

中小企業診断士

2022 年度

第2次試験

2022 年 10 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. 31	P. 36	P. 38
「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. 59	P. 64	P. 66
「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4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事例とも対応がかなり難しい印象です。ほとんどの受験生が苦戦したのではないかと思います。特に事例Ⅳは、昨年度同様情報量が多い上に、見慣れない問題設定でしたので、「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でしょう。しかし、合格者の多くは「合格するとは思っていなかった（発表を見て驚く）」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、問題構成が昨年度よりさらに変化しました。第2問以降（解答箇所4つ）が“助言”問題でした。これまで過去の分析が中心であり、そこで得点を積み上げることがポイントでしたが、今回過去の分析は第1問のみでした。今後に向けての助言は難易度が高いわけですが、それぞれの問題に対応する根拠がまったく見つからないというわけではない設定ですので、それらに気づき解答にもりこむことができたかどうかのポイントになります。

事例Ⅱは、第1問がSWOT分析ではなく3C分析でした。3C分析は平成30年度に出題されていますので、準備はできていたと思われますが、事例全体の設定（卸から小売りへという流れ）をどこまで3C分析に反映するのか判断が難しいです。配点30点ですので、ここである程度得点できていることが得点をつくるポイントになります。第2問から第4問は助言問題でした。いずれも問題文の解釈が難しいです。解釈によって対応付けする根拠が違ってしまうので、判断に迷ったのではないかと思います。特に第3問は、「アフターコロナを見据えて」の解釈によって、まったく異なる解答になる可能性があります。

事例Ⅲは、問題本文に図が含まれていることもあり情報量がかなり多いです。また問題も5問構成ですので、時間的にタイトな設定になっています。また第1問で強みではなくC社の課題を要求しているのですが、対応は要求していません。よって第2問以降の問題でその対応（解決）を図る関係になるわけですが、その判断が難しいです。ただし、第2問以降は、それぞれ対応付けする根拠がまったく見つからないというわけではないので、優先度（得点しやすい問題）の判断を適切に行い、時間内にある程度の答案を仕上げるマネジメントができたかどうかのポイントになりそうです。

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。「ボリューム多め」はここ数年の傾向ですから、多くの受験者が想定していたと思います。しかし、それを上回るボリュームであり、その上、経営分析で“生産性”の指標を含める指示、セールスマックスで制約条件が2つの設定、投資案の評価で「月単位」での情報提示（年額にするための処理が必要な設定）など、内容的にも得点が難しい印象です。第4問は何か書いてあれば得点になると思われますので、第2問がスッと処理できたかどうかのポイントになりそうです。

A 社は、サツマイモ、レタス、トマト、^{いちご}苺、トウモロコシなどを栽培・販売する農業法人(株式会社)である。資本金は 1,000 万円(現経営者とその弟が折半出資)、従業員数は 40 名(パート従業員 10 名を含む)である。A 社の所在地は、水稻農家や転作農家が多い地域である。

A 社は、戦前より代々、家族経営で水稻農家を営んできた。69 歳になる現経営者は、幼い頃から農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚し、父親からは農業のいろはを叩き込まれた。当初、現経営者は水稻農業を引き継いだ、普通の農家と違うことがしたいと決心し、先代経営者から資金面のサポートを受け、1970 年代初頭に施設園芸用ハウスを建設して苺の栽培と販売を始める。同社の苺は、糖度が高いことに加え、大粒で形状や色合いが良く人気を博した。県外からの需要に対応するため、1970 年代後半にはハウス 1 棟、1980 年代初頭にはハウス 2 棟を増設した。その頃から贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた。1980 年代後半にかけて、順調に売上高を拡大することができた。

他方、バブル経済崩壊後、贈答用の高級苺の売上高は陰りを見せ始める。現経営者は、次の一手として 1990 年代後半に作り方にこだわった野菜の栽培を始めた。当時限られた人員であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し、サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を徐々に広げていった。この頃から業務量の増加に伴い、パート従業員を雇用するようになった。

A 社は、バブル経済崩壊後の収益の減少を乗り越え、順調に事業を展開していたが、1990 年代後半以降、価格競争の影響を受けるようになった。その頃、首都圏の大手流通業に勤めていた現経営者の弟が入社した。現経営者が生産を担い、弟は常務取締役として販売やその他の経営管理を担い、二人三脚で経営を行うようになる。現経営者と常務は、新しい収益の柱を模索する。そこで、打ち出したのが、「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプトであった。常務は、販売先の開拓に苦労したが、有機野菜の販売業者を見つけることができた。A 社は、この販売業者のアドバイスを受けながら、最終消費者が求める野菜作りを行い、2000 年代前半に有機 JAS と JGAP(農業生産工程管理)の認証を受けた。

また、A 社では、地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを

使った洋菓子を共同開発した。もともと、A 社のサツマイモは、上品な甘さとホクホクとした食感があり人気商品であった。地元菓子メーカーと開発した洋菓子は、販売開始早々、地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品となった。この洋菓子は、地域の新たな特産品としての認知度を高めた。

他方、業容の拡大に伴い、経営が複雑化してきた。現経営者は職人気質で、仕事は見て盗めというタイプであった。また、A 社ではパート従業員だけではなく、家族や親族以外の正社員採用も行い従業員数も増加していた。しかし、従業員間で明確な役割分担がなされていなかった。そこに、需給調整の問題も生じてきた。作物は天候の影響を受ける。また収穫時期の違いなどによる季節的な繁閑がある。そのため、A 社では、繁忙期は従業員総出でも人手が足りず、パート従業員をスポットで雇用して対応する一方、閑散期は逆に人手が余るような状況であった。それに加え、主要な取引先からは、安定した品質と出荷が求められていた。

さらに、従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかった。農業の仕事は、なかなか定時出社・定時退社で完結できる仕事ではない。台風などの際には、休日であっても突発的な対応が求められる。また、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった。A 社では、農業経験者だけではなく、農業未経験者にも中途採用の門戸を開いていたが、帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった。県の農業大学校の卒業生など新卒採用も始めたが、長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。

2000 年代半ばには、有機野菜の販売業者が廃業することになり、A 社はその事業を土地や施設、既存顧客を含めて譲渡されることになった。A 社は、そのタイミングで株式会社化(法人化)をした。A 社は、有機野菜の販売業者から事業を引き継いだ際、運よく大手中食業者と直接取引する機会を得た。この取引は、A 社に安定的な収益をもたらすことになった。大手中食業者からの要求水準は厳しかったものの、A 社は同社との取引を通じて対応能力を蓄積することができた。大手中食業者からの信頼も増し、売上高の依存割合が年々増加していった。このコロナ禍にあっても、大手中食業者以外の販売先の売上高は減少したが、デリバリー需要を背景に同社からの売上高は堅調であった。他方、ここ数年、A 社では、大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。

ここ数年、A 社では、直営店や食品加工の分野に展開を行っている。これらの業務は、常務が中心となって 5 名の生産に従事する若手従業員と 5 名のパート従業員が兼任の形で従事している。A 社は、2010 年代半ばに自社工場を設置するとともに、地元の農協と契約し倉庫を借りることになった。自社工場では、外部取引先からパン生地を調達し、自社栽培の新鮮で旬の野菜(トマトやレタスなど)やフルーツを使ったサンドイッチや総菜商品などを製造し、既存の大手中食業者を含めた複数の業者に卸している。作り手や栽培方法が見える化された商品は、食の安全志向の高まりもあり人気を博している。

現在、直営店は、昨年入社した常務の娘(A 社後継者)が担当している。後継者は、大学卒業後、一貫して飲食サービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた。農業については門外漢であったものの、現経営者や常務からの説得もあり、40 歳の時に入社した。直営店では、サンドイッチや総菜商品、地元菓子メーカーと共同開発した洋菓子に加え、後継者が若手従業員からの提案を上手に取り入れ、搾りたてのトマトジュース、苺ジャムなどの商品を開発し、販売にこぎ着けている。現在、直営店は A 社敷地の一部に設置されている。大きな駐車場を併設しており、地元の顧客に加え、噂を聞きつけて買い付けにくる都市部の顧客も取り込んでいる。また最近、若手従業員の提案で、オープンカフェ形式による飲食サービス(直営店に併設)を提供するようになった。消費者との接点ができることで、少しずつではあるが A 社は自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった。この分野は、着実に売上高を伸ばしてきたが、一方で、人手不足が顕著になってきており、生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつあった。A 社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている。

コロナ禍をなんとか乗り切った A 社であるが、これまで経営の中枢を担ってきた現経営者と常務ともに 60 歳代後半を迎え、本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に差し掛かっている。現経営者は、今後の A 社の事業展開について中小企業診断士に助言を求めた。

第1問(配点 20 点)

A 社が株式会社化(法人化)する以前において、同社の強みと弱みを 100 字以内で分析せよ。

第2問(配点 20 点)

A 社が新規就農者を獲得し定着させるために必要な施策について、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

第3問(配点 20 点)

A 社は大手中食業者とどのような取引関係を築いていくべきか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

第4問(配点 40 点)

A 社の今後の戦略展開にあたって、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

A 社は今後の事業展開にあたり、どのような組織構造を構築すべきか、中小企業診断士として 50 字以内で助言せよ。

(設問 2)

現経営者は、今後 5 年程度の期間で、後継者を中心とした組織体制にすることを検討している。その際、どのように権限委譲や人員配置を行っていくべきか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

MEMO

【解答例】

第1問（配点 20 点）

強	み	は	、	品	質	の	高	さ	や	作	り	方	に	こ	だ	わ	っ	た	野
菜	の	栽	培	、	品	種	拡	大	な	ど	を	限	ら	れ	た	人	員	で	実
現	す	る	、	農	業	経	験	豊	富	な	従	業	員	に	よ	る	連	携	能
力	。	弱	み	は	、	バ	ブ	ル	経	済	崩	壊	と	い	っ	た	経	営	環
境	の	変	化	に	収	益	が	左	右	さ	れ	や	す	い	事	業	体	質	。

第2問（配点 20 点）

事	前	に	魅	力	と	実	態	を	伝	え	る	た	め	に	農	作	業	体	験
を	行	う	。	ま	た	、	教	育	の	仕	組	み	の	整	備	や	連	携	方
法	の	標	準	化	、	既	存	社	員	も	交	え	た	地	域	の	農	業	関
係	者	と	の	関	係	づ	く	り	に	よ	り	、	未	経	験	で	も	早	期
に	仕	事	が	で	き	る	よ	う	に	し	、	帰	属	意	識	を	高	め	る。

第3問（配点 20 点）

す	べ	て	の	要	求	に	受	動	的	に	対	応	す	る	の	で	は	な	く、
新	た	な	品	種	を	継	続	的	に	生	産	し	て	取	引	す	る	こ	と
や	、	A	社	が	推	奨	す	る	加	工	食	品	の	取	引	な	ど	、	A
社	側	か	ら	の	提	案	に	よ	る	取	引	を	強	化	し	、	依	存	関
係	で	は	な	く	、	対	等	な	取	引	関	係	を	構	築	す	る	。	

第4問（配点 40 点）

（設問 1）

消	費	者	の	声	や	従	業	員	の	提	案	を	踏	ま	え	た	新	た	な
分	野	に	挑	戦	す	る	た	め	に	、	役	割	分	担	を	明	確	化	し
た	組	織	構	造	を	構	築	す	る。										

（設問 2）

常	務	が	経	営	者	教	育	を	行	い	、	後	継	者	は	経	営	管	理
を	中	心	に	担	う	。	経	営	陣	が	有	し	て	い	た	生	産	や	販
売	の	権	限	を	各	部	門	に	責	任	者	を	設	置	し	て	委	譲	し、
責	任	者	に	若	手	従	業	員	を	含	め	て	配	置	す	る	。	以	上
に	つ	い	て	計	画	性	を	も	っ	て	段	階	的	に	実	施	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4年度の事例Ⅰは農業法人が出題された。具体的な事業としては、農業そのものに加え、食品加工品の製造、直営店（飲食サービスも含む）なども営んでいる。事例Ⅰは製造業の出題が多いが、その点では少し珍しい設定といえる。

本事例は、昨年の試験に引き続き、事業承継がテーマとして流れている出題であった。このことに直接関連するのは第4問であり、事業承継の際に生じる課題のイメージがあると組み立てやすい面はあったかもしれないが、問われているのは一般的に生じる組織面の課題であるため、事業承継に関連する個別の知識を有していなければ対応できないというわけではない。

問題のつくりとしては、なんと言っても助言問題が4問という構成であったのが、従来とは異なる大きな特徴である。そして、問題本文は過去最大の分量であった。事例Ⅰは他の事例と比較すると、問題本文の根拠の対応付けという点では相対的にはやりやすいことが多いが、今回は、①助言問題が多い、②問題本文の分量が多い、③問題本文の時系列の読み取りが難しい、といったことを主な要因として、対応付けも難しさがあった。そのため、検討序盤においてかなりストレスを感じる問題であったと思われる。また、対応を誤ると80分のバランスを崩すリスクが大きい問題であったと思われる。逆に、個々の問題要求は、事例Ⅰは解釈の難しさがあるのが特徴であるが、その点は例年と比較すればシンプルであったといえる。

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、4問構成（解答箇所は5箇所）であり、久しぶりに制限字数100字以外の設問があった。

□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：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）

- ・3ページ弱

□構成要素

文 章：84行（空行含まず）

問題数：4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	40点	150字
(合計)		450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 84 行と事例Ⅰのこれまでの本試験の中で最も多い分量である。また、詳しくは後述していくが、量が多いことに加え、時系列が捉えにくく、書かれている文言の解釈（出題者がどういう意味合いで書いたのか）が難しい。よって、総じて書かれている情報を読み取る困難性が高い。

(2) 題材の取り組みやすさ

業種は農業法人である。多少変則的な業種設定ともいえるが、事業内容がイメージしにくいということはない。業種を含めた事例の設定を起因とした取り組みにくさといったことはほとんどないと思われる。

(3) 問題要求の対応のしやすさ

従来、事例Ⅰは診断（主に状況把握を行う）の設問が多く、助言（今後の A 社に対してのアドバイス）が少ない設問構成になっていた。しかしながら、本事例は診断の設問が 1 題のみで、助言の設問が 4 題という構成であった。そのため、1 つ 1 つの問題要求そのものの解釈はそれほど難しいわけではないが、解答根拠の対応付けに難しさがある問題であった。問題本文の状況も加味すると、分量の多さ、時系列の捉えにくさ、書かれていることの解釈の難しさといった要因により、解答骨子を見定めるのに苦慮する面もある。

解答箇所は 5 箇所、制限字数は 450 字であり、事例Ⅰとしては久しぶりに制限字数 100 字以外（50 字）の設問が含まれたことになる。

【現在の事業内容（類推含む）】

- ・農業 …… 作り方にこだわり、人にやさしく、環境にやさしい農業、有機野菜、サツマイモ、レタス、トマト、トウモロコシ、苺
- ・有機野菜の販売業
- ・大手中食業者などへの野菜の販売（卸売り）
- ・サツマイモを使った洋菓子（贈答用）の販売 …… 百貨店
- ・贈答用の苺の販売 …… 百貨店
- ・直営店 …… サンドイッチ、総菜商品、洋菓子、オープンカフェ形式の飲食サービス
- ・食品加工分野 …… サンドイッチや総菜商品（自社工場、倉庫）

【沿革】

戦前	創業。家族経営で水稻農家
1970 年代初頭	現経営者となる。苺の栽培
1970 年代後半	ハウス 1 棟→県外からの需要に対応
1980 年代初頭～後半	・ハウス 2 棟 ・苺が地元百貨店で贈答用果物として販売。順調に販売
バブル崩壊後	・贈答用の高級苺の売上に陰り
1990 年代後半	・作り方にこだわった野菜の栽培 ・限られた人員だったが、農業経験豊富な従業員が互いにうまく連携 ・サツマイモ、レタス、トマト、トウモロコシなど徐々に品種拡大 ・業務量が増加し、パート従業員を雇用 ・順調に事業を展開
1990 年代後半以降	・価格競争の影響を受ける ・大手流通業に努めていた弟が常務として入社 ・現経営者が生産、常務が販売とその他の経営管理を担う体制 ・新しい収益の柱を模索→人にやさしく、環境にやさしい農業 ・有機野菜の販売業者と取引 ・有機野菜の販売業者のアドバイスで、最終消費者が求める野菜作り
2000 年代前半	・有機 JAS と JGAP（農業生産工程管理）の認証取得
2000 年前半～現在に至るまで？ （第 5、6、7 段落の時制がはっきりしない）	・地元の菓子メーカーと連携し、サツマイモを使った洋菓子の共同開発→人気商品、地元百貨店から贈答用としての引き合い。地域の新たな特産品として認知度を高める ・業容の拡大に伴い、経営が複雑化 ・現経営者は職人気質、見て盗めという考え ・家族や親族以外の正社員採用も行い従業員数も増加していたが、役割分担が明確ではなかった ・需給調整の問題も生じる（天候、季節的な繁閑）→人手不足と人余り ・主要取引先からは安定した品質と出荷が求められる ・従業員の定着が悪く、新規就農者確保できず（勤務時間不安定、突発的対応、地域の農業関係者との関係構築困難） ・農業経験者、未経験者の中途採用（帰属意識低い）、新卒採用も行う（長く勤務しない）
2000 年代半ば	・有機野菜の販売業者が廃業。土地、施設、既存顧客を含めて譲渡 ・株式会社化（法人化） ・大手中食業者と直接取引開始→安定的な収益 ・大手中食業者からの厳しい要求水準に応え、対応能力蓄積、信頼が増したが、売上の依存割合が年々増加していく
ここ数年 2010 年代半ば	・直営店や食品加工分野の展開（常務、5 名の生産に従事する若手従業員、5 名のパート従業員が兼任） ・自社工場設置、地元の農協と契約し倉庫を借りる ・外部取引先からパン生地を調達し、サンドイッチや総菜商品などを製造→大手中食業者含めた複数の業者に卸売り→作り手や栽培方法の見える化された商品は、食の安全志向の高まりもあり人気

コロナ渦 昨年	・大手中食業者以外の販売先の売上高は減少 ・大手中食業者からの売上はデリバリー需要を背景に堅調 ・大手中食業者への対応に忙殺→新たな品種の生産ができない状況 ・直営店は昨年入社した後継者（飲食サービス業、店舗マネジメント、商品開発の経験を有する）が担当 ・直営店ではサンドイッチ、総菜商品、洋菓子などを販売 ・若手従業員からの提案を上手に取り入れ、搾りたてのトマトジュース、苺ジャムなどを開発 ・直営店は敷地内の一部に設置、大きな駐車場併設。地元の顧客、都市部の顧客が来店 ・若手従業員からの提案で、オープンカフェ形式の飲食サービスを開始（直営店に併設）→消費者との接点、声を取得 ・直営店の人手不足。生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつある ・地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したい
------------	---

2. 取り組み方

まず、問題要求の解釈を行っていくが、個々の設問において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それほどではなかったと思われる。ただし、助言問題が4題であることを特徴として認識することになる。

問題本文は、まずはボリュームがかなり多いことを認識することになる。もちろん、読み取っていかねばならないことに変わりはないが、現実問題として、完璧に読み取って理解することは困難である。特に今回の問題本文は時系列の理解が難しいこともあり、一層その困難性を高めている。いざれにしても、80分という限られた時間の中で最も得点を獲得するための対応をしなければならない。言い方を変えれば、80分全体のバランスを崩さないように立ち振る舞う必要がある。

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、今回の問題もそれは同様である。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、逆に具体的に書かれていることが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。

以下、各設問について簡単に言及すると、第1問は、強みと弱みというシンプルな問題要求であり、事例Ⅰではめずらしい問い方である。当然、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、出題者の意図を正確にとらえるのは容易ではない。その要因は、①「株式会社化（法人化）する以前」という制約条件の解釈が難しい、②問題本文の時制が捉えにくいことによって根拠の特定が難しい、といったことである。第2問は、テーマとしては人材の採用（獲得）と定着ということであるので、何も書けないということにはならない。今回の設問の中では相対的にも対応しやすいとはいえるが、精度の高い解答をするのは容易ではない。第3問は、テーマは「大手中食業者との取引関係」と具体性の高い内容であるため、根拠の特定がしやすそうな印象はある。また、問題本文を読み取っていくと、他の設問との解答根拠の切り分けという点でも比較的対応しやすい。ただ、やはりこ

こも精度の高い対応は容易ではない。第4問は、2つの設問で構成されているが、(設問2)が「今後5年程度の期間で」という時制が示されているため、基本的には時制で切り分けることができるともいえるが、実際には両設問ともに今後のA社の戦略展開に関連した組織について問われている(組織構造と組織体制)。そのため、少なくとも対応上はまったく無関係というわけにはいかない。(設問1)は、制限字数50字であるので、端的に解答する必要がある、それが対応を難しくしている。(設問2)は、上述した「今後5年程度の期間で」「どのように」といった制約をどのように捉えるべきかが難しい。

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「強み」と「弱み」である。そして、踏まえるべき制約条件として「A社が株式会社化(法人化)する以前」ということであるので、この時期のA社が何を強みや弱みとしていたかを解答すればよい。そして、もう一步考えたいのが、このように問うということは、「株式会社化(法人化)後」の強みと弱みは、ここで解答する強みと弱みとは異なっている可能性が高いということである(そうでなければこのような制約条件を設けて問う必要がない)。そのため、「株式会社化(法人化)後」の状況も踏まえて解答内容を見定めたい。

(2) 解答の根拠さがし

最初に問題要求に示されている、「株式会社化(法人化)」の時期について確認する。

<第8段落>

2000年代半ばには、有機野菜の販売業者が廃業することになり、A社はその事業を土地や施設、既存顧客を含めて譲渡されることになった。A社は、そのタイミングで株式会社化(法人化)をした。

上述の通り、「2000年代半ば」に株式会社化(法人化)したことが示されているため、このことを踏まえた上で解答内容を見定めていくことになる。

(強み)

まずは強みに関連する根拠を抽出する。

<第2段落>

同社の苺は、糖度が高いことに加え、大粒で形状や色合いが良く人気を博した。県外からの需要に対応するため、1970年代後半にはハウス1棟、1980年代初頭にはハウス2棟を増設した。その頃から贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた。1980年代後半にかけて、順調に売上高を拡大することができた。

<第3段落>

現経営者は、次の一手として1990年代後半に「作り方にこだわった野菜の栽培」を始めた。

<第3段落>

当時限られた人員であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し、サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を徐々に広げていった。

<第4段落>

そこで、打ち出したのが、「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプトであった。

<第4段落>

A社は、この販売業者のアドバイスを受けながら、最終消費者が求める野菜作りを行い、2000年代前半に有機JASとJGAP（農業生産工程管理）の認証を受けた。

<第5段落>

また、A社では、地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを使った洋菓子を共同開発した。もともと、A社のサツマイモは、上品な甘さとホクホクとした食感があり人気商品であった。地元菓子メーカーと開発した洋菓子は、販売開始早々、地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品となった。この洋菓子は、地域の新たな特産品としての認知度を高めた。

上記の要素がA社の強み、あるいは強みに準ずる記述である。ここから株式会社化（法人化）する以前という制約を踏まえながら根拠を選択し、解答としてまとめることになる。

（弱み）

続いて弱みに関連する根拠を抽出する。

<第3段落>

他方、バブル経済崩壊後、贈答用の高級苺の売上高は陰りを見せ始める。

<第4段落>

1990年代後半以降、価格競争の影響を受けるようになった。

<第6段落>

しかし、従業員間で明確な役割分担がなされていなかった。

<第6段落>

そこに、需給調整の問題も生じてきた。作物は天候の影響を受ける。また収穫時期の違いなどによる季節的な繁忙がある。そのため、A社では、繁忙期は従業員総出でも人手が足りず、パート従業員をスポットで雇用して対応する一方、閑散期は逆に人手が余るような状況であった。

<第7段落>

さらに、従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかった。農業の仕事は、なかなか定時出社・定時退社で完結できる仕事ではない。台風などの際には、休日であっても突発的な対応が求められる。また、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった。A社では、農業経験者だけではなく、農業未経験者にも中途採用の門戸を開いていたが、帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった。県の農業大学校の卒業生など新卒採用も始めたが、長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。

上記の要素がA社の弱み、あるいは弱みに準ずる記述である。強み同様、ここから株式会社化（法人化）する以前という制約を踏まえながら根拠を選択し、解答としてまとめることになる。

(3) 解答の根拠選択

まず、問題本文の状況であるが、第2段落以降、概ね時系列に沿って（時代順に）書かれている。しかしながら、第5、6、7段落については、以下の要因から時期がはっきりしない。

- ① 「2000年代」といった年代が明示されていない。
- ② 文脈は、「〇〇であった」など、すべて過去形にはなっている。
- ③ 第5段落は、「また」で始まっており、直前の第4段落は2000年代前半の内容になっているため、まったく同じ時期ではなくても、近い時期であるように見える。
- ④ 第6段落は、「他方」で始まっているため、第5段落と近い時期であるように見える。
- ⑤ 第7段落は、「さらに」で始まっているため、第6段落と近い時期であるように見えるが、一方でこの第7段落の内容は第2問で助言問題としてテーマとなっており、この段落に書かれている「新規就農者の確保」は現在においても未解決のA社の課題である。仮に、第5、6、7段落の内容が第4段落に近い時期であり、第8段落が「2000年代半ばには」とあることも踏まえ、2000年代前半だとすれば、「新規就農者の確保」という課題は約20年間抱えているということになる。もちろん、長年に渡って抱えている解決が難しい課題である、ということは想定されることであるが、それだけ長い期間課題である内容を、今回中小企業診断士に助言を求める（助言すれば解決する）というのも少し妙な設定ではある。

いずれにしても、第7段落については、①現在も課題として抱えており（株式会社化（法人化）する以前だけの弱みではない）、第2問で現在の課題として問われている、②本問はあえて「株式会社化（法人化）する以前」の内容を解答することを要求されているため、「株式会社化（法人化）後」の強みと弱みとは、基本的には異なる可能性が高いはず、といったことから、本問で解答する弱みではないと考えるのが妥当であると考えられる。

また、弱みについては、以前の弱みは現在のA社は克服しているので異なっている、というのは自然ではあるが、以前の強みを現在のA社が失っている状況というのはもちろんあり得ることは

あるものの、不自然さもある、ということも踏まえていきたい。

(強み)

まず着目したいのは、第 3 段落の「農業経験が豊富な従業員の連携」「品種を徐々に拡大」という記述である。理由は以下である。

- ・「農業経験が豊富な従業員の連携」は、現在は農業未経験者もいるため、A 社全体（組織）としては強みとは少し言いにくくなっている（だからこそ、法人化以前の強みとして問われている）。その一方で、詳しくは第 2 問の解説で述べるが、今後は新規就農者の確保のための手を打つことで、当時とは違った形で連携ができるようにしていくことになる（裏を返せば現在は組織として連携能力に課題が生じている可能性が想定される）。
- ・「品種拡大」は、大手中食業者への対応に忙殺され、現在は実現できていない（だからこそ、法人化以前の強みとして問われている）。これについても後述するが、第 3 問における中食業者との取引関係の構築によって克服していくことになる。

以上から、現在の A 社としては強みとは言いにくくなっているものの、現在それを取り戻そうとしている内容を中心に選択して記述したい。第 1 問は診断の設問であり、第 2 問以降の助言に関連するのが基本的な構造である。単に過去の強みと弱みを問うている（第 2 問以降と関連がない）のであれば、単に試験問題として 1 問用意するための設問ということになる（診断としての意義がない）。もちろん、その可能性もあるが、基本的には診断し、それを踏まえて助言するというのが事例問題であるなら、上述したことを踏まえて選択したい。

よって、「品種拡大」と、それを実現する「農業経験豊富な従業員による連携能力」といった内容を中心的要素として解答をまとめたい。

(弱み)

まず着目したいのは、第 3 段落や第 4 段落の「バブル経済崩壊後の売上高の陰り」「価格競争の影響を受ける」という記述である。理由は以下である。

- ・現在は、大手中食業者との取引（経営環境の変化に左右されにくい）と事業の多角化によって、これらの経営環境変化によって収益が左右されやすい状況は一定程度克服していると思われる（だからこそ、法人化以前の弱みとして問われている）。
- ・第 6 段落の「役割分担」については、現在も直営店や食品加工の分野と兼任していたり、直営店の運営で人手不足になっていたりとといった記述なども踏まえると、状況は現在も変わっていない可能性が否定できない（むしろ変わっていない可能性が高そうである）。よって、「株式会社化（法人化）する以前」という制約を踏まえると優先度が下がる。

- ・第 7 段落の内容は、上述した通り現在における課題（弱み）であるので、「株式会社化（法人化）する以前」という制約を踏まえると優先度が下がる。

よって、「経営環境の変化に収益が左右されやすい事業体質」といった内容を中心的要素として解答をまとめたい（根拠としては外部環境の変化として書かれているが、弱みとしてまとめる）。

(4) 解答の構成要素検討

「強み」→「弱み」という流れで記述すればよい。また、明示的に 2 つの要素が問われているため、主語はしっかりと付けておきたい（単に要素だけ書くと、強みとして書いているのか、弱みとして書いているのが採点者に伝わらず、下手をすると得点がもらえないことも考えられる）。

また、100 字で 1 つの解答欄に 2 つの要素を記述する形であるので、強みと弱みの記述ボリュームは、必ずしも同じ（50 字ずつ）でなくてもよい。逆に同じくらいの字数の解答が想定されているのであれば、50 字の解答欄 2 つで問う可能性もある。そうしていないのは、出題者の想定している解答が、70 字と 30 字など均等でない可能性もあるからである。

※他の解答の可能性

解答例では、上述してきたような考えに基づいて解答要素を選択したが、80 分で同様に組み立てるのは容易ではない。よって、明らかに時制を誤った内容を記述したり、内容的に妥当性の低い内容を記述したりしていなければ、結果として加点される可能性があると思われる。

(強み)

- ・苺は、糖度が高いことに加え、大粒で形状や色合いが良く人気があること
- ・「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプト
- ・最終消費者が求める野菜作りが可能なこと
- ・有機 JAS と JGAP（農業生産工程管理）の認証を有していること
- ・サツマイモが上品な甘さとホクホクとした食感があり人気商品であること
- ・サツマイモを使った洋菓子が地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品であることや、地域の新たな特産品として認知度が高いこと

(弱み)

- ・従業員間で明確な役割分担がなされていなかったこと
- ・繁忙期は従業員総出でも人手が足りず、閑散期は逆に人手が余るなど、需給調整の問題を抱えていたこと
- ・従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかったこと
- ・帰属意識の高い従業員を確保することが難しかったこと
- ・長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかったこと

※得点見込み

基本的にはまったく得点できないタイプの設問ではないが、どこまで加点対象を広げて採点するかによって得点状況は変わることになる。「株式会社化（法人化）する以前」という制約や、「現在のA社の状況とは異なる」といった点をしっかりと踏まえて解答しないと得点にならない採点をすれば、かなり得点は取りにくくなるが、逆にその点が緩い形で採点されるのであれば、結果としてはほとんど差がつかないような採点になっている可能性も想定される。

第2問（配点20点）

(1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「施策（新規就農者を獲得し定着させる）」である。「獲得」「定着」と示されているため、基本的には2つの観点を明確に意識して解答内容を考えたい。つまり、少なくとも最初の段階では、獲得のための施策と定着のための施策の両方を考えたい。問題要求の解釈の時点では「新規就農者」というのが、A社の従業員ということなのか、A社と何がしかの契約関係にある相手ということなのかといった点をはっきりしない感覚を抱くかもしれない（この点は問題本文を読み取って確認することになる）。それによって多少なりとも解答内容は変わるが、事例Ⅰであり、獲得、定着であるので、新規就農者となることの魅力を高める、あるいは魅力を訴求する、やりがいや責任の付与といった内発要因、評価や報酬、人間関係や職場環境といった外発要因などにより、モチベーションを高める、といった方向性は想定しておきたい。これらを想定しつつ、新規就農者のニーズや、獲得、定着するための要件といったことを見定めていくことになる。

(2) 解答の根拠さがし

まず、本問に直接関連する記述は以下である。

<第7段落>

さらに、従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかった。農業の仕事は、なかなか定時出社・定時退社で完結できる仕事ではない。台風などの際には、休日であっても突発的な対応が求められる。また、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった。A社では、農業経験者だけではなく、農業未経験者にも中途採用の門戸を開いていたが、帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった。県の農業大学の卒業生など新卒採用も始めたが、長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。

獲得や定着を妨げるようなことがふんだんに示されている。そして、「農業未経験者にも中途採用の門戸を開いていたが、帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった」「県の農業大学の卒業生など新卒採用も始めたが、長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった」ということであるので、「帰属意識が高い従業員を確保する（あるいは帰属意識を高める取り組みをする）」

「長く働き続けてくれる人材を確保する（これはほぼ「定着」と同義であるが）」といったことを実現できる施策を解答することになる。

さて、上記段落に書かれていることを解消する施策を打つことを考えたいが、農業の仕事が「定時出社・定時退社で完結できる仕事ではない」「休日であっても突発的な対応が求められる」といったことそのものは、仕事の特性上、変えようがないと考えられる。よって、これらについては手を打ちようがないので打たない、という考えもある。しかし、仕事の特性自体は変えられなくても、このことに対して理解が得られればよい、という可能性もある。仮に、現状の A 社はその努力が不足しているのであれば、実施する意義があるであろう。ただ、それだけでは十分ではない可能性もあるので、そういった農業という仕事の実態もしっかりと伝える一方で農業の魅力を伝えれば、理解が得られる可能性がある。よって、このことが 1 つの解答要素として想定されるが、このことに付随して以下に着目したい。

<第 2 段落>

69 歳になる現経営者は、幼い頃から農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚し

現経営者は、農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚したということである。このことを踏まえるならば、体験してもらうことによって魅力を伝えることができると考えることもできる。

再び第 7 段落に戻ると、「新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった」と示されている。このような状況では、仕事に馴染みにくく、定着しないことは想定される。よって、新参者であっても溶け込みやすい状況をつくる必要がある。現状どうなっているかが定かではないが、逆にいえば具体的に特定する根拠はないため、「既存の社員が顔つなぎをする」など妥当性が否定できない施策を示せば良いであろう。

また、以下も本間に関連する可能性があると考えられる。

<第 3 段落>

当時限られた人員であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し

<第 6 段落>

現経営者は職人気質で、仕事は見て盗めというタイプであった。

<第 6 段落>

従業員間で明確な役割分担がなされていなかった。

まず第 3 段落には、第 1 問でも見てきたように、以前の A 社は「農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携」していた。ところが、現在の A 社は農業未経験者の採用も行っている。これは、もちろんこのように門戸を開かないと人員が確保しにくいというのが背景にある。これらの人材が農業経験が豊富な従業員と同様にうまく連携するのは困難であろう。そうすると、仕事を上手くこな

することができず、結果としてモチベーションが低下し、定着しないことが想定される。よって、経験を積まなくてもある程度連携できるように、標準化、あるいはマニュアル化することで対応するといったことの妥当性が浮上する。

また第6段落には、現経営者は「仕事は見て盗め」というタイプということが示されている。農業経験者は自らに経験があるので、見て盗んでいくためのベースがあり、A社に入社してからも自ら引き続き学んでいくことができるかもしれないが、未経験者にとってはなかなか難しい面がありそうである（この辺りは、仕事の学び方に対する考え方は、時代の違いといったこともあるであろう）。いずれにしても、実際に見て盗める者とそうでない者はいるであろうし、後者の場合、仕事がなかなかできるようにならなければ、やはりモチベーションが上がらず、定着はしにくいであろう。よって、やはり今の時代は、しっかりと教育する仕組みは組織として整備する必要があると考えられる。

同じ第6段落には、「明確な役割分担がなされていなかった」とある。役割分担が不明確であれば、色々な仕事をこなさなければならない、自らの仕事を終えたと思ってても他の仕事もこなさなければならない、といったことになり、モチベーション低下の要因になりそうである。

(3) 解答の根拠選択

基本的には上述してきた内容を駆使してまとめればよいと考えられるが、解答例では「役割分担」については、就農者（生産）だけで考える課題ではなく、A社全体としても考えるべき課題であると考えたことと、制限字数の兼ね合いもあり、本問では採用していない。

(4) 解答の構成要素検討

「獲得」と「定着」の両方を意識して記述していきたいが、中心的な根拠である第7段落の冒頭には、「従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかった」と定着に焦点を当てた記述が示されている。よって、定着させるための施策に比重を置いて記述するのがバランスがよいと思われる。施策として実施したい内容は複数あるため、因果関係で構成すべき要素と、並列関係で構成すべき要素を整理して、その要素の関係性が明瞭に伝わるように記述したい。また、「施策」を記述した上で、文末に「帰属意識を高める」といった効果のような記述でまとめるのが本問の場合には望ましいであろう。

※他の解答の可能性

解答例以外では、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・役割分担を明確化する
- ・変則的な勤務時間や突発的な対応を交代制とするなどルール化する
- ・直営店との兼任を廃止する

- ・評価制度や報酬制度を見直す
- ・時間外や突発対応に対する手当などで報いる
- ・メンター制度の導入
- ・OJT、Off-JT
- ・地域の農業関係者との交流の機会を設ける
- ・働きやすい職場環境を整備する
- ・モチベーションを高める

※得点見込み

中心的な段落が第7段落であることは読み取れるため、何も書けないということにはならない。ただし、この段落だけだと、施策として打てることは限られるため、どれだけ他の段落も踏まえて組み立てることができるかで差が出そうな設問である。

第3問（配点20点）

(1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「どのような取引関係」である。具体的には、「大手中食業者との取引関係」ということであり、問題本文にこの大手中食業者についての記述はある程度書かれていると思われる。A社がこの大手中食業者とすでに取引関係にあるのかはこの時点では定かではないが、A社側の意向だけでなく、大手中食業者側の意向も踏まえて組み立てる必要がある可能性は想定しておきたい。また、事例Ⅰであるので、A社の経営課題や強みといった点も考慮しながら検討したい。A社が抱えている経営課題が、取引関係の構築によって解決される、あるいは解決されないまでも経営課題を踏まえた際に、その解決が遠のくような取引関係にはしないはずだからである。また、同様にA社の強みについても、取引関係の構築によって強化される、あるいは強化されないまでも、強みが損なわれるような取引関係にはしないはずである。

(2) 解答の根拠さがし

大手中食業者との取引関係について確認していく。

<第8段落>

A社は、有機野菜の販売業者から事業を引き継いだ際、運よく大手中食業者と直接取引する機会を得た。この取引は、A社に安定的な収益をもたらすことになった。大手中食業者からの要求水準は厳しかったものの、A社は同社との取引を通じて対応能力を蓄積することができた。大手中食業者からの信頼も増し、売上高の依存割合が年々増加していった。このコロナ渦にあっても、大手中食業者以外の販売先の売上高は減少したが、デリバリー需要を背景に同社からの売上高は

堅調であった。他方、ここ数年、A 社では、**大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況**であった。

大手中食業者との取引は、「A 社に安定的な収益をもたらす」ことになっている。また、「コロナ渦にあっても、他の販売先の売上高は減少したが、デリバリー需要を背景に同社からの売上高は堅調」ということで、A 社の収益を考えた際に、当初はもちろん、現在においても重要な取引先であることが伺える。そして、要求水準は厳しいが、それによって A 社の対応能力を高めてくれる存在である。しかしながら、「売上高の依存割合が年々増加」「対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況」というマイナス面も生じ始めていることが示されている。これらの記述は直接的に取引関係について述べているわけではないが、本問で問われている取引関係の構築により、このマイナス面を解消することになるであろう。そうすると、ひとまず「売上高を依存していない関係」「対応に忙殺されない関係」といった方向になる。ここまです踏まえると、端的に言えば現在は対等な関係でないと捉えることができ、だからこそ A 社にとっては困った状況になっている。そして、その結果として「新たな品種の生産が思うようにできていない状況」になっている。よって、方向性としては対等な取引関係を築くことでこれらの問題が生じないようにし、「新たな品種の生産ができる状況」にするということになる。

さて、方向性は上述した通りであり、本問はそのための施策が問われているわけではないため、このまま解答として記述しても成立はする。ただ、この解答が妥当であることを示すために、それが実現できるか、あるいは具体的にどうやって実現するかを考えたい。そうすると、現在対等な関係でないのは、大手中食業者の意向で取引が行われているからという側面が大きそうである。そうであれば、A 社側が交渉力を持ち、A 社の意向で取引できる面を作り出したい。

1 つ考えられるのは、「新たな品種の生産が思うようにできていない状況」ということであるので、逆に「新たな品種を生産し、それを取引したい旨を A 社から提案する」というものがある。これは取引する財の付加価値を高めるという面と、取引内容を A 社から提案するという面により、対等な取引関係を実現するものであると考えられる。

あるいは、問題本文に書かれている大手中食業者についての記述としてはあと一か所、以下のよう

<第 9 段落>

ここ数年、A 社では、直営店や**食品加工**の分野に展開を行っている。これらの業務は、常務が中心となって 5 名の生産に従事する若手従業員と 5 名のパート従業員が兼任の形で従事している。A 社は、2010 年代半ばに自社工場を設置するとともに、地元の農協と契約し倉庫を借りることになった。自社工場では、外部取引先からパン生地を調達し、**自社栽培の新鮮で旬の野菜**（トマトやレタスなど）や**フルーツ**を使ったサンドイッチや総菜商品などを製造し、**既存の大手中食業者**を含めた複数の業者に卸している。

大手中食業者へ販売しているのは、A 社が生産する野菜に加え、上記のように「食品加工（品）」も含まれている（自社栽培の新鮮で旬の野菜（トマトやレタスなど）やフルーツを使ったサンドイッチや総菜商品）。ここ数年展開し始めたということであるので、おそらく売上の多くは野菜そのものであろう。上述した通り、野菜については新たな品種を生産して取引していくが、一方でこの食品加工品の販売をより強化していけば、より付加価値の高い取引内容となり、A 社側の交渉力を高める一因になり、対等な取引関係構築に寄与する可能性がありそうである。よって、このことを提案することも妥当性がありそうである。

他の方向性としては以下も根拠になり得るかもしれない。

<第5段落>

また、A 社では、地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを使った洋菓子を共同開発した。

A 社は共同開発の実績がある。よって、大手中食業者と共同開発するという関係というのも想定される。

(3) 解答の根拠選択

「新たな品種を生産して取引する」「加工食品の取引」「提案」「対等な関係」といった要素を駆使して構成したい。「共同開発」についても妥当性は十分であるが、目的は現状、対等ではない関係を対等にするということであるので、解答例では、どちらかというところ「A 社主体」という要素が強い記述要素を優先している。

(4) 解答の構成要素検討

要求は取引関係であるので、最終的な結論は「対等な取引関係」など、どのような取引関係であるかを表現する。そして、それを「どのように実現するのか（提案、新たな品種、加工食品）」についても記述していく。また、要求は「取引関係を築いていくべきか」であるが、現状も取引があるわけであるので、現状から変化させることになる。よって、現状の取引状況にも触れ、それを改めるといった表現もしておくといえよう。解答例では「すべての要求に受動的に対応するのではなく」といった形で、現在の「忙殺」を踏まえ、多少の類推も入れて表現している。

※他の解答の可能性

解答例以外では、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・共同開発する取引関係
- ・パートナー関係
- ・売上依存度を下げた取引関係

- ・引き続き、厳しい要求水準に応え、対応能力を蓄積していく関係
- ・新たな品種の生産に従事する余力を創出する（取引関係によって実現できることとして）
- ・A社の野菜を用いたレシピ提案

※得点見込み

「売上依存度を下げる」「新たな品種の生産ができる状況にする」といった方向性を描くことはできるが、肝心の取引関係についての記述が難しいと思われる。その結果、「大手中食業者との取引関係」ではない解答を書いてしまう状況が生じそうである。よって、出題者の指示に従った解答を記述することができれば、それだけで一定の評価が得られる可能性もある。いずれにしても、高い得点を確保するのは容易ではないと思われる。

第4問（配点 40 点）

本問は2つの設問で構成されている。このように1つの問題が複数の設問で構成されている場合には、設問間の関連に注意して検討する必要がある。このような形になっているのは、ただ単に同一のテーマであるから（今回であれば、A社の今後の戦略展開にあたって）という場合もあるが、それだけにとどまらず、（設問1）で解答した方向性によって、（設問2）の解答にも影響を及ぼす構造になっている場合もある。後者の場合には、（設問1）の方向性を誤ると大きな失点になるリスクがあるため、慎重に検討する必要がある。

また、上述したように、リード文には全体としてのテーマが書かれているが、当然ながら、（設問1）（設問2）の両方がこのことに関連した設問ということになるため、この点はしっかりと前提に置いた上で検討する必要がある。

（設問1）

（1）要求内容の解釈

直接の問題要求は「組織構造」である。「今後の事業展開にあたり」ということであるので、この今後の事業展開を踏まえ、それに適した組織構造を検討して解答することになる。

「組織構造」という問い方であるので、機能別組織、マトリックス組織といった具体的な組織形態を解答することを期待されている可能性がある。あるいは、問われ方が「どのような」ということでもあるので、そこまで具体的な形態を解答するのではなく、「〇〇のような組織構造」といった特徴や要件を示す解答かもしれない。いずれにしても、「今後の事業展開の内容」「事業展開のための組織的な要件」「現在の組織の状況（形態含む）」といった要素を確認した上で組み立てていくことになる。

(2) 解答の根拠さがし

まずは、「今後の事業展開」について確認する。

<第 10 段落>

A 社は、今後も「地域に根ざした農業」を基盤に据えつつ、「新たな分野に挑戦したい」と考えている。

「地域に根ざした農業」「新たな分野に挑戦」という 2 つの要素が読み取れる。よって、これら 2 つを実現するための組織構造を考える可能性が 1 つである。あるいは、この文脈だと、焦点が当たっているのは「新たな分野に挑戦」だけである可能性もある。「地域に根ざした農業」については「今後も」ということであり、これまでにやってきていることも引き続き行う、ということを示しているだけである可能性もあるからである。つまり、これを踏まえた組織構造の検討は不要ということかもしれない。実際に、地域に根ざした農業を行うための組織構造ということであると、問題本文から根拠がはっきりと見出しにくい。また、制限字数も 50 字であり、それほど多くのことを踏まえた解答を書くだけの字数がない。よって、「新たな分野に挑戦」を踏まえた際の組織構造について検討することにする。

そうすると、本問の根拠として考えられるのは以下であると考えられる。

<第 10 段落>

直営店では、サンドイッチや総菜商品、地元菓子メーカーと共同開発した洋菓子に加え、後継者が「若手従業員からの提案」を「上手に取り入れ」、「搾りたてのトマトジュース、苺ジャムなどの商品」を開発し、販売にこぎ着けている。

<第 10 段落>

また最近、「若手従業員の提案」で、「オープンカフェ形式による飲食サービス（直営店に併設）」を提供するようになった。消費者との接点ができることで、少しずつではあるが A 社は「自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった」。この分野は、着実に売上高を伸ばしてきたが、一方で、「人手不足が顕著」になってきており、「生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつあった」。

A 社は近年、「搾りたてのトマトジュース、苺ジャムなどの商品を開発・販売」「オープンカフェ形式による飲食サービス（直営店に併設）」といったまさに新たな事業を展開している。そして、それらを実現したのが、「若手従業員の提案」である。よって、今後も従業員が活発に提案できる状況になればよいと考えることができる。そうすると、「提案制度」「提案を推奨する、しやすい組織風土の形成」といったことも思い浮かぶが、これでは組織構造にならない。あくまで組織構造ということで考えるのであれば、「従業員により権限を持たせる（それによって提案しやすくする）」「分権的な組織構造」といったこともあるかもしれないが、権限や分権的と提案というのもややミスマッチであることや、（設問 2）において権限委譲がテーマになっていることから、この観点

ではないように思える。

あらためて上記第 10 段落を確認すると、直営店では、オープンカフェ形式の飲食サービスで売上を伸ばしてきたが、(その後) 人手不足が顕著になってきており、「生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつあった」ということである。つまり、「苺ジャムの開発や飲食サービス」を始めた頃よりも人手の面が課題になっていることが示されている。この状況では、「提案」も難しいであろうし、そもそも「新たな分野(の事業)」ができないであろう。そうすると、「採用」という視点が想定されるが、これもやはり組織構造ではなくなってしまう。そうすると、ここであらためて着目したいのは「兼務」という点である。上述したように、これまで直営店事業を起点に新たな事業が生まれている。これがなぜなのかを考えてみると、1 つは後継者が「上手に取り入れ」ということであるので、後継者の力によるところが大きいことが示唆されている(なお、逆にいえば上手にやれば提案は出てくるということなので、たとえば自発性を発揮してもらうといったことの必要性は高くはないと考えられる)。もう 1 つは、「消費者の声を取得できるようになった」というのも関連しそうである。消費者の声を直接聞くからこそ、それを踏まえた提案が生まれるということである。これらを踏まえると、引き続き新たな分野の挑戦をしていくためには、直営店事業において消費者の声を聞き、提案が生まれるようにする必要があり、そのためには、直営店事業にしっかりと人材を配置することが必要である。よって、兼務ではなく、直営店事業に注力する従業員が必要であるが、人手不足の状況であるので、普通に考えればこれは困難である。ただし、第 2 問で見てきたように、これからは、新規就農者の獲得と定着が強化されることが見込まれる。また、そもそも獲得や定着に苦慮しているのは新規就農者であり、それ以外の業務を担う人員ではない。そして、全体の文脈から、以下は現在の A 社の状況であると考えられる。

<第 6 段落>

しかし、従業員間で明確な役割分担がなされていなかった。

第 1 問でも述べたように、この段落は時制がはっきりしないため、役割分担が明確でなかったのは過去のことであり、現在はそのようなことはない、という可能性がある。「兼務」という状態が、役割分担が明確でないことの 1 つの状況であるかも解釈が分かれるところである。役割分担が「生産に従事している」と明確になっているから、兼務という話になるという解釈と、兼務することになるということは役割分担が明確でない状況である、という解釈である。ただ、上述したように、全体の文脈も踏まえ、現時点においても役割分担が明確でないと判断する。そうすると、A 社にとって農業は祖業であり、中心的事業である。そうすると、これまでは A 社に入社した従業員は全員農業に携わることになっているのかもしれない。よって、今後は役割分担を明確化し、職種あるいは部署ごとに人員を採用していけばよいと考えられる。A 社は、明示はされていないが、現在の業績は決して悪くはないことが全体の文脈から伺えるため、新たな分野に挑戦していくための人員の増加は、その点(業績)では可能であろう。さて、ここまで述べたが、あくまで問われているのは

組織構造であるので、解答は採用の強化ではなく、その採用のために、「役割分担を明確化した組織構造を構築する」ということが本問の結論であると想定される。

なお、上記検討の中で、「消費者の声」という観点があったが、飲食サービスを実施して「取得できるようになった」という文脈で書かれている。そのまま解釈すれば、これまでは取得できていなかったということになる。しかしながら、以下の第4段落に示されているように、少なくとも以前は消費者が求める野菜は作っている。第10段落の記述は「自社商品に関する消費者の声」ということであるので、野菜も含まれているようにも読める。いずれにしても、この消費者の声は本事例においては重要な要素であることは感じ取ることができるため、新たな分野の挑戦は、これを踏まえて取り組むことになるのであろう。

<第4段落>

常務は、販売先の開拓に苦労したが、有機野菜の販売業者を見つけることができた。A社は、この販売業者のアドバイスを受けながら、最終消費者が求める野菜作りを行い、2000年代前半に有機JASとJGAP（農業生産工程管理）の認証を受けた。

(3) 解答の根拠選択

上述してきた要素を駆使して組み立てればよいと思われる。

(4) 解答の構成要素検討

制限字数は50字であるので、詳細な説明は困難である。要件は、「消費者の声」と「従業員の提案」を踏まえた「新しい挑戦」の実現であり、そのために、結論としては「役割分担を明確化した組織構造」ということでまとめる。

※他の解答の可能性

解答例以外では、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・事業ごとに部門化する（事業部制組織でもよいかもしれないが、基本的にはそこまでの事業規模ではないように思える）
- ・機能別組織にする（現経営者と常務の役割の記述から、生産部門と販売部門といった形が想定されるが、現在の組織形態が示されていないため、採用しにくい面はある）
- ・分権的な組織構造
- ・ボトムアップで新しい提案が生まれる組織構造

※得点見込み

出題者の中では明確な答えがあることが想定されるタイプの問題であるようにも見える。そうである場合、それを特定するのは容易ではなく、得点はしにくいと思われる。

(設問 2)

(1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「権限委譲」や「人員配置」であり「どのように」ということである。まず、「どのように」であるので、権限委譲や人員配置の内容（What）が問われている可能性に加え、権限委譲や人員配置のやり方（進め方）（How）の観点が問われている可能性も想定しておきたい。たとえば、「誰が」「どのような手順で」「〇〇を踏まえながら」「段階的に」「計画的に」といったことが想定できるとよい。そして、「権限委譲」や「人員配置」という表現であるが、基本的には、「権限委譲」と「人員配置」について、それぞれ解答することを想定しておきたい。ただし、「と」ではなく「や」であるので、別々に検討することは期待されていない可能性もある。その場合には特に How の観点（やり方）が問われている可能性が高そうである。

また、「現経営者は」「後継者を中心とした組織体制」ということであるので、代替わりをしていくということであり、「その際」に、権限委譲や人員配置を行うということである。踏まえるべき点の 1 つは、第 4 問全体として「今後の戦略展開」について問われているので、この戦略展開の内容を踏まえた際に、権限移譲や人員配置が必要だということである。そして、もう 1 つは、現経営者による経営と後継者による経営に異なる点がある可能性である。その異なる点を踏まえた際に、権限委譲や人員配置が必要になるという構造である。

そして、「今後 5 年程度の期間で」ということであるので、一定の期間をかけて実施する内容であることが示唆されている。このことを踏まえると、上述した What と How の観点でいえば、What であれば、その実施する内容そのものが期間を要するような内容であり、How であれば、やはり「どのような手順で」「段階的に」「計画的に」といった内容が想定されている可能性は高そうである。

(2) 解答の根拠さがし

まずは後継者について確認する。

<第 10 段落>

現在、直営店は、昨年入社した常務の娘（A 社後継者）が担当している。後継者は、大学卒業後、一貫して飲食サービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた。農業については門外漢であったものの、現経営者や常務からの説得もあり、40 歳の時に入社した。

有している経験としては、「飲食サービス業で店舗マネジメントや商品開発」ということである。（設問 1）でも見てきたが、直営店および飲食サービスといった事業は、この経験が活かされた事業だったことは読み取れる。この後継者を中心とした組織体制にするということであるが、「昨年入社」「農業については門外漢」といった状況である。当然、経営者としての経験もない。それに対して、現在の経営陣は以下である。

<第4段落>

現経営者が生産を担い、弟は常務取締役として販売やその他の経営管理を担い、二人三脚で経営を行うようになる。

長年の経験を有した2人によって経営が行われている。ここまです踏まえ、かつ今後5年程度で後継者を中心とした組織体制にするということであるが、率直にはかなりギャップが大きい（ハードルが高い）ことは読み取れる。まず、本問では直接問われていないが、経営者教育は必要であろうし、さらにいえば、2人が担っていたことを後継者が1人で担うのは現実的ではないことは感じることができる。そうすると、本問で要求されている「権限委譲」を合わせて考えると、これまで2人の経営陣が担っていたことを、管理者を担う立場の従業員に委譲するという方向性が導ける。現在は、現経営者が「生産」、常務が「販売」と「その他の経営管理」ということであるので、たとえば、後継者は「生産と販売以外の経営管理」を担い、「生産」と「販売」については、部門の責任者を設置して権限を委譲する、といった形である。その責任を担う人物は、A社にどのような人材がいるかはあまり明確に示されていないが、(設問1)で見えてきたように、若手従業員が提案しているといった記述が2回も書かれているため、たとえば、こういった新たなことに挑戦する気持ちを持った人材などを抜擢するといったことも含めて配置することも考えられるかもしれない。

(設問1)で「新たな分野に挑戦」を踏まえて解答を構成したが、そのことを踏まえても、それに積極的な若手を抜擢することはA社の今後の戦略展開に合っているともいえる。

そして、本問は「今後5年程度の期間で」ということであり、一定の時間をかけて行っていくことになる。本問では問われていないが、実際には、責任を担う人材に対して管理者教育などを行って育成していく必要があるであろうし、教育という点でいえば、後継者に対しても経営者教育が必要であろう。いずれにしても、これらはそれなりの時間を要することになる。つまり、権限の委譲や配置も短期間で一気に実施するのは困難である。よって、問題要求の解釈時点でも想定したように、解答要素として「計画的に」「段階的に」といった記述も含めておいたほうがよいであろう。そして、後継者が主に担うのが「その他の経営管理」とであるとするなら、現状これを担っているのは常務であるので、常務によって経営者教育を行うというのが自然であろう。なお、この点についても解答要素として記述したほうがよいと考えられる。なぜなら、権限委譲について記述する際に、何を委譲するかについても言及したい。そうすると、委譲しない要素についてもその前提として言及しておいたほうがよいからである。この辺りに関連しては以下の現経営者の記述を踏まえてもそうであろう（現経営者は教育者としては適した人物とはいえないことが伺える）。

<第6段落>

他方、業容の拡大に伴い、経営が複雑化してきた。現経営者は職人気質で、仕事は見て盗めというタイプであった。

また、上記の「経営が複雑化」についても、繰り返しになるが、この第6段落がいつの頃の内容であるかがはっきりしないため、仮に20年ほど前の話であったとしても、経営が複雑化しているという点では、むしろ現在は一層それが増している。これを踏まえると、なおのこと後継者だけでマネジメントを担うのは困難であると考えられる。

なお、権限委譲について、ここまでは現在経営層が有している権限を、部門の責任を担う従業員に委譲するという趣旨で考えてきたが、後継者に焦点が当たっている設問でもあるので、後継者に委譲する、という視点の可能性もゼロではないが、基本的にはその可能性は低いと思われる。理由は、これまで述べてきたように、後継者だけでマネジメントを担うのは困難であるため、少なくとも従業員への委譲は必須であると考えられる。そうすると、1つの設問で「後継者への委譲」と「従業員への委譲」を問う可能性は低いであろうということ、そして、後継者に委譲の場合、後継者を社長（経営者）であるとみなすのであれば、経営者から経営者へ権限を委譲するということになるが、権限委譲とは、たとえば、社長が有していた権限を部門長にわたす、部長が有していた権限を課長にわたす、といったことである。つまり、それまで上位の階層が有していた権限を下の階層にわたすということである。経営者から経営者というのは、違う人物にわたすというだけであり、下の階層ではない。つまり、これは権限委譲とはいわない。ただし、今回の設定の場合、後継者がいつ名実ともに代替わりして経営者となるのかがはっきりしないため、絶対に成り立たないわけでもない。それでも、総合的に考えて本問ではその視点は問われていないと解釈すべきと思われる。

また、配置については、他の観点を考えてみる。

<第9段落>

これらの業務は、常務が中心となって5名の生産に従事する若手従業員と5名のパート従業員が兼任の形で従事している。

人員の配置は、たとえば上記のように兼任しているといった状況がみられる。よって、兼任せずに、特定の部門に配置する、といったことや、適材適所の配置をする、パート従業員は繁閑の問題を踏まえて生産（農業）部門に配置する、若手従業員は直営店に配置する、A社全体として最適な配置とする、といったことなども考えられなくはないが、（設問1）とややテーマが重複することや、（設問2）は「後継者を中心とした組織体制」ということで問われているため、ここで問われている人員配置は、A社全体として経営していく体制といった観点到焦点が当たっていると思われる。よって、この方向性の妥当性は低いと思われる。

(3) 解答の根拠選択

上述してきたように、人員配置に関して一般の従業員の配置といった観点は本問では焦点が当たっていないと想定し、その観点は除いて解答を構成すればよいと考えられる。

(4) 解答の構成要素検討

「権限委譲」「人員配置」という流れで記述するが、その前に、後継者についても言及しておく。
そして、計画的、段階的といった文言を最後に記して結論付ける。

※他の解答の可能性

解答例以外では、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・後継者に経営管理の業務を委譲する
- ・後継者に各部門の責任者を順に経験させる
- ・兼任せずに、特定の部門に配置する
- ・適材適所の（各人の能力を踏まえた）配置をする
- ・パート従業員は繁閑の問題を踏まえて生産（農業）部門に配置する
- ・若手従業員は直営店に配置する
- ・A 社全体として最適な配置とする
- ・従業員の希望を踏まえた配置とする

※得点見込み

現在の経営陣が有している権限を従業員が担う部門長に委譲という視点の重要度が高いと思われるため、それが書けるか否かで大きく得点が変わる採点をされる可能性がある。ただ、この視点を出すのもそれほど簡単というわけではないため、仮にそのような採点だった場合には得点は取りにくいと思われる。

B社は資本金3,000万円、従業員数は45名(うちパート従業員21名)で、食肉と食肉加工品の製造・販売を行う事業者である。現在の事業所は本社、工場、直営小売店1店舗である。2021年度の販売額は約9億円で、取扱商品は牛肉・豚肉・鶏肉・食肉加工品である。

B社はX県の大都市近郊に立地する。高速道路のインターチェンジからも近く、車の利便性は良いエリアだ。B社の周辺には、大規模な田畑を所有する古くからの住民もいるが、工業団地があるため、現役世代が家族で居住する集合住宅も多い。

1955年、B社はこの地で牛肉、豚肉、鶏肉、肉の端材を使った揚げたてコロッケなどの総菜を販売する食肉小売店を開業した。当時の食肉消費拡大の波に乗って順調に売り上げを伸ばしたB社は、1960年代に入ると、食肉小売事業に加え、地域の百貨店や近隣のスーパーなどの大型小売業へ食肉を納入する事業を手がけるようになった。

百貨店やスーパーを取引先としてきたこともあって、B社の商品はクオリティの高さに定評がある。仕入れ元からのB社に対する信頼も厚く、良い食肉を仕入れられる体制が整っている。B社は、百貨店向けには贈答用を含めた最高級品質の食肉や食肉加工品の販売を行い、直営の食肉小売店では対面接客による買物客のニーズに合わせた販売を行い、スーパー向けには食卓で日常使いしやすいカット肉やスライス肉などの販売を行っており、さまざまな食肉の消費機会に対応できる事業者である。

大型小売業の成長とともにB社も成長していたが、1980年代後半以降、スーパーは大手食肉卸売業者と取引を行うようになったため、B社からスーパーへの納入量は徐々に減少していった。現在、B社の周囲5km圏内には広大な駐車場を構える全国チェーンのスーパーが3店舗あり、食肉も取り扱っているが、いずれもB社との取引関係はない。

こうした経営環境の変化を前に、B社社長は、直営の食肉小売店での販売と百貨店やスーパーを主要取引先とする商売を続けていくことに危機を感じた。そこで1990年代に入ってから、次に挙げる3点で事業内容の見直しを行った。

第1に、新たな取引先の開拓である。従来の百貨店やスーパーとの取引に加え、県内や隣接県のホテル・旅館、飲食店などに活路を見出した。B社のあるX県は、都市部と自然豊かな場所がともに存在し、高速道路で行き来できる。また、野菜・果物・畜産などの農業、漁業、機械や食品などの工業、大型ショッピングセンターなど

の商業、観光サービス業がバランスよく発展している。山の幸、海の幸の特産品にも恵まれ、大規模な集客施設もあれば、四季それぞれに見どころのある観光エリアもあり、新たな取引先探しには事欠かなかった。

第2に、自社工場を新設し、食肉加工品製造も行えるようにした。高い技術力を有する職人をB社に招き入れ、良質でおいしい食肉加工品を製造できる体制を整えた。これによって、B社は最高級のハムやソーセージ、ローストビーフなどの食肉加工品を自社ブランドで開発できるようになった。単品販売もできるうえ、詰め合わせれば贈答品にもなり、これら食肉加工品は直営小売店や高速道路の土産物店、道の駅などで販売している。また、取引先のニーズに応じて、相手先ブランドでの食肉加工品製造を請け負うことも可能になった。

これと関連して第3に、取引先へのコンサルテーションも手がけるようになった。自社工場設立以前、B社は食肉販売を主な事業としていたため、取り扱う商品は標準的なカットやスライスを施した食肉であり、高度な加工を必要としなかった。しかし、ホテル・旅館や飲食店との取引の場合、販売先の調理の都合に合わせた形状のカットや、指定された個数でのパッキング、途中工程までの調理済み商品が求められるなど、顧客ニーズにきめ細かく合わせるが必要となってきた。B社は自社工場という加工の場をもつことによって、個々の顧客の要望に応じた納品が可能になった。最近では、飲食店に対してメニュー提案を行ったり、その半加工を請け負ったりすることも増えている。

事業見直しを進めた現在、B社取引先の多くは1990年代以降に開拓した事業者となった。2019年度時点でのB社の売上構成比は、卸売事業が9割、直営小売事業が1割である。折からのインバウンド需要の拡大を受け、ホテル・旅館との取引は絶好調であった。加えて2020年夏には東京オリンピック・パラリンピックを控え、B社はさらなる飛躍を期待し、冷凍在庫も積み増していた。

ところが、国内での新型コロナウイルス感染症の発生を受け、ホテル・旅館や飲食店などを主要取引先とするB社の経営は大打撃を受けた。B社の2020年度の売り上げは、2019年度のおよそ半分となった。2021年度の売り上げも2020年度から多少回復がみられる程度だ。東京オリンピック・パラリンピックのために積み増した冷凍在庫をさばくため、B社は大手ネットショッピングモールに出店し、焼肉用やステーキ

用として冷凍肉の販売も試してみた。しかし、コロナ禍で同じことを考えた食肉販売業者は多く、B 社紹介ページはネット上で埋もれ、消費者の目にはほとんど留まらないようだった。B 社にとってせめてもの救いは、直営の食肉小売店であった。コロナ禍の巣ごもり需要拡大の影響で、開業以来、とくに何の手も打って来なかった食肉小売店での販売だけが急上昇した。料理の楽しさに目覚めた客や、作りたての揚げ物を買って求める客が、食肉専門店の魅力に気づいて足を運ぶようになった結果だった。

B 社社長はこの 2 年以上、コロナ禍で長期にわたって取引が激減しているホテル・旅館や、続々と閉店する飲食店を目の当たりにしてきた。もちろん B 社の販売先の多くはまだ残っているが、コロナ収束後、これらの事業者がすぐにコロナ前の水準で取引してくれるようになるとはとても思えずにいる。

B 社社長は高齢のため、同社専務を務める息子がまもなく事業を承継する予定だ。アフターコロナと事業承継を見据え、B 社社長は自社事業の再構築を行うべく、中小企業診断士に相談した。B 社はこのところ卸売事業を主軸としてきた。しかし、中小企業診断士との対話を重ねていくうち、B 社社長は自社の売り上げが他社の動向に左右されていることに気づき、今後は B 社自身が最終消費者と直接結びつく事業領域を強化すべきであると納得するに至った。B 社社長は、自社の強みを生かした新たな事業展開ができるよう、中小企業診断士にさらなる助言を求めた。

第1問(配点 30 点)

B 社の現状について、3C(Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社)分析の観点から 150 字以内で述べよ。

第2問(配点 20 点)

B 社は、X 県から「地元事業者と協業し、第一次産業を再活性化させ、県の社会経済活動の促進に力を貸してほしい」という依頼を受け、B 社の製造加工技術力を生かして新たな商品開発を行うことにした。商品コンセプトと販路を明確にして、100 字以内で助言せよ。

第3問(配点 20 点)

アフターコロナを見据えて、B 社は直営の食肉小売店の販売力強化を図りたいと考えている。どのような施策をとればよいか、顧客ターゲットと品揃えの観点から 100 字以内で助言せよ。

第4問(配点30点)

B 社社長は、新規事業として、最終消費者へのオンライン販売チャネル開拓に乗り出すつもりである。ただし、コロナ禍で試した大手ネットショッピングモールでの自社単独の食肉販売がうまくいかなかった経験から、オンライン販売事業者との協業によって行うことを考えている。

中小企業診断士に相談したところ、B 社社長は日本政策金融公庫『消費者動向調査』(令和4年1月)を示された。これによると、家庭での食に関する家事で最も簡便化したい工程は「献立の考案」(29.4%)、「調理」(19.8%)、「後片付け」(18.2%)、「食材の購入」(10.7%)、「容器等のごみの処分」(8.5%)、「盛り付け・配膳」(3.3%)、「特にない」(10.3%)とのことであった。

B 社はどのようなオンライン販売事業者と協業すべきか、また、この際、協業が長期的に成功するために B 社はどのような提案を行うべきか、150 字以内で助言せよ。

【解答例】

第1問（配点 30 点）

顧	客	は	、	周	辺	に	古	く	か	ら	の	住	民	や	現	役	世	代	家
族	が	居	住	し	て	い	る	。	以	前	は	観	光	客	が	多	く	訪	れ
た	が	コ	ロ	ナ	禍	以	降	激	減	し	て	い	る	。	競	合	は	、	全
国	チ	ェ	ー	ン	の	ス	ー	パ	ー	3	店	舗	で	あ	る	。	自	社	は、
高	品	質	な	商	品	を	主	に	ホ	テ	ル	、	旅	館	、	飲	食	店	に
卸	し	て	い	る	が	顧	客	の	業	績	不	振	の	影	響	を	受	け	る。
直	営	小	売	店	舗	の	売	上	構	成	は	低	い	が	巢	ご	も	り	需
要	で	業	績	が	向	上	。												

第2問（配点 20 点）

県	内	の	農	業	、	漁	業	者	と	協	業	し	、	特	産	品	の	山	の
幸	、	海	の	幸	を	用	い	た	高	品	質	で	高	級	感	溢	れ	る	土
産	物	を	開	発	し	、	X	県	の	地	域	商	標	を	付	す	。	販	路
は	、	既	存	取	引	先	の	県	内	百	貨	店	、	ホ	テ	ル	、	旅	館
な	ど	に	限	定	し	て	プ	レ	ミ	ア	感	を	演	出	す	る	。		

第3問（配点 20 点）

現	役	世	代	家	族	の	料	理	の	楽	し	さ	に	目	覚	め	た	人	に
向	け	、	高	品	質	で	日	常	使	い	し	や	す	い	カ	ッ	ト	肉	・
ス	ラ	イ	ス	肉	や	、	焼	肉	用	・	ス	テ	ー	キ	用	冷	凍	品	の
品	揃	え	を	拡	充	す	る	。	利	用	し	や	す	い	商	品	を	拡	充
す	る	こ	と	で	、	購	買	機	会	の	維	持	向	上	を	目	指	す	。

第4問（配点 30 点）

最	終	消	費	者	向	け	に	こ	だ	わ	り	の	食	素	材	を	扱	う	オ
ン	ラ	イ	ン	販	売	事	業	者	と	協	業	し	、	調	理	済	ま	た	は
半	加	工	状	態	で	レ	シ	ピ	を	付	し	た	ミ	ー	ル	キ	ッ	ト	の
販	売	事	業	立	上	げ	を	提	案	す	る	。	協	業	先	ブ	ラ	ン	ド
を	付	し	、	協	業	先	が	入	手	す	る	変	化	し	て	い	く	消	費
者	ニ	ー	ズ	情	報	と	B	社	の	メ	ニ	ュ	ー	提	案	力	を	活	か
し	て	継	続	的	に	メ	ニ	ュ	ー	開	発	を	行	い	、	ブ	ラ	ン	ド
価	値	向	上	に	寄	与	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4年度の事例Ⅱは、問題数が4問（解答箇所4箇所）、制限字数が500字（100字×2、150字×2）であり、制限字数は直近では令和2年度（ハープ）以来の多さであった。難易度は高いと思われる。以下、令和4年度の特徴を挙げる。

- ・解答箇所が4箇所のみであり、配点も大きいため、得点差が生じやすい
- ・食品製造の卸から小売にシフトという設定は、昨年度（豆腐）2年前（ハープ）と似ている。
- ・施策の助言中心であることは近年の傾向どおりである。
- ・従業者数45名は、平成28年（しょうゆ、従業員数50名）以来の従業員規模の多さであった。
- ・図表はなかったものの、第4問で統計データ（家庭での食に関する家事の簡便化のアンケート）が与えられた。問題本文に「コロナで料理に目覚めた人」が出てくるので、両者を問題本文に示すと正反対の消費者ニーズとなって混乱をきたす可能性があり、簡便化ニーズは第4問特定のニーズとして問題要求に入れたものと考ええる。
- ・コロナに関しては、「アフターコロナ」対策が第3問で問われた。コロナ関連は来年以降問われた場合には、本年のようにアフターコロナの需要開拓、需要維持がテーマとなりそうである。
- ・事例Ⅱの定番である「プロモーション」「コミュニケーション」を直接問う問題がなかった。

□難易度

- ・問題本文のボリューム：標準的
- ・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：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（約2,600字）

□構成要素

文 章：75行

問題数：4つ 解答箇所4箇所

第1問	30点	150字
第2問	20点	100字
第3問	20点	100字
第4問	30点	150字
(合計)		500字

(1) 問題本文のボリューム

行数は75行でボリュームとしては標準的である。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

業種は食肉および食肉加工品の製造・販売である。卸売事業を中心に小売事業も行ってきたため、双方の事業の内容の整理、切り分けなどに注意が必要である。個々の事業内容についての理解にはそれほど苦勞することはない。問題要求で解釈した内容が問題本文に直接的に記述されていないことも多く、各問題と問題本文の根拠の対応付けが難しい。

(3) 問題要求の対応のしやすさ

第1問の3C分析は、平成30年度第1問でも出題されており、大まかな対応は可能であろう。第2問以降が助言問題となるのは、近年の傾向どおりである。各問のテーマについては、第2問の「地域活性化」「協業」「新商品開発」「チャネル戦略」、第3問の「アフターコロナ」、「小売店舗の販売力強化」、「顧客ターゲット設定」、「品揃え強化」、第4問の「最終消費者向けオンライン販売」、「協業」、「新規事業開発」となっており、多岐にわたる。それぞれに強く関連する問題本文の根拠を、各問題に対応づけたいが、複数の問題に使うことが可能な根拠も示されており、その選別は容易ではない。

2. 取り組み方

本事例では、第2問以降の助言の方向性を見定めることが大きなポイントとなる。解答の詳細な部分まで、出題者が求める内容に合わせることは困難である。第2問の商品コンセプトが地域活性化系であること、第4問のオンライン販売が顧客の簡便化ニーズを満たせる事業であることまでは、比較的読み取りやすいので、このどちらかの問題を優先的に着手し、解答を構成したい。

第1問の3C分析は多くの要素の中から取捨選択を行う必要がある上に、150字と制限字数も多いため、解答の編集に多くの時間を要する。その点では、最初に取り組んでしまうと他の問題の検討にかけ時間が不足してしまう事態が想定される。しかしながら配点が30点と高く、3C分析の一定の理解を有していればある程度の得点を見込める問題でもあるため、残り5分で慌てて記入するといった対応は心許ない。第2問、第4問をある程度構成できた段階で、第1問に完璧さを求めず、妥当性ある構成要素を多めに書くことが現実的な対応と考えられる。

第3問は、解答の方向性を見定めにくい。その点では4つの問題の中で最も慎重な取り組みが必要とも考えられる。仮にそのような判断をしたのであれば、その段階で第3問での高得点は得られないものとして、部分点を重ねるような対応が必要となる。

目標としたい得点は、第1問は配点30点中10～15点程度、第2問は20点中10～15点程度、第3問は20点中5～10点程度、第4問は30点中15～20点程度と考えられる。

3. 解答作成

第1問（配点30点）

(1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「3C分析」である。平成30年度以来の出題形式となった（平成30年度第1問と全く同じ文言であった）。

3C分析とは、Customer（市場・顧客）、Competitor（競合）、Company（自社）の観点から市場、自社分析を行い、戦略構築するフレームワークである。3C分析は一般的に、以下のステップで行われる。

① 市場・顧客分析

対象市場の市場規模・成長性、顧客のニーズ・購買決定プロセスなどを把握する。

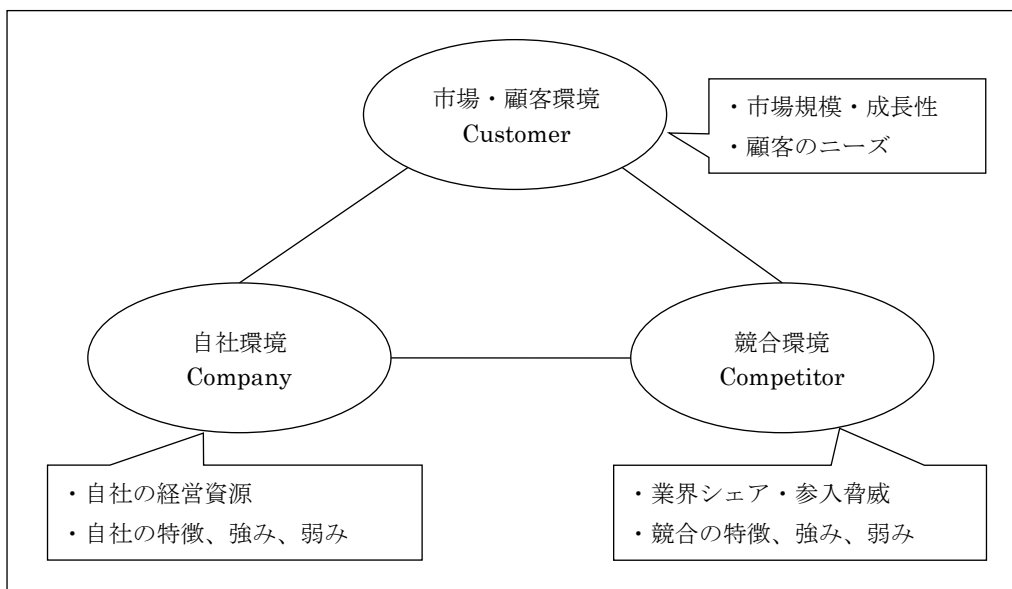
② 競合分析

競合企業の数や市場占有度、新規参入・市場退出の動向、特定競合企業のビジネスモデルの特徴・強み・弱みなどを分析する。

③ 自社分析

競合や市場を意識した自社の保有資源・特徴、強み・弱みを分析する。

分析の手順どおり、「顧客（市場）→競合→自社」の順で編集、記述するとよい。



【問題要求から得る着眼点】

- ・「顧客」：B社の属する業界のターゲット層、市場規模の拡大、縮小など
- ・「競合」：B社事業と競合する相手、および、その特徴など
- ・「自社」：B社の顧客、強み、弱みなど

(2) 解答の根拠探し

3C の各要素の前に、全体を俯瞰する。B 社の事業は、卸売事業と小売事業であり、その割合は 2019 年度時点で 9 : 1 であった (第 10 段落)。2021 年度時点で、卸の売上が激減し、小売の売上が急増したことから (第 11 段落)、小売の売上構成が上昇してはいるが、現在でも卸売事業が主軸であることは間違いない。そして、今後は取引先の影響を強く受ける卸売事業よりも、小売などの最終消費者向け事業を強化することが本事例の方向性である (第 13 段落)。

3C 分析において、B 社にとっての外部環境である顧客 (市場)・競合は、卸売 (業務用) 市場と小売 (最終消費者向け) 市場、双方について分析 (解答) することが理想的である。しかし、双方に関連するすべての問題本文の根拠を解答に盛り込むことは、制限字数がある中、現実的には不可能である。

本解答例では、今後の戦略の方向性を加味した分析という観点から、小売事業 (最終消費者関連) の要素を優先して解答することとした。

① 顧客 (市場)

第 2 段落

「B 社の周辺には、大規模な田畑を所有する古くからの住民もいるが、工業団地があるため、現役世代が家族で居住する集合住宅も多い。」

第10段落

「折からのインバウンド需要の拡大を受け、ホテル・旅館との取引は絶好調であった。」

第11段落

「ところが、国内での新型コロナウイルス感染症の発生を受け、ホテル・旅館や飲食店などを主要取引先とする B 社の経営は大打撃を受けた。(中略) コロナ禍の巣ごもり需要拡大の影響」

第 3 問で「直営小売店舗の販売力強化」がテーマとなっているため、直営小売店舗に関連する地元住民の分析は優先度が高く、「古くからの住民」、「現役世代家族」については着目する必要がある。また、最終消費者としてインバウンドを含む「観光客」も対象となる。以前に多く訪れていた観光客がコロナ禍以降、回復していないことが伺える。一方、コロナ禍による地元住民の巣ごもり需要の拡大が見てとれる。「巣ごもり需要」は外部環境であるので顧客 (市場) に含んで解答することがセオリーであるが、解答例では「自社 (の需要)」として解答している。これは、制限字数や解答表現の都合であり、顧客 (市場) で解答することは当然に加点対象となろう。

② 競合

第5段落

「大型小売業の成長とともに B 社も成長していたが、1980 年代後半以降、スーパーは大手食肉卸売事業者と取引を行うようになったため、B 社からスーパーへの納入量は徐々に減少していった。現在、B 社の周囲 5km 圏内には広大な駐車場を構える全国チェーンのスーパーが 3 店舗あり、食肉も取り扱っているが、いずれも B 社との取引関係はない。」

小売事業の強化の観点から、競合といえるのは全国チェーンのスーパーと考えられる。スーパーの顧客がどのような顧客層かは明示されていないので特定することはできないが、コロナ禍の巣ごもり需要になって B 社直営小売店舗を訪れるようになった料理の楽しさに目覚めた客などは、以前はこれらのスーパーで食肉を購入していたことが想定される（競合していると考えられる）。

③ 自社

自社の強みに関して、以下の記述がある。

第4段落

「百貨店やスーパーを取引先としてきたこともあって、B 社の商品はクオリティの高さに定評がある。仕入れ元からの B 社に対する信頼も厚く、良い食肉を仕入れられる体制が整っている。B 社は、百貨店向けには贈答用を含めた最高級品質の食肉や食肉加工品の販売を行い、直営の食肉小売店では対面接客による買物客のニーズに合わせた販売を行い、スーパー向けには食卓で日常使いしやすいカット肉やスライス肉などの販売を行っており、さまざまな食肉の消費機会に対応できる事業者である。」

第8段落

「第2に、自社工場を新設し、食肉加工品製造も行えるようにした。高い技術力を有する職人を B 社に招き入れ、良質でおいしい食肉加工品を製造できる体制を整えた。これによって、B 社は最高級のハムやソーセージ、ローストビーフなどの食肉加工品を自社ブランドで開発できるようになった。（中略）取引先のニーズに応じて、相手先ブランドでの食肉加工品製造を請け負うことも可能になった。」

第9段落

「これに関連して第3に、取引先へのコンサルテーションも手がけるようになった。（中略）B 社は自社工場という加工の場をもつことによって、個々の顧客の要望に応じた納品が可能になった。最近では、飲食店に対してメニュー提案を行ったり、その半加工を請け負ったりすることも増えている。」

これらの要素はすべて自社の強みとして妥当性をもつ。しかし、制限字数があるため取捨選択が必要となる。突き詰めてしまえば、「商品品質の高さ」と「多様な顧客や製品形態への対応」の2つの方向性にまとめることができそうである。解答例では、制限字数の都合上、「商品品質の高さ」のみ採用している。

また、上記以外のB社の特徴や顧客に関する記述は以下のとおりである。

第2段落

「B社はX県の大都市近郊に立地する。高速道路のインターチェンジからも近く、車の利便性は良いエリアだ。」

第10段落

「事業見直しを進めた現在、B社取引先の多くは1990年代以降に開拓した事業者となった。2019年度時点でのB社の売上構成比は、卸売事業が9割、直営小売事業が1割である。」

第11段落

「ところが、国内での新型コロナウイルス感染症の発生を受け、ホテル・旅館や飲食店などを主要取引先とするB社の経営は大打撃を受けた。B社の2020年度の売り上げは、2019年度のおよそ半分となった。2021年度の売り上げも2020年度から多少回復がみられる程度だ。(中略) B社にとってせめてもの救いは、直営の食肉小売店であった。コロナ禍の巣ごもり需要拡大の影響で、開業以来、とくに何の手も打って来なかった食肉小売店での販売だけが急上昇した。料理の楽しさに目覚めた客や、作りたての揚げ物を買求める客が、食肉専門店の魅力に気づいて足を運ぶようになった結果だった。」

第13段落

「B社はこのところ卸売事業を主軸としてきた。しかし、中小企業診断士との対話を重ねていくうち、B社社長は自社の売り上げが他社の動向に左右されていることに気づき、今後はB社自身が最終消費者と直接結びつく事業領域を強化すべきであると納得するに至った。」

本事例の「卸から小売主軸に」という流れが明示されている。この流れをもとに助言していく問題構成であるため、「主軸であった卸売事業が苦戦していること」や「売上構成比は低いものの小売事業の業績が向上していること」などは触れておきたい。なお、9:1という割合(数値)は2019年度のものであり、その後変動しているので触れない方がよい。

(3) 解答の根拠選択

① 顧客(市場)

顧客については、「古くからの住民」、「現役世代家族」、「(コロナ禍の)観光客減少」を選択したことについては、前述のとおりである。

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。

- ・「ホテル、旅館、飲食店」

卸売市場の顧客という観点で妥当性がある。盛り込むのであれば、コロナ禍の影響と合わせて書くこととなろう。解答例では小売事業を優先していることと制限字数の関係から、顧客としては採用せずに、自社の売上構成に関連して触れている。

- ・「料理の楽しさに目覚めた客」、「作りたての揚げ物を買求める客」

これらも小売市場に存在する顧客であるため、一定の妥当性はある。盛り込む場合は「巣ごもり需要」と合わせて記述することとなる。一方で、これらの顧客は「食肉専門店の魅力に気づいて足を運ぶようになった」とあるため、「顧客（市場）」よりも、食肉専門店である「自社」に盛り込んだ方が解答しやすいと思われる。

- ・「卸売事業 9 割、小売事業 1 割」など B 社の顧客の表現

外部環境ではなく、B 社特有の事象については、3C 分析では「顧客」ではなく「自社」に記入すべき内容となる点に注意したい。

② 競合

競合については、「全国チェーンのスーパー3 店舗」を選択したことについては、前述のとおりである。

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。

- ・「大手食肉卸売事業者」

第 5 段落の記述から、1980 年代後半以前、B 社は地域のスーパーに食肉を納品していたが、大手食肉卸売事業者の攻勢により、これらの顧客（取引先としてのスーパー）を徐々に失っていったことが読み取れる（「大手食肉卸売事業者」であることや 1990 年代前半の「バブル崩壊」と時期が重なることなどを含めると、「価格競争」で取引先を失ったものと想像できる）。よって、大手食肉卸売事業者を競合とするのも一定の妥当性は認められる。

一方、現在の B 社はスーパーとの取引はわずかであり、また今後拡張していく戦略の方向性は読み取れないため、現在の B 社が大手食肉卸売事業者を競合と認識する必要性は高くない。

- ・「(大手ネットショッピングモールに出店する) 全国の食肉販売業者」

過去に冷凍肉の販売に失敗した経緯から、全国の食肉販売業者を競合と捉える考え方もあるかもしれないが、上記の大手食肉卸売事業者と同様に、現在競合していないこと、今後も競合するような事業展開は考えづらいこと（第 4 問）からも競合として解答する必要性は低い。

③ 自社

自社について、「高品質」、「ホテルなどへの卸売事業が主力事業だが低迷」、「小売店舗は売上構成比が低いが好調」などについては、前述のとおりである。

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。

・B社の立地の特徴「大都市近郊」、「車の利便性が良い」

「高速道路」、「車の便が良い」などは複数箇所にわたって記述されているため、解答とする妥当性は高い。一方で、これらを強みとする場合、B社の立地とは異なる立地の競合相手と比較する観点となるが、そのような競合相手は問題本文からは認識できないため、強みとして挙げなくてもよいともいえる（第2問以降の解答に記述するとしても、「強みの立地を活かして」などと書かずに、「(単なる活用資源として)立地を活かして」と記述すればよい)。

(4) 解答の構成要素検討

結論 ①～③まで取捨選択しながら、優先度が高い項目を、場合によっては複数ずつ盛り込む

第2問 (配点20点)

(1) 要求内容の解釈

直接の要求は、新商品開発に関連した「商品コンセプト」と「販路」である。

「商品コンセプト」には明確な定義はないが、大まかには「誰にどのような価値を提供するものか」といった意味をもつ。顧客ターゲットは直接的には要求されていないが、解答上明確であるのであれば、「〇〇に向けた△△のような商品」というような解答イメージが想定できる。顧客ターゲットを明示しづらいのであれば（直接要求されていないこともあるので）無理に明示しないという選択もある。「販路」については、問題本文中の根拠から選択する可能性が高い。

直接の要求以外にも、重要な情報が示されている。要求前半の「X県から「地元事業者と協業し、第一次産業を再活性化させ、県の社会経済活動の促進に力を貸してほしい」という依頼を受け」について解釈する。まず、大きな方向性として「地域ブランド」、「農商工連携」、「6次産業化」といった用語を思い浮かべたい。「6次産業化」とは、地域活性化の1つの方向性として、第1次産業（農林水産業）、第2次産業（製造業）、第3次産業（商業、サービス業）が手を組み、地域資源を活かして地域経済の活性化を図る取り組みである（1次×2次×3次＝6次）。

「地元事業者と協業し、第一次産業を活性化させ」であるが、複数の解釈が可能である。具体的には「地元事業者は、第一次産業事業者か、それ以外か」という点である。「第一次産業事業者と協業し、（第一次産業を）再活性化させる」と捉えるか、「第三者と協業し、第一次産業を再活性化させる」と捉えるか、双方の解釈が成立する。後者の場合、協業相手は第二次産業または第三次産業となる。これは、問題本文の内容次第となる。

また、「協業」について、過去の本試験における協業相手は「B 社との関係性があること」、「双方が資源を補完し合い、双方にメリットがあること」、「大手企業以外の事業者」といった共通性があった。過去の本試験では B 社が自らの意思で協業を求める設定であったので、上記のような条件が必須であった。しかし、本年度の設定は、X 県からの依頼による協業であるので、たとえば B 社との関係性がなかったとしても X 県のマッチングサポートなどが存在するものと思われる。ここまでのことを考慮する必要はないが、協業相手を選択する条件は過去の本試験よりも緩く考えてよいかもしれない。

つぎに「第一次産業の再活性化」について、活性化ではなく再活性化という表現のため、単に「繁栄させたい」というよりも「以前繁栄していた第一次産業が現在は衰退しているので改めて繁栄させたい」という色合いが濃くなる。第一次産業には、農業、林業、水産業などがあるが、その中から特定の産業を選択する可能性もある。

「県の社会経済活動の促進」が何を意味しているかについても検討の余地がある。具体的には、「社会経済活動の促進」の定義（地域課題、何ををもって促進とするか）が問題本文に示されているか、否かを確認したい。前者であれば、その課題にあった新商品開発が必要となる。後者であれば、第一次産業と連携した事業活動を行うこと自体が「促進」にあたると判断し、深追いはしない。

そして、要求前半の最大のポイントは「なぜ X 県は B 社に依頼したのか」という点である。中小企業である B 社（およびその協業相手）だけに、県レベルの第一次産業の活性化や社会経済活動の促進の取り組みが期待されているということは考えづらい（ちなみに令和 2 年度本試験（ハープ）のときは、「島の数少ない事業家」という設定であったため、B 社が地域振興に果たす役割が大きかった）。X 県が B 社に期待する理由は、B 社が特別な強みをもつこと、B 社が地域活性化に貢献した実績があること、などが想定される。

ここからは要求後半について解釈を行う。要求前半が「X 県の依頼（ニーズ）」であったのに対し、要求後半は「B 社の意思決定」である。「B 社の製造加工技術力を生かして新たな商品開発を行う」ことは、X 県の依頼ではなく、B 社の考えである。このことから、製造加工技術力については他社資源で補完（協業）するのではなく、B 社が行うと判断したものと思われる。また、B 社が行うのは新商品開発であり、販売促進および販売については他社に委ねる（ので販路を問われている）ことも読み取れる。

なお、製造事業者が最終消費者向けに製品開発を行う場合、最終消費者のニーズ収集が問われる場合があるが、本問では商品コンセプトと販路のみが問われているため、この観点は解答として求められていないと思われる（第 4 問で解答する可能性が高い）。

【問題要求から得る着眼点】

- ・ X 県の第 1 次産業、第 2 次産業、第 3 次産業の構成および現状
- ・ X 県の他事業者との関係性（協業相手の可能性）
- ・ 第 1 次産業の繁栄、および、衰退の歴史
- ・ 県の社会経済活動の促進の具体的内容（地域課題）
- ・ B 社の製造加工技術力およびそれ以外の強み、過去の地域活性化の貢献実績
- ・ 商品開発の方向性とマッチするターゲット層や消費者ニーズの存在

(2) 解答の根拠探し

X 県の産業や現状、地域課題、販路の候補などについて確認する。

第 7 段落

「第 1 に、新たな取引先の開拓である。従来の百貨店やスーパーとの取引に加え、県内や隣接県のホテル・旅館、飲食店などに活路を見出した。B 社のある X 県は、都市部と自然豊かな場所がともに存在し、高速道路で行き来できる。また、野菜・果物・畜産などの農業、漁業、機械や食品などの工業、大型ショッピングセンターなどの商業、観光サービス業がバランスよく発展している。山の幸、海の幸の特産品にも恵まれ、大規模な集客施設もあれば、四季それぞれに見どころのある観光エリアもあり、新たな取引先探しには事欠かなかった。」

第 8 段落

「B 社は最高級のハムやソーセージ、ローストビーフなどの食肉加工品を自社ブランドで開発できるようになった。単品販売もできるうえ、詰め合わせれば贈答品にもなり、これら食肉加工品は直営小売店や高速道路の土産物店、道の駅などで販売している。」

第 11 段落

「国内での新型コロナウイルス感染症の発生を受け、ホテル・旅館や飲食店などを主要取引先とする B 社の経営は大打撃を受けた。」

X 県の地域課題や社会経済活動の促進についての明確な定義は問題本文には書かれていない。一般的に解釈すれば、コロナ禍で停滞した社会経済活動を取り戻したい、ということであろう。観光客が来ないことや地元住民の外出自粛により、商業、観光サービス業の第 3 次産業に強く影響が出ているものと思われる。第一次産業の特産品も土産物や飲食店での消費が停滞しているはずである。ここで、X 県の産業について、問題本文の根拠を整理する。

【X 県の産業】

第一次産業	第二次産業	第三次産業	
		商業	観光サービス業
野菜・果物・畜産などの農業、漁業	機械工業、食品工業	百貨店、スーパー、大型ショッピングセンター、大規模集客施設、高速道路の土産物店、道の駅	大規模集客施設、飲食店、ホテル、旅館

再活性化したい第一次産業について、B 社が食肉加工業であることを踏まえると、まず浮かぶのは農業のうち畜産である。B 社は、畜産業者とは仕入れで関係性を構築しており、協業しやすいこともある。一方、野菜、果物などを用いた新商品開発の方向性も否定できない（たとえば B 社が扱っているコロッケにはジャガイモやタマネギなどが使われているであろう）。漁業については、B 社の食肉と合わせて加工することは想像しにくい、「肉と魚は合わせない」というのは 1 次試験で学ぶ経営知識ではないし、問題本文に与えられた根拠でもないため、具体的な商品は浮かばなくても排除する必要はない。

第二次産業では、食品工業との協業の可能性があるが、問題要求の「B 社の製造加工技術力を生かして新たな商品開発を行うことにした」という表現から、あえて食品工業の製造加工技術を活用する必要性は低い。

第三次産業であるが、販路として商業や観光サービス業の各事業者を解答する可能性が高い。一方、どの事業者を解答するのかの判断は難しい。すべての事業者を解答に書くことは想像しにくい。判断が付かなければ「〇〇など」と具体的な業種を 1 つ 2 つだけ書き、あえて特定しない解答も現実的な選択ではある。

このあたりの選択は、商品コンセプトを決定したあとに決めた方がよい。

商品コンセプトについては、問題本文から決定することは困難であり、知識対応が必要となる。具体的には、地域振興という観点から「地域ブランド」について指摘したい。X 県の依頼である点や地域活性化の観点から「X 県の地域商標（地域ブランド）」を付した新商品を開発することが望ましい。表現はともあれ、地域ブランドの方向性は示しておきたい。地域ブランドを掲げるのであれば、訴求する相手は「（観光客などの）県外の顧客」と考えたい。

そして、問題要求に与えられた製造加工技術力以外の B 社の特徴（強み）を商品コンセプトに反映させることを検討する。

第 8 段落

「高い技術力」を有する職人を B 社に招き入れ、良質でおいしい食肉加工品を製造できる体制を整えた。これによって、B 社は最高級のハムやソーセージ、ローストビーフなどの食肉加工品を自社

ブランドで開発できるようになった。単品販売もできるうえ、詰め合わせれば贈答品にもなり、これら食肉加工品は直営小売店や高速道路の土産物店、道の駅などで販売している。」

B社の高い製造加工技術力を生かして開発するのであれば、最高級品になると考えられる。これを「贈答品」と捉えるか、「土産物」と捉えるかで、顧客ターゲットや販路は変わってくるが、このあたりは決定打に欠けるため特定することが難しい。「贈答品」と捉えれば、「百貨店」が最も適合する。また、「土産物」と考えるのであれば、百貨店に加えて「ホテル・旅館」、「高速道路の土産物店、道の駅」、「大規模集客施設」なども該当する。

解答例では、「X県の地域商標を付した高級品」というコンセプトを強調したため、販路は「開放的チャネル」（どこでも買うことができる）よりも、「選択的チャネル」（特定の場所でしか購入できない）の方がより良いとの判断から、「百貨店、ホテル、旅館など」に絞っている。販路が問題要求となっていることから、「どこでもよい」という解答よりも「どの販路を選択するか」が問われているという解釈も、百貨店などに絞った理由であり、「県の社会経済活動の促進」という観点から、売上回復に苦戦している取引先のホテル・旅館などを加えている。

(3) 解答の根拠選択

商品コンセプトとして「X県の地域ブランド」といった地域活性化の方向性を示すことの優先度が高い。「6次産業化」といった文言も十分に妥当性をもつ。商品コンセプトの文言はもう少し補足を入れたい。解答例では「(B社に依頼が来ているのであるから)高級品」というコンセプトを示している。それ以外にも、「土産品」、「贈答品」などの妥当性も認められる。

また、販路をあえて明示して問う問題構造から、商品コンセプトと合致する販路を選択することが求められる。商品コンセプトを「高級品」とするのであれば、販路はある程度絞りたい。解答例では、取引実績がある百貨店、ホテル、旅館などに絞っている。

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。

・「地産地消」という商品コンセプト

「県の社会経済活動の促進」を強調した場合、「原材料→製造→消費」を県内で行う地産地消の可能性は一定の妥当性がある。地産地消は国が推奨する方向性の1つでもある。この場合、「地域ブランド」は書きづらくなる。地域ブランドは、主に域外に訴求することが多いためである。この場合、他の根拠として「畜産業との協業」、「県内百貨店での販売」などが考えられる。

「直営小売店での販売」は地産地消には合致するが、第3問で直営小売店の品揃え強化が問われているので、第2問では解答しづらい。また、「大手ネットショッピングモールでの販売」も否定はできないが、地域で消費されるというコンセプトとの整合性がとりづらい。

・「畜産」に絞った協業相手

第一次産業の問題本文の記述が「野菜・果物・畜産」と具体的に例示されていたことを解釈し、

その中から選択すると捉えれば、「畜産業者と協業する」という解答の妥当性はかなり高い。畜産業者からの仕入れを通した厚い信頼、B社の製造加工技術力がフルに生きることなども解答の流れとしてスムーズになる。一方で、野菜などを排除しなければいけないかということのようにも言えないため、解答例では第一次産業を広く盛り込むこととしている。

・「高速道路の土産物店、道の駅」という販路

解説中にも記述したが、これらの妥当性も十分認められる。これらを書く場合、大規模集客施設や百貨店を入れない理由を探しにくくなるという点はある。

(4) 解答の構成要素検討

結論「商品コンセプト」＋「(商品コンセプトに合致した) 販路」＋補足「協業相手」、「県の社会経済活動の促進への寄与の説明」

第3問 (配点 20 点)

(1) 要求内容の解釈

直接の要求は「直営小売店の販売力強化の施策」である。店舗における販売力強化といえば、接客や POP といった店内の販売および販売促進施策が想起される。しかし、本問では「顧客ターゲットと品揃えの観点」という制約がついている。「〇〇の観点から」という表現は、「他にも観点はあがるが、本問においては〇〇に関するものに絞って解答すること」という問題指示である。よって、接客や POP といった解答は求められていない、と判断したい。

解釈としては、「品揃えを変えることで、特定のターゲットに対する販売力が強化される」と捉えることとなる。まずは直営小売店の来店客、品揃え、販売の現状を確認する必要がある。

顧客ターゲットについては、新規顧客層なのか既存顧客層なのかという視点での検討が有効である。顧客ターゲットは、対象商品との関係性が強い。具体的には、新規顧客層の獲得を志向するのであれば、現在取り扱っていない新商品開発を伴うことが一般的である（既存顧客層は既存商品の便益に満足感を得る層であり、既存顧客層と新規顧客層は異なるニーズを持っているため、新規顧客層の獲得には新たな商品が必要となる）。この観点から、既存顧客層をターゲットとする場合、基本的には既存商品でニーズを満たすことができるため、新商品開発は必要なく、プロモーションの強化や既存商品のアレンジで対応することとなる。

顧客ターゲット	主な施策の方向性
新規顧客層	新商品開発
既存顧客層	プロモーションの強化、既存商品のアレンジ

本問では、「品揃え」が要求されており、新商品開発は問われていない（第2問では、新商品開発が明示されており、第4問でも新商品（新サービス）の開発が必要となる）。また、プロモーション

ョンも要求外である。よって、本問は品揃えの変更（店舗の取扱商品のアレンジ）によって、「既存顧客層への販売力を強化する」と考えたい。

新商品を導入せず、既存商品で現在の品揃えを変更するということから、「店舗では販売していない既存商品を店舗でも販売する」ことや、「現在店舗で販売している商品の一部を強化する」ことなどを検討したい。また、一般的に店舗で品揃えできる商品は、棚のスペースの制約を受ける。何かの商品を強化することによって、何かの商品を販売することができなくなる、というケースも想定し、必要であれば「〇〇の品揃えを強化し、△△の品揃えを縮小する」という解答もできるように準備しておきたい。

また問題要求には「アフターコロナを見据えて」という重要な制約もある。問題本文から「アフターコロナはどのような状況になるか」を読み取りたい。一般的にいえば、インバウンドなどの観光客が戻ってくる、といったことが想起される。ターゲットのアフターコロナのニーズに適合した品揃えにすることが求められる。

【問題要求から得る着眼点】

- ・直営小売店の現状（来店客、品揃え、販売方法）
- ・店舗では販売していない既存商品
- ・主に既存顧客層を中心とした顧客ターゲット候補
- ・コロナ禍の現状およびアフターコロナに想定される状況

(2) 解答の根拠探し

直営小売店について、現状を確認する。

第1段落

「現在の事業所は本社、工場、直営小売店1店舗である。」

第2段落

「B社の周辺には、大規模な田畑を所有する古くからの住民もいるが、工業団地があるため、現役世代が家族で居住する集合住宅も多い。」

第3段落

「1955年、B社はこの地で牛肉、豚肉、鶏肉、肉の端材を使った揚げたてコロッケなどの総菜を販売する食肉小売店を開業した。」

第4段落

「B社は、百貨店向けには贈答用を含めた最高級品質の食肉や食肉加工品の販売を行い、直営の食肉小売店では対面接客による買物客のニーズに合わせた販売を行い、スーパー向けには食卓で日常使いしやすいカット肉やスライス肉などの販売を行っており、さまざまな食肉の消費機会に対

応できる事業者である。」

第8段落

「B社は最高級のハムやソーセージ、ローストビーフなどの食肉加工品を自社ブランドで開発できるようになった。単品販売もできるうえ、詰め合わせれば贈答品にもなり、これら食肉加工品は直営小売店や高速道路の土産物店、道の駅などで販売している。」

第10段落

「事業見直しを進めた現在、B社取引先の多くは1990年代以降に開拓した事業者となった。2019年度時点でのB社の売上構成比は、卸売事業が9割、直営小売事業が1割である。」

第11段落

「B社にとってせめてもの救いは、直営の食肉小売店であった。コロナ禍の巣ごもり需要拡大の影響で、開業以来、とくに何の手も打ってこなかった食肉小売店での販売だけが急上昇した。料理の楽しさに目覚めた客や、作りたての揚げ物を買求める客が、食肉専門店の魅力に気づいて足を運ぶようになった結果だった。」

直営小売店では、対面販売での食肉やコロッケなどの総菜の販売、および、ハムなどの加工品販売を行っている。顧客について、大規模な田畑を所有する古くからの住民は、B社創業時（1955年）からの関係性や金銭的余裕などが感じられ、B社を利用している感がある。一方、現役世代の家族は、主に競合のスーパーを利用しているかもしれない。一方で「（コロナ禍の巣ごもり需要拡大の影響で）料理の楽しさに目覚めた客が食肉専門店の魅力に気づいて足を運ぶようになった」という来店客は、（古くからの住民ではなく）現役世代家族と考えられる。

アフターコロナという観点においては、以下のように考えることができる。

環境変化	変化前の来店客	変化後の来店客
コロナ禍以前 →コロナ禍	主に古くからの住民	現役世代家族の一部が巣ごもり需要で料理に目覚め、食肉専門店の魅力に気づいて来店
コロナ禍 →アフターコロナ	巣ごもり需要拡大で現役世代家族の一部が来店	巣ごもり需要縮小で、新たに来店していた現役世代の来店が減少する（?）

このような仮説が成立するのであれば、開業以来とくに何の手も打って来なかった直営小売店の品揃えを強化することにより、現役世代の新たに来店している料理に目覚めた顧客の来店頻度を維持、向上することを志向することが考えられる。

さらに、品揃えについて検討することで、どのようなニーズを満たすかを検討する。上記のほか、以下の問題本文も確認する。

第11段落

「東京オリンピック・パラリンピックのために積み増した冷凍在庫をさばくため、B社は大手ネットショッピングモールに出店し、焼肉用やステーキ用として冷凍肉の販売も試してみた。しかし、コロナ禍で同じことを考えた食肉販売業者は多く、B社紹介ページはネット上で埋もれ、消費者の目にはほとんど留まらないようだった。」

直営店舗の品揃え	B社商品のうち、直営店舗にない商品
・対面販売によるニーズに合わせた食肉販売 ・揚げたてコロッケなどの揚げ物、総菜 ・ハムなどの最高級食肉加工品	・食卓で日常使いしやすいカット肉やスライス肉 ・焼肉用やステーキ用の冷凍肉

新商品開発を伴わずに、料理に目覚めた顧客の来店維持、向上を図る品揃えを検討した場合、「食卓で日常使いしやすい」という点に着目したい。スーパーで販売するよりも高品質かつ日常使いしやすい商品であれば、購買頻度向上につながりやすい。また、日常使いしやすいという観点から「冷凍肉」を取り扱うことも検討したい。冷凍肉は生肉と比較して保存がききやすくまとめ買いも可能である。巣ごもりが解消され、買い物に頻繁に訪れることが難しくなったとしても、冷凍肉をまとめて購入すれば、B社の高品質の食肉を楽しむことができる。ネットショッピングモールにおける冷凍肉販売の失敗は、B社ブランドが消費者の目に留まらなかったことが原因であった。直営小売店に来店する顧客はB社品質の高さを知っているため、冷凍肉の販売余地も大きい。

解答例では、「(既存顧客の)購買頻度の維持向上」ではなく「購買機会の維持向上」という表現を採用している。これには、現役世代家族(既存顧客層)のうちの既存顧客だけでなく、いまま主にスーパーを利用しているB社に来店していない顧客(新規顧客)の獲得も排除しないためである。既存顧客の利用が継続されることで、クチコミを通して同じニーズを持つ新規顧客が獲得できる可能性もある。問題要求でコミュニケーションなどは問われていないため、接客やクチコミなどの要素を解答する必要はないが、新規顧客も獲得できればさらなる販売力強化ということができる。

(3) 解答の根拠選択

本問は、「アフターコロナ」や、「販売力強化」、「品揃え」などの解釈1つで解答の方向性が大きく変わってしまうため、解答の難易度が高い。

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。

- ・アフターコロナによる「観光客の取り込み」

アフターコロナから想起される観光客の再来には一定の妥当性がある。この場合、品揃えとして、現在も販売している「食肉加工品の贈答品詰め合わせを強化すること」が考えられる。また

強みとして、「インターチェンジから近く車の利便性が良いこと」も合わせて解答したい。一方で、観光客を対象とすると、問題本文に明示された「周辺に多く住む現役世代家族」を対象とした施策を解答する問題がなくなってしまう。とくに手を打って来ずにコロナ禍の巣ごもり需要で訪れるようになった顧客へのケアができない点がもどかしい。

- ・作りたての揚げ物など総菜の強化

これも現役世代家族のニーズと考えられ、その点では妥当性は認められる。一方で、新商品開発を伴うことから採用しづらい面もある。

- ・メニュー提案など対面販売の強化

問題要求の制約から（顧客ターゲット品揃えの観点から）販売方法や販売促進についての解答は求められていない可能性が高い。また、現在も対面販売でコミュニケーションを図りながら販売していることから、この点は強化の余地が少ない（現状で不足していると考えづらい）。

（4）解答の構成要素検討

結論「ターゲット」＋「品揃え（強化すべき製品群）」＋補足「期待効果（販売力強化）」

第4問（配点30点）

（1）要求内容の解釈

直接の要求は「どのようなオンライン販売事業者と協業すべきか」と「協業が長期的に成功するためのB社の提案」である。「どのようなオンライン販売事業者」という表現から、複数のオンライン販売事業者から選択することが想定できるが、仮に問題本文にオンライン販売事業者が示されていない場合は、特定の「〇〇社」というような解答ではなく、「このような方向性の事業者」という抽象的な表現で解答することとなる。過去の本試験でも「協業」のテーマは頻出論点の1つである。たとえば、令和元年度（ネイルサロン）第3問（設問1）では「どのような協業相手と組んで～」と問われた。問題本文に複数示される事業者の中から適切な事業者を選択することが求められている。これに倣えば、問題本文に複数のオンライン販売事業者が示され、その中から適切な事業者を選択するということになるが、異なる特性をもった複数のオンライン販売事業者が問題本文に明示されているかどうかは疑問な点である。

問題要求冒頭の「新規事業として、最終消費者へのオンライン販売チャネル開拓に乗り出すつもり」という表現より、既存事業とは異なる事業であること、（事業者向けではなく）最終消費者向けであること、現在はオンライン販売チャネルがないこと、などが読み取れる。

「コロナ禍で試した大手ネットショッピングモールでの自社単独の食肉販売がうまくいかなかった経験から、オンライン販売事業者との協業によって行う」という表現も解釈する。まず、問題本文に過去の失敗が描かれているはずであるのでその内容を確認する。オンライン販売事業者は、販売に関する高いノウハウを有していると考え、B社は製品開発や製造技術などのノウハウを提供す

ることが想定される。これに関連し、第2問の解説でも触れたが、製造事業者が最終消費者向けに製品開発を行う場合、最終消費者のニーズ収集が問われる場合がある。「協業」であるので、「オンライン販売業者が消費者ニーズを収集しB社の製品開発に生かす」という展開は想定しておきたい（協業の長期的成功に値する）。

要求中盤の『消費者動向調査』の解釈も大きなポイントになる。まず、調査は「平成4年1月」のものであり、現在の消費者ニーズと考えてよい。しかし「協業が長期的に成功する」という表現とのギャップには注意したい。要求に明示されたニーズに対応することはもちろん必要であるが、このニーズが長期的に継続すると判断することはできない。つまり、先述のとおり、今後の消費者ニーズの変化も考慮し、継続的なニーズ収集、継続的製品開発・改良の方向性は助言に含めておきたい。

調査テーマは「家庭での食に関する家事で最も簡便化したい工程」に絞られている。おそらく「簡便化」ニーズはある程度普遍的なものとして認識してよいのであろう。そのように解釈しないと協業相手を決めることができない。そして調査結果は多岐にわたるため、すべての項目を考慮することは現実的ではなく、上位項目を優先して反映したい。具体的には、「献立の考案」、「調理」、「後片付け」、「食材の購入」、「容器等のごみの処分」あたりが候補となる。B社のスキル、ノウハウを用いて対応できそうなものを採用する方針とする。「食材の購入」については、オンライン販売のため、対応可能であろう。それ以外のニーズに対応できるB社の強みを問題本文から特定したい。

最後に、制限字数の150字についても考慮が必要である。「このようなオンライン販売事業者」という部分をあまりにも簡素に表現してしまえば、おそらく10字程度で記述できるであろう。すると、提案内容に140字を割くこととなる。140字も具体的な提案内容を示すことは困難であることが想定される。B社の戦略に見合った協業相手の条件を複数挙挙することに数十字を充て、残りの100字前後を提案内容に充てることなどを想定したい。

【問題要求から得る着眼点】

- ・ オンライン販売事業者の存在
- ・ 過去の大手ネットショッピングモールにおける失敗の内容
- ・ 「献立の考案」などのニーズに応じたB社の強み
- ・ 協業の長期的成功のための要件

(2) 解答の根拠探し

オンライン販売事業者や大手ネットショッピングモールにおける失敗の内容を確認する。

第11段落

「東京オリンピック・パラリンピックのために積み増した冷凍在庫をさばくため、B社は大手ネットショッピングモールに出店し、焼肉用やステーキ用として冷凍肉の販売も試してみた。しかし、コロナ禍で同じことを考えた食肉販売業者は多く、B社紹介ページはネット上で埋もれ、消費者の目にはほとんど留まらないようだった。」

オンライン販売事業者はこの他に記述がない（百貨店やスーパーがネット販売しているかどうかは不明である上に、それらは「オンライン事業者」とは言いづらい）。同業の全国の食肉販売業者と協業することも考えにくいと、協業相手は問題本文から抽出するのではなく、B社の新規事業の方向性や消費者ニーズに適合する条件を列挙することが必要となる。

第4段落

「百貨店やスーパーを取引先としてきたこともあって、B社の商品はクオリティの高さに定評がある。」

第8段落

「第2に、自社工場を新設し、食肉加工品製造も行えるようにした。高い技術力を有する職人をB社に招き入れ、良質でおいしい食肉加工品を製造できる体制を整えた。これによって、B社は最高級のハムやソーセージ、ローストビーフなどの食肉加工品を自社ブランドで開発できるようになった。単品販売もできるうえ、詰め合わせれば贈答品にもなり、これら食肉加工品は直営小売店や高速道路の土産物店、道の駅などで販売している。また、取引先のニーズに応じて、相手先ブランドでの食肉加工品製造を請け負うことも可能になった。」

第9段落

「最近では、飲食店に対してメニュー提案を行ったり、その半加工を請け負ったりすることも増えている。」

新規事業の方向性は、メニュー提案力を生かして「献立の考案」を行い、製造加工技術力を生かして「調理（半加工）」のニーズを満たすいわゆる「ミールキット（下ごしらえした食材とレシピをセットにし、簡単な調理をするだけで本格的なメニューができあがるセット商品）」などを販売することが想定される。

協業相手が、最終消費者向けオンライン販売ノウハウを有することは必須である。そのうえで、既にミールキット販売を行っている事業者よりも、行っていない事業者の方が協業の可能性が高まり、双方にメリットが感じられるであろう。参入済みの事業者は既にサプライチェーンの構築がなされており、B社がそこに参画するメリットは「高品質な食肉」を提供できることくらいである。

しかし、それだけで参画できるか、長期的な協業の成功に導けるかは不透明である。現在（食肉以外の）食素材のみを販売し、簡便化ニーズに未対応である事業者であれば、B社の高品質な食肉の提供、メニュー提案力、製造加工技術力に魅力を感じることが考えられる。食肉を使用しないメニューもすべてB社が提案および加工することは考えにくい、本問は提案内容のみ問われているので、その方向性やメリットなどの提示にとどめることができる（現実的に実現するためには、さらなる協業事業者が必要となろうが、そこまでは解答する必要性はなさそうである）。なお、解答例では「こだわりの食素材を扱うオンライン販売事業者」という表現を用いた。B社の高品質な食肉と見合う食素材であることは、B社の譲れないラインであろう。

この際に、B社から持ち掛ける提案では「相手先ブランド」での消費者への提供となるであろう。B社はこの事業において食材である食肉または食肉加工品を提供する立場であり、消費者と直接つながっているのは、オンライン販売事業者である。オンライン販売事業者のブランドを用いて提供することで、オンライン販売事業者もメリットを感じやすく、販売もしやすくなる。それにより、相手先ブランドの価値向上につながる、という提案は長期的な協業関係構築にとってプラスとなる。

問題要求の解釈でも触れたが、消費者ニーズが変化し続けることは前提条件として考えてよい。その上で、オンライン販売事業者が消費者ニーズの収集に努め、B社の強みと合わせてメニューの継続的改善を図ることが長期的成功の要件となる。

(3) 解答の根拠選択

解答例では、「最終消費者向けにこだわりの食素材を扱うオンライン販売事業者」、「ミールキット販売事業の立ち上げ提案」、「相手先（協業先）ブランドの活用」、「消費者ニーズとメニュー開発力の融合」を主な根拠として構成している。オンライン販売事業者の表現は、問題本文にある根拠ではないため、妥当性がある表現であれば広く加点されることであろう。また、ミールキットなど具体的な販売内容を書かなくても、「ある程度加工を行ってメニューとして販売する」ことが示せば十分な加点を得られると考える。B社の強みである「メニュー開発力」、「加工力」なども加えておくことが望ましい。

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。

- ・「献立の考案」、「調理」など問題要求にある消費者ニーズから対応するものを選択、記述する

解答構成としては、妥当性が高い。一方で、問題要求にある文言を解答にも繰り返して書く必要性は高くない。

- ・「大手ネットショッピングモール」を協業先とする

これは、販売事業者というよりも、プラットフォームであり、協業というニュアンスにもなりにくい、採用しづらい。

(4) 解答の構成要素検討

結論「協業先（B 社戦略の条件）」＋結論「提案内容（消費者ニーズを満たす内容、長期的成功の説明）」

【企業概要】

C社は1964年創業、資本金2,500万円、従業員60名の金属製品製造業である。製品は、売上の7割を占めるアルミニウムおよびステンレス製プレス加工製品(以下「プレス加工製品」という)と、残り3割のステンレス製板金加工製品(以下「板金加工製品」という)である。プレス加工製品は金型を使用して成形する鍋、トレー、ポットなどの繰返受注製品で、板金加工製品は鋼材を切断や曲げ、溶接加工して製作する調理台、収納ラック、ワゴンなどの個別受注製品である。どちらもホテル、旅館、外食産業などの調理場で使用される製品で、業務用食器・什器の卸売企業2社を販売先としている。

C社は、卸売企業が企画する業務用什器の板金加工製品を受託生産する企業として創業した。その後金属プレスや金型製作設備を導入してプレス加工製品の生産を始めている。難易度の高い金型製作技術の向上に努めて、ノウハウを蓄積してきたため、コスト低減や生産性向上に結びつく提案などが可能である。

近年は観光需要で受注量は毎年増加していたが、2020年からの新型コロナウイルス感染拡大による外国人の新規入国規制や、外食産業の営業自粛による影響を受けて減少している。

【生産の現状】

生産部門は、生産管理課、資材課、設計課、金型製作課、プレス加工課、製品仕上課、板金加工課、品質管理課で構成されている。

プレス加工製品の生産プロセスには、金型を製作する金型製作工程と、その金型を利用して同じ製品の繰返受注生産を行う製品量産工程がある(次ページの図参照)。

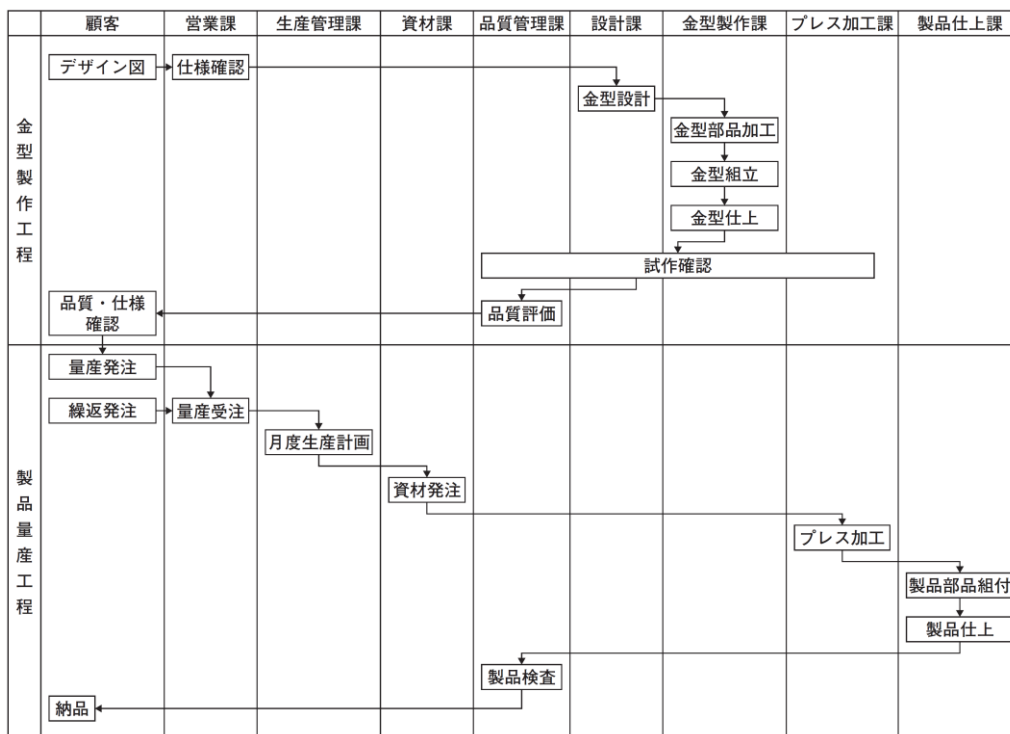
C社の金型製作工程は、発注元から提示される形状やサイズの概要を表したデザイン図を基に仕様を確認した後に「金型設計」を行い、金型を構成する部品を製作する「金型部品加工」、加工した部品を組み立てる「金型組立」、その後の調整や研磨などを行う「金型仕上」を経て、「試作確認」を行い、さらに試作品の品質を発注元との間で確認して完成する。設計開始から完成までの金型製作期間は、難易度によって異なるが、短いもので約2週間、長いもので約1か月を要する。

「金型設計」は、設計課が2次元CADを活用し担当している。発注元との仕様確認

が遅くなることや、発注元からの設計変更、仕様変更の要請があり、設計期間が長くなることもある。また設計課では、個別受注の板金加工製品の製品設計も担当するため、設計業務の混乱が生じ金型製作期間全体に影響することもしばしば生じている。

「金型組立」、「金型仕上」は、プレス加工技術にも習熟するベテラン技能者が担当しているが、高齢化している。担当者は、金型の修理や改善作業も兼務し、製品の品質や製造コストに影響を及ぼす重要なスキルが必要なことから、若手の養成を検討している。

図 C 社のプレス加工製品の生産プロセス



金型が完成した後の製品量産工程は、発注元から納品月の前月中旬に製品別の生産依頼数と納品指定日が通知され、それに基づいて前月月末までに「月度生産計画」を作成して「資材発注」する。プレス加工課では「プレス加工」を行い、製品仕上課で取手などの部品を組み付ける「製品部品組付」と製品の最終調整をする「製品仕上」を行い、通常月 1 回発注元へ納品する。

C社の「プレス加工」は、生産能力に制約があり、C社全体の生産進捗に影響している。プレス加工機ごとに担当する作業員が材料の出し入れと設備操作を行い、加工製品を変えるときには、その作業員が金型交換作業と材料準備作業など長時間の段取作業を一人で行っている。

プレス加工製品の生産計画は「プレス加工」の計画だけが立案され、「製品部品組付」、「製品仕上」はプレス加工終了順に作業する。生産計画は、各製品の1日間の加工数量でそれぞれの基準日程を決めて立案する。以前は発注元もこれを理解して、C社の加工ロットサイズを基本に発注し、C社で生産した全量を受領して、発注元で在庫対応していた。しかし、最近は発注元の在庫量削減方針によって発注ロットサイズが減少している。ただC社では、基準日程によって設定しているロットサイズで加工を続け、確定受注量以外はC社内在庫している。

C社の受注から納品に至る社内業務では、各業務でパソコンを活用しているが、情報の交換と共有はいまだに紙ベースで行われている。

【新規製品事業】

数年前C社では受注拡大を狙って、雑貨・日用品の商談会に出展したことがある。その際商談成立には至らなかったが、中堅ホームセンターX社から品質を高く評価された。今回そのX社から新規取引の商談が持ち込まれた。

X社では、コロナ禍の2020年以降も売上が順調に推移しているが、その要因の一つとしてアウトドア商品売上の貢献がある。しかし新型コロナウイルスのパンデミックにより、中国や東南アジア諸国企業に生産委託しているPB商品の納品に支障が生じて、生産、物流など現在のサプライチェーンの維持が難しくなっている。また今後も海外生産委託商品の仕入れ価格の高騰が懸念されることから、生産委託先をC社へ変更することについてC社と相互に検討を行った。

C社社長は、当該事業の市場成長性と自社の強みを考慮して戦略とビジネスプロセスを見直し、積極的にこの事業に取り組むこととした。

X社の要請は、X社のアウトドア用PB商品のうち、中価格帯の食器セット、鍋、その他調理器具などアルミニウム製プレス加工製品の生産である。ただC社社長は、今後高価格な製品に拡大することも期待している。

X 社からの受注品は、商品在庫と店舗仕分けの機能を持つ在庫型物流センターへの納品となり、商品の発注・納品は、次のようになる。まず四半期ごとに X 社が商品企画と月販売予測を立案し、C 社に情報提供される。確定納品情報については、X 社各店舗の発注データを毎週月曜日に X 社本社で集計する。在庫量からその集計数を差し引いて発注点に達した製品について X 社の発注データが C 社に送付される。納期は発注日から 7 日後の設定である。1 回の発注ロットサイズは、現状のプレス加工製品と比べるとかなり小ロットになる。

第 1 問(配点 20 点)

2020 年以降今日までの外部経営環境の変化の中で、C 社の販売面、生産面の課題を 80 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

C 社の主力製品であるプレス加工製品の新規受注では、新規引合いから量産製品初回納品まで長期化することがある。しかし、プレス加工製品では短納期生産が一般化している。C 社が新規受注の短納期化を図るための課題とその対応策を 120 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 20 点)

C 社の販売先である業務用食器・什器卸売企業からの発注ロットサイズが減少している。また、検討しているホームセンター X 社の新規取引でも、1 回の発注ロットサイズはさらに小ロットになる。このような顧客企業の発注方法の変化に対応すべき C 社の生産面の対応策を 120 字以内で述べよ。

第4問(配点20点)

C 社社長は、ホームセンター X 社との新規取引を契機として、生産業務の情報の交換と共有についてデジタル化を進め、生産業務のスピードアップを図りたいと考えている。C 社で優先すべきデジタル化の内容と、そのための社内活動はどのように進めるべきか、120 字以内で述べよ。

第5問(配点20点)

C 社社長が積極的に取り組みたいと考えているホームセンター X 社との新規取引に応えることは、C 社の今後の戦略にどのような可能性を持つのか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

【解答例】

第1問（配点 20 点）

コ	ロ	ナ	禍	に	入	り	、	需	要	が	減	少	し	て	い	る	観	光	や
外	食	産	業	に	代	わ	る	新	た	な	販	売	先	の	開	拓	が	販	売
面	の	、	顧	客	企	業	の	発	注	方	法	の	変	化	や	生	産	業	務
の	デ	ジ	タ	ル	化	へ	の	対	応	が	生	産	面	の	課	題	と	な	る。

第2問（配点 20 点）

金	型	製	作	期	間	の	短	縮	が	課	題	と	な	る	。	対	応	策	は、
発	注	元	に	、	概	要	で	は	な	く	詳	細	な	デ	ザ	イ	ン	図	の
提	示	を	求	め	、	仕	様	確	認	の	早	期	化	や	仕	様	変	更	等
へ	の	対	応	を	迅	速	に	行	う	。	ま	た	、	金	型	設	計	の	状
況	を	考	慮	し	て	個	別	受	注	製	品	の	設	計	を	担	当	さ	せ
る	体	制	を	整	え	、	設	計	業	務	の	混	乱	を	回	避	す	る	。

第3問（配点 20 点）

小	ロ	ッ	ト	発	注	に	適	し	た	加	工	ロ	ッ	ト	サ	イ	ズ	を	設
定	す	る	。	そ	れ	に	よ	り	段	取	作	業	が	増	加	す	る	た	め、
プ	レ	ス	加	工	機	ご	と	で	は	な	く	、	作	業	ご	と	に	作	業
員	を	割	り	当	て	る	。	ま	た	、	金	型	製	作	課	に	属	し	、
プ	レ	ス	加	工	技	術	に	も	習	熟	す	る	ベ	テ	ラ	ン	技	能	者
も	プ	レ	ス	加	工	を	担	当	で	き	る	体	制	を	整	え	る	。	

第4問（配点20点）

X	社	は	、	週	次	で	送	付	す	る	発	注	デ	ー	タ	に	基	づ	く
7	日	後	の	納	品	を	求	め	て	お	り	、	紙	ベ	ー	ス	で	行	わ
れ	て	い	る	社	内	業	務	の	情	報	の	交	換	と	共	有	の	ペ	ー
パ	レ	ス	化	を	優	先	す	ベ	き	で	あ	る	。	そ	の	た	め	に	、
若	手	を	中	核	メ	ン	バ	ー	に	据	え	て	ビ	ジ	ネ	ス	プ	ロ	セ
ス	の	見	直	し	に	取	り	組	み	、	全	社	的	に	推	進	す	る	。

第5問（配点20点）

X	社	と	の	取	引	は	、	コ	ロ	ナ	禍	で	も	成	長	性	が	あ	る
ア	ウ	ト	ド	ア	商	品	の	生	産	・	販	売	ノ	ウ	ハ	ウ	を	蓄	積
で	き	る	機	会	と	な	り	、	強	み	の	金	型	製	作	技	術	の	高
さ	等	を	生	か	す	こ	と	で	、	高	価	格	帯	の	製	品	を	希	望
す	る	新	規	販	売	先	を	開	拓	で	き	る	可	能	性	を	持	つ	。

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 4 年度の事例Ⅲは、平成 30 年度以来 4 年ぶりに、問題本文に図表（図）が記載された。そのため、問題本文の記述は 3 頁を超え、問題本文の記述量（ボリューム）が多い印象を受ける。

問題は全 5 問構成で、小設問はない。そのため、これも平成 30 年度以来 4 年ぶりに、配点が一律 20 点となっている。解答の制限字数は合計 540 字で、これは 2 年連続となる（平成 30 年度～令和 2 年度はいずれも 560 字）。

問題要求は例年に比べると条件が多く付されている印象を持つ。また、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「課題」のため、単純な SWOT 分析ではなく、SWOT 分析の変形問題ととらえることができる（克服すべき「弱み」を問うていることになる）。以下、第 2 問が「プレス加工製品」の「新規受注」の「短納期化」のための課題と対応策、第 3 問は新規取引先の X 社も含めた発注方法の変化（小ロット化）への「生産面」の対応策、第 4 問は、優先すべきデジタル化の内容と社内活動の進め方、第 5 問が X 社との新規取引による C 社の今後の「戦略」への可能性と、オーソドックスといえばオーソドックスであるが、第 1 問で「強み」が問われず、また令和 3 年度は問われなかった IT 関連の問題が第 4 問で出題されるなど、若干ではあるが、令和 3 年度と異なる傾向も見られた。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：やや多い
- ・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：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）

- ・3 ページ強

□構成要素

文章：75 行

問題数：5 つ 解答箇所 5 箇所（要求は、第 1～5 問各 1 つ）

第 1 問	20 点	80 字
第 2 問	20 点	120 字
第 3 問	20 点	120 字
第 4 問	20 点	120 字
第 5 問	20 点	100 字
(合計)		540 字

(1) 問題本文のボリューム

前述のとおり、問題本文のボリューム、というより、情報量が多い。さらに図表があるため、問題本文の情報を整理するのにかなり時間がかかるおそれがある。

(2) 題材の取り組みやすさ

C 社の取扱製品は、既存事業では「鍋、トレイ、ポット、調理台、収納ラック、ワゴン」など、新規事業の X 社との取引では「食器セット、鍋」などが明示されている。これらは、「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。

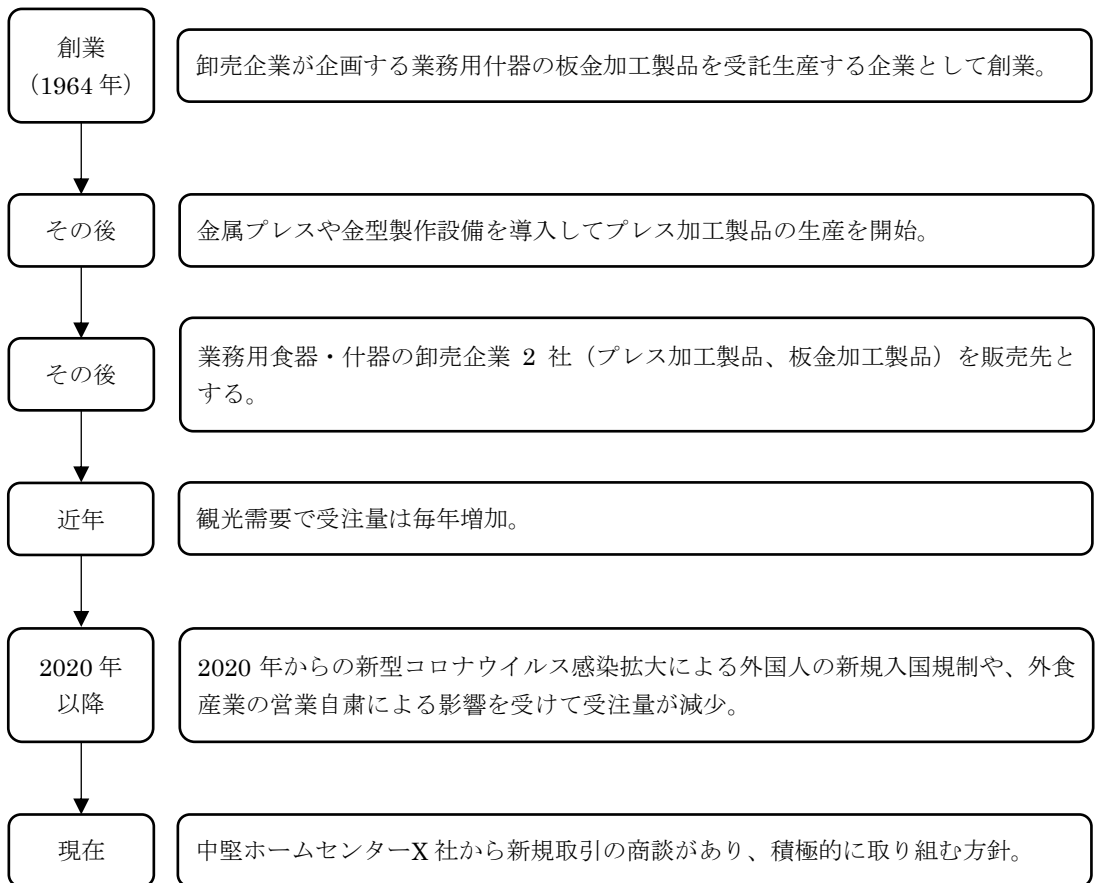
(3) 問題要求の対応のしやすさ

問題構成は比較的オーソドックスであるが、問題要求の条件が多く、問題要求の解釈に時間がかかるおそれがある。また、「課題」を指摘させる問題はあるものの「問題点」を指摘させる問題がなく（これは令和 3 年度も同様）、個人差はあるかもしれないが、「やや難しい」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。個人差はあるかもしれないが、第 1 問の「販売面の課題」→第 5 問→第 4 問、第 1 問の「生産面の課題」→第 2・3 問（根拠の切り分けが難しいので、一緒に考えたほうが対応しやすい）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>



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、「2020 年以降今日まで」の外部経営環境の変化の中における、C 社の「販売面」と「生産面」の課題を答えることである。

本問は(a)(b)欄に分かれていないので、出題者が用意している「販売面」と「生産面」の正解の字数が異なっていることが想定できる。また、外部経営環境の変化は1つで、それが「販売面」と「生産面」に影響を与えていると考えられる（仮に変化が2つあったとしたら、(a)(b)欄に分かれるはずである）。そのため、制限字数を考慮すると難しい面はあるが、簡潔でも構わないので、「外部経営環境の変化」についても指摘したい。それにより、解答した「課題」の妥当性が高まるからである。

特に難しい要求ではないが、「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）

(2) 解答の根拠探し

まず、「2020 年以降今日まで」の外部経営環境の変化を確定させると、以下の記述は比較的容易に着目できるだろう。

「近年は観光需要で受注量は毎年増加していたが、2020 年からの新型コロナウイルス感染拡大による外国人の新規入国規制や、外食産業の営業自粛による影響を受けて減少している。」（第 3 段落）

問題本文でも「2020 年から」と明示されており、この「新型コロナウイルス感染拡大」が、本問の外部経営環境の変化に該当すると考えて特に問題はないだろう。

次に、第 11 段落の以下の記述に着目したい。

「しかし、最近では発注元の在庫量削減方針によって発注ロットサイズが減少している。ただ C 社では、基準日程によって設定しているロットサイズで加工を続け、確定受注量以外は C 社内で在庫している。」（第 11 段落）

C 社の「発注元」＝販売先は、「業務用食器・什器の卸売業 2 社」（第 1 段落）で、どちらも「ホテル、旅館、外食産業などの調理場で使用される製品」（第 1 段落）を C 社に発注している。そして、「ホテル、旅館」（観光需要に関連）や「外食産業」はコロナの影響を受けている。C 社の受注量が減少＝発注元（2 社）の発注量が減少、という因果関係である（注：販売先のうち、板金加工製品の卸売企業は個別受注生産であるから、発注ロットは関係ない）。そして、コロナ禍の中でも需要が減少しないアウトドア商品を扱っている X 社との新規取引を開始する、という事例の設定であるから、「販売面」の課題としては、「コロナの影響を受けない市場（製品）の新規販売先の開拓」ということになる。

「生産面」の課題は、第 3 問で、「顧客企業の発注方法の変化（小ロット化）」への対応が要求されている（注：第 2 問と異なり、第 3 問は「課題」が要求されていないことから、第 3 問は本問の「生産面」の課題への対応策になっていると考えられる）。

また、第 4 問で問われている「生産業務の情報の交換と共有についてデジタル化」は、「X 社との新規取引」が契機となっている。X 社との新規取引は、「X 社では、コロナ禍の 2020 年以降も売上が順調に推移しているが、その要因の一つとしてアウトドア商品売上の貢献がある。しかし新型コロナウイルスのパンデミックにより、中国や東南アジア諸国企業に生産委託している PB 商品の納品に支障が生じて、生産、物流など現在のサプライチェーンの維持が難しくなっている。また今後も海外生産委託商品の仕入れ価格の高騰が懸念されることから、生産委託先を C 社へ変更する

ことについて C 社と相互に検討を行った。」(第 14 段落) と、「2020 年以降今日まで」の外部経営環境の変化が契機となっている。

(3) 解答の根拠選択

第 2 問で要求されている「新規受注の短納期化」は、該当する「2020 年以降今日まで」の外部経営環境の変化が見当たらない。第 2 問の問題要求でも、「新規引合いから量産製品初回納品まで長期化することがある(＝長期化しないこともある)」、「プレス加工製品では短納期生産が一般化している。」と少し弱い表現で、第 3 問と異なり、「発注元」との関連が不明である。つまり、「短納期化」については 2020 年以前から生じている課題と考えられる。また、第 2 問でも「課題」が要求されているため、仮に「短納期化」が「2020 年以降今日まで」の外部経営環境の変化に該当すると、第 1 問の「課題」と解答が重複することになる。いずれにしても、「短納期化」は本問の根拠としては妥当性が低い。

さらに、「また今後も海外生産委託商品の仕入れ価格の高騰が懸念されることから～」(第 14 段落) という記述は、仕入れ価格の高騰自体は 2020 年以降に生じた外部経営環境変化に該当するだろうが、それに対応する「生産面の課題」が見当たらない。第 2 段落に記述されているように、C 社は「コスト低減や生産性向上に結びつく提案などが可能」なため、コスト対応力が強いと考えられる。したがって、本問の根拠としては妥当性が低い。

ここで、「C 社は、卸売企業が企画する業務用什器の板金加工製品を受託生産する企業として創業した。」(第 2 段落)、「C 社の金型製作工程は、発注元から提示される形状やサイズの概要を表したデザイン図を基に仕様を確認した後～」(第 6 段落)、「まず四半期ごとに X 社が商品企画と月販売予測を立案し～」(第 17 段落) という記述から、既存・新規取引先が企画した製品の受託生産を C 社は行っている。つまり、「下請取引」に該当し、自社製品(自社ブランド)がないことから、これも「課題」といえるかもしれない。しかし、これも該当する「2020 年以降今日まで」の外部経営環境の変化が見当たらない。また、事例の設定上、C 社が自社製品の開発をする必要性も見当たらない(第 16 段落に記述されているのは、「高価格な製品に拡大」と価格だけで、他社企画なのか自社企画なのかは重要視していない)。さらに、「製品面」ならともかく、本問は「生産面」の課題を要求しているため、本問の根拠としては妥当性が低い。

なお、発注元の在庫量削減方針について言及している第 11 段落に、繰返受注製品を C 社が在庫している記述があり、「在庫の削減」も課題といえなくもないが、第 3 問は X 社との新規取引も関連しており、X 社向けの製品は C 社でまだ在庫していないため、本問の根拠としては妥当性が低い。

(4) 解答の構成要素検討

本問は制限字数が 80 字と多くないため、「外部経営環境の変化」＋「生産面の課題」＋「販売面の課題」という解答構成を考えたい。具体的には、「〇〇という変化のため、△△という販売面、▲▲という生産面の課題がある。」というイメージである。

なお、第 1 段落に、「卸売業 2 社を販売先としている。」と記述されているので、解答例では「取引先」ではなく、「新たな販売先の開拓」としている。

また、「2020 年以降今日までの外部経営環境の変化」については、問題本文では「新型コロナウイルス感染拡大」(第 3 段落)、「コロナ禍」(第 14 段落)、「新型コロナウイルスのパンデミック」(第 14 段落)と、複数の表現が見つかる。この中では、「コロナ禍」が一番字数を節約できるので、この表現をうまく使いたい。

第 2 問 (配点 20 点)

(1) 要求内容の解釈

問題要求は、主力製品である「プレス加工製品」の「新規受注」の「短納期化」を図るための「課題」と「対応策」を答えることである。また、「短納期化」の対象は、「新規引合いから量産製品初回納品まで」である(この期間が長期化することがある)。条件が細かく振られているので、注意する必要がある。

(2) 解答の根拠探し

関連する記述が、第 7 段落にある。

「金型設計」は、設計課が 2 次元 CAD を活用し担当している。発注元との仕様確認が遅くなることや、発注元からの設計変更、仕様変更の要請があり、設計期間が長くなることもある。また設計課では、個別受注の板金加工製品の製品設計も担当するため、設計業務の混乱が生じ金型製作期間全体に影響することもしばしば生じている。」(第 7 段落)

大きく、①「設計期間の長期化」と、②「設計業務の混乱」をなくすことが、「対応策」になる。そうすると、上記①②が「課題」となるが、対応策に字数を多く必要とするため、「課題」は、「金型製作期間の短縮」等、簡潔にまとめたい。

「対応策」について、前述の①「設計期間の長期化」は、第 6 段落に、「C 社の金型製作工程は、発注元から提示される形状やサイズの概要を表したデザイン図を基に仕様を確認した後に「金型設計」を行い～」という記述がある。形状やサイズの「概要」を受け取って設計をしてから仕様確認しているのであれば、さすがに仕様確認に時間がかかるだろう(例えばサイズについて、「10 センチくらい」といった提示があったとすると、9 センチなのか 10 センチぴったりなのか 11 センチなのか、確認が当然必要になる)。仕様変更も、具体的な内容は明示されていないが、「概要」で提示

された場合、対応に時間がかかるだろう（注：「設計変更」は、正直に言ってよくわからない。設計が変更されるということは、一から設計し直すことになる。それだけ余計なコストがかかるわけだから、発注元が果たしてそのようなことをするのか、という疑問が生じる）。いずれにしても、「概要」での提示がそもそもの原因になるわけだから、デザイン図の提示方法を改めることが解答の方向性となる。なお、「プレス加工製品」の販売先は、2 社ある卸売企業のうちの 1 社であるから（もう 1 社は「板金加工製品」の卸売企業である）、交渉の手間は少ないだろう。そして、本問は、設計からではなく、「新規引合い」からの短納期化を対象としているため、デザイン図の提示段階も、短納期化の対象期間に入る。

次に②「設計業務の混乱」については、「個別受注の板金加工製品の製品設計」（第 7 段落）が関連する。「板金加工製品」の生産プロセスは、問題本文にも図にも明示されておらず、どうやって受注しているか、どうやって設計担当を選んでいるかが全く不明である。ただし、「設計開始」から完成までの金型製作期間は、難易度によって異なるが、短いもので約 2 週間、長いもので約 1 か月を要する。」（第 6 段落）という記述がある。そうすると、難易度が高い設計を行っている最中に、「個別受注の板金加工製品の製品設計」が回ってきたら、設計担当者が混乱するのも当たり前である。したがって、設計担当者が余力のある時期に、「個別受注の板金加工製品の製品設計」を担当させる方向で考えたい。

(3) 解答の根拠選択

第 7 段落に、「2 次元 CAD」が明示されているので、反射的に「3 次元 CAD」を思い浮かべた方も少なくないだろう。しかし、2 次元を 3 次元に変えても、「概要」のデザイン図から設計しているのであれば、それほど手間は変わらないだろう。

前述の②「設計業務の混乱」については、「設計課をプレス加工製品と個別受注製品で分ける」という方向性も考えられる。しかし、設計課の人数が不明で、仮に一人だった場合は分けられないので、この方向性の妥当性は低い。

問題要求は、「量産製品初回納品」（注：2 回目以降は繰返受注製品になるので、設計は不要となる）までの期間の短納期化を対象としている。そして、「C 社のプレス加工製品の生産プロセス」図に明示されているように、納品のためには「製品量産」も必要となる。そうすると、第 10 段落に記述されている「プレス加工（課）」での段取作業の改善も、短納期化につながる。しかし、制限字数の関係でここまで言及するのは難しく、また、第 3 問の解説で述べるように、第 10 段落は第 3 問の根拠となる（X 社の新規取引も関係するため）。さらに、「プレス加工」は「新規受注」だけでなく繰返受注生産にも必要になる（逆に、「金型製作」は、新規受注の場合にのみ必要になる）。いずれにしても、段取作業の改善については、本問の根拠としては妥当性が低い。なお、「担当者は、金型の修理や改善作業も兼務し、～」（第 8 段落）という記述から、専任化する（兼務を外す）という方向性も考えられる。ただし、金型製作課の人数が不明のため、この方向性の妥当性は低い。

(4) 解答の構成要素検討

制限字数が 120 字あるとはいえ、「対応策」に多くの字数が必要になるため、「課題」は、「金型製作期間の短縮」「金型製作業務の効率化・円滑化」等、簡潔にまとめたい。

「対応策」については、「概要」の反対語は「詳細」であるため、解答例は「詳細なデザイン図の提示を求める」という内容にした。また、設計課の人数が不明であり、さらに設計担当者へのプレス加工製品と個別受注製品の割り振りを、営業課・生産管理課・設計課の誰が行っているのか不明のため、「体制の整備」といった抽象度の高い表現で解答例はまとめている。不用意に特定した場合（例えば、「営業課が設計担当者の業務負荷を考慮して設計の割り振りを行う」等）、根拠が乏しいため、大幅な失点につながるおそれがある。

いずれにしても、「対応策」はかなり難しいので、「課題」で確実に得点したい。第 7 段落を根拠にすれば「×」にはならないだろうから、場合によっては「課題」の解答字数を増やして、できる限り「課題」で得点を確保するという方策も有効であろう。

<補足>

令和 2 年度本試験では、問題本文に「立体的造形物」「立体的で複雑な曲線形状」など、「3 次元 CAD」を示唆する記述があったが、本年度の問題本文には特に見当たらない。もっとも、「3 次元 CAD」を導入すれば、少なくとも「形状」についての仕様確認や仕様変更への対応は円滑になるだろうから（図を見る限り、仕様確認は営業課が行っているため、営業課としては確認しやすくなる可能性はある）、解答しても「×」にはならないだろう（ただし、「3 次元 CAD」のみの解答だと、得点が伸びないと思われる）。

第 3 問（配点 20 点）

(1) 要求内容の解釈

問題要求は、顧客企業の発注方法の変化（＝小ロット化）への「生産面」の「対応策」を答えることである。第 2 問と異なり「課題」が要求されていないのは、第 1 問で答えた「生産面の課題」が対応しているからと考えられる。また、要求上は、既存の取引先（注：板金加工製品は「個別受注製品」のため、本問では「プレス加工製品」の卸売企業が該当する）だけでなく新規取引先の X 社も対象となっている。「生産面」の対応策という要求は、X 社との取引はまだ開始されておらず、交渉次第では小ロット対応をしなくて済む可能性があり、そういった「受注面」や「取引面」の解答を排除するために付されていると考えられる。

(2) 解答の根拠探し

「顧客企業の発注方法の変化」については、第 11 段落に以下の記述がある。

「プレス加工製品の生産計画は「プレス加工」の計画だけ立案され、「製品部品組付」、「製品仕上」はプレス加工終了順に作業する。生産計画は、各製品の 1 日間の加工数量でそれぞれの基準日程を決めて立案する。以前は発注元もこれを理解して、C 社の加工ロットサイズを基本に発注し、C 社で生産した全量を受領して、発注元で在庫対応していた。しかし、最近では発注元の在庫量削減方針によって発注ロットサイズが減少している。ただ C 社では、基準日程によって設定しているロットサイズで加工を続け、確定受注量以外は C 社内在庫している。」(第 11 段落)

発注ロットが減っているのに加工ロットサイズを変えず、結果として受注生産なのに在庫を抱えるという状態を招いている(実質的には見込生産を行っていることになる)。

そして、顧客企業の発注方法の変化＝小ロット化に対応するためには加工ロットサイズを見直す必要がある。仮に見直さない場合、「何も対応しない」と同じになる。さらに、小ロット化に対応するために加工ロットサイズを見直すと、当たり前であるが加工ロットサイズは小さくなり、段取作業も増える。そうすると、第 10 段落の以下の記述に着目できる。

「C 社の「プレス加工」は、生産能力に制約があり、C 社全体の生産進捗に影響している。プレス加工機ごとに担当する作業員が材料の出し入れと設備操作を行い、加工製品を変えるときには、その作業員が金型交換作業と材料準備作業など長時間の段取作業を一人で行っている。」(第 10 段落)

この記述から「対応策」を考えることになるが、解釈が非常に難しい。なぜなら、プレス加工機 1 台に一人の作業員が割り当てられているが、プレス加工機の台数も作業員の人数も不明のため、複数の作業員が 1 台のプレス加工機を担当できるか不明であるからである。

そこで、問題本文から、「材料の出し入れ」「設備操作」「金型交換作業」「材料準備作業」といった記述に着目し、「作業」ごとに作業員を割り当てる方向で考えたい。各作業の難易度は不明であるが、「材料の出し入れ」と「設備操作」は「長時間の段取作業」に含まれていないため、「金型交換作業」を行う作業員と別の作業員が「材料の出し入れ」等を担当すれば、その分、「金型交換作業」に集中できることになる。

さて、この内容だけだと制限字数が余るので、第 8 段落の以下の記述にも着目したい。

「金型組立」、「金型仕上」は、プレス加工技術にも習熟するベテラン技能者が担当しているが、高齢化している。担当者は、金型の修理や改善作業も兼務し、製品の品質や製造コストに影響を及ぼす重要なスキルが必要なことから、若手の養成を検討している。」(第 8 段落)

「金型組立」「金型仕上」は「金型製作課」に属しており、そこに属するベテラン技能者はプレス加工技術にも習熟しているわけだから、この技能者にも「プレス加工」を担当させれば段取作業の担当者も増え、段取時間も短くなるだろう。

ここで、ベテラン技能者がプレス加工を担当できる余力があるかについて疑問が生じるかもしれないが、第 3 段落に記述されているように、現在の C 社は受注が減少しているため、生産余力は増えているはずである。X 社との取引が始まると生産余力が減る可能性はあるが、「いつ」取引が始まるかは不明である。さらに、「金型組立」「金型仕上」については若手の養成を検討している。検討段階でまだ養成は行われていないが、いずれは「金型組立」「金型仕上」の技能者は増えることになる。一方でプレス加工の作業員を養成している旨は問題本文に見当たらない。さらに、出題者がなぜ「プレス加工技術にも習熟する」という記述を入れたのかを考えると（この記述がなくても、第 8 段落は成立する）、おそらく本問の根拠としているだろう、と推測できる。

(3) 解答の根拠選択

第 11 段落に、「プレス加工製品の生産計画は「プレス加工」の計画だけ立案され、「製品部品組付」、「製品仕上」はプレス加工終了順に作業する。」という記述があり、「製品部品組付」、「製品仕上」の生産計画も作成する。」という解答も考えられる。しかし、納期ならともかく、加工ロットは「プレス加工」＝「製品部品組付」＝「製品仕上」いずれも変わらないから、「製品部品組付」と「製品仕上」の計画を立案しても、小ロット化対応に効果はない。

「長時間の段取作業」（第 10 段落）という記述から、「外段取」を思い浮かべた方もいるかもしれないが、これについては熟慮したい。まず、現在の C 社が「内段取」を行っているかは、問題本文上は確定できない。仮に内段取を行っていたとしても、段取作業のうち、「金型交換作業」の外段取については、プレス加工機を稼働させたまま金型を交換するのは難しいだろう（作業員がケガをするおそれがある）。それに、金型交換は「加工製品を変えるとき」（第 10 段落）に行われる。加工製品が、例えば鍋からトレーに変わるときであるから、プレス加工の内容も変わるだろう。そのような状況での外段取は難しいと考えられる。

(4) 解答の構成要素検討

本問は「対応策」のみで 120 字の解答字数のため、なるべく多くの要素を解答に盛り込んで、部分点を多く確保するといった方針で臨みたい。その中では、「加工ロットサイズの見直し」は確実に解答したい（発注ロットと加工ロットが異なっていることが大きな問題となるため）。

第 10 段落の段取関連の記述は、もしかしたら第 2 問の根拠として使っているかもしれないが、その場合でも、本問の根拠として重ねて使ったほうが得策であろう。

なお、X 社を「中堅」ホームセンターとしているのは、出題者が、発注を「小ロット」にしたかったから、と考えられる。第 17 段落に、「商品在庫と店舗仕分けの機能を持つ在庫型物流センター

への納品」という記述があり、店舗単位ではなく X 社本社から一括で発注され、一括で納品するため、いくら月次ではなく週次の納品だったとしても、「大手」とすると「小ロット」に馴染まないからと考えられる。

第 4 問（配点 20 点）

（1）要求内容の解釈

問題要求は長いが、簡略化すると、X 社との新規取引を契機に行うデジタル化の「優先すべき」内容と、そのための社内活動の進め方である。

前者は、デジタル化の内容が複数あって、どれを優先すべきか、という選択になる。要求上は理由・根拠は求められていないが、制限字数も 120 字と多いため、選んだ理由・根拠にも言及したほうが、安全だろう。

後者は、かなり解釈が難しい。まず、「社内活動」であるから、社外、つまり X 社は関係ない、ということになる。また、社内活動の「進め方」が問われている。デジタル化のための社内活動そのものが問われているわけではないので、かなり解答しにくい。

（2）解答の根拠探し

問題要求の解釈は難しいが、第 12 段落の以下の記述はかなり印象に残るだろう。

「C 社の受注から納品に至る社内業務では、各業務でパソコンを活用しているが、情報の交換と共有はいまだに紙ベースで行われている。」（第 12 段落）

「紙ベース」だけでなく「いまだに」まで記述されている（「デジタル化が遅い」という意味になる）。かなり強烈なメッセージなので、ここから、「ペーパーレス化」を思い浮かべたい（注：パソコンを活用して業務を行っているので、「データ化」自体はすでにできている）。

「ペーパーレス化」を選んだ理由・根拠については、第 9 段落に現在の生産計画（月度）、第 17 段落で X 社との取引（7 日＝1 週間）が記述されている。2 つの段落で記述されているので、どこかの解答の根拠になっているはずで、本問の根拠とするのが妥当性が高い。

というのは、現状は「通常月 1 回発注元へ納品」（第 9 段落）すれば済むが、X 社との取引では、「納期は発注日から 7 日後」（第 17 段落）、つまり週 1 回の納品になる。そして、納品は「X 社の発注データ」（第 17 段落）に基づいて行われる。データで発注されるのに、それを社内で紙ベースで情報交換・共有しては、月 1 回ならともかく、週 1 回の納品は難しいだろう（注：既存製品では、生産計画作成後に資材発注を行っている。X 社との取引でも同様のプロセスなら、資材発注も週次で行うことになる。しかし、X 社からは四半期ごとに月販売予測が C 社に提供されるため、資材発注はこの予測に基づいて行えばよく、週次で行う必要はない）。

後は、このペーパーレス化のための社内活動をどのように進めるかになるが、第 8 段落に「若手の

養成を検討」という記述がある。「採用」ではなく「養成」であるため、この「若手」を活用してペーパーレス化を進める、という方向性が考えられる。ここで、必ずしも「デジタル化」のために若手の活用が必要というわけではないが、C社は「情報の交換と共有はいまだに紙ベースで行われている」企業であるから、「デジタル化」を軽視するような組織文化が醸成されているのかもしれない。「若手（の養成）」は、これを改めるための根拠として出題者が問題本文に記述した、と推測したい。

(3) 解答の根拠選択

「3次元CAD」を本問で解答した方もいるかもしれないが、2次元CADでも「デジタル化」自体は行われているため、本問では妥当性は低い。

社内活動の進め方はかなり難しく、「PDCAサイクル」や「QCサークル活動（QCストーリー）」といった内容でも、「×」にはならないだろう。

第9段落と第17段落を根拠とすれば、「生産管理システム」の構築の可能性もある。しかし、本問は「優先すべき」デジタル化の内容を解答しなければならない。「紙ベース」で情報交換・共有をしていたら「生産管理システム」を構築したとしても、「生産業務のスピードアップ」にはさほど効果はないだろう。いずれにしても、何かしらのシステムを構築するにあたり、「ペーパーレス化」は必須となり、これが本問の「優先すべき」デジタル化の内容として最も妥当性が高いと考えられる。そもそも、本問は「IT化」ではなく「デジタル化」を問うている。したがって、まだ「デジタル化」されておらず、かつ「デジタル化」が可能で、さらに「デジタル化」すべきものを「優先」したい。

(4) 解答の構成要素検討

デジタル化の内容・社内活動のどちらでも構わないので、「ペーパーレス化」は確実に解答したい。「ペーパーレス化」が解答できなかった場合でも、デジタル化はX社との新規取引が契機となっているため、第17段落を根拠に、X社との取引と関連づけて解答をまとめたい。

「社内活動の進め方」は、いろいろな解答が考えられ、特定するほどの根拠もないため、幅広く採点されると思われる。

第15段落に、C社社長の考えとして、「ビジネスプロセスを見直し〜」という記述があり、本問の主語も「C社社長」となっているため、解答例ではこの記述を用いている。

「全社的に推進」は、第4段落に生産部門の構成が記述されているが、C社の会社組織自体は不明である。ただし、「C社のプレス加工製品の生産プロセス」図内に「営業課」が明示されているので、「生産部門だけで進めるべきではない」という意味合いで解答例に入れてある。

<補足>

第 8 段落の記述の解釈はかなり難しい。第 8 段落は、「若手の養成を検討している。」という記述で終わっている。令和 3 年度本試験は、「若手職人の養成を行っている（すでに始めている）が、技術習熟が進んでいない」という旨の記述が問題本文にあった。それに対し、本年度は「技術習熟が進んでいない」という記述がない。したがって、「若手の養成」自体は C 社の課題ではなく、「若手」の存在を示す根拠と考えられ、解答例では第 4 問の根拠に用いているが（他の問題の根拠に用いにくいため）、いずれにしてもかなり解釈が難しい。

第 5 問（配点 20 点）

（1）要求内容の解釈

問題要求は、X 社との新規取引に応えることが、C 社の今後の「戦略」にどのような「可能性」を持つかを答えることである。「可能性」という要求は、事例Ⅲでは平成 20 年度に一度だけ出題されたことがあるが、かなり珍しい要求である。

解釈は難しいが、「可能性」であるから、「100%不可能」という内容でない限り、幅広く採点されると思われる。しかし、その中でも、できる限り「可能性」が高い解答を心がけたい。

（2）解答の根拠探し

まず、第 1 問の「販売面の課題」で、「コロナの影響を受けない市場（製品）での新規販売先の開拓」を答えている。そして、第 14 段落に、「X 社では、コロナ禍の 2020 年以降も売上が順調に推移しているが、その要因の一つとしてアウトドア商品売上の貢献がある。」という記述があり、「アウトドア商品」はコロナの影響を受けにくいことが明示されている。この観点で解答を考えた。

さて、本問の問題要求の主語は「C 社社長」である。この取引への C 社社長の想いは、「C 社社長は、当該事業の市場成長性と自社の強みを考慮して戦略とビジネスプロセスを見直し、積極的にこの事業に取り組むこととした。」（第 15 段落）と、「市場成長性」に着目したことが記述されている。そして、「自社の強みを考慮して戦略とビジネスプロセスを見直し～」という記述も根拠になる。C 社の「強み」は、第 2 段落の以下の記述が該当する。

「難易度の高い金型製作技術の向上」に努めた。ノウハウを蓄積してきたため、コスト低減や生産性向上に結びつく提案などが可能である。」（第 2 段落）

簡単にいうと、①「金型製作技術の高さ」、②「蓄積したノウハウ（注：金型製作のノウハウと考えられるが、具体的なノウハウは不明）によるコスト低減や生産性向上に結びつく提案力」（以下「提案力」とする）の 2 つが、C 社の強みで、これを考慮して、「戦略」や「ビジネスプロセス」を見直したい、というのが、C 社社長の想いである（注：「ビジネスプロセスの見直し」は、第 4 問

で解答している)。

まず、「戦略」の見直しについて考えると、C社の戦略は問題本文には明示されておらず、唯一、第16段落の以下の記述が該当する。

「X社の要請は、X社のアウトドア用PB商品のうち、中価格帯の食器セット、鍋、その他調理器具などアルミニウム製プレス加工製品の生産である。ただC社社長は、今後高価格な製品に拡大することも期待している。」(第16段落)

第3ブロックの見出しは、【新規製品事業】となっている。そうすると、C社社長が考える「戦略」は、「製品戦略」ということになり、X社との取引は「中価格帯」であり、今後は「高価格帯」の製品を展開する、というのが、C社社長が考える「戦略」の見直し内容となる。そうすると、そのために生かせるC社の強みは、前述の2つの強みのうち、①「金型製作技術の高さ」になる。②「提案力」は、むしろ低コスト・コストダウンの方向性で、こちらを生かすと「低価格帯」の製品の展開を目指すことになる。

そして、第1問の「販売面の課題」で、新たな販売先の開拓を解答しているため、「高価格帯を希望する新規販売先の開拓」という観点で解答を考えたい。その候補が存在するのかどうかは問題本文上は不明であるが、アウトドア商品を取り扱うホームセンター等のすべてが中価格帯を望むというもおかしな話である。第3ブロックの見出しは、【新規製品事業】と新規取引(事業)になっていないのは、あくまで製品が主体で、取引先はそれほど重視していない＝X社以外の取引も考慮してよい、という出題者の意図と考えられる。

(3) 解答の根拠選択

本問がC社の今後の「経営」への可能性という要求であれば、金型製作の機会が増えるため「若手の養成」(第8段落)も根拠となりうるが、「戦略」への可能性なので、「若手の養成」の妥当性は低いだろう(高価格帯の製品を展開するために「若手の養成」が必要とは考えにくい)。

第14段落の「また今後も海外生産委託商品の仕入れ価格の高騰が懸念されることから、生産委託先をC社へ変更することについてC社と相互に検討を行った。」という記述から、X社のように国内回帰する企業が増加する可能性がある。そうすると、前述の②「提案力」を生かせば、国内回帰する企業の増加を機会とできる可能性がある。しかし、この方向性だと、「低価格帯」あるいは、せいぜいX社と同様の「中価格帯」の製品しか展開できず、C社社長の想いである「高価格な製品への拡大」が困難になるため、この方向性の妥当性も低い。

第1問の解説で述べたように、X社との取引も「受託生産」で、X社との取引を開始しても下請構造のままである。そして、X社はホームセンターで、X社からは発注データという形で、販売データ、つまり、消費者の動向のデータがC社に提供される。そうすると、消費者の「好み」をC社は入手できるため(既存製品のユーザーは「ホテル、旅館、外食産業」で、消費者ではない)、そ

れに基づいて、アウトドア商品の消費者向けの自社製品を開発する「可能性」も、否定はできない（というより、「可能性」という要求のため、「1%」でも可能性があれば、本問の解答になりうる）。しかし、問題本文上、C 社が下請構造から脱却し、自社製品（自社ブランド）を開発したい、という方向性（戦略）は見つからない。この解答でも「×」にはならないと思われるが、100 字という制限字数でそこまで言及するのは難しいだろう。

(4) 解答の構成要素検討

まず、第 1 問で解答した「販売面の課題」との整合性を意識したいが、それができなくても、「アウトドア商品の市場成長性」は指摘したい。また、第 2 段落に、「ノウハウを蓄積」という記述があるので、X 社との取引によって、アウトドア商品の生産・販売ノウハウを蓄積できる（蓄積したノウハウを生かす）といった観点も指摘したい。

次に、C 社の「強み」も指摘したい。解答例では①「金型製作技術」しか言及していないが、②「提案力」を入れても、「可能性」という要求であるから、「×」にはならないだろう。さらに、C 社社長の想いである「高価格帯の製品」を指摘していれば、本問の対応としては十分であろう。ただし、あくまで問題本文に記述されている「高価格帯」という表現を用いたい。これを「高付加価値（製品）」とすると、微妙に意味が異なるので、その場合は加点されないおそれがある。

D社は、1990年代半ばに中古タイヤ・アルミホイールの販売によって創業した会社であり、現在は廃車・事故車の引取り・買取りのほか中古自動車パーツの販売や再生資源の回収など総合自動車リサイクル業者として幅広く事業活動を行っている。D社の資本金は1,500万円で直近の売上高は約10億3,000万円である。

創業当初D社は本社を置く地方都市を中心に事業を行っていたが、近年の環境問題や循環型社会に対する関心の高まりに伴って順調にビジネスを拡大し、今では海外販売網の展開やさらなる事業多角化を目指している。

D社の事業はこれまで廃車・事故車から回収される中古パーツのリユース・リサイクルによる販売が中心であった。しかし、ここ数年海外における日本車の中古車市場が拡大し、それらに対する中古パーツの需要も急増していることから、現在D社では積層造形3Dプリンターを使用した自動車パーツの製造・販売に着手しようとしている。また上記事業と並行してD社は、これまで行ってきた廃車・事故車からのパーツ回収のほかに、より良質な中古車の買取りと再整備を通じた中古車販売事業も新たな事業として検討している。

中古車販売事業については、日本車の需要が高い海外中古車市場だけでなく、わが国でも中古車に対する抵抗感の低下によって国内市場も拡大してきており、中古車販売に事業のウエイトを置く同業他社も近年大きく業績を伸ばしているといった状況である。D社は中古車市場が今後も堅調に成長するものと予測しており、中古車販売事業に進出することによって新たな収益源を確保するだけでなく、現在の中古パーツ販売事業にもプラスの相乗効果をもたらすと考えている。従って、D社では中古車販売事業に関して、当面は海外市場をメインターゲットにしつつも、将来的には国内市場への進出も見据えた当該事業の展開を目指している。

しかしD社は、中古車販売事業が当面、海外市場を中心とすることや当該事業のノウハウが不足していることなどからリスクマネジメントが重要であると判断しており、この点について外部コンサルタントを加えて検討を重ねている。

D社と同業他社の要約財務諸表は以下のとおりである。なお、従業員数はD社53名、同業他社23名である。

貸借対照表
(令和4年3月31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	33,441	29,701	流動負債	9,067	13,209
現金預金	25,657	18,212	固定負債	21,506	11,285
売掛金	4,365	5,297			
たな卸資産	3,097	5,215	負債合計	30,573	24,494
その他流動資産	322	977	〈純資産の部〉		
固定資産	27,600	20,999	資本金	1,500	4,500
有形固定資産	16,896	8,395	利益剰余金	28,968	21,706
無形固定資産	208	959			
投資その他の資産	10,496	11,645	純資産合計	30,468	26,206
資産合計	61,041	50,700	負債・純資産合計	61,041	50,700

損益計算書

自 令和3年4月 1日

至 令和4年3月31日

(単位：万円)

	D 社	同業他社
売上高	103,465	115,138
売上原価	41,813	78,543
売上総利益	61,652	36,595
販売費及び一般管理費		
人件費	22,307	10,799
広告宣伝費	5,305	3,685
減価償却費	2,367	425
地代家賃	3,114	4,428
租税公課	679	559
外注費	3,095	1,124
その他	9,783	4,248
販売費及び一般管理費合計	46,650	25,268
営業利益	15,002	11,327
営業外収益	1,810	247
営業外費用	302	170
経常利益	16,510	11,404
特別損失	—	54
税引前当期純利益	16,510	11,350
法人税等	4,953	3,405
当期純利益	11,557	7,945

第1問(配点 25 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を 2 つ、D 社の課題を示すと考えられる財務指標を 1 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。また、解答においては生産性に関する指標を少なくとも 1 つ入れ、当該指標の計算においては「販売費及び一般管理費」の「その他」は含めない。

(設問 2)

D 社が同業他社と比べて明らかに劣っている点を指摘し、その要因について財務指標から読み取れる問題を 80 字以内で述べよ。

第2問(配点 20 点)

D 社は、海外における中古自動車パーツの需要が旺盛であることから、大型の金属積層造形 3D プリンターを導入した自動車パーツの製造・販売を計画している。この事業において D 社は、海外で特に需要の高い駆動系の製品 A と製品 B に特化して製造・販売を行う予定であるが、それぞれの製品には次のような特徴がある。製品 A は駆動系部品としては比較的大型で投入材料が多いものの、構造が単純で人手による研磨・仕上げにさほど手間がかからない。一方、製品 B は小型駆動系部品であり投入材料は少ないが、構造が複雑であるため人手による研磨・仕上げに時間がかかる。また、製品 A、製品 B ともに原材料はアルミニウムである。

製品 A および製品 B に関するデータが次のように予測されているとき、以下の設問に答えよ。

〈製品データ〉

	製品 A	製品 B
販売価格	7,800 円／個	10,000 円／個
直接材料(400 円／kg)	4 kg／個	2 kg／個
直接作業時間(1,200 円／h)	2 h／個	4 h／個
共通固定費(年間)	4,000,000 円	

(設問 1)

D 社では、労働時間が週 40 時間を超えないことや週休二日制などをモットーとしており、当該業務において年間最大直接作業時間は 3,600 時間とする予定である。このとき上記のデータにもとづいて利益を最大にするセールスマックスを計算し、その利益額を求め(a)欄に答えよ(単位：円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。

(設問 2)

最近の国際情勢の不安定化によって原材料であるアルミニウム価格が高騰しているため、D 社では当面、アルミニウムに関して消費量の上限を年間 6,000 kg とすることにした。設問 1 の条件とこの条件のもとで、利益を最大にするセールスマックスを計算し、その利益額を求め(a)欄に答えよ(単位：円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。

第 3 問(配点 35 点)

D 社は新規事業として、中古車の現金買取りを行い、それらに点検整備を施したうえで海外向けに販売する中古車販売事業について検討している。この事業では、取引先である現地販売店が中古車販売業務を行うため、当該事業のための追加的な販売スタッフなどは必要としない。

D 社が現地で需要の高い車種についてわが国での中古車買取価格の相場を調査したところ、諸経費を含めたそれらの取得原価は 1 台あたり平均 50 万円であった。それらの中古車は、現地販売店に聞き取り調査をしたところ、輸送コスト等を含めて D 社の追加的なコスト負担なしに 1 台あたり 60 万円(4,800 ドル、想定レート：1 ドル＝125 円)で現地販売店が買い取ると予測される。また、同業他社等の状況から中

古車販売事業においては期首に中古車販売台数 1 か月分の在庫投資が必要であることもわかった。

D 社はこの事業において、初年度については月間 30 台の販売を計画している。

以下の設問に答えよ。

(設問 1)

D 社は買い取った中古車の点検整備について、既存の廃車・事故車解体用工場に余裕があるため月間 30 台までは臨時整備工を雇い、自社で行うことができると考えている。こうした中、D 社の近隣で営業している自動車整備会社から、D 社による中古車買取価格の 2% の料金で点検整備業務を請け負う旨の提案があった。点検整備を自社で行う場合の費用データは以下のとおりである。

〈点検整備のための費用データ(1 台あたり)〉

直接労務費	6,000 円
間接費	7,500 円

*なお、間接費のうち、30% は変動費、70% は固定費の配賦額である。

このとき D 社は、中古車の買取価格がいくらまでなら点検整備を他社に業務委託すべきか計算し(a)欄に答えよ(単位: 円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。なお、本設問では在庫に関連する費用は考慮しないものとする。

(設問 2)

D 社が海外向け中古車販売事業の将来性について調査していたところ、現地販売店より D 社が販売を計画している中古車種が当地で人気があり、将来的にも十分な需要が見込めるとの連絡があった。こうした情報を受けて D 社は、初年度においては月間 30 台の販売からスタートするが、2 年目以降は 5 年間にわたって月間販売台数 50 台を維持する計画を立てた。

この計画において D 社は、月間 50 台の販売台数が既存工場の余裕キャパシティを超えることから、中古車販売事業 2 年目期首に稼働可能となる工場の拡張について検討を始めた。D 社がこの拡張について情報を収集したところ、余裕キャパシティを超える 20 台の点検整備を行うためには、建物および付属設備について設備

投資額 7,200 万円の投資が必要になることがわかった。また、これに加えて今後拡張される工場での点検整備のために、新たな整備工を正規雇用することにした。この結果、工場拡張によって増加する 20 台の中古車にかかる 1 台あたりの点検整備費用は、直接労務費が 10,000 円、間接費が 4,500 円(現金支出費用であり、工場拡張によって増加する減価償却費は含まない)になる。

この工場拡張に関する投資案について、D 社はまず回収期間(年)を検討することにした。回収期間を求めるにあたって D 社は、中古車の買取りと販売は現金でなされ、平均仕入価格や販売価格は今後も一定であると仮定した。なお、設備投資額と在庫投資の増加額は新規の工場が稼働する 2 年目期首にまとめて支出されることとなっている。また、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、税率は 30%とする。

上記の条件と下記の設備投資に関するデータにもとづいて、この投資案の年間キャッシュフロー(初期投資額は含まない)を計算し(a)欄に答えよ(単位：円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。さらに、(c)欄には(a)欄で求めた年間キャッシュフローを前提とした回収期間を計算し、記入せよ(単位：年)。なお、解答においては小数点第 3 位を四捨五入すること。

〈設備投資に関するデータ〉

設備投資額	7,200 万円
耐用年数	15 年
減価償却法	定額法
残存価額	初期投資額の 10%

(設問 3)

D 社は、工場拡張に関する投資案について回収期間に加えて正味現在価値法によっても採否の検討を行うことにした。当該投資案の正味現在価値を計算するにあたり、当初 5 年間は月間 50 台を販売し、その後は既存工場の収益性に鑑みて、当該拡張分において年間 150 万円のキャッシュフローが継続的に発生するものとする。また、5 年間の販売期間終了後には増加した在庫分がすべて取り崩される。この条件のもとで当該投資案の投資時点における正味現在価値を計算し(a)欄に答えよ(単位：円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。

なお、毎期のキャッシュフロー(初期投資額は含まない)は期末に一括して発生するものと仮定し、割引率は 6%で以下の係数を用いて計算すること。また、解答においては小数点以下を四捨五入すること。

複利現価係数(5 年)	0.7473
年金現価係数(5 年)	4.2124

第 4 問(配点 20 点)

D 社が中古車販売事業を実行する際に考えられるリスクを財務的観点から 2 点指摘し、それらのマネジメントについて 100 字以内で助言せよ。

【解答例】

第 1 問（配点 25 点）

（設問 1）

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	59.59 （ % ）
②	棚卸資産回転率	33.41 （ 回 ）
③	労働生産性	820.17 （万円/人）

（設問 2）

投	入	し	た	労	働	力	の	生	産	能	率	が	劣	っ	て	い	る	。	そ
の	要	因	は	、	事	業	多	角	化	等	を	目	指	し	て	い	る	が	ス
タ	ー	ト	段	階	で	あ	り	十	分	な	付	加	価	値	の	創	出	に	つ
な	が	っ	て	い	な	い	と	い	う	問	題	を	抱	え	て	い	る	こ	と。

第 2 問（配点 20 点）

（設問 1）

(a)	2,840,000 （円）
(b)	●製品 1 個当たりの限界利益 製品 A : $7,800 - (400 \times 4 + 1,200 \times 2) = 3,800$ 円/個 製品 B : $10,000 - (400 \times 2 + 1,200 \times 4) = 4,400$ 円/個 ●直接作業時間 1 時間当たりの限界利益 製品 A : $3,800 \div 2 = 1,900$ 円/時間 製品 B : $4,400 \div 4 = 1,100$ 円/時間 $\therefore$ 直接作業時間 1 時間当たりの限界利益が「製品 A > 製品 B」のため、製品 A を優先して生産する。 ●利益額 生産量 : $3,600 \div 2 = 1,800$ 個（製品 A のみを生産） 利益 : $3,800 \times 1,800 - 4,000,000 = 2,840,000$ 円

（設問 2）

(a)	2,200,000 （円）
(b)	製品 A の生産量を X、製品 B の生産量を Y とする。 直接材料の制約条件 : $4X + 2Y \leq 6,000$ …a 式 直接作業時間の制約条件 : $2X + 4Y \leq 3,600$ …b 式 非負条件 : $X \geq 0$ $Y \geq 0$ 以上より、限界利益が最大になるのは a 式と b 式の交点であり、これを計算すると、 「$X=1,400$ $Y=200$」となる。 $\therefore$ 利益 : $3,800 \times 1,400 + 4,400 \times 200 - 4,000,000 = 2,200,000$ 円

第3問 (配点 35 点)

(設問 1)

(a)	412,500 (円)
(b)	中古車の1台当たりの買取価格をXとおき、それぞれの費用を計算する。 ●他社に業務委託する場合：0.02X ●自社で行う場合：6,000+7,500×0.3=8,250 円 以上より、0.02X≤8,250 円を満たす場合に、他社に業務委託する方が有利になる。 ∴X≤412,500 円

(設問 2)

(a)	15,660,000 (円)
(b)	●現金収入 600,000×20×12=144,000,000 円 ●現金支出 仕入による支出：500,000×20×12=120,000,000 円 点検整備による支出：(10,000+4,500)×20×12=3,480,000 円 合計：120,000,000+3,480,000=123,480,000 円 ●減価償却費：72,000,000×0.9÷15=4,320,000 円 ●年間キャッシュフロー (144,000,000-123,480,000-4,320,000)×(1-0.3)+4,320,000 =15,660,000 円
(c)	5.24 (年)

(設問 3)

(a)	10,121,684 (円)
(b)	●1～5年の年間CFの現在価値合計：15,660,000×4.2124=65,966,184 円 ●5年後の在庫の取り崩しの現在価値：500,000×20×0.7473=7,473,000 円 ●5年間の販売期間終了後以降の継続CFの現在価値： 1,500,000÷0.06×0.7473=18,682,500 円 ●初期投資額：72,000,000+500,000×20=82,000,000 円 ●正味現在価値：65,966,184+7,473,000+18,682,500-82,000,000=10,121,684 円

第4問 (配点 20 点)

為	替	変	動	リ	ス	ク	と	資	金	繰	り	リ	ス	ク	が	考	え	ら	れ
る	。	為	替	変	動	リ	ス	ク	は	、	為	替	予	約	等	の	デ	リ	バ
テ	ィ	ブ	の	活	用	に	よ	り	リ	ス	ク	ヘ	ッ	ジ	を	行	う	。	資
金	繰	り	リ	ス	ク	は	、	資	金	繰	り	表	を	作	成	し	資	金	シ
ヨ	一	ト	を	起	こ	さ	な	い	よ	う	に	買	取	等	を	管	理	す	る。

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 4 年度（以下、本年度）の事例Ⅳの難易度はやや高い。問題数は 4 問で、設問数が 8 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、セールスマックス、設備投資の経済性計算、財務的リスク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、経営分析で生産性に関する指標が要求されたり、個別問題の問題文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やや難しい設定である。

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 : 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

2 ページ

※財務諸表を含む

□構成要素

文章 27 行

財務諸表（貸借対照表、損益計算書）

問題数 4 つ 設問数 8 問

第 1 問 25 点 80 字

第 2 問 20 点

第 3 問 35 点

第 4 問 20 点 100 字

（合計） 180 字

D 社は、廃車・事故車の引取り・買取りのほか中古自動車パーツの販売や再生資源の回収など総合自動車リサイクル業者として幅広く事業活動を行っている。そして、今では海外販売網の展開やさらなる事業多角化を目指している。

今後の事業展開の内容は次のとおりである。

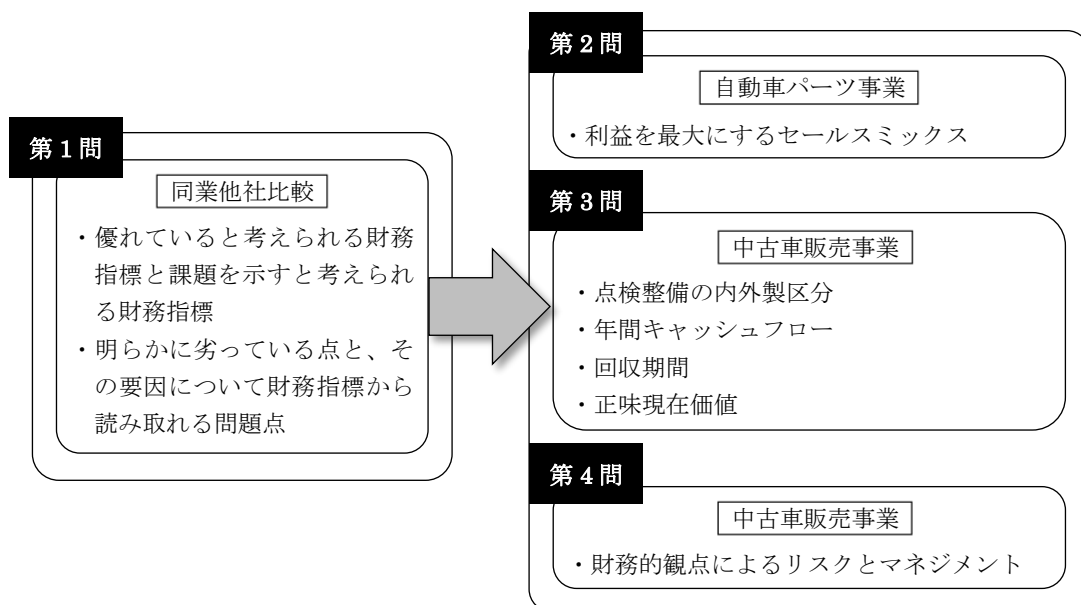
- ・積層造形 3D プリンターを使用した自動車パーツの製造・販売に着手しようとしている。

- ・より良質な中古車の買取りと再整備を通じた中古車販売事業も新たな事業として検討している。
- ・中古車販売事業に関しては、当面は海外市場をメインターゲットにしつつも、将来的には国内市場への進出も見据えた当該事業の展開を目指している。

このような多角化に取り組む方向性ではあるが「着手しようとしている」「検討している」「目指している」など現状ではまだスタートしていない状態である。そのため、従業員数など事業を進めていくための経営資源はあるが、それらの生産性が悪い。

こうした中で、生産性を高めていくことが課題である。そのために、積層造形 3D プリンターを使用した自動車パーツの制約条件あたりの利益最大化（第 2 問）、新規事業の評価（第 3 問）を実施していく。

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25点、第2問が配点20点、第3問が配点35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（設問1）に取り組んだのち、第1問（設問1）の優れていると考えられる財務指標および第3問（設問2）（設問3）と第4問に取り組む、最後に第1問（設問1）の課題を示すと考えられる財務指標と（設問2）および第2問（設問2）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が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：D社の今後の方向性

第3段落：D社の遍歴

第4段落：中古車販売事業について

第5段落：外部コンサルタントとの検討事項

第6段落：財務諸表への誘導

□事例概況

- ・総合自動車リサイクル業者として幅広く事業活動を行っている企業である。
- ・資本金 1,500 万円
- ・総資産 61,041 万円
- ・売上高 103,465 万円
- ・従業員 53 名
- ・海外販売網の展開やさらなる事業多角化を目指している

【財務諸表を俯瞰する】

D社と同業他社の要約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。費用負担については、売上原価は少ないが、販管費や営業外費用は多い。また、販管費の内訳が与えられている。

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多い。資産の細目を見ると流動資産では、棚卸資産の少なさに着目できる。負債・純資産を見ると、D社の方が負債、純資産ともに多い。

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25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を2つ、課題を示すと考えられる財務指標を1つ取り上げることが問われている。なお、解答においては生産性に関する指標を少なくとも1つ入れることが要求されている。

（設問2）では、D社が同業他社と比べて明らかに劣っている点を指摘し、その要因について財務指標から読み取れる問題を80字以内で述べることが問われている。

（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を2つ、D社の課題を示すと考えられる財務指標を1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。また、解答においては生産性に関する指標を少なくとも1つ入れ、当該指標の計算においては「販売費及び一般管理費」の「その他」は含めない。」

D社と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。なお、解答する財務指標では、少なくとも1つを生産性に関する指標にする。

（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、1990年代半ばに中古タイヤ・アルミホイールの販売によって創業した会社であり、現在は廃車・事故車の引取り・買取りのほか中古自動車パーツの販売や再生資源の回収など総合自動車リサイクル業者として幅広く事業活動を行っている」（第1段落）

「D社の事業はこれまで廃車・事故車から回収される中古パーツのリユース・リサイクルによる販売が中心であった」（第3段落）

「創業当初D社は本社を置く地方都市を中心に事業を行っていたが、近年の環境問題や循環型社会に対する関心の高まりに伴って順調にビジネスを拡大し、今では海外販売網の展開やさらなる事業多角化を目指している」（第2段落）

・課題と考えられる点

問題本文より読み取る。

「創業当初D社は本社を置く地方都市を中心に事業を行っていたが、近年の環境問題や循環型社会に対する関心の高まりに伴って順調にビジネスを拡大し、**今では海外販売網の展開やさらなる事業多角化を目指している**（第2段落）」

「ここ数年海外における日本車の中古車市場が拡大し、それらに対する中古パーツの需要も急増していることから、**現在D社では積層造形3Dプリンターを使用した自動車パーツの製造・販売に着手しようとしている**。また上記事業と並行してD社は、これまで行ってきた廃車・事故車からのパーツ回収のほかに、**より良質な中古車の買取りと再整備を通じた中古車販売事業も新たな事業として検討している**（第3段落）」

「D社は中古車市場が今後も堅調に成長するものと予測しており、中古車販売事業に進出することによって新たな収益源を確保するだけでなく、**現在の中古パーツ販売事業にもプラスの相乗効果をもたらすと考えている**。従って、D社では中古車販売事業に関して、当面は海外市場をメインターゲットにしつつも、**将来的には国内市場への進出も見据えた当該事業の展開を目指している**（第4段落）」

「**D社は、中古車販売事業が当面、海外市場を中心とすることや当該事業のノウハウが不足していることなどからリスクマネジメントが重要であると判断しており**、この点について外部コンサルタントを加えて検討を重ねている（第5段落）」

「**従業員数はD社53名、同業他社23名である**（第6段落）」

・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	27.05%	22.49%	○
	売上高総利益率	59.59%	31.78%	○
	売上高売上原価比率	40.41%	68.22%	○
	売上高営業利益率	14.50%	9.84%	○
	売上高販管費比率	45.09%	21.95%	×
	売上高経常利益率	15.96%	9.90%	○
	売上高営業外費用比率	0.29%	0.15%	×
効率性	総資本回転率	1.70回	2.27回	×
	売上債権回転率	23.70回	21.74回	○
	棚卸資産回転率	33.41回	22.08回	○
	有形固定資産回転率	6.12回	13.72回	×
安全性	流動比率	368.82%	224.85%	○
	当座比率	331.11%	177.98%	○
	固定比率	90.59%	80.13%	×
	固定長期適合率	53.10%	56.01%	○
	自己資本比率	49.91%	51.69%	×
	負債比率	100.34%	93.47%	×

(○：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

・優れていると考えられる財務指標

D 社のこれまでの事業は、廃車・事故車から回収される中古パーツのリユース・リサイクルによる販売が中心である。外部環境との適合もあり、安定した販売を実施できていると考えられる。

財務諸表に着目すると、損益計算書において売上原価の負担が少ないことが読み取れる。これは、既存事業において、外部環境と D 社の強みがマッチしているからであると考えられる。また、貸借対照表において棚卸資産が少ないことが読み取れる。ここからも D 社の販売の好調さが読み取れる。

以上より、優れていると考えられる財務指標は収益性の観点から「売上高総利益率」、効率性の観点から「棚卸資産回転率」を選択する。

・課題を示すと考えられる財務指標

D 社では、今後多角化に取り組む方向性ではあるが「着手しようとしている」「検討している」「目指している」など現状ではまだスタートに近い状態である。そのため、従業員数など事業を進めていくための経営資源はあるが、それらの生産性が低い状態が問題である。そして、第 2 問で積層造形 3D プリンターを使用した自動車パーツの製造・販売の利益を最大化したり、第 3 問・第 4 問でリスクをマネジメントしつつ中古車販売事業を円滑に進めたりすることで、投入量に対する産出量を高めていくのが課題である。

また、(設問 1) においては生産性に関する指標を入れること、当該指標の計算においては「販売費及び一般管理費」の「その他」は含めない(付加価値の計算に対する制約であると判断)ということ、D 社・同業他社ともに従業員数が明記されていることなどの特徴がある。

以上より、課題を示すと考えられる財務指標は生産性の観点から「労働生産性」を選択する。

(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 売上高総利益率： $61,652 \div 103,465 \times 100 = 59.587 \cdots \approx \underline{59.59 (\%)}$

② 棚卸資産回転率： $103,465 \div 3,097 = 33.408 \cdots \approx \underline{33.41 (\text{回})}$

・課題を示すと考えられる財務指標

③ 労働生産性： $43,469^{※} \div 53 = 820.169 \cdots \approx \underline{820.17 (\text{万円/人})}$

※付加価値額： $16,510 + 22,307 + 302 - 1,810 + 3,114 + 679 + 2,367 = 43,469$

※損益計算書に販管費の内訳を記載していること等から加算法で計算している。

なお、同業他社の労働生産性は次のとおりである。

同業他社： $27,538 \div 23 = 1,197.304 \cdots \approx 1,197.30 (\text{万円/人})$

(設問 2)

(1) 要求内容の解釈

「D 社が同業他社と比べて明らかに劣っている点を指摘し、その要因について財務指標から読み取れる問題を 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 社の劣っている点と課題を記述する。

(2) 解答の根拠探し

(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、投入した労働力の生産性が劣っていることを指摘している。そのため、労働生産性が悪くなっており、それは多角化を目指しているがスタート時期であり付加価値の創出が十分にできていないことが問題として読み取れることを記述している。

第 2 問 (配点 20 点)

セールスマックスが問われている。

(設問 1)

(1) 要求内容の解釈

「D 社では、労働時間が週 40 時間を超えないことや週休二日制などをモットーとしており、当該業務において年間最大直接作業時間は 3,600 時間とする予定である。このとき上記のデータにもとづいて利益を最大にするセールスマックスを計算し、その利益額を求め(a)欄に答えよ (単位: 円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと」

直接作業時間 3,600 時間の中で利益を最大にするセールスマックスが問われている。

(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

直接作業時間 1 時間当たりの限界利益から生産の優先順位をつけ、直接作業時間 3,600 時間の中で利益を最大にするセールスマックスを計算する。

●製品 1 個当たりの限界利益

販売単価から直接材料と直接作業時間に係る金額を差し引いて計算する。

<製品 A>

$$7,800 - (400 \times 4 + 1,200 \times 2) = 3,800 \text{ 円/個}$$

<製品 B>

$$10,000 - (400 \times 2 + 1,200 \times 4) = 4,400 \text{ 円/個}$$

●直接作業時間 1 時間当たりの限界利益

<製品 A>

$$3,800 \div 2 = 1,900 \text{ 円/時間}$$

<製品 B>

$$4,400 \div 4 = 1,100 \text{ 円/時間}$$

∴直接作業時間 1 時間当たりの限界利益は「製品 A>製品 B」のため、製品 A を優先して生産する。

●利益額

生産量： $3,600 \div 2 = 1,800$ 個（製品 A のみを生産）

$$\text{利益} : 3,800 \times 1,800 - 4,000,000 = \underline{2,840,000 \text{ 円}}$$

(設問 2)

(1) 要求内容の解釈

「最近の国際情勢の不安定化によって原材料であるアルミニウム価格が高騰しているため、D 社では当面、アルミニウムに関して消費量の上限を年間 6,000kg とすることにした。設問 1 の条件とこの条件のもとで、利益を最大にするセールスマックスを計算し、その利益額を求め(a)欄に答えよ(単位：円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。」

2 つの制約条件（直接作業時間およびアルミニウム消費量）の中で利益を最大にするセールスマックスが問われている。

(2) 解答の根拠探し

問題文および設問 1 で算出した数値を使用する。

(3) 解答の根拠選択

特にない。

(4) 解答の構成要素検討

●制約条件単位当たりの限界利益の比較

製品の生産・販売上、各製品に共通する制約条件がある場合には、共通する制約条件単位当たりの限界利益額が大きい製品を優先して生産・販売する。

<直接作業時間 1 時間当たりの限界利益>

設問 1 のとおり製品 A を生産する。

＜アルミニウム 1kg 当たりの限界利益＞

製品 A : $3,800 \div 4 = 950$ 円/kg

製品 B : $4,400 \div 2 = 2,200$ 円/kg

∴ 製品 B を生産する。

制約条件によって優先すべき製品が異なるため、線形計画法の手法によって最適な生産・販売量の組み合わせを決定する。

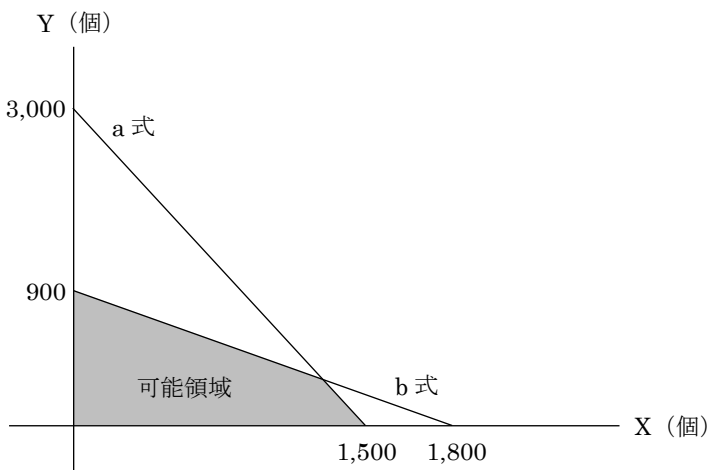
製品 A の生産量を X、製品 B の生産量を Y とする。

直接材料の制約条件 : $4X + 2Y \leq 6,000$ … a 式

直接作業時間の制約条件 : $2X + 4Y \leq 3,600$ … b 式

非負条件 : $X \geq 0$ $Y \geq 0$

上記制約条件のすべてを満足する解を可能解といい、可能解の集合を可能領域という。この可能領域の中で、目的関数を最大化する製品 A と製品 B の生産・販売量の組み合わせが最適セールスミックスとなる。可能領域をグラフにすると次のようになる。



限界利益を Z (円) とおき、目的関数を定式化すると次のようになる。

目的関数 : $\text{Max } Z = \text{Max } (3,800X + 4,400Y)$

$$Y = -\frac{19}{22}X + \frac{\text{Max } Z}{4,400}$$

目的関数 Z を最大化することは、Y 切片を最大にすることに他ならない。そこで、傾きが $-\frac{19}{22}$ の目的関数を可能領域の中で外側へ平行移動させ、原点から徐々に遠ざけていき、目的関数と可能領域が共有点をもつぎりぎりの点を探していけば、a 式と b 式の交点が最適であることがわかる。

これを計算すると、「 $X=1,400$ $Y=200$ 」となる。

∴ 利益 : $3,800 \times 1,400 + 4,400 \times 200 - 4,000,000 = \underline{2,200,000}$ 円

第3問（配点 35 点）

業務的意思決定および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

「このとき D 社は、中古車の買取価格がいくらまでなら点検整備を他社に業務委託すべきか計算し (a) 欄に答えよ（単位：円）。また、(b) 欄には計算過程を示すこと。」

点検整備を他社に業務委託することに対する優位な買取価格が問われている。

（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

中古車の 1 台当たりの買取価格を X とおき、それぞれの費用を計算する。

●他社に業務委託する場合： $0.02X$

●自社で行う場合： $6,000 + 7,500 \times 0.3 = 8,250$ 円

※固定費は回避不能原価（無関連原価）として扱う。

以上より、 $0.02X \leq 8,250$ 円を満たす場合に、他社に業務委託する方が有利になる。

$\therefore X \leq \underline{412,500}$ 円

（設問 2）

（1）要求内容の解釈

「上記の条件と下記の設備投資に関するデータにもとづいて、この投資案の年間キャッシュフロー（初期投資額は含まない）を計算し (a) 欄に答えよ（単位：円）。また、(b) 欄には計算過程を示すこと。さらに、(c) 欄には (a) 欄で求めた年間キャッシュフローを前提とした回収期間を計算し、記入せよ（単位：年）。なお、解答においては小数点第 3 位を四捨五入すること。」

この投資案に関する年間キャッシュフローおよび回収期間が問われている。

（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

現金収入 (CIF)、現金支出 (COF) および減価償却費より、年間キャッシュフロー (年間 CF) を計算する。

●CIF

$$600,000 \times 20 \times 12 = 144,000,000 \text{ 円}$$

●COF

<仕入による支出>

$$500,000 \times 20 \times 12 = 120,000,000 \text{ 円}$$

<点検整備による支出>

$$(10,000 + 4,500) \times 20 \times 12 = 3,480,000 \text{ 円}$$

<合計>

$$120,000,000 + 3,480,000 = 123,480,000 \text{ 円}$$

●減価償却費

$$72,000,000 \times 0.9 \div 15 = 4,320,000 \text{ 円}$$

●年間 CF

$$(144,000,000 - 123,480,000 - 4,320,000) \times (1 - 0.3) + 4,320,000 = \underline{15,660,000 \text{ 円}}$$

●回収期間

初期投資額および年間 CF から回収期間を計算する。

<初期投資額>

$$72,000,000 + 500,000 \times 20 = 82,000,000 \text{ 円}$$

<回収期間>

$$82,000,000 \div 15,660,000 = 5.236 \cdots \approx \underline{5.24 \text{ 年}}$$

(設問 3)

(1) 要求内容の解釈

「この条件のもとで当該投資案の投資時点における正味現在価値を計算し (a) 欄に答えよ (単位: 円)。また、(b) 欄には計算過程を示すこと。」

この投資案に関する正味現在価値が問われている。

(2) 解答の根拠探し

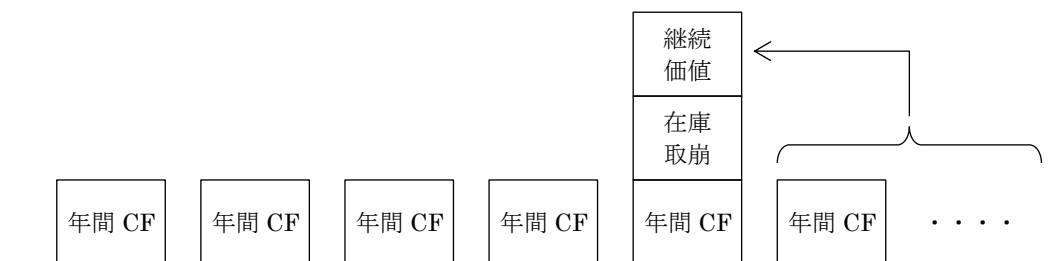
問題文で与えられている情報および設問 2 で算出した数値を使用する。

(3) 解答の根拠選択

特にない。

(4) 解答の構成要素検討

1～5年の年間CFの現在価値合計、5年後の在庫の取り崩しの現在価値、5年間の販売期間終了後以降の継続CFの現在価値から初期投資額を差し引くことで計算する。



●1～5年の年間CFの現在価値合計

年間CFに年金現価係数を乗じて計算する。

$$15,660,000 \times 4.2124 = 65,966,184 \text{ 円}$$

●5年後の在庫の取り崩しの現在価値

5年後の在庫に複利現価係数を乗じて計算する。

$$500,000 \times 20 \times 0.7473 = 7,473,000 \text{ 円}$$

●5年間の販売期間終了後以降の継続CFの現在価値

<販売期間終了時点の継続CFの価値>

ゼロ成長であるため「CF÷割引率」より計算する。

$$1,500,000 \div 0.06 = 25,000,000 \text{ 円}$$

<販売期間終了時点の継続CFの価値の現在価値>

上記に複利現価係数を乗じて計算する。

$$25,000,000 \times 0.7473 = 18,682,500 \text{ 円}$$

●初期投資額

$$72,000,000 + 500,000 \times 20 = 82,000,000 \text{ 円}$$

●正味現在価値

$$65,966,184 + 7,473,000 + 18,682,500 - 82,000,000 = \underline{10,121,684 \text{ 円}}$$

第4問（配点20点）

中古車販売事業を実行する際に考えられる財務的リスクとマネジメントが問われている。

（1）要求内容の解釈

「D社が中古車販売事業を実行する際に考えられるリスクを財務的観点から2点指摘し、それらのマネジメントについて100字以内で助言せよ。」

中古車販売事業を実行する際に考えられる財務的リスクとマネジメントが問われている。

（2）解答の根拠探し

問題本文および個別問題より読み取る。

「D社は、中古車販売事業が当面、海外市場を中心とすることや当該事業のノウハウが不足していることなどからリスクマネジメントが重要であると判断しており、この点について外部コンサルタントを加えて検討を重ねている（第5段落）」

「D社が現地で需要の高い車種についてわが国での中古車買取価格の相場を調査したところ、諸経費を含めたそれらの取得原価は1台あたり平均50万円であった。それらの中古車は、現地販売店に聞き取り調査をしたところ、輸送コスト等を含めてD社の追加的なコスト負担なしに1台あたり60万円（4,800ドル、想定レート：1ドル=125円）で現地販売店が買い取ると予測される。また、同業他社等の状況から中古車販売事業においては期首に中古車販売台数1か月分の在庫投資が必要であることもわかった。」

（3）解答の選択根拠

特にない。

（4）解答の構成要素検討

本事業では、海外での販売網を用いてこれまで取り扱いのなかった良質な中古車の買取り・再整備・販売を行っていく。しかし、当該事業のノウハウは不足している状況である。

買取り条件でも示されているとおり、本事業においてはドル建てでの取引がされると読み取れる。そのため、為替変動リスクを考える必要がある。そして、このリスクに対しては、為替予約等のデリバティブを活用してリスクをヘッジするマネジメントが有効であると考えられる。

本事業では、在庫投資が必要であるが、海外での販売網を用いるのに加えてノウハウも欠如しているため、思うように販売ができない可能性もある。そうすると、運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク（資金繰り）リスクを考える必要がある。そして、このリスクに対しては、資金繰り表を作成し、資金ショートしないように買取等を厳密に管理するマネジメントが有効であると考えられる。