

Small and Medium Enterprise Management Consultant

# 中小企業診断士

2023 年度

第2次試験

2023 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 ……<br>「組織（人事を含む）を中心とした<br>経営の戦略および管理に関する事例」  | P. 1  | P. 6  | P. 8  |
| 2. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ ……<br>「マーケティング・流通を中心とした<br>経営の戦略および管理に関する事例」 | P. 35 | P. 40 | P. 42 |
| 3. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ ……<br>「生産・技術を中心とした<br>経営の戦略および管理に関する事例」      | P. 61 | P. 66 | P. 68 |
| 4. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ ……<br>「財務・会計を中心とした<br>経営の戦略および管理に関する事例」      | P. 83 | P. 92 | P. 94 |

# 令和5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、事例Ⅲと事例Ⅳの対応がポイントとなりそうです。もちろん4事例の平均得点で合否は決まりますから、事例Ⅰと事例Ⅱも重要です。しかし、仮にこの2つの事例で得点を伸ばしたとしても、事例Ⅲと事例Ⅳの対応が失敗すると合格が難しくなる印象です。特に事例Ⅲは採点基準次第では、5割未満（場合によっては4割未満）になってしまうリスクが十分にある設定です。一方で、今回の事例Ⅰと事例Ⅱも決して得点しやすいというわけではありませんが、結果的に得点を伸ばすことが可能な問題セットになっています。

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、すでに経営統合を始めているのかどうかを含め、設定がわかりにくい面がありますが、すべての問題においてある程度の対応（解答）ができる内容・設定であったと思われます。採点基準次第では結果的に大きく得点を伸ばしている可能性があります。

事例Ⅱは、事例設定やその説明が雑な印象ですが、第1から第4として4つ示してある2代目経営者の事業内容見直しの記述を解答にうまく活用できるかどうかが対応のポイントになります。事例Ⅰ同様、結果的に高得点になる可能性が十分あります。

事例Ⅲは、まず最終問題（第5問）の結論が2択となっており、結論を外した場合まったく点にならない可能性が高い設定になっています。また、第2問から第4問も問題文および問題本文の記述がわかりにくく、表面的な解釈で解答を組み立てると出題者の意図を外す可能性が高いです。

事例Ⅳは、情報量が多いことはここ数年と同じです。それに加えて、第1問では、財務諸表の単位が千円で数値の桁数が多い、第2問では端数処理を含む処理の指示が見慣れない設定になっている、といったことも加わり、第3問も含めすべて処理すること自体が困難な問題構成・設定です。記述による解答部分や数値の別解など採点基準で調整をする可能性が高いと思われます。

A社は、資本金1千万円、従業員15名(正社員5名、アルバイト10名)の蕎麦店である。先代経営者は地方から上京し、都市部の老舗蕎麦店で修業し、1960年代後半にのれん分けして大都市近郊に分店として開業した。鉄道の最寄り駅からバスで20分ほど離れた県道沿いに立地し、当時はまだ農地の中に住宅が点在する閑散とした中での開業であった。

開業当初は小さな店舗を持ちながらも、蕎麦を自前で打っており、コシの強い蕎麦が人気を博した。出前中心の営業を展開し、地域住民を取り込むことで、リピート客を増やしていった。また、高度経済成長によって自家用車が普及する途上にあったことから、多少離れていてもマイカーで来店する顧客も年々増え始め、県道沿いの立地が功を奏した。付近には飲食店がほとんどなかったことから、地元で数少ない飲食店の一つとして顧客のニーズに応えるようになり、蕎麦店の範疇<sup>はんちゆう</sup>を超えるようになった。うどん、丼もの、カレー、ウナギ、豚カツ、オムライスなどもメニューに加え始め、まちの食堂的な役割を担うようになっていった。

1980年代には、店舗周辺の宅地化が急速に進み、地域人口が増えるに従って、来店客、出前の件数ともに増加していった。1980年代末には売上高が1億円に達するようになった。客数の増加に伴い店舗規模を拡大し、駐車場の規模も拡大した。店舗の建て替えによって、収容客数は30席から80席にまで拡大し、厨房設備も拡張し、出前を担当する従業員の数もアルバイトを含めて20名にまで増加した。

しかしながら、1990年代半ばになると、近隣にファミリーレストランやうどんやラーメンなどのチェーン店、コンビニエンスストアなどの競合が多数現れるようになり、売上高の大半を占める昼食の顧客需要が奪われるようになった。バブル経済崩壊とも重なって、売上高が前年を下回るようになっていった。厨房を担当していた数名の正社員も独立するようになり、重要な役割を担う正社員の離職も相次いだため、一時的に従業員は家族とアルバイトだけとなり、サービスの質の低下を招いていった。

現経営者は先代の長男であり、先代による事業が低迷していた2000年代初頭に入社した。売上高が5千万円にまで低下していたことから、売上高拡大のためのさまざまな施策を行ってきた。2008年にかけて、メニューの変更を度々行い、先代が行っていた総花的なメニューを見直し、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、出前をやめて来店のみの経営とし、元々の看板

であった蕎麦に資源を集中した。

2005年までに売上高は7千万円にまで改善され設備更新の借り入れも完済したが、他方で従業員の業務負荷が高まり、その結果、離職率が高くなった。常に新規募集してアルバイトを採用しても、とりわけ宴会への対応においては仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次いだ。また、新規のメニューの開発力も弱く、効率重視で、接客サービスが粗雑なことが課題であった。

2010年に先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれると、経営方針を見直して、メインの客層を地元のファミリー層に絞らせた。店舗の改装を行い、席数を80から50へと変更し、個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した。使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。ただ、近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。

社内に関しては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信頼も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。他方で、先代経営者の下で働いていたベテランの厨房責任者が厨房リーダーを務め、厨房担当の若手従業員を育成する役割を果たした。管理リーダーは、A社の経営者の妻が務め、会社の財務関係全般、計数管理を行い、給与や売上高の計算などを担った。A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった。

コロナ禍においては、営業自粛期間に開発した持ち帰り用の半調理製品の販売などでしのいだが、店舗営業の再開後も、主に地域住民の需要に支えられて客足が絶える

ことはなく、逆に売上高を伸ばすことができた。ただ、原材料の高騰が A 社の収益を圧迫する要因となっていた。さらに、常連である地元の顧客も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていた。

そのような状況の中で、かつて同じ蕎麦店からのれん分けした近隣の蕎麦店 X 社の経営者が、自身の高齢と後継者不在のために店舗の閉鎖を検討していた。A 社経営者に経営権の引き継ぎが打診されたため、2023 年より事業を譲り受けることとなった。A 社の経営者は、X 社との経営統合による新たな展開によって、これまで以上の売上高を期待できるという見通しを持っていた。

X 社は A 社から 3km ほどの距離に位置し、資本金 1 千万円、従業員 12 名(正社員 4 名、アルバイト 8 名)の体制で経営していた。店舗は 50 席で一見<sup>いちげん</sup>の駅利用者や通勤客をターゲットとしており、A 社よりは客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであったため、接客やサービスは省力化されてきた。原材料の調達については、X 社経営者の個人的なつながりがある中堅の食品卸売業者より仕入れていた。この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしていた。社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制があり X 社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。厨房、接客、管理の従業員は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況であった。店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、X 社経営者がそれを補っていた。

10 年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出して競合するようになり、駅前に立地しながらも急速に客足が鈍くなり売上高も減少し始めていた。この頃から、X 社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝昼から深夜までの終日営業に変更した。ただ、駅構内に出店した大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要であった。営業時間が、早朝から夜遅くまでであったことから、アルバイト従業員のシフト制を敷いて対応していたが、コロナ禍の影響でさらに来店客が減少し、営業時間を大幅に短縮し、アルバイトの数を 16 名から 8 名に減らしてシフト制を廃止していた。ただ、営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集する必要があった。

近年では、地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた。とりわけ SNS の口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。X 社を買収後の経営統合にともなって、不安になった X 社の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている。A 社ではどのように経営統合を進めていくべきか、中小企業診断士に相談することとした。

第1問(配点 20 点)

統合前の A 社における①強みと②弱みについて、それぞれ 30 字以内で述べよ。

第2問(配点 20 点)

A 社の現経営者は、先代経営者と比べてどのような戦略上の差別化を行ってきたか、かつその狙いは何か。100 字以内で述べよ。

第3問(配点 20 点)

A 社経営者は、経営統合に先立って、X 社のどのような点に留意すべきか。100 字以内で助言せよ。

第4問(配点 40 点)

A 社と X 社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

どのように組織の統合を進めていくべきか。80 字以内で助言せよ。

(設問 2)

今後、どのような事業を展開していくべきか。競争戦略や成長戦略の観点から 100 字以内で助言せよ。

MEMO

## 【解答例】

### 第1問（配点 20 点）

#### ① 強み

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 商 | 品 | と | サ | ー | ビ | ス | の | 質 | の | 高 | さ | や | 接 | 客 | に | お | け | る | 自 |
| 主 | 的 | な | 問 | 題 | 解 | 決 | 力 | 。 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

#### ② 弱み

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 原 | 材 | 料 | の | 仕 | 入 | れ | の | 不 | 安 | 定 | さ | と | 新 | た | な | 顧 | 客 | 層 | の |
| 獲 | 得 | 力 | の | 低 | さ | 。 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

### 第2問（配点 20 点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| メ | イ | ン | の | 客 | 層 | を | 地 | 元 | の | フ | ァ | ミ | リ | ー | 層 | に | 絞 | り | 、 |
| 原 | 材 | 料 | を | 厳 | 選 | し | て | 高 | 価 | 格 | 帯 | と | し | 、 | オ | リ | ジ | ナ | ル |
| メ | ニ | ュ | ー | を | 開 | 発 | し | て | 商 | 品 | と | サ | ー | ビ | ス | の | 質 | を | 高 |
| め | た | 。 | 狙 | い | は | 、 | 助 | け | 合 | う | 土 | 壌 | や | 従 | 業 | 員 | の | 自 | 主 |
| 性 | を | 原 | 動 | 力 | と | す | る | こ | と | で | 定 | 着 | 率 | を | 高 | め | る | こ | と |

### 第3問（配点 20 点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 仕 | 入 | れ | 先 | で | あ | る | 中 | 堅 | の | 食 | 品 | 卸 | 売 | 業 | 者 | と | の | 関 | 係 |
| 性 | や | 、 | 業 | 務 | ル | ー | テ | ィ | ン | や | 担 | 当 | を | 横 | 断 | す | る | 意 | 思 |
| 疎 | 通 | と | い | っ | た | 組 | 織 | 運 | 営 | な | ど | の | 多 | く | の | 面 | に | お | い |
| て | 、 | A | 社 | と | は | 異 | な | り | 、 | 経 | 営 | 者 | 個 | 人 | へ | の | 集 | 権 | 度 |
| が | 高 | い | 企 | 業 | 体 | 質 | で | あ | る | 点 | に | 留 | 意 | す | べ | き | で | あ | る |

## 第4問（配点 40 点）

（設問 1）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 経 | 営 | 者 | が | 今 | 後 | の | 方 | 向 | 性 | を | X | 社 | 従 | 業 | 員 | に | 説 | 明 | し |
| て | 目 | 的 | 意 | 識 | の | 共 | 有 | や | 意 | 思 | の | 統 | 一 | を | 図 | っ | て | 不 | 安 |
| を | 解 | 消 | し | 、 | 接 | 客 | リ | 一 | ダ | 一 | を | 統 | 括 | 役 | と | し | て | A | 社 |
| の | 業 | 務 | や | 風 | 土 | な | ど | を | 段 | 階 | 的 | に | 浸 | 透 | さ | せ | る | 。 |   |

（設問 2）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 地 | 元 | 産 | の | 高 | 品 | 質 | な | 原 | 材 | 料 | を | 用 | い | た | メ | ニ | ュ | ー | を  |
| 提 | 供 | す | る | 形 | で | 事 | 業 | を | 展 | 開 | す | る | 。 | 一 | 層 | の | 差 | 別 | 化  |
| を | 図 | っ | て | 地 | 域 | の | 食 | べ | 歩 | き | を | 目 | 的 | と | す | る | 外 | 国 | 人  |
| 観 | 光 | 客 | や | 若 | 者 | を | 獲 | 得 | し | 、 | A | 社 | と | X | 社 | 双 | 方 | の | 良  |
| さ | を | 合 | わ | せ | る | こ | と | で | 収 | 益 | 体 | 質 | を | 強 | 化 | し | て | い | く。 |

この解答例の著作権は TAC(株)のものであり、無断転載・転用を禁じます。

## 【解 説】

### 1. 事例の概要

令和 5 年度の実例Ⅰは蕎麦店が出題された。事例Ⅰは製造業の出題が圧倒的に多かったが、令和 4 年度に農業法人が出題されたのに引き続き、製造業以外の業種設定となった。事例Ⅰの飲食店ということであれば、平成 15 年度に中古自動車の販売業と焼き肉店を展開している企業が設定されて以来である。

事例Ⅰは組織・人事についての事例であるが、本事例は組織や人の面に焦点を当てて検討することにはなるものの、問われている設問は直接的には戦略色が強く、それに加えて経営統合（組織統合）について問う設問があり、その点では出題テーマが例年とはやや異なる向きもあった。

問題のつくりとしては、助言問題が 3 題であり、令和 4 年度の 4 題に引き続きその比率が高めの構成であった。そして、問題本文は過去最大であった令和 4 年度をさらに大きく上回る分量であった。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。今回は、第 3 問と第 4 問（設問 1）の対応付けに難しさがあったが、それ以外の設問においては用いる根拠そのものは対応付けやすかったと思われる。問題本文には X 社の状況がかなり詳細に書かれているが、過去の A 社の状況と類似した点が多いなど、比較的読み取りやすかったと思われる。しかしながら、分量が多いことによる負荷はあるため、対応を誤ると 80 分のバランスを崩す可能性もある。個々の問題要求は上述したような例年との違いがあることや、一部の設問における解釈の難しさや対応付けに難しさがあるものの、総じてみれば、例年と比較すれば対応しやすかったといえる。

形式的な面では、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 6 箇所）であり、全体の記述字数が 440 字であったが、令和 4 年度が 450 字で事例Ⅰとしては過去最少であったのをさらに更新する形となった。

#### □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：取り組みやすい
- ・問題要求の対応のしやすさ：やや取り組みやすい

#### □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：92 行（空行含まず）

問題数：4 つ 解答箇所 5 箇所

|       |      |       |
|-------|------|-------|
| 第 1 問 | 20 点 | 60 字  |
| 第 2 問 | 20 点 | 100 字 |
| 第 3 問 | 20 点 | 100 字 |
| 第 4 問 | 40 点 | 180 字 |
| (合計)  |      | 440 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 92 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。ただし、事例Ⅰの問題本文は時系列の捉えにくさや、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）が難しいことが少なくないが、本事例においては、量が多いものの、読み取りが難しくなっているというわけではなく、むしろ、例年と比較すれば内容の読み取りはしやすいと思われる。

### (2) 題材の取り組みやすさ

業種は蕎麦店である。事例Ⅰとして珍しい設定であるが、事業内容がイメージしにくいということではなく、むしろ取り組みやすい業種設定といえる。

### (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）が少ない設問構成であることが多かったが、令和4年度に引き続いて助言の設問の割合が高い構成となった。また、テーマとしては、経営戦略（および競争戦略）と経営統合（組織統合）の色が濃く、その点では例年と異なる向きが強い。ただし、難易度が高くなったというわけではなく、むしろ設問によっては根拠の特定を含めて対応しやすい面が大きいといえる。一方、問題要求の解釈（何を解答すべきか、日本語の解釈など）に悩ましさがあつた設問があり、その点での対応のしにくさはあつた。

解答箇所は6箇所、制限字数は440字であり、事例Ⅰとしては過去最少の記述字数である。

### 【沿革】

本事例は、「先代経営者時代（現経営者による改革途上含む）」「現経営者時代（改革後）」「X社」の状況の違いを一定程度整理した上で組み立てていくことが必要である。実際に80分で対応する際に以下に示すほどまで厳格に行うのは現実的ではないが、参考までに示しておく。

|           | A 社（改革前）                                                                                                                                                | A 社（改革後）                                                                                                                                                                                                                    | X 社                                                                                                                                                      |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ターゲット     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民（リピート客を増やす）</li> <li>・多少離れていてもマイカーで来店する顧客</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインの客層が地元のファミリー層（絞り込んだ）</li> </ul>                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・一見の駅利用者や通勤客</li> </ul>                                                                                           |
| 品揃え       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・総花的</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・蕎麦に特化</li> </ul>                                                                                                                                                                    | 不明                                                                                                                                                       |
| 仕入れ       | 不明                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・使用する原材料を厳選</li> <li>・原材料の仕入れが不安定（高騰もしている）</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中堅の食品卸売業者より仕入れ</li> </ul>                                                                                        |
| 競争戦略や事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業当初は出前中心</li> <li>・高度経済成長にともない来店客増加</li> <li>・1980年代には来店客、出前ともに増加</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・来店のみ（出前を廃止）</li> <li>・蕎麦に特化（資源集中）</li> <li>・使用する原材料を厳選、以前よりも価格を引き上げた</li> <li>・オリジナルメニューの開発</li> <li>・商品とサービスの質を高めて差別化</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・競合進出に対して、価格を下げて対応、深夜までの終日営業</li> </ul>                                                                           |
| 店舗オペレーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>・正社員離職によるサービス品質低下</li> <li>・改革途上においても、新規メニューの開発力も弱く、効率重視で、接客サービスが粗雑</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーション効率の悪いメニュー廃止、出前の廃止で効率化</li> <li>・座席を 80 から 50 へと変更し、個室やボックス席が中心</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーション</li> <li>・接客やサービスは省力化</li> <li>・座席は 50</li> </ul>                                        |
| 組織運営      | 不明                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった（権限付与）</li> <li>・それぞれに専業できるリーダーを配置</li> <li>・会社として目指す方向性を明確化。目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくり</li> <li>・相互に助け合う土壌</li> <li>・接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者が定めた業務ルーティン</li> <li>・担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている</li> <li>・担当を横断する意思疎通が必要な場合、経営者が補う</li> </ul> |
| 人材の定着     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・競合とバブルによって売上が前年を下回るようになり、正社員が離職</li> <li>・改革の途上においても、常に新規募集してアルバイトを採用しても、仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次いだ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>仕事がつらいことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集</li> </ul>                                                                          |

## 2. 取り組み方

まず、問題要求の解釈を行っていく。問われているテーマは明瞭であり、その点でのわかりにくさというのはそれほどないが、問題要求によっては文言や何を解答すべきかの解釈に苦慮する。この辺りについては、問題本文に示されている内容も併せて考えることで最終的な解釈を行いたい（問題要求と問題本文の両方を踏まえて解釈を特定する）。

問題本文を読み取っていくと、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。事例問題に対応する際には、現実問題として 80 分の中で完璧に事例企業について理解して解答を作成するのは困難であるが、当然一定程度は読み取ることが必要である。そのためにも問題要求の解釈を踏まえながら、問題要求に解答することを見据えた読み取りを行うことが重要になる。

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、令和 4 年度に引き続いての問い方である。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、「統合前の A 社」という制約条件については注意して根拠を読み取る必要がある。第 2 問は、「戦略上の差別化」「狙い」という 2 つの点が明示的に問われているため、明確に 2 つについて記述する必要がある。また、「先代経営者」との比較であることも明示されているため、問題要求の文脈に沿って問われていることに忠実に解答したい。第 3 問は、「留意すべきか（留意点）」という問われ方であるが、「X 社のどのような点」という要求に沿った解答が求められる。第 4 問は 2 つの設問で構成されており、全体のテーマが「X 社の経営統合過程のマネジメント」ということであるので、原則、2 つの設問ともにこのことを念頭に置いて検討する必要がある。（設問 1）は、「どのように」であるので、進め方（How）の観点が問われていることに注意して解答する。（設問 2）は、全体のテーマである「経営統合過程のマネジメント」と「競争戦略や成長戦略」が、第一感としてはミスマッチである（戦略であるので、経営統合過程だけに関連することではない）。この辺りの解釈は、問題本文の状況も加味することで出題者が何を意図しているのかを推し量っていく必要がある。

## 3. 解答作成

### 第 1 問（配点 20 点）

#### (1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「強み」と「弱み」である。そして、踏まえるべき制約条件として「統合前の A 社」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る必要がある。この時点ではこの「統合」が何を指しているのかがはっきりとしないが、第 2 問以降の問題要求を確認していくと、「X 社という企業との経営統合」を指しているであろうことが読み取れる。そして、第 1 問だけで見れば、「統合前」と書かれているということは「統合後」がある。つまり、この経営統合はすでに行われたのであろうと読み取れる。しかしながら、第 3 問や第 4 問を踏まえていくと、X 社との経営統合はこれから行われるのだということが読み取れる。そのため、この段

階では、①第1問の統合というのはX社との統合とは別の話なのか（ただし、そうであれば「統合前」という記述だけでは何の統合であるかが不明確であり、言葉が足りない）、②これから統合を実施するが、単にX社を加える前のA社の強みと弱みを解答することが想定されているのか、といったことが解釈として想定される。よって、この辺りの状況について、問題本文を踏まえて把握する必要がある。いずれにしても、問題要求のタイプとしてはシンプルであり、また、制限字数は30字と少ないが、それ以上に解答根拠の候補は多く示されている可能性もある。そのため、編集に苦慮する可能性が想定されるため、基本的には解答作成そのものは80分の序盤ではなく、後半で行うほうが望ましい。いずれにしても、まずは丁寧に根拠を抽出した上で、優先度も考慮して解答をまとめたい。

## (2) 解答の根拠さがし

まず、問題本文を読み取ると、本問で焦点が当たっている「統合」は、やはり「X社との経営統合」であることは読み取れる。そして、X社との経営統合の時期については以下のように示されている。

### <第10段落>

A社経営者に経営権の引継ぎが打診されたため、2023年より事業を譲り受けることとなった。

### <第13段落>

X社を買収後の経営統合にともなって、不安になったX社の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている。A社ではどのように経営統合を進めていくべきか、中小企業診断士に相談することとした。

上記第10段落より、「事業を譲り受ける」のが2023年であることが示されている。2次筆記試験における原則として、試験問題の世界において「現在」は試験を実施した日時、つまり、2023年10月29日であると考え。そうすると、「すでに譲り受けている」「これから譲り受ける」の両方が可能性としてはあり得るが、2023年は残り約2か月という状況であるため、率直にはすでに譲り受けている可能性が高いと思われる。

一方、この辺りに関連することとして、本事例においては、「事業を譲り受ける」「買収」「経営統合」「組織の統合」といった同じことを指しているとも思われる一方で、厳密には異なることを指す表現が用いられている。

上記第13段落には、「どのように経営統合を進めていくべきか、中小企業診断士に相談」とあり、「経営統合」についてはこれから行われることが示唆されている。そして、「買収後の経営統合」ということであるので、「買収」と「経営統合」が別のこととして示されているようにも読める。また、本事例は「組織の統合」も行うということである。

以下、各用語の意味合いについて、本事例の設定も加味しつつ、念のため確認しておく。

「買収」は、取得するということであるので、買収だけであれば通常はX社はそのまま存続する。

「経営統合」は、一般的には持ち株会社となる新会社が設立され、その傘下に入る（今回であればA社とX社が）という形態を指して用いられることが少なくないが、単純に経営を統合する、つまり、1つの法人となる（今回であればX社が消滅する）という可能性もある。

「組織の統合」は、一般的には、文字通り組織としての統合であり、元々は別の法人であった2社の組織の統合ということであれば、同一の法人となり、その際にはそれまで別の法人であったことから、経営戦略、組織文化、社内の各システムなど、名実ともに1つの法人として機能する企業になるということである。

つまり、買収と経営統合ともに、合併と同義ではないため、本事例の設定に当てはめると、必ずしもA社とX社が1つの法人となるとは限らないが、「組織の統合」を進める、という設定であること、A社の従業員数15名、X社の従業員数12名という規模感や蕎麦店という業種も併せて考えると、A社とX社は1つの法人となる、つまり、実質的には合併するということであると思われる。

ここまですを踏まえると、現時点においては買収の手続きは終え（譲り受けている）、これから経営統合、そして組織の統合を進めていく段階であると想定される。

よって、本問で焦点が当たっている「統合前」は、実質「現在のA社」と読み替えてよいと考えられる。「統合前」であるので、A社が創業された1960年代後半から現在に至るまでの約55年間を指すすべての期間としても成立する日本語ではあるが、文脈的には「統合する直前」という解釈でよいであろう。

そうすると、問題本文から強みと弱みを読み取るに際しては、本事例のA社は現経営者が経営改革を行い、競争戦略や店舗オペレーションや組織の状況などが大きく変わっている。よって、「経営改革後のA社の状況」で、かつ「現在のA社の状況にも当てはまる内容」をピックアップする。

（強み）

現在のA社の強みに関連する記述をピックアップする。

<第2段落>

開業当初は小さな店舗を持ちながらも、蕎麦を自前で打っており、コシの強い蕎麦が人気を博した。出前中心の営業を展開し、地域住民を取り込むことで、リピート客を増やしていった。また、高度経済成長によって自家用車が普及する途上にあったことから、多少離れていてもマイカーで来店する顧客も年々増え始め、県道沿いの立地が功を奏した。

<第7段落>

2010年に先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれると、経営方針を見直して、メインの客層を地元のファミリー層に絞り込んだ。店舗の改装を行い、座席を80から50へと変更

し、個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した。

#### <第7段落>

使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。

#### <第8段落>

社内に関しては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専門できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信頼も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。他方で、先代経営者の下で働いていたベテランの厨房責任者が厨房リーダーを務め、厨房担当の若手従業員を育成する役割を果たした。管理リーダーは、A社の経営者の妻が務め、会社の財務関係全般、計数管理を行い。給与や売上高の計算などを担った。A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった。

まず、第2段落の「蕎麦を自前で打っており、コシの強い蕎麦が人気」は、創業当初のこととして書かれている。よって、本問の強みとしては当てはまらない可能性が高そうであるが、この後見ていくが現在のA社は蕎麦に特化している企業であり、現在のA社においても当てはまる可能性はゼロではない。

第2段落に創業時の、第7段落に経営改革後のそれぞれターゲット顧客が示されている。このように変化しているため、本問に関連するとすれば第7段落の内容ということになる。ターゲット顧客そのものは強みではないが、「〇〇から支持されている」といった形で強みを修飾する要素として記述する可能性はある。

第7段落の「使用する原材料も厳選」は解答要素の候補となり得る。「価格を引き上げた」は、原材料の厳選によって実現できているという点では解答要素として関連する可能性がある。第8段落の最後に「安定的に利益を確保」とあるが、高価格で販売できることがその一因になっている可能性はあるであろう。

第7段落の「看板となるオリジナルメニュー」を開発して有していることは、強みとして十分妥当性がある。また、「商品とサービスの質を高める（高い）」は、「差別化」の要因になっているということであるので、強みとして有力であろう。

第8段落には、冒頭に「社内に関しては」とある通り、A社の社内について、もう一歩具体的

に言えば組織の状況について書かれている。内容としては、「正社員を増やして育成」ということであり、「定着（率が高い）」という記述もある。仮に、同業種においてはこれが難しいということであればこのことも解答要素になり得る。また、「仕事を任せ」「接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A 社経営者からの信頼も厚く」ということであり、これらの人材が強みの源泉になっている可能性も高そうである。さらに、「目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくり」「チームとして相互に助け合う土壌」「接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成」といった内容は、A 社の組織としての力を示す内容であり、強みとしての妥当性が高い。

(弱み)

現在の A 社の弱みに関連する記述をピックアップする。

<第 7 段落>

ただ、近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、**原材料の仕入れが不安定**になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。

<第 9 段落>

ただ、**原材料の高騰が A 社の収益を圧迫する要因**となっていた。さらに、**常連である地元の顧客も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要**となっていた。

弱みについては、それほど候補は多くはなく、実質「原材料の仕入れ」「顧客」という上記の 2 つの観点であると考えて良さそうである。

### (3) 解答の根拠選択

特に強みは解答として記述する要素としての候補は数多く見つかるが、制限字数は 30 字であるため、優先度を考えて選択する必要がある。また、あくまで問われているのは強み、弱みであるため、文字通り強みや弱みとして記述する必要がある。

(強み)

制限字数が 100 字であれば、上記でピックアップした要素を駆使して組み立てたいが、30 字であるので、端的に結論を示す解答構成となる。そうすると、強み（結論）については、「看板となるオリジナルメニューを有していること」「商品とサービスの質を高める」は「差別化」の要因となっているという文脈であるので優先度が高いであろう。また、「目的意識の共有や意思の統一が図られているチーム力」「チームとして相互に助け合う土壌があること」「接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土」などは、A 社の組織力といってよい。そして、「安定的に利益を確保できる体制」も十分強みとして妥当である。

最終的にはさらに絞り込む必要があるため、「オリジナルメニュー」については、「商品」に含

まれることから削除し、組織力については、「自主的に問題を提起し解決する」という点が強みという点では最も妥当性が高いと考えられる。また、「安定的に利益を確保できる体制」については、強みともいえるが、A社の強みによってもたらされている「結果」に近いともいえるため、記述要素としての優先度を下げている。

(弱み)

弱みについては、問題本文から見出した2つの骨子を両方活かして解答したい。ただし、原材料については、「価格が高騰」とある。このこと自体は、弱みというよりも脅威である。ここを起点として、「原材料の高騰によって利益率が低いこと」とするなど、弱みとして表現する必要がある。ただし、利益率については、強みのところではむしろ高いことが示唆されていた(2015年以降、安定的に利益を確保できる体制)。よって、弱みとしては指摘しにくい(その点では強みとしても指摘しにくい面がある)。顧客に関しては、記述の仕方に注意したい。「常連である地元の顧客も高齢化していること」と記述した場合、「常連客」と言っている時点でA社のことに焦点を当てているともいえるため、この表現でも弱みと言えないわけではないが、「脅威」との区別が微妙なところでもある。また、「新たな顧客層の取り込みがますます重要であること」と記述すると、弱みというよりは「課題」に近い。よって、この2つを踏まえると、結局このような状態になっているのは何が弱いからなのかを考えると、「新たな顧客層の獲得力が低いから」ということであると考えることができる。他の表現の仕方でも構わないが、いずれにしても弱みとしての表現を心掛けたい。

(4) 解答の構成要素検討

「強み」については、「商品とサービスの質の高さ」「接客における自主的な問題解決力」という2つの結論を端的に示す形で記述したい。

「弱み」についても、「原材料の仕入れの不安定さ」「新たな顧客層の獲得力が低いこと」という2つの結論を端的に示す形で記述したい。

※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、他にも妥当性は否定できない内容がある。

(強み)

- ・蕎麦を自前で打っており、人気のあるコシの強い蕎麦を有していること（それによって商品力が高いこと）
- ・地元のファミリー層からの支持を得ていること
- ・厳選した原材料を使用していること（それによって商品力が高いこと）

- ・高価格帯のメニューであること（それによって収益性が高いこと）
- ・オリジナルメニューの開発力（を有している）（それによって差別化が図れていること）
- ・全体の統括など重要な役割を担える人材
- ・目的意識の共有や意思の統一が図られたチーム力
- ・チームとして相互に助け合う土壌があること
- ・従業員の定着率が高いこと
- ・安定的に利益を確保できる体制であること

（弱み）

- ・ターゲット層が限定的であること
- ・原材料の高騰による粗利率の低さ

### ※得点見込み

基本的には得点しやすい設問である。上述したように、強みについては候補はある程度あるものの、上述した 2 つの骨子は比較的選びやすいと思われるし、仮にその 2 つ以外であっても加点される可能性もある。弱みについては逆に候補が少なく、2 つの骨子をしっかりと抽出できればしっかり得点できる。

## 第 2 問（配点 20 点）

### （1）要求内容の解釈

直接の問題要求は「どのような戦略上の差別化」と「（その）狙い」である。よって、差別化の具体的な内容を解答し、狙いはその差別化を図ることで得られることが想定された内容、ということになる。

事例Ⅰの場合、対応上、A 社の強みと A 社の経営課題が解答に関連することを想定しながら検討することが有効になるケースがあるが、本問はその構造である可能性がある。まず、差別化の要因は A 社の強みである可能性が高い。なお、第 1 問で強みを解答することになるが、第 1 問の「統合前」、第 2 問の「現経営者」という制約を踏まえても時期は重なることから、解答要素が重複する可能性がある。また、狙いが（過去の）A 社の経営課題の解決に関連する可能性がある。そして、本問の場合には、「かつ」という接続詞が書かれていることに着目する必要がある。「かつ」の意味合いは、「A かつ B」と表現した場合、「A と B が並行して行われている」「A と B の両方が成り立つ」といった意味合いで用いられる場合と、ある事柄に対してもうひとつの事柄を加える、つまり「更に」「その上」といった意味でも用いられる。「差別化を行ってきた狙い」と問われているのと「差別化を行ってきたか、かつその狙い」と問われているのでは解釈が異なってくる。前者であれば、差別化を行うことの直接的な狙いであるため、競争回避、競争優位といった方向の内容になるが（ただし、この内容は差別化の狙いとしては当たり前すぎるため、わざわざ狙いという形で問う

のも不自然である)、本問は後者であり、また「かつ」の意味合いも、「更に」に近いと考えられる。よって、「差別化を図って競争優位や競争回避を実現する」ということに加え、「他にも実現できることもあったがそれは何か」を解答することが求められている。

そして、「先代経営者と比べて」ということであるので、文字通り、先代経営者との違いを解答することになるが、解答構成として、先代経営者時代の状況も記述する可能性を想定しておきたい。つまり、「先代経営者時代は△△であったのに対し、現経営者は〇〇であった」といった具合に対比するような文脈で解答を記述する可能性である。もちろん直接問われているのは現経営者の差別化の内容であるためそれが中心となるが、問題本文の根拠の状況によっては先代経営者時代のことについても触れたほうがよい場合がある。

## (2) 解答の根拠さがし

まず、問題本文の流れとしては、第1段落～第3段落にかけて、先代経営者時代の状況が書かれている。そして、第7段落において現経営者に引き継がれたことが書かれている。ただし、経営が引き継がれる前の時期である第5段落についても、この段落の冒頭からの文脈的に、現経営者が経営者になる前からA社の改革に取り組んできたことが示されている。「現経営者は」と書かれている本問の要求が、あくまで経営者として代替わりして以降と解釈することの妥当性もないわけではないが、第5段落に書かれている内容も代替わりする前とはいえ現経営者による取り組みではあることが読み取れる。この辺りも最終的にどう判断するかを見据えながら読み取っていきたい。

### <第2段落>

付近には飲食店がほとんどなかったことから、地元で数少ない飲食店の一つとして顧客のニーズに応えるようになり、蕎麦店の範疇を超えるようになった。うどん、丼もの、カレー、ウナギ、豚カツ、オムライスなどもメニューに加え始め、まちの食堂的な役割を担うようになっていった。

### <第5段落>

現経営者は先代の長男であり、先代による事業が低迷していた2000年代初頭に入社した。売上高が5千万円にまで低下していたことから、売上高拡大のためのさまざまな施策を行ってきた。2008年にかけて、メニューの変更を度々行い、先代が行っていた総花的なメニューを見直し、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、出前をやって来店のみ経営とし、元々の看板であった蕎麦に資源を集中した。

### <第7段落>

2010年に先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれると、経営方針を見直して、メインの客層を地元のファミリー層に絞り込んだ。店舗の改装を行い、座席を80から50へと変更し、個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した。使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、

近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。

<第8段落>

社内に関しては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信頼も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。他方で、先代経営者の下で働いていたベテランの厨房責任者が厨房リーダーを務め、厨房担当の若手従業員を育成する役割を果たした。管理リーダーは、A社の経営者の妻が務め、会社の財務関係全般、計数管理を行い、給与や売上高の計算などを担った。A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった。

代替わりする前の時期である第5段落には、「売上拡大のためのさまざまな施策」を行ったことが示されている。具体的には、「総花的なメニューの見直し」「オペレーション効率の悪いメニューの廃止」「出前をやめて来店のための経営」「元々の看板であった蕎麦に資源を集中」といったものである。これらは差別化の要素として妥当性がある。そして、先代時代は、「総花的」であったということである。このことは、第2段落に具体的に示されており、蕎麦だけでなく、多様なメニューを取り扱っていたことが示されている。この当時は付近に競合店がなく、飲食店が少なかったことから、多様なメニューを取り扱っていたことは良かったと考えられる（現に、「顧客ニーズに応える」と示されている）。これが「まちの食堂的な役割」ということであるが、このような店舗コンセプトが差別化と呼べるかはさておき、これが先代経営者時代の戦略であったということである。

経営が引き継がれた第7段落には、「メインの客層を地元のファミリー層に絞り込む（家族や友人など複数で来店する顧客が増加）」「使用する原材料も厳選」「以前よりも価格を引き上げ」「看板となるオリジナルメニューを開発」「商品とサービスの質を高める」などに取り組んでいる。その結果、「差別化が図れた（行った）」ことが明示されている。よって、第7段落の要素がまずは解答要素として中心になるのは間違いない。

さらに、第8段落は、「社内に関しては」という書き出しになっているため、一見すると差別化（戦略）とは別であるようにも思えるが、正社員の増加と育成、組織の体制や権限の与え方、風土の醸成などが、差別化そのものではなくても、その要因になっている可能性はあるであろう。

そして、「狙い」であるが、問題要求の解釈の時点でも想定したように、差別化を図ることによって直接実現できることが解答内容として想定されているのではなく、「差別化を図って競争優位や競争回避を実現することに加えて、さらに実現できること」といったことであると考えられる。

そうすると、これも問題要求の解釈時点で想定したように、当時の A 社の経営課題に着目したい。

<第 4 段落>

しかしながら、1990 年代半ばになると、近隣にファミリーレストランやうどんやラーメンなどのチェーン店、コンビニエンスストアなどの競合が多数現れるようになり、売上高の大半を占める昼食の顧客需要が奪われるようになった。バブル経済崩壊とも重なって、売上高が前年を下回るようになっていった。厨房を担当していた数名の正社員も独立するようになり、重要な役割を担う正社員の離職も相次いだため、一時的に従業員は家族とアルバイトだけとなり、サービスの質の低下を招いていった。

<第 6 段落>

2005 年までに売上高は 7 千万円にまで改善され設備更新の借り入れも完済したが、他方で従業員の業務負担が高まり、その結果、離職率が高くなった。常に新規募集してアルバイトを採用しても、とりわけ宴会への対応においては仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次いだ。また、新規のメニューの開発力も弱く、効率重視で、接客サービスが粗雑なことが課題であった。

まず、第 4 段落の内容は 1990 年代半ばであり、現経営者が入社したのが 2000 年代初頭であるので、少し期間が空いてしまっているが、第 5 段落の「先代による事業が低迷していた」「売上高が 5 千万円にまで低下していた」といった記述なども踏まえると、この第 4 段落に書かれている状況に近い状態において現経営者が入社してきたと考えて良さそうである。そうすると、第 4 段落からは、「売上高の回復」「離職率の低下（定着率の向上）」「サービスの質の向上」などが A 社の経営課題であったことが読み取れる。

第 6 段落は、現経営者が入社してからの状況であるが、まず 2005 年までに売上高が 7 千万円にまで改善されたとある。しかしながら、一方では、「従業員の業務負担が高まる（とりわけ宴会への対応においては仕事の負担が大きい）」「離職率が高くなった」ということであり、状況が良くなったとはいえない。さらに、「新規のメニュー開発力が弱い」「効率重視で、接客サービスが粗雑」ということである。

ここであらためて現経営者が入社して以降の時系列を整理する。

| 年代         | 出来事                                                                                                                                                                                                               |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2000 年代初頭  | ・ 現経営者が入社                                                                                                                                                                                                         |
| 2005 年までに  | ・ 売上高が 7 千万円にまで改善<br>・ 業務負荷高まり離職率上昇<br>・ メニュー開発力弱い<br>・ 効率重視で接客サービスが粗雑                                                                                                                                            |
| 2008 年にかけて | ・ メニューの見直し<br>・ 出前をやめて来店のみとする<br>・ 蕎麦に資源を集中                                                                                                                                                                       |
| 2010 年     | ・ 現経営者に引き継がれる<br>・ ファミリー層に絞り込む<br>・ 原材料厳選<br>・ 価格引き上げ<br>・ オリジナルメニュー開発<br>・ 商品とサービスの質を高める<br>・ 正社員を増やして育成、仕事を任せていく<br>・ 3 部体制とする<br>・ チームとして相互に助け合う土壌が生まれる<br>・ 接客においては自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成<br>・ 従業員が定着するようになる |
| 2015 年以降   | ・ 安定的に利益を確保できる体制となる                                                                                                                                                                                               |

まず、「2005 年までに」というのは、大まかに捉えれば「2000 年～2005 年」ということになる。そして、「2008 年にかけて」というのは、最大で「2000 年～2008 年」という期間ということになるが、場合によっては、「2005 年～2008 年」といった時期である可能性もある。仮に前者であれば、メニューの見直しや蕎麦に資源を集中、などを行ったことなどによって売上高が 7 千万円にまで改善したが、業務負荷が高まり離職率上昇、効率重視で接客サービスが粗雑といったことが生じた、という可能性があり、この場合、第 5 段落は本問の解答要素としては躊躇する。後者であれば、内容的にも 2010 年に経営を引き継いで以降の取り組み内容と相反するわけではないため、差別化の一因と考えることができる。

あらためて現経営者が入社して以降の記述の中にある A 社の経営課題に準ずる要素としては、「業務負荷の低減による離職率の低下」「メニュー開発力の強化」「接客サービスの強化」といった内容が読み取れる。このうち、「メニュー開発力の強化」「接客サービスの強化」については、差別化に直接関連すると思われる。そうすると、「業務負荷の低減による離職率の低下」が「狙い」の解答要素の候補として有力になる。「離職率の低下（あるいは定着率の向上）」については問題本文に繰り返し書かれており、かなり妥当性が高い。ただし、「業務負荷の低減」に関連してもう一步考えたい。これは、第 6 段落の記述をあらためて踏まえると、「業務負荷が高まり、その結果、離職率が高くなった」という記述が前半にあり、後半には、「また」という接続詞を挟んだ上で、「効

率重視」とある。つまり、効率重視の店舗オペレーションを行っていても業務負荷は高いということになる。よって、オペレーションの効率化以外の方向性で業務負荷を低減できないかを考えたいところであるが、一方で第 8 段落には、「チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた」とある。つまり、定着するようになったのは、助け合う土壌が生まれたことが一因である。助け合うことができれば、業務負荷も低減することも想定される。そして、「とりわけ」という接続詞を挟み、「自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成」とある。これ自体は業務負荷の低減とは直接的には無関係であろう。この辺りについて考えるにあたって、後半の設定でテーマとなる X 社の状況を踏まえる。

#### <第 11 段落>

社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制があり X 社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。厨房、接客、管理の従業員は「担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況」であった。

#### <第 12 段落>

ただ、営業時間内は厨房も接客もオペレーションに「忙殺される」ことから、「仕事がきついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集」する必要があった。

まず、第 12 段落からは、X 社においても仕事がきついことによって離職率が高いという過去の A 社と同様の状況が示されている。そのため、やはり業務負荷の低減が重要であることが想定される。ただ、シンプルに考えれば業務量を減らすということになるが、常にアルバイトを募集する必要があるというこの状況では単純に業務量を減らすのはなかなか困難であることが伺える。

一方、第 11 段落を確認すると、従業員は担当業務に専念するのみ、横のつながりが少ない、淡々とルーティンをこなす、ということである。つまり、端的にいえばモチベーションが上がりにくい職務設計である。職務内容が動機づけられにくい上に業務量が多いのであれば、離職率は高くなる。そして、A 社はまさにここが解消されて定着率が向上したことが示されていた。つまり、「チームとして相互に助け合う土壌」「自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成」といったことによって職務内容が動機づけられやすいものとなり、定着率が高まった。そして、定着率が高まればおのずと業務負担も低減していく、という好循環になるであろうということである。

### (3) 解答の根拠選択

「差別化」については、2010 年に経営が引き継がれて以降に取り組んだ内容、つまり第 7 段落の要素を中心に記述していきたい。

「狙い」については、差別化の内容とは直接関連しない内容で、かつ A 社の経営課題として問題本文に複数回示されている「離職率の低下（定着率の向上）」が最も事例設定から適していると考えら

れる。そして、差別化によってなぜ「離職率の低下（定着率の向上）」が実現できるのかを考えると、差別化の一要素にオリジナルメニューの開発、商品とサービスの質を高めるというものがあったが、これを実現するための原動力が「チームとして相互に助け合う土壌が生まれる」「接客においては自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成」ということであり、これが定着率向上にもつながるという構造である。

#### (4) 解答の構成要素検討

前半に「差別化」について問題本文に示されているポイントをなるべく数多く組み込む形で構成し、その差別化の原動力であり、定着率向上の要因である「助け合う土壌や従業員の自主性」を示し、「定着率向上」を「狙い」の結論とする。

#### ※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。

（差別化）

- ・出前をやめて来店のみとする
- ・蕎麦に資源を集中

（先代経営者の記述）

- ・まちの食堂的な役割
- ・総花的なメニュー

（狙い）

- ・業務負荷の低減
- ・オペレーション効率の向上
- ・モチベーションの向上

#### ※得点見込み

上述してきたように、厳密に読み取ろうとすると悩ましい点が多いが、実際に 80 分での対応ということで考えれば、差別化の内容については問題本文にふんだんに根拠は示されており、何も書けないということにはならない。狙いについても、「定着率」については繰り返し問題本文に書かれているため、書くのが困難というわけではない。結果としては一定程度の得点は取りやすい。

### 第 3 問（配点 20 点）

#### (1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「どのような点に留意（留意点）」である。留意点は、「ある物事を心にとどめて気をつける」といった意味合いである。これまでの 2 次筆記試験においても留意点という出題が

あるが、多くの場合、「何かを進めていく際に留意すべき点」といった問われ方が多く、事例設定も踏まえていくと、進めていく際に必要なこと、要件になること、といったニュアンスの出題が多かった。本問は、「X 社のどのような点」という問われ方であるので、純粋に X 社の特徴を指摘するイメージになる（着目点というのに近い）。

「経営統合に先立って」ということであるので、文字通り読めば、経営統合を行う前に認識しておくべきこと、といったことであると考えられ、デューデリジェンスのような内容が想定される。また、第 1 問の解説でも述べた通り、本事例においては、譲り受ける、買収、経営統合、組織の統合といった表現が用いられており、本事例における経営統合が何を指すのかについては注意したいところではある（なお、結果としてはどのように解釈したとしても本問や第 4 問（設問 1）の解答内容にはそれほど大きな影響はなかったと思われる）。

## (2) 解答の根拠さがし

X 社については、第 10 段落以降にかなり詳細に示されている。

### <第 11 段落>

X 社は A 社から 3km ほどの距離に位置し、資本金 1 千万円、従業員 12 名（正社員 4 名、アルバイト 8 名）の体制で経営していた。店舗は 50 席で一見の駅利用者や通勤客をターゲットとしており、A 社よりは客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであったため、接客やサービスは省力化されてきた。原材料の調達については、X 社経営者の個人的つながりがある中堅の食品卸売業者より仕入れていた。この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引していた。社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制があり X 社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。厨房、接客、管理の従業員は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況であった。店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、X 社経営者がそれを補っていた。

### <第 12 段落>

10 年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出して競合するようになり、駅前に立地しながらも急速に客足が鈍くなり売上高も減少し始めていた。この頃から、X 社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝昼から深夜までの終日営業に変更した。ただ、駅構内に新店大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要であった。営業時間が、早朝から夜遅くまでであったことから、アルバイト従業員のシフト制を敷いて対応していたが、コロナ禍の影響でさらに来店客が減少し、営業時間を大幅に短縮し、アルバイトの数を 16 名から 8 名に減らしてシフト制を廃止していた。ただ、営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がきついことを理由に離

職率も高く、常にアルバイトを募集する必要があった。

まず、X 社の状況としては、端的に言えば業績面や業務負担の大きさに起因する離職率が高いことなど、課題が山積みである。こういった X 社の状況に関連することが本問で解答する留意点になってくるであろう。そして、X 社は過去の A 社が克服してきた課題に直面していることが読み取れる。具体的には、「客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーション（A 社は高価格帯にして個室やボックス席でゆっくりできる店に変えた）」「接客やサービスは省力化」「仕事がきつく、離職率が高い（アルバイトの確保に苦慮）」といった点などである。よって、経営統合した際には、A 社のこれまでの経験を活かし、X 社を再生することができそうであることが読み取れる。よって、こうした過去の A 社との共通点が留意点の候補であると考えることができる（そこを踏まえて（留意して）再生していく）。

一方で、A 社とは異なる面であり、X 社の特徴といえるのが、経営者がさまざまな業務に直接関与する形で組織が運営されている点である。具体的には、「原材料の調達」「業務ルーティンを定める」「担当を横断する意思疎通に関与」などである。よって、こうした A 社との違いが留意点の候補であると考えることができる（そこを踏まえて（留意して）再生していく）。

どちらの方向性（共通点に留意する、相違点に留意する）も一定の妥当性はあるとは思われるが、判断するための材料として以下に着目したい。

#### <第 10 段落>

そのような状況の中で、かつて同じ蕎麦店からのれん分けした近隣の蕎麦店 X 社の経営者が、自身の高齢と後継者不在のために店舗の閉鎖を検討していた。A 社経営者に経営権の引継ぎが打診されたため、2023 年より事業を譲り受けることとなった。A 社の経営者は、X 社との経営統合による新たな展開によって、これまで以上の売上高を期待できるという見通しを持っていた。

まず、X 社は A 社と同じ蕎麦店からのれん分けした蕎麦店である。よって、A 社の経営者としては一定程度自社と共通点があるため、売上の拡大につながる見通しを持てたというのは想定される。ただし、その見通しが、X 社の現状をどこまで知っていた上でのことなのかという点を考えたい。

- ① 同じのれん分けした蕎麦店であるから自社と変わりはなく、単純に事業規模が拡大し、売上高が拡大できる見通しを持てた（X 社の苦境は認識していない）。
- ② X 社の苦境は認識しており、その苦境の内容や要因が過去の A 社と類似している面が多く、自らが経営に携われば再生可能であり、売上高が拡大できる見通しを持てた。
- ③ X 社が②の状況であることに加え、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引している中堅の食品卸売業者を仕入れ先に持っており、原材料の調達に課題を抱える A 社としては、X 社と経営統合すれば、自社の課題も解決でき、売上高が拡大できる見通しを持てた。
- ④ X 社が②③の状況であることに加え、X 社の組織運営が A 社とは異なり、経営者個人への集権

度が高い形であるため、その点を踏まえて経営統合すれば、売上高が拡大できる見通しを持てた。

色々な可能性が想定されるが、あらためて考えたいのは、本問は中小企業診断士による「助言」である。そうすると、診断士による助言を受ける前に④まで認識していたのであれば、留意点として助言する内容がなくなってしまう。また、①の認識であれば、留意点としては、「過去の A 社と共通点があること」「X 社には A 社とは異なる点があること」の両方について留意点として助言することの妥当性がある。

### (3) 解答の根拠選択

上述した①②③④のうち、解釈としては②もしくは③を採用したい。理由としては、第 10 段落に示されているように、X 社は A 社の「近隣の」蕎麦店である。実際には 3km ほどの距離ということであるが、「近隣」と表現したのは、少なくともどの程度繁盛していそうか程度は認識しているということを示す根拠であるとも考えられる。よって、X 社の苦境もよく理解でき、経営を引き継ぐ中で克服してきた体験を活かすことができ、それによって売上を拡大できる見通しを持っていたということである。ただし、X 社の実態をよく見ていくと、経営者の集権度が高い形で運営されている点が見出され、この点は異なる、という点を診断士が指摘する（助言する）ということである。

また、「中堅の食品卸売業者との関係性」については、原材料の仕入れに苦慮している A 社としては、この仕入れ先を確保できることは第 4 問（設問 2）で想定される戦略を踏まえた際にも非常に有益である。しかしながら、この食品卸売業者とは、「X 社経営者との個人的なつながり」である。もし、X 社経営者が引退した際に、この関係性も失われてしまうことになると、A 社としては痛手となる。よって、このような関係性であることに留意し、今後も仕入れ先にできるように引き継いでいくことの重要性が高い。よって、ここに焦点を当てて診断士が助言する解答が最も妥当であると考えられる。

### (4) 解答の構成要素検討

X 社の経営者がさまざまな業務に直接関与する形で組織が運営されている点を具体的に示し、A 社とはその点で異なる、という趣旨で解答を構成する。

### ※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。

- ・現在の A 社とは競争戦略が異なる点（過去の A 社とは類似している面もある）
- ・サービス品質の低さにつながる店舗オペレーションが行われている点
- ・アルバイトの離職率が高い点（定着率が低い点）

- ・権限委譲が不十分である点
- ・現在の A 社とは企業体質が大きく異なる点

### ※得点見込み

留意点の解釈の難しさや、助言であること、また、X 社の特徴として何に着目すべきかの解釈が分かれるなど、基本的に非常に対応しにくく、得点も取りにくい。それでも、X 社経営者に着目した解答が自然とできてしまう受験者も一定数いると思われるため、一部に高い得点になる受験者がいるという設問になりそうである。

### 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、X 社の経営統合過程のマネジメント）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、原則、（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「どのように組織の統合を進めていくべきか」である。端的に言えば「進め方」ということになる。第 1 問でも触れたように、「事業を譲り受ける」「買収」「経営統合」「組織の統合」という文言を使い分けている中での「組織の統合」であるので、経営戦略、組織文化、社内の各システムなど、名実ともに 1 つの法人として機能する企業にしていくのがここでの組織の統合であると考えられる。

そうすると、それをどのように進めていくべきか、ということであるので、一般的な知識から想定すれば、これまでは異なる企業であったのが 1 つになることに対して、不安や不満を抱いている者もいることが想定されるため、待遇面などを含め、今後どのような状況になっていくのか（何が変わり、何が変わらないのかなど）について丁寧に説明する、それによって納得を得る、不安や不満を解消する。あるいは、そういった理解を得ながら進めることが重要であれば、計画的に、段階的に、といったことも想定される。

いずれにしても、本問は組織の実態としての統合という観点で考える必要がある。

(2) 解答の根拠さがし

本問は、組織の統合であるので、X 社の状況に加えて、A 社の状況も踏まえていく必要がある。まず、1 つの方向性を示すとも思われる記述として以下がある。

<第 13 段落>

X 社を買収後の経営統合にともなって、不安になった X の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている。

問題要求の解釈時点でも想定したように、X 社の従業員は経営統合に際して不安を抱いている。そして、退職の相談まで出てきているということである。本事例全体として、従業員の確保は大きなテーマであるため、この退職という点は見過ごせない。よって、組織の統合においては、この「不安を解消する」というのは重要な要素になると思われる。

不安なのは今後どうになってしまうのかが不透明であるというのが大きな要因であろう。そうすると、そのために必要なこととして、問題要求の解釈時点でも想定した「丁寧な説明」は重要であると思われる。このことに準ずる記述として以下がある。

<第 8 段落>

A 社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。

過去の A 社において、経営者が接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチーム作りを行っている。よって、X 社においても同様のことを行えば、X 社の従業員も今後についてイメージすることができ、不安が軽減するであろう。実際に A 社においても「従業員の定着」につながったことが示されている。そして、その要因でもあるのが、A 社においてはこのことによって「チームとして相互に助け合う土壌が生まれた」「とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成」といった結果をもたらしている。この辺りに関連した X 社の状況は以下である。

<第 11 段落>

社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制があり X 社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。厨房、接客、管理の従業員は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況であった。店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、X 社経営者がそれを補っていた。

第 3 問でも見てきたように、X 社は経営者の集権度が高い組織運営がされており、従業員は定め

られた業務ルーティンを日々淡々とこなしている。担当を横断する意思疎通においても X 社経営者が関与するという状態であり、助け合う、自主的に問題を解決する、といったことからほど遠い状態である。そして、第 2 問でも見てきたように、このような状況によってモチベーションが上がりにくいことも、X 社の離職率が高い要因である（業務負荷が大きいことに加えてやりがいの見出しにくい）。よって、X 社にも A 社の業務や風土を浸透させていくことが必要であると考えられる。ただし、これまではまったく異なる業務や風土であり、しかもまったく別の企業であった側からそれを示されるわけであるので、すぐには受け入れにくい、あるいは受け入れたいと思ってもすぐに身に付かない、といった可能性は想定される。よって、やはり、「計画的に」「段階的に」といった要素は解答要素として妥当性がありそうである。

さらに、どのように進めていくかについて以下に着目したい。

#### <第 8 段落>

接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A 社経営者からの信頼も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。

A 社には経営者と同等の役割を担うことができる接客リーダーが存在している。また、この人物は将来自分の店を持つことを望むなど、経営に対する意欲も有している。A 社と X 社は 3km という距離とはいえ別の場所に立地している。よって、業務や風土を浸透させていくためにも A 社の誰かが X 社の店舗に常駐に近い形で行く必要があるであろう。そうすると、候補は A 社経営者と接客リーダーのいずれかが想定される。

#### (3) 解答の根拠選択

概ね上述してきた要素を駆使して組み立てればよいと考えられる。X 社の店舗に常駐に近い形で行く人物については、接客リーダーを派遣する方向としたい。問題本文に「将来は自分の店を持ちたい」とまで書かれていることを踏まえると（わざわざこのような記述をしたのはそこに出题者の意図があるからであると考えられる）、新たな場所を立て直すことに対してもやりがいを感じるということが想定される。ただし、X 社の従業員は不安を抱いているため、今後の方向性などについては、まずは A 社の経営者が責任をもって丁寧に説明をするということを前提とはしたい。

#### (4) 解答の構成要素検討

「A 社経営者が説明する」「接客リーダーが業務や風土を具体的に浸透させる」という 2 つの骨子で組み立てていきたい。

#### ※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。

- ・接客リーダーに A 社店舗の統括を任せ、A 社経営者が X 社に業務や風土を浸透させる
- ・A 社には同様の状況を乗り越えた体験があることを X 社従業員に伝える
- ・X 社にも A 社と同様のリーダー制を取り入れる
- ・人事交流を行う

## ※得点見込み

第 3 問との解答根拠の切り分けに苦慮すると、結果として本問の解答骨子も崩れてしまい、失点してしまう状況が想定される。ただし、第 3 問をある意味気にせずに本問の解答を組み立てることができれば、大きな方向性は外さない解答は可能である。ただし、接客リーダーについては本問の解答根拠になっている可能性が高いが、これを捉えられるかはそれほど簡単ではないため、ここに重きを置いた採点の場合、差がつく可能性もある。

### (設問 2)

#### (1) 要求内容の解釈

直接の問題要求は「どのような事業」である。よって、原則、事業を解答する必要がある、「今後」「展開していくべきか」ということでもあるので、新規事業を解答することになる可能性が高そうである。

また、「競争戦略や成長戦略の観点から」ということであるので、単に事業内容を解答するだけでなく、その事業によってどのように競争優位を構築するのか、競争回避を実現するのか、どのような方向性で企業として発展（成長）していくのか、などについて言及する形でまとめる必要があると考えられる。

ただし、第 4 問全体のテーマとして「経営統合過程のマネジメント」と示されている。このことと「競争戦略や成長戦略の観点」というのは率直にはミスマッチである。統合過程のマネジメントと戦略ではテーマのレベル感が異なるし、戦略は統合過程においてのみ実践していくものではないからである。この辺りは、問題本文も加味した上で出題者の意図を推し量りたい。

#### (2) 解答の根拠さがし

まずは今後の事業展開の方向性を示すと思われる記述が以下である。

##### <第 9 段落>

さらに、常連である地元の顧客も高齢化し、**新たな顧客層の取り込みがますます重要**となっていた。

##### <第 13 段落>

近年では、**地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた**。とりわけ SNS の

ロコミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。

まず、第 9 段落には、「新たな顧客層の取り込みがますます重要」とあり、A 社の現状の課題として明確に示されている。そして、第 13 段落にその新たな顧客層の候補が示されている。よって、この「地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者」を取り込むのが本間の方向性となるであろう。

そして、「食べ歩き」という言葉であるが、「歩きながら食べる」という意味で用いられる場合もあるが、本来は「各地のグルメや特産品などを食べてまわる」という意味である。仮に前者であるとする、A 社（および X 社）は、蕎麦店であるので（X 社のメニューは明示されてないが、逆にいえば明示されていないということは蕎麦のみか、仮に蕎麦以外にもメニューがあったとしても、通常の飲食店という形態であると考えられる）、歩きながら食べる商品を開発して提供するという方向性になるが、A 社が多様なメニューを取り扱い、出前を行っていた状態から、蕎麦に集中し、出前も取りやめてきたという経緯が描かれている本事例設定も踏まえると、そのような商品を開発するという方向性は考えにくい。よって、後者の意味となる。そうすると、「地域の食べ歩き」という表現からも、その土地ならではのものが望まれていると考えられる。ここまで考えれば以下が根拠となることがわかる。

#### <第 11 段落>

原材料の調達については、X 社経営者の個人的なつながりがある中堅の食品卸売業者より仕入れていた。この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引していた。

X 社は地元産の高品質な原材料を扱う生産者と直接取引関係のある食品卸売業者を仕入れ先としている。第 3 問における助言でこの食品卸売業者との関係性を維持する形が取れば、地元産の高品質な原材料を仕入れることが可能になる。そして、それを用いたメニューを開発できれば、「地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者」を惹きつけることができると考えられる。

そして、A 社には以下のような実績がある。

#### <第 7 段落>

また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。

現在の A 社は、顧客を惹きつける新たなメニュー開発を行う能力を十分に有していると考えられる。なお、この原動力が「チームとして相互に助け合う土壌」「自主的に問題点を提起し解決するような風土」であろう。

競争戦略の観点でいえば、このようなメニューを開発することでこれまでの A 社以上に、そして、X 社にとってはこれまでにはなかった差別化を図ることになるであろう。

さて、成長戦略の観点についても考える上で以下に着目したい。

<第7段落>

ただ、近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、**原材料の仕入れが不安定**になり、**新たな供給先の確保が必要**となりつつある。

<第9段落>

ただ、**原材料の高騰**がA社の**収益を圧迫**する要因となっていた。

A社としては原材料の仕入れが不安定であり、新たな供給先の確保が課題である。さらに、原材料は高騰しており、収益を圧迫し、この点でも課題を抱えている。つまり、X社経営者との個人的なつながりを円滑に引き継ぐことで食品卸売業者を今後も仕入れ先とすることは、地元産の高品質な原材料を仕入れられることに加え、原材料の高騰という経営環境に対する対応力が高まることや悪影響の軽減も想定される。つまり、仕入れ先の安定化という点で好影響である。今後の成長を考えた際に、一見コロナ禍においてもうまく乗り切ることができたA社単独で考えたとしても、唯一懸念であったコスト面が解消され、収益体質が強化されることが、今後の成長につながるということである。そして、ここまでに見てきたように、X社に対してはA社の良さを伝えていくことで経営改善が図れる、A社にとってはX社が有していた仕入れ先を得ることができる。つまり、この経営統合は、一見すると厳しい状況であるX社をA社が引き受けるという構図にも見えるが、A社とX社双方が有していた良さを合わせることで、A社が抱えていた課題も解決され、さらなる競争優位や成長を実現できるものである。

なお、問題要求の解釈時点でも触れたように、本問は第4問全体のテーマとして「経営統合過程のマネジメント」と示されており、その点と戦略がミスマッチであると述べたが、今後の競争戦略や成長戦略を考えた際に、この統合過程においてどのような事業を構築するか、といったことであると考えると、両社を併せることによって実現できる今後の戦略についても、この統合過程において見据える、ということを意図したからであると思われる。「A社とX社双方の良さを合わせる」という記述要素は、そのことを意識したものである。

(3) 解答の根拠選択

基本的には上述してきた内容で解答を組み立てればよいと考えられる。

(4) 解答の構成要素検討

まず、「地元産の高品質な原材料を用いたメニューを提供する形の事業」という形で事業について示す。問題要求の解釈時点では、「新規事業」が求められているようにも見えるが、事例設定を踏まえると、蕎麦以外の事業を展開するといったことは考えにくい。そして、この事業の競争戦略の観点、成長戦略の観点について、ターゲット顧客を示しながら言及していく形でまとめる。

**※他の解答の可能性**

解答例以外では、以下の内容（文言）は可能性があると思われる。

- ・新規顧客層の獲得力を高める
- ・公共交通機関を利用して来訪する者を獲得

**※得点見込み**

「地元産の高品質な原材料を用いたメニューを提供する形の事業」「地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者」といった要素や競争戦略の観点で「差別化」という方向性は比較的とらえやすいと思われる。「成長戦略」の観点の記述要素はバラつくと思われるが、総じてそれなりには得点できる設問であると思われる。

MEMO

B社は資本金500万円、従業者数は2代目社長を含めて8名(うちパート3名)で、スポーツ用品の加工・販売を行っている。現在の事業所は、小売1店舗(ユニフォームなどの加工、刺しゅうを行う作業場併設)である。取扱商品は野球、サッカー、バスケットボールやバレーボールなどの球技用品、陸上用品、各種ユニフォーム、ジャージーなどのトレーニング用品、テーピングやサポーターなどのスポーツ関連用品などである。また、近隣の公立小中学校の体操服や運動靴も扱っている。

B社はX県の都市部近郊に立地する。付近にはJRと大手私鉄が乗り入れている駅があり、交通の便がよいため、住宅街が広がり、戸建てやアパート、マンションなどから構成されている。駅前には商店が多く、スーパーを中心に各種専門店や飲食店などがあり、買い物も便利でにぎわっている。

また、B社のある町の中には幹線道路が通っていて、自動車での移動も便利である。すぐ近くには大きな河川があり、河川敷がスポーツ施設として整備され、野球場、サッカー場、多目的広場などがある。近隣の強豪社会人野球チームがここを借りて練習しているということで地域住民の野球熱が高く、野球場の数も通常の河川敷に比べるとかなり多い。

B社は1955年にこの地で衣料品店として、初代社長である、現社長の父が開業した。1960年代から付近の宅地開発が始まり、居住者が急激に増えた。同時に子どもの数も増えてきたため、公立小中学校が新たに開校し、公立小中学校の体操服や運動靴を納品する業者として指定を受けた。この際、体操服に校章をプリントしたり、刺しゅうでネームを入れたりする加工技術を初代社長が身に付けて、この技術が2代目社長にも継承されている。

子どもの数が増えてきたことと、河川敷に野球場が整備されたこと、さらにはプロ野球の人气が高まってきたことなどがあり、1970年代初頭から少年野球チームがこの地域で相次いで設立された。初代社長の知り合いも少年野球チームを設立し、B社はユニフォームや野球用品の注文について相談を受けた。ユニフォームについては衣料品の仕入れルートから紹介を受けて調達し、自店舗の作業場でチーム名や背番号の切り文字の切り抜き、貼り付け加工をすることができた。また、ユニフォームの調達を通じて野球用品の調達ルートも確保できた。1970年代初頭、まだ付近にはスポーツ用品を扱う店舗がなかったため、複数の少年野球チームから野球用品の調達につい

て問い合わせを受けるようになり、ちょうど事業を承継した 2 代目社長はビジネスチャンスを感じ、思い切って衣料品店をスポーツ用品店に事業転換することとした。

1970 年代から 1980 年代までは少年野球が大変盛んであり、子どもの数も多く、毎年多くの小学生が各少年野球チームに加入したため、4 月と 5 月には新規のユニフォームや野球用品の注文が殺到した。

低学年から野球を始めた子どもは、成長に伴って何度か、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった野球用品を買い替えることになる。B 社は各少年野球チームから指定業者となっていたので、こうした買い替え需要を取り込むことに成功しており、また、チームを通さなくても個別に買い物に来る顧客を囲い込んでいた。さらに、年間を通じて、各チームに対してボール、スコア表、グラウンドマーカー(ラインを引く白い粉)などの納入もあった。

1990 年代初頭には J リーグが開幕し、河川敷にサッカー場も整備され、今度は急激に少年サッカーチームが増えたため、B 社はサッカー用品の品揃えも充実させ、各少年サッカーチームとも取引を行うように事業の幅を広げていった。

子どもたちのスポーツ活動が多様化してきたので、バスケットボールやバレーボールなどの球技用品、陸上用品などの扱いにも着手し、中学校の部活動にも対応できるように取扱商品を増やしていった。

しかし、2000 年代に入ると、付近にサッカーやバスケットボール用品の専門店が相次いで開業し、過当競争になった。これらの専門店と比べると、B 社は品揃えの点で見劣りがしている。また、数年前には自動車で 15 分ほどの場所に、大型駐車場を備えてチェーン展開をしている大型スポーツ用品量販店が出店した。その量販店では、かなり低価格で販売されているため、B 社は価格面で太刀打ちができない。

そこで B 社は、品揃えと提案力に自信のある野球用品をより専門的に取り扱っていくこととした。

古くから取引がある各少年野球チームは、B 社の各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続き B 社からの購入を薦めてくれている。

ユニフォームやオリジナル用品などは、各チームに一括納品できる。しかし、メンバーの保護者から、価格面での特典などを理由に、大型スポーツ用品量販店で汎用品の個別購入を希望された場合、各チームの監督とも B 社で購入することをなかなか強く言えなくなっている。

また、成長に伴う買い替えや、より良い用品への買い替えも保護者には金銭的な負担となっていて、他の習い事もあり、買い替えの負担を理由に野球をやめてしまう子どもたちもいるということで B 社は相談を受けていた。

さらに、野球をやりたいという子どもの確保も各チームの課題となっている。従来のようにポスターを貼ったりチラシを配布したりするといった募集活動に加え、SNS を用いた募集活動への対応がある。また、女子の軟式野球が盛んになってはいるものの、まだまだ少ない女子の参加希望者を増やしていくことも課題である。どのチームも女子のメンバー獲得に苦しんでいる。

他には、チームやそのメンバーのさまざまなデータ管理についても、たとえばスマートフォンを使って何かできないかと B 社は相談を受けていた。

2 代目社長は、ICT 企業に勤めている 30 代の長男が B 社を事業承継する決意をして戻ってくるのを機に、次のような事業内容の見直しをすることとした。

第 1 に、総合的なスポーツ用品を扱いながらも、1970 年代に事業転換したときからの強みである、野球用品の強化をさらに進める。特に子どもたち一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力をより強化することで、大型スポーツ用品量販店との差別化を図る。

第 2 に、各少年野球チームの監督とのより密接なコミュニケーションを図り、各チームのデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握、および相談を受けた際のアドバイスへの対応を進める。また、用品に関する買い替えなどの多様なニーズに応えるいくつかの販売方法を導入する。

第 3 に、女子の軟式野球が盛んになってきたことに着目し、女子メンバー獲得に苦しんでいるチームを支援し、女子向けの野球用品の提案力を高め、新規顧客としての女子チームの開拓を行う。

第 4 に、インターネットの活用の見直しである。現在は店舗紹介のホームページを設けている程度である。今後、このホームページにどのような情報や機能を搭載すべ

きか、また、SNS やスマートフォンアプリの活用方法についても検討し、顧客との関係性強化を考えている。

B 社社長は、自社の強みを生かせる新たな事業展開ができるよう、中小企業診断士に助言を求めた。

## 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)

低学年から野球を始めた子どもは、成長やより良い用品への願望によって、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった野球用品を何度か買い替えることになるため、金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズが存在する。

B 社は、こうしたニーズにどのような販売方法で対応すべきか、プライシングの新しい流れを考慮して、100 字以内で助言せよ(ただし、割賦販売による取得は除く)。

## 第3問(配点 20 点)

女子の軟式野球チームはメンバーの獲得に苦しんでいる。B 社はメンバーの増員のために協力することになった。そのために B 社が取るべきプロモーションやイベントについて、100 字以内で助言せよ。

## 第4問(配点 30 点)

B 社社長は、長期的な売上げを高めるために、ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの開発などによるオンライン・コミュニケーションを活用し、関係性の強化を図ろうと考えている。誰にどのような対応をとるべきか、150 字以内で助言せよ。

# 【解答例】

## 第 1 問（配点 30 点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 顧 | 客 | は | 、 | 地 | 域 | の | 少 | 年 | ・ | 女 | 子 | 野 | 球 | チ | ー | ム | 及 | び | 子  |
| ど | も | の | 保 | 護 | 者 | で | あ | る | 。 | 競 | 合 | は | 、 | 汎 | 用 | 品 | を | 低 | 価  |
| 格 | で | 販 | 売 | す | る | 大 | 型 | ス | ポ | ー | ツ | 用 | 品 | 量 | 販 | 店 | で | あ | る。 |
| 自 | 社 | は | 、 | 刺 | し | ゅ | う | の | 加 | 工 | 技 | 術 | 力 | や | オ | リ | ジ | ナ | ル  |
| 用 | 品 | へ | の | 対 | 応 | 力 | 、 | 野 | 球 | 用 | 品 | の | 専 | 門 | 的 | な | 品 | 揃 | え  |
| と | 提 | 案 | 力 | を | 強 | み | と | し | 、 | 公 | 立 | 小 | 中 | 学 | 校 | の | 指 | 定 | 業  |
| 者 | で | も | あ | る | 。 | 一 | 方 | 、 | イ | ン | タ | ー | ネ | ッ | ト | の | 活 | 用 | が  |
| 十 | 分 | で | は | な | い | 。 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

## 第 2 問（配点 20 点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 保 | 護 | 者 | と | バ | ッ | ト | 等 | の | 汎 | 用 | 品 | の | サ | ブ | ス | ク | リ | プ | シ  |
| ョ | ン | 契 | 約 | を | 結 | ぶ | 。 | B | 社 | が | 子 | 供 | た | ち | の | 体 | 格 | や | 技  |
| 術 | に | 応 | じ | た | 野 | 球 | 用 | 品 | を | 提 | 案 | し | 、 | 契 | 約 | 期 | 間 | 内 | は  |
| 交 | 換 | 可 | 能 | と | す | る | 。 | こ | れ | に | よ | り | 、 | や | め | て | し | ま | う  |
| 子 | 供 | の | 減 | 少 | お | よ | び | 量 | 販 | 店 | へ | の | 流 | 出 | 抑 | 制 | を | 図 | る。 |

## 第3問 (配点 20 点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 学 | 校 | 指 | 定 | 業 | 者 | で | あ | り | 女 | 子  | と | も | 接 | 点 | が | あ | る | B | 社 |
| が | ポ | ス | タ | ー | 、 | チ | ラ | シ | 、 | SN | S | を | 用 | い | て | メ | ン | バ | ー |
| 募 | 集 | 及 | び | イ | ベ | ン | ト | 告 | 知 | を  | 行 | う | 。 | 野 | 球 | の | 体 | 験 | イ |
| ベ | ン | ト | を | 河 | 川 | 敷 | の | 野 | 球 | 場  | で | 開 | 催 | し | 、 | B | 社 | が | 用 |
| 品 | の | 無 | 料 | 貸 | し | 出 | し | 及 | び | ス  | タ | ッ | フ | 派 | 遣 | を | 行 | う | 。 |

## 第4問 (配点 30 点)

|   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 長 | 男 | の | IC | T | 技 | 術 | を | 活 | 用  | し | て | 各  | 少 | 年 | 野 | 球 | チ | ー | ム |
| の | 監 | 督 | に  | 対 | し | 、 | ホ | ー | ム  | ペ | ー | ジ  | に | 各 | チ | ー | ム | の | 活 |
| 動 | 情 | 報 | を  | 掲 | 載 | し | 検 | 索 | 機  | 能 | を | 搭  | 載 | す | る | 。 | ま | た | 、 |
| ス | マ | ー | ト  | フ | ォ | ン | ア | プ | リ  | で | チ | ー  | ム | や | メ | ン | バ | ー | の |
| デ | ー | タ | 管  | 理 | を | 可 | 能 | と | す  | る | 。 | SN | S | で | は | メ | ン | バ | ー |
| や | 保 | 護 | 者  | の | 要 | 望 | の | 情 | 報  | 把 | 握 | 、  | 相 | 談 | を | 受 | け | た | 際 |
| の | ア | ド | バ  | イ | ス | 対 | 応 | を | し  | 、 | 多 | 様  | か | つ | タ | イ | ム | リ | ー |
| な | 情 | 報 | 交  | 換 | を | 実 | 現 | 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 5 年度の事例Ⅱは、問題数が 4 問（解答箇所 4 箇所）であり、解答字数が 500 字（100 字×2、150 字×2）であり、問題構成および解答字数とも令和 4 年度とまったく同じ構成であった。難易度は標準的と思われる。制限時間内に詳細まで解答するのは難しいが、問題本文の文言を活用してそれなりの方向性を示すことは可能と考えられる。一方、問題本文が 4 ページ目まで至り（3 ページ強）情報量は例年以上に多いため、情報の整理（根拠の取捨選択、対応付け）は難しい面があった。以下、令和 5 年度の特徴を挙げる。

- ・スポーツ用品店という純粋な小売店の出題は、平成 29 年度（寝具店）以来 6 年ぶりであった。
- ・施策の助言中心であることは近年の傾向通りである。
- ・従業者数 8 名と例年どおりの小規模企業であった。
- ・問題本文が 22 段落あり、例年 10 段落前後の事例Ⅱにおいては、異例の多さであった。
- ・明確な根拠が薄く、知識対応を要する問題もあり、問題本文からだけでは解答しづらい面があった。
- ・問題中に図表は示されなかった。
- ・ここ数年明示されてきた「コロナ」の関連記述は無かった。
- ・第 17 段落以降、事業内容の見直しの方向性が 4 つ明示されており、それらの要素を分解し、組み合わせ、第 2 問以降の解答を構成することが求められた。

#### □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：標準的
- ・問題要求の対応のしやすさ：やや難しい

#### □問題本文のボリューム（本試験問題用紙で計算）

- ・約 3 ページ強（約 3,000 字）

#### □構成要素

文 章：91 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 91 行でボリュームとしてはかなり多かった。例年どおり具体的な表現が多いが、各問題との対応関係が取れたとしても、解答の内容と直接的には結びつけにくいものも多く、80 分で読み解くことは難しい。

### (2) 題材の取り組みやすさ

業種は野球用品を中心としたスポーツ用品の加工・販売店である。野球になじみがない受験生でも、問題本文の内容や表現が理解できないということはないと思われる。問題構成として、第 1 問の 3C 分析は 2 年連続の出題であり、対策が可能であったし、第 2 問以降に既存顧客や新規顧客に向けたマーケティング施策の助言を行う点も例年通りであり、事例の取り組み方としては特別な対応を求められることはないため、一定の得点を獲得することは可能と考えられる。

### (3) 問題要求の対応のしやすさ

第 1 問の 3C 分析は、令和 4 年度第 1 問および平成 30 年度第 1 問でも全く同じ文言で出題されており、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 問は「プライシングの新しい流れ」の解釈によって得点の差が生まれやすい。第 3 問は「プロモーション」、「イベント」およびその目的が明示されているため、何を問われているかについては把握しやすい。第 4 問は「ターゲット」及び「オンライン・コミュニケーションを活用した対応」が問われている。解答字数が 150 字あり、解答に含まれる解答構成要素も多くなることが想定されるため、十分な時間を割いて検討する必要がある。

## 2. 取り組み方

第 2 問から第 4 問のうち、問題本文を読んだ上で、明確な根拠が見つかり、解答構成をイメージできる問題から着手したい。どの問題も大まかな方向性がまったく浮かばないということはないであろうが、解答字数に見合った解答構成及び結論の表現などを明確に意識して文章にすることは、どの問題も容易ではなかった。第 2 問の「プライシングの新しい流れ」について、知識の想起および問題本文の設定の読み取りから方向性を決めることができれば、第 2 問から取り組むのが良いであろう。そうでなければ、第 3 問もしくは第 4 問から解答することとなるであろう。

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 字と解答字数も多いため、解答の編集に多くの時間を要する。まだ事例への理解を深められていない試験時間前半に取り組んでしまうと、解答に漏れが生まれたり、他の問題の検討にかけられる時間が不足してしまったりする恐れが生じる。配点が 30 点と高いため、一定の時間を確保はしたいが、3C 分析の解答方法を練習できていた受験生であれば、そこまで多くの時間を要せずに一定の得点を獲得できる、と目算を立てることができたと思われる。第 1 問には完璧さを求めず、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。目標得点は、第1問 30 点中 15～20 点、第2問 20 点中 10～15 点、第3問 20 点中 10 点程度、第4問 30 点中 15～20 点と考えられる。なお、第2問は受験生によって差が大きく生じることが考えられる。

### 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。令和4年度に引き続き2年連続の出題形式となった（令和4年度第1問と全く同じ文言であった）。

3C分析とは、Customer（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 顧客（市場）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。

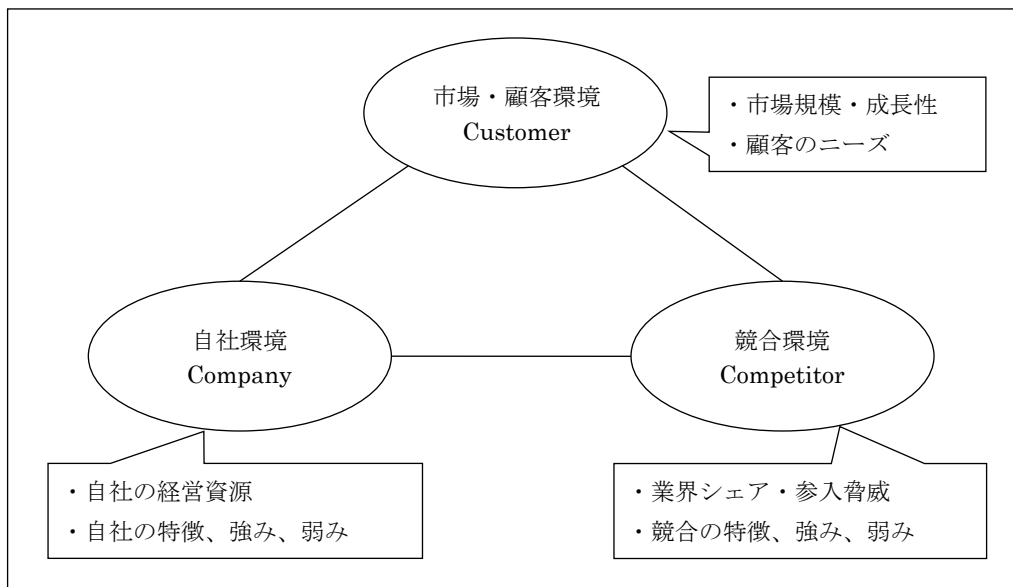
##### ② 競合分析

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

## ① 顧客

「顧客」は、B社の顧客ではなく、対象市場に存在し、B社および競合他社が対象とし得る顧客を示す必要がある。具体的には、存在するセグメントや、需要動向の変化（需要の増減やニーズの変化など）を記述する。

また、分析の「対象市場」をどのように設定するかによって、解答の構成要素が決まる。

## 第1段落

「取扱商品は野球、サッカー、バスケットボールやバレーボールなどの球技用品、陸上用品、各種ユニフォーム、ジャージなどのトレーニング用品、テーピングやサポーターなどのスポーツ関連用品などである。また、近隣の公立小中学校の体操服や運動靴も扱っている。」

## 第11段落

「そこでB社は、品揃えと提案力に自信のある野球用品をより専門的に取り扱っていくこととした。」

B社の取扱製品は、野球用品の他にもその他球技用品等があり幅広いが、第11段落にもあるとおり、(2000年代以降の20年間前後にわたり) 野球用品を主軸に置いた事業展開に舵を切っている。品揃えや売上構成比率は明示されていないが、それらの多くを野球用品が占めていると考えてよいであろう。また、第2問以降の問題はすべて野球用品に関するものと考えられる。第1問の環境分析を基に第2問以降で助言を行うという典型的な事例Ⅱの出題の流れを考慮すれば、第1問の環境分析は「野球用品」に絞った市場分析を行うことの妥当性が高い。

## 第12段落

「古くから取引がある各少年野球チームは、B社の各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続きB社からの購入を薦めてくれている。」

## 第13段落

「ユニフォームやオリジナル用品などは、各チームに一括納品できる。しかし、メンバーの保護者から、価格面でのメリットなどを理由に、大型スポーツ用品量販店で汎用品の個別購入を希

望された場合、各チームの監督とも B 社で購入することをなかなか強く言えなくなっている。」

#### 第15段落

「また、女子の軟式野球が盛んになってはいるものの、まだまだ少ない女子の参加希望者を増やしていくことも課題である。どのチームも女子のメンバー獲得に苦しんでいる。」

野球用品を直接的に購入（購買意思決定及び支払い）しているのは、野球をする子どもの保護者と考えられる。そして、少年野球チームも B 社との取引関係が明示されているので市場に存在する顧客として認識できる。また、女子軟式野球チームもすでに存在していることが示されており、少年野球チームと同様に顧客と認識してよいであろう。

#### ② 競合

競合には、自社に対する強みや特徴などを示したい。

#### 第10段落

「また、数年前には自動車で 15 分ほどの場所に、大型駐車場を備えてチェーン展開をしている大型スポーツ用品量販店が出店した。その量販店では、かなり低価格で販売されているため、B 社は価格面で太刀打ちができない。」

#### 第13段落

「ユニフォームやオリジナル用品などは、各チームに一括納品できる。しかし、メンバーの保護者から、価格面でのメリットなどを理由に、大型スポーツ用品量販店で汎用品の個別購入を希望された場合、各チームの監督とも B 社で購入することをなかなか強く言えなくなっている。」

野球用品市場での競合は、大型スポーツ用品量販店と認識できる。その特徴は、汎用品を低価格で販売していることである。B 社は単純に汎用品単品の価格勝負では太刀打ちできないことが明白であり、B 社は対策が必要であることが読み取れる。

#### ③ 自社

自社には、競合に対する強み、弱み、どのような顧客を獲得しているかなどを示したい。

#### 第 4 段落

「同時に子どもの数も増えてきたため、公立小中学校が新たに開校し、公立小中学校の体操服や運動靴を納品する業者として指定を受けた。この際、体操服に校章をプリントしたり、刺しゅうでネームを入れたりする加工技術を初代社長が身に付けて、この技術が 2 代目社長にも継承されている。」

## 第11段落

「そこでB社は、品揃えと提案力に自信のある野球用品をより専門的に取り扱っていくこととした。」

## 第12段落

「古くから取引がある各少年野球チームは、B社の各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続きB社からの購入を薦めてくれている。」

## 第13段落

「ユニフォームやオリジナル用品などは、各チームに一括納品できる。」

## 第21段落

「第4に、インターネットの活用の見直しである。現在は店舗紹介のホームページを設けている程度である。今後、このホームページにどのような情報や機能を搭載すべきか、また、SNSやスマートフォンアプリの活用方法についても検討し、顧客との関係性強化を考えている。」

競合である大型量販店の「汎用品の価格の低さ」という特徴に対し、B社は、刺しゅうの加工技術力やオリジナル用品への対応力があるため、競合が出店した現在でもユニフォームやオリジナル用品を各チームに一括納品できており、強みといえることができる。

また、野球以外の競技の用品も幅広く取り扱っていると思われる大型量販店に対し、野球用品の専門的な品揃えと提案力はB社が優位な点であり、これは今後さらに活用していくべき強みといえる。

さらに、公立小中学校の指定業者であることも地域密着で長期にわたり地域で営業するB社の特徴であり、今後活用したい経営資源といえる。

一方、弱みとしてはインターネットの活用が考えられる。現在は店舗紹介のホームページを設けているだけであり、未整備であることはB社の弱点といえる。

## (3) 解答の根拠選択

## ① 顧客

顧客については、「少年・女子野球チーム」と「子どもの保護者」について、前述したとおりである。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「サッカーやバスケットボールなどの用品を購入する地域住民」…前述したとおり、本事例では野球用品の市場に特定した分析、助言を行う方向性と判断できるため、優先度が低くなる。

- ・「近隣の公立小中学校」…小中学校が購入するわけではなく、購入するのは保護者であるため、顧客セグメントには含まれない。また、前述のとおり、野球用品市場の記述ではないため、その点からも顧客には含んでいない。

## ② 競合

競合については、「大型スポーツ用品量販店」について、前述したとおりである。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「サッカーやバスケットボール用品の専門店」…実際に、B 社ではサッカー等の用品を取り扱っているため、その意味では妥当性はある。しかし、前述のとおり、本問では主に野球用品市場の分析を行うと判断しているため、解答例には盛り込んでいない。

## ③ 自社

自社については、強み、活用すべき経営資源として「加工技術力、オリジナル用品対応力、野球用品の専門的な品揃えと提案力、公立小中学校の指定業者であること」、弱みとして「インターネットの活用が十分でないこと」について、前述したとおりである。

補足として、「野球用品の提案力」は第 2 問に、「公立小中学校の指定業者であること」は第 3 問に強みとして活用する方向性の解答構成が可能であり、「インターネット活用」は第 4 問で強化する方向性である。一方、「加工技術力やオリジナル用品対応力」は第 2 問以降で直接的には解答例に盛り込んでいないが、この各チームへの対応力があるからこそユニフォーム等の一括納品及び汎用品の購入が成立するので、当然に強みとして認識するべきである。また、第 1 問で解答した強みと第 2 問以降の助言をリンクさせることは、望ましいことであるが、必ずしも第 1 問で書いた要素をすべて第 2 問以降に使い切らないといけないわけではないことにも留意したい。

解答例の他に検討すべき要素には以下のようなものがある。

- ・「交通の便がよく野球場がある立地」…同じ商圈に位置する競合店も同じ条件であるため、自社の特徴とはならないと判断できる。
- ・「長男の ICT 技術」…問題要求や「B 社の現状について」であり、まだ B 社に戻ってきていない長男に関しては、第 1 問の環境分析には盛り込みづらい。

事例Ⅱの第 1 問の定番となっている環境分析のフレームワーク（3C 分析と SWOT 分析）は、第 2 問以降との関連性が高く、また事例全般の情報を把握、整理してから要素の取捨選択を行うため、他の問題を解答した後の試験時間の後半に取り組むことが効率的かつ効果的と考えられる。

#### (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「ニーズにどのような販売方法で対応すべきか」である。ニーズは、「低学年から野球を始めた子どもは、成長やより良い用品への願望によって、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった野球用品を何度か買い替えることになるため、金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズ」である。ニーズは最終的に「金銭的負担を減らしたい」であるが、「成長による買い替え」と「より良い用品への願望による買い替え」が示されており、それぞれ別々の対応を図る可能性もある。また、「ユニフォーム、バット…」といった具体的な商品が4つも示されているため、それぞれの商品特性を意識する必要がある可能性もある。たとえば、「ユニフォームはより良い用品への願望でなく、成長による買い替え」、「グラブはより良い用品への願望」といった対応も検討できるが、バット、クラブ、スパイクは成長もより良い用品への願望も該当する可能性が高く、明確に切り分けすることは困難であるとも考えられる。

また、重要な制約として「プライシングの新しい流れを考慮」「割賦販売による取得は除く」という2点がある。プライシングの新しい流れとしては、近年の1次本試験、企業経営理論で出題されている「サブスクリプション・サービス」（令和3年度第32問（設問1）で出題）や「ダイナミック・プライシング」（令和5年度第32問（設問1）、令和3年度第32問（設問2）で出題）を想起したい。本問の、「金銭的負担を減らしたい」という消費者ニーズに対応する点を考慮すると、「サブスクリプション・サービス」である可能性が高いと考えられる。

サブスクリプション・サービスとは、定額料金を支払って利用するコンテンツやサービスのことであり、「所有」ではなく「利用」に対して金銭が支払われるビジネスモデルのことである。本問に適用した場合、「定額料金を支払えば、バット、グラブなどを交換しながら、自分に合ったものを利用できる」というようなビジネスモデルが想起される。この場合、一定の条件を付しないと提供するB社の負担が過大になることも懸念されるため、実際に解答する際には、どの程度まで具体的な内容を記述するかに注意したい。

一方、ダイナミック・プライシングの場合は、「需要が少ない時期や製品であれば、低価格で購入できる」といったビジネスモデルが想起されるが、導入の前提としては、セグメントごとの需要の差が存在することである（たとえば、繁忙期と閑散期、用品にこだわりがある人となない人といった需要の差である）。このあたりは、問題本文の確認が必要となる。

また、「金銭的負担を減らす」とことについての解釈であるが、直接的に「値引きする」という方向性は回避したい。小規模企業である事例企業に対して、低価格販売に誘導する助言は求められて

いない可能性が高い（問題本文にも「B社は価格面では太刀打ちができない」（第10段落）と明示されている）。

金銭的負担の低減には、絶対的な支払金額を低減することもあれば、一度に多額な出費を要さないように平準化することもあるが、割賦販売は制約条件から適用することができない。このような観点からも、定額料金で利用が可能な「サブスクリプション・サービス」の妥当性は高そうである。

【問題要求から得る着眼点】

- ・現在の B 社の販売方法（保護者がどのようにユニフォーム、バットなどを購入しているか）
- ・各商品の商品特性（成長やより良い用品への願望による買い替えに関連する特性）
- ・金銭的負担を減らしたい保護者のニーズ（より具体的なニーズが示されているか）
- ・プライシングに関連する根拠（プライシングを特定する根拠）

(2) 解答の根拠探し

現在の販売方法や商品特性、保護者のニーズ等に関連する問題本文の根拠を確認する。

第7段落

「低学年から野球を始めた子どもは、成長に伴って何度か、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった野球用品を買い替えることになる。B社は各少年野球チームから指定業者となっていたので、こうした買い替え需要を取り込むことに成功しており、また、チームを通さなくても個別に買い物に来る顧客を囲い込んでいた。」

第12段落

「古くから取引がある各少年野球チームは、B社の各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続きB社からの購入を薦めてくれている。」

第13段落

「ユニフォームやオリジナル用品などは、各チームに一括納品できる。しかし、メンバーの保護者から、価格面でのメリットなどを理由に、大型スポーツ用品量販店で汎用品の個別購入を希望された場合、各チームの監督ともB社で購入することをなかなか強く言えなくなっている。」

第14段落

「また、成長に伴う買い替えや、より良い用品への買い替えも保護者には金銭的な負担となっていて、他の習い事もあり、買い替えの負担を理由に野球をやめてしまう子どもたちもいるということとでB社は相談を受けていた。」

## 第18段落

「第 1 に、総合的なスポーツ用品を扱いながらも、1970 年代に事業転換したときからの強みである、野球用品の強化をさらに進める。特に子どもたち一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力をより強化することで、大型スポーツ用品量販店との差別化を図る。」

第 7 段落の記述は、競合である大型量販店が出店する前の説明である。当時は、他店から購入する選択肢がなかったため、買い替え需要及びチームを通さない個別購入も B 社は取り込めていた。しかし、競合店出店後の現在は、ユニフォームやオリジナル用品といったチームメンバーが統一して使用する用品については、以前と変わらぬチーム一括納品が実現しているが、メンバーが各自で使用するバット等の汎用品では、低価格で購入できる量販店での購入を希望する保護者が現れている。

一方、プライシングや買い替えの商品特性などは問題本文に直接的な根拠が明示されていないため、知識対応を必要とする。前述の検討のとおり、サブスクリプション・サービスは、本事例及び本問の設定に適用しやすいプライシングである。しかし、デジタル財のように期間内で利用し放題とするのは、B 社の負担が過大になると考えられる。その点において、B 社は「体格や技術に応じた提案力」の強みを活用したい。

子供たちの「体格や技術」に応じた野球用品の提案力は、問題要求や第 13 段落に明示されている「成長やより良い用品（への買い替え）」にも対応している。この提案力を生かして、子どもたちに適した野球用品を提案し、適宜より適した用品に変更していくことにより、サブスクリプションを利用する保護者及び子どもの満足度を向上させることが期待できる。また、B 社としても、新品の商品を無駄に提供することを抑制でき、そのためにも今後も提案力の強化が必要となり、それが競合店との差別化にもつながるという好循環を生むこととなる。

解答には、「量販店への顧客流出の抑制」や「（買い替え負担を理由とした）野球をやめてしまう子どもの減少」を盛り込むことで、保護者だけでなく B 社にもメリットがあることを示すことができる。特に、「野球をやめてしまう子供の減少」は「野球をやりたいという子どもの確保も各チームの課題」（第 15 段落）への対応にもなるため、明示しておきたい。

## (3) 解答の根拠選択

問題本文には問題要求の「金銭的負担を減らしたい」、「プライシングの新しい流れ」という文言および問題本文の設定からも、「サブスクリプション」は知識対応として明示しておきたい。

関連する問題本文の要素を集約すると、「保護者の購入・買い替え」、「B 社の提案力」、「量販店との競合」となる。保護者の買い替えを問う本問では、「B 社の提案力」、「量販店との競合」を合わせて解答に盛り込みたい。

解答例では、「バットなどの汎用品」を対象としている。理由は、「量販店へ流出している需要が汎用品であること」、「ユニフォームは一括納品できているし、個々の子供の技術とは関係しないこと」の2点である。

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。

- ・「レンタル」…保護者のニーズへの対応としては妥当性があるが、問題要求の制約である「プライシングの新しい流れ」には該当しないので、加点対象にはならないであろう。
- ・「中古品の買い取り、再販売」…内容的には、金銭的負担の軽減につながるため、妥当性はあるが、制約条件である「プライシングの新しい流れ」には該当しないため、解答の優先度は低い。

#### (4) 解答の構成要素検討

結論「販売方法（サブスクリプション）」＋具体的内容「サブスクリプションの内容（強みの活用）」＋妥当性を示す補足「量販店への流出抑制、野球をやめる子供の減少」

### 第3問（配点20点）

#### (1) 要求内容の解釈

直接の要求は「プロモーションやイベント」である。その目的は、「女子の軟式野球チームのメンバー獲得への協力」である。女子チームのメンバーが増えれば、当然野球用品の需要も高まる。そして、メンバー増加に協力したB社から購入してもらうことが期待できる。「女子チームが苦勞しているメンバー獲得について、B社が協力して行えば可能になる」という構図であるので、女子チームには無いが、B社には有る経営資源を活用するイメージをしたい。

プロモーションであるが、新たなメンバーの獲得に寄与するという点から、「女子チームの存在やメンバーを募集していることの『告知』」、「女子の軟式野球やチームでプレーすることの『魅力の訴求』」などの方向性が想起できる。この場合、B社の持つ自社メディア（オウンド・メディア）を活用することとなる。具体的には、B社のホームページ、SNSなどのオンラインメディア、店内外のポスターやチラシといったオフラインメディア、従業員による接客時の案内といった媒体を想定したい。

また、イベントについては「対象者に向けた体験イベント」などにより、対象者と野球およびチームとの接点づくりを行うこととなるであろう。過去にB社や他の企業などが行って効果があったイベントなどが問題本文に示されていれば、それをヒントに状況に合わせたアレンジを加えたイベントにすることなどが考えられる。

## 【問題要求から得る着眼点】

- ・女子の軟式野球チームがメンバー獲得に苦しんでいる現状や理由
- ・対象者である女子や保護者のニーズ
- ・B社が保有する経営資源でメンバー獲得に寄与するもの
- ・プロモーションやイベントの具体例

## (2) 解答の根拠探し

## 第15段落

「さらに、野球をやりたいという子どもの確保も各チームの課題となっている。従来のようにポスターを貼ったりチラシを配布したりするといった募集活動に加え、SNS を用いた募集活動への対応がある。また、女子の軟式野球が盛んになってはいるものの、まだまだ少ない女子の参加希望者を増やしていくことも課題である。どのチームも女子のメンバー獲得に苦しんでいる。」

## 第20段落

「第3に、女子の軟式野球が盛んになってきたことに着目し、女子メンバー獲得に苦しんでいるチームを支援し、女子向けの野球用品の提案力を高め、新規顧客としての女子チームの開拓を行う。」

本問は、明確な根拠が少なく、難易度が高い。女子のニーズやなぜメンバー獲得に苦労しているかに関する直接的な根拠がないため、一定の知識対応も必要となり、一方では関連する根拠を何とか探し出す必要もある。

まず、地域の参加希望者を増やすためには、以下の方向性がある。

- ① 地域内の対象者の参加率を高める
- ② 対象地域を拡大する

女子の軟式野球が盛んになっているにも関わらず、参加希望者がまだ少ないという現状を踏まえ、上記①②の方向性を意識しておきたい。具体的には、①②をプロモーションとイベントで使い分けなのか、もしくは①②とも可能となるプロモーションおよびイベントとするのか、ということである。

まず、第15段落から読み取れることは、現在女子の軟式野球が盛んになっているにもかかわらず、どのチームも女子のメンバー募集に苦労していることである。募集方法は、現在までは各チームがポスター、チラシを用いている。SNS を用いた募集活動は各チームの今後の課題となっている。これらを各チームの代わりにB社が行う、というのがプロモーションの方向性であろう。B社が行うと有効になるというB社特有の経営資源は明示されていないが、以下の内容が該当すると思われる。

#### 第1段落

「また、近隣の公立小中学校の体操服や運動靴も扱っている。」

#### 第4段落

「B社は1955年にこの地で衣料品店として、初代社長である、現社長の父が開業した。1960年代から付近の宅地開発が始まり、居住者が急激に増えた。同時に子どもの数も増えてきたため、公立小中学校が新たに開校し、公立小中学校の体操服や運動靴を納品する業者として指定を受けた。」

第4段落は50年以上前の記述であるが、第1段落の記述と合わせると、B社は現在も公立小中学校の指定業者であることが推察できる。指定業者であれば、B社に体操服等を購入しに来る女子児童・生徒との接点がある。これが、各野球チームには無いが、B社には有る経営資源である。本問の問題要求から「公立校指定業者」を結びつけることは容易ではないが、「女子に訴求力を持つB社ならではの経営資源」という観点を持って、問題本文を能動的に探索することによりつながりを感じる可能性を高めることができる。

プロモーションは、簡潔には「女子と接点を持つB社の店舗においてメンバー募集のポスター掲示、チラシ配布を行う」ことである。一方、ポスター、チラシが訴求できる地理的範囲は限定的であり、B社に女子が来店しない限り、もしくは近隣にチラシのポスティングをしない限り、訴求することができない。訴求する地理的範囲を拡大するためにも、同様の内容をSNSで発信することが求められる。また、イベントを開催することが問題要求に明示されていることから、イベントの告知も合わせて訴求する必要があると判断できる。

イベントについては、プロモーション以上に問題本文に根拠がない。一定の知識対応が必要となるであろう。訴求対象者である女子の多くが野球の経験がないと仮定すると、その魅力を訴求するためには「体験イベント」が有効である。サービス（役務）もしくは経験財の訴求には、経験してもらうことや経験者の声などを用いて体験価値を高める必要性が高い。したがって、B社が支援して、野球の体験イベントを行いたい。B社が支援できることはバットやグラブなどの用品を用意することであろう。その際には、第20段落の記述から、B社の「女子向けの野球用品の提案力を高め、新規顧客としての女子チームの開拓を行う」という方向性にも寄与することが求められるため、B社のスタッフがイベントに参加するとよいであろう。女子が使用する用品の選択、助言を行うことで、女子向け野球用品の提案力を高めることにつながることが期待できる。

#### (3) 解答の根拠選択

前述のとおり、B社の経営資源である「学校の指定業者であり女子との接点があること」を示し、プロモーションの媒体として「ポスター、チラシ、SNS」、内容として「メンバー募集、イベント告知」を示したい。

イベントは、問題本文上に明確な根拠が示されていないため、あまり具体的な内容は求められていないと判断し、「体験」することが示されていれば十分な加点が得られるであろう。

第 20 段落に対応させて、「女子向け野球用品の提案力向上」につながる内容があるとなお良いであろう。

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。

- ・「ポスター、チラシは近隣向け、SNS は広域向けであること」…前述のとおり、内容の妥当性は高い。解答例では、制限字数の制約により、割愛している。
- ・「プロモーションやイベントの具体的内容」…たとえば、女子用オリジナル用品の訴求や展示、体験などである。制限字数の制約があることと、問題本文に明確な根拠がないことから、方向性さえ合致していれば具体的内容はどのようなものであっても妥当性を持つ。しかし、出題者が詳細な内容を期待したのであれば、問題本文にももう少し根拠が振られるとも考えられ、あまり詳細まで踏み込む必要性は高くはないとも判断できる。
- ・「交通の便が良い」…ある程度広域から女子の参加者を募集するのであれば、交通の便の良さは有利に働くが、これは各チームが募集しても B 社が募集しても条件として変わらないため、あえて解答で強調するほどの決め手には欠ける。
- ・「近隣の強豪社会人野球チーム」…社会人野球チームの協力を得てプロモーションもしくはイベントを行うことにより、野球未経験の女子の参加募集者が増加するかどうかは因果関係が見いだしにくい。また、B 社との接点も確認できず、社会人野球チーム側にメリットがあるのかも不透明である。
- ・「女子チームと協力してイベントを行う」…イベントは、当然女子チームと協力しながら行うものと思われるため、妥当性は高い。

#### (4) 解答の構成要素検討

結論「活用資源（学校の指定業者であることによる女子との接点）」＋プロモーション（媒体、内容）＋イベント（体験）＋妥当性を高める根拠（B 社の女子向け野球用品提案力向上）」

### 第 4 問（配点 30 点）

#### (1) 要求内容の解釈

直接の要求は「誰に（ターゲット）どのような対応をとるべきか（施策）」である。1 次的な目的としては、「関係性の強化を図ること」、その手段としては「ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの開発などによるオンライン・コミュニケーションを活用すること」が条件となる。また、最終的な目的は「長期的な売上げを高めること」である。

関係性強化を目的としていることから、ターゲットは（新規顧客ではなく）すでに一定の関係性を持つ既存顧客と考えられる。このターゲットとの関係性を強化することにより長期的な売上げ向上につながるものが条件である。コミュニケーション強化の観点からは、顧客との接点の質・量の向上などが考えられ、関係性強化の観点からは、顧客満足度の向上、顧客ロイヤルティの向上などが想定される。

B 社の現在のオンラインおよびオフラインのコミュニケーション状況を確認した上で、未だ取り組んでいないことを行うか、もしくはすでに取り組んでいることをさらに強化するかと考えたい。

オンライン媒体が 3 つ明示されていることがあり、それぞれ別の活用方法を求められている可能性も検討したい。ホームページは対象者以外の不特定多数の閲覧が可能になるが、独自開発のスマートフォンアプリでは、B 社と対象者との機密性の高いやりとりを行う、などである。また、スマートフォンアプリはモバイル媒体であり即時性が高い情報を取り扱う、なども考えられる。

スマートフォンのアプリ開発は、ホームページや SNS の利活用と比較して、一段ハードルが高いことが想定される。この場合、B 社の経営資源で開発可能であるのか、協業等による他社資源の利活用があるのかも確認したい。

事例Ⅱにおけるオンライン媒体の活用は、「販売」か「コミュニケーション手段」かの 2 つの方向性がある。問題要求にコミュニケーションが明示された本問においては、「ネット販売を行う」という解答は求められていない可能性が高い。

なお、150 字と制限字数が多く、30 点と配点が高い本問においては、完成度が高い解答が浮かばなかったとしても、関連しそうな多くの要素を盛り込むことによって、部分点を重ねるような努力も必要となってくる。

【問題要求から得る着眼点】

- ・ ターゲットとなり得る既存顧客のセグメント情報  
(既存顧客は誰か、長期的売上げに貢献するのは誰か、  
オンライン・コミュニケーションにニーズを持つのは誰か)
- ・ 現在の B 社のコミュニケーション実施状況（オンライン、オフライン）
- ・ 媒体別の特性
- ・ 長期的売上げ獲得のための要件
- ・ スマートフォンのアプリ開発等が可能となる経営資源

## (2) 解答の根拠探し

まず、対象者に関連する問題本文を確認する。

### 第19段落

「第2に、各少年野球チームの監督とのより密接なコミュニケーションを図り、各チームのデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握、および相談を受けた際のアドバイスへの対応を進める。また、用品に関する買い替えなどの多様なニーズに応えるいくつかの販売方法を導入する。」

### 第21段落

「第4に、インターネットの活用の見直しである。現在は店舗紹介のホームページを設けている程度である。今後、このホームページにどのような情報や機能を搭載すべきか、また、SNS やスマートフォンアプリの活用方法についても検討し、顧客との関係性強化を考えている。」

### 第12段落

「古くから取引がある各少年野球チームは、B社の各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続きB社からの購入を薦めてくれている。」

上記3つの根拠から、対象者は各少年野球チームの監督に絞りたい。監督は、ユニフォームなど一括納品される商品の購買意思決定に大きな影響力を持つほか、メンバーの保護者にもバット等の購入に対する影響力を持っており、B社の長期的売上げ向上に資する相手である。仮に、個々の保護者を対象としたとしても、関係性を強化することによって長期的売上げが向上するかは疑問である（たとえば小学生1年生から6年生だとしても最長で6年間の売上げ効果である）。また、保護者は第2問（新たな販売方法）のターゲットであったことも考慮し、第4問はターゲットを監督に絞りたい。監督とのコミュニケーションを軸に、関連する根拠をさらに探る。

### 第16段落

「他には、チームやそのメンバーのさまざまなデータ管理についても、たとえばスマートフォンを使って何かできないかとB社は相談を受けていた。」

### 第17段落

「2代目社長は、ICT企業に勤めている30代の長男がB社を事業承継する決意をして戻ってくるのを機に、次のような事業内容の見直しをすることとした。」

インターネット活用の見直しについては、長男のICT技術を活用することで実現できる、という設定であろう。媒体別に、現在の利用状況および監督からの要望、B社が取り組む予定の内容等を整理すると以下ようになる。

※表内の括弧は問題本文段落番号

|            | ホームページ               | SNS         | スマートフォンアプリ         | 媒体不明                                             |
|------------|----------------------|-------------|--------------------|--------------------------------------------------|
| 現状         | 店舗紹介のみ<br>(21)       | —           | —                  | —                                                |
| 監督からの要望    | —                    | —           | チームやメンバーのデータ管理(16) | —                                                |
| B 社が取り組む内容 | さらなる情報や機能の搭載<br>(21) | 活用方法を検討(21) | 活用方法を検討(21)        | チームのデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握、相談を受けた際のアドバイスへの対応(19) |

取り組む内容について、媒体名と媒体ごとの内容を組み合わせて解答できることが望ましいが、試験時間内にそこまでの整理をやりきることは容易ではない。整理が不十分な場合は、上記の要素を可能な範囲で漏れなく盛り込んでおくようにしたい。

具体的に、ホームページでは「情報」と「機能」を明示したい。しかし、問題本文に明確な根拠がないため、ある程度の類推が必要となる。この際に、本問の目的である「監督との密接なコミュニケーション」(第 21 段落)、「(監督との) 関係性向上」(問題要求) から逸脱した解答は回避したい。監督の B 社に対する満足度やロイヤルティを高めてもらうためには、監督が必要とする情報や機能を搭載すべきである。監督はチーム運営を担っていると類推することができる。B 社は、本来チームが(監督が) 行うべきチームの活動情報の掲載等を、チームに代わって B 社ホームページ上で行うことが可能であろう。複数のチームの監督から練習や試合の日程、場所、結果やメンバー募集情報などを入手し、ホームページに掲載することにより、一種のポータルサイトのような機能を果たし、監督からすれば自チーム及び他チームの情報を一元的に閲覧することが可能となる。掲載する情報を B 社が入手する段階で、B 社と監督との密接なコミュニケーションが発生するものと思われる。

ホームページの機能については、明示することが難しい。後述するデータ管理した内容を分析する機能なども妥当性があるが、解答字数からそこまで詳細な内容に踏み込む必要はないものと思われる。解答例では、チーム情報の検索機能としているが、検索でないといけないうということもない。

スマートフォンアプリについては、監督の要望である「データ管理」を明示したい。チームやメンバーの成績を試合中、練習中にリアルタイムに入力することができることにアプリである優位性がある。また、以下の問題本文も関連する根拠ともいえる。

#### 第 7 段落

「さらに、年間を通じて、各チームに対してボール、**スコア表**、グラウンドマーカー（ラインを引く白い粉）などの納入もあった。」

スコア表をアナログ記入していた監督が、B社のスマートフォンアプリを利用することでデータ入力と活用ができるようになれば、B社への満足度及びロイヤリティは向上するであろう。

最後に、SNSであるが、問題本文第19段落に明示されていながら、媒体が特定されていない「メンバーや保護者の要望の情報把握、相談を受けた際のアドバイスへの対応」を対応づけておけばよいであろう。さらに具体的な内容に踏み込むだけの明確な根拠も見当たらない。メンバーや保護者の要望の情報把握や、相談を受けた際のアドバイス対応をSNS経由で行うことにより、より密接なコミュニケーションを図ることや、監督がB社の取扱商品を迷いなくメンバーや保護者に薦めやすくなる効果が期待できる。

### (3) 解答の根拠選択

上記の問題本文の根拠を優先的に記すことで、一定の加点を見込むことができる。まずは、対象者を「監督」に絞れるかどうかとその他の解答構成要素にも影響をあたえるため、大きなポイントとなる。また、ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの役割、機能を明確にできれば望ましい。解答例では、活用資源として「長男のICT技術」を明示している。実現可能性を示すために活用資源を明記することは、事例Ⅱの解答の典型例の1つである。しかし、本問の場合、社長はそれを前提に新事業展開を考慮しているため、「長男のICT技術の活用」を助言内容に入れなくても支障は来さないとも考えられるので、優先度はそれほど高くはない。

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。

- ・「ホームページ上に商品の詳細情報などを記載する」…一般的に、ホームページの訴求効果を高めるのであれば、詳細な商品情報や商品の観念価値を高めるストーリー性に関連する情報などを掲載することが有効であるが、本問では目的や対象者が異なるため、優先度は低い。

### (4) 解答の構成要素検討

活用資源＋結論（「対象者」＋「各媒体の活用内容」）

MEMO

## 【企業概要】

C社は資本金3,000万円、従業員60名(うちパート従業員40名)の業務用食品製造業である。現在の組織は、総務部4名、配送業務を兼務する営業部6名、最近新設した製品開発部2名、製造部48名で構成されている。パート従業員は全て製造部に配置されている。

C社は地方都市に立地し、温泉リゾート地にある高級ホテルと高級旅館5軒を主な販売先として、販売先の<sup>ちゅうぼう</sup>厨房の管理を担う料理長(以下、販売先料理長という)を通じて依頼がある和食や洋食の総菜、菓子、パン類などの多品種で少量の食品を受託製造している。

高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者が、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標榜して1990年にC社を創業した。近年、販売先のホテルや旅館では、増加する訪日外国人観光客の集客を狙って、地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向が強まっているが、その一方で材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減も目指している。そのためもあり、C社の受注量は年々増加してきた。

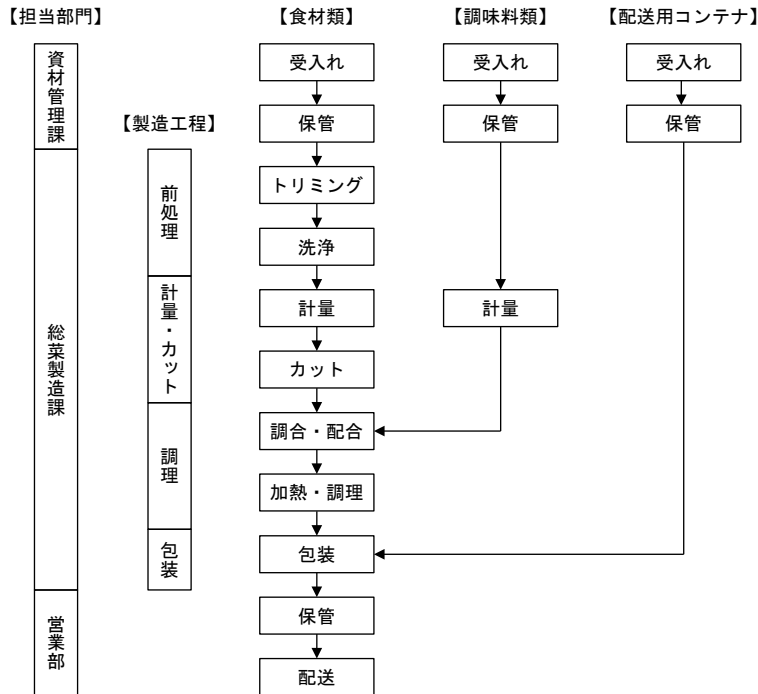
2020年からの新型コロナウイルスのパンデミックの影響を受け、C社の受注量は激減していたが、最近では新型コロナウイルス感染も落ち着き、観光客の増加によって販売先のホテルや旅館の稼働率が高くなり、受注量も回復してきている。

## 【生産の現状】

C社の製造部は、生産管理課、総菜製造課、菓子製造課、資材管理課で構成されている。総菜製造課には5つの総菜製造班、菓子製造課には菓子製造とパン製造の2つの班があり、総菜製造班は販売先ごとに製造を行っている。各製造班にはベテランのパートリーダーが各1名、その下にはパート従業員が配置されている。製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長(以下、工場管理者という)は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。

C社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。

図 主な総菜のフローダイアグラム



受注量が最も多い総菜の製造工程は、食材の不用部トリミングや洗浄を行う前処理、食材の計量とカットや調味料の計量を行う計量・カット、調味料を入れ加熱処理する調理があり、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。

C社の製造は、販売先から指示がある製品仕様に沿って、工場管理者3名と各製造班のパートリーダーがパート従業員に直接作業方法を指導、監督して行われている。

C社が受託する製品は、販売先のホテルや旅館が季節ごとに計画する料理メニューの中から、その販売先料理長が選定する食品で、その食材、使用量、作業手順などの製品仕様は販売先料理長がC社に来社し、口頭で直接指示を受けて試作し決定する。また納入期間中も販売先料理長が来社し、製品の出来栄のチェックをし、必要があれば食材、製造方法などの変更指示がある。その際には工場管理者が立ち会い、受託製品の製品仕様や変更の確認を行っている。毎日の生産指示や加工方法の指導などは両課長が加工室で直接行う。

販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ(レシピとは必要な食材、その使

用量、料理方法を記述した文書)を作成し活用していたが、整理されずにいる。

受託する製品の仕様が決定した後は、C社の営業部員が担当する販売先料理長から翌月の月度納品予定を受け、製造部生産管理課に情報を伝達、生産管理課で月度生産計画を作成し、総菜製造課長、菓子製造課長に生産指示する。両製造課長は月度生産計画に基づき製造日ごとの作業計画を作成しパートリーダーに指示する。パートリーダーは、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある食品商社に月末に定期発注する。食品商社は、C社の月度生産計画と食材や調味料の消費期限を考慮して納品する。食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理は資材管理課が行っているが、入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。また製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。

販売先への日ごとの納品は、宿泊予約数の変動によって週初めに修正し確定する。朝食用製品については販売先消費日の前日午後に製造し当日早朝に納品する。夕食用製品については販売先消費日の当日 14:00 までに製造し納品する。

### 【新規事業】

現在、C社所在地周辺で多店舗展開する中堅食品スーパーX社と総菜商品の企画開発を共同で行っている。X社では、各店舗の売上金額は増加しているが、総菜コーナーの売上伸び率が低く、X社店舗のバックヤードでの調理品の他に、中食需要に対応する総菜の商品企画を求めている。C社では、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している。C社の製品開発部は、このために外部人材を採用し最近新設された。この採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある。

この新規事業では、季節ごとにX社の商品企画担当者とC社で商品を企画し、X社が各月販売計画を作成する。納品数量は納品日の2日前に確定する。納品は商品の鮮度を保つため最低午前と午後の配送となる。X社としては、当初は客単価の高い数店舗から始め、10数店舗まで徐々に拡大したい考えである。

C社社長は、この新規事業に積極的に取り組む方針であるが、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要があると考えている。

第1問(配点 10 点)

C 社の生産面の強みを 2 つ 40 字以内で述べよ。

第2問(配点 20 点)

C 社の製造部では、コロナ禍で受注量が減少した 2020 年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職し、最近の増加する受注量の対応に苦慮している。生産面でどのような対応策が必要なのか、100 字以内で述べよ。

第3問(配点 20 点)

C 社では、最近の材料価格高騰の影響が大きく、付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性の低下が生じている。どのような対応策が必要なのか、120 字以内で述べよ。

第4問(配点 20 点)

C 社社長は受注量が低迷した数年前から、既存の販売先との関係を一層密接にするとともに、他のホテルや旅館への販路拡大を図るため、自社企画製品の製造販売を実現したいと思っていた。また、食品スーパーX 社との新規事業でも総菜の商品企画が必要となっている。創業から受託品の製造に特化してきた C 社は、どのように製品の企画開発を進めるべきなのか、120 字以内で述べよ。

第5問(配点 30 点)

食品スーパーX 社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、C 社社長は現在の生産能力では対応が難しいと考えており、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そうとしている。この C 社社長の構想について、その妥当性とその理由、またその際の留意点をどのように助言するか、140 字以内で述べよ。

MEMO

## 【解答例】

### 第1問（配点10点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ① | 多 | 品 | 種 | 少 | 量 | の | 受 | 託 | 製 | 造 | 体 | 制 | 、 | ② | 自 | 社 | 製 | 品 | や  |
| 新 | 規 | 事 | 業 | の | 企 | 画 | 開 | 発 | に | 活 | 用 | で | き | る | 情 | 報 | の | 保 | 有。 |

### 第2問（配点20点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 高 | 齢 | の | パ | ー | ト | 従 | 業 | 員 | が | 退 | 職 | し | 、 | 作 | 業 | 方 | 法 | の | 指  |
| 導 | ・ | 監 | 督 | の | 手 | 間 | が | 増 | え | て | い | る | た | め | 、 | 汎 | 用 | 調 | 理  |
| 器 | 具 | を | 使 | っ | て | 手 | 作 | 業 | で | 行 | う | 前 | 処 | 理 | や | 計 | 量 | ・ | カ  |
| ッ | ト | な | ど | は | 、 | 専 | 用 | 生 | 産 | 設 | 備 | を | 順 | 次 | 導 | 入 | し | 、 | 少  |
| 人 | 数 | 体 | 制 | で | も | 対 | 応 | 可 | 能 | な | 製 | 造 | 工 | 程 | を | 構 | 築 | す | る。 |

### 第3問（配点20点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 入 | 出 | 庫 | を | 正 | し | く | 記 | 録 | し | 、 | 出 | 庫 | 情 | 報 | も | 長 | 年 | 取 | 引 |
| が | あ | る | 食 | 品 | 商 | 社 | に | 適 | 宜 | 提 | 供 | す | る | 。 | ま | た | 、 | 日 | ご |
| と | の | 納 | 品 | 情 | 報 | も | 週 | 初 | め | に | 確 | 定 | し | た | 段 | 階 | で | 食 | 品 |
| 商 | 社 | に | 提 | 供 | す | る | 。 | 食 | 品 | 商 | 社 | が | 、 | 必 | 要 | な | 食 | 材 | 等 |
| を | 必 | 要 | な | と | き | に | 必 | 要 | な | 量 | だ | け | 納 | 入 | で | き | る | 体 | 制 |
| を | 整 | 備 | し | 、 | 在 | 庫 | 量 | の | 増 | 加 | や | 廃 | 棄 | 等 | を | 抑 | 制 | す | る |

## 第4問（配点20点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| レ | シ | ピ | を | 必 | ず | 作 | 成 | す | る | と | と | も | に | 、 | 活 | 用 | し | や | す |
| く | す | る | た | め | に | 、 | 季 | 節 | 性 | や | 高 | 級 | 感 | と | い | っ | た | 観 | 点 |
| で | 整 | 理 | す | る | 。 | こ | の | レ | シ | ピ | 情 | 報 | お | よ | び | 製 | 品 | 開 | 発 |
| 部 | の | 製 | 品 | 開 | 発 | の | 知 | 識 | に | 加 | え | 、 | 現 | 経 | 営 | 者 | や | 工 | 場 |
| 管 | 理 | 者 | の | 料 | 理 | の | 知 | 識 | 、 | 営 | 業 | 部 | 員 | が | 有 | す | る | 各 | 販 |
| 売 | 先 | の | 情 | 報 | 等 | も | 全 | 社 | 的 | に | 共 | 有 | し | て | 進 | め | る | 。 |   |

## 第5問（配点30点）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| C | 社 | 社 | 長 | は | 新 | 規 | 事 | 業 | に | 積 | 極 | 的 | に | 取 | り | 組 | む | 方 | 針  |
| で | あ | り | 、 | 管 | 理 | 面 | 、 | 設 | 備 | 面 | 、 | 人 | 員 | 面 | で | 多 | 品 | 種 | 少  |
| 量 | の | 生 | 産 | 体 | 制 | へ | の | 影 | 響 | を | 防 | ぎ | な | が | ら | 生 | 産 | 能 | 力  |
| を | 増 | 強 | で | き | る | 等 | の | 理 | 由 | で | 、 | 構 | 想 | は | 妥 | 当 | で | あ | る。 |
| 留 | 意 | 点 | は | 、 | 配 | 送 | 回 | 数 | が | 大 | 幅 | に | 増 | え | る | た | め | 、 | 営  |
| 業 | 部 | が | 兼 | 務 | し | て | い | る | 配 | 送 | 業 | 務 | の | 外 | 部 | 委 | 託 | な | ど、 |
| 配 | 送 | 体 | 制 | の | 構 | 築 | も | 検 | 討 | す | る | こ | と | で | あ | 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 5 年度の事例Ⅲは、令和 4 年度に続き、問題本文に図表（図）が記載された。ただし、令和 4 年度の問題本文の記述は 3 頁を超えたものの、令和 5 年度の問題本文は 3 頁を超えなかった。

問題は全 5 問構成で、小設問はない。これは令和 4 年度も同じであったが、令和 4 年度は配点が一律 20 点となっていたのに対し、令和 5 年度は第 1 問が 10 点、第 5 問が 30 点、それ以外の問題が 20 点と、配点は一律ではない。解答の制限字数は合計 520 字で、令和に入ってから是最少となる（令和元年度・2 年度は 560 字、令和 3・4 年度は 540 字）。

問題要求は令和 4 年度も字数が多かったが、5 行の問題はなかった。それに対し、令和 5 年度は、第 4 問と第 5 問の問題要求が 5 行になっており、特に第 5 問は配点が 30 点と多いので、問題要求の解釈の重要性が増している。

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、どの問題に対応づけするか判断は非常に難しい。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 問は「強み」のみで「弱み」が問われておらず、解きやすい印象を受ける反面、40 字の中で 2 つ答えなければならず、解答編集に時間がかかるおそれがある。以下、第 2 問は、従業員が少ない中での増加する受注量への「対応策」、第 3 問は、材料価格高騰の影響による収益性の低下への「対応策」と、「対応策」の問題が続き、この両問の切り分けが難しい。第 4 問は、製品の企画開発が問われているが、企画開発すべき「製品」が問われているわけではなく、企画開発の「進め方」が問われていることに注意が必要である。第 5 問は新規事業関連の問題であるが、C 社社長の構想に対する「妥当性」とその「理由」、さらに「留意点」が問われており、例年の最後の問題と比較すると、複雑な印象を受ける。相対的に判断すると、例年に比べると、対応しにくい問題構成になっている。なお、IT 関連の問題は出題されなかった。

また、例年同様、不自然な設定（用語の使い方を含む）も散見されるため、制限時間内での対応は、例年以上に難しいという印象を受ける。

#### □難易度

- ・問題本文のボリューム：やや多い
- ・題材の取り組みやすさ：易しい
- ・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）

- ・3 ページ

## □構成要素

文章：70 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 10 点 40 字

第 2 問 20 点 100 字

第 3 問 20 点 120 字

第 4 問 20 点 120 字

第 5 問 30 点 140 字

（合計） 520 字

### (1) 問題本文のボリューム

前述のとおり、問題本文の情報量が多い。さらに図もあるため、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、「和食や洋食の総菜、菓子、パン類」であるが菓子とパン類はほとんど問題に関係ない。「総菜」については具体例は明示されていないが、「全くイメージできない」製品ではないだろう。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。

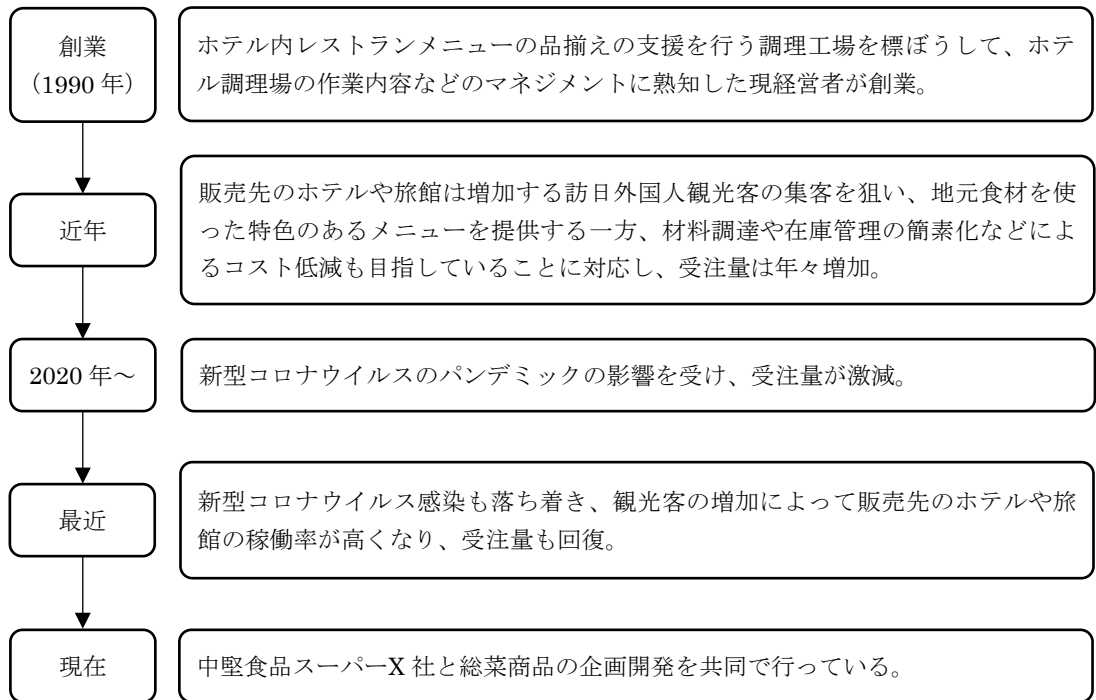
### (3) 問題要求の対応のしやすさ

前述のように、第 4 問と第 5 問の問題要求の記述量が多く、問題要求の解釈に時間がかかるおそれがある。個人差はあるかもしれないが、「難しい」部類に入るだろう。

## 2. 取り組み方

後述するように、第 3 問が比較的根拠が明確なので、個人差はあるかもしれないが、第 3 問を最初に解くのが有効であろう。次に、第 4 問は「企画開発」が対象で、「生産」との関連が弱いので 2 番目に解いたほうが有効であろう。明確に「生産面」の対応を問うている第 2 問は、生産（管理）に苦手意識がある方は、最後に解いても構わない。その場合は第 5 問を先に解き、第 1 問は解答編集に時間がかかる割に配点が少ないので、解答候補を挙げておいて、最後に解答するというのも有効であろう。

<参考：C社の事業変遷>



### 3. 解答作成

#### 第1問（配点10点）

##### (1) 要求内容の解釈

問題要求は、C社の「生産面」の強みを2つ答えることである。特に難しい問題要求ではないが、「生産面」という条件が付されている。したがって、「取引面」や「営業面」等は対象外であることに注意したい。

本問は、問題要求よりも、40字という少ない字数の中で2つ答えることのほうが難しい。「○○による△△力」といった、修飾部分に多くの字数を割り当てられないため、端的に指摘することが求められる。何度も解答を書き直していると、時間を大幅に費やしてしまうおそれがあるので、注意したい。

##### (2) 解答の根拠探し

事例ⅢのC社の「強み」のセオリーは「技術力」であるが、問題本文には「技術（力）」という言葉そのものがない。もっとも、本問は「生産面」の強みを要求されているが、【生産の現状】ブロックの記述は、ほぼ問題点のみで、強みが見つからない。よって、ここでは、JISの「生産」の定義から考えたい。JISでは、生産・製造を、「生産要素である素材など低い価値の経済財を投入して、より高い価値の財に変換する行為または活動」（JIS Z8141-1201）と定義している。この定

義の範囲であれば、「生産」の範囲に含まれることになる。「企画開発」面も低い価値の財を高い価値の財に変換する行為に該当するため、「生産」面に含まれることになる。第 4 問で「企画開発」の進め方が問われているため、その根拠となる「自社製品や新規事業の企画開発に活用できる情報（の保有）」を、解答例では強みの 1 つとして挙げている。詳しい内容については、第 4 問の解説を参考にしてほしい。

もう 1 つの強みについては、「生産面」にこだわらず、問題本文から候補を列挙してみる。

- ① 多品種で少量の食品を受託製造している。(第 2 段落)
- ② ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標榜して創業した。(第 3 段落)
- ③ 地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向。(第 3 段落)
- ④ 材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減。(第 3 段落)
- ⑤ 各製造班にはベテランのパートリーダーが各 1 名。(第 5 段落)
- ⑥ 製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされている。(第 6 段落)
- ⑦ 各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。(第 6 段落)

これらについて、(3)で検討する。

### (3) 解答の根拠選択

まず、③④は販売先のホテルや旅館の要望・要求であるが、第 3 段落に「C 社の受注量は年々増加してきた」という記述があり、C 社は対応できている。簡単にいえば、顧客のニーズに応えることができたため、受注を確保できた、ということになるが、「生産面」に該当するかの判断が難しい。③については、現経営者や工場管理者の「料理人の経験」が源泉となっていると類推できる。また、メニューの提供力は「製造力」と言い換えることもできるため、料理人の経験と関連して解答すれば、生産面の強みといえるだろう。解答例では、前述した「自社製品や新規事業の企画開発に活用できる情報（の保有）」に含まれるため挙げていないが、この内容を単独で挙げても、妥当であろう。

一方の④は、「生産面」に該当するか否かにかかわらず、詳しくは第 3 問の解説を参考にしてほしいが、C 社は材料調達や在庫管理の不備により、収益性の低下を招いている。販売先のコスト低減を実現できても、C 社自体の収益性が低下しているのでは、強みとはいえないだろう。

次に、⑤については、詳しくは第 2 問の解説を参考にしてほしいが、C 社にはベテランのパートリーダーがいるものの、パート従業員への作業方法の指導・監督は、工場管理者とともにっており、ベテランのパートリーダー単独では、強みとして指摘しにくい。

⑥⑦については、②と関連するが、普通に考えれば、ホテル内レストランメニューの品揃えの支

援を行う調理工場を標ぼうして創業したため、製造班ごとに加工室を分離し、かつレイアウトをホテルや旅館の厨房と同様につくりとした、という因果関係であろう。製造班ごとに加工室を分離し、かつレイアウトをホテルや旅館の厨房と同様につくりとしたため、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標ぼうすることができた、という因果関係は、少し無理がある。なお、「食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされている」という点は、食品製造業であるから、強みというよりは、必要条件であろう。ゾーニングしなければ食品衛生管理上の不備が生じることになるため、強みとして指摘しにくい。

以上を考慮して、解答例では「多品種少量の受託製造体制」をもう 1 つの強みとした。なお、詳しくは第 3 問の解説を参考にしてほしいが、長年取引している食品商社の存在も強みといえる。しかし、「生産面」ではないため、本問の解答としては妥当ではない。

#### (4) 解答の構成要素検討

解答例では、問題本文の記述の順番を考慮して、多品種少量の受託製造体制を先に解答し、自社製品や新規事業の企画開発に活用できる情報の保有を後に解答している。制限字数に余裕があれば、「現経営者のマネジメント力による多品種少量の受託製造力」と、修飾して解答したいところであるが、その余裕がないため、端的に表現している。

自社製品や新規事業の企画開発に活用できる情報の保有を 2 つに分け、「現経営者・工場管理者の料理人としての知識」と「製品開発部の製品開発の知識」と解答した場合、どちらも「ヒト」で重なるが、間違っているわけではないため、加対象となるだろう。ただし、「生産面」としての解答を工夫したい（料理人の知識を生かしたメニュー提案力、製品開発部員の知識を生かした製品開発力等）。

### 第 2 問（配点 20 点）

#### (1) 要求内容の解釈

問題要求は長いが、直接要求されているのは、最近、苦慮している増加する受注量への「生産面」での「対応策」である。

前提となっているのは、「コロナ禍で受注量が減少した 2020 年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響」により、「高齢のパート従業員」が「退職」したことである。端的に言えば、「人手不足」のため、受注量の増加に対応しにくくなっている、ということである。そうすると、対応策はその裏返しで、①人手を増やす（新規採用等）か、②現状の人員で対応、ということになるが、本問は「生産面」での対応策を要求されているため、②の可能性のほうが高い。その場合には、「改善活動による効率化」等が候補になるが、本問は「改善策」ではなく「対応策」を要求されていることに注意したい。また、退職したのは「高齢の従業員」であることにも注意したい。高齢者が必ずしもベテラン・熟練者とは限らないが、普通に考えればベテラン等であろうから、現状の C

社の生産現場はベテラン等が少ない（あるいはいない）、という状況が考えられる（したがって、技術力が低下している可能性がある）。そうすると、「改善活動による効率化」も難しい可能性が考えられる。

以上を踏まえた上で、問題本文の根拠を探すことになる。

## (2) 解答の根拠探し

受注量が増加している状況については、第 4 段落に、「最近では新型コロナウイルス感染も落ち着き、観光客の増加によって販売先のホテルや旅館の稼働率が高くなり、**受注量も回復**してきている。」という記述がある。ただし、その対応に苦慮している状況については、問題本文に明示されておらず、類推が必要になる。

まず、問題要求の「高齢のパート従業員も退職」から類推できる「苦慮している状況」を確認すると、第 8 段落の以下の記述に着目できる。

「C 社の製造は、販売先から指示がある製品仕様に沿って、工場管理者 3 名と各製造班のパートリーダーが**パート従業員に直接作業方法を指導、監督**して行われている。」（第 8 段落）

第 5 段落に、「各製造班には**ベテランのパートリーダー**が各 1 名、その下にはパート従業員が配置されている。」という記述があり、指導・監督する立場であるパートリーダーは「ベテラン」と明示されている。必ずしも高齢＝ベテランというわけではないが、指導・監督される立場であるパート従業員は高齢ではない＝ベテランではない、と類推できる。そうすると、パート従業員は作業に慣れていない可能性があり、作業方法の指導・監督の手間が増えている可能性が考えられる。加えて、パートリーダーだけでなく、工場管理者も指導・監督を行っており、その結果、工場管理者の本来の業務に支障が生じている可能性も考えられる。

作業方法を直接指導・監督している状況を改めるとすれば、「マニュアル化」が思い浮かぶ。しかし、その場合、指導の手間は省けても、マニュアルどおりに作業できているかどうかの「監督」の手間は、それほど省けない。なぜ、出題者が、「監督」という言葉を用いたのか、その意図を考えると、「機械化」の方向性が浮かぶ。作業を機械化すれば、「指導」そのものが不要になり、「監督」もゼロにならないとはいえ、「ヒト」の監督に比べれば、大幅に手間が省ける。4M（作業者（Man）、機械・設備（Machine）、材料（Material）、作業方法（Method）のこと）の観点で考えれば、「作業者（Man）」から「機械・設備（Machine）」への転換、ということになる。4M は、生産管理が対象とするシステムの構成要素であり、本問の「生産面」という条件にも合致する。

では、その可能性を考えると、第 7 段落の以下の記述に着目できる。

「受注量が最も多い総菜の製造工程は、食材の不用部トリミングや洗浄を行う前処理、食材の計量とカットや調味料の計量を行う計量・カット、調味料を入れ加熱処理する調理があり、鍋やボウ

ル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。」(第7段落)

わざわざ「汎用調理器具」「手作業」という言葉が用いられており、多くの方が着目しただろう。そして、専用設備を導入すれば、「手作業」の必要性がなくなり、作業方法の指導だけでなく「監督」の必要性もなくなる。

また、図(主な総菜のフローダイアグラム)内の【製造工程】を確認すると、「前処理」「計量・カット」「調理」「包装」が明示されており、さらに【食材類】では、トリミング→洗浄→計量→カット→配合・調合→加熱・調理→包装と細分化されている。このうち、トリミング、洗浄、計量、カット、調理(加熱処理)については「手作業」であることが第7段落に明示されているが、「配合・調合」と「包装」については「手作業」とは明示されておらず、何かしら機械化されている状況が示唆される。第6段落に「各加工室の設備機器」という記述があることも、それを裏付けている(100%手作業の製造工程ではない)。

そうすると、「前処理」と「計量・カット」も機械化できる可能性が考えられる。出題者が、あえて第7段落に「手作業」という言葉を用いたのは、「機械化」を意図したものと考えられる。本問が「改善策」ではなく「対応策」を要求していることから、「機械化」の妥当性は高まる。

### (3) 解答の根拠選択

本問が「対応策」を要求しているとはいえ、「改善」の可能性も考えてみたい。第9段落に以下の記述がある。

「C社が受託する製品は、販売先のホテルや旅館が季節ごとに計画する料理メニューの中から、その販売先料理長が選定する食品で、その食材、使用量、作業手順などの製品仕様は販売先料理長がC社に来社し、口頭で直接指示を受けて試作し決定する。また納入期間中も販売先料理長が来社し、製品の出来栄のチェックをし、必要があれば食材、製造方法などの変更指示がある。その際には工場管理者が立ち会い、受託製品の製品仕様や変更の確認を行っている。毎日の生産指示や加工方法の指導などは両課長が加工室で直接行う。」(第9段落)

まず、C社は、販売先料理長の「口頭」での指示を受けて試作を作っている。また、変更指示の際には工場管理者が立ち会っているため、「対面」で対応していることになる。さらに、納入期間中でさえ製品仕様が変更されている。仕様変更があれば作り直すわけだから、作業の手間が大幅に増えることになる。これらの状況を改善できれば、少なくとも作業効率は上がり、作業に慣れないパート従業員でも対応できる可能性が高まる。

販売先料理長から製品仕様の情報を、文書やデータで入手することができれば、口頭での指示に比べ、作業の精度は上がる(口頭であれば、「言い間違い」「聞き間違い」が生じうる)。しかし、当たり前であるが、販売先料理長はC社内の人間ではないので、その可能性の判断が難しい。C社

の主な販売先は、「高級ホテルと高級旅館 5 軒」(第 2 段落)であり、少なくとも 6 軒ある。すべての販売先料理長が、文書やデータで製品仕様情報を C 社に提供できるとは判断しにくい。仮に可能であっても、製品仕様の変更は「出来栄えのチェック」を起因としている。ここでの「出来栄え」が「見た目」だけを指すのか、それとも「味」も含まれるかの判断は難しいが、「食材、使用量、作業手順などの製品仕様」の情報をデータで入手できても、作業に慣れていないパート従業員が「手作業」で製造するのだから、「出来栄え」の精度が高まるとは考えにくい。さらに、第 9 段落の最後に記述されている「毎日の生産指示や加工方法の指導などは両課長が加工室で直接行う。」という状況は、製品仕様の情報をデータで入手できても不要にはならない。

また、第 5 段落の「総菜製造班は販売先ごとに製造を行っている」という記述から、販売先ごとではなく作業ごとに製造班を組む(例えば前処理をする人は前処理だけ行い、カットは行わない)という解答を考えた方もいるかもしれない。しかし、第 6 段落に「C 社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上 交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。」という記述があり、この解答は実現できない。おそらく、第 6 段落のゾーニングやレイアウトの記述は、作業ごとのグループ化等の解答を排除するために入れたものと考えられる。

以上の観点で、改善による効率化ではなく、機械化の方向性で解答を考えたい。

#### (4) 解答の構成要素検討

機械化の妥当性を高めるために、高齢のパート従業員が退職している生産現場で生じていると類推される作業の手間の増加等の状況を、端的に説明したい。なお、解答例では「機械化」ではなく「専用生産設備の導入」とした。これは、第 7 段落で「汎用調理器具」という言葉が用いられているため、その反対概念である「専用」を明示する意図と、第 5 問の問題要求で「専用生産設備」という言葉が用いられているため、そのまま用いたほうが出題者(採点者)に伝わりやすいことを意図したものである。また、機械でも設備でも新規導入する際には資金が必要になることから、資金面の負担も考慮して、「順次」(一気に導入しない、という意図)という言葉で解答例に用いている。

### 第 3 問 (配点 20 点)

#### (1) 要求内容の解釈

直接要求されているのは、収益性が低下している状況への「対応策」＝「収益性向上策」ということになる。前提となっているのは、付加価値が高い製品を販売しているものの、最近の材料価格高騰の影響が大きい(価格に占めるコストの割合が高まっている)、ということである。したがって、材料価格高騰の影響への緩和策を答えることになるが、材料価格自体は C 社はコントロールができない。したがって、本問も、「改善活動による効率化」等が候補になり、例えば、「歩留りの向上」等が候補となるが、本問は第 2 問と異なり、「生産面」という条件が付されていない。したが

って、「取引面」や「営業面」等の可能性も考慮して、問題本文の根拠を探す、ということになる。

なお、「付加価値が高い製品を販売しているものの～」という記述は、すでに C 社製品の価格は相応のものを設定しているが、それ以上にコストの上昇が大きい、という意味である。コストの上昇分を価格に転嫁できれば収益性を維持できるが、そういった「値上げ」策を排除する条件となっている。

## (2) 解答の根拠探し

「材料価格高騰」の影響によって収益性が低下しているわけだから、材料関連の記述を問題本文から探すと、第 11 段落に「食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理は資材管理課が行っているが、**入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。**」という記述がある。この記述は比較的容易に着目できるであろう。なお、本筋とは関係ないが、1990 年に創業した C 社が、入出庫記録を全く残していなかったとすると、売上原価の把握や原価管理をどのように行っていたのかの疑問が生じる。試験とはいえ、かなり乱暴な設定である。

本題に戻すと、在庫量が増加すれば、在庫管理費用が増えるのは当然として、調達（購入）費用そのものも増加する。加えて、廃棄が生じれば、廃棄費用がかかるのは当然として、調達した材料を使用せずに廃棄するため、ムダが生じる。まして、材料価格が高騰しているわけだから、収益性が低下するのも当然である。結局のところ、現状の C 社は在庫管理ができていないわけだから（第 11 段落には「常温、冷蔵、冷凍による在庫の**保管管理**は資材管理課が行っている」という記述はあるが、「在庫管理を行っている」とは記述されていない）、在庫管理を適切に行うためには、当然であるが入出庫の記録が必要となる。

また、第 11 段落には、「**パートリーダー**は、月度生産計画に必要な食材や調味料の**必要量を経験値で見積り**、長年取引がある食品商社に月末に定期発注する。」という記述がある。「経験値で見積り」という記述から、反射的に「データ化」という方向性が浮かぶかもしれないが、パートリーダーは「ベテラン」（第 5 段落）であり、経験値での見積り自体は特に問題はない。仮に問題があったとすると、材料価格の高騰以前から、何かしらの問題が生じているはずだからである。

「月末に定期発注」（第 11 段落）という記述も、反射的に「定量発注」や「発注回数の頻度を上げる」といった方向性が浮かぶかもしれない。これ自体は決して間違っているわけではないが、入出庫記録がないままでも進めても、効果はそれほどない。

いずれにしても、「入出庫を記録する」は解答に必須であるが、それだけでは解答欄が埋まらず、それ以外の内容も考える必要がある。

## (3) 解答の根拠選択

第 11 段落には、「食品商社は、C 社の月度生産計画と**食材や調味料の消費期限を考慮して納品す**

る。」という、妙な記述がある。「食材や調味料の消費期限を考慮して納品」という記述を、出題者がなぜ入れたのか、ということである。この記述がなくても文章は通じるし、何らかの出題者の意図を感じる。

この記述は、簡単にいえば、食品商社が、あえてC社の立場になって、自発的に、消費期限が短い食材等は早く、長い食材等は、すぐに使用するのであれば遅く納品してくれている状況を示す。なぜそこまで食品商社がC社に気を遣っているのかは不明であるが、「長年の取引」があることが、その一因になっているのかもしれない。いずれにしても、C社と食品商社は良好な関係を構築していると考えられるため、この関係を活用した解答を考えたい。本問は、第2問と同様、改善策ではなく「対応策」を要求している。また、第2問と異なり、「生産面」という条件は付されていない。ということは、「取引面」からの「対応策」は、解答から排除されていないことになる。

さて、C社は入在庫記録がないが、食品商社はC社の「月度生産計画」に基づいて納品しているから、C社にとっての入庫記録は、食品商社にとっては「出庫記録」ということになる。そうすると、C社にとっての「出庫記録」（「使用記録」ともいえる）は食品商社にとっては「入庫記録」として活用できることになり、これをC社が食品商社に提供すれば、極端に言えば、食品商社が、C社の実状を踏まえ、自動的に納品してくれることが期待できる。これは、「EDI（Electronic Data Interchange：電子データ交換）」や「EOS（Electronic Ordering System：受発注システム）」の方向性になる。ただし、本問は「IT化」や「データ化」といった条件が付されているわけではないため、EDIやEOSといった用語を解答に盛り込む必要はない。

第11段落の最後に「また製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。」という記述がある。これは、現状のC社は、「販売先への日ごとの納品」は、宿泊予約数の変動によって週初めに修正し確定する。」（第12段落）という状況であるから、例えば、金曜日の納品分を前日の木曜日に準備しようとしたら、その時点で在庫切れが判明し、納品分を製造できない、という状況である。したがって、これも「確定情報」を食品商社に提供すれば、納品分に間に合うように納品してくれることが期待できる。すでに食品商社は消費期限を考慮してC社に納品しているわけだから、実現不可能な対応策ではないだろう。

なお、発注業務はパートリーダーが行っており、「各製造班」にはベテランのパートリーダーが各1名、その下にはパート従業員が配置されている。」（第5段落）という記述から、現在は各製造班が、バラバラに発注している状況が読み取れる。したがって、資材管理課が各製造班の必要量をまとめ、一括で発注する、という解答も考えられる。そもそも、現在の資材管理課は、図（主な総菜のフローダイアグラム）を見る限り、食材等の「受入れ」と「保管（保管管理）」しか行っておらず、言葉は悪いが「暇」な状況が示唆されるため、この解答も妥当性はある。ただし、C社が出庫記録を食品商社に提供すれば、C社は発注業務自体が不要になるため、解答例では用いていない。

#### (4) 解答の構成要素検討

在庫問題が生じるということは、結局のところ、JIT が実現できていない、ということだから、JIT（すべての工程が、後工程の要求に合わせて、必要な物を、必要なときに、必要な量だけ生産（供給）する生産方式のこと。JIS Z8141-2201）を意識して、解答を組み立てたい。

もっとも、食品商社を活用するという解答はかなり難しいだろう。その場合は、本問の根拠は第 11 段落にほぼまとまっているため、第 11 段落の記述を使って、複数の内容を列挙し、部分点を狙いたい。その場合でも、「入出庫の記録」は必須となる。在庫管理のセオリーとして、「ABC 分析」を解答した方もいるかもしれないが、この場合でも、「入出庫の記録」は必須となる（記録＝データがなければ分析できないため）。

### 第 4 問（配点 20 点）

#### (1) 要求内容の解釈

問題要求が非常に長いが、直接要求されているのは、製品の企画開発の「進め方」である。決して、企画開発すべき「製品」そのものを答えるわけではないことに注意したい。では、その前提について確認する。

まず、C 社社長は受注量が低迷した数年前から、既存の販売先との関係を一層密接し、かつ他のホテルや旅館への販路拡大を図るため、「自社企画製品の製造販売」を実現したい、と思っていた。

次に、「食品スーパー X 社との新規事業でも総菜の商品企画」も必要となっている。これらを前提として、創業から受託品の製造に特化してきた C 社の商品企画の「進め方」を答えなければならない。非常に複雑な問題要求である。

「自社企画商品の製造販売」と「創業から受託品の製造に特化」という条件から、自社ブランド製品の開発が思い浮かぶが、X 社との新規事業については、「自社企画商品」という用語がない。このことから、X 社との新規事業については、「共同開発」の可能性が考えられる。そして、第 5 問の問題要求に「食品スーパー X 社と共同で行っている総菜製品の新規事業」という記述があり、X 社に対しては自社ブランド製品を提供するというわけではないので、自社ブランド製品の開発のみで解答することはできない。

かなり複雑な問題要求のため、①既存の販売先との関係はどうなっているか、②販路拡大の候補となるホテルや旅館があるか（あれば、それらのニーズが、解答の候補となる）、③X 社との総菜の商品企画はどうなっているか等を確認する意識を持って、問題本文を読みたい。

#### (2) 解答の根拠探し

新規事業の概要については第 13 段落にまとめて記述されている。この段落の「C 社の製品開発部は、このために外部人材を採用し最近新設された。この採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある。」という記述に着目すると、問題要求の「食品スーパー

X 社との新規事業でも総菜の商品企画が必要」という点については、外部人材の前職での経験を生かして進めていることになる。

残った既存の販売先との関係を一層密接し、かつ他のホテルや旅館への販路拡大を図るための「自社企画製品の製造販売」については明確な根拠が問題本文になく、解答が難しい。ただし、第 10 段落の以下の記述は、本問の根拠として用いるかはともかくとして、多くの方が着目しただろう。

「販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。」（第 10 段落）

C 社は受託品の製造に特化し、自社企画製品を開発した経験がないわけだから、開発する製品のヒントやアイデア等が必要になる。レシピはそれ（ヒントやアイデア）に適している。しかし、現在でもレシピは活用しているが、「必要に応じて」作成しているわけだから、作成していないこともあり得る。また、整理されていない状況では、活用もしにくい。したがって、レシピの作成は必須とし、かつ整理も必須とする。そして、「C 社が受託する製品は、販売先のホテルや旅館が季節ごとに計画する料理メニュー」（第 9 段落）という記述から、「季節性」といった観点で「整理」したい。さらに、「C 社では、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X 社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している。」（第 13 段落）という記述から、「高級感」といった観点でも「整理」したい。それにより、現在は「販売先料理長が選定する食品」（第 9 段落）という状況であるが、X 社の新規事業と同様、C 社から既存の販売先に、季節性があって高級感もある総菜を、自社企画製品として提案できるようになる。そうすれば、既存の販売先との関係を一層密接にすることはもちろん、他のホテルや旅館への販路拡大のために、既存の販売先に提案した製品とは別の自社企画製品を提案することにも役立てることができる。問題本文には販路拡大の候補となる具体的はホテルや旅館に関する記述はなく、そのニーズに合った製品を企画開発することが難しいため、C 社側から製品を提案する、という内容になる。

### (3) 解答の根拠選択

本問は企画開発する製品ではなく、企画開発の「進め方」が問われている。そうすると、(2)で検討したように、X 社との新規事業は製品開発部のみで対応しているため、工場管理者が作成する「レシピ」の情報も企画開発に活用するためには、製品開発部と製造部で、これらの情報を「共有」することが必要となる。さらに、「高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者」（第 3 段落）や「製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。」（第 5 段落）といった記述から、（高級）ホテルや旅館での料理人の経験に基づく「知識」も、「他のホテルや旅館への販路拡大」

のために、共有して活用したい。

また、第 11 段落に、「C 社の営業部員が担当する販売先料理長から～」という記述がある。第 1 段落に営業部員が 6 名であることが明示されており、C 社の主な販売先は「高級ホテルと高級旅館 5 軒」(第 2 段落)であるから、6 軒と考えられる。そうすると、1 つの販売先に 1 名ずつの営業部員が割り当てられていることになり、担当外の販売先の状況は営業部員であっても知らないことになる。そうすると、各販売先の情報(例えば、宿泊客のメニューに対する味や見た目への評判等)も共有して活用すれば、受託品の製造に特化してきた C 社であっても、よりニーズに合った企画開発を進めることができるようになる。本問は「進め方」を問われているため、上記で述べた各情報を「全社的」に共有して商品企画を進める、という方向性になる。

なお、現在、製品仕様は販売先料理長が決定しており、他の販売先に製品仕様(レシピ)を活用することに違和感を覚える方もいるかもしれない。しかし、第 10 段落に記述されているように、不十分といえども、すでに C 社はレシピの情報を「活用」している。「流用」であれば販売先との契約によっては問題になるかもしれないが、ここで検討しているのは「流用」ではなく「活用」である。C 社が自社企画製品の開発に「活用」するのであれば、特段の問題はないだろう。

ところで、第 1 段落に記述されているとおり、C 社の営業部は配送業務を兼務している。そして、第 12 段落に記述されているとおり、営業部員は、1 日 2 回、早朝と 14 : 00 までの配送に携わっている。そうすると、問題要求の「他のホテルや旅館への販路拡大」を図るための営業活動の余力がないことになり、営業部について、配送業務との兼務を外す、という方向性も考えられる。ただし、本問は販路拡大ではなく「商品企画」の進め方が問われているため、この方向性の妥当性は低いだろう。

#### (4) 解答の構成要素検討

本問はあくまで「進め方」が問われているため、企画する製品内容一辺倒の解答ではなく、「進め方」を意識した解答を心がけたい。解答例のような解答は困難化かもしれないが、「PDCA サイクルを回す」といった解答でも、間違っていない。また、「レシピ」については他の問題の根拠に用いているかもしれないが、その場合でも、あえて重複させて、本問の根拠にも用いたい。

### 第 5 問 (配点 30 点)

#### (1) 要求内容の解釈

本問も問題要求が非常に長いが、直接要求されているのは、新規事業に対する C 社社長の構想の「妥当性」とその「理由」、さらにその際の「留意点」である。複雑な要求であるが、「妥当性」については、あり/なし、で答えることになる。そして、「留意点」も問われているため、「妥当性がない」と解答すると留意点の解答が極めて困難になる。したがって、まずは「妥当性がある」という方向で考えたい。

前提となっている C 社社長の構想は、食品スーパー X 社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、現在の生産能力では対応が難しいため、①工場敷地内に工場を増築、②専用生産設備を導入、③新規採用者を中心とした生産体制を構築する、という内容である。現在の生産能力では対応が難しいわけだから、上記①～③の対応で生産能力を増強するというのが、C 社社長の構想である。したがって、上記①～③の妥当性を考えながら、問題本文を読む、ということになる。

## (2) 解答の根拠探し

第 15 段落に、「C 社社長は、この新規事業に積極的に取り組む方針であるが、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要があると考えている。」という記述があり、「迷っている」のならともかく、積極的に取り組む方針を立てている新規事業への構想について、「妥当性がない」とは助言しにくい。それに、C 社社長の構想は、工場増築などによって生産能力を確保することが目的だから、この点でも妥当性を判断したい。

問題要求から、以下の 3 つの構想が読み取れる。

- ① 工場敷地内に工場を増築する。
- ② 専用生産設備を導入する。
- ③ 新規採用者を中心とした生産体制とする。

これらの妥当性を、(3)で検討する。

## (3) 解答の根拠選択

まず、①の「工場敷地内に工場を増築する」ことについては、第 6 段落のゾーニングやレイアウトの記述から、既存工場内には新規事業用の生産体制を構築できないため、妥当である。また、工場敷地内ということは、工場管理者やベテランのパートリーダーも往来しやすくなる。③とも関連するが、新規採用者に対する作業方法の指導等も、近場のほうが離れている場所よりも、容易である。したがって、この点からも、妥当である。

次に、②の「専用生産設備を導入する」ことについては、第 2 問とも関連するが、新規事業専用の設備であるから、「汎用」の設備よりは、操作しやすい。③とも関連するが、仮に、既存事業の、作業に慣れていないパート従業員に任せるとしても、汎用設備よりも操作しやすいので、妥当である。これは、専用設備は、極端に言えば、1 つの作業に特化した設備である。それに対し、汎用設備は、複数の作業に対応できる設備で、作業変更の際、工具の変更等も必要になるため、一般的には、専用設備のほうが操作しやすい。

最後に、③の「新規採用者を中心とした生産体制とする」ことについては、これも第 2 問と関連するが、現状の C 社は高齢のパート従業員が退職し、少ない人員となっている可能性がある。この状態で、既存の人員を中心とした生産体制とすると、既存事業の多品種少量生産に支障が生じることになる。したがって、これも妥当である。

以上の理由により、C 社社長の構想は「妥当である」と判断できる。

では、留意点について考えてみよう。第 14 段落に、「最低午前と午後の配送」「10 数店舗まで徐々に拡大」という記述がある。第 12 段落に、現状でも 1 日 2 回の納品（当日早朝と当日 14:00 まで）という記述があるが、新規事業は「最低」で 2 回（午前と午後）の配送であり、3 回あるいは 4 回になる可能性がある。加えて、現在の販売先は「高級ホテルと高級旅館 5 軒」＝6 軒であるが、これが 10 数店舗まで拡大するわけだから、配送回数が大幅に増えることになる。

そして、第 4 問でも簡単に触れたが、現在、C 社の営業部員は 6 名で、かつ配送業務を兼務している。この状態で新規事業に取り組んでも、配送業務に支障を来すことは明らかである。問題要求から、C 社社長の構想は「生産体制の構築」のみであるため、「配送体制の構築」も検討することが、留意点となる。具体的には、配送業務の外部委託等が考えられる。「配送要員の新規採用」でも間違っていないが、生産体制で新規採用をする予定で、配送要員を確保できる余裕があるか不明であるため、「外部委託」程度で留めておきたい。

なお、「X 社では、各店舗の売上金額は増加している～」（第 13 段落）や「X 社としては、当初は客単価の高い数店舗から始め～」（第 14 段落）といった記述を「理由」にした方もいるかもしれない。決して間違っているわけではないが、これらは「新規事業」に対する妥当性の根拠であり、「C 社社長の構想」の妥当性の根拠としては、少し劣る。

#### (4) 解答の構成要素検討

妥当性については、「ない」と解答すると、「留意点」も解答できなくなるので、確実に「ある」と解答したい。そして、本問は制限字数は 140 字であるが、構想①～③それぞれについて妥当な理由を解答すると、140 字でも足りなくなる。そこで、解答例のように、「管理面、設備面、人員面」といった端的な用語を用い、生産能力の増強策として妥当である旨で解答をまとめたい。

それでも、工場の増築、設備の導入、新規人員の採用といった「財務面」から、妥当性が「ある」とは解答しにくい方もいるかもしれない。その場合でも、C 社社長は新規事業に積極的に取り組む方針であるから、「生産面では妥当性がある（高い）が、財務面では妥当性がない（低い）」というように、全面的に否定する解答は避けたい。ただし、この場合でも、「留意点」の解答は難しいだろう（C 社の財務状況が不明であり、一般論になりがちである）。

D 社は、資本金 1 億円、総資産約 30 億円、売上高約 45 億円、従業員 31 名の、化粧品を製造する創業 20 年の企業である。D 社は独自開発の原料を配合した基礎化粧品、サプリメントなどの企画・開発・販売を行っており、製品の生産は OEM 生産によっている。

同社は大都市圏の顧客をメインとしており、基本的に、卸売会社を通さずに、百貨店やドラッグストアなどの取り扱い店に直接製品を卸している。また、自社 EC サイトを通じて美容液の定期購入サービスも開始している。

直近では、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷しており、このままでは売上高がさらに減少する可能性が高いと予想される。また、今後は、輸送コストが高騰し、原材料等の仕入原価が上昇すると予想される。しかし、D 社では、将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減は行わない方針である。

D 社の主力製品である基礎化粧品は、従来、製品のライフサイクルが長く、新製品開発の必要性もそれほど高くなかった。しかし、高齢化社会の到来とともに、近年では、顧客の健康志向、アンチエイジング志向が強まったため、他のメーカーが次々に新製品を市場に投入してきており、競争が激化している。

こうした状況に対応するため、D 社では男性向けアンチエイジング製品を新たな挑戦として開発し販売することを検討している。男性向けアンチエイジング製品は、これまで D 社では扱ってこなかった製品分野であるが、バイオテクノロジーを用いて、同製品の基礎研究を進めてきた。

化粧品業界を取り巻く環境は、新型コロナウイルスの感染拡大などにより厳しい状況にあったが、中長期的には市場の拡大が見込まれている。しかし、当該男性向けアンチエイジング製品は、今までにない画期的な製品であり、市場の状況が見通せない状況であるため、慎重な検討を要すると考えている。

D 社では、この新製品については、技術上の問題から OEM 生産ではなく自社生産を行う予定であり、現在、そのための資金の確保を進めている。D 社社長は、同業他社との競争が激化していることもあり、早急にこの設備投資に関する意思決定を行うことが求められている。

D 社の直近 2 期分の財務諸表は以下のとおりである(令和 3 年度、令和 4 年度財務諸表)。D 社社長は、自社が直面しているさまざまな経営課題について、特に財務的な観点から中小企業診断士に診断・助言を依頼してきた。

#### 貸借対照表

(単位：千円)

|          | 令和 3 年度   | 令和 4 年度   |          | 令和 3 年度   | 令和 4 年度   |
|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| 〈資産の部〉   |           |           | 〈負債の部〉   |           |           |
| 流動資産     | 2,676,193 | 2,777,545 | 流動負債     | 851,394   | 640,513   |
| 現金等      | 593,256   | 1,133,270 | 買掛金      | 191,034   | 197,162   |
| 売掛金・受取手形 | 1,085,840 | 864,915   | 短期借入金    | 120,000   | 70,000    |
| 製品・原材料等  | 948,537   | 740,810   | 未払金      | 197,262   | 104,341   |
| その他の流動資産 | 48,560    | 38,550    | 未払法人税等   | 250,114   | 184,887   |
| 固定資産     | 186,973   | 197,354   | その他の流動負債 | 92,984    | 84,123    |
| 建物・工具等   | 64,524    | 63,256    | 固定負債     | 22,500    | 27,153    |
| 無形固定資産   | 37,492    | 34,683    | 長期借入金    | 22,500    | 24,360    |
| 投資その他の資産 | 84,957    | 99,415    | リース債務    | —         | 2,793     |
|          |           |           | 負債合計     | 873,894   | 667,666   |
|          |           |           | 〈純資産の部〉  |           |           |
|          |           |           | 資本金      | 100,000   | 100,000   |
|          |           |           | 資本剰余金    | —         | —         |
|          |           |           | 利益剰余金    | 1,889,272 | 2,207,233 |
|          |           |           | 純資産合計    | 1,989,272 | 2,307,233 |
| 資産合計     | 2,863,166 | 2,974,899 | 負債・純資産合計 | 2,863,166 | 2,974,899 |

#### 損益計算書

(単位：千円)

|            | 令和 3 年度   | 令和 4 年度   |
|------------|-----------|-----------|
| 売上高        | 5,796,105 | 4,547,908 |
| 売上原価       | 2,185,856 | 1,743,821 |
| 売上総利益      | 3,610,249 | 2,804,087 |
| 販売費及び一般管理費 | 2,625,222 | 2,277,050 |
| 営業利益       | 985,027   | 527,037   |
| 営業外収益      | 368       | 11,608    |
| 営業外費用      | 2,676     | 1,613     |
| 経常利益       | 982,719   | 537,032   |
| 特別利益       | —         | —         |
| 特別損失       | —         | —         |
| 税引前当期純利益   | 982,719   | 537,032   |
| 法人税等       | 331,059   | 169,072   |
| 当期純利益      | 651,660   | 367,960   |

## 第1問(配点 20 点)

## (設問 1)

D 社の 2 期間の財務諸表を用いて経営分析を行い、令和 3 年度と比較して悪化したと考えられる財務指標を 2 つ(①②)、改善したと考えられる財務指標を 1 つ(③)取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、令和 4 年度の財務指標の値を(b)欄に記入せよ。解答に当たっては、(b)欄の値は小数点第 3 位を四捨五入して、小数点第 2 位まで表示すること。また、(b)欄のカッコ内に単位を明記すること。

## (設問 2)

設問 1 で解答した悪化したと考えられる 2 つの財務指標のうちの 1 つを取り上げ、悪化した原因を 80 字以内で述べよ。

第2問(配点30点)

(設問1)

D社の2期間の財務データからCVP分析を行い、D社の収益性の分析を行う。  
原価予測は営業利益の段階まで行い、2期間で変動費率は一定と仮定する。

以上の仮定に基づいてD社の2期間の財務データを用いて、(1)変動費率および  
(2)固定費を求め、(3)令和4年度の損益分岐点売上高を計算せよ。また、(4)求めた損  
益分岐点売上高を前提に、令和3年度と令和4年度で損益分岐点比率がどれだけ変  
動したかを計算せよ。損益分岐点比率が低下した場合は、△を数値の前に付けるこ  
と。

解答に当たっては、変動費率は小数点第3位を四捨五入して、小数点第2位まで  
表示すること。また、固定費および損益分岐点売上高は、小数点第2位まで表示し  
た変動費率で計算し、千円未満を四捨五入して表示すること。

(設問2)

D社のサプリメントの製品系列では、W製品、X製品、Y製品の3種類の製品  
を扱っている。各製品別の損益状況を損益計算書の形式で示すと、次のとおりであ  
る。ここで、この3製品のうち、X製品は営業利益が赤字に陥っているので、その  
販売を中止すべきかどうか検討している。

| 製品別損益計算書 |        |         |        | (単位：万円) |
|----------|--------|---------|--------|---------|
|          | W製品    | X製品     | Y製品    | 合計      |
| 売上高      | 80,000 | 100,000 | 10,000 | 190,000 |
| 変動費      | 56,000 | 80,000  | 6,000  | 142,000 |
| 限界利益     | 24,000 | 20,000  | 4,000  | 48,000  |
| 固定費      |        |         |        |         |
| 個別固定費    | 10,000 | 15,000  | 1,500  | 26,500  |
| 共通費      | 8,000  | 10,000  | 1,000  | 19,000  |
| 計        | 18,000 | 25,000  | 2,500  | 45,500  |
| 営業利益     | 6,000  | △5,000  | 1,500  | 2,500   |

X 製品の販売を中止しても X 製品に代わる有利な取り扱い製品はないが、その場合には X 製品の販売によって X 製品の個別固定費の 80%が回避可能であるとともに、X 製品と部分的に重複した効能を有する Y 製品に一部の需要が移動すると予想される。

(1)需要の移動がないとき、X 製品の販売を中止すべきか否かについて、カッコ内の「ある」か「ない」に○を付して答えるとともに、20 字以内で理由を説明せよ。さらに、(2)X 製品の販売を中止した場合に、現状の営業利益合計 2,500 万円を下回らないためには、需要の移動による Y 製品の売上高の増加額は最低いくら必要か。計算過程を示して答えよ。なお、割り切れない場合には、万円未満を四捨五入すること。

(設問 3)

D 社では、売上高を基準に共通費を製品別に配賦している。この会計処理の妥当性について、あなたの考えを 80 字以内で述べよ。

### 第3問(配点 30 点)

D 社は、研究開発を行ってきた男性向けアンチエイジング製品の生産に関わる設備投資を行うか否かについて検討している。

以下の資料に基づいて各設問に答えよ。解答に当たっては、計算途中では端数処理は行わず、解答の最終段階で万円未満を四捨五入すること。また、計算結果がマイナスの場合は、△を数値の前に付けること。

#### 〔資料〕

##### 1. 新製品の製造・販売に関するデータ

現在の男性向けアンチエイジング市場の状況から、新製品の販売価格は1万円であり、初年度年間販売量は、0.7の確率で10,000個、0.3の確率で5,000個の販売が予想される。また、同製品に対する需要は5年間を見込み、2年度から5年度の年間販売量は、初年度の実績販売量と同数とする。

単位当たり変動費は0.4万円であり、毎年度の現金支出を伴う年間固定費は2,200万円と予想される。減価償却費については、次の「2. 設備投資に関するデータ」に基づいて計算する。

初年度年間販売量ごとの正味運転資本の残高は、次のように推移すると予測している。運転資本は、5年度末に全額回収するため、5年度末の残高は「なし」となっている。なお、初年度期首における正味運転資本はない。

| 初年度販売量   | 初年度から4年度の各年度末残高 | 5年度末残高 |
|----------|-----------------|--------|
| 10,000 個 | 800 万円          | なし     |
| 5,000 個  | 400 万円          | なし     |

##### 2. 設備投資に関するデータ

設備投資額は11,000万円であり、初年度期首に支出される。減価償却は、耐用年数5年で、残存価額をゼロとする定額法による。また、5年度末の処分価額は取得原価の10%である。

### 3. 法人税等、キャッシュフロー、割引率に関するデータ

法人税等の税率は 30% であり、D 社は将来にわたって黒字を確保することが見込まれている。なお、初期投資以外のキャッシュフローは年度末に生じるものとする。

本プロジェクトでは、最低要求収益率は 8% と想定し、これを割引率とする。利子率 8% の複利現価係数と年金現価係数は次のとおりであり、割引計算にはこの係数を適用する。

|        | 1 年   | 2 年   | 3 年   | 4 年   | 5 年   |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 複利現価係数 | 0.926 | 0.857 | 0.794 | 0.735 | 0.681 |
| 年金現価係数 | 0.926 | 1.783 | 2.577 | 3.312 | 3.993 |

#### (設問 1)

年間販売量が(1)10,000 個の場合と、(2)5,000 個の場合の正味現在価値を求めよ。  
(1)については、計算過程も示すこと。そのうえで、(3)当該設備投資の正味現在価値の期待値を計算し、投資の可否について、カッコ内の「ある」か「ない」に○を付して答えよ。

#### (設問 2)

- (1) 初年度末に 2 年度以降の販売量が 10,000 個になるか 5,000 個になるかが明らかになると予想される。このとき、設備投資の実行タイミングを 1 年遅らせる場合の当該設備投資の正味現在価値はいくらか。計算過程を示して答えよ。1 年遅らせる場合、初年度の固定費は回避可能である。また、2 年度期首の正味運転資本の残高はゼロであり、その後は資料における残高と同様である。なお、1 年遅らせる場合、設備の耐用年数は 4 年になるが、その残存価額および処分価額は変化しないものとする。
- (2) 上記(1)の計算結果により、当該設備投資を初年度期首に実行すべきか、2 年度期首に実行すべきかについて、根拠となる数値を示しながら 50 字以内で説明せよ。

第4問(配点20点)

(設問1)

D社は、基礎化粧品などの企画・開発・販売に特化しており、OEM生産によって委託先に製品の生産を委託している。OEM生産の財務的利点について50字以内で述べよ。

(設問2)

D社が新たな製品分野として男性向けアンチエイジング製品を開発し販売することは、財務的にどのような利点があるかについて50字以内で述べよ。

MEMO

## 【解答例】

### 第 1 問 (配点 20 点)

(設問 1)

|   | (a)      | (b)          |
|---|----------|--------------|
| ① | 売上高営業利益率 | 11.59 ( % )  |
| ② | 固定資産回転率  | 23.04 ( 回 )  |
| ③ | 当 座 比 率  | 311.97 ( % ) |

(設問 2)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 将 | 来 | の | 成 | 長 | を | 見 | 込 | ん | で | 、 | 人 | 件 | 費 | 等 | の | 削 | 減 | を | 行  |
| わ | な | か | っ | た | り | 新 | た | な | 製 | 品 | 分 | 野 | の | 基 | 礎 | 研 | 究 | に | 係  |
| る | 費 | 用 | が | か | さ | ん | だ | り | し | て | い | る | 中 | 、 | 同 | 業 | 他 | 社 | と  |
| の | 競 | 争 | 激 | 化 | に | よ | り | 売 | 上 | 高 | が | 減 | 少 | し | て | い | る | こ | と。 |

### 第 2 問 (配点 30 点)

(設問 1)

|     |                |
|-----|----------------|
| (1) | 63.31 ( % )    |
| (2) | 1,141,590 (千円) |
| (3) | 3,111,447 (千円) |
| (4) | 14.73 ( % )    |

(設問 2)

|     |    |   |   |   |   |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|----|---|---|---|---|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) | ある |   |   |   |   |    | ない |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|     | 貢  | 献 | 利 | 益 | が | 50 | 00 | 万 | 円 | と | プ | ラ | ス | で | あ | る | た | め |

|     |                                                                                                                                                                                            |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | 20,000 (万円)                                                                                                                                                                                |
| (2) | <p>X 製品の貢献利益：5,000 万円</p> <p>X 製品の回避不能な個別固定費：15,000 × (1 - 0.8) = 3,000 万円</p> <p>Y 製品の限界利益率：4,000 ÷ 10,000 = 0.4</p> <p>必要な売上高 (S) の増加分：0.4S ≥ (5,000 + 3,000) ∴ S = <u>20,000 万円</u></p> |

(設問 3)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 妥 | 当 | で | は | な | い | 。 | 製 | 品 | ご | と | に | コ | ス | ト | 構 | 造 | ・ | 限 | 界 |
| 利 | 益 | 率 | が | 異 | な | る | の | で | 、 | そ | れ | ら | を | 考 | 慮 | し | た | 配 | 賦 |
| 基 | 準 | の | 方 | が | 売 | 上 | 高 | 基 | 準 | よ | り | も | 製 | 品 | ご | と | の | 共 | 通 |
| 費 | の | 負 | 担 | を | 合 | 理 | 的 | に | 配 | 賦 | で | き | る | た | め | 。 |   |   |   |

## 第3問 (配点 30 点)

(設問 1)

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | 2,585 (万円)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| (1) | <p>●各年度の経済的効果 (税引後 CF)</p> $\{(1-0.4) \times 10,000 \text{ 個} - 2,200\} \times (1-0.3) + 11,000 \div 5 \text{ 年} \times 0.3 = 3,320 \text{ 万円}$ <p>●正味現在価値</p> $3,320 \times 3.993 + (11,000 \times 0.1 - 11,000 \times 0.1 \times 0.3 + 800) \times 0.681 - 11,000 - 800 \times 0.926 = 2,585.13 \div \underline{2,585 \text{ 万円}}$ |
| (2) | $\Delta 5,702$ (万円)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| (3) | 99 (万円)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|     | ある ない                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

(設問 2)

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | 620 (万円)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| (1) | <p>●各年度の経済的効果 (税引後 CF)</p> $10,000 \text{ 個} : 2,660 + 11,000 \div 4 \text{ 年} \times 0.3 = 3,485 \text{ 万円} \quad 5,000 \text{ 個} : 560 + 825 = 1,385 \text{ 万円}$ <p>●正味現在価値</p> $\{3,485 \times (3.993 - 0.926) + 1,570 \times 0.681 - 11,000 \times 0.926 - 800 \times 0.857\} \times 0.7 + 0 \times 0.3 = 620.2455 \div \underline{620 \text{ 万円}}$ |

|     |                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------|
| (2) | 正味現在価値が 521 万円 少ないため初年度期首には投資せず販売量予想に依じて 2 年度期首に投資を実行する。 |
|-----|----------------------------------------------------------|

## 第4問 (配点 20 点)

(設問 1)

|                      |
|----------------------|
| 設備投資等が不要になることで低固定費型の |
| コスト構造になるため売上減少に対する利益 |
| 減少リスクが低くなる。          |

(設問 2)

|                         |
|-------------------------|
| 既存事業の経営資源を活用できるため、人件    |
| 費等の共通費の分散や自社 EC サイト等の資産 |
| 効率性の向上が図れる。             |

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 5 年度（以下、本年度）の事例Ⅳの難易度はやや易しい。問題数は 4 問で、設問数が 9 問であるが解答箇所が 26 箇所で例年よりも多い。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、CVP 分析、設備投資の経済性計算、各経済活動についての財務的利点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、解答箇所が多かったり（≒計算ボリュームが多かったり）、正誤の発生に絡んで一部問題の設定の読み取りに苦慮するものがあったりするなど対応しにくい側面もあった。

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 : 標準
- ・題材の取り組みやすさ : やや易しい
- ・問題要求の対応のしやすさ : 標準

#### □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 30 行

財務諸表（貸借対照表、損益計算書）

問題数 4 つ 設問数 9 問 解答箇所 26 箇所

第 1 問 20 点 80 字

第 2 問 30 点 20 字、80 字

第 3 問 30 点 50 字

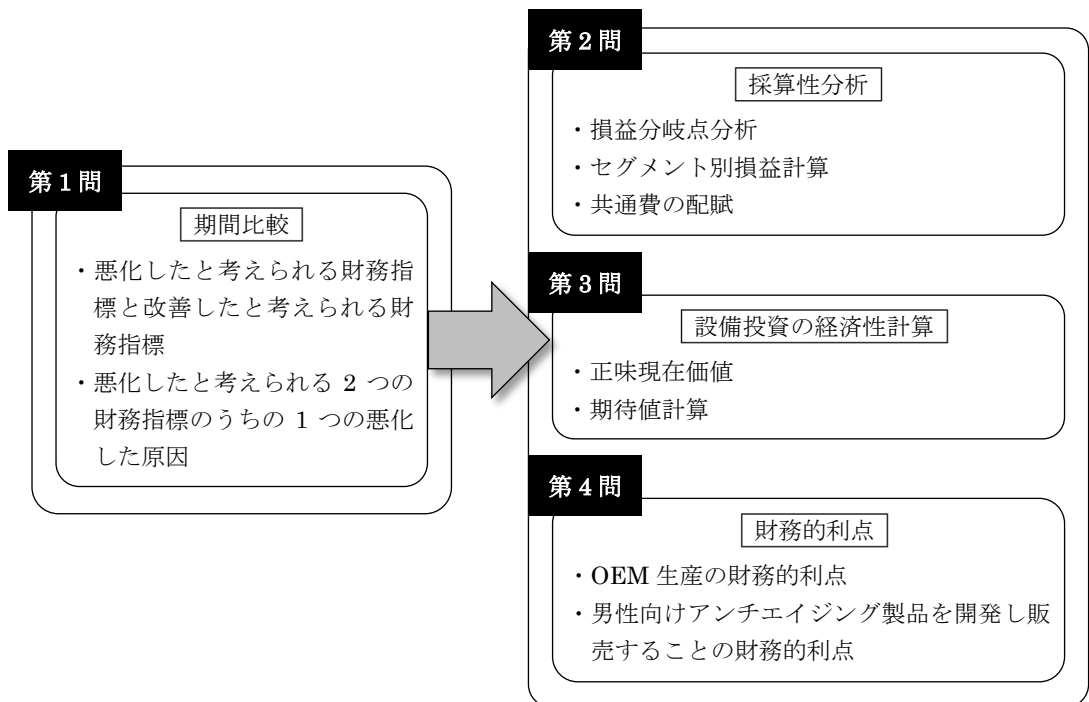
第 4 問 20 点 50 字、50 字

（合計） 330 字

D 社は、化粧品を製造する創業 20 年の企業である。独自開発の原料を配合した基礎化粧品、サプリメントなどの企画・開発・販売を行っており、製品の生産は OEM 生産によっている。

経営環境や今後の事業展開は次のとおりである。

- ・大都市圏の顧客をメインとしており、基本的に、卸売会社を通さずに、百貨店やドラッグストアなどの取り扱い店に直接製品を卸している。また、自社 EC サイトを通じて美容液の定期購買サービスも開始している。
  - ・直近では、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷してきており、このままでは売上高がさらに減少する可能性が高いと予想される。また、今後は、輸送コストが高騰し、原材料等の仕入原価が上昇すると予想される。しかし、D 社では、将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減は行わない方針である。
  - ・D 社の主力製品である基礎化粧品は、従来、製品のライフサイクルが長く、新製品開発の必要性もそれほど高くなかった。しかし、競争激化に対応するため、D 社では男性向けアンチエイジング製品を新たな挑戦として開発し販売することを検討しておりバイオテクノロジーを用いて、同製品の基礎研究を進めてきた。
  - ・D 社では、この新製品については、技術上の問題から OEM 生産ではなく自社生産を行う予定であり、現在、そのための資金の確保を進めている。
- こうした中で、既存事業の採算性分析（第 2 問）、男性向けアンチエイジング製品への設備投資（第 3 問）などを実施していく。
- 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20点、第2問が配点30点、第3問が配点30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みと良い。

本事例では、第1問および第2問（設問2）に取り組んだのち、第2問（設問1）、（設問3）、第3問（設問1）、第4問に取り組み、残りの時間で第3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、例年よりも解答箇所が多いため、計算計画の立案能力やデータの抽出を素早く行える力を有していたかどうかの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改善した点と悪化した点を探り、悪化した点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社の販売について

第3段落：D社を取り巻く経営環境

第4段落：基礎化粧品に対するニーズと他のメーカーの動向

第5段落：男性向けアンチエイジング製品の新たな開発

第6段落：男性向けアンチエイジング製品の方向性

第7段落：新製品の生産および設備投資ならびに資金調達について

第8段落：財務諸表への誘導

### □事例概況

- ・基礎化粧品、サプリメントなどの企画・開発・販売を行っている企業である（製品の生産はOEM生産によっている）。
- ・資本金100,000千円
- ・総資産2,974,899千円（令和4年度）
- ・売上高4,547,908千円（令和4年度）
- ・従業員31名
- ・既存事業の競争が激化する中で新製品分野への進出を検討している。

**【財務諸表を俯瞰する】**

D 社の直近 2 期分の財務諸表が与えられている。

損益計算書を俯瞰する。収益面に着目すると売上高は減少している。営業外収益は増加しているが、詳細は不明である。費用面に着目すると、各区分の費用負担については一見しただけでは判別しにくい。利益面に着目すると、売上高が大きく減少している中でも営業黒字を維持できていることが読み取れる。

貸借対照表を俯瞰すると、資産合計、負債・純資産合計は増加している。資産の細目を見ると現金等の増加により流動資産が増加していることに着目される。次に、固定資産に着目すると、有形固定資産以外の固定資産（無形固定資産、投資その他の資産）についても一定額を保有している状態であることに着目される。負債・純資産を見ると、負債は減少し、純資産は増加している。負債の減少の詳細を見ると、短期借入金や未払金、未払法人税等の減少が大きいことが読み取れる。

以下、各問題の解答作成の詳細について説明していく。

**第 1 問（配点 20 点）**

（設問 1）では、2 期間の財務諸表を用いて経営分析を行い、令和 3 年度と比較して悪化したと考えられる財務指標を 2 つ、改善した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おり、（設問 2）では、設問 1 で解答した悪化したと考えられる 2 つの財務指標のうちの 1 つを取り上げ、悪化した原因を記述することが問われている。

（設問 1）

**(1) 要求内容の解釈**

「D 社の 2 期間の財務諸表を用いて経営分析を行い、令和 3 年度と比較して悪化したと考えられる財務指標を 2 つ（①②）、改善したと考えられる財務指標を 1 つ（③）取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、令和 4 年度の財務指標の値を(b)欄に記入せよ。解答に当たっては、(b)欄の値は小数点第 3 位を四捨五入して、小数点第 2 位まで表示すること。また、(b)欄のカッコ内に単位を明記すること。」

D 社の 2 期間の財務諸表を比較して、「悪化したと考えられる財務指標」と「改善した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。

**(2) 解答の根拠探し**

問題本文、財務諸表の数値（財務指標）などから根拠を探す。

- ・悪化したと考えられる点

問題本文より読み取る。

「同社は大都市圏の顧客をメインとしており、基本的に、卸売会社を通さずに、百貨店やドラッグストアなどの取り扱い店に直接製品を卸している。また、自社 EC サイトを通じて美容液の定期購買サービスも開始している（第 2 段落）」

「直近では、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷してきており、このままでは売上高がさらに減少する可能性が高いと予想される。また、今後は、輸送コストが高騰し、原材料等の仕入原価が上昇すると予想される。しかし、D 社では、将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減は行わない方針である（第 3 段落）」

「D 社の主力製品である基礎化粧品は、従来、製品のライフサイクルが長く、新製品開発の必要性もそれほど高くなかった。しかし、高齢化社会の到来とともに、近年では、顧客の健康志向、アンチエイジング志向が強まったため、他のメーカーが次々に新製品を市場に投入してきており、競争が激化している（第 4 段落）」

「男性向けアンチエイジング製品は、これまで D 社では扱ってこなかった製品分野であるが、バイオテクノロジーを用いて、同製品の基礎研究を進めてきた（第 5 段落）」

「D 社社長は、同業他社との競争が激化していることもあり、早急にこの設備投資に関する意思決定を行うことが求められている（第 7 段落）」

- ・改善したと考えられる点

問題本文より読み取る。

「D 社では、この新製品については、技術上の問題から OEM 生産ではなく自社生産を行う予定であり、現在、そのための資金の確保を進めている（第 7 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       | 令和 3 年度 | 令和 4 年度 | 比較 |
|-----|------------|---------|---------|----|
| 収益性 | 総資本経常利益率   | 34.32%  | 18.05%  | ×  |
|     | 売上高総利益率    | 62.29%  | 61.66%  | ×  |
|     | 売上高売上原価比率  | 37.71%  | 38.34%  | ×  |
|     | 売上高営業利益率   | 16.99%  | 11.59%  | ×  |
|     | 売上高販管費比率   | 45.29%  | 50.07%  | ×  |
|     | 売上高経常利益率   | 16.95%  | 11.81%  | ×  |
|     | 売上高営業外費用比率 | 0.05%   | 0.04%   | ○  |
| 効率性 | 総資本回転率     | 2.02回   | 1.53回   | ×  |
|     | 売上債権回転率    | 5.34回   | 5.26回   | ×  |
|     | 棚卸資産回転率    | 6.11回   | 6.14回   | ○  |
|     | 有形固定資産回転率  | 89.83回  | 71.90回  | ×  |
|     | 固定資産回転率    | 31.00回  | 23.04回  | ×  |
| 安全性 | 流動比率       | 314.33% | 433.64% | ○  |
|     | 当座比率       | 197.22% | 311.97% | ○  |
|     | 固定比率       | 9.40%   | 8.55%   | ○  |
|     | 固定長期適合率    | 9.29%   | 8.45%   | ○  |
|     | 自己資本比率     | 69.48%  | 77.56%  | ○  |
|     | 負債比率       | 43.93%  | 28.94%  | ○  |

(○：前期より改善している、×：前期より悪化している)

(3) 解答の根拠選択

・悪化したと考えられる財務指標

D 社は基礎化粧品、サプリメントなどの企画・開発・販売を行っている企業である（製品の生産は OEM 生産によっている）。D 社の主力製品である基礎化粧品は、従来、製品のライフサイクルが長く、新製品開発の必要性もそれほど高くなかった。しかし、高齢化社会の到来とともに、近年では、顧客の健康志向、アンチエイジング志向が強まったため、他のメーカーが次々に新製品を市場に投入してきており、競争が激化している。また、直近では、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷してきている。これらにより売上高が大きく減少している状態である。

これに対して、人件費等の削減は行わない方針であったり、男性向けアンチエイジング製品の基礎研究を進めている状態であったりするため、費用負担が増している（企画・開発に係る費用

は売上原価に区分されている可能性があるが、D 社は OEM 生産によっている企業であり多くは販管費に区分されていると考えられる)。

また、自社 EC サイト（無形固定資産であると判断される）などを販売に利用しているが、このような固定資産の効率性が低下していると考えられる。

以上より、悪化したと考えられる財務指標は収益性の観点から「売上高営業利益率」、効率性の観点から「固定資産回転率」を選択する。

・改善したと考えられる財務指標

D 社では、男性向けアンチエイジング製品の開発、販売を検討しているが、今までにない画期的な製品であり、市場の状況が見通せない状況であるため、慎重な検討を要している。また、この新製品については、技術上の問題から OEM 生産ではなく自社生産を行う予定であり、現在、そのための資金の確保を進めている。

そのため、令和 3 年度から 4 年度にかけて現金等を蓄積させており、これにより短期安全性が改善している。

以上より、改善したと考えられる財務指標は安全性の観点から「当座比率」を選択する。

●他の解答の妥当性について

・悪化したと考えられる財務指標として売上高営業利益率のかわりに売上高販管費比率：◎

上記の通り、販管費の負担増がメインとなるため、売上高販管費比率でも妥当だと考えられる。ただし、売上高売上原価比率も悪化しており、上記の通り費用負担の一部に売上原価もあるとも考えられるので、そこまでを包摂できる売上高営業利益率を解答例では優先している。

・悪化したと考えられる財務指標として固定資産回転率のかわりに有形固定資産回転率：○

上記のとおり固定資産回転率を優先しているが、有形固定資産回転率でも加点はされる可能性は高いと考えられる。ただし、本事例においては OEM 生産によっている企業であることや無形固定資産を販売に活用していることを考えると、有形固定資産に限定する根拠が薄いとする。

・改善したと考えられる財務指標として当座比率のかわりに流動比率：◎

本事例では、棚卸資産の変動が関連しているわけではないため、流動比率でも妥当性はあると考える。

## (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。

- ① 売上高営業利益率： $527,037 \div 4,547,908 \times 100 = 11.588 \cdots \div \underline{11.59 (\%)}$
- ② 固定資産回転率： $4,547,908 \div 197,354 = 23.044 \cdots \div \underline{23.04 (\text{回})}$
- ③ 当座比率： $(1,133,270 + 864,915) \div 640,513 \times 100 = 311.966 \cdots \div \underline{311.97 (\%)}$

## (設問 2)

## (1) 要求内容の解釈

「設問 1 で解答した悪化したと考えられる 2 つの財務指標のうちの 1 つを取り上げ、悪化した原因を 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 社の悪化した原因を記述する。

## (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。悪化した原因として、問題本文などに記載されている根拠の量について、売上高営業利益率の方が多いと判断されたり、第 2 問以降で収益性の分析・改善に取り組む流れが提示されていたりするため、解答例では、こちらの指標が悪化した原因を記述している。

収益面を見ると、直近では、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷してきていたり、基礎化粧品を扱う他のメーカーが次々に新製品を市場に投入してきて競争が激化していきたりして、売上高が減少している。

これに対して費用面では、①将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減は行っていない、②男性向けアンチエイジング製品分野について、バイオテクノロジーを用いて、同製品の基礎研究を進めてきた、などが特徴的である。

収益面、費用面をまとめると、「人件費等は一定+新たに研究開発費を費やしている」という状況に対して、売上高が減少している状況であり、これを収益性の悪化の原因として 80 字以内にまとめて記述する。

## 第2問（配点30点）

CVP分析が問われている。

（設問1）

（1）要求内容の解釈

D社の2期間の財務データからCVP分析を行い、(1)変動費率、(2)固定費、(3)令和4年度の損益分岐点売上高、(4)令和3年度と令和4年度で損益分岐点比率がどれだけ変動したかを計算することが問われている。

（2）解答の根拠探し

問題文で与えられている情報および2期間の損益計算書を使用する。

（3）解答の根拠選択

特になし。

（4）解答の構成要素検討

（1）

2期間の売上高および営業利益を連立方程式で解く（2期間の変動費率を $\alpha$ 、固定費をFCとする）。なお、固定費についての特段の指示はないが、固定的な費用という性質上2期間で一定であると仮定する。

$$\text{令和3年度：} 5,796,105 - 5,796,105\alpha - \text{FC} = 985,027 \quad \cdots \text{①}$$

$$\text{令和4年度：} 4,547,908 - 4,547,908\alpha - \text{FC} = 527,037 \quad \cdots \text{②}$$

①－②より

$$1,248,197 - 1,248,197\alpha = 457,990$$

$$\alpha = 0.6330 \cdots = \underline{63.31\%}$$

（2）

(3)において令和4年度の損益分岐点売上高の計算が要求されているため、2期間の固定費は一定であるものの、変動費率を端数処理した後の値を使う指示のため、固定費の値は、①式と②式で異なる値になるが、令和4年度の方程式（上記の②式）に変動費率を代入して固定費を計算する。

$$4,547,908 - 4,547,908 \times 63.31\% - \text{FC} = 527,037$$

$$\therefore \text{FC} = 1,141,590.4452 \div \underline{1,141,590 \text{ 千円}}$$

(3)

上記の変動費率および固定費より、令和 4 年度の損益分岐点売上高を計算する。

$$S - 0.6331S - 1,141,590 = 0$$

$$\therefore S = 3,111,447.2 \cdots \div \underline{3,111,447 \text{ 千円}}$$

(4)

上記の損益分岐点売上高および各年度の売上高を用いて損益分岐点比率を計算する。なお、令和 3 年度の損益分岐点売上高は、変動費率および固定費が一定の令和 4 年度の損益分岐点売上高と同じである。

$$\text{令和 3 年度} : 3,111,447 \div 5,796,105 \times 100 \div 53.68\%$$

$$\text{令和 4 年度} : 3,111,447 \div 4,547,908 \times 100 \div 68.41\%$$

$$\text{損益分岐点比率の変動} : 68.41\% - 53.68\% = \underline{14.73\%}$$

※正確には 14.73 ポイントの変動であるが、解答用紙に%の記載があり、出題趣旨に合わせて 14.73%を解としている。

(設問 2)

(1) 要求内容の解釈

「(1)需要の移動がないとき、X 製品の販売を中止すべきか否かについて、カッコ内の「ある」か「ない」に○を付して答えるとともに、20 字以内で理由を説明せよ。さらに、(2)X 製品の販売を中止した場合に、現状の営業利益合計 2,500 万円を下回らないためには、需要の移動による Y 製品の売上高の増加額は最低いくら必要か。計算過程を示して答えよ。なお、割り切れない場合には、万円未満を四捨五入すること。」

X 製品の採算性分析と営業利益合計 2,500 万円を下回らないための需要の移動による Y 製品の売上高の最低増加額が問われている。

(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

(1)

限界利益から個別固定費を差し引くことで貢献利益を計算する。

なお、個別固定費の 80%が回避可能という指示は、需要の移動がある場合の指示であると読み取り、ここでは考慮外とする。

X 製品の貢献利益：20,000－15,000＝5,000 万円

∴貢献利益がプラスであるため、中止すべきではない。

(2)

Y 製品の限界利益の増加分で、X 製品の貢献利益および個別固定費のうち回避不能な原価をカバーすることができれば営業利益 2,500 万円を下回らないため、その時の売上高を計算する。

X 製品の貢献利益：(1)より 5,000 万円

X 製品の回避不能な個別固定費：15,000×(1－0.8)＝3,000 万円

Y 製品の限界利益率：4,000÷10,000＝0.4

必要な売上高 (S) の増加分：0.4S ≥ (5,000＋3,000) ∴S＝20,000 万円

(設問 3)

(1) 要求内容の解釈

「D 社では、売上高を基準に共通費を製品別に配賦している。この会計処理の妥当性について、あなたの考えを 80 字以内で述べよ。」

売上高を基準にした共通費の配賦についての妥当性が問われている。

(2) 解答の根拠探し

特にない。

(3) 解答の根拠選択

特にない。

(4) 解答の構成要素検討

セグメント評価に関しては、共通費を各セグメントにどのように配賦するかという問題がある。共通費を各セグメントに配賦すべきではないという論もあるが、共通費が事業運営費の一部を構成すると考えれば、何らかのかたちでこれらのコストを負担するのが望ましいと言える。

共通費の合理的な配賦基準を見出すことは困難であるが、できる限り合理的な配賦基準を設定するのが望ましい。この観点で D 社の配賦基準を見ると、コスト構造が異なるセグメントであるため、稼いだせる限界利益等がバラバラである。これに対して売上高を基準として共通費を配賦すると、共通固定費の回収能力に必ずしもリンクしないコスト負担になってしまうと考えられるため、限界利益などの他の基準よりも合理性が低いと考えられる。

解答にあたってはこれらのことを 80 字以内にまとめて記述する。

### 第3問（配点 30 点）

設備投資の経済性計算が問われている。

（設問 1）

（1）要求内容の解釈

「年間販売量が(1)10,000 個の場合と、(2)5,000 個の場合の正味現在価値を求めよ。(1)については、計算過程も示すこと。そのうえで、(3)当該設備投資の正味現在価値の期待値を計算し、投資の可否について、カッコ内の「ある」か「ない」に○を付して答えよ。」

販売量別の正味現在価値および正味現在価値の期待値を計算し、投資の可否の意思決定を行うことが問われている。

（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

特になし。

（4）解答の構成要素検討

（1）

初年度期首の支出（設備投資）：11,000 万円

各年度の経済的効果（税引後 CF）：

- ・減価償却費：11,000 ÷ 5 年 = 2,200 万円
- ・税引後 CF：{(販売価格 1 - 変動費 0.4) × 10,000 個 - 固定費 2,200} × (1 - 0.3)  
+ 減価償却費 2,200 × 0.3 = 3,320 万円

初年度末の支出（正味運転資本への投資）：800 万円

5 年度末の収入（設備の処分および正味運転資本の回収）：

- ・設備の処分による収入：11,000 × 0.1 = 1,100
- ・設備の処分に関する税金への影響：1,100 × 0.3 = 330 (COF)
- ・正味運転資本の回収：800
- ・5 年度末の収入：= 1,100 - 330 + 800 = 1,570 万円

正味現在価値：

$$3,320 \times 3.993 + 1,570 \times 0.681 - 11,000 - 800 \times 0.926 = 2,585.13 \text{ 万円} \approx \underline{2,585 \text{ 万円}}$$

(2)

初年度期首の支出（設備投資）：11,000 万円

各年度の経済的効果（税引後 CF）：

- ・減価償却費：(1)より 2,200 万円
- ・税引後 CF： $\{(1-0.4) \times 5,000 \text{ 個} - 2,200\} \times (1-0.3) + 2,200 \times 0.3 = 1,220$  万円

初年度末の支出（正味運転資本への投資）：400 万円

5 年度末の収入（設備の処分および正味運転資本の回収）：

- ・設備の処分による収入：(1)より 1,100
- ・設備の処分に関する税金への影響：(1)より 330 (COF)
- ・正味運転資本の回収：400
- ・5 年度末の収入： $1,100 - 330 + 400 = 1,170$  万円

正味現在価値：

$$1,220 \times 3.993 + 1,170 \times 0.681 - 11,000 - 400 \times 0.926 = \triangle 5,702.17 \text{ 万円} \approx \underline{\triangle 5,702 \text{ 万円}}$$

(3)

(1)を 0.7、(2)を 0.3 の確率で期待値計算する。

$$\text{期待値} : 2,585 \times 0.7 + \triangle 5,702 \times 0.3 = 98.9 \approx \underline{99 \text{ 万円}}$$

∴正味現在価値の期待値がプラスであるため、投資を実行する。

(設問 2)

(1) 要求内容の解釈

投資を 1 年遅らせた場合の正味現在価値と投資の意思決定が問われている。

(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

(1)

<10,000 個の場合>

2 年度期首の支出（設備投資）：11,000 万円

各年度の経済的効果（税引後 CF）：

・減価償却費：11,000÷4年＝2,750 万円

・税引後 CF  $\{(1-0.4) \times 10,000 \text{ 個} - 2,200\} \times (1-0.3) + 2,750 \times 0.3 = 3,485$  万円

2 年度末の支出（正味運転資本への投資）：800 万円

5 年度末の収入（設備の処分および正味運転資本の回収）：（設問 1）より 1,570 万円

正味現在価値：

$$3,485 \times (3.993 - 0.926) + 1,570 \times 0.681 - 11,000 \times 0.926 - 800 \times 0.857 = 886.065 \text{ 万円}$$

∴正味現在価値がプラスであるため投資を実行する。

<5,000 個の場合>

2 年度期首の支出（設備投資）：11,000 万円

各年度の経済的効果（税引後 CF）：

・減価償却費：（設問 1）より 2,750 万円

・税引後 CF  $\{(1-0.4) \times 5,000 \text{ 個} - 2,200\} \times (1-0.3) + 2,750 \times 0.3 = 1,385$  万円

2 年度末の支出（正味運転資本への投資）：400 万円

5 年度末の収入（設備の処分および正味運転資本の回収）：（設問 1）より 1,170 万円

正味現在価値：

$$1,385 \times (3.993 - 0.926) + 1,170 \times 0.681 - 11,000 \times 0.926 - 400 \times 0.857$$

$$= \triangle 5,484.235 \text{ 万円}$$

∴正味現在価値がマイナスであるため投資を実行しない。

<正味現在価値の期待値>

上記に発生確率を乗じて期待値を計算する。なお、5,000 個の場合には投資を実行しないため、正味現在価値は 0 である。

$$\text{期待値} : 886.065 \times 0.7 + 0 \times 0.3 = 620.2455 \div \underline{620 \text{ 万円}}$$

(2)

当該設備投資を初年度期首に実行した場合と 2 年度期首に実行した場合の差額正味現在価値を計算する。

$$\text{差額正味現在価値} : 620 - 99 = \underline{521 \text{ 万円}}$$

差額正味現在価値が 2 年度期首に実行した場合にプラスになるため、2 年度期首に実行する場合を選択する。なお、2 年度期首においては(1)のとおり、販売量が 10,000 個の場合には投資を実行し、5,000 個の場合には投資を実行しない。

#### 第4問（配点 20 点）

各経済活動の財務的利点が問われている。

（設問 1）

（1）要求内容の解釈

「D 社は、基礎化粧品などの企画・開発・販売に特化しており、OEM 生産によって委託先に製品の生産を委託している。OEM 生産の財務的利点について 50 字以内で述べよ。」

OEM 生産の財務的利点が問われている。

（2）解答の根拠探し

財務諸表や個別問題より読み取る。

（3）解答の選択根拠

特にない。

（4）解答の構成要素検討

OEM 生産によって、多大な設備投資が不要となる（固定費が削減できる）という利点がある。また、本事例では第 2 問で固変分解をさせる。このことから変動費と固定費のコスト割合に着目し、低固定費型（高変動費型）の費用構造であること、これにより売上減少に対する利益減少が低いということを利点として指摘する。

解答にあたっては、上記のことを 50 字以内にまとめて記述する。

（設問 2）

（1）要求内容の解釈

「D 社が新たな製品分野として男性向けアンチエイジング製品を開発し販売することは、財務的にどのような利点があるかについて 50 字以内で述べよ。」

新たな製品分野の開発・販売の財務的利点が問われている。

（2）解答の根拠探し

特にない。

（3）解答の選択根拠

特にない。

(4) 解答の構成要素検討

企業が多様な種類のものを作ることによって固定費を分散させることができる。

これをD社に当てはめると、将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減を行わない方針に対して、これを新たな製品分野にも分散させることができると考えられる。また、第1問の経営分析ではD社の悪化している財務指標として、固定資産回転率を選択しているが、自社ECサイトなどの販売についての有効活用も進むと考えられ資産効率性が高まる（改善する）と考えられる。

解答にあたっては、上記のことを50字以内にまとめて記述する。