

目 次

< 事例Ⅰ >

問題	-----	1
解答・解説	-----	6

< 事例Ⅱ >

問題	-----	27
解答・解説	-----	32

< 事例Ⅲ >

問題	-----	49
解答・解説	-----	54

< 事例Ⅳ >

問題	-----	73
解答・解説	-----	82



令和5年度 第2次試験問題

1. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅰ

9 : 40 ~ 11 : 00

* 試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウェアラブル端末などの通信機器・電子機器は、机上に置くことも、身に着ける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウォッチやイヤホンなどの取り扱いも同様です。

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。
受験番号の最初の3桁の数字(230)は、あらかじめ記入してあるので、4桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後30分間および試験終了前5分間は退室できません。(下記参照)
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

＜途中退室者の方へ＞

試験開始30分後から終了5分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後20分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知置きください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：



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^{はんちゆう}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。

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、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。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。

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。

令和 5 年度解答・解説

事例企業

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。同じ蕎麦店からのれん分けした近隣の蕎麦店X社（正社員4名、アルバイト8名）を経営統合することになり、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してきた。

解法手順

- | | |
|-----|--------------------------------|
| 手順1 | 事例全体の内容をつかむ |
| 手順2 | 設問ごとの関連性を構造的に検討する |
| 手順3 | 設問ごとに、出題の要旨を推論し、基本理論を活用して解答を導く |

手順1 事例全体の内容をつかむ

（開業当初）

自前で打つ、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。県道沿いの立地で、高度経済成長によって自家用車の普及とともにマイカーで来店する顧客も増えた。付近に飲食店がほとんどなかったことから、蕎麦以外のメニューを加え、まちの食堂的な役割を担うようになっていった。

（1980年代）

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。店舗規模を拡大し、駐車場の規模も拡大した。1980年代末には売上高が1億円に達し、従業員の数も20名に増加した。

（1990年代半ば～2000年代）

近隣に競合店が多数現れるようになり、昼食の顧客需要が奪われ、バブル経済崩壊とも重なって、売上高が減少。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た。

2000年代初頭に入社に現経営者である先代の長男が入社した時は、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、総花的なメニューを見直し、蕎麦に資源を集中、出前を廃止する等の施策を行った。

2005年までに売上高は7千万円にまで改善され、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、離職率が高くなった。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年代)

先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれ、経営方針を見直し、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。具体的には、メインの客層を地元のファミリー層に絞り込み、個室やボックス席を中心とした店舗改装、原材料を厳選し、価格の引き上げ、看板となるオリジナルメニューの開発である。一方、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、リーダーを配置してアルバイトを統括させた。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。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た。現経営者に引き継がれてから売上は回復し、2015年以降、安定的に利益を確保している。一方、原材料の高騰と、常連顧客の高齢化により、新たな顧客層の取り込みが課題である。

(経営統合するX社について)

X社はA社から3kmほどの距離に位置し、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、接客やサービスは省力化されている。

原材料の調達には、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る食品卸売業者より仕入れている。

社内の従業員の業務は、厨房、接客、管理の担当制があり、業務ルーティンで運営されている。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。

10年前に駅の構内の商業ビル内に大手外食チェーンが進出し、急速に客足が鈍くなり売上高も減少し始めていた。価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要である。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。

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、公共

交通機関を利用する来訪者が目立つ。

事例全体の設問テーマ
第1問 統合前の強みと弱みの分析
第2問 現経営者が行ってきた戦略上の差別化の内容と狙いの分析
第3問 経営統合に先立つ留意点の助言
第4問（設問1）経営統合過程のマネジメントとして、組織統合の進め方の助言 （設問2）経営統合過程のマネジメントとして、事業展開についての助言

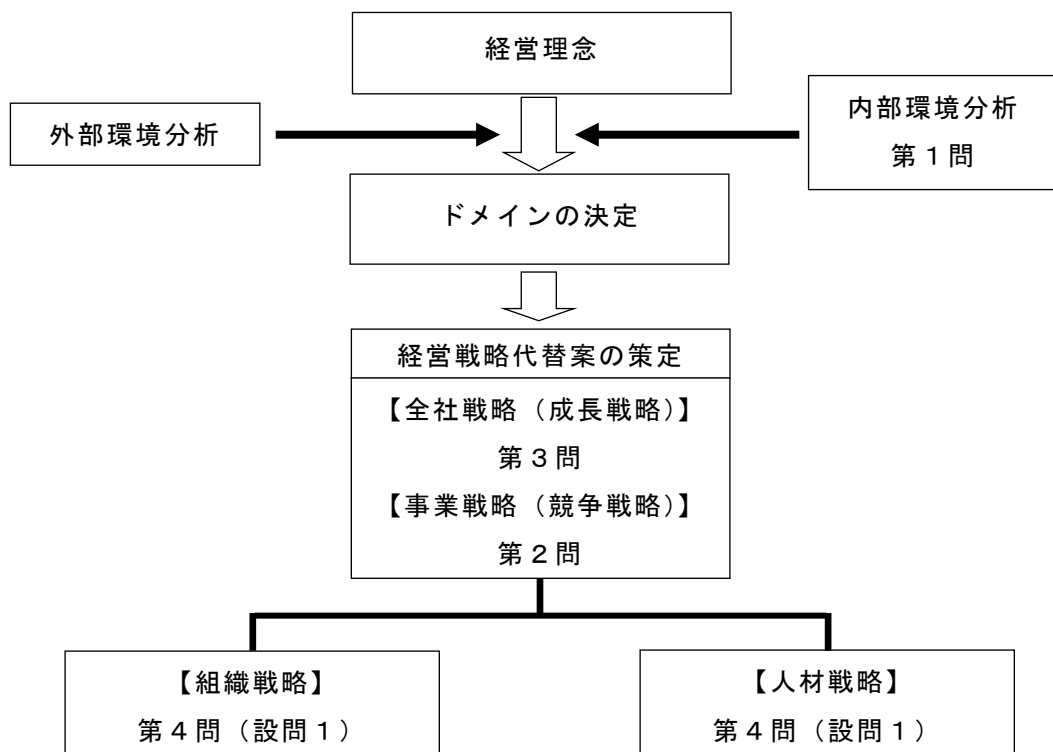
手順2 設問ごとの関連性を構造的に検討する

本事例のテーマは、経営統合である。

第1問は、統合前のA社の強みと弱みが問われている。強み、弱みは第4問（設問2）の経営統合後の事業展開（成長戦略・競争戦略）の前提となり、経営統合後のシナジーの発揮において、強みを生かし、弱みを克服することを考える。

第2問は、現経営者が行ってきた戦略上の差別化の内容と狙いの分析である。現経営者が行った差別化戦略が成功し、A社の売上は回復した。詳細は後述のロジカル・チャートと解説で確認いただきたいが、第4問（設問1・設問2）の経営統合後の事業展開ではX社の売上回復が重要課題となり、そのためにはA社が採った戦略をX社でも展開することが現実的な方法である。解答内容自体は独立して考えればよいが、この点で関連性はある。

第3問は、経営統合に先立つ留意点の助言である。第4問（設問1・設問2）を実行していく上での前提となる。



手順3 設問ごとに、出題の要旨を推論し、基本理論を活用して解答を導く

第1問は、「統合前」の内部環境分析である。強み、弱みに関連する情報は年代毎に与件文中にわかりやすく記載されており、この時点について注意しながらまとめればよい。

第2問は、A社の現経営者が行った差別化戦略の内容と、その効果についての分析問題である。第2問も与件文を丁寧に読んでいけば、解答はまとまる。

第3問は、経営統合に先立っての留意点についての助言問題である。1次知識のM&Aの主な留意点を念頭に与件文を読み解くと、A社はチームとして助け合う企業風土であるのに対して、X社は、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企業風土で、大きく異なっている。統合後の事業戦略を実行・実現していくには、企業風土の融合が最重要課題となる。

第4問設問1は、組織の統合の進め方についての助言問題である。第3問の留意点を踏まえ、短期と中長期の2つの視点で考える。

設問2は、統合後の事業展開についての助言問題である。経営統合（M&A）における成長戦略ではシナジーを活かすことが基本である。

A社とX社を区分して与件抽出シートを整理する。

与件抽出シート（A社）

与件抽出			
強 み (S)	① 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。 ② 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。 ③ 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。 ④ 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。 ⑤ 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。 ⑥ 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。 ⑦ 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。	弱 み (W)	① 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。 ② 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。
			① 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。
機 会 (O)		脅 威 (T)	

その他 (他)	① 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。 ② 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ための経営とし、元々の看板であった蕎麦に資源を集中した。 ③ 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。 ④ 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。 ⑤ 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。 ⑥ 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。 ⑦ 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。
--------------------	--

与件抽出シート（X社）

与件抽出			
強 み (S)	① 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。	弱 み (W)	① 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。 ② 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。 ③ 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。
機 会 (O)	① 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。	脅 威 (T)	① 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。
そ 他 (他)	① 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。 ② 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。 ③ 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。 ④ 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。		

第 1 問（配点20点）

【問題】

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。

【基本理論】

事例Ⅰ テーマNo.1 環境分析

【解説】

定番問題である環境分析である。問われている強み、弱みに関連する情報は年代毎に与件文中にわかりやすく記載がある。注意点としては、「統合前の A 社における」強み、弱みが問われており、「統合前」（統合は2023年）時点での、強み、弱みを解答することである。

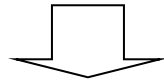
うどん、井もの、カレー、ウナギ、豚カツ、オムライスなどのメニューの広さや出前等も当時は強みであったが、それらは既に廃止されており、統合前の時点では強みとは言えない。一方、コシの強い蕎麦や地域住民を取り込んでいることは開業当初時の強みであるが、それは統合前でも続いている。

弱みについては、離職によりサービス品質の低下が起きたこともあったが、統合前の時点では解決されている。

また、ここで問われている強み、弱みは、X 社との経営統合によるシナジー効果と関連する。第 4 問設問 2 との関連性を考える。

ロジカル・チャート

与件
S－① 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。 S－② 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。 S－③ 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。 S－④ 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。 S－⑤ 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。 S－⑥ 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。 S－⑦ 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。 W－① 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。 W－② 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く。 他－③ 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。 他－⑦ 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。



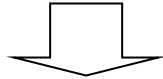
思考プロセス
1. 強みを分析する。 ・ S－①②③⑤⑥、他－⑦より、地域住民の支持を得ていること、マイカーでわざわざ来店する顧客もいること、値上げしても客が離れないことより、看板メニューをはじめとした商品力がある。 ・ S－④、他－③より、メインの客層に適した店舗づくりをしている。

- ・ S－⑥⑦より、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、接客品質は高い。

⇒字数制限と重要度を考慮して、店舗づくりは解答に入れない。

2. 弱みを分析する。

- ・ W－①より、原材料の仕入れが不安定である。
- ・ W－②より、新規顧客層の取り込みに未対応である。



解答

① 強み

商品力と自主的に問題を提起し解決する風土による高い接客品質。(30字)

② 弱み

原材料の仕入れが不安定、新規顧客層の取り込みに未対応である。(30字)

第2問（配点20点）

【問題】

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。

【基本理論】

共通テーマNo.4 競争戦略

【解説】

A社の現経営者が行った差別化戦略の内容と、その効果が問われている。

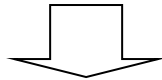
「先代が行っていた総花的なメニューを見直し、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、出前をやめて来店のための経営とし、元々の看板であった蕎麦に資源を集中した。」とあり、メニューの見直し（品揃え戦略）を行っている。これは与件文に明記されているとおり、オペレーション効率の向上を狙っている。

「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。」「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。」とあり、ターゲット顧客を絞り込み、ターゲット顧客に合わせた店舗改装を行ったのは、複数人での来店を狙っている。

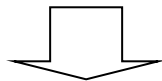
また、「使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。」ともある。原材料の見直し、看板となるオリジナルメニューの開発により、商品の差別化を狙っている。

ロジカル・チャート

与件
S－④ 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。 S－⑤ 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。 S－⑥ 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。 他－① 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。 他－② 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。 他－③ 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。



思考プロセス
1. 現経営者が実施した施策とその狙いを考える。 ・他－①②より、総花的なメニューを見直し、出前の廃止、蕎麦に経営資源を集中することで、オペレーション効率の向上を狙った。 ・他－③、S－④より、メイン客層をファミリー層に絞り込み、個室やボックス席を中心としたターゲット顧客に合わせた店舗改装を行うことで、顧客増加を狙った。 ・S－⑤⑥より、原材料を厳選して、価格の引き上げること、看板となるオリジナルメニューを開発することで、商品の差別化を狙った。



解答
オペレーション効率向上を狙い、総花的メニューの見直し、出前の廃止、蕎麦に経営資源を集中した。複数人での来店を狙い、ファミリー層に顧客を絞った。商品の差別化を狙い、原材料の厳選、看板メニューを開発した。(99字)

第3問（配点20点）

【問題】

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。

【基本理論】

共 通 テーマNo.3 成長戦略

【解説】

M&Aの一般的な留意点（一次知識）は以下である。

- ① M&Aは迅速さが求められるので、相手企業の情報の質や量が限定される。
- ② 買収後の潜在価値やシナジーの測定が困難である。
- ③ 企業文化（企業風土）が異なり統合に困難性が伴う。
- ④ 人材を含め重要経営資源が流失する。

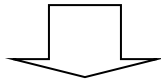
上記について、与件文を読み解くと、「A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。」とあり、A社はチームとして助け合う企業風土である。一方、X社は、「厨房、接客、管理の従業員は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況であった。店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、X社経営者がそれを補っていた。」とあり、企業風土が異なっている。上記の留意点③に該当する。

また、X社の売上回復には、商品やサービスの差別化が必要である点も留意する必要がある。第4問（設問2）に関連するが、今後の事業展開においては、X社の戦略を転換する必要がある。そのためにはX社の企業風土をA社の企業風土に変革する必要がある。

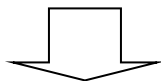
また、「買収後の経営統合にともなって、不安になったX社の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている。」とあり、上記の留意点④に該当する。

ロジカル・チャート

与件
A社与件抽出シートより S－⑦ 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。 他－⑥ 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。
X社与件抽出シートより W－① 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。 W－② 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。 他－③ 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。 他－④ 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。



思考プロセス
1. 経営統合（M&A）における留意点を思い出す。（解説を参照） 2. 与件文から留意点に該当する内容を探す。 ・ A社 他－⑥、S－⑦より、A社はチームとして助け合う企業風土である。 ・ X社 W－①②より、X社は各自が淡々と日々のルーティンをこなすだけで、横のつながり（助け合う）が少ない企業風土である。 ・ X社 他－③より、X社は商品やサービスの差別化が必要である。 ⇒ X社では商品やサービスの差別化が必要であり、それを行うにはX社の企業風土をA社のような企業風土に変える必要があることに留意すべきである。 ・ X社 他－④より、人材の流出が懸念される。



解答

X社では商品やサービスの差別化が必要であり、それを行うにはX社の企業風土をA社のように変える必要がある事に留意すべき。また、経営統合に不安をもち、X社から人材流出の可能性がある事に留意すべき。(96字)

第4問（配点40点）

【問題】

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。

【基本理論】

事例Ⅰ テーマNo.3 成長戦略

【解説】

漠然とした問題であり、戸惑うかもしれないが、第3問の解答を踏まえ、短期的な対策と中・長期的な対策に分けて考える。

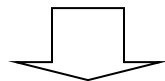
短期的には、「X社を買収後の経営統合にともなって、不安になったX社の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている。」ことに対して対策を講じる必要がある。

中・長期的には設問2の解答を踏まえ、X社の戦略をA社と同じ、商品力のある蕎麦と、高い接客サービスの強みを生かす戦略に転換し、売上回復を図らなければならないため、企業風土の変革が必要となる。

A社でも2005年頃は「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。」とあり、現経営者になって取り組んだ社内改革の結果、「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。」という実績がある。A社でのチームづくりの成功体験をX社でも活かす。

ロジカル・チャート

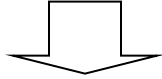
与件
A社与件抽出シートより S－⑦ 接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。 他－④ 社内に関しては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。 他－⑤ A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。 他－⑥ その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。 X社与件抽出シートより W－① 社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制がありX社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。 W－② 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。 他－② 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。 他－④ 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。



思考プロセス
1. 短期的な対策 ・X社 他－④より、X社の社員に対して、将来の不安を払拭する必要がある。 2. 中・長期的な対策 ・X社 他－②より、X社の売上回復が経営統合後の課題である。 ⇒設問2の解答より、X社の戦略をA社と同じ、商品力のある蕎麦と、高い接客サービスの強みを生かす戦略に転換し、売上回復を図る。

・ A社 他－⑥、S－⑦、X社 W－①②より、A社とX社では企業風土が異なるため、A社の戦略をX社でも実行するには企業風土を変革する必要がある。

⇒ A社 他－④⑤⑥、S－⑦より、A社の現経営者が行った組織作りをX社でも行う。



解答

会社の目指す方向性を説明し、将来の不安を払拭する。社員育成を行い、仕事を任せていく。目的意識の共有や意思の統一を図り、チームとして相互に助け合う土壌を醸成する。(80字)

第4問（配点40点）

【問題】

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。

【基本理論】

共 通 テーマNo.3 成長戦略

共 通 テーマNo.4 競争戦略

【解説】

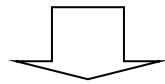
設問2も漠然とした問題であり、戸惑うかもしれないが、経営統合（M&A）における成長戦略ではシナジーを活かすことが基本である。この観点で考えれば、A社は「近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。」と課題を抱えている一方、X社は「この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしていた。」と高品質な原材料の仕入れ先を持っており、生産シナジーが活かせる。

また、A社は、「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く。」と課題を抱えている一方、X社は、「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。」と需要の増加が期待できる。X社のテコ入れにより、経営統合後の成長戦略を描くのが妥当である。

X社の戦略は、「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。」であるが、「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。」とある。現在の戦略は通用しなくなっている。A社の商品力のある蕎麦と、高い接客サービスの強みを生かす戦略に転換することで、販売シナジーが図れる。これにより、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。

ロジカル・チャート

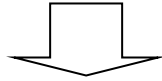
与件
A社与件抽出シートより W－① 近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。 W－② 常連である地元の顧客も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていた。 X社与件抽出シートより S－① この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしていた。 O－① 近年では、地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた。とりわけSNSの口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。 T－① 10年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店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。 他－① 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。 他－③ 駅構内に outlets 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。



思考プロセス
1. M&Aによる成長戦略を考える。 ・ 1次知識より、シナジーを活かす。 ・ A社 W－①、X社S－①より、原材料の仕入先として、X社が原材料を調達している食品卸売業社を活用する。 ・ A社 T－②、X社O－①より、A社よりもX社の方が売上を伸ばせる余地が大きいため、X社の売上回復により経営統合後の成長戦略を描くのが妥当である。

2. X社の売上回復のための競争戦略を考える。

- ・X社 T-①、他-①③より、X社の戦略を従来の客単価を抑え、接客やサービスを省力化して顧客回転率を高める戦略から、A社の商品力のある蕎麦と、高い接客サービスの強みを生かす戦略に転換する。これにより、食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者を取り込む。



解答

X社の仕入先の食品卸売業社から原材料を仕入れる。X社の売上回復により成長を図るため、X社も商品力のある蕎麦と、高い接客サービスで差別化を図る戦略に転換し、食べ歩き目的の外国人観光客や若者を取り込む。(99字)

Ⓑ

令和5年度 第2次試験問題

2. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅱ

11:40～13:00

＊試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウェアラブル端末などの通信機器・電子機器は、机上に置くことも、身に着ける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウォッチやイヤホンなどの取り扱いも同様です。

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。
受験番号の最初の3桁の数字(230)は、あらかじめ記入してあるので、4桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後30分間および試験終了前5分間は退室できません。(下記参照)
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

＜途中退室者の方へ＞

試験開始30分後から終了5分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後20分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知置きください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：

Ⓑ

B社は資本金500万円、従業員数は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気の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。

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も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。

令和5年度解答・解説

事例企業

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・販売を行っている小売店である。衣料品店として創業したが、2代目社長に代わり、スポーツ用品店に事業転換した。順調に成長してきたが、2000年代に入り、競合店が増え、特にチェーン展開している大型スポーツ用品量販店には価格面で太刀打ちができない。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、事業内容の見直しを考えている。

解法手順

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 手順1 | 事例全体の内容をつかむ |
| 手順2 | 設問間の関連性を構造的に検討する |
| 手順3 | 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す |

手順1 事例全体の内容をつかむ

B社はスポーツ用品の加工・販売を行っている小売店である。近隣の公立小中学校や少年野球チームや少年サッカーチームとの取引もあり、順調に成長してきた。しかし、2000年代に入り、付近にサッカーやバスケットボール用品の専門店が開業、数年前には大型スポーツ用品量販店が出店した。専門店と比べると品揃えで見劣りがしており、大型スポーツ用品量販店には価格面で太刀打ちできない。このため、品揃えと提案力に自信のある野球用品に力を入れるようになった。

各少年野球チームは、B社を高く評価しており、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が、価格面のメリットを理由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には、各チームの監督ともB社での購入を薦めにくくなっている。

また、野球チームの監督から、用品の買い替えは保護者に金銭的な負担となっており、野球をやめる子供もいるということや、チームやメンバーのさまざまなデータ管理について、B社は相談を受けている。さらに、野球をやりたい子供の確保がチームの課題となっており、特に女子のメンバー獲得に苦しんでいる。

このような背景の中、現社長は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、野球用品の強化を更に進める。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。

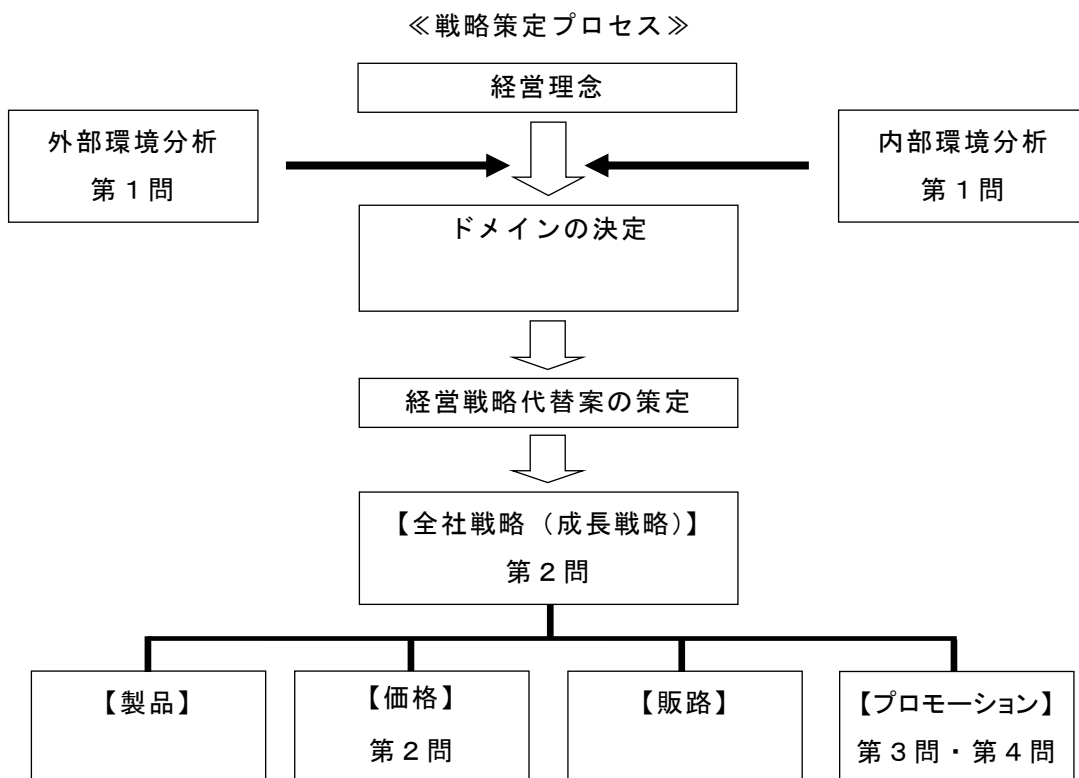
第4に、インターネットの活用の見直しである。店舗紹介程度のホームページにどのような情報や機能を搭載すべきか、また、SNSやスマートフォンアプリの活用方法についても検討し、顧客との関係性強化を考えている。

事例全体の設問テーマ	
第1問	3C分析によるB社の現状分析
第2問	野球用品の金銭的負担を軽減したい保護者ニーズに応えるための販売方法の助言
第3問	女子の軟式野球チームのメンバー獲得のためのプロモーション戦略の助言
第4問	オンライン・コミュニケーションを活用した顧客関係性強化の方法の助言

手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

自社の強みを活かせる新たな事業展開をテーマとした事例問題である。

第1問のB社の現状の環境分析を踏まえて、課題である金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズへの対応方法（第2問）、メンバーの獲得に苦しんでいる顧客の女子の軟式野球チームへの協力方法（第3問）、長期的な売上向上のためのオンライン・コミュニケーションを活用した顧客関係性強化の方法（第4問）を助言するといった構成である。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す

第1問は、3C分析によるB社の現状分析である。与件文の中から現時点での顧客、競合、自社についての情報をピックアップし、整理する。

第2問は、金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズへの対応方法に対する助言である。本事例のテーマである強みを活かして、価格面では太刀打ちできない大型スポーツ用品量販への対抗策を考える。問題の条件である「プライシングの新しい流れを考慮」については、サブスクリプション（一次知識）を助言する。

第3問は、メンバーの獲得に苦しんでいる顧客の女子の軟式野球チームのために、B社で取るべきプロモーションやイベントについての助言である。一次知識の購買行動プロセスを踏まえて、適切なプロモーションやイベントを考える。

第4問は、長期的な売上向上のためのオンライン・コミュニケーションを活用した顧客関係性強化の方法についての助言である。購買に影響を与える人は誰かを念頭に、オンライン・コミュニケーションを活用した情報発信のコンテンツとして何が有るかを与件情報から検討する。

与件抽出シート

強 み (S)	① 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。 ② 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。 ③ B社は各少年野球チームから指定業者となっていた。 ④ 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。 ⑤ 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。	弱 み (W)	① 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。 ② 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。
------------------------	---	------------------------	--

機会（○）	① 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。	脅威（△）	① 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。 ② 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。 ③ 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。 ④ 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。
その他（他）	① 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。 ② 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。 ③ 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。 ④ 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。 ⑤ 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。 ⑥ 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。 ⑦ 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。 ⑧ 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 1 問（配点30点）

【問題】

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。

【基本理論】

共 通 テーマNo.1 環境分析

【解説】

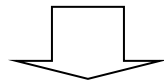
3C分析による、B社の現状の内部環境、外部環境を分析する問題である。与件文より顧客、競合、自社に関する情報を抽出し、整理すればよい。

注意点は、まず「現状について」という条件である。与件文の情報には、過去のものや将来のものもあるため、混同しないように注意する。

また、制限字数は150字であるが、顧客、競合、自社の各要素では概ね50字となる。第2問以降の問題との関連性を考慮し、上手くまとめる必要がある。

ロジカル・チャート

与件
S－① 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。 S－② 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。 S－③ B社は各少年野球チームから指定業者となっていた。 S－④ 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。 S－⑤ 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。 W－① 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。 W－② 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。 T－① 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。 T－② 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。 T－③ 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。 他－① 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。 他－② 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。



思考プロセス
1. 顧客に関する情報を整理する。 ・ S－①より、近隣の公立小中学校。 ・ S－③、他－①より、少年野球チーム。

・ S－⑤より、用品の使用者は子供であるが、購買の意思決定者は保護者である。

・ 他－②より、野球をやりたい子供が減少している。

2. 競合に関する情報を整理する。

・ T－①、W－①より、B社より豊富な品揃えをしているサッカーやバスケットボール用品の専門店がある。

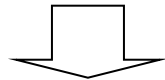
・ T－②、W－②より、B社では太刀打ちできない低価格販売を行う大型スポーツ用品量販店がある。

3. 自社に関する情報を整理する。

・ S－②⑤より、加工技術は顧客に高く評価されている。

・ S－④⑤より、野球用品の品揃えと子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力は顧客に高く評価されている。

・ S－⑤より、納品の確かさ、オリジナル用品への対応は顧客に高く評価されている。



解答

顧客は主に少年野球チームとそのメンバー、保護者、近隣の公立小中学校であり、野球をやりたい子供は減少している。競合は品揃えが強みのサッカー・バスケットボール用品専門店、低価格が強みの大型スポーツ用品量販である。自社は野球用品の品揃えと提案力、加工技術、オリジナル商品の対応、納品の確かさに強みがある。(149字)

第2問（配点20点）

【問題】

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）。

【基本理論】

事例Ⅱ テーマNo.3 マーケティング戦略

事例Ⅱ テーマNo.5 価格戦略

【解説】

金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズに応えるための販売方法を助言する問題である。単純な値下げは、競合する大型スポーツ用品量販に太刀打ちできないし、また、中小企業の基本戦略は差別化戦略であることから、差別化により付加価値を付けることで、総合的な観点から金銭的負担を軽減する方法を助言する。

また、B社社長は、自社の強みを活かせる新たな事業展開ができるように助言を求めていることより、B社の強みである子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力の一層の強化を図る。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B社は相談を受けており、データに基づいて提案すればB社の提案は一層信頼性が高まる。

自分に合わない用品を購入してしまったため、買い直す結果となれば、費用が余計にかかってしまう。こういった買い直しを無くすことで、金銭的負担を軽減する。2代目社長は、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、各チームのデータ管理の対応を進めることはすでに考えており、B社の方針にも合致する。

また、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にB社で購入することをなかなか強く言えなくなっていた各チームの監督もB社を薦める理由を説明できる。

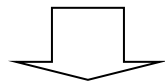
問題の条件である「プライシングの新しい流れを考慮」については、サブスクリ

プションを助言する。サブスクリプションは、用品を使ってみて合わなければ交換できるので、提案したものがあわない場合の補償になり、成長に伴う買い替えやより良い用品への買い替えが必要となった時にも有効である。また、スポーツを始める時には必要な用品を一式揃えなければならないが、その初期負担を軽減できる。子供が辞めるといった時に買ったものが無駄にならないということも総合的にみれば金銭的負担の軽減になる。

参考までに、スポーツ用品のサブスクリプションは、実際にゴルフダイジェスト・オンライン（ゴルフクラブ）やOn（ランニングシューズ）等の大手も既に実施している。

ロジカル・チャート

与件
S－⑤ 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。 W－② 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。 T－③ 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。 T－④ 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。 O－① 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。 他－⑤ 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。 他－⑥ 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。



思考プロセス
1. 競合を考える。 ・ W－②より、価格面では大手スポーツ用品量販店には太刀打ちできない。 ⇒価格競争はできない。 2. 金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズに応える方法を考える。

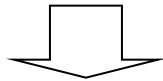
- ・ S－⑤、O－①、T－④、他－⑤⑥より、子供たちの体格や技術に応じた野球用品の提案力、カスタマイズの提案力を一層強化し、買い替えを減らす。そのため、各チームのデータ管理に対応し、そこで集めた子供たちのさまざまなデータに基づいて提案する。

⇒自分に合わない用品を購入した場合には買い直す必要がある。こういった買い替えを無くすことで、金銭的負担を軽減する。T－③より、この説明ができれば、各チームの監督もB社で購入することを強く薦めることができる。

3. プライシングの新しい流れを考慮する。

- ・ 一時知識より、サブスクリプションを助言する。

⇒成長に伴う買い替え、より良い用品への買い替え、辞める時の金銭的負担を軽減できる。



解答

買い替えを減らすため、各チームのデータ管理に対応し、そこで集めたデータに基づいて、子供たちの体格や技術に応じた野球用品の提案、カスタマイズの提案を行い、サブスクリプションによる販売を行う。(93字)

第3問（配点20点）

【問題】

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。

【基本理論】

共通 テーマNo.6 プロモーション戦略

【解説】

本問は解答の根拠となる情報が少ないため、一次知識の購買行動プロセスであるA I S A S法則に基づいて解答を考える。（商品購買ではないが、チームに入ることを購買行動と見立てる。）

A I S A S法則では、消費者は①商品を認知する（Attention）、②興味を持つ（Interest）、③検索する（Search）、④購入する（action）、⑤情報を共有する（Share）、というプロセスを踏んで購買するとする。

これを本問題に落とし込んで、まずは女子の軟式野球チームがメンバーを募集していることを認知してもらうためのプロモーションとして、B社の顧客である近隣の小中学校にメンバー募集のチラシを配布するといったことが考えられる。

興味をもってもらうためのプロモーションとしては、例えば、実際に試合を見に来てもらえるように、女子の軟式野球チームの試合情報の発信が考えられる。

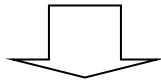
興味を持ってくれた女子が情報収集して、「私もやってみたい」と思ってもらえるようなプロモーションとしては、例えば、実際に軟式野球チームでプレイしている女子の軟式野球の面白さについてのコメントを発信したり、彼女らと交流するイベント、女子向けの軟式野球教室等が考えられる。また、女子軟式野球チームに対して、女子が喜びそうなデザイン性の高いユニフォームを提案するといったことも考えられる。

チームに入るという意味決定を促すためには、B社の強みを活かして、女子向けの野球用品の提案を行う。問題ではメンバーの獲得に苦しんでいる女子軟式野球チームのメンバーの増員に協力するためとあるが、単なるボランティアと考えるのではなく、B社のビジネスにつなげることを念頭におくべきである。女子向けの野球用品の提案を行うことで、B社の売上拡大にもつながる。

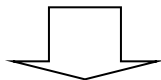
解答の根拠となる情報が少ないため、さまざまなプロモーション案、イベント案が考えられると思われる。B社社長は、自社の強みを活かせる新たな事業展開ができるように助言を求めていることより、B社の強みを活かせるものを優先し、字数制限でまとめる。

ロジカル・チャート

与件
S－① 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。 S－② 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。 S－④ 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。 他－⑦ 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。



思考プロセス
1. 消費者購買行動プロセス（A I S A S法則）に沿ってプロモーションやイベントを考える。 認知： ・ S－①より、近隣の公立小中学校にメンバー募集のチラシを配布する。 興味： ・ 一般知識より、実際に試合を見に来てもらえるように、女子の軟式野球チームの試合情報を発信する。 検索： ・ 一般知識より、実際に軟式野球チームでプレイしている女子の軟式野球の面白さについてのコメントの発信、彼女らと交流するイベント、女子向けの軟式野球教室を開催する。 ・ S－②より、女子軟式野球チームに対して、女子が喜びそうなデザイン性の高いユニフォームを提案する。 購入： ・ S－④、他－⑦より、女子向けの野球用品の提案を行う。



解答
近隣の公立小中学校にメンバー募集のチラシを配布。女子軟式野球チームの試合情報の発信。女子向け軟式野球教室や女子選手との交流イベントの開催。デザイン性の高いユニフォームや女子向けの野球用品の提案。(97字)

第4問（配点30点）

【問題】

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。

【基本理論】

事例Ⅰ テーマNo.6 組織連携

事例Ⅱ テーマNo.7 チャネル戦略

【解説】

購買の意思決定に関与する関係者をDMU（Decision Making Unit）といい、通常は購買物を実際に使用する人（ユーザ）、購買に直接・間接的に影響する意見を出す人（インフルエンサー）、公式もしくは非公式に購買の意思決定をする人（ディサイダー）、売り手に対する買い手側の窓口となる人（バイヤー）、売り手とDMUの各人との仲介や引き合わせを行う人（ゲートキーパ）の5つのタイプに分類される。この5つのタイプそれぞれにアプローチが必要である。

本事例では、子どもがユーザー、チームの監督がインフルエンサー、保護者がディサイダーに該当する。

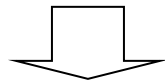
「どのような対応をとるべきか」は、オンライン・コミュニケーションを活用した情報発信のコンテンツとして何が有るかを与件情報から検討する。具体的には、「チームやそのメンバーのさまざまなデータ管理についても、たとえばスマートフォンを使って何かできないかとB社は相談を受けていた。」とあり、この点を踏まえて解答する。また、「ICT企業に勤めている30代の長男がB社を事業承継する決意をして戻ってくる」とあり、問題文には「スマートフォンアプリの開発などによるオンライン・コミュニケーションを活用」、とあるため、データ解析できるスマートフォンアプリを開発して提供する。

また、「野球をやりたいという子どもの確保も各チームの課題」とあり、子供や保護者にはメンバー募集の情報や、B社の強みを活かした用品相談に対するアドバイス等の情報を提供するといったことが考えられる。

一方、長期的な売上を高めるために、関係性の強化を図ることが目的であることから、キャンペーン情報やバーゲン情報等の短期的な売上拡大を目的としたプロモーション情報は解答として不適切である。

ロジカル・チャート

与件	
S-⑤	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。
O-①	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。
T-③	メンバーの保護者から、価格面で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。
他-②	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。
他-③	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。
他-④	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。
他-⑥	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。
他-⑧	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。

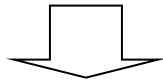


思考プロセス	
1.	「誰に」を考える。
	・S-⑤より、少年野球チームの監督は、購買の意思決定に強い影響力をもつ。
	・T-③より、保護者は、購買の決裁者である。

- ・実際に用具を使う子供たちとの関係性強化は必要である。

2. 「どのような対応をとるべきか」を考える。

- ・O-①、他-④⑧より、チームやそのメンバーの様々なデータやデータ解析アプリケーションをスマートフォンを使って少年野球チームの監督に対して提供する。
- ・他-②③より、子どもたちに対して、メンバー募集の情報をホームページやSNSを活用して発信する。
- ・S-⑤、他-⑥⑧より、保護者・子どもたちに対して、よくある用品相談に対するアドバイスや用品の買い替えに関するアドバイス等をホームページやSNSを活用して提供する。



解答

少年野球チームの監督にチームやメンバーのデータおよびデータ解析用スマートフォンアプリを提供する。保護者や子供にメンバー募集情報、よくある用品相談や買い替えに関するアドバイスをホームページ・SNSで発信する。(100字)

①

令和5年度 第2次試験問題

3. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅲ

14:00～15:20

*試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウェアラブル端末などの通信機器・電子機器は、机上に置くことも、身に着ける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウォッチやイヤホンなどの取り扱いも同様です。

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。
受験番号の最初の3桁の数字(230)は、あらかじめ記入してあるので、4桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後30分間および試験終了前5分間は退室できません。(下記参照)
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机の上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

＜途中退室者の方へ＞

試験開始30分後から終了5分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後20分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知置ください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：

②

【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^{ちゅうぼう}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。

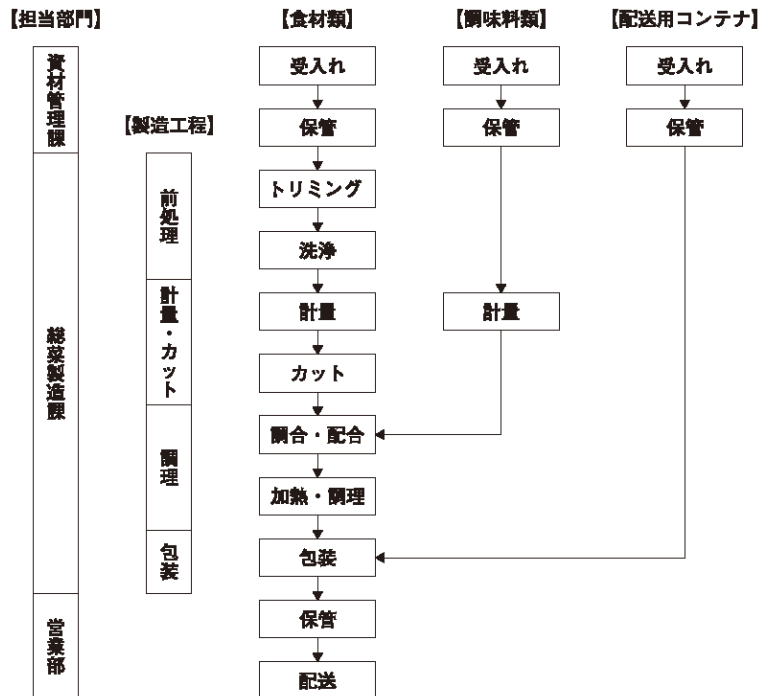
2020年からの新型コロナウイルスのパンデミックの影響を受け、C社の受注量は激減していたが、最近では新型コロナウイルス感染も落ち着き、観光客の増加によって販売先のホテルや旅館の稼働率が高くなり、受注量も回復してきている。

【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。

令和 5 年度解答・解説

事例企業

C社は、総菜、菓子、パン類等の多品種少量の食品を受託製造している中小企業である。地方都市にあり高級ホテル等5軒を主な販売先としている。高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容等を熟知した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うとて創業した。

解法手順

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 手順1 | 事例全体の内容をつかむ |
| 手順2 | 設問間の関連性を構造的に検討する |
| 手順3 | 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理念を活用して、解答を導き出す |

手順1 事例全体の内容をつかむ

2020年からの新型コロナウイルスの影響を受け、受注量は激減していた。しかし、最近では、観光客の増加によってホテル等の稼働率が高くなったことにより受注量も回復している。既存事業においては、増加する受注量についての生産面での対応策や収益性の低下という問題についての対応策を求められている。また、新規事業として、自社企画製品の実現や食品スーパーX社と共同事業について検討している。

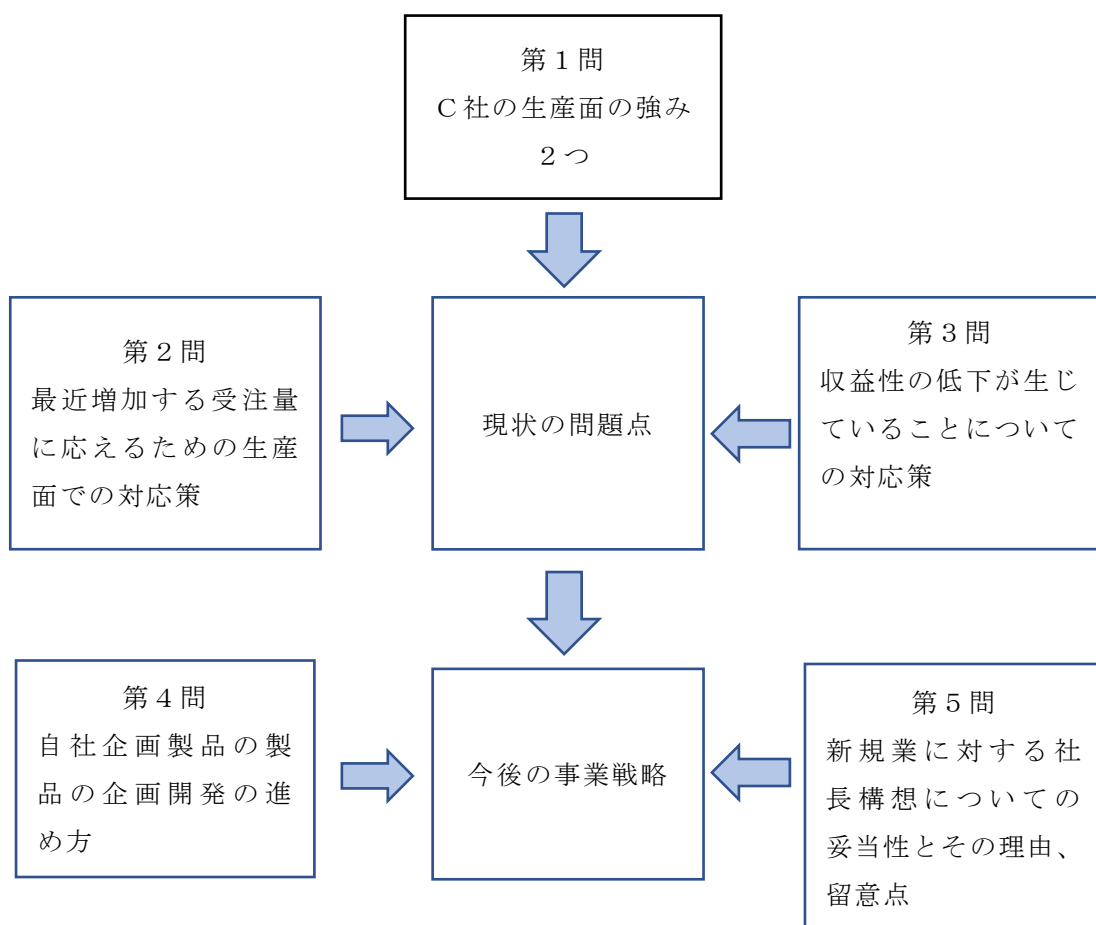
本事例のテーマは、「既存事業の生産効率及び収益性向上を図るとともに、自社企画製品の開発やX社との共同事業への新規事業への展開」である。

事例全体の設問テーマ	
第1問	C社の生産面の強み
第2問	最近増加する受注量に応えるための生産面での対応策
第3問	収益性の低下が生じていることについての対応策
第4問	自社企画製品の企画開発の進め方
第5問	新規業に対する社長構想についての妥当性とその理由、留意点

手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

第1問で生産面の強みを問う内部環境分析、第2問では最近の増加する受注量に対しての生産面での対応策、第3問は収益性の低下についての対応策というように既存事業に関する内容が問われている。第4問は創業から受託品の製造に特化してきたC社の自社企画製品の企画開発の進め方、第5問では食品スーパーX社と共同で行っている新規事業に関する社長の構想についての妥当性とその理由、留意点を助言する問題である。

第2問～第4問については、問題文の記述内容がわかりにくく題意を把握するのが難しい問題である。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す

第1問は、C社の生産面の強みを2つ解答する問題である。与件文より、C社の強みを全て抽出し、その中から生産面に関する強みを2つの視点から解答する。

第2問は、最近増加する受注量に応えるための生産面での対応策を解答する問題である。問題文には、追加情報としてコロナ禍の影響により高齢パート従業員が退職しており、増加する受注量に対し人員が不足していることが記載されている。従って、既存事業（受託製造）について少人数でも対応できる生産体制の構築を図る必要がある。

第3問は、材料価格高騰の影響を受け、収益性の低下が生じていることについての対応策が求められており、既存事業に関する問題である。与件文より、コスト高につながっている箇所を抽出し、一次知識を用いて解答を構成することになる。

第4問は、創業から受託品の製造に特化してきたC社が、どのように製品の企画開発を進めるべきなのかが問われている。製品開発の一次知識を活用しながら、企画開発における営業部、製品開発部、製造部の役割を示すことが解答の方向性となる。

第5問は、食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規業に対する社長構想についての妥当性とその理由、留意点を助言する問題である。問題文に記載の追加情報であるC社社長の構想をしっかりと確認し、全体戦略の観点から解答する。

与件抽出シート

強み (S)	① 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。 ② 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ぼうして1990年にC社を創業した。 ③ 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。 ④ 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。 ⑤ 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。	弱み (W)	① 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。 ② 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。
機会 (O)	① 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。	脅威 (T)	

その他	① 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。 ② 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。 ③ 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。 ④ 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。 ⑤ 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。 ⑥ 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。 ⑦ 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。 ⑧ 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。 ⑨ 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。 ⑩ 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。 ⑪ 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。 ⑫ 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。 ⑬ 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）

【問題】

C社の生産面の強みを2つ40字以内で述べよ。

【基本理論】

共通 テーマNo.1 環境分析

【解説】

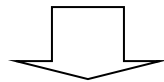
C社の生産面の強みを2つ解答する問題である。与件文よりC社の強みを全て抽出し、その中から生産面に関する強みを2つの視点から解答する。工場管理者（製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長）には、ホテルや旅館での料理人の経験があることや新設された製品開発部の人材は中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験があること等、人材面における強みの記載が目につく。1つ目の強みはこれらの中から生産面への関与が最も強い人材を指摘すれば良い。もう1つの強みについては、食品を多品種少量で受託製造している生産体制（生産体制面）や顧客の厨房と同様なつくりである加工室を有すること（施設面）が候補として挙げられる。

ポイントは、「生産面の強みを2つ」という制約条件を外さないことである。

また、多品種少量で受託製造できる生産体制（生産体制面）や顧客の厨房と同様なつくりである加工室を有すること（施設面）のどちらを解答とするか悩ましいが、施設も含めて多品種少量でも受託できる生産体制という広い意味で解答とする。

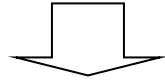
ロジカル・チャート

与件
S－① 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。 S－② 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ぼうして1990年にC社を創業した。 S－③ 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。 S－④ 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。 S－⑤ 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。



思考プロセス
1. C社の強みを抽出 ・ S－①より、高級ホテル等から多品種少量の食品を受託製造できる。 ・ S－②より、高級ホテルでの料理人の経験とホテル調理場についてのマネジメントに熟知した現経営者がいる。 ・ S－③より、工場管理者はホテル等での料理経験がある。 ・ S－④より、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。（販売先料理長からの変更指示等にも臨機応変に対応できる） ・ S－⑤より、製品開発部に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人材がいる。 2. 生産面での強みの検討 ・ 人材面において、現経営者や製品開発部の人材よりも直接製造に関与している工場管理者が優先される。

・もう 1 つの切り口としては、製造面における多品種少量の食品を受託製造体制が挙げる。(施設面よりも優先度が高い。)



解答

ホテル等で料理人経験を持つ工場管理者の存在、多品種少量で対応できる受託製造体制。(40字)

第2問（配点20点）

【問題】

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。

【基本理論】

事例Ⅲ テーマNo.5 作業改善

【解説】

最近増加する受注量に応えるための生産面での対応策を答える問題である。問題文には、追加情報としてコロナ禍の影響により高齢パート従業員が退職しており、増加する受注量に対し人員が不足していることが記載されている。従って、既存事業（受託製造）について、生産性を向上し、少人数でも対応できる生産体制の構築を図る必要がある。

与件文には、総菜の製造工程は汎用調理器具を使って手作業で進められていることや販売先料理長から指示されるレシピはメモ程度で整理されずにいることが記載されている。これらの与件に基づき解答を構成する。

販売先ごとに製造しているレイアウトを工程別レイアウトに変更するというような解答は、「食品衛生管理上交差汚染を防ぐようようゾーニングされている」という与件があるため題意を外すことになる。

当問は、出題された5題のうち最も対応が難しい問題であり、難易度の見極めがポイントとなったと思われる。出題順からすると2番目の問題ではあるが、後続の問題を優先し後回しするというマネジメントが必要であったと思われる。

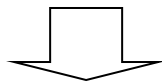
ロジカル・チャート

与件

第5問 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。

他－③ 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。

他－⑤ 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。



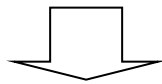
思考プロセス

1. 問題点の抽出

- ・他－③より、受注量が最も多い総菜の製造工程は、鍋やボウル、包丁等の汎用調理器具を使って手作業で進められているため、生産効率が悪い。
- ・他－⑤より、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を作成し活用していたが、整理されていないため、生産性を向上させるためには整理の必要がある。

2. 対応策の検討

- ・第5問の問題文より、総菜の製造工程に専用の調理器具や生産設備を導入し、少人数でも対応できる体制を構築する。
- ・工場管理者のレシピを整理し、標準化・マニュアル化することでパート従業員への指示・監督を効率化する。



解答

手作業で行なっている総菜製造工程に専用の調理器具や生産設備を導入し少人数でも対応できる体制を構築する。工場管理者のレシピを整理し、標準化・マニュアル化することでパート従業員への指示・監督を効率化する。(100字)

第3問（配点20点）

【問題】

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。

【基本理論】

事例Ⅲ テーマNo.3 生産計画

【解説】

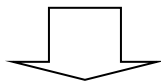
当問は、材料価格高騰の影響を受け収益性の低下が生じていることについての対応策が求められており、既存事業に関する問題である。まずは与件文より、コスト高の原因となる箇所を探し出す。

月次生産計画に必要な食材等の必要量を経験で見積もっていることや在庫の保管管理を行っている資材管理課において、入出庫記録がなく在庫量の増加や廃棄が発生していることが記載されている。さらに、納品の前日になって、必要な食材等の納期遅れが判明する状況にあることが分かる。これらの与件に基づき、一次知識を用いて解答を構成する。

当問は、解答の根拠となる与件文が分かりやすく最も対応がしやすい問題であったと言える。

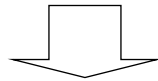
ロジカル・チャート

与件
W－① 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。 W－② 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。 他－⑥ 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。 他－⑦ 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。
類推
・ W－①、他－⑥より、食材や調味料の必要量を経験値で見積もっているため、精度の低い生産計画になっており、また、在庫の確認もせずに、経験値で見積もった量をそのまま発注しているため、結果として在庫量が増えていると類推される。 ・ W－②、他－⑦より、製品の納品が食事に間に合わなくなるとキャンセルされ、機会損失になることが類推される。



思考プロセス
1. 問題点の抽出 ・ W－①、他－⑤より、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もっているため、精度の低い生産計画になっている上、入出庫記録がなく在庫の把握もされず、そのまま発注しているため、在庫量の増加や廃棄が生じている。 ・ W－②、他－⑦より、納品日の前々日に必要な食材や調味料の納品遅れが判明すると、販売先の食事に間に合わず、機会損失が生じる可能性がある。 2. 対応策の検討 ・ パートリーダーが経験値で見積もっている食材や調味料の必要量ではなく、実際使用予定量を月次生産計画に盛り込み、精度を上げる。

- ・資材管理課は、入在庫記録を記帳し、食材や調味料の正確な在庫を把握できるようにする。
- ・在庫と実際使用予定量を勘案し、発注量を決めることで、在庫の増加や廃棄ロスを防止する。
- ・余裕をもって必要な食材や調味料の納品日を確認し、納期遅れによる機会損失を防止する。



解答

食材等の必要量を経験値の見積りでなく、実際使用予定量を月次生産計画に盛り込み、食材等の入在庫記録を記帳し在庫を把握して発注量を決めることで在庫の増加や廃棄ロスを防止する。余裕をもって食材等の納品日を確認し、納期遅れによる機会損失を防止する。(120字)

第4問（配点20点）

【問題】

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。

【基本理論】

事例Ⅲ テーマNo.10 技術・製品開発

【解説】

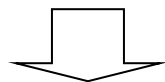
創業から受託品の製造に特化してきたC社が、どのように製品の企画開発を進めるべきなのかが問われている。これまでの販売先料理長から指示される受託製造とは違い、一般消費者のニーズを把握し、このニーズに基づいた製品企画を行うことが要求される。

また、問題文には追加の情報として、他のホテル等への販路拡大や食品スーパーX社との新規事業のためであることが記載されている。このために新設された製品開発部には中堅食品製造業で製品開発の実務等を経験した外部人材を採用している。しかし、開発部員は2名であり、人材は十分とは言えない。自社企画製品の企画開発には、営業、製造、製品開発の各部門の協力が必要である。

製品開発の一次知識を活用しながら、企画開発における営業部、製品開発部、製造部の役割を示すことが解答の方向性となる。

ロジカル・チャート

与件
S－② 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ぼうして1990年にC社を創業した。 S－③ 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。 S－⑤ 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。 他－① 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。 他－④ 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。 他－⑧ 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。 他－⑨ 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。 他－⑩ 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。



思考プロセス
1. 現在の企画開発 ・他－①⑩より、製品開発部は最近新設されたばかりで、2名しかいない。 ・他－④より、製品仕様は販売先料理長によって指示される。 ⇒C社には自社企画の経験・ノウハウはなく、製品開発部の人材も十分とはいえない。 2. 企画開発に活用できるスキル ・S－②より、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の持つスキルは製品の企画開発に活用で

きる。

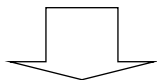
- ・ S－③より、工場管理者のホテル等での料理人の経験は製品の企画開発に活用できる。
- ・ S－⑤、他－⑩より、製品開発部の人材が持つ製品開発の実務や管理の経験は製品の企画開発に活用できる。

3. 企画開発の内容

- ・ 他－⑧⑨より、X社は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総菜等で商品企画を提案している。

4. 製品企画の進め方

- ・ 現経営者や工場管理者の料理人の経験、製品開発部員の製品開発の実務の経験を活かし、全社的に企画開発を推進する。
- ・ 営業部で消費者ニーズを収集し、製品開発部ではニーズに基づく製品を企画する。
- ・ 製造部で試作を重ね、中食需要に対応する総菜の製品仕様を決定する。



解答

現経営者や工場管理者の料理人の経験、製品開発部員の製品開発の実務の経験を活かし、全社的に推進する。営業部で消費者ニーズを収集し、製品開発部ではニーズに基づく製品を企画する。製造部で試作を重ね、中食需要に対応する総菜の製品仕様を決定する。(118字)

第5問（配点30点）

【問題】

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。

【基本理論】

事例Ⅲ テーマNo.8 経営戦略

【解説】

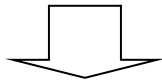
食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規業に対する社長構想についての妥当性とその理由、留意点を助言する問題である。結論が二択となっているため、結論を外した場合には全く得点にならないリスクがある。しかし、「妥当でない」という結論に至った場合、妥当でないことに対する留意点などは書きようがないであろう。

問題文の追加情報である「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」というC社社長の構想をしっかりと確認し、全体戦略の観点から解答する。また、X社の意向として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こと、さらに納品の頻度が高くなることが記載されているので、これらを根拠に解答を導きたい。

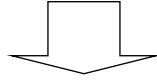
理由については、既存の体制（多品種少量の食品の受託製造体制）では対応できないことを挙げ、留意点については、専用機械設備なのでX社の状況に合わせて段階的に設備投資等を行なうことや配送体制を構築すること等が考えられる。

ロジカル・チャート

与件
S－④ 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。 他－① 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。 他－② 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。 他－⑪ 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。 他－⑫ 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。 他－⑬ 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。
類推
・他－①⑪⑫より、現在の配送は営業部（6名）が兼務しているが、納品店舗数の増加や納品頻度の増加から配送が間に合わなくなることが類推される。



思考プロセス
社長の構想については理由から考え、その後、妥当性や留意点を検討する。 1. 理由 ・他－⑫より、X社は10数店舗まで徐々に拡大したい考えである。 ・S－④、他－②⑬より、加工室のレイアウトはホテル等の厨房と同様なつくりで、現行の多品種少量の受託生産には適合するが、多店舗展開するX社との取引による生産量には対応が難しい。 2. 妥当性 ・上記の理由より、社長の構想は妥当である。 3. 留意点 ・他－⑫より、納品店舗数に合わせて段階的に設備投資を行いリスクの低減を図る。 ・他－①⑪⑫より、配送体制を構築する。



解答

社長の構想は妥当である。理由は、加工室のレイアウトはホテル等の厨房と同様なつくりで現行の多品種少量の受託生産には適合するが、X社との取引による生産量には対応できないため。留意点は、納品店舗数に合わせて段階的に設備投資を行いリスクの低減を図ること、配送体制を構築することである。(138字)
--

D

令和5年度 第2次試験問題

4. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅳ

16:00～17:20

*試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウェアラブル端末などの通信機器・電子機器は、机上に置くことも、身に着ける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウォッチやイヤホンなどの取り扱いも同様です。

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。
受験番号の最初の3桁の数字(230)は、あらかじめ記入してあるので、4桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後30分間および試験終了前5分間は退室できません。(下記参照)
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

＜途中退室者の方へ＞

試験開始30分後から終了5分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後20分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知置きください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：

D

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

正 誤 表

「D 4.中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ」
第2問（設問2）
（78ページの5行目）

<u>誤</u>	<u>正</u>
(1) <u>この</u> とき、	(1) <u>需要の移動がない</u> とき、

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)このとき、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。

令和 5 年度解答・解説

事例概要

D社は化粧品製造企業である。独自開発の原料を配合した基礎化粧品、サプリメント等の企画・開発・販売を行っており、生産はOEM生産、販売は基本的に百貨店やドラッグストア等の取扱店への直接販売と自社ECサイトを通じて美容液の定期購入サービスを開始している。健康志向、アンチエイジング志向に対応するため、男性向けアンチエイジング製品の開発と自社生産を検討している。

解法手順

- | | |
|------|----------------------------------|
| 手順 1 | 事例全体の内容をつかむ |
| 手順 2 | 設問間の関連性を構造的に検討する |
| 手順 3 | 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して解答を導き出す |

手順 1 事例全体の内容をつかむ

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、サプリメント等の企画・開発・販売を行っており、生産はOEM生産によっている。

直近では、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。

健康志向、アンチエイジング志向に対応するため、男性向けアンチエイジング製品の基礎研究を進めてきた。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。また、この新製品については自社製生産を行う予定で、資金の確保を進めている。

事例全体の設問テーマ
第1問（設問1）経営比率分析の計算 （設問2）経営比率分析結果より、悪化した指標に関する原因分析 第2問（設問1）CVP分析 （変動費率・固定費・損益分岐点売上高、損益分岐点比率の計算） （設問2）赤字製品の販売中止をすべきかどうかの判断 （設問3）売上高基準による共通費の配賦の妥当性 第3問（設問1）NVP法による設備投資の採算性計算 （設問2）販売量が明らかになる条件での正味現在価値の変化の計算と、 それによる投資タイミングの判断 第4問（設問1）OEM生産の財務的利点 （設問2）新商品開発・販売の財務的利点

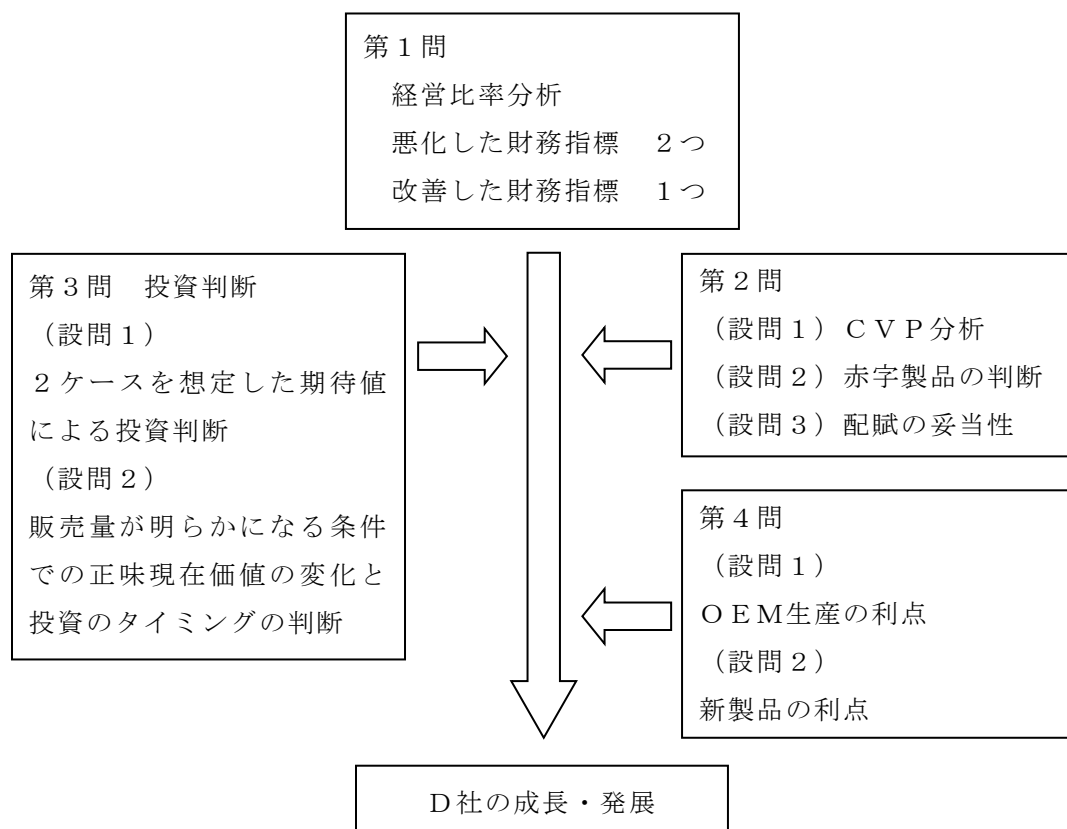
手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

第1問は経営比率分析の問題である。設問1で求められている指標の数は3つであるが、悪化した財務指標2つと改善した財務指標1つという制約条件がある。設問2は悪化した財務指標の原因が問われている。

第2問は、設問1が2期間の財務データからCVP分析を行う問題、設問2は営業利益が赤字の製品について販売中止すべきかどうかを判断する問題、第3問は売上高基準で共通費を配賦する会計処理の妥当性を記述する問題である。

第3問は、投資判断の問題である。設問1は2ケースを想定した期待値による投資判断、設問2は販売量が明らかになる条件での正味現在価値の変化の計算と、それによる投資タイミングを判断する。

第4問設問1はOEM生産の財務的利点、設問2は新商品開発・販売の財務的利点について記述する問題である。設問2は第1問の経営比率分析と関連する。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して解答を導き出す

第1問は、与件文で与えられている情報を中心に「収益性（売上高利益率を中心に）」「効率性（回転率を中心に）」「安全性（流動性）」という経営比率分析の枠組みを基本に解答する。

第2問設問1は、2期間の財務データから変動費率、固定費、損益分岐点売上高、損益分岐点比率の変化を計算する問題である。変動費率は2期間で一定という条件が明示されているが、固定費も一定と仮定して解答する必要がある。

設問2は営業利益が赤字の製品について販売中止すべきかどうかを判断する問題である。貢献利益を考え、解答する。

設問3は、売上高を基準に共通費を配賦する会計処理についての妥当性について問われている。売上高基準で共通費を配賦する会計処理は一般的であるが、一次知識より配賦基準の課題を考慮して、解答する。

第3問設問1は、NPVによる投資決定の問題である。運転資本の計算と設備投資の処分価額をCFに含めるか否か、5,000個の場合の法人税について注意する。

設問2は、1年経過することで販売量が明らかになることによる正味現在価値

の変化の計算と、それによる投資タイミングの判断である。投資も1年遅らせることから、正味現在価値を計算する際、設備投資額も現在価値に引き直す必要があることと、5,000個の場合は正味現在価値がマイナスであるため、投資しないという意思決定ができるということに注意する。

第4問設問1のOEM生産の財務的利点については、与件文や問題に解答の根拠となる情報がないため一次知識を活用して解答する。

設問2の新商品開発・販売の財務的利点については、与件文で与えられている情報を踏まえて解答する。

与件抽出シート

＜貸借対照表＞金額単位：万円	関連する与件文
D－① 現金 3 年度593, 256 4 年度1, 133, 270	T－① 製品の生産はO E M生産によって ている。
D－② 流動負債 3 年度851, 394 4 年度640, 513	T－② 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。
＜損益計算書＞金額単位：万円	T－③ 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－③ 売上高 3 年度5, 796, 105 4 年度4, 547, 908	
D－④ 販売費及び一般管理費 3 年度2, 625, 222 4 年度2, 277, 050	
D－⑤ 営業利益 3 年度985, 027 4 年度527, 037	
その他設問テーマに関する与件文	
T－④ 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。	
T－⑤ D社では、この新製品については、技術上の問題からO E M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1問（配点20点）

【問題】

（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。

【基本理論】

事例Ⅳ テーマNo.1 経営比率分析

【解説】

2期間の財務諸表を用いて、悪化している財務指標2つと改善した財務指標1つを挙げる問題である。

与件文には、変化を示す内容として「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。」「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。」とあり、この点を中心に「収益性（売上高利益率を中心）」「効率性（回転率を中心）」「安全性（流動性）」という経営比率分析の枠組みを基本に考えていく。

次頁の表は主な経営指標を一覧にしたものである。

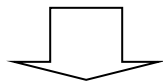
なお、悪化した財務指標に売上高販管費率ではなく、売上高営業利益率を挙げることが不適切ではないが、売上高営業利益率の悪化の主な原因は、売上が減少しているにもかかわらず、人件費等の削減を行っていないことにあるため、売上高販管費率の方が適切な解答と考える。

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。」という情報に迷わされるかもしれないが、予想されるとあるように、これは将来の話であり、実際に売上高総利益率（原価率）は、それほど低下していない。

	3 年度	4 年度	傾向
<収益性>			
総資本経常利益率（％）	34.32	18.05	悪化
売上高総利益率（％）	62.29	61.66	横ばい
売上高販管費比率（％）	45.29	50.07	悪化
売上高営業利益率（％）	16.99	11.59	悪化
売上高経常利益率（％）	16.95	11.81	悪化
売上高当期純利益率（％）	11.24	8.09	悪化
<安全性>			
流動比率（％）	314.33	433.64	改善
当座比率（％）	197.22	311.97	改善
固定比率（％）	9.40	8.55	横ばい
固定長期適合率（％）	9.29	8.45	横ばい
自己資本比率（％）	69.48	77.57	改善
負債比率（％）	43.93	28.94	改善
<効率性>			
総資本回転率（回）	2.02	1.53	悪化
売上債権回転率（回）	5.34	5.26	横ばい
棚卸資産回転率（回）	6.11	6.14	横ばい
有形固定資産回転率（回）	89.83	71.90	悪化

ロジカル・チャート

与件
D－① 現金 3年度593,256 4年度1,133,270 D－② 流動負債 3年度851,394 4年度640,513 D－③ 売上高 3年度5,796,105 4年度4,547,908 D－④ 販売費及び一般管理費 3年度2,625,222 4年度2,277,050 D－⑤ 営業利益 3年度985,027 4年度527,037 T－① 製品の生産はOEM生産によっている。 T－② 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。 T－③ 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。 T－⑤ 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。
類推
・ D－③④⑤、T－②③より、売上高が大きく減少しているが、人件費等の削減をおこなっていないため、営業利益率が低下していると類推される。 ・ D－①、T－⑤より、男性向けアンチエイジング製品の自社生産のため、資金の確保を進めているため、現金が大幅に増加している。



思考プロセス
(設問1) 1. 悪化している財務指標 経営指標から、収益性と効率性(一部)が悪化している。この中から悪化している財務指標として、売上高販管費率と有形固定資産回転率を選ぶ。

理由は、収益性悪化の主な原因は、同業他社との競争激化により売上高が大きく減少しているが、人件費等の削減を行っていないため、販売費及び一般管理費は微減であることによるためである。

効率性では、有形固定資産回転率と総資本回転率が悪化している。どちらを解答に挙げても良いと考えるが、悪化の主な原因はどちらも売上の減少であり、D社はOEM生産に頼っている（T-①）という特徴を鑑みて有形固定資産回転率を挙げる。

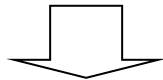
2. 改善している財務諸表

経営指標から、安全性が改善している。この中から改善している財務指標としては、当座比率を選ぶ。

理由は、D社は、男性向けアンチエイジング製品の自社生産のため、資金の確保を進めているため、当座資産が増加しているためである。

3. 設問2で取り上げる指標

D社の最も特徴的なことは、売上高が大きく減少しているが、人件費等の削減を行っていないことである。この点を考慮し、売上高販管費率を取り上げるのが妥当である。



解答

（設問1）

	(a)	(b)
①	売上高販管費率	50.07%
②	有形固定資産回転率	71.90回転
③	当座比率	311.97%

（設問2）

売上高販管費率が悪化した原因は、同業他社との競争激化により売上高が大きく減少しているが、人件費等の削減を行っていないため、販管費は横ばいであることによる。

第2問（配点30点）

【問題】

（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。

【基本理論】

事例Ⅳ テーマNo.4 損益分岐点分析

【解説】

2期間の財務データから変動費率、固定費、損益分岐点売上高、損益分岐点比率
の変化を計算する問題である。

まずは、変動費率と固定費を求めることになる。限界利益から固定費を控除し
た額が利益（本問では営業利益）であるため、下記の連立方程式が成り立つ（変動
費率をX、固定費をYとする）。この連立方程式を解き、変動費率と固定費を求め
る。

$$4,547,908 \times (1 - X) - Y = 527,037$$

$$5,796,105 \times (1 - X) - Y = 985,027$$

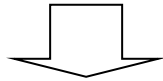
なお、本問では2期間で変動費率は一定と仮定するという条件が明示されてい
るが、固定費については明記がない。しかし、固定費も一定と仮定しなければ問題
は解けない。

(3)の損益分岐点売上高は、固定費÷限界利益率（1－変動費率）で求められる。

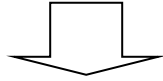
(4)の損益分岐点比率は、損益分岐点売上高÷売上高×100で求められる。

ロジカル・チャート

与件・問題文
問題文のみ



思考プロセス
1. 変動費率と固定費を求める。 変動費率をX、固定費をYとすると、以下の連立方程式が成り立つため、これを解く。 $4,547,908 \times (1 - X) - Y = 527,037 \quad \cdots \text{①}$ $5,796,105 \times (1 - X) - Y = 985,027 \quad \cdots \text{②}$ $\text{①より、} Y = 4,547,908 - 4,547,908X - 527,037 \quad \cdots \text{③}$ ②を②に代入 $5,796,105(1 - X) - (4,547,908 - 4,547,908X - 527,037) = 985,027$ $1,248,197 - 1,248,197X + 527,037 = 985,027$ $1,248,197X = 790,207$ $X \doteq 0.63308$ $X = 0.6331 \text{を①に代入}$ $4,547,908 \times (1 - 0.6331) - Y = 527,037$ $Y \doteq 1,141,590$ 2. 令和4年度の損益分岐点売上高を計算する。 $1,141,590 \div (1 - 0.6331) \doteq 3,111,447$ 3. 損益分岐点比率の変動を計算する。 令和4年度の損益分岐点比率は、$3,111,447 \div 4,547,908 \doteq 0.6841$ 令和3年度の損益分岐点比率は、$3,111,447 \div 5,796,105 \doteq 0.5368$ 損益分岐点比率は、令和3年度53.68%から令和4年度68.41%へ、14.73%向上している。



解答
(設問 1) (1) 63.31% (2) 1,141,590千円 (3) 3,111,447千円 (4) 14.73%

第2問（配点30点）

【問題】

（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。

（製品別損益計算書のデータは省略）

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) 需要の変動がないとき、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。

【基本理論】

事例Ⅳ テーマNo.5 貢献利益

【解説】

(1) X製品の販売を中止すべきか否かについては、貢献利益を考える。貢献利益がプラスであれば、共通費の回収に貢献するため、中止すべきでない。

(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必要なY製品の売上高の増加額については、現状の2500万円を維持するには、Y製品で8,000万円の利益増が必要となる。限界利益率40％のY製品で8,000万円の利益増を図るために必要な売上額を計算する。

ロジカル・チャート

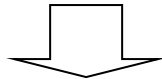
与件・問題文

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。



思考プロセス

1. X 製品の販売を中止すべきか否かを検討する。

X 製品の貢献利益（限界利益－個別固定費）は 5,000 であることから、中止すべきではない。

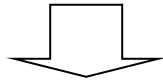
2. 営業利益合計 2,500 万円を下回らないために必要な Y 製品の売上増加額

X 製品を中止した場合、全体の営業利益は以下となる。

限界利益	28,000 万円
個別固定費	14,500 万円（X 製品を中止しても回避不能部分 20% は残る）
共通費	19,000 万円
営業利益	△5,500 万円

よって、営業利益が 2,500 万円となるには、Y 製品で 8,000 万円の利益増が必要である。

Y 製品の限界利益率は 40%（ $4,000 \div 10,000$ ）より、Y 製品で 8,000 万円の利益増を図るために必要な売上額は $8,000 \div 0.4 = 20,000$ 万円である。



解答

(1) 中止すべきで (ある・ない)

貢献利益は5000千円のプラスであるため。(19字)

(2) 20,000万円

計算過程

X製品を中止した場合、全体の利益は以下となる。

限界利益 28,000万円

個別固定費 14,500万円

共通費 19,000万円

営業利益 △5,500万円

よって、営業利益が2,500万円となるには、Y製品で8,000万円の利益増が必要。

Y製品の限界利益率 $4,000 \div 10,000 = 0.4$

$8,000 \div 0.4 = 20,000$

第2問（配点30点）

【問題】

（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。

【基本理論】

事例Ⅳ テーマNo.7 原価計算

【解説】

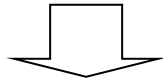
D社では、売上高を基準に共通費を製品別に配賦しているが、この妥当性について問われている。共通費は製品に直接関連付けることが困難なため、配賦基準によって各製品へ配賦されるのは一般的に行われる会計処理である。その配賦基準に売上高を用いることもよくある。D社はメーカーといえど、生産はOEMによっていることから、生産設備はないと推察され、配賦基準として売上高を採用することは一定の合理性がある。

製品に実際にかかっている費用と配賦による費用は異なるが、配賦を採用するのは、正確に製品に実際にかかっている費用を算出しようとする手間がかかりすぎるためである。つまり、製品別コストを正確に把握ができないことが配賦基準の課題である。この点を改善するための会計方法として活動基準原価計算がある。

ロジカル・チャート

与件・問題文

T－① 製品の生産はOEM生産によっている。



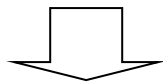
思考プロセス

配賦基準による共通費の配賦は一般的な会計処理である。

D社は製品の生産はOEMによっていることから、配賦基準として売上高を採用することは一定の合理性がある。

しかし、配賦による原価計算の課題は、実際にかかっている費用と配賦による費用は一致しないため、製品別コストを正確に把握できないことにある。

製品別の原価を正確に把握しようとするならば活動基準原価計算を採用する。



解答

OEM生産によっているため、売上高を基準に共通費を配賦することは合理性がある。しかし、配賦による原価計算は製品別コストを正確に把握できない事が課題である。(76字)

第3問（配点30点）

【問題】

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。

（資料は省略）

（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。

【基本理論】

事例Ⅳ テーマ№.9 投資決定

【解説】

NPVによる投資決定の問題である。手順としては、問題に示された条件に則って、各期のCFを算出し、NPVを求める。注意点は、運転資本の計算と設備投資の処分価額をCFに含めるか否か、5,000個の場合の法人税である。

運転資本は、初年度から4年度の各年度残高が示され、5年度末には全額回収するため、5年度末の残高は「なし」という条件である。つまり、初年度末に運転資本は増加するためCFは減少するが、2年度から4年度までは増減はなく（つまり、CFへの影響もない）、5年度末は全額回収するため運転資本は減少することより、CFは増加することになる。

設備投資の処分については、売却するといった明示はされていないが、処分価額が示されていることより、売却の意思があれば現金化できるということからCFに参入するのが妥当と考える。

5,000個の場合の法人税については、5000個の場合は税引前利益が赤字であるが、一方で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ため、本投資による赤字分は節税効果（キャッシュアウトの抑制＝CFの増加）が生じることを考慮する。

ロジカル・チャート

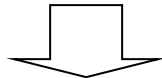
与件・問題文

問題文より

- ・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。
- ・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。
- ・正味運転資本の残高

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

- ・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。
- ・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。



思考プロセス

1. 10,000個の場合の正味現在価値

・各期のCF

単位：万円

	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度
売上	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
変動費	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
固定費	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
減価償却費	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
処分価額					1,100
税引前利益	1,600	1,600	1,600	1,600	2,700
法人税等	480	480	480	480	810
税引後利益	1,120	1,120	1,120	1,120	1,890
減価償却費	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
運転資本	-800	0	0	0	800
CF	2,520	3,320	3,320	3,320	4,890

・正味現在価値

$$-11,000 + 2,520 \times 0.926 + 3,320 \times (0.857 + 0.794 + 0.735) + 4,890 \times 0.681 \\ \approx 2,585$$

2. 5,000個の場合の正味現在価値

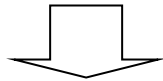
	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度
売上	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
変動費	2000	2000	2000	2000	2000
固定費	2200	2200	2200	2200	2200
減価償却費	2200	2200	2200	2200	2200
処分価格					1100
税引前利益	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-300
法人税	-420	-420	-420	-420	-90
税引後利益	-980	-980	-980	-980	-210
減価償却費	2200	2200	2200	2200	2200
運転資本	-400	0	0	0	400
CF	820	1,220	1,220	1,220	2,390

・ 正味現在価値

$$-11,000 + 820 \times 0.926 + 1,220 \times (0.857 + 0.794 + 0.735) + 2,390 \times 0.681 \div \triangle 5,702$$

3. 当該設備投資の正味現在価値の期待値を計算

$$2,585 \times 0.7 + \triangle 5,702 \times 0.3 = 98.9$$



解答

(1) 2,585万円

計算過程

設備投資により発生する減価償却費 $11,000 \div 5 = 2,200$

$$\begin{aligned} \text{1年度のCF} & (10,000 - 10,000 \times 0.4 - 2,200 - 2,200) \times 0.7 + 2,200 \\ & - 800 = 2,520 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2～4年度のCF} & (10,000 - 10,000 \times 0.4 - 2,200 - 2,200) \times 0.7 + 2,200 \\ & = 3,320 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{5年度のCF} & (10,000 - 10,000 \times 0.4 - 2,200 - 2,200 + 1,100) \times 0.7 \\ & + 2,200 + 800 = 4,890 \end{aligned}$$

正味現在価値

$$-11,000 + 2,520 \times 0.926 + 3,320 \times (0.857 + 0.794 + 0.735) + 4,890 \times 0.681 \div 2,585$$

(2) $\triangle 5,702$ 万円

(3) 99万円

ある・ない

第3問（配点30点）

【問題】

（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。

【基本理論】

事例Ⅳ テーマNo.9 投資決定

【解説】

本問は、1年遅らせる場合に变化する条件「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。」を反映させて、CFを計算する。

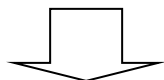
ポイントは、投資も1年遅らせることから、正味現在価値を計算する際、設備投資額11,000万円も現在価値に引き直す必要があることと、5,000個の場合は正味現在価値がマイナスであるため、投資しないという意思決定ができるということである。

ロジカル・チャート

与件・問題文

問題文より

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。



思考プロセス

1. 10,000個の場合の正味現在価値

・各期のCF

単位: 万円

	2年度	3年度	4年度	5年度
売上	10,000	10,000	10,000	10,000
変動費	4,000	4,000	4,000	4,000
固定費	2,200	2,200	2,200	2,200
減価償却費	2,750	2,750	2,750	2,750
処分価額				1,100
税引前利益	1,050	1,050	1,050	2,150
法人税等	315	315	315	645
税引後利益	735	735	735	1,505
減価償却費	2,750	2,750	2,750	2,750
運転資本	-800	0	0	800
CF	2,685	3,485	3,485	5,055

・正味現在価値

$$\begin{aligned}
 & -11,000 \times 0.926 + 2685 \times 0.857 + 3485 \times (0.794 + 0.735) + 5,055 \times 0.681 \\
 & = 886.065
 \end{aligned}$$

* 設備投資は初年度末に行われるため、設備投資額11,000万円も現在価値に引き直す。⇒ $11,000 \times 0.926$

2. 5,000個の場合の正味現在価値

	2年度	3年度	4年度	5年度
売上	5,000	5,000	5,000	5,000
変動費	2000	2000	2000	2000
固定費	2200	2200	2200	2200
減価償却費	2750	2750	2750	2750
処分価格				1100
税引前利益	-1,950	-1,950	-1,950	-850
法人税	-585	-585	-585	-255
税引後利益	-1,365	-1,365	-1,365	-595
減価償却費	2750	2750	2750	2750
運転資本	-400	0	0	400
CF	985	1,385	1,385	2,555

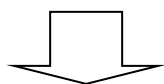
・ 正味現在価値

$$-11,000 \times 0.926 + 985 \times 0.8570 + 1,385 \times (0.794 + 0.735) + 2,555 \times 0.681 \\ \doteq \triangle 5,484.235$$

5,000個の場合はNPVがマイナスであるため、投資しない。

3. 当該設備投資の正味現在価値の期待値を計算

$$886.065 \times 0.7 + 0 \times 0.3 \doteq 620$$



解答

(1) 620万円

計算過程

① 10,000個の場合の正味現在価値

設備投資により発生する減価償却費 $11,000 \div 4 = 2,750$

$$\begin{aligned} \text{2年度のCF} & (10,000 - 10,000 \times 0.4 - 2,200 - 2,750) \times 0.7 + 2,750 \\ & - 800 = 2,685 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{3～4年度のCF} & (10,000 - 10,000 \times 0.4 - 2,200 - 2,750) \times 0.7 + 2,750 \\ & = 3,485 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{5年度のCF} &= (10,000 - 10,000 \times 0.4 - 2,200 - 2,750 + 1,100) \times 0.7 + \\ & 2,750 + 800 = 5,055 \end{aligned}$$

正味現在価値

$$\begin{aligned} & -11,000 \times 0.926 + 2685 \times 0.857 + 3485 \times (0.794 + 0.735) + 5,055 \times 0.681 \\ & = 886.065 \end{aligned}$$

② 5000個の場合の正味現在価値

N P Vがマイナスであるため、投資しない。

③ 正味現在価値の期待値

$$886.065 \times 0.7 + 0 \times 0.3 \approx 620$$

(2) 正味現在価値の期待値は、初年度投資で99万円、2年度投資で620万円となるため、2年度期首に実行すべき。(50字)

第4問（配点20点）

【問題】

（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。

【基本理論】

事例Ⅳ その他の論点

【解説】

設問1のOEM生産の財務的利点については、与件文や問題に解答の根拠となる情報がないため一次知識を活用して解答する。

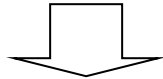
OEM生産では、自社で生産設備を持つ必要がなく、生産に係わる人材を雇用する必要もない。また、一般的に設備投資には多額の資金が必要となり、その調達として借入をすれば、支払利息が発生する。自社生産すれば発生する減価償却費、人件費、支払利息といった固定費を抑制できる。一方、製品は生産委託先から購入（仕入）する。つまり、減価償却費や労務費、支払利息といった固定費を、製品仕入の変動費へ転換できるという利点がある。

設問2の男性向けアンチエイジング製品を開発し販売することによる財務的利点については、「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」をとってきたため、利益率が下がっている。この結果、第1問で解答したとおり、売上高対販売管理費率は大幅に悪化している。新製品の販売には、削減していないため余剰となった人員を活用できるため、売上高対販売管理費率の改善が期待できる。

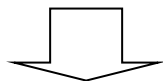
また、「当該男性向けアンチエイジング製品は、今までにない画期的な製品」とあり、付加価値の高い製品であることが推察される。

ロジカル・チャート

与件・問題文
T－③ 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。 T－④ 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、慎重な検討を要している。



思考プロセス
(設問1) OEM生産による財務的利点は以下の通りである。 ・生産設備を自社で持つ必要がない。⇒減価償却費の低減 ・生産に係わる人材を雇用する必要がない。⇒労務費の低減 ・設備投資の必要がない。⇒設備資金を借入すれば、支払利息が発生。 } 固定費の抑制 ・製品は委託先から仕入れる。⇒変動費 ⇒固定費を変動費化できる。 (設問2) ・T－③より、余剰となっている人材を活用でき、売上高販管費率の改善が期待できる。 ・T－④より、成功すれば大幅な利益増加が見込める。



解答
(設問1) 生産設備の減価償却費や人件費等の固定費を製品仕入による変動費化できる。設備投資の資金調達も不要である。(50字) (設問2) 余剰人材の活用で売上高販管費率の改善や高付加価値商品のため収益性の向上が期待できる。(42字)