



令和7年度 2次本試験分析会

2025.11.11 オンラインセミナー レジューメ

TAC 中小企業診断士講座 伊東 拓

事例Ⅰ～木材加工会社

【総評】

- ★例年の事例Ⅰと冷静に比較すれば、問題そのものは対応しやすいといえる。ただ、こうなると採点は基本的には辛くなるので、高い得点を取りやすいわけではない。
- ★①第 1 問をはじめとして、問われる内容がここ数年と毛色が違った、②問題本文のボリュームは多い、③150 字が 2 つある、④本番最初の事例であることによる緊張感、といった戸惑う可能性のある要素はある。
- ★問題が 4 つとなり、150 字（30 点）が 2 つと構成も大きく変わった。
- ★問題本文のボリュームは、これまでで最大であった令和 5 年とほぼ同じ（令和 5 年：3230 文字、令和 7 年：3229 文字）。
- ★事例Ⅰの問題本文は、通常時間の流れがあり、「〇〇年頃」といった具体的な時期を示す記述があるが、今回はその時系列がほとんど書かれておらず、ほぼすべてが現在（もしくは近年）についての記述。
- ★事例Ⅰはここ数年、「経営者」という表現を主に用いていたが、久しぶりに「社長」となった。
- ★少なくとも第 1 問、第 2 問、第 3 問は問題本文の用いる根拠は明瞭なので、何も書けないという感覚にはならない。第 4 問の「企業理念」が 80 分の序盤では何を書いたら良いかわからない、という感覚にはなりそうだが、それでも最終的には何も書けないということはない。
- ★新規事業について、「進出した際」「展開する際」「成長させていくに当たって」「拡大させるに当たり」と各設問で表現が異なる。ここに出題者の意図がどこまであるのか（真面目に書き分けているのか）の判断は少々悩ましいが、解答内容にはさほど影響はない。
- ★差がつき易いのは、第 3 問の「組織体制」、第 4 問の「企業理念の再定義の内容」「浸透のさせ方」ではないかと思われるが、どのような採点をしてくるか。いずれにしても、シビアな採点にはなる（採点基準はあまり緩くしない）ように思われる。

【第 1 問】

- ★SWOT 分析が事例 I で問われたのは初めてであるが、難しい問題要求ではない。強みを中心に解答根拠は十分にあり、むしろ 30 字でまとめるのがやっかいという難しさ。
- ★ここ数年の事例 I の第 1 問は過去の内部環境分析を問うというのが 1 つの形であった。今回は「木製知育玩具の新規事業に進出した際」ということで、問題本文を踏まえると「近年」であるということは間違いないことがわかる。かなり現在に近い時期だが、厳密には「少し前」ということになる。
- ★①「木製知育玩具の新規事業に関連する SWOT」である可能性と、②「A 社全体の SWOT」のいずれであるか。木製知育玩具の新規事業という書き出しになっていることに重きを置けば①であるが、「進出した際」というのは単に時期を示しており、最終的に「A 社の現状」と書かれていることに重きを置けば②となる。基本的には②であると解釈するのが日本語の解釈として妥当。
- ★強みは、ふんだんに根拠がある。第 6 段落の「経営資源やネットワーク」という趣旨に沿った内容を優先し、なるべく多くの結論を示す対応が望ましい。
- ★弱みは、そこまで候補が多くはないので、「内装材事業の収益性の低さ（陰り）」と表現の仕方はさておき、「既存事業を支えてきた社員たちは新規事業の必要性を十分には理解できなかった」を根拠とした内容の 2 点を示しておきたい。
- ★機会は、「安心・安全な素材を求める」と「木育ニーズ」は示しておく。
- ★脅威は、「内装材市場の競争激化」と「公共案件の不安定性」は示しておく。

<解答例以外で加点される可能性が想定される記述要素>

(強み)

- ・美しい木目を活かすための（仕上げ技術の説明要素）
- ・木のささくれを防ぐ滑らかな加工
- ・口に入れても安全な塗料の使用といったノウハウ
- ・同県内の林業家や製材所とのネットワーク
- ・地元の大学との良好な関係
- ・県との関係性
- ・地域の木工職人とのネットワーク
- ・木材加工技術、内装材分野において高い評価

(弱み)

- ・消費者向けビジネスが実験的な取り組みにとどまっていたこと
- ・人材確保・育成不足
- ・次世代を担うリーダーがいないこと
- ・消費者向けビジネスの経験不足
- ・一体感の欠如

(機会)

- ・自然素材、国産材への関心の高まり
- ・子育て世代（ターゲットとして）
- ・木育を意識した知育玩具市場が有望であること

(脅威)

- ・公共案件は景気や政策の影響を受けやすい

【第2問】

取り組みは、保育・教育施設における実証実験、大手 EC サイトへの出店、SNS 活用による情報発信、子育てイベントへの出展など。工夫は、社長子息の経営学の知識や経験の活用、ターゲットである子育て世代を意識した媒体選択、安心・安全な素材や子どもたちの五感を刺激する点の訴求など、既存事業と異なる形で接点を築いた。

- ★すでに実施した内容について解答する設問であり、「取り組み」と「工夫」という要求は、具体性が高く、問題本文に直接的な根拠が示されている（類推して記述できるタイプの設問ではない）。正直、何のためにこの要求をしたのかがよくわからない設問。
- ★第4段落、第7段落、第8段落に書かれている内容を網羅的に記述すればそれで OK。150 字あるので、十分に記述することができる。
- ★「取り組み」と「工夫」を分けて記述すべきかについては一考の余地があるが、2 つを「や」でつないでいる（これが「と」でつないでいれば、2 つ別々に解答する必要がある）。問題本文から記述する要素を踏まえると、結果としては、無理に分けなくてもよいと思われる（解答すべき内容は、基本的には何が取り組みで何が工夫なのかを分けるのが難しい）。※上記の解答例は、「取り組み」と「工夫」を分けて記述したもの。「取り組み」は実際に行ったこと、「工夫」はその際に活用した経営資源、意識したこと、などを記述。

<再現答案の状況：75 枚>

- ★「取り組み」と「工夫」の 2 つに分けて（それぞれ主語を示して）記述している解答が 24 枚。

【第3問】

事業部制組織とし、子息を木製知育玩具事業部長、X 事業部に他の責任者を据える。理由は、各事業の独立性・機動性の向上、経営資源の効果的配分、次世代のリーダー候補育成、専門知識の蓄積、などの点で有効だから。

★「組織体制」という文言から、どんな内容を想定しているのかの判断に難しさがある（組織形態ではない）。よって、単に事業部制組織という“形態”を解答するだけでよいのかは考えどころである。

★要求の「木製知育玩具の新規事業を成長」、問題本文の「ビジネスのスピード感」「新たな市場や事業機会を探索」「子息1人で牽引するのは限界」などから、子息がX事業と知育玩具事業の2つの責任者を担っている状況を改めることが伝わる解答にする必要がある（X事業も今後残ることを忘れないこと）。

★事業部制組織とすることの懸念点は、①従業員数がそこまで多くない（30名、経営資源に限りがある）、②3つの事業の連携に適した組織形態とはいえない、といったこと。①については、少なくとも今後は人員を増加させていく企業であるのは間違いない。本事例の設問において人員増加に関する助言は想定されていないが、その前段階としてひとまず組織の体制を適した形にする助言までする、ということであると想定される。②については第4問で言及する。

★「全社的な組織改革」であるので、ここでの組織体制は全社の組織体制を解答することになる（木製知育玩具の新規事業に関する組織体制だけではない）。

★「理由」は、問題本文に組織的な要件は示されており、何も書けないことにはならない。ただし、制限字数100字に対して、書ける要素は数多くあるため、編集の難しさがある。

★問題本文には、「組織体制」と「人材育成」が検討課題と書かれているが、人材育成は問われておらず、第4問でも解答できない。よって、新たな組織体制を採用することが人材育成につながる、という構成になる。つまり、「理由」で人材育成の趣旨を表現する。

★組織体制について端的に示す構成であれば、「理由」について多面的な解答構成が可能である。逆に組織体制を詳しく説明する構成であれば、「理由」については絞って記述する解答構成となる。

<再現答案の状況：75枚>

★事業部制組織 38枚（約半分）、マトリックス組織 7枚、機能別組織 5枚、プロジェクトチーム（組織） 5枚、別会社にする 2枚、残りは具体的な組織形態を記述していない、という状況。

★TAC 解答例では、「組織体制については端的に示す」解答を採用。主な理由は以下。

- ・「採用すべき」という要求は、端的な表現で「形」を解答させようとしているように思えること（“どれを”採用するか答えよ、というニュアンス）。
- ・仮に、子息や他の責任者などについてなど具体的な説明をさせるなら、「どのような組織体制とすべきか」といった要求になりそうに思えること。
- ・「全社的な組織改革」という要求になっており、記述する解答そのもの（組織体制）は「木製知育玩具事業」に焦点が当たりすぎた解答ではないほうがよい。たとえば「子息を知育玩具事業の事業部長とする」だけを記述するのもバランスが悪いと思われること（こうした記述とするのなら、内装材事業、X 事業すべての責任者に言及する必要があるとも思われること）。
- ・「全社的な組織改革（9 段落の組織的な要件を満たす）」を行えば、「木製知育玩具事業の成長」を見据えることができる、ということであるので、あまり木製知育玩具に焦点が当たりすぎた記述内容にはならないほうがよいと思われること。
- ・問題本文の根拠の示し方から、今回の出題者は「事業部制組織の知識」を試す出題にしたかった意図を感じる。

<解答例以外で加点される可能性が想定される記述要素>

（組織体制）

- ・3 事業それぞれに責任者を据える組織体制
- ・子息を知育玩具事業部長とする
- ・X 事業部長は別の者を据える
- ・権限委譲（分権的な運営）
- ・責任を付与する
- ・マトリックス組織

（理由）

- ・知育玩具事業の市場のトレンド変化にスピード感をもって対応できるから
- ・事業ごとにスキルセットや思考様式が異なるから（それを身に付けられるから）
- ・社員の配置や育成制度の見直しが効果的に行いやすいから
- ・新たな市場や事業機会が探索できるから
- ・専門性を高めながら連携が図れるから（マトリックス組織の場合）

【第4問】

- ★「企業理念」に焦点が当たった珍しい要求。本事例において最も解答内容の想定がしにくい要素であると思われる。ただ、それでも検討の起点となる根拠の特定はできるため、何も想定できないということはない。
- ★問題本文に現在の定義が具体的に書かれているので、「再定義」の内容は、「〇〇の実現につながるような理念」といった要件のようなことを解答するのではなく、理念として盛り込む具体的な内容（文言）を記述する必要があると考えたい。
- ★浸透させる相手として「関係者」と表現されている。この問い方や問題本文の状況から、社外（顧客、取引先といった利害関係者）と社内の従業員の両方が対象になると認識する必要がある。
- ★「地域とともに」は、①要求が木製知育玩具の新規事業を「拡大」となっており、第3問の「成長」との違いとして、A社単独ではなく、地域と共に行うという意味合いで拡大という文言を用いている可能性があること、②「関係者」には「社外」が含まれ、なぜ社外に浸透させる必要があるのかを考えた際に、この地域とともにという趣旨を伝えたいというのが想定されること。
- ★「木材の新たな可能性を追求（価値を創造）」は、①X事業も今後に残すこと、②子息は知育玩具の新規事業展開の際に「木材の新たな価値を創造できる」と認識したこと、③「社内への浸透」も問われていることを前提にすると、既存事業を支えてきた従業員はこの点の必要性認識が薄いこと、などからこうした趣旨を理念に加えることの妥当性がある。
- ★「心の豊かさの醸成に貢献」は、現在の理念は約100年前に定められており、「生活する人々が豊かに」というのは、「経済的な豊かさ」であると考えられること。
- ★「浸透のさせ方」は、「社外」は、理解が得られないといったことは懸念されないので、周知させる「手段」に重きを置いた解答が妥当、「社内」は、既存従業員の「理解を得る」ことが重要なので、それを意識した解答が妥当。

<再現答案の状況：75枚>

- ★「地域とともに（地域との連携、地域活性化など含む）」は、12枚
- ★「木材の新たな可能性を追求（価値を創造）」は、33枚
- ★「心の豊かさの醸成に貢献」は、5枚
- ★「木育」「安心安全」「子供たちへの貢献」「新たな市場や事業機会の探索」「新たなことに挑戦」「社会に貢献」といった趣旨の解答が見られた。
- ★浸透させる相手が「社内のみ」になってしまっている解答がそこそこある。
- ★「理念は変更しない」といった解答が1枚
- ★浸透のさせ方しか記述していない（再定義の内容が書かれていない）という解答が4枚（こうなると厳しい）。

事例Ⅱ～スポーツマッサージ店

【総評】

- ★問題本文を一読した段階では、何とかなりそう、という印象にはなるが、対応付けや組み立てはそこまで易しくはない。
- ★それでも例年よりは採点は辛くなる可能性が高いため、受験者本人の手応えより得点が低い状況が多そうに思える。
- ★第1問が15点しかないのをはじめ、制限字数と配点がバラバラ。
- ★問題本文のボリュームがここしばらくの本試験と比較して非常に少ない。
- ★最終段落に「強みを活かせるよう」とあるため、これを踏まえて組み立てるが、3つの助言すべてでそれを解答上表現するかは難しいところ。
- ★「ニーズを特定して助言する」という色が薄い。
- ★第2問と第3問の方向性や対応付けに苦慮する可能性がある。
- ★本事例における「一般の顧客」は少なくとも「部活動をしている中高生や大学生」ではない。一般の顧客への助言をすべき事例であるかは悩ましいところ。するなら第2問が想定されるが、今回はそこへの助言は不要という解釈ももちろんあり得る。
- ★「初回限定お試しコースの利用者のリピート率向上、来店頻度向上」と「顧客流出の抑制」が明確に示されている解決すべき課題。前者は第3問であるとキッチリ対応付けたい。

【第1問】

顧客は、アスリート、中高部活生や大学の運動部の学生、一般の顧客、近郊の大学運動部。競合は、大規模な接骨院、格安マッサージ店、独自技術を売りにした整体院など。自社は、スポーツ競技別に専門性を有し、高いマッサージ技術、コミュニケーション力などが強み。リピート率や来店頻度の向上、顧客流出の抑制などが課題。

★配点は15点。このことをしっかり認識して80分対応したい。つまり、本問に時間をかけるのは明らかに得策ではない。

★「顧客」「競合」「自社」ともに根拠はふんだんにあり、取捨選択が必要。かなりあからさまに数多く示されたので逆にその考えに至りやすくはある。ただ、どれを選択すべきであるかは簡単ではない。

<解答例以外で加点される可能性が想定される記述要素>

(顧客)

- ・ 買い物や仕事の途中、帰り道の顧客（現在は大規模な接骨院へと書かれている）
- ・ 保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客

(競合)

- ・ 保険診療を適用する地域に密着した接骨院
- ・ カイロプラクティック

(自社)

○強み

- ・ 社長のZ社出身という経歴

○弱み（課題）

- ・ 顧客情報の蓄積が不十分
- ・ 顧客に寄り添った対応が不十分
- ・ 予約が取りづらい時間と空きが出る時間が出ること

【第2問】100字

ダイナミックプライシングを採用する。平日日中を割安な価格にして買い物や仕事の途中で来店可能な一般の顧客の来店促進と稼働の平準化を実現し、帰り道の顧客を含めて予約も取りやすくし、競合への流出抑制を図る。

- ★「価格戦略」＋「ターゲット層を意識した具体的な対応」＋「効果」という構成
- ★「新規顧客層（一般の顧客）の獲得」と「混雑時間帯に予約が取りづらい状況の解消」の両方を見込む解答例。
- ★「ダイナミックプライシング」という表現が必要かは難しいところだが、①ここ数年の出題の仕方（1次の知識を試す）、②「価格戦略」を明示すべきと解釈する、などに重きをおけば示しておく方針になる。
- ★「ターゲット層」に言及した解答を記述すること。
- ★社長の創業時の想いとして「一般の顧客」も対象としたい、ということだったが、現状において実際にどの程度B社に来店しているかが定かではない（既存顧客層 or 新規顧客層）。
「一般の顧客」に対する助言をする必要がある事例であるかは判断が難しいところ。もし必要なら、本問しかない。
- ★本問は「価格」に魅力を感じる層がターゲットになるはず、と解釈すると「一般の顧客」である可能性が浮上する。
- ★「大規模な接骨院」に「買い物や仕事の途中、帰り道の顧客」が来店しているが、B社から流出している顧客というのがこの中にいる可能性を想定するなら上記のような解答例。
- ★「顧客が流出」は、「価格面や提供サービス面」が要因となっている。「価格面」に重きを置くなら第2問で解答。「提供サービス面」に重きを置くなら第3問で解答。

TAC 解答例の趣旨

- ★現状のB社の主な顧客層が、①「保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客」と②「中高部活性や大学の運動部の学生」であると想定している。
- ★上記①の中には日中に来店可能な人もいる、上記②は日中の来店は困難、と想定している。
- ★「買い物や仕事の途中」は、競合で「15分程度」の施術を受けており、15分に意味があるならB社の「30分、60分」の（本格的な）施術は受けたくないという解釈をしている。
- ★ただし、「保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客」が、価格が安くすることに魅力を感じるのかどうか、というのが微妙ではある。

<再現答案の状況：75枚>

- ★ダイナミックプライシングは45枚（サブスクリプションが3枚あった）。
- ★「一般の顧客（買い物や仕事の途中、帰り道なども含む）」を対象に解答したものは26枚
- ★「顧客の流出抑制（離反抑制）」の趣旨は18枚

【第3問】

顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力を活かし、個々の症状、過去の施術内容、不安や心の痛みといった個別の事情など、施術の中で聞いた情報を蓄積する。これらの個別情報を踏まえた施術の実施や、初回限定お試しコースの利用者に対して担当した従業員が連絡して来店を促すことで、リピート率や来店頻度の向上を図る。

- ★「強み」＋「蓄積する顧客情報」＋「活用方法」＋「効果」という構成
- ★「顧客に寄り添った対応がまだ不十分」ということであるので、これをできるようにするための「蓄積する顧客情報」「活用方法」を解答する。
- ★「初回限定お試しコースの利用者」の「リピート率向上、来店頻度向上」は、第10段落の文脈から「顧客情報の活用」によって実現する（つまり本問の根拠）。
- ★「強み」は、「顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力」を解答したい。
- ★「蓄積する顧客情報」は、「妥当性がある項目を複数列举」して解答したい。
- ★「活用方法」は、「情報を活かした施術」「情報を活かした顧客への連絡」のいずれかは解答したい。

TAC 解答例の趣旨

- ★「コミュニケーション力」が高いのは、現状は社長のみという解釈。よって、従業員もコミュニケーション力を高め、不安や心の痛みを解消できるようにする、という方向性。
- ★「顧客情報を用いた顧客への連絡」は、問題要求にすでに示されている「連絡先」を活用する内容は想定されていないであろう、という解釈。
- ★ただし、「社長が担当した初回限定お試しコースの利用者」からしか情報収集ができない（すべての初回限定お試しコースの利用者の対応を社長が担当できるとは限らないであろう）ため、効果が限定的には思う。そして、社長が収集した情報を従業員が活用するのは2回目以降の来店時、ということになるため、この趣旨だと「来店頻度向上」にはなるが、「リピート率向上（2回目の来店）」につながる？というのがある。

<再現答案の状況：75 枚>

- ★「コミュニケーション力を活かす」という趣旨は 30 枚（そのうち「社長の」と表現しているのは 8 枚）。
- ★「初回限定お試しコースの利用者」を対象としている解答は 9 枚
- ★「リピート率向上」は 10 枚
- ★「来店頻度向上」は 11 枚
- ★「顧客の流出抑制（離反抑制）」の趣旨は 11 枚

【第4問】

有名トップアスリートの紹介や社長との対談動画、競合運動部を要する大学の専属トレーナーであることの紹介動画などを掲載し、高いマッサージ技術、不安や心の痛みを解消するコミュニケーション力などを訴求する。

- ★「動画の内容」＋「訴求内容（強み）」という構成
- ★「さらに呼び込む」なので、「新規顧客の獲得」であり、「未来のアスリートを目指す中高や大学の部活性」は「既存顧客層」ということになる。
- ★「未来のアスリートを目指す」であるので、「有名トップアスリート」「競合運動部を要する大学」は訴求ポイントとなる。
- ★トップアスリートから「高いマッサージ技術」と「心のしこりも揉みほぐす（コミュニケーション力）」が評価されているため、これは「未来のアスリート」にとってもポイントが高いと思われる。よって、この2点を訴求する趣旨で解答。

TAC 解答例の趣旨

- ★基本的には「動画の内容」として妥当性があるものを複数示す構成。

<再現答案の状況：75 枚>

- ★「トップアスリート」への言及は 41 枚
- ★「大学（強豪）運動部（専属トレーナー契約を結ぶ）」への言及は 33 枚
- ★「社長の経験（けがで競技ができなくなった、Z 社など）」は 20 枚
- ★「高い技術力を訴求」といった趣旨は 25 枚
- ★「コミュニケーション力を訴求」といった趣旨は 10 枚

事例Ⅲ～紙パイプの製造業

【総評】

- ★問題本文はボリュームが少なく、ゴチャゴチャはしていないので、総じて読み取りの負荷そのものは高くはない（第 8 段落が工程の過剰書きになっていることを考えると、全体ボリュームは実質 2 ページ強）。
- ★解答するための根拠はあるにはあるが、第 2 問（コストダウン）と第 3 問（納期）、そして第 4 問（品質）も含めて使用する根拠が重複する印象となり、どの設問でどの根拠を用いて解答すべきかの判断が難しい。
- ★ここ数年同様、解答内容の決め手に欠ける。論理がおかしくなく、根拠のある解答であれば幅広く加点することが前提の作問である可能性がある。
- ★第 5 段落の「紙パイプの需要の喚起を図ることを課題」が解答根拠として用いにくい。用いるなら第 4 問しかないが、正直含めにくい。

【第 1 問】

X 社との強固な関係性による安定した原料紙の調達力、紙パイプの用途拡大の実現につながる包装資材メーカーとの安定した取引関係。

作り直しによる再納品、作業停滞などによる高コスト体質、工程の混乱や深夜・早朝残業を生じさせる工程管理の精度の低さ。

- ★強みは、書くことに困る。ひとまず「安定した原料紙の調達」に触れておけば、少なくとも半分の得点にはなると思われる。
- ★「包装資材メーカーとの取引関係」は、これによって製紙用から産業用、建築用と事業拡大ができています。食品用や医療用は「新たな顧客」と書かれているが、この顧客が最終ユーザーなのであれば、今後もこの取引関係が活かせる可能性がある（この場合、第 4 問はやはり強みを活かした事業展開）。
- ★弱みは、上記の解答は「コスト（第 2 問）」と「納期（第 3 問）」の観点を意識した構成（本来は品質にも言及したいところ）。
- ★弱みは、他にも「立ち上がりロスによるムダ」など、具体的な解答候補はいくらでもあり、強みとは異なり、優先順位づけに基づいた編集に難しさがある。

<再現答案の状況：75 枚>

- ★「安定した仕入れ（調達）」は 65 枚
- ★「循環型社会醸成」への言及は 33 枚

【第2問】

＜不適合品による作り直しのコスト＞

課題は、不適合品によって生じる作り直しによる再納品の削減。改善策は、接着剤の塗布方法や成型機の巻取り方法の標準化。

※第13段落を本問の根拠として使えるか否か。第4問を先に組み立てると、第2問でこの趣旨が解答できる可能性が高まる。

＜残業によるコスト＞

課題は、深夜・早朝残業の抑制。改善策は、原料紙の仕入れ方式を定量発注方式など明確に定め、原料紙待ちによる作業停滞を抑制。

※第10段落の文脈や、改善策は「リードタイム（製造時間）短縮」になることなどから、「残業」は、基本的には第3問の根拠でもあると想定される。

※「特に重要」が、コストの削減額の大きさなら、残業コストは優先度が高いと思われる。

※一般論としての停滞は、「在庫の滞留や管理費の増加などのコスト」を生じさせる。ただ、今回の設定では「停滞」そのものがコストアップになる、というのはキツイ（今回は原因が原料紙待ちなので、そもそも工程①がスタートしないので滞留もない）

※「作業停滞」は、基本的には「リードタイム短縮の余地」と読むほうが自然であり、そうすると第3問の根拠となるが、第3問は「工程管理」であり、本事例における工程は第8段落に示されている8つの工程であると考え、「仕入れ」は工程管理ではないとなり、第3問にも入れにくい面がある。

※第2問に入れるために、「作業停滞」→「生産着手が遅れる」→「残業が生じる」という論理を組んだのが上記の解答例。

＜立ち上がりロスによるコスト＞

課題は、原料紙の機械セットに際しての立ち上がりロスの抑制。改善策は、計画性のあるベテラン作業者の技術やスキルの承継の実施。

※この趣旨は効果が出るまでに時間がかかる。その点で、重要性（優先度）が下がるという考え方もある（事例Ⅲの基本的なセオリーとしても微妙な内容）。一方で、だからこそ取り組み始めなければならないという考え方もある。

※創業78年なのでこれまでも承継はしているはず。そうすると、「標準化」が可能な業務ならとづくにしているのでは？とも思える。そう考えると、これまでは属人的な技術やスキルを業務の中で次の世代が学び取り、たまたま承継できていたか。これだといつまでに何を学ぶかの計画性がない。昨今は承継の遅れが顕在化しているという解釈。

※立ち上がりロス・定期修理後や長期間の停止後、休日後、昼休み後など、生産を中断した後に再開する際、設備が安定して良品を生産できるようになるまでに発生する時間的なロスと、その間に発生する不良品などの物量ロス。

- ★問題本文には、コストダウンの余地ともいえるし、リードタイム短縮の余地ともいえる内容がいくつか書かれている。ここがはっきりしないことが対応を難しくしている。
- ★「2つ」と指定されてしまっており、「特に重要」なので、選ばなければならない。逆にいえば、相対的には重要ではない課題もあり、それについてはむしろ助言しないということか（問題本文に書かれているコストアップ要因の一部は今回助言しないで放っておく！？）。

TAC 解答例の趣旨

- ★1 つ目は、「立ち上がりロス」と「作り直し」の2か所を根拠としている。この2つはともに「作業方法のバラつき」が要因になっているので、1つの趣旨であるとしてまとめている。
- ★2 つ目は、「工程の混乱」が生じれば、何らかのコストアップにはなるという前提に基づいた解答になっている。ただし、「受け入れ基準を確立」ということは、場合によっては顧客からの依頼を「断る」ということになる。もちろん現実の経営においてはこうしたことはあり得るが、事例Ⅲの基本は、「顧客からの依頼に対して、社内のオペレーションの改善や対応によってどう応えるかを解答する」のがテーマ。その点には反する。

<再現答案の状況：75 枚>

- ★「残業」への言及は 33 枚
- ★「作り直し、再納品、不適合、クレーム」などのいずれかへの言及は 29 枚
- ★「作業停滞」への言及は 19 枚
- ★「立ち上がりロス」への言及は 27 枚
- ★「工程の混乱」への言及は 9 枚

【第3問】

突発的な製造計画の変更を紙のメモで作業担当者だけに指示するのを改め、ホワイトボードで情報を一元化し、ライン長含めて早期に状況を把握して作業割り振りを見直し、出荷間際の混乱による深夜・早朝残業を抑制する。

★基本的な生産計画はホワイトボードに記されている。しかし、突発的な製造計画の変更（仕様変更や特急受注）は紙のメモで作業担当者に指示、とある。この指示をしているのが工場長なのかライン長なのかが明示されていないが、仮に工場長だとして、指示された作業担当者の元々予定されていた業務は後ろ倒しとなる。その状況（製造計画の変更）がホワイトボードに記されていないのであれば作業の遅れが生じる見込みであることを誰もすぐに把握できずに対応が遅れ、出荷間際に残業することになる、という解釈に基づいた解答（早めに情報を共有できていれば、もし比較的手の空いている作業者がいれば、その者に応援してもらうなどの対応がとれる可能性がある）。ただし、この考えも、状況の類推が含まれているため、確実ではない。

★残業の趣旨は、①コストアップ（第2問）の根拠、②納期遵守のために生じている状況説明（第3問の根拠）、③コストアップと納期遵守の説明の両方、といった可能性がある。現実的な対応としては③の解釈に基づくと、組み立てやすいようには思われる。

TAC 解答例の趣旨

★工程⑥の「仕様の長さに切断加工」という記述から、顧客の仕様ごとに作業が変わるのは工程⑥であると解釈している（①～⑤については「仕様」という表現が出てこない）。この解答は、「顧客の仕様」に関連しない⑤までであればよい、という解釈と、実質「仕掛品在庫」を保有するため、「製品在庫」は保有しないという方向性なのに仕掛品ならよいのか？という点は判断が難しいところ。

★「月末に次月の発注予定の提供」がされているが、C社はこの時点では何もしていないことが読み取れる（生産計画は毎週末に次週の発注情報が来たのをもとに作成）。よって、予定がわかった時点でできることはできる時間があるときに早めに行う、という趣旨。

★「作業停滞」は第2問のコストダウンの根拠とするのは厳しいという判断で第3問に含めている（工程管理を広く捉え、「仕入れ（発注）」も含まれるという解釈をしている）。

<再現答案の状況：75枚>

★「メモをあらためて（突発的な製造計画の変更も）ホワイトボードに記載」という趣旨は14枚

★「メモを止める、IT化」といった趣旨は上記以外で5枚

★「ホワイトボードを改める、IT化」といった趣旨は9枚

★「デジタル化、IT化、システム化」といった趣旨はトータルで21枚

【第4問】

クレームや不適合品発生記録、その原因追及、再発防止といった、一連の不適合対応手順の作成や実行を、経営上の重要な課題であると位置づけ、優先度を上げて取り組み、品質の安定化を図る。サイズや強度など、新たな顧客が定める厳密な品質基準に対応する。

★「不適合」「品質」の観点で書けていればひとまずOK。あとは120字を用いてどこまで妥当なまとめ方ができるか。

★第13段落が第2問と第4問両方の根拠になる。オペレーションレベルの設問と経営戦略の設問で根拠が重複するというのが難しかったところ。

★事例Ⅲの通常のセオリーはあまり適用しにくい設問。「社内の取り組み」という要求だったというものもあるが、C社の強みが社内の技術力といったものでもないのもので、この新事業に活かせるようなものがない（調達力は活かさないし、X社との関係も「社内」という制約に反する）。

★「紙パイプ需要の喚起」を本問で解答するなら、第6段落も踏まえて「製品の高付加価値化を図ることを通して紙パイプの需要を喚起する」といった解答が想定されるが、これでは果たして紙パイプの需要が喚起なんてことが可能なのか？という疑問は大きい。また、本問はあくまで「食品用や医療用の紙パイプ製品への参入を実現するため」の社内の取り組みなので、この要求にも合わない。

TAC 解答例の趣旨

★現状、不適合の対応に手が回っていないので、明確な形で進めるための形として「QCサークル」「全社的に取り組む品質管理体制」といった内容を表現している（必ずこれではなければならないというものではない）。

★「専用ライン化も含め製造ラインの再編」は、「製品多様化が進んでいる」「製品アイテム数が増加」といったところから、より一層の生産効率の向上も重要であることが想定される。そして、食品用や医療用が加わり、C社は5種の紙パイプを取り扱うことになり、製造ラインも5つのため、専用ライン化するのも効率性向上の1つ、という趣旨。

<再現答案の状況：75枚>

★「品質の観点」の解答は67枚

★「QCサークル（活動）」は6枚

★「紙パイプ需要の喚起」は11枚

事例Ⅳ～仏壇・仏具の製造販売業

【総評】

- ★オーソドックスな問題であり、例年と比較すれば易しいといえる。ただし、こうなると、
①かなり高得点者が出る、②採点自体はかなり辛くなる、という状況が想定される（問題が易しいから受験者にとってよい、というわけではない）。
- ★計算問題を正解する受験者の割合は高いことが想定されるため、正解することが重要になるのはもちろんだが、すべての計算問題で「計算過程」を要求しているため、もし正解しなかった場合でも、この計算過程の状況でどこまで救ってもらえる採点になるかが1つのポイントになる（例年よりも計算過程で救ってもらえない可能性がある）。
- ★上述した通り、採点は辛いことが想定されるため、第1問の経営分析、第4問ともに、例年のような緩い採点はしてもらえない可能性が高い。
- ★問題そのものは難易度が高いわけではないため、通常であれば時間的な余裕もあるが、計算過程を数多く問うていることによって解答欄に記入する時間はそれなりに要する。

【第1問】

（設問1）

- ★オーソドックスな経営分析。時間をかけず、無難に対応しておきたい。
- ★問題本文の「創業以来、比較的業績が安定」から、「優れている指標」として「自己資本比率」を想定する。
- ★問題本文の「木材や漆などの原材料価格も高騰」「利益計画の見直しも課題」から、「劣っている指標」として「売上高総利益率」を候補として想定する。
- ★問題本文の「海外向け商品の製造においては一部機械化も避けられず、職人による手仕事と機械による製造とのバランスに苦慮している」は、「バランスに苦慮」の解釈が難しいが、機械化が進展していることは間違いないので、「劣っている指標」として「有形固定資産回転率」を候補として想定する。
- ★財務諸表の状況も踏まえると、以下の選択になる。
「優れている指標」・・・「自己資本比率 or 負債比率」
「劣っている指標」・・・「売上高総利益率」と「有形固定資産回転率」

＜再現答案の状況：75 枚＞

- ★自己資本比率が 60 枚、負債比率が 10 枚、流動比率が 4 枚、当座比率が 1 枚
- ★売上高総利益率が 65 枚、売上高営業利益率が 10 枚
- ★有形固定資産回転率が 70 枚、棚卸資産回転率が 4 枚、固定資産回転率が 1 枚

（設問2）

自社生産の高価格仏壇で差別化を図る戦略だが、原材料価格高騰の影響を大きく受けることや、大型仏壇の売れ行き低下の中で機械化が進展し、見合った売上が獲得できないこと。

- ★問われていることを明確に捉えて記述したい。
- ★「劣っている点」だけを記述すること。
- ★「要因（劣っている点の）」なので、「収益性が低い」といった文言は不要。
- ★「経営戦略」についてどこまで詳述するかは悩ましいところ（「違いを指摘」なので、同業他社についても記述するか否か）。
- ★低価格仏壇を強化している同業他社は自社で生産していないと想定される。理由は、①「海外生産」と書かれている、②「D 社と比較した売上原価の比率の低さ」と「機械の金額の少なさ」が財務諸表から読み取れる、③D社は「自社生産」とわざわざ書かれていることなど。よって、同業他社は木材や漆などの原材料価格の高騰による影響が相対的には少ない可能性がある。よって、「原材料価格高騰」は本問の記述要素としてよいと思われる。

【第2問】

- ★（設問3）まで正解することは十分可能。
- ★（設問1）を死守することはもちろんだが、（設問2）を誤ると（設問3）も合わなくなるため、（設問2）を合わせることが重要であると認識する。
- ★単位「千円」であることに注意して計算メモを作成する。

（設問1）

- ★「製品Xと製品Yが数量ベースで2：3」という設定から適切な計算式が組めればOK。
→製品Xの販売数量をXと置くと、Yの販売数量は $\frac{3}{2}X$

$$\text{利益} = 370X + 420 \times \frac{3}{2}X - 480,000 = 0$$

$$\rightarrow X = 480 \text{ 基}$$

$$\rightarrow Y = 480 \text{ 基} \times \frac{3}{2} = 720 \text{ 基}$$

$$S_{\text{BEP}} = 600 \times 480 + 560 \times 720 = 691,200 \text{ (千円)} = 691,200,000 \text{ (円)}$$

<再現答案の状況：75 枚>

- ★①を正解 54 枚、②を正解 53 枚、③を正解 46 枚

（設問2）

- ★変化するパラメータを正確に捉えて計算式を組めば正解できる。

$$50,000 = 358.5 \times 500 + 413Y - 520,000$$

$$\rightarrow Y = 946.12 \dots \approx 947 \text{ 基}$$

<再現答案の状況：75 枚>

- ★正解 42 枚

(設問3)

★線形計画法の考え方でも処理できる。

<制約条件の式>

$$0.5X + 0.3Y \leq 700 \rightarrow Y = -\frac{0.5}{0.3}X + \frac{700}{0.3} \dots \textcircled{1}$$

$$Y \leq 3X \dots \textcircled{2}$$

<目的関数>

$$\text{利益} = 358.5X + 503Y - 525,000$$

$$\rightarrow Y = -\frac{358.5}{503}X + \frac{\text{利益} + 525,000}{503} \dots \textcircled{3}$$

→③の傾き(絶対値)は①の傾き(絶対値)よりも小さい

→利益が最大になるのは、①②式の条件を満たし、③の縦軸切片が最も大きくなる状況」

→①と②の交点が、利益が最大になる点 (X 500 個、Y 1,500 個)

$$\text{利益} = 358.5 \times 500 + 503 \times 1,500 - 520,000 = 408,750 \text{ (千円)} = 408,750,000 \text{ (円)}$$

<再現答案の状況：75 枚>

★①を正解 17 枚、②を正解 16 枚、③を正解 4 枚

【第3問】

★シンプルな投資計算。

★「年間 2,400 千円の賃借料の収入がなくなる」→ $2,400 \times 0.7 = 1,680$ のマイナスのキャッシュフローになる、という計算ができること。

★設備 Z の売却によるキャッシュフローを正確に計算できること。

★投資段階の「運転資本増加による CF」が、①1 年目期首と②1 年目期末のいずれのタイミングであると解釈すべきなのかは少々判断が難しい。ほとんどの受験者は②であるとして計算していると思われる。

(①「1 年目期首」のケース)

「この投資によって運転資本が 9,000 千円増加する」とかかれているので、この**運転資本も「設備 Z への初期投資」に含まれる**、と解釈すると期首になる。こちらだと運転資本の動きはスムーズ。

(②「1 年目期末」のケース)

「設備 Z への初期投資以外のキャッシュフローは各年度末に生じるものとする」という指示に素直に従えば期末になる（おそらく出題者の意図はこっちではないと思われる）。ただ、これだと、「4 年度の事業活動において増加した運転資本」はどうなる？となる。具体的には、「ナシ」と「期末に生じて、同時に回収」のいずれかになり、どちらであっても不自然にはなる。

<再現答案の状況：75 枚>

★（設問 1）を正解は 63 枚

★（設問 2）正解運転資本を①「1 年目期首」と捉えて 4 カ所とも正解は 2 枚、②「1 年目期末」と捉えて 4 カ所とも正解は 31 枚

★（設問 3）正解運転資本を①「1 年目期首」と捉えて正解は 2 枚、②「1 年目期末」と捉えて正解は 25 枚

【第4問】

（設問1）

★「資金調達」という要求と B/S の状況から、「借入れ」は想起したい。

<再現答案の状況：75 枚>

★「借入れ」は 39 枚

（設問2）

★財務的リスクは、「為替リスク」は想起したい（これにしておく（設問2）の「対処」が書ける。

★具体的な対処は、「為替先物予約」「オプション」は想起したい。

<再現答案の状況：75 枚>

★「為替（変動）リスク」は 64 枚

★「為替（先物）予約」は 58 枚、「オプション」は 61 枚