永久保存版！
令和３年度
道場13代目再現答案＆開示得点

令和3年度　事例Ⅰ

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	計	平均	二次時間	コスパ	属性	属性
リット	95	60	46	67	268	67.00	840	31.90	多年度	通信＆独学
hotman	58	69	55	67	249	62.25	467	53.32	多年度	勉強会（ココスタ）
くま	79	53	63	62	257	64.25	200	128.50	ストレート	独学
どらごん	68	53	60	62	243	60.75	350	69.43	多年度	独学
まよ	75	75	64	56	270	67.50	700	38.57	多年度	通信→独学
さろ	52	61	65	72	250	62.50	200	125.00	ストレート	勉強会
なお	69	45	59	77	250	62.50	1,346	18.57	多年度	通学
にに	54	56	72	79	261	65.25	350	74.57	ストレート	独学
まん	54	74	71	54	253	63.25	600	42.17	多年度	通学
りいあ	76	77	71	72	296	74.00	300	98.67	ストレート	独学
YOSHIHIKO	69	69	58	47	243	60.75	230	105.65	ストレート	独学
あらきち	87	84	61	57	289	72.25	1,200	24.08	多年度	通信
平均	69.7	64.7	62.1	64.3	260.8	65.19	565.3	67.5		
標準偏差	13.0	11.3	7.1	9.3	16.5	4.1				

合計240（平均60）で合格　※40未満足切りあり

事例Ⅰ：人事、組織　～印刷会社～

第１問（配点20点）100字

2 代目経営者は、なぜ印刷工場を持たないファブレス化を行ったと考えられるか、100 字以内で述べよ。

得点	解答者	（再現度）	解答
95	リット	（100%）	理由は①オフセット印刷機やデジタル化による単価減少と新規参入増加に対し②ファブレス化による外部の高度なノウハウ活用により高付加価値化し③分業体制構築で顧客ニーズへの対応力を強化し差別化した
87	あらきち	（90%）	理由は①印刷業界は技術革新に伴う経営環境変化激しく代替品や新規参入容易で設備陳腐化するリスクあり②高精度印刷の分野に絞り込んで経営資源集中し、顧客の細かいニーズに迅速に対応できる体制作りに努めたため。
79	くま	（80%）	理由は、①デジタル化に伴い、専門知識が不要となり、差別化が図りにくくなったこと。②外部資源を活用し、顧客ニーズに対応する分業体制を構築するため。③高精度が求められる分野に経営資源を集中させるため
76	りいあ		理由は①技術革新により強みの専門的な技能・技術が事務用印刷分野で価値を失う中②協力企業との分業体制により③多工程で高品質・高精度の印刷を可能とし④美術印刷分野に絞りデザイン・仕様に集中し差別化するため。
75	まよ	（70%）	理由は、事務用印刷の技術革新による競争激化を受け、工場を持たずに、顧客ニーズへの対応力を活かした高精度・高品質な美術品分野に経営資源を集中させることで、価格競争を避ける差別化集中戦略をとったため。
69	なお	（80%）	理由は、①事務用印刷の分野でオンデマンド機の普及で高度な専門技術が不要となり、高精度な印刷を必要とする美術印刷に経営資源を集中させる為。②プロジェクト型の業務に特化し顧客のニーズに対応する為。
69	YOSHIHIKO	（70%）	理由は、オフセット印刷機の普及や情報通信技術の進化等の技術革新により高度な専門知識が不要となり、印刷業への参入障壁が低く競争激化し、制作物の一括受注体制で顧客の細かいニーズに対応し、差別化を図るため。
68	どらごん	（90%）	理由は、印刷のデジタル化によって強みだった高度な専門的技術・知識や不要となり、新規参入により印刷単価が下がったため、ファブレス化によるディレクション業務へと特化し差別化を図ろうと考えたからである。
58	hotman	（80%）	理由は①技術革新により新規参入社が増え競争激化により印刷単価が下がり②社内の印刷職人が定年退職となり③自社のコア業務を高品質、高精度な美術印刷分野に特化させ、環境の変化に対応し売上を維持する為である。
54	にに	（80%）	理由は、印刷のデジタル化が進み、事務用印刷分野において高度な専門的技術や知識が不要となり、新規参入の脅威が増したため、高度で手間のかかる美術印刷分野に経営資源を集中し、顧客の細かいニーズに対応する為。
54	まん	（90%）	理由は、技術革新による専門知識の不要と新規参入の容易化で印刷業の競争激化が見込まれるなか、高度な印刷技術を有する分野に対象を絞りディレクション業務に特化する事で外部とのネットワーク強化し競争優位図る為。
52	さろ	（80%）	理由は印刷機の技術革新により高度な印刷技術が不要になり新規参入増加でコスト競争による低収益が起きたため、限られた経営資源を強みである高品質・高精度な印刷が必要となる分野に集中、差別化し売上を確保するため。

第２問（配点20点）100字

２代目経営者は、なぜＡ社での経験のなかった３代目にデザイン部門の統括を任せたと考えられるか、100 字以内で述べよ。

得点	解答者	（再現度）	解答
95	リット	（100%）	理由は①３代目の持つ広告代理店のノウハウを新しく社内に取込み②人脈を活かしたデザイナー採用で人材を多様化し新しい視点を得て組織活性化を図り③広告制作の業務拡大への原動力としたいと考えた
87	あらきち	（90%）	理由は①前職の共同プロジェクト参画のノウハウや人脈が、アートディレクターがプロジェクトを統括するディレクション業務に活かせ②採用した専門人材と共に組織活性化し、デザインと印刷のデジタル化を進めるため。
79	くま	（80%）	理由は、①前職での共同プロジェクトの人脈と活用するため、②広告代理店でのノウハウを活用し、紙媒体に依存しない分野へ事業を拡大するため、③既存顧客の広告制作に対する新規の需要を創造するため”
76	りいあ		理由は①3代目の広告代理店勤務経験②デザイナー等との共同プロジェクト参画のノウハウ・人脈を生かし①デザイン力強化②連携力強化・組織活性化により、更なる高付加価値化で紙媒体依存脱却・事業拡大を図るため。
75	まよ	（70%）	理由は、①前職の広告代理店での広告の知識・人脈・共同PJ推進力を活かせるため。②今後コア分野となる新規事業を任せることで経営ノウハウを習得させ、後継として育成するため。
69	なお	（90%）	理由は、①経験のない新部門のノウハウを効率的に獲得する為。②3代目に権限委譲し前職の経験を活かして採用等を任せる為。③責任感の向上とリーダーシップを発揮させて事業を円滑に進める為。
69	YOSHIHIKO	（70%）	理由は①前職でのノウハウ・人脈を生かし、デザイン部門の専門性を強化するため②外部や社内人材の管理と部門統括を経験させ後継者として育成するため③外部連携を強化し組織活性化を行い外部環境変化に対応するため。
68	どらごん	（90%）	理由は①広告代理店勤務によるノウハウを活用すると共に、人脈を生かして有能な人材を採用するため②自部門の管理と他部門との調整・コミュニケーションにより次期経営者としての育成を図るためと考えたからである。
58	hotman	（80%）	理由は①前職でデザイナー等と共同プロジェクトを行い、経験と人脈があり②次代の社長として育成し③利益責任を明確化し士気向上を図り④既存部門との相乗効果を発揮し、組織活性化を図る為である
54	にに	（80%）	理由は①既存事業と異なる、紙媒体に依存しない分野への新規参入にあたり、３代目が前職で培った人脈を生かして人材やノウハウを獲得する必要があったため②３代目に部門を任せることで後継者として育成するため。
54	まん	（90%）	理由は①広告代理店に勤務しデザインのノウハウを有しており、デザイナー等との人脈を生かせる為、②次世代経営者候補を統括者とする事で経営ノウハウや組織管理等を経験させ、幹部候補者の育成を図る為。
52	さろ	（80%）	理由は①前職での人脈を生かしウェブデザイナー人材確保しデザイン力を強化②三代目への権限委譲による育成③経営資源を投入したデザイン事業を強化し紙媒体に依存しない分野に事業を広げ売上拡大。

第３問（配点20点）100字

A 社は、現経営者である 3 代目が、印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させていった。
これは、同社にどのような利点と欠点をもたらしたと考えられるか、100 字以内で述べよ。

得点	解答者	（再現度）	解答
95	リット	（100%）	利点は①川上へドメイン拡大しシナジーによる高付加価値化で差別化が可能②経営リスクの分散を実現 できた。欠点は①多くの 競合が存在し競争が激しく新規市場開拓 や受注獲得が困難②経営資源の余力がなくなった
87	あらきち	（90%）	利点は①地域内の中小企業が大半の既存顧客に提供できる価値が増え売上拡大し②紙媒体依存脱却で経営リスク分散できた。欠点は①自社の印刷技術活かしにくい競争の激しい環境で②新規受注困難で営業に資源要すること。
79	くま	（80%）	利点は①広告制作業のノウハウの取得、 ②新たな外部ネットワークの構築。欠点は①経営資源の分散、②競争が激しく、市場開拓のための資源もないため、受注が増加していないこと
76	りいあ		利点は①関連多角化によるシナジー効果②紙媒体依存分野脱却による経営リスク分散が望める点。欠点は①経営資源不足②数多くの競合他社の存在により受注増に苦労し事業拡大による収益増が難しい点。
75	まよ	（60%）	利点は、①外部との連携による組織活性化、②環境変化に対応できる、③前職のノウハウ活用できる点。欠点は、①競争が激しく受注を増やせないこと、②経営資源の分散を招く恐れがあること。
69	なお	（90%）	利点は、紙媒体に依存しない分野に進出し、シナジー効果で売上拡大と経営リスクの分散を図れた点。欠点は、既存事業の強み分散と競合が激化する環境の為、利益率が低く人員の増加や新たな投資ができない点。
69	YOSHIHIKO	（70%）	利点は①関連多角化でシナジー効果を発揮し、高精度な仕上がりが求められる美術印刷分野の需要を獲得②ディレクション業務への特化で経営資源を有効活用。欠点は、職人のノウハウやコア技術による競争優位性の低下。
68	どらごん	（90%）	利点は、既存顧客に対して紙媒体に依存しない分野にも事業を広げ需要と市場を拡大し売上向上が図れる。欠点は、広告制作の分野は競合他社が多く競争も激しいため、新市場開拓のため営業に資源投入が必要であること。
58	hotman	（80%）	利点は①前職の人脈と経験を活かす事ができ②外部環境の変化に対応し、収益性拡大を図る事ができる点。欠点は①新規の需要を創造する必要があり②協業他社が多数存在し競争が激化している点である。
54	にに	（80%）	利点は、印刷事業で培ったコンサル力や調整力の生かしシナジーを発揮できること。欠点は①新規市場開拓のための営業に経営資源を投入することが難しく②数多くの協業他社が存在するため、売上を回復できていないこと。
54	まん	（90%）	利点は①事業領域の拡大により対象市場が拡大し、新規事業開拓が図れる事、②既存事業とのシナジーを発揮できる事。欠点は①事業拡大により経営資源が分散してしまう事、②外部企業の管理強化の必要性が生じた事。
52	さろ	（80%）	利点は①紙媒体に依存しない事業展開により経営リスク分散②既存顧客に向けた業務拡大。欠点は①既存の競合が多く競争環境が厳しく案件獲得困難②市場開拓し受注を増やすために更なる資源投入が必要。

第４問（配点20点）100字

２代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、３代目は、２代目が構築してきた外部企業との関係をいかに発展させていくことが求められるか、中小企業診断士として 100 字以内で助言せよ。

得点	解答者	（再現度）	解答
95	リット	（80%）	助言は①外部の協力企業と双方向に積極的な交流を図り②関係性を良化することで一時的でない強固な協力体制に変化させ③多様性を意識した人材活用で内部や外部の人材を有効活用できる体制を構築する
87	あらきち	（80%）	求められるのは①新規需要創造するためのニーズ収集できるようコミュニケーションを円滑化し②共通の目的を持ち③協力企業の強みに応じて連携し④事業間も含めたシナジーを発揮できる関係性構築し、売上向上すること。
79	くま	（80%）	助言は①プロジェクト間での連携を強化し、ネットワークを強化する。②新規の外部企業を開拓し、リスクの分散を図る③外部企業から出向受け入れを行い、ノウハウの蓄積を図る
76	りいあ		必要に応じ事業案件に合わせたプロジェクトチームではなく、常設の連携チームを組むことで①専門性強化②顧客ニーズへの迅速な対応力強化を図り外部企業との関係を発展させていくことが求められる。
75	まよ	（60%）	①アライアンスを組み、営業活動を含め連携体制を強化、②必要に応じて人材を正社員に登用し、社内にノウハウが蓄積する体制を構築、③協力企業と新会社を設立。これらにより外部との連携体制の強化を図る。
69	なお	（30%）	助言は、デザイン部門と印刷部門のシナジー効果を発揮する為に、①互いのメンバーを紹介して関係性を強化 【適当に書いて覚えていない】
69	YOSHIHIKO	（70%）	助言は①企業間の人材交流で連携強化し、既存案件の業務遂行の円滑化およびコア技術となる新たなノウハウを獲得すること。②共同開発を行い、差別化した商品やサービスを提供し新たな案件を獲得すること。
68	どらごん	（90%）	職人等との協力関係を更に強固にするために連携を密にすると共に定期的に取引を発注しまた新たな有能な職人等を発掘することで円滑にプロジェクトチームが社内で形成されるようにする、といったことが必要である。
58	hotman	（80%）	２代目は①前職の人脈と経験を活かし②先代の築き上げたサプライチェーンネットワークによる顧客の細かい要求に対応できる分業体制を強化し相乗効果により③紙媒体と広告制作業務の拡大を図る事である
54	にに	（80%）	助言は①顧客からの要望に応えるため、品質管理・納期管理を徹底し、外部企業教育を実施すること②顧客情報や外部企業情報が流出しないよう、機密情報管理を徹底すること。以上で外部企業との関係の強化を図る。
54	まん	（90%）	①デザイン部門のデザイナー等を外部企業との共同PJに参画させる事で士気向上を図り組織活性化を図る事、②オペレーションの管理担当者を選任しサプライチェーンの管理徹底し連携強化し高付加価値化で差別化図る事。
52	さろ	（80%）	助言は①外部に依存している工程のサプライチェーン管理の強化②協力企業との更なる関係性強化により一体感を醸成し、新規需要創造を共同で行い受注拡大によりチーム全体の売上拡大を図る。

第５問（配点20点）100字

新規事業であるデザイン部門を担う３代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ、これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について 100 字以内で述べよ。

得点	解答者	（再現度）	解答
95	リット	（80%）	課題は①新規の需要を創造し案件獲得により収益性を向上させる。解決策は①人材の　多様化による活性化でシナジーを発揮し差別化し②高精度重視の分野に絞り価格競争を避けて余力を生み③投資により営業力を強化する
87	あらきち	（90%）	課題は①営業体制強化による新規客獲得②経営環境変化に対応できる体制作りである。解決策は、営業部門新設、公平な評価制度導入、優秀人材の希望プロジェクトへの配置と権限委譲、育成で、士気向上・組織活性化図る。
79	くま	（80%）	課題は①営業体制を強化し、新規顧客の獲得を図る、②図案作成力、コンサルティング力の強化を図る、解決策は①営業人員を採用する。②OJT・研修で能力開発を行う。以上により、売上の拡大を狙う。
76	りいあ		課題は①営業力強化②地場的な市場から新規市場への拡大③売上向上を図ること。解決策は①高精細画像データ化技術を生かしインターネット市場へ展開②営業に専門特化した企業との連携により売上拡大を図ること。
75	まよ	（60%）	課題と解決策は①社内にノウハウを蓄積できる体制構築のため社外の人材を採用し②営業力強化のため営業部を設置し、新規顧客を取り込み③後継育成と従業員の士気向上を図るため適正な人員配置や権限移譲を行うこと。
69	なお	（80%）	課題は、デザイン部門と印刷部門のシナジー効果を発揮し強みの維持強化をすること。その為に①自らも営業活動を行い新規顧客の開拓を行う。②部門間で異動を検討し連携強化と相乗効果を向上させる。③外注業者との関係強化。
69	YOSHIHIKO	（60%）	課題は①全工程における外部依存度を下げること②広告制作分野における差別化を図ること③新規市場開拓をすること。解決策は①専門性を明確にしノウハウを獲得すること②外部企業との共同開発③営業部門の新設。
68	どらごん	（90%）	課題は、営業体制の強化により地場的市場ではない新市場を開拓することである。解決策は、営業部を新設し、印刷部門を縮小すると共に、適材適所の人員を営業部に配置し、新規事業での新市場を開拓することである。
58	hotman	（80%）	課題は営業部門を設置し新規市場の開拓や新規の需要を創造する事である。解決策は①営業担当者を採用し②成果主義を導入し③権限を委譲し士気向上を図り④新規市場の開拓と新規の需要を創造し売上向上を図る事である。
54	にに	（80%）	課題は①デザイン部門を軌道に乗せるため、新規顧客を獲得すること②デザイン部門と印刷部門の一体感を醸成すること。解決策は①営業部門を設置し、人材を採用・育成すること②両部門間の人事交流や情報共有を行う事。
54	まん	（90%）	課題は①既存顧客からのニーズ収集力を強化し新規需要創出を図る事、②外部企業と連携し新規事業創出する事。解決策は①営業人員育成し営業力強化図る事、②外部企業から情報を集め、印刷以外の受注獲得に繋げる。
52	さろ	（80%）	課題は①印刷事業での高精度印刷技術の更なる強化②新規需要を創造し受注売上拡大。解決策は①高精細画像データ化技術を持つ人材への権限移譲②3代目自ら営業を行い市場開拓、によりモラール向上し組織活性化。

所感

得点	解答者	所感
95	リット	第１問～３問は割と自信があったが第４問で何を書いていいか困った。ワザとらしく書いていた「A社での経験のない～」で多様性かな？と思い、それを軸に５問通して一貫性を目指した。試験後の手ごたえは60点はあるかなという印象。
87	あらきち	再現答案は４事例とも試験当日の夜に作成したので、再現性は高いはず。 当日の実感は、「傾向が変わったこと、第４・５問の正解が見えなかったこと」から、なんとか６割はとれただろう程度。運が良ければ(第４・５問次第で)6割後半から7割前半までいってくれれば。
79	くま	何も書けなったということはなくて、ホッとしたことだけ覚えています。
76	りいあ	設問４・５が難解で時間足りず、なんとか空白を埋めた。設問３で後継者育成の視点漏れ、事例５は時間不足と的外れ感。解答直後は限られた時間でよくやったと自信があり、事例２以降に勢いがついたが、今見ると至らない点が多い。 試験直後70点以上予想。
75	まよ	第4問の方向性が全く分からず、頭が真っ白になった。これに気を取られ、他の設問も十分に検討できなかった。手応えは50点前後。試験終了の合図とともに「事例Ｉ終わった・・・」と思った。試験中テンパっていたため、再現率低め。
69	なお	本試験終了後まで再現答案作成の予定がなかったので精度が低いです。どのように書いたか!?は微妙ですが、「何を書いたか」は大きく外してないはずです。
69	YOSHIHIKO	■設問2と4が難しかった。 ・設問２：後継者育成とノウハウと人脈活用以外思いつかず。想起して書いた。 ・設問4：与件文の3ページ目前半しか情報がなく、これも想起して書いた。 ■自分の書きたい文章構成で書けたので70点もろたでと思ったが、再現答案を見返すと、想起で与件文から離れてしまっているし、論理構成もめちゃくちゃだと思った。 （試験後あるある）傾向変わったな、、と心の中でつぶやいた。
68	どらごん	文字数だけはほぼ満点。設問Ｉ，設問２で「理由は何か。」ではなく、「なぜ～と考えられるか。」と問われたので解答の書き出しを迷った。
58	hotman	60点は超えていると思ったのですが、届かず、採点基準とは？ 再現率は８割程度です
54	にに	一通り設問文と与件文を見終わった後で、何書くかの見当もつかない設問が半分くらいあって、「これはヤバい」と思った。終了直後の感触は45点くらい。
54	まん	4事例とも試験直後に作成しているので再現度は高いです。設問３の欠点②だけ「営業力強化」みたいなのとどっちを書いたか忘れた。LEC無料採点はA評価。
52	さろ	設問2とか設問4で売上拡大を目的としたマーケティング視点の施策ばかりで、人事的な視点が欠けていたため、試験が終わったときに落ちたと本気で思った。結果50点超えていてびっくりした。

令和3年度　事例Ⅱ

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	計	平均	二次時間	コスパ	属性	属性
リット	95	60	46	67	268	67.00	840	31.90	多年度	通信＆独学
hotman	58	69	55	67	249	62.25	467	53.32	多年度	勉強会（ココスタ）
くま	79	53	63	62	257	64.25	200	128.50	ストレート	独学
どらごん	68	53	60	62	243	60.75	350	69.43	多年度	独学
まよ	75	75	64	56	270	67.50	700	38.57	多年度	通信→独学
さろ	52	61	65	72	250	62.50	200	125.00	ストレート	勉強会
なお	69	45	59	77	250	62.50	1,346	18.57	多年度	通学
にに	54	56	72	79	261	65.25	350	74.57	ストレート	独学
まん	54	74	71	54	253	63.25	600	42.17	多年度	通学
りいあ	76	77	71	72	296	74.00	300	98.67	ストレート	独学
YOSHIHIKO	69	69	58	47	243	60.75	230	105.65	ストレート	独学
あらきち	87	84	61	57	289	72.25	1,200	24.08	多年度	通信
平均	69.7	64.7	62.1	64.3	260.8	65.19	565.3	67.5		
標準偏差	13.0	11.3	7.1	9.3	16.5	4.1				

合計240（平均60）で合格　※40未満足切りあり

事例Ⅱ：マーケティング　～豆腐～

第１問（配点20点）30字×４

2021 年（令和 3 年）8 月末時点の B 社の状況を、移動販売の拡大およびネット販売の立ち上げを目的として SWOT 分析によって整理せよ。①～④の解答欄に、それぞれ 30 字以内で述べること。

得点	解答者	（再現度）	解答
84	あらきち	S（80%）	①顧客に高齢者多く移動販売需要多い②製品が高付加価値で高単価。
		W（80%）	①ネット販売のノウハウがない②移動販売の売上の落ち込み。
		O（80%）	①移動・ネット販売の成功事例多い②宅食にこだわる家庭の増加。
		T（70%）	①X市に主婦層が少ない②感染症のまん延に伴う訪問販売の減少。
77	りいあ	S（90%）	①地元産大豆・水にこだわる豆腐②豆腐丼③良質な地下水保有工場。
		W（90%）	①スーパーマーケットより高価な価格設定。
		O（90%）	①宅食にこだわる家庭の増②Y社サイトの売上拡大③豆腐丼人気。
		T（90%）	①新型コロナウイルス感染症まん延②試食自粛③食事会中止。
75	まよ	S（70%）	地元の良質な軟水と大豆を使用した豆腐。Ｙ社コラボ品が好評。
		W（50%）	自社の受注用サイトを作るノウハウがない。
		O（70%）	Ｙ社コラボ製品売上拡大。自宅での食事にこだわる家庭増加。
		T（70%）	コロナ禍によるイベントの縮小や移動販売の売上減少。
74	まん	S（90%）	地元産丸大豆使用の豆腐月替わり品、豆腐丼、手作りキットが人気。
		W（90%）	主婦層の顧客が少ない、自社サイト無くＰＲ力弱い。試食会の自粛。
		O（90%）	自宅での食事にこだわる家庭の増加、Ｙ社サイトでの地元食材の販売。
		T（90%）	感染症まん延による試食会の自粛、移動販売の売上減少。他社ＰＢ品。
69	YOSHIHIKO	S（90%）	①地元産大豆を用いた豆腐②全国ECサイトを持つY社との関係性
		W（90%）	①自社サイトを作るノウハウの不足②主婦層の顧客が少ないこと
		O（90%）	①自宅での食事にこだわりを持つ家庭の増加②豆腐丼を惜しむ声
		T（90%）	①感染症のまん延に伴う人的接触の回避②多数の豆腐ECサイト
69	hotman	S（100%）	①地元産大豆と水にこだわった豆腐②移動販売を行っている点。
		W（100%）	①移動販売の売上低下②自社の受注用サイトを持っていない点。
		O（100%）	リモートワークの浸透で自宅での食事にこだわりを持つ家庭の増加。
		T（100%）	新型コロナウィルスの感染拡大に伴うイベント等の中止

61	さろ	S(90%)	地元産大豆と上質な地下水を使用した豆腐。社長の京都での修行経験
		W(90%)	自社受注サイトを作るノウハウがない。X市主婦層の顧客が少ない。
		O(90%)	自宅での食事にこだわりを持つ家庭の増加、地元の魅力を全国に伝えたいY社
		T(90%)	感染症による人的接触回避及び収穫祭簡素化での愛顧低下による固定客流出。
60	リット	S(60%)	①地元産原料と水にこだわる豆腐の品質②老舗で修業した職人
		W(60%)	①自社ＥＣサイトのノウハウが無い②主婦層の顧客が少ない
		O(60%)	リモートワークが増え食にこだわる家庭が増えたこと
		T(60%)	感染症まん延により試食自粛で顧客との接点が減ったこと
56	にに	S(90%)	手作り豆腐セットのヒット、地元産大豆や良質な軟水を使える事。
		W(90%)	置き配や全国向けネット販売の経験やノウハウがないこと。
		O(90%)	自宅での食事にこだわりを持つ家庭の増加、豆腐丼を惜しむ声。
		T(90%)	新型コロナウイルスのまん延により、人的接触が減ったこと。
53	くま	S(80%)	①地元産の大豆を原料にし表彰実績のある高品質性②工場の保持
		W(80%)	①自社サイト構築のノウハウがない②主婦層の顧客が少ない
		O(80%)	①自宅での食事へこだわる家族の増加②置き配需要の高まり
		T(80%)	①移動販売を避ける顧客が増加②収穫祭の食事会の中止
53	どらごん	S(90%)	地元産大豆、水にこだわった豆腐、移動販売のノウハウを有する事
		W(90%)	ＥＣサイトのノウハウがない、販売に人的接触が必要な点
		O(90%)	自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増加、買い物弱者の高齢者
		T(90%)	コロナで試食や戸別訪問が減少、大手メーカによるＰＢ製品
45	なお	S(90%)	良質な軟水の地下水。地元大豆を原料とした豆腐。フランチャイジーの存在。
		W(90%)	自社受注サイトがない点。人員がすくないこと。知名度のなさ。
		O(90%)	自宅での食事にこだわりをもつ家庭の増加。リモートワークの浸透。
		T(60%)	人的接触機会の減少。

第２問（配点25点）100字

B 社社長は社会全体のオンライン化の流れを踏まえ、ネット販売を通じ、地元産大豆の魅力を全国に伝えたいと考えている。
そのためには、どの商品を、どのように販売すべきか。
ターゲットを明確にした上で、中小企業診断士の立場から 100 字以内で助言せよ。

得点	解答者	（再現度）	解答
84	あらきち	（90%）	①自宅での食事や食育にこだわりのある家庭に②出来たての豆腐が味わえる手作り豆腐セットを③Y社サイトとコラボしY社の新米、お得意さま限定の良質な水、豆腐丼のレシピと共に販売し、地元産のブランド価値高める。
77	りいあ	（90%）	全国の食通や自宅での食事にこだわりを持つ家庭をターゲットとし、手作り豆腐セットとペットボトル入りB社地下水・新米をセット販売した豆腐丼セットを、売上拡大するY社サイトで販売し、地元産大豆の魅力を伝える。
75	まよ	（50%）	全国の食通や主婦層をターゲットとし、出来立ての豆腐を味わえる手作り豆腐セットを販売し、グルメ雑誌やパブリシティで地元産原料や良質な地下水であること等を訴求し、ネット販売の売上向上を図る。
74	まん	（90%）	全国の食にこだわりを持つ主婦層に、手作り豆腐キットや豆腐丼キットを販売する。Ｙ社サイトとコラボし新米や地下水とセット販売し、収穫祭の写真を掲載する事で地元産大豆の魅力を伝え差別化を図っていく。
69	YOSHIHIKO	（70%）	全国の食事にこだわりのある家庭や主婦層を標的とし、商品は地元産大豆を用いた豆腐とY社の新米をコラボさせた豆腐丼を開発する。販売はY社サイトを活用し、グルメ雑誌の掲載で知名度を向上し、新規顧客を獲得する。
69	hotman	（90%）	自宅での食事にこだわりを持つ主婦層に対して①手作り豆腐セットを豆腐ECサイトを通じて②和菓子店と協業し地元産大豆を用いた和菓子を作りY社サイトでコラボ企画と称して、別々に販売を行い新規顧客の獲得を図る。
61	さろ	（90%）	Y社サイトを利用する全国の食通に対してコラボ企画として手作り豆腐丼セットをY社サイトで販売する。地元産大豆を使った滑らかな豆腐の出来立て風味と良質な地下水による新米との相性の魅力を訴求し新規顧客獲得。
60	リット	（70%）	①ターゲットは自宅での食事にこだわりをもつ層とし、②Ｙ社の水と米をセットにして手作り豆腐セットとして売り出し③Ｙ社のサイトで地域ブランドとして豆腐丼のレシピと共に公開し高付加価値化する。
56	にに	（80%）	全国の食通や自宅での食事にこだわりを持つ家庭をターゲットにし、手作り豆腐セットを、Y社のペットボトル入り水とコラボして販売する。祖父の時代から食べていた豆腐丼レシピを発信し、顧客満足の向上で売上増を図る。
53	くま	（80%）	ターゲットは自宅での食事にこだわりを持つ主婦層。施策はY社と協業し、地元産の①炊飯に向く良質な軟水、②米、③豆乳、にがりをセットにした豆腐丼セットをY社サイトで販売し、高品質性を訴求する。
53	どらごん	（80%）	全国の食通に対して、柚子豆腐や銀杏豆腐などの季節の変り豆腐等の差別化、高付加価値化された商品を、Ｙ社協力のもと、Ｙ社サイトで月替り商品のコラボ企画として、地元産大豆使用と文言を付けて販売すべきである。
45	なお	（90%）	自宅での食事にこだわりを持つ家庭に向けて、地元大豆の豆乳とにがりをセットにした手作り豆腐セット、良質な軟水の地下水、Ｙ社の新米、Ｘ市企業の佃煮をセットにして、豆腐丼のレシピを付けてＹ社サイトで販売する。結果、新規顧客開拓を図る。

第３問（配点30点）50字×２

B 社のフランチャイズ方式の移動販売において、置き配を導入する場合に、それを利用する高齢者顧客に対して、どのような取り組みを実施すべきか。
中小企業診断士の立場から(a)フランチャイザー、(b)フランチャイジーに対して、それぞれ 50 字以内で助言せよ。

得点	解答者	（再現度）	解答
84	あらきち	ザー(90%)	①希望顧客への冷蔵ボックス提供②置き配マニュアル整備③顧客向け置き配チラシの整備、で円滑に導入進める。
		ジー(90%)	①訪問前に電話で置き配して良いか確認②知り合いが集まりやすい宅への集約、により顧客満足度高める。
77	りいあ	ザー(90%)	①定期配送サービス開始②季節の変わり豆腐など飽きない新製品開発③アンケートでニーズ収集等の取り組み。
		ジー(90%)	①商品説明チラシ同封②次回の注文票同封③小分けした新製品でモニター依頼しリピート率向上の取り組み。
75	まよ	ザー(50%)	月替わりの商品等の品揃えを拡充する。
		ジー(50%)	豆腐に合った調味料を品揃えし、関連購買を促し客単価向上を図る。
74	まん	ザー(90%)	高齢者ニーズを収集し新商品開発を行っていく事、置き配の要望を集め改善の支援を行う事。
		ジー(90%)	電話で事前に置き配の周知をする事、個装の試食品提供しニーズ収集図る事、置き配の要望収集し改善図る事。
69	YOSHIHIKO	ザー(70%)	①Y社との提携を強化し、新米や水等で品揃えを強化②販売方法の標準化と支援活動による買上点数の向上。
		ジー(70%)	①手書きの手紙でのやり取りで関係性を強化し、固定客化②豆腐レシピの添付でブランド価値向上を図る。
69	hotman	ザー(90%)	①冷蔵宅配ボックス設置補助を行い②定期購入プランを導入し決まった日時で配送を行い豆腐の品質を維持する。
		ジー(90%)	①配送完了時に電話にて伝え②定期配送を実施し決まった日時での配送を行い豆腐の風味と品質維持を図る。
61	さろ	ザー(90%)	収集したニーズを基に置き配事業の仕組みを構築し、フランチャイジーへの教育を行うことでサービス品質確保。
		ジー(90%)	高齢者顧客に電話し、ニーズ収集を行いフランチャイザーに集約する。合わせて営業を行い固定客流出回避。
60	リット	ザー(60%)	置き配でも風味の落ちない製品の開発と冷蔵ボックスの導入により高齢層の売り上げを向上させる。
		ジー(60%)	電話応対での商品説明を促進し顧客との接点を持ち関係性を向上させ、試食により高単価商品を進める。
56	にに	ザー(80%)	①置き配を実施することのチラシを配布し認知度向上②商品紹介パンフレットを充実させ、トライアルの獲得狙う。
		ジー(80%)	①電話での注文を受け付ける体制の整備で利便性向上②知り合いの紹介制度の実施で新規顧客増加を図る。
53	くま	ザー(80%)	①置き配サービスの開始を、電話で高齢者に周知する。②運用設計し、フライチャイジーを教育する
		ジー(60%)	①冷蔵ボックスの用意、②置き配サービス運用への対応
53	どらごん	ザー(80%)	毎週の定期便など高齢者に合わせた注文方法を確立すると共に置き配システムを構築し冷蔵ボックスを準備する。
		ジー(80%)	人的接触を控え、自宅を不在にする日でも届け、冷蔵ボックスを回収し、可能な限りコミュニケーションを図る。
45	なお	ザー(80%)	フランチャイジーに顧客リストと豆腐にあった調味料等、商品説明をするチラシを作成・配布し販売支援する。
		ジー(70%)	リストを使い電話で訪問日時を知らせて同時に購入したい顧客を募る。またチラシを同封して高単価化を狙う。

第４問（配点25点）100字

Ｂ社ではＸ市周辺の主婦層の顧客獲得をめざし、豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発、移動販売を検討している。
製品戦略とコミュニケーション戦略について、中小企業診断士の立場から 100 字以内で助言せよ。

得点	解答者	（再現度）	解答
84	あらきち	（90%）	製品戦略面で、新素材の使用で人気の和菓子店と共同で国産大豆の豆腐等を使用した製品共同開発し高付加価値化を図る。豆腐の移動販売や収穫祭での紹介、話題性を活かしたグルメ雑誌への掲載で口コミ生み、新規客獲得。
77	りいあ	（90%）	宅食にこだわる家庭の主婦に対し、製品戦略は①新素材使用菓子で人気を博すX市和菓子店と共同開発した②地元産大豆・水にこだわった菓子とし、コミュニケーション戦略は収穫体験会で子どもの食育を通し主婦層獲得。
75	まよ	（50%）	収穫イベントやＩＭを活用し顧客ニーズを収集し、地元和菓子店と連携した豆腐やおからを原材料とした菓子類、割烹と連携した豆腐丼等の新商品を開発し、顧客の愛顧を獲得し、固定客化・売上向上を図る。
74	まん	（90%）	製品戦略では、地元和菓子店と協業し地元食材や新素材を使った和菓子を月替わりで開発する。移動販売の周知をＩＭで行い、新商品開発のアイデアをＩＭで募る等双方向のコミュニケーション図る事で関係性強化し固定化図る。
69	YOSHIHIKO	（90%）	製品戦略は、X市の人気和菓子店と地元産大豆を用いた和菓子を共同開発し差別化した独自の新商品を販売する。コミュニケーション戦略は、店頭販売で関係性を強化しSNS投稿で口コミを誘発し新規顧客を獲得する。
69	hotman	（80%）	X市周辺の主婦に対して、和菓子店と協業し豆腐やおからを原材料とした手作り和菓子セットを販売し、後日和菓子を実際に作った意見をIMや訪問時に聞き、愛顧向上を図ると共に製品開発に活かす事である。
61	さろ	（90%）	製品戦略は和菓子店と共同で地元産大豆を使った京風和菓子を開発する。試食を勧めながら豆腐の滑らかさや京都の老舗での修行経験を訴求することで京文化への親近感が強い地元主婦層の顧客獲得により売上向上。
60	リット	（70%）	助言は①こだわりの国産原料による安心安全な菓子を開発し高付加価値戦略をとる。②サイト上でアレンジレシピを公開し収穫の様子を公開。③双方向交流の場としても活用することで関係性を強化し愛顧を獲得する。
56	にに	（80%）	製品戦略は、地元産大豆を使用したこだわりの菓子類を開発・販売する。コミュニケーション戦略は、ＩＭでこだわりの情報を発信したり、ニーズを収集して新製品開発に活かし、愛顧向上させ新規顧客獲得を図る。
53	くま		製品戦略は①地元和菓子店を協業し、地元産の大豆を使用した製品を開発する。コミュニケーション戦略は①移動販売時に、試食を勧め製品紹介をする。②ニーズを収集し製品開発に活かす。以上で、新規顧客の獲得を狙う
53	どらごん	（70%）	自宅での食事にこだわりを持つ家庭の主婦層向けに、手作り豆腐セットや菓子類の商品を移動販売する。その際ＩＭを利用した双方向のコミュニケーションや口コミの活用によりニーズ収集を図り、顧客数増加を図る。
45	なお	（20%）	製品は、国産大豆を使った豆腐やおからを使ったものとし、【適当に書いて覚えていない】→柚子、銀杏など季節変わりの商品を開発して →食べ物が多くの人の努力を経て食卓に届く？

所感

得点	解答者	所感
84	あらきち	第２問は当日から綺麗に回答できたと感じた、第５問も同じく協業先を見失わなかったため、大外しはしてないだろう(IMには気付かず)。フランチャイズも冷蔵ボックス・置き配の案内ツール・電話確認が肝だろう。SWOTは編集必要なため最後に解答した。６割いったはず。
77	りいあ	SWOTを最後に解く派。時間足りず、設問１がマス目を埋めきれなかった。全体的に、SWOTをうまく分析・戦略に落とし込めなかったことによる失点がありそう。設問５は時間も足りず埋めることを優先してしまった。 マス目を埋めきれなかったことでやや不安が残った。試験終了直前に設問５と１をギリギリまで書いたため、空欄が残ったか否かも内容もあいまいで、実際に見返すと空欄自体はほぼないが、「埋めきれなかった」気持ちが強く焦りが出てしまった。試験直後60点はあると予想。
75	まよ	第3問が全く見当付かず。また、「Y社と連携」「手作り豆腐セット」「豆腐丼」「菓子類」といったキーワードをどの設問に割り当てるべきか悩んだ。悩んでいるうちに時間がなくなってしまい、全体的に文字数不足の解答に。手応えは50点前後。試験中テンパっていたため、再現率低め。
74	まん	SWOTで試食会の自粛を2回書いてリスクヘッジ。フランチャイザーも思い浮かばずフランチャイジーと似たような内容で「支援」をつけただけの解答に。 LECの無料採点はＢ評価（Ａに近いＢだそう）
69	YOSHIHIKO	設問3以外はスラスラ書けた。 事例Ⅱが一番手ごたえがあったのですが、それほど得点はもらえませんでした。 設問２の期待効果が題意とずれてしまったのが悔しいです。
69	hotman	80点くらいあるかと思える手応えでしたが結果はご覧の通りで、まぁちょっといいんじゃね？くらいでした。再現率は９割程度です
61	さろ	事例Ⅰとは逆に70点は取れたと思うくらい自己満足していたので、事例2の高得点記事から、何がだめだったのか、分析したい気持ちが強い。自分の記事で自分の答案分析しようかな。
60	リット	SWOTが出来た印象だったのと全体的に書くことには困らなかったので結構行ったかも？と思ってたら60点ちょうど。設問３で外した印象がある。
56	にに	設問3は切り分けがよくわからなかった。設問4の製品戦略もピンとこず、なんとかひねり出した感じ。終了直後の手ごたえは45点くらい。
53	くま	設問３以外は結構書けたつもりだったのですが、散々な結果です。よくよく考えると、SWOTの制約事項を見落としてたりするので、まぁ妥当かなって感じです。
53	どらごん	豆腐丼が作れなかった。「新型コロナウイルス感染症のまん延」を「コロナ」に縮めて大丈夫か？と数分悩んだ。収集と集収どっちだっけ？で数十秒迷った。
45	なお	本試験終了後まで再現答案作成の予定がなかったので精度が低いです。どのように書いたか!?は微妙ですが、「何を書いたか」は大きく外してないはずです。

令和3年度　事例Ⅲ

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	計	平均	二次時間	コスパ	属性	属性
リット	95	60	46	67	268	67.00	840	31.90	多年度	通信＆独学
hotman	58	69	55	67	249	62.25	467	53.32	多年度	勉強会（ココスタ）
くま	79	53	63	62	257	64.25	200	128.50	ストレート	独学
どらごん	68	53	60	62	243	60.75	350	69.43	多年度	独学
まよ	75	75	64	56	270	67.50	700	38.57	多年度	通信→独学
さろ	52	61	65	72	250	62.50	200	125.00	ストレート	勉強会
なお	69	45	59	77	250	62.50	1,346	18.57	多年度	通学
にに	54	56	72	79	261	65.25	350	74.57	ストレート	独学
まん	54	74	71	54	253	63.25	600	42.17	多年度	通学
りいあ	76	77	71	72	296	74.00	300	98.67	ストレート	独学
YOSHIHIKO	69	69	58	47	243	60.75	230	105.65	ストレート	独学
あらきち	87	84	61	57	289	72.25	1,200	24.08	多年度	通信
平均	69.7	64.7	62.1	64.3	260.8	65.19	565.3	67.5		
標準偏差	13.0	11.3	7.1	9.3	16.5	4.1				

合計240（平均60）で合格　※40未満足切りあり

事例Ⅲ：生産、管理　～革製品～

第１問（配点20点）40字×2

革製バッグ業界における C 社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ 40 字以内で述べよ。

得点	解答者	設問(再現度)	解答
72	に	強み(80%)	①熟練職人による縫製・仕上げの技術力②一貫受託生産体制③製品デザイン部門の保有。
		弱み(80%)	製品デザイン部門の企画・開発経験が少ないこと、自社ブランド製品の欠品や過剰在庫。
71	まん	強み(90%)	熟練職人の高い手縫い技術力、一貫受託生産体制有する事、自社ブランドの企画・開発力。
		弱み(90%)	熟練職人退職に伴う若手職人の育成不足、手縫い技術が属人的、新製品の企画・開発経験不足。
71	りいあ	強み	①熟練職人の縫製加工技術②手作り感のある高級仕様の自社ブランド製品③自社サイト。
		弱み	①受託生産が低価格品主体な点②新製品の企画開発力不足③熟練職人高齢化④若手力不足。
65	さろ	強み(90%)	熟練職人による縫製・仕上げ加工技術、一貫受託生産能力、高級自社ブランド保有。
		弱み(90%)	欠品や過剰在庫が生じること、新製品の開発経験不足、若手職人の技術習熟不足。
64	まよ	強み(70%)	一貫受託生産体制を有することによるＯＥＭの安定した受注。自社ブランドの手作り感ある高級仕様が人気。
		弱み(70%)	収益性の低いOEM製品への売上依存。新製品の企画・開発力が弱い。
63	くま	強み(80%)	①自社ブランドの保持し、小売店からの引き合いがある。②一貫受託生産体制を構築
		弱み(80%)	①新製品の企画・開発経験が少ない ②生産管理が不十分で欠品・過剰在庫が発生
61	あらきち	強み(90%)	①高級で高品質な自社ブランド保有②一貫受託生産で受注分散化③熟練職人の高い技術力。
		弱み(90%)	①新製品の企画・開発経験少ない②自社ブランド構成比が低い③熟練職人への依存度高い。
60	どらごん	強み(80%)	一貫受託生産。熟練職人の高い技術力による手作り高級品とその製品の修理が可能な事。
		弱み(80%)	新製品の企画・開発経験が少なく、欠品や過剰在庫が生じている事。熟練職人が高齢化。
59	なお	強み(90%)	下請企業として完成品まで一貫受託が可能な点。自社ブランド品をネット販売している点。
		弱み(60%)	受託品は低価格品が主流な点。直販店舗がない点。（もう一個書いたな）
58	YOSHIHIKO	強み(50%)	①永く愛着を持てるコンセプト②高価格品③一貫受託生産体制
		弱み(50%)	①熟練職人の高齢化によるノウハウ流出②欠品や過剰在庫の発生
55	hotman	強み(100%)	①企画・デザインから完成品までの一環生産体制②自社ブランドの自社サイトでの販売
		弱み(100%)	①製品デザイン部門の新製品の開発経験不足②製造部門の職人の高齢化と若手の技術力不足
46	リット	強み(60%)	強みは①デザインから縫製までの一貫受託生産が可能②高い技術力と生産量がある
		弱み(60%)	弱みは①低価格品が多く収益性が低い②Ｘ社へ依存が強く売り手の交渉力が低い

第２問（配点30点）20字×2、80字

バッグメーカーからの受託生産品の製造工程について、効率化を進める上で必要な(a)課題 2 つを 20 字以内で挙げ、それぞれの(b)対応策を 80 字以内で助言せよ。

得点	解答者	設問(再現度)	解答
72	に に	課題(80%)	作業者に割り当てられる作業の差の解消。
		対応策(80%)	①作業を標準化・マニュアル化し、ＯＪＴ等の教育によって熟練度の差をなくすこと②部分縫製から全体縫製まで、順を追って教育するプログラムを組み、教育すること。
71	ま ん	課題(90%)	小ロット案件のロットサイズ適正化
		対応策(90%)	①繰り返し受注品のロットサイズ見直しを図り過剰在庫抑制を図る事、②熟練職人から若手職人へのノウハウ承継、作業標準化・マニュアル化図り作業効率化。
71	り い あ	課題	受注内容変更や特急品割込みへの柔軟な対応。
		対応策	①生産計画の作成頻度を高め対応力向上②繰り返し受注品の生産を適正在庫となるよう小ロット化③資材発注・在庫管理に専門担当を置き欠品を防ぐことで効率化を測る。
65	さ ろ	課題(90%)	生産量を適正化により在庫削減でコスト削減。
		対応策(90%)	受注量が年々小ロット化に対応するため、繰り返し受注を見越して生産量を決めるのではなく受注量を基に生産量を決定することで在庫を削減する。
64	ま よ	課題(20%)	生産計画の短サイクル化・随時見直し
		対応策	再現できず（6～10段落目のことを書きました）
63	く ま	課題(60%)	生産計画の精度の向上を図る
		対応策(60%)	①計画立案スパンを週次に短縮、②生産ロットのサイズを受注数以下に縮小、③資材管理を徹底、以上により、計画変更の発生頻度を削減し効率化を図る
61	あ ら き ち	課題(90%)	生産計画を短サイクル化し資材欠品を防ぐ。
		対応策(80%)	①受注内容の変動や特急品の割り込みに対応できるよう生産計画を週次で作成し②計画に基づく進捗状況や在庫情報を共有して生産統制強化することで、資材欠品を防ぐ。
60	ど ら ご ん	課題(80%)	発注業務の適正化による資材欠品防止
		対応策(60%)	①発注から納品までの期間を情報として整理し、全社的生産計画を立案し、発注業務を行う②リーダーは裁断工程に専念し、資材発注や在庫管理に別担当者を割り当てる。
59	な お	課題(50%)	生産計画を改める
		対応策(60%)	①月1回の生産計画の短サイクル化と適宜見直し。②生産管理者と裁断工程のリーダーとの打ち合わせ増加。③（なんかもう一つ書いた）
58	YOSHIHIKO	課題(70%)	短サイクル化と進捗管理で生産計画の精緻化
		対応策(70%)	①生産計画を週次で作成し、毎週生産会議を行い生産計画の精緻化を行う。②生産計画をDB化し一元管理と全社共有を行うことで進捗管理を徹底し、計画変更の混乱を防止する。
55	hotman	課題(70%)	生産計画作成頻度の短縮化と各工程への共有。
		対応策(70%)	①生産計画の作成頻度を短縮し受注内容の変更等に対応ができる様にし②各工程間にて共有し、生産統制の強化により生産計画の順守を図る事である。
46	リ ッ ト	課題(50%)	受発注窓口の一元化により情報共有を進める
		対応策(50%)	①受発注業に必要な情報をＤＢ化しリアルタイム共有する仕組みを作る。②計画立案のサイクルを早め適切に見直し、生産統制を行うことでリードタイムの短縮を図る。

得点	解答者	設問(再現度)	解答
72	に	課題(80%)	熟練職人の縫製作業時間を確保すること。
		対応策(80%)	①受託生産品と自社ブランド品の生産計画を一元化して立案すること②修理作業の専任者を設置し、修理作業の負荷が縫製工程に影響しないようにすること。
71	まん	課題(90%)	生産計画の精緻化と一元管理
		対応策(90%)	①月1回作成の生産計画の立案頻度を向上し短サイクル化を図り生産リードタイム短縮、②資材発注・在庫管理情報を一元管理し共有化図る事で納品リードタイム短縮図る。
71	りいあ	課題	縫製工程のボトルネック解消・負荷軽減。
		対応策	①自社ブランド製品修理作業を別部門化②研修等で作業者の技術力向上し多工能化③若手作業者へ技能継承し技術力平準化により作業者割り当て柔軟化で負荷軽減・効率化を図る。
65	さろ	課題(90%)	裁断工程での資材欠品を防ぎ短納期化。
		対応策(90%)	納期が一か月を超える資材を中心に、生産管理担当者と連携し精度の高い受注予測に基づいた見込み生産量を基に資材発注を行い、資材欠品を防ぐ。
64	まよ	課題(20%)	ロットサイズと在庫量の適正化
		対応策	再現できず（6～10段落目のことを書きました）
63	くま	課題(60%)	各工程の役割分担の見直し
		対応策(60%)	①裁断工程の資材発注・在庫管理、②縫製担当者の自社ブランド製品の修理、③検品担当者による手直し、の役割分担を見直し、各工程の専門性を高めることで効率化を図る
61	あらきち	課題(90%)	ロットサイズ適正化で在庫と負荷を削減する。
		対応策(80%)	①受注量に応じてロットサイズ縮小し②受注情報や在庫情報をDB化して一元管理して共有することで生産統制強化し③必要な分だけ生産することで、在庫と負荷を削減する。
60	どらごん	課題(80%)	ロットサイズ見直による在庫保有量の適正化
		対応策(60%)	計画立案後の受注内容の変更や特急品の割込みの変更、繰り返し受注の見越精度を向上し自社ブランド製品を含めた全社的生産計画による在庫管理で的確なロットサイズとする。
59	なお	課題(90%)	ロットサイズの適正化で在庫を減少させる事
		対応策	タイムオーバー
58	YOSHIHIKO	課題(70%)	受注予測の精度向上と現品管理で在庫適正化
		対応策(70%)	①小売店やオンライン販売情報を活用し受注予測精度を向上させ、②ロットサイズを適正化し現品管理を行い、③資材の納期管理を徹底することで過剰在庫と欠品を防止する。
55	hotman	課題(70%)	ロットサイズを適正化し在庫の適正化を行う。
		対応策(70%)	①ロットサイズを小さくし在庫の適正化を図り②欠品や過剰在庫の発生を抑制することで、生産計画変更の抑制と在庫管理コストの削減を図ることである。
46	リット	課題(50%)	ロットサイズを見直し適切な在庫管理を行う
		対応策(50%)	①受注量に応じた生産ロットに設定し②生産情報のリアルタイム連携で情報をリッチ化③全体最適となる精度の高い計画を立てると共に短サイクルでの見直しを行う。

第３問（配点20点）120字

Ｃ社社長は、自社ブランド製品の開発強化を検討している。
この計画を実現するための製品企画面と生産面の課題を 120 字以内で述べよ。

得点	解答者	設問(再現度)	解答
72	に に	課題(80%)	課題は、製品企画面で、自社ウェブサイトにアンケートを設置し、ニーズを収集して企画・開発のノウハウを獲得すること。生産面で①受注予測の精度を向上させ、欠品や過剰在庫をなくすこと②資材発注管理を徹底し、資材の欠品をなくすこと。
71	まん	課題(90%)	製品企画面では、オンライン販売情報等活用し製品デザイン部門のニーズ収集力を強化し新製品の企画・開発力を強化する事。生産面では熟練職人のノウハウを標準化・マニュアル化し形式知化を図り、ＯＪＴにより若手職人育成を図り技術力強化を図る事。
71	りいあ	課題	製品企画面は①バッグ小売店の販売店情報・自社サイト調査で最終消費者ニーズ収集力強化②X社やバッグメーカーと共同開発しノウハウ獲得が課題。生産面は①自社ブランド受注予測の精度向上で欠品や過剰在庫防止②技術力向上で対応力向上し生産性向上が課題。
65	さろ	課題(90%)	製品企画面は、開発経験を積み、修理やオンライン販売情報から収集したニーズを基に縫製・仕上げ加工技術を生かした高付加価値製品を開発すること。生産面は更なる多品種少量生産に備え、必要熟練度の低い部分縫製を若手職人に任せることで縫製工程負荷低下。
64	まよ	課題(30%)	製品企画面は、オンライン販売情報等を活用し、顧客のニーズを収集し、新製品開発力を強化。生産面は、OJT教育による熟練度の向上・負荷の平準化、生産能力の増強。
63	くま	課題(60%)	製品企画面で、①製品企画・開発力の強化、②直営店を活用し、顧客ニーズを把握し、高品質化を図る 生産面で、①欠品・過剰在庫防止のための受注予測精度の向上、②若手職人育成し製造全体の技術習得を推進し、生産力向上を図る
61	あらきち	課題(70%)	製品企画面で、消費者の要望も踏まえ、若手職人で対応可能な部分縫製が多く、全体縫製の少ない製品を企画する。熟練職人の部分縫製を若手職人が行い、仕上げ工程の少なくなる加工を前工程が行う事で生産能力を高める。
60	どらごん	課題(40%)	製品企画面は企画・デザイン力強化のため…デザイン部門の教育を強化し…生産面は全社的生産計画に基づく生産統制を徹底し…見越し受注量の精度向上と在庫管理により…欠品や過剰在庫を防止する。
59	なお	課題(90%)	製品企画面の課題は、オンライン販売の売上情報を分析や販売した顧客からの要望を聞く等してニーズを収集し、新製品の企画・開発に活かしていくこと。生産面の課題は、熟練職人が一人でバックを製品化する体制を改め、若手職人でも製作可能にする事。
58	YOSHIHIKO	課題(50%)	製品企画面は①開発経験を増やしノウハウを確立。②オンライン上での顧客との接点を確保しニーズ把握と商品開発に活かすこと。生産面は①熟練職人の技術を標準化し製品のばらつきを防止②教育やOJTで若手職人を多能工化し、負荷の平準化と生産性を向上する。
55	hotman	課題(80%)	製品企画面では、小売店や自社サイトを通じて消費者の声を反映した新製品の企画・開発を行い経験を積む。製造面では①熟練職人の技術をOJTにより教育し多能工化を図り②ノウハウをマニュアル化し標準化し共有する事で若手の技術力向上を図る事である。
46	リット	課題(50%)	製品企画面では①自社ブランド製品を増やし②デザイン部門が新製品を企画、開発する経験の機会を設ける。生産面では①計画精度の向上により在庫管理を適正化②欠品や過剰在庫を防ぎ、機会損失や在庫管理による収益の圧迫を避ける。

第４問（配点30点）140字

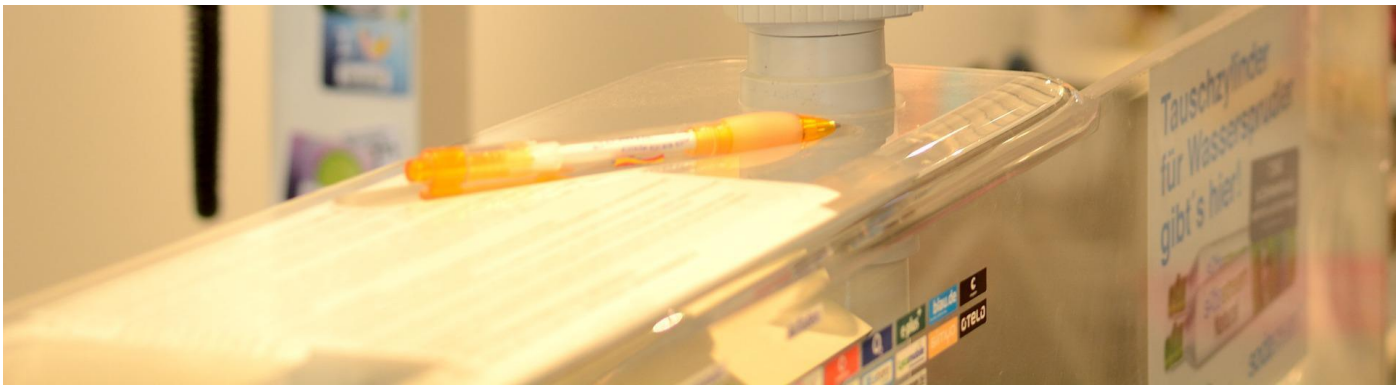
Ｃ社社長は、直営店事業を展開する上で、自社ブランド製品を熟練職人の手作りで高級感を出すか、それとも若手職人も含めた分業化と標準化を進めて自社ブランド製品のアイテム数を増やすか、悩んでいる。
Ｃ社の経営資源を有効に活用し、最大の効果を得るためには、どちらを選び、どのように対応するべきか、中小企業診断士として 140 字以内で助言せよ。

得点	解答者	設問(再現度)	解答
72	にに	課題(80%)	熟練職人の手作りによる高級感を訴求すべき。対応策は①熟練職人が持つ技術や知識をマニュアル化し、作業者教育を行い作業者のレベル差をなくす②ＯＪＴにより、若手職人に一人で製品化するために必要な製造全体の技術を習得させる。以上で１人の職人がすべて担当していることを訴求し高付加価値化。
71	まん	課題(90%)	若手職人の分業化・標準化による自社ブラント製品のアイテム数増加を提案する。対応は、デザイン部門の企画・開発力を強化し、製造部門の熟練職人から若手職人へのノウハウ承継を行い、永く愛着持ち使える新製品を開発しアイテム数を増やし高付加価値化図る。また、修理対応もする事で高付加価値化図る。
71	りいあ	課題(90%)	自社ブランド製品に熟練職人の手作りで高級感を出し直営店事業を展開すべき。理由は①高級仕様の強みで高付加価値化・差別化し大都市の百貨店等で販売拡大を成功させるため。対応力は①OJTで若手職人へ熟練職人の技術継承②ジョブローテーションで多能工化③受託生産は若手に委譲③熟練は集中を図る。
65	さろ	課題(90%)	熟練職人の手作りで高級感を出す。理由は強みである縫製・仕上げ加工技術を生かせ、過去に雑誌で取り上げられニーズがあり高付加価値商品で収益に貢献するから。対応策は、①熟練職人による若手職人へのOJT教育により製造全体の技術伝承を促進させ②直営店販売に向けた営業体制を構築する。
64	まよ	課題(30%)	自社ブランド製品を熟練職人の手作りで高級感を出す。熟練職人技術の標準化・マニュアル化を実施し、若手へのＯＪＴ教育を行い、多能工化・技術継承することで、製造全体の技術習熟度の底上げと平準化を図る。販売情報を活用し、新製品企画・開発力を強化する。高級仕様が注目されている機会を取り込む。自社ブランドの売上拡大で、ＯＥＭへの依存脱却・収益拡大を図る。（こんな内容を140字にまとめました）
63	くま	課題(60%)	助言は、熟練職人の手作りで高級感を出し、修理まで含めておこない、付加価値と顧客愛顧を高める。そのために、①営業体制を強化し、販売店を活用して顧客ニーズを把握して製品開発に活かす。②熟練職人の技術を若手職人に継承し、生産力向上を品質のばらつき抑制を図る。
61	あらきち	課題(90%)	自社ブランド製品を熟練職人の手作りで高級感を出す方を選択する。自社ブランドのアイテム数は既に多く構成比少ない事から高付加価値化が必要であり、必要な分だけ生産することで熟練職人の負荷を減らし余力を生み、OJTにより若手職人の多能工・多工程持ち化を図り、高付加価値な直営店事業展開する。
60	どらごん	課題(40%)	若手職人も含めた分業化と標準化を進めて自社ブランド製品のアイテム数を増やすべき。理由は、熟練職人の高齢化が進み…であるため。対応策は、標準化・マニュアル化…ＯＪＴ等による教育…により、熟練技術の高い技術力を若手職人へ継承する。
59	なお	課題(70%)	自社ブランド品のアイテム数を増やすべきである。理由は受託品に比べて高収益が見込めるからで、その為に①熟練職人の作業を標準化し、全体工程を通したマニュアル化・ＯＪＴ教育の徹底、②ニーズ収集・・・して高収益化を狙う。
58	YOSHIHIKO	課題	対応は、若手職人を含めた分業化と標準化を進めて自社ブランド製品のアイテム数を増やす。熟練職人の手作業をマニュアル化し、高齢化に伴うノウハウ流出を防ぎ、縫製工程の負荷を平準化し、稼働率低下と欠品を防ぐ。
55	hotman	課題(100%)	自社ブランド製品のアイテム数増加を実施するべきである。理由は①製品デザイン部門に顧客の声を反映した商品を開発し経験を積む事ができ②若手職人の育成を図る事ができ③一貫生産体制の強化により高付加価値化し他社と差別化を行い④自社サイトでのオンライン販売を通じて、売上向上を図る為である。
46	リット	課題(50%)	助言は、若手職人を含めた分業と標準化を進め自社ブランド製品を増やすことを提案。対応は①熟練職人に若手を数人付けてマイスター制導入により技術承継を図り②マニュアル化を進め技術を可視化③最も機械化されている裁断工程を若手が担当する適切な作業配分により効率化し④収益性の向上を図る。

所感

得点	解答者	所感
72	に	事例Ⅰ・Ⅱに比べるとまだ書けたけど、設問同士のつながりや一貫性がわからず、不安を感じながら解いた。 終了直後の手ごたえは50点くらい。
71	まん	設問２の対応策が思い浮かばず、課題との因果が繋がっていないと分かっていながらも「標準化・マニュアル化」をリスクヘッジで書いた。 LECの無料採点はB評価(ほかの受験生の評価次第でAだそう)
71	りいあ	設問２以外は、王道の解答パターンで対応。設問２は切り分けができず、解く順を最後に回すも、しっくりくる解答できず。制限時間ギリギリに空欄を無くすため無理やり書いた。ここでも、事例２と同様（それ以上）のあてずっぽう欄・埋め切れない欄が発生してしまい、メンタル敵に追い込まれていった。試験直後、よくて60点あるかどうかと予想。
65	さろ	自己採点は60点以下だったので、意外と点がとれた感覚。設問2で課題と対応策を2つで一つの枠に回答しようとしていたので文字数合わせに苦慮するという無駄な時間を使ったことが悔やまれる。
64	まよ	与件文も比較的分かり易く、C社の課題も明確だったが、設問ごとの切り分けが出来なかった。こういう時は「無理に切り分けない！」と肝に銘じていたものの、試験本番の緊張感からなんとか切り分けようと奮闘してしまい、タイムオーバー。手応えは50点弱。試験中テンパっていたため、再現率低め。
63	くま	かなり疲れてきたせいか、与件を理解するだけで精一杯で、適当に書きなぐったので再現率は低いです。
61	あらきち	難しい(問題点がすぐに見つかりそれをひっくり返すだけのパターンでは無理)。第２・３・４問の切り分けに悩み解答骨子作成が進まない。50点代で踏みとどまれるか。※第３問は実際120字近く解答したが、当日再現答案作る際になぜか100文字で作ってしまい2・3日後に気付いたが、こう書いたはずというものに願望が入ってしまう可能性がある為100字のままにした。
60	どらごん	設問３、設問４は解答のキーワードだけ書きなぐったのを繋げただけなので、再現率は低い。 設問４は各予備校が模範解答していた「熟練職人の手作り」ではなく「分業化と標準化」と答えてしまって２カ月くらいへこんでいた。
59	なお	本試験終了後まで再現答案作成の予定がなかったので精度が低いです。どのように書いたか!?は微妙ですが、「何を書いたか」は大きく外してないはずです。
58	YOSHIHIKO	いやはや事例Ⅲはテンパりました。なんたって、設問１白紙、設問4を書き始めたところで試験終了5分前のアナウンスがあったんですもの。震える手を押さえながら、5分で設問4を半分ほど、設問１のSWを7割ほど空白を埋め試験終了。完全に終わったと思いました。という意味では、設問2と3は求められたことに答えられていたかな。
55	hotman	かなり時間に追われて解答を作成していたため再現率は低いです。 大体７割程度の再現率です
46	リット	堂々のギリギリセーフ。 事業承継がテーマかなと思ってそっちに引っ張られた。承継だけが頭を駆け巡った結果、OJTとかそのあたりに切り口を無視。そらギリギリになるよね、という印象。でも本人はノリノリで書いていたからＢ判定はあると思っていたのが怖い。

令和3年度　事例Ⅳ



	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	計	平均	二次時間	コスパ	属性	属性
リット	95	60	46	67	268	67.00	840	31.90	多年度	通信＆独学
hotman	58	69	55	67	249	62.25	467	53.32	多年度	勉強会（ココスタ）
くま	79	53	63	62	257	64.25	200	128.50	ストレート	独学
どらごん	68	53	60	62	243	60.75	350	69.43	多年度	独学
まよ	75	75	64	56	270	67.50	700	38.57	多年度	通信→独学
さろ	52	61	65	72	250	62.50	200	125.00	ストレート	勉強会
なお	69	45	59	77	250	62.50	1,346	18.57	多年度	通学
にに	54	56	72	79	261	65.25	350	74.57	ストレート	独学
まん	54	74	71	54	253	63.25	600	42.17	多年度	通学
りいあ	76	77	71	72	296	74.00	300	98.67	ストレート	独学
YOSHIHIKO	69	69	58	47	243	60.75	230	105.65	ストレート	独学
あらきち	87	84	61	57	289	72.25	1,200	24.08	多年度	通信
平均	69.7	64.7	62.1	64.3	260.8	65.19	565.3	67.5		
標準偏差	13.0	11.3	7.1	9.3	16.5	4.1				

合計240（平均60）で合格　※40未満足切りあり

事例Ⅳ：財務　～スーパー、セルフレジ～

第１問（配点30点）

設問（１）

Ｄ社と同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較してＤ社が優れていると考えられる財務指標とＤ社の課題を示すと考えられる財務指標を2つずつ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。
なお、優れていると考えられる指標を①、②の欄に、課題を示すと考えられる指標を③、④の欄に記入し、(b)欄の値については、小数点第３位を四捨五入し、単位をカッコ内に明記すること。

得点	解答者(再現度)	優れている財務指標		課題を示す財務指標	
		①	②	③	④
79	にに(100%)	売上高総利益率	商品回転率	売上高営業利益率	負債比率
		27.78%	25.79回	0.32%	403.82%
77	なお(100%)	有形固定資産回転率	棚卸資産回転率	売上高営業利益率	負債比率
		4.56回	25.79回	0.32%	403.82%
72	さろ(100%)	有形固定資産回転率	棚卸資産回転率	売上高営業利益率	負債比率
		4.56回	25.79回	0.32%	403.82%
72	りいあ	有形固定資産回転率	棚卸商品回転率	売上高営業利益率	自己資本比率
		4.56回	25.79回	0.32%	19.85%
67	hotman(100%)	有形固定資産回転率	棚卸資産回転率	売上高営業利益率	自己資本比率
		4.56回	25.79回	0.32%	19.85%
67	リット(100%)	売上高総利益率	有形固定資産回転率	売上高営業利益率	自己資本比率
		27.78%	4.56回	0.32%	19.85%
62	くま(100%)	棚卸資産回転率	有形固定資産回転率	負債比率	売上高営業利益率
		25.79回	4.56回	403.82%	0.32%
62	どらごん(100%)	棚卸商品回転率	当座比率	売上高営業利益率	負債比率
		25.79回	0.6545	0.32%	403.82%
57	あらきち(100%)	有形固定資産回転率	棚卸資産回転率	売上高営業利益率	自己資本比率
		4.56回	25.79回	0.32%	19.85%
56	まよ(100%)	売上高総利益率	棚卸資産回転率	売上高営業利益率	自己資本比率
		27.78%	25.79回	0.32%	19.85%
54	まん(100%)	売上高総利益率	有形固定資産回転率	売上高営業利益率	負債比率
		27.78%	4.56回	0.32%	403.82%
47	YOSHIHIKO(100%)	有形固定資産回転率	棚卸資産回転率	売上高営業利益率	負債比率
		4.56回	25.79回	0.32%	403.82%

設問（2）

D 社の財務的特徴と課題について、同業他社と比較しながら財務指標から読み取れる点を 80 字以内で述べよ。

得点	解答者(再現度)	解答
79	にに(80%)	一定数の固定客の支持で売上高総利益率と効率性が良いが、移動販売事業が不採算で売上高営業利益率が低く、借入に依存した資本構造で安全性が低い。
77	なお(80%)	特徴は、地元産の商品を厳選し効率性が高いが、負債依存と競争激化で安全性と収益性と悪い為、地域密着で差別化して利益獲得して負債の返済を進め高収益化をすること。
72	さろ(90%)	地元密着事での固定客や事業間シナジーにより効率性が良いが、顧客獲得競争で売上圧迫された中販管費率が高く、長期借入金が多額のため収益性、安全性の改善が必要。
72	りいあ(80%)	地元産商品へこだわり移動販売の商品を絞り、地元密着経営で効率性が高いが、販売管理費が高い割に売上が低く収益性の低さ、自己資本が少なく資本構成の安全性の低さが課題。
67	hotman	再現できず
67	リット	再現できませんでした
62	くま(40%)	地元にこだわる固定客がおり効率性は高いが、競合の存在や人件費の高さにより収益性が低く、借入金が多く安全性が低い
62	どらごん(70%)	地元産の商品で固定客を取込み商品の回転率が良く効率性、短期の安全性が高い。高齢化や同業他社による価格競争、移動販売事業の不採算で収益性、資本構造の安全性が低い。
57	あらきち(95%)	地域密着経営で関連多角化し効率性高く、移動販売不振や借入過大で収益性・安全性低い。課題は、移動販売事業を含む全社的な収益力向上を図り、借入に依存しない経営行うこと。
56	まよ(30%)	地元産こだわり商品で効率性が高いが、移動販売事業の不採算で収益性が低く、資本構造の安全性が低い。よって販管費圧縮や借入金返済による収益性・安全性向上が課題。
54	まん(90%)	地元産商品にこだわり地元密着経営で粗利益は高いが、販売コスト等多く収益性は低い。借入多く利益留保図れず安全性低いが、保有資産の有効利用図れており効率性は高い。
47	YOSHIHIKO(50%)	特徴は、地元産商品にこだわりのある品揃えで固定客がおり、多角化で効率性が高いこと。課題は、業務効率化による人件費削減で収益性向上。借入金の返済で安全性向上。

第２問（配点30点）

設問（１）

D 社が 2023 年度期首でのセミセルフレジの更新ではなく、2022 年度期首にフルセルフレジへと取替投資を行った場合の、初期投資額を除いた 2022 年度中のキャッシュフローを計算し、(a)欄に答えよ（単位：円）。
なお、(b)欄には計算過程を示すこと。ただし、レジの取替は 2022 年度期首に全店舗一斉更新を予定している。また、初期投資額は期首に支出し、それ以外のキャッシュフローは年度末に一括して生じるものとする。

得点	解答者(再現度)	解答
79	にに(80%)	28,000,000円 減価償却費の増加額は、（２１０／６－１００／５）×１００＝１５００ セミセルフレジの除却損は、１００／５×１００＝２０００ キャッシュフローは、（人件費の減少額２５００－減価償却費１５００－除却損２０００）×（１－３０％）＋１５００＋２０００＝２８００
77	なお(0%)	25,600,000 経過の記述もデキてるはず
72	さろ(100%)	1960 人件費改善 +2500 フルセルフレジ減価償却費 3500/年 セミセルフレジ残存簿価 2000 セミセルフレジ売却損 800 －2000 = △1200 差額営業利益 = +2500 －3500－1200 = △2200 キャッシュフローは、△2200 ＊ 0.7 + 3500 = 1960
72	りいあ	2,560万円 費用差額＝△2,500万円 減価償却費差額＝（210÷6×100）－（100÷5×100）＝1,500万円 セミセルフレジ売却損＝20×100－8×100＝1,200万円 CF＝（2,500－1,500－1,200）×（1－0.3）＋1,500＋1,200＝2,560万円
67	hotman	何か書いた
67	リット	再現できませんでした
62	くま	
62	どらごん(100%)	30000000
57	あらきち(95%)	29,145,000円 下取りによるCF　８万×100＝800万 人件費削減によるCF　2500万×(1-0.3)＝1750万 減価償却費増加によるCF　(35-20)×0.3＝4.5万 設備売却損によるCF　(2000-800)×0.3＝360万 800万＋1750万＋4.5万＋360万＝2914.5万円
56	まよ(10%)	25,600,000円計算過程も何か書いた
54	まん(90%)	42,700,000円 減価償却費　２１０÷６年＝３５万円 人件費　2,500万円　売却益800万円　減価償却費　３５×１００＝3,500万円 キャッシュフロー　(2,500＋８００－3,500）×（１－０．３）＝△100万円 全社利益黒字のため　△１００×０３＋3,500＋８００＝4,270万円 ∴4,270万円
47	YOSHIHIKO(50%)	5,250万円 価償却費=取得価額×償却率 フルセルフレジ減価償却費＝210/6 x 100=3500万円 セミセルフレジの残存価値=100/5 x 100=2000万円 セミセルフレジの下取り値=800万円

設問（2）

当該取替投資案の採否を現在価値法に従って判定せよ。計算過程も示して、計算結果とともに判定結果を答えよ。
なお、割引率は６％であり、以下の現価係数を使用して計算すること。

	1年	2年	3年	4年	5年	6年
現価係数	0.943	0.890	0.840	0.792	0.747	0.705

出典：https://www.j-smeca.jp/attach/test/shikenmondai/2ji2021/d2ji2021.pdf

得点	解答者(再現度)	解答
79	にに(80%)	２０２３～２０２７年度のキャッシュフローは、 （２５００－１５００）×（１－３０％）＋１５００＝２２００ 投資額は（２１０－８）×１００＝２０２００　なので、 ＮＰＶ＝－２０２００＋２８００×０．９４３＋２２００×（０．８９０＋０．８４０＋０．７９２＋０・７４７＋０．７０５）＝△８２６０．２ ＮＰＶが負のため、この投資は実行すべきでない。
77	なお(0%)	CFがマイナスだった気がするけども、解答そしてはしっかり作ったので部分点は入ってると思う
72	さろ(90%)	採用しない フルセルフレジ採用の場合 0年度　△210 ＊ 100 ＋ 8*100 ＝ △20200 2年度 －6年度　2500 ＊ 0.7 ＋ 3500*0,3 ＝ +2800、割引計算を行い、△7224 セミセルフレジ更新の場合の各年キャッシュフローを計算、割引計算は時間が足りずできず。 ただフルセルフレジよりマイナスが小さいことは自明。 よって投資案を採用しない。
72	りいあ	取替投資案の正味現在価値＝△210万＋2,560×0.943＋2,200×0.800＋2,200×0.840＋2,200×0.792＋2,200×0.747＋2,200×0.705 （※時間足りず、あてずっぽうで適当に書いて終了）
67	hotman	何か書いたけどかなり適当多分０点
67	リット	再現できませんでした
62	くま	
62	どらごん(80%)	フルセルフレジの現在価値は△9,428,2万円 セミセルフレジは、 （ここで筆は止まっている）
57	あらきち(95%)	初期投資額のCF　210×100＝△21,000万 (時間足りず以下空白)
56	まよ	途中まで何か書いた
54	まん(90%)	2年目以降キャッシュフロー　（2,500－3,500）×０．３＋3,500＝3,470 4,270×0.９４３＋3,470×（0.８９０＋0.８４０＋0.７９２＋0.７４７＋０．７０５）－20,800＝△2,983.61 ∴正味現在価値がマイナスのため投資案を採用しない
47	YOSHIHIKO	2年目以降のキャッシュフロー2500 ＋ 3500 x 0.3 ＝ 3,550万円 初期投資額＝-21000万円 NPC ＝ -初期投資額 ＋ キャッシュフロー x 現価係数 NPV=-21,000+5,250 x 0.943+3500 x (0.890+0.840+0.792+0.747+0.705)=-2140万円<0 NPV<0であるため、取替投資を採用すべきでない。

設問（3）

当該取替投資案を検討する中で、D 社の主要顧客が高齢化していることやレジが有人であることのメリットなどが話題となり、フルセルフレジの普及を待って更新を行うべきとの意見があがった。
今回購入予定のフルセルフレジを 1 年延期した場合の影響について調べたところ、使用期間が 1 年短くなってしまうものの基本的な性能に大きな陳腐化はなく、人件費の削減も同等の 2,500 万円が見込まれることが分かった。
また、フルセルフレジの導入を遅らせることについて業者と交渉を行った結果、更新を 1 年遅らせた場合には現在保有するセミセルフレジの下取り価格が 0 円となるものの、フルセルフレジを値引きしてくれることになった。

取替投資を 1 年延期し 2023 年度期首に更新する場合、フルセルフレジが 1 台当たりいくら（付随費用込み）で購入できれば 1 年延期しない場合より有利になるか計算し、(a)欄に答えよ（単位：円）。
なお、(b)欄には計算過程を示すこと。ただし、更新されるフルセルフレジは耐用年数 5 年、残存価額 0 円、定額法で減価償却する予定である。
また、最終的な解答では小数点以下を切り捨てすること。

得点	解答者(再現度)	解答
79	にに(50%)	1,957,762円 １年延期した場合、減価償却費は２１０/５＝４２なので、節税効果を加味すると、 キャッシュフローは（４２－３５）×（１－３０%）×１００＝４９０増加する。 除却損２０００がなくなること、 ２０２２年度の減価償却費１００／５×１００＝２０００を加味すると、 差額キャッシュフローは、２０００×（１－３０%）×０．９４３+４９０×（０，８９０＋０．８４０＋０．７９２＋０．７４７＋０．７０５）＋（４２００－２０００）×（１－３０%）×０．９４３＝６２２．３８ 有利になるためには、購入価格をｘとすると、２１０－８－６２２．３８／１００＜ｘ Ｘ＜195.7762
77	なお	白紙
72	さろ	ほぼ白紙
72	りいあ	（※時間足りず空欄）
67	hotman	白紙
67	リット	白紙
62	くま	
62	どらごん	白紙
57	あらきち	(時間足りず空白)
56	まよ	時間足りず、ほぼ空欄
54	まん(90%)	1,800,000円 減価償却費　２１０÷５年＝４２万円（これしか書いていません）
47	YOSHIHIKO	ほぼ白紙で、設問文から読み取れるものと公式しか書けなかった。 価償却費=取得価額×償却率

第３問（配点20点）

設問（１）

Ｄ社は、当該事業をスタートするに当たり、年間 1,500 万円の利益を達成したいと考えている。
この目標利益を達成するための年間販売数量を求めよ（単位：kg）。
なお、魚種 X の 1 kg 当たり販売単価は 1,200 円とし、小数点以下を切り上げて解答すること。

設問（２）

Ｄ社は最適な養殖量を検討するため、Ｄ社の顧客層に対して魚種 X の購買行動に関するマーケティングリサーチを行った。その結果、魚種 X の味については好評を得たものの魚種 X がわが国においてあまりなじみのないことから、それが必ずしも購買行動につながらないことが分かった。
そこでＤ社は魚種 X の販売に当たり、Ｄ社の商圏においては販売数量に応じた適切な価格設定が重要であると判断し、下表のように目標販売数量に応じた魚種 X の 1 kg 当たり販売単価を設定することにした。

この販売計画のもとで、年間 1,500 万円の利益を達成するための年間販売数量を計算し、(a)欄に答えよ（単位：kg）。
また、(b)欄には計算過程を示すこと。なお、最終的な解答では小数点以下を切り上げすること。

表　魚種 X の販売計画

目標販売数量	販売単価
0 kg～20,000 kg 以下	販売数量すべてを 1 kg 当たり 1,400 円で販売
20,000 kg 超～30,000 kg 以下	販売数量すべてを 1 kg 当たり 1,240 円で販売
30,000 kg 超～40,000 kg 以下	販売数量すべてを 1 kg 当たり 1,060 円で販売
40,000 kg 超～50,000 kg 以下	販売数量すべてを 1 kg 当たり 860 円で販売

注）　たとえば目標販売数量が 25,000 kg である場合、25,000 kg すべてが 1 kg 当たり 1,240 円で販売される。

出典：https://www.j-smeca.jp/attach/test/shikenmondai/2ji2021/d2ji2021.pdf

得点	解答者(再現度)	設問(再現度)	解答
79	にに	設問１(100%)	23,810kg
		設問２	38,572kg １ｋｇあたりの変動費は、30000000×60%／50000＝360 30,000kg～40,000kgのとき、限界利益は1060－360＝700なので、販売量をｘとすると、700×x＝30000000×40%＋15000000 つまり、 ｘ＝38571.4…
77	なお	設問１(100%)	32,143kg
		設問２	白紙
72	さろ	設問１(100%)	32,143kg
		設問２(100%)	38572 kg 20000kgの時　利益=1400*20000-360*20000-12000000=880万円<1500万円 30000kgの時　利益=1240*30000-360*30000-12000000=1440万円<1500万円 40000kgの時　利益=1060*40000-360*40000-12000000=1600万円>1500万円 したがって、目標販売数量をXとすると、1060X-360X-12000000=15000000 X=38572
72	りいあ	設問１	32,143kg
		設問２(90%)	1kgあたり変動費＝1,800万円÷50,000kg＝0.036万円/kg 20,000kgの場合利益＝20,000×0.14－20,000×0.036－12,000＝880万円 30,000kgの場合利益＝30,000×0.124－30,000×0.036－12,000＝1,440万円 40,000kgの場合利益＝40,000×0.106－40,000×0.036－12,000＝1,600万円 以上より1kgあたり1,060円で考える。 目標売上高＝（営業利益＋固定費）/（1-変動比率）＝ （1,500+1,200）÷（1-360/1,060）＝2,700÷700/1,060 （※答えは出ず空欄、計算過程のみ記入）
67	hotman	設問１(100%)	32,143kg
		設問２	公式を書いてる途中でタイムオーバー
67	リット	設問１	再現できませんでした
		設問２	再現できませんでした

62	くま	設問１(100%)	32143
		設問２(80%)	38572kg 年間販売量をxkgとおく。 0＜x≦ 20000 のとき1400x - 12000000 = 15000000→ x = 25961... となり不適 20000＜x≦ 30000 のとき1240x - 12000000 = 15000000→ x = 30681...となり不適 30000＜x≦ 40000 のとき1060x - 12000000 = 15000000→ x = 38571.4 40000＜x≦ 50000 のとき860x - 12000000 = 15000000→ x = 54000... となり不適 よって、x=38572
62	どらごん	設問１(100%)	32,143kg
		設問２(10%)	36,389kg（途中の式は忘れた）
57	あらきち	設問１(100%)	32,143kg
		設問２(95%)	36,389kg 50000kgの場合の変動費が1800万であるため各変動費は 20000kg：1800×20000÷50000＝720万 30000kg：1800×30000÷50000＝1080万 40000kg：1800×40000÷50000＝1440万 よって各利益は 2万kg以下：2800万－720万－1200万＝880万 3万kg以下：3720万－1080万－1200万＝1440万 4万kg以下：4240万－1440万－1200万＝1600万 5万kg以下：4300万－1800万－1200万＝1300万 以上より　販売数量は3万kg超4万kg以下　販売単価は1060円となる 求める数量ｘとすると　1060ｘ－1060ｘ×0.3－12,000,000＝15,000,000 742ｘ＝27,000,000　ｘ＝36,388.140・・・　A.　36,389kg
56	まよ	設問１(100%)	32,143kg
		設問２(10%)	36,389kg （計算過程は多分あらきちと同じようなことを書いた）
54	まん	設問１(90%)	37,500kg
		設問２(90%)	Ｓ－αＳ－ＦＣ＝1,500より（１－α）Ｓ－ＦＣ＝1,500 1,240x－3,000＝1,500　ｘ≒36,290.3…　∴36,291
47	YOSHIHIKO	設問１(100%)	56250 kg
		設問２(50%)	38571 kg 変動費=3,000万円 x 0.6 / 50,000kg = 360円/kg 固定費=3,000万円 x 0.4 = 1,200万円 ・20,000kg： 利益=1400*20000-360*20000-1,200万円=880万円 ・30,000kg： 利益=1240*30000-360*30000-1,200万円=1,440万円 ・40000kgの時 利益=1060*40000-360*40000-1,200万円=1,600万円 以上より、30,000~40,000kgの間だとわかる。 途中式で何を書いたか思い出せませんでした。X=38,571kg

第４問（配点20点）

設問（1）

移動販売事業をネット通販事業に一本化することによる短期的なメリットについて、財務指標をあげながら 40 字以内で述べよ。

設問（2）

D 社の経営者は移動販売事業を継続することが必ずしも企業価値を低下させるとは考えていない。
その理由を推測して 40 字以内で述べよ。

得点	解答者	設問(再現度)	解答
79	に に	設問１(80%)	移動販売業で使用する小型トラックを手放すことができ、効率性が改善する。
		設問２(80%)	高齢者等買い物難民に対する利便性が高く、Ｄ社の愛顧向上につながるため。
77	なお	設問１(80%)	①商品在庫減で棚卸資産。②車両有効活用で有形固定資産回転率向上。③人件費圧縮。
		設問２(90%)	①高齢者への配達で企業印象向上。②地域貢献と接点増加で収益化。③地域従業員の雇用
72	さろ	設問１(100%)	不採算事業廃止により売上高営業利益率改善、トラック売却により流動比率改善。
		設問２(100%)	高齢化が進む地元での密着事業を行う中で、需要が拡大し他事業含む固定客化できるから。
72	りいあ	設問１(100%)	小型トラック不要で固定資産減し効率性改善、運転販売不要で販売管理費減し収益性改善。
		設問２(90%)	地元地域貢献で地元密着を強化し、住民愛顧獲得・ブランド価値向上のため。
67	hotman	設問１	再現できず
		設問２	再現できず
67	リット	設問１	再現できませんでした
		設問２	再現できませんでした
62	くま	設問１(40%)	不採算事業からの撤退により売上高営業利益率が改善される
		設問２(40%)	買い物に出かけることのできない後継者への貢献が企業イメージの向上につながるから
62	どらごん	設問１(80%)	不採算事業である移動販売の従業員を採算事業に異動することで収益性が向上する。
		設問２(80%)	買い物弱者である高齢者の救済に繋がるため企業ブランドが向上すると考えたため。
57	あらきち	設問１(100%)	①移動販売のための販管費削減で収益性向上②不要車両売却で長期借入返済し安全性向上。
		設問２(95%)	地元密着経営の取組みによりブランド価値高まり、財務指標に表れない企業価値高まる為。
56	まよ	設問１(50%)	店舗従業員による店販売業務がなくなり、売上高営業利益率の改善が図れる。
		設問２(50%)	地域貢献するによる企業ブランド力向上や他事業とのシナジーを発揮できるため。
54	まん	設問１(90%)	販売用トラックの不要、人件費の削減により売上高営業利益率が増加し収益性向上する。
		設問２(90%)	買い物難民の高齢者ニーズに対応する事で地域貢献が図れ企業価値向上に繋がる為。
47	YOSHIHIKO	設問１(50%)	車両売却による有形固定資産減少で効率性向上。営業利益率改善で収益性向上。
		設問２(50%)	地元密着が強みであり、高齢化対応による地域貢献と売り上げ拡大が期待できるため。

所感

得点	解答者	所感
79	に	とりあえず全部埋めることにこだわった。 事例Ⅰ～Ⅲまでの手ごたえが悪かったこともあり、途中であきらめそうになったけど、手を動かし続けたことが結果につながったのかな？終了直後の手ごたえは55点くらい。
77	なお	経営分析がhotmanと同じでした。正確な文言は覚えていませんが、「何を書いたか」については間違っていないはず
72	さろ	経営分析がhotman、なおと同じでした(なんかうれしい)。自己採点は56点くらいだと思っていたので、想定よりかなり高得点だった。第2問の設問3以外は、それなりに考えて解くことができた。
72	りいあ	疲れによるミス連発。第２問設問１では、解答欄に“円”の単位記載がもともとあったところに、“2,560万”と記入。第３問設問１・２では、普段解けるであろうレベルなのに答えが出ない上に時間を大量消費。第４問設問１では、“財務指標”を求められている制約条件を読み飛ばし、財務指標をあげず解答。 試験中はミスに気づかず、試験終了後、解答回収前後で気づいた。本来は、第１問・第４問・第３問をほぼ完答し60点を超える目標だったため、解けるはずの問題でミスを連発したことで足切りの可能性を覚悟。
67	hotman	ほぼ再現できませんでした。
67	リット	ごめんなさい、事例Ⅳほぼ再現できなかったです…
62	くま	設問２でちゃんと課題が書けてないですね、疲れて集中してなかったのがよくわかります。（エナジードリンクを500mlぐらい飲んだのに、すごい眠かったのを思い出しました） CVPができなかったらと思うとぞっとします。
62	どらごん	事例Ⅱで使った「買い物弱者の高齢者」を事例Ⅳの第４問でも使ってしまって、あれ？って感じだった。 セミセルフレジとフルセルフレジの読み込みにイライラしてしまった。
57	あらきち	前年足切りくらったのは、合格者ができたCVPが出来なかったから。今年は意地でも解答すると決意。経営分析の文章解答後に問われ方がいつもと違うことに気付いたため書き直してタイムロス。第４問はサクッと解答。CVPはすぐに思いつかなかったが自分を信じて冷静に時間をかけると閃いて解答できた(計算ミスはしたが)。結果第２問解く時間なし。足切りは免れたい。
56	まよ	第1問で指標を4つ選ぶ時点でビックリした。（3つじゃないの？！）なんとかNPV以外を先に全て終わらせた。NPVはセミセルフレジ・フルセルフレジで混乱し、ろくに設問文も理解できないうちに終了。空欄をつくってしまったことを悔いたけど、多分他の受験生も解けなかっただろうと思った。手応えは50点いけばいい方。
54	まん	何が何でも空白は避けた。公式でも何でもいいから書くようにした。計算問題は時間がかかるのが見えていたので、経営分析の後は第4問を先に解いた。LECの無料採点はC。
47	YOSHIHIKO	事例Ⅲでメンタルブレイクしているうえに、難問続きで完全に終わったと思いました。 なんとか40点を超えられたのは、設問1と4を優先してぎっしり書いたこと。設問３を部分点狙いで当たり前のことも書いたこと。こんな精神状態なので、設問２は全くわかりませんでした。