

KEC ビジネススクール
中小企業診断士講座

2017 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。

本年度の試験については昨年に比べ、すべての事例において絶対値としての難易度が上昇したと感じました。特に事例Ⅳについては難易度・解答量ともに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。来年度の改善を期待したいところです。

更に、事例Ⅰ～Ⅲでは例年よりも設問文の前半で厳しい制約条件を付す問題も多見受けられました。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も高いです。

しかし、全事例について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」等過去問題をしっかり研究していた受験生にとっては「どこかで見たな」という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全く意味不明な事例Ⅰの悪問や事例Ⅳの超難問等も無いことから実力が試される良い傾向が続いています。

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

本年の問題を易しいと感じた方は 2 つの可能性あります。1 番目は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ので易しいと感じる受験生。2 番目は問題の文言自体に難しさを感じないので易しく見える（なんとなく解答が書ける）という受験生。後者の場合は出来たつもりが蓋を開ければ・・・の危険があります。

個人的には平成 23 年・27 年そして多分 21 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ることや第 4 問・第 5 問の設問文の解釈や読みかたは決して甘くないです。

「超難問」では有りませんが「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「時系列のひっかけ」が無いのがいい意味での特徴でした。「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人事・組織色は薄いような気がします。論点としても統治システム、商品特性、知財、後継者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る事例でした。

第1問

要	因	は	、	社	長	が	営	業	出	身	で	有	力	商	品	に	絞	り	込
み	が	で	き	X	社	出	身	の	社	員	の	ノ	ウ	ハ	ウ	に	よ	り	味
を	再	現	で	き	た	こ	と	。	そ	の	商	品	の	認	知	度	が	地	元
で	高	く	、	さ	ら	に	そ	の	商	品	ブ	ラ	ン	ド	を	商	標	権	で
保	護	し	、	独	占	的	に	使	用	で	き	た	こ	と	で	あ	る	。	

【第1問 解説】

出題頻度の高い分析問題です「最大の要因」の解釈に悩んだ受験生も多かったのではないのでしょうか。しかし 100 字で 1 コンテンツは難しく、日本語的には「～は最大の要因の一つ」（つまり最大の要因は複数ある中での一つ）と言う言い回しが可能であることから解答例では厳密に 1 つの要因とはしていません。与件文からは以下の部分に関連すると考えられます。

社長が営業に精通していること。（3～4 段落）

認知度の高い商品＋商標権による保護。（3～4 段落）

X 社出身の社員により味が再現できたこと。（5 段落）

解答例は上記の与件文を中心にまとめています。

第2問

特	徴	は	、	自	動	化	の	推	進	に	よ	り	製	造	に	多	数	の	熟
練	工	が	不	要	で	営	業	や	人	事	・	餡	作	り	等	の	コ	ア	の
製	造	工	程	等	の	重	要	業	務	に	少	数	の	正	規	社	員	を	当
て	、	箱	詰	め	等	の	非	熟	練	作	業	は	非	正	規	社	員	が	担
当	す	る	適	材	適	所	な	業	務	分	担	を	行	っ	て	い	る	。	

【第2問 解説】

「経営体制」なのでソフト面よりハード面の記述が求められます。

与件文からは以下の部分に関連すると考えられます。

非正規社員の主な仕事は～（2 段落後半）

より非正規社員と正規社員の仕事の性質による適切な分担が成されていること。

及び、やや事例Ⅲよりではありますが

ほとんどが、人手による作業であった製造工程を大幅に変更し自動化によって～（5 段落後半）

より熟練工（通常は正社員）が少なくとも製造が出来る生産体制が整っていることが推測されます。解答は以上の 2 点を中心にまとめています。

第3問

成	長	戦	略	面	で	人	手	に	よ	る	製	造	か	ら	自	動	化	に	よ
る	効	率	的	製	造	を	可	能	と	し	た	こ	と	で	新	市	場	開	拓
に	対	応	で	き	る	こ	と	。	競	争	戦	略	面	で	H	A	C	C	P
取	得	や	優	秀	な	品	質	や	食	感	の	差	別	化	し	た	商	品	を
安	定	供	給	で	き	る	組	織	体	制	を	構	築	で	き	た	こ	と	。

【第3問 解説】

「考えられるか。」なので類推問題かつ戦略問題と考えられます。

「戦略的メリット」とあるのでまずは何の戦略かを考える必要があります。人事組織の機能戦略面については基本的に戦術でありかつ与件文に何もないので優先度は低くなります。（無理に書くと第2問との重複になる可能性が高い）与件文からは以下の部分に関連すると考えられます。

成長戦略面を考えると

現在の3種類のラインアップの焼菓子を日産～（6段落後半）

より新市場開拓で販売が増えても対応が可能なメリットが推測されます。

競争戦略面を考えると

食品製造の国際標準規格～品質や食感を確保（6段落後半）

商品の差別化ポイントを確保できるメリットが考えられます。

以上より解答例は成長戦略・競争戦略という切り口でまとめています。

第4問

リ	ス	ク	は	、	①	高	級	菓	子	の	販	売	に	必	要	な	販	路	拡
大	や	認	知	度	向	上	に	必	要	な	資	金	を	確	保	で	き	な	い
こ	と	②	顧	客	ニ	ー	ズ	を	掴	み	製	品	を	開	発	す	る	組	織
人	事	体	制	が	無	い	た	め	全	国	市	場	で	通	用	す	る	新	製
品	開	発	に	失	敗	す	る	こ	と	で	あ	る	。						

【第4問 解説】

この問題は難易度がかなり高いです。「リスク」＝危険の解釈も簡単では有りません。与件文に関連する所を探すと

- ①激しい企業間競争～認知度が地元で高かった（3段落前半）
- ②しかしながら、～事業の継続を断念（3段落後半）
- ③全国市場への進出の要件～首都圏出店の夢（7段落前半）
- ④全国の市場で～不回避～不可欠。（7段落後半）

が考えられます。内容を大別すると

A 資金（金）や投資（モノ）のが必要である話。②,③

B 地元では知名度が高いから売れた。裏返すと全国では知名度が無いこと。①

C 新商品の開発が出来ていないこと。④

ちなみに上記 B についてはカネの問題ともとれるので 2 つに分類もできます。上記の中でも「リスク」に一番親和性が有るのは 3 段落 9 行目の「事業の継続を断念」でしょう。また、平成 26 年に並び資金の話が何か所も与件にしつこく登場しています。100 字 2 コンテンツとすればカネの話と新商品開発の 2 点を中心に記述するのが妥当と考えられます。但し記述に落とすのが難しいです。

第5問

A	社	は	完	全	な	社	長	の	オ	ー	ナ	ー	企	業	と	な	っ	て	お
り	、	創	業	時	メ	ン	バ	ー	の	多	く	が	退	職	し	経	営	に	つ
い	て	助	言	で	き	る	人	間	が	減	少	し	て	い	る	。	多	額	の
投	資	が	必	要	な	全	国	展	開	に	際	し	経	営	判	断	を	誤	る
と	A	社	の	存	続	危	機	に	つ	な	が	る	た	め	、	社	長	の	経
営	判	断	を	補	佐	す	る	外	部	登	用	も	含	め	た	幹	部	経	営
陣	の	整	備	と	と	も	に	次	代	を	担	う	後	継	者	の	育	成	を
行	う	こ	と	が	課	題	で	あ	る										

【第5問 解説】

第4問に続きこの問題も難易度が高いです。特に「存続にとって懸念」という大げさかつ不要な表現の解釈がポイントです。更に、試験委員の好きな統治システムの問題に気付ければよいのですが過去問研究や試験委員対策を軽視している受験生には困難かもしれません。解答の方向性を決すると思われるポイントを与件文と共に以下に挙げます。

A

すべての株式を保有し創業メンバーの社長（1段落前半）**A 社社長が過半数を出資～（5段落前半）****17年の時を経て、～戦友の多くが定年退職（8段落前半）**

以上の与件文より当初の複数の株主（戦友）がいる状態から社長の一人オーナー企業になっており、かつ助言できる人間が減少している事が推測されます。オーナー企業については平成23年度事例Iにあるようにオーナーの経営判断ミスが会社の破綻に直結するデメリットがあります。

「存続の懸念」とは通常「倒産やそれに匹敵する事態」と解するのが相当であると考えるのが妥当でしょう。

B

しかし、創業からおおよそ17年を～主力商品に依存しており、（7段落前半）

裏を返すとX社時代から続く非常に商品力の高い主力商品を擁していることが読みとれます。つまり「現状を維持し下手に動かなければ」たとえ新規の菓子が開発できずとも存続の危機にはなりにくのがA社の現状と考えられます。

では出題者が想定する「存続の懸念」とは何かと考えると、現在計画中の全国市場（しかも売り上げ目標は4倍近く）への進出に際して誤って過大な投資を行う等の「オーナー社長の経営判断の失敗」と考えるのが一番答えに近いのではないかと考えています。

ちなみに前身のX社が「投資失敗が理由で事業継続を断念」した話は出題委員の第5問のヒントだと解しても納得感が有ります。また定番の隠れ課題である「後継者育成」もここで指摘します。但し強固な主力商品がある以上副次論点です。解答例は以上の方向でまとめています。

事例Ⅱ 講評

今年の事例Ⅱについて易化と言う評価もあるようですがそうは感じません。第1問の分析問題は比較的対応しやすいですが3・4問はかなりの難問であり第2問についてもミスしやすい問題となっています。個人的には去年28年の問題の方が簡単と感じます。

「ターゲットの明確化」や「図表」の出題「多いノイズ」「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27・28年と同じ先生である可能性が高いと思われます。従って、前2年の過去問を徹底研究していた受験生はアドバンテージがあったのではないのでしょうか。

第1問

(a)	①	地	域	リ	ピ	-	タ	-	の	存	在	と	そ	こ	か	ら	の	ニ	-	ズ
	収	集	力	②	高	い	接	客	力	を	持	つ	人	員	が	い	る	こ	と	③
	定	性	情	報	を	含	む	詳	細	な	顧	客	D	B	の	保	有	で	あ	る。
(b)	幹	線	道	路	沿	い	の	好	立	地	に	あ	り	、	集	客	力	が	あ	る
	が	①	品	揃	え	に	高	品	質	な	商	品	が	少	な	く	②	従	業	員
	も	少	な	く	接	客	や	提	案	営	業	等	が	出	来	て	い	な	い	。

【第1問 解説】

それ程困難ではない問題です。(b)については与件から必要部分をまとめればよいでしょう。関連する与件文は**大型スーパーを視察～分かった(9段落前半)**

でしょう。上記与件文をB社との違いを意識してまとめます。

若干注意しなければいけないのが(a)です。後の解答に使用する要素とVRIOのIを意識してまとめる必要があります。

関連する与件文は以下が該当すると思われます。

B社のこだわりは～(1段落前半)

B社にとってシルバー世代に関する～貴重な財産である。(10段落前半)

井戸端会議は～ニーズを取集する場でもあった。(6段落前半)

VRIOのIの典型例である「人」「歴史」「情報・ノウハウ」できれいに3コンテンツになります。また後の設問で強みとして生かせることを重視して解答をまとめています。

第2問

施	策	は	、	ワ	ン	ツ	ー	ワ	ン	マ	ー	ケ	テ	ィ	ン	グ	を	実	施
す	る	。	具	体	的	に	は	、	D	B	に	よ	る	過	去	の	購	買	履
歴	や	顧	客	の	好	み	等	の	定	性	情	報	を	参	考	に	、	見	込
み	客	へ	過	去	に	購	買	し	た	婦	人	服	と	の	相	性	や	個	人
の	好	み	に	合	わ	せ	た	商	品	を	選	定	の	上	、	画	像	も	含
め	た	メ	ー	ル	や	D	M	で	招	待	状	を	送	り	来	店	を	促	す。

【第2問 解説】

この問題については簡単に考えて失点した受験生が多いのではないのでしょうか。まずは、設問文に「現在のデータベースを活用しながら」という強い制約条件があるためこれをうっかり落とすと 25 点が吹っ飛び大事故になります。しかも、大変悔しい大事故です。

データベースについては与件文の 10 段落に詳しい記述があります。ポイントは

- ① 婦人服の購買履歴と記憶した好みを可能な限り文字と画像にし～
- ② リピーターである重要顧客からなる 100 件規模の小規模～
- ③ 1 件の情報は非常に詳細（すべて 10 段落）

の 3 点と考えます。

KEC として具体的施策はワンツーワンマーケティングとしました。

根拠は、

A①③より、「非常に詳細」「好み」等の記述より詳細な定性データが存在すること。

更に

B 顧客の好みをよく把握した副社長が品揃えを厳選した。（4 段落後半）とあり

ワンツーワンマーケティングを行う能力が副社長にあることが示唆されていること。

C②より、量的にも 100 件程度と実現可能であると推察されることです。以上の 3 点の状況証拠からはワンツーワンマーケティングが犯人（笑）である可能性が濃厚です。

以上より、解答例をまとめています。ワンツーワンマーケティングの初出題（解釈によれば平成 23 年度に続く 2 回目）となりました。

第3問

施	策	は	、	介	護	向	け	の	改	装	を	希	望	す	る	顧	客	に	個
々	の	ニ	ー	ズ	に	応	じ	た	介	護	ベ	ッ	ド	等	寝	具	を	ト	ー
タ	ル	に	デ	ザ	イ	ン	し	提	案	販	売	す	る	。	販	売	後	も	定
期	的	に	顧	客	を	訪	問	し	相	談	に	乗	る	事	に	よ	り	介	護
現	場	の	寝	具	に	つ	い	て	の	ニ	ー	ズ	を	掴	み	、	問	題	解
決	型	の	提	案	を	行	う	事	で	顧	客	生	涯	価	値	を	高	め	る。

【第3問 解説】

かなりの難問です。配点も 30 点と大きくここでどれくらい部分点を取れたかが、合否のポイントになる可能性すらあります。

ここも前問同様に「シルバー世代の」「顧客生涯価値を高める」という強い制約条件が有ります。そしてその条件がこの問題を難しくしている要因にもなってます。関連する与件文は

ここ数年は、建築業も好調である～介護のための改装も増加している。（2段落後半）

品揃えは～介護ベッド～などである（1段落前半）

の部分だと考えられます。介護ベッドを販売するところまでは比較的たどり着きやすいですが、それをLTV最大化にどうつなげるかが非常に困難です。80 分間での対応としてはアフターサービスを定期的に行う等抽象論で逃げるのもやむを得ないでしょう。KEC としてはアイデア答案的ではありますが、「定期訪問によりニーズを掴み問題解決型の提案営業」と岩崎邦彦先生のスモールビジネスマーケティングや過去問題の与件文を参考に解答を組み立てました。最低限、介護ベッドの提案販売までは持って行ってほしいところです。

第4問

タ	ー	ゲ	ッ	ト	は	X	市	に	住	む	30	～	40	歳	代	の	子	育	て
世	代	を	中	心	に	高	品	質	な	商	品	を	求	め	る	層	で	あ	る
。	「	快	眠	教	室	」	「	入	園	準	備	」	等	ニ	ー	ズ	対	応	型
の	イ	ベ	ン	ト	を	開	発	展	開	し	接	客	力	を	活	か	し	た	提
案	販	売	を	行	う	。	更	に	、	顧	客	情	報	を	収	集	・	分	析
・	活	用	し	B	社	が	扱	う	各	種	商	品	の	販	売	に	繋	げ	る。

【第4問 解説】

ここも「図を参考に」という強い制約条件がありますがさすがにこれを落とす受験生は少数でしょう。与件文の

市役所の若年層の還流を図り子育てに関する業務サービスを充実させた。（2 段落後半）

と図により「30～40 代の子育て世代」というデモグラフィック基準はほぼ確実です。解答例は、そこに大型スーパーとのすみ分けから「高品質な物を求める」と言うサイコグラフィック基準を入れています。ここまでは比較的たどり着きやすいのですが施策についてはなかなか難しいです。解答例では、与件にあるイベント強化とそこからの CRM とベタですが無難なところでまとめています。

事例Ⅲ講評

本年度の事例Ⅲ過去数年の中では難問の部類に入ると考えられます。

理由は、過去問題の定番である情報問題がなく、何よりも与件文に明らかに問題がある記述が少ないことがあります。従って、例年の事例Ⅲについての王道の解法である「ダメダメなところを問題に割り振って解決の方向を示す」やり方が使いにくかったのは確かです。

また、第3問では販売のためのホームページの活用と事例Ⅲらしくない設問があり、第4問では製品やサービスについての方策と解釈に悩む設問もあります。

更に、第1問と第2問が「課題」であって問題ではない事に注意が必要です。もしここで50点を失うことになればほぼアウトでしょう。そして全受験生の何パーセントかはここでのケアレスミスが原因で不合格になるでしょう。この試験は守りが破綻すれば落ちます。

以上のように全体として難問ですが受験生の条件は同じです。また、何年か前の事例Ⅳの「定率法 200 パーセント」のように職業により差がつくような悪問ではないのでそこは救いです。

第 1 問

課	題	は	、	専	門	性	・	独	立	性	が	高	く	生	産	形	態	が	違
う	生	産	現	場	に	つ	い	て	協	働	が	出	来	る	体	制	の	整	備
及	び	外	部	企	業	と	の	緻	密	な	連	携	で	あ	る	。	対	応	策
は	①	生	産	計	画	の	策	定	を	行	う	人	員	を	配	置	し	統	制
を	徹	底	す	る	②	組	立	作	業	の	協	働	に	つ	い	て	十	分	な
教	育	訓	練	を	行	な	う	③	外	部	企	業	と	納	期	・	品	質	等
の	情	報	を	共	有	し	適	切	な	管	理	を	行	う	事	が	あ	る	。

【第 1 問 解説】

木工加工機事業を進めるために現在の生産管理に何が足りないかを中心に方向性を考えます。関連する与件文は

加工内容については～比較的小物でロットサイズが大きい～大型で多品種少量～中心である。（7 段落）

CNC 木工加工機の生産は～連携がすくなかったが、～組み立てに関わることになる。（14 段落）

6 段落からは生産形態が「小物で大きいロットサイズ」「多品種少量」

と大きく違うこと。

13 段落からは今までは独立性と専門性が高く連携も必要なかったことが読み取れます。また外部調達が新しく生産工程に入ってきます。

以上から、新しく「内部連携」を行うための「人材の教育」をしながら「外部連携」する必要があります。

そのために、内部の生産形態の違う部門を統制し生産を円滑に行うためには「生産計画・統制」の定番論点が必要と
考え解答をまとめました。

第2問

課	題	は	、	受	注	作	業	効	率	化	と	生	産	技	術	の	共	有	に
よ	る	多	能	工	化	で	あ	る	。	対	応	策	は	、	①	E	D	I	化
を	行	な	い	受	注	作	業	と	繰	返	し	発	注	さ	れ	る	部	品	に
つ	い	て	の	打	合	せ	等	の	簡	略	化	②	専	任	担	当	制	を	改
善	し	操	作	方	法	や	加	工	方	法	に	つ	い	て	の	技	術	情	報
を	標	準	化	・	マ	ニ	ュ	ア	ル	化	し	訓	練	す	る	事	が	あ	る。

【第2問 解説】

第1問が新事業に関して直接必要となる課題であるのに対し、第2問は今現在の事業についての改善が主題となっています。くれぐれも問題と課題を間違わないように。関連する与件文は

機械の専任担当制～標準化やマニュアル化は進められていない。（6段落全般）

顧客から注文～繰り返し発注される部品である～顧客と直接行っている。（8段落全般）

以上については事例Ⅲ恒例の「ダメなところを素直に直す」「やってないことをやる」問題です。この問題は出来る受験生が多いでしょう。逆に落とせない問題でもあります。

第3問

①	C	N	C	加	工	機	の	実	演	動	画	を	提	供	し	そ	の	汎	用
性	や	加	工	精	度	・	操	作	の	容	易	性	等	に	つ	い	て	潜	在
顧	客	に	訴	求	す	る	②	プ	ロ	グ	ラ	ム	の	作	成	法	等	顧	客
が	必	要	な	情	報	に	つ	い	て	予	め	情	報	提	供	と	質	問	・
要	望	受	付	を	行	い	顧	客	ニ	ー	ズ	を	収	集	す	る	。	対	応
策	は	、	H	P	を	担	当	す	る	人	員	を	設	け	①	顧	客	の	ニ
ー	ズ	に	対	し	て	の	素	早	い	内	容	変	更	や	②	具	体	的	相
談	等	に	対	し	迅	速	に	対	応	し	受	注	に	つ	な	げ	る	。	

【第3問 解説】

主語は活用方法、と対応策。制約条件については「展示会での成功を参考に」となっています。事例Ⅲの制約条件はありがたい試験委員からのヒントです。しかし、見落とすと大減点になる怖さも併せ持っています。2次試験はこのようなところのミス無くすだけで合格に大きく近づく試験です。関連する与件文は

～CNC 木工加工機の実演を行った～

～質問が多くありそれに答えることで～

～加工精度や操作性、メンテナンスの容易性～すべて（12段落全般）

以上から、①加工精度等の性能の良さを映像で見せ実感してもらうこと②質問に答えることが成功の要因と考えられます。

解答はそれに8段落の汎用性を加えまとめています。

第4問

方	策	は	、	製	品	に	つ	い	て	、	受	注	減	少	と	値	引	要	請
の	強	い	事	業	の	比	重	を	減	ら	し	資	源	を	新	事	業	に	投
入	し	併	せ	て	改	良	・	開	発	を	行	う	。	更	に	可	能	な	部
分	に	つ	い	て	は	外	注	を	検	討	す	る	。	サ	ー	ビ	ス	に	つ
い	て	、	合	理	化	等	で	生	ま	れ	る	人	員	に	必	要	な	教	育
を	行	い	ユ	ー	ザ	ー	向	け	の	ト	レ	ー	ニ	ン	グ	や	ア	フ	タ
ー	サ	ー	ビ	ス	等	を	実	行	で	き	る	体	制	を	整	備	す	る	。

【第4問 解説】

かなりの難問です、まず「大きな設備投資や人員増をせずに」という大きな制約条件があります。問題はそれを実現するための「製品やサービスについての方策」ですが、製品についての方策?と感じた受験生も多かったのではないのでしょうか。関連する与件文はまず

特に、NC 機会を使用した経験のない～（1 2 段落中般）

とあるので。サービスについては、未経験のユーザーについての教育等が考えられるでしょう。後は推測の域になりますが、何も増やさずに新しい何かをしようとするならば、通常は今やっていることを減らす必要があります。与件文に

受注量が減少し、加えて受注単価の値引き要請も厳しい状況～（4 段落後半）**今後改良や新機種の開発を進めていく予定である。（1 2 段落最後）**

とあることから現在の事業には将来性が低いことから徐々に比率を減らし、余った資源を徐々に新事業に振向けるという方向性が考えられます。解答は以上の方向を踏まえてまとめています。

事例Ⅳ講評

難易度を絶対評価で測るなら、難易度の高い問題と考えられます。経営分析、NPV、CVP 分析と主要な論点が主題されましたが、第 4 問の記述問題は連結会計を問う問題があり、対応が難しかったと感じます。

NPV、CVP 分析は過去に出題された問題に比べ、取り組みにくかったと考えられます。それぞれの問題で、受験校の解答が食い違うなど受験生にとっても解答にさいして迷いが生じた方も多かったと思われます。

ただし、過去の例を見ると日本語の解釈が分かる場合何らかの救済措置が取られていると思いますのでそれほど悲観する必要はありません。

第 1 問**(設問 1)**

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	12.70 (%)
②	負債比率	573.47 (%)
③	売上高対販売費・管理費比率	7.09 (%)

(設問 2)

高	品	質	の	製	品	で	あ	る	が	、	価	格	が	適	正	で	な	い	た
め	収	益	性	が	低	く	、	多	額	の	借	入	で	安	全	性	が	低	い。

【第 1 問 解説】

売上高総利益率：与件文に「得意先との交渉による適正料金の設定に……改善すること」より売上高総利益率が候補に挙げられます。

負債比率：同業他社に比べ、長期借入金が 3 倍近くあり、多額の利息がある。自己資本比率と迷うところがありますが、第 4 問（設問 2）の財務指標に対する影響、つまり子会社化することで、さらに負債が増えるという観点から負債比率を挙げています。

売上高対販売費・管理費比率：優れている指標を選択するのが迷ったと思われます。選んだ理由は、与件文に「国内のみならず海外でも一定の評価を得ている。」より、営業費用を抑えられていると推測します。数字上も同業他社と比べ、約半分近い数値に抑えられています。

他の候補として、棚卸資産回転率と有形固定資産回転率も考えられますが、棚卸資産回転率については、与件からの定性的情報が読み取れないこと、また有形固定資産回転率はそもそも絶対値の差が少ないことに加え、第 3 問で設備更新案の問題が取りあげられており、裏返せば現在の設備の効率は悪いと推測されます。

以上により、KEC の見解として売上高対販売費・管理費比率を挙げています。

第2問**(設問1)**

(単位：百万円)

売上高	(3,879)
売上原価	(3,310)
売上総利益	(569)
販売費及び一般管理費	(270)
営業利益	(299)

(設問2)**[解釈A]**

△244 百万円

(設問3)

再来年度以降の予想営業利益	250 百万円
最低売電単価	27 円/KWh

[解釈B]**(設問2)**

△109 百万円

(設問3)

再来年度以降の予想営業利益	600 百万円
最低売電単価	18 円/KWh

【第2問 解説】**(設問1)**

計算式：

$$\text{売上高 } 3810 \times 0.6 \times 1.03 + 3810 \times 0.4 = 3879$$

$$\text{売上原価 } (3326 - 1650) \times 1.05 + 1550 = 3310$$

売上総利益 569

販管費 270(変わらず)

営業利益 299

[解釈 A]**(設問2)**

$$\text{計算式： } 33 \times 12 - 60 - 210 - 370 = \triangle 244$$

(設問3)

計算式：

売上	$40 \times 33 = 1,320$	$40 \times p$
- 変動費	$(210 / 12) \times 40 = 700$	$(210 / 12) \times 40 = 700$
= 限界利益	620	370
- 固定費	370	370
= 営業利益	250	0

$$40p - 700 - 370 = 0 \quad \blacktriangleright \quad 40P = 1070 \quad \blacktriangleright \quad P = 26.75 \cdots 1 \text{円単位のため } 27 \text{円}$$

[解釈 B]**(設問2)**

$$\text{計算式： } 33 \times 12 - 30 - 105 - 370 = \triangle 109$$

(設問3)

計算式：

売上	$40 \times 33 = 1,320$	$40 \times p$
- 変動費	$(105 / 12) \times 40 = 350$	$(105 / 12) \times 40 = 350$
= 限界利益	970	370
- 固定費	370	370
= 営業利益	600	0

$$40p - 350 - 370 = 0 \quad \blacktriangleright \quad 40P = 720 \quad \blacktriangleright \quad P = 18$$

【解釈が分かれる理由】

[解釈 A]

表の年間変動費をそれぞれ試運転・商業運転ともに実費が記載されていると解釈すると A のような解答になります。

[解釈 B]

与件文に試運転は上期、商業運転は下期と記述があることから、それぞれの変動費を半年分と考えれば B のような解答になります。

第3問

(設問1)

第X1年度末における差額キャッシュフロー		各年度の差額キャッシュフロー	
項目	金額		金額
税引前利益の差額	△20	第X1年度初め	△210
税金支出の差額	6	第X1年度末	76
税引後利益の差額	△14	第X2年度末	58
非現金支出項目の差額	90	第X3年度末	58
第X1年度末の差額キャッシュフロー	76	第X4年度末	58
		第X5年度末	58

(設問2)

	指標名	数値(単位)
安全性	回収期間	3.31(年)
収益性	正味現在価値	44.63(百万円)

判断	設備更新案を (採用する・採用しない) いずれかを○で囲むこと。
----	----------------------------------

【第3問 解説】**(設問1)**

KEC のフレキシブルボックスにより計算すると、旧機械設備と新機械設備について、ボックスに与件からの数値情報を入れ、あとは旧と新の差額を計算していきます。

計算式：

(旧機械設備)

	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)		520	520	520	520	520
コスト (支出)		380	380	380	380	380
減価償却費		10	10	10	10	10
除却損						5
営業利益		130	130	130	130	125
法人税		39	39	39	39	37.5
税引き後営業利益		91	91	91	91	87.5
営業 CF		101	101	101	101	102.5
投資 CF (収入・支出)						△5
合計		101	101	101	101	97.5

(新機械設備)

	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)		580	580	580	580	580
コスト (支出)		370	370	370	370	370
減価償却費		40	40	40	40	40
除却損		10+50	0	0	0	5
営業利益		110	170	170	170	165
法人税		33	51	51	51	49.5
税引き後営業利益		77	119	119	119	115.5
営業 CF		177	159	159	159	160.5
投資 CF (収入・支出)	△200 △10					△5
合計	△210	177	159	159	159	155.5

(設問 2)

回収期間法、回収期間と「法」と付けるか、付けないかの解釈が分かりますが、調べると「法」をつけたとしても指標として認められるようです。少なくとも採点に影響はしないと考えています。

別解として割引回収期間でも良いでしょう。

計算式：

$$\text{回収期間} : 210 - (76 + 58 + 58) = 18$$

$$18 \div 58 = 0.310\cdots$$

正味現在価値：

$$58 \times (0.9346 + 0.8734 + 0.8163 + 0.7629 + 0.7130) = 237.8116$$

$$(76 - 58) \times 0.9346 = 16.8228$$

$$237.8116 + 16.8228 = 254.6344$$

$$254.6344 - 210 = 44.6344$$

第4問

(設問 1)

64	百	万	円	の	D	社	持	分	子	会	社	利	益	を	含	む	為	、	当
期	純	利	益	は	赤	字	で	あ	る。										

(設問 2)

持	分	増	加	で	利	益	額	が	増	加	す	る	が	、	負	債	増	加	で
安	全	性	指	標	は	悪	化	す	る。										

(設問 3)

親	会	社	の	経	営	に	関	す	る	支	配	力	が	高	ま	る	た	め	経
営	戦	略	を	柔	軟	に	立	て	る	こ	と	が	で	き	る	反	面	、	子
会	社	の	経	営	リ	ス	ク	が	親	会	社	に	及	び	や	す	い	。	

【第 4 問 解説】**(設問 1)**

計算式：

非支配株主損益が 16 あります。D 社は D-a 社の株式を 80%保有しているため、D 社に入る利益は 64 になります。

64 の利益がなくなると D 社単体は赤字になります。

(設問 2)

子会社化すると、D-b 社の利益が D 社に組み込まれ、D 社の利益額が増えますが、連結会計になるため、12 億の負債が上乗せされ、負債比率や自己資本比率に悪い影響を与えるため安全性が悪化します。

(設問 3)

一般論としての子会社化の影響をメリット・デメリットの切り口で解答しました。注意点はあくまで事例Ⅳも戦略を聞かれているため、経営戦略という言葉を意識的に入れています。