

KECビジネススクール  
中小企業診断士講座

2015年度  
2次本試験徹底分析会

---

新世紀を担う真の人材育成

**KEC** 教育グループ

Kinki Education Center

## ➡ <全体講評>

去年と比較し大きな違いは、事例Ⅱが過去にない質問形式であったことが挙げられます。その他の問題については、平成24年度事例Ⅳや昨年度の事例Ⅱのような奇問はなく、比較的オーソドックスな出題であったように感じます。事例Ⅱは質問の形式が今までと違うため、時間内に対応ができなかった受験生（ブランク有）も多かったようです。

気になるのは、本年度は全事例において設問による制約条件が多いにもかかわらず軽率に制約条件を外した答案（つまり設問単位で0点≡大事故）で失点し不合格になる受験生が多いのではないかと心配です。

事例Ⅳは昨年に続き難問もありましたが奇問ではなく、分析・CVPと最後の問題ができれば事例Ⅳが原因で落ちることはないでしょう。過去の事例Ⅳのなかでもやさしい部類に入ると考えます。事例Ⅰ・Ⅲについては過去問題を踏襲したやや難しめの良難問と思います。

「奇問」がほぼ0であったことは非常によい傾向であり、実力が反映する年度になったのではないのでしょうか。

受験者数を考えると合格率には大変動はなく、例年どおり19%～25%の間に落ち着くのではないかと予想しています。

KECが毎年提唱している通り、年々「1次知識の応用力」がシビアに問われる傾向は今年も変わりませんでした。

2次本試験における知識の大切さを再認識してください。

## ● <事例Ⅰ 講評>

▶過去の問題に比べると「戦略と人事組織問題のバランス」「適度な類推の必要性」等、実に事例Ⅰらしい問題でした。

昨年に続き設問単位でもいわゆる「奇問」がなかった事も国家試験として良い方向であると考えます。是非来年もこの方針は続けていただきたいと思います。

また、事例Ⅰにおける試験委員を意識した学習・解答の重要性を再認識した問題でした。

## ➡ 設問構造の大枠

### 事例Ⅰ

第1問から第5問まで20点配点字数もほぼ同じという事例Ⅰらしいパターンです。「与件文が長い」「類推問題が8割」「奇問がない」等を考えると昨年と同じ試験委員による出題と考えられます。かつ第1問で環境分析、2・3問で戦略と人事組織の混合問題、4・5問は主に人事組織の問題と実に事例Ⅰらしい。ただし油断すると事例ⅡやⅢに行きかねないところも同じです。1・4問は基本問題です。ここで失点すると苦しいでしょう。2問はそこそこ3・5問はかなり解答が割れている（指導校間でも）つまり難しい問題といえます。

「特許の話」や社長が「優秀かつ長く職務を続けている」「製造業」であり、「大学等と連携」と平成23年度を思い起こさせます。

個人的には第3問で60%を占める事が「よくないと考えるか」「大事に発展させる」と考えるかで大きな違いが出てきます。この事例ではある会社に6割を依存しているわけではありません。与件文にこの事業の割合が増える事での不都合的な記述もなく、かつ自社の強みを生かした事業です。普通に考えればうまく発展させるための戦略と人事組織戦術を記述するのが正道だと考えます。



## ● 第1問（100字以内）

特性は、全体としては一定の安定した市場規模は存在するが、①人気・流行等に左右されやすく市場環境が不透明②高度な技術等が不要であり参入障壁が低いため海外の廉価品等との競争が厳しい事がある。

## ● 第2問（120字以内）

理由は、それまでの事業に比して①コア技術を活かせるニーズを探す必要があり事業に対する考え方が違う②難度の高い技術や特許の管理が必要等、求められる組織・人材や企業文化が異なるためである。そのため、専門性を発揮し自律的に活動できる別法人にした。

## ● 第3問（100字以内）

課題は、主力の容器事業について、①さらなる高度技術の開発による製品の高付加価値化②特許管理・ブラックボックス戦略等による技術流出防止による持続的競争優位の確保③現社長の負担軽減のための後継者育成である。

## ● 第4問（100字以内）

主力3事業は事業構造が異なるため、個人の貢献と成果の関係を正確に評価できる共通基準の設定が困難である。そのため、成果主義の利点よりも不公平感からくるコンフリクトの不利益が大きいと判断したと考えられる。

## ● 第5問（100字以内）

組織文化面で、積極的でチャレンジ精神を持った組織にするため提案制度の導入や業績評価を加点法的に変更する事。人材育成面で、ソフト開発やマーケティング等新事業に必要な能力をOFFJT等で開発する事を助言する。

## ● <事例Ⅱ 講評>

- ① 助言先が会社ではなく商店街（理事長）、②すべての設問が「助言」、③グラフと地図の提示、④直接的ニーズが書いてない、等特色のある出題形式でした。ただし、よりコンサルタントの現場に近い出題になったという意味では良問であり、昨年度のやや奇問に近い問題よりははるかに実力が試される「実力考査」としてよくできた問題でした。
- ただし80分という制約のなかで完答は困難で、どこまで時間配分を上手くできたかが合否のカギになるかもしれません。

## ➡ 設問構造の大枠①

### 事例Ⅱ

本年度の問題の特徴として設問間の関係が高い事が挙げられます。また直接のニーズに関する記述はないですが。地図・人口構成のグラフが初めて提示されている事や「理事長の考え」が記述されている等ヒントに素直に乗っていけば「大外し」はしないように作問されているように感じました。

ただしそのヒントの解釈が分かれるため結論は違っていても因果関係とそれを結ぶ論理が正しければ点数は入ると考えられます。

## ➡ 設問構造の大枠②

第1問のポイントは地図の資料から駅近であることをどう解釈するかと年齢別人口分布図のどこに着目するかです。

1. 広域に集客可能と判断するか、地図に記載されている部分のみで判断するか。

KECとしては駅近の立地は強みと考え利用する方向で考えましたが解釈は分かれるところです。

2. 人口分布図のどこに着目するか。

図だけを見ると0～10歳・20～40歳・60歳台がターゲット候補であるが60歳代は与件文より外して良いと解釈できます。

この事例でのターゲット選定について個人的には不用意に狭め過ぎないことが重要と考えます。むしろ解釈の分かれるところですが、与件が仮に全国を相手に何かを販売するのならともかく、地域密着の商店街でターゲットを絞りすぎる事は全体としてプラスにはならないでしょう。KECの解答例ではターゲットは広めにとっています。第2問は「食器店」が無難で書きやすいでしょう。第3問設問1はスーパーとの差別化がきちんと記述されていればOKですが書いてない場合は減点の可能性大。設問2は難問ですがCRMとソーシャル系でまとめました。ここではあまり差はつかないでしょう。

## ● 第1問

### 設問1（100字以内）

長期的に増加の見込まれる、高層マンションや住宅街・私鉄沿線に住む20代～40代の子育て世代を中心とする夫婦層である。中でも、比較的家計に余裕のある、価格よりも品質にこだわる層をターゲットとするよう助言する。

### 設問2（50字以内）

健康で文化的な生活を支援する①スポーツクラブ等のヘルスケアサービス業②シネコン等の娯楽サービス業。

### 設問3（50字以内）

健康や子供にも配慮したメニューの提供と相互割引や共通ポイントカード等での共同プロモーション。

## ● 第2問（100字以内）

物産展で販売している商品で、高品質の食器を使用し生活シーンに合わせたディスプレイを行う事を助言する。同時に食器の選び方や使い方をアドバイスする提案営業により、売上増と顧客関係性深化による再来店増加を図る。

## ● 第3問

### 設問1 (100字以内)

多少高価格でもこだわりある高品質食材を扱う店をX駅近くの空店舗に誘致するよう助言する。安価を売りとするスーパーとの差別化を図り、狭い商圈であるため詳しい商品解説を折込チラシやポスターイングを行う。

### 設問2 (100字以内)

県・市とも協力し地域興しを主眼とした、取扱い商品を使った試食会、料理教室、やコンテスト等体験型のイベントを行うよう助言する。広域からの集客と顧客と触れ合うことによる関係強化により長期の定着につなげる。



## ● <事例Ⅲ 講評>

- ▶ 本年度の問題は、第2問と第1問設問3に切り分けが困難（たぶん過去問題中最難関）である以外はほとんどが過去問での出題形式を踏襲した事例Ⅲらしい問題でした。過去の例では振り分けを間違えたとしても内容があれば部分点は入るようなので他の問題で外さなければ大丈夫です。与件文にわかりやすく書いてある問題（真因）を丁寧に問題に振ることができるかが勝負である（できれば合格点）のは平成13年度からずっと不変です。

## ➡ 設問構造の大枠

事例Ⅲは与件文にある問題点を各問題に振りわけ解決（少なくとも指摘）することが王道です。今年度の与件文から解決すべき問題点を挙げること。

- A.人材確保が困難で高齢化
- B.生産計画は鋳造工程の計画のみ立案
- C.工程担当者が加工順を決めている
- D.仕掛品が多くかつ散在
- E.移動が非常に困難
- F.段取り作業を主因に停止
- G.作業遅れにより空転

上記問題点のAについては第4問、B.Cについては第3問、D.Eについては第1問設問3、F.Gについては第2問で解決または指摘する。

第1問設問3と第2問との振分が困難であるのが今回事例の特徴です。悩ましいところですがKECの見解としては第2問ではっきりと「生産工程に生じている問題点」としている事を根拠としてボトルネックである機械加工工程の改善を。第1問設問3では問題文に「短納期」とあることから、親和性の高い与件文の「このため、製造リードタイムが長期化し納期遅延が生じる原因となっている」と同段落の上記問題D.Eの改善をそれぞれ割り振っています。

## ● 第1問

### 設問1（各40字以内）

鋳物製品の高い生産能力と鋳造工程から機械加工・塗装まで一貫生産体制を有している事。

営業部に技術に精通するエンジニアが所属し、顧客の要望に沿った提案営業が可能な事。

### 設問2（100字以内）

メリットは、①主力の建設資材の売上減少を補い季節変動を平準化する②高度な鋳造技術の蓄積が進み長期的に他社との差別化につながる③短納期対応のため各工程現場での作業改善が進む事である。

### 設問3（100字以内）

改善策は、①現在の工場レイアウトを分析し仕掛品の置方や場所等に問題があれば改善する②その上で5S活動により散在する物の定位置化等を行う。設備間の移動と製品運搬を容易にする事で製品リードタイム短縮を図る。

## ● 第2問（100字以内）

問題点は、大量の仕掛品と日常的残業が発生している事である。改善点は、ネック工程の稼働率向上である。具体的には、①段取改善（無駄どり等）により停止時間を短縮し②脱着作業改善や作業員訓練により空転を減らす。

## ● 第3問（120字以内）

現在鑄造工程のみとなっている計画を全工程について立て、生産統制を行う。活用すべき情報は、受注及び納期情報・生産計画・進捗情報・余力情報・在庫情報等であり、最新の情報をリアルタイムに把握し必要な場合は随時変更を加え納期を守る。

## ● 第4問（140字以内）

強化点は、①鑄造技術の更なる向上と②若年労働者の確保と若手への技術継承である。理由は、海外製品との競争において、軽量化・複雑形状化等顧客の高い要求にこたえる事が国内生産維持の必須条件となるから。また、C社は高齢化が進んでおり円滑な技術継承ができなければ社の存続が危ぶまれるからである。

## ● <事例Ⅳ 講評>

- ▶ 難易度を絶対評価で測るなら、平成23年度に次ぐ難易度の低い問題と考えられます。ただし、最初の計算を間違えると連鎖的に不正解になる問題形式は疲労と緊張の極みである4時限目には酷なところもあり。いかに平常心で問題に臨めたかがカギではないかと思われます。また、経営分析が難問であることも23年と同じです。
- ▶ 形式面では昨年同様本来の事例Ⅳの形式でした。問題自体も経営分析・CVP分析・NPVプラス理論問題と極めてオーソドックスでありいわゆる「奇問」もありません。それに伴い去年のような得点調整もないと考えられます。

## ➡ 設問構造の大枠

### 事例Ⅳ

第1問の「優れている財務指標」は与件文に「市場からの評価」とあることから売上総利益が候補となり数字的にも適切と考えます。

「課題となる指標」の1つ目は与件文の大手依存から売上債権回転率が候補となり数字的にも適切と考えます。

2つ目が悩ましいところですが「当座比率」「自己資本比率」「負債比率」等が候補となりますが「当座比率」は「売上債権回転率」と一部表裏の関係にあるためはずします。

本事例では支払利息も多くなっていることから「負債比率」を選んでいきます。

他に特に注意点はありませんが第3問設問1の計算で遊休施設の減価償却費について一部解釈の相違があるようです。事実「会計理論」と「税法」で扱いが違うところではあります。しかし本事例では遊休設備を「使用する」ので減価償却費を計上するが正解だと考えます。

## ● 第1問

### 設問1

- |   |             |            |
|---|-------------|------------|
| ① | (a) 売上高総利益率 | (b) 17.67% |
| ② | (a) 売上債権回転率 | (b) 4.89回  |
| ③ | (a) 負債比率    | (b) 352%   |

### 設問2 (60字以内)

市場から評価される技術力を有し収益性が高い一方、売上債権の回収期間が長く借入依存度が高いため、効率性・安全性が低い。

## ● 第2問

### 設問1

売上高	1,935
売上原価	1,695
売上総利益	240
販売費及び一般管理費	300
営業損益	-60
営業外収益	13
営業外費用	24
経常損益	-71
特別利益	0
特別損失	0
税引前当期純損益	-71
法人税等	0
当期純損益	-71

### 設問2

(a) (40字以内)

売上高の減少幅に比し、利益の変動幅が大きく赤字に変わることである。

(b) (60字以内)

費用に占める固定費の割合が大きく営業レバレッジが高い事により、売上高の変動に対する利益の変動幅が大きくなるからである。

● 第2問  
設問3

	(a)	(b)
(1)	2,241 (百万円)	修正後の固定費： $1,140+24-13=1,151$ 必要な売上高 (X)： $X-855/1,935S-1,151=100$ より $X=2,241.375 \div 2,241$
(2)	1,756 (百万円)	目標経常利益を達成する固定費 (F) $(1,935-855) - F=100$ より $F=980$ 損益分岐点売上高 (BEP)： $X-855/1,935X-980=0$ より $X=1,755.8 \div 1,756$

## ● 第3問

### 設問1

	第×3期	第×4期	第×5期
ケース1	19 (百万円)	24 (百万円)	24 (百万円)
ケース2	22 (百万円)	27 (百万円)	27 (百万円)

### 設問2

	(a)	(b)
プロジェクトZ	35.1 (百万円)	
プロジェクトE	64.8 (百万円)	○

## ● 第3問

### 設問3

- ・評価指標：回収期間

- ・計算と比較：

  - プロジェクトZ：1.04（年）

  - プロジェクトE：2.03（年）

両プロジェクトを比較すると、プロジェクトZの回収期間がプロジェクトEに比べて短くなる。このため、流動性で比較するとプロジェクトZが有利となる。

## ● 第4問

### 設問1（30字以内）

大口取引先の経営状態・方針に左右され経営が不安定になるリスク。

### 設問2（30字以内）

需要動向が異なる事によるリスク分散により経営の安定化が図れる。

# 平成27年度 事例Ⅳ第2問 解説

## ● 第2問 (設問3) (1)(2)

			限界利益率×売上-固定費=営業利益
売上	1,935	S	
－ 変動費	855		
＝ 限界利益	1,080 (0.5581395)	／1,251	1,080
－ 固定費	1,140	1,140	※F
＝ 営業利益	-60	111	111
± 営業外損益	-11	-11	-11
＝ 経常利益	-71	100	100

$$(1) 1251 \div 0,5581395 = 2,241.375$$

$$(2) ※より F = 969$$

$$\text{新固定費は } 969 + 11 = 980$$

$$980 \div 0,5581395 = 1,755.833$$

# 平成27年度 事例Ⅳ第3問 解説

## ● 第3問（設問1） ケース①

税率 30%

(百万円)

	第×3期	第×4期	第×5期			
減価償却費×税率	$10 \times 0.3 = 3$	$10 \times 0.3 = 3$	$10 \times 0.3 = 3$			
PL・損×税率						
PL・収入×(1-税率)	$100 \times 0.7 = 70$	70	70			
BS・I N						
CIF	73	73	73			
PL・益×税率						
PL・支出×(1-税率)	$70 \times 0.7 = 49$	49	49			
BS・OUT	5					
COF	$\Delta 54$	$\Delta 49$	$\Delta 49$			
NET	19	24	24			

×

×

×

×

×

# 平成27年度 事例Ⅳ第3問 解説

## ● 第3問（設問1） ケース②

税率 30%

(百万円)

	第×3期	第×4期	第×5期			
減価償却費×税率	10×0.3=3	3	3			
PL・損×税率	10×0.3=3	10×0.3=3	10×0.3=3			
PL・収入×(1-税率)	70	70	70			
BS・I N						
CIF	76	76	76			
PL・益×税率						
PL・支出×(1-税率)	49	49	49			
BS・OUT	5					
COF	△54	△49	△49			
NET	22	27	27			

×

×

×

×

×

# 平成27年度 事例Ⅳ第3問 解説

## ● 第3問 (設問2)

税率 30%

(百万円)

プロジェクトZ	0	第×3期	第×4期	第×5期		
減価償却費×税率		3	3	3		
PL・損×税率						
PL・収入×(1-税率)		70	70	70		
BS・I N						
CIF		73	73	73		
PL・益×税率						
PL・支出×(1-税率)		49	49	49		
BS・OUT	20	5				
COF		△54	△49	△49		
NET	△20	19	24	24		

現価係数		×0.9091	×0.8264	×0.7513	×	×
		↓	↓	↓		
正味現在価値	35.1377	17.2729	19.8336	18.0312		
	↓					
	35.1					

# 平成27年度 事例Ⅳ第3問 解説

## ● 第3問 (設問2)

税率 30%

(百万円)

プロジェクトE	0	第×3期	第×4期	第×5期		
減価償却費×税率		$10 \times 0.3 = 3$ $16 \times 0.3 = 4.8$ =7.8	7.8	7.8		
PL・損×税率						
PL・収入×(1-税率)		$100 \times 0.7 = 70$	$250 \times 0.7 = 175$	$250 \times 0.7 = 175$		
BS・I N						
CIF		77.8	182.8	214.8		
PL・益×税率						
PL・支出×(1-税率)		$70 \times 0.7 = 49$	$150 \times 0.7 = 105$	$150 \times 0.7 = 105$		
BS・OUT	90	20				
COF	△90	△69	△105	△105		
NET		8.8	77.8	109.8		

$$\begin{array}{r}
 154.78674 \\
 - 90 \\
 \hline
 64.78644 \doteq 64.8
 \end{array}$$

$\times 0.9091$   
 $\downarrow$   
 $8.00008$

$\times 0.8264$   
 $\downarrow$   
 $64.29392$

$\times 0.7513$   
 $\downarrow$   
 $82.49274$

×      ×