

KEC ビジネススクール
中小企業診断士講座

2020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、過去10年の中で総合的に見て最も難易度の高い年であると考えます。

事例別に昨年度との難易度を見ると、事例Ⅰについては昨年とほぼ同様の難易度、事例Ⅱについては難化、事例Ⅲは昨年同様非常に難問と事例Ⅰ～Ⅲについては全体的に難化した昨年に比べ更に難化したと考えています。

事例Ⅳについては非常に難問であった一昨年に比べ、昨年は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。しかし本年はかなり難化したと考えられます。

また、昨年については解釈に迷う設問が散見されました。

本年についても昨年ほどではないですが解釈に難のある問題が存在しました。

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く、この傾向が来年度以降は正される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、計算問題は税率が明示されない等、本番での対応に戸惑いを覚える問題や難しいNPV問題等があり80分での対応は極めて困難でした。戦略的に「捨て問」ができたかどうかポイントです。全体的には例年と比べて難易度は高かったと考えられます。

本年度は全般的に絶対的な難易度が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。

昨年と違い問題により与件文にヒントとなる表現がほとんどなく強い推測が求められる問題や例年1問は必ずある具体的施策助言系の問題が実質的に復活する等より過去問題に近い形になりました。

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「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。

ただし、試験委員の先生の考え方になじんでおく方が優位であることは事例Ⅰの特徴です。

ここ10年で考えると平均的な難易度の問題といえるでしょう。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（正確に言うと正面から制約条件とされました）。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、やや戦術よりのように感じます。論点としては例年出題の多い戦略の分析、M&A後の対応、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が復活しており。一昨年までの試験委員の先生のどちらかが作問されたのではないかと考えています。

第1問（配点 40 点）

（設問 1）

ビ	ジ	ョ	ン	は	グ	ル	ー	プ	の	発	展	と	地	域	活	性	化	で	あ
る	。	具	体	的	に	は	、	高	級	旅	館	、	飲	食	業	等	の	既	存
事	業	と	酒	造	事	業	は	グ	ル	ー	プ	と	し	て	シ	ナ	ジ	ー	効
果	が	認	め	ら	れ	、	老	舗	ブ	ラ	ン	ド	を	取	り	入	れ	る	こ
と	で	イ	ン	バ	ウ	ン	ド	の	取	り	込	み	に	つ	な	が	る	。	

【第1問（設問 1）解説】

レイヤーは戦略の分析と考えられます。

事例ⅡやⅢの分析問題は SWOT 分析系の出題が多くなっています。

しかし、事例Ⅰに関しては大きく①商品特性系②外部環境系③戦略分析系④SWOT 分析系の 4 種類に分かれており本年度はそのうちの③の出題となりました。

また、出題表現として「経営ビジョン」という言葉が初めて使用されたのも大きな特徴といえます。

厳密な定義があるわけではありませんが、単なる「企業戦略」という表現に比べて広い意味合いであると解釈するのが妥当でしょう。

関係すると考えられる与件文：

①飲食業を皮切りに事業をスタートさせ次々と店舗開拓に成功しただけでなく、30 年ほど前には地元の旅館を買収して娘を女将にすると、全国でも有名な高級旅館へと発展させた実業家である。

（4 段落 1 行～）

②インバウンドブームの前兆期ともいえる当時、日本の文化や伝統に憧れる来訪者にとっても、200 年の年月に裏打ちされた老舗ブランドは魅力的であるし、それが地域の活性化につながっていくといった確信が買収を後押ししたのである。（5 段落 1 行～）

まず、「買収」に関する考慮事項として「財務」「シナジー効果」「企業風土」さらに「内部資源」等が必須の検討事項となります。

上記①より A 社の事業は詳しくは与件文に記述が無いため不明ですが、少なくとも「飲食業」「旅館業」が主力であることが推測されます。その場合に日本酒の「酒造業」を加えることは「シナジー効果」が有ることが推測されます。

与件文②では「200 年の年月」「老舗ブランド」という記述から VRIO の I（模倣困難性）の表現である「歴史の積み重ね」に当たり価値の高いコンテンツといえます。

「それが地域の活性化につながっていくといった確信が買収を後押し」という記述は、自社そのものを超えて地域の発展を目指すという、企業戦略を超えたものとなっています。地域の活性化が巡りめぐって自社の発展に長い目で見ると貢献が予想されますが。

この時点では「経営ビジョン」の一つと考えてよいでしょう。

(設問2)

理	由	は	、	①	従	来	の	条	件	で	モ	ラ	ー	ル	を	維	持	し	べ
テ	ラ	ン	の	持	つ	情	報	ノ	ウ	ハ	ウ	や	取	引	先	、	杜	氏	等
と	の	ネ	ッ	ト	ワ	一	ク	を	継	承	し	ス	ム	一	ズ	な	事	業	継
承	が	で	き	る	こ	と	②	社	風	や	人	間	関	係	を	熟	知	し	て
い	る	前	社	長	の	助	言	に	よ	る	軌	轍	の	回	避	で	あ	る	。

【第1問（設問2）解説】

第1問（設問2）も大きな枠では成長戦略の分析です。ドメインの中の「何を」と「どのように」についての問題でした。戦術的論点からは「統治システム」や「組織文化」も関係すると考えられます。

この問題は平成22年度の問題に非常に類似した問題があります。

平成22年 第2問

転廃業を迫られている地方の二次問屋に対してA社が積極的に進めている友好的買収に関連して～

(設問2)

A社は友好的買収を進める際に、従来の従業員を継続して雇用することにしている。そのメリットとデメリットについて100字以内で説明せよ。

実質的に同じ論点聞いていると思われます。

関係すると考えられる与件文：

①蔵元として老舗の経営権を獲得した際、前の経営者と経営顧問契約を結んだだけでなく、そこで働いていたベテラン従業員10名も従来どおりの条件で引き継いだ。(4段落4行～)

②3年近くに及ぶ修行がスタートした。酒造りは、経営顧問と杜氏、そしてベテランの蔵人たちから学んだ。(6段落2行～)

①からは直接の理由は不明ですが今回の「統治システムは」合併ではなく「子会社系」と考えられ、そこに若社長が1人で乗り込む形になります。

合併ではないため、組織自体の軌轍は無いものの異業種からのトップを迎えることに個人的な抵抗があることは予想されます。

また、業務自体についても不明な点は多々あり、その内容には祖父等のファミリーにもわからない事情があることも与件文から確実に想定されます。

そのような時に業務内容はもちろん、組織文化や「暗黙知的な人間関係」も理解している前社長のアドバイスは強力な援軍になると考えられます。

②からは、「3年近くに及ぶ修行」とあり、また常識的に見ても酒造業には多くの「情報・ノウハウ」に加え杜氏や蔵人といったネットワークも不可欠なことがわかります。

そのためベテランを解雇することは酒造業のビジネス事態を成り立たない状況に追い込みかねません。ベテランを継続雇用することは事業の承継について「必要性」があったといえます。

第2問（配点 20 点）

手	順	は	、	①	ベ	テ	ラ	ン	事	務	員	と	の	共	同	作	業	に	よ
り	、	異	事	業	を	包	括	し	た	複	雑	な	事	務	作	業	や	取	引
先	と	の	関	係	の	理	解	②	社	風	も	意	識	し	た	上	で	合	理
化	し	D	B	化	、	標	準	化	、	マ	ニ	ュ	ア	ル	化	③	従	業	員
能	力	に	適	合	し	た	情	報	シ	ス	テ	ム	の	構	築	で	あ	る	。

【第2問 解説】

第2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。

レイヤーもはっきりとわかりにくいのが正直な所ですが、人事システムの中の「評価・昇進・配置」や能力開発に当たると解釈できます。

関係すると考えられる与件文：

①複雑な事務作業や取引先との商売を誰よりも掌握していたベテランの女性事務員が主に担当した。

（8 段落 3 行～）

②一方でこれらの社員と共に現場で働き、全ての仕事の流れを確認していくと同時に、その能力を見極めることにも努めた。（9 段落 5 行）

③また、総務担当責任者も前任のベテラン女性事務員と2年ほど共に働いて知識や経験を受け継いだけでなく、それを整理して情報システム化を進めたことで抜擢された若い女性社員である。（11 段落 6 行）

問題には「手順を踏んで～」という制約条件がありますので情報システム化を行ったかをどの様な時系列で行ったかを明確にする必要があります。

まず、最初に業務全体の流れを把握することが必要なことは常識的にもわかります。与件文では①と③の一部がそれにあたると考えられます。

上記解答例では概ね①の部分に該当します。

問題はその次の手順ですが与件に直接ヒントが無いので常識的な知識や「経営情報システム」等の内容も手がかりに推測するしかありません。

上記与件文②は問題に該当する与件文はあるのですが、それが解答への明確なヒントになっていない事例Ⅰによくあるパターンです。

まず業務を非効率な部分をそのままにするとは考えにくく「合理化」が考えられます。

その後、解答例にある「標準化・マニュアル化・DB化」は情報化のポイントでありこれらを進めることについては、少なくとも間違っていないと推定されます。これらを行ってはいけないという状況はかなり例外的でしょう。

最後に、せっかく作ったシステムも使えなければ宝の持ち腐れになりますので③を最後の手順としています。

第3問（配点 20 点）

①	消	費	者	の	ニ	一	ズ	を	拾	い	出	し	、	新	タ	一	ゲ	ッ	ト
発	掘	や	自	社	製	品	の	魅	力	を	効	果	的	に	発	信	で	き	る
プ	ロ	モ	一	シ	ョ	ン	能	力	や	提	案	営	業	が	で	き	る	マ	ー
ケ	テ	ィ	ン	グ	能	力	③	蔵	人	・	杜	氏	等	と	の	調	整	や	コ
ミ	ュ	ニ	ケ	一	シ	ョ	ン	能	力	で	あ	る	。						

【第3問 解説】

第3問では「A社の執行役員が部下の営業担当者にどの様能力を伸ばすことを求めたか」という問題でした。レイヤーは一応戦術の中の能力開発となりますが、「与件文依存」が強い問題といえます。過去問題では、平成24年の以下の問題が類題と考えられます。

第4問(配点 20 点)

A社では、生産現場管理に精通し管理能力に長けている係長クラスの人材を海外生産拠点の工場長として送り込んでいる。現地工場の運営管理以外に、係長クラスの人材に、どのような役割を期待し、どのような能力を向上させていくべきかについて、中小企業診断士として、A社の社長に100字以内で助言せよ。(第11段落2行)

関係すると考えられる与件文：

①執行役員である。ルートセールスを中心とした古い営業のやり方を抜本的に見直し、直販方式の導入によって本業の酒造事業の売上を伸長させた人材であり、杜氏や蔵人と新規事業との橋渡し役としての役割も果たしている。(第11段落2行)

①第3問同様該当箇所はわかりますが直接のヒントとしてはあまり役には立ちません。

ただし、過去問題を研究している受験生はH23年等で[B to C]と[B to B]の違いがよく論点として聞かれていますので基本的にはそのあたりが解答の中心となることが予想できたのではないのでしょうか。

「直販」の定義について若干解釈の余地がありますが。「ルート営業」⇔「消費者と直接コンタクトしない」のに対して消費者に直接相対する違いがあります。

そのためには解答例の①にあるようなマーケティングに関する能力は必須と考えられます。

事例Ⅱ的ですが「能力開発の目的」ですので当然組織論の範疇でもあります。

また、与件文①の後半で杜氏や蔵人との「橋渡し役」という文言が有ります。これについては部下の役目としては重過ぎるという解釈（執行役員の役目）も可能ですが字数上の関係からも、また間違った解答でもないと考えられることから構成要素としています。

第4問（配点20点）

①	現	場	責	任	者	が	役	員	に	昇	格	で	き	る	制	度	へ	の	変
更	②	非	正	規	社	員	を	活	用	す	る	た	め	正	社	員	登	用	制
度	等	の	意	欲	向	上	策	の	実	行	③	実	力	に	見	合	う	待	遇
に	な	る	よ	う	客	観	的	で	公	平	妥	当	な	評	価	制	度	の	導
入	④	思	考	の	多	様	性	を	意	識	し	た	採	用	を	行	う	。	

【第4問 解説】

まず第4問は、聞かれていることは確立すべき「人事制度」であり制約条件として「グループ全体の」時制的には「将来」となっています。レイヤーとしては戦術の中の「文化や組織構造以外」の人事システムの中から解答する必要があります。目的を定めて合致する施策を選択する問題は事例Ⅰの最終問題では頻出です。本年度は、目的自体は明示されていませんが類題と考えていいと思います。

関係すると考えられる与件文：

- ①A社の人事管理は、伝統的な家族主義的経営や祖父の経験や勘をベースとした前近代的なものであることも否めない。～年功序列型賃金が基本である。(12段落3行～)
- ②A社の4名の役員は全て親族であるが、その中で直接A社のビジネスに関わっているのはA社長一人だけである。(2段落3行～)
- ③そして、現在、A社長の右腕として重要な役割を果たしているのは、酒の営業担当の責任者として敏腕を発揮してきた、若き執行役員である。(11段落1行～)
- ④他方、酒造以外の各部門の責任者となる30代から40代半ばまでの経験のある人材を正規社員として、またレストランと土産物店の現場スタッフには地元の学生や主婦を非正規社員として採用した。正規社員として採用した中から～責任者を配置した。(9段落1行～)
- ⑤A社長、従業員40名(正規社員20名、非正規社員20名)、それにA社の社員ではない杜氏を加えて、実質42名体制である。(2段落4行～)
- ⑥日本の大学を卒業後、この地域の魅力に引かれて長期滞在していたときに応募してきた外国人数名も忙しく働いている。(10段落4行～)

まず①より「前近代的」「家族主義的」な人事制度の脱却が課題であることがわかります。②より名前だけの役員が存在し③より右腕として活躍している従業員が「執行役員」つまり本当の「役員」でないことがわかります。これは将来的には明らかに改善すべき点と考えられます。

また④⑤及びA社グループの特性から考えれば「非正規社員の活用」が重要であることが推測されます。まさに、①より年功給であることがわかりますが言い換えれば、能力のある若手の働きに十分な報酬が与えられていないことが想定されますが、今後のA社の将来を考えると何らかの改善が必要です。

最後に与件文⑥は将来的に日本人の雇用が困難になることが予想される事や、試験委員の先生方の好きな「思考の多様性」につながることから解答に入れています。

事例Ⅱ講評

本年度の事例Ⅱについての難易度は令和元年度に比べると明らかに難化したように思われます。文字数は昨年度より増加しました。事例Ⅱの傾向として与件文中に確実なヒントがある年度が多いのですが本年度は与件文に明確な手掛かりがない問題の比重が明らかに増加しており、そのことが難化につながっています。

第1問の分析問題が昨年に続き SWOT 分析が出題されました。

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 系の問題は比較的得点を取りやすい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問は頻出の新規のターゲットを問う問題ではあるのですが①まず「取引先構成についての方向性」という耳慣れない設問である上に与件文に例年のような明示的なヒントが無く、解答に苦労した受験生が多かったのではないのでしょうか。

第3問

（設問1）はアンゾフの成長ベクトルという超基本的な出題ではあったのですが、決して解答が楽な問題では有りませんでした。

（設問2）は「顧客を製品づくりに巻き込む」ためのコミュニケーション戦略という過去問でも何度か問われている問題です。

「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が大幅に減少したことを考えると、出題委員の先生は、昨年までの3年間連続で担当された先生とは違う先生に交替された可能性が高いと思われます。

ここ10年位は2年ごとに出题委員の先生が交代されてきましたが、近時傾向に変化が見られます。ただし、将来の動向を正確に予測することは不可能です。

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本年度まで変わっていません。

また、実務においてもマーケティングは必須の知識です。将来も見据えて試験対策を超えた「マーケティング力」を付けることを意識して十分な学習時間をかけることをお勧めします。

第1問 (配点 20 点)

①：S (強み)

無	農	薬	で	高	品	質	・	高	効	能	の	ハ	ー	ブ	を	効	率	的	に
裁	培	す	る	技	術	の	保	有	と	大	手	Z	社	と	の	取	引	実	績。

②：W (弱み)

ハ	ー	ブ	と	島	の	知	名	度	、	ブ	ラ	ン	ド	力	が	大	消	費	地
で	著	し	く	低	い	こ	と	、	及	び	高	い	Z	社	へ	の	依	存	度。

③：O (機会)

消	費	者	の	健	康	志	向	と	拡	大	す	る	ヘ	ル	ス	ケ	ア	市	場、
立	地	に	左	右	さ	れ	な	い	オ	ン	ラ	イ	ン	販	売	の	拡	大	。

④：T (脅威)

Z	社	製	品	の	製	造	中	止	の	可	能	性	が	高	く	、	代	替	で
き	る	よ	う	な	取	引	先	が	確	保	で	き	て	い	な	い	こ	と	。

【第1問 解説】

分析問題の基本は必要とされる与件文の記述をしっかりと抜き出すことが基本となります。しかしその選択には注意が必要です。受験生の中には「フィーリング」や国語的に選択する方も散見されますが、大変危険です。

まず、強みの場合は①「VRIO の I (模倣困難性)」又は「コア・コンピタンス」の観点から選ぶ、②第2問以下で関係するものを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 2 次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。このことは実務と離れた試験独特のものですが、合格点を獲得するという点では非常に大切な点です。

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社長は農業試験場の支援を得て実験を繰り返し～ (5 段落 2 行～)

②効率的な栽培方法を開発した。(5 段落 4 行～)

②大手 Z 社との取引実績が安心材料となり～ (11 段落 3 行～)

①②は VRIO の I (コア・コンピタンス) の重要な構成要素の 1 つである「独自に時間をかけて開発した」「情報・ノウハウ」の典型でありかつハーブを加工し販売する B 社に取っての必須の能力であり外せません。②も「時間をかけて得たもの(歴史の積み重ね)」であるとともに「ブランド」ということもでき、今後の B 社のマーケティング戦略を考えた場合には非常に有用な武器となります。

W: (弱み)

関係すると考えられる与件文

①社長は、このハーブと島の知名度が大消費地では著しく低いことを痛感～ (6 段落 4 行～)

②しかし、取引が成立しても、Z 社との取引に比べるとまだ少量であり、～ (11 段落 5 行～)

①は時制的には 10 年以上前の話しであり、今現在どうかは確実ではありません。しかし、与件文を見ると改善した兆しは全くなく、設問間の関係を見ても今後の方向性についてもこの悪条件を前提に考えていると解釈できます。

②は現在も Z 社 1 社に依存をしている状態は変わっていないことを示しており、克服すべき弱みであるのは確実と考えられます。また 2 問はその具体的方向性を解答として求めていることからここで指摘をするのは合理性が有ると考えられます。

O: (機会)

関係すると考えられる与件文:

①消費者の健康志向を背景にますます拡大基調にあるヘルスケア市場では～ (7 段落 2 行～)

②試しに、～自社のオンラインサイトで販売してみたところ～大都市圏在住の女性層から注文が来るようになった (6 段落 2 行～)

①も正確には時制が不明です。しかし、常識的に見ても市場は成長していることがわかります。また、今後も B 社の主戦場の 1 つはヘルスケア市場であることは間違いなく、その市場が拡大傾向であることは素直に機会であると捉えてよいでしょう。

②ではブランド力も知名度も低い B 社がオンライン販売で少ないとはいえ大都市圏から販売実績を挙げたことが確認できます。

オンライン販売の比率も年々増加していることは与件文に直接は記述がありませんが常識の範囲といえます。本来ならば「本州から離れた（知名度の無い）島」という立地（プレイス）は物の製造販売をする会社にとってはかなりのハンディキャップとなります。

T: (脅威)

関係すると考えられる与件文:

①ブランド刷新のため、あと 2～3 年で子の製品を製造中止にする可能性が高いことをつげられた。(10 段落 3 行～)

①より B 社の売上の大部分を占める製品が製造中止になる可能性が出てきました。これは絵に描いたような「脅威」そのものであり代替手段も現在のところ確立されていません。

後の問題でこの「脅威」の回避策が主題となっていることから、解答として妥当性が有ると思われます。

第2問（配点 30 点）

メ	一	カ	一	間	の	競	争	が	激	し	い	ヘ	ル	ス	ケ	ア	市	場	の
企	業	以	外	に	も	、	お	茶	や	調	味	料	、	ア	ロ	マ	オ	イ	ル
や	香	水	等	の	業	者	で	多	少	高	価	で	も	希	少	性	を	求	め
る	企	業	を	1	社	に	依	存	せ	ず	バ	ラ	ン	ス	よ	く	構	成	す
べ	き	で	あ	る	。														

【第2問 解説】

レイヤー的には戦略（ドメインの再構築）の問題となります。新しくターゲットを選定制約させる問題は頻出です。

しかし、昨年度までの問題は市場細分化の 4 つの基準である「地理・人口統計・サイコグラフィック・行動」について与件文のヒントから選択するオーソドックスな形が多数を占めていました。

本年度は「Z 社の製品とは異なるターゲット層」という制約条件の下で、「今後の望ましい取引先構成についての方向性」という過去に無い出題形式であり戸惑われた受験生も多かったと思われます。

また、明示的なヒントが与件文に無いことが更に解答を困難にしています。

関係すると考えられる与件文：

①一般的にハーブの用途は広く、お茶や調味料、健康食品などのほかアロマオイルや香水などの原材料にもなる。（6 段落 1 行～）

②島の大自然とハーブからもたらされる美を意識させるパッケージ～（9 段落 3 行～）

③ヘルスケアに関心の高い人たちから、このハーブが～（9 段落 4 行～）

①よりハーブは通常多用途であることがわかります

②③より Z 社の製品はそのうちの（美を含めた広義の）健康食品であることがわかります。

与件文には健康食品外の利用方法については不明です。そのため、お茶等の他の用途についてピンポイントでの指摘は出来ないため、解答例ではやむなく列挙しています。

また、与件文のストーリーとして Z 社への 1 社依存の解消の方向性が明らかですので取引先の構成についても「1 社でない」ことを明示すべきでしょう。

第3問（配点30点）

（設問1）

既	存	ハ	ー	ブ	Y	が	タ	ー	ゲ	ッ	ト	と	す	る	主	に	健	康	を
求	め	る	市	場	に	、	新	た	な	ハ	ー	ブ	製	品	を	投	入	す	る
新	製	品	開	発	戦	略	で	あ	る。										

【第3問（設問1）解説】

2年連続で第1問の環境分析問題で「SWOT分析」というまさに「基本中の基本問題」出題されました。令和2年度の第3問ではアンゾフの「製品・市場マトリックス」（成長ベクトル）というやはり「基本中の基本」論点が出題されました。裏を返せば出題委員が「受験生の基本的な知識が甘い」ことに気付いたのかもしれませんが。

レイヤーは（成長）戦略の分析です。

一見簡単な様ですが苦戦した受験生も多かったようです。

関係すると考えられる与件文：

- ①消費者の健康志向を背景にますます拡大基調にあるヘルスケア市場では～（7段落2行～）
- ②島の大自然とハーブからもたらされる美を意識させるパッケージで店頭に並び主として30～40歳の女性層の支持を獲得した。（9段落3行～）
- ③ヘルスケアに関心の高い人たちから、このハーブが～（9段落4行～）
- ④最近では、このうち安眠効果があるとされるハーブ（Yハーブとは異なるハーブ）～（12段落3行～）
- ⑤「眠る前に飲むハーブティー」というコンセプトの製品を～20歳代後半～50歳代の大都市圏在住の女性層から注文が来るようになった。（12段落3行～）

1次知識をベースに考えなければならないことはもちろんですが、解釈の分かれる部分もあります。

まずは「眠る前に飲むハーブティー」と主力商品である「Yハーブの粉末」との関係を考えます。

まず「眠る前に飲むハーブティー」が「新商品」に当たるかどうかを判断する必要があります。

④より明らかに原料となるハーブが異なり、効能も明確に差があることからKECビジネススクールとしては新商品と解釈しました。

次に「市場」はどうでしょうか？

ここは若干解釈が入る余地がありますがKECビジネススクールの見解としては

(1)「Yハーブの粉末」は①より「ヘルスケア市場」と定義されています。

(2)「眠る前に飲むハーブティー」は④より安眠効果がポイントであることがわかります。

以上から「安眠効果」を目的とする製品は「ヘルスケア市場」の一構成部分だと考えるのが妥当ではないでしょうか。

結論として、「新製品開拓戦略」が解答として適当であると考えられます。

(設問 2)

①	消	費	者	モ	ニ	タ	一	制	度	を	作	り	製	品	評	価	を	依	頼
す	る	②	多	用	途	な	ハ	一	ブ	の	独	自	の	使	用	法	の	情	報
収	集	③	ハ	一	ブ	の	効	能	を	活	か	す	新	商	品	の	ア	イ	デ
ア	を	募	集	し	コ	ン	テ	ス	ト	を	行	う	等	、	消	費	者	の	思
考	を	直	接	取	り	入	れ	る	参	加	型	の	施	策	を	行	う	。	

【第 3 問（設問 2）解説】

過去問題でも、比較的良好に見かける問題形式ですが簡単ではない内容です。求められる解答内容は、「コミュニケーション施策」ですが制約条件に従うこと、与件文に明示的なヒントが少ないことなど、近年の過去問題では平成 28 年度の最終問題に近い構成です。

制約条件が、

A：顧客を製品づくりに巻き込む

B：顧客の関与を高めるため

と 2 つあります。

残念ながら、与件文には直接明示的なヒントは見当たりませんが、以下の与件文が参考になります。

関係すると考えられる与件文：

①一般的にハーブの用途は広く、お茶や調味料、健康食品などのほかアロマオイルや香水などの原材料にもなる。(6 段落 1 行～)

上記より「ハーブは用途そのものが広い」ことがわかります。用途が広いということは新製品を開発できる余地が広いと解釈できます。製造者の知らない用途がわかれば製品につながる可能性が有るほか、消費者が持つ直接のニーズを収集することも当然新製品の開発につながる可能性が有ります。

理論的には、試験委員の岩崎邦彦先生の著書である「小が大を超えるマーケティング」の中にある顧客にマーケティングプロセスに参加してもらう「顧客参加型マーケティング」の実践と言い換えることもできます。

解答例は

①で上記書籍の中にある「消費者モニター制度」が問題の趣旨に合致すると考えられることからそのまま取り入れています。

②で消費者オリジナルの使用情報

③で商品のアイデア募集

と直接的に製品開発に直結する情報を獲得するためのコミュニケーション施策 3 つの施策を解答内容としています。

第4問（配点20点）

滞	在	中	に	、	ハ	ー	ブ	裁	培	や	収	穫	等	に	か	か	わ	る	農
業	を	学	ぶ	体	験	、	島	で	イ	ベ	ン	ト	時	や	祝	い	の	膳	で
供	さ	れ	る	料	理	を	島	の	高	齢	者	か	ら	教	わ	り	実	際	に
作	り	食	べ	る	体	験	教	室	、	島	の	文	化	や	風	習	を	実	体
験	す	る	セ	ミ	ナ	ー	の	開	催	を	助	言	す	る	。				

【第4問 解説】

第4問では、製造業の会社が「ツアー」を企画するという過去問題では見られない出題パターンでした。

レイヤーはCRMになります

また、第2問及び3問の設問2と同じく与件文に直接明示的なヒントが少ないため解答作成に迷いを覚えた受験生も多かったのではないのでしょうか。

理論的には、近年のトレンドである「モノ消費」から「コト消費」への流れに素直に乗ることができたかがカギになるかもしれません。

制約条件としてB社のみならず「X島のファン」になってほしいとあり、ソーシャルM的な要素が加味された問題です。

関係すると考えられる与件文：

①比較的温暖な気候で～マリンスポーツ～1年の長い期間楽しめ～（2段落2行～）

②現在でも祝いの膳やイベント時に必ず食べる風習が残り、～（4段落2行～）

③高齢者は普段からおひたし酢みそあえにして食べる。（4段落1行～）

④無農薬のハーブが同じ耕作地で年に4～5回収穫できる～（5段落3行～）

⑤生命力あふれる緑の葉が海から吹く風に揺れ、青い空と美しいコントラストを生み出している。（5段落4行～）

⑥こうした経緯もあって、島民は昨今B社の存在を誇りに感じ始めている。（9段落7行～）

①及び④から栽培や収穫の体験をすることはほぼ1年を通じて行う機会があることがわかります。

さらに⑤より魅力的な体験となることも示唆されており、解答としての適合性もあると考えられます。

③より、普段は乾燥粉末で摂取しているハーブを実際に料理して食べることは魅力的な「コト体験」になることが予想されます。

②島独特の風習等があることがわかります。平成30年度の与件文にあった「山車引き体験」のように、年に一度のイベントや風習でも随時体験できるようなセミナーを実施することは地域活性化にもつながり、ユーザーをX島のファンにしたいという目的にも合致すると考えられます。

もちろん、島民の協力が必要な施策ですが⑥より可能であると解釈できると思います。

事例Ⅲ講評

今年度の事例Ⅲは難易度の高かった昨年度に引きつづき、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。

ただし、難しさの質が違います。

まず昨年度は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。ところが昨年度の問題には無く、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。

令和2年度は、問題の形式は一昨年以前と変わらずダメな所を設問に割り振るというセオリーどおりに戻りました。

しかし、「ダメ」な部分が多すぎるために、どの設問にどの「ダメ」を割り振るかの判断が極めて困難であり 80 分の時間制限中に正確に行う事ができた受験生はほとんどいなかったと考えられます。

特に 2 問と 3 問が合計 60 点と大きい配点にも関わらず両方が「納期遅延」の問題という過去問題でも例を見ない出題でした。

現実的な対応としては、確実に対応が判明した所をしっかりと記述し、不明朗な部分は数の関係などを考えながらそれらしいところに埋め込むしかなかったのではないかと思います。

2 年連続して事例Ⅲが難化しました。今後の展開は予想ができませんが、過去問題をしっかりと学習する必要性は下がっていません。

第1問（配点20点）**①：S（強み）**

溶	接	・	研	磨	・	特	殊	加	工	等	に	高	い	技	術	を	保	有	し、
設	計	か	ら	の	一	貫	生	産	体	制	を	構	築	し	て	い	る	点	。

②：W（弱み）

溶	接	・	組	立	工	程	と	研	磨	工	程	に	高	度	な	技	術	を	要
す	る	製	品	を	任	せ	ら	れ	な	い	チ	一	ム	が	存	在	す	る	点。

【第1問 解説】

第1問のレイヤーは環境分析問題であり、過去問題の第1問に多いSWOT系の問題です。昨年のような制約条件もなく強みと弱みを聞くシンプルな問題でした。

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。

ただし、事例Ⅲの場合にはⅠやⅡ程厳密なVRIOのⅠは要求されず単に「技術が高い」等でSに選択されることが多いようです。

まず「強み」について考えます。

関係すると考えられる与件文：

- ①ステンレス製品の表面品質にこだわり溶接技術や研磨技術を高めることに努力した（第3段落2行～）
- ②設計技術者を確保し、設計から製作、据付工事までを受注する企業になった。（第3段落4行～）
- ③特殊加工と仕上げ品質が要求されるステンレス製モニュメント製品の受注活動をはじめた（第4段落3行～）

①③では例年のように「評価されている」等の直接的な表現ではありませんが技術が高いと解釈できます。そう解釈しないと後に続きません。

②についても過去問題のようにはっきりと「一貫体制」とは書いていませんがそう解釈してもそれ程おかしくはないでしょう。

「高い技術」も「一貫体制」も事例Ⅲでは強みの常連です。

次に「弱み」について考えます。

関係すると考えられる与件文：

各作業チームの技術力には差があり、高度な技術が必要な製作物の場合には任せられない作業チームもある。(11 段 5 行～)

本年度は7段落から15段落にかけて「ダメ」な事象のオンパレードとなっています。弱みを選ぶ基準として「顕在化した減少」より「内在する真因」を優先しなければいけません。たとえば、「残業が発生している」ことは現象でその真因が「営業と生産の情報共有不足」ならば後者が優先されます。今年度は解答例も含めてすべて「現象」といえないことも無いですが。「内在化されたもの」という観点で考えると解答例が一番近いと解釈しました。

第2問（配点 40 点）

（設問 1）

（a）問題点

イ	メ	ー	ジ	の	摺	合	わ	せ	に	時	間	を	要	し	、	図	面	承	諾
後	の	製	作	段	階	で	も	打	合	わ	せ	が	必	要	な	事	や	顧	客
承	認	ま	で	の	制	作	前	プ	ロ	セ	ス	に	時	間	を	要	す	る	事。

（b）対応策

打	ち	合	わ	せ	等	に	、	3	D	ー	C	A	D	を	用	い	初	期	か
ら	立	体	的	で	複	雑	な	製	品	イ	メ	ー	ジ	を	顧	客	と	確	実
に	共	有	し	製	作	段	階	の	調	整	時	間	を	短	縮	す	る	。	

【第2問（設問1）解説】

この問題については「納期遅延」について営業部門で生じている(a)問題点と(b)対応策が聞かれています。例年このパターンでは課題が聞かれることが多いのですが今年度は問題でした。

関係すると考えられる与件文：

- ①特に、モニュメント製品では～イメージの摺合せに時間を要する場合が多く、図面承認後の製作段階でも打合せが必要～（7 段落下行～）
- ②契約、図面作製、顧客承認までの製作前プロセスに時間を要し製作期間を十分に確保できないこと～（9 段落 2 行～）
- ③設計には 2 次元 CAD を早くから使用している。（7 段 7 行～）

営業部門が原因の納期遅延について直接的に記述が有るのは①②の 2 か所と考えられます。

対応策ですが、上記の問題の真因を考えると「イメージの摺合せ」「製作前プロセス」等契約の最初の段階でしっかりとお互いのイメージが固まらないままに契約が進み、そのため後から色々な問題が起こっています。

さらに、モニュメント製品のような芸術性が高く部分の詳細や完成した製品の全体的なイメージを重視するものに対して③にあるような二次元 CAD ではそもそも無理があることが推測されます。

対応策としては、

ベタですが 2 次元 CAD にかえて 3 D-CAD を導入し最初から実物イメージを顧客と共有することにより不要な打合せ等の回数を減らし、調整にかかる無駄な時間を短縮するとしました。

深みのある解答ではありませんが、事例Ⅲは事例Ⅰと違い A という問題には B という解決策というシンプルな解答が求められます。

(設問 2)

(a) 問題点

①	作	業	ス	ペ	ー	ス	の	確	保	が	難	し	く	、	材	料	・	工	具
等	の	運	搬	や	人	の	移	動	に	関	し	て	時	間	が	か	か	る	こ
と	及	び	②	納	期	の	算	定	が	不	正	確	な	こ	と	で	あ	る	。

(b) 対応策

①	工	場	レ	イ	ア	ウ	ト	を	再	設	計	し	現	状	に	適	し	た	も
の	に	改	善	す	る	。	②	工	程	順	序	や	工	数	見	積	も	り	を
標	準	化	し	正	確	な	ス	ケ	ジ	ュ	ー	リ	ン	グ	を	行	う	。	

【第 2 問（設問 2）解説】

（設問 1）に続き「納期遅延」について製造部門で生じている(a)問題点と(b)対応策が聞かれています。

関係すると考えられる与件文：

①製造部長は～納期遅延の問題点を把握するため～不稼働の作業内容としては、「材料・工具運搬」と「歩行」のものの移動に関連する作業が多く、その他作業員間の「打合せ」営業担当者などとの打合せのための「不在」が多く発生していた。（15 段落全体）

②～を行いスケジューリングされる。C 社の製品については基準となる工程順序や工数見積もりなどの標準化が確立されているとはいえない。（13 段落 4 行～）

③工場は 10 年ほど前に改築し、～最近の加工物の大型化によって～作業スペースの確保が難しく、新たな製品の着手によって作業途中の加工物の移動などを強いられている。（14 段落 4 行～）

与件文の重要な情報として、①より(1)「材料・工具運搬」と「歩行」のものの移動に関連する作業が多く、」

及び(2)「その他作業員間の「打合せ」営業担当者などとの打合せのための「不在」が多く発生していた」とありこの部分が「納期遅延の問題」と解釈するのが妥当だと考えられます。

その上で、(1)に対応する与件文は③であるのは明白なのですが、それに対して(2)の対応先はわかりにくくなっています。

解答例では、消去法的に与件文②の「ダメダメ」を他の問題では対応できないこともあり「正確なスケジューリング」と結び付けました。

対応策は、(1)については前の改善が 10 年前であり今の状況にマッチしていないことが読み取れますので、前問に続きベタですが「工場レイアウトの再設計」としました。

(2)については完全な「与件文裏返し」ですが標準化で正確なスケジューリングとしています。

第3問（配点 20 点）

①	設	計	・	製	作	に	関	す	る	過	去	の	情	報	を	D	B	化	し、
可	能	な	も	の	は	流	用	す	る	こ	と	で	負	担	を	減	ら	し	設
計	時	間	の	短	縮	を	図	る	②	不	要	な	打	ち	合	わ	せ	で	発
生	し	て	い	る	時	間	ロ	ス	を	減	ら	す	た	め	、	現	在	進	行
中	の	案	件	の	仕	様	変	更	や	図	面	変	更	等	の	情	報	を	営
業	、	製	造	両	部	門	間	で	リ	ア	ル	タ	イ	ム	に	共	有	す	る。

【第3問 解説】

第2問に続き納期遅延について「IT」をどのように活用するかを問う問題です。全体講評でも述べましたが60点の配点すべて納期遅延という珍しい構成となりました。

関係すると考えられる与件文：

①通常、製作図および施工図の顧客承認段階では、仕様変更や図面変更などによって顧客とのやりとりが多く発生する。(第7段落5行)

②受注、設計、据付工事施工管理は営業部が担当する。(第7段落1行～)

①より「通常」の業務においても頻繁な変更とやり取りが行われていることがわかります。本年度の事例Ⅲの特徴として与件文にはっきりと因果関係が示されていないことがあり、そのため①が納期遅延の理由となっているかは厳密に言えば不明です。

しかし、過去問題から遅延の原因となっていることが強く推測されます。

対応としては定番の「変更の情報についてリアルタイムに共有する」ことで不要な打合せ等の減少につながります。

また②より営業部員の過負荷が問題であることが予想されます。過去問題でも何度か出題されている論点ですが、設計業務の合理化も納期短縮につながると考えられるため解答の構成要素としています。

第4問（配点 20 点）

充	実	面	で	、	作	業	チ	ー	ム	の	技	術	格	差	を	体	系	的	ト
レ	ー	ニ	ン	グ	に	よ	り	解	消	し	受	注	増	に	対	応	す	る	体
制	の	整	備	。	拡	大	面	で	、	営	業	部	門	が	行	っ	て	い	る
「	設	計	」	業	務	を	専	任	化	「	施	工	管	理	」	業	務	を	製
造	部	に	移	管	す	る	こ	と	で	負	担	の	軽	減	を	図	り	、	提
案	営	業	活	動	が	可	能	な	体	制	の	構	築	を	助	言	す	る	。

【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、与件文の中でも「モニュメント製品」であることさらに「充実」と「拡大」と異質なものを問われています。そのため、主語をはっきりと分ける必要があります。

まず「充実」を考えます。国語的にも「内部の問題」であり、事例Ⅲなので「オペレーションマネジメント」に関係する論点と考えるのが妥当でしょう。

関係すると考えられる与件文：

①この作業チームは1班5名で編成され、熟練技術者が各班のリーダーとなって作業管理を行うが、各作業チームの技術力には差があり、高度な技術が必要な製作物の場合には任せられない作業チームもある。(11 段落 5 行)

与件文①は第1問の弱みでも指摘しましたが、今後モニュメント事業の更なる拡大を目指すC社にとっては必ず解決しなければいけない問題といえます。消去法的にもこの問題で解決の方向性を図る事が適切であると考えます。

解決策も、与件文に手掛かりは無いためトレーニングというひねりの無い解答になっています。

次に「拡大」について考えます。「充実」とは反対にいかに売り上げを増加させるかが課題となります。

関係すると考えられる与件文：

①従業員は、営業部5名、製造部23名、総務部2名の合計30名で構成される。

②受注、設計、据付工事施工管理は営業部が担当する。(第7段落1行～)

戦略とは明示されていませんが「成長戦略」に関係すると考えられます。

①より営業の絶対数が少ないことが、そのうえ、第3問でも取り上げましたが与件文②よりかなりの業務負担があることが推測されます。②の中で「据付工事施工管理」を営業部門が行う必然性は低いことが予想されます。また設計も第3問のIT化も絡めて専任化し営業部員はモニュメント製品の「提案営業」に専念出来る体制の構築することが必要と考えられます。

事例Ⅳ講評

主に戸建住宅事業・飲食事業を営む企業の事例であり、取り組みやすい問題もあったが、昨年よりは難度は確実に上がったと考えられます。

ただ、今年的事例Ⅳはボリュームが多く、すべての問題を適切に解くのは非常に困難だったと思われます。第1問の経営分析では与件・財務諸表からある程度判断できる材料があり、あまり差はつかないように思われます。ただし、第2問（設問2）は捨ててもいい問題です。

一方で、第3問の買収における会計処理や買収リスク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。

第4問はROIの計算問題は確実に得点したいところですが、（設問2）はやや複雑な問題でした。

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2問（設問2）は捨て、第1問、第3問を適切に処理したうえで、第4問の計算問題（設問1）と記述問題（設問3）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	売上高総利益率	26.39（％）
②	有形固定資産回転率	5.30（回）
	自己資本比率	15.82（％）

（設問 2）

戸	建	住	宅	事	業	へ	の	顧	客	評	価	が	高	く	粗	利	益	べ	一
ス	の	収	益	力	は	高	い	が	、	借	入	に	依	存	し	た	遊	休	資
産	の	保	有	に	よ	り	安	全	性	・	資	産	の	効	率	性	が	悪	い。

【第1問 解説】

①優れていると思われるものを1つ

売上高総利益率：与件文からは、「顧客を大切にする、地域に根差した企業として評判が高く」

つまり評価が高いということは、高付加価値の販売が可能であることと、同業他社と数字を比較しても明らかに差があるため売上高総利益率を挙げています。

売上高総利益率： $1,202 \div 4,555 \times 100 \cdots \approx 26.39$ （％）

②劣っていると思われるものを2つ

有形固定資産回転率：与件文からは「将来の飲食店出店のために購入した土地のうち現時点では具体的な出店計画のない土地を駐車場として賃貸している。」

また設問構成において投資・買収リスクを払拭するために第4問でROIを評価する問題点が問われていることが推察されます。以上により、有形固定資産回転率が挙げられます。

有形固定資産回転率の別解として、売上高販管費率（与件文：「一方、丁寧な顧客対応のための費用負担が重いことも事実であり、顧客対応の適正水準について模索を続けている。」も候補に挙げられますが、第2問（設問2）（C）において①（広告宣伝を実施する）を選択することから有形固定資産回転率を指摘した方が適切だと考えています。

自己資本比率（負債比率）：与件文から「将来の飲食店出店のために購入した土地のうち現時点では具体的な出店計画のない土地を駐車場として賃貸している。」

また設問構成において第3問で借入により企業買収を進めていることの問題点が問われていることが推察されます。以上により自己資本比率（負債比率）が挙げられます。

有形固定資産回転率： $4,555 \div 860 = \cdots \approx 5.30$ （回）

自己資本比率： $608 \div 3,844 \div 608 \times 100 = \cdots \approx 15.82$ （％）

第2問（配点30点）

（設問1）

(a)	当期の変動費比率 $39 \div 60 \times 100 = 65\%$ 損益分岐点売上高を S とすると $S \leq 70$ ならば $S - 0.65S = 28 \dots \textcircled{1}$ $S > 70$ ならば $S - 0.65 \times 70 - 0.6 \times (S - 70) = 28 \dots \textcircled{2}$ $\textcircled{1}$ を解くと $S = 80$ となり $S \leq 70$ と矛盾する。よって解答として不適切 $\textcircled{2}$ を解くと $S = 78.75$
(b)	78.75 百万円

【第2問（設問1）解説】

売上	S	
－変動費	$0.65 \times 70 + 0.6 \times (S - 70)$	
＝限界利益		
－固定費	28	
＝営業利益	0	

【別解法】

$$70 \times (1 - 0.65) = 24.5$$

$$28 - 24.5 = 3.5$$

$$3.5 \div (1 - 0.6) = 8.75$$

$$70 + 8.75 = 78.75$$

(設問 2)

	(a)		(b)
(i)	効果が出る場合のCF 0年 1年 2年 3年 4年 5年 $\Delta 5 \quad +30 \quad +30 \quad +30 \quad +30 \quad +59$ この時のNPVは $-5+30 \times (0.926+0.857+0.794+0.735)$ $+59 \times 0.681=134.539$ 効果が出ない場合のCF 0年 1年 2年 3年 $\Delta 5 \quad \Delta 10 \quad \Delta 10 \quad +23$ この時のNPVは $23 \times 0.794-10 \times (0.926+0.857)-5$ $=-4.568$ 従って、①案のNPVは $134.539 \times 70\%-4.568 \times 30\%=92.8069$ ≈ 92.81	(i)	営業CFの期待値は 1年目は $19 \div 2=9.5$ 2年目～4年目は $25 \times 40\%+15 \times 60\%=19$ 5年目は $(25+27) \times 40\%+(15+27) \times 60\%$ $=46$ CFは 0年 1年 2年 3年 4年 5年 $\Delta 30 \quad 9.5 \quad 19 \quad 19 \quad 19 \quad 46$ 従って②案のNPVは $-30+9.5 \times 0.926+19 \times$ $(0.857+0.794+0.735)+46 \times 0.681$ $=55.457 \approx 55.46$
(ii)	92.81百万円	(ii)	55.46百万円
(C)	①		

【第2問（設問2）① 解説】

・効果が出る場合のCF

税率掲載なし	0	1	2	3	4	5
売上（収入）		35	35	35	35	35
コスト（支出）		- 5	- 5	- 5	- 5	
減価償却費						
特別損益						
税引前利益						
法人税						
減価償却費						
特別損益						
投資収入						24
投資支出	- 5					
CF	- 5	30	30	30	30	59

×0.926

×0.857

×0.794

×0.735

×0.681

・効果が出ない場合のCF

税率掲載なし	0	1	2	3	4	5
売上（収入）						
コスト（支出）		- 5 - 5 = - 10	- 5	- 5		
減価償却費						
特別損益						
税引前利益						
法人税						
減価償却費						
特別損益						
投資収入						
投資支出	- 5			28		
CF	- 5	- 10	- 10	23		

×0.926

×0.857

×0.794

【第2問（設問2）②解説】

＜解法のポイント＞

- ・令和元年の第3問のNPVの問題の注釈であった「全社的利益（課税所得）は十分にあるものとする。」は記載がなかったことです。
 - ・当期のP/Lを確認すると、法人税が△27となっています。これは欠損金が発生していることです。つまり将来の税額を減少させる「将来減算一時差異」と同様の特質をもっています。
- 従い、タックスシールドは発生しないと考えerべきです。

営業CFの期待値は

1年目： $19 \div 2 = 9.5$

2年目～4年目： $25 \times 40\% + 15 \times 60\% = 19$

5年目： $(25+27) \times 40\% + (15+27) \times 60\% = 46$

従って②案のNPVは

$$-30 + 9.5 \times 0.926 + 19 \times (0.857 + 0.794 + 0.735) + 46 \times 0.681 \\ = 55.457 \dots \div 55.46$$

【第2問（設問2）(C) 解説】

③案は30百万円です。

よって、NPVが最大となる①を選択します。

第3問（配点 20 点）

（設問 1）

差	異	△	10	0	百	万	円	は	負	の	の	れ	ん	と	な	り	、	一	括
で	償	却	を	行	い	特	別	利	益	に	10	0	百	万	円	計	上	す	る。

（設問 2）

不	良	資	産	や	未	認	識	債	務	等	の	有	無	に	つ	い	て	専	門
家	に	よ	る	デ	ュ	ー	デ	ィ	リ	ジ	ェ	ン	ス	を	行	う	。	借	入
に	よ	る	買	収	の	た	め	自	己	資	本	比	率	が	悪	化	す	る	。

【第3問（設問 1）解説】

（単位：百万円）

（借）諸資産	500	（貸）諸負債	350
		（貸）資本金など	50
		（貸）負ののれん	100※

※ $500 - 350 - 50 = 100$ （百万円）

安く買収できたので、負ののれんが発生します。

【第3問（設問 2）解説】

・評価額の3分の1で買収できたことに対して疑問を持てるかどうかになります。
つまり買収先の貸借対照表には載っていない簿外資産がある可能性があります。
よって専門家によるデューディジェンスを行う必要があります。

（例）中小企業がよく抱えている簿外債務

- ・債務保証（他社または他人の債務に対する連帯保証）
- ・デリバティブ（金融派生商品の含み損）
- ・未払い給与・退職金

・設問文に買収を全額銀行借入と記載されています。第1問の経営分析で劣っている指標として自己資本比率を挙げています。つまりさらに借入を行うことで、自己資本比率が悪化する可能性があります。

第4問（配点 25 点）

（設問 1）

(a)	4.31%
-----	-------

(b)	2.55%
-----	-------

（設問 2）

4.09%

（設問 3）

(a)	投	資	に	伴	う	資	本	コ	ス	ト	が	評	価	に	反	映	さ	れ	な	い。
(b)	投	下	資	本	コ	ス	ト	を	反	映	し	た	R	O	I	で	評	価	す	る。

【第4問（設問 1）解説】

(a) 戸建住宅事業

$$146 \div 3,385 \times 100 = 4.31 \cdots \approx 4.31 (\%)$$

(b) D 社全体

$$98 \div 3,844 \times 100 = 2.549 \cdots \approx 2.55 (\%)$$

【第4問（設問2）解説】

		A 社	B 社	KEC※	X 案	Y 案
当期資産 (当期の利益 含む)	3,385	○	○	○	○	○
ソフトウェア	400	○	○	○	○	○
次期の利益	146			○	○	○
償却費	-80	○	○	◎	○	○
支払利息	-16	○	○		○	
売上増	92	○	○	○	○	○
法人税	?					
次期資産		3,781	3,781	3,863	3,927	3,943
ROI (%)		4.18	4.18	4.09	4.02	4.01

上記図の中の○は計算上考慮すること、
◎は二重に考慮することを示しています

※10/25（日）23 時点の解答 償却費を二重に計上する誤り

- ・次期利益：146+ (92-80) =158
 - ・次期資産：3,385+146+ (92-80) + (400-80) =3863
- $158 \div 3,863 \times 100 \cdots \div 4.09\%$

結論：本問は没問の可能性あります。

理由：戸建住宅事業における支払利息が、ソフトウェアの購入資金から発生する支払利息以外にも発生している可能性があります。

B/Sを確認すると、販売用不動産が1,165もあり、おそらくこの販売用不動産としての運転資金が短期借入金1,249と思われます。

つまり、もしこのソフトウェアの購入資金から発生する支払利息-16を計上するならば、この戸建住宅事業において他に発生している支払利息を計上しなければ、セグメントとしてのROIを計上するという事に矛盾が生じます。

※A社・B社の解答について

次期の利益が計上されていません。→設問文に「事業セグメントの売上高、セグメント利益およびセグメント資産のうち、このソフトウェア導入に関係しない部分の値が次期においても一定であると仮定する。」

「このソフトウェア導入により、戸建住宅事業の売上高が毎年92百万円上昇することが見込まれている」と記載されています。

つまり次期においても当期のセグメント利益146を計上する必要があります。

※まとめ

没問である可能性がありますが、KEC としては X 案の解答が妥当と考えます。

・ 次期利益：146+ (92-80) =158

・ 次期資産：3,385+146+92+ (400-80) -16=3,927

$158 \div 3,927 \times 100 \cdots \div 4.02\%$

【第4問（設問3）解説】

関連する与件文：「戸建住宅事業および飲食事業については、それぞれ担当取締役がおり、取締役の業績は各事業セグメントの当期 ROI (投下資本営業利益率) によって評価されている。なお、ROI の算定に用いる各事業セグメントの投下資本として、各セグメントに帰属する期末資産の金額を用いている。」

つまり現在は当期 ROI (投下資本営業利益率) で評価されています。ただこれだと資本コストが考慮されないで、評価を得ようとドンドン借入を行って投資が行われる可能性があります。

よって改善案は、資本コストを考慮した評価にすべきです。

資本コストを考慮した利益として EVA (経済的付加価値) があります。

$EVA = \text{NOPAT (税引後営業利益)} - \text{資本コスト}$

$= \text{総資産 (ROI-WACC)}$