

KEC ビジネススクール  
中小企業診断士講座

# 2019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

## 全体総評

本年度の2次試験は昨年までの流れを引き継ぎ、科目ごとに難易の差はあるものの極端な難問や奇問は少なく、受験生の実力を計る良問が多いように感じました。

本年度の試験について事例別に昨年度との難易度を見ると、事例Ⅰについては難化、事例Ⅱについては若干の難化、事例Ⅲは難化と事例Ⅰ～Ⅲについては全体的に難化したと考えています。それに反して、事例Ⅳについては非常に難問であった昨年に比べ、問題で問われる領域は似ていますが基本的な問題が多く、受験生の実力が素直に反映される良問でした。ただし問題量が多く、時間内で柔軟に対応できたかがポイントでした。

また、全事例について昨年ほどではありませんが、解釈に迷う設問が散見されました。ただ、受験生の実力が適切に反映されるべき国家試験において解釈に迷うような出題は適切ではなく、この傾向が3年連続続いており来年度の改善を期待したいところです。

事例Ⅰ～Ⅲでは例年と同じく設問文の前半で明示的または暗示的に制約条件を付す問題も多く見受けられました。それに対して忠実に従った解答（言い換えるとケアレスミスをせずに）を記述して失点を防げたかが合否を左右する可能性が高いのではないかと考えています。

事例Ⅰ～Ⅲについては過去問題の傾向から大きく外れた問題は少なく、「設問文による制約」「決まった単語によるヒントの提示」「1次知識の応用」等過去問題をしっかり研究していた受験生は有利であったことは間違いないと思います。過去問題研究の重要性を再認識してください。少し長いスパンで全体を振り返ると以前に比べて事例Ⅰ～Ⅲについては全く意味不明な悪問はなくなったことはいい傾向です。

事例Ⅳは、計算問題はほぼストレートな問い方で、かつ引っ掛けもなかったこともあり、計算ではあまり差はつかないように思われます。ただし、第3問（設問3）は捨ててもいい問題です。全体的には例年と比べて難易度は低かったと考えられます。

本年度は特に事例Ⅰ～Ⅲについては絶対的な難易度がかなり高いため合格への手応えが怪しい受験生がほとんどだと思います。ただし、自信のない受験生が合格するのがこの試験の特徴ですので期待して発表を待ちましょう。

## 事例Ⅰ 講評

本年の問題自体はオーソドックスな出題であり、易しいと感じた方も多かったかもしれません。過去問題を徹底的に研究した受験生は若干出題傾向の違いを感じられたかもしれません。本年度に、長年試験委員を務められた木村剛先生が出題委員をお辞めになったことが影響している可能性はあります。また、例年より与件文にヒントとなる表現が多いように感じられることや例年、1問は必ずある助言系の問題がないことは大きな特徴です。そのため本年度は新しい出題委員の先生が問題を作成された可能性もあると考えています。

ただし、本年度も「設問の制約に従うこと」及び「1次知識の理解と応用力」の占める比重が重かったことは例年と同じです。言い換えれば、結局は他の事例同様しっかりとした「1次知識の理解」とその「応用力」で「聞かれた問いに正面から答える」と同時に「ミスをせずにいかに守れたか」が合格点の取得のためには必要であるということです。

ここ10年で考えると平成25年度に並ぶ高難易度の問題です。過去問題に比べると昨年に引き続き典型的な「時系列のひっかけ」がないのがいい傾向です。以前から事例Ⅰの「時制の罠」は本質的な能力の判定には不要であると考えていましたので、この傾向は続いてほしいものです。

「組織と戦略のバランス」が取れており「適度の類推」を必要とする等、事例Ⅰらしい問題ですが、やや戦略よりのように感じます。論点としては例年出題の多い商品（市場）特性、後継者、必要な組織管理上の施策を選択させる問題等おなじみのものはありませんでした。今後の傾向の変化につながるかどうかは現時点では不明ですが、対策として、過去問題と試験委員対策が重要であることは変わりません。

第1問 (配点 20 点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 理 | 由 | は | 、 | ビ | ジ | ネ | ス | モ | デ | ル | が | 不 | 完 | 全 | だ | か | ら | で | あ |
| る | 。 | 具 | 体 | 的 | に | は | 、 | 縮 | 小 | 傾 | 向 | の | 市 | 場 | を | 相 | 手 | に | メ |
| ン | テ | ナ | ン | ス | 事 | 業 | を | 行 | っ | た | た | め | 製 | 品 | 寿 | 命 | の | 長 | 期 |
| 化 | を | 招 | き | 売 | 上 | が | 減 | 少 | 。 | 減 | 価 | 償 | 却 | 済 | み | 等 | の | 部 | 品 |
| に | も | 対 | 応 | し | 費 | 用 | が | 増 | 大 | し | 収 | 益 | を | 圧 | 迫 | し | た | 。 |   |

【第1問 解説】

非常に難しい問題です。過去の事例 I の分析問題には単純な環境分析を求められる問題（H24 年度等）と環境と戦略分析を「特性を」絡めて総合的に求められる問題（H27 年度等）が大半でした。昨年は「競争戦略」が正面から問われた珍しいパターンでしたが、本年度は「ビジネスとして成功しなかった理由」という過去問題にない出題形式となりました。過去の事例 I の第 1 問は A 社や与件文を離れた一般的な分析を求められることが多かったですが、本年度はかなり「与件文依存型」となっています。

まず「ビジネスとして成功しなかった」の解釈ですが、端的に「赤字」であると考えています。与件文にも「売上減少」と「費用増大」という記述があることもその理由です。

与件文は、以下の部分に関係すると考えられます。まず、

すでに 5 年以上のキャリアを積み～メンテナンス事業を事業化することに取り組んだ。しかし、それはビジネスとして成り立たず～（4 段落 2 行～）

ただし、この部分は関係する（問題に該当する）だけであり、直接的な解答の根拠にはなりません。では、直接の根拠に関する記述があるかを考えてみると、

減価償却～在庫となって収益を圧迫していたのである。（5 段落 2 行～）

がそれにあたりと解釈しました。時系列で見ても、

①トップ就任を目前にしていた A 社長にとって（4 段落 3 行～）

②危機感の中でスタートした新体制が最初に取り組んだのは（5 段落 1 行～）

とあり、（5 段落 2 行～）の話は、「ビジネスとして成り立たず」の部分と整合します。また、「費用増大」の具体例と解釈することに違和感はありません。売上の減少については、

（3 段落 8 行～）たばこ市場の縮小傾向が進んだ。さらに～市場縮小の縮小はますます顕著になった

とあり、そもそも外部環境が非常に悪い（行ってはいけない所）に乗り出したことが問題と考えられます。

**第2問 (配点20点)**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 長 | 年 | 、 | 規 | 制 | に | 守 | ら | れ | た | 業 | 界 | を | 相 | 手 | に | し | て | お | り |
| 、 | 労 | せ | ず | し | て | 利 | 益 | が | 上 | が | っ | て | い | た | 。 | そ | の | た | め |
| 全 | 社 | 的 | 計 | 数 | 管 | 理 | が | 行 | わ | れ | て | い | な | い | 等 | 、 | 前 | 近 | 代 |
| 的 | 経 | 理 | 体 | 制 | で | コ | ス | ト | 意 | 識 | が | 低 | く | 、 | 利 | 益 | 獲 | 得 | を |
| 軽 | 視 | し | 人 | 間 | 関 | 係 | を | 重 | 視 | す | る | 企 | 業 | 風 | 土 | で | あ | る | 。 |

**【第2問 解説】**

第2問は企業風土についての問題でした。企業風土（文化）は事例Ⅰの重要論点であり試験委員の先生方の興味が強い部分でもあるため、過去にも頻出しています。しかし、直接的に企業風土について答えさせる問題は珍しいです。

制約条件としては「古い営業体質」に関するものを解答する必要があります。

与件文は、以下の部分と関係すると考えられます。

**(5 段落全体)**

「高コスト体質」「営業所の業務」と設問文と同じかほぼ同じ単語があることから該当箇所になると考えられます。

ただし、4行目の「また」の前までの記述は具体的な費用構造の話であり、企業風土と言うには違和感があります。及び第1問の根拠として適当であることから、本問とは関係付けませんでした。ここでは、「全社的な計数管理が行われていない」「前近代的な経理体制」等の記述は「高コスト体質」⇨コスト意識や利益獲得の意思が弱い風土が推測されます。ただし、これは因果関係の「果」と考えられます。では因果の「因」は何かと考えると、以下の与件文と関係すると考えられます。

かつて、たばこ産業は厳しい規制に守られた～

多額の補助金が葉タバコ生産者に～

現在の数倍の売上を上げるまでになった (3段落2行～5行)

以上からは、特に努力をしなくとも売上や利益が上がっていたことが推測されます。過去問題では H22 年度の「砂糖問屋」の事例を思い起こさせます。更にその裏付けとして以下の与件文があります。

古き良き時代を知っている古参社員たちが～ (4段落下2行)

以上より解答を組み立てています。

## 第3問 (配点 20 点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 要 | 因 | は | 、 | H | P | の | 受 | 信 | 機 | 能 | を | 活 | か | し | て | 取 | 得 | し | た |
| 潜 | 在 | 顧 | 客 | の | ニ | ー | ズ | を | 「 | 試 | 験 | 乾 | 燥 | 」 | と | い | う | 「 | モ |
| ノ | 」 | を | 介 | 在 | し | た | サ | ー | ビ | ス | の | 見 | え | る | 化 | を | 行 | い | 、 |
| 新 | 市 | 場 | に | ア | プ | ロ | ー | チ | し | 営 | 業 | 部 | 隊 | の | プ | レ | ゼ | ン | テ |
| 一 | シ | ョ | ン | に | 繋 | げ | る | 組 | 織 | 体 | 制 | の | 確 | 立 | で | あ | る | 。 |   |

## 【第3問 解説】

第3問は、事例Ⅰの過去問題ではあまり見たことのないタイプの問題であり戸惑った受験生も多かったのではないのでしょうか。

また、設問文の「成功の背景にどのような要因があったか」という部分もなんとなく漠然としたところがあり、わかりにくいです。

KEC は、HP に（通常）期待される目的機能とは異なる点に焦点を当てたことが「成功した」背景の要因と考え、それはどのようなものであったかと与件文を中心に考えていくことにしました。この「背景」という言葉の解釈も分かれるところですが、事例Ⅰの第3問であることを考えれば、ここで外部環境の変化を答えさせるとは考えにくく、成功の背景となった「A社の行動」と解釈しています。

与件文は、以下の部分に関係すると考えられます。

## 「潜在市場の見えない顧客に用途を問う～」（第9段落1行～）

ここの段落でHPの主機能の一つである「自社製品やサービスの宣伝効果」言い換えると発信機能と共に顧客のニーズを拾い出すという受信機能に焦点を当てさらに「試験乾燥」というサービスの見えるかを行い、成功を収めたと解釈できます。ただし、これだけでは事例Ⅰの解答としては危険です。そこで与件文及び第4問の設問文を見ると、

①もちろん、営業部隊のプレゼンテーションが功を奏したことは否めない（第9段落10行）

②営業社員は新規事業の拡大に積極的に取り組むようになった。（第4問 設問文）

つまり、従前の古い「営業体質」からの脱皮に成功していることが推測されます。これは重要かつまさに組織論的な要因であり解答要素に入れるべきと考えます。

以上の解釈と見解により解答を組み立てています。

## 第4問 (配点 20 点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ① | 古 | 参 | 社 | 員 | の | リ | ス | ト | ラ | に | よ | る | 新 | 規 | 事 | 業 | へ | の | 抵  |
| 抗 | と | な | る | 障 | 害 | の | 排 | 除 | 、 | ② | 社 | 員 | の | 努 | 力 | や | 成 | 果 | が  |
| 正 | 当 | に | 評 | 価 | さ | れ | る | 給 | 与 | 体 | 制 | へ | の | 変 | 更 | 、 | ③ | 社 | 長  |
| が | 意 | 思 | 疎 | 通 | を | 行 | い | 共 | 通 | 目 | 的 | で | あ | る | ビ | ジ | ョ | ン | 共  |
| 有 | が | 行 | わ | れ | た | こ | と | に | よ | る | モ | ラ | ー | ル | 向 | 上 | で | あ | る。 |

## 【第4問 解説】

第4問ではA社の営業社員が、新規事業の拡大に取り組むようになった要因を問う問題でした。本年度の問題の中では比較的基本であり与件文にも直接的なヒントがあるため、確実に解答したい問題です。

1次知識的には、「モラル」「モチベーション」「組織文化」等が予測されます。

関係する与件文は、以下が考えられます。

- ① 新しい事業に取り組むことを、古き良き時代を知っている古参社員たちがそう簡単に受け入れるはずもなかった。(第8段落1～2行)
- ② 従業員の削減にも手を付けることになった。定年を目前にした高齢者を対象にした人員削減ではあったが、これを乗り越えたことで従業員の年齢が10歳程度も引き下がり(第8段落6行)
- ③ コストカットした部分を成果に応じて賞与に回すことが可能となった(第8段落7行)
- ④ 自社のコアテクノロジーを「農作物の乾燥技術」と位置づけ、それを社員に共有させることによって、葉タバコ乾燥機製造に代わる新規事業の体制強化を打ち出した(7段落1行)

まず、①において新規事業に対する取り組みの障害が古参社員であることがわかります。

次に②においてそれらの古参社員がリストラで会社を去ったことです。言い換えると最大の障害が除去されたことがわかります。

つぎに、③において成果主義的な賃金体制が一部分にせよ始まることがわかります。「成果主義賃金」については当然プラス・マイナスの要素がありますが、積極的になる理由としては整合性があります。また、昨年度来、成果主義賃金について試験委員の先生が肯定的評価を取るようになってきた傾向とも合致します。

更に④は基本的な理論であるバーナードの組織成立の3要素「共通目的」「コミュニケーション」「貢献意欲」のうち「共通目的」の共有としっかりした「コミュニケーション」を取ったことが示唆されています。そのことは従業員の「モラル向上」につながります。

以上の解釈と見解により解答を組み立てています。

## 第5問 (配点 20 点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 理 | 由 | は | 、 | 現 | 状 | の | 必 | 要 | な | 改 | 革 | と | コ | ア | 技 | 術 | を | 基 | に  |
| 事 | 業 | 展 | 開 | す | る | 戦 | 略 | に | は | 、 | 同 | 族 | 会 | 社 | の | メ | リ | ツ | ト  |
| で | あ | る | 意 | 思 | 決 | 定 | の | ス | ピ | ー | ド | の | 速 | さ | を | 活 | か | せ | 、  |
| 専 | 門 | 性 | 及 | び | 効 | 率 | 性 | が | 高 | く | 、 | 大 | 局 | 的 | 意 | 思 | 決 | 定 | が  |
| 可 | 能 | で | あ | る | 機 | 能 | 別 | 組 | 織 | が | 適 | し | て | い | る | 事 | で | あ | る。 |

## 【第5問 解説】

まず第5問は、組織再編を見送る理由が問われました。この問題形式も過去に例がありません。関係する与件文は、以下が考えられます。

①こうして再生に向けて経営改革に取り組む A 社の組織は、本社内に拠点を置く製造部、開発部～営業部が機能別に組織されており、営業を主に統括するのが副社長、開発と製造を主に統括するのが専務、そして大所高所からすべての部門に A 社長が目配りをする体制となっている。(10 段落 1 行～)

②A 社長が経営コンサルタントに助言を求めたところ、現段階では組織再編には賛成できない旨を伝えられた。(11 段落 2 行～)

③縁戚関係にある 8 名の役員を擁する同社の本社は、A 社長の祖父が創業した当初から地方の農村部にある。2 代目の長男が現代表取締役の A 社長で、副社長には数歳年下の弟が、そして専務にはほぼ同年代のいとこが就いており、この 3 人で経営を担っている。(1 段落 2 行～)

①より現在の組織が「機能別組織」であることが判明します。更に②より見送る理由はコンサルタントによる「専門的な知識」を理由としていることがわかります。

更に組織体制と直接の関係はないですが、③より A 社は典型的な「同族会社」≒「オーナー企業」であることがわかります。

③については試験委員の好きな分野である「統治システム」の話であり「不要表現」でもあります。過去問題の研究と試験委員対策をしている受験生には当然どこかの設問に関係することが予測でき、それが第5問であることも予測がつくはずです。

解答の方向性として、A. 消極的にやむを得ず（不本意ながら）機能別組織のままである。B. 積極的に「機能別組織」の利点を活かせるから。と考えるかの 2 つの方向性が考えられます。

KEC としては B. の積極的に機能別組織の利点を活かす方向で考えています。

1) ③より A 社は同族会社でありその意思決定の迅速さ等の利点を活かしたいこと。

2) 現在 A 社は改革の途上でありそれが落ち着くまでは集権的な組織体制の方が良いこと。

3) A 社は「農作物の乾燥機械」というほぼ単一事業でかつそれほど急激な市場変化が起こりにくい分野での事業展開であり「専門性」と「効率性」が活かせること、を考えると現時点では「機能別組織」が積極的に A 社に適していると考えるのが妥当でしょう。



## 事例Ⅱ講評

今年の事例Ⅱについての難易度は昨年に比べると若干難化したように思われます。制限文字数は昨年度より増加しましたが、過去の平均よりは少なくなっています。書く内容を制限された字数の中で、かつ短時間でコンパクトに表現することが難しい一面もありました。

第1問の分析問題がSWOT分析と教科書的にも実務的にも馴染み深いテーマですが以外に過去問題での直接的な出題は少ないです。通常、SWOT系の問題はボーナス問題の場合が多いのですが、本年度の問題はかなりの難問でした。

第2問はCRMの情報発信内容を問う問題であり与件文等のヒントから、比較的解答しやすかったのではないのでしょうか。

第3問は過去最大の1問50点という配点も特徴でした。(設問2)との関係もあり協業の相手先をどこにするかで悩んだ受験生も多かったようです。

「ターゲットの明確化」や「図表」の出題、「多いノイズ」や「トラップ」「協業」が求められる等の特徴を考えると、出題委員の先生は昨年度と同じ先生である可能性が高いと思われま

す。ここ何年かは2年ごとに出題委員の先生が交代されてきましたが、今年は3年目に当たると思われ、傾向に変化が見られます。ただし、来年以降の動向を予測することは難しいです。

事例Ⅱは、事例ⅠやⅢに比べると過去問題からの出題予測が困難です。しかし「1次知識の応用力」が求められていることはH13年の新制度開始以来変わっていません。

第1問 (配点20点)

① : S (強み)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 人 | の | 従 | 業 | 員 | が | 持 | つ | 高 | い | 技 | 術 | 力 | 、 | デ | ザ | イ | ン | 力 |
| 、 | 接 | 客 | 力 | 、 | 提 | 案 | 力 | と | 店 | 舗 | の | 内 | 装 | へ | の | 高 | い | 評 | 価 |

② : W (弱み)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 既 | 存 | 顧 | 客 | の | 半 | 数 | の | 来 | 店 | 理 | 由 | が | 自 | 宅 | と | 店 | 舗 | 間 | の |
| 距 | 離 | を | 理 | 由 | と | し | て | お | り | 、 | ロ | イ | ヤ | リ | テ | ィ | が | 低 | い |

③ : O (機会)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ネ | イ | ル | サ | ロ | ン | 市 | 場 | の | 拡 | 大 | 及 | び | 直 | 接 | デ | ザ | イ | ン | 力 |
| を | ア | ピ | ー | ル | す | る | こ | と | が | 可 | 能 | な | S | N | S | の | 普 | 及 | 。 |

④ : T (脅威)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 自 | 宅 | サ | ロ | ン | の | 増 | 加 | 、 | 及 | び | 大 | 手 | チ | ェ | ー | ン | に | よ | る |
| 低 | 価 | 格 | ネ | ィ | ル | サ | ロ | ン | の | モ | ー | ル | へ | の | 出 | 店 | 。 |   |   |

【第1問 解説】

分析問題の基本は与件の記述をしっかりと抜き出すことが基本です。しかしその選び方には注意が必要です。

まず、強みの場合は①VRIOのIの視点で選ぶ、②第2問以下で関係するものは優先するセオリーがあります。

弱みについても、中小企業診断士試験の問題に対する解答として考える時には、全く対応の困難な弱みよりは、何らかの方法で「克服可能な弱み」を他の設問との関連性を考えながら選択すべきと考えます。同じく機会と脅威についても利用できるか？回避できるか？が選択のポイントになると考えることができます。以下に具体的に検討していきます。

S: (強み)

関係すると考えられる与件文

- ①特に、在職中から季節感の表現に定評があり～ (2段落4行～)
- ②顧客の要望を～提案を行う接客が高く評価されており (2段落14行～)
- ③要領を得てからは持ち前の絵心で技術は飛躍的に向上した。(2段落14行～)
- ④狭いスペースではあるものの～顧客からは高い評価を得ている (3段落下3行～)

①～③はVRIOのI(コアコンピタンス)である「人の能力」であり、かつネイルサロン経営に必須の能力であり外せません。④若干迷うところではありますが「顧客の評価」であることから取り上げています。

W: (弱み)

関係すると考えられる与件文

- ①なお、当該店舗は商店街の中心部から離れた場所にあり～敬遠されていた。(3段落2行～)
- ②そのうちデザイン重視の顧客と住宅地から～やや物足りなく感じている。(6段落下3行～)
- ③これまで自宅から近いことを理由に来店していた顧客が大幅に流出する～(7段落5行～)

①の立地やスペースの狭さ等がWであるかどうかは判断に迷うところです。KECは、「格安の賃料で借りることができた」は利点であること「建築から年数がたっている」「細長いスペース」であることは現場マイナスにはなっていないことから弱みには入れていません。

同様に、

**開業当初B社にはほとんど顧客がいなかった(6段落下3行～)**

とあるように開業当初には弱みであった立地自体も一定の固定客を獲得している「2019年10月末時点」のB社の弱みとは言えないと解釈しました。

逆に、②③より顧客の半数がB社の強みを活かせず、ロイヤリティの低い顧客で占められていることは大きな弱みと考えられることから解答の要素としています。

O: (機会)

関係すると考えられる与件文

- ①ネイルサロン市場は～近年、成長はやや鈍化したものの、一定の市場規模が存在する。(6段落1行～)
- ②ジェルネイルの写真を写真共有アプリ上にアップした～ネット上で話題になり拡散され技術の高さを評価した周辺住民が来店するようになった。(6段落2行～)
- ③言葉で伝えるのが難しいという顧客もおり、好きな絵柄やSNS上の～(4段落下3行～)

①によるとやや鈍化しているものの市場は成長していることがわかります。これは素直に機会であると捉えるのが普通でしょう。

②③ではSNSの普及がB店に有利に働いていることが示唆されています。デザインや芸術性に強みを持つB社にとってその強みを直接訴求できることを機会と解釈しました。また第2問はそのような方向性の解答となります。

T: (脅威)

関係すると考えられる与件文

- ①当該モール内への大手チェーンによる低価格ネイルサロンの出店が明らかになった。(7段落4行～)
- ②B社長とYさんは大幅に減少する顧客数を補うための施策について～(7段落6行～)
- ③また自宅サロンと呼ばれる、大手チェーンのネイルサロン経験者～(5段落3行～)

①②より低価格ネイルサロンの出店により、大幅に顧客数が減少することが与件文からわかります。これは絵にかいたような脅威と考えられ、解答には必須の要素となります。また③の自宅サロンについてもそのうちの一定数は競合となる可能性が高いと考えられます。

第2問 (配点 30 点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| オ | プ | シ | ヨ | ン | 獲 | 得 | の | た | め | ① | 毎 | 月 | 行 | わ | れ | る | 地 | 域 | イ |
| ベ | ン | ト | に | 合 | わ | せ | た | 季 | 節 | 感 | あ | ふ | れ | る | デ | ザ | イ | ン | ② |
| 顧 | 客 | の | 年 | 齢 | や | 家 | 族 | 構 | 成 | に | よ | り | 卒 | 業 | 式 | 等 | の | ラ | イ |
| フ | イ | ベ | ン | ト | の | 券 | 囲 | 気 | に | 合 | わ | せ | た | コ | ー | デ | イ | ネ | ー |
| ト | 提 | 案 | を | タ | イ | ム | リ | 一 | に | 発 | 信 | す | る | 。 |   |   |   |   |   |

【第2問 解説】

レイヤー的には CRM の問題となります。ただし、制約条件は厳しく忠実に守った答案とする必要があります。

①インスタント・メッセージのアカウントを利用して、②デザインを重視する③既存顧客の④単価を高めるために⑤個別にメッセージを発信。とあり 5 つの制約に従う必要があります。

解答内容は③⑤よりいわゆるワントゥワン・マーケティングとその内容であり、さらに客単価の向上につながる必要があります。

関係すると考えられる与件文

①表 B

②桜祭り、七夕祭り、秋祭り～イベントが毎月あり、行事が盛んな土地柄である。(1 段落下 3 行～)

③社長は～特に、在職中から季節感の表現に定評があり～ (2 段落 4 行～)

④顧客の要望を～提案を行う接客が高く評価されており (2 段落 14 行～)

①より客単価の向上には「オプション」がカギを握ることになります。更に B 社の強みを活かすことを考えると②の毎月のイベントについて③の社長の「季節感の表現」いう強みを活かすこと、及び顧客のライフイベントに合わせた提案を行う事が考えられます。どちらにしても適切な時期に発信することが大切であり「タイムリー」に行う必要があることは表現すべきでしょう。

以上の解釈から解答を組み立てています。

第3問 (配点 50 点)

(設問 1)

|   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 衣 | 料 | 品 | 店 | や | 宝 | 飾 | 店  | な | ど  | の | フ | ア | ッ | シ | ョ | ン | 関 | 連 | の |
| 店 | 舗 | と | 協 | 業 | し | 、 | 30 | ～ | 50 | 代 | の | 女 | 性 | 客 | で | デ | ザ | イ | ン |
| に | こ | だ | わ | り | を | 持 | つ  | 層 | の  | 獲 | 得 | を | 目 | 指 | す | 。 | 理 | 由 | は |
| 、 | 人 | 口 | 構 | 成 | 比 | が | 高  | く | 、  | B | 社 | の | 強 | み | で | あ | る | 従 | 業 |
| 員 | の | デ | ザ | イ | ン | 力 | の  | 高 | さ  | が | 活 | か | せ | る | か | ら | 。 |   |   |

【第3問 (設問 1) 解説】

第2問に続き、制約条件の厳しい問題ですが、このあたりは昨年と同様です。解答の要素は A. 協業相手、B. 獲得すべき顧客層、C. その理由、となっています。ただし、通常の設定問では同時に聞かれることの多い「協業相手とどのような形で協業するか」については問題となっていないことが特徴です。

まず A. の協業相手から見ていきます。関係すると考えられる与件文は以下になります。

①中心部には小型百貨店が立地し、その周辺には少数ではあるが有名ブランドの衣料品、宝飾店などのファッション関連の路面店が～雑貨店、美容室などが出店している。(1 段落 3 行～)

②Y さんが商店街の貸衣装チェーン店で勤務していた経緯もあり (3 段落下 3 行～)

ネイルサロンと協業の可能性がある業種を考えると与件文より、

①衣料品や宝飾品のファッション関連の路面店

②美容室③貸衣装店

が候補となるでしょう。KEC としては、まず②の美容室については髪型とネイルを合わすことは少なく、他の与件文からも関係性がみえないため候補から外しました。残る③貸衣装店と①衣料品や宝飾品等のファッション関連の店舗ですが、どちらも解答候補として蓋然性が高く非常に選びにくいです。受験生の方の中にも迷われた方が多かったでしょうか？KEC としては、以下の点から貸衣装店を外しました。

まず、「デザインにこだわりがある」層としたときにはファッション関連の方が、親和性が高いと考えられます。さらに、貸衣装店を利用する顧客とファッション関連の店を利用する顧客を考えた時に絶対数としてファッション関連の方が圧倒的に多いことです。また、貸衣装店を利用する客層は価格に敏感な性質を持つと予想され、今後の B 社のデザイン性が高いが高価格のネイルサロンの顧客には（少なくともファッション関連の店より）適していないと判断しました。

B. 獲得すべき顧客層と C. その理由について、

①図 1

②30代～50代の女性顧客に～顧客の要望を～提案を行う接客が高く評価されており（2段落14行～）

③なお、顧客の大半は従業者と同世代である。（2段落14行～）

まず、図1より、人口動態の観点からは40代と10代に山があります。KECとしては、一般的に10代（主に中学生や高校生）はネイルをすとしても低価格店のメインターゲットです。B社の強みは30代～50代の女性客にあることから10代は顧客層としていません。サイコグラフィック基準としてはB社の強みが活きる「デザインにこだわりある層」としてしています。

## (設問 2)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 顧 | 客 | が | 使 | 用 | す | る | 、 | 協 | 業 | 先 | の | 衣 | 料 | 品 | や | 宝 | 飾 | 品 | 等  |
| に | フ | ィ | ッ | ト | す | る | ネ | イ | ル | デ | ザ | イ | ン | を | 提 | 案 | す | る | 。  |
| 理 | 由 | は | 、 | B | 社 | の | 強 | み | を | 活 | か | せ | 、 | 顧 | 客 | ご | と | の | 嗜  |
| 好 | に | 合 | わ | せ | た | 提 | 案 | を | 行 | う | 事 | で | 他 | 店 | と | 差 | 別 | 化 | す  |
| る | 事 | に | よ | り | リ | ピ | ー | ト | が | 期 | 待 | で | き | る | か | ら | で | あ | る。 |

## 【第 3 問 (設問 2) 解説】

今年度の事例Ⅱの問題の中では明らかに難しい内容です。求められる解答内容は、「接客を通じての提案」です。制約条件が、

- A：協業を通じて獲得した顧客層
- B：リピートにつなげるために
- C：初回来店時に店内で

と 3 つあります。

A. については (設問 1) からの連動になります。解答例では、C. の初回来店時に店内で顧客それぞれのファッションに合わせた提案 (コーディネート) をすることを解答内容にしています。(設問 1) との関係もあり与件文の解釈の余地も大きく非常に難しい問題ですが、解答の方向性として悪い筋ではないと思っています。

理由としては、まず、B 社の強みである提案力を活かせることはもちろん、「顧客それぞれの嗜好にあったファッションに合わせた提案」という他のネイルサロンができない差別化を行うことができ、かつ、それが顧客の感性にフィットするならば、自ずと B. の制約条件である「リピートにつながる」ことは自然な流れであり違和感はありません。

ここで、(設問 1) の解答で協業相手として貸衣装店を選択した場合を考えてみます。提案力を活かすことは十分可能であろうと思いますが「リピートにつなげる」という制約条件を満たす方向性の解答を組み立てることはなかなか難しいのではないかと思います。

## 事例Ⅲ講評

今年度の事例Ⅲは難易度の高かった昨年度よりも更に難化し、過去 10 年で見ても最も難しかったのではないかと考えています。

まず例年の明らかにダメな部分を拾い出し、問題に割り振る事例Ⅲのセオリーがほとんど使えなかったことが挙げられます。通常的事例Ⅲではこれまで必ずと言っていいほど明らかな問題点が与件文に示され、その問題についての具体的解決策をどこかの設問で解答するパターンが出題されていました。ところが本年度の問題にはないように思います。また、比較的得点のしやすい情報系の問題もありませんでした。

第 1 問は SWOT 系、第 3 問（設問 2）は生産計画系、第 4 問の未来への戦略系と過去問題に出題のあるパターンの問題ですが、第 3 問は与件文情報の解釈が難解で解答も困難であったと思います。

形式的には、制約条件がそれぞれの問題にあり、その制約に従った記述ができたかどうか合格点の結果に影響を与えそうです。

かなりの難問ではありましたが、2 次試験は競争試験であるため基本をしっかり押さえ、制約条件に則った解答ができた受験生には合格点が付きます。来年度以降の傾向変化につながるかどうかは不明ですが、事例Ⅲは過去問題の研究が得点 UP に直結する事例であることは変わらないと敢えています。



## 第1問 (配点 20 点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 強 | み | は | 、 | 自 | 社 | で | ① | 設 | 計 | か | ら | 熱 | 処 | 理 | 工 | 程 | お | よ | び |
| 多 | 品 | 種 | 少 | 量 | の | 機 | 械 | 加 | 工 | 工 | 程 | ま | で | の | 技 | 術 | を | 蓄 | 積 |
| し | て | い | る | こ | と | 、 | ② | 高 | 品 | 質 | を | 維 | 持 | で | き | る | 高 | い | 技 |
| 能 | を | 持 | つ | 社 | 員 | が | 存 | 在 | す | る | こ | と | で | あ | る | 。 |   |   |   |

## 【第1問 解説】

分析問題ではありますが、過去問題の第1問に多いSWOT系の問題です。ただし、「事業変遷を理解した上で」という制約条件が付されています。基本的にS(強み)はVRIOのI(コアコンピタンス)の観点と設問間関係を中心に選択しますが、これは事例Ⅰ～Ⅲ共通です。

関係すると考えられる与件文

- ①その後、熱処理だけでなく、その前工程である部品の機械加工を含めた依頼があり、設計部門と機械
- ②加工部門を持った～売上高の増加に貢献している。(第3段落1行～)
- ③検定試験に合格し技能士資格を持つベテラン作業員を中心に～個人技能によって加工品質が保たれている。(第6段落3行～)

①、②はまさに事業の変遷により一貫体制に近い生産体制を作り上げており出題の趣旨に合致します。  
③はVRIOのIの典型である「人の能力」に関する強みであり、後半の機械加工に関する記述は事業変遷の結果と解釈することもできます。

第2問 (配点 20 点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 効 | 果 | は | 、 | 設 | 備 | 導 | 入 | ・ | 工 | 程 | レ | イ | ア | ウ | ト | 設 | 計 | や | 作 |
| 業 | の | 改 | 善 | が | 進 | み | 、 | C | 社 | に | な | い | 量 | 産 | 体 | 制 | の | ノ | ウ |
| ハ | ウ | が | 獲 | 得 | で | き | る | 。 | リ | ス | ク | は | 、 | 後 | 工 | 程 | 引 | 取 | 方 |
| 式 | と | 従 | 来 | の | 生 | 産 | 計 | 画 | 立 | 案 | と | 差 | 立 | 方 | 式 | の | 並 | 行 | 運 |
| 用 | に | よ | る | 納 | 期 | 遅 | 延 | 等 | 混 | 乱 | を | 招 | く | 可 | 能 | 性 | で | あ | る |

【第2問 解説】

この問題についてはかなり難解です。答えるべき要素は「効果」と「リスク」であり内容が全く違うため、必ず主語を2つにする必要があります。更に制約条件として解答内容は「生産面」に限られます。両方について与件文に明らかな根拠がなく、解釈や推測を入れながらの解答作成が必要とされます。まず「効果」の方を考えます。

関係すると考えられる与件文

- ①この受託生産に応える場合～約二倍になると予想され (10 段落下 2 行)
- ②将来的には、X 社向け自動車部品以外の量産の機械加工ができる新工場にする。(10 段落下 2 行)

現在の C 社には量産体制についてのノウハウ等がない状態であると推測できます。今後の戦略として X 社以外に販路を広げることを考えると、設備等の導入により 4M のうちのマシンとそれを運用するメソッドが得られることは大きいメリット≒効果と考えました。

次に「リスク」について考えます。

関係すると考えられる与件文

この後工程引き取り方式は、～限定した運用範囲とし、その他の～従来同様の差立方法で運用する計画である。(11 段落 3 行)

とあり、1 社の内部で2つの生産方式が並行運用されることになれば、その運用に混乱が生じることが予想され、納期遅延等につながればまさに「リスク」となります。

## 第3問 (配点 40 点)

## (設問 1)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 新 | 工 | 場 | の | 在 | り | 方 | は | 、 | 受 | 注 | 量 | が | 2 | 倍 | に | な | り | 5 | 工 |
| 程 | に | な | る | こ | と | か | ら | ① | 工 | 程 | 設 | 計 | ・ | 作 | 業 | 設 | 計 | を | 行 |
| う | と | と | も | に | 、 | 作 | 業 | 標 | 準 | 化 | ・ | 作 | 業 | 方 | 法 | の | 教 | 育 | を |
| 実 | 施 | し | て | 、 | 人 | 時 | 生 | 産 | 性 | を | 高 | め | る | 。 | ② | 量 | 産 | 化 | に |
| 対 | 応 | で | き | る | 工 | 場 | レ | イ | ア | ウ | ト | 策 | 定 | ・ | 適 | 切 | な | 設 | 備 |
| 選 | 定 | に | よ | り | 設 | 備 | 生 | 産 | 性 | を | 高 | め | る | こ | と | で | あ | る | 。 |

## 【第3問 (設問 1) 解説】

解答要素は新工場の「在り方」であり、「C 社社長の新工場計画についての方針に基づいて」と「生産性を高める量産加工のための」という 2 つが制約条件として付されています。まず「在り方」とは何かで戸惑った受験生も多かったのではないのでしょうか。まるで事例Ⅰのように曖昧さを含んだ出題であり事例Ⅲでは珍しい出題形式です。では「在り方」を辞書的に調べてみると、

「当然そうでなければならぬような形や状態。物事の、正しい存在のしかた」とあります。(goo 国語辞書 HP より) ざっくり言うと「どうあるべきか」となると考えますが、それでもスッキリしないのは確かです。

さらに、(設問 2) との切り分けも重要になります。今後の「戦略的にあるべき姿」は(設問 2) の内容になる可能性があります。

関係すると考えられる与件文

1. X 社の～量産の機械加工ができる新工場にする。
2. これまでの～作業標準化を進める。
3. 1 人当たりの生産性を極限まで～最適な新規設備の選定を行う。
4. 近年の～教育を実施し、早期の向上稼働を目指す。(13 段落全体)

設問文には「社長の新工場計画についての方針に基づいて」とあり、上記与件文がそれに当たります。

ただしこれをコピーペーストして終わりになるほど簡単ではありません。

KEC としては、上記与件文から「生産性を高める」ことに関係ある部分を編集した上で、生産性を「人時生産性」と「設備生産性」の切り口でまとめています。

## (設問 2)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 生 | 産 | 管 | 理 | 上 | の | 検 | 討 | は | 、 | 過 | 剰 | 在 | 庫 | お | よ | び | 欠 | 品 | を |
| 防 | 止 | す | る | た | め | に | ① | 3 | カ | 月 | 前 | の | 内 | 示 | 情 | 報 | 、 | 1 | カ |
| 月 | ご | と | の | 見 | 直 | し | 情 | 報 | 、 | 納 | 品 | 3 | 日 | 前 | の | 外 | 注 | か | ん |
| ば | ん | に | 基 | づ | い | た | 月 | 次 | 生 | 産 | 計 | 画 | ・ | 日 | 次 | 生 | 産 | 計 | 画 |
| 作 | 成 | の | 検 | 討 | 、 | ② | 現 | 状 | の | 日 | 程 | 計 | 画 | 確 | 定 | 時 | の | 都 | 度 |
| 発 | 注 | を | 改 | め | 、 | 外 | 注 | か | ん | ば | ん | の | 確 | 定 | 受 | 注 | 情 | 報 | に |
| 対 | 応 | す | る | 在 | 庫 | 管 | 理 | と | 発 | 注 | 方 | 法 | を | 検 | 討 | す | る | 。 |   |

## 【第3問 (設問2) 解説】

この問題は、生産計画や資材調達に関する論点を問われており、論点それ自体は過去問題でめずらしいパターンではありません。しかし、本年度の問題については対応に苦慮した受験生も多かったと思います。まず、生産計画に関する問題は頻出であり、「ダメ」なパターンも「作成主体」「作成スパン」「作成内容」の3パターンになっています。しかし、今回は現状が「ダメ」ではなく、新しい体制に適応するためにはどうすべきかが問題であり、「ダメ」な所を指摘して直すよりも解答が困難です。

関係すると考えられる与件文

- ①外注かんばんの社内運用を進めるためには、C社内で生産管理の見直しが必要になる。(第13段落5行)
- ②両部門とも受注生産であることから～顧客から注文が入った時点で日程計画を調整、修正し、追加される。(第8段落2行～)
- ③X社からは3カ月前に部品ごとの納品予定内示があり、1カ月ごとに見直しが行われ、納品3日前にX社からC社に届く外注かんばんによって納品が確定する。(11段落3行～)

与件文からは、生産計画と資材調達について現状のやり方では対応できないことが示唆されています。解答はシンプルに新しい体制に必要なことを与件から推測し「～検討する」でまとめています。

第4問 (配点20点)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C | 社 | が | と | る | べ | き | 戦 | 略 | は | 、 | 現 | 在 | C | 社 | に | な | い | 営 | 業 |
| 部 | を | 新 | 規 | 設 | 立 | し | て | 、 | ① | 既 | 存 | 顧 | 客 | に | 対 | し | て | は | 、 |
| 増 | 強 | し | た | 機 | 械 | 加 | 工 | の | 量 | 産 | 体 | 制 | に | 基 | づ | き | 機 | 械 | 加 |
| 工 | ・ | 熱 | 処 | 理 | 加 | 工 | の | 新 | 規 | 受 | 注 | を | 図 | る | 、 | ② | 自 | 動 | 車 |
| 部 | 品 | 加 | 工 | 以 | 外 | の | 機 | 械 | 加 | 工 | ・ | 熱 | 処 | 理 | 加 | 工 | の | ニ | 一 |
| ズ | を | 発 | 掘 | し | 新 | 規 | 顧 | 客 | の | 受 | 注 | を | 目 | 指 | す | 。 |   |   |   |

【第4問 解説】

事例Ⅲで時々見かけるC社が今後にとるべき戦略を問う問題です、昨年度に続いての出題となりました。制約条件より、与件文の新工場が建設され稼働した後の戦略である必要があります。

①従業員数40名の中小企業である。組織は、熱処理部、機械加工部、設計部、総務部で構成されている。  
(1段落2行)

②将来的には、X社向け自動車部品以外の量産の機械加工ができる新工場にする。(10段落下2行)

戦略と来れば「成長戦略」と「競争戦略」の可能性を考えます。与件文にある「将来的には、X社向け自動車部品以外の量産の機械加工ができる」より「成長戦略」を取ることがわかります。更に与件文よりC社には営業部門が存在しないことがわかります。

過去問題を研究している受験生は既視感(デジャヴ)があると思いますが、事例Ⅰで出題される製造業でも事例Ⅲにおいても、「トップセールス」や「営業組織がないか、または弱い」の場合に新しく作るか強化するは解答の王道です。

## 事例Ⅳ講評

ここ数年の事例Ⅳは、会計理論やファイナンス理論の概念を暗示させる問題文で問いかけ、それに気がついた受験生のみが解答できるように仕掛けてきていました。

ただ、今年的事例Ⅳは計算問題はほぼストレートな問い方で、かつ引っ掛けもなかったこともあり、計算ではあまり差はつかないように思われます。ただし、第3問（設問3）は捨ててもいい問題です。

一方で、連結子会社化のメリット、デメリットを指摘させるところは、一般的な知識、これも理論といえば理論ですが、それをもとに事例に即した解答が書けるかどうか問われています。今回は計算問題が素直なものが多かったので、この問題も含め、記述問題の採点は厳しくなるかもしれません。全体的には例年と比べて難易度は低かったと考えられます。

出題の形式としては、第1問の経営分析から始まり、経営課題の分析や解決に関連する個別問題が続き、論述混じりの形式となっており、設問構成としては例年通りです。

本事例は、第3問（設問3）は捨て、第1問、第2問を適切に処理したうえで、第4問の記述問題にある程度対応できれば、合格ラインに到達すると思われます。

## 第1問 (配点 25 点)

## (設問 1)

|   | (a)       | (b)    |
|---|-----------|--------|
| ① | 売上原価率     | 83.24% |
|   | 棚卸資産回転率   | 3.13 回 |
| ② | 有形固定資産回転率 | 1.64 回 |

## (設問 2)

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 安 | 定 | し | た | 賃 | 貸 | 収 | 入 | に | よ | り | 有 | 形 | 固 | 定 | 資 | 産 | 回 | 転 | 率 |
| が | 改 | 善 | 。 | コ | ス | ト | ・ | 在 | 庫 | 増 | に | よ | り | 売 | 上 | 原 | 価 | 率 | ・ |
| 棚 | 卸 | 資 | 産 | 回 | 転 | 率 | 悪 | 化 | 。 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

## 【第1問 解説】

## ①悪化していると思われるもの2つ

売上原価率：与件文からは、「一方で円安や自然災害による建材の価格高騰などによって業績は低迷している。」

つまり売上高総利益率の低下の恐れがあることがいえます。ただし原価の上昇による悪化が原因であることが明確なため売上原価率を挙げています。

棚卸資産回転率：与件文からは「また、建材配送の小口化による配送コストの増大や非効率な建材調達・在庫保有が恒常的な収益性の低下を招いていると認識している。」

また在庫の停滞の懸念を払拭するために第4問で EDI の導入より改善していく問題が問われています。以上により、棚卸資産回転率が上げられます。

棚卸資産回転率の別解として、当座比率も候補に挙げられますが、運転資金に悪影響を及ぼすというのは「因果」の「果」であり、「因」は在庫が停滞していることです。故に「因」の方を指摘した方が適切だと考えています。

## ②改善していると思われるもの1つ

有形固定資産回転率：与件文から「同事業部は本社所在地域においてマンション等の複数の物件を所有し賃貸しており、それによって得られる収入はかなり安定的で、全社的な利益の確保に貢献している。」よって有形固定資産回転率が該当すると考えられます。

## 第2問 (配点 25 点)

## (設問 1)

| 建材     | マーケット  | 不動産   | 全社     |
|--------|--------|-------|--------|
| 95.33% | 69.39% | 3.52% | 89.09% |

## 【第2問 (設問 1) 解説】

建材 :  $4,303 \div 4,514 \times 100 = 95.325 \dots \approx 95.33\%$

マーケット :  $136 \div 196 \times 100 = 69.387 \dots \approx 69.39\%$

不動産 :  $10 \div 284 \times 100 = 3.521 \dots \approx 3.52\%$

全社 :  $4,449 \div 4,994 \times 100 = 89.086 \dots \approx 89.09\%$



## (設問 2)

|     |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (a) | 4,345 百万円 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| (b) | 全         | 事 | 業 | 一 | 律 | の | 利 | 益 | 構 | 造 | で | 、 | か | つ | 単 |
|     | 年         | 度 | 実 | 績 | の | み | に | 基 | づ | い | て | い | る | 点 | 。 |

## 【第 2 問 (設問 2) 解説】

(a)

|       |           |  |
|-------|-----------|--|
|       |           |  |
| 売上    | S         |  |
| －変動費  | 0.8909S   |  |
| ＝限界利益 | S－0.8909S |  |
| －固定費  | 474       |  |
| ＝経常利益 | 0         |  |

売上高を S とします。変動費率は (設問 1) で解答した数値を利用します。

$$S - 0.8909S - 474 = 0$$

$$0.1091S = 474$$

$$S = 4,344.6 \dots \approx 4,345 \text{ (百万円)}$$

設問文に「なお、(設問 1) の解答を利用して・・・」と記載されているので、必ず (設問 1) で解答した 89.09% を利用しましょう。誤って 89.086・・・を利用しないようにしてください。

(b)

全社的な数値では各事業ごとの採算性が判断できないため、利益計画の見込みを誤る危険性があることと、単年度の過去実績のみで判断すると成長性などの判断ができないことなどが考えられます。

## (設問 3)

|   |   |                              |       |     |     |         |
|---|---|------------------------------|-------|-----|-----|---------|
| (a)   | 91.49%                                      |                              |       |     |     |         |
| (b)   | マーケット売上高 10%増 196 → 215.6<br>建材の変動費率を a とする |                              |       |     |     |         |
|   |   | 建材                           | マーケット | 不動産 | 共通  | 全社      |
|   | 売上  | 4,514                        | 215.6 | 284 | —   | 5,013.6 |
|   | 変動費   | $4,514 \times a$             | 149.6 | 10  |     |         |
|   | 固定費   | 323                          | 101   | 30  | 20  |         |
|   | 利益  | $4,514 \times (1 - a) - 323$ | -35   | 244 | -20 | 250     |
| $4,514 - 4,514 \times a - 323 - 35 + 244 - 20 = 250$<br>$4,514 \times a = 4,130 \quad a = 0.91493 \quad a \div 91.49\%$ |   |                              |       |     |     |         |

## 【第 2 問 (設問 3) 解説】

マーケットの売上高が 10%増のため  $196 \times 1.1 \rightarrow 215.6$

また売上高が上がることは変動費も上がります。よって  $136 \times 1.1 \rightarrow 149.6$

建材の変動費率を a とします。

各事業部の経常利益を足し合わせたのが全社的な経常利益になります。

よって

$$4,514 - 4,514 \times a - 323 - 35 + 244 - 20 = 250$$

$$4,514 \times a = 4,130$$

$$a = 0.91493$$

$$a \div 91.49\%$$

## 第3問 (配点 30 点)

## (設問 1)

| 第1期      | 第2期     | 第3期      | 第4期     | 第5期     |
|----------|---------|----------|---------|---------|
| △0.9 百万円 | 6.1 百万円 | 14.5 百万円 | 9.6 百万円 | 9.6 百万円 |

## 【第3問 (設問 1) 解説】

第1期： $\Delta 7 \times (1 - 0.3) + 4 = \Delta 0.9$

第2期： $3 \times (1 - 0.3) + 4 = 6.1$

第3期： $15 \times (1 - 0.3) + 4 = 14.5$

第4期： $8 \times (1 - 0.3) + 4 = 9.6$

第5期： $8 \times (1 - 0.3) + 4 = 9.6$

設問文に「キャッシュフロー予測においては、全社的利益（課税所得）は十分にあるものとする」つまり税金をかけるという意味です。言い換えれば税金が0（ゼロ）になるのは、会社全体の利益がマイナスの場合です。

第1期の税引前利益は確かに△7百万円ですが、これは会社全体の税引前利益ではなく、この設備投資案件の税引前利益です。この点をまずはしっかり区別してください。

例えば、会社に、XプロジェクトとYプロジェクトという2つのプロジェクトがあるとします。そして、それぞれのプロジェクトの税引前利益を X：△5百万円 Y：10百万円 としましょう。

この場合、会社全体の税引前利益は5百万円となり、税金（税率30%）は5百万円×0.3=1.5百万円となります。

ここで、それぞれのプロジェクト毎に税金（税率30%）を算出してみると、

Xプロジェクト： $\Delta 5 \text{百万円} \times 0.3 = \Delta 1.5 \text{百万円}$

Yプロジェクト： $10 \text{百万円} \times 0.3 = 3 \text{百万円}$

∴ 税金= $\Delta 1.5 \text{百万円} + 3 \text{百万円} = 1.5 \text{百万円}$

となり、全社の税金の額と一致します。

しかし、Xプロジェクトの税金を△1.5百万円ではなく0（ゼロ）としてしまうと、税金の額が3百万円となり、全社の税金額と一致しなくなります。

そのため、1プロジェクトの税引前利益がマイナスであっても、会社全体の利益がマイナスという条件がない限り、今回の問題のように税金を考慮して計算するのが、正しい計算方法です。

過去問題では平成27年度 第3問のケース1、ケース2の問題です。

ちなみに、平成25年度 第2問（設問1）では、営業CFの算出において一部の年度の税金を0（ゼロ）として計算します。これは、植物工場が別会社という設定になっているため、植物工場の利益がマイナス＝会社全体の利益がマイナスですので、税引前利益がマイナスの場合には税金を0（ゼロ）として計算します。

## (設問 2)

|     |           |
|-----|-----------|
| (a) | 3.03 年    |
| (b) | 12.63 百万円 |

## 【第 3 問 (設問 2) 解説】

## (a) 回収期間

回収期間法は、投資したお金が何年間で回収することができるかを見積もって、その期間によって投資を行うか行わないかを判断する方法です。

投資金額を回収できるまでの期間が、耐用年数や社内で定めた基準期間よりも短ければ投資を実行して、長ければ投資を行わないこととなります。投資額をどれくらいの期間で回収できるかの基準として、キャッシュフローが用いられます。

各年度のキャッシュフローが均等額でないため、設備投資額を、各年度のキャッシュフローで充当しながら、回収完了期間を計算します。

$$20 - (\Delta 0.9 + 6.1 + 14.5) = 0.3$$

3 年経過して残り 0.3 が回収できればいいため、第 4 期は年間で 9.6 回収できるので

$$0.3 \div 9.6 = 0.03125$$

$$\text{よって } 3 + 0.03125 = 3.03125 \approx 3.03 \text{ (年)}$$

## (b) 正味現在価値

$$\Delta 0.9 \times 0.952 + 6.1 \times 0.907 + 14.5 \times 0.864 + 9.6 \times (0.823 + 0.784) - 20$$

$$= 12.6311 \approx 12.63 \text{ (百万円)}$$

## (設問 3)

|     |  |
|-----|--|
| (a) | 10.53%   |
| (b) | <p>減価償却費 6百万円/年<br/>           原材料費と労務費の削減幅を a (%) とする</p> <p>第1期 CF <math>(20 - 16 \times (1 - a) - 13) \times 70\% + 6 = \Delta 0.3 + 11.2 \times a</math><br/>           第2期 CF <math>(42 - 27 \times (1 - a) - 14) \times 70\% + 6 = 6.7 + 18.9 \times a</math><br/>           第3期 CF <math>(60 - 32 \times (1 - a) - 15) \times 70\% + 6 = 15.1 + 22.4 \times a</math><br/>           第4期 CF <math>(45 - 25 \times (1 - a) - 14) \times 70\% + 6 = 10.2 + 17.5 \times a</math><br/>           第5期 CF <math>(35 - 16 \times (1 - a) - 13) \times 70\% + 6 = 10.2 + 11.2 \times a</math></p> <p>正味現在価値<br/> <math>(\Delta 0.3 + 11.2 \times a) \times 0.952 + (6.7 + 18.9 \times a) \times 0.907 + (15.1 + 22.4 \times a) \times 0.864</math><br/> <math>+ (10.2 + 17.5 \times a) \times 0.823 + (10.2 + 11.2 \times a) \times 0.784 - 30</math><br/> <math>= 5.2291 + 70.3416 \times a &gt; 12.63</math><br/> <math>a &gt; 0.10521 \quad a \doteq 10.53\%</math></p> |

## 【第3問(設問3)解説】

減価償却費(年) :  $30 \div 5 = 6$  原材料費と労務費の削減幅を a (%) とします。

| 税率 ( 30% )           | 1年期首        | 1年期末                         | 2年期末                  | 3年期末                   | 4年期末                   | 5年期末                   |
|----------------------|-------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                      | 0           | 1                            | 2                     | 3                      | 4                      | 5                      |
| 売上(収入)               |             | 20                           | 42                    | 60                     | 45                     | 35                     |
| (原材料+労務費)<br>× (1-a) |             | $16 \times (1 - a)$          | $27 \times (1 - a)$   | $32 \times (1 - a)$    | $25 \times (1 - a)$    | $16 \times (1 - a)$    |
| 減価償却費                |             | 6                            | 6                     | 6                      | 6                      | 6                      |
| その他の経費               |             | 5                            | 5                     | 5                      | 5                      | 5                      |
| 販売費                  |             | 2                            | 3                     | 4                      | 3                      | 2                      |
| 税引前利益                |             | $\Delta 9 + 16 \times a$     | $1 + 27 \times a$     | $13 + 32 \times a$     | $6 + 25 \times a$      | $6 + 16 \times a$      |
| 税引後利益                |             | $\Delta 6.3 + 11.2 \times a$ | $0.7 + 18.9 \times a$ | $9.1 + 22.4 \times a$  | $4.2 + 17.5 \times a$  | $4.2 + 11.2 \times a$  |
| 投資収入                 |             |                              |                       |                        |                        |                        |
| 投資支出                 | 30          |                              |                       |                        |                        |                        |
| CF                   | $\Delta 30$ | $\Delta 0.3 + 11.2 \times a$ | $6.7 + 18.9 \times a$ | $15.1 + 22.4 \times a$ | $10.2 + 17.5 \times a$ | $10.2 + 11.2 \times a$ |
| 現価係数                 |             | 0.952                        | 0.907                 | 0.864                  | 0.823                  | 0.784                  |

$a > 0.10521$  ※ここで 10.52% にしないことに注意しましょう。削減幅 10.52% の場合、正味現在価値が 0 (ゼロ) を超えないため、10.53% にすることです。

第4問 (配点 20 点)

(設問 1)

|     |            |             |
|-----|------------|-------------|
| (a) | 損益の分離と明確化、 | 親会社と異なる労働条件 |
|     | 件が適用可能となる。 |             |

|     |                      |
|-----|----------------------|
| (b) | 会社管理コスト増加や人材、資金等の機動的 |
|     | な活用に制約がある。           |

【第4問 (設問 1) 解説】

連結子会社化のメリット、デメリットを指摘させる問題ですが、一般的な知識をもとにいかにか事例に即した解答が書けるかがポイントになります。

メリットは、運送会社（配送業務）のため雇用形態が異なってきます。よって親会社と異なる労働条件の適用が可能になります。また別の会社になるので損益の分離と明確化がされます。

デメリットは、メリットの裏返しになりますが、別会社になるため人材・資金面の機動的な制約があり、また管理コストが増加します。

(設問 2)

|  |
|--|
| 顧客の在庫情報共有による需要見積向上により、在庫量が適正化されるため、管理コストの削減と運転資金の改善効果が期待できる。 |
|--|

【第4問 (設問 2) 解説】

与件文 第3段落 8行目～：「また、建材配送の小口化による配送コストの増大や非効率な建材調達・在庫保有が恒常的な収益性の低下を招いていると認識している。」

EDI の知識と与件文の情報をベースに解答することがポイントです。

つまり得意先の在庫が減少していることタイムリーに把握することができれば、より一層需要見積もりの精度が高まり、適正な在庫量が図れます。