

- ・ 機械 (セミセルフレジ) の取得価額 (※1) : $100 \times 100 = 10,000$ 万円
- ・ 減価償却費 : $10,000 \text{ 万円} \div 5 = 2,000$ 万円
- ・ 減価償却累計額 : $2,000 \text{ 万円} \times 4 = 8,000$ 万円
- ・ 売却する機械 (セミセルフレジ) の帳簿価額 : $10,000 - 8,000 = 2,000$ 万円

●機械 (セミセルフレジ) 売却損

- ・ 売却額 : $8 \times 100 = 800$ 万円
- ・ 売却損 : $2,000 - 800 = 1,200$ 万円

●2022 年度期首時点の機械 (フルセルフレジ) の取得価額、支出額

- ・ 機械 (フルセルフレジ) の取得価額 (※2) : $210 \times 100 = 21,000$ 万円
- ・ 支出額 : $21,000 - 800 = 20,200$ 万円

※第 2 問の問題文からセミセルフレジの下取り価額がフルセルフレジの代価から差し引かれる。

② 初期投資額を除いた 2022 年度中のキャッシュフロー

「 $(\text{CIF} - \text{COF}) \times (1 - \text{税率}) + \text{非現金支出費用 (減価償却費)} \times \text{税率}$ 」で計算する。設問文に「初期投資額は期首に支出し、それ以外のキャッシュフローは年度末に一括して生じる」とあり、売却損は費用であるが支出ではないため、売却損の影響は期末に生じるものとする。

●差額減価償却費

上記より、フルセルフレジの取得原価が 21,000 万円である。

- ・ 減価償却費 : $21,000 \text{ 万円} \div 6 = 3,500$ 万円
- ・ セミセルフレジとの差額の減価償却費 : $3,500 - 2,000 = 1,500$ 万円

●売却損による節税効果

「売却損 $\times$ 税率」で計算する。

$$1,200 \times 0.3 = 360 \text{ 万円}$$

●初期投資額を除いた 2022 年度中のキャッシュフロー

$$2,500 \times (1 - 0.3) + 1,500 \times 0.3 + 360 = 2,560 \text{ 万円} = \underline{25,600,000 \text{ 円}}$$

(設問 2)

(1) 要求内容の解釈

「当該取替投資案の採否を現在価値法に従って判定せよ。計算過程も示して、計算結果とともに判定結果を答えよ。なお、割引率は6%であり、以下の現価係数を使用して計算すること。」

2022 年度期首にフルセルフレジへと取替投資を行った場合の正味現在価値を計算し、それによる評価が問われている。

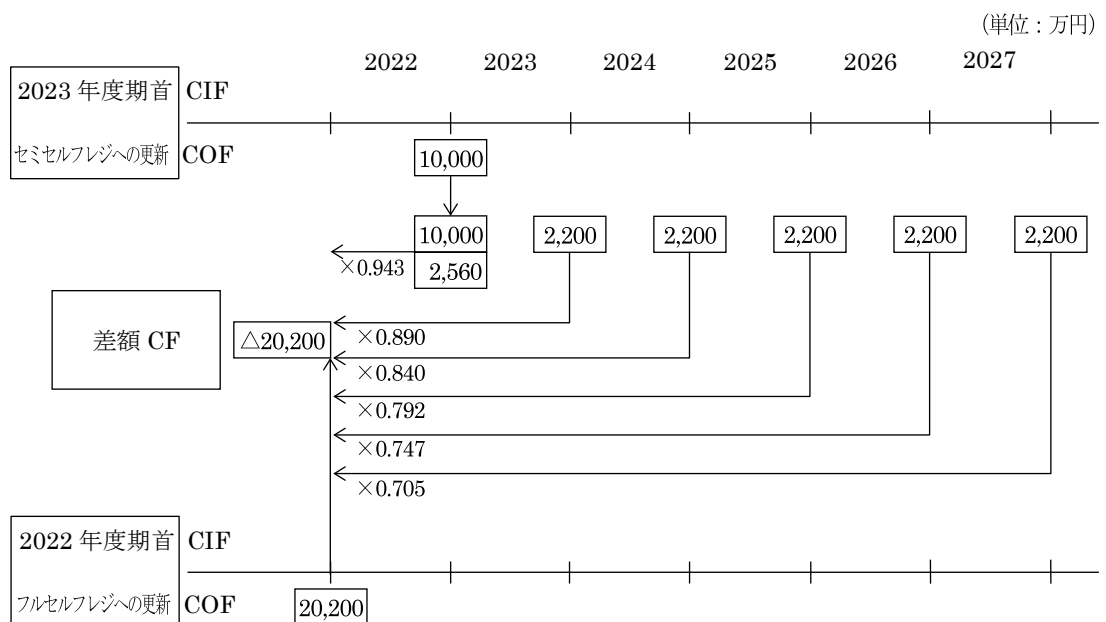
(2) 解答の根拠探し

特になし。

(3) 解答の根拠選択

特になし。

(4) 解答の構成要素検討



●2022 年度期首の差額キャッシュフロー

2023 年度期首でのセミセルフレジの更新の場合、2022 年度期首の支出はない。

$$0 - 20,200 = -20,200$$

●2022 年度期末の差額キャッシュフロー

2023 年度期首でのセミセルフレジの更新の場合、2023 年度期首 (=2022 年度期末) に 100 万円 $\times$ 100 台 = 10,000 万円の支出がある。この支出は、2022 年度期首にフルセルフレジへと取替

投資を行った場合回避されるため、差額 CIF と考える。また、(設問 1) の 2,560 万円も 2022 年度期末に発生するキャッシュフローとして加える。

● 2023 年度期末から 2027 年度期末までの年々の差額キャッシュフロー

「 $(CIF - COF) \times (1 - \text{税率}) + \text{非現金支出費用 (減価償却費)} \times \text{税率}$ 」で計算する。

$$2,500 \times (1 - 0.3) + 1,500 \times 0.3 = 2,200 \text{ 万円}$$

● 正味現在価値

$$(10,000 + 2,560) \times 0.943 + 2,200 \times (0.890 + 0.840 + 0.792 + 0.747 + 0.705) - 20,200$$

$$= 386.88 \text{ 万円}$$

$$= 3,868,800 \text{ 円}$$

∴ 正味現在価値が 3,868,800 円と正であるため、当該取替投資案は採択に値する。

※ (設問 3) との関係で「採択に値する」という表現を採用している。

(設問 3)

(1) 要求内容の解釈

「取替投資を 1 年延期し 2023 年度期首に更新する場合、フルセルフレジが 1 台当たりいくら (付随費用込み) で購入できれば 1 年延期しない場合より有利になるか計算し、(a) 欄に答えよ (単位: 円)。なお、(b) 欄には計算過程を示すこと。ただし、更新されるフルセルフレジは耐用年数 5 年、残存価額 0 円、定額法で減価償却する予定である。また、最終的な解答では小数点以下を切り捨てること。」

取替投資を 1 年延期し 2023 年度期首にフルセルフレジへと取替投資した場合の有利になる購入価格について問われている。

(2) 解答の根拠探し

特にない。

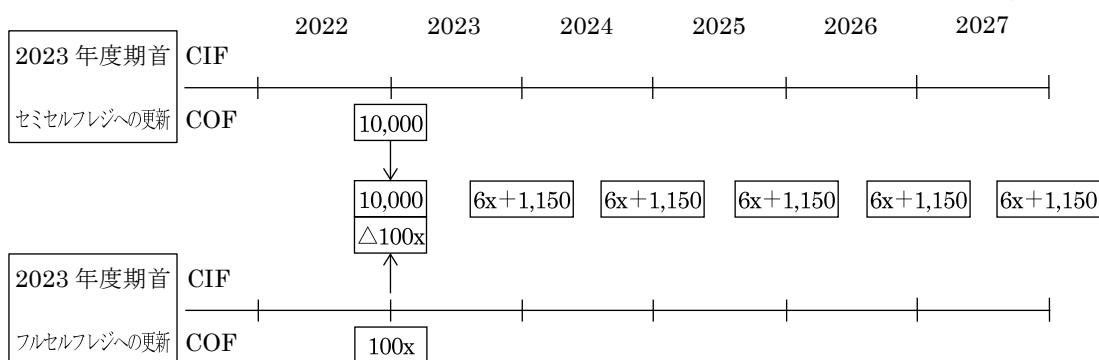
(3) 解答の根拠選択

特にない。

(4) 解答の構成要素検討

(設問 2) と同様、2023 年度期首でのセミセルフレジの更新の場合と 2023 年度期首でのフルセルフレジへと取替投資を行った場合の正味現在価値を比較する。

(単位：万円)



●2023 年度期末から 2027 年度期末までの年々の差額キャッシュフロー

2023 年度期首に購入するフルセルフレジ 1 台の価格を x 万円とおく。

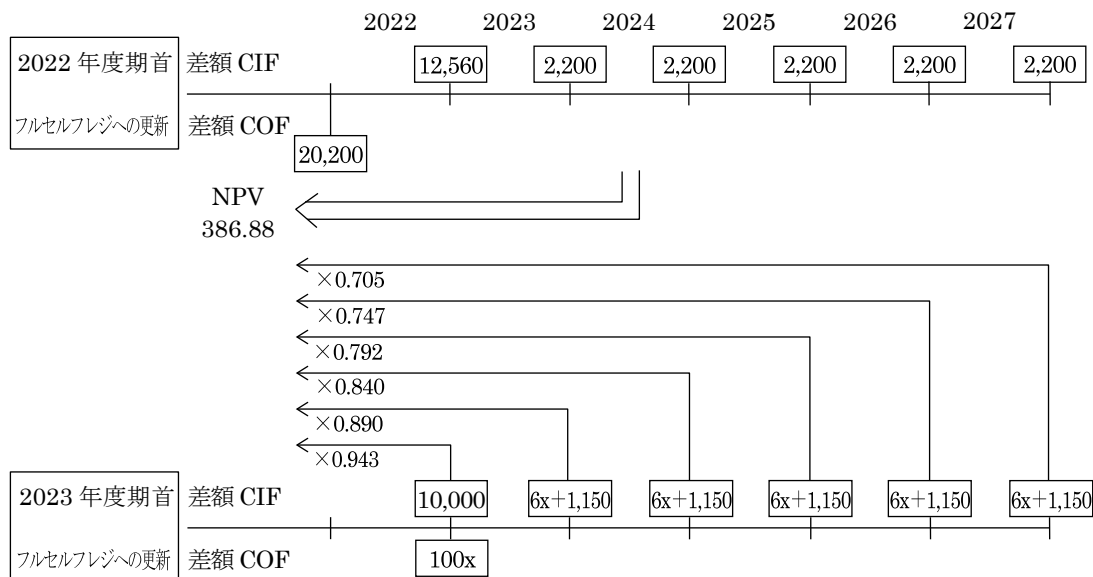
- ・取得価額： $x \times 100 = 100x$ 万円
- ・減価償却費： $100x \div 5 = 20x$ 万円
- ・2023 年度期末から 2027 年度期末までの年々の差額 CF

「 $(\text{CIF} - \text{COF}) \times (1 - \text{税率}) + \text{非現金支出費用 (減価償却費)} \times \text{税率}$ 」で計算する。

差額 CF： $2,500 \times (1 - 0.3) + (20x - 2,000) \times 0.3$

$$= 1,750 + 6x - 600$$

$$= 6x + 1,150 \text{ (万円)}$$



●2022 年度期首にフルセルフレジへ更新する場合との比較

上記で求めた差額 CF から正味現在価値を算出し、(設問 2) と比較して有利となる価額を算出する。なお、(設問 2) の正味現在価値を利用して求めるため、2022 年度期首に割り引く。(設問 2) より、2022 年度期首時点での正味現在価値において、2022 年度期首にフルセルフレジへと取替投資をした場合の正味現在価値は 386.88 万円である。これと比較して、2023 年度期首にフルセルフレジへと取替投資をした場合の正味現在価値が大きければよい。よって、以下の式を解けばよい。

$$(10,000 - 100x) \times 0.943 + (6x + 1,150) \times (0.890 + 0.840 + 0.792 + 0.747 + 0.705) > 386.88$$

$$9,430 - 94.3x + (6x + 1,150) \times 3.974 > 386.88$$

$$9,430 - 94.3x + 23,844x + 4,570.1 > 386.88$$

$$-70.456x > -13,613.22$$

$$x < 193.2159078 \text{ 万円}$$

$$x < 1,932,159.078 \text{ 円} \quad \therefore \underline{1,932,159 \text{ 円}} \quad (\text{小数点以下切り捨て})$$

第 3 問 (配点 20 点)

CVP 分析が問われている。

(設問 1)

(1) 要求内容の解釈

「D 社は、当該事業をスタートするに当たり、年間 1,500 万円の利益を達成したいと考えている。この目標利益を達成するための年間販売数量を求めよ (単位: kg)。なお、魚種 X の 1kg 当たりの販売単価は 1,200 円とし、小数点以下を切り上げて解答すること。」

D 社の魚種 X の養殖事業について、年間 1,500 万円の利益を達成するための年間販売数量が問われている。

(2) 解答の根拠探し

特にない。

(3) 解答の根拠選択

特にない。

(4) 解答の構成要素検討

まずは、第 3 問の問題文から 1kg 当たり変動費と固定費を算出する。

●1kg 当たりの変動費、固定費

1kg 当たりの変動費：30,000,000 円×60%÷50,000kg=360 円

固定費：30,000,000 円×40%=12,000,000 円

●年間販売数量

「限界利益の合計額－固定費＝利益」で計算する。

年間販売量を x kg とすると、

$$(1,200 - 360) \times x - 12,000,000 = 15,000,000$$

$$840x = 27,000,000$$

$$x = 32,142.857 \cdots \rightarrow x \div 32,143 \text{kg} \text{ (小数点以下切り上げ)}$$

(設問 2)

(1) 要求内容の解釈

「この販売計画のもとで、年間 1,500 万円の利益を達成するための年間販売数量を計算し、(a)欄に答えよ (単位：kg)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。なお、最終的な解答では小数点以下を切り上げすること。」

(設問 1) と同様、D 社の魚種 X の養殖事業について、年間 1,500 万円の利益を達成するための年間販売数量が問われている。

(2) 解答の根拠探し

特にない。

(3) 解答の根拠選択

特にない。

(4) 解答の構成要素検討

目標販売数量で場合分けをし、それぞれ検討する。

●1kg 当たりの限界利益

$$0\text{kg} \sim 20,000\text{kg} \text{ 以下 } 1,400 - 360 = 1,040$$

$$20,000\text{kg} \text{ 超} \sim 30,000\text{kg} \text{ 以下 } 1,240 - 360 = 880$$

$$30,000\text{kg} \text{ 超} \sim 40,000\text{kg} \text{ 以下 } 1,060 - 360 = 700$$

$$40,000\text{kg} \text{ 超} \sim 50,000\text{kg} \text{ 以下 } 860 - 360 = 500$$

●年間販売数量

(i) 0kg～20,000kg 以下

$$1,040 \times x - 12,000,000 = 15,000,000$$

$$1,040x = 27,000,000$$

$$x = 25,961.538\cdots$$

0kg～20,000kg 以下でないため不適である。

(ii) 20,000kg 超～30,000kg 以下

$$880 \times x - 12,000,000 = 15,000,000$$

$$880x = 27,000,000$$

$$x = 30,681.818\cdots$$

20,000kg 超～30,000kg 以下でないため不適である。

(iii) 30,000kg 超～40,000kg 以下

$$700 \times x - 12,000,000 = 15,000,000$$

$$700x = 27,000,000$$

$$x = 38,571.428\cdots$$

30,000kg 超～40,000kg 以下であるため適している。

(iv) 40,000kg 超～50,000kg 以下

$$500 \times x - 12,000,000 = 15,000,000$$

$$500x = 27,000,000$$

$$x = 54,000$$

40,000kg 超～50,000kg 以下でないため不適である。

以上のことから (iii) が範囲内であり適しているため

 $x = 38,571.428\cdots \rightarrow x = \underline{38,572\text{kg}}$ (小数点以下切り上げ) となる。

第4問 (配点 20 点)

移動販売事業を廃止しネット通販事業に一本化することについて問われている。

(設問 1)

(1) 要求内容の解釈

「移動販売事業をネット通販事業に一本化することによる短期的なメリットについて、財務指標をあげながら 40 字以内で述べよ。」

移動販売事業をネット通販事業に一本化することによる財務的メリットが問われている。

(2) 解答の根拠探し

移動販売をネット通販事業に一本化することによる短期的なメリットについて、財務指標をあげながら説明することが問われている。財務指標の影響が問われているため、貸借対照表および損益計算書への影響を問題本文より検討していく。

【貸借対照表】

「販売される商品は日常生活に必要な食品および日用品で、トラックのキャパシティから品目を絞っており、また販売用のトラックはすべて D 社が保有する車両である。(第 4 段落)」

→販売用トラックなどの資産売却により資産が圧縮される可能性がある。また、その資産の売却収入を負債の返済原資にあてられる可能性がある。

【損益計算書】

「こうした中で D 社は、レジ待ち時間の解消による顧客サービスの向上と業務効率化による人件費削減のため、さらには昨今の新型コロナウイルス感染症の影響による非接触型レジに対する要望の高まりから、代金支払いのみを顧客が行うセミセルフレジについて、2022 年度期首にフルセルフレジへ更新することを検討している。(第 2 段落)」

→非接触型事業の強化より客数の向上(=売上の向上)が期待される。

「さらに、移動販売事業は高齢化が進んでいるエリアを担当する店舗の従業員が運転および販売業務を担っている。(第 4 段落)」

→人件費については、店舗の従業員が担当しているため削減できるのか不明である(回避可能原価であるかどうか曖昧な表現である)。

※ただし、経営資源の選択と集中による業務効率の改善により一定の費用削減は可能であると類推する。

→トラックの移動に係る燃料費等はネット販売の配送費に変更されと考えられるが、その有利・不利は不明である。

(3) 解答の選択根拠

特になし。

(4) 解答の構成要素検討

当社および当事業の課題から検討していく。

<当社の課題>

(売上高営業利益率)

固定的な費用負担に対する売上が高まることで収益性が改善し、さらに業務効率の改善により

費用削減が進めばより一層の収益性の改善が進むと考えられる。

※ただし、これはコロナ禍における一時的な効果である可能性もある（非接触型事業への一時的なニーズの高まり）。このように考えると問題要求の「短期的なメリット」との整合性が高い。

（自己資本比率）

販売用トラックを売却することで借入金の返済原資とし、自己資本比率を高めることができると考えられる。ただし、販売用トラックの売却については販売の確実性（売れるかどうか）や金額の客観性（いくらで売れるのか）が不明であるため指摘しにくい要素を含んでいる。

<当事業の課題>

当事業の課題は不採算事業であることと明記されている。そのため、収益性に関する改善の指摘が優先されと考えられる。

上記より、解答例では収益性の改善に関する事項を記述している。

（設問 2）

（1）要求内容の解釈

「D 社の経営者は移動販売事業を継続することが必ずしも企業価値を低下させるとは考えていない。その理由を推測して 40 字以内で述べよ。」

移動販売事業と D 社の企業価値の関係について問われている。ただし、（設問 1）との問題要求との比較からここでは財務的な観点が必要と聞かれているわけではないと判断される。

（2）解答の根拠探し

「D 社は創業 90 年以上の歴史の中で、常に地元産の商品にこだわり、地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきた。またこうした経営スタイルによって、D 社は本社を置く地方都市の住民を中心に一定数の固定客を取り込み、経営状況も安定していた。（第 1 段落）」

→地元密着ということが D 社の価値を高めていると判断される。

「当該事業は、D 社が事業活動を行っている地方都市において高齢化が進行していることから、自身で買い物に出かけることができない高齢者に対する小型トラックによる移動販売を行うものである。（第 4 段落）」

→当該事業（移動販売事業）は、高齢化が進む地元住民に対するものであり、地域貢献の一環としての価値を有しているものであると考えられる。

（3）解答の選択根拠

特になし。

(4) 解答の構成要素検討

地元密着ということがD社の価値を高めてきたと考えられる。これに対して地元住民は高齢化が進んでいるため、この現状に貢献できる活動を行うことは、たとえ不採算であっても地域貢献の一環としての価値を有しているものであると考えられ、このことが企業価値の向上にもつながる（必ずしも企業価値を低下させない）と考えられる。解答例ではこれらのことを40字以内でコンパクトにまとめている。