

KEC ビジネススクール  
中小企業診断士講座

2018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ありませんが、与件文・設問文の意味が分かりにくい問題が多く戸惑った受験生も多かったように感じます。

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については横ばい、事例Ⅱについては若干の易化、事例Ⅲは大幅に難易度が上昇したと感じました。また事例Ⅳについては難問であった昨年に続きかなりの難易度であり、時間内で対処することは困難であったと思われます。

また、全事例について解釈に迷う設問が多くそのことも現場対応をさらに困難にしたと考えられます。ただ、受験者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いと思います。2年連続この傾向が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又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。

しかし、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」「一次知識の応用」等過去問題をしっかり研究していた受験生にとっては既視感のある与件文や問題も多かったのではないのでしょうか。過去問題研究の重要性を再認識させられます。

数年単位で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無くなった事は良い傾向です。

絶対的な難易度はかなり高いので合格への手応えが怪しい受験生がほとんどと思いますが2割程度は必ず合格する試験です。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試験委員の考え方にも精通している受験生には高得点が可能であったのではないのでしょうか。本年度は特に「設問の制約に従う事」及び「一次知識の理解と応用力」の占める比重が重かったように感じます。なんとなく解答が書けたという受験生はそのあたりが合格点に達するかどうかの分かれ目となりそうです。

個人的には H26 年・H24 年の出題委員と同じ先生の出題と考えています。すべての問題で失点の可能性があり「いかに守れたか」がポイントです。

昨年と同様「超難問」ではありませんが「結構な難問」なのが今年度の問題です。過去問題に比べると昨年に引き続き「時系列のひっかけ」がないのがいい意味での特徴でした。以前から事例Ⅰの「時制の罨は」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。論点としても、特性、後継者、環境に合わせた組織構造の変化等おなじみのものが並んでいます。事例Ⅰは過去問題と試験委員対策が重要であると再認識させられます。

## 第1問

大	規	模	市	場	で	は	通	常	、	規	模	や	範	囲	の	経	済	が	作
用	す	る	た	め	、	A	社	の	よ	う	な	小	規	模	企	業	に	は	不
利	で	あ	る	。	こ	れ	に	対	し	て	規	模	の	小	さ	な	ニ	ッ	チ
市	場	は	小	回	り	の	利	く	研	究	開	発	型	企	業	が	大	手	企
業	よ	り	競	争	優	位	が	あ	る	と	考	え	ら	れ	る	か	ら	。	

## 【第1問 解説】

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年等）が大半でした。今回は「競争戦略」が正面から問われた珍しいパターンです。また「競争戦略」という事は外部要因との関係性がポイントであり理論的にはポーターの「競争の基本戦略」やコトラーの「競争地位別戦略」があります。

直接関係する与件文は見当たらないため一次知識及び試験委員の著作等から考えると、大きな市場は「規模の経済」や「範囲の経済」が作用するため、大企業が有利になります。しかし、小規模（ニッチ）で変化の速い市場には大手企業よりA社のような小回りの利く研究開発企業が競争優位に立てる事になります。解答例は、以上の視点で構成しています。

## 第2問

(設問1)

最	終	消	費	者	に	向	け	た	商	品	を	扱	う	に	は	、	専	門	の
マ	ー	ケ	テ	ィ	ン	グ	が	必	要	で	あ	り	、	さ	ら	に	事	業	に
関	す	る	考	え	方	や	組	織	風	土	が	異	な	る	。	し	か	し	A
社	は	社	員	の	9	割	近	く	を	技	術	者	が	占	め	て	お	り	専
門	の	人	員	が	お	ら	ず	対	応	が	困	難	で	あ	る	た	め	。	

## 【第2問（設問1）解説】

第2問は事業展開についての問題であり、(設問1)は最終消費者に向けた製品開発に力点を置いてこなかった理由を問われています。更に、「人員構成から考えて」という厳しい制約条件があります。

第1問とは反対に人員構成という内部の要因が「因果の因」となりBtoCに力点を置かなかった(置けなかった)理由を論述する必要があります。

与件文は以下の部分に関係すると考えられます。

## これまで幾度かの浮き沈み～(7段落全体)

ここで50人中45名までが技術者で占められていること、営業人員がほとんどいない事が分かります。B to C と B to B の違いに関わる話は事例Iの定番問題です。本問ではB to C に力点を置きたくてもそれに対応する人員・組織・文化等が欠けている事が明らかに推測されます。解答は与件文、一次知識に加えH27年の与件文等を合わせて構成しています。

(設問2)

以	前	は	、	取	引	先	等	顧	客	の	要	望	に	沿	っ	た	製	品	開
発	で	あ	り	製	品	販	売	時	点	で	取	引	が	終	了	す	る	短	期
的	・	非	継	続	的	で	あ	っ	た	が	複	写	機	関	連	製	品	事	業
は	ト	ナ	一	等	消	耗	品	が	中	心	で	あ	り	、	長	期	・	継	続
的	に	取	引	が	行	わ	れ	る	事	業	特	性	の	違	い	が	あ	る	。

**【第2問（設問2）解説】**

(設問2)では、「事業特性の違い」が問われています。過去問題では、「商品特性」や「市場特性」が頻出ですが、今回はパターンが違いまた注意が必要です。設問文の第1パラグラフの「経営危機に直面」と「異なる考え方」に同じではないですが、近い与件文が以下と考えられます。

**「危機的状況」「考え方を一変」（第4段落4行～）**

この段落で「販売した時点で取引が終了する売り切り型の事業の限界を打ち破る」ことを目標にしたことが分かります。さらに、そこで取り組んだのが「複写機関連製品事業であることが分かります」複写機関連製品事業については以下の与件文があります。

**複写機の再生品や～消耗品が占めている（第一段落6行～）**

明らかに売り切り型の反対である事が推測されます。

違いを問う問題ですので対立軸として「長期・短期」と「継続的・非継続的」を立てて解答例を構成しています。

## 第3問

先	進	的	事	業	展	開	を	行	う	に	は	市	場	変	化	に	迅	速	に
対	応	す	る	必	要	が	あ	り	、	グ	ル	ー	プ	内	に	混	成	チ	ー
ム	を	置	く	完	結	性	を	持	っ	た	組	織	が	適	切	で	あ	る	。
更	に	役	員	が	部	門	長	を	兼	務	す	る	事	で	後	継	者	を	育
成	し	円	滑	な	事	業	承	継	の	条	件	を	整	え	る	た	め	。	

## 【第3問 解説】

第3問では、「組織改編の目的」が問われました。事例Ⅰにしては珍しく非常にシンプルな構成です。与件文からは以下の部分が関連すると考えられます。

従前～専門知識別に部門化されていた（第8段落1～2行）

しかし、製品開発部門、～編成替え～部門長を役員が兼任（第8段落2～4行）

専門知識を有する技術者をほぼ同数配置した混成チーム（第8段落7行）

後進に事業を委ねる条件が整うまで自らが先頭に立って（6段落3行）

この問題は組織構造に関する一次知識がシビアに試されます。今回の事例Ⅰについては本問が合格点獲得の分かれ目となった可能性も高いのではないかと考えています。

まず、編成替え前後の組織について、H29年度のように「機能別組織」のように明示がないため推測する必要があります。「専門知識別」という事は効率を求める機能別組織、編成替え後は基本的に製品（市場）別の組織であり呼び方は難しいですが「事業部制の小型版」的な組織であり効率よりも市場対応を優先させる意図がうかがえます。混成チームを置いた理由も市場対応の迅速性が目的と考えると辻褄が合います。

もう一つは6段落で遠くない未来に後進に道を譲る事が示唆されています。役員に部門長を兼任させることはその条件を整わせるための布石と考えれば事例Ⅰの隠れ主題（今回は半分表だった主題）である後継者問題への解答にもなります。

解答例は以上の考え方に基づき構成しています。

## 第4問

①	独	創	性	向	上	に	向	け	た	高	次	学	習	を	促	進	す	る	為	
	自	己	啓	発	支	援	や	研	修	制	度	の	整	備	・	社	員	間	の	知
	識	共	有	を	促	す	ナ	レ	ッ	ジ	マ	ネ	ジ	メ	ン	ト	等	を	行	う
②	チ	ャ	レ	ン	ジ	精	神	維	持	の	為	、	権	限	委	譲	と	共	に	
	提	案	制	度	や	加	点	式	の	人	事	評	価	を	導	入	す	る	。	

## 【第4問 解説】

まず第4問は、書くべき事と書いてはいけない事の両面から制約条件があります。

即ち書くべきことは「チャレンジ精神」と「独創性」の維持の為の取り組み。

書いてはいけない事は「金銭的・物理的インセンティブ」となります。これを外すと大事故になります。

本問は、事例Ⅰの最終問題の定番となっている「数多ある人事・組織施策の中から内部資源や環境を考慮した上で設問の解答に一番ふさわしいものを選択する」問題です。

間接的に関連する与件文は第10段落と考えられますが直接ヒントになる内容ではなく一次知識を基にした推測による解答が求められます。本問については制約条件に従い一次知識的に正解なら別解も多数存在すると考えられます。



## 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易化したように思われます。しかし本年度は制限文字数が少ないため、ある意味強制的に書く内容を制限される事になり対処が難しい一面もありました。第1問の分析問題が3C分析と面食らった方もいらっしゃると思います。第2問は設問の解釈が微妙に難しく第3問もおもてなしの一貫としての交流という過去に例のない例のない設問パターンでした、第4問はかなりの難問であり受験生の解答も分かれています。

「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」「状況証拠からの推測」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。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「一次知識の応用力」が求められている事はH13年の新制度開始以来変わっていません。

## 第1問

顧	客	は	、	8	割	は	ビ	ジ	ネ	ス	客	、	2	割	は	イ	ン	バ	ウ
ン	ド	で	あ	る	が	な	じ	み	の	ビ	ジ	ネ	ス	客	は	減	少	傾	向
に	あ	る	。	競	合	は	、	周	辺	に	は	同	じ	タ	イ	プ	の	旅	館
は	無	い	が	、	駅	前	の	ビ	ジ	ネ	ス	ホ	テ	ル	が	考	え	ら	れ
る	。	自	社	は	、	①	観	光	資	源	豊	富	な	商	業	地	域	の	中
に	位	置	す	る	②	風	情	の	あ	る	客	室	・	美	術	品	や	庭	園
等	を	有	し	て	い	る	。	③	英	語	に	堪	能	な	従	業	員	の	存
在	す	る	こ	と	で	あ	る	。											

## 【第1問 解説】

分析問題のセオリーは与件の記述をしっかりと抜き出すのですが①強みの場合はVRIO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。顧客について後の問題でインバウンドをターゲットにすることが明白であり、かつビジネス客は減少する記述があります。ざっくり言えばビジネス客からインバウンド客（観光客）にメインターゲットを変更する戦略ですのでそれについての言及は必須です。

競合についてですが同じタイプの旅館は廃業、バスで20分の駅前にある2件のチェーン系ビジネスホテルが競合候補であるが解釈が難しいです。少なくとも現在B旅館に宿泊する顧客がビジネスホテルに流れる事は考えにくいと考えれば競合とは言えず、逆にビジネスホテルの顧客を自社に呼び込む可能性を考えれば競合という事も可能です。

B社は今後ビジネスホテルに宿泊しているインバウンド客を取り込む戦略を採る可能性がある事を考えれば競合と認める方が整合性があるでしょう。自社についてはVRIOのIOの視点と後の問題で解答に使用する要素を重点的に選んでいます。

## 第2問

タ	ー	ゲ	ッ	ト	は	和	の	風	情	に	親	し	み	た	い	イ	ン	バ	ウ
ン	ド	を	中	心	と	し	た	観	光	客	。	内	容	は	、	①	支	援	し
て	き	た	芸	術	家	の	美	術	品	②	和	の	風	情	あ	る	庭	園	③
B	社	に	滞	在	し	た	海	外	で	有	名	な	芸	術	家	等	の	紹	介
④	英	語	に	堪	能	な	従	業	員	⑤	良	好	な	立	地	で	あ	る	。

## 【第2問 解説】

今後の「メインターゲット層を明確にして」とあり新規客に限定のプロモーションかつインターネットのホームページというそれだけでも制約条件の強い問題です。

更にも上①「建物の外観」や「館内設備」は反応が悪い、つまりそれ以外の事かつ②自社情報である必要があります。ここで解釈が分かれる文言が2つあります。まずなにが「館内設備」に当たり何が当たらないかという点で解釈の余地があります。

設備とは辞書的には「建築物等に備え付けられた機器」でありやや広くとらえた場合でもフロント・大広間・駐車場・ランドリー・浴場・トイレ・ネット環境・消火器等は設備と言えます。

では「庭園」「客室の作り」「美術品」が該当するかどうかですが、KECの考えは、設備は「それを使う事により明らかに何かの役に立つ物」と考え、該当しないと解釈しました。

次に自社情報ですがここでも閲覧者の好意的な反応を獲得できるかという制約が課せられています。この問題は制約条件を守り切りながら「インバウンドの観光客にウケるか」を基準に慎重に与件文から選択する必要があります。では「自社情報」とそれ以外を区別する基準は何でしょうか。

例えば古刹・名刹徒歩圏内であるという情報のうち古刹や名刹自体は自社情報ではありませんが近いという立地は自社情報であるとも考えられます。

## 第3問

交	流	内	容	は	、	X	市	の	古	刹	・	名	刹	や	歴	史	あ	る	建
物	、	展	示	施	設	で	の	山	車	体	験	、	食	べ	歩	き	、	館	内
の	美	術	品	の	説	明	、	過	去	に	逗	留	し	た	作	家	等	の	エ
ピ	ソ	ー	ド	等	の	S	N	S	投	稿	に	向	く	ス	ポ	ツ	ト	を	従
業	員	が	サ	ー	ビ	ス	で	案	内	す	る	ツ	ア	ー	を	行	う	。	

## 【第3問 解説】

第2問に続き、制約条件の厳しい問題です。問われている主題はおもてなしの一環としての「従業員と宿泊客との交流」であり、目的は宿泊客が（利用後又は利用中に）「インターネットで好意的な口コミを多く行ってくれること」となっています。関連する与件文は、

**展示施設があり、ここを訪れた観光客は～山車を引く体験ができる（3段落6行）**

**歴史ある街並に加え、～食べ物などは写真映えし SNS 投稿に向く（5段落5行）**

が考えられます。観光客が好みそうでいわゆる「インスタ映え」するところが徒歩圏内にある事が与件文から読み取れます。これらを従業員がサービスで案内し写メを撮るアシスタント等を行えば設問の趣旨に合致すると考えられます。

与件によると目的の場所は徒歩圏内にあり時間や曜日を決めて行うならば、B社は夕食の提供がないため従業員の負担も重くなく実現可能性も十分あると考えられます。

## 第4問

①	地	域	の	飲	食	店	・	劇	場	等	と	連	携	し	互	い	に	パ	ン
フ	レ	ッ	ト	・	ク	ー	ポ	ン	の	備	え	置	き	等	相	互	プ	ロ	モ
一	シ	ヨ	ン	を	行	う	②	大	都	市	圏	を	対	象	に	X	市	の	ア
ク	セ	ス	の	良	さ	や	活	気	あ	る	夜	の	風	情	を	プ	ロ	モ	ー
シ	ヨ	ン	す	る	事	に	よ	り	宿	泊	需	要	を	喚	起	す	る	。	

## 【第4問 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。目的は宿泊需要の増加でありわかりやすいのですが「X市の夜の活気を取り込んで」という制約条件に頭を悩ませた受験生も多かったのではないのでしょうか。関連する与件文は、

名利は通年でライトアップを行い、美しい街並み～（第4段落3行）

地元の老舗商店が出店して、シャッター通りにならない～（5段落5行）

B社から距離の離れた駅前にはチェーン系ビジネスホテルが～（7段落1行）

が考えられます。夜間人口が増えていること及びこの地区全体が一体となって協力しながら街の発展に努力している事が読み取れます。更にその動きにB社が乗り遅れている事が示唆されています。

100字問題なので2コンテンツと考えるとまずは協業と地域連携を考えます。高収益を上げている店と相互送客でWIN/WINの関係を目指すことは実現可能性が十分にあること。及び、中小企業白書等が提案する「中小企業は地域連携・密着・貢献」の流れにも合致します。もう一つが悩ましいところですが、KECでは以下の与件文が関連すると考えています。

X市は大都市圏とも近く、電車で2時間程度の日帰りが出来る～（5段落1行）

与件文からは、大都市圏と電車で2時間という適度な距離であり日帰り観光が可能である反面、夜の観光をして帰るには微妙に遠いことが分かります。もともとB社は観光客向けの内部資源を保持していると考えれば大都市圏の潜在顧客の獲得が可能でありそれを目指す方向で答案を構成しています。

## 事例Ⅲ講評

本年度の事例Ⅲは例年昨年度より難易度の高かった昨年よりも更に難化し、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のセオリーは使えるのですが問題への割振り（切り分け）や具体的解決策の選定が困難でした。更に時系列も少し複雑で失点につながる怖さがあります。

形式的には、問題と改善策を問う問題が 2 問あり主語をしっかりと分けて記述し減点を防げたかどうか結果に影響を与えそうです。

かなりの難問では有りましたが、「与件文中の良くない部分をもれなく拾い出して適切な問題に対応させる」という事例Ⅲのセオリー自体は今年も不変でした。来年度以降もこの傾向は変わらないのではないかと考えます。

## 第1問

金	型	製	作	の	一	貫	体	制	を	作	り	技	術	力	を	強	化	す	る
事	で	、	顧	客	企	業	の	歩	留	ま	り	向	上	等	に	よ	る	コ	ス
ト	低	減	ノ	ウ	ハ	ウ	を	蓄	積	で	き	た	事	や	工	業	団	地	組
合	の	共	同	受	注	等	に	よ	り	受	注	量	減	少	を	補	填	し	た。

## 【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、単なるSWOT分析ではありません。制約条件として①生産工場の海外移転などの経営環境にあってという時制の制約に従ったうえで②業績が維持されてきた理由を記述する必要があります。但し本事例の中では得点しやすい問題ですのでここでの不用意な失点は響いてくる可能性があります。関連する与件文は、

こうした顧客企業の動向に対応した方策として、(第5段落1行～)

そこで工業団地組合が中心となり、技術交流会(第6段落3行～)

第4段落にある海外移転等の話しを受けて**動向に対応**とはっきり書いていますのでこの段落の内容は外せません。更に外部要因として第6段落に工業団地内の企業との協業の記述があります。時系列でも6段落4行の**経営難を乗り越えてきた**は業績を維持した複合要因と解釈できます。

## 第2問

問	題	点	は	、	作	業	者	の	段	取	り	作	業	と	成	型	機	の	手
待	ち	時	間	が	長	く	生	産	性	が	低	い	事	で	あ	る	。	改	善
策	は	①	時	間	を	多	く	割	い	て	い	る	作	業	中	の	移	動	作
業	を	改	善	の	上	待	ち	時	間	の	間	に	行	い	外	段	取	り	化
す	る	②	製	品	の	加	工	順	番	を	合	理	的	に	変	更	し	昼	休
み	中	も	機	械	を	稼	働	さ	せ	る	事	で	稼	働	率	を	上	げ	る。

## 【第2問 解説】

この問題については第4問との関係も含めてかなり難解です。まずポイントは「形成加工に関わる」「作業内容（図2）を分析せよ」という文言から図2（のみ）から判明する問題点を優先する必要があります。図2は大きく右と左に大きく分かれています。わざわざ拡大詳細化している左はもちろん3分の2を占める右側の作業内容にも問題があると考えるのが普通です。

左側を見ると全体の半分の時間（40分中の20分）を移動に使っています。しかしこの作業は機械が稼働中でも可能であり外段取り化が可能です。次に図の右を見ると成型機2の待ち時間が一目見て長く特に昼休み前後の待ちが目立ちます。関連する与件文として、

**スタートを指示すれば、製品の取り出しも含め自動運転し、指示した成型加工を終了すると自動停止状態となる（11段落3行）**

とあり、昼休み中でも機械の稼働は可能と読み取れます。図2より製品Cの加工時間は2時間10分であり段取り改善と製品加工順の変更により1日3製品の加工も可能であることが分かります。

悩ましいのが、**第12段落の置き場や倉庫の問題**も図2の左側の問題とも解釈は可能です。しかし、字数を考えるとこの問題で解答しようとするとう数が足らず第4問で記述するとバランスが良くなるため第4問で解答しています。

解答は以上の見解をもとに構成していますが、80分の短時間での対応は極めて困難であったことが予想されます。



## 第3問

問	題	点	は	、	①	ロ	ッ	ト	サ	イ	ズ	が	段	取	り	時	間	と	生	
産	効	率	を	基	準	に	決	定	さ	れ	る	事	で	大	き	く	な	り	、	
製	品	在	庫	が	過	大	な	事	で	あ	る	。	改	善	策	は	ロ	ッ	ト	
サ	イ	ズ	を	受	注	量	に	合	わ	せ	て	適	正	化	し	、	変	動	が	
あ	る	製	品	に	つ	い	て	は	安	全	在	庫	を	考	慮	し	た	生	産	
計	画	を	変	動	が	少	な	い	製	品	よ	り	先	に	計	画	す	る	。	

## 【第3問 解説】

生産計画上の問題点と改善策を問う問題です。生産計画は事例Ⅲの頻出論点ですが、直接設問文に「生産計画」の用語が記載されているパターンはあまりありません。この問題については以下の与件文が関係する事は疑いありません。

生産ロットサイズは長時間を要する～段取り時間を考慮して決定される（10 段落 6 行）

生産効率を上げるために生産ロットサイズは受注量～製品在庫が過大である（10 段落 7 行）

他の製品は、毎日の指定納品数量が少なく、在庫管理に苦慮している（10 段落 12 行）

上の与件 2 つの部分については過去問題をしっかり学習している受験生にとってはまた出たかという頻出論点です。ここを指摘できない場合は大幅な減点でしょう。しかし過去と違い今回は改善策が難しいという特徴があります。まず、タイミングの問題ですがタイミングそのものが問題であるとは読み取れません。計画を日次作成に移行するという可能性もゼロではないですが、負担が大き過ぎると考えます。解答ではロットサイズを受注量に合わせた上で納品数量一定の A 製品を後回しにし、変動の多い製品を優先することで苦慮している在庫管理に応えるという解答にしています。

## 第4問

準	備	内	容	は	、	①	全	て	の	金	型	に	つ	い	て	分	類	整	理
し	社	内	の	統	一	し	た	識	別	コ	ー	ド	を	付	与	す	る	②	金
型	置	き	場	及	び	材	料	倉	庫	の	置	き	場	所	に	つ	い	て	は
レ	イ	ア	ウ	ト	を	改	善	し	た	上	で	位	置	を	明	確	に	定	め
5	S	を	徹	底	し	作	業	の	無	駄	を	無	く	す	③	コ	ン	ピ	ユ
一	タ	管	理	者	の	選	任	と	作	業	者	の	訓	練	で	あ	る	。	

## 【第4問 解説】

この問題も、過去問題にないめずらしいパターンであり対応に苦慮した受験生も多かったと思います。近年は頻度が落ちていますが IT 化をするにあたって「どのような情報が必要か」という問題は定番でした。しかし、「事前に準備しておく内容」という質問形式は初めてです。まず以下の与件文が関係すると考えられます。

社内で統一した識別コードが無くまた、～納品位置が変わり探すことになる（第13段落5行）

この部分は第2問で解答する解釈も可能ですが

①識別コードが無いことで置き場が混乱

②仕入先から～納入場所が変わり探す

上記①②については第2問の「図2による作業内容の分析」とは違うように感じられます。また字数の関係と「準備」という文言からもコンピューター化の前にはしておくべきことの内容としてもそれほど違和感はありません。またこのままでは4Mの人が不適合ですので解答例③で取り上げています。解答は上記の見解に基づき構成しています。

## 第5問

海	外	か	ら	戻	り	つ	つ	あ	る	国	内	家	電	製	品	企	業	等	を
対	象	に	、	同	じ	工	業	団	地	に	立	地	す	る	金	属	プ	レ	ス
加	工	等	の	電	気	・	電	子	部	品	に	関	連	す	る	中	小	企	業
と	連	携	し	、	イ	ン	サ	ー	ト	成	型	技	術	を	活	か	し	て	顧
客	企	業	の	工	程	数	や	納	期	の	短	縮	・	コ	ス	ト	削	減	を
提	案	す	る	差	別	化	戦	略	を	採	る	よ	う	に	助	言	す	る	。

## 【第5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、但し制約条件もあり①立地環境と経営資源を生かすこと及び付加価値を高めることが求められています。立地環境については工業団地である事が前問までの流れでも明らかでしょう。もう一つの経営資源については以下の与件文が関係すると考えます。

近年、国内需要分の家電製品の生産が国内に戻る傾向があり、～（7段落1行）

最近 C 社は、～（インサート成型）受注に成功している。（第8段落1行）

3社で分担していた工程が、～納期の短縮、そしてコスト削減も図られる～（第8段落4行）

与件文のインサート成型技術はまだ 1 社の受注ですが、明らかに従来より付加価値があり将来性が認められます。また金属加工を行う会社等との協力が必要ですがそれも工業団地内に存在します。ターゲットは 7 段落の戻りつつある大手国内家電製品を製造する会社が適当と考えます。以上の見解に基づき解答を構成しています。

## 事例Ⅳ講評

事例Ⅳは、「題意」をしっかりと理解できるかどうかで、合否がつく問題構成です。倉庫・輸送および不動産関連のサービス業を営み、ハウスメーカー等のサポートを事業内容としている事例であり、例年と比べて難易度は高かったと考えられます。

計算自体は例年に比べると複雑ではありませんでした。計算内容もこれまでの2次試験の出題範囲から変化し、WACCの算出や一定成長モデルなどの1次試験の範囲から幅広く出題されました。

出題の形式として、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

(設問1)

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	24.15 (%)
②	売上高販管費比率	22.95 (%)
③	有形固定資産回転率	17.08 (回)

(設問2)

売	上	高	総	利	益	率	が	高	い	が	、	売	上	高	販	管	費	比	率
が	高	く	販	管	費	の	削	減	が	必	要	、	ま	た	有	形	固	定	資
産	が	多	く	、	圧	縮	が	必	要										

## 【第1問 解説】

## ①優れている点

売上高総利益率：与件文からは、「顧客企業から受けた要望に応えるための現場における工夫をブラッシュアップし、・・・」「新たなビジネスモデルで採算の改善を図るために・・・」より、また第3問（設問1）の設問文「来年度は外注費が7%上昇すると予測される。」

つまり売上原価が上昇し、売上高総利益率が低下の恐れがあることがいえ、その懸念を払拭するために第4問で防ぐ方策が問われていると推測できます。よって売上高総利益率が候補に挙げられます。

他の候補として、優れている点として自己資本比率も考えられますが、経営上どちらが重要かという視点で考えた時、収益性のほうが重要性が高くなります。そのため売上高総利益率を挙げています。

## ②③課題点

売上高販管費比率：与件文から推測できる箇所は見受けられませんが、財務諸表より、D社の利益がほぼ販管費によって食いつぶしている状態は目に見えて明らかですので、収益性の観点から売上高販管費比率が該当すると考えられます。

有形固定資産回転率：与件文から該当する箇所は見受けられませんが、第2問より、吸収合併によって増加した資産に対する要求CF、及び企業価値の算出、そして一定成長率の場合の要求CFが問われている。つまり資産効率を高めなければ企業価値向上につながらないことが示唆されています。よって効率性の観点から有形固定資産回転率が該当すると考えられます。

## 第2問

(設問1)

	①	②
(a)	3.30%	6.27 (百万円)
(b)	$\begin{aligned} \text{WACC} &= \{324 \times 1\% \times (1-0.3) + (179 \times 8\%) \} / 503 \\ &= (226.8 + 1432) / 503 \\ &= 3.2978\% \div 3.30\% \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{CF} / 3.30\% &= 190 \\ \text{CF} &= 6.27 \end{aligned}$

## 【第2問 (設問1) 解説】

①まず WACC と要求キャッシュフローを算出します。WACC に関しては「時価」や「有利子負債」などの指定が与えられていないため、今年度の財務諸表より負債総額と純資産総額を利用して算出します。

②次に要求キャッシュフローを①で求めた WACC を除してそれが F 社資産の 190 になる計算式を解くことで解答を求めることができます。

(設問 2)

(a)	3.80 (百万円)
(b)	$(400-395) \times (1-0.3) + 1 \times 0.3 = 3.8$

(c)	増	加	C	F	3.	80	百	万	円	は	増	加	資	産	に	対	し	て	要	求
	さ	れ	る	C	F	6.	27	百	万	円	に	満	た	な	い	た	め	、	企	業
	価	値	は	△	74.	85	百	万	円	と	な	り	、	企	業	価	値	の	向	上
	に	つ	な	が	っ	て	い	な	い	。										

**【第 2 問 (設問 2) 解説】**

(a) (b)

増加したキャッシュフローが求められています。当該キャッシュフロー計算は基本問題ですので確実に得点しなければいけません。

(c)

企業価値の向上につながったかどうかの結論、そしてその根拠をしっかりと述べていけば得点は可能でしょう。設問文に「(設問 1) で求めた値も用いて理由を示して・・・」と記述されていますので、①WACC で企業価値を算出することと②要求 CF6.27 (百万円) を使用します。

企業価値は  $(3.8 - 6.27) / 3.30\% = \Delta 74.85$  となる。

(設問 3)

(a)	1.27%
(b)	$\{3.80 \times (1+g\%) \} \div (3.30\% - g\%) = 190$ $3.80 + 3.80 \times g\% = 190 \times 3.30\% - 190 \times g\%$ $193.8 \times g\% = 6.27 - 3.8$ $g\% = 2.47 / 193.8$ $g\% = 1.2745 \div 1.27$

**【第 2 問 (設問 3) 解説】**

設問文に「一定率で成長するものとする・・・」より一定成長モデルの式を使用することが考えられます。一定成長モデルでは1年後の要求CFを、WACCから成長率gを差し引いたもので割ることで企業価値を算出することに注意する必要があります。

設問文より「吸収合併は今年度始め・・・」であり、今年度の要求CFは3.8、つまりCF<sub>1</sub>は3.8×(1+g)となります。



第3問

(設問1)

	①	②
(a)	73.30%	76 (百万円)
(b)	$782 \times 1.07 + 232 + 33 = 1,101.74$ $1,101.74 \div 1,503 = 0.7330$	売上高： $1,503 + 550 = 2,053$ 変動費： $2,053 \times 73.30\%$ $= 1,504.849 \dots$ 固定費： $438 + 34 = 472$ 営業利益： $76.151 \dots \approx 76$

【第3問(設問1)解説】

①変動費率の変動要因は外注費のみと考えられます。

(設問2)

営	業	拠	点	開	設	は	投	資	規	模	が	比	較	的	小	さ	く	、	売
上	に	対	す	る	固	定	費	増	の	影	響	が	少	な	く	、	営	業	利
益	が	増	加	す	る	た	め	営	業	レ	バ	レ	ッ	ジ	は	低	下	す	る。

【第3問(設問2)解説】

固定費は増加しますが、それ以上に売上高が増加し営業利益が増加するため、営業レバレッジは低下します。

	今年度	来年度
限界利益	$1503 - 1407 = 456$	$2,053 - 1,504.849 \dots = 548.151$
営業利益	$456 - 438 = 18$	76.151
営業レバレッジ	$456 / 18 = 25.3$ 倍	$548.151 / 76.151 = 7.2$ 倍

(設問3)

当	面	は	売	上	増	に	寄	与	し	安	定	的	に	利	益	増	と	な	り
資	産	も	増	加	す	る	。	将	来	的	に	は	外	注	費	の	増	加	等
に	よ	り	成	長	性	が	鈍	化	す	る	こ	と	も	あ	り	う	る	。	

**【第3問（設問3）解説】**

営業レバレッジの低下により、安定的に利益増が見込まれるローリスク・ローリターンのビジネスモデルへ変わります。ただし設問文の「来年度は外注費が7%上昇・・・」及び与件文の「昨今の人手不足の状況下で・・・」により今後も外注費が上昇する可能性が示唆されています。つまり売上原価が上昇することで、D社の優れている点である売上高総利益率が低下し、これまでの成長性が鈍化する可能性があると言えます。

## 第4問

悪	影	響	の	可	能	性	は	、	個	人	事	業	者	の	不	足	や	物	流
業	者	と	の	連	携	不	足	で	あ	る	。	方	策	は	人	材	の	採	用
及	び	個	人	事	業	者	の	教	育	体	制	強	化	と	配	送	ネ	ッ	ト
ワ	ー	ク	の	強	化	で	あ	る	。										

## 【第4問 解説】

外部と内部の切り口で分けた上、答案を構成しました。外部は個人事業主の教育体制強化と物流ネットワークの強化、内部は人材の採用で切分けています。

与件文の最終段落が関連すると考えられます。