# KECビジネススクール
# 財務・会計速答テクニック

## ２次試験に向けて

# １次試験や一般の国家試験との違い

- １次試験や一般の国家試験対策の王道
  - １つの教材・予備校に絞り、浮気はしない―税理士試験の例
  - 問題演習を数多くこなす
  - 模擬試験を本番と思って受ける
- 中小企業診断士２次試験の特殊性
  - 解答が予備校によって異なる―１校・１教材に絞るのは危険
  - 問題の質・採点基準が異なる―演習が本番に直結しない
  - 模擬試験結果と合格の相関性が薄
- 最も危険な受験生のパターンは？

# 1次試験や一般の国家試験との違い

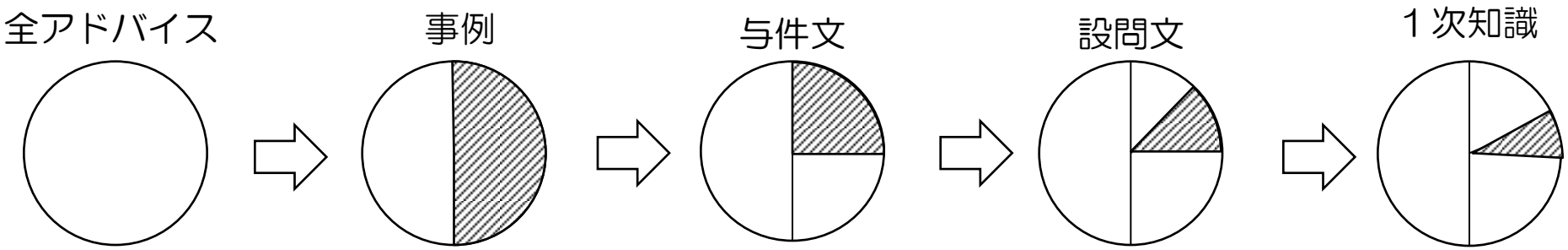
- 二つの考え方
  - A校・B校の答案が全く内容が異なる場合。

| | 解答 | 採点❶ | 採点❷ |
|---|---|---|---|
| A校 | 甲 | 満点 | 合格点 |
| B校 | 乙 | ゼロ点 | 合格点 |

# ２次試験に求められるもの

- 求められる５つの力
  - 知識力―読解力―思考力―記述力―計算力
  - 読解力を必要とされることが極めて特殊

- KECが考える解答への基本的考え方
  - 如何に守り切るかが勝負



# ２次試験に求められるもの

- 求められる能力
  - ①知識力＞②読解力＞③思考力＞④記述力

①知識が甘ければ読めない

↓

②読めなければ（問題の所在がわからなければ）考えようが無い

↓

③考えがまとまらなければ記述に落とせない

# ２次試験に求められるもの

## 知識で読むとは

- 以下の与件文の抜粋（H23-Ⅰ）から何を読み取ることが出来るか3つ答えなさい。

複数の仕入先に経営権を譲渡することになって、創業家一族の支配は終わりを告げた。

　しかし、仕入先から送り込まれた役員や社長の下で、経営再建はほとんど進まず、景気回復の追い風の中にあっても現状を維持する事が精一杯であった。

　さらに、バブル経済の崩壊によって状況が悪化すると、存続を確保するために既存事業の改革が急務となった。そこで、当時、常務取締役で営業の最前線にいた現社長が、全権をもって事業運営に当たる事になった。

※近年の状況⇒毎年1億円程度の増収を達成＆業績不振に苦しむ同業者が多い中にあっても、一定の成長を確保している。

# ２次試験に求められるもの

- 知識で読むとは
  - {具象（与件文）⇒抽象（問題点）}⇒具象（解決策）。

ここの部分。

**複数の仕入先に経営権を譲渡**することになって、創業家一族の支配は終わりを告げた。

しかし、**仕入先から送り込まれた役員や社長**の下で、**経営再建はほとんど進まず**、景気回復の追い風の中にあっても**現状を維持する事が精一杯**であった。

さらに、バブル経済の崩壊によって状況が悪化すると、存続を確保するために既存事業の改革が急務となった。そこで、当時、常務取締役で営業の最前線にいた現社長が、**全権をもって事業運営**に当たる事になった。

※近年の状況⇒毎年１億円程度の**増収を達成**＆業績不振に苦しむ同業者が多い中にあっても、**一定の成長を確保**している。

# １次知識が必要となる５つの場面

## 1.　直接１次知識が聞かれる場合

- 成果主義賃金についての注意点

（H24　事例Ⅰ）
Ａ社は、日本国内で課長以上の社員を対象に成果主義型賃金制度を導入しようと考えている。中小企業診断士として、制度の設計および導入にあたって、Ａ社の場合、どのような点に留意すべきかを 120 字以内で助言せよ。

## 2.　解答の前提として聞かれる場合

- 強み弱みを選択する問題や理由を答える場面→SWOT分析・VRIO分析等

（H24　事例Ⅱ）
Ｂ社が長年にわたって顧客に支持された理由は何か。30字以内で２つ答えよ

## 3.　問題の解決・課題の達成に必要とされる場合

- モチベーションを上げる方策

（H24　事例Ⅱ）
インターネット販売を軌道に乗せるためにB社が採るべきブランド戦略を50字以内で提案せよ。

# １次知識が必要となる５つの場面

## ４　設問文の題意を捉える場合

- 設問文の単語から何の１次知識のことを書け、または書くなという判断が必要となる

（H29　事例Ⅰ）
A 社が工業団地に移転し操業したことによって、どのような戦略的メリットを生み出したと考えられるか。
100 字以内で答えよ。

## ５　与件文の読解に必要な場合

- 与件文からどのような人事・組織、マーケティング、運営管理上の１次知識上の問題があるかを読み取る必要がある

（H29　事例Ⅰ）
A 社の人員構成は、すべての株式を保有し創業メンバーの社長と専務の２名、そして正規社員
18 名、パートタイマー中心の非正規社員約70名をあわせた約90名である。

# フレームワークはなぜ重要か？

## フレームワークの重要性

- ２次試験解法におけるフレームワーク（※思考の枠組みや体系）に対する考え方は各校により大変バラツキが有り、大きく以下の3つのパターンが有ります。
- ①そもそもフレームワーク自体を使わない所、
②事例共通のフレームワークを使用する所、
③事例別のフレームワークを使用する所。
KECでは事例ごとに求められる思考法が違う以上③事例別のフレームワークが必要と考えています。
- 大きく捉えるとフレームワークもリスクマネジメントの一つ―以下の効果が期待できます①レイヤーのずれ防止、②事例違い防止、③重複解答防止、④難問解答への手がかりとなる⑤論点漏れ防止

## 使えるフレームワーク

- いくら優れていても複雑すぎるフレームワークは現場で使えません。KECでは以下に本試験会場で有効利用できるかを追究しています。またKECではリスクマネジメントを主目的に「他校と違った独特の方法」で用います。

# ＫＥＣ2次試験対策　他校に比べた５つの特徴

1.　「メタ認知」のしやすさの追求

2.　リスクマネジメントの徹底

3.　1次試験から2次試験への橋渡し重視

4.　４事例ごとの特質把握の徹底

5.　充分な演習回数と期間

# 各事例の傾向と対策

## 事例Ⅰ―組織（人事を含む）を中心とした経営の戦略、管理に関する事例

- 難易度：取り組みにくく、かつ難しい
  - 与件文に記述が無く推測が要求される
  - そもそも、設問文の意図が読み取りにくい

  ※対応は簡単では無いがＫＥＣでのメソッドが比較優位にあると思われる

## 事例Ⅱ―マーケティング・流通を中心とした経営の戦略、管理に関する事例

- 難易度：比較的取り組みやすく見えるが実は難しい
  - 与件文にヒントや答えがあることが多い
  - 意外と点差が付きやすい

  ※試験委員の交代により出題パターンが変わるため対策が取りづらい

## 事例Ⅲ―生産・技術を中心とした経営の戦略および、管理に関する事例

- 難易度：製造現場の経験がない場合、イメージし辛いが、全事例の中では易しい
  - 問題の解法は比較的明確

  ※ツボを押さえて過去問対策をすれば安定した得点源に

## 事例Ⅳ―財務・会計を中心とした経営の戦略および、管理に関する事例

- 事例Ⅰ～Ⅲと比べて特殊

※頻出分野を守り切れば事例Ⅳでは落ちない

# あなたは過去問を“わかったつもり”になっていませんか？（1）

- 一番怖い「わかったつもり」
  - 分析の本質は比較
- 事例問題ダイジェスト　問題

【平成23 年度　事例I より】

　A 社は、中小企業には珍しく、創業家一族は社長でも、大株主でもない。現社長は、高校卒業後に数年間の工場勤務を経て、創業家のトップの下で営業担当者として本社や首都圏の支店で勤務した後、40 歳代の初めに本社の営業部門の管理職に就いた。その後、A 社は業績面で少なからず浮き沈みがあったものの、現社長がトップに就任して以降比較的順調に事業を拡大してきた。近年の国内の景気低迷の中にあっても、毎年一億円程度の増収を達成している。また、我が国とは法や規制の異なる欧州や米国、今後の成長が期待できる中国など海外の市場開発にも積極的に取り組み始めている。
　また、以前から救急用絆創膏中心の医療品依存を懸念していた現社長は、事業多角化にも乗り出した。「健康・美」を求める中高年層をターゲットに、化粧品事業や健康食品事業に参入した。これら新規事業は、開発から販売まですべてを自己完結的に行うのではなく、地元の大学や研究機関、流通業者と連携して事業を展開している。例えば、化粧品事業では、地元の大学と共同開発した結果、原材料費のコストを大幅に下げることができた上に、成分の改善にも成功した。また、健康食品事業では、地元の生協と新商品の共同開発や共同販売も行っている。

第２問（配点20 点）
　厳しい競争を展開している医療品業界にあって、新商品や新規技術の開発は極めて重要である。しかしそうした中で、A 社では、自社開発した技術の特許をあえて出願しないこともある。その理由として考えられることを、100 字以内で説明せよ。

解答例は次ページへ

# あなたは過去問を“わかったつもり”になっていませんか？（1）

## 事例問題ダイジェスト　解答例

<A>
理由は、事業多角化や新市場開発等の事業展開のスピードを優先するためと考えられる。具体的には大きく変化する経営環境の中、大学や研究機関と連携した商品開発や海外市場への進出の迅速化である。

<B>
理由は①特許申請や維持費用などの費用対効果が不透明、②技術をクロスする事による技術製品の優位性の確保、③大学や研究機関等との連携共同開発のため自社独占の特許申請が難しい。事が考えられる。

<C>
特許出願をすると出願情報が公開される。法や規制の異なる外国でこれを模倣された場合、その損害は回復が著しく困難、又は不可能になる。ブラックボックスにしておけばその心配はない。