令和８年度　２次筆記試験分析会

TAC 中小企業診断士講座　伊東　拓

事例Ⅰ～地域特産品を扱う卸売業

【総評】

★解答するための根拠は十分に示されているため、**事例の大まかな方向性はわかる**が、解答に落とし込むのは難しい。つまり、制限字数内でどうまとめるのかが難しい。また、問題要求に示されている**制約条件の遵守を誤ると違った根拠を用いて解答することになる**が、特に**制限字数が多い設問はマス目を埋めるためについ余計なことまで書いてしまいたくなる**。

★第1問がこれまでと異なる形のスタートだが､それ自体は特段難しいものではなかった。ただ､たったこれだけのことであっても戸惑う面はあるのかもしれない､結果として苦戦したという受験者はもちろん少なくないでしょう。

★①4問構成、②問題本文に時系列がない（ほぼ現在の記述)、③150字が2つ、④すべての設問がX社の買収と関連（昨年は木製知育玩具事業と関連)、など、令和7年度と類似する点は多い。

★問題本文のボリュームは、組織図以外で2985文字。4ページ目までまたがっているので多い印象だが（多いのは間違いないが)、実際には令和7年：3229文字、令和6年：2821文字（組織図以外)、令和5年：3230文字、令和4年：2941文字という状況であり、例年と比較して多かったというわけではない。

★すべての設問において、“グループ”の視点で解答することが求められている。

★X社買収の時期は、第9段落には「半年で欠品～」とあるので、少なくとも買収してから半年は経過している。一方で、成長戦略と人材育成計画の設計（第3問と第4問）は、これから“着手”。よって、この半年以上は、まずは業務プロセスの整備と、それに伴う組織的な統合に取り組んできた（第2問）という状況。

★まず第2段落に第1問の根拠となる記述がおおよそ示されていることを早々に把握したい。そして、第8段落以降の段落文頭を踏まえると、**第10段落が第3問の中心的根拠、第11段落が第4問の中心的根拠**であることがわかり、それも踏まえると、**第8段落、第9段落が第2問の中心的根拠**であると読み取れる。この認識を早い段階で持てると、スムーズな組み立てが可能。

★第1問はもちろん書けるが、内部環境は根拠が多い、外部環境のほうの表現の仕方が難しい。

★第2問は制約を外してしまっている受験者がそれなりに出てしまっていると思われる。「グループ全体」「組織運営の観点」という制約。

★第3問も制約を外してしまっていそうである。「X社」「消費者視点」という制約。

★第4問は根拠が問題本文全体に散らばっているのでまとめるのが大変。

【第１問】

(a)内部環境・・＜「課題」を直接的に多く示す解答例＞

メーカー機能を内包する価値創造企業へ脱皮し、将来の輸出や高付加価値化、自社加工食品の幅拡大、卸先への提案力向上などの実現。

(b)外部環境・・＜「課題」を記述することに比重を置いた解答例）＞

原材料費などの上昇、味以外の付加的な要素で評価する消費者ニーズの変化に、製品の高付加価値化による収益性向上で対応すること。

★ここ数年の第１問とは異なり、課題（内部環境、外部環境）が要求された。ただ、出題形式が変化したが、難しい問題要求ではない。

★「内部環境」と「外部環境」と明確に異なる観点で問うてはいるが、要求は課題であるので、**外部環境のほうも最終的には A 社の話になる（外部環境の状況だけを示す記述になってしまうとそれは課題ではない**)。よって、たとえば「高付加価値化を図る」といった趣旨を書こうとした際に、「内部」「外部」いずれであっても組み込むことは可能であり、切り分けの悩ましさがないわけではない。

★**「X 社を買収」することによって本問で解答する課題が解決される**はずである（解決する見込みがあるから買収した)。そして、その解決に焦点が当たった設問が第２問以降にある可能性が高いと想定する。よって、第２問以降とある程度セットで検討したい（何を主に克服していく事例なのか)。

★**「背景」**という表現を用いているが、この表現からは、X 社を買収する「直接要因」といったニュアンスの内容が想定されているのではない、という印象をもつが、正直、今回の課題という要求の場合、「背景」という表現はあってもなくても基本的には変わらない。その点では出題者の意図は不明だが、「醤油市場は価格競争の厳しいコモディティ市場である。大手の量販攻勢が続く」といった、醤油に関連した内容を書かせないために、念のためこういう文言を挟んだのかもしれない。

★該当する根拠は十分にあり、すべてを盛り込んで記述するのは難しい。内部と外部の切り分けも含め、あまり時間を使わずに対応したい（そのためにも後続の設問とセットで検討する)。

【第２問】

★**「グループ全体の」「組織運営の観点」という制約**から外れない解答をすることがポイントである（ここが本問の差がつくポイント）。ただ、どのような内容であれば組織運営で、どのような内容は組織運営ではないのかの線引きは難しい。そのため、問題本文に書かれている内容から、「これは組織運営といえるか」を判断していく必要がある。実際に問題本文には、**「業務プロセスの整備」の内容であっても、「“組織”運営」の観点ではない、「グループ全体」の観点ではない、といった記述が書かれている**。つまり、解答全体として、**「X 社の状況を改める」という趣旨だけにならないようにする**必要がある。逆にいえば、この点を踏まえて組み立てられると、TAC 解答例に近い内容になる可能性が高い。

★上記の観点でいえば、第 9 段落の**「工場の整理整頓や動線の見直し」「A 社の標準化された業務フォーマットや管理ルールを段階導入」「半年で欠品と出荷漏れが減少し、属人的な業務の実態が可視化」**などは、「組織運営」というよりも「業務プロセス悪い点の改善」であるし、「グループ」ではなく「X社」に焦点が当たっている。

★解答骨子は、**「組織としての一体感（事例Ⅰにおける頻出テーマ）」「付加価値を高めていくためのグループを横断した業務プロセスの整備」**という 2 点。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★「組織統合」の趣旨が十分に表現されている解答×５６枚

★「グループ横断の業務プロセス」の趣旨が十分に表現されている解答×５７枚

★解答全体として、明確に「グループの視点」で書けている解答×３０枚

【第３問】

★**「消費者の動向を意識したビジネスに必要とされるスキルを持った人材（人材像）」と「X 社の従業員（育成の対象者）」という制約**が示されている。よって、この**制約から外れない解答をする必要がある**が、本問についても、「X 社の従業員の教育であるが消費者の動向を意識したビジネスに必要とされるスキルではない内容」「X 社以外の従業員の教育についての内容」などが問題本文に書かれている。具体的には、「技能伝承」「A 社側の醸造現場や発酵技術の理解」など。こうした問われていない内容を書いてしまうと、出題者の指示を外した内容となってしまう。

★要求は「どのように育成」である。「どのような人材（育成の目的や人材像、身につける内容）」といった要素が想定されている可能性があるが、「育成方法（How）」が問われている可能性を想定する。本問の場合、すでに問題要求に「消費者の動向を意識したビジネスに必要とされるスキルを持った人材」という具体的な人材像が示されているので、**「育成方法」を中心に問われている**可能性が高そうである。

★第 10 段落冒頭の書き出しが、「しかし、人材面の課題はより深刻であった」と始まることから、本問の直接的な根拠はこの段落であり、逆に、その直前の**第 9 段落などは本問の根拠ではない**と判断できる。仮に第 9 段落も本問の根拠であるなら、第 10 段落冒頭の書き出しが極めて不自然になる（ここから人材面の課題について述べる、と宣言しているような書き出しになっている）。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★技能承継の趣旨×１６枚

【第４問】

＜「強み」「ニーズ」に詳細に言及し、最終的に「アンゾフの観点」にも言及した解答例＞

X 社の発酵技術、主要なブランド、長女のパッケージ会社勤務による知見、α社の販売力などを活かし、小容量品や贈答兼日常使いの商品、パッケージなども含めて商品評価といった消費者ニーズに高付加価値商品で対応する、発酵を核とする価値創造企業となる。伸びる事業で雇用を守りながら市場を拡大する新市場開拓戦略とする。

★第 11 段落が起点となるものの、**根拠は問題本文全体に数多く散らばった形で示されている**。そのため、まったく書く内容が想定できないということはないが、その多くの根拠を踏まえてどのように（何を重視して）まとめるかという点では難易度が高い（記述要素のバリエーションは多い)。

★本問は、特に第 1 問とセットで検討することが有効になる（課題を克服する成長戦略になる)。

★問題本文に 4 回も書かれている**「雇用を守る」**を踏まえた成長戦略とする必要がある。そうすると、「段階的」といった趣旨を表現しておきたい。「高付加価値化」「自社加工品の幅を広げる」「海外輸出」などを単に羅列するのではなく。ただし、この趣旨は**「成長戦略」と率直には親和性が低いと感じてしまいやすく**、含めるのはそれほど易しくはない。

★「価値創造企業（高付加価値化）となる」の方向性で記述する。

★「X 社の強み」に加え、「A 社の強み」や「α社の機能（テスト販売)」にも言及する。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★「雇用を守りながら」という趣旨× 9 枚

事例Ⅱ～かんきつの販売と地域の活性化に資する会社

【総評】

★個人差が出そうではあるが、**基本的には対応しづらい**事例。その最大の要因は**問題要求の分かりにくさ**。かなり分量と制約があり、解釈に困る記述が多くある。

★第１問の形式が久しぶりに変わった。事例的に、機会（観光客、Ｕターン希望者がいる）と脅威（若手住民の村外流出、農家の担い手不足による耕作放棄地の増加、かんきつのコモディティ化）はまったく書かれていないわけではないが、「顧客ニーズ」として明確なものはほぼ書かれていない。よって、令和７年同様、基本的には経営資源（強み）主導での助言となる。

★問題要求は分量が多く、制約が多い。そして、その制約を守ろうとすると根拠が少ないように思える。**助言が３つとも１５０字だが、特に序盤はそんなに書くことがない！？という印象**になる。

★B 社が何なのかがはっきりとわかるのが問題本文の後半になってからになってしまう可能性がある（第 2 段落に B 社の概要が書かれているものの）。つまり、**「実家」は B 社とは別である（B 社は農家ではない）**ということを明確に認識しない状態で問題本文の１回目の読み取りをすることになる可能性があり、途中でその認識を修正しなければならないのが意外とやっかい。

★第 2 問以降は、どれが書きやすいかは個々に異なると思われるが、おそらく第 4 問がもっともやっかい。

★制限字数の合計が 650 字と、ここ数年と比較するとかなり増加した。

★問題本文のボリュームは令和７年度と比較すれば増加したが、通常通りではある（令和７年度の少なさが特殊だった）。

【第１問】

（強み）

社長のテーマパークでの接客や催事企画の経験、社長の人脈や実家が周辺農家の指導的立場だった栽培名人の社長の曽祖父だったことによる X 町の農家などの事業者からの信頼、複数の農家からの高品質なかんきつの調達力。

★「社長の経験」「かんきつの調達力」は最低限示す。
★「商品企画力、生産者と消費者の交流の場づくりができること」も妥当
★**「実家」**のことを記述してしまわないことが重要。
★B 社は村の人々に歓迎され、かんきつ畑や山の維持などを含めて相談がいくつもくる。
　→**「ノウハウ」というより「信頼感や信用」**がある！？
★以下は「実家」の強み
　・地元に複数の山を保有
　・自家消費用や贈答品として箱買いする長年の固定客を有していること
　・近隣の道の駅にある農産物直売所や地域産品を扱うローカルスーパーとの取引関係
　・売り上げが好調なこと

（弱み）

設立から間もなく、事業規模が小さいことから、情報発信力が低く、X 村以外の広域な市場においては認知度が低いこと、独自に築いた販売先や取引先が少ないこと、会社経営における専門的知見がないこと。

★「独自に築いた販売先や取引先が少ない」は最低限示した上で、妥当性がある（否定できない）**内容（結論）を多く示す**。
★**「実家」や「産地全体」**のことを記述してしまわないことが重要。
★以下は「実家」の弱み
　・短期アルバイトの確保ができていないこと
　・近隣の（店舗）新規取引の要請にすら応えられないこと
★以下は「産地全体」の弱み
　・広域な市場での認知度が低いこと、近隣の需要への対応力が低いこと
　・X 村という産地そのものの認知とブランド力の低さ
　・農家の担い手不足

【第２問】

X 村のかんきつ農家は栽培名人の指導を受けており、どこも高品質なこと、ミカン・オレンジ・ユズなど収穫時期が異なる多様なかんきつがあること、そのため年間を通してさまざまなかんきつを楽しめること、などを掲載した上で、現在購入している農家以外も含めた各農家が栽培しているかんきつの種類と収穫時期を掲載する。

★基本的に**「通販に関連する情報」も含めるほうがよい**。上記はあえて含めていない解答例。

★「各農家の特徴を反映」とのことだが、**農家による“違い”は問題本文からほとんど読み取れない**。よって、「150 字も書くことがない」という感覚になるのが自然ともいえる。

★上記の解答の前半は「各農家の特徴（違い）を反映」にはあまりなっていない。**「あなたがこれまで長年購入している農家とまったくそん色ない品質の農家が他にもありますよ」という趣旨での「特徴」**を伝えている。

★「現在は年 1 回」であり、「かんきつ農家ごとに得意客がいる」という状況で、これを「年複数回購入してもらう」ということは、①**色々な農家**から購入してもらう、②**色々なかんきつ**を購入してもらう、③**年間を通して**購入してもらう、という方向性で考える。

★「長年箱買い」でしかも「現地に足を運んでいる」客なら、**「X 村のかんきつの良さやかんきつの種類などはすでに知っているのでは？」**と解釈すると、解答が書けなくなる。

★現状は、農家ごとに得意客がいるということなので、この顧客に対して他の農家の情報を伝えることに各農家が好意的なのかについての疑問は少々残るかもしれない。

★通販の具体的な手段（ネット、電話、FAX など）については何も根拠がない。

★「産地に足を運ぶのは難しい」という表現であるので、ここで言っている得意客は「X 村の住民」ではない。ただ、**X 村のかんきつが高品質であると知られているのは「村と周辺にとどまる」とも書かれている。得意客は一体どこから来ている！？**

★産地に足を運んでいるなら、特定の農家にピンポイントで買いに来ていることになるが、産地に来ているのなら他の農家とも接点ができそうな気もする。

★**「サブスクリプション」「定期購入契約」**などだと、年数回の購入ではないのと（1 回の契約）、「特定の農家との契約のでは？」「B 社との契約なら複数農家のかんきつになるが、農家からすればマージンが取られるのでは？」などの疑問が生じる。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★年間を通して季節ごとにさまざまなかんきつがある点×７１枚

★農家によって違う点があるという趣旨×４１枚

★通販（ネット、電話、FAX、配送できる）の案内×２５枚

★贈答用としても良い点×１９枚

★定期購入、年間契約、サブスクリプションなど×１７枚

★耕作放棄地問題、後継者不足などの実態×３枚

★**「高齢化しつつあり、産地に足を運ぶことが難しくなっている」**という記述の解釈

※ストレートに解釈すると、**「現在は産地に年１回足を運んで購入しているが、今後はそれが難しくなる」**となり、**「今後は産地に足を運ぶのは難しいからそれ以外の手段（通販）で購入してもらう」**という方向性で考えてほしいということだとは思う。ただ、それだと**「このままだと今後は年１回すら購入できなくなる」**という論理となり、**「年複数回購入してもらうため」**に焦点が当たっている本問とは課題の力点が異なる点が少々気持ち悪い。「得意客の維持（購入０回になるのを抑制)」が課題では？となる。

※「高齢化しつつあり」「産地に足を運ぶことが難しくなっている」であるので、**高齢化してきているのは最近**であり、**産地に足を運ぶことが難しくなっているのも最近**ということになる。そうすると、**「この変化が生じる前はどうしていた？」「変化したことで“すでに”購入状況が何がしか変化したのではないのか？」**となる。具体的には、①年数回→年１回、②産地に足を運ぶ→通販、などの変化がすでに生じているのではないのか？「足を運ぶことが難しく**なっている**」と言っているので。

（ストレートではない解釈の場合の例）

解釈１：以前は産地に足を運んで年に複数回購入していたが、現在は産地に足を運んで年に１回購入している

→**「すでにさまざまな季節に訪れ、色々なかんきつを購入したことがある」**となり、「年間を通してさまざまなかんきつがある」といった趣旨の解答は書けなくなる。ただ、**この解釈は総合的に考えて可能性は著しく低い。**

解釈２：以前は産地に足を運んで年に１回購入していたが、足を運ぶのが大変なので、実は現在はすでに通販（電話、FAX など）で年１回購入している

→「通販の案内」に関連した解答は書けなくなる。

解釈３：以前も現在も通販で年１回購入している

→「通販の案内」に関連した解答は書けなくなる。

→この解釈の場合、「産地に足を運ぶことが難しくなっている」という記述の意味は、**「産地に来てもらって体験価値を高める」といった方向性での解答は書かないでほしい**ために出題者が付け加えた制約ということになる。

※現状が**「ネット販売」**は各農家が販売サイトを有していることになり、考えにくい。

※**「ダイレクトメール」**と書いたのは、「住所 or メールアドレス」は有していることを示し、**すでに「通販」で購入していることを示唆している！？**産地に足を運んでの購入しかしていないなら個人情報は有していないかもしれないので。そう解釈すると、解釈２or３！？となるが。

※**「得意客」はどこに在住している！？**箱買いするくらいなので、その農家のかんきつを気に入っている。第８段落には**「X 村のかんきつが高品質であるという評価が知られるのは村とその周辺にとどまる」**と書かれている。一方で**「産地に足を運ぶことが‥」という表現からは、そんなに近くとは思えない。**

【第３問】

X 村に隣接する地域の温泉街に訪れる観光客を対象とし、パウダーが素材本来の香りが強く、さまざまな調理用途に好適なことをホテルや旅館に訴求し、宿泊者に出す料理用や、地域産品を使った加工品の土産物として採用してもらう。X 村を記したブランド名とし、かんきつの産地としての認知度とブランド力向上を図る。

★上記解答は、TAC 解答とほぼ同趣旨。

★**第 3 段落が本問の根拠であることを早々に特定したい**。これによって第 3 問の方向性を想定できると、第 2 問、第 4 問の検討の余力という点でも大きい。

★「ターゲット」が、「最終消費者」or「事業者」のいずれか！？前者なら「観光客」、後者なら「ホテルや旅館」となる。→両方書いておくのが上手な対応ではあるか。

★「マーケティング施策」なので、できれば複数の観点で解答する（「製品」と「プロモーション」など）。

★**「X 村のブランディング」の趣旨**で解答する。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★具体的なターゲットの記述

・観光客×４５枚

・宿泊施設（ホテル、旅館）×３２枚

※上記２つは両方含まれた解答も多いが、解答の文脈から、受験者がいずれを本問で問われているターゲットと想定して記述しているかを判断した上で集計

・飲食店（料理店、レストラン、料理人）×１５枚

・土産物店×７枚

・直売所、ローカルスーパー、道の駅など×７枚

・新たな取引を望む近隣店舗×４枚

・食材の品質や味にこだわりのある消費者×１枚

・さまざまな調理に使いたい層×１枚

・業務用食材の販売会社×１枚

・温泉街×１枚

・大都市の住民×１

・環境意識の高い食品加工会社×１枚

・一般家庭×１枚

・惣菜店×１枚

・法人客×１枚

★ターゲットを明らかに複数示してしまっている解答×１５枚

【第４問】

X 村を地元とする人々の力を結集する仕組みを構築する。具体的には、かつての住民で U ターンを望む人を対象に農家の担い手を募集し、高い栽培技術を伝える。そのために、かつての X 村の住民でふるさととの関わりを望む人を対象にクラウドファンディングで資金を募り、栽培したかんきつを返礼品として継続的に支援してもらう。

★**制約条件が多く、非常に組み立てにくい**。特に複数のターゲットすべてに対して、「クラウドファンディング」「X 村の地域資源を活用」の趣旨で書く！？と思考すると難しくなってしまう。

★「ターゲットを 2 つ“**以上**”」ということは、3 つ、4 つも OK！？

★**「関係人口」の定義**は、特定の地域に住んでいる「定住人口」でも、観光などで一時的に訪れる「交流人口」でもなく、その地域と継続的・多様な形で関わりを持つ人々。本事例においては**「かつての住民で、U ターンやふるさととの関わりを望む人たち」**が最有力。

★**「クラウドファンディング」**の趣旨で解答する必要があるため、①誰から資金を募る、②資金を何に活用する、を検討する。目的は**「関係人口を増やし、かんきつ畑や山の維持を共に担う人を増やしたい」**。

★「どのように関わり続けるか」であるので、関わりが**「継続性のあるもの」**になる取り組み内容を解答する。

★**「X 村の地域資源を活用」**したものとする。

★TAC 解答は、「クラウドファンディング」には直接言及していない（もちろん踏まえた上での解答内容ではあるが)。

★TAC 解答は、「U ターンを望む人」と「ふるさととの関りを望む人」をひとくくりにしている。本文の記述はこの 2 つは別であるという文脈。そうすると、「ふるさととの関りを望む人」は「X 村には来ない」という解釈になり、この人たちは就農はできない。

★TAC 解答は、「収穫ピーク時に観光客の収穫体験で人手を確保」だが、「観光客にかんきつの維持に貢献するニーズがある？」「収穫ピーク時にうまく人が集まる？」「収穫体験は逆に農家の人が作業できなくなるのでは？」「観光客は関係人口ではないのでは？」といった点は議論の余地がある。ただし、**「生産者と消費者の交流の場づくり（問題本文に 2 回も書かれている)」**を解答に反映できるとしたら第 4 問しかなく、そうすると観光客（消費者）も含めることになる。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★ターゲット数４つ×１枚、３つ×１５枚、２つ×７７枚、１つ×６枚、０×１枚

★具体的なターゲットの記述

・かつての住民（「U ターン」「ふるさととの関りを望む人」が実質１つとしているものも含む）×６１枚
・Uターンを望む人×２２枚
・ふるさととの関りを望む人×２４枚
・観光客×３９枚
・全国の客（得意客）×１３枚
・地元の高校生×９枚
・若者（地元在住とは限らず）×８枚
・近隣の店舗×４枚
・農業に興味がある人×４枚
・直売所、スーパー、土産物店、ローカルスーパー、道の駅など×４枚
・農家×３枚
・温泉街（そこの施設含む）×２枚
・X 村の地元の人×２枚
・地元の出荷団体×２枚
・災害リスクなどに対して意識が高い層×２枚
・I ターン、J ターン×２枚
・クラファン賛同者×２枚
・生産者との交流の場の参加者×１枚
・ボランティアに関心がある若者×１枚
・投資家×１枚
・担い手×１枚
・田舎で子育てしたい家族×１枚
・B 社に賛同する人×１枚
・移住希望者×１枚
・全国の飲食店×１枚
・料理に関心がある層×１枚
・土日に手伝える人×１枚

事例Ⅲ～印刷業

【総評】

★ここ数年の事例Ⅲと比較すれば、意味不明な設問というのはなく、**素直な事例**であるとはいえる。よって、それなりに対策を積んできた受験者であれば、それなりの対応は可能

★難しさとしては、問題本文の根拠は、**「使い方」がわかりにくいという感覚になる記述が一部に見られる**。たとえば「生産会議」などは、本事例における位置づけは解釈が難しい。

★**根拠の切り分けの難しさはそれほどではなく**、各設問とも起点となる根拠は比較的特定できる。

・第２問は、過去問の出題と同趣旨か！？

・第３問は、少なくとも検討序盤は第５段落、第８段落は根拠として使えない！？という感覚になるか。

・第４問は、根拠がない（一般論で解答）！？という感覚になるか。

・第５問も、起点となる根拠はわかるが、そこを起点に何をアドバイスするのかの特定が難しい。

【第１問】

顧客から評価を得ている、ベテラン従業員の技術力による高い品質と正確性、納期遵守力。

★要点は、**「品質」「正確性」「納期」**の３点。「品質」＋「もう１つ」を示し、適切な関連要素を含めて書けていれば現実的には十分（配点は 10 点しかないので）。

※「高い印刷品質や正確性」とあるので、**「品質」と「正確性」は別**。

★第 12 段落が中心的根拠。制限字数は 40 字しかないのでこの段落だけでも書けてしまうし、それでもそこそこの得点にはなる。

★「品質」の関連要素は、「技術力」「ベテラン従業員（業務経験の長さ））」「顧客（官公庁、民間企業、美術館や博物館など）からの高評価、実績」「試し刷りと調整」「文字や色の美しさ」など。

★「正確性」の要因は、「表記ゆれや誤りなどの修正」「試し刷りと調整」など。

★「納期」は、「顧客からの信頼」があるので十分妥当だが、現状、「残業や外注」で担保しているので、その点は強みとしては少々微妙な面はある。

【第２問】

課題は、費用増大を受注価格へ転嫁すること。解決策は、過去データでなく、昨今増大する原材料費・エネルギー費・人件費などの実際データを踏まえて受注価格を設定すること。

★令和６年度第４問と類似した趣旨の設問（**過去ではなく、実際のデータを反映する**、という趣旨）。

★「実際コストのデータ（原材料費・エネルギー費・人件費など）を踏まえて受注価格を設定する」とうい趣旨が示せていればひとまず OK。80 字なので、この程度で全然 OK という設問に見える。

★「受注価格設定における」なので、「顧客にコストデータ（実態）を提示」といった趣旨はおそらく不要（令和６年度第４問は、「顧客企業と価格交渉を円滑に行うための」だった）。

★「収益性確保」だけに焦点が当たりすぎて、**「コストダウン」といった方向性で考えてしまうと大きく外す**ことになる。「校正確認の日数短縮」なども。

★第９段落の「下請けだと受注が低くなる」の趣旨を踏まえた「下請け脱却」「直接受注を増やす」「高付加価値案件を増やす」といった解答は、C 社の状況として描かれているわけではないのと、「受注価格設定における」という制約からは、加点されないと思われる。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★実際の（最新の）コストデータを踏まえて価格設定するという趣旨×５６枚

【第３問】

品質水準、部数などの観点で、印刷方法選択の判断基準を明確化した上で、デジタル印刷機を使用すべき案件における使用を徹底して稼働率を高める。それにより、オフセット印刷の稼働率を下げ、進捗状況の遅れなどが生産会議において発覚する状況を抑制する。

★**「デジタル印刷機で対応可能な案件はデジタル印刷機を活用する」というごく当たり前の趣旨をしっかり示す**。具体的には、①印刷方法選択の判断基準を明確にする、②印刷方法選択は「ベテラン作業者」が決めるのではなく、仕様が決定した時点で「営業」が決める（受注伝票に記載)、「課長」が決める、など。

★問われているのはあくまで**「デジタル印刷機の有効活用」**なので、「長時間残業や外注活用などの削減」につながれば何でも書いて良いわけではない。たとえば、**「生産会議の実施を毎日午後の業務開始時から〇〇に変更する」「校正確認の期間短縮」などは、「デジタル印刷機の有効活用」とはまったく関係がない。**

★**「生産会議」で発覚する状況**（作業負荷が高い、進捗状況に遅れ、老朽化した設備の不具合、印刷データ確定の遅れ、顧客からの納期督促など）は、**「オフセット印刷の案件」**で生じていると想定されるため、デジタル印刷機の稼働率が上がり、オフセット印刷の稼働率が下がれば、これらの状況は緩和すると考えられる。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★「デジタル印刷機を用いる基準の明確化」「ベテランによる判断を改める」など、「デジタル印刷機の有効活用」の趣旨でキッチリ書けている解答×４０

【第４問】

課題は、短い業務経験でも技術の蓄積が可能にすること。解決策は、ベテラン従業員の技術を分析し、可能な部分の形式知化を図って共有する。その上で、教育担当者を設定して暗黙知の部分を含めて OJT を実施するなど、計画的に教育できる組織的な仕組みを構築する。

★一見すると根拠に乏しいので、一般論的な技術承継の解答になるが、それでも方向性を捉えればそれなりの得点にはなると思われる。

★**「長年の経験を経なくても技術が身に付けられる状況にする」**という方向性で書けていれば、趣旨としては OK。

★TAC 解答例は、「具体的に身に付ける技術」に踏み込んだ解答。このほうが根拠をきっちり用いた解答といえる。

【第５問】

高付加価値案件であり、C 社の正確性、業務の手離れの良さ、業務効率化を訴求して積極的に顧客拡大を図る。また、受注ごとに実行体制や取り組み方法の有効性を検証し、知見を積み重ねて次に活かし、継続的に社内の対応工数削減を図り、一層の収益性向上を図る。

★「アドバイス」という要求の仕方であり、「このことに対して」というのもかなりアバウトであり、**何を書くことが想定されているのかがかなりわかりにくい**（範囲を絞ってくれていない）。

★問題本文を踏まえ、**「社内の対応工数を削減」「受注の都度、実行体制や取り組み方法を模索しながら対応している」**という状況を改める方向性は記述しておきたい。

★正直、第 1 問で解答する**強みは少し入れにくい印象**にはなるが、**「正確性」**については本問で焦点が当たる**「一括請負業務」についての第 13 段落に３度も書かれており**、示しておけるとよい。具体的には、「顧客に C 社の強みを訴求する」という趣旨。

★「正確性」「業務の手離れの良さ」「業務効率化」などの「顧客にとってのメリットを訴求」といった趣旨は、事例Ⅲという点では（事例Ⅱではない）微妙だが、論理としての妥当性はあり、本問のアドバイスという要求と、問題本文の根拠の状況からすると示しておくほうが望ましい。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★「正確性、業務の手離れの良さ、業務効率化など」の顧客側のメリット（訴求要素）へ言及がキッチリできている×２４枚

★「実行体制や取り組み方法、対応工数削減」などの趣旨で妥当かつ十分な記述ができているもの×２２枚

事例Ⅳ～総合ＥＣ事業

【総評】

★総じてみれば、**例年との比較では易しめの問題**ということになる。ただ、通常は得点を取らせる設問である**第 1 問と第 4 問がやや対応しにくい**のもあり、高い得点が取りやすい事例とは言いにくい。

★第 1 問で久しぶりに変化を付けてきた。ただ、「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」の計算式は示してくれている親切設計。

★第 2 問、第 3 問の計算問題は、すべての設問の正解は容易ではないが、それなりに得点する受験者の割合は高いことが想定される。よって、もちろん正解することが重要。採点は辛いことが想定される

★**第４問は、第１問～第３問の流れを踏まえて解答する**必要がある。そのため、それを捉えて記述できればしっかり得点できる問題ではあるため、採点が辛くなる可能性が高いようにみえる（趣旨を捉えていない解答は加点してもらえない）。

★問題そのものは難易度が高いわけではないため、基本的には時間的な余裕もある。第 4 問の検討に十分な余力がある状況に持っていけると、よい終わり方ができる（逆に言うと、**第 4 問を第 2 問、第 3 問より後に処理する対応をしたい**）。

【第１問】

（設問１）

★「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」は計算式を踏まえて落ち着いて計算する。

★問題本文から、D 社が、「EC 事業」「EC 支援事業」、そして「レストラン」を展開していることを把握し、**「好調な事業」と「不調な事業」がある事例である**ことを認識する（第 2 問、そして第 3 問でも焦点が当たる）。

★問題本文第 5 段落の「レストラン」についての記述から、「劣っている財務指標」として、「有形固定資産回転率」「売上高総利益率」「売上高営業利益率」などが想定される。なお、飲食業の材料費は売上原価、人件費は売上原価（厨房スタッフ）と販管費（ホールスタッフなど）の両方があり得る、エネルギー費も、売上原価（厨房のガス、電気）と販管費（ホールの電気）の両方があり得る。

★財務諸表を踏まえると、「売上高総利益率」は劣っているが、「売上高営業利益率」は優れているとわかる。また、「棚卸資産回転率」「有形固定資産回転率」「自己資本比率」などが劣っているとわかる。

★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」・・**「売上高営業利益率」**

「劣っている指標」・・**「有形固定資産回転率」**

※「売上高総利益率」は「劣っている指標」では基本的に選ばない。事例Ⅳの経営分析は、その企業の経営状況をある種象徴している指標を選ぶ。ここで売上高総利益率を選んでしまっては「収益性は悪い」「粗利は悪い」といったメッセージとなるが、「売上高営業利益率は良い」。この事例は「粗利は悪いものの、３つの事業トータルでは収益を得られている」という状況。

※「棚卸資産回転率」は「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」が問われていることから趣旨が重複する。

※「自己資本比率」が低いのは、単に「資本金が少ない」から。むしろ「利益剰余金」は優れている。

※「流動比率」は、当座比率は劣っており、在庫が過剰な事例なので、短期の安全性が「優れている」とはしにくい。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★キャッシュ・コンバージョン・サイクルの正解×32 枚

★（優れている指標）・・売上高営業利益率×56 枚、流動比率×22 枚、売上高販管費比率×12 枚、その他×10 枚

★（劣っている指標）・・有形固定資産回転率×36 枚、負債比率×20 枚、売上高総利益率×19 枚、自己資本比率×16 枚、その他× 9 枚

（設問２）

多角化を図り、差別化されたEC運営支援事業を生み出したことで売上高営業利益率は高いが、店舗や設備に見合った売上確保ができない事業があり、有形固定資産回転率は低い。

★問われていることに忠実に記述したい。具体的には、**「経営戦略上の差異」「財務指標」**を示しながら、**「特徴（優れている、劣っているの両面）」**を記述する。

※「競合の経営戦略」についても記述するほうがもちろん良い。

★事例設定的には「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」が同業他社より劣っている点も記述したほうがよいが、「財務指標」として「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」の名称をマス目に書くと、それだけで「17文字」で、「CCC」という略語もどこにも示されていないため、出題者は「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」への言及は想定していない作問になっているようにも思える（**（設問1）においてもキャッシュ・コンバージョン・サイクルは同業他社と比較の趣旨で問うていない**）。

＜再現答案の状況：100枚＞

★「優れている点」「劣っている点」の「財務指標」を記述（指摘）している解答×28枚

★多くの解答が、財務指標を明示せずに収益性、効率性、安全性といった表現をしており、指示に従っていない。

【第２問】

★（設問 1）を死守する。

★（設問 2）については、令和 2 年の本試験問題を解いたことがある受験者は有利だった。

（設問１）

★利益は「貢献利益」でとらえることだけ把握できれば容易。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★正解×90 枚

（設問２）

★次期の「損益」が「次期の期末」の資産の額に影響を及ぼすことを計算に組み込むことがポイント**「利益が出るということは資産が増える、損失が出るということは資産が減る、ということ」**。

・164,500(売上)－129,600(変動費)－38,000(個別固定費)－2,000(減価償却費)＝△5,100

・資産＝149,000＋20,000（改装による資産の増加）－5,100（損失＝資産の減少）＝163,900

ROI＝$\frac{-5,100}{163,900}$＝－0.03111…≒△3.11%

※なお、店舗改装の 20,000 が「本部からの支出」とあるのは、飲食事業部が 20,000 のキャッシュを払うということではないということ（飲食事業部が 20,000 のキャッシュを払うとしてしまうと、資産の額が変わらないことになる。「現金 20,000→店舗 20,000」）。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★正解 4 枚

※「△3.05%」という解答×19 枚。これは、資産が「149,000＋20,000－2,000=167,000」となっている状況。つまり、損益による増減が「減価償却費のみ」になっている。

【第３問】

★2 案あるとはいえ、基本的にはシンプルな投資計算。ただ、**（設問 1）の「撤退案」のほうが少し考えさせる**というか、問題文の指示を注意して読み取ることが必要だった。逆に（設問 2）の継続案のほうが得点できている。

★（設問 1）(a)（設問 2）(a) (b) (c)はキッチリ取りたい。

★「正味 CF」**「売却による CF」「運転資本」**の計算ができること。

★（設問 1）(b)は、「撤去・整備費用に伴う CF」「売却による CF」「運転資本取り崩しによる CF」を問題文の読み取りも含めて正確に処理する。

（撤去・整備費用に伴う CF）

「撤去・整備費用の△3,400」は「期首」、「それによる税金への影響＋1,020（3,400×0.3)」は「期末」であることを問題文から正確に読み取る。

（売却による CF）

「売却額の＋36,000」は「期首」、「それによる税金への影響△1,800（3,6000－30,000）×0.3)」は「期末」であることを問題文から正確に読み取る。

（運転資本取り崩しによる CF）

「期首」に「＋5,000」

※「初期投資の時点で運転資本が 5000 千円増加している」は、文字通り、すでに増加している状態。よって、これは本問の計算には含まない（**第 1 期期首の CF に△5,000 とはしない**）。

＜再現答案の状況：100 枚＞

★（設問 1）(a)を正解×77 枚

★（設問 1）(b)を正解×45 枚

★（設問 2）(a)を正解×77 枚

★（設問 2）(b)を正解×73 枚

★（設問 2）(c)を正解×75 枚

★（設問 3）(a)を正解×17 枚

【第４問】

★第１問、第 2 問、第３問という事例全体の流れを踏まえて解答する必要があった。

（設問１）

資金繰りに苦慮する中、手持ち現金の減少に加え、負債と支払利息が増加するため、Y 社の FCF および企業価値を算出し、資金繰りがどうなるかに注意した上で意思決定する。

★「どのような点に注意すべきか」というやや答え方が難しい問い方。

★「買収案を**“検討するにあたり”**」なので、**「買収後」ではなく「買収前」に注意する点**。つまり、「買収するか否かの意思決定にあたって注意すること」という解釈が最も自然。

★「財務的観点から」「D 社の財務状況を踏まえながら」なので、**「D 社の現状の財務状況」「買収による D 社への財務的影響」**に言及する。（設問 1）で指摘した**「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」を意識して記述**する。

（設問２）

貢献利益がマイナスの飲食店事業、低収益性のミールキットに加工する事業から撤退する。EC 運営支援事業のような競争優位に立てる事業に経営資源を注力し、資産効率を高める。

★「全社的な事業ポートフォリオをどのように見直すべきか」なので、現状の事業ポートフォリオから変化することになる。**第 2 問、第 3 問を踏まえ、「飲食店事業」「ミールキットに加工する事業」の撤退**は示しておきたい。

★「各事業の損益を踏まえ」は、**「飲食店事業の貢献利益がマイナス」「ミールキットに加工する事業の収益性は低い」**点に言及する。

★「D 社の財務状況を踏まえ」「財務的観点」なので、**第 1 問（設問 2）で指摘した「有形固定資産回転率」を意識**して記述する。