

目次

第1章 中小企業診断士2次試験 概要と対策	4
1.1 難関資格の中小企業診断士試験	4
1.2 試験の合格率の分析	5
1.3 事例問題の解き方	11
<u>コラム①与件文を「表」で整理する方法 八田知紀さん</u>	20
1.4 令和5年度中小企業診断士2次試験 再現答案サービスと実際の結果	24
1.5 令和5年度までの中小企業診断士2次試験対策	32
～不合格者・合格者へのアンケート調査	32
<u>コラム②解答構成のパターン化 八田知紀さん</u>	37
第2章 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅰ	40
2.1.1 設問分析・解釈	40
2.1.2 与件読解	42
2.1.3 解答分析	48
2.2 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅰ 再現答案の分析	57
2.2.1 再現答案分析	57
2.2.2 令和5年度 事例Ⅰ 採点まとめ	83
<u>コラム③「問われたことに解答する」ことの重要性 木村寛誉さん</u>	91
第3章 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅱ	94
3.1 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅱ 解説	94
3.1.1 設問分析・解釈	94
3.1.2 与件読解	96
3.1.3 解答分析	103
3.2 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅱ 再現答案の分析	112
3.2.1 再現答案分析	112
3.2.2 令和5年度 事例Ⅱ 採点まとめ	126

コラム④「キーワード」の重要性とその罨 木村寛誉さん	134
第4章 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅲ	137
4.1 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅲ 解説	137
4.1.1 設問分析・解釈	138
4.1.2 与件読解	139
4.1.3 解答分析	146
4.2 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅲ再現答案の分析	157
4.2.1 再現答案分析	157
4.2.2 令和5年度 事例Ⅲ採点まとめ	183
コラム⑤「文系銀行員と事例Ⅲと日本語力」高橋伸明さん	192
第5章 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅳ	195
5.1 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅳ 解説	195
5.1.1 設問大枠把握	195
5.1.2 設問分析・解釈、解答分析	198
5.2 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅳ再現答案の分析	217
5.2.1 再現答案分析	217
5.2.2 令和5年度 事例Ⅳ採点まとめ	243
コラム⑥「年齢と体力と計算力～事例Ⅳとの向き合い方」高橋伸明さん	255
第6章 令和5年度中小企業診断士試験合格体験記	258
6.1 令和5年度中小企業診断士2次試験合格体験記	258
6.1.1 合格体験記：古関大地さん	258
6.1.2 合格体験記：八田知紀さん	262
6.1.3 合格体験記：木村寛誉さん	267
6.1.4 合格体験記：高橋伸明さん	272
購入者特典	277
～あとがき～	279

はじめに

本書籍は過去 2 回出版している中小企業診断士 2 次試験対策書籍から内容をリニューアルして、新たに、令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験を元にして、令和 6 年度以降の中小企業診断士 2 次試験対策の書籍として書き綴っている。中小企業診断士 2 次試験は、正答や模範解答が公開されない試験であり、その可否の検証は診断士協会からの採点結果と受験生が試験後に作成をした再現答案での検証をすることでしかその実態を確認することができない試験である。このように、正解が公表されていないことで、受験生達は果たしてどのような答案を作成することができれば合格になるのか迷い悩み、なかなか試験合格ができずに、どのような対策をすればよいのか分からず苦勞していることを感じている。その悩みを解決する糸口となればよいと思い、中小企業診断士 2 次試験対策の講師として培ってきた採点ノウハウを元に、どのような答案を作ることができれば、合格に近づけるのかを分析しその結果を記している。

令和 5 年度の中小企業診断士 2 次試験においては、受験生に対して、再現答案採点サービスを実施した結果、146 件の再現答案が集まり、予想採点のフィードバックをした。その中で協会からの採点結果を共有頂いた、127 件を元にこの予想採点と実際の得点との差を調整得点として配賦して、その採点の謎に迫った内容となっている。この予想採点と調整得点の両方を記載することで、予想採点の精度と実際の採点とのギャップを検証し、加点がどこでされているのか、どのような答案が合格答案、またはそれ以上なのかを設問ごとにコメント付きで記している。

この書籍の特典として、今回は再現答案 146 名分をプレゼントしており、この書籍と再現答案を分析して学習を重ねることで、2 次試験攻略への新たなツールとなることであろう。正解が公表されていない 2 次試験においては、再現答案と採点結果でしかその採点を検証することが困難で、この採点ポイントを捉えることが、合格への最短ルートであることに間違いはない。

今回は著者を中心として、令和 5 年度の中小企業診断士試験合格者 3 名の協力の元、直近の試験合格者達のフレッシュな面々と再現答案の分析に試行錯誤を繰り返してきており、受験生目線に限りなく近い、等身大の試験対策メソッドを掲載できていることであろう。

この書籍を手にした人たちが今年の試験に合格できることを心から祈念するとともに、合格後には共に中小企業診断士として活動できる仲間ができることを楽しみにしている。

2024 年 7 月

著者：壱市コンサル塾 代表
中小企業診断士 山口晋

第 1 章 中小企業診断士 2 次試験 概要と対策

1.1 難関資格の中小企業診断士試験

中小企業診断士について

中小企業診断士は、中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則（平成 12 年通商産業省令第 192 号）に基づき登録された者を指し、この省令の根拠となる中小企業支援法（昭和 38 年法律第 147 号）では「中小企業の経営診断の業務に従事する者」とされる。英名は Registered Management Consultant である。

根拠法である「中小企業支援法」には、業務独占資格（資格がなければ業務を行ってはならない）とする規定はないが、「中小企業支援事業の実施に関する基準を定める省令」において経営の診断又は経営に関する助言を行うものとして中小企業診断士を指定しており、政府および地方自治体が行う経営診断業務を行うものを登録する制度という位置づけになっている。

中小企業診断士の資格を取得する人は、試験内容が経営やマーケティング全般におよび、ビジネスパーソンとしての資質向上に直結する内容であり、自己啓発を目的とした受験生が多いことが特徴である。2005 年 12 月の中小企業診断協会の調査では、中小企業診断士の登録をした動機のトップは「経営全般の勉強等自己啓発、スキルアップを図ることができるから」となっている。

中小企業診断士の試験は、1 次試験と 2 次試験があり、1 次試験は平成 18 年度から、以下の現行の 7 科目の編成となっている。1 日目、経済学・経済政策、財務・会計、企業経営理論、運営管理（オペレーション・マネジメント）。2 日目、経営法務、経営情報システム、中小企業経営・中小企業政策。科目免除制度があり、免除科目の対象となる国家資格を有すること、または 1 回合格点の 60 点以上の得点を得ることができると、7 科目合格しない限り、2 年間科目合格の権利が与えられる。

2 次試験については、「中小企業診断士となるのに必要な応用能力を判定するもの」となっており、筆記試験（事例に関する記述試験）及び口述試験（筆記試験合格者に対する面接試験）が実施される。筆記試験の内容は「紙上診断」であり、1 次試験で試された基礎知識を実務で生かせるか否かが問われる。筆記試験の受験資格を有するのは前年度と当年度の 1 次試験合格者であり、すなわち、1 次試験合格から 1 年余りのうちに 2 次試験を合格しなければ、再び 1 次試験の受験合格が必要になる。なお、2001 年（平成 13 年）から、以下の現制度での試験内容となっている。中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ（組織（人事を含む））、中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ（マーケティング・流通）、中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ（生産・技術）、中小企業の診断及び助言に

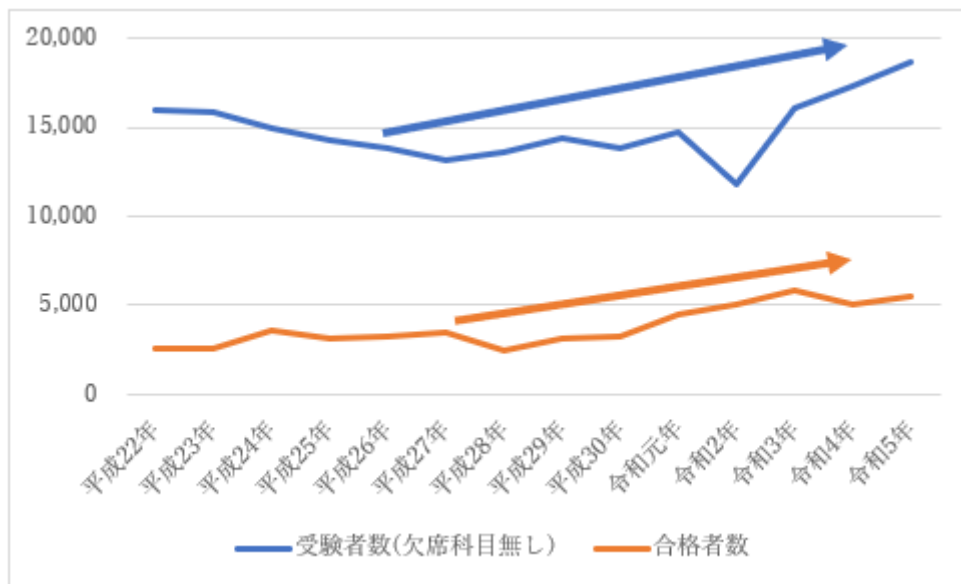
1.2 試験の合格率の分析

令和元年から 1 次試験は受かりやすくなった

直近の令和 5 年度の中小企業診断士試験の統計データを基に合格者の実態を分析していく。令和 5 年度の 1 次試験の申込者数は 25,986 人、受験者数①（1 科目でも受験した方の人数）21,713 人、受験者数②（欠席した科目がひとつもない人数）18,621 人、試験合格者 5,521 人となっており、受験者数②に対する試験合格者の割合は 29.6%で約 3 割弱と 1 次試験の合格率は継続して高い水準になっている。

また、平成 22 年度から令和 5 年度試験の受験者数と合格者数を見ていくと、令和 2 年度は新型コロナウイルスの影響で受験をスキップした方がおり受験者数が減少しているが、平成 28 年を底として毎年、合格者数が増加しており、合格率は直近では約 30%の水準で推移していることが分かる。具体的に直近の 6 年間の合格率をみると、平成 30 年度 23.5%、令和元年度 30.2%、令和 2 年度 42.4%、令和 3 年度 36.3%、令和 4 年度 28.9%、令和 5 年度 29.6%となっており、令和に入ってから約 30%の高い合格率になっており、受験者のレベルが上がった影響もあるが、試験自体が合格しやすくなっていることが分かる。

【平成 22 年度～令和 5 年度の中小企業診断士 1 次試験の受験者数と合格者数の推移】



令和 5 年度中小企業診断士 1 次試験 男女別人数・比率

男性：申込者数 23,170 人、試験合格者数 5,123 人、合格率 22.1%

女性：申込者数 2,816 人、試験合格者数 398 人、合格率 14.1%

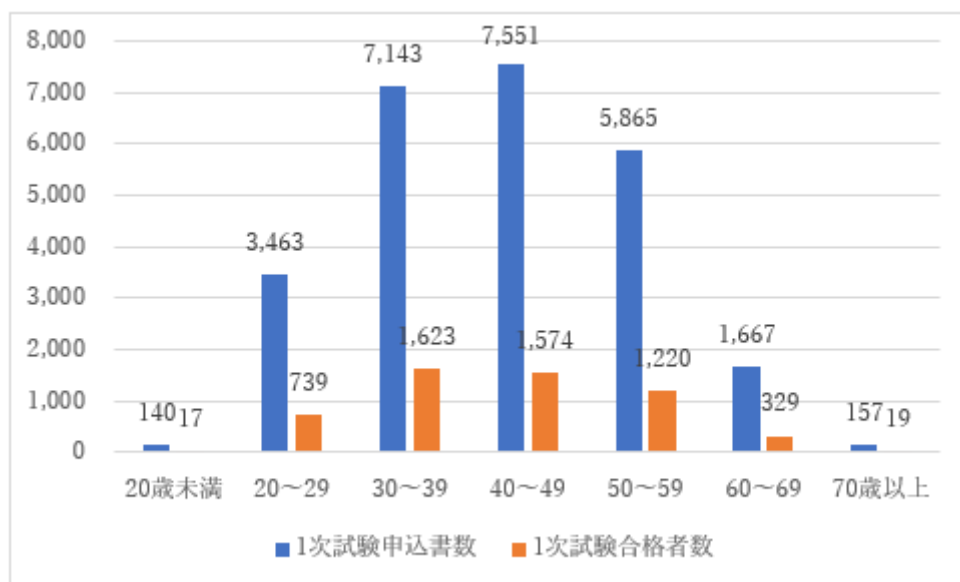
申込者の男女比：男性 89.2%、女性 10.8% 合格者の男女比：男性 92.8%、女性 7.2%

男性の割合が大きく、男女比は約 9 対 1 の割合となっている。1 次試験においては男性の合格率が女性と比較して高く、この傾向は毎年同様の比率となっている。

令和 5 年度中小企業診断士 1 次試験 年齢別人数・年齢別合格率

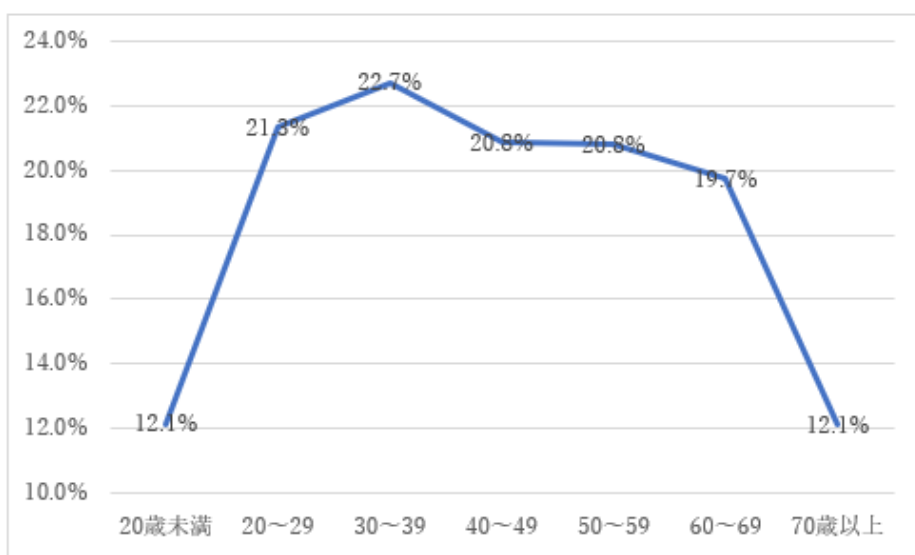
合格者は 30 代と 40 代がボリュームゾーンであり、50 代の合格者も多い。最年少は 18 歳で最年長 83 歳までと、かなり幅広い層の方に合格の可能性がある試験となっている。

【令和 5 年度 1 次試験申込者数と合格者数の年齢別人数】



次に各年齢別の申込者数に対する合格者数の割合を見ていくと、20 歳未満 12.1%、20 代 21.3%、30 代 22.7%、40 代 20.8%、50 代 20.8%、60 代 19.7%、70 歳以上 12.1%となっており、20 代から 60 代までの全体では 21.2%が合格しており、幅広い年齢層で合格の可能性があることが分かる。

【令和 5 年度中小企業診断士 1 次試験年齢別合格率】

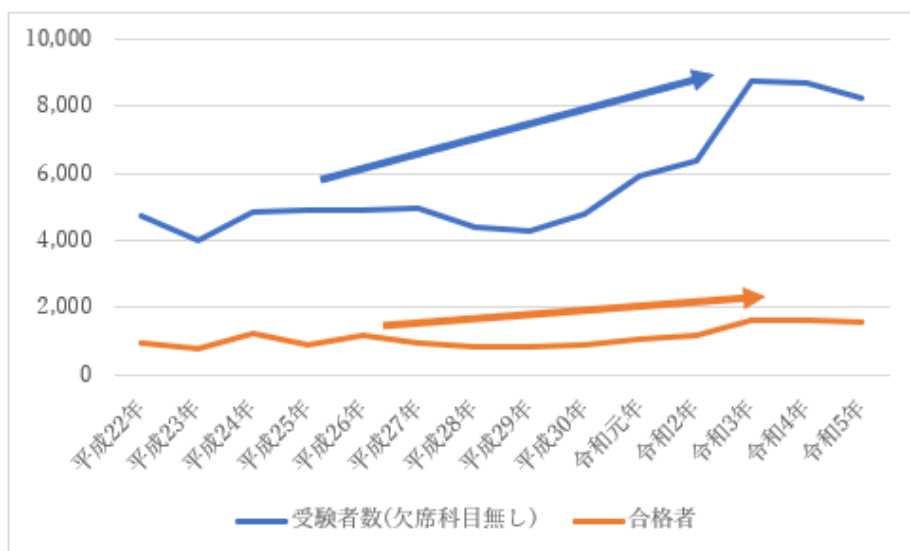


令和 5 年度中小企業診断士 2 次筆記試験も受験者数、合格者数が多い状況

令和 5 年度の 2 次筆記試験申込者数は 8,601 人、筆記試験の受験者数①（1 科目でも受験した方の人数）8,266 人、筆記試験の受験者数②（欠席した科目がひとつもない人数・4 事例全て受験した人数）が 8,241 人、口述試験を受験する資格を得た方の数が 1,557 人、口述試験の合格者数は 1,555 人と、試験合格率（合格者数／筆記試験の受験者数②）は 18.9% となった。申込者数に対して実際に全ての科目を受験した割合は約 96% で約 4% が受験を見送られている。

令和 4 年度と令和 5 年度の受験者数と合格者数を比較すると、受験者数では、令和 4 年度 8,745 人、令和 5 年度は 8,241 人と前年対比約 95% と減少、合格者数は令和 4 年度が 1,625 人のところ、令和 5 年度は 1,555 人と前年対比約 96% と減少、令和 4 年度は過去最高の合格者数となり、令和 5 年度は若干少なくなった。令和 2 年度以降、新型コロナウイルスの影響により将来への不安やテレワークが進む世の中の傾向から、資格試験ブームが起き、令和 2 年度以降毎年受験者数が増加したことの影響が定着している。なお、2 次筆記試験は相対評価の試験であり、一定の合格者数に制限するのではなく、受験者数に合わせて上位約 18% の合格率で調整している傾向がある。

【平成 22 年度～令和 5 年度の中小企業診断士 2 次試験の受験者数と合格者数の推移】



女性の方が 2 次試験は有利な傾向 男女別人数・比率

男性：申込者数 7,985 人、試験合格者数 1,421 人、合格率 17.8%

女性：申込者数 616 人、試験合格者数 134 人、比率 21.7%

申込者男女比：男性 92.8%、女性 7.2%、合格者男女比：男性 91.4%、女性 8.6%

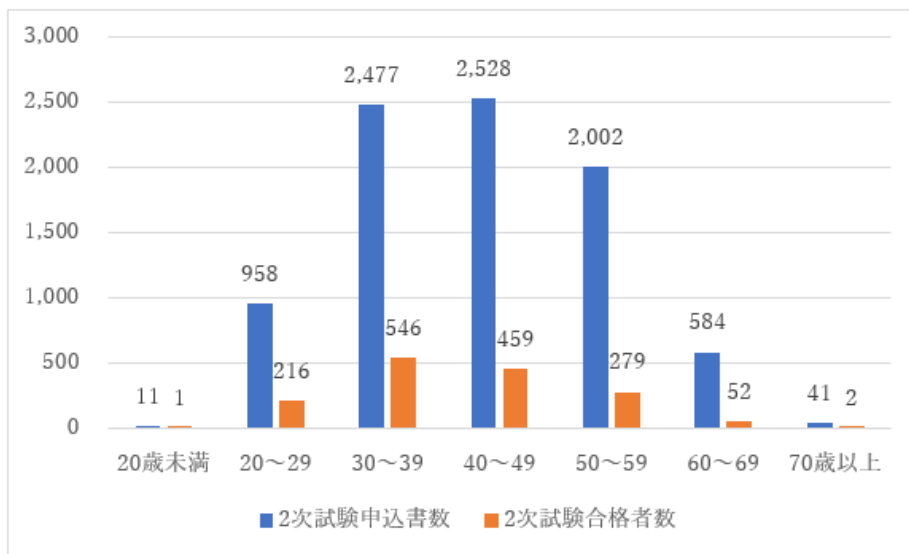
男性の絶対数は約 9 割と多いが、2 次試験の合格率は女性の場合 2 割と若干合格率が高いことが分かる。この傾向は例年同様の傾向であり、男性が 9 割の試験に対して少数派の女性が挑戦をしており、その中で合格していく優秀な女性が多いことが分かる。

上記のデータが示す通りで 1 次試験は男性の合格率が高く、2 次試験は女性の合格率が高い傾向となっており、2 次試験まで進んだ女性の受験生は 2 割と高い確率で合格している実力者揃いであることが分かる。

逆年功序列の年齢別合格者数 年齢別人数・年齢別合格率

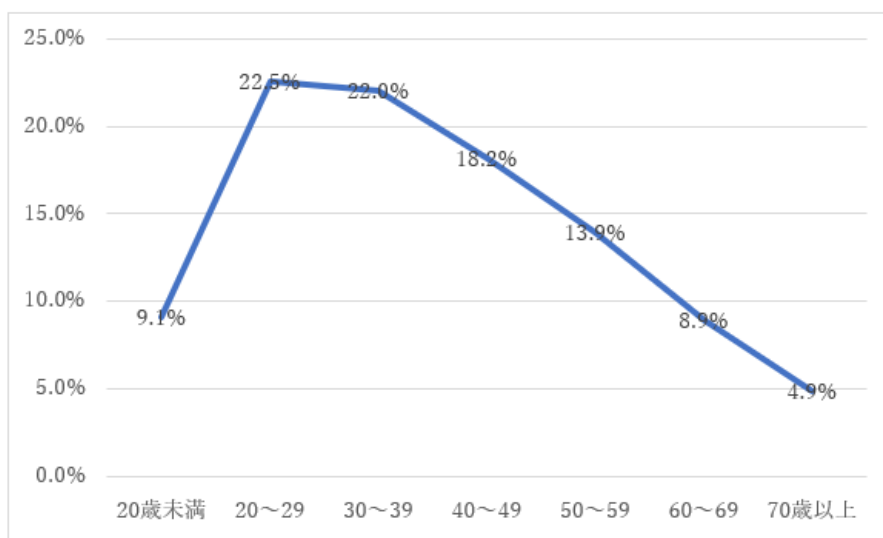
合格者の年齢別人数は、30 代と 40 代がボリュームゾーンであり、次に 20 代 50 代の順で人数が多い。令和 5 年度の 2 次試験においては、合格者の最年少は 19 歳で最年長は 71 歳となっており、次のグラフの通りで 30 代を中心とした年齢層に固まっている。

【令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験申込者数と合格者数の年齢別人数】



次に各年齢別の申込者数に対する合格者数の割合を見ていくと、20 歳未満 9.1%、20 代 22.5%、30 代 22.0%、40 代 18.2%、50 代 13.9%、60 代 8.9%、70 歳以上 4.9%と **20 代の合格率が最も高く**、次が 30 代で、40 代、50 代と順に低くなり、60 歳以降の合格率はかなり低い水準となっており、幅広い年齢層で約 20%以上の合格率があった 1 次試験と違う傾向が見て取れる。以上から、**2 次筆記試験は年齢が若い方が合格しやすく有利な試験である**ことが分かる。

【令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験年齢別合格率】



2 次筆記試験の合格者数と合格率

令和 5 年度：1,555 人、18.9%、令和 4 年度：1,625 人、18.7%、令和 3 年度：1,605 人、

18.3%、令和2年度：1,175人、18.4%、令和元年度：1,088人、18.3%、平成30年度：905人、18.8%、平成29年度：828人、19.4%、平成28年度：842人、19.2%、平成27年度：944人、19.1%、平成26年度：1,185人、24.4%、平成25年度：910人、18.6%、平成24年度：1,220人、25.0%、平成23年度：790人、19.7%、平成22年度：925人、19.5%

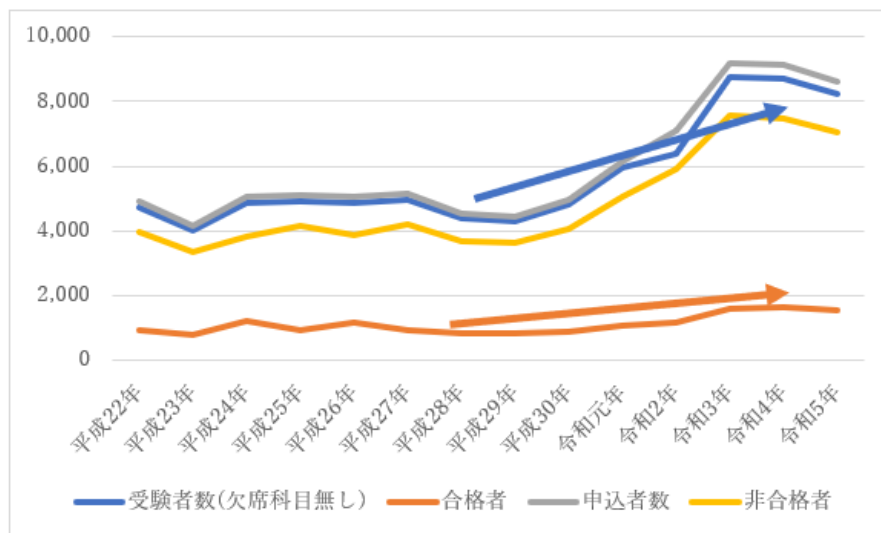
令和2年度までは合格者数は1,000人前後と横ばいだったが、令和3年度と令和4年度は、一気に約1,600人まで大幅に増加し、令和5年度は約1,500人に若干減少したが合格者数は多い水準であり、合格率は一定の18～19%を推移とほぼ安定した推移となっている。

その中で、注目したいのは申込者から合格者を引いた数となる非合格者の数である。

令和5年度：7,044人、令和4年度：7,478人、令和3年度：7,585人、令和2年度：5,907人、令和元年度：5,070人、平成30年度：4,072人、平成29年度：3,623人、平成28年度：3,697人、平成27年度：4,186人、平成26年度：3,868人、平成25年度：4,163人、平成24年度：3,812人、平成23年度：3,348人、平成22年度：3,969人

令和元年度に約5,000人、令和2年度は約6,000人、令和3年度は約7,500人、そして令和4年度も約7,500人、令和5年度は約7,000人と平成29年と比較すると倍近くの数に増加していることが分かる。この傾向は新型コロナウイルス以降の資格ブームだけでなく、中小企業診断士が人気資格になっていること、多年度受験生が増加していることがその要因にある。令和6年度においても令和5年度と同水準で受験者数は多い状況となることが予測できるが、相対評価の2次試験については、上位約18%に入ることができれば合格に達することができることは変わらないであろう。

【2次試験合格者・未合格者の推移】



口述試験

令和5年度の2次筆記試験合格者数は1,557人で内2名が口述試験で不合格もしくは棄権しており、最終合格者数は1,555人となった。口述試験は、落とす試験ではなく、面接・本人確認のための儀式的な試験となっているので、試験を受験さえすれば合格するという

のが通説である。ただし、諸事情で試験を受験することができなければ合格することはできないので、せっかく筆記試験を合格したのであれば、口述試験を無事受験して、確実に合格まで辿り着いてほしいと思う。特に筆記試験の合格発表からは、口述試験当日までの体調管理をしっかりして、試験会場に行けることが重要である。

1.3 事例問題の解き方

事例問題の解き方については、事例Ⅰ、事例Ⅱ、事例Ⅲは、記述式の問題となるが、共通する解き方のお作法があり、その中でも多くの受験生が実施している 80 分間の時間制約の中で行われている、解答のプロセスについて解説していく。80 分間ですべきことを効率よく行い、より精度の高い解答を作成することができるようになると、合格レベルに近づくことであろう。

80 分間ですべきこと

2 次試験問題の中で、基本となる事例Ⅰを元に説明をしていく。設問が通常は 5 問。設問ごとに 100 字以内で答えよという問題が出題され、直近の過去問では 5 問で各 100 字が一般化している。そして、与件文では事例Ⅰは図やグラフはほぼ登場しないと考えてよく、古い過去問では組織図が出題されたこともあるが、基本的には図やグラフは事例ⅡやⅢの様には登場しない。通常はまずこの 80 分間で問題を解き終えることに苦労する。日常生活における 80 分間と言えはそれなりに長い時間ではあるのだが、それが事例問題を解くとなると 80 分間は濃厚でかなり短く感じ、時間が足りないと感じることだろう。

80 分間の工程の詳細をみていくと、前工程には、①問題用紙の分解、②全体を俯瞰してみる、③段落番号を振る、④第 1 段落・最終段落を先に眺めるといった工程を進めていくことになる。本工程には、設問分析・解釈、1 次試験の知識の想起、与件読解（1 回目）、各段落と設問との対応付け、設問と与件読解（2 回目）、解答プラン作成、解答を書き上げるといった工程がある。各工程にどのぐらいの時間をかけるかの時間配分については、参考となる目安を基にして、自分なりのプロセスを作り上げてほしい。

前工程（3 分）

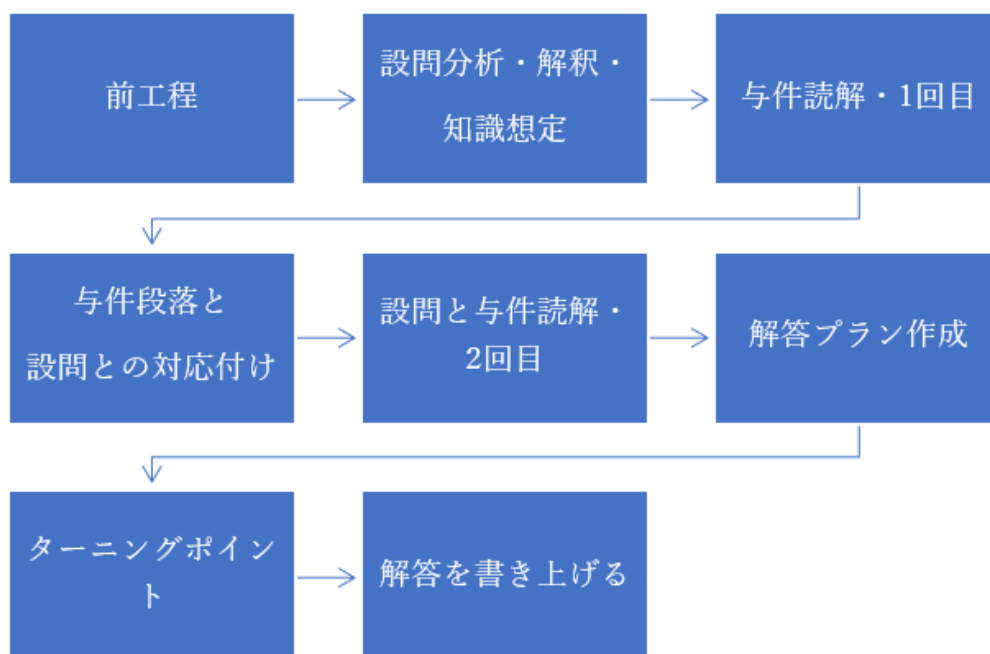
前工程の詳細をみていく。①問題用紙の分解は、与件文と設問文を切り離すことで両方を同時に確認しながら考察することができるようにする。本試験の問題は真ん中がホチキスで止められているのでシャープペンシルの頭の部分を入れてホチキスを取ったりするときれいに分解できる。このちょっとした作業が意外と時間がかかるので、ある程度事前に練習しておくといよい。そして、問題用紙を半分にするために折り目を強く入れて、きれいに半分に切断する。②全体を俯瞰してみることは、全体のボリューム感などを一瞬確認する程度に留めておく。③段落番号は設問と与件文の段落を対応付ける際に必要になるので、先に付け

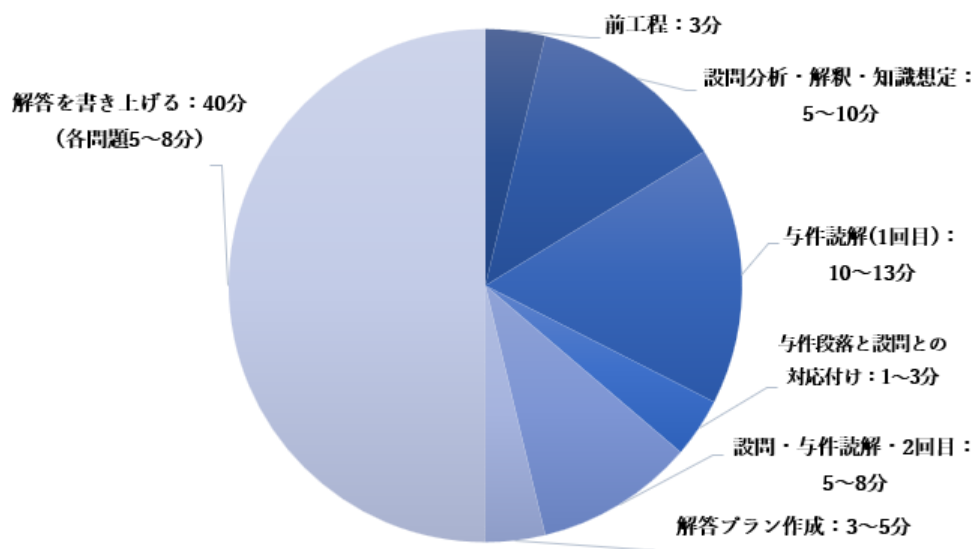
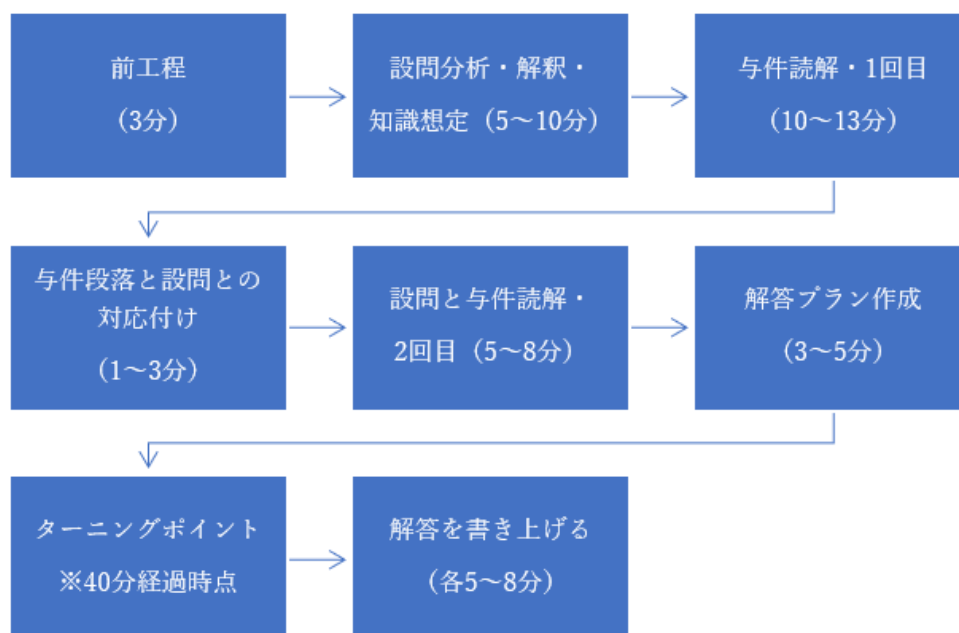
ていく。段落を付ける場所を間違えて飛ばしてしまうこともあるので、注意して付けてほしい。最後に④第1段落と最終段落を見る。通常第1段落には企業の概要がコンパクトに込められており、業種などをみる程度にしておいてもよい。そして、最終段落は社長の思いが込められた締めくくりになっていることが多く、結論の方向性だけ把握しておくことで全体感が何となくつかめるので良い。この工程における注意点は、ストーリーに入り込まないことである。もしストーリーまで入り込んでしまうと、このあとの設問解釈・分析の工程での妨げとなってしまうことがあり注意が必要である。以上から、前工程は作業として短時間で済ませることが重要なのである。

前工程



80 分間のプロセス





設問分析・解釈・知識想定 (5～10 分)

設問分析・解釈では、設問文を正確に理解して、出題者の意図に沿った解答を書くために矯正していくことになる。特に事例Ⅰにおいては問われていることが曖昧となっており、どの様に解答すればよいのか分かりにくい設問の設計となっている。これは作問者が敢えて分かりにくくしているのであり、この設問分析・解釈で誤った方向性を検討してしまった場合には、1問あたり配点20点を全て失ってしまい不合格となる可能性が高くなり、設問分

析・解釈は極めて重要な工程と言ってよい。事例Ⅰでは大きく戦略と組織のどちらかのことが聞かれており、場合によってはその両方が混在している問題も出題されているので、戦略なのか組織なのかを正確に切り分けるということよりも、やはり問われていることに答えるという柔軟な発想で検討していった方がよい。

例題として、平成30年度事例Ⅰの第1問をみていく。

第1問

研究開発型企业であるA社が、**相対的に規模の小さな市場をターゲット**としているのはなぜか。その理由を、**競争戦略**の視点から100字以内で答えよ。

規模の小さな市場をターゲットとは、市場のことが問われており、競争戦略の視点で考えていく。まず、ここで組織や人的資源管理のことが問われていないことが明確に分かる。次に競争戦略とは、競争優位性や競争回避の知識だと1次試験で学んできた知識・理論が問われていることに気づく。与件文を読解する前に、設問分析・解釈をして1次試験対策で学んできた経営の知識を想起していくことで、あらかじめ解答の要素や方向性を設定することができる。通常かける時間は5～10分間ぐらいで、**設問文へのメモのマーク、知識の想定、解答の方向性を設定**といった内容となる。設問文へのメモのマークとして、2つのやり方があり、その1つ目は文章を単語ベースで区切って印をつけていく方法である。文章自体を分解して、間違った解釈をしないように詳細に検討しマークをしていく方法である。2つ目は重要なところにだけマーカーを塗る方法である。慣れてくるとこの重要な部分だけにマークする方法でも設問の題意を捉えることができるようになってくる。

次に設問の単語や言葉から1次試験で出題されている企業経営理論の知識を想定する工程に入る。想定する知識は、一般的には1次試験の知識、俗に1次知識と言われているものの、そのまま1次試験の企業経営理論の知識を使うのではなく、**2次試験対策用にアレンジしておく必要がある、解答に含めることで加点が狙えるような単語を予め準備しておく、設問分析・解釈の時点で付け合わせをするのがよい。**

この80分間のプロセスは実際に体験してみるとバランス調整の重要性が分かることであろう。設問分析・解釈にかかる時間は人それぞれではあるが、**かける時間は実践的に経験していく中で、自分にとっての最適な姿を作り上げる必要がある。**短くしたり長くしたりと試行錯誤を繰り返して確立していくのである。

与件読解・1回目（10～13分）

与件文の読解方法にもいくつかパターンがあり、鉛筆・シャーペン1本の場合とカラーペンを活用していく2つの方法を見ていく。

まず、鉛筆・シャーペン1本で解き進める場合をみていく。この方法は後述のカラーペンを使用する場合と比較すると何といても時間がかからないというメリットが大きい。1つのペンで終始解き進めていくので時間が短縮されるのである。やり方としては、○で囲む、

『』() <>書き、二重丸、☆、下線、二重線、波線とペン1本で印をつけることはできる。この与件への書き込みは当然ながら予め自分なりのルールを決めていくことが解答プロセスの一環となる。強みは波線、弱みは二重線など主に SWOT 分析から目印を決めておき、解答を作成する後工程において与件文を見返した時に自分なりに印をつけた意味や抜き出したキーワードが「見える化」されており、分かりやすい状態になっているという効果がある。

次にカラーペンを使う場合をみていく。メリットはあとで見返した時に視覚的に目に入ってくるので、解答に入れるべきワードが明確になる点である。このカラーペンも使い方は人それぞれとなるが、あまり多くのカラーペンを使いすぎると持ち替えに時間がかかる上、色だらけで与件文がカラフル過ぎて、結局何が大事なところか分からなくなってしまうことが往々にしてあり、その場合にはカラーペンを使用すること自体が逆効果となってしまう。

SWOT 分析という観点でカラーペンを使用した場合には、1つの段落にどのような要素のものが入っているのかを探し当てるには役立つ。色の違いにより単語や1文で変化をつけていることが分かる。具体的には強みの段落なのに弱みの部分が混じっていたり、逆に弱みの段落に1つだけ強みがあったりと、宝探しやパズルのような感覚で、変化や加点となるキーワードを探しやすくなる。

また、カラーペンの使用方法として設問ごとにペンの色を決めておき、設問に対応する部分を色塗りして解答に使うべき段落を決めてしまうという方法もある。このやり方の場合、後述する段落と設問の対応付けの部分を同時に行うことができるという、時間短縮のメリットがある。

かける時間こそ人それぞれ異なるが、実践的には与件文のボリュームや問題の難易度によって左右されるであろう。一番初めの前工程で全体のボリューム感を肌感覚で把握しておき、ある程度与件文を分析する時間を決めていくことが重要となる。

まとめると、よく使う SWOT 分析、3C 分析などのフレームワークを活用して、与件文の情報を整理して、解答に使う部分を取捨選択していく。設問分析・解釈では知識の想起で、与件読解では与件を読み、感覚的に単語・情報を整理していく力を養成し、作業が速く行えるように日ごろからの訓練が必要になる。

設問と与件文の対応付け (1～3分)

次の工程は設問と与件文の対応付けである。設問文で書かれている用語と題意から、与件文との関連性を鑑みて、**設問を解答するに当たって使用する与件文の段落を紐づけする作業**である。その際に、対応付け表を書いて整理した方がビジュアル的には見やすいので、余裕がある人は対応付け表を書くことをお勧めする。

対応付け表では、設問と与件文の該当する箇所を対応付けて、この後の解答プランを作成する際に「見える化」されていることが望ましい。対応付け表を作成するには、やや時間がとられてしまうが、作成していない場合にはどの段落を活用して解答を組み立てるのか、

正確に整理できていないと、解答要素を整理するのに時間がかかり、短い制限時間の中で焦りが出てきてしまい、設問と与件文を行ったり来たりを繰り返しているだけで、いたずらに時間を浪費してしまう可能性が高い。対応付け表については、4章以降の各事例の過去問の中で取り扱うことにする。

解答プランを作成する際に活用すべき段落数には、問題ごとにバラツキがある。第1問には解答の根拠がたくさんあるが、第5問は1つの段落しかないということがある。根拠がたくさんある問題は複数の段落から重要なキーワードを整理して編集する能力が求められるが、逆に解答の根拠が少ない、もしくはない問題は、知識を想定して解答することが求められる。ゆえに与件文から嗅覚を鍛える訓練と、知識を覚えて使えるようにする訓練という違った訓練が必要になるのである。

対応付けは、与件文に書かれているワードと設問文に書かれていることを単純に整合させるものと、暗に表現していること、反対用語などから対応づけるパターンなどがある。この対応付けも訓練をしていかないと間違った段落を対応付けしてしまい、間違った方向に解答してしまうことがあるので、繰り返し訓練して実力を養成する必要がある。

設問・与件読解・2回目（5～8分）

読解力には個人差はあるものの、1度の与件読解で全てを把握しきるのは難しいことであろう。2回目の与件読解では、対応付けた設問を付け合わせて読み進めていく。この工程では設問で使う与件文の箇所を重点的に見てメモなどをしていくことで、このあとの解答プラン作成につなげていく。また、1度目に概要だけ把握して、2回目で詳細を読み込んでいくといったパターンもある。読み方についてもいくつかのバリエーションを予め試しておく、自分がやりやすい方法を見つけておくことが重要となる。

解答プラン作成（3～5分）

解答プランの作成の時間が取れるかどうか、解答の方向性や精度において肝となる。よく陥ってしまうパターンとして、考えながら書いて、2度3度と書いては消しゴムで消してはと繰り返して、いたずらに時間を消耗してしまうパターンがある。その原因は、与件文の整理と解答を考える骨組みの部分ができていないからであり、事前に考える時間を取れていないことに起因している。深呼吸をして思考して、ひらめきと過去問を解いてきた経験の中から解答の方針を決める時間が5分間でもとれると余裕が生まれる。この考える時間を冷静に取るのは難しいが、余裕をもって考えた上で解答できるようになった場合には、この試験への合格がより近づいている状態となっていることであろう。

ターニングポイント ※40分経過時点

実は実際に解答を書くまでの前工程が80分間の内の半分以上を占めており、そこまでの時間のターニングポイントが40分となる。仮に40分をオーバーして45分を経過してしま

うと、解答を書き上げる時間が足りなくなり、全ての解答を埋めることが難しくなってくる。

始めは書くのが遅く、何を書いていいのかに迷い時間切れになることが多いと思うが、ターニングポイント 40 分後の残りの 40 分間があれば、ある程度各設問に時間をかけて取り組むことができる。仮にすべての問題の方向性が決まっていなかったとしても、ターニングポイントまで時間が経過してしまった場合には、解答できる問題から書きはじめていくことが望ましい。残り時間がどんどん迫ってきた場合には、確実に焦りはじめて解答が雑になり、いい加減な解答になってしまうことが多いからである。**腹をくくって解答を書きはじめるのは 40 分を過ぎた時であり、100%前工程が出来上がっていても早めに書きはじめることでタイムオーバーを回避できる**のである。

また、解答の骨子の下書きをする方法もある。下書きは上級者の手法であり、意外と簡単にできそうでなかなかできず、結局最終的には同じことを解答用紙に書くことになり 2 度手間なので、効率がよいのかどうかは個人の相性と力量によるところである。全ての文字を書かなくても語尾や出だし、用語の始めの文字だけとかを書く、略語や暗号などを工夫して使いこなし、自分が分かればいいレベルのメモ書きに留めると時間が短縮できる。

解答を書き上げる（各設問 5～8 分）

最後の解答用紙に解答を書き上げる工程は何しろ時間との戦いである。後半にいけばいくほど残り時間との戦いとなり焦ってくるので、1 問当たりどれだけの時間がかかるのか、予め計測して進めるべきである。100 字の問題であればだいたい何分で書けるのかなど練習をしていくことで、自分の力量が分かってくる。入れようと思っていた与件文の内容や知識ワードが抜けてしまうこともあるので、確実にキーワードを盛り込めるようにするために、前工程からの用語の確認と文章の書き方の訓練が必要となる。

書く訓練としては、普段使っている文章の中で、例えばメール文などで、長文ではなく字数制限の中できっちりと要点を埋めて文章を書く訓練をしていくことが有効である。20 字ぐらいを 1 文として、100 字の問題では、20 字、40 字、60 字、80 字と字数制限の中からのように書きあげるか予め訓練をしておくべきである。よくありがちなのが字数制限により文字数が余ってしまうパターンである。100 字のところ 80 字で解答が終わってしまったので、残り 20 字に何を書くのかに迷ってしまうことがある。100 字の問題だと慣れているので文字数が余らなかったとしても、120 字となると 20 字の部分に何を入れるのか迷ってしまうこともあるだろう。各字数の感覚ができていないと単純にマスを埋めるだけになってしまい、本質である加点フレーズをコンパクトに入れて多面的にまとめ上げていくといった、合格レベルの解答にはなかなか行き着かない。このようなことが無いように字数ごとに書く訓練を予めしておき、臨機応変な対応が出来るようにしておきたい。

書き方としては、解答フレームを活用して、因果関係が分かるように記述していく。

例えば、「○○なので、△△である。」「○○である。具体的には①、②、③であるため。」などのフレームを作っておきたい。事例Ⅱの場合フレームワークが重要であり、**誰に何をどのように、そして効果**といった『**ダナドコフレーム**』が定番である。

例：「ターゲットに対して、〇〇活用して、△△して、□□図る。」

また、解答するにあたり予め想定した知識から切り口を設定して、多面的な解答をすることが求められている。書く方向性は、設問で問われていることに正確に解答することが重要であり、既に前工程で検討してきたことをまとめ上げる作業となる。訓練を積み重ねることで経験を積んで、題意を正確に捉えることが難しい問題にも対応できるようにしていきたい。

消しゴムの使い方

最悪なのが途中まで書いたが消しゴムで消してまた書いて時間をロスしてしまうことである。この消しゴムを使う工程は書いた時間も消した時間も全てロスとなるので、なるべく消しゴムを使わないようにしたい。回避策としては、短文で書き進めるような手法をとれば、途中で引き返して間違えた箇所を微調整することができるので、消しゴムを使った場合のロスを軽減できる。1文字間違えたレベルならいいが、1行全体を消したりする場合には時間のロスが大きく、消す選択をするかどうかは限られた時間の中で判断しなければならないので、日々の訓練の時点から意識して消しゴムの使い方も身に付けておいたほうがよいだろう。

与件文へのチェックの方法

実際に与件文を読むときは自分なりのルールを決めて、何のチェックなのかあとで読み返す時に分かるようにすることが重要である。

【チェックの例】

暖色（赤、ピンク、オレンジ）：過去の成功体験、自社の経営資源、強み・機会

寒色（青、水色）：外部環境変化、悪化したこと、競合、弱み・脅威

黄色：キーワード、課題、社長の思い、経営ビジョン

緑色：ターゲット

囲み文字：与件文と設問との対応するワードを丸で囲む

<>：人物、業種

「」：時制

下線：数字、数値。気になる箇所。

番号をふる、ナンバリング：要素ごとに追記、①〇〇、②〇〇、③〇〇

メモ：反対語、気になる表現を付け加える、知識

ただ何となく印をつけてもどの印が何の意味を持つのか判別できなければチェックをつけること自体に意味がないので、自分自身でルールを決めてチェックをしてほしい。チェックをすることが目的化してしまい、全てにチェックをしてしまっているということに陥りやすいので、練習をして、必要な箇所に絞り込み、解答プランを意識してチェックをするこ

とが望ましい。

鉛筆・シャープペンシルだけで問題を解くことが、ペンを持ち返る必要が無く、1 番効率が良い解き方ではあるが、カラーペンやカラーのボールペンを活用して、チェックを付けてもよいと思う。その理由としては、後工程である解答プランを作成する際にどこが重要で、どの要素を解答に盛り込むかの判断が一番難しいので、その根拠を短時間で探し当てる際に与件文がチェックされていて整理されたものであることが望ましいからである。

また、対応付け表を作成する代わりに、設問と与件文で活用する部分や該当する部分を設問ごとに色分けをした蛍光ペンで塗り潰していく解法もあるが、1 つの段落を重複して各設問に活用することも出てくるので、与件文を塗りつぶす解き方はあまり推奨しない。

解答の書き方

あくまでも試験問題であり、問題には必ず解答がある。解答の書き方には一定の暗黙のルールがあり、普段一般的に使用している日本語、ビジネスでのやりとりなどではなく、試験用としてアレンジした解答を書かなければいけない。書き方は様々な解答を見比べて覚えていくことで書き方のお作法や加点要素が多い書き方を学んでいくことができる。インターネットの世界では合格者のブログなどで入手できる再現答案の情報が多く出回っているので、そういった情報を活用して見比べてもよいだろう。また、解答には人それぞれの癖が出てくるので、悪い癖を修正して採点者に響く解答に作り変えていき、加点が多い解答を目指してほしい。なお、評価がものすごく低い答案は採点者に嫌われてしまっている可能性が高い。問われていることに答えていない、アイデア解答をしている、中小企業診断士の立場からの解答になっていないなど、中小企業診断士試験に出題されていない自らのビジネス上での知見からくるアイデア解答をすることは減点されるリスクが高いのである。

○与件情報の抜け漏れは大きな失点要因

過去問や模試の振り返りをする中で、「このキーワードを書けなかった!」、「与件からキーワードを抜け出せなかった!」というような経験をする受験生が多いと思います。過去問演習という PDCA サイクルにおいて、キーワードの抜け漏れが起きた場合、振り返り後の対策として、「次はこのキーワードを書く」、「この場合はこう書く」など個別具体的な対応となり、違う事例ではまた別のキーワードを書き漏らす…。このようなサイクルに陥っている方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

ここでは「キーワード」を構成する要素について考察してみたいと思います。例えば、事例Ⅱで下記の解答をしたとします。

「X 社と協業し顧客ニーズを把握し、B 社の〇〇製法による新商品開発を行い、差別化を図る。」

この文で加点されそうな要素は「X 社との協業」、「顧客ニーズの把握」、「B 社の〇〇製法の活用」、「施策の結果、競合他社との差別化が図られる」、でしょうか。これらを 2 つに分類してみます。

「X 社との協業」、「B 社の〇〇製法」：与件文の情報

「顧客ニーズの把握」、「差別化」：教科書の知識

このように、「キーワード」は「与件文から得られる情報」と「施策やその効果など、教科書にある知識」の大きく 2 つの要素から構成される概念だと、私は考えております。後者は与件文に書かれていないため、自分の頭で捻り出す必要があります。一方、前者は文章量の多い与件文に隠れており、情報を抜き出し、バラバラの情報をつなぎ合わせて解答します。ここで重要なのは、前者の「与件文から得られるキーワード」は、後者の「教科書知識」を連想するのを助ける、ということです。与件文を整理し、情報を抜き出せなければ、教科書知識のキーワードも発想できない可能性が高まり、二重に失点してしまいます。

与件文を整理できないことを現実のコンサルティングに当てはめてみますと、顧客企業の調査やヒアリングが不十分なまま、改善策を提示していることになります。その企業に合うかわからない根拠不明な提案をされては、顧客は納得しないでしょう。

以上から、キーワードの構成要素や与件文を整理する重要性はご理解頂けたかと思います。とはいえ、与件文にマークや線を引いても情報を拾えないことがあります。その理由を次で考えていきましょう。

○与件情報が抜け漏れする理由

与件文を整理する代表的な手法として、SWOT 分析があります。診断士 2 次試験の対策法を調べますと、SWOT をせずに国語の試験のように設問ごとに重要情報をマークする方法もありますが、私個人としてはおすすめしません。理由は、現実のコンサルティングとして応用しづらく、キーワードと設問との結びつきが事例ごとに個別化して、他の事例で解き方を応用しにくいからです。

では、SWOT 分析を使って情報を整理したとして、抜け漏れが発生する要因は何でしょうか。私自身の経験を元に下記の 3 つを取り上げました。

【要因 1】何が S・W・O・T なのか分らない。

診断士 2 次試験の学習を始めて間もない方は、どの情報が強み・弱み・機会・脅威に該当するか分からずマークできない、または切り分けに苦労しているかと思います。演習不足のため、そもそもマークできなかった、という要因です。何が SWOT に該当するのかについては、問題演習を重ねたり、書籍やインターネットで調べたりすることでコツが掴めてきます。また、「売上が高いことが強み」、「コロナ禍で顧客が離れたことが弱み」のように因果関係の取り違い、内部環境と外部環境の取り違いをしている場合もあります。

SWOT 分析を補助するフレームワークとしては、核となる強みを絞る「VRIO 分析」、業界外のマクロな機会・脅威をリストアップする「PEST 分析」、自社をとりまく脅威を特定する「5 フォース分析」などがあります。これらのツールを 2 次試験に応用させる手法はここで詳しく述べませんが、SWOT と同時に意識することで情報を整理しやすくなります。

【要因 2】情報をマークしたが、解答の際に忘れてしまう。

SWOT 分析を理解し、色分け等で情報を分類していたとしても、解答を考える際に忘れて、意識の外に行ってしまった、このようなケースも多いと思います。私は、演習の振り返りをしているとき、「マーカーで色を塗っていたのに解答で忘れていた！」という経験が何度もあります。対策として、派手な色を使ったり、大きく囲んだりするのですが…だんだん問題用紙がカオスになり、色塗りが目的化して、抜き出し漏れが発生する、このようなループに陥ってしまいました。

【要因 3】情報を使いきれない。

情報漏れの反対に、与件文に情報が多すぎて解答で使いきれない、取捨選択できず、優先度の低い情報を使って解答してしまうケースもあります。設問ごとに与件情報を切り分けできず、重複させてしまうこともあるでしょう。これは事例Ⅲに多いです。情報が多いため、与件全体を把握するのに時間を取り、解答を書く時間が減ります。情報整理が不十分なため、わかっているはずなのに、書けない現象が起きてしまいます。

○表形式の情報整理術

私は演習を重ねてキーワードは連想できるようになってきたものの、肝心な与件情報の整理・抜き出しが上手くいかず、先ほど述べた 3 つの要因から、対策を立てても上手くいかない期間が続きました。そもそも、与件文の整理には SWOT 以外にも、「社長の思い・方針」や「経営に必要な機能が組織化されているか」など、意識すべきことが多く、忘れたり抜けたりしがちなのです。そこで、意識する負担が少なく、手軽で、抜け漏れしにくい情報整理方法を編み出しました。それは、「縦軸に事例の軸となる要素、横軸に強み・弱みを並べる一覧表」です。名付けて「要素マトリックス」です。

この表は某予備校のメソッドを元にアイデアを練ってきました。そのコンセプトは「与件から情報を書き写す」、「事例ごとに着目すべき強みを変える」ことです。縦軸に 4 つの要素、横軸に強み・弱みの 2 軸で表をつくり、合計 8 つの欄に与件情報を書き込みます。事例Ⅳは縦軸に 3 つの要素です。機会・脅威といった外部環境の整理はここでは割愛します。外部環境の情報よりも内部環境の情報の方が量も多く、整理する優先度が高いからです。縦軸に共通するのは、その事例で強化していく、もしくは改善する核となる要素です。事例Ⅰは

戦略的な視点が必要なため、「経営資源」を軸とし、事例Ⅱはマーケティング活動を変えていくため「4P」を、事例Ⅲは生産活動を改善するため「4M」を、事例Ⅳは財務状況を改善するため「財務指標の分類」を分析の核とします。

要素マトリックスのひな形

事例Ⅰ 経営資源×SW			事例Ⅱ 4P×SW		
	S	W		S	W
ヒト			製品		
モノ			価格		
カンケイ			チャネル		
ノウハウ			プロモ		
事例Ⅲ 4M×SW			事例Ⅳ 財務分析×SW		
	S	W		S	W
マン			収益性		
マシン			効率性		
マテリアル			安全性		
メソッド					

では、事例ごとの表の特徴について、下記で説明します。

【事例Ⅰ：経営資源×SW】

縦軸の要素となる「経営資源」とは経営を安定させるために必要なリソースであり、一般的には「ヒト・モノ・カネ・ノウハウ」と言われています。事例Ⅰは組織や人事の施策を考える上で、将来の戦略を練ります。その際、「経営資源」のフレームワークで経営を俯瞰することは有効ですし、経営資源を元にして戦略を考えることは基本といえます。一般的には「ヒト・モノ・カネ・ノウハウ」ですが、「カネ」の資源を「カンケイ=関係資産」と変更しました。これは事例Ⅰではカネに関する与件情報が薄いためです。事例Ⅳでは「カネ」を細分化し、「収益性・効率性・安全性」の要素で分析していきます。

<縦軸項目の例>

ヒト：リーダーシップ、人事施策、組織風土など人と組織に関すること

モノ：工場などの生産施設、製品の品質やブランド力

カンケイ：地域や取引先との関係性

ノウハウ：コア技術、認証や特許などの知的財産

【事例Ⅱ：マーケティングの 4P×SW】

マーケティングの 4P とは、Product, Price, Place, Promotion の頭文字を取ったもので、マーケティング活動を分類したフレームワークです。事例Ⅱでは、事例企業の売上を高めていく上で有効な強みと改善すべき弱みを分析し、企業外部を巻き込んで解決策を考えます。

<縦軸項目の例>

製品：製法やこだわり、販売方法、品揃えの特徴

価格：競合との価格帯の違い

チャネル：流通経路、取引先との関係性、店舗立地

プロモーション：認知度や顧客関係性を高める活動

【事例Ⅲ：生産の 4M×SW】

生産の 4M とは生産管理が対象とする 4 つの構成要素であり、これらを分析して課題発見や改善策の立案につなげます。事例Ⅲでは生産活動の改善以外にも、設備への投資判断や販路拡大といった事業戦略を問う問題も出ます。4M では整理しきれない強み・弱みの情報もありますので、注意が必要です。

<縦軸項目の例>

マン：熟練職人の有無、作業者の負荷、チーム編成

マシン：工場のレイアウト、設備管理

マテリアル：資材・在庫管理、発注管理、品質管理

メソッド：作業方法、標準化の有無、生産計画など管理手法、生産体制、コア技術

【事例Ⅳ：財務分析×SW】

事例Ⅳは財務指標を大分類し、収益性・効率性・安全性の観点で分析します。生産性指標を加える場合もあります。事例Ⅳの与件文は事例Ⅰ～Ⅲに比べて分量が少ないため、情報を整理しやすいかもしれませんが、財務分析の記述に慣れていない方は参考にしてください。

<縦軸項目の例>

収益性：売上が上下する内部要因/外部要因、原価が上下する要因

効率性：在庫効率、工場などの資産の稼働率

安全性：過去からの利益の積み重ね、借入への依存

○表の有効性と留意点

ここまで「要素マトリックス」の特徴や書き方をお伝えしてきました。最後にこの表の有効性と留意点について考えていきます。

有効性は、強みと弱みの対比がしやすいこと、設問と対応付けしやすいこと、抜き出しの抜け漏れに気づきやすいこと、です。一覧表にしているため強みと弱みを比較しやすく、箇条書きで抜き出すため、設問と対応付けしやすいです。また、空欄があれば、「抜き出していない情報があるかもしれない」と自身で気づきやすいです。

留意点は、SWOT を理解していないと表を作成できないこと、表作成の工程が増え時間を取られること、表から解答を作る際に抜け漏れが発生するリスクがあること、です。解答の下書きの前に表で整理する工程が増えるため、タイムマネジメントはより厳しくなります。

与件文の整理やキーワードの抜け漏れに課題を感じている方は、表を作成することをおすすめします。慣れるまでは時間がかかりますが、与件文をより深く理解できるようになります。

再現答案採点サービス得点の集計

令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験の再現答案採点サービスに申込みがあったのは 146 人で、その内合計 240 点以上を獲得した試験合格者は 44 人、239 点以下の不合格者は 102 人となり再現答案提出者の合格者率は約 30%、不合格者率は 70%となった。これは、試験の合格率 18.9%よりも高い合格率となり、再現答案を提出している答案のレベルが全体平均よりも高いことを示している。

令和 5 年度再現答案採点サービスにおける得点の傾向

事例Ⅰの平均点：全体 55.75 点、合格者 57.66 点、不合格者 54.92 点

事例Ⅱの平均点：全体 57.34 点、合格者 58.48 点、不合格者 56.85 点

事例Ⅲの平均点：全体 57.45 点、合格者 59.23 点、不合格者 56.69 点

事例Ⅳの平均点：全体 59.34 点、合格者 63.45 点、不合格者 57.56 点

【令和 5 年度再現答案採点サービス得点の集計表（全体 146 名）】

再現答案採点サービス得点の集計表(全体 146 名)					
	事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ	合計
平均	55.75 点	57.34 点	57.45 点	59.34 点	229.88 点
最高	69 点	69 点	73 点	87 点	269 点
最低	36 点	44 点	39 点	25 点	191 点
標準偏差	5.66 点	4.95 点	5.4 点	9.68 点	15.77 点
70 点以上	S	0 人	0 人	1 人	18 人
69～65 点	A+	8 人	12 人	11 人	12 人
64～60 点	A-	27 人	36 人	41 人	37 人
59～55 点	B+	60 人	52 人	55 人	31 人
54～50 点	B-	32 人	38 人	27 人	30 人
49～45 点	C+	15 人	7 人	7 人	16 人
44～40 点	C-	3 人	1 人	3 人	1 人
39～35 点	D+	1 人	0 人	1 人	0 人
34 点以下	D-	0 人	0 人	0 人	1 人
合計	146 人	146 人	146 人	146 人	

【令和 5 年度再現答案採点サービス得点の集計表（合格者 44 名）】

再現答案採点サービス得点の集計表(合格者 44 名)					
	事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ	合計
平均	57.66 点	58.48 点	59.23 点	63.45 点	238.82 点
最高	68 点	69 点	73 点	87 点	269 点
最低	44 点	47 点	42 点	25 点	191 点
標準偏差	4.85 点	5.16 点	5.31 点	11.31 点	14.34 点
70 点以上	S	0 人	0 人	1 人	9 人
69～65 点	A+	3 人	5 人	5 人	5 人
64～60 点	A-	12 人	15 人	17 人	15 人
59～55 点	B+	20 人	9 人	15 人	9 人
54～50 点	B-	7 人	14 人	4 人	3 人
49～45 点	C+	1 人	1 人	1 人	2 人
44～40 点	C-	1 人	0 人	1 人	0 人
39～35 点	D+	0 人	0 人	0 人	0 人
34 点以下	D-	0 人	0 人	0 人	1 人
合計	44 人	44 人	44 人	44 人	

【令和 5 年度再現答案採点サービス得点の集計表（不合格者 102 名）】

再現答案採点サービス得点の集計表(不合格者 102 名)					
	事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ	合計
平均	54.92 点	56.85 点	56.69 点	57.56 点	226.02 点
最高	69 点	68 点	67 点	67 点	269 点
最低	36 点	44 点	39 点	39 点	191 点
標準偏差	5.78 点	4.77 点	5.26 点	8.28 点	14.75 点
70 点以上	S	0 人	0 人	0 人	9 人
69～65 点	A+	5 人	7 人	6 人	7 人
64～60 点	A-	15 人	21 人	24 人	22 人
59～55 点	B+	40 人	43 人	40 人	22 人
54～50 点	B-	25 人	24 人	23 人	27 人
49～45 点	C+	14 人	6 人	6 人	14 人
44～40 点	C-	2 人	1 人	2 人	1 人
39～35 点	D+	1 人	0 人	1 人	0 人
34 点以下	D-	0 人	0 人	0 人	0 人
合計	102 人	102 人	102 人	102 人	

実際の得点の集計

令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験の再現答案採点サービスに申し込み頂いたのは 146 人で、その内 127 名より実際の得点結果を共有頂いており、127 人の内、合格者は 43 人の約 34%、不合格者は 84 人の約 66%と合格者から積極的に得点結果を共有頂けている。

令和 5 年度再現答案採点サービス利用者における実際の得点の傾向（全体）

事例Ⅰは、平均点 54.13 点、最高点 77 点、最低点 26 点、標準偏差が 10.07 点

事例Ⅱは、平均点 58.41 点、最高点 75 点、最低点 42 点、標準偏差が 6.53 点

事例Ⅲは、平均点 57.72 点、最高点 79 点、最低点 34 点、標準偏差が 9.16 点

事例Ⅳは、平均点 59.79 点、最高点 79 点、最低点 43 点、標準偏差が 7.65 点

合計は、平均点 230.05 点、最高点 283 点、最低点 173 点、標準偏差が 19.91

平均点は、事例Ⅳ>事例Ⅱ>事例Ⅲ>事例Ⅰの順で高い。これは各事例の得点の難易度を示し、事例Ⅳが最も得点を取りやすく、事例Ⅰが最も得点取りにくい事例となった。

標準偏差は、事例Ⅱ<事例Ⅳ<事例Ⅲ<事例Ⅰの順で高い。事例Ⅱが最も得点のバラツキが少なく、事例Ⅰが最も得点のバラツキが高くなり得点の差が大きいことが分かる。

前述の通り、事例Ⅰは、高得点と低得点の差が最も大きく、再現答案採点サービスよりも多くの高得点となった割合が大きい。また、45 点から 50 点の割合も多く、A 評価に届いている割合が少ないのが特徴となった。

事例Ⅱは、最も高得点と低得点の差が少なく、60 点前後の合格点の範囲で得点が集中している。B 評価以上の得点になりやすいが、逆に 70 点以上の高得点を獲得することは難しくなっている。

事例Ⅲは、50 点～70 点でそれぞれ同じ割合で得点が分布しており、この事例で A 評価を取れているかどうかで総得点に差がついてしまったことが分かる。

事例Ⅳは、最も平均が高く 59.79 点と脅威の数字となっていることが分かる。A 評価以上が全体の 54%と半数以上が合格点以上の得点となっており、令和 5 年度試験においては、事例Ⅳで A 評価以上というのは必須だったと考えられる。

【実際の得点の集計表（全体 127 名）】

実際の得点の集計表(全体 127 名)					
	事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ	合計
平均	54.13 点	58.41 点	57.72 点	59.79 点	230.05 点
最高	77 点	75 点	79 点	79 点	283 点
最低	26 点	42 点	34 点	43 点	173 点
標準偏差	10.07 点	6.53 点	9.16 点	7.65 点	19.91 点
70 点以上	S	9 人	6 人	11 人	13 人
69～65 点	A+	12 人	17 人	24 人	20 人
64～60 点	A-	15 人	28 人	21 人	36 人
59～55 点	B+	21 人	42 人	24 人	21 人
54～50 点	B-	29 人	24 人	26 人	28 人
49～45 点	C+	25 人	8 人	10 人	8 人
44～40 点	C-	8 人	2 人	8 人	1 人
39～35 点	D+	4 人	0 人	2 人	0 人
34 点以下	D-	4 人	0 人	1 人	0 人
合計	127 人	127 人	127 人	127 人	

令和5年度再現答案採点サービス利用者における実際の得点の傾向（合格者）
 事例Ⅰは、平均点 60.63 点、最高点 77 点、最低点 45 点、標準偏差が 8.31 点
 事例Ⅱは、平均点 61.63 点、最高点 75 点、最低点 49 点、標準偏差が 6.16 点
 事例Ⅲは、平均点 63.81 点、最高点 79 点、最低点 48 点、標準偏差が 7.89 点
 事例Ⅳは、平均点 64.95 点、最高点 79 点、最低点 51 点、標準偏差が 7.25 点
 合計は、平均点 251.02 点、最高点 283 点、最低点 240 点、標準偏差が 9.98 点
 平均点は事例Ⅳ>事例Ⅲ>事例Ⅱ>事例Ⅰの順で高い。

全体と比較すると事例Ⅱと事例Ⅲの順番が逆になっており、合格者は事例Ⅲを落としていない、得点を積み上げて合格できたことが分かる。

【実際の得点の集計表（合格者 43 名）】

実際の得点の集計表(合格者 43 名)					
	事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ	合計
平均	60.63 点	61.63 点	63.81 点	64.95 点	251.02 点
最高	77 点	75 点	79 点	79 点	283 点
最低	45 点	49 点	48 点	51 点	240 点
標準偏差	8.31 点	6.16 点	7.89 点	7.25 点	9.98 点
70 点以上	S	8 人	4 人	9 人	11 人
69～65 点	A+	6 人	10 人	14 人	10 人
64～60 点	A-	9 人	12 人	9 人	15 人
59～55 点	B+	7 人	12 人	4 人	4 人
54～50 点	B-	10 人	3 人	6 人	3 人
49～45 点	C+	3 人	2 人	1 人	0 人
44～40 点	C-	0 人	0 人	0 人	0 人
39～35 点	D+	0 人	0 人	0 人	0 人
34 点以下	D-	0 人	0 人	0 人	0 人
合計	43 人	43 人	43 人	43 人	

令和5年度再現答案採点サービス利用者における実際の得点の傾向（不合格者）
 事例Ⅰは、平均点 50.81 点、最高点 74 点、最低点 26 点、標準偏差が 9.23 点
 事例Ⅱは、平均点 56.76 点、最高点 70 点、最低点 42 点、標準偏差が 6.08 点
 事例Ⅲは、平均点 54.60 点、最高点 74 点、最低点 34 点、標準偏差が 8.13 点
 事例Ⅳは、平均点 57.14 点、最高点 72 点、最低点 43 点、標準偏差が 6.41 点
 合計は、平均点 219.31 点、最高点 239 点、最低点 173 点、標準偏差が 14.56 点
 平均点は事例Ⅳ>事例Ⅱ>事例Ⅲ>事例Ⅰの順で高い。

合格者の集計表の反対で、事例Ⅲの平均点が低く、事例Ⅲで得点を積み上げられなかった

ことで、不合格となっている受験生が多いことが分かる。

【実際の得点の集計表（不合格者 84 名）】

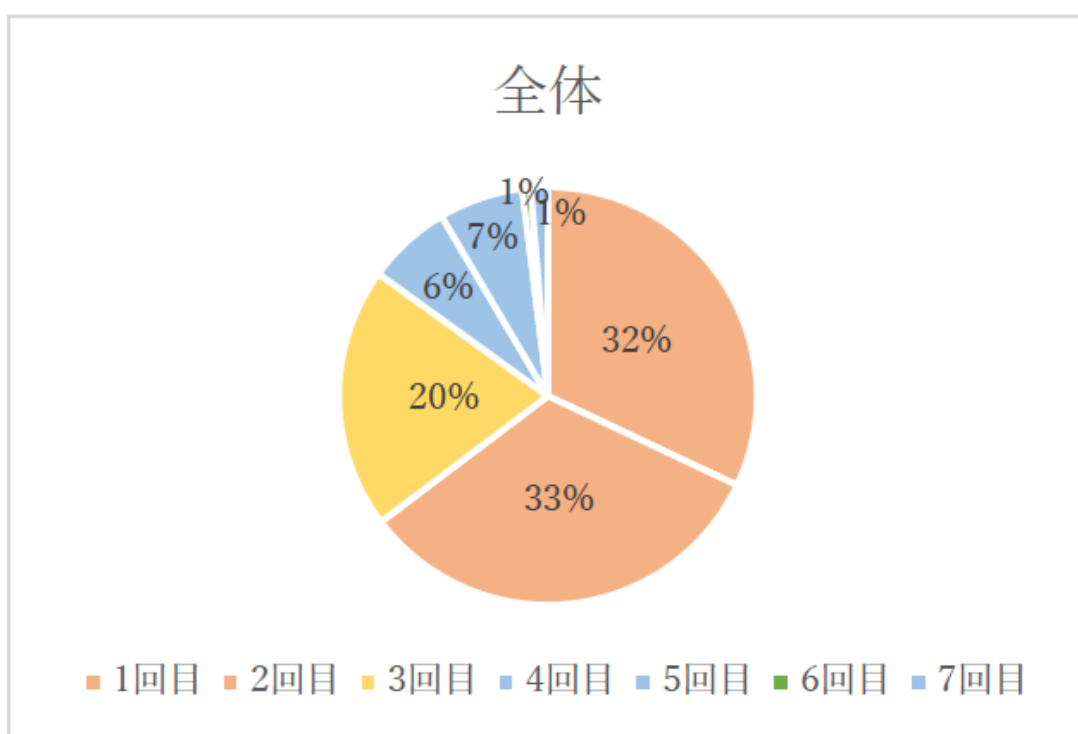
実際の得点の集計表(不合格者 84 名)					
	事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ	合計
平均	50.81 点	56.76 点	54.60 点	57.14 点	219.31 点
最高	74 点	70 点	74 点	72 点	239 点
最低	26 点	42 点	34 点	43 点	173 点
標準偏差	9.23 点	6.08 点	8.13 点	6.41 点	14.56 点
70 点以上	S	1 人	2 人	2 人	
69～65 点	A+	6 人	7 人	10 人	
64～60 点	A-	6 人	16 人	12 人	
59～55 点	B+	14 人	30 人	20 人	
54～50 点	B-	19 人	21 人	20 人	
49～45 点	C+	22 人	6 人	9 人	
44～40 点	C-	8 人	2 人	8 人	
39～35 点	D+	4 人	0 人	2 人	
34 点以下	D-	4 人	0 人	1 人	
合計	84 人	84 人	84 人	84 人	

令和 5 年度再現答案採点サービス申込者の受験回数と合否

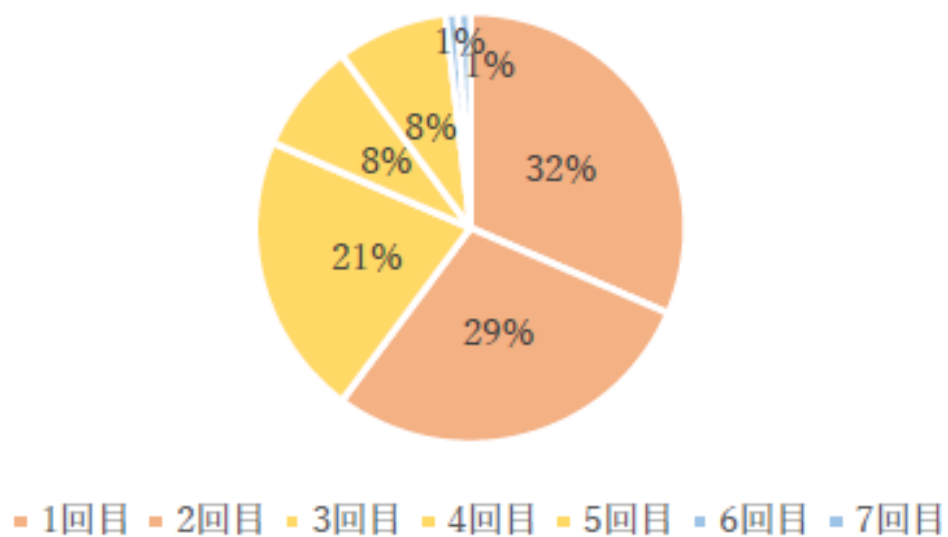
令和 5 年度再現答案採点サービスの申込者 153 人の受験回数と合否の結果をみていくと、まず合格者は 45 人の 29.4%で不合格者は 108 人の 70.6%となっている。受験回数が 1 回目の合格者率は 31%と約 3 割が合格者で、2 回目の合格者率は 38%と最も多く、約 4 割弱が合格者となり、3 回目では 26%と 2 割 5 分は合格者となっており、1 回目～3 回目の回数で合格できる可能性が高いということが分かる。その一方で、4 回目、5 回目は 10%程度と合格するのが非常に厳しい試験になっており、多年度受験生が繰り返し受験をしてもなかなか合格にはたどり着かないことが分かる。

【再現答案採点サービスによる受験回数と合格の確率のまとめ】

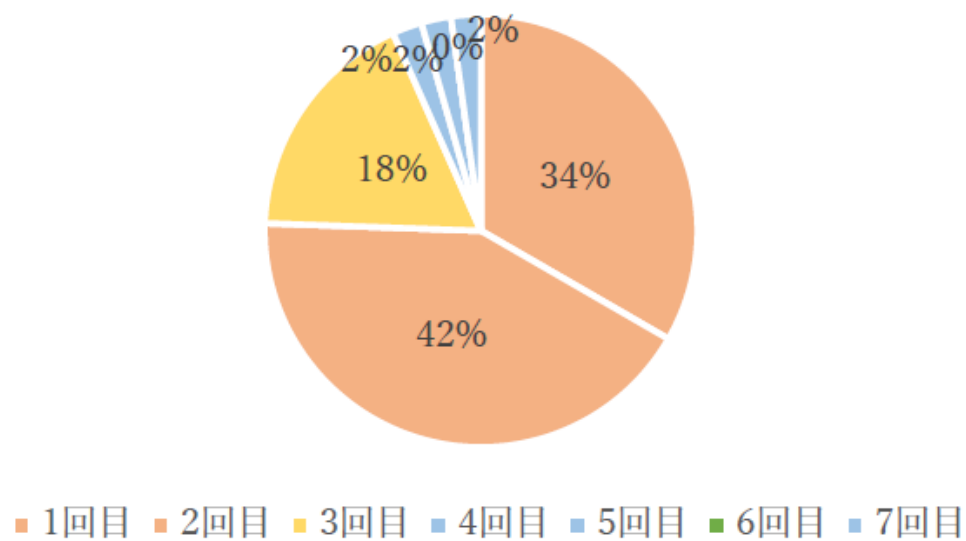
受験回数	全体	合格者	合格者率	不合格者	不合格者率
1回目	49人	15人	31%	34人	69%
2回目	50人	19人	38%	31人	62%
3回目	31人	8人	26%	23人	74%
4回目	10人	1人	10%	9人	90%
5回目	10人	1人	10%	9人	90%
6回目	1人	0人	0%	1人	100%
7回目	2人	1人	50%	1人	50%
合計	153人	45人	29%	108人	71%



不合格者



合格者



1.5 令和5年度までの中小企業診断士2次試験対策

～不合格者・合格者へのアンケート調査

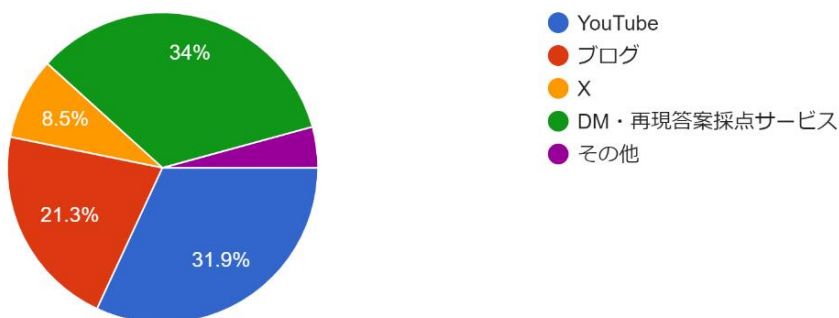
令和5年度までの中小企業診断士2次試験対策～不合格者47人のアンケート調査

令和5年度までの中小企業診断士2次試験対策について、不合格者47人にアンケート調査を実施した。調査項目は、認知媒体、再現答案サービスの利用の有無、メインで利用した受験機関もしくは独学教材、多年度の場合には令和3年度～5年度までの3年間までを回答してもらい、その中で最も効果的だった受験機関もしくは独学教材を調査した。認知媒体は再現答案サービスの利用者が約34%、YouTubeが約32%、ブログが約21%で、その内再現答案サービスを利用した人が9割弱というアンケート結果になった。

まず、令和5年度試験においては、予備校を利用せずに独学教材を使用して2次試験対策した割合が5割以上という結果となり、令和4年度は未受験者が約36%で受験者が約64%、令和3年度の未受験者が約7割、受験者は約3割といったデータが抽出された。そして、最も効果的だった予備校もしくは独学教材は、予備校は回答が割れてその傾向はつかめなかったが、独学教材を最も効果的と回答している割合が約5割おり、不合格者の半数がどこかの予備校を効果的と感じ、残りの半数は独学教材が効果的と考えていることが分かった。

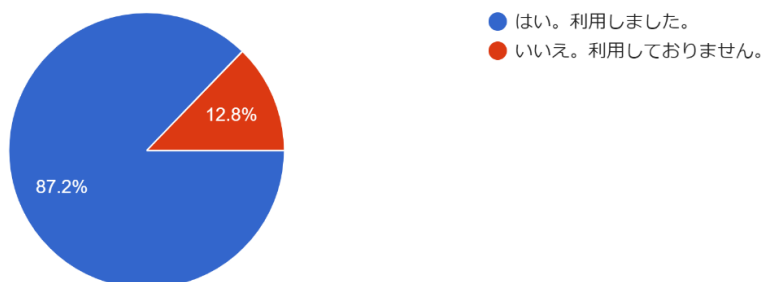
2. 認知媒体

47件の回答



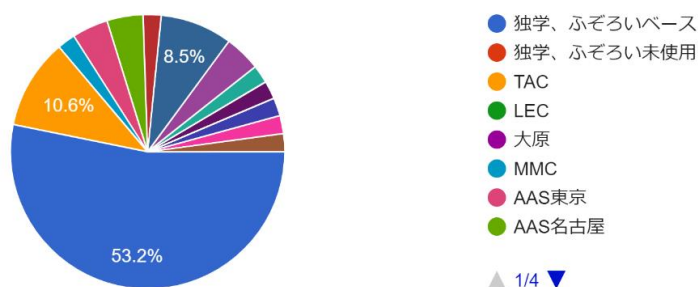
3. shinblogの再現答案再現サービスを利用しましたか？

47 件の回答



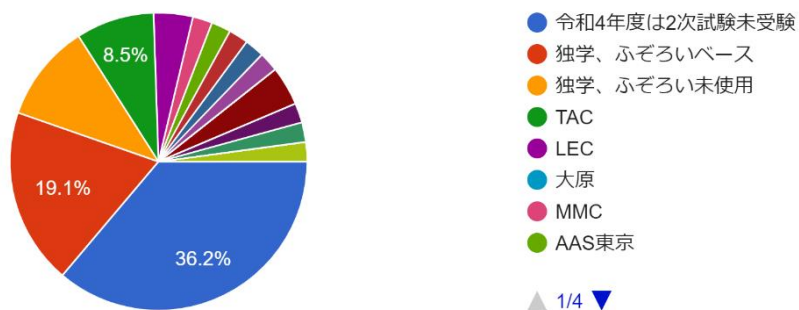
4. 令和5年度2次試験対策においてメインで活用した受験機関もしくは独学教材を選択ください。

47 件の回答



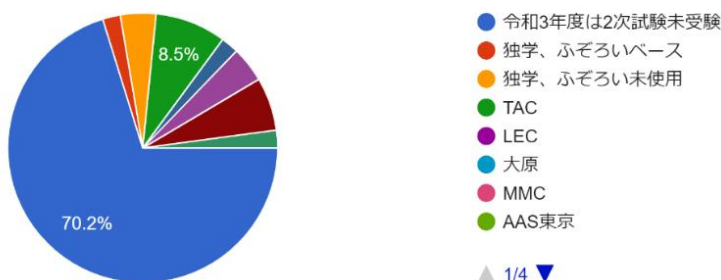
5. 多年度受験の方にお聞きます。令和4年度2...した受験機関もしくは独学教材を選択ください。

47 件の回答



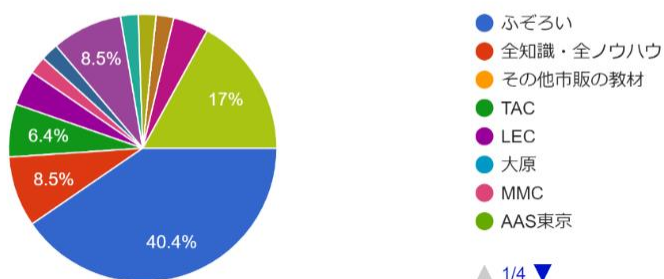
6. 多年度受験の方にお聞きます。令和3年度2...した受験機関もしくは独学教材を選択ください。

47 件の回答



7. 過去の2次試験対策において最も効果的だと感じた受験機関もしくは独学教材を選択ください。

47 件の回答



令和5年度までの中小企業診断士2次試験対策～合格者49人のアンケート調査

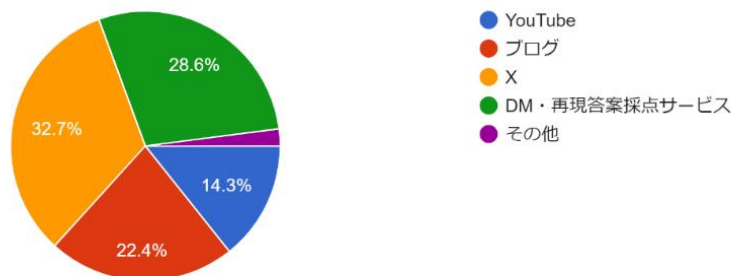
次に令和5年度までの中小企業診断士2次試験対策について、合格者49人にアンケート調査を実施した。調査項目は、不合格者と同様で、認知媒体、再現答案サービスの利用の有無、メインで利用した受験機関もしくは独学教材、多年度の場合には令和3年度～5年度までの3年間までを回答してもらい、その中で最も効果的だった受験機関もしくは独学教材を調査した。認知媒体は再現答案サービスの利用者が約28%、YouTubeが約14%、ブログが約22%で、その内再現答案サービスを利用した人が9割以上というアンケートになった。

まず、令和5年度試験の合格年度においては、独学の割合が約5割おり、その中で再現答案系教材を利用して2次試験対策した割合が約37%、残りの約13%は教材ではなく過去問を利用して対策をしていたことが推測される。令和4年度は未受験者が約33%で受験者が約71%、令和3年度の未受験者が約7割、受験者は約3割と不合格者と多年度受験者の割合は合格者と不合格者とではあまり差が無い結果となっている。そして、最も効果的だった予備校もしくは独学教材では、独学教材を最も効果的と回答している割合は約4割程度であり、予備校を最も効果的と回答した割合が約6割と不合格者との差がついている。結果として、不合格者は独学教材だけで合格できていると思っている受験者が多いが、合格者達は独学教材だけでは対策が不十分と感じてどこかの予備校を利用して、合格をつかみ取って

いることが分かった。

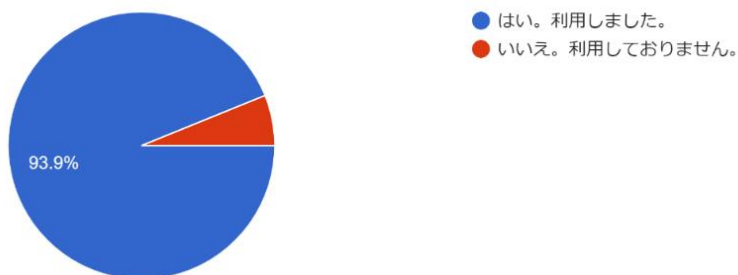
2. 認知媒体

49 件の回答



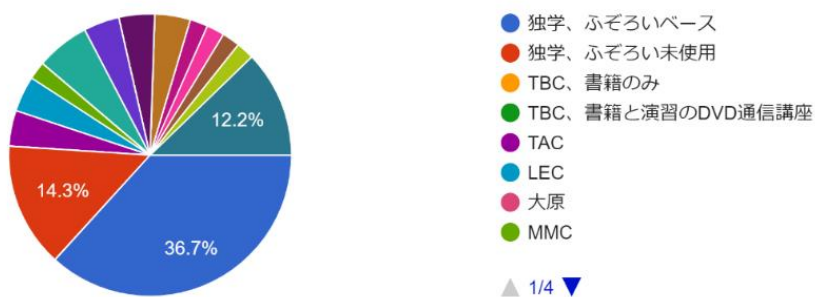
3. shinblogの再現答案再現サービスを利用しましたか？

49 件の回答



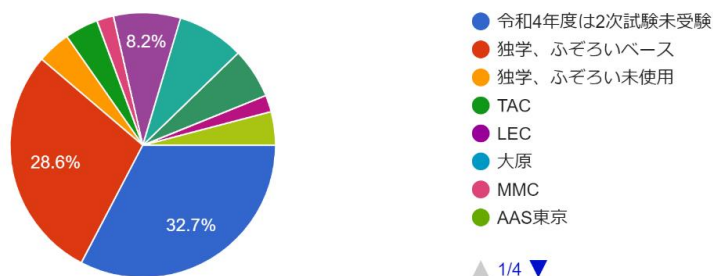
4. 令和5年度2次試験対策においてメインで活用した受験機関もしくは独学教材を選択ください。

49 件の回答

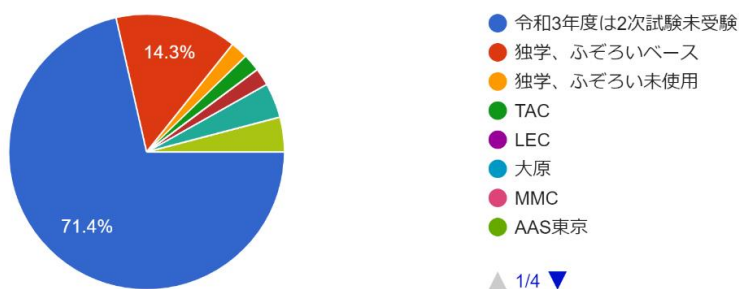


TBC（DVD 通信講座）12.2%、独学、ふぞろいベース 36.7%、独学、ふぞろい未使用 14.3%

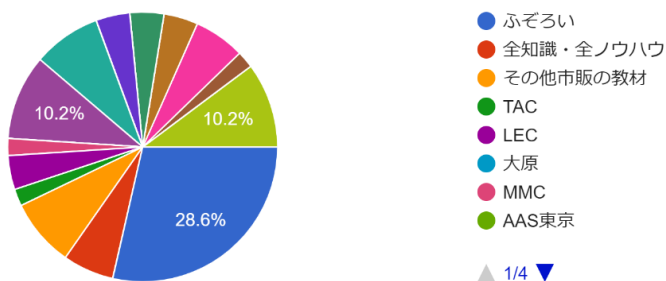
5. 多年度受験の方にお聞きます。令和4年度2...した受験機関もしくは独学教材を選択ください。
49 件の回答



6. 多年度受験の方にお聞きます。令和3年度2...した受験機関もしくは独学教材を選択ください。
49 件の回答



7. 過去の2次試験対策において最も効果的だと感じた受験機関もしくは独学教材を選択ください。
49 件の回答



○考えて、書く時間を最大限に活かす

2次筆記試験を解くプロセスを大まかに分けると、「読む・考える・書く」となりますが、一番時間をかけるべき、もしくは重要視すべきプロセスは何でしょうか？私は「考える」プロセスだと思います。読んだり書いたりする工程はなるべく速くこなし、点数を大きく左右する「考える」時間を多くとりたいものです。この「考える」工程も2つに細分化できると私は考えています。ひとつは「解答構成を考える工程」、もうひとつは「解答内容を考える工程」です。

前者は、体言止めなど文の表現方法や「課題は①、②」のようなナンバリングを考える工程です。後者は、与件文のどの情報を抽出するか、どのキーワードを書くか考える工程です。「考える」工程の中でも、後者は事例ごとに左右されますが、前者は一定のパターンがあり、あまり時間をかけずに骨子を決めやすいと私は感じます。過去問演習で、言い回しや文章構成に時間を取られ、内容が伝わりにくい解答を書いてしまった経験はありませんか？もしくは、合格者の解答分析をして、「なぜ合格者はキレイな解答をかけるのか？」と疑問に思った経験。このコラムでは過去問演習の振り返りや、他者の解答を分析して編み出していった「解答構成のパターン」をご紹介します。言い回しや構成を定型化できれば「解答内容を考える工程」に集中できるので、得点向上につながります。

○因果関係の分かりやすい解答

書籍やインターネットでの2次試験攻略法では、「因果関係を意識した解答を書きましょう」というアドバイスを頻繁に見かけます。因果関係のある文とは「Aをすることで、Bとなる」という文です。診断士試験にフォーカスして補足すると、「施策Aを行うことで、効果Bが起こる」、という文構造です。施策とは、組織改編や新たな人事施策、商品開発や新規顧客開拓、製造工程のカイゼンといった「与件文を元にした、最適なアクション」のことです。効果とは、士気を高める、顧客満足度を高める、リードタイムを短縮する、といった「性質や数量の変化で表せること、形容詞的に表せること」です。ビジネスの現場でプレゼンするとき、例えば「このキャンペーンを行うことで、製品aの売上を20%高めます」のように、ある施策を行うことで数的・質的な変化が期待できることを効果として添えますが、これと同じことを紙上で表現し、定型化するのです。

因果関係の分かりやすい文の基本形は、「施策Aにより、効果Bである」です。この形で2～3文書くことで解答欄を過不足なく埋めることができます。私の再現答案を例に説明します。

<令和5年度事例I第4問(設問2) 再現答案>

競争戦略では、X社の仕入ルートを活用し地元産の材料を使った独自商品で高付加価値化しサービス品質を高め近隣外食店と差別化。成長戦略ではSNSからニーズを収集し外国人観光客や若者に向け商品開発し新規顧客拡大。(100字)

詰めて書いた印象の日本語となっていますが、「施策Aにより、効果Bである」の基本を

意識して書いています。前半の競争戦略の施策は「X社の仕入ルートで得られる地元産材料を使った独自商品の開発」で、その効果が「高付加価値化」とあります。「施策→効果」の流れを読み取って頂けますでしょうか？施策は与件文の情報と教科書の知識を元にした、A社が将来起こすべき「行動」の提案で、効果は競争戦略の方向性に沿うキーワードを入れています。後半も同様で、A社の行動を提示し、成長戦略のどの方向性をとるか示しています。このように、「施策→効果」の形を2セットつくり、解答欄を過不足なく埋めています。

再現答案という「結果」だけを見ると、施策が先で効果が後となっていますが、解答をつくる「過程」では、まず先に効果から考えて予測し、次に当てはまる内容を与件文から拾ってくる、逆の発想が必要です。設問の「競争戦略」から「差別化・高付加価値化・集中」のキーワードを連想し、与件文の情報からキーワードにフィットする施策を立案します。同様に、「成長戦略」から「市場浸透、新製品開発、新市場開拓、多角化」の4つの方向性を連想し、施策を考えます。字数的に4つは書けないので、どれか1つの方向性を選びます。

キーワードとなる「効果」を先に連想し、解答では「施策→効果」の文型をイメージすることで、表現方法をあれこれ考える煩わしさが軽減し、解答内容を推敲する時間を多少なりとも生み出せます。設問で問われるのは施策以外に、課題や問題点、理由など様々ありますが、「Aをすることで、Bとなる」という書き方は汎用性があるので、ぜひ意識して取り入れてみてください。

○解答構成のパターン

文ごとの構成について述べてきました。次は設問ごとの文章構成のパターンについて考察していきます。

1. 設問から構成を考える

先ほどの令和5年度事例Ⅰ第4問(設問2)では「今後、どのような事業を展開していくべきか。競争戦略や成長戦略の観点から100字以内で述べよ」とあります。設問を読んだとき、「競争戦略と成長戦略について、それぞれ1文ずつ書けば良いかな」と推測します。再度、再現答案を引用します。

<令和5年度事例Ⅰ第4問(設問2) 再現答案>

競争戦略では、X社の仕入ルートを活用し地元産の材料を使った独自商品で高付加価値化しサービス品質を高め近隣外食店と差別化。成長戦略ではSNSからニーズを収集し外国人観光客や若者に向け商品開発し新規顧客拡大。(100字)

競争戦略について1文60字、成長戦略について1文40字で書いています。50字ずつの配分を意識しましたが、字数配分は少し崩れてしまいました。字数配分を意識しつつ、「施策Aにより、効果Bである」の基本に沿い解答欄を埋めていきます。

2. 与件文から構成を考える。

与件文では社長の方針や思いが直接的に表現されている場合があります。令和元年度事例Ⅲは特に分かりやすく方針が書かれています。

<令和元年度事例Ⅲ 与件文第13段落>

C社社長は、この新工場計画について前向きに検討を進める考えであり、次のような方針

を社内に表明している。

この文に続き 1～4 の 4 つの方針が述べられています。そして、第 3 問の設問 1 は「C 社社長の新工場計画についての方針に基づいて、生産性を高める量産加工のための新工場の在り方について 120 字以内で述べよ。」となっています。設問の「新工場の在り方」と、与件文の「新工場計画の方針」がリンクできれば、1～4 の方針をナンバリングして、解答構成を書けそうです。この 4 つの方針を 1 つずつ要約していくと、1 は「柔軟性の高い工場を目指すこと」、2 は「作業の標準化」、3 は「レイアウトや設備の更新」、は「人員採用と教育」となり、内容が重複することなく解答を書けそうです。

社長の方針は複数あり、例えば、「○○と考えている。また、××も実現したいと考えている。」とあれば、前者を①、後者を②として、ナンバリングします。与件文の「方針」と設問のつながりを把握できれば、与件文を利用しつつ、解答構成をつくるのが可能となるのです。

3. 自分でフレームワークを設定する。

再度、令和 5 年度事例 I を例にお話しします。第 4 問は「A 社と X 社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。」、設問 1 は「どのように組織の統合を進めていくべきか。80 字以内で助言せよ。」とあります。要約すると、「A 社と X 社の経営統合過程で、どのように組織統合を進めていくべきか。」を問うています。どこか曖昧でざっくりした問いかけの場合、1 次試験の知識を使って解答構成のフレームワークをつくれるかどうか考えます。M&A を終えた後の統合プロセスとして PMI (Post Merger Integration: ポスト・マージャー・インテグレーション) という概念があります。テキストにより表記ゆれもあるかと思いますが、統合プロセスには、主に経営統合、業務統合、文化統合の 3 つがあります。設問は「どのように組織統合を進めていくべきか」なので、経営統合以外で解答構成をつくります。解答構成として、①組織構造や業務に関する統合、②組織文化に関する統合とナンバリングします。

このように 1 次知識の定義や方向性、メリット/デメリット等をナンバリングして記憶しておくことで、与件文の読み取りや解答キーワードとしての使用だけでなく、解答構成をつくる際にも役立ちます。設問や与件文を読み取り、一度何らかの知識に変換する必要があるため、抽象的思考能力が養われます。「何を訊かれているか分からない」問題ほど、知識を軸に構成を組み立てる準備をしましょう。

○因果が分かりやすく、内容が伝わる解答構成

因果関係が分かりやすい文の特徴や、内容を整理しやすい解答構成について過去問を例に挙げつつ説明してきました。具体的には「施策 A により、効果 B である」という基本形を意識して文を書くこと、設問・与件文中の社長方針・1 次知識をヒントに解答構成をナンバリングしていくことです。これらの書き方を理解することで、文型や構成という解答の骨格を考える時間を節約でき、内容の推敲に時間を充てられます。さらに、読みやすさも向上するので、得点も安定します。事例 I ～Ⅲのどの事例でも応用できるため、ぜひ試してみてください。

第 2 章 令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験 事例 I

令和 5 年度 事例 I の設問や与件の特徴

令和 5 年度の事例 I の設問は、例年通りの設問数が 5 題、60 字が 1 題、100 字が 3 題、80 字が 1 題と記述のボリュームは前年に続き少なくなり、一方で与件文は 3,220 字と令和 4 年度の約 2,943 字より約 1.1 倍のボリュームと多くなり、全体を把握しやすいストーリーではあるが与件文の処理には時間を要する構成となった。

事例企業は、蕎麦店ということで過去問では未出題の業種となるが、飲食業ということから事例 II で出題されてきた肉屋、豆腐屋、飲食店といった事例企業を想起させる企業である。

設問については、令和 4 年度と構成が類似しており、第 1 問は S①強み、W②弱みを解答する同じ内容で字数が少なくなる過去問同様の年度の変化のパターン、これは事例 II で令和 2 年度の SWOT 分析から令和 3 年度の SWOT 分析の問題で字数が少なるパターンと同じである。第 2 問は戦略上の差別化の狙いといった事例企業の分析の問題となり、第 3 問では留意点の助言問題と第 1 問から第 3 問までは戦略系の問題が続いた。

第 4 問は経営統合過程のマネジメントと M&A の論点が令和 2 年度から令和 5 年度にかけて事例 I においては毎年の様に出題されており、(設問 1) は組織の統合の進め方と組織・人的資源管理の論点、(設問 2) は競争戦略と成長戦略という 2 つの切り口により事業展開と戦略系の問題が最後にも来る構成となった。特に後半の段落で登場する X 社の情報が多し記述となり、この X 社を経営統合する際の留意点や事業展開の助言をする解答が求められており、過去問で出題された論点よりも踏み込んだ論点となっている。中小企業の課題のトレンドであるこの M&A の論点は、今後も継続して盛り込んだ事例問題が出題されることが予想できる。

2.1.1 設問分析・解釈

第 1 問 (配点 20 点)

統合前の A 社における①強みと②弱みについて、それぞれ 30 字以内で述べよ

→メモしたキーワードと知識想定。株式会社化（法人化）する以前の時制に注意する。

過去の経営戦略の問題で、分析の問題。

強み：S 経営戦略、差別化集中戦略、経営資源の選択と集中、競争優位性の構築、顧客ニーズの収集

弱み：W 取引先への依存、経営資源の分散

与件情報を整理して、知識を加えて書き上げる毎年同様の第 1 問と傾向が同じ問題。

SWOT の SW が問われており、過去問からは事例Ⅱと事例Ⅲの第1問ともとれる出題。

第2問（配点20点）

A社の現経営者は、先代経営者と比べてどのような**戦略上の差別化**を行ってきたか、かつその**狙い**は何か。100字以内で述べよ。

→メモしたキーワードと知識想定。事業ドメインの変更、外部環境変化への対応、差別化集中戦略、経営資源の選択と集中、高付加価値化、競争優位性の構築。現経営者が過去に行ってきた戦略上の差別化の内容とその狙いを踏まえて解答する。過去の成功体験の情報を整理して解答する。

第3問（配点20点）

A社経営者は、**経営統合**に先立って、**X社のどのような点に留意**するべきか。100字以内で助言せよ。

→メモしたキーワードと知識想定。買収、M&Aの知識。買収のメリット、迅速に外部の経営資源を獲得できる、ノウハウと経験の獲得。買収のデメリット、異なる組織文化の軋轢が生じる、退職するリスク、コンフリクトの発生。離職率上昇、士気・モラルの低下

第4問（配点40点）

A社とX社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。

（設問1）

どのように**組織の統合**を進めていくべきか。80字以内で助言せよ。

→メモしたキーワードと知識想定。共通目的、貢献意欲、コミュニケーション、円滑な融合、段階的な融合、一体感の醸成、権限移譲、モラル向上、組織活性化、社内研修、OJT、公平な評価制度

第4問（設問2）

今後、どのような**事業を展開**していくべきか。**競争戦略**や**成長戦略**の観点から100字以内で助言せよ。

→メモしたキーワードと知識想定。買収のメリット、迅速に外部の経営資源を獲得できる、ノウハウと経験の獲得。差別化集中戦略、新市場開拓戦略、新商品開発戦略、新規顧客層の獲得、シナジー。

2.1.2 与件読解

第1段落

A社は、資本金1千万円、＜従業員15名（正社員5名、アルバイト10名）＞の蕎麦店である。先代経営者は地方から上京し、都市部の老舗蕎麦店で修業し、「1960年代後半」にのれん分けして大都市近郊に分店として開業した。鉄道の最寄り駅からバスで20分ほど離れた県道沿いに立地し、当時はまだ農地の中に住宅が点在する閑散とした中での開業であった。

→A社の概要の段落。従業員15名（正社員5名、アルバイト10名）の蕎麦店。飲食店とイメージが掴みやすい事例企業。都心部の老舗蕎麦店ののれん分けとして、大都市近郊に分店として開業。バスで20分ほど離れた県道沿いに立地とあまり立地条件は良くないように思える。

第2段落

「開業当初」は小さな店舗を持ちながらも、蕎麦を自前で打っており、コシの強い蕎麦が人気を博した。出前中心の営業を展開し、地域住民を取り込むことで、＜リピート客＞を増やしていった。また、高度経済成長によって自家用車が普及する途上にあったことから、多少離れていてもマイカーで来店する顧客も年々増え始め、県道沿いの立地が功を奏した。付近には飲食店がほとんどなかったことから、地元で数少ない飲食店の一つとして顧客のニーズに応えるようになり、蕎麦店の範疇を超えるようになった。うどん、丼もの、カレー、ウナギ、豚カツ、オムライスなどもメニューに加え始め、まちの食堂的な役割を担うようになっていった。

→開業当初の強み事業変遷の段落。開業当初は、蕎麦を自前で打っており、コシの強い蕎麦が人気を博したと当初の自社の強みにより、地域住民のリピート客を増やした。マイカーで来店する顧客も年々増えたことで、県道沿いの立地が功を奏した。競合が付近には無く、顧客ニーズに対応した蕎麦以外のメニューを提供して、食堂的な役割を担った。

第3段落

「1980年代」には、店舗周辺の宅地化が急速に進み、地域人口が増えるに従って、来店客、出前の件数ともに増加していった。「1980年代末」には売上高が1億円に達するようになった。客数の増加に伴い店舗規模を拡大し、駐車場の規模も拡大した。店舗の建て替えによって、収容客数は30席から80席にまで拡大し、厨房設備も拡張し、出前を担当する従業員の数も＜アルバイトを含めて20名＞にまで増加した。

→1980年代の事業の拡大の段落。「1980年代」には、地域人口の増加といった外部環境の

機会があり、来店客、出前の件数がともに増加し、「1980年代末」には、売上高1億円に達し、店舗規模と駐車場の規模を拡大し、店舗の建て替えをして、収容客数が30席から80席まで倍以上になり、厨房設備も拡張して、従業員数が20名までに増加した。事業の調子が良いことで、設備投資や人材の採用を積極的に行ってきた。

第4段落

しかしながら、「1990年代半ば」になると、近隣にファミリーレストランやうどんやラーメンなどのチェーン店、コンビニエンスストアなどの**競合が多数現れる**ようになり、売上高の大半を占める**昼食の顧客需要が奪われる**ようになった。バブル経済崩壊とも重なって、売上高が前年を下回るようになっていった。厨房を担当していた数名の正社員も独立するようになり、重要な役割を担う**正社員の離職**も相次いだため、一時的に従業員は家族とアルバイトだけとなり、**サービスの質の低下**を招いていった。

→1990年代の競合との競争と自社の相対的な弱みの段落。「1990年代半ば」には、外部環境の変化があり、近隣に**競合が多数出現し昼食の顧客需要が奪われる**ことになる。そして、内部環境としては、重要な役割を担う**正社員の離職**が相次ぎ、一時的に従業員は家族とアルバイトだけとなり、**サービスの質の低下**を招いた。外部環境の変化により経営状況が厳しくなる。

第5段落

<現経営者は先代の長男>であり、先代による事業が低迷していた「2000年代初頭」に入社した。売上高が5千万円にまで低下していたことから、売上高拡大のためのさまざまな施策を行ってきた。「2008年」にかけて、メニューの変更を度々行い、**先代が行っていた総花的なメニューを見直し**、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、出前をやめて来店のための経営とし、元々の看板であった蕎麦に資源を集中した。

→2000年代のA社社長の経営改善の段落。「2000年代初頭」に<現経営者である先代の長男>が入社し、「2008年」に、<先代>**が行っていた総花的なメニューを見直し**、オペレーション効率の悪いメニューを廃止し、出前をやめて来店のための経営とし、元々の看板であった蕎麦に資源を集中した。自社の強みである蕎麦に経営資源の選択と集中をした。

第6段落

「2005年」までに売上高は7千万円にまで改善され設備更新の借入れも完済したが、他方で**従業員の業務負荷が高まり**、その結果、**離職率が高くなった**。常に新規募集してアルバイトを採用しても、とりわけ宴会への対応においては仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次いだ。また、**新規のメニューの開発力も弱く、効率重視で、接客サービ**

スが粗雑なことが課題であった。

→2005年の課題の段落。「2005年」までに経営改善がなされたが、従業員の業務負担が高まり、離職率が高くなる。宴会への対応の仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次ぐといった、採用面での課題が勃発する。また、新規のメニューの開発力も弱く、効率重視で、接客サービスが粗雑なことが当時の課題となった。

第7段落

「2010年」に＜先代＞が経営から離れ、＜現経営者＞に引き継がれると、経営方針を見直して、メインの客層を＜地元のファミリー層＞に絞り込んだ。店舗の改装を行い、席数を80から50へと変更し、個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した。使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。ただ、近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。

→2010年経営方針の見直しの段落。「2010年」に＜現経営者＞に経営が引き継がれ、メインの客層を地元のファミリー層にターゲット顧客を絞り込んだ。店舗の改装で席数を80から50へと減らし、＜家族や友人など複数で来店する顧客＞が増加。使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げたこと、競合他社との差別化を図るために、看板となるオリジナルメニューを開発し、商品とサービスの質を高めたことが、新たな強みとなる。ただし、近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつあると自社の取引先への依存体質から、新たな課題が浮き彫りになっている。

第8段落

社内に関しては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに＜專業できるリーダー＞を配置してアルバイトを統括させた。＜接客リーダー＞は、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信任も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。他方で、先代経営者の下で働いていたベテランの厨房責任者が＜厨房リーダー＞を務め、厨房担当の＜若手従業員＞を育成する役割を果たした。＜管理リーダー＞は、A社の経営者の妻が務め、会社の財務関係全般、計数管理を行い、給与や売上高の計算などを担った。A社経営者は、＜接客リーダー＞とともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るよう

になり、2015年以降、**安定的に利益を確保できる体制**となった。

→2015年までの社内の風土改革の段落。組織体制は、**経営者の下に＜接客、厨房、管理の3部体制＞**があり、それぞれに**＜專業できるリーダーを配置＞**してアルバイトを統括。将来は自分の店を持ちたいと思っている**＜接客リーダー＞**は、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信任も厚い。**＜厨房リーダー＞**は、厨房担当の**若手従業員を育成する役割**を果たした。**＜A社経営者＞**は、**＜接客リーダー＞**とともに**会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくり**を行い、**チームとして相互に助け合う土壌**が生まれ、従業員が定着するようになった。特に接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成され、「2015年以降」、**安定的に利益を確保できる体制**となった。過去の成功体験、強みの段落。

第9段落

「コロナ禍」においては、営業自粛期間に開発した持ち帰り用の半調理製品の販売などでしのいだが、店舗営業の再開後も、主に地域住民の需要に支えられて客足が絶えることはなく、逆に売上高を伸ばすことができた。ただ、**原材料の高騰がA社の収益を圧迫する要因**となっていた。さらに、**＜常連である地元の顧客＞も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要**となっていた。

→コロナ禍以降の課題の段落。「**コロナ禍**」は、**＜主に地域住民＞の需要**に支えられて客足が絶えることはなく、逆に売上高を伸ばすことができた**良好な経営状況**。ただし、**原材料の高騰がA社の収益を圧迫し、＜常連である地元の顧客＞も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要な課題**となっている。

第10段落

そのような状況の中で、かつて同じ蕎麦店からのれん分けした**＜近隣の蕎麦店X社の経営者＞**が、自身の高齢と後継者不在のために店舗の閉鎖を検討していた。A社経営者に経営権の引き継ぎが打診されたため、「2023年」より事業を譲り受けることとなった。A社の経営者は、X社との**経営統合**による新たな展開によって、これまで以上の売上高を期待できるという見通しを持っていた。

→X社の経営統合の段落。**＜同じ蕎麦店からのれん分けした近隣の蕎麦店X社＞の経営者**から、**＜A社経営者＞に経営権の引き継ぎが打診、「2023年」より事業を譲り受けた**。A社経営者は、X社との**経営統合**による新たな事業展開による、売上高の向上を期待している。

第11段落

X社はA社から3 kmほどの距離に位置し、資本金1千万円、**＜従業員12名（正社員4名、**

アルバイト 8 名) の体制>で経営していた。店舗は50席で一見の駅利用者や通勤客をターゲットとしており、A社よりは客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであったため、接客やサービスは省力化されてきた。原材料の調達については、<X社経営者の個人的なつながりがある中堅の食品卸売業者>より仕入れていた。この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしていた。社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制がありX社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。厨房、接客、管理の従業員は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況であった。店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、<X社経営者>がそれを補っていた。

→X社の経営統合の段落。X社はA社から 3 kmほどの距離に位置し、従業員12名（正社員 4 名、アルバイト 8 名）の体制で経営。店舗は50席で<一見の駅利用者>や<通勤客>をターゲットとし、客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであり、接客やサービスは省力化されてきたことが特徴。これは、メリットとデメリットを含んでいる。原材料の調達については、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしている中堅の食品卸売業者から仕入れており、X社の強みとなる。社内の従業員の業務に関しては課題が多い。厨房、接客、管理の担当制がありX社経営者が定めた業務ルーティンで運営されており、担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況と、店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、X社経営者がそれを補っており業務負荷が大きかった。

第 12 段落

「10年前」に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出して競合するようになり、駅前に立地しながらも急速に客足が鈍くなり売上高も減少し始めていた。この頃から、X社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝昼から深夜までの終日営業に変更した。ただ、駅構内に新店大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要であった。営業時間が、早朝から夜遅くまでであったことから、アルバイト従業員のシフト制を敷いて対応していたが、コロナ禍の影響でさらに来店客が減少し、営業時間を大幅に短縮し、アルバイトの数を16名から 8 名に減らしてシフト制を廃止していた。ただ、営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がきついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集する必要があった。

→X社の経営課題の段落。競合他社が多くなった10年前頃から、X社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝昼から深夜までの終日営業に変更したが、大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が困難であった。アルバイト従業員のシフト制を敷いて早朝から夜遅くまで営業したが、「コロナ禍」の影響でさらに来店客が減少し、営業時間を大幅に短縮し、アルバイトの数を16名から 8 名に減らしてシフト制を廃止していた。営

業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がきついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集する必要がある、人材の定着率の向上が課題となっている。

第 13 段落

「近年」では、地域の食べ歩きを目的とした<外国人観光客>や<若者>が増え始めた。とりわけSNSの口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。X社を買収後の経営統合にともなって、不安になった<X社の正社員やアルバイト>から退職に関わる相談が出てきている。A社ではどのように経営統合を進めていくべきか、中小企業診断士に相談することとした。

→近年の外部環境の機会と経営統合の課題の段落。「近年」、地域の食べ歩きを目的とした<外国人観光客>や<若者>が増え始めており、SNSの口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する<来訪者>が目立ち、新たなターゲット顧客となりそうである。X社を買収後の経営統合の影響として、X社の<正社員>や<アルバイト>から不安に伴う退職の相談が出てきており、新たな課題として今後解決していく必要がある。

事例Ⅰの与件文はA社の概要から始まり、創業からの過去の事業の成功と外部環境変化における衰退、事業ドメインの変更や変遷が時系列に記述されており、後半は現在と未来に向けての課題といったパターンとなっている。令和5年度の与件文も第1段落から第9段落までは同様のパターンではあるが、受験生達の動揺を狙った構成となっている。まず、第9段落でコロナ禍の課題をもとめるのかと予想すれば、第10段落から第12段落においては、近隣の蕎麦店X社の事業概要の段落があり強みと弱みの経営資源の内容が多くあり、この内容が正にA社とX社とを比較する関係となっており、A社の強みを活用してX社の弱みを改善し、その反対としてA社が不足する経営資源について、X社を経営統合することで補填するといった事業方針が求められていると考えられる。最後の第13段落は、事例Ⅱでよく出題されている外国人観光客や若者のターゲットや、SNSの口コミ、グルメアプリとマーケティングの要素を含んだ内容となっており、組織・人事の施策に加えて、外部環境の機会を踏まえた助言が必要となることが分かる。

【対応付け表】

内容	段落	Q.1S	Q.1W	Q.2	Q.3	Q.4-1	Q.4-2
A 社の概要	1						
開業当初の強み事業変遷	2	△					
1980 年代の事業の拡大	3						
1990 年代の競合との競争と 自社の相対的な弱み	4						
2000 年代の A 社社長の 経営改善	5		△	○			
2005 年の課題	6		△				
2010 年経営方針の見直し	7	○	○	○	○		
2015 年までの 社内の風土改革	8	○		○	○	○	
コロナ禍以降の課題	9		○				
X 社の経営統合	10				△	○	○
X 社の経営状況	11				○	○	○
X 社の経営課題	12				○	○	○
近年の外部環境の機会と 経営統合の課題	13					○	○

→第1問のS強みは、前半の4つの段落から、W弱みも4つの段落から検討して、時制を捉えることが重要な情報を整理する問題。第2問は、第1問のW弱みの内過去のW弱みをどのように克服してきたのかで検討し、第3問は、X社の事業内容S強みとW弱みを踏まえてどのようにして経営統合する上で留意するかを検討していく設問。第4問も引き続きX社の経営統合の設問となり、(設問1)は組織の統合と組織構造と組織文化・組織風土の論点から検討し、(設問2)は競争戦略と成長戦略といった短期と中長期といった切り口で経営統合後の経営資源を外部環境の機会を捉えて検討していく設問となる。時系列に与件は流れており、時制に気をつければ対応付けしやすい構成である。

2.1.3 解答分析

※設問、【出題の趣旨】、『知識想定と解答構成』、＜対応付けた段落＞、(解答例)

第1問 (配点 20 点)

統合前の A 社における①強みと②弱みについて、それぞれ 30 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

X 社との**経営統合前**における A 社の**内部環境**を分析する能力を問う問題である。

→経営統合前、内部環境分析

経営統合前という時制に注意する。

内部環境分析は、自社の S 強みと W 弱みであり、与件の A 社の情報を分析整理する問題。

『知識想定と解答構成』

内部環境分析は、与件文の編集が中心。差別化集中戦略、経営資源の選択と集中、競争優位性の構築、顧客ニーズの収集、他社と差別化、取引先への依存、経営資源の分散。統合前という時制に注意する内部環境分析の設問。内部環境分析は、自社の S 強みと W 弱みであり、与件の A 社の情報を分析整理する問題。内部環境分析は、与件文の編集が中心。開業当初の強みや、過去の弱みは解答には含めないで優先順位の高い 2 つ以上の要素で多面的に解答する。

<対応付けた段落>

①：S（強み）第 2・7・8 段落、中心は 7・8 段落

第7段落

使用する**原材料も厳選**して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、**商品とサービスの質を高めることで、差別化**を行った。

第8段落

A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、**目的意識の共有や意思の統一**を図るチームづくりを行った。その結果、**チームとして相互に助け合う土壌**が生まれ、**従業員が定着**するようになった。とりわけ**接客**においては、**自主的に問題点を提起し解決**するような**風土が醸成**されていた。現経営者に引き継がれてから 5 年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった。

②：W（弱み）第 5・6・7・9 段落、中心は 7・9 段落

第7段落

ただ、近隣の**原材料の仕入れ業者の高齢化**によって、**原材料の仕入れが不安定**になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。

第9段落

ただ、**原材料の高騰**がA社の収益を圧迫する要因となっていた。さらに、**常連である地元の顧客も高齢化**し、**新たな顧客層の取り込みがますます重要**となっていた。

(解答例)

強み

商品とサービスの質が高い接客、自主的に問題解決できる風土。

弱み

原材料の仕入れ不安定で高騰による収益圧迫、高齢化による顧客減。

→強みは2つの要素を第7段落と第8段落にある、**原材料も厳選、商品とサービスの質を高めることで、差別化、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成**から1つずつ選択する。弱みは、第7段落と第9段落にある、**近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化、原材料の仕入れが不安定、原材料の高騰による収益の圧迫、常連である地元の顧客も高齢化**などから選択する。字数制限に収まるようにコンパクトにまとめる必要がある。

第2問（配点 20 点）

A 社の現経営者は、先代経営者と比べてどのような**戦略上の差別化**を行ってきたか、かつその**狙い**は何か。100 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

A 社の現経営者は、入社以来、父である先代経営者と異なる経営戦略を展開してきた。本問は、**A 社を取り巻く経営環境の変化に伴い、過去の経営戦略との違いとその目的**について、考察する能力を問う問題である。

→**A 社を取り巻く経営環境の変化に伴い、過去の経営戦略との違いとその目的**についての考察をする設問。経営環境の変化への事業ドメインの変更の視点が問われている。

『知識想定と解答構成』

事業ドメインの変更、外部環境変化への対応、差別化集中戦略、経営資源の選択と集中、高付加価値化、競争優位性の構築。現経営者が過去に行ってきた戦略上の差別化の内容とその狙いを踏まえて解答する設問。過去の成功体験の情報を整理して解答する。1 文もしくは 2 文で回答する。解答要素を多く入れる。先代が行った内容を比較対象として冒頭にいれて、それに対する実施してきた内容を多面的に述べる。後半部分はその実施してきたことがどのような戦略となるのかという構成で差別化を入れることが望ましい。

<対応付けた段落>

第 5・7・8 段落

第5段落

2008年にかけて、メニューの変更を度々行い、先代が行っていた総花的なメニューを見直し、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、出前をやめて来店のための経営とし、元々の看板であった蕎麦に資源を集中した。

第7段落

2010年に先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれると、経営方針を見直して、メインの客層を地元のファミリー層に絞り込んだ。店舗の改装を行い、席数を80から50へと変更し、個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した。使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。

第8段落

A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった。

(解答例)

総花的なメニューを見直し蕎麦に資源を集中し、地元のファミリー層に絞り込み、原材料を厳選し単価を高め、会社の方向性を明確にし、相互に助け合う土壌を築き従業員の定着率を向上させ、差別化と高付加価値化を狙った。

→3つの段落から重要となるキーワードを中心としてまとめていく設問。何が重要なキーワードなのかを選択することで解答の差がつく。第5段落、総花的なメニューを見直し、元々の看板であった蕎麦に資源を集中、第6段落のメインの客層を地元のファミリー層に絞り込んだ、この部分の経営資源の選択と集中の考え方から選択する。使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた、経営資源の選択と集中を図ることで価格を引き上げても常連客がつくようになった。看板となるオリジナルメニューを開発し、商品とサービスの質を高めることで、差別化。差別化の記載から第2問と対応付けることができる。

第8段落にも解答要素が多く、目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成、安定的に利益を確保できる体制、この部分からも解答要素として選択するとより厚みのある解答になる。

第3問（配点20点）

A社経営者は、**経営統合**に先立って、**X社**のどのような点に留意すべきか。100字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

今後、顧客や商品サービス、立地や店舗オペレーションなどの面で異質な2社（A社とX社）が経営統合するに当たって、A社経営者が事前に留意しておくべき、経営戦略や経営組織に関わる諸課題を分析する能力を問う問題である。

→顧客や商品サービス、立地や店舗オペレーションなどの面といった切り口があり、A社とX社の異質な2社が経営統合する上での留意点を解答する。また、経営戦略と経営組織の両方の切り口から課題を分析すると明確な回答の方向性が分かる。

『知識想定と解答構成』

買収、M&Aの知識を活用して多面的に助言する。買収のメリット、迅速に外部の経営資源を獲得できる、ノウハウと経験の獲得。買収のデメリット、異なる組織文化の軋轢が生じる、退職するリスク、コンフリクトの発生。離職率上昇、士気・モラルの低下。A社とX社を比較してどのようなことに留意すれば、経営統合が上手くいくのか解答する。X社の弱みである課題に対して、A社の強みを活用して経営統合を図る。

<対応付けた段落>

第7・8・10・11・12段落

X社の経営状況における問題点や課題を選択する。

第11段落

店舗は50席で一見の駅利用者や通勤客をターゲットとしており、A社よりは客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであったため、接客やサービスは省力化されてきた。社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制がありX社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。厨房、接客、管理の従業員は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況であった。店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、X社経営者がそれを補っていた。

第12段落

この頃から、X社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝昼から深夜までの終日営業に変更した。ただ、営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集する必要があった。A社の強みを活用してX社とどのようにして経営統合を図っていくのかを考察する。

第7段落

また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。

第8段落

A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。

(解答例)

①回転率重視の接客やサービスの省力化、横断的な意思疎通が乏しく、離職率が高い組織文化の相違と、②会社の目的意識の共有や意思の統一を図り、高い質のサービスや問題解決する風土の醸成に留意。

→第11段落の客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーション、接客やサービスは省力化、X社経営者が定めた業務ルーティンで運営、担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況、横断する意思疎通が必要な場合、X社経営者がそれを補っていた、第12段落の仕事がきついことを理由に離職率も高くといった、X社の問題点となる部分を要約して前半にまとめる。その改善策としてA社の強みとなる、第7段落の商品とサービスの質を高める、第8段落の会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。という部分をまとめて、留意する事項を多面的に解答する。買収のデメリットの解消という知識を活用した解答も加点されると思う。

第4問 (配点 40 点)

A社とX社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。

(設問1)

どのように**組織の統合**を進めていくべきか。80字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

A社とX社の**経営統合プロセス**において、どのように**統合後の経営の方向性**を共有し、いかに**両社間の意思疎通**などを図るかについて、考察する能力を問う問題である。

→経営統合プロセス、統合後の経営の方向性を共有、両社間の意思疎通などを図るかといった、キーワードから経営ビジョンや企業の方針の共有、相互の円滑なコミュニケーションなど、組織融合時のプロセスを助言する。

『知識想定と解答構成』

共通目的、貢献意欲、コミュニケーション、円滑な融合、段階的な融合、一体感の醸成、権限移譲、モラル向上、組織活性化、社内研修、OJT、公平な評価制度。組織文化・組織風土の切り口により、知識ワードと与件文との対応により多面的に解答する。字数が少ないので、2文40字ずつで2つの内容にまとめる。

<対応付けた段落>

第8・10・11・12・13段落

第8段落

社内に関しては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信頼も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。他方で、先代経営者の下で働いていたベテランの厨房責任者が厨房リーダーを務め、厨房担当の若手従業員を育成する役割を果たした。A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。

第12段落

この頃から、X社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝昼から深夜までの終日営業に変更した。ただ、営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がきついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集する必要があった。

第13段落

X社を買収後の経営統合にともなって、不安になったX社の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている。

(解答例)

厨房、接客、管理の3部体制で専業のリーダーを配置し権限委譲し、育成を任せる。自主的に問題解決する風土に段階的に融合させ相互扶助のチームを醸成し定着率の向上を図る。

→知識の活用と第8段落与件文の内、経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。ベテランの厨房責任者が厨房リーダーを務め、厨房担当の若手従業員を育成する役割を果たした。接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。から、解答を2つの文章でまとめる。

第4問（設問2）

今後、どのような**事業を展開**していくべきか。**競争戦略**や**成長戦略**の観点から 100 字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

A 社と X 社双方の弱みを克服し、互いの強みを活かしていける**競争戦略を立案**すると共に、**経営統合によるシナジーを活かせる今後の成長戦略**を描く能力を問う問題である。

→1 つ目に、双方の弱みを克服し、互いの強みを活かしていける**競争戦略を立案**して、2 つ目として**経営統合によるシナジーを活かせる今後の成長戦略**を助言する。弱みの克服、課題の解決、強みの活用、お互いの経営資源の補完による、差別化戦略と、お互いの強みからのシナジーのある分野に進出する成長戦略を解答する。

『知識想定と解答構成』

買収のメリット、迅速に外部の経営資源を獲得できる、ノウハウと経験の獲得。差別化集中戦略、新市場開拓戦略、新商品開発戦略、新規顧客層の獲得、シナジー。短期的な競争戦略と中長期的な成長戦略の2つの切り口を約 50 字ずつとして 2 文に分けて解答する。事例Ⅱの解答の様に締めくくりには、課題解決の効果を踏まえる。

<対応付けた段落>

第 10・11・12・13 段落

第11段落

原材料の調達については、**X社経営者の個人的なつながりがある中堅の食品卸売業者**より仕入れていた。この食品卸売業者は、**地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引**をしていた。

第13段落

近年では、**地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた**。とりわけ SNS の口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。

（解答例）

X 社の原材料調達ルートを活用し**地元産の高品質な原材料による高付加価値な商品とサービスの質を高めて競合と差別化する**。SNS でニーズ収集し**食べ歩きの外国人観光客や若者に向けて商品開発し新規顧客の獲得を図る**。

→第11段落には、X社と経営統合した場合のメリットとなる資源の獲得の記載が、<**X社経営者の個人的なつながりがある中堅の食品卸売業者**>より仕入れていた。食品卸売業者は、

地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしていた。とありこの資源を活用する。また、第13段落から、地域の食べ歩きを目的とした<外国人観光客>や<若者>が増え始めた。SNSの口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。の部分からターゲットとする顧客層の設定、SNSの活用という論点を含めて、今後の成長戦略としてまとめる。



2.2 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅰ 再現答案の分析

2.2.1 再現答案分析

令和5年度中小企業診断士2次試験の再現答案採点サービスの申込者146名の内、協会からの得点の結果まで共有頂いたのは127件と、85%の方よりフィードバックがあった。令和5年度事例Ⅰの再現答案採点サービスでは、70点以上のS評価は0人の0%、60～69点のA評価が35人の24%、50～59点のB評価が92人の63%、40～49点のC評価が18人の12%、39点以下のD評価が1人の1%の範囲で採点をしており、その中で最高点を63点、最低点を36点としたが、実際の得点の結果では最高点は76点、最低点が26点と得点分布が大きく振れている結果となっていた。127件の再現答案の中で、ABCDの評価の分布割合をみると70点以上のS評価は9人の7%、60～69点のA評価が27人の21%、50～59点のB評価が50人の39%、40～49点のC評価が33人の26%、39点以下のD評価が8人の6%となり、合格点のA評価全体では36人の28%といったS評価からD評価にかけて幅広い得点の分布になっている。令和5年度2次試験における事例Ⅰについては、D評価の足切りとなった受験生が6%と他の事例と比較して最も多い割合となり、C評価が26%と合計すると32%と約3割以上もあり、低得点に陥った受験生が多く事例Ⅰの得点結果が大きく合否に影響したということが分かる。

再現答案採点サービス得点の集計表(全体146名)事例Ⅰ 36点～69点

評価・得点	S:70点以上	A:60～69点	B:50～59点	C:40～49点	D:39点以下	合計
人数	0人	35人	92人	18人	1人	146人
割合	0%	24%	63%	12%	1%	100%

実際の得点の集計表(全体127名)事例Ⅰ 26点～77点

評価・得点	S:70点以上	A:60～69点	B:50～59点	C:40～49点	D:39点以下	合計
人数	9人	27人	50人	33人	8人	127人
割合	7%	21%	39%	26%	6%	100%

合格者の事例Ⅰの再現答案採点サービスの得点分布は最低44点～最高68点で、実際の得点は最低45点～最高77点となり、最高点は9点と大きな差があり、得点分布は高得点に全体的に大きく振れている。

再現答案採点サービス得点の集計表(合格者 44 名)事例 I 44 点～68 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	0 人	15 人	27 人	2 人	0 人	44 人
割合	0%	34%	61%	5%	0%	100%

実際の得点の集計表(合格者 43 名)事例 I 45 点～77 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	8 人	15 人	17 人	3 人	0 人	43 人
割合	19%	35%	40%	7%	0%	100%

不合格者の事例 I の再現答案採点サービスの得点分布は最低 36 点～最高 69 点で、実際の得点は最低 26 点～最高 74 点となっており得点分布は低い得点と高い得点両方に振れていた。不合格者の 60 点以上の A 評価と S 評価の割合は 15%と少なく、B 評価が 39%、C 評価が 36%、D 評価が 10%と事例 I で得点が伸びていないことから不合格に陥った受験生が多くいることが分かる。

再現答案採点サービス得点の集計表(不合格者 102 名)事例 I 36 点～69 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	0 人	20 人	65 人	16 人	1 人	102 人
割合	0%	20%	64%	16%	1%	100%

実際の得点の集計表(不合格者 84 名)事例 I 26 点～74 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	1 人	12 人	33 人	30 人	8 人	84 人
割合	1%	14%	39%	36%	10%	100%

【解答分析の見方】

※予想採点は、再現答案無料採点サービスの得点

※調整得点は、合計から調整して割り振った得点

※解答ごとに、コメントを記載。

事例 I：掲載した再現答案の評価・得点

ここからは、協会の評価ごとにピックアップした再現答案 12 人分を元に分析をしていく。

・低評価の再現答案

再現答案①D 評価：33 点、再現答案②C 評価：40 点、再現答案③C 評価：45 点

・中評価の再現答案

再現答案④B 評価：50 点、再現答案⑤B 評価：56 点、再現答案⑥B 評価：59 点

・合格レベルの再現答案

再現答案⑦A 評価：60 点、再現答案⑧A 評価：64 点、再現答案⑨A 評価：68 点

・高評価の再現答案

再現答案⑩S 評価：70 点、再現答案⑪S 評価：74 点、再現答案⑫S 評価：76 点

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 5 点、弱み 2 点）（調整得点：強み 4 点、弱み 1 点）

①看板の蕎麦の訴求力②県道沿いの立地③地域住民の安定した需要。

→与件文に書かれたことをアレンジしているのは良くなく、選択した論点も間違えている。

業務負荷が高く、離職率が高い②新規メニュー開発力が弱い。

→過去の弱みになっており、現在の弱みではない。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：7 点）（調整得点：7 点）

差別化は、使用する原材料を厳選し、高めの価格設定とし、オリジナルメニューを開発して商品とサービスの質を高めた。狙いは、経営資源の分散を防ぎ、限られた資源を集中して、固定客化を図り、売上向上を図った。

→差別化の書き出しが稚拙な印象をあたえ、加点となる部分の経営資源の選択と集中が狙いの部分になってしまっている。狙いは組織面のことを解答すべきだった。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：5 点）（調整得点：5 点）

留意点は、X 社の業務のあり方を改め、①正社員を育成し接客サービスの質を向上させ②専門出来るリーダーを配置してアルバイトを統括させ③厨房リーダーが若手従業員を育成することでモラル向上と組織活性化を図る。

→X 社との融合における課題を解答することで留意点とする問題ではあるが、助言としてすべてしており、題意を的確にとらえられておらず違和感がある。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：8点）（調整得点：8点）

手順は①社長自らが従業員に経営理念を説明して納得させ、②組織文化の違いを共有し、③人事面は公平で公正な評価制度を段階的に導入し③従業員の納得性を得る。

→人的資源管理の多面的な切り口による知識ワードが加点されている。

（設問2）（予想採点：9点）（調整得点：9点）

A社がこれまで進めてきた差別化集中戦略を推進し、X社の資産を用いて、公共交通機関を利用する、地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者をターゲットにして、新市場開拓戦略を展開するべき。

→競争戦略と成長戦略を切り分けて解答したい問題。1つの内容にまとめてしまったことで、全体的な内容がぼやけてしまっている。X社の仕入先の内容をいれて差別化戦略を強化したい。

得点まとめ 総合：D 予想採点：36点 実際の得点：33点

→残念ながら予想通りのD評価の解答となった。事例Ⅰについては、知識やキーワードを入れることが得点を積み上げるのには必要なことあり、与件文の言葉や情報を正しく整理して、解答にしていけないと得点を伸ばすことはできない。

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 7 点、弱み 6 点）（調整得点：強み 7 点、弱み 6 点）

商品開発力とサービスの質、統括された組織体制醸成した組織文化。

→ 2 つの解答要素で切り分けられている。

原材料の仕入れ先が新たに確保できないこと、常連客の高齢化。

→ 強みと同様に、2 つの解答要素がそれぞれ解答できている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：9 点）（調整得点：9 点）

総花的メニューから蕎麦への資源集中による専門性の強化、客層の絞込と店舗改装によるサービス向上、各部門のリーダーへ責任と権限委譲で目的意識を高かめたチームや相互扶助する風土作りで自立的問題解決力の強化。

→ 資源集中、客層の絞込、目的意識、相互扶助、など与件文から引用する解答要素は正しいが、文章構成が切り分けられておらず、狙いの部分が何かが不明確な解答になっている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：8 点）（調整得点：7 点）

留意点は、異なる組織体制と組織文化を統一し組織力の維持・強化すること。従業員に対する公平な評価、A 社従業員の高いモラルの維持、X 社の意識改革への理解を得ること等で、商品開発やサービス向上を図る。

→ X 社の課題が書かれている与件の根拠を活用した解答になっていないことで、抽象的な解答になっている。与件を活用して A 社としての解答にしたい。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：12点）（調整得点：12点）

A社経営者と接客、厨房、管理の各リーダーが一緒になって経営方針や目標を明確にし、経営改革に向けた目的意識の共有・意思統一を段階的に進めていく。

→接客リーダー、経営方針、目的を明確、目的意識の共有、意思統一、段階的に進めるといった部分が丁寧に与件根拠と知識ワードを含めた解答となり得点が入った。

（設問2）（予想採点：14点）（調整得点：0点）

競争戦略は、外国人観光客や若者をターゲットとして、地元産の原材料を用いた高い付加価値商品を開発し高価格帯で提供、メニューを外国語対応によりサービス向上。SNSの口コミやアプリを活用して新規顧客獲得を図る。

→競争戦略は、の書き出しではあるが、内容が成長戦略の内容となっており、0点になったことが予想される。題意を捉えていない場合、1つの問題自体採点されないケースもある。

得点まとめ 総合：C 予想採点：57点 実際の得点：40点

→題意を捉えることの重要性が分かる答案となっている。実際の採点がキーワード採点であれば与件根拠と知識ワードが網羅されていれば得点が入るが、そうではないことが分かる。

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 4 点、弱み 6 点）（調整得点：強み 4 点、弱み 6 点）

①厳選した原材料を使用した蕎麦②安定的に利益を確保できる体制。

→A 社の戦略や組織について強みとしたい。

①原材料の高騰②常連顧客の高齢化。

→解答が端的なところは気になるが、解答要素としては正しい。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：9 点）（調整得点：9 点）

①メイン客層を地元ファミリー層に絞込②厳選した原材料で価格引上③オリジナルメニューを開発し商品とサービスを高め他社と差別化、狙いは①地域住民を取込みリピート客を増やす②奪われた昼食の顧客需要を取り戻す。

→地元ファミリー層に絞込、差別化など、与件文の言葉をそのまま解答できている部分は加点されているが、価格引上げ、リピート客を増やす、奪われた、などやや外れたワードが含まれている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：9 点）（調整得点：9 点）

①業務の横のつながりを担う人材配置②駅前競合店により売上減少傾向③価格競争ではなく商品やサービスの差別化が必要④離職率が高いシフト制を廃止したアルバイト人材確保⑤有能な A 社社員の X 社への配置。

→多面的に解答できている部分は加点されているが、与件文の言葉から離れているところが気になる。論点を絞り丁寧に解答したほうが、得点は伸びたことだろう。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：6点）（調整得点：6点）

①不安なX社の正社員やアルバイトの相談に対応②X社経営者と個人的なつながりの食品卸売業者との関係性構築。

→不安な、個人的なつながりなど、選択すべき部分を間違えている印象を持つ。また、知識ワードが適切に網羅されていない。

（設問2）（予想採点：13点）（調整得点：11点）

地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者に向けた地元産の高品質な原材料を使用した蕎麦専門店。のれん分けした店舗毎に特色を出しSNSやアプリで情報拡散し食べ歩きを促進する。

→成長戦略については、解答できているが、競争戦略についての解答部分がなく、得点が伸びていないことが分かる。

得点まとめ 総合：C 予想採点：47点 実際の得点：45点

→予想採点通りで得点が伸びておりません。問われていることに全て解答すること、与件文の根拠を踏まえた解答にすること、適切な知識ワードを活用することが重要である。

<再現答案④：受験生番号 116> B 評価：50 点

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 9 点、弱み 7 点）（調整得点：強み 8 点、弱み 7 点）

質の高い商品とサービス。自主的に問題を解決できる組織風土。

→2 つの解答要素が丁寧に解答できている。

原材料の高騰。地元顧客の高齢化。原材料の仕入れの不安定さ。

→3 つの解答要素となり、加点された。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：10 点）（調整得点：10 点）

正社員を増やしチームとして助け合える風土を醸成し定着を図り、看板となるオリジナルメニューを開発し、サービスの質向上を図った。狙いは競合優位性を築き客数を確保し安定的な利益を確保することである。

→与件文を丁寧に抜き出しておらず、抽象度が高い解答になってしまっている。狙いも競争優位性をなぜ築けたのかの根拠が薄く文章の流れが悪い印象を受ける。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：8 点）（調整得点 7 点）

留意点は経営統合に先立ち X 社の従業員の不安を解消させることである。具体的には個人面談等で不安を解消させ経営統合後に売り上げの拡大が出来る土壌を整えておく。

→結論と具体例という流れの場合、1 つの論点のことで終始してしまい、多面性が失われた解答になる。この設問は多面的に解答すべき問題であった。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：11点）（調整得点：11点）

A社の接客リーダーにX社のマネジメントを任せ助け合える風土醸成を行う。X社社長より仕入業者との繋がりを承継し安定的に高品質な原材料の仕入れルートを確認し進める。

→接客リーダーの前半については、的確に解答できているが、後半の仕入れルートについては、戦略の問題であり、設問2で活用した方が良かった内容である。

（設問2）（予想採点：7点）（調整得点：7点）

高いサービスレベルと安定的に高品質な原料を仕入れることができる事を活かして原材料の高騰分を賄う為に高単価商品で価格転嫁出来るような事業を行い、他社と差別化を図り売上拡大を行っていく。

→高品質な原材料の仕入れ、競争戦略、差別化については解答できているが、成長戦略について述べられていないことで、得点が伸びていない。

得点まとめ 総合：B 予想採点：52点 実際の得点：50点

→全体的に題意を外してしまった解答を散見した。設問で問われていることは全て解答すべきであり、それぞれを切り分けていかないと合格ラインには届かない。

<再現答案⑤：受験生番号 117>B 評価：56 点

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 7 点、弱み 7 点）（調整得点：強み 7 点、弱み 7 点）

相互に助け合う土壌、オリジナルメニュー、材料を厳選した蕎麦。

→解答要素の 3 つがコンパクトに解答できている。

主な既存顧客の高齢化による売上減、原材料高騰と供給不安。

→2 つの要素が丁寧に解答されている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：11 点）

蕎麦への資源集中、ファミリー層絞り込みのための店舗改装、原材料厳選、オリジナルメニューの開発、接客の改善風土醸成によって商品とサービスの質を向上して高付加価値化による高価格化と満足度向上による売上増。

→資源集中、ファミリー層に絞り込み、原材料厳選、高付加価値化、満足度向上など与件キーワードが抜けている。狙いを明確に切り口設定できていないので、分かりにくさはある。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：9 点）（調整得点：9 点）

統合による経営上のシナジー又は強み補完の確認、A 両社の原材料サプライチェーンの統合可否確認、B 人事制度の違いと統合後の従業員の雇用とモラルの維持の可否確認、CA 社企業風土の X 社への醸成可否確認。

→シナジーやモラルなど加点要素を盛り込んでいることは良いが、まとめ方に分かりにくさがある解答。ナンバリングをしていた方が良い。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：11点）（調整得点：11点）

X社利用の食品棚卸業者に原材料を調達一元化、AX社社員にA社ビジョンを共有し帰属意識を高め定着化、BX社経営者を継続雇用して経営ノウハウ継承と円滑な買収を図る。

→ビジョンを共有、帰属意識高め定着化、経営ノウハウ伝承と円滑などは分かりやすいが、接客リーダーなどの人の視点が漏れている。

（設問2）（予想採点：10点）（調整得点：11点）

競争戦略はA社の接客サービス及びメニューを導入し商品とサービスを高付加価値化して競合との差別化。成長戦略は来訪する外国人等を対象として写真映えのするメニューを提供しSNS口コミを誘発して新規顧客を獲得。

→競争戦略と成長戦略の切り口設定が分かりやすくボリューム感と文章構成は良いが、競争戦略ではX社の資源の活用の視点が漏れており、惜しい解答となっている。

得点まとめ 総合：B 予想採点：55点 実際の得点：56点

→やや分かりにくさのある解答があり、得点場の伸びずに合格ラインまで届かなかった。切り口設定をして、的確に題意を捉えた解答を作り上げることが重要であることが分かる。

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 4 点、弱み 6 点）（調整得点：強み 4 点、弱み 6 点）

自主的に商品やサービスの質を向上し安定的に利益確保できる体制。

→解答要素を 2 つ以上にしたい。

原材料の仕入が不安定、原材料の高騰が収益性を圧迫していること。

→解答要素が 2 つあり、的確な論点で解答している。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：10 点）（調整得点：10 点）

経営資源を蕎麦に集中し顧客を家族層に絞り設計し商品のサービスと質向上と独自メニュー開発で高付加価値化し差別化した。狙いは商品と顧客を絞り経費削減と利益向上し固定客化を促し大手と差別化し売上拡大する事。

→経営資源の集中、絞り込み、高付加価値化、差別化、固定客化、差別化が 2 回目といった加点ワードを中心とした解答である。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：10 点）（調整得点：10 点）

デューデリジェンスを十分に行い経営者や社員と十分なコミュニケーションで信頼関係を築き、友好的に進める事。A 社の高付加価値化の方針と異なる X 社の低価格で差別化が必要な経営の実態を十分に理解して進める事。

→デューデリジェンスの論点まで問われているかどうかは疑問が残りますが、高付加価値化、差別化などの効果の部分で加点されたものと想定する。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：12点）（調整得点：12点）

A社の自主的な組織文化と異なるX社の社員の士気低下の現状を踏まえ、両社合同のOff-JTを行い統合を共通目的化し貢献意欲を高め、OJTで目標設定し士気向上する。

→第3問の解答を含めると、バーナードの共通目的、貢献意欲、コミュニケーションの組織の3要素がすべて含まれており、理論的な解答となっている。OJTや士気向上も加点ワードである。

（設問2）（予想採点：17点）（調整得点：17点）

X社の立地や食品卸売業者との繋がりを活かし弱みを補強し自主的な社員の強みを活かし売上向上する。接客力で外国人環境客や若者の需要を把握し接客リーダーを中心にメニューを開発し差別化して新規事業を進める。

→強みを活かす、接客リーダーといった人を含めた解答が具体的な助言になっている。

得点まとめ 総合：B 予想採点：59点 実際の得点：59点

→全体的に加点ワードを意識した知識解答が多いと感じる。得点としてはやや伸び悩み感があり、単純に知識ワードを入れただけではA評価それ以上の高得点には届かないことが分かる。

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 5 点、弱み 6 点）（調整得点：強み 5 点、弱み 6 点）

①チーム連携で問題解決する風土、②従業員教育による低離職率。

→2 つの要素が端的にまとめられている。

①原材料の仕入の不安定さ、②新規顧客開拓能力への未対応。

→強み同様に、2 つの要素が端的にまとめられている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：11 点）

①蕎麦に経営資源を集中するとともに原材料の厳選、新規メニューの開発を行い、②正社員を中心とした従業員の教育を通じてサービスの質を向上させることで差別化を図り、地元ファミリー層の需要取り込みを狙った。

→経営資源の集中、新規メニュー開発、サービスの質を向上、地元ファミリー層の顧客といった論点が与件から抜き出せている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：11 点）

留意点は、①業務が定型化しているうえにオペレーション業務に忙殺されていて意欲が低いこと、②担当を横断する意思疎通によって問題を解決する仕組みや組織風土がないことによってモラルが低いことである。

→X 社を統合する上での、X 社の良くないことが的確に 2 要素丁寧に抜き出せている。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：13点）（調整得点：12点）

①接客リーダーにX社の統括を任せ、②X社内でチームによる問題解決に取り組ませ、③A社と合同勉強会や人事交流を実施することで組織の一体感の醸成とモラル向上を図る。

→接客リーダー、チームによる問題解決、組織の一体感の醸成といった与件根拠を的確に抜き出し、モラル向上といった加点ワードを踏まえた解答になっている。

（設問2）（予想採点：16点）（調整得点：15点）

①中堅食品卸売業者から入手した地元産の高品質な原材料を用いて高付加価値の商品を提供する差別化集中戦略、②地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者に既存の商品を提供する新市場開拓戦略を展開する。

→獲得した資源となる地元産の高品質な原材料、ターゲットとなる外国人観光客や若者、新市場開拓戦略といった戦略名に加点されており、題意を捉えて2つに切り分けられている。

得点まとめ 総合：A 予想採点：63点 実際の得点：60点

→与件文の抜き出しが的確で、解答の方向性も間違っていない。ただし、正しい解答にはなっているが、さらにひねりがあると、高得点になっていくと思われる。

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 9 点、弱み 4 点）（調整得点：強み 9 点、弱み 4 点）

商品とサービスの質の高さ、相互に助け合う土壌醸成で高い定着率。

→2 つの要素を綺麗にまとめられている。

近隣の原材料の仕入業者の高齢化により不安定な原材料の仕入体制。

→やや読みにくさを感じるまとめ方である。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：13 点）

総花的なメニューの提供でまちの食堂的な役割から蕎麦に資源を集中し地元ファミリー層向けに原材料を厳選した質の高い商品とサービスを提供。また相互に助け合う土壌を醸成し定着率を向上。狙いは安定的な利益の確保。

→資源を集中、地元ファミリー層、質の高い商品とサービス、相互に助け合う土壌を醸成し定着率向上といった与件文の中で加点となる部分が抜き出せている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：12 点）

X 社の客単価を抑え顧客回転率を高め低価格で商品を提供する競争戦略や担当業務に専念するのみで横の繋がりの少ない風土、仕事がつい事が理由の高い離職率等、A 社と異なる戦略、組織人事の円滑な融合に留意する。

→顧客回転率を高め低価格で商品を提供する競争戦略、横の繋がりの少ない風土、高い離職率といった的確な論点に加え、まとめに組織人事の円滑な融合といった今後の方針が解答できている。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：10点）（調整得点：10点）

グループ間異動でA社のチームオペレーションを体験してもらい戦略や組織風土への理解を進め不安を取り除く。X社の正社員をリーダーに任命し風土醸成に努め定着率を高める。

→やや与件文ではなく知識に振り切った解答となっている。

（設問2）（予想採点：14点）（調整得点：14点）

X社社長の繋がりある卸売業者の地元産高品質原材料の仕入体制とA社の原材料にこだわった開発力で、急増する食べ歩き目的の外国人観光客らに駅前立地を生かし高付加価値蕎麦を提供。大手外食チェーンと差別化する。

→地元産高品質原材料の仕入体制、原材料にこだわった開発力、外国人観光客らに駅前立地を活かし高付加価値蕎麦を提供、大手外食チェーンと差別化、といった部分の要素が加点されている。2つの戦略に切り分けられていないが、加点が入ったと予測する。

得点まとめ 総合：A 予想採点：63点 実際の得点：64点

→文章が上手くまとまった部分の印象がよく、与件文の抜き出し漏れをカバーして、合格点以上の好印象を与えている。

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 8 点、弱み 6 点）（調整得点：強み 8 点、弱み 7 点）

素材にこだわった高品質な蕎麦と接客力。従業員の定着率が高い。

→2 つの論点が的確に解答できている。

商品開発力が弱く仕入れが不安定。常連が高齢化で離反防げない。

→弱みも、2 つの論点が的確に解答できている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

顧客の多様なニーズ応える独自性のないものから、資源を蕎麦に集中し顧客を絞り込み、素材にこだわった高品質な蕎麦と高品質なサービスで差別化を行った。狙いは、価格競争回避と人材定着で安定経営を行うこと。

→資源を集中、顧客を絞り込み、高品質な蕎麦とサービス、差別化に加点。狙いを切り分けて、価格競争回避と人材定着といった切り口を 2 つ設定できていることが素晴らしい。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：9 点）（調整得点：11 点）

留意点は、①接客力が弱いので自主的に問題提起し解決させる事。②業務の横のつながりが少ないので部門間で関係を強化し助け合う土壌を醸成させる事。③コミュニケーションを活発にし意思疎通を日常的に行わせる事。

→留意点は～の書き出しから、①②③とナンバリングで 3 つの要素を切り分けたことで印象が良い解答になっている。課題として解答している内容にはなっている。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：12点）（調整得点：13点）

全社員に目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図った上で交流を活性化させ全社的に助け合う土壌を醸成させる。X社社員の不安を解消し定着率を高める。

→方向性を明確、目的意識、意思の統一、活性化、土壌を醸成、定着率を高めると解答要素が細かく多い解答になっており、得点が伸びたと思われる。

（設問2）（予想採点：16点）（調整得点：16点）

今後は、中堅食品卸売業者から地元産の高品質な原材料を安定的に仕入れ、高品質、高付加価値な蕎麦とサービスで更なる差別化を図り価格競争を回避。又、外国人観光客や若者を獲得するメニューを開発し売上拡大を図る。

→2つの論点に切り分けて、加点要素が多い解答になっている。価格競争を回避という部分がまとめのキーワードになっており、まとまった助言になっている。

得点まとめ 総合：A 予想採点：64点 実際の得点：68点

→切り分けの設定が正しく、全ての問題において、的確に多面的な解答ができている。60点以上の解答を取るためには、切り口設定が重要なことが分かる。

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 8 点、弱み 7 点）（調整得点：強み 8 点、弱み 7 点）

高品質な商品とサービス、自主的な組織風土、チームの連携。

→3 つの解答要素を端的にまとめられている。

原材料の高騰、仕入れの不安定さ、地元客の高齢化。

→強みと同様に、3 つの解答要素を端的にまとめられている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：10 点）（調整得点：11 点）

地元のファミリー層に客層を絞り複数来店客の獲得で効率化しサービス品質を高め、原材料厳選で高付加価値な商品を提供することで差別化した。狙いは売上高の拡大と業務負荷軽減による離職率の低下、開発余力の確保。

→客層を絞り、サービス品質を高め、高付加価値、差別化、離職率の低下、開発余力の確保といった与件文のまとめが的確に抜き出せている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：14 点）

省力化された接客やサービス、異なる顧客層や立地、従業員の横連携の少なさ、低価格対応といった企業風土の違いに留意し、従業員の連携を強化し組織文化の融合を図り、シナジーを発揮させるために円滑に統合を進める。

→まず前半で、留意点を複数挙げており留意点として加点されている。後半は助言になっており、組織文化の融合、シナジー、円滑に統合といったキーワードがさらに加点されている。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：12点）（調整得点：14点）

事前に統合の目的意識を全社員に共有し、納得感を得て、雇用条件や労働環境等を整備して、教育や権限委譲により士気低下を防ぎ、一体感を醸成して円滑に統合を進める。

→目的意識の共有、納得感、権限移譲、士気、一体感を醸成、円滑に統合と与件に加えて知識ワードに追加加点が入っていることが分かる。

（設問2）（予想採点：16点）（調整得点：16点）

X社の高品質原材料の仕入ルートの強みを活かし、高品質な蕎麦を提供することで差別化集中戦略をとり、増加する外国人観光客や若者等の来訪者を獲得し、従業員の連携強化により蕎麦の新メニューを開発し市場開発する

→仕入ルートの強みを活かし、差別化集中戦略と新メニュー開発の市場開発といった2つの戦略が的確に解答できており、印象が良く得点が伸びたと想定する。

得点まとめ 総合：S 予想採点：66点 実際の得点：70点

→解答の内容面だけではなく、文章の流れがスムーズで、さらに与件文には無いキラーフレーズをいれることで、解答に厚みを持たせて得点を取りに行っていることが分かる。

第 1 問（配点 20 点）

（予想採点：強み 4 点、弱み 7 点）（調整得点：強み 5 点、弱み 8 点）

①地域住民との深い関係性、②支援的な組織風土で定着率が高い。

→2 つの解答要素が的確である。

①原材料の仕入が高騰し不安定、②地域住民の常連客の高齢化。

→2 つの解答要素が的確で、字数のバランスが良い。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：13 点）

①ファミリー層に顧客を絞り改装し複数人来店で客数を増やし、材料を厳選し独自商品の開発で客単価を高め近隣外食店と差別化した。②従業員の専業体制や権限移譲・教育でサービス品質を高め顧客満足度を高め差別化。

→ナンバリングが効果的であり、2 つのバランスが良い。差別化の締めもそれぞれ加点。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：15 点）

留意点は①X 社は顧客ターゲットが一見客で、サービスを省力化し客単価を抑えた業務体制である点、②X 社も 3 部体制だが経営者に意思決定が集中し自律性が低く、従業員同士の意思疎通が薄く士気が低く離職率が高い点。

→X 社の留意点が 2 つに切り分けられており、それぞれの要素が分かりやすく解答できている。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：16点）（調整得点：16点）

①X社の専業体制ごとにリーダーを配置し権限委譲し、従業員の教育を任せる。②A社・X社の両従業員と共にドメインを創り、一体感を高め自主的・支援的な組織風土を醸成。

→権限移譲、ドメインを創り、一体感を高め、自主的・支援的な組織風土を醸成といった与件文には書かれていないキーワードを上手に盛り込むことで、他の受験生との差別化された解答を作り上げており、戦略的に高得点を獲得していることが分かる。

（設問2）（予想採点：17点）（調整得点：17点）

競争戦略では、X社の仕入ルートを活用し地元産の材料を使った独自商品で高付加価値化しサービス品質を高め近隣外食店と差別化。成長戦略ではSNSからニーズを収集し外国人観光客や若者に向け商品開発し新規顧客拡大。

→競争戦略～。成長戦略～。の切り分けを丁寧に行っていることがまず印象が良い。高付加価値化、ニーズを収集といったキーワードに加点されている。

得点まとめ 総合：S 予想採点：68点 実際の得点：74点

→さすが70点以上のSランク解答といったところである。題意をとらえることだけではなく、解答要素の切り分け、加点を増やすうえで必要となるキーワードの選定が正しく、得点が伸びていることが分かる。

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：強み 6 点、弱み 7 点）（調整得点：強み 7 点、弱み 7 点）

差別化されたメニューと高いサービス品質。従業員の問題解決能力。

→2 つの解答要素が的確である。

仕入れ業者の高齢化と原材料高で仕入が不安定。顧客の高齢化。

→やや 2 つの要素のバランスが悪いが、加点されたと想定。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：14 点）

①総花的なメニューを絞り込み、来店のための対応とし経営資源を集中、②家族層をメイン顧客に原材料を厳選したメニューで高付加価値化、③目的意識や方向性を共有し、従業員定着化し競争優位性を確保し差別化。

→絞り込み、経営資源を集中と言い換え、顧客、高付加価値化、従業員定着化、競争優位性、差別化といった部分に加点されている。与件にないワードを活用していることで得点が伸びている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：19 点）

留意点は、①X 社は客単価を抑え、接客サービスは省力化されている等、戦略が B 社と異なりシナジー発揮が難しい点、②組織文化や方向性が異なるため一体感醸成が必要、③組織の意思疎通が少なく活性化が必要である点。

→3 つにナンバリングされており、解答要素が多い。1 つ目はシナジー発揮が難しいと、一体感情勢が必要、活性化が必要と留意点に対応した解答となっており印象がよく、シナジーといったキーワードが上手に活用できている。

第4問（配点40点）

（設問1）（予想採点：11点）（調整得点：14点）

組織文化が異なるため一体感の醸成を図り、②業務内容を標準化しマニュアル化、共有し教育を図る等、各種施策をA社社長が先頭に立ち組織の統合を進めていく。

→一体感の醸成、マニュアル化、共有、教育など、解答要素が多く、得点が伸びている。

（設問2）（予想採点：11点）（調整得点：15点）

競争戦略は、①A社の差別化されたメニューと高いサービス品質を活用し、②B社の地元産高品質原材料の使用等で融合を図り、SNS等を活用し、増えてきた外国人観光客や若者の需要を取り込み、成長を図る。

→競争戦略は、の書き出しから、最後は成長を図るという締めくくりで2つの解答にしている。差別化、地元産高品質原材料、SNS活用など与件文の根拠を正しく解答に含められている。

得点まとめ 総合：A 予想採点：61点 実際の得点：76点

→解答の内容は出題者が求めている解答ができていることが合格点以上となるが、それに加えてどれだけ印象が良い解答に仕上げられるかが高得点になるかどうかの分岐点になることが分かる。

2.2.2 令和5年度 事例Ⅰ 採点まとめ

61 点以上 A と S 評価 33 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード
(目標得点)、難易度：超難関 S、難関 A、普通 B、やや易 C、易しい D

第 1 問 (配点 20 点) (目標得点：15 点) 難易度：C

【61 点以上 A 評価と S 評価 33 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○事業の強み

- ・商品・サービスの質の高さ ・コシの強い蕎麦 ・差別化されたメニュー、看板商品
- ・商品開発力 ・原材料の厳選 ・地域住民の需要の高さ、固定客

○組織の強み

- ・自主的な問題解決 ・相互に助け合う組織風土、風通しの良い組織風土
- ・活性化した組織風土、自主的な組織風土 ・社員の一体感 ・従業員の定着率の高さ

【範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

商品とサービスの質が高い、接客で自主的に問題解決できる風土。

○高得点者の解答例

1. 商品やサービスの質が高く、社員が助け合い問題解決する組織風土。
2. 自前蕎麦と接客の質の高さ、育成・助け合い・風通しの良い組織。
3. ①従業員が助け合い定着率が良い②商品とサービスの質が高い。
4. 地域住民からの需要の高さ、互助し自主的に問題解決する風土。
5. 質が高い商品とサービス、自主的な組織風土、高い従業員定着率。

【61 点以上 A と S 評価 33 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○仕入の弱み

- ・原材料高騰 ・仕入先が不安定、仕入が不安定 ・仕入先の高齢化
- ・収益圧迫、収益性の低さ

○顧客の弱み

- ・常連客の高齢化、高齢化した地元常連顧客への依存 ・顧客の取り込みに苦勞
- ・駅から遠い立地

【範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

原材料の仕入れ不安定で高騰による収益圧迫、高齢化による顧客減。

○高得点者の解答例

1. ①地元客の高齢化②業者の高齢化で仕入不安定③駅から遠い立地。
2. 地元の顧客と原材料の仕入先の高齢化。原材料の高騰。
3. 原材料の仕入が不安定、常連の地元客の高齢化、原材料が高騰。
4. ①常連客が高齢化②仕入先受注不安定や高齢化で原材料高騰
5. 原材料の仕入れの不安定化・高騰化、常連顧客の高齢化。

→第1問は、強みと弱みをまとめる設問であり、61点以上AとS評価33名の高得点者の解答を見ると、強みについては、「商品・サービスの質の高さ」や「原材料の厳選」といった事業の強みから1要素、「自主的な問題解決」や「助け合う風土」といった組織の強みから1要素と複数要素を抜き出している解答が多数であった。弱みについては、「原材料の高騰」「仕入先の高齢化」といった仕入の弱みを2要素、「常連客の高齢化」といった顧客の弱みを1要素と複数要素を抜き出している解答が多数であり、強みと弱み共に全体的に解答要素のばらつきが少なく、特定のキーワードに集中する傾向となった。

第2問（配点20点）（目標得点：13点）難易度：B

【61点以上A評価とS評価33名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○戦略上の差別化：集中戦略

- ・ファミリー層へのターゲット絞り込み、地元家族層に絞る
- ・総花的なメニューを見直し、先代の拡大路線の見直し
- ・蕎麦に資源を集中、蕎麦に特化 ・材料の厳選

○戦略上の差別化：差別化戦略

- ・サービス品質の向上 ・オリジナルメニューの開発
- ・来店のみに対応、出前の中止 ・店舗改装

○戦略上の差別化：組織

- ・従業員教育 ・権限移譲 ・目的意識や方向性の統一 ・助け合う風土の醸成

○狙い：戦略

- ・ファミリー層の獲得 ・他社との差別化 ・競合回避 ・競争優位性の確保
- ・経営資源の集中 ・高付加価値化 ・差別化集中戦略 ・顧客満足度の向上

○狙い：組織

・オペレーション効率の向上 ・ 負荷軽減 ・ 従業員の離職防止 ・ 定着率向上

○狙い：効果

・収益性の向上 ・ 利益確保 ・ 売上回復 ・ 経営安定化

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

総花的なメニューを見直し蕎麦に資源を集中し、地元のファミリー層に絞り込み、原材料を厳選し単価を高め、会社の方向性を明確にし、相互に助け合う土壌を築き従業員の定着率向上させ、差別化と高付加価値化を狙った。

○高得点者の解答例

1. 提供メニューを蕎麦に絞り、使用する原材料も厳選して、メインの客層を来店する地元のファミリー層に絞り込んだ。商品とサービスの質を高める差別化を行い、高付加価値化で安定的に利益確保できる体制作りを狙った。

2. 原材料を厳選した蕎麦に経営資源を集中した、差別化集中戦略を採った。具体的には、地元ファミリー層を対象に、オリジナルメニューを開発し、店舗を改装し、サービスの質を高め、高付加価値化により他社と差別化した。

3. ①総花メニューを蕎麦に集中②メイン客層をファミリーに絞る③原材料厳選で高付加価値・高価格化④独自メニューの開発⑤出前の中止⑥正社員採用。狙い:商品とサービスの質を高め、近隣の競合外食店との差別化、従業員の離職防止。

4. 接客サービス・メニュー開発力強化で差別化し、経営安定化を狙い、①地元ファミリー層向け蕎麦に資源集中・負荷軽減②厳選した原材料で高価な蕎麦の看板メニュー開発③助け合う風土醸成で接客力を向上し、差別化。

5. 先代が総花的なメニューでまちの食堂としての役割を狙ったが、現経営者は競合台頭による競争激化の中で標的をファミリー層に絞り、蕎麦に資源を集中することで差別化を図った。狙いは、価格競争回避による安定的な利益確保である。

→第2問は、戦略上の差別化の内容とその狙いをまとめる設問であり、61点以上AとS評価の高得点者は「集中戦略」、「差別化戦略」、「組織」の切り口から多面的に解答しており、戦略・組織の切り口と効果を結びに入れて解答できている。狙いの解答要素は、61点以上AとS評価の高得点者の多くは、戦略・組織の切り口で多面的な解答要素踏まえて解答できているが、B評価以下の解答は、切り口が少なく与件文の言葉をそのまま抜き出して並べ冗長的な文章になっており、採点者に刺さる解答ができていない傾向にある。

第3問（配点20点）（目標得点：13点）難易度：A

【61 点以上 A 評価と S 評価 33 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○経営戦略の留意点

- ・顧客層の違い ・接客やサービスの省力化 ・回転率重視、効率重視
- ・価格競争、客単価が低い ・仕入先との取引継続

○経営組織の留意点

- ・定型業務で忙しい ・意思決定が X 社長に集中 ・横のつながりが薄い、コミュニケーションが薄い ・意欲・自主性が低い ・離職率の高さ

○経営統合の留意点

- ・円滑な経営統合 ・シナジー発揮 ・異なる組織文化の統合、一体感の醸成 ・従業員の不安

【範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

①回転率重視の接客やサービスの省力化、横断的な意思疎通が乏しく、離職率が高い組織文化の相違と、②会社の目指す方向性、目的意識の共有や意思の統一を図り、高い質のサービスや問題解決する風土の醸成に留意。

○高得点者の解答例

1. 留意点は①ターゲット顧客やメニュー、効率性重視の接客で店舗運営方法が異なりシナジー効果が乏しい事②組織・人事面で、業務ルーティンでの運営で従業員の内発的動機付けが低い事。仕事がきつくて離職率が高い事。

2. 留意点は①仕入れ先や顧客層獲得に関するシナジーの有無②X 社従業員の士気低下③規模の経済によるコスト削減④組織文化の統合が円滑にできること⑤X 社従業員の教育にコストと時間を要する⑥経営資源の重複である。

3. 留意点は、①X 社と異なり客単価を抑えて回転率を高めるコスト戦略でチェーン店に對抗。②従業員のコミュニケーション不足、目的共有不足。③業務過多で離職率も高い、モラルの低い企業文化等。

4. 留意点は①従業員同士の横のつながりが少なく②仕事がきつく離職率が高い点である。助言は A 社の相互に助け合う土壌や自主的問題解決の風土を活かし、組織文化の融合を円滑に行い、シナジー効果発揮で売上拡大を図る。

5. 留意点は①客層や単価が異なる、②業務がルーティン化しており部門間連携が不十分、③意思決定が X 社経営者に委ねられている、④価格競争に陥っている、⑤仕事がきつく離職率が高い、⑥接客やサービスが省力化。

→第 3 問は、経営戦略と経営組織、経営統合の 3 つの切り口によって X 社の課題をまとめる設問となり、それぞれの切り口をバランス良く解答すると得点が高くなっている。また、

解答に「シナジー」というキーワードを含めた解答数は 127 人中 28 人の約 22%とおり、与件文には記載のない、この「シナジー」というキーワードが一部の解答に含まれていた。その中で、詳細をみていくと、S 評価、A 評価、B 評価で「シナジー」が含まれており、S 評価と A 評価では、「組織文化の融合を図り、シナジーを発揮する」、「X 社の戦略が A 社と異なりシナジーを発揮しにくい」など、「シナジー」の内容が具体的に解答できているのに対して、B 評価以下の解答では「シナジー」を活用しているものの抽象的な文章となっており、加点が入っていない可能性が高い。以上から、第 3 問では経営統合の留意点をキーワードだけでまとめるのではなく、与件文に沿って具体的に解答する必要があった。

【第 3 問「シナジー」記載の有無】

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例 I						
評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	9 人	27 人	50 人	33 人	8 人	127 人
記載あり(人)	3 人	5 人	14 人	5 人	1 人	28 人
記載あり(%)	33%	19%	28%	16%	12%	22%
記載なし(人)	6 人	22 人	36 人	28 人	7 人	99 人
記載なし(%)	67%	81%	72%	85%	88%	78%

第 4 問（配点 40 点）

（設問 1）（目標得点：6 点）難易度：A

【61 点以上 A 評価と S 評価 33 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○経営統合プロセス

・リーダーを配置　・リーダーに権限移譲　・OJT や勉強会による社員教育、能力開発

○統合後の経営の方向性の共有

・A 社長のリーダーシップ発揮　・社長による目的共有　・目指す方向を明確
・目的意識や意思の統一　・一体感の醸成　・モラル向上　・従業員の不安を解消

○両社間の意思疎通

・配置、人事交流　・自主的な問題解決　・社員の提案を取り入れる　・組織の融和
・自主的、積極的な組織風土の醸成　・助け合う風土の醸成

【範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

厨房、接客、管理の 3 部体制で専門のリーダーを配置し権限委譲し、育成を任せる。自主的に問題解決する風土に段階的に融合させ相互扶助のチームを醸成し定着率の向上を図る。

○高得点者の解答例

1. 統合は、①正社員に接客・厨房・管理のリーダーを任せモラル向上し②A社と組織文化を統合し③勤務体系の改善を説明しX社社員の不安解消。以上を、段階的計画的に進める。

2. 助言は①2店舗間の連携をし従業員教育を行い交流促進と一体感を醸成、②現経営者がリーダーとなり統合をまとめ不安を解消。以上で組織活性化と士気向上を図り段階的に統合。

3. 助言は、A社の接客リーダーをX社の接客リーダーに登用して権限移譲を進めて仕事を任せ、X社従業員とも目的意識の共有や意思統一を図って組織の一体感を醸成を図る事。

4. ①B社の目指す方向性や目的意識を共有し②店舗間の配置替えや社内行事により人材交流を活発にしコミュニケーション活性化を図りコンフリクトを回避し円滑な統合を図る。

5. 社長自らが率先して会社方針や目的意識を伝えて企業融和を進める。X社社長のバックアップ体制を残しておきサポートをもらう。X社正社員への権限移譲を徐々に進めていく。

→第4問（設問1）は、経営統合プロセス、統合後の経営の方向性の共有、両社間の意思疎通の切り口から多面的に解答する設問であり、61点以上AとS評価33人の高得点者は、それぞれの切り口からそれぞれのキーワード踏まえて解答できている。経営統合プロセスでは、「リーダーの配置」や「権限移譲」について、統合後の経営の方向性の共有では、「リーダーシップ」や「目的共有」、両社間の意思疎通では、「自主的な問題解決」や「人材交流」など記載している解答が多くあった。一方で、B評価以下の解答の特徴は、経営統合プロセス、統合後の経営の方向性の共有、両社間の意思疎通の切り口のいずれかが抜けており、一般的な人事施策や経営戦略について解答しており、題意を捉え切れていないといった印象が見受けられた。

（設問2）（目標得点：13点）難易度：B

【61点以上A評価とS評価33名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○競争戦略の施策

- ・X社の仕入先の活用
- ・地元産の高品質な材料の利用
- ・独自商品の開発
- ・商品開発力を活用

○競争戦略の効果

- ・差別化
- ・チェーン店との差別化
- ・高付加価値化
- ・価格競争の脱却

○成長戦略の施策

- ・食べ歩き目的の外国人観光客・若者
- ・駅前立地の活用
- ・ターゲットに向けた商品開発
- ・高単価メニュー
- ・SNS・アプリの活用
- ・口コミの誘発

○成長戦略の効果

- ・新規顧客の獲得 ・新たな顧客層の獲得 ・新市場開拓戦略
- ・売上拡大 ・シナジーの発揮

【範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

X 社の原材料調達ルートを活用し地元産の高品質な原材料による高付加価値な商品とサービスの質を高めて競合と差別化する。SNS でニーズ収集し食べ歩き外国人観光客や若者向けの商品開発し新規顧客の獲得を図る。

○高得点者の解答例

1. 地元の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者に対して、X 社の取引先から地元産の原材料を調達し、地元メニューを開発し、SNS 等で宣伝し駅前の立地を活かし売上拡大を目指す。
2. 駅前立地や食品卸売業者の地元産食材を活かした高品質な製品とサービスで差別化し、若者や外国人観光客を新規顧客として獲得する市場開拓戦略をとる。味と見栄えの良い商品で、SNS やグルメサイトでの口コミ誘発を図る。
3. ①競争戦略面では、中堅の食品卸売業からの高品質食材の仕入れによる商品とサービス力の高さとチェーン店と差別化し、②成長戦略面では、外国人観光客や若者向けの看板メニューの開発し、新たな顧客層を取り込むべき。
4. 両社共にメニューを地元産の高品質な原材料を使った蕎麦に限定し、商品やサービスで差別化する。アプリに店舗情報を掲載して SNS で口コミ拡散を促し、駅近の立地を活用して増加する外国人観光客や若者を取り込む。
5. 食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者に対し、A 社の組織文化や A・X 社の繁閑対応体制、食品卸売業者との連携の下、A 社蕎麦を活かし、高付加価値な料理を提供することで、シナジー活かし差別化集中戦略をとる。

→第4問（設問2）は、競争戦略と成長戦略の施策と効果を解答する設問であり、61点以上 A と S 評価の高得点者の多くは、競争戦略と成長戦略の切り口設定が明確にできている傾向にあり、競争戦略では、「X 社の仕入先から高品質な原材料を調達し、商品を差別化する」という X 社の敬遠資源の活用論点を踏まえた解答が多数であった。また、成長戦略では、「食べ歩き目的外国人観光客や若者向けに商品開発し、新規顧客を獲得する」という内容が多くあった。一方で、B 評価以下の解答は、競争戦略か成長戦略のどちらか片方の論点がない解答、戦略ではなく組織の切り口で解答しているもの、「差別化」や「新市場開拓」などのキーワードが抜けているもの、が多く、不十分な解答で、問われていることに正確に解答できていない傾向があった。

【全体総括】

令和 5 年度事例Ⅰは文章量が多いものの、裏を返すと与件文中にヒントが多いとも考えられ、与件文の解答根拠を上手く活用して解答を作り上げることが重要となった。設問全体を通して、61 点以上 A と S 評価の高得点者は与件文の言葉を上手く活用した上で、「差別化」、「一体感の醸成」など、過去の本試験問題で繰り返し使われてきたキーワードを上手に解答に含めてまとめている。その一方で、B 評価以下の解答は、知識ワードを活用できたとしても抽象的にまとめており、正しく論点を捉えていると採点しにくく、加点のチャンスを逃している傾向があった。

第 1 問は、情報整理、与件文から S 強みと W 弱みを抜き出す設問であり難易度は低い。第 2 問は、戦略上の差別化と狙いという題意に対して、丁寧に切り分けて経営戦略や経営組織の知識を踏まえて解答する設問となっており、主に与件文の抜き出しと情報の整理する力で対応できる。第 3 問は、経営統合するにあたっての留意点を、経営戦略と経営組織の切り口から課題提起する設問となっており、与件文の題意を読み取り適切なキーワードを選択する与件の読解力や、多面的な解答となるように構成する文書構成力が必要となる。第 4 問（設問 1）は、経営統合プロセスの進め方についての設問となり、まず第 3 問が過去～現在であり、第 4 問（設問 1）は現在～未来の時制となり、切り分ける必要がある。そして、単純な与件文の抜き出しの設問ではなく、主に経営組織と人的資源管理の知識を活用して、与件文のキーワードと対応づけてまとめていくと良い。最後の第 4 問（設問 2）は、競争戦略と成長戦略の切り口から明確に切り分けて解答する設問となっており、A 社の弱みを X 社の経営資源で補完する視点で競争戦略の助言を組み立てる必要あり、成長戦略は事例Ⅱのターゲットから効果を記載する助言の問題であるが、事例Ⅰの戦略的な解答にしたい設問である。与件文からの情報収集から、2 つの論点のボリューム感をきにして、解答をまとめ上げる、文章構成力が重要となる。

61 点以上 A 評価と S 評価の高得点者 33 人の調整得点における高得点者分布を設問ごとにみていくと、第 1 問（強み）は 28 人、第 1 問（弱み）は 29 人、第 2 問は 29 人、第 3 問は 24 人、第 4 問（設問 1）は 31 人、第 4 問（設問 2）は 28 人が高得点となっていた。その中で、第 3 問は 24 人と最も少なく、高得点者にとっても難易度が高い設問であった。とはいえ、後半の第 4 問（設問 1）31 人、第 4 問（設問 2）28 人の様に助言系の問題では十分な得点を獲得できていることから、事例Ⅰで合格点を取るには経営戦略などの知識の理解はもちろんのこと、与件文を上手くまとめあげる編集力や、論点を切り口設定をする思考力、そして、文章構成力といった中小企業診断士としての応用能力があるのかどうかを測る、総合的な力が必要であることが分かる。



○2次試験の合格方法とは何か

中小企業診断士2次試験はご存じのように採点基準が不明であるため、どのような解答が合格基準に達するのか、合格基準の解答を作成するためにどのような学習を行っていけばよいのか、悩んでいる受験生も多いかと思います。

合格基準に達する解答を作成するためには、多くの人が考えていそうなオーソドックスな内容を中心としたものにするのか、それだと他の受験生との差別化を図れないため、凝った内容を盛り込むのか、受験生にとっては悩みの種もつきないことでしょう。

実際試験後に各予備校が出す模範解答も予備校によって内容が全然異なりますし、メソッドもあれやこれやと色々あるので、受験生はどれがより正しいのかそうでないのか、非常に判断に困ることかと思えます。

私自身晴れて合格して、こうしてコラムを書く立場にいますが、合格するまでは皆さんと同じような悩みを抱えていました。合格したとはいえ皆さんと実力に天地の差があるわけではありませぬので、この場でこうすれば合格すると確定的なメソッドを紹介することはできません。ただ、もし皆さんに合格する方法は何かと聞かれたならば、それへの解答としては単純なことですが、「問われたことに解答する」というのが皆さんへの解答になります。

○「問われたことに解答する」ということ具体例

「問われたことに解答する」??何をいまさらそんなことを・・・、当然のことではないか、と思われることではしょうが、私が思うに、合格する人と不幸にも不合格となる人の最大の違いはそこにあると考えます。受験生の方は、各自それぞれに設問に対してきちんと解答しているつもりでいるのでしょうか、案外、きちんと設問の趣旨に沿って解答が出来ていないからこそ不合格となってしまうのではないのでしょうか。なお「問われたことに解答する」というのは、設問文に出てくる留意、問題、課題等の単語の定義に則った解答を行うのはもちろんのこと、作問者がどのような解答を期待しているのか、作問者の意図を的確に読み解くことを指しています。

私自身不合格者の方の解答例を拝見したことがあるのですが、やはり設問の意図もしくは作問者の意図に的確に答えられていないものでした。やはり当然のことながら、不合格になるには不合格になる明確な理由があるのです。

令和5年度の事例Ⅰを例に具体的に述べてみたいと思います。事例Ⅰでは組織の課題を中心に問題が作成されます。令和5年度の与件文ではA社とX社の2社が登場し、A社がX社を買収するという内容でしたので、両社の統合を如何にうまく進めていくかが1つのポイントになると推測されます。

今回、第4問（設問2）で「今後の事業展開において競争戦略や事業戦略の観点から助言せよ」という問題が出されました。どの問題でも当てはまることですが、当然、合格水準に達するには作問者が期待する解答をする必要があります。この設問の場合作問者はどのような解答を受験生に期待して設問をしているのかを考えると、作問者は競争戦略についても事業戦略についても助言してもらうことを期待しているはずです。ですから解答としては必ず競争戦略と事業戦略について漏らさず解答する必要があります。

私がみた不合格者の解答例の中に、「独立したい従業員を支援し連携・働きやすい環境整備・士気向上」に言及している解答例がありました。この解答内容を作問者の期待の観点からみるとどうみえるのかを考えていくことが重要となります。今回の与件文の場合は、A社とX社が統合して今後如何に成長していくかに、作問者の期待が込められていると思います。そうであれば作問者の期待として、A社と連携してもらいたいのはX社であって、独立した従業員ではないということになります。また、働きやすい環境整備による士気向上についても、その結果としてどのような戦略を立ててもらいたいのか、という作問者の期待を考えると少し弱い感じが見受けられます。

作問者としては、作問者としてのストーリーが必ずあるはずです。ですから私達受験生は作問者が想定するストーリーに則った解答をしなければ、作問者の期待する「問われたことに解答する」ということになりません。その違いが合格者と不合格者を分ける一つの分水嶺になると思われます。

また、文章的にも競争戦略について言いたいのか事業戦略について言いたいのか、混ざってよく分からない解答例があります。本人としては両方に解答しているつもりなのかもしれませんが、結局何が言いたいのか分からないのでは、作問者に私たち受験生の解答の意図は伝わりません。

この場合、一つの解答方法の形式として、「競争戦略については～」、「事業戦略については～」と文章を分けて作成する方法があります。この方法が適切なものかどうかは別として、どのような形にせよ、作問者に確実に競争戦略と事業戦略について、きちんと解答しているということを認識してもらうことが重要となります。折角設問でわざわざ「競争戦略や事業戦略の観点から」と言及してくれているので、設問におけるその単語の重みを受験生は把握していかなければなりません。その意味でも与件文は当然ですが、設問を読み解くことが重要になります。

もう一つ、一問戻りますが第4問（設問1）では「どのように組織の統合を進めていくべきか」と問われています。この場合は設問の中でどのように、とあることから具体的な方法を解答することが期待されます。その設問に対して、私がみた解答例の中に「チームの互助・問題解決力を高めていき、士気と帰属心を高める」というのがありました。設問者が問うているのは、どのようにという方法ですので、士気と帰属心を高める具体的な方法を解答しなければ、作問者の問いに解答したことになりません。解答者としては設問にきちんと解答しているつもりなのかもしれませんが、作問者から見れば自分が解答してもらいたいことに解答してもらえていない状態です。会話で言えば、双方の会話が噛み合っていない状態なのです。試験を受験生と作問者とのコミュニケーションと捉えると少し分かりやすいかもしれません。コミュニケーションが上手くとれていないということは、お互いの意思疎通ができていないわけですので、その状態で合格を勝ち取るのは非常に困難となってしまうのです。

○「問われたことに解答する」ことの重要性

これまで具体例をあげて書いてきましたのでコラムを書いているつもりが、なんだか解説的な文章になってしまい少し読みづらさを感じた方もいらっしゃると思います。

ここで私が具体例をあげてまで申し上げたのは、「問われたことに解答する」ことの重要性をどうしても皆さんに知っていただきたいということと、案外それができていない人が多いという現実を皆さんに少しでも気付いていただきたいことに他なりません。

私もそうでしたが、学習している間は与件文を正しく解釈することに集中しすぎるあまり、設問をきちんと解釈することが二の次になってしまう方もいらっしゃるかと思います。学習していく過程で、過去問や類似問題の演習をする機会に、ぜひともご自身の解答が「問われたことに解答する」ものになっているか、作問者とのコミュニケーションが上手くとれているのか、という観点で学習を進めていただきたいと思います。「問われたことに解答する」重要性を認識することにより、中小企業診断士試験の合格を勝ち取っていただきたいと思います。

第3章 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅱ

3.1 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅱ 解説

令和5年度 事例Ⅱの設問や与件の特徴

令和5年度の事例Ⅱの設問は前年度の令和4年度と類似した構成となっており、第1問では平成30年度、令和4年度と3回目の3C分析が出題され、助言問題が3題で100字が2題、150字が1題とオーソドックスな構成となった。与件文のボリュームは、令和3年度は約3,050字、令和4年度は約2,628字、令和5年度は約2,994字と例年よりも多めのボリュームであり、各設問に散りばめられた与件文の情報を整理して解答することが多い事例Ⅱにおいては、与件文のボリュームが多いことで解答要素の選択がバラつく可能性がある出題となった。事例企業は野球を専門としたスポーツ用品店と、小売店の出題は平成29年度の寝具店以来であり、平成21年度に登場したスポーツ用品店と全く同じ業種となり、出題される事業企業の業種については、古い過去問を彷彿させつつも、その時流にあわせた助言をしていく設問になることが定番となってきた。知識問題の代わりとして、第2問ではプライシングの新しい流れを考慮した販売方法といった知識用語を踏まえた解答が求められる設問があり、1次試験対策として出題されたマーケティングの用語を活用した助言を求める問題が出題されている。また、昨年度まで続いた新型コロナウイルス関連の話題はなく、むしろイベントやコミュニケーションといったオフラインの施策とホームページ、SNS、スマートフォンアプリといったオンライン施策の両方の助言が求められ、特にオンライン施策については毎年の様に出題されており、デジタルマーケティングの施策の解答方法を準備しておくことが必要となる。

3.1.1 設問分析・解釈

第1問（配点30点）

B社の**現状**について、**3C（Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社）**分析の観点から150字以内で述べよ。

→令和5年度は令和4年度に引き続き2年連続の3C分析が出題。3C分析とSWOT分析の違いは、Customer：顧客がO：機会、Competitor：競合がT：脅威、Company：自社はS：強みとW：弱みに対応して、解答する内容自体は類似している。字数は2年連続同じ150字と平均的な字数となり、3C分析の3つの項目を50字ずつ、自社については、S：強みとW：弱みを入れるので、若干ボリュームを多くして全体のバランスを整えるとよい。特に強

みとなる経営資源が多く与件文に書かれていることが予想でき、強みを多面的に含めることに留意する。配点は30点ではあるが、第1問の与件文の情報整理の問題については、大きな差がつきにくい問題であり、「どれだけ時間をかけないで処理できるのか」が重要なポイントとなる。

第2問（配点20点）

＜低学年から野球を始めた子ども＞は、**成長やより良い用品への願望**によって、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった**野球用品を何度か買い替える**ことになるため、**金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズが存在する**。

B社は、こうしたニーズにどのような**販売方法**で対応すべきか、**プライシングの新しい流れ**を考慮して、100字以内で助言せよ（ただし、割賦販売による取得は除く）。

→第2問から第4問までは、助言の問題となる。＜低学年から野球を始めた子ども＞は、**成長やより良い用品への願望があり、野球用品を何度か買い替える**ことになるため、**金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズが存在する**。

その中でターゲットは保護者であり、ニーズは金銭的な負担を減らした買い替えニーズ。新しいプライシングの流れは知識が必要となる。

令和3年度企業経営理論の第32問（設問1）にてサブスクリプション・サービスの問題が出題されており、この論点が2次試験で出題される可能性があった。第32問（設問1）：X社では、家電および家具の**サブスクリプション・サービス**を開始することを検討している。その際、家具とは異なり家電の利用状況は毎月変動する可能性があるため、家電については利用動向に応じて料金が変動する**ダイナミック・プライシング**を導入することを併せて検討している。サブスクリプション・サービス(Subscription Service)とは、定期的に一定の料金を支払うことで、継続的にサービスやコンテンツを利用できる会員制のビジネスモデル。ダイナミック・プライシング(Dynamic Pricing)とは、需要の変化に応じて価格を柔軟に変更する動的な価格設定手法。

第3問（配点20点）

＜女子の軟式野球チーム＞は**メンバーの獲得に苦しんでいる**。B社はメンバーの増員のために**協力することになった**。そのためにB社が取るべき**プロモーションやイベント**について、100字以内で助言せよ。

→第2問に続き配点20点の助言問題。＜女子の軟式野球チーム＞に協力して貢献することが、B社のブランディングや認知度の向上につながることを想定する。制約条件では、**プロモーションやイベント**となっており、専門性の高い野球用品店であるB社の強みを生かした助言を複数解答していく方向性となる。

第4問（配点30点）

＜B 社社長＞は、長期的な売上げを高めるために、ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの開発などによるオンライン・コミュニケーションを活用し、関係性の強化を図ろうと考えている。誰にどのような対応をとるべきか、150 字以内で助言せよ。

→最後の第4問も助言問題で、配点30点と高い。字数も150字と多くこの問題の出来栄への得点全体への影響度を感じる。長期的な売上を高める、顧客のとの関係性の強化が必要であり、そのためのオンライン・コミュニケーション施策を、ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの開発などにより実現する。誰に（ターゲットを明確にして）、何を、どのように、効果のフレームワークと、B社の資源の活用をした解答にまとめる。

3.1.2 与件読解

第1段落

B社は資本金500万円、従業員数は＜2代目社長＞を含めて8名（うちパート3名）で、スポーツ用品の加工・販売を行っている。「現在」の事業所は、小売1店舗（ユニフォームなどの加工、刺しゅうを行う作業場併設）である。取扱商品は野球、サッカー、バスケットボールやバレーボールなどの球技用品、陸上用品、各種ユニフォーム、ジャージーなどのトレーニング用品、テーピングやサポーターなどのスポーツ関連用品などである。また、＜近隣の公立小中学校＞の体操服や運動靴も扱っている。

→B社の概要の段落。従業員数は＜2代目社長＞を含めて8名（うちパート3名）で、スポーツ用品の加工・販売を行う事業者。ユニフォームなどの加工、刺しゅうを行う作業場がある。取扱商品は球技用品、陸上用品、各種ユニフォーム、トレーニング用品、スポーツ関連用品で、＜近隣の公立小中学校＞の体操服や運動靴も扱っている。

第2段落

B社はX県の都市部近郊に立地する。付近にはJRと大手私鉄が乗り入れている駅があり、交通の便がよいため、住宅街が広がり、戸建てやアパート、マンションなどから構成されている。駅前には商店が多く、＜スーパーを中心に各種専門店や飲食店＞などがあり、買い物も便利でにぎわっている。

→X県の特徴の段落。X県の都市部近郊に立地、住宅街が広がり、駅前には商店が多く、＜スーパーを中心に各種専門店や飲食店＞などがあり、買い物も便利でにぎわっている。

第3段落

また、B社のある町の中には幹線道路が通っていて、自動車での移動も便利である。すぐ近くには大きな河川があり、**河川敷がスポーツ施設として整備され、野球場、サッカー場、多目的広場**などがある。＜近隣の強豪社会人野球チーム＞がここを借りて練習しているということで地域住民の**野球熱が高く**、野球場の数も**通常の河川敷に比べるとかなり多い**。

→B社のある町の特徴の段落。**河川敷には野球場があり**、＜近隣の強豪社会人野球チーム＞がここを借りて練習しており、地域住民の**野球熱が高く**、野球場の数も**通常の河川敷に比べるとかなり多い**。野球の需要がある町であることが分かる。

第4段落

B社は「1955年」にこの地で**衣料品店**として、＜初代社長＞である、＜現社長の父＞が開業した。「1960年代」から付近の宅地開発が始まり、居住者が**急激に増えた**。同時に＜子ども＞の数も増えてきたため、＜公立小中学校＞が新たに開校し、＜公立小中学校＞の体操服や運動靴を＜納品する業者＞として指定を受けた。この際、**体操服に校章をプリントしたり、刺しゅうでネームを入れたりする加工技術**を＜初代社長＞が身に付けて、この**技術が**＜2代目社長＞にも**継承**されている。

→B社開業からの強みの段落。開業当初は**衣料品店**であり、現社長の父の初代社長は、**体操服に校章をプリントしたり、刺しゅうでネームを入れたりする加工技術**があり、その**技術は**、2代目の現社長の**継承**されている。当時、子供の数が増えて、＜公立小中学校＞の体操服や運動靴を＜納品する業者＞指定業者となっており、地域に根付いた企業であることが分かる。

第5段落

子どもの数が増えてきたことと、河川敷に野球場が整備されたこと、さらにはプロ野球の人気の高まってきたことなどがあり、「1970年代初頭」から＜少年野球チーム＞がこの地域で相次いで設立された。＜初代社長の知り合い＞も＜少年野球チーム＞を設立し、B社は**ユニフォームや野球用品の注文について相談**を受けた。ユニフォームについては**衣料品の仕入れルートから紹介を受けて調達し、自店舗の作業場でチーム名や背番号の切り文字の切り抜き、貼り付け加工をすることができた**。また、ユニフォームの調達を通じて**野球用品の調達ルートも確保できた**。「1970年代初頭」、まだ付近にはスポーツ用品を扱う店舗がなかったため、＜複数の少年野球チーム＞から野球用品の調達について問い合わせを受けるようになり、ちょうど＜事業を承継した2代目社長＞はビジネスチャンスを感じ、思い切って**衣料品店をスポーツ用品店に事業転換**することとした。

→1970年代のB社の変遷の段落。B社は**ユニフォームや野球用品の注文について相談**を受け、①ユニフォームについては**衣料品の仕入れルートから紹介を受けて調達し、自店舗の作**

業場でチーム名や背番号の切り文字の切り抜き、貼り付け加工をすることができた。B社の強みである加工技術が活用できたこと。②ユニフォームの調達を通じて**野球用品の調達ルートも確保**できた。調達力が新たな強みになった。そして、2代目社長に事業承継した際に、衣料品店から**スポーツ用品店に事業転換**した。

第6段落

「1970年代」から「1980年代」までは**少年野球が大変盛ん**であり、＜子ども＞の**数も多く**、毎年＜多くの小学生＞が＜各少年野球チーム＞に加入したため、4月と5月には**新規のユニフォームや野球用品の注文が殺到**した。

→1980年代までの需要の段落。少年野球が大変盛んだった、1980年代までは、子供の数も多く、**新規のユニフォームや野球用品の注文が殺到**したといった過去の成功体験。

第7段落

＜低学年から野球を始めた子ども＞は、成長に伴って何度か、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった**野球用品を買い替える**ことになる。B社は＜各少年野球チーム＞から**指定業者**となっていたので、こうした**買い替え需要を取り込むことに成功**しており、また、＜チーム＞を通さなくても＜個別に買い物に来る顧客＞を囲い込んでいた。さらに、年間を通じて、＜各チーム＞に対してボール、スコア表、グラウンドマーカー（ラインを引く白い粉）などの納入もあった。

→買い替え需要の段落。＜低学年から野球を始めた子ども＞は、成長に伴って何度か、**野球用品を買い替える**。第2問と対応する。**買い替え需要を取り込むことに成功**している。＜個別に買い物に来る顧客＞を囲い込んだり、＜各チーム＞に野球の付帯製品の納入もあった。

第8段落

「1990年代初頭」にはJリーグが開幕し、河川敷にサッカー場も整備され、今度は急激に＜少年サッカーチーム＞が増えたため、B社は**サッカー用品の品揃えも充実**させ、各少年サッカーチームとも取引を行うように**事業の幅を広げていった**。

→1990年代の事業拡大の段落。Jリーグが開幕といった外部環境変化に伴い、**サッカー用品の品揃えも充実**させ、**事業の幅を拡大**した。

第9段落

＜子どもたち＞のスポーツ活動が**多様化**してきたので、バスケットボールやバレーボールなどの球技用品、陸上用品などの扱いにも着手し、＜中学校＞の部活動にも**対応**できるように**取扱商品を増や**していった。

→スポーツ活動の多様化の段落。さらにスポーツ活動の多様化の変化に応じて、**対応できるように取扱商品を増やしていった。**

第 10 段落

しかし、「2000年代」に入ると、付近に＜サッカーやバスケットボール用品の専門店＞が相次いで開業し、**過当競争**になった。これらの＜専門店＞と比べると、B社は**品揃えの点で見劣り**がしている。また、「数年前」には自動車で15分ほどの場所に、＜大型駐車場を備えてチェーン展開をしている大型スポーツ用品量販店＞が出店した。その量販店では、**かなり低価格で販売**されているため、B社は**価格面で太刀打ちができない**。

→2000 年代の競合の状況の段落。競合他社である、＜サッカーやバスケットボール用品の専門店＞や、＜大型駐車場を備えてチェーン展開をしている大型スポーツ用品量販店＞の影響で**過当競争**になり、**低価格で販売**できる量販店とは、価格面で相対的に劣っている。今後の生き残りのための、差別化の要因を検討していく流れになる。

第 11 段落

そこでB社は、**品揃えと提案力に自信のある野球用品**をより**専門的**に取り扱っていくこととした。

→野球用品の専門店の段落。経営資源の選択と集中、広がった事業ドメインを専門性の高い分野に絞り込む、**品揃えと提案力に自信のある野球用品**という道を選択した。

第 12 段落

＜古くから取引がある各少年野球チーム＞は、B社の**各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力**などについて高く評価しており、＜チームのメンバー＞や＜保護者＞には、引き続き**B社からの購入を薦めて**くれている。

→少年野球チームの評価の段落。B社の強みがまとまっている。①**各種有名スポーツブランド用品の取り揃え**、②**ユニフォーム加工技術や納品の確かさ**、③**オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力**、④**子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力**などについて高く評価している＜古くから取引がある各少年野球チーム＞は、顧客である＜チームのメンバー＞や＜保護者＞には、引き続き**B社からの購入を薦めて**くれている。

第 13 段落

ユニフォームやオリジナル用品などは、＜各チーム＞に一括納品できる。しかし、＜メンバーの保護者＞から、**価格面でのメリット**などを理由に、＜大型スポーツ用品量販店＞で**汎用品の個別購入を希望**された場合、＜各チームの監督＞とも**B社で購入することをなかなか強く言えなくなっている**。

→保護者の要望の段落。第12段落の状況に反して、＜メンバーの保護者＞から、**価格面でのメリット**などを理由に、＜大型スポーツ用品量販店＞で**汎用品の個別購入を希望**された場合、＜各チームの監督＞とも**B社で購入することをなかなか強く言えなくなっており**、今後顧客を奪われていく可能性がある。

第 14 段落

また、成長に伴う買い替えや、より良い用品への買い替えも＜保護者＞には**金銭的な負担**となっていて、他の習い事もあり、**買い替えの負担を理由に**＜野球をやめてしまう子どもたち＞もいるということでB社は相談を受けていた。

→買い替えの負担の段落。第 2 問に対応する段落。＜保護者＞にとって、**成長に伴う買い替えや、より良い用品への買い替えが金銭的な負担**となり、その影響を受けて、＜野球をやめてしまう子どもたち＞もいるといった課題がある。

第 15 段落

さらに、＜野球をやりたいという子ども＞の**確保も各チームの課題**となっている。従来のようにポスターを貼ったりチラシを配布したりするといった**募集活動**に加え、**SNSを用いた募集活動**への対応がある。また、＜女子の軟式野球＞が**盛ん**になってはいるものの、＜まだまだ少ない女子の参加希望者＞を増やしていくことも**課題**である。＜どのチーム＞も＜女子のメンバー＞**獲得**に苦しんでいる。

→女子野球チームの課題の段落。＜野球をやりたいという子ども＞の**確保とその募集活動**。**募集活動は、①従来のようにポスターを貼ったりチラシを配布したりすること、②SNSを用いた募集活動への対応とある**。また、＜女子の軟式野球＞が**盛ん**になってはいるものの、＜まだまだ少ない女子の参加希望者＞を増やしていくことも**課題**となっており、＜どのチーム＞も＜女子のメンバー＞**獲得**に苦しんでいる状況。女子のメンバーをどのように募集活動すればよいのかが第3問の設問に対応する。

第 16 段落

他には、＜チーム＞やその＜メンバー＞の**さまざまなデータ管理**についても、たとえば**スマートフォンを使って何かできないか**とB社は相談を受けていた。

→データ管理の要望の段落。＜チーム＞やその＜メンバー＞のさまざまなデータ管理について、スマートフォンを活用して実施する。第4問に対応する内容。

第17段落

＜2代目社長＞は、ICT企業に勤めている＜30代の長男＞がB社を事業承継する決意をして戻ってくるのを機に、次のような事業内容の見直しをすることとした。

→長男への事業承継の段落。ICT企業に勤めている＜30代の長男＞がB社を事業承継する。

ICT企業ということから、第4問のオンライン・コミュニケーションに対応する。事業内容の見直しは、この後の4つの段落につながっていく。

第18段落

第1に、総合的なスポーツ用品を扱いながらも、「1970年代」に事業転換したときからの強みである、野球用品の強化をさらに進める。特に＜子どもたち＞一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力をより強化することで、＜大型スポーツ用品量販店＞との差別化を図る。

→第1野球用品の強化の段落。＜子どもたち＞一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力をより強化することで、＜大型スポーツ用品量販店＞との差別化を図る。第2問に活用できる強みとなる提案力に対応することができる。

第19段落

第2に、＜各少年野球チームの監督＞とのより密接なコミュニケーションを図り、＜各チーム＞のデータ管理、＜メンバー＞や＜保護者＞の要望の情報把握、および相談を受けた際のアドバイスへの対応を進める。また、用品に関する買い替えなどの多様なニーズに応えるいくつかの販売方法を導入する。

→第2データ管理と買い替えニーズへの対応の段落。第4問との対応では、＜各少年野球チームの監督＞とのより密接なコミュニケーション、関係性の強化を図ること。第16段落とも対応する、さまざまなデータ管理。＜各チーム＞のデータ管理、＜メンバー＞や＜保護者＞の要望の情報把握、および相談を受けた際のアドバイスへの対応を進めると、第4問での解答要素となる。また、第2問との対応では、用品に関する買い替えなどの多様なニーズに応えるいくつかの販売方法を導入することになる。

第20段落

第3に、＜女子の軟式野球＞が盛んになってきたことに着目し、＜女子メンバー獲得に苦

しんでいるチーム>を支援し、女子向けの野球用品の提案力を高め、新規顧客としての女子チームの開拓を行う。

→第3女子チームの開拓の段落。第3問に対応する、<女子メンバー獲得に苦しんでいるチーム>を支援であるが、女子向けの野球用品の提案力を高めることで、自社の新規顧客としての女子チームの開拓を行うことを目指している。

第 21 段落

第 4 に、インターネットの活用の見直しである。現在は店舗紹介のホームページを設けている程度である。今後、このホームページにどのような情報や機能を搭載すべきか、また、SNSやスマートフォンアプリの活用方法についても検討し、顧客との関係性強化を考えている。

→第4インターネットの段落。インターネットの活用の見直しについての現状と今後の施策のヒント。現在は店舗紹介のホームページを設けている程度なのを、ホームページにどのような情報と機能を搭載すべきかについてとSNSやスマートフォンアプリの活用方法について解答しなければならない。顧客との関係性強化は第4問の設問に対応する。

第 22 段落

B 社社長は、自社の強みを生かせる新たな事業展開ができるよう、中小企業診断士に助言を求めた。

→強みを生かす新事業展開の段落。自社の強みを生かせる新たな事業展開。このキーワードは助言の解答に自社の強みを生かすということを暗示した一文。

第 1 段落から第 3 段落までは B 社の概要から始まり、X 県と B 社のある町といった地域の詳細な情報がある。第 4 段落からは B 社の事業変遷となり、B 社の強み、弱み、時代ごとの外部環境の脅威と機会が散りばめられていく。強みについては複数段落に渡って述べられているのと、顧客のニーズ・要望の記載が多くある。17 段落以降は 2 代目社長の長男への事業承継に向けての段落となり、この部分が与件文のボリューム感を多くしている。特徴的なのは第 1~第 4 の事業内容の見直し案があり、この見直し案を全て解決する助言が各解答で求められていくことが分かる。第 2 問の買い替え、第 3 問の女子の軟式野球、第 4 問のデジタルマーケティングの施策、ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの開発といった設問との対応付けとその後の解答構成が鍵を握る事例問題となっている。

内容	段落	顧客	競合	自社 S	自社 W	Q.2	Q.3	Q.4
B 社の概要	1	○						
X 県の特徴	2							
B 社のある町の特徴	3							
B 社開業からの強み	4	○		○				
1970 年代の B 社の変遷	5	○		○				
1980 年代までの需要	6							
買い替え需要	7	○				○		
1990 年代の事業拡大	8							
スポーツ活動の多様化	9	○						
2000 年代の競合の状況	10		○		○			
野球用品の専門店	11			○				
少年野球チームの評価	12	○		○		○	○	
保護者の要望	13		○		○	○		
買い替えの負担	14					○		
女子野球チームの課題	15						○	○
データ管理の要望	16							○
長男への事業承継	17			○		○		○
第 1 野球用品の強化	18		○	○		○		○
第 2 データ管理と買い替えニーズへの対応	19					○		
第 3 女子チームの開拓	20						○	
第 4 インターネット	21				○			○
強みを生かす新事業展開	22							

→3C 分析は、顧客、競合、自社の S 強みと W 弱みの視点から切り分けて、各助言問題はそれぞれ段落ごとに切り分けて対応していく。解答要素が全体にバラバラにちりばめられており、設問と対応しにくい設計にはなっている。設問と対応しやすい段落から対応していくと消去法で解答要素を見つけ出すことができる。

3.1.3 解答分析

※設問、【出題の趣旨】、『知識想定』、＜対応付けた段落＞、（解答例）

第1問（配点30点）

B社の現状について、3C（Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社）分析の観点から150字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

B社内外の経営環境を分析する能力を問う問題である。

→現状の時制に注意、内外の経営環境を分析とは内部環境分析と外部環境分析をせよという意味である。SWOT分析の内、外部経営環境のO：機会とT：脅威は、Customer：顧客がO：機会、Competitor：競合がT：脅威、内部経営環境のS：強みとW：弱みは、Company：自社のS：強みとW：弱みに対応する。

『知識想定と解答構成』

現状の時制に注意して、重要な項目を中心に情報を整理してまとめる設問。

SWOT分析の内、外部経営環境のO：機会とT：脅威は、Customer：顧客がO：機会、Competitor：競合がT：脅威、内部経営環境のS：強みとW：弱みは、Company：自社のS：強みとW：弱みに対応し、4つの切り口から解答を構成する。

<対応付けた段落>

①：顧客 第1・4・5・7・9・12・13段落

第1段落：近隣の公立小中学校

第4段落：公立小中学校の体操服や運動靴を納品する業者として指定を受けた。

第5段落：複数の少年野球チームから野球用品の調達について問い合わせ

第7段落：B社は各少年野球チームから指定業者となっていた

第12段落：古くから取引がある各少年野球チームは

第13段落：メンバーの保護者

②：競合 10・13・18段落

第10段落

付近にサッカーやバスケットボール用品の専門店が相次いで開業し、過当競争になった。これらの専門店と比べると、B社は品揃えの点で見劣りがしている。また、数年前には自動車で15分ほどの場所に、大型駐車場を備えてチェーン展開をしている大型スポーツ用品量販店が出店した。その量販店では、かなり低価格で販売されているため、B社は価格面で太刀打ちができない。

第13段落

しかし、メンバーの保護者から、価格面でのメリットなどを理由に、**大型スポーツ用品量販店**で汎用品の個別購入を希望された場合、各チームの監督とも B 社で購入することをなかなか強く言えなくなっている。

第 18 段落

大型スポーツ用品量販店との差別化を図る。

③：自社 S（強み） 第 4・5・9・11・12・17・18 段落

第 4 段落

体操服に校章をプリントしたり、刺しゅうでネームを入れたりする加工技術

第 5 段落

ユニフォームについては衣料品の仕入れルートから紹介を受けて調達し、自店舗の作業場でチーム名や背番号の切り文字の切り抜き、貼り付け加工をすることができた。また、ユニフォームの調達を通じて**野球用品の調達ルートも確保できた。**

第 9 段落

子どもたちのスポーツ活動が多様化してきたので、バスケットボールやバレーボールなどの球技用品、陸上用品などの扱いにも着手し、**中学校の部活動にも対応できるように取扱商品を増やしていった。**

第 11 段落

品揃えと提案力に自信のある野球用品をより専門的に取り扱っていく

第 12 段落

古くから取引がある各少年野球チームは、B 社の各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続き B 社からの購入を薦めてくれている。

第 17 段落

ICT 企業に勤めている 30 代の長男

第 18 段落

強みである、野球用品の強化をさらに進める。特に子どもたち一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力

④：自社 W（弱み） 第 10・13・21 段落

第 10 段落

専門店と比べると、B 社は**品揃えの点で見劣りがしている**。量販店では、かなり低価格で販売されているため、B 社は**価格面で太刀打ちができない。**

第 13 段落

しかし、メンバーの保護者から、**価格面でのメリット**などを理由に、大型スポーツ用品量販店で汎用品の個別購入を希望された場合、各チームの監督とも B 社で購入することをなかなか強く言えなくなっている。

第 21 段落

インターネットの活用の見直しである。現在は**店舗紹介のホームページ**を設けている程度である。

(解答例)

顧客は少年野球チームとそのメンバーと保護者と関係者、近隣の公立小中学校。競合は低価格販売の大型スポーツ量販店とサッカー等の専門店。自社は野球専門の品揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナル用品の対応力、子供の体格や技術に応じた用品の提案力の評価が高いが、HP とインターネットの活用が弱い。

→3C 分析の顧客、競合、自社の強みと弱みの解答要素が各段落に散らばっており、読み飛ばしてしまうと見つけられず漏れが発生してしまう。また、全ての要素を比較検討して、優先順位の高いものから選択する。特に強みの解答要素の数が多くあり、この B 社の強みの記載を多く含めることが解答に納得感を持たせる上で重要となる。

第 2 問 (配点 20 点)

低学年から野球を始めた子どもは、成長やより良い用品への願望によって、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった野球用品を何度か買い替えることになるため、金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズが存在する。

B 社は、こうしたニーズにどのような販売方法で対応すべきか、プライシングの新しい流れを考慮して、100 字以内で助言せよ（ただし、割賦販売による取得は除く）。

【出題の趣旨】

顧客のニーズに対応した販売方法について、**プライシングの観点**から B 社に助言する能力を問う問題である。

→設問文をまとめた内容と、**顧客のニーズに対応した販売方法**について、**プライシングの観点**から助言する。設問要求そのままである。

『知識想定と解答構成』

サブスクリプション・サービス、サブスクリプション型、ダイナミック・プライシング。令和 3 年度企業経営理論の第 32 問（設問 1）にてサブスクリプション・サービスの問題が出題されており、この論点が 2 次試験で出題される可能性があった設問。第 32 問（設問 1）：X 社では、家電および家具の**サブスクリプション・サービス**を開始することを検討している。

その際、家具とは異なり家電の利用状況は毎月変動する可能性があるため、家電については利用動向に応じて料金が変動する**ダイナミック・プライシング**を導入することを併せて検討している。サブスクリプション・サービス、その説明となぜそのサービスを B 社ができるのかといった根拠を踏まえた解答にして効果として、顧客満足度の向上、関係性強化、固定客化などのキーワードを踏まえてまとめる。

<対応付けた段落>

第 7・12・13・14・17・18・19 段落

第 7 段落

低学年から野球を始めた子どもは、成長に伴って何度か、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった野球用品を**買い替える**ことになる。B社は各少年野球チームから指定業者となっていたので、こうした**買い替え需要を取り込むことに成功**しており、また、チームを通さなくても**個別に買い物に来る顧客を囲い込んでいた**。

第12段落

古くから取引がある各少年野球チームは、B社の各種有名スポーツブランド用品の取り扱い、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、**子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力**などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続きB社からの購入を薦めてくれている。

第13段落

ユニフォームやオリジナル用品などは、各チームに一括納品できる。しかし、メンバーの保護者から、**価格面でのメリット**などを理由に、大型スポーツ用品量販店で汎用品の個別購入を希望された場合、各チームの監督ともB社で購入することをなかなか強く言えなくなっている。

第14段落

また、**成長に伴う買い替え**や、より良い用品への**買い替え**も保護者には金銭的な負担となっていて、他の習い事もあり、**買い替えの負担を理由に野球をやめてしまう子どもたちもいる**ということでB社は相談を受けていた。

(解答例)

サブスクリプション型の販売方法を導入し、子どもの成長や技術、特性に合わせた野球用品の提案力を生かし定額料金制を実施する。買い替えの負担軽減し顧客満足度向上と関係性強化により野球をやめる子どもを抑制する。

→第 7 段落は B 社の過去の成功体験として**買い替え需要を取り込むことに成功**している。第 12 段落の**子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力**などについて高く評価といった第 1 問の自社を分析した際の強みを活用して、価格面で負担を軽減することができる、定額料金制で買い替えをすることができる、サブスクリプション型のサービスを実施して、

成長に伴う買い替えや、より良い用品への買い替えの顧客ニーズに対応して買い替えの負担を理由に野球をやめてしまう子どもたちを減らす。

第3問（配点20点）

女子の軟式野球チームはメンバーの獲得に苦しんでいる。B社はメンバーの増員のために協力することになった。そのためにB社が取るべきプロモーションやイベントについて、100字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

B社が**新たな顧客を開拓**するための**プロモーション戦略**および**イベントの実施**について、助言する能力を問う問題である。

→設問文をまとめた内容と、**新たな顧客を開拓**するための**プロモーション戦略**および**イベントの実施**について助言する。第2問に続き、設問要求そのままである。

『知識想定』

買い上げ点数の増加、客単価の向上、来店頻度の増加、固定客化、商品ラインナップの拡大、品揃えの充実

『知識想定と解答構成』

他社との連携、関係性の強化、新規顧客の獲得、地域活性化。

B社の経営資源を活用して、他社に貢献するといった解答を、プロモーションとイベントの切り口から解答する。

<対応付けた段落>

第4・12・15・20段落

第4段落

この際、体操服に校章をプリントしたり、刺しゅうでネームを入れたりする加工技術を初代社長が身に付けて、この技術が2代目社長にも継承されている。

第12段落

古くから取引がある各少年野球チームは、B社の各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続きB社からの購入を薦めてくれている。

第15段落

さらに、野球をやりたいという子どもの確保も各チームの課題となっている。従来のようにポスターを貼ったりチラシを配布したりするといった募集活動に加え、SNSを用いた募集

活動への対応がある。また、女子の軟式野球が盛んになってはいるものの、まだまだ少ない女子の参加希望者を増やしていくことも課題である。どのチームも女子のメンバー獲得に苦しんでいる。

第20段落

第3に、女子の軟式野球が盛んになってきたことに着目し、女子メンバー獲得に苦しんでいるチームを支援し、女子向けの野球用品の提案力を高め、新規顧客としての女子チームの開拓を行う。

(解答例)

少年野球チームと連携し、刺しゅう加工技術やオリジナル用品への対応力を活かして、女子向けの刺繍や野球用品を試用できる野球体験イベントを開催する。チラシやSNSで情報発信して新規メンバー獲得に貢献する。

→第15段落のポスターを貼ったりチラシを配布とSNSを用いた募集活動への対応は、B社が過去に取り組んできた施策であり、第20段落の女子メンバー獲得に苦しんでいるチームを支援し、女子向けの野球用品の提案力を高め、新規顧客としての女子チームの開拓を行うということの具体的な施策をプロモーションとイベントの切り口から解答する。その中で重要となるのはB社の強みとなる経営資源の活用となり、第12段落から、既存顧客の古くから取引がある各少年野球チームと連携をすることや、ユニフォーム加工技術、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力などを活用した施策を多面的に解答する。

第4問（配点30点）

B社社長は、長期的な売上げを高めるために、ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの開発などによるオンライン・コミュニケーションを活用し、関係性の強化を図ろうと考えている。誰にどのような対応をとるべきか、150字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

重要な顧客との関係性を強化するためのオンライン・コミュニケーション戦略について、助言する能力を問う問題である。

→重要な顧客との関係性を強化と、オンライン・コミュニケーション戦略についてと設問要求よりも簡潔な内容となっている。

『知識想定と解答構成』

関係性の強化、双方向のコミュニケーション、固定客化、差別化

誰のターゲットを特定して、ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの開発の3つの項目からそれぞれ助言していき、固定客化などの効果で締めくくる。

<対応付けた段落>

第15段落

従来のようにポスターを貼ったりチラシを配布したりするといった募集活動に加え、**SNSを用いた募集活動への対応**がある。

第16段落

他には、チームやそのメンバーのさまざまな**データ管理**についても、たとえばスマートフォンを使って何かできないかとB社は相談を受けていた。

第17段落

2代目社長は、**ICT企業に勤めている30代の長男がB社を事業承継**する決意をして戻ってくるのを機に、次のような事業内容の見直しをすることとした。

第18段落

第1に、総合的なスポーツ用品を扱いながらも、1970年代に事業転換したときからの強みである、**野球用品の強化**をさらに進める。特に子どもたち一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力をより強化することで、大型スポーツ用品量販店との差別化を図る。

第19段落

第2に、各少年野球チームの監督とのより密接なコミュニケーションを図り、各チームの**データ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握、および相談を受けた際のアドバイスへの対応**を進める。

第21段落

第4に、インターネットの活用の見直しである。現在は店舗紹介のホームページを設けている程度である。今後、このホームページにどのような**情報や機能を搭載すべきか**、また、**SNSやスマートフォンアプリの活用方法**についても検討し、顧客との**関係性強化**を考えている。

(解答例)

野球チームのメンバーと保護者に対し、HPに一人一人の体格や技術、特性に応じた商品を掲載し差別化し、SNSで双方向のやり取りにより拡散に導く。監督に対し、長男のICT技術を活かし、スマートフォン上でチームのデータ管理ができるアプリを開発し、要望や相談のアドバイスができるように搭載し関係性強化を図る。

→第16段落の、チームやそのメンバーのさまざまな**データ管理**についても、たとえばスマートフォンを使って何かできないかといった要望を解決する助言をする。第21段落のインターネットの活用の見直しは、ホームページにどのような**情報や機能を搭載すべきか**、また、**SNSやスマートフォンアプリの活用方法**についても検討し、顧客との**関係性強化**を考えている。といった、課題の検討を切り分けて解答を構成する。第18段落の、**野**

球用品の強化をさらに進める。特に子どもたち一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力をより強化することで、大型スポーツ用品量販店との差別化を図る。この部分をホームページへ掲載する施策とする。第 19 段落の各少年野球チームの監督とのより密接なコミュニケーションを図り、各チームのデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握、および相談を受けた際のアドバイスへの対応を進める。これについては、第 17 段落の ICT 企業に勤めている 30 代の長男の技術力を活用してスマートフォンのアプリを開発して実施する。



3.2 令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験 事例Ⅱ再現答案の分析

3.2.1 再現答案分析

令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験の再現答案採点サービスの申込者 146 名の内、協会からの得点の結果まで共有頂いたのは 127 件と、85%の方よりフィードバックがあった。令和 5 年度事例Ⅱの再現答案採点サービスでは、70 点以上の S 評価は 0 人の 0%、60～69 点の A 評価が 48 人の 33%、50～59 点の B 評価が 90 人の 62%、40～49 点の C 評価が 8 人の 5%、39 点以下の D 評価が 0 人の 0%の範囲で採点をしており、その中で最高点を 69 点、最低点を 44 点としたが、実際の得点の結果では最高点は 75 点、最低点が 42 点となり、得点分布は上に振れる結果となっていた。127 件の再現答案の中で、ABCD の評価の分布割合をみると 70 点以上の S 評価は 6 人の 5%、60～69 点の A 評価が 45 人の 35%、50～59 点の B 評価が 66 人の 52%、40～49 点の C 評価が 10 人の 8%、39 点以下の D 評価が 0 人の 0%となり、A 評価と、B 評価に得点が集中する分布になった。令和 5 年度 2 次試験の事例Ⅱについては、解答に似通っている性が得点に差がつきにくく、その中でもわずかな解答の違いで A 評価と B 評価に分かれていったことが推測できる。

再現答案採点サービス得点の集計表(全体 146 名)事例Ⅱ 44 点～69 点						
評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	0 人	48 人	90 人	8 人	0 人	146 人
割合	0%	33%	62%	5%	0%	100%

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅱ 42 点～75 点						
評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	6 人	45 人	66 人	10 人	0 人	127 人
割合	5%	35%	52%	8%	0%	100%

合格者の事例Ⅱの再現答案採点サービスの得点分布は最低 47 点～最高 69 点で、実際の得点は最低 49 点～最高 75 点となっており得点分布が若干上振れしていた。合格者 44 名のうち 60 点以上の A 評価と S 評価となったのは全体の 60%の 26 名と多くおり、合格するには事例Ⅱで 60 点以上の得点を獲得すべき事例だったことが分かる。

再現答案採点サービス得点の集計表(合格者 44 名)事例Ⅱ 47 点～69 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	0 人	20 人	23 人	1 人	0 人	44 人
割合	0%	45%	52%	2%	0%	100%

実際の得点の集計表(合格者 43 名)事例Ⅱ 49 点～75 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	4 人	22 人	15 人	2 人	0 人	43 人
割合	9%	51%	35%	5%	0%	100%

不合格者の事例Ⅱの再現答案採点サービスの得点分布は最低 44 点～最高 68 点で、実際の得点は最低 42 点～最高 70 点となり、かなり近い得点分布となっていた。50～59 点の B 評価には、不合格者 84 名のうち 61%である 51 人が集中しており、半数以上が B 評価答案に陥っている受験生が多く、この A 評価以上との差がこの事例でついていることが分かる。

再現答案採点サービス得点の集計表(不合格者 102 名)事例Ⅱ 44 点～68 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	0 人	28 人	67 人	7 人	0 人	102 人
割合	0%	27%	66%	7%	0%	100%

実際の得点の集計表(不合格者 84 名)事例Ⅱ 42 点～70 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	2 人	23 人	51 人	8 人	0 人	84 人
割合	2%	27%	61%	10%	0%	100%

※予想採点は、再現答案無料採点サービスの得点

※調整得点は、合計から調整して割り振った得点

※解答ごとに、コメントを記載。

事例Ⅱ：掲載した再現答案の評価・得点

ここからは、協会の評価ごとにピックアップした再現答案 12 人分を元に分析をしていく。

・低評価の再現答案

再現答案①C 評価：42 点、再現答案②C 評価：47 点、再現答案③C 評価：49 点

・中評価の再現答案

再現答案④B 評価：51 点、再現答案⑤B 評価：55 点、再現答案⑥B 評価：59 点

・合格レベルの再現答案

再現答案⑦A 評価：60 点、再現答案⑧A 評価：65 点、再現答案⑨A 評価：69 点

・高評価の再現答案

再現答案⑩S 評価：70 点、再現答案⑪S 評価：72 点、再現答案⑫S 評価：74 点

<再現答案①：受験生番号 29>C 評価：42 点

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：20 点）（調整得点：18 点）

顧客は①地元の野球、サッカー等スポーツチームの部員、保護者②近隣の小中学校の学生と保護者。競合は大型スポーツ量販店で、大型駐車場を備え低価格品を展開。自社の強みは①ユニフォーム加工技術や納品の確かさ②オリジナル商品への対応力③子供の体格、技術に応じた商品カスタマイズの提案力。

→顧客は 2 要素、競合は丁寧に 1 要素、自社の強みは 4 要素と丁寧に解答できている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：5 点）（調整得点：2 点）

方法は、メンバーや保護者の要望等の情報把握で顧客 DB 化し、POS データとの関連付けで優良顧客を特定し、優良顧客に対して用品に関する買い替えオプションを提示する。以上で顧客愛顧向上を図る。

→新しいプライシングの流れの説明ではなく、実施する内容の説明となっており、解答の方向性の違いを感じる。問われていることを外した場合には加点されないことが分かる。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：9 点）

近隣の強豪野球チームと連携し、家族で参加できる野球イベントを開催する。また女子野球チームも招待し、女子向け野球用品のオシャレさを発信してもらい、顧客に魅力を伝えることでメンバー獲得を図る。

→近隣の強豪野球チームと連携、野球イベントなどは加点が入っているが、女子向け野球用品のオシャレさについては、解答の根拠が与件文にはないので外れた解答になっている。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：14 点）（調整得点：14 点）

地元野球チームの部員や保護者に SNS で自社のユニフォーム加工技術や商品提案力を発信し、顧客との双方向コミュニケーションで顧客ニーズ収集することによる商品提案力、サービス向上で、顧客満足度を向上させる。以上で関係性強化を図る。

→ターゲット、SNS、加工技術、商品提案力、双方向コミュニケーション、顧客ニーズなど加点が入ってはいるが、デジタルマーケティングの内容が薄く得点が伸びていない。

得点まとめ 総合：C 予想採点：51 点 実際の得点：42 点

→設問で問われていることに対して不十分な回答が目立つ。与件文の内容を活用した解答が少ないことから、覚えている知識ワードでマスを埋めた解答になり、助言の質が低いと判断されている。与件文の内容を踏まえた思考力が必要となる。

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：15 点）（調整得点：14 点）

顧客は近隣の公立小中学校と複数の少年野球チームの関係者である。競合はチェーン展開している大型スポーツ用品量販店と付近のサッカーやバスケットボールの専門店である。自社はスポーツ用品の加工・販売を行い、野球用品の提案力やオリジナル商品を有するが、野球をやめる子への対応ややりたい子の確保が課題である。

→顧客は 2 要素、競合は 2 要素と丁寧に解答、自社は強みが 2 要素、弱み課題が 1 要素と強みの内容がたくさんあるだけに要素漏れで得点が伸びていない。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：7 点）（調整得点：5 点）

少年野球チームの経験者を通じて中古品の買い取りを行い、B 社の加工技術を活かして修理した上で販売する。ホームページでの購入や中古品を扱うアプリも活用する。以上で金銭的負担を減らし野球離れを防ぐ。

→中古品の買い取り、加工技術は高得点者も回答にいており、一部加点されていると思うが、肝心の料金固定型の定期契約のような内容が含まれておらず加点されていない。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：9 点）

女子軟式野球チームの創設と試合の開催を目指す。B 社への来店客と少年野球チームの監督や保護者にメンバー募集と試合参加を呼びかけ、ホームページや SNS で紹介することで参加希望者を増やす。

→試合の開催、ホームページや SNS の部分は施策として加点されているが、解答の構成に多面性が無く、効果の記載も無いので、説得力に欠ける助言となっている。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：21 点）（調整得点：19 点）

対応内容は①長男が務める ICT 企業と協業してチームのデータ管理アプリを開発し、少年野球チームに展開②少年野球チームのメンバーと保護者に SNS で要望の収集と相談へのアドバイス③ホームページで試合の告知や結果の掲載を行う。以上で顧客との関係性を強化し、長期的な売上拡大を図る。

→ICT 企業と協業、データ管理アプリを開発、SNS で要望の収集と相談へのアドバイス、ホームページと解答要素が十分にあり、多面的な切り分けができているので、加点が伸びている。

得点まとめ 総合：C 予想採点：56 点 実際の得点：47 点

→文章構成の分かりにくさや多面性がない場合加点があまり伸びないことが分かる。助言問題については、戦略的に綺麗な解答構成で解答したい。

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：16 点）（調整得点：16 点）

競合はサッカーやバスケットボール用品の専門店、駐車場保有の大型スポーツ用品量販店、顧客は各少年野球チームの監督とメンバーの保護者、自社の強みはユニフォームの加工技術や納品の確かさや一括納品体制、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力、弱みは品揃えと低価格への対応力、発注時期が集中である。

→競合は 2 要素、顧客は 2 要素、自社の強みは 4 要素で、弱みは 3 要素と解答要素は全体的に多い。強みの部分は重要な項目となっており、さらに盛り込めると加点が伸びたと推測する。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：5 点）（調整得点：6 点）

注文が殺到する 4 月や 5 月の繁忙期は野球用品の価格を上げ、閑散期は価格を下げ、ボール、スコア表などの消耗品も一括納入する。閑散期に販売が増える事で稼働率が上がり、低価格で販売し、金銭的負担を軽減する。

→繁忙での価格変動という切り口自体にやや加点は入っているものの、与件文の根拠や複数の助言がされていないことから、得点が伸びてない。サブスクリプションの要素を入れたい。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

子どもたち一人一人の体格や技術に応じた商品カスタマイズの提案力を活かして、野球初心者の女子に対して、女子向けの野球用品の提案し、女子の軟式野球の盛り上がりを SNS で発信、体験イベントで差別化する。

→商品カスタマイズの提案力、野球初心者の女子、女子向けの野球用品の提案、SNS で発信、体験イベント、差別化と加点ワードは正しく入れられているが、解答構成にやや切れが無い。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：13 点）（調整得点：14 点）

各少年野球チームの監督とメンバーの保護者に対して、各チームのデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握や相談を受けた際のアドバイスへの対応を双方向でオンラインで意思疎通できる仕組みを作り、各少年野球チームから指定業者となる事で、チームを通さなくても個別で買い替えに来るように関係性を強化する。

→ターゲット、データ管理、双方向、関係性強化といった知識ワードには加点されているが、肝心のデジタルマーケティングの施策が複数解答できておらず、加点が入っていない。

得点まとめ 総合：C 予想採点：47 点 実際の得点：49 点

→知識よりの解答が多く、全体的に与件文の活用が不十分である。知識の前に与件文のワードを優先して解答に含めて、要素が少ない設問には知識のワードを含めていきたい。

<再現答案④：受験生番号 19>B 評価：51 点

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：20 点）（調整得点：20 点）

顧客は近隣の公立小学校に通う生徒や保護者、少年野球チーム、競合は付近のスポーツ専門店、低価格帯の大型スポーツ用品量販店、自社は品揃えと提案力に自信がある野球用品を専門とし、加工技術や納品の確かさ、オリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力が高く評価されている。

→顧客は 3 要素、競合は 2 要素と綺麗にまとめられている。自社は 5 つの要素をそれぞれの確に解答できており、良くまとまった解答になっている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：5 点）（調整得点：5 点）

複数の価格帯の野球用品を取り揃え、体格、技術、家庭の事情などを丁寧に聞き、顧客に応じた野球用品の提案を行う。金銭的負担を減らしたいニーズに応じた対応力により顧客関係性を高める。

→新しいプライシングが何？といった解答の核の部分がぬけており、回りくどい説明といった、腑に落ちない解答となり、大幅に失点している。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

社会人野球チームや監督の協力のもと女子の軟式野球の体験会を企画し、SNS、チラシ、ポスターで呼びかけを行う。商品を実際に使用してもらい、ニーズに応じて用品の提案力を活かしメンバー増員を目指す。

→社会人野球チームや監督の協力、体験会、SNS、チラシ、ポスター、ニーズ、提案力を活かしといった部分に加点が入ってはいるが、解答構成として奥行き、多面性がほしい。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

少年野球チームのメンバー、監督とオンライン上で双方のやり取りを行い、各チームのデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握、相談を受けた際のアドバイスを定期的に行う。収集したニーズに応じて用品の品揃えや提案力を強化させる。これにより、顧客との関係性を強化し、量販店と差別化を図る。

→ターゲットと後半の効果については、加点されているが、施策が 1 本になっており、多面性が薄くなってしまっている。デジタルマーケティング施策を複数解答に入れたい。

得点まとめ 総合：B 予想採点：51 点 実際の得点：51 点

→助言問題においては、どの解答も回りくどく、多面的な助言になっていないことから、得点が伸びていない。材料は同じでも、解答要素を調理した結果で差が付く。

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：17 点）（調整得点：17 点）

顧客は、近隣の公立小中学校や各少年野球チーム、子供の保護者。競合は、低価格用品や汎用用品を展開する大型スポーツ用品量販店。自社は、指定業者として認定されており、用品の品揃え・加工技術・対応力・提案力を保有している一方、顧客離れが進んでおり新規顧客開拓、

→顧客は 2 要素、競合は 1 要素、自社の強みは冗長的でやや分かりにくく、弱みと課題が混在で相対的に解答内容のまとまりが悪くなっている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：12 点）

販売方法は、月額料金の支払いで利用できるサブスクリプションモデルで保護者ニーズに対応すべき。具体的には①成長に合わせ新製品の提供を行うこと②故障時も修理を行うこと、で初期費用と買換え費用を抑制する。

→サブスクリプションモデル、ニーズは加点項目で、その具体例は説明を詳細にしており、丁寧な助言解答にはなっている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

B 社は①X 県のスーパーや飲食店と連携し、B 社商品と部員募集のポスター掲示し PR②近隣の強豪社会人野球チームと協業し野球教室の企画③ユニフォームなどの加工教室を開催、することで認知を高め潜在顧客発掘すべき

→X 県のスーパーや飲食店と連携、ポスター掲示、近隣の強豪社会人野球チームと協業、野球教室、加工教室など、助言の数が多い部分で加点されている。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

B 社は X 県内の少年野球チームや保護者に対し①会員向けサービスを開始し会員限定の新商品や特典の DM 発信を行うこと②問合せフォームを創設し双方向のコミュニケーションでニーズを収集、品揃えを強化すること③子供の成績管理アプリを開発しデータに基づく傾向分析から最適な商品提案を行うこと、で差別化を図り LTV を高める

→ターゲット、施策は 3 つで、デジタルの内容としては問い合わせフォームとアプリ開発となり、やや不十分な内容に陥っており、HP、SNS などの要素が漏れている。

得点まとめ 総合：B 予想採点：55 点 実際の得点：55 点

→基本的には合格答案と同様の解答の方向性には間違いはないが、個別の解答要素の選択の部分で、与件文から加点ワードが漏れており、そういったちょっとした部分の積み重ねにより、合格点に届かなかったことが分かる。

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：16 点）（調整得点：16 点）

顧客は、①野球をやりたい子供の確保に悩むチーム②用具の買替負担に悩む保護者。競合は、品揃えが豊富で、低価格の大手スポーツ量販店。自社は、①野球用品の品揃え・提案力・加工技術②近隣の学校の指定業者を強みとし、①顧客 DB が未整備②HP、SNS 等が未活用で顧客との関係性強化に課題がある。

→顧客は丁寧に 2 要素、競合も丁寧に 2 要素、自社の強みは 4 要素でやや端的で、自社の課題を 1 つ挙げた解答となり、全体的に加点されている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：12 点）

サブスクリプションによる販売方法を導入し、月々の支払額を一定とし、買替負担を減らす。成長や良い道具を使いたい場合の交換を容易にし、顧客ニーズに応えることで関係性を強化し、安定的な売上拡大を図る。

→サブスクリプション、その説明書き、顧客ニーズと関係性強化といった部分に題意通りの解答となっている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：14 点）

学校の指定業者としての強みを生かし、近隣の公立小中学校の女子生徒を対象としてチラシを配布。獲得に苦勞しているチームと協業し、校庭や河川敷を利用した体験会を実施し、メンバー獲得を図る。

→チラシの配布、チームと競合、河川敷、体験会と資源を活用した施策になっている。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：17 点）（調整得点：17 点）

顧客 DB を整備し、HP やアプリで購入履歴を確認できるようにする。子供たちの保護者をターゲットとし、購入履歴を参考に子供の成長に合わせた商品提案を行う。また、SNS を活用し、野球に関する悩みを受付、回答し、双方向コミュニケーションを実施する。以上を行い、ロイヤリティを向上させ、関係性を強化、売上拡大を図る。

→顧客 DB 整備、HP やアプリで購入履歴、ターゲット、SNS 活用、双方向コミュニケーション、効果ワードと、多面的な解答になっており、それぞれに評価、加点が入ったことが分かる。

得点まとめ 総合：B 予想採点：59 点 実際の得点：59 点

→3C 分析は平均点程度できており、助言問題はそれぞれ題意通りに解答しているが、文章構成において、やや流れが悪いと感じる部分があり、若干合格点をきったものと想定する。

<再現答案⑦：受験生番号 24>A 評価：60 点

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：16 点）（調整得点：16 点）

顧客は、少年野球チーム、個別顧客、公立小学校。競合は、サッカーバスケの専門店、大型スポーツ用品店。自社は①野球用品への特化、品揃え、加工技術、納品の確かさ、対応力、提案力、ICT 経験が強み②ネット活用、野球以外の品揃え、価格面が弱み。

→顧客が 3 要素、競合が 2 要素、自社の強みが 7 要素、自社の弱みが 3 要素と要素を端的に細かく解答しているのが特徴である。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：15 点）

月額制のサブスクリプションやレンタルで対応すべき。金銭的負担軽減のニーズに対応し、提案力を活かし、競合と差別化を図る。継続的な接点を持ち、野球を続けさせ、関係性強化、愛顧向上、売上向上を図る。

→サブスクリプション、レンタル、ニーズへの対応、提案力を活かし、差別化、継続的な接点、関係性強化、愛顧向上といった加点ワードに得点が入っている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

SNS、HP で女子向け用品の提案、野球の魅力を発信する。女子チームと連携し、河川敷での野球イベントを行い、SNS で発信し、口コミ誘発させ新規の女子メンバーを獲得する。

→SNS、HP で女子向け用品の提案、女子チームと連携、河川敷での野球イベント、SNS で発信し、口コミ誘発、などの部分に加点されている。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：16 点）（調整得点：16 点）

全国の子供・女子野球ユーザーに対し、管理データに基づく野球用品を提案し、ネット販売を行う。具体的には、SNS・HP で、管理データの活用方法、野球用品の品揃え・提案を発信し、感想・要望を受けつけ、今後の提案に反映させる。双方向交流を可能にし、関係性強化を図る。

→ターゲットを明確にしているのは良いが、助言内容が 1 つになっており設問要求をやや外した解答になっている。双方向交流、関係性強化の効果ワードで締めた部分は加点されている。

得点まとめ 総合：A 予想採点：60 点 実際の得点：60 点

→3C 分析は要素の詰込みで、助言問題では文章の流れがよく印象が良い解答になっている。一方で、やや助言内容に多面性がなく、解答要素を切り分けていくとより高得点になる。

<再現答案⑧：受験生番号 5>A 評価：65 点

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：15 点）（調整得点：16 点）

自社の強みは①商品安定調達と加工技術②好立地③野球用品の品揃え④野球チームとの良関係性と一括納品⑤体格技術に応じた提案力⑥後継者の ICT 技術、弱みは①低価格競争力②野球以外の品揃え。競合は①付近の野球以外専門店②低価格大型スポーツ用品量販店。顧客は①野球チーム員と保護者②個別客③公立小中学校と保護者。

→強みから順番で解答しているのが特徴。強み 6 要素、弱み 2 要素、競合 2 要素、顧客 3 要素と、加点しやすいナンバリングの解答である。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：15 点）

①野球用品のサブスクリプションサービス開始と②顧客都合の返品で対応する。体格技術に応じた商品提案を行う一方で、一定期間の商品試用を促し交換機会を設ける事で初期費用や買い直しの金銭的負担を減らす。

→サブスクリプションサービス、返品で対応、定期間の商品試用を促し交換機会、など助言の中身を説明している解答である。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：11 点）

関係性を生かし公立小中学校・野球チームと協業して女子向け野球教室を開催する。B 社商品を使用して行う野球の楽しさを訴求し店舗来店を促す。来店時には体格技術に応じた提案での人的販売で新規顧客獲得を図る。

→公立小中学校・野球チームと協業、女子向け野球教室を開催、来店時には体格技術に応じた提案での人的販売などの部分に加点されている。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：23 点）（調整得点：23 点）

①公立小中学校に通う子供の保護者向けに HP や SNS で野球教室等のイベント情報を発信し参加を促す。参加時にニーズを対面収集し品揃えやイベント企画に生かす。②野球チームの監督と保護者向けに長男の ICT 技術を活用したデータ管理アプリを開発する。要望を収集し提案力の高度化と競合との差別化を図り固定客化する。

→解答要素ごとにターゲットを設定していることが特長。HP と SNS、ICT 技術を活用したデータ管理アプリ、提案力の活用、効果の部分に加点が入っていると推測する。

得点まとめ 総合：A 予想採点：63 点 実際の得点：65 点

→問題ごとに戦略的に解答していることが分かる。第 1 問は要素を多くする解答、助言問題はみな多面的で、第 4 問は助言内容ごとにターゲットを設定するといったテクニックが功を奏した。

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：19 点）（調整得点：21 点）

顧客:少年野球チームや女子軟式野球チームはメンバー獲得に課題、データ管理需要あり。近隣の公立小中学校や少年サッカーチームとも取引。競合:付近の専門店・大型スポーツ用品量販店が脅威。自社:強みはブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、独自品の対応、野球用品の提案力、チームとの関係。弱みは品揃え・価格競争力が競合に劣る。

→顧客に課題を踏まえているのが特徴で、競合は端的、自社の強みは4つの要素、弱みも2要素と解答要素が多く、多くの加点が入っている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：15 点）

販売方法は①買い替え時の下取りと中古販売②サブスクモデル。これにより金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズに応え、体格や技術に応じた野球用品の提案力を活かし、長期的取引で競合との差別化を図る。

→買い替え時の下取りと中古販売、サブスクモデルと多面的な施策になっている。提案力の強みを活かした部分も加点されている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：14 点）

プロモーション:取引先の小中学校へ募集活動を行う。イベント:女子軟式野球チームによる体験会を開催、必要に応じて独自品や用品の貸出を実施。女子軟式野球チームのメンバー獲得を行う。

→プロモーションとイベントが切り分けられており、得点が入りやすい構成となっている。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：17 点）（調整得点：19 点）

対象は社会人・少年・女子軟式野球チーム、その保護者・監督。対応は長男の企業と連携しデータ管理アプリを開発する。SNS を活用して発信を行い認知度を獲得と双方向コミュニケーションを実施し、チームのデータや保護者の要望を収集。口コミによる価値向上により関係性の強化と長期的な売上増を図る。

→ターゲットを複数列举、長男との連携、SNS 部分に加点。後半の効果がやや長い感じもするが、印象を損なわなかったと思われる。

得点まとめ 総合：A 予想採点：63 点 実際の得点：69 点

→予想採点よりも大きく得点が伸びている。解答する中で重要なポイントを外さなかったことがその要因となっている。多面的な解答構成で、加点部分を多くすると良いということが分かる。

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：19 点）（調整得点：20 点）

顧客は野球熱が高く複数ある少年野球チームや女子軟式野球チーム、個別に野球用品を購入する客。競合は品揃えに優れるサッカーやバスケット用品の専門店、大型駐車場を持ち低価格志向の大型チェーンスポーツ量販店。自社はユニフォーム加工技術力、一括納品力、オリジナル商品対応力、子の体や技術に合う野球用品提案力がある。

→顧客は丁寧に 2 要素、競合も丁寧に 2 要素、自社は強みに絞り、4 つを丁寧に抜き出しており、流れるような解答になっている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：17 点）

保護者の金銭負担の軽減ニーズに対して、ユニフォーム加工技術力、子供の体格や技術に応じた野球用品提案力を活かし、中古販売やサブスクリプションサービスを提供。継続接点で愛顧高め関係強化し固定客化で売上拡大。

→ニーズに対して、加工技術力と提案力を活用し、中古販売とサブスクリプションサービスを実施という流れのよい構文になっている。最後に効果の複数列举で加点されている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：16 点）

B 社はオリジナル用品対応力を活かしたバッグ、女子の体格・技術に合う野球用品の紹介をチラシや SNS で案内。競合社会人野球チームと連携し、河川敷で野球体験を実施し野球の楽しさを訴求し、新規顧客獲得し売上拡大。

→対応力の活用、施策はチラシや SNS、競合社会人野球チームと連携し、河川敷で野球体験、などの部分に加点されており、全体構成がよい解答である。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：16 点）（調整得点：17 点）

野球熱高く複数ある少年野球チームの監督に対して、30 代長男の ICT ノウハウ、子供の体格や特性に応じた野球用用品の提案力を活かして、各チームのメンバーのデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握を提案。双方向交流で収集したニーズに応じた品揃えをして、継続接点を持ち関係強化を図り、固定客化を図り売上拡大。

→ターゲットに対して、30 代長男の ICT ノウハウと提案力の強みの活用、施策はデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握を提案、効果も多めに記載されており加点が入っている。

得点まとめ 総合：S 予想採点：65 点 実際の得点：70 点

→予想採点以上に文章構成点で加点された。助言問題については、全て B 社の強みを活用した助言となっており、施策をできるその根拠が明確になっており、文章の構成が良い。

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：22 点）（調整得点：22 点）

顧客は少年野球チームの監督・子ども・保護者、女子野球チームと女子と親。競合は低価格の大型スポーツ用品量販店、サッカーやバスケットボール専門店。自社は、強みは野球用品の品揃え、加工技術・納品の正確性、オリジナル用品の対応力、体格技術に応じた提案力、弱みはインターネット活用不足、女子野球チーム開拓不足

→顧客は複数細かく解答、競合は丁寧に 2 要素、自社の強みは 5 つの要素が的確にまとめられており、自社の弱みも 2 要素とお手本通りの解答になっている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：9 点）（調整得点：13 点）

施策は金銭的負担を減らしたい保護者に、年会費を払うと体格技術に合った野球用品を一定範囲内で購入でき、相談アドバイスにも対応する方法で対応する。量販店と差別化し、顧客満足とリピート向上で売上を拡大する。

→ターゲット、年間費、一定範囲内で購入、相談アドバイス、差別化、顧客満足、リピート向上といった解答要素に加点が入っている。サブスクリプションが無くても得点は伸びている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：16 点）

施策は女子野球チームと提携して野球体験会を企画し、品揃えや提案力を活かし女子向け用品の貸出を行う。学校周辺でチラシやポスター掲示と SNS でイベント情報発信し、野球の魅力を伝達し新規メンバーを獲得する。

→女子野球チームと提携、野球体験会、品揃えや提案力、チラシやポスター掲示と SNS でイベント情報発信といった部分が加点されており、全体の文章も流れが良い。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：18 点）（調整得点：21 点）

①少年野球チームの監督に、アプリにチームメンバーのデータ管理機能を入れオリジナル用品提供に対応する②少年野球チームの子どもや保護者に、アプリで要望情報を把握し一人一人の体格技術に応じた野球用品を提案する③女子野球チームや女子や親に、SNS で女子向け用品の発信と HP で商品掲載し、新規顧客を開拓する。

→ナンバリングで 3 つの解答に分かれておりそれぞれに加点されている。アプリのデータ管理、アプリで野球用品提案、SNS で発信と HP で商品掲載と問われている論点を網羅している。

得点まとめ 総合：S 予想採点：62 点 実際の得点：72 点

→問われている論点が網羅されており、抜けの無い解答となっている。解答要素については特別なものは無いが、採点しやすい解答となっており、加点が上積みされた。

第 1 問（配点 30 点）（予想採点：21 点）（調整得点：22 点）

顧客は①古くから取引のある各少年野球チーム、②近隣小中学校。競合は①他スポーツ用品専門店、②チェーンの大型スポーツ用品量販店。強みは、野球用品に専門化し①有名ブランド用品の品揃え、②ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、③オリジナル用品への対応力、④子供に応じた野球用品の提案力。弱みは低い価格競争力。

→ナンバリングが効果的。顧客は 2 要素、競合は 2 要素、自社の強みは 4 要素を丁寧に解答しており、弱みは 1 つ最後に追加。強みを丁寧にいれることがポイントである。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：15 点）

助言は①加工時期を分散化させるためダイナミックプライシング、②サブスクリプション、③紹介者やリピーターに対する割引制度、を導入しニーズ対応すること。結果、顧客との関係性強化を図り、固定客化を図る。

→ダイナミックプライシング、サブスクリプション、紹介者やリピーターに対する割引制度と 3 つの価格戦略が特徴的であり、ニーズと効果にも加点されている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：14 点）

助言は①競合社会人チームによる女子向け野球教室、②商店が飲料等を提供する女子リーグを近隣野球場にて開催し、これらに併せ B 社が出張販売を行うこと。以上より、メンバー増加させ客数増加、地域活性化を図る。

→助言を女子向け野球教室と女子リーグの開催と 2 つの要素に切り分け、出張販売といった施策中心の解答になっている。

第 4 問（配点 30 点）（予想採点：23 点）（調整得点：23 点）

①女子チーム向けに、HP や SNS にて女子リーグを配信し、②各チーム監督向けに、長男の技術を活かし、試合や子どもの体格・技術データを入力するアプリを提供し、③保護者向けに、HP に掲示板を設けて提案力を活かし問合せに対応する。以上より、大手との差別化を図り継続的に関係性強化し、固定客化につなげる。

→3 つの解答要素となり、それぞれにターゲットを設定しているのが特徴。HP と SNS、長男の技術の活用、アプリ、HP に掲示板、提案力の活用、といった強みの活用に大きく加点。

得点まとめ 総合：S 予想採点：69 点 実際の得点：74 点

→S ランク解答は問われていることへの解答には当然なっており、加えて、B 社の経営資源の活用を上手く踏まえて、多面的に解答していることが分かる。

3.2.2 令和5年度 事例Ⅱ採点まとめ

64 点以上 A と S 評価 30 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード

目標得点、難易度：超難関 S、難関 A、普通 B、やや易 C、易しい D

第 1 問（目標得点：17 点）難易度：C

【64 点以上 A 評価と S 評価 30 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○顧客

- ・少年野球チームやそのメンバーと保護者 ・女子野球チーム
- ・野球チームの監督 ・近隣の公立小中学校

○競合

- ・低価格で販売を行う大型スポーツ用品量販店 ・サッカーやバスケットボールの専門店

○自社の強み：S

- ・野球用品の品揃え ・ユニフォーム加工技術 ・納品の確かさ
- ・刺しゅうの加工技術 ・オリジナル用品への対応力
- ・子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力
- ・立地の良さ ・長男の ICT 技術

○自社の弱み：W

- ・価格競争力の低さ ・野球以外のスポーツの品揃え不足
- ・インターネット活用不足、ホームページ未活用 ・女子野球チームの需要獲得不足

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

顧客は少年野球チームとそのメンバーと保護者と関係者、近隣の公立小中学校。競合は低価格販売の大型スポーツ量販店とサッカー等の専門店。自社は野球専門の品揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナル用品の対応力、子供の体格や技術に応じた用品の提案力の評価が高いが、HP とインターネットの活用が弱い。

○高得点者の解答例

1. 顧客の主は少年・社会人・女子野球チームで他は公立小中学校、部活動者、競合の主は大型スポーツ用品量販店で他は付近の専門店、自社の強みは①野球用品専門の取揃②加工技術や納品の確かさ③オリジナル用品への対応力④顧客に応じた提案力、弱みは①価格面

②野球の女子希望不足の課題。

2. 顧客は、少年野球チームと保護者。金銭的負担の理由や女子チームにてメンバーの確保が課題。競合は、近隣の低価格の大型スポーツ用品量販店。自社は、野球用品を専門的に取り扱い、ブランド用品の取り揃え、加工技術の高さ、オリジナル用品の対応力、野球用品の提案力、仕入ルートが強み。HP の活用不足が弱みである。

3. 顧客は、少年野球チームの監督、メンバーとその保護者、女子の軟式野球チームである。競合は、付近のスポーツ用品専門店、大型スポーツ用品量販店である。自社の強みは、加工技術力、オリジナル用品への対応力、子供の状況に合わせた提案力の高さである。弱みは、価格競争力の弱さ、インターネット活用への未対応である。

4. 顧客は、少年野球チームとメンバーや保護者、野球をやりたい子供、その他スポーツ選手、競合は、B 社付近のスポーツ用品専門店、大型スポーツ用品量販店、自社は、野球用品の品揃えと商品カスタマイズの提案力、少年野球チームのデータとメンバーや保護者の要望情報を有すること。長男の ICT 技術。

5. 顧客:野球チームの監督、子供、保護者たちで金銭的負担でやめる子と女子野球部員募集が課題。競合:スポーツ用品専門店、大型スポーツ用品量販店で低価格で販売されている。自社:ユニフォーム加工技術力の高さ、納品の精度、オリジナル用品対応力、子供の体格、技術に応じた提案力を持つ。大型店との差別化、HP 活用が課題。

→第 1 問は、顧客、競合、自社は強みと弱みの 4 つの切り口で多面的に解答すると安定した得点が獲得できる設問である。64 点以上の A 評価と S 評価 30 人の高得点者の解答を見ると、顧客と競合の切り口の解答要素はコンパクトにまとめられており、顧客は「少年・女子野球チームのメンバー」、「保護者」、「監督」が多数であり、競合は「大型スポーツ用品店」、「サッカーやバスケットボールの専門店」が多数であった。一方で、自社の強みは与件文に解答要素が多く、丁寧に与件文から抜き出して解答していくと得点が積み上げられることを想定し、優先順位を上げられたかどうかが重要であり、150 字の解答全体のバランスから顧客と競合をコンパクトにまとめて、自社の強みを多く解答に入れると加点が伸びている。また、自社の弱みは「価格競争力の低さ」や「HP の未活用」、「女子野球メンバーの獲得不足」の解答が多く、与件文から B 社の弱みを連想して解答している。

第 2 問（目標得点：14 点）難易度：B

【64 点以上 A 評価と S 評価 30 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○プライシングの新しい流れ

- ・サブスクリプション方式 ・ダイナミック・プライシング ・月額定額
- ・買取り ・中古販売 ・セット価格 ・レンタル

○販売方法

- ・子供の体格、技術に応じた用具の交換 ・定額で行う、期間内は無料に対応する
- ・個別提案力の活用 ・ユニフォーム加工技術の活用 ・追加料金の提案

○顧客のニーズ

- ・保護者の金銭的負担を減らしたいニーズに応える
- ・野球をやめる子どもへの対処

○効果

- ・顧客満足度向上
- ・顧客関係性強化
- ・固定客化
- ・長期的な関係の構築
- ・売上拡大

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

サブスクリプション型の販売方法を導入し、子どもの成長や技術、特性に合わせた野球用品の提案力を生かし定額料金制を実施する。買い替えの負担軽減し顧客満足度向上と関係性強化により野球をやめる子どもを抑制する。

○高得点者の解答例

1. 助言は①サブスクリプション販売を導入し、子どもの成長や技術、特性に合わせて野球用品を提供②中古販売を導入し、安価で野球用品を販売し、保護者の金銭的負担を減らしたいニーズに応え、野球をやめる子を減らす。
2. 中古市場を開拓し、中古販売、残価買取販売を行う。または一定期間中、自由に用品を変更できるサブスクリプション契約を実施し、顧客の金銭的負担を軽減する。初期費用を下げることで需要を拡大し、売上を伸ばす。
3. 登録会員を対象とするサブスクリプション制度を導入する。サイズ変更や用品の劣化による交換に対しては無料に対応するとともに、追加料金を払えばより高級な商品を購入できるようにすることで顧客の固定客化を図る。
4. 納品力を活かし少年野球チームの監督と契約し体格や技術に応じた提案と相談対応をセットにした価格設定とし一定の幅で成長段階に応じた買い替え回数を含みサービスと支援ありきの途中解約可能なパッケージで販売する。
5. ①下取りサービスと中古品販売②月額定額のサブスクリプションサービス、の複数販売方法とする。中古品販売や所有しない形態で成長に伴う買い替えの負担を軽減し、金銭的負担を軽減したい保護者のニーズに対応する。

→第2問は、プライシングの新しい流れのキーワードとして「サブスクリプション」と解答する答案が多く本解答として「サブスクリプション」のキーワードが踏まえた解答が求められて利用にも思えるが、「サブスクリプション」のキーワードが無い解答もある程度の得点が獲得することが可能であることが分かった。具体的には、次の表を参照してその根拠を見ていく。

【第2問の調整得点における「サブスクリプション」記載の有無】

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅱ

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	6 人	45 人	66 人	10 人	0 人	127 人
割合	5%	35%	52%	8%	0%	100%
記載あり(人)	4 人	29 人	35 人	5 人	0 人	73 人
記載あり(%)	67%	64%	53%	50%	0%	57%
記載なし(人)	2 人	16 人	31 人	5 人	0 人	54 人
記載なし(%)	33%	36%	47%	50%	0%	43%

全体 127 名のうち、73 名が「サブスクリプション」と記載しており、その割合は約 57%と半数以上が「サブスクリプション」解答している。A 評価と B 評価では、A 評価の「記載あり」は 45 人中 29 人で割合は約 64%となっているのに対し、評価 B の「記載あり」は 66 人中 35 人と割合は約 53%であったことから、「サブスクリプション」と解答していたことで、加点が積み上げられて A 評価となったことが推測できる。一方で、「サブスクリプション」と解答していない S 評価や A 評価の答案もあることから、「サブスクリプション」というキーワードを入れさえすれば高得点を獲得できるということではなく、総合的な文章力や解答の切り口、多面的かつ論理的な解答構成であるかなど、解答の質により加点が入っていることが分かる。

第3問（目標得点：14 点）難易度：C

【64 点以上 A 評価と S 評価 30 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○プロモーション戦略

- ・チラシ配布 ・ポスター掲示 ・SNS 投稿
- ・駅前や商店街、小中学校でプロモーション活動を行う ・女子向け野球用品の紹介
- ・オリジナル商品の紹介 ・イベントの告知 ・野球の楽しさや魅力を訴求

○イベントの実施

- ・野球大会の開催 ・練習会の開催 ・体験会の開催 ・社会人野球チームとの連携
- ・野球用品の無料貸し出し ・野球用品の試用 ・サンプルの配布
- ・河川敷の活用

○強みの活用

- ・加工技術 ・品揃え ・提案力 ・オリジナル用品への対応力

○効果

・メンバーの獲得 ・新規顧客獲得 ・客数増加

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

少年野球チームと連携し、刺しゅう加工技術やオリジナル用品への対応力を活かして、女子向けの刺繍や野球用品を試用できる野球体験イベントを開催する。チラシや SNS で情報発信して新規メンバー獲得に貢献する。

○高得点者の解答例

1. 河川敷で行われる野球大会や練習に合わせて野球用品の出張展示会を定期開催する。また野球の体験イベントや展示販売イベントを同時開催し、専門化された品揃えや提案力を訴求しメンバーと顧客獲得を図る。
2. 女子スポーツをテーマにイベントを開催し加工技術の強みを活かし対象層の女子と保護者向けにデザイン提案や女子の活躍を周知し関心を促す。地域の野球ファンや小中学校の協力を得て SNS やチラシで拡散し集客する。
3. 野球熱が高い地域住民家族の女子に向け①ポスターや DM を配布②SNS で盛んな女子軟式野球の情報拡散③女子向けの野球用品を周知するイベント④刺しゅうでネームを入れる PR などによってメンバーを募集する。
4. 強豪野球チームと共同で体験会を実施する。その際、女子向きのオリジナルグッズを製造、配布する。駅前や商店でのチラシ配布や SNS、公立小中学校との繋がりを活用して体験会を周知し、参加者を増やす。
5. B 社は、①販促面で、女子向け野球用品や、野球の試合動画を SNS 配信し認知度を高め、②イベント面で、用品の試打試着会、有名選手のトークセミナー、女子チーム参加体験、野球観戦企画で魅力を訴求し参加を促す。

→第3問は、プロモーションとイベントについて、A社の強みやX市の資源を活用して解答する設問である。64点以上A評価とS評価の高得点者の解答をみると、プロモーションについては「チラシ」や「SNS」などの手段で、「オリジナル野球用品」や「野球の楽しさを訴求する」という内容の解答が多く見られ、イベントについては、「社会人野球チーム」や「河川敷などの地域資源を活用して、野球大会・練習会を開く」という解答要素が多く見られた。また、解答の冒頭でイベント内容があり、チラシ・SNSを使ったプロモーションで冒頭のイベントを周知するといった、プロモーションとイベントの要素を上手く結びつけていることにより、採点者に伝わりやすい解答となった場合には、高得点を獲得できた設問となっている。

第4問（目標得点：15点）難易度：A

【64点以上A評価とS評価30名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○ターゲット

・少年・女子野球チームメンバー ・保護者 ・監督

○オンライン・コミュニケーション

・体格や技術に応じた野球用品の提案 ・オリジナル用品への対応
・購入機能の搭載 ・相談や質問への対応 ・チームデータ管理 ・要望やニーズの収集
・掲示板の設置 ・大会やリーグ、試合の情報を発信
・野球チームのメンバー募集の情報を発信 ・新商品の発信

○オンライン・コミュニケーションの手段

・ホームページ ・SNS ・スマートフォンアプリ

○強みの活用

・ICT 企業に勤める長男の経験

○効果

・双方向交流 ・双方向コミュニケーション ・顧客関係性の強化 ・固定客化
・長期の関係構築 ・売上拡大 ・安定的な収益確保 ・大手との差別化
・商品開発に活用

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

野球チームのメンバーと保護者に対し、HP に一人一人の体格や技術、特性に応じた商品を掲載し差別化し、SNS で双方向のやり取りにより拡散に導く。監督に対し、長男の ICT 技術を活かし、スマートフォン上でチームのデータ管理ができるアプリを開発し、要望や相談のアドバイスができるように搭載し関係性強化を図る。

○高得点者の解答例

1. 社長長男の技術と経験を利用し、自社HP に地域少年少女野球チームのサイトやリーグ戦、トーナメント戦の状況や成績が分かるページを作り、野球チームの監督、部員、部員保護者の書き込みや交流の場として提供する。双方向情報交換を可能とし、店舗に対しての相談やその解答、提案行い、顧客との関係強化を図り、売上を伸ばす。

2. ①監督や保護者向けに②子供毎の体格や技術に合う用品の提案や各チームの試合結果等を情報発信する③加えて HP に掲示板や SNS を使いチーム間の交流の場を提供し④顧客要望を把握して商品提案や改善、納入用品等、情報収集に活かす事で、顧客関係性や売上向上を図る。

3. ターゲットは①古くからの少年野球チームの監督②金銭的負担を減らしたい保護者とする。対応は①チームの試合結果や個人成績をデータ管理できるアプリ開発②子どもの体

格や技術に応じた野球用品を紹介し質問・要望を受け付ける双方向型 SNS③よくある Q&A のホームページ掲載とし、関係性を強化して購買期間を長くする。

4. 野球チームの監督や保護者に、試合予定日や結果、選手の身長や体重を一元管理、ユニホームとグッズのコーディネート提案出来るアプリを提供。野球に専門化した品揃えを HP に掲載し売上につなげる。SNS でメンバーや保護者の要望を把握し品揃えにいかし、アドバイスする、等で顧客愛顧向上で固定客化。

5. 少年野球チームの監督を対象に①スマホアプリで子供たちの体格や技術の情報、メンバーや保護者の要望、相談を受けアドバイスするなど双方向コミュニケーション②ホームページで野球用品を取り扱うチームや利用している用品の紹介、団員募集の案内を掲示することで関係性を強化し、固定客化することで長期的な売上を図る。

→第4問は、誰に、何を、オンラインでどのように提供するか多面的にまとめる設問となっており、64 点以上 A 評価と S 評価 30 人の高得点者の解答を見ると、ターゲットやオンライン・コミュニケーションの手段については、「監督」、「保護者」、「SNS」、「ホームページ」などキーワードを確実に抑えた解答となっていた。同様に、オンライン・コミュニケーションの対応策については、多少の表現にばらつきがあるものの、「野球用品の提案など商品に関する内容」、「チームデータ管理や相談対応などの情報に関する内容」が多くあり、効果については、「顧客関係性の強化」や「双方向のコミュニケーション」といったキーワードを使用している解答が多くあった。以上から、題意を捉えることと、キーワードを的確に踏まえた解答とすることにより加点が伸びていくことが分かる。

【全体総括】

令和 5 年度事例Ⅱには、第 2 問のプライシングの新しい流れの論点や、第 3 問のイベントのように、一見与件文に記載のないことを解答する問題が出題されているが、与件文にある B 社の情報を整理し、SWOT や 3C 分析から、B 社の自社資源と X 市などの外部資源を活用して解答を組み立てるといった構成には毎年同じ様な出題形式となっている。

第 1 問は、3C 分析で、ボリュームのある与件文からランダムに各段落に散りばめられている与件情報を整理して顧客、競合、自社と切り分けて解答する必要があるが、与件情報を整理するだけの設問であり、多数の受験生が論点を外さずに対応できている。第 2 問は、「サブスクリプション」といった与件には記載のない知識ワードを含めて解答することが求められているように思えるが、実際には知識ワードを当てられるかどうかで得点の差がついたわけではなく、多面的な解答要素や論理性が正しいかの部分で差がついている。第 3 問は、プロモーションとイベントという設問であり、プロモーションは毎年出題される論点であり、イベントについてはアイデア解答に陥りやすいが、与件文の根拠を活用して解答していった解答が多く、あまり差が付きにくい設問となった。第 4 問は、オンライン・コミュニケーションと関係性の強化といった出題となるが、「誰に、何を、どのように、効果」といった助言問題の定番のフレームワークを活用して、切り口設定をして流れのよい解答を作り上げる必要がある。施策ごとにターゲットを 2 つ設定することも効果的で、与件の切り

口からオンライン施策を複数列挙していくと解答要素が多くなり、加点を積み上げられる採点基準になっていると思う。

64 点以上 A 評価と S 評価の高得点者 30 人の得点調整における、高得点者分布を設問ごとにみていくと、第 1 問は 28 人、第 2 問は 26 人、第 3 問は 29 人、第 4 問は 27 人となっており、全ての設問で偏りなく得点できている傾向となっている。令和 5 年度事例Ⅱは直近の過去問の流れを踏襲しており事例企業自体は違うが勘所を掴んでいる受験生にとっては対応しやすく、高得点者達は特定の設問で失点することなく得点を積み上げたことが分かる。事例Ⅱで合格点をとるにはどの設問においても初見で対応できる力が必要となり、与件の正確な読解力と情報整理力や助言問題については文章構成力といった 2 次試験における基礎的な能力を鍛えていく必要がある。



○2次試験における「キーワード」とは

コラム③の冒頭に、中小企業診断士の2次試験は採点基準が不明なため、学習するに当たって困難さを感じる受験生が存在するを言及いたしました。確かに採点基準は不明ではありますが、国家試験である性格上、採点基準が全くないということは考えにくく、採点に当たっては当然何らかの基準があると考えるのが自然だと思います。では、その採点基準が何なのかと言えば、やはり何らかの「キーワード」が基準になっているものと考えるのが自然だと思います。その意味では、2次試験において「キーワード」というものが非常に重要となります。

そもそも、中小企業診断士2次試験における「キーワード」とは何なのかということになりますと、私が受講した予備校の言葉を借りるならば、「現状等を的確に表す言葉」「特徴を表す言葉」「改善策等の名称」ということになります。また、「キーワード」はそれ自体で多くの意味を含む言葉となり得るので、字数の節約になったり、より濃い内容の文章になったりするメリットがあります。よって「キーワード」を使いこなすことが合格確率を一段と上げることにつながります。

コラム④では事例Ⅱをテーマにしていますので、さしずめ事例Ⅱにおける「キーワード」の例を挙げるならば、高付加価値商品・関連商品・POP・DM・チラシ・クーポン・パンフレット・体験教室・展示会・講座・送迎サービス・提案サービス・ブログ・ホームページ・SNS等となるでしょうか。

○「キーワード」は重要であるが拘り過ぎても失敗する

私自身の話になりますが、初めて2次試験を受験した際上記の「キーワード」の存在すら知らずに惨敗する中、このままではいつまで経っても合格できないと思い、予備校の講座に申し込みいたしました。そこで初めて中小企業診断士試験における「キーワード」の存在を知りました。それから解答にあたって常に何らかの「キーワード」を入れることを念頭に学習した結果、効果てきめんで点数も飛躍的に伸びました。残念ながら2回目の2次試験は財務で失敗して不合格となりましたが、自分なりに手ごたえを感じたものとなりました。

そして迎えた第3回目。前回2回目の手ごたえにより、前回同様「キーワード」重視の学習・解答を行った結果予想に反しまして成績が大幅に低下しました。科目によっては、ほとんど試験対策をしなかった1回目の試験よりも成績が低いものがありました。そうなりますと、合格するにはどうすればいいのか迷ってしまいます。「キーワード」を入れなくても不合格、入れても不合格、ではどうすればいいのか？と。

結局私自身は4回目の試験で晴れて合格となったわけですが、4回目の試験に際して、3回目と異なり、当然「キーワード」は重要であるものの、「キーワード」の存在よりむしろ設問と与件文の関係性を読み解くことを重視するようにしました。合格してから気付いたのですが、3回目の失敗は「キーワード」を重視するあまり、「キーワード」を入れることを目的化した解答になってしまったからだと考えました。別な言い方をすれば、とにかく何等かの「キーワード」を、可能な限り多く入れることを最優先とするような解答のしかたをしていました。「キーワード」は重要だけれども、やみくもに入ればいいのかというものでは

ない、ということがそれまで分かっていなかったのです。

○「キーワード」の具体的な活用例

それではコラム③と同様、少々具体的に述べていきたいと思います。

事例Ⅱはマーケティング・流通が主な内容となりますので、設問もプロモーションやイベントについて問われるケースが多々あります。実際に、令和5年度の事例Ⅱの第3問において、「女子軟式野球チームのメンバー増員のためのプロモーションやイベント」について問われました。その際、「キーワード」を組み込んで解答するならば、プロモーションであれば、チラシ・ポスター・POP・DM等、イベントであれば、体験教室、講座、頒布会といった「キーワード」を使用することとなるでしょう。

解答する際に注意したいのは、出来るだけ「キーワード」を入れようとする、解答の文章として、ポスター配布、SNSの使用、DMの利用、〇〇の展示、〇〇体験教室の開催等と「キーワード」の数は多いものの、誰に、何を、どのように、そして効果がどのようなものが不明な解答となってしまう恐れがあるということです。それではいくら「キーワード」を解答に使用したとしても、中味が作問者に伝わりません。作問者からみても、ただ「キーワード」を入れただけの解答とすぐ見抜かれてしまうことでしょう。上述しましたが、「キーワード」は重要ではありますが、入れればいいというものではないということです。

「キーワード」だけの中味のない解答を避けるには、まず「キーワード」を入れることが解答の目的ではないということ意識する必要があると思います。加えて、「キーワード」を点として利用するのではなく、線（文章）の一部として使用することを心掛けることだと思います。いわゆる「ダナドコ」と言われるものなのでしょうが、例えば「体験会」という「キーワード」一つとっても、〇〇体験会の開催という解答では中味が作問者に伝わりません。誰が対象の体験会なのか、何の体験会なのか、どのように体験会をするのか、そして体験会をすることによってどのような効果があるのか、をできるだけ文章として作問者に伝える解答が重要だと考えます。もちろん字数の制限もありますので、それぞれ「キーワード」ごとに「ダナドコ」を網羅した解答は難しい側面もありますが、少なくとも「キーワード」を入れただけの文章は避けるべきと考えます。

今回の事例Ⅱの第3問の例でいいますと、上述のように、女子野球チームのメンバー増員のためのイベントが問われていることから、「野球に興味ある女子（誰に）向けの初心者野球体験教室（何を）を開催し、野球の楽しさを知ってもらう（効果）」といった解答例が一つとして考えられます。この場合は「初心者野球教室」が「キーワード」となり、それを軸とした解答文章ということになります。

ただ、試験の際にどうしても解答欄が余ってしまったり、空欄が大分残っているのに試験時間がほとんど残っていなかったりする場面では、空欄を避けるために苦し紛れではあるかもしれませんが、ほぼ単独で「キーワード」を入れるのはありだと思います。あくまでもそれは書かないより何かしら書いたほうがマシという程度ではありますが・・・。

○やはり大事なのは与件文に沿うということ

「キーワード」の重要性と注意点について述べてきましたが、コラム③でも述べたように、あくまでも与件のストーリーを踏み外さない範囲内でのことであって、いくら「キーワード」を使用した理路整然とした解答を書いたとしても、作問者の題意を外してしまっただけでは意味がありません。そのため、まずは作問者の題意を外さないことを心掛け、「問われたこと

に解答する」ということを最優先とした上で、合格水準に達する一手段としての「キーワード」を的確に使用することが重要であると考えます。

最後に、コラム③、④を通じて、合格してから気付いたことを中心に書いてきました。私自身も受験生の間は上述したことになかなか気付くことができず、合格してからようやく気付くことができました。やはり、そこには合格と不合格の間には明確な差があるからだと思います。

不合格には不合格になる理由が明確にあるものです。皆さんが一日でも早くそれを克服し、合格者の仲間入りをする日が来ることを願っています。最後まで諦めず頑張ってください。

第4章 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅲ

4.1 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅲ 解説

令和5年度 事例Ⅲの設問や与件の特徴

令和5年度の事例Ⅲの設問は5問と例年通りの数となり、解答する合計の字数は令和3年度、令和4年の540字に対して、520字と第1問が40字数と少ない設問であったことから少なくなった。与件文の量としては、令和3年度が約2,283字、令和4年度は約2,599字、令和5年度は約2,357文字とあまり大きな変動はなく、令和4年度に続いて業務フローの図が掲載されており、生産業務の流れをつかみやすくなっている。

事例企業の業種は業務用食品製造業であり、平成28年度のカット野菜の生産、販売業、平成24年度の食肉の生産、販売業に続いて久しぶりに出題される業種となっており、4年～6年間に1度のペースで食品系の事例企業が出題されていることが分かる。

第1問は令和4年では課題を答える問題ではあったが、定番のSWOT分析のS強みに戻り、この強みを解答する問題が定番だということが分かる。

第2問と第3問は生産系の問題となり、第2問は、生産面の対応策を120字で解答する設問であり、例年では問題点や課題を解答する設問となっているが、対応策だけを解答する設問となった。また、第3問は昨今の時流を反映した材料価格の高騰に対応した収益性の低下を改善させる対応策がもとめられており、第2問と第3問の解答をどのように切り分けて解答するのかが解答のバラつきが生じる設問となる。

そして、第4問と第5問が令和5年度について例年とは違うイレギュラーな設問となった。まず、第4問は例年では最終問題で出題される新規受注を獲得するための戦略の問題と同様の設問であり、受託品の製造から自社の製品の企画開発ということで、下請け取引から脱却の論点は同じであり、C社の経営資源や外部環境といった要素を踏まえた解答が求められる。次に通常は最後に出題される戦略系の助言問題が第5問でも2問目としてあり、専用生産設備を導入した生産体制の構築の妥当性と留意点といった解答がしにくい制約条件がある設問となっており、平成28年度のカット野菜の新規事業と令和3年度の自社ブランド製品の新規事業といった、新規事業を経営資源の状況を踏まえて実施するかどうかとその理由付けの部分を助言させる設問がセットで出題された。

生産系が2題、戦略系が3題と例年とは違った構成となり、解答要素の振り分けに混乱が生じる可能性があり、何を解答すればよいかの迷いが生じてしまう例年よりも難易度の高い事例問題となった。

ただし、毎年出題傾向は違うが、繰り返し問われている論点を取りこぼさずに解答できると大きく外すことがないのが事例Ⅲの特徴だともいえる。

4.1.1 設問分析・解釈

第1問（配点10点）

C社の生産面の強みを2つ40字以内で述べよ。

→第1問はSWOT分析ではなく、強みを2つそれぞれ20字以内で解答する問題。生産面の強みなので、営業面や販売面ではないことに注意して解答する。技術力、一貫体制、一貫受注体制、品質管理。

第2問（配点20点）

C社の製造部では、コロナ禍で受注量が減少した2020年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齡のパート従業員も退職し、最近の増加する受注量の対応に苦慮している。生産面でどのような対応策が必要なのか、100字以内で述べよ。

→高齡のパート従業員も退職して、最近の増加する受注量への対応策が求められている。人手不足に対応し施策を生産面の切り口から多面的に解答する。どの生産面からの知識を活用して解答するのかを検討していく。生産現場、オペレーションの改善、標準化、マニュアル化、文書化、設備の稼働率の向上、レイアウト改善、生産性の向上、ベテランから若手への技術承継、専用設備の導入、機械化、省人化、生産管理、生産計画、生産統制、現品・進捗・余力。

第3問（配点20点）

C社では、最近の材料価格高騰の影響が大きく、付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性の低下が生じている。どのような対応策が必要なのか、120字以内で述べよ。

→最近の材料価格高騰の影響による、収益性の低下への対応策を多面的に解答する。120字と本問題は字数が多い。想定する知識は、生産管理、生産計画、生産計画の作成頻度を短くする、小ロット化、生産統制、現品管理・進捗管理・余力管理、需要予測の精度向上、欠品や過剰在庫の解消、段取り替え、内段取りの外段取り化、ボトルネック工程の改善。付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性の低下が生じているということから、コスト削減の要素や工程改善などが想定できる。

第4問（配点20点）

C社社長は受注量が低迷した数年前から、既存の販売先との関係を一層密接にするとともに、他のホテルや旅館への販路拡大を図るため、自社企画製品の製造販売を実現したいと

思っていた。また、食品スーパーX社との新規事業でも総菜の商品企画が必要となっている。創業から受託品の製造に特化してきたC社は、どのように製品の企画開発を進めるべきなのか、120字以内で述べよ。

→創業から受託品の製造に特化してきたC社が、どのようにして製品の企画開発を進めるべきなのかについて解答する。既存の販売先との関係を一層密接にすることから、関係性強化のための対応策、自社企画製品の製造販売を実現したいということから企画製品する上で必要なことを多面的に検討する。顧客ニーズの収集から商品開発につなげる、外部資源の活用、外部資源と連携、SWOTのS強みを活かし、W弱みを克服し、O機会を捉えて、差別化や高付加価値化などの知識を活用する。

第5問（配点30点）

食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、C社社長は現在の生産能力では対応が難しいと考えており、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そうとしている。このC社社長の構想について、その妥当性とその理由、またその際の留意点をどのように助言するか、140字以内で述べよ。

→C社社長の構想について、①その妥当性と②その理由、③その際の留意点を解答する問題。食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業は、現在の生産能力では対応ができないので、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制を構築する。題意の流れからは妥当性があると解答しないと流れがおかしくなり、なぜ専用生産設備を導入したほうが良いかの理由付けと、その際の留意点を生産面から解答する。設備導入の過去には設問で問われていることはないが、令和元年度の新工場の出題もあり、会社全体の大きな変革についての問題も出題される。知識としては、専用生産設備、省人化、省力化、生産能力の向上、生産体制の構築、作業標準化、OJTによる技術継承、工場設備の稼働率の向上。

4.1.2 与件読解

【企業概要】

第1段落

C社は資本金3,000万円、従業員60名（うちパート従業員40名）の業務用食品製造業である。現在の組織は、総務部4名、配送業務を兼務する営業部6名、最近新設した製品開発部2名、製造部48名で構成されている。パート従業員は全て製造部に配置されている。

→C社の概要の段落。業務用食品製造業と食品系の製造業となる。組織は、総務部4名、**配
送業務を兼務する営業部6名、最近新設した製品開発部2名**、製造部48名で構成されており製造部はパート従業員が配置され、製造部が全体の60名の内大半を占めている。

第2段落

C社は地方都市に立地し、温泉リゾート地にある高級ホテルと高級旅館5軒を主な販売先として、販売先の厨房の管理を担う<料理長>（以下、販売先料理長という）を通じて依頼がある和食や洋食の総菜、菓子、パン類などの**多品種で少量の食品を受託製造**している。

→C社事業概要の段落。主な販売先は、温泉リゾート地にある<高級ホテル>と<高級旅館5軒>で、その販売先の厨房の管理を担う<料理長>を通じて依頼がある和食や洋食の総菜、菓子、パン類などの**多品種で少量の食品を受託製造**している食品製造業者である。**多品種少量の対応**ができることが読み取れる。

第3段落

高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した<現経営者>が、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標榜うして「1990年」にC社を創業した。「近年」、販売先の<ホテル>や<旅館>では、**増加する<訪日外国人観光客>の集客を狙って、地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向が強まっているが、その一方で材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減も**目指している。そのためもあり、C社の受注量は年々増加してきた。

→創業から近年の事業状況の段落。<現経営者>の過去の経験である、高級ホテルの料理人を、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知していることが強みとなる。次に、「近年」、販売先の<ホテル>や<旅館>では、**増加する<訪日外国人観光客>の集客を狙って、地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向が強まっていることが、一方で材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減も**目指しており、その影響でC社の受注量は増加している。顧客からの受注とニーズの記載がある。

第4段落

「2020年」からの新型コロナウイルスのパンデミックの影響を受け、C社の受注量は激減していたが、「最近」では新型コロナウイルス感染も落ち着き、**観光客の増加**によって販売先の<ホテル>や<旅館>の稼働率が高くなり、受注量も回復してきている。

→2020年以降の状況の段落。新型コロナウイルスの影響があり、受注量は激減したが、最近では新型コロナウイルス感染も落ち着き、販売先のホテルや旅館の**観光客の増加**により、稼

働率が高まり、受注量も回復したという前提条件の記載がある。コロナ禍後の話を強調したい意図を感じる。

【生産の現状】

第5段落

C社の製造部は、**生産管理課**、**総菜製造課**、**菓子製造課**、**資材管理課**で構成されている。総菜製造課には5つの総菜製造班、菓子製造課には菓子製造とパン製造の2つの班があり、総菜製造班は販売先ごとに製造を行っている。各製造班には<ベテランのパートリーダー>が各1名、その下には<パート従業員>が配置されている。<製造部長>、<総菜製造課長>、<菓子製造課長>（以下、<工場管理者>という）は、<ホテル>や<旅館>での料理人の経験がある。

→製造部の構成の段落。生産管理課、総菜製造課、菓子製造課、資材管理課。各製造班には<ベテランのパートリーダー>が各1名、その下には<パート従業員>が配置。工場管理者達は、<ホテル>や<旅館>での料理人の経験があることが強みである。

第6段落

C社の工場は、<製造班>ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。

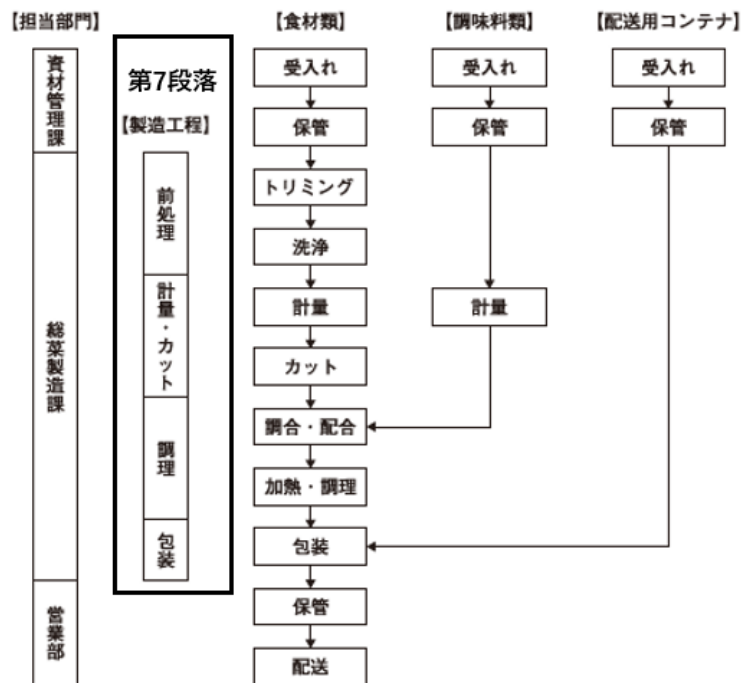
→C社の工場の段落。<製造班>ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニング、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりであり、食品衛生管理が良好な状態であるということが読み取れる。

第7段落

受注量が最も多い総菜の製造工程は、食材の不用部トリミングや洗浄を行う前処理、食材の計量とカットや調味料の計量を行う計量・カット、調味料を入れ加熱処理する調理があり、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。

→製造工程の段落。受注量が最も多い総菜の製造工程、前処理→計量・カット→調理と工程があり、汎用調理器具を使って手作業という現状がある。

図 主な**総菜**のフローダイアグラム



第 8 段落

C社の製造は、＜販売先＞から指示がある製品仕様に沿って、＜工場管理者 3 名＞と＜各製造班のパートリーダー＞が＜パート従業員＞に**直接作業方法を指導、監督**して行われている。

→C社の製造の段落。＜販売先＞から指示がある製品仕様→＜工場管理者 3 名＞と＜各製造班のパートリーダー＞が＜パート従業員＞に**直接作業方法を指導、監督**。

第 9 段落

C社が受託する製品は、販売先の＜ホテル＞や＜旅館＞が**季節ごとに計画する料理メニュー**の中から、その＜販売先料理長＞が選定する食品で、その**食材、使用量、作業手順などの製品仕様は＜販売先料理長＞がC社に来社し、口頭で直接指示を受けて試作し決定する**。また納入期間中も＜販売先料理長＞が来社し、**製品の出来栄のチェック**をし、必要があれば**食材、製造方法などの変更指示がある**。その際には＜工場管理者＞が立ち会い、**受託製品の製品仕様や変更の確認を行っている**。毎日の生産指示や加工方法の指導などは＜両課長＞が加工室で直接行う。

→C社が受託する製品の段落。C社が受託する製品は、＜販売先料理長＞の影響力が大きい。＜販売先料理長＞は、＜ホテル＞や＜旅館＞が**季節ごとに計画する料理メニュー**の中から食品を選定して、＜販売先料理長＞がC社に来社し、その**食材、使用量、作業手順などの**

製品仕様をC社が口頭で直接指示を受けて試作し決定する状況。また、納入期間中も＜販売先料理長＞が来社し、製品の出来栄へのチェックをし、必要があれば食材、製造方法などの変更指示がある。その際には＜工場管理者＞が立ち会い、受託製品の製品仕様や変更の確認を行っている。毎日の生産指示や加工方法の指導などは＜総菜製造課長＞、＜菓子製造課長＞の＜両課長＞が加工室で直接行う。

第10段落

＜販売先料理長＞から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、＜工場管理者＞が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。

→製造仕様の段落。現状問題点の内容であり、＜販売先料理長＞から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、＜工場管理者＞が必要によってメモ程度のレシピを作成し活用していたが、整理されずにいる。このレシピを整理することが第2問生産面の課題、第4問の製品の企画開発に活用できることが想起できる。

第11段落

受託する製品の仕様が決定した後は、C社の＜営業部員＞が担当する＜販売先料理長＞から「翌月」の月度納品予定を受け、＜製造部生産管理課＞に情報を伝達、＜生産管理課＞で月度生産計画を作成し、＜総菜製造課長＞、＜菓子製造課長＞に生産指示する。＜両製造課長＞は月度生産計画に基づき製造日ごとの作業計画を作成し＜パートリーダー＞に指示する。＜パートリーダー＞は、月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある＜食品商社＞に「月末」に定期発注する。＜食品商社＞は、C社の月度生産計画と食材や調味料の消費期限を考慮して納品する。食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理は＜資材管理課＞が行っているが、入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。また製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。

→受託する製品の仕様決定から納品までの状況の段落。受託する製品の仕様が決定→＜営業部員＞が担当する＜販売先料理長＞から「翌月」の月度納品予定→＜製造部生産管理課＞に情報を伝達する。生産計画は、＜生産管理課＞で月度生産計画を作成→＜総菜製造課長＞、＜菓子製造課長＞に生産指示→月度生産計画に基づき製造日ごとの作業計画を作成する→＜パートリーダー＞月度生産計画に必要な食材や調味料の必要量を経験値で見積り、長年取引がある＜食品商社＞に「月末」に定期発注。経験値で見積り定期発注という現状があり、これがこの後の過剰在庫をもたらしている原因ではないかと考えられる。そして、＜食品商社＞は、C社の月度生産計画と食材や調味料の消費期限を考慮して納品。

＜資材管理課＞は、食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理を

行っているが、①入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる問題が発生、②また製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともあるとった、＜資材管理課＞の現状の問題点がある。この段落は第3問に対応付けられる内容となる。

第 12 段落

＜販売先＞への日ごとの納品は、**宿泊予約数の変動によって週初めに修正し確定**する。朝食用製品については販売先消費日の「前日午後」に製造し「当日早朝」に納品する。＜夕食用製品＞については販売先消費日の「当日14:00」までに製造し納品する。

→販売先への納品の段落。＜販売先＞への日ごとの納品は、**宿泊予約数の変動によって週初めに修正し確定**。①＜朝食用製品＞については販売先消費日の「前日午後」に製造し「当日早朝」に納品する。②＜夕食用製品＞については販売先消費日の「当日14:00」までに製造し納品する。①と②の製品の納品スケジュールがあり、それぞれ納期までが変動性が高く、納期も短いことが分かる。

【新規事業】

第 13 段落

「現在」、C社所在地周辺で多店舗展開する＜**中堅食品スーパーX社**＞と**総菜商品の企画開発を共同で行っている**。X社では、各店舗の売上金額は増加しているが、総菜コーナーの売上伸び率が低く、X社店舗のバックヤードでの調理品の他に、**中食需要に対応する総菜の商品企画を求めている**。C社では、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している。C社の＜製品開発部＞は、このために＜**外部人材**＞を採用し最近新設された。この採用された＜**外部人材**＞は、**中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある**。

→X社と共同の企画開発の段落。＜**中堅食品スーパーX社**＞と**総菜商品の企画開発を共同で行っており**、X社は**中食需要に対応する総菜の商品企画を求めている**。C社は、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画をX社に提案している。C社は、**中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある**＜**外部人材**＞を採用し＜**製品開発部**＞**新設して対応する体制である**。これは、第4・第5段落につながる段落である。

第 14 段落

この新規事業では、**季節ごとに＜X社の商品企画担当者＞とC社で商品を企画し**、X社が**各月販売計画を作成する**。納品数量は納品日の「2日前」に確定する。納品は商品の鮮度を保つため最低「午前」と「午後」の配送となる。X社としては、「当初」は客単価の高い＜数

店舗>から始め、<10数店舗>まで徐々に拡大したい考えである。

→新規事業の販売計画の段落。季節ごとに<X社の商品企画担当者>とC社で商品を企画し、X社が各月販売計画を作成する。納品数量は納品日の「2日前」に確定する。納品は商品の鮮度を保つため最低「午前」と「午後」の配送となる。納期の部分は第12段落と合わせて考えると製品ごとの納期が違ふことで、今後製造現場において混乱が生じる恐れがあることが分かる。第5問に対応付けられる。

X社としては、「当初」は客単価の高い<数店舗>から始め、<10数店舗>まで徐々に拡大したい考えであり、この生産体制に対応できることがC社に求められている。

第 15 段落

<C社社長>は、この新規事業に積極的に取り組む方針であるが、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要があると考えている。

→生産能力の課題の段落。<C社社長>の方針は、新規事業に積極的に取り組むこと。懸念点、課題は、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要があると考えていることである。第5問に対応付けられる。

→【企業概要】が第1段落から第4段落までとC社の強みの内部環境と機会などの外部環境がそれぞれ記述されており例年通りの与件構成となっている。ホテル調理場の作業内容という部分がイメージできると与件の解釈がしやすいと思う。【生産の現状】が第5段落から第12段落まで続き、内容面でも過去の事例Ⅲと大きく変更していることはなく、C社の生産現場の話から問題点を見つけてそこに対して対応策を述べていく流れだということが分かる。なお、食品製造業ということから、衛生管理の論点が入っているのが特徴となる。図主な総菜のフローダイアグラムについては、この図を活用して解答する設問の制約がないことから、与件文の内容をより視覚的に考えることに役立てると良い。【新規事業】は第13段落から第15段落までとややボリュームが少なく、与件におけるヒントがやや少なくなっており、的確に与件の要素を見つけ出して、解答に含めていくことが重要となる。

対応付け表

内容	段落	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5
C 社の概要	1				○	
C 社事業概要	2	○				
創業から近年の事業状況	3	○			○	○
2020 年以降の状況	4					
製造部の構成	5	○	○			
C 社の工場	6	○				
製造工程	7		○			
C 社の製造	8		○			
C 社が受託する製品	9		○			
製造仕様	10		○		○	
受託する製品の仕様決定から 納品までの状況	11		○	○		
販売先への納品	12			○		
X 社と共同の企画開発	13				○	○
新規事業の販売計画	14				○	○
生産能力の課題	15					○

→第 1 問の生産面の強みは【企業概要】と【生産の現状】に散らばっており、第 2 問は【生産の現状】が中心となり、第 3 問は第 11 段落と第 12 段落のみに集約され、第 4 問は【企業概要】と【新規事業】両方に対応付けられる。そして、最後の第 5 問は、【企業概要】と【新規事業】に解答要素があるが与件の根拠が少ない。令和 5 年度も与件と設問が同じ流れで対応付けられており、設問と与件の対応付けがしやすい構成で、対応付けが難しいという事例問題では無い。

4.1.3 解答分析

※設問、【出題の趣旨】、『知識想定』、＜対応付けた段落＞、（解答例）

第1問（配点20点）

C 社の生産面の強みを 2 つ 40 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

C社の生産面の強みについて、分析する能力を問う問題である。

→生産技術、ノウハウ、生産現場、生産プロセスなど、生産面に限った強みにすべき問題。営業面や販売面は題意から外れることになる。生産管理については、強みとしては解答しにくい。

『知識想定と解答構成』

技術力、一貫体制、一貫受注体制、品質管理。40字と字数が限られているので複数の強みの中から、生産面の制約条件にあった強みを20字で2種類を解答する。

<対応付けた段落>

第2・3・5・6段落

第2段落

販売先の厨房の管理を担う料理長（以下、販売先料理長という）を通じて依頼がある和食や洋食の総菜、菓子、パン類などの多品種で少量の食品を受託製造している。

第3段落

高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者が、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標榜して1990年にC社を創業した。

第5段落

各製造班にはベテランのパートリーダーが各1名、その下にはパート従業員が配置されている。製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。

第6段落

C社の工場は、製造班ごとの加工室に分離され、食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なつくりとなっている。

（解答例）

多品種少量生産に対応可能な生産体制、現経営者や工場管理者は料理人経験があること。

→第2段落の多品種で少量の食品を受託製造は、生産面の1つ目の強みとして選択し、第3段落の高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した現経営者と第5段落の製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験といった料理人経験部分を人的な強みとして選択する。そのほか、第6段落の食品衛生管理上交差汚染を防ぐようゾーニングされているが、各

加工室の設備機器のレイアウトはホテルや旅館の厨房と同様なづくりも生産面の強みとして捉えることもできる。

第2問（配点20点）

C社の製造部では、コロナ禍で受注量が減少した2020年以降の工場稼働の低下による出勤日数調整の影響で、高齢のパート従業員も退職し、最近の増加する受注量の対応に苦慮している。生産面でどのような対応策が必要なのか、100字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

コロナ禍後の増加する受注量に対応するためのC社生産面の課題を整理し、その対応策について、助言する能力を問う問題である。

→受注量が増加することに対する、生産面の課題を複数想起して、その対応策について知識を活用して解答する問題。課題は解答に含める必要はないが、課題を想定した対応策だけを複数解答する。

『知識想定と解答構成』

生産現場、オペレーションの改善、標準化、マニュアル化、文書化。設備の稼働率の向上、レイアウト改善、生産性の向上、ベテランから若手への技術承継。専用設備の導入、機械化、省人化。生産管理、生産計画、生産統制、現品・進捗・余力。生産面での対応策ということから、生産現場、オペレーション改善もしくは生産管理の対応策として解答するのか第3問との切り分けにより選択する。与件文にあるC社の現状を踏まえて、問題点に対する対応策として多面的に解答する。100字の字数となり2つの文章構成とする。高齢のパート従業員も退職ということから人手不足に対応する必要がある、その観点から解答要素の優先順位付けをする必要がある。

<対応付けた段落>

第5・7・8・9・10・11段落

第9段落

C社が受託する製品は、販売先のホテルや旅館が季節ごとに計画する料理メニューの中から、その販売先料理長が選定する食品で、その食材、使用量、作業手順などの製品仕様は販売先料理長がC社に來社し、口頭で直接指示を受けて試作し決定する。また納入期間中も販売先料理長が來社し、製品の出来栄のチェックをし、必要があれば食材、製造方法などの変更指示がある。その際には工場管理者が立ち会い、受託製品の製品仕様や変更の確認を行っている。毎日の生産指示や加工方法の指導などは両課長が加工室で直接行う。

第10段落

販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、

工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。

第7段落

受注量が最も多い総菜の製造工程は、食材の不用部トリミングや洗浄を行う前処理、食材の計量とカットや調味料の計量を行う計量・カット、調味料を入れ加熱処理する調理があり、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。

第8段落

C社の製造は、販売先から指示がある製品仕様に沿って、工場管理者3名と各製造班のパートリーダーがパート従業員に直接作業方法を指導、監督して行われている。

（解答例）

①料理人の口頭指示や工場管理者のメモ程度のレシピを整理し標準化を図り、製品仕様や変更を抑制する、②受注量が多い手作業の前処理・軽量・カットの製造工程に専用設備を導入し省人化を進め、生産性の向上を図る。

→第9段落と第10段落の問題点への対応策を検討していく。第9段落：口頭で直接指示を受けて試作し決定する。製品の出来栄のチェックをし、必要があれば食材、製造方法などの変更指示がある。その際には工場管理者が立ち会い、受託製品の製品仕様や変更の確認を行っている。毎日の生産指示や加工方法の指導などは両課長が加工室で直接行う。第10段落販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順など製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。整理をすること、口頭指示から文書化、標準化・マニュアル化すべきだということが想起できる。次に第7段落から、受注量が最も多い総菜の製造工程は、食材の不用部トリミングや洗浄を行う前処理、食材の計量とカットや調味料の計量を行う計量・カット、調味料を入れ加熱処理する調理があり、鍋やボウル、包丁など汎用調理器具を使って手作業で進められている。という汎用調理器具を使った手作業というキーワードから、専用設備を導入することで省人化を図り、生産性の向上を図るという構成とした。

第3問（配点20点）

C社では、最近の材料価格高騰の影響が大きく、付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性の低下が生じている。どのような対応策が必要なのか、120字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

最近の材料価格高騰に対応するため、C社の資材調達管理、在庫管理、製造工程管理の課題を整理し、その対応策について、助言する能力を問う問題である。

→材料価格高騰における収益の低下に対応する施策を、①**資材調達管理**、②**在庫管理**、③**製造工程管理**の3つの切り口からそれぞれ対応策を解答できるとよい問題。

『知識想定と解答構成』

生産管理、生産計画、生産計画の作成頻度を短くする、小ロット化。生産統制、現品管理・進捗管理・余力管理。需要予測の精度向上、欠品や過剰在庫の解消、段取り替え、内段取りの外段取り化、ボトルネック工程の改善。120字と字数が多いのでナンバリングを活用して40字程度で3つの解答要素として構成する。付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性が低下は、最近の原材料価格の高騰による収益性の低下となり、令和5年度の事例Ⅰに続き出題されており、令和5年度現在の時勢をとらえた出題となっている。

<対応付けた段落>

第11・12段落

第11段落

受託する製品の仕様が決定した後は、C社の営業部員が担当する販売先料理長から翌月の月度納品予定を受け、製造部生産管理課に情報を伝達、生産管理課で**月度生産計画**を作成し、総菜製造課長、菓子製造課長に生産指示する。両製造課長は**月度生産計画**に基づき**製造日ごとの作業計画**を作成しパートリーダーに指示する。パートリーダーは、**月度生産計画**に必要な**食材や調味料の必要量を経験値で見積り**、**長年取引がある食品商社に月末に定期発注**する。食品商社は、C社の**月度生産計画**と**食材や調味料の消費期限**を考慮して納品する。食材や調味料の受入れと、常温、冷蔵、冷凍による在庫の保管管理は資材管理課が行っているが、**入出庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる**。また製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で**納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある**。

第12段落

販売先への日ごとの納品は、**宿泊予約数の変動によって週初めに修正し確定**する。朝食用製品については販売先消費日の前日午後に製造し当日早朝に納品する。夕食用製品については販売先消費日の当日14:00までに製造し納品する。

(解答例)

①**月度生産計画**を短サイクル化して受注量に合わせて生産する、②**食品商社への発注サイクル**を消費量に応じた**定量発注**に変更し適切な**在庫水準**にする、③**在庫の入出庫記録**を付けて**在庫管理**を徹底し**納品遅れ**を回避する。以上、**廃棄ロス**を削減し**収益性の向上**を図る。

→第11段落では、パートリーダーは、**月度生産計画**に必要な**食材や調味料の必要量を経験値で見積り**、**長年取引がある食品商社に月末に定期発注**する。食品商社は、C社の**月度生産**

計画と食材や調味料の消費期限を考慮して納品する。入在庫記録がなく、食材や調味料の在庫量は増える傾向にあり、廃棄も生じる。また製造日に必要な食材や調味料は前日準備するが、その時点で納品遅れが判明し、販売先に迷惑をかけたこともある。毎年出題される生産計画の対応策については、第 3 問での解答を選択する。月度生産計画からより短いサイクルで作成して精緻化する必要がある。また、食品商社への発注が定期発注ということから、過剰在庫が発生しており、定量発注方式として、需要量、在庫量に応じた発注方式に変更する。加えて、入在庫記録がないことから在庫管理のレベルが低いことが想定でき、納品遅れとなっていると考えられる。廃棄ロスの削減、コスト削減による収益性の向上といったまとめとする。

第4問（配点20点）

C 社社長は受注量が低迷した数年前から、既存の販売先との関係を一層密接にするとともに、他のホテルや旅館への販路拡大を図るため、自社企画製品の製造販売を実現したいと思っていた。また、食品スーパーX 社との新規事業でも総菜の商品企画が必要となっている。創業から受託品の製造に特化してきた C 社は、どのように製品の企画開発を進めるべきなのか、120 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

自社企画製品の販売を実現するために、創業から受託品の製造に特化してきた C 社の**製品企画開発の課題**を整理し、そのために必要となる**社内対応策**について、助言する能力を問う問題である。

→創業から受託品の製造に特化してきた C 社が、今後実施する**製品企画開発**の課題を複数検討して、必要となる**社内対応策**を助言する問題。**社内対応策**が求められている**解答の方向性**のヒントになる。

『知識想定と解答構成』

顧客ニーズの収集から商品開発につなげる、外部資源の活用、外部資源と連携。SWOT の S 強みを活かし、W 弱みを克服し、O 機会を捉えて、差別化や高付加価値化。創業から受託品の製造に特化してきた C 社が、どのように製品の企画開発を進めていくべきかという設問となっており、受託品から自社、食品スーパーX 社との共同で商品を企画開発する必要がある、その進め方と効果を最後に加えて解答する。120 字と字数が多くあるので、人物や部を踏まえて全体の文章の流れに気をつけて丁寧に説明をしていく。

<対応付けた段落>

第 1・3・10・13・14 段落

第 1 段落

現在の組織は、総務部 4 名、**配送業務を兼務する営業部 6 名、最近新設した製品開発部 2 名、製造部 48 名**で構成されている。パート従業員は全て製造部に配置されている。

第 3 段落

高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した**現経営者**が、ホテル内レストランメニューの品揃えの支援を行う調理工場を標榜して 1990 年に C 社を創業した。近年、販売先のホテルや旅館では、**増加する訪日外国人観光客の集客を狙って、地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向が強まっているが、**その一方で材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減も目指している。そのためもあり、C 社の受注量は年々増加してきた。

第10段落

販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などの製品仕様は、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピ（レシピとは必要な食材、その使用量、料理方法を記述した文書）を作成し活用していたが、整理されずにいる。

第 13 段落

現在、C社所在地周辺で多店舗展開する**中堅食品スーパーX社と総菜商品の企画開発を共同で行っている**。X社では、各店舗の売上金額は増加しているが、総菜コーナーの売上伸び率が低く、X社店舗のバックヤードでの調理品の他に、**中食需要に対応する総菜の商品企画を求めている**。C社では、季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している。C社の製品開発部は、このために外部人材を採用し最近新設された。この採用された外部人材は、**中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある**。

第 14 段落

この新規事業では、**季節ごとにX社の商品企画担当者とC社で商品を企画し、X社が各月販売計画を作成する**。納品数量は納品日の 2 日前に確定する。納品は商品の鮮度を保つため最低午前と午後の配送となる。X社としては、**当初は客単価の高い数店舗から始め、10数店舗まで徐々に拡大したい**考えである。

（解答例）

経営者や工場管理者の料理人経験や工場管理者のレシピ活かし、製造開発部と営業部によりホテルや旅館の販売先や X 社との関係性を深め消費者ニーズを収集し、地元の食材を使った季節性と高級感のある和食や洋食の惣菜を企画提案し、差別化と高付加価値化を図る。

→第1段落では、**配送業務を兼務する営業部 6 名**と取引先との接点となる営業部署があることが分かる。第3段落：高級ホテルの料理人を経験し、ホテル調理場の作業内容などのマネジメントに熟知した**現経営者**、第5段落では製造部長、総菜製造課長、菓子製造課長（以下、工場管理者という）は、ホテルや旅館での料理人の経験がある。といった第1問で解答した強みを活用していく方向性が良い。また、近年、販売先のホテルや旅館では、**増加する訪日**

外国人観光客の集客を狙って、地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向が強まっているということから、地元食材を使った特色のあるメニューを提供することが機会として高まっていることが分かり、顧客ニーズを収集して商品開発につなげることで実現できる。また、第10段落の、**整理されずにいる、工場管理者が必要によってメモ程度のレシピを整理して活用する**。第13段落では、C社では、**季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している**。C社の製品開発部は、このために**外部人材を採用し最近新設された**。この採用された外部人材は、**中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある**。といった現在の状況が記されており、この製品開発部の外部人材を活用して進めていくことが分かる。第14段落では、この新規事業では、**季節ごとにX社の商品企画担当者とC社で商品を企画し、X社が各月販売計画を作成する**。ということから、季節ごとに商品を企画して販売していく計画となり、まとめの部分に効果となる差別化や高付加価値化を含めて解答をまとめる。経営者や工場管理者の料理人経験や高級ホテルや高級旅館の販売先との関係性の強化、営業部の活用や試作品の開発など解答のパターンは複数ある。

第5問（配点30点）

食品スーパーX社と共同で行っている総菜製品の新規事業について、C社社長は現在の生産能力では対応が難しいと考えており、工場敷地内に工場を増築し、専用生産設備を導入し、新規採用者を中心とした生産体制の構築を目指そうとしている。このC社社長の構想について、その妥当性とその理由、またその際の留意点をどのように助言するか、140字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

工場増築などの設備投資によって**生産体制を構築**し、新規事業の生産に対応しようとするC社社長の構想の妥当性とその理由、またその際の留意点について、助言する能力を問う問題である。

→工場増築などの設備投資によって**生産体制を構築**する上での、新規事業の生産に対応しようとする、①C社社長の構想の妥当性、②その理由、③留意点の3点をそれぞれ解答する。

『知識想定と解答構成』

専用生産設備、省人化、省力化、生産能力の向上、生産体制の構築、作業標準化、OJTによる技術承継、工場設備の稼働率の向上。妥当性があるか無いかを示し、その理由と留意点を多面的に助言する。140字と字数が多いので、解答要素を多く入れて解答に厚みを持たせる。最終戦略問題が2題と多く出題され、解答要素には与件文の情報だけでは不足しており、知識を活用した解答が求められる。

<対応付けた段落>

第 3・13・14・15 段落

第 13 段落

現在、C 社所在地周辺で多店舗展開する**中堅食品スーパーX 社と総菜商品の企画開発を共同で行っている**。X 社では、各店舗の売上金額は増加しているが、総菜コーナーの売上伸び率が低く、X 社店舗のバックヤードでの調理品の他に、**中食需要に対応する総菜の商品企画を求めている**。C 社では、**季節性があり高級感のある和食や洋食の総菜などで、X 社の既存の総菜商品との差別化が可能な商品企画を提案している**。C 社の製品開発部は、このために**外部人材を採用し最近新設された**。この採用された外部人材は、**中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある**。

第 14 段落

この新規事業では、**季節ごとにX社の商品企画担当者とC社で商品を企画し、X社が各月販売計画を作成する**。納品数量は納品日の 2 日前に確定する。納品は商品の鮮度を保つため最低午前と午後の配送となる。X 社としては、**当初は客単価の高い数店舗から始め、10数店舗まで徐々に拡大したい**考えである。

第 15 段落

C 社社長は、この**新規事業に積極的に取り組む方針であるが、現在の生産能力では対応が難しく、工場増築などによって生産能力を確保する必要がある**と考えている。

第 3 段落

近年、販売先のホテルや旅館では、増加する訪日外国人観光客の集客を狙って、地元食材を使った特色のあるメニューを提供する傾向が強まっているが、その一方で**材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減も**目指している。そのためもあり、C 社の受注量は年々増加してきた。

(解答例)

構想は妥当性がある。新規採用者の**中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験を生かし、段階的に専用設備導入し人手不足解消と客単価向上に繋がるため。作業標準化し OJT による技術の教育、材料調達や在庫管理の徹底によるコスト削減、販売店舗数拡大に伴う営業部が兼務の配送業務の効率化に留意**。

→留意点という制約条件から、構想は妥当性があるとする方が、解答が作成しやすい。仮に妥当性がないとした場合、実施しないにも関わらず、実施する場合の留意点を述べなければいけないので、助言の方向性が分かりにくい解答になりやすい。第 13 段落には、**採用された外部人材は、中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある**。と記載から新規採用者の経験値を活用していく。専用設備の導入は、第 2 問の高齢のパートの退職から想起できる人手不足の解消にもつながる。第 14 段落では、納品数量は納品日の 2 日前に確定する。

納品は商品の鮮度を保つため最低午前と午後の配送となる。という部分から今後配送業務が増えることが分かり今後の懸念点となることが分かる。また、X社としては、**当初は客単価の高い数店舗から始め、10 数店舗まで徐々に拡大したい**考えである。という部分から客単価が高くなる効果があり、今後店舗数を増加させていくことで新たな留意点が発生する可能性があると考えられる。専用設備を導入するという助言は、資金面での留意点も出てくると思われるが、段階的に実施することで導入ができると想定して解答した。第 3 段落にある、**材料調達や在庫管理の簡素化などによるコスト低減**といった留意点も解答に含めた。



4.2 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅲ再現答案の分析

4.2.1 再現答案分析

令和5年度中小企業診断士2次試験の再現答案採点サービスの申込者146名の内、協会からの得点の結果まで共有頂いたのは127件と、85%の方よりフィードバックがあった。令和5年度事例Ⅲの再現答案採点サービスでは、70点以上のS評価は1人の1%、60～69点のA評価が52人の36%、50～59点のB評価が82人の56%、40～49点のC評価が10人の7%、39点以下のD評価が1人の1%の範囲で採点をしており、その中で最高点を73点、最低点を39点としたが、実際の得点の結果では最高点は79点、最低点が34点と得点分布がやや上下に振れる結果となっていた。127件の再現答案の中で、ABCDの評価の分布割合をみると70点以上のS評価は11人の9%、60～69点のA評価が45人の35%、50～59点のB評価が50人の39%、40～49点のC評価が18人の14%、39点以下のD評価が3人の2%となり、60点以上のA評価とS評価では56人の44%といった得点分布であり多くの受験生達が合格点以上になっている。令和5年度2次試験の事例Ⅲは、C評価14%、D評価2%、合計16%と事例ⅠについてD評価C評価の割合が高く、低得点になったことが合否に強く影響を及ぼしていることが分かる。

再現答案採点サービス得点の集計表(全体146名)事例Ⅲ 39点～73点

評価・得点	S:70点以上	A:60～69点	B:50～59点	C:40～49点	D:39点以下	合計
人数	1人	52人	82人	10人	1人	146人
割合	1%	36%	56%	7%	1%	100%

実際の得点の集計表(全体127名)事例Ⅲ 34点～79点

評価・得点	S:70点以上	A:60～69点	B:50～59点	C:40～49点	D:39点以下	合計
人数	11人	45人	50人	18人	3人	127人
割合	9%	35%	39%	14%	2%	100%

合格者の事例Ⅲの再現答案採点サービスの得点分布は最低42点～最高73点で実際の得点は最低48点～最高79点となり、得点分布が上振れした。合格者43名のうち74%の32名がA評価以上であり、C評価で合格したのは1名のみであることから、合格するには最低でもB評価以上、できればA評価以上の得点を獲得すること必要であった。

再現答案採点サービス得点の集計表(合格者 44 名)事例Ⅲ 42 点～73 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	1 人	22 人	19 人	2 人	0 人	44 人
割合	2%	50%	43%	5%	0%	100%

実際の得点の集計表(合格者 43 名)事例Ⅲ 48 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	9 人	23 人	10 人	1 人	0 人	43 人
割合	21%	53%	23%	2%	0%	100%

不合格者の事例Ⅲの再現答案採点サービスの得点分布は最低 39 点～最高 67 点で、実際の得点は最低 34 点～最高 74 点となっており、得点分布は上下に振れた。再現答案採点サービスよりも実際の得点では 40～49 点の C 評価の割合が高く不合格者の答案は予想よりも低評価に陥る結果となった。

再現答案採点サービス得点の集計表(不合格者 102 名)事例Ⅲ 39 点～67 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	0 人	30 人	63 人	8 人	1 人	102 人
割合	0%	29%	62%	8%	1%	100%

実際の得点の集計表(不合格者 84 名)事例Ⅲ 34 点～74 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	2 人	22 人	40 人	17 人	3 人	84 人
割合	2%	26%	48%	20%	4%	100%

※予想採点は、再現答案無料採点サービスの得点

※調整得点は、合計から調整して割り振った得点

※解答ごとに、コメントを記載。

事例Ⅲ：掲載した再現答案の評価・得点

ここからは、協会の評価ごとにピックアップした再現答案 12 人分を元に分析をしていく。

・低評価の再現答案

再現答案①D 評価：34 点、再現答案②C 評価：43 点、再現答案③C 評価：47 点

・中評価の再現答案

再現答案④B 評価：51 点、再現答案⑤B 評価：55 点、再現答案⑥B 評価：58 点

・合格レベルの再現答案

再現答案⑦A 評価：61 点、再現答案⑧A 評価：64 点、再現答案⑨A 評価：68 点

・高評価の再現答案

再現答案⑩S 評価：71 点、再現答案⑪S 評価：74 点、再現答案⑫S 評価：78 点

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：5 点）（調整得点：4 点）

ホテル調理場の作業内容等を熟知した現経営者。製品開発の実務や管理ができる外部人材。

→現経営者は加点されているが、外部人材は生産面の強みとはいいがたい。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：6 点）（調整得点：2 点）

製造日に必要な食材や調味料を前日より前に準備し、販売先への納品遅れをなくす。短サイクルで生産計画を作成し、受注量を基に食材や調味料の必要量を見積もり、短サイクルで発注して納入管理を行い生産能力を高める。

→短サイクルが多く記載されており、第 3 問でも同様に生産計画の短サイクルについてが解答されており、減点されたものと考えられる。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：9 点）

食品や調味料の入在庫記録を作成し、在庫量を減らして廃棄をなくす。短サイクルで生産計画を作成し、需要量を基に食材や調味料の必要量を見積もり、短サイクルかつ小ロットサイズで発注し、在庫量を減らす。

→入在庫記録、廃棄、短サイクル、小ロットサイズなどの知識には加点されているが、第 2 問と解答根拠に複数同じことを入れると印象が良くない。第 3 問で短サイクルは加点と捉えた。

第4問（配点20点）（予想採点：9点）（調整得点：8点）

販売先料理長から口頭で指示される製品仕様のメモ程度のレシピを整理し、製品の企画開発に活かす。中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある外部人材が内部人材を育成し、企画開発の経験やノウハウを蓄積する。

→メモ程度のレシピを整理、外部人材が内部人材を育成、経験やノウハウを蓄積などには加点されているが、結論の効果の部分が無く、解答が締まっていない。

第5問（配点20点）（予想採点：12点）（調整得点：11点）

中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験がある外部人材を活かせるため、妥当である。中食需要に対応する惣菜の商品企画、季節性があり高級感のある和食や洋食の惣菜等の商品企画を進めることに留意する。

→妥当性がある根拠に外部人材が活用できるという根拠には理由付けが弱く、2つ以上の根拠を含めたい。留意点は、商品企画の内容が並列で2つ解答されており多面性にかけ、内容としても一般論の内容で、知識ワードを踏まえた解答になっていない。

得点まとめ 総合：D 予想採点：43点 実際の得点：34点

→解答の切り口設定が甘く、同じ助言を複数の設問で使用すると印象の悪い解答になることが分かる。あらかじめ知識ワードを準備して解答に含めることで加点は入るが、そもそも解答構成や解答する内容が間違っていると減点対象となる。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

管理者の料理人経験による顧客ニーズ把握力。製品開発部の開発力と現場管理のノウハウ。

→解答要素が 3 つまとめられて加点されている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：5 点）（調整得点：7 点）

対応策は、食材や調味料の必要量の標準化を通じた納期遵守の徹底である。具体的には、適正は出入庫記録による在庫の最適化により、コロナ禍を経て回復した受注量への対応を行い、販売先への即納体制を築くことである。

→標準化には加点されているが、納期遵守、在庫の提起性化、即納体制と題意を外した解答になっている。在庫の論点は第 3 問で解答すべき内容である。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：6 点）（調整得点：7 点）

対応策は、販売先からの食材・使用料・作業手順などの製品仕様をメモ程度ではなくデータで整理し、社内及び販売先との間で一元化・共有する事。効率化により仕様変更による手直しのムダを省き、コストを低減する。

→メモ、一元化・共有、などは、第 2 問で解答すべき内容であり、与件の根拠とする内容を取り違えている印象をもたれて、加点が入っていない。

第4問（配点20点）（予想採点：9点）（調整得点：10点）

C 社製品開発部の製品開発力や管理のノウハウを用いて、近年需要が高まる材料調達や在庫管理の簡素化ニーズに対し支援を行いつつ X 社の差別化に向けた商品企画を提案する。

→ノウハウ、材料調達や在庫管理の簡素化ニーズ、差別化、などの用語には加点されているが、解答のボリュームが少なく、切り口設定が弱い解答になっている。

第5問（配点30点）（予想採点：13点）（調整得点：13点）

妥当性に欠ける。理由は、専用設備導入と新規採用者を中心とする点について、C社の強みの活用や課題解決につながらないからである。留意点として、工場管理者の料理人経験によるノウハウや製品開発部の開発力を活かし、現在手作業で行っている工程の自動化を行いながら付加価値を上げる。

→妥当性が欠ける。結論は得点が伸びにくい。理由付けも曖昧な解答に陥っている。留意点は実施する場合の内容で、ノウハウや開発力、自動化など、根拠については正しく解答できている。

得点まとめ 総合：C 予想採点：39点 実際の得点：43点

→解答の方向性を誤ってしまうと表が上がらず、厳しい結果となる。設問と与件文との対応付けは事例Ⅲにおいては肝となる部分であることが分かる。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：8 点）（調整得点：8 点）

ホテルマネジメントに熟知した経営者、料理人経験のある工場管理者と厨房レイアウト。

→解答要素が 3 つと多く加点されている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

対応策は①全社的な生産計画を日次で策定し②属人化した発注等を OJT で教育、標準化し③生産統制で余力・進捗・現品管理を強化し④需要予測を精緻化し⑤適正在庫化し在庫削減し納期遅延をなくす。

→全社的な生産計画を日次で策定、属人化した発注等を OJT で教育、標準化、生産統制で余力・進捗・現品管理を強化は正しいが、在庫適正化は第 3 問の解答要素で減点が入った。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：8 点）（調整得点：8 点）

対応策は効率性化し生産性を高め費用を削減する。具体的には①レシピのデータ化、ライブラリ化をし②受注数や納期、生産計画を IT 化し、在庫や資材情報を DB 化一元管理化し、研修等で教育し、③生産統制を強化することで、収益性の回復を図る。

→生産性を高め、レシピのデータ化、ライブラリ化、生産計画を IT 化、DB 化一元管理、生産統制といった各要素は情報系の問題で活用すべき内容であり本設問にはそぐわなかった。

第4問（配点20点）（予想採点：9点）（調整得点：9点）

既存客のニーズに対応することでノウハウと業界ニーズの収集と余力を作る。余力と外部人材を活用し、権限委譲し独立した意思決定プロセスで製品の企画開発し季節性があり高級感のあるメニューを開発することで販路拡大を図る。

→余力を作る、権限移譲し独立した意思決定プロセスという表現に違和感を感じる。進め方に、与件根拠が薄くなってしまい加点が得られていない。

第5問（配点30点）（予想採点：16点）（調整得点：16点）

工場を増築し、専用生産設備導入はリスクが高い。X社依存度が高くなり経営リスクが高まるため。留意点は、①既存事業とのシナジー発揮のため既存社員と新規採用社員との混成チームとする点②汎用性の高い設備とし需要変動、ニーズ変化に対応する点③作業・管理方法を標準化し教育し生産性を高める点。

→妥当性ではないことをリスクが高いと言い切っていることで悪い印象を与えていない。留意点には、難しい流れではあるが、実施する場合の内容が解答されており、シナジー、需要変動、ニーズ、標準化といった加点ワードを踏まえて助言できており、加点されている。

得点まとめ 総合：C 予想採点：47点 実際の得点：47点

→生産面の設問でとわれているパターンは、生産現場、生産管理、生産情報の3つがあるが、その方向性を大きく誤ると得点が伸びないことが分かる。生産の切り分けが重要となっている。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

ホテルや旅館での料理人経験者が多い、季節性と高級感のある総菜の提案ができること。

→解答要素が 2 つで加点されている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

対応策は生産計画立案や食品発注の間隔を週次化して変更に対応し、食品や調味料の必要量の見積を標準化して計画に反映させ、在庫管理の強化で納期遅れを抑止することで、生産性を改善し受注量拡大に対応する。

→生産計画、週次化、標準化は加点されているが、在庫管理の強化で納期遅れを抑止は題意を外した解答になってしまっている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：14 点）

対応策はレシピの整理で製品仕様を標準化し、入在庫記録を付けて現品管理を強化して廃棄を抑止し、計量・カット・調理に自動調理器を導入して省力化することでコストダウンを図り、収益性を改善する。

→レシピの整理で製品仕様を標準化、入在庫記録を付けて現品管理を強化には加点が入り、自動調理器の導入はやや飛躍しているが、減点にはならず多面性が評価されたことが分かる。

第4問（配点20点）（予想採点：12点）（調整得点：12点）

進め方としては、取引先やX社から消費者の声を収集し、C社の製品開発部とX社の商品企画担当で企画に反映させる。C社はノウハウを蓄積し、季節性や高級感ある総菜を提案することで新たにホテルや旅館に販路を拡大させて売上拡大を図る。

→消費者の声を収集、ノウハウを蓄積、季節性や高級感ある総菜を提案、販路を拡大といった進め方が順を追って解答できており、分かりやすさがある解答になっている。

第5問（配点30点）（予想採点：13点）（調整得点：13点）

現行の設備ではX社の求める短納期に対応できないため、構想は妥当である。留意点は、新規事業が軌道に乗った場合を見越して、レイアウト等をX社向けに特化しない設備にすることである。併せて、C社の企画提案力を強化して、他のホテル・旅館に販路を拡大し、売上の拡大を図る。

→妥当性である理由が短納期に対応できないからと理由付けが甘く、解答要素が不十分である。留意点では、レイアウトは生産面の要素であり、販売面で企画提案力の強化など複数列举で加点されている。

得点まとめ 総合：B 予想採点：51点 実際の得点：51点

→設問の内1つでも大きく題意を外してしまうと、合格レベルまで得点が伸びない。まずは、与件文の根拠を正しく対応付けて活用して解答を作りあげることが重要となる。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：5 点）（調整得点：5 点）

ホテル等の調理上を熟知した工場管理者の存在、材料調達から納品までの一貫生産体制。

→工場管理者は加点、一貫生産体制については解答根拠が薄い。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：10 点）（調整得点：10 点）

対応策は①試作品の精度を高め販売先料理長からの指示・仕様変更の回数を減らすためレシピの整理を行い社内共有を図る、②パートへの作業指導はパートリーダーが行い工場管理者は担当課管理に注力し進捗管理を徹底。

→レシピの整理、社内共有の論点には加点されているが、2 つ目の論点の工場管理者は担当課管理に注力し進捗管理を徹底は、やや題意を外した解答となっている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

対応策は①日ごとの作業計画を週初め 1 回の修正から日ごとの作成・修正に変更し欠品、過剰生産を防ぐこと、②月 1 回の発注から発注回数を増やし 1 回あたり発注数量を減らすと共に入出庫記録を作成し在庫管理を徹底することで廃棄減少を図る。

→作業計画、過剰生産を防ぐ、発注回数を増やす、入出庫記録を作成、在庫管理を徹底といった流れが題意を捉えた解答になっている。与件文通りに、生産計画と解答したかった。

第4問（配点20点）（予想採点：12点）（調整得点：12点）

進め方は①ホテル等の経験ある工場責任者と販売先料理長が共同でニーズに沿う地元食材を使った特色ある新製品をコスト低減の観点も加味し開発する、②高級ホテル等の料理製造経験を活かしてX社と共同で季節感と高級感のある惣菜を開発する、ことである。

→ニーズに沿う地元食材を使った特色ある新製品をコスト低減の観点も加味し開発、季節感と高級感のある惣菜を開発、といった2つの内容が丁寧に解答できている。

第5問（配点30点）（予想採点：15点）（調整得点：15点）

C社社長の構想は妥当である。理由は①既存製品と受注から納品までのリードタイムが異なり生産現場の混乱が生じることを予防するため、②既存製品と出荷のタイミングが異なり交差汚染が発生するリスクを予防するため。留意点は新工場に生産責任者を選任し生産計画の立案と生産統制を徹底する。

→妥当性であるが分かりやすくて良い。理由は、リードタイムと交差汚染の内容とやや論点を外した解答になっているが、大きく失点はしていない。留意点は生産計画と生産統制と生産面の要素となっており、加点されている。

得点まとめ 総合：B 予想採点：55点 実際の得点：55点

→題意を捉えた解答が多いが、やや外してしまった第2問が足を引っ張り得点が伸びていない。B評価とA評価の違いは、細かな解答要素の違いとなり、題意を捉えることが重要である。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：5 点）（調整得点：5 点）

①従業員のホテルや旅館での豊富な経験や②一貫生産体制が整っていること。

→従業員ではなく経営者と管理者、一貫生産体制については解答根拠が薄い。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

①レシピを整理し DB で一元管理し従業員に共有を行い②各工程の手順をマニュアル化し OJT 教育により従業員を多能工化することで、生産性を向上させ人手不足においても増加する受注量に対応することを狙う。

→レシピを整理し DB で一元管理、共有、工程の手順をマニュアル化し OJT 教育により従業員を多能工化など、加点ワードが多く盛り込まれた解答となっている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：12 点）

①全体生産計画を立て②週次で生産計画を立て③経験に頼らないデータを活用した需要予測を行い④発注頻度を最適化し⑤生産統制を強化することで在庫管理を改善し材料廃棄を減らしコスト削減により収益性向上を狙う。

→週次で生産計画、需要予測、発注頻度を最適化、生産統制、などの生産面の加点ワードで刺さってはいるが、キーワードの羅列で説明がやや不十分な印象を感じる。

第4問（配点20点）（予想採点：11点）（調整得点：11点）

①見込み受注のため需要予測やロットサイズを最適化し材料廃棄がないよう在庫管理を行い②強みである従業員の豊富な経験や一貫生産体制を生かし営業部を強化しホテル、旅館のニーズを収集しニーズに応えた高品質な商品開発を行い販路拡大を狙う。

→需要予測、ロットサイズを最適化、在庫管理、一貫生産体制といった生産面の切り口ではなく、製品企画面で活用すべき内容を踏まえた解答の方が良い。

第5問（配点30点）（予想採点：18点）（調整得点：17点）

短期的に生産能力を向上させるには工場や設備、人材を追加することが効果的なため妥当である。留意点は①新工場、設備導入により現場が混乱しないよう使用や作業手順をマニュアル化すること②採用人材のB社設備等の理解が遅れることがないようOJT教育や研修を行うことで生産能力低下を回避できることである。

→妥当性である。の前説明が効果的といった単純な理由になっている。留意点はマニュアル化、OJT教育、生産能力などの生鮮面の助言が複数あり、題意をととらえた解答になっている。

得点まとめ 総合：B 予想採点：59点 実際の得点：58点

→ほぼ合格点の答案となるが、ちょっとした解答要素の表現や解答構成の切り口といった見栄えの部分で、加点がはいるとより高い得点が得られた。知識ワードの使い方が重要となる。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：7 点）（調整得点：7 点）

①製造管理者のホテルや旅館での料理人経験②製造班ごとに区画分けされ衛生意識が高い。

→丁寧に 2 つの要素で解答できている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：10 点）（調整得点：10 点）

対応策は①販売先料理長から口頭で指示される各製品の食材、使用量、作業手順などを整理して標準化、マニュアル化する②生産計画を販売先への納品に合わせ週次化して生産計画精度を向上する③毎日の生産指示や加工方法を指導する担当をおき、生産性向上する。

→標準化、生産計画は 2 つの助言は解答要素として良いが、レシピの整理などの与件の根拠が漏れている印象を受ける。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：14 点）

対応策は①各製品の食材、使用量、作業手順をまとめ、必要な食材や調味料の必要量を標準化することで正確な見積もりを行い②食材や調味料の受け入れと在庫の保管管理に関する入在庫記録を作成し、食材や調味料の在庫適正化、廃棄をなくすことで、コスト低減すること。

→標準化、入在庫管理、在庫適正化といった加点ワードが適切に含められている。

第4問（配点20点）（予想採点：13点）（調整得点：13点）

最近新設された製品開発部門と営業部門に加え、顧客の商品企画担当とも定期的な打合せを行い顧客の要望に対応していく。製品開発部で採用された外部人材の製品開発の実務や経験を活用し、強みの季節感のある提案を行っていく体制を構築すること。

→定期的な打合せ、顧客の要望、外部人材、季節感のある提案といった与件根拠には加点があり、2つの文章構成にしたことで読みやすさがある解答。

第5問（配点30点）（予想採点：17点）（調整得点：17点）

妥当性は高いと考える。理由は、X社の売上が増加しており、将来的には10数店舗まで拡大する可能性があり、自社の強みの地元食材を使った特色あるメニュー提案をいかせるため。留意点は、販売先への配送間隔が短くなることへの対応や、新規採用者への教育体制の整備を進めていくことである。

→自社の強みが活用できるといった結論の筋が通った解答になっている。留意点には、配送や教育体制といった多面的な解答ができています。生産性の論点があるとなお良かった。

得点まとめ 総合：A 予想採点：62点 実際の得点：61点

→全体的に題意を捉えた解答が多く、大きく外した解答が無かった。やや解答に読みにくさを感じる部分があり、切り分けをもっと鋭くできると高得点になった。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

強みは①ホテル等で料理人の経験のある人材②季節性、高級感のある和、洋食の提案力。

→丁寧に 2 つの要素がまとめられており上手い解答である。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：12 点）

対応策は①メモ程度のレシピを整理、標準化し、社内で共有する②販売先料理長とオンラインで密にやりとりし、C 社への来社を最低限にし、製造方法の変更を防ぐ③加工方法を標準化し課長を自由にし、生産効率を上げる。

→メモ程度のレシピを整理、標準化、社内共有、加工方法を標準化、生産効率、などと生産現場の論点が複数解答されており、加点が入っている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：15 点）

対応策は①生産計画を短サイクルで策定、全社で共有し、変化に柔軟に対応し、製造準備を前日に行わないように進捗管理をし、納期を守る。②材料を経験ではなく需要量を基準とし、材料の入出庫記録を必ず付け、現品管理による在庫の適正化とコスト削減を狙う。

→生産計画を短サイクル、全社で共有、進捗管理、需要量を基準、入出庫記録を必ず付け、現品管理、などの生産の用語に加点が入り、解答構成がよいので読みやすさがある。

第4問（配点20点）（予想採点：14点）（調整得点：14点）

製品開発の実務や管理経験のある最近採用した外部人材のノウハウと、料理人経験のある人材の知見を生かした季節性、高級感のある和、洋食の提案力を生かしてシナジーを創出し企画開発を進める。他者と企画開発を共同で行いノウハウをため、販路を拡大する。

→外部人材のノウハウ、料理人経験のある人材の知見、提案力を生かしてシナジーを創出、ノウハウ、販路拡大と加点が入るポイントが複数ある解答になっている。

第5問（配点30点）（予想採点：17点）（調整得点：17点）

地元食材を使った特色のある惣菜メニューの提供で、増加する訪日外国人観光客のニーズを満たし、ノウハウの獲得と生産能力の向上を狙える為、構想に妥当性はある。留意点は①新規採用人材の教育体制を整える②X社以外と取引し、依存度を高めないように営業力、企画開発力を高め、販路拡大を狙う点。

→妥当性はある。の前に説明があるが、やや長く読みにくさがあるが大きな失点にはなっていない。留意点は教育体制、取引依存、企画開発力と多面的ではあるが、生産面の要素を入れたい。

得点まとめ 総合：A 予想採点：63点 実際の得点：64点

→解答構成と流れの良さがあると、60点からさらに得点がプラスされることが分かる。事例Ⅲは生産面の回答が必要であり、意識を生産面にするとよい。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：7 点）（調整得点：7 点）

ホテルや旅館の厨房同様の加工室レイアウト、現経営者や工場管理者の料理人ノウハウ。

→解答要素 2 つを上手くまとめられており、加点が伸びている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：13 点）

対応策①パートリーダーの経験値を手順書化し OJT 教育実施し②製造班間の配置転換で多能工化し③手作業工程を一部機械化し④余力管理強化で業務負荷を平準化し、省人化し業務効率化を図り、今後の受注増に対応する。

→経験値を手順書化し OJT 教育、配置転換で多能工化、部機械化、業務負荷を平準化、省力化、などの生産現場の改善の解答要素が多く加点されている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：14 点）

対応策は①全社的な生産計画を策定し日次修正を行い②生産計画情報、入在庫情報、在庫情報等を DB 化し一元管理し③材料調達と在庫管理を簡素化し④需要予測精度向上で廃棄ロス削減と納期遅れ解消で高付加価値化し、コスト削減と売上拡大で収益性改善を図る。

→生産計画を策定し日次修正、情報の DB 化、一元管理、簡素化、需要予測精度向上などの生産面の切り口に加点が入り、高付加価値化と収益性改善も流れが良い解答になっている。

第4問（配点20点）（予想採点：15点）（調整得点：15点）

①既存取引先のレシピDBを作成しノウハウとして蓄積し②料理人経験と採用した外部人材のノウハウ活用で③地元食材を使った季節性と高級感あるメニューを開発し④提案型営業強化で顧客ニーズを収集⑤ニーズに沿った企画開発を進め、高付加価値化し販路拡大。

→レシピDB、ノウハウ蓄積、季節性と高級感あるメニューを開発、ニーズを収集、高付加価値化などといった加点ワードを多く入れた解答になっており、得点が伸びている。

第5問（配点30点）（予想採点：19点）（調整得点：19点）

X社との取引拡大を見据え、C社の料理人ノウハウを活用できる量販市場へ新規参入で宿泊業界への取引依存脱却と経営安定化を図れるため妥当性がある。留意点は①X社以外の生産も可能な機械設備を導入し稼働率を高める②単能工化と作業簡素化で新規採用者を受け入れ易くする③ノウハウを蓄積し活用する。

→妥当性はある。の前に説明の根拠が2つ以上あり、論理的で納得感がある。留意点は機械設備、稼働率、単能工、作業簡素化、ノウハウ蓄積といった特に生産面の要素に加点が入っている。

得点まとめ 総合：A 予想採点：64点 実際の得点：68点

→解答に深みがあり、多面的で重層的となると得点が伸びていくことが分かる。ナンバリングの活用は事例Ⅲについては効果的であり、各知識ワードをどれだけ有効に活用できるのかが勝負の分かれ目となる。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：6 点）（調整得点：7 点）

製造部課長のホテルや旅館での料理人経験、製品開発部の実務や管理経験、製品開発力。

→解答要素は大きく 2 つですが、さらに管理経験や製品開発力と上手くまとめられている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：15 点）

対応策は①作業方法やレシピを標準化・マニュアル化し OJT 教育し②製品開発時にサンプル作成し変更指示を削減し③設備機器のレイアウトを SLP で改善し④洗浄や軽量等の自動化を進め、業務効率化する事。

→作業方法やレシピを標準化・マニュアル化し OJT 教育、サンプル作成し変更指示を削減、レイアウトを SLP で改善、自動化など 4 つの視点で多面性があり、得点が伸びている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：16 点）

対応策は①レシピの食材や調味料の必要量を標準化し②発注計画を一元管理し、計画立案を週次化し③資材管理課で行っている入出庫記録を行い現品管理を徹底し、まとめ発注によるコスト削減、余剰や資材の発注防止、資材在庫を適正化し、収益改善する事。

→レシピ、標準化、一元管理、計画立案を週次化、入出庫記録、現品管理を徹底、余剰や資材の発注防止、資材在庫を適正化など、表現が適切に活用されており加点されている。

第4問（配点20点）（予想採点：13点）（調整得点：14点）

営業力強化し、販売先のニーズを取込み、ホテル等へ提供している地元食材を使ったメニューや、製造部課長の料理人の経験、販売先料理長のニーズを活かし、製品開発部の開発力で企画開発を進める。さらにX社と連携強化し、顧客ニーズを取込む。

→ニーズ、料理人の経験などに加点されているが、ニーズが3度あったり、苦し紛れの解答と感じられて、後半に厚みがあるとなお良かった。

第5問（配点30点）（予想採点：18点）（調整得点：19点）

新規採用者を中心とした生産体制の構築は妥当である。理由は専用設備の導入で人員不足解消でき、新規採用者の開発力で商品高付加価値商品できる為。留意点は①新規採用者の管理経験を活かし②生産・発注計画を日次化し在庫適正化し③レシピを標準化し④SLPで配置最適化し、コスト削減する事。

→妥当性はある。の理由が明確に2つの解答要素で解答できている。留意点は簡易経験、在庫適正化、標準化、SLP、コスト削減といった生産面の要素が含まれて多面的に4要素が列挙できていることで、加点が増えたことが分かる。

得点まとめ 総合：S 予想採点：66点 実際の得点：71点

→70点以上の解答では、高い思考力と解答構成の良さが際立っていることが分かる。どれだけ事前準備をして、解答要素を出すことができるのか、知識の蓄積と表現力が重要となる。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：5 点）（調整得点：7 点）

①多品種少量生産、受託生産のノウハウ。②ゾーニングによる食品衛生管理力。

→解答要素は 2 つではあるが、言葉の選択が綺麗である。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：10 点）（調整得点：12 点）

①各工程の作業方法を標準化し、OJT の強化でパート従業員の多能工化を図り、流動的な人員配置を行う。②各製品の製品仕様の指示をデータ化し一元管理することで全社的に即時共有し、増加する受注量に対応する。

→作業方法を標準化、OJT の強化、多能工化、データ化し一元管理、全社的に即時共有などといった加点ワードがもれなく含められた解答になっている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：16 点）

食材等の入出庫記録を行い過剰在庫を抑制し在庫コストや廃棄ロスを削減する。生産計画を週次化し、生産統制を強化することで生産コストを抑える。食材の納品管理、必要な食材や必要量を標準化し仕入を適正化。以上材料調達や在庫管理の簡素化でコストを削減。

→入出庫記録、過剰在庫を抑制し在庫コストや廃棄ロスを削減、生産計画を週次化、生産統制を強化、仕入れを適正化、など加点ワードが多く得点が伸びている。

第4問（配点20点）（予想採点：15点）（調整得点：16点）

営業部を専任化し、X社やホテル、旅館等から顧客ニーズを収集。そのニーズに基づき製品開発部の中堅食品製造業で開発経験等のある人材を活用し、共同企画開発による連携を強化し、季節性、高級感、地元食材等で差別化した惣菜商品の企画開発を進める。

→顧客ニーズ収集、人材の活用、連携強化、季節性、差別化といった与件文の根拠を多く活用した解答となっており、与件文から離れていないことが加点されている。

第5問（配点30点）（予想採点：21点）（調整得点：23点）

社長の構想は妥当性がある。理由は①生産能力の向上、②稼働率安定化、③受注料確保と規模の経済による収益力強化、④惣菜の量産ノウハウ蓄積が期待できる為。留意点は①新規採用者の教育による能力向上、②衛生管理体制強化、③製造班毎の連携がしやすいレイアウトへの変更、④X社依存上昇を防ぐ事。

→妥当性はある。の理由に4つの解答要素の生産能力、稼働率、規模の経済、ノウハウ蓄積と多面的に解答できておりハイレベルな解答と認識された。留意点も同様に4つの切り口で解答できており、採用、衛生管理、レイアウト、依存など、多面性が刺ささり加点が増えたことが分かる。

得点まとめ 総合：S 予想採点：65点 実際の得点：74点

→解答要素での多面性が多く加点ワードをふんだんに入れた詰まった解答が作成できるとS評価70点以上になることが分かる。箇条書きに近いとしても加点が伸びるのである。

第 1 問（配点 10 点）（予想採点：8 点）（調整得点：8 点）

販売先料理長からの依頼で多品種少量個別生産に対応し、工場管理者は料理人経験がある。

→多品種少量個別生産、料理人経験の部分が分かりやすく加点が伸びている。

第 2 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：14 点）

対応策は①生産計画を週次で作成し販売先の納品数量に合わせた生産量を計画②製品仕様やレシピを明文化・一元管理し変更による手戻りを低減③スキル平準化のため作業標準化・マニュアル化で生産性を高め増産対応する。

→生産計画の週次で作成、レシピ明文化・一元管理、作業標準化・マニュアル化、生産性を高める、など生産面の解答根拠を与件文から漏れ無く活用して解答できている。

第 3 問（配点 20 点）（予想採点：16 点）（調整得点：17 点）

①食材や調味料の所要量をレシピを基に決め在庫管理を徹底し②食品商社への発注サイクルを消費量に応じて定量発注などに変更し在庫を適正量に維持し③在庫の入出庫記録を正確に記録し在庫管理レベルを上げる。これにより在庫の廃棄ロスを削減し収益性を高める。

→在庫管理を徹底、発注サイクル、定量発注、入出庫記録、在庫管理レベルを上げる、廃棄ロスを削減といった各論点それぞれに説得力があり、加点が積み上げられていることが分かる。

第4問（配点20点）（予想採点：16点）（調整得点：17点）

①消費者ニーズ把握のため、取引先料理長やX社から情報収集し②製品開発部の外部人材に積極的に製品提案するよう動機付けし③経営者の料理人経験や高級宿泊施設との取引実績を訴求し④地元食材を活かした製品で差別化し、高付加価値化で販路・事業を拡大する。

→4つの解答構成により、解答に厚みをもたせることができている。製品の企画開発の流れが的確に助言できており、情報収集、動機付け、訴求、差別化、拡大と説得力が極めて高い。

第5問（配点30点）（予想採点：20点）（調整得点：22点）

構想は妥当である。理由は、仕様が一定期間決まっている製品が一定量の製造が見込め、現在の個別生産に対しロット生産で対応が必要なため。留意点は①工程の一部を自動化し②新規採用者のスキル平準化のため作業標準化・マニュアル化・OJT教育を実施し③生産管理レベルを高めて生産性の高い工場とする。

→妥当性はある。の理由が一定量の生産、ロット生産といった生産面で解答できており非常に印象がよい。また、留意点は3つの解答に分かれているが、自動化、標準化・マニュアル化、OJT、生産管理と全て生産面での解答になっており、事例Ⅲにふさわしい多面的な解答になっている。

得点まとめ 総合：S 予想採点：73点 実際の得点：78点

→全体的に解答が論理立っていて、生産面の解答に終始して多面的な切り口で助言できていることから高得点になっている。生産面の切り口設定をどれだけでもっているのが重要である。

4.2.2 令和5年度 事例Ⅲ採点まとめ

65 点以上 A と S 評価 34 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード

目標得点、難易度：超難関 S、難関 A、普通 B、やや易 C、易しい D

第 1 問（配点 10 点）（目標得点：8 点）難易度：C

【65 点以上 A 評価と S 評価 34 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○経験・ノウハウ

- ・ホテル調理場の作業内容等のマネジメントノウハウ
- ・工場管理者のホテルでの料理人経験 ・多品種少量の受託製造体制
- ・季節性があり高級感のある惣菜の企画力 ・レシピの存在などのノウハウの蓄積

○衛生管理・レイアウト

- ・食品衛生管理上のゾーニング ・旅館の厨房と同じレイアウト
- ・ホテルの厨房と同様のレイアウト

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

多品種少量生産に対応可能な生産体制、現経営者や工場管理者は料理人経験があること。

○高得点者の解答例

1. ①ホテルや旅館での**料理人の経験**のある経営者や従業員②**加工室の分離**による**衛生管理**。
2. **多品種少量**に対応した顧客の品揃えの支援、工場管理者と経営者の**現場や管理の経験値**。
3. 高級ホテルの調理場の**マネジメント**を熟知し、**多品種・少量**の食品を受託製造できる。
4. 高級感のある惣菜も含む**多品種小量生産体制**、**料理長経験者**による生産管理体制
5. 工場管理者が**料理人経験**、食品衛生管理上交差汚染を防ぐ**ゾーニング**、多品種少量生産

→第 1 問は、生産面の強みを 40 字以内で解答する設問であり、字数制限が少ない中で、2 つの解答要素で解答することが望ましい。65 点以上 A 評価と S 評価 34 人の高得点者の解答をみると、「工場管理者の料理人経験」と「多品種少量受託体制」の 2 つの解答要素で解答しているが、「レイアウトやノウハウ蓄積」の項目を挙げた受験生も多くおり、どの強みを優先して解答したのかでバラツキが出ている。本設問への対応ができていない受験生は限られており、難易度は低く、確実に得点したい設問となった。

【65点以上 A 評価と S 評価 34 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○生産現場（オペレーション）のキーワード

・標準化 ・マニュアル化 ・DB 化 ・文書化 ・機械化 ・省人化 ・一元化 ・共有化

・従業員の多能工化 ・情報共有 ・作業の流動化 ・作業負担の平準化 ・OJT で教育
・レシピの整理

○生産現場の効果

・生産性の向上 ・生産効率を高める ・業務効率化

○生産計画

・生産計画の短サイクル化 ・応援体制の構築 ・生産計画のオンライン化

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

①料理人の口頭指示や工場管理者のメモ程度のレシピを整理し標準化を図り、製品仕様や変更を抑制する、②受注量が多い手作業の前処理・軽量・カットの製造工程に専用設備を導入し省人化を進め、生産性の向上を図る。

○解答例

1. ①現在メモ程度のレシピをマニュアル化・DB 化して標準化を図る事。②を実施の上で製造作業員の流動化を実施して効率化③生産計画の情報共有をオンライン化。以上で生産性・効率性を向上させる。

2. 総菜製造班は製造工程ごとに製造し、製造工程ごとに同加工室にて行い、物の流れを重視したレイアウトに変更する。パートリーダーの技術を標準化し、OJT でパート従業員を教育する事で多能工化し、生産性を向上する。

3. 対応策は①作業方法の標準化と OJT 教育で多能工化し②製品仕様・レシピ情報を整理して DB 化・一元化・共有化し③生産計画の短サイクル化④営業による販売先料理長の要望確認を行う。以上で負荷軽減、生産性向上を図る。

4. 対応策は、①レシピを整理しデータ化する事でマニュアルを作成する事②加工方法や作業手順を OJT 等の研修による作業標準化の教育で多能工化を図る事③応援体制を構築し作業負担の平準化を図り生産効率向上を実現する。

5. 対応策は、販売先料理長から口頭で指示される各製品のレシピを文書として整備して変更指示の抑制を図り、加工方法を標準化した上で両課長が指導をして従業員の多能工化を図って増加する注文量に対応する事。

→第2問は、与件の情報から想起できる対応策を生産面のキーワードを活用して切り口設

定をして解答していく生産現場（オペレーション）の設問である。65 点以上 A 評価と S 評価 34 人の高得点者の解答で多かったキーワードをみていくと、「標準化」、「OJT」、「マニュアル化」、「機械化」、「DB 化」などであり、毎年事例Ⅲの解答で問われているキーワードを活用して多面的に解答すると加点されていく。一方、生産管理面の切り口となる「生産計画」や「短サイクル化」といったキーワードについては、第 2 問か第 3 問どちらで解答するのかが分かれるところではあるが、60 点未満の B～D 評価の答案を含めて全体をみていくと、一概には言えないが生産計画の切り口を解答にいている再現答案の方が、得点が伸びにくい傾向にあり、第 2 問では生産計画以外の、生産現場（オペレーション）の根拠を多面的に解答した方が、得点が伸びていることが分かる。

第 3 問（目標得点：14 点）難易度：B

【65 点以上 A 評価と S 評価 34 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○資材調達・在庫管理

- ・入在庫記録の管理 ・在庫適正化 ・欠品や過剰在庫 ・廃棄ロス削減 ・発注量適正化
- ・在庫量を減らす ・手作業の機械化
- ・自動化 ・配送効率化

○生産計画

- ・日次生産計画 ・日次計画策定 ・短サイクル化

○生産現場（オペレーション）

- ・標準化、マニュアル化 ・一元管理

○生産情報

- ・入在庫記録をデータ化 ・食材情報を整理

○効果

- ・コスト削減 ・費用低減 ・収益向上 ・納品遅れを回避

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

①月度生産計画を短サイクル化して受注量に合わせて生産する、②食品商社への発注サイクルを消費量に応じた定量発注に変更し適切な在庫水準にする、③在庫の入在庫記録を付けて在庫管理を徹底し納品遅れを回避する。以上、廃棄ロスを削減し収益性の向上を図る。

○解答例

1. 販売先料理長から週度納品予定を受け、生産管理課で**週度生産計画**を作成する。取得率

に基づいた食材や調味料の必要量を見積り、資材管理課が**入出庫管理**を行い、在庫量を減らし、**短サイクルで必要量を変更**し週初めに準備しておく事で、費用低減し収益向上する。

2. 対応策は、①**入出庫記録をデータ化**し②経験値ではなくデータに基づく MRP と在庫管理、購買管理、納期を連動させた**全社最適な生産計画**を立案③**日次計画も策定**し進捗管理を徹底④調達先見直し、共同仕入れ、計画に連携した原価管理で**在庫適正化と収益向上**を図る。

3. 対応策は、月度生産計画を**週次生産計画**とし宿泊予約数の変動に対応し、食材や調味料の発注頻度を**短サイクル化**し、経験値による発注量の見積もりを改め、**入出庫記録を徹底**して欠品や過剰在庫、廃棄ロスを抑制し納品遅れを回避して収益性の向上を図る事。

4. ①食材や調味料発注の**標準化・発注量適正化**をした上で、入出庫記録を作成し、在庫管理強化で歩留まり改善し、コスト削減、②**手作業の機械化・自動化**を図り生産性向上、③**配送効率化**でコスト削減、④資材安価調達先発掘などでコスト削減し収益改善を図る。

5. 工場管理者の**食材情報を整理**し、材料と価格を整理して調達する。経験値での見積りを改め、月生産計画に基づく材料の必要量を**標準化**し、適正な価格で提供する食品商社との取引へと見直し、**入出庫記録**を行い**適正に在庫管理**し、材料の**廃棄ロスを削減**する。

→第3問は、資材調達と在庫管理を主として解答する設問であり、生産管理の論点である生産計画と生産統制をメインに解答するのではなく、在庫管理の実施方法を多面的に解答して、その効果で最後を締めくくると良い。65 点以上 A 評価と S 評価 34 人の高得点者の解答で多かったキーワードを順に挙げると、①「入出庫記録の徹底」、②「発注サイクルの短サイクル化・週次化」、③「実在庫の把握・在庫適正化」、④「定量発注等の発注方法の見直す」、⑤「全社生産計画」、生産計画の論点といった順となっている。60 点未満の B～D 評価の答案を含めて全体をみていくと、毎年出題されている生産計画の論点を中心に解答すると在庫管理や発注といったコスト削減につながる論点が少なくなり、加点が伸びていかない傾向にある。そして、最後の効果については、「コスト削減」だけではなく、「収益向上」といった、設問と問われている収益性の低下への対応策として、収益向上という締めくくりをすると更に納得感のある解答となり高得点につながっている。

第4問（目標得点：14 点）難易度：B

【65 点以上 A 評価と S 評価 34 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○対応策

・顧客ニーズ収集 ・顧客情報収集 ・外部人材の活用 ・レシピの文書化 ・レシピの DB 化

・X 社との連携強化 ・販売先との関係強化 ・ノウハウの活用

○効果

・高付加価値化、差別化 ・多品種少量の品揃え・高単価による収益向上 ・開発力の強化
・季節性のあるメニューの開発 ・高級感あるメニューの開発

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

経営者や工場管理者の料理人経験や工場管理者のレシピ活かし、製造開発部と営業部によりホテルや旅館の販売先や X 社との関係性を深め消費者ニーズを収集し、地元の食材を使った季節性と高級感のある和食や洋食の惣菜を企画提案し、差別化と高付加価値化を図る。

○解答例

1. ①企画開発部員を X 社の店舗に出向かせ消費者の意見や**ニーズを収集**し製品の企画・開発に反映させる②**採用した外部人材**の前職務での知見や協業先 X 社の経営資源を活用し**共同開発**に役立てる③自社の強みである**多品種少量**の品揃え支援力を強化し開発を進める。
2. 対応策は、①販売先料理長の口頭指示による**レシピを文章化し、ノウハウ共有し活用**する事で他社販売に活かし、②**X 社との連携を強化し X 社人材・ノウハウ活用**、②営業部門を強化し**顧客ニーズ収集**し、開発力を高める。
3. 中堅食品製造業で製品開発の実務や管理経験のある**外部人材を活かして**、工場管理者のメモ程度の**レシピを DB 化**して整理して全社で共有し企画開発ノウハウを蓄積する。季節性があり、高級感のある和食や洋食や中食需要に対応し、**差別化し高単価**で収益向上する。
4. 企画開発は①ホテルや旅館での最終消費者の声や**ニーズを収集**して製品開発に生かす②地元食材を使った**季節性や高級感ある特色あるメニューの開発**③今までの製品で好評を得たレシピの活用により、**高付加価値で差別化**された企画開発を進める。
5. **外部から採用した製品開発経験のある人材**を中心に季節性のある高級感のある総菜を開発して差別化を図る。X 社から顧客の声を共有してもらい、それを生かし、ホテル・旅館の観光客向けの製品を独自開発する事で**差別化・高付加価値化**し収益拡大を図る。

→第4問は、戦略系の設問となり、通常は最終問題で出題される戦略が第4問で出題されており、現状の課題から製品の企画開発の進め方とその効果について納得感のある解答をすると良い。65点以上 A 評価と S 評価 34 人の高得点者の多くが、「ニーズ収集」、「外部人材を活用」、「季節ごと、高級感あるメニュー開発」、「高付加価値化」「差別化」というキーワードを活用して解答できていた。顧客ニーズの収集から製品開発という切り口は事例Ⅱなどでも同様に出現される考え方となり、自社の経営資源の中にある技術力の活用、外部人材の活用といったリソースの活用の論点が基本となる。そして、「高付加価値」、「差別化」といった効果まで解答できていると加点が伸びており、「高付加価値」、「差別化」を解答した多く答案には「季節ごと・高級感あるメニュー」といったつながりから効果までを丁寧に解答できていた。

第5問（目標得点：18点）難易度：A

【65点以上 A 評価と S 評価 34 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

1. 社長の構想の妥当性：妥当である

○理由

- ・自社製品の開発の機会となる ・稼働率の向上が見込める
- ・受注量の増加、売上の増加が見込める ・現行の生産体制には限界がある
- ・高付加価値化・差別化を図ることができる ・量産体制の構築

○留意点：生産面

- ・段階的な増築や設備導入 ・作業の標準化、マニュアル化 ・工程の自動化
- ・新規採用者への OJT、ノウハウ伝達 ・情報のDB化、一元化、IT化
- ・SLPで設備レイアウト設定 ・設備機器等のレイアウト変更
- ・生産統制の強化 ・生産体制の強化 ・生産計画の短サイクル化
- ・衛生管理体制の強化

2. 社長の構想の妥当性：妥当でない。

○理由

- ・過大投資により経営リスクが高まる
- ・X社への依存度が高まることにより経営リスクが高まる

○留意点

- ・商品企画実績がなく、専用設備の転用が難しく経営リスクが高い
- ・配送頻度増加によるコスト増や、販売店舗数拡大に伴う客単価低下により収益性が低下
- ・新規採用者が中心のため生産が安定しない

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

構想は妥当性がある。新規採用者の中堅食品製造業で製品開発の実務や管理の経験を生かし、段階的に専用設備導入し人手不足解消と客単価向上に繋がるため。作業標準化し OJT による技術の教育、材料調達や在庫管理の徹底によるコスト削減、販売店舗数拡大に伴う営業部が兼務の配送業務の効率化に留意。

○解答例

1. ①自社企画製品の**開発販売の機会**となる事②自社の**多品種少量の品揃え**支援の強化が図れる事③売上向上や生産能力対応に繋がる為、投資は妥当であると判断する。ただ、①高い需要精度予測による**資金回収計画**②極度の財務悪化となる過度な投資計画に陥らない事③生産設備がX社専用にならない事が留意点。

2. 妥当性はある。理由は現行設備での生産性向上には限界がある為。留意点は①**標準化、マニュアル化**で新規採用者の研修体制を整え②**SLP**で設備レイアウトを設定し③**製品仕様・**

レシピや製造に関わる情報を DB 化・一元化し IT 化を考慮した設計とする。以上で生産能力向上で新規事業を獲得し売上拡大を図る。

3. X 社との関係強化と X 社からの発注で生産安定化、製品差別化も図れる為、妥当と考える。留意点は、①投資費用対効果を検討する事、②新規採用人材に対し料理長やリーダーの製造技術・ノウハウを伝え技術力向上を図り、③業務標準化・マニュアル化し共有、教育を実施し、③機械操作のマニュアル化を図る。

4. 観光客の増加によるホテル等の稼働率上昇で受注量も回復、自社企画製品の事業化を実現したい経営方針と合致していることから妥当である。留意点は、X 社以外の新規顧客を開拓し、X 社への依存によるリスク分散を図る。また、自社企画製品の製造に適した設備機器のレイアウト体制にする。

5. 構想は妥当である。理由は敷地内への工場の増築により稼働率が向上し、商品の量産体制の構築し、惣菜製造のノウハウを取得できるため。留意点は、①製造技術の新規採用者に対する教育・研修の強化②生産統制の強化による納品遅れの防止。③生産管理の強化により生産効率を向上させることである。

→第5問は、C 社長の構想の妥当性について「妥当性がある」、「妥当性がない」か、その2者択一の選択により大きく得点分布が変わる設問となった。下記の【第5問の調整得点における解答の選択と得点分布】によると、全体 127 人のうち約 79%の 100 人が「妥当である」を選択しておりまずは「妥当である」を選択する受験生が約 8 割いたということになる。次に、評価と得点ごとに「妥当性がある」を選択した割合をみていくと、S 評価では 100%、A 評価では 93%とほとんどが「妥当性がある」を選択しており、この設問で高得点を獲得する上では「妥当性がある」を選択する必要があることが分かる。そして、B 評価は 76%、C 評価は 44%、D 評価は 33%評価が下げるごとに「妥当性がある」を選択した割合が減少しており、この得点が伸びていない要因は、第5問で「妥当性がある」を選択しなかったことに直結していることが分かる。

【第5問の調整得点における解答の選択と得点分布】

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅲ 34 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	11 人	45 人	50 人	18 人	3 人	127 人
「妥当である」(人)	11 人	42 人	38 人	8 人	1 人	100 人
「妥当である」(%)	100%	93%	76%	44%	33%	79%
「妥当ではない」(人)	0 人	3 人	12 人	10 人	2 人	27 人
「妥当ではない」(%)	0%	7%	24%	56%	67%	21%

65 点以上 A 評価と S 評価 34 名の高得点者の多くが、「妥当性がある」の理由として、「自社製品の開発の機会となる」、「稼働率の向上、安定化」、「受注量の増加」、「収益力の強化」、「現行の生産体制には限界がある」、「高付加価値化・差別化」、「量産体制の構築」などといったキーワードを踏まえて解答できている。

留意点については、戦略系か生産系の論点を解答するのかに別れるが、事例Ⅲ特有の生産

面での切り口で解答した方が、結果として採点委員に刺さる解答になっている傾向が高得点者の解答の中で読み取れた。具体的なキーワードとしては、「段階的な増築や設備導入」、「作業の標準化・マニュアル化」、「工程の自動化」、「新規採用者への OJT」、「ノウハウ伝達」、「情報のDB化、一元化、IT化」、「SLPで設備レイアウト設定」、「生産統制の強化」、「生産計画の短サイクル化」など、生産面の定型的なキーワードを活用して多面的に解答できている。

なお、「妥当性がない」という解答でも A 評価を獲得している答案もあるが、妥当性がないにも関わらず、留意点については、実際に実施した場合の留意点を解答しており、文脈としてやや不自然さを感じるが、文章力でそのマイナス面をカバーして、採点委員に納得感を与えられたことでそれなりの得点が入った印象である。

【全体総括】

令和 5 年度事例Ⅲは、設問は 5 題で解答欄の文字数は 520 文字と出題形式は例年通りではあるが、特徴的なのは食品系の事例企業であることと、昨今の人手不足対応について考えさせられる省人化、専用設備を導入するといった新しい論点を含まれる出題となった。

第 1 問は、生産面の強みを 2 つ 40 字という短い字数制限の中でコンパクトに抜け出す設問で、難易度は低い。第 2 問は、生産面の助言問題となり、第 3 問との切り分けが重要となる設問が令和 5 年度にも出題されており、課題ではなく、多面的な対応策の助言をする設問となっはいるものの、中小企業診断士 2 次試験で重要となる課題設定を踏まえて、生産面の対応策を解答することで得点が獲得できる。第 3 問は、現状の課題から対応策の助言であるが、資材調達と在庫管理の論点が題意となり、例年出題されている生産管理、生産計画と生産統制の内容にはあまり加点が入らなかったものと分析できる。第 4 問は、例年の最終戦略問題の様な位置づけの設問であり、製品企画開発の課題から対応策について助言する設問であり、顧客ニーズからの製品開発、自社の強みの活用や外部資源の活用といった事例Ⅱと同じ様な考え方で対応できる助言問題となった。第 5 問は、令和 5 年度試験における正に天王山となった設問で、C 社長の構想に対して、「妥当性がある」と選択することがこの設問を攻略する上で適切な選択となり、ここで「妥当性がない」と選択した場合には、合否を直結する大きなミスに至った可能性が高い。特に配点が 30 点となる第 5 問の様な設問については、大きく得点が上下することとなり、あらかじめ中小企業診断士としてどのような助言をすべきなのかを学習しておく必要があることを改めて感じる。

65 点以上 A+ と S 評価 34 人の得点調整における、高得点者分布を設問ごとにみていくと、第 1 問は 30 人、第 2 問は 30 人、第 3 問は 34 人、第 4 問は 33 人、第 5 問は 28 人となっており、高得点者どの設問についても満遍なく得点を積み上げており、大きく失点をしている設問がない。前述にも述べた通りで、第 5 問での選択が大きく得点に影響しており、その他の設問については、例年までの傾向を踏襲しつつも変化が起こった場合での対応について予め検討し準備をしておくことが重要となる。

A 評価以上と B～D 評価の答案では、キーワードや切り口の部分で不十分さが感じられ、

キーワードを使えるようにすることだけではなく、生産面での多面的な切り口設定ができるようになることが試験対策上求められている。また、B～D 評価の答案には、設問の題意を捉え切れていない解答や、与件文から大きく反れてしまっているような間違っただけの切り口で定型的な知識をただ並べただけの答案も散見し、事例企業にあわせて知識を活用する力あるかどうか診られている。

○工場勤務の経験がないと事例Ⅲは難しい？

受験生の皆さんは中小企業診断士2次試験の事例Ⅲについてどんな印象をお持ちでしょうか。ちなみに令和5年度の公式試験案内によると事例Ⅲの出題については次のように案内がされていますね。

「各科目は、『経営革新・改善』、『新規事業開発（既存事業の再生を含む）』などの中から次のように出題します。（中略）生産・技術を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」

公式試験案内のうち「…を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」の部分は事例Ⅰ～Ⅳで共通ですので、事例Ⅲは「生産・技術」に関して問われるということになります。それでは「生産・技術」とは一体どのような内容が問われるのか…。

私は令和4年度試験の受験を思い立った際、まずは書店に行って過去問題集などを購入してパラパラと眺めてみたのですが、当初一番の難関だと感じたのが2次試験の事例Ⅲでした。最も衝撃を受けたのが平成30年度の試験問題で、この年は「成型機2台持ちのマン・マシン・チャート」（作業者と機械の時間帯毎の作業内容や稼働・不稼働を示した図）が問題文中で示され、これを分析して解答するという出題がありました。文系銀行員として約25年過ごしてきた自分は、普段の実務でこうしたチャートに触れることが全くありませんでしたので、こんな出題内容が多いのだとすると自分にとっては相当ハードルが高い科目になるなあ…と、暗澹たる気持ちになったことを覚えています。

ところが…。私は令和4年度と5年度の2回にわたり2次試験を受験したのですが、結果的には2回とも60点以上の得点を獲得できたのは事例Ⅲのみでした（令和4年度72点、令和5年度62点）。その年の出題内容との相性といった偶然も当然あるとは思いますが、とはいえ工場勤務も生産管理も経験がない自分がこうした結果を残せたことは、他の受験生にとっても参考になるのではないかと思います。

そもそも受験生と合格者の属性を見てみると、工場勤務など生産現場での仕事や生産管理などの経験がある受験生の方が顕著に合格し易いということでもないようです。中小企業診断協会が公表している統計を見てみると、生産関連の勤務経験者も含むと思われる民間企業の受験生について特段合格率高いということはなく、金融機関や税理士、公務員といった生産関連の業務とは縁遠い仕事をしている受験生であっても民間企業の受験生と比べて合格率に大きな差はないように見えます。

【参考】2次試験の勤務先区分別申込者数・合格者数・合格率（＝合格者数÷申込者数）

	令和4年度2次試験					令和3年度2次試験				
	申込者数		合格者数		合格率	申込者数		合格者数		合格率
		構成比		構成比			構成比		構成比	
民間企業	5,793	63.6%	1,086	66.8%	18.7%	5,790	63.0%	1,016	63.5%	17.5%
金融機関	1,042	11.4%	210	12.9%	20.2%	1,040	11.3%	195	12.2%	18.8%
コンサル・税理士等	617	6.8%	100	6.2%	16.2%	686	7.5%	125	7.8%	18.2%
公務員・独法・支援機関等	599	6.6%	99	6.1%	16.5%	637	6.9%	119	7.4%	18.7%
自営業他	236	2.6%	37	2.3%	15.7%	225	2.4%	40	2.5%	17.8%
学 生	166	1.8%	27	1.7%	16.3%	169	1.8%	36	2.3%	21.3%
無職他	657	7.2%	66	4.1%	10.0%	643	7.0%	69	4.3%	10.7%
合 計	9,110	100.0%	1,625	100.0%	17.8%	9,190	100.0%	1,600	100.0%	17.4%

※ 一般社団法人中小企業診断協会「申込者・合格者にかかる統計資料(第2次試験)」を参考に作成

これは何故なのでしょう。実は事例Ⅲは、生産関連の仕事を経験したことがない人間からすると問われる内容が専門的でイメージしにくい面がある一方で、問われる内容のバリエーションは比較的限定的なので、解答のためのフレームワークやキーワードをしっかりと頭に入れておけば大抵の出題に対して相応の解答を書くことができます。事例ⅠやⅡは押さえておくべきフレームワークなどが比較的多いことに加えて、試験当日のひらめきに左右される面も大きい科目という印象ですが、過去問演習の経験も踏まえて感じるのが、事例Ⅲは対策をすればただ効果上がるコスパが良い科目であるという点です。そういう意味ではむしろ事例Ⅰ・Ⅱよりも対策し易い科目だと思いますので、過去の仕事上の経験から予断や苦手意識を持たずにしっかり対策することが重要ですし、その試験対策の有無が勤務先の属性云々よりも大きく物を言うということが先ほど紹介した中小企業診断協会の統計にも表れているのではないのでしょうか。

○日本語力の重要性

さて、押さえておくべき具体的なフレームワークやキーワードに関しては他に多数の参考書などもありますのでここでは紹介しませんが、2次試験合格のために重要だと思われる要素をここでもう一つ指摘したいと思います。それは日本語力です。

木村さんが書かれたコラムで「問われたことに解答する」ことの重要性と「キーワード」の重要性が指摘されていますが、キーワードを押さえつつ問われたことへの的確な解答を採点者に伝えるためには、考えた答えを的確な日本語として表現できる力が重要になります。この点については受験勉強の中で短期的に対策していくことが難しいためかあまり指摘している参考書などを見た記憶がないのですが、きちんとキーワードを押さえて問われている内容に答えているはずなのに得点が伸び悩んでいる受験生は、もしかすると考えた内容を的確な日本語として表現できていないのかも知れません。

私は20代の頃に2年間社外へ出向したことがあるのですが、そのときに出向先の上司から相当みっちり文章指導を受けた経験があります。それまで自分の日本語力には一定の自信を持っていたのですが、実際に指導を受ける中で当時感じたのが、読み手に対して一意的に内容を伝える文章を書くというのは、実はそれ程簡単なことではないということです。簡潔で的確な文章を書けるようになるには一定のトレーニングが必要なのだと当時痛感しました。

やや抽象的な話になってしまいましたが、ではどうしたらよいのか。大切なことは他の人の目を借りるということです。日本語力の水準は受験生の皆さんそれぞれで異なるはずですが、自分の日本語力に課題があったとして、その点に自分の力だけで気付くことは難しいでしょう。例えば、働いている方であれば職場の上司や先輩に、学生であれば指導教官に、自分の文章をどう思うか聞いてみてはいかがでしょうか。仕事や学業で自分が書いた文章が読みやすいか読みにくいか、内容が一意に伝わるかどうか、修文するとしたらどう直したらよいかを教えてもらおう。また、仕事や学業で文章を書くときには日本語としての完成度にもこだわりを持って文書を作成する。そうした取組みを地道に重ねていくことが遠回りのようにいて実は最も近道なのではないかと思います。

中小企業診断士の2次試験は事例Ⅰ～Ⅳを通じて中小企業経営のかなり広範な内容が問われる試験になっています。また限られた時間の中で長文の事例を読み、問いを正しく把握して的確な日本語で解答を作成することが求められます。こうした試験の性格から、他のビジネス系資格の取得状況など過去の学習歴に応じて対策に必要な学習量が異なりますし、上記のような日本語力の問題もあります。そういう意味で試験対策の個人差が大きい試験ですので、日本語力の涵養といった面も含め、ご自身に相応しい適切な試験対策に取り組むことが重要です。

第5章 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅳ

5.1 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅳ 解説

令和5年度 事例Ⅳの概要

令和5年度の事例Ⅳは、第1問の経営分析は指標が3つと令和3年度4つの指標、令和4年度の指標の内1つは生産性に関する指標といったイレギュラーな出題ではなく、元の標準的な出題に戻った。ただし、設問2では悪化した財務指標の内1つを取り上げるといった制約条件は初めて主題となった。

第2問（設問1）（設問2）はCVP分析の計算問題、変動比率、固定費、損益分岐点売上高、損益分岐点比率といった標準的な論点と貢献利益を検討する記述問題が出題され、（設問3）では売上高基準の共通費の製品別の配賦における会計処理についての記述問題、計算問題と記述問題と得点チャンスが多くある設問構成となっており、十分に準備をしてきた受験生にとっては全ての問題を解答することができる標準的な難易度の問題となった。

その一方で、第3問のNPVの設問については、例年難易度の高い問題が出題されているが、（設問1）（1）では正味現在価値の数値と計算過程を踏まえて解答する構成となり、（2）は2つの場合分けの問題で、（3）では期待値の計算と難易度が高くいわゆる捨て問として捉えて本試験の現場においては解答すらしていない受験生が多くいた。問題数自体が例年以上に多くなっており、80分間という制約の中で短時間処理できる能力が求められる試験内容となってきている。（設問2）はさらに制約条件を付加した最も難易度の高い問題であり、その上で設備投資を実施するか否かを解答させる問題である。

最後の第4問については、OEM生産の財務的な利点と新製品を開発し販売することの利点を解答させる設問であり、与件文の内容と知識から解答することができれば確実に得点を獲得できる問題であった。

第1問の経営分析と第4問の記述問題が基礎点となり、他の計算問題でどれだけ解答できたかどうか合格点ないしは高得点が取れるかどうかのポイントではないかと考察する。問題数については例年以上のボリュームがあるが、それぞれの問題については短時間で処理していくことができる内容でもあり、この問題構成の変化は受験生全体が事例Ⅳに対応するレベル感が上がっていることからの調整ではないかと予測する。

5.1.1 設問大枠把握

設問を大枠で把握していく。

第1問（配点25点）

（設問 1）経営分析、文章、直近 2 期分の比較、B/S、P/L は数字が細かい、①悪化したと考えられる財務指標 2 つと、②改善したと考えられる財務指標 1 つの合計 3 つの指標、解答は小数点第 3 位、例年通りの追加条件のない設問の問われ方。

（設問 2）（設問 1）で解答した悪化したと考えられる 2 つの財務指標のうちの 1 つを取り上げ、悪化した原因、字数は 80 字。2 つの財務指標の内、与件文との対応も検討した上で、優先順位の高いものを選択する、悪化した原因は問題点、その要因を多面的に解答に盛り込みたい。字数が多めではあるが、編集には時間がかからない問題だと想定する。

第 2 問（配点 30 点）

製品別損益計算書があり、設問文にも明確に CVP 分析と記載があり、この第 2 問を取ることが合格ライン以上になることを認識する。（設問 1）から（設問 3）まであり問題数が多く、丁寧に 1 つ 1 つこなしていく必要があることを想定する。（設問 1）では複数の問題があり（1）変動比率、（2）固定費、（3）令和 4 年度の損益分岐点売上高、（4）損益分岐点比率と 4 つの論点があり、（設問 2）は X 製品を中止すべきか否かの意思決定、営業利益合計 2,500 万円を下回らないための売上高の増加額の算出、そして、（設問 3）は記述問題であることを想定し、それぞれ切り分けて解答する。

第 3 問（配点 30 点）

前提となる文章量が 1 ページ以上と多く令和 5 年度の難問 NPV の問題と想定する。本問題には難問があり、この問題が仮に取れなかったとしても、合格ラインの得点を得るためには、そこまで大きな影響がないと想定する。ただし、（設問 1）は、その中でも最も易しいので、計算過程の部分点でもとれることを期待して問題に取り組んでいく。

設問文に書かれている前提条件の読み取り方によって、計算内容が変わってきて、最終的な数字が合わないことは予想でき、必ず設問文の中に引っ掛けとなる部分があり、丁寧に読み込み判断していくことが重要となる。

資料 1. では、0.7 と 0.3 の確率からディシジョンツリーの要素が一部混在している複合問題と意識する。変動費と固定費の論点も複合しており、難易度が高いことが想定できる。また、正味運転資本の表があることで、さらにややこしい問題となっていくことが予感できる。資料 2. は、設備投資の内容となり、減価償却費を想定する。資料 3. は毎年出題される複利原価係数と年金現価係数で、これは正味現在価値を求める際に使用すると想定する。

（設問 1）の（1）は、年間販売量が 10,000 個の場合、（2）は 5,000 個の倍の正味現在価値、（設問 2）（1）は設備投資の実行タイミングを 1 年遅らせる場合の投資設備の正味現在価値と時系列に図解して整理しないと期間を間違える可能性が高いと想定する。最後の（2）は時間の関係上ここまでたどり着く可能性は低いとして、（設問 1）（3）と（設問 2）（1）の解答を比較して、根拠となる数字を列挙してどちらが有利かを説明するまとめの問題であり、全て正解できないと数値は合わない難問だと直感的に知る。

第4問（配点20点）

2つの設問がそれぞれ50字で合計100字を記述のボリュームがあることを確認し、配点20点で、この文章問題が基礎点となることを意識する。知識と与件からの解釈をして、題意を正確にとらえて、事例Ⅳ、財務会計の視点で多面的に解答することを意識する。（設問1）はOEM生産の財務的利点、（設問2）は新たな製品分野の製品開発と販売の財務的な利点を解答する。事例Ⅰの組織・人事、事例Ⅱマーケティング・流通と同様の視点に財務的な視点をメインとして解答する。

タイムスケジュールの想定

ここで80分間のタイムスケジュールを想定する。

80分間のマネジメントをうまくコントロールできたのが、ポイント。

前工程の計画、タイムスケジュール。全体の確認、5～8分経過。

第1問の経営分析は、15分程度で解き、20～25分が経過。次は、最後の第4問の文章題の問題を短時間で処理する。5～10分程度で処理する。ここまでに約30分経過。残りの50分間で第2問と第3問をできるだけ多く解き進める。

第2問のCVP分析は、確実に取らないといけない問題なので、時間を掛けて必ず正解する。想定は15～25分間。問題数が多く（設問1）が4つ、（設問2）が2つ、（設問3）が1つと合計7つの問題で得点の可能性があり、全て出来なくても近似値を算出して解答を埋めたい。

第3問はNPVの問題と難問であることを想定し、（設問1）の部分点を狙った戦略となる。第2問をどれだけ短時間処理できたかによるが、残りは15～25分間程度とこの時点で全ての問題を解答することはできないと想定した場合には、計算過程の、**部分点を狙っていく戦略が重要**となる。

問題数は例年以上に多く、第2問が重要であることが想定できれば、どの問題にどれだけの時間を掛けるのかのタイムマネジメントが攻略のポイントとなる。

時間配分表

内容	所要時間	最小経過時間	最大経過時間	重要度
前工程	5～8 分	5 分	8 分	中
第 1 問 経営分析	15 分	20 分	23 分	高
第 4 問 文章問題	5～10 分	25 分	33 分	高
第 2 問（設問 1） C V P 分析	15～20 分	40 分	53 分	高
第 2 問（設問 2） （設問 3）C V P 分析	10～13 分	50 分	66 分	中
第 3 問（設問 1）NPV	15～20 分	65 分	超過	中
第 3 問（設問 2）NPV	10～20 分	75 分	超過	低
見直し	約 5 分	80 分	適宜	中

5.1.2 設問分析・解釈、解答分析

第 1 問（配点 25 点）

（設問 1）

D 社の 2 期間の財務諸表を用いて経営分析を行い、令和 3 年度と比較して悪化したと考えられる財務指標を 2 つ（①②）、改善したと考えられる財務指標を 1 つ（③）取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、令和 4 年度の財務指標の値を(b)欄に記入せよ。解答に当たっては、(b)欄の値は小数点第 3 位を四捨五入して、小数点第 2 位まで表示すること。また、(b)欄のカッコ内に単位を明記すること。

【出題の趣旨】

財務諸表を利用して、診断及び助言の基礎となる財務比率を算出する能力を問う問題である。

→①改善したと考えられる財務指標を 1 つ、②悪化したと考えられる財務指標を 2 つ解答する。期間比較となり、何かを実施した、何かを実施しなかった、外部環境の変化があったなどといった与件文の要因から解釈・想定することができる。収益性、効率性、安全性の 3 つの財務指標から切り分けて解答する。

想定していく財務指標は下記の通りとなる。

収益性、売上高総利益率、売上高販管費比率、売上高営業利益率、売上高経常利益率
効率性、有形固定資産回転率、棚卸資産回転率
安全性、負債比率、自己資本比率、流動比率（当座比率）

（設問 2）

設問 1 で解答した**悪化したと考えられる 2 つの財務指標のうちの 1 つを取り上げ、悪化した原因**を 80 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

設問 1 で算出した**財務指標をもとに、D 社の財務的問題点とその要因**を分析する能力を問う問題である。

→**悪化したと考えられる 2 つ財務指標のうち 1 つを取り上げ、悪化した原因**を解答する問題。（設問 1）で解答した悪化した財務指標の内、与件文との整合の中で、優先順位の高い 1 つを選択して、その原因を与件文と財務指標から分析して解答する。D 社のこの 2 期間の比較において最も特徴的な要因から想定すると定まった解答に導ける。字数は 80 字と通常よりも多めであり、理由付けの部分に 2 つ以上の事柄を入れて多面的な解答にしたい。

【与件文から解釈】

B/S と P/L の財務指標を確認する前に、与件文を解釈して、優れている点や課題、問題点となる経営指標の根拠を想定して読み進める。

第 1 段落

D 社は、資本金 1 億円、総資産約 30 億円、売上高約 45 億円、従業員 31 名の、化粧品を製造する創業 20 年の企業である。D 社は**独自開発の原料を配合した基礎化粧品、サプリメントなどの企画・開発・販売**を行っており、製品の生産は OEM 生産によっている。

→D 社の概要の段落。従業員 31 名に対して売上高約 45 億円と一人当たりの売上高が 1.45 億円と大きい**化粧品を製造会社である。独自開発の原料を配合した基礎化粧品、サプリメントなどの企画・開発・販売**を事業とする。

第 2 段落

同社は＜大都市圏の顧客＞をメインとしており、基本的に、**卸売会社を通さず**に、＜百貨店＞や＜ドラッグストア＞などの＜取り扱い店＞に**直接製品を卸**している。また、**自社 EC サイトを通じて美容液の定期購買サービスも開始**している。

→D社の商流の段落。顧客は、＜大都市圏の顧客＞がメインで、**卸売会社を通さず**に、＜百貨店＞や＜ドラッグストア＞などの＜取り扱い店＞に**直接製品を卸す**とBtoBの販路があり、**自社ECサイトを通じて美容液の定期購買サービス**はBtoCのビジネスも開始している。

第3段落

「直近」では、実店舗やネット上での＜同業他社＞との**競争激化**により**販売が低迷**しており、このままでは売上高がさらに**減少**する可能性が高いと予想される。また、「今後」は、**輸送コストが高騰**し、**原材料等の仕入原価が上昇**すると予想される。しかし、D社では、将来の成長を見込んで、**当面は人件費等の削減は行わない方針**である。

→D社を取り巻く外部環境変化の段落。＜同業他社＞との**競争激化**は実店舗もネット上でもあり、**販売が低迷**し売上高がさらに**減少**する傾向。また、「今後」は、**輸送コストが高騰**し、**原材料等の仕入原価が上昇**すると予想され厳しい状況。しかしながら、将来の成長を見込んで、**当面は人件費等の削減は行わない方針**ということで、人件費は**開発費**であることを想定する。

第4段落

D社の主力製品である基礎化粧品は、「従来」、**製品のライフサイクルが長く**、**新製品開発の必要性もそれほど高くなかった**。しかし、高齢化社会の到来とともに、「近年」では、**顧客の健康志向、アンチエイジング志向が強まったため**、＜他のメーカー＞が次々に新製品を市場に投入してきており、**競争が激化**している。

→D社の主力製品の外部環境の段落。主力製品の基礎化粧品は、**製品のライフサイクルが長く**、**新製品開発の必要性もそれほど高くなかった**が、高齢化社会の到来とともに、「近年」では、**顧客の健康志向、アンチエイジング志向が強まったため**、＜他のメーカー＞が次々に新製品を市場に投入してきており、**競争が激化**している状況。この裏返しとしては、市場が伸びているので機会としても捉えられる。

第5段落

こうした状況に対応するため、D社では＜**男性向けアンチエイジング製品**＞を新たな挑戦として開発し販売することを検討している。＜**男性向けアンチエイジング製品**＞は、これまでD社では**扱ってこなかった製品分野**であるが、**バイオテクノロジーを用いて**、**同製品の基礎研究を進めてきた**。

→男性向けアンチエイジング製品の開発の段落。これまで**扱ってこなかった製品分野**であるが、**バイオテクノロジーを用いて**、**同製品の基礎研究を進めてきた**と研究開発費がかかっ

ていることが分かる。

第6段落

化粧品業界を取り巻く環境は、新型コロナウイルスの感染拡大などにより厳しい状況にあったが、**中長期的には市場の拡大が見込まれている**。しかし、当該＜男性向けアンチエイジング製品＞は、**今までにない画期的な製品であり、市場の状況が見通せない状況**であるため、慎重な検討を要すると考えている。

→男子向けアンチエイジング製品の市場の段落。**化粧品業界を取り巻く環境は、中長期的には市場の拡大が見込まれているが、＜男性向けアンチエイジング製品＞は、今までにない画期的な製品であり、市場の状況が見通せない状況で、成功するかどうかの見通しが付きにくい製品である。**

第7段落

D社では、この新製品については、**技術上の問題から＜OEM生産＞ではなく＜自社生産＞**を行う予定であり、「現在」、そのための**資金の確保**を進めている。D社社長は、同業他社との**競争が激化**していることもあり、早急にこの設備投資に関する意思決定を行うことが求められている。

→設備投資の意思決定の段落。同業他社との**競争が激化**している背景から、**技術上の問題から＜OEM生産＞ではなく＜自社生産＞**を行うにあたり、**資金の確保**を進めている。

D社の直近2期分の財務諸表は以下のとおりである（令和3年度、令和4年度財務諸表）。D社社長は、自社が直面しているさまざまな経営課題について、特に財務的な観点から中小企業診断士に診断・助言を依頼してきた。

貸借対照表

(単位：千円)

	令和3年度	令和4年度		令和3年度	令和4年度
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	2,676,193	2,777,545	流動負債	851,394	640,513
現金等	593,256	1,133,270	買掛金	191,034	197,162
売掛金・受取手形	1,085,840	864,915	短期借入金	120,000	70,000
製品・原材料等	948,537	740,810	未払金	197,262	104,341
その他の流動資産	48,560	38,550	未払法人税等	250,114	184,887
固定資産	186,973	197,354	その他の流動負債	92,984	84,123
建物・工具等	64,524	63,256	固定負債	22,500	27,153
無形固定資産	37,492	34,683	長期借入金	22,500	24,360
投資その他の資産	84,957	99,415	リース債務	—	2,793
			負債合計	873,894	667,666
			〈純資産の部〉		
			資本金	100,000	100,000
			資本剰余金	—	—
			利益剰余金	1,889,272	2,207,233
			純資産合計	1,989,272	2,307,233
資産合計	2,863,166	2,974,899	負債・純資産合計	2,863,166	2,974,899

損益計算書

(単位：千円)

	令和3年度	令和4年度
売上高	5,796,105	4,547,908
売上原価	2,185,856	1,743,821
売上総利益	3,610,249	2,804,087
販売費及び一般管理費	2,625,222	2,277,050
営業利益	985,027	527,037
営業外収益	368	11,608
営業外費用	2,676	1,613
経常利益	982,719	537,032
特別利益	—	—
特別損失	—	—
税引前当期純利益	982,719	537,032
法人税等	331,059	169,072
当期純利益	651,660	367,960

	財務指標	令和 3 年度	令和 4 年度	比較
収益性	売上高総利益率	62.29%	61.66%	悪化
	売上高営業利益率	16.99%	11.59%	悪化
	売上高経常利益率	16.95%	11.81%	悪化
	売上高販管費比率	45.29%	50.07%	悪化
効率性	棚卸資産回転率	6.11 回	6.14 回	改善
	有形固定資産回転率	89.88 回	71.90 回	悪化
安全性	流動比率	314.33%	433.64%	改善
	当座比率	197.22%	311.97%	改善
	負債比率	43.93%	28.94%	改善
	自己資本比率	69.48%	77.56%	改善

収益性は全て悪化、効率性では棚卸資産回転率が改善、有形固定資産回転率が悪化、安全性は全て改善ということになっており、特徴的な安全性を改善に据えて、悪化は収益性と効率性の内、有形固定資産回転率が悪化した指標とする。収益性の中では最も特徴的な指標を選択すると悪化した割合が大きい売上高営業利益率と売上高経常利益率となり、そのなかでも販管費の割合に着目すると、売上高営業利益率もしくは売上高販管費率を選択することになる。なお、与件文の第 3 段落には、**当面は人件費等の削減は行わない方針である**といった記載があり販管費の内売上高の減少に対して、人件費の割合が大きくなっていることが分かる。安全性の指標は候補となる中のどの指標を選択しても間違えはないが、プラスとして想定しやすい、内部留保が増加していることが顕著に分かるので、自己資本比率を選択した。

(解答例)

(設問 1)

- ① (a) 売上高営業利益率 (b) 11.59%
- ② (a) 有形固定資産回転率 (b) 71.90 回
- ③ (a) 自己資本比率 (b) 77.56%

別解

- ① (a) 流動比率 (b) 433.64%
- ② (a) 当座比率 (b) 311.97%
- ③ (a) 負債比率 (b) 28.94%

→ (設問 2) は悪化した財務指標の内、最も重要だと思われる指標を選択して、その原因を与件文の根拠を活用して解答する。(設問 1) の解答手順の中で記載したとおりで、**売上高営業利益率の販管費、人件費の観点から記述することの妥当性が高い**と考えられる。

第3段落

直近では、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷してきており、このままでは売上高がさらに減少する可能性が高いと予想される。また、今後は、輸送コストが高騰し、原材料等の仕入原価が上昇すると予想される。しかし、D社では、将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減は行わない方針である。

第5段落

こうした状況に対応するため、D社では男性向けアンチエイジング製品を新たな挑戦として開発し販売することを検討している。男性向けアンチエイジング製品は、これまでD社では扱ってこなかった製品分野であるが、バイオテクノロジーを用いて、同製品の基礎研究を進めてきた。

(解答例)

売上高営業利益率の悪化原因は、同業他社との競争激化による販売低迷、原材料等の仕入原価の上昇、将来の成長を見込んだ人件費等の削減を行わず製品の基礎研究を進めたため。

→第3段落には、**実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷、売上高がさらに減少**する可能性が高い。今後は、**輸送コストが高騰し、原材料等の仕入原価が上昇**すると予想される。しかし、D社では、**将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減は行わない方針**である。といった記述がありこの中の根拠を中心とした解答ができる。売上高営業利益率の悪化の前に売上高総利益率が悪化して、さらに人件費の削減を行っていないために売上高営業利益率が悪化しているといった解釈ができる。また、第5段落では、男性向けアンチエイジング製品を新たな挑戦として開発し販売することを検討していることが記載されており、**バイオテクノロジーを用いて、同製品の基礎研究を進めてきた**ということから人件費等の削減を行わない方針の根拠が基礎研究を進めてきたことにつながる。

第2問 (配点 30 点)

(設問 1)

D社の2期間の財務データから **CVP 分析**を行い、D社の収益性の分析を行う。原価予測は営業利益の段階まで行い、2期間で変動費率は一定と仮定する。

以上の仮定に基づいてD社の2期間の財務データを用いて、(1)**変動費率**および(2)**固定費**を求め、(3)**令和4年度の損益分岐点売上高**を計算せよ。また、(4)求めた**損益分岐点売上高**を前提に、**令和3年度と令和4年度で損益分岐点比率**がどれだけ変動したかを計算せよ。損益分岐点比率が低下した場合は、△を数値の前に付けること。

解答に当たっては、**変動費率は小数点第3位を四捨五入して、小数点第2位まで表示**すること。また、固定費および損益分岐点売上高は、**小数点第2位まで表示した変動費率で計算**し、千円未満を四捨五入して表示すること。

【出題の趣旨】

D社の2期間の財務データをもとに原価分解(予測)を行い、損益分岐点売上高を算出したうえで、2期間で損益分岐点比率がどれだけ変動したかを算出する能力を問う問題である。

→原価分解とは、固変分解のことで、固定費と変動費の観点から費用を分解すること。
損益分岐点売上高、損益分岐点比率は設問要求通り。

「計算過程」

(1)変動費率、(2)固定費、(3)令和4年度の損益分岐点売上高、(4)求めた損益分岐点売上高を前提に、令和3年度と令和4年度で損益分岐点比率がどれだけ変動したかを算出する。
計算過程の記述はないので計算結果が正答しているかどうかということで採点される。

(1)変動費率は一定と過程するという制約条件から、2期の損益計算書の中から、売上高と営業利益を用いて連立方程式にして算出する。変動費率: α 、固定費:FC

$$\text{令和3年度: } 5,796,105 - 5,796,105\alpha - \text{FC} = 985,027 \cdots \textcircled{1}$$

$$\text{令和4年度: } 4,547,908 - 4,547,908\alpha - \text{FC} = 527,037 \cdots \textcircled{2}$$

$$\textcircled{1} - \textcircled{2}、1,248,197 - 1,248,197\alpha = 457,990$$

$$\alpha = 0.6330 \cdots = \underline{63.31\%}$$

連立方程式の解法パターンを知っていれば解答に導ける設問となる。

(2)変動比率の端数の関係で、固定費の計算は令和3年度と令和4年度で相違してくるが、(3)では令和4年度の損益分岐点売上高を求めているので、令和4年度の式に変動比率を代入して固定費を算出する。

$$4,547,908 - 4,547,908 \times 63.31\% - \text{FC} = 527,037$$

$$\text{FC} = 1,141,590.4452 \cdots \doteq \underline{1,141,590 \text{ 千円}}$$

(3)求めた変動費率と固定費の数値から、令和4年度の損益分岐点売上高を算出する。

$$\text{売上高:S} - \text{変動費率:}\alpha \times \text{売上高:S} - \text{固定費:FC} = 0$$

$$S - 0.6331S - 1,141,590 = 0$$

$$S = 3,111,447.2 \cdots \doteq \underline{3,111,447 \text{ 千円}}$$

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div (1 - \text{変動費率})$$

$$1,141,590 \div (1 - 0.6331) = 3,111,447.2 \cdots \doteq \underline{3,111,447 \text{ 千円}}$$

(4)令和3年度と令和4年度で損益分岐点比率の変動

$$\text{令和3年度の損益分岐点比率: } 3,111,447 \div 5,796,105 \times 100 = 53.68\% \cdots \textcircled{1}$$

令和4年度の損益分岐点比率： $3,111,447 \div 4,547,908 \times 100 = 68.41\% \cdots \textcircled{2}$

損益分岐点の変動： $\textcircled{2} - \textcircled{1} = 68.41\% - 53.68\% = \underline{14.73\%}$

(解答例)

(1)63.31% (2)1,141,590 千円 (3)3,111,447 千円 (4)14.73%

(設問 2)

製品別損益計算書

(単位：万円)

	W 製品	X 製品	Y 製品	合計
売上高	80,000	100,000	10,000	190,000
変動費	56,000	80,000	6,000	142,000
限界利益	24,000	20,000	4,000	48,000
固定費				
個別固定費	10,000	15,000	1,500	26,500
共通費	8,000	10,000	1,000	19,000
計	18,000	25,000	2,500	45,500
営業利益	6,000	△ 5,000	1,500	2,500

D 社のサプリメントの製品系列では、W 製品、X 製品、Y 製品の3種類の製品を扱っている。各製品別の損益状況を損益計算書の形式で示すと、次のとおりである。ここで、この3製品のうち、X 製品は営業利益が赤字に陥っているので、その販売を中止すべきかどうか検討している。

X 製品の販売を中止しても X 製品に代わる有利な取り扱い製品はないが、その場合には X 製品の販売によって X 製品の個別固定費の 80%が回避可能であるとともに、X 製品と部分的に重複した効能を有する Y 製品に一部の需要が移動すると予想される。

(1)需要の移動がないとき、X 製品の販売を中止すべきか否かについて、カッコ内の「ある」か「ない」に○を付して答えるとともに、20 字以内で理由を説明せよ。さらに、(2)X 製品の販売を中止した場合に、現状の営業利益合計 2,500 万円を下回らないためには、需要の移動による Y 製品の売上高の増加額は最低いくら必要か。計算過程を示して答えよ。なお、割り切れない場合には、万円未満を四捨五入すること。

【出題の趣旨】

(1)D 社が扱っている製品について、生産・販売中止の可否の意思決定の知識を用いて、的確な意思決定を行う能力を問う問題である。

→生産・販売中止の可否の意思決定の知識と曖昧な表現ではあるが、X 製品の販売を中止する場合の個別固定費と共通費の費用の考え方が問われている問題だということが分かる。

(2) ある製品 (X 製品) の販売を中止し、需要移動や回避不能固定費がある場合に、現状の営業利益を維持するために必要な他製品 (Y 製品) の売上高増加額を的確に算定できる能力を問う問題である。

→製品 (X製品) の販売を中止することが前提条件としてあり、需要移動や回避不能固定費がある現状の営業利益を維持するために必要な他製品 (Y製品) の売上高増加額を求める問題。

「計算過程」

(1)限界利益-個別固定費＝貢献利益

X製品の貢献利益： $20,000 - 15,000 = 5,000$ 万円

貢献利益がプラスとなり、中止すべきではないと判断できる。

(2)X製品の回避不能個別固定費： $15,000 \times (1 - 0.8) = 3,000$ 万円

Y製品の限界利益率： $4,000 \div 10,000 = 0.4$

売上高の増加分： $0.4S \geq (5,000 + 3,000)$ $S \geq 8,000 \div 0.4 \cdots S \geq 20,000$ 万円

(解答例)

(1)中止すべきで (ない) 貢献利益が 5,000 万円と正になるため。

(2)20,000 万円

回避不能個別固定費： $15,000 \times (1 - 0.8) = 3,000$ 万円

Y 製品の売上高の増加額： $0.4S \geq 8,000$ 万円 (貢献利益 5,000 万円 + 個別固定費 3,000 万円)

$S \geq 20,000$ 万円

(設問3)

D 社では、売上高を基準に共通費を製品別に配賦している。この会計処理の妥当性について、あなたの考えを 80 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

共通費の配賦を売上高で行う場合の会計情報の有用性について、的確な理解を問う問題である。

→各セグメント別の売上高を基準として、共通費の配賦を行う場合の有用性について会計の知識が問われている問題。

セグメント会計、活動基準原価計算(ABC)、コストドライバー、各製品で費用構造が異なり、限界利益の大きさ、製品の販売規模が異なっており、一律に売上高の割合で共通費を配賦するのは妥当性が低いと考えられる。

(解答例)

製品ごとの費用構造が異なるため、売上高を基準とした配賦は妥当性が低い。活動基準原価計算により製品ごとの原価を正確に把握して共通費を実態にあわせて配賦すべきである。

→活動基準原価計算、別名 ABC (Activity-Based Costing) とは、どの製品やサービスのために発生したのかがわかりにくい間接費をそれぞれの製品やサービスのコストとしてできるだけ正確に配賦することによって、生産や販売活動などのコストを正確に把握していこうという考え方である。コストドライバーとは、サービスや製品といった活動ごとの間接費を正確に把握するための配賦基準のことである。この活動基準原価計算の考え方を解答の根拠として述べるとよい。

第3問 (配点30点)

D 社は、研究開発を行ってきた**男性向けアンチエイジング製品の生産に関わる設備投資を行うか否か**について検討している。

以下の資料に基づいて各設問に答えよ。解答に当たっては、計算途中では端数処理は行わず、解答の最終段階で万円未満を四捨五入すること。また、計算結果がマイナスの場合は、△を数値の前に付けること。

〔資料〕

1.新製品の製造・販売に関するデータ

現在の男性向けアンチエイジング市場の状況から、**新製品の販売価格は1万円**であり、**初年度年間販売量は、0.7の確率で10,000個、0.3の確率で5,000個**の販売が予想される。また、同製品に対する**需要は5年間を見込み、2年度から5年度の年間販売量は、初年度の実績販売量と同数とする。**

単位当たり変動費は0.4万円であり、毎年度の現金支出を伴う**年間固定費は2,200万円**と予想される。**減価償却費**については、次の「2.設備投資に関するデータ」に基づいて計算する。

初年度年間販売量ごとの**正味運転資本の残高**は、次のように推移すると予測している。運

初年度販売量	初年度から4年度の各年度末残高	5年度末残高
10,000 個	800 万円	なし
5,000 個	400 万円	なし

転資本は、5年度末に全額回収するため、5年度末の残高は「なし」となっている。なお、初年度期首における正味運転資本はない。

2.設備投資に関するデータ

設備投資額は11,000万円であり、初年度期首に支出される。減価償却は、耐用年数5年で、残存価額をゼロとする定額法による。また、5年度末の処分価額は取得原価10%である。

3.法人税等、キャッシュフロー、割引率に関するデータ

法人税等の税率は30%であり、D社は将来にわたって黒字を確保することが見込まれている。なお、初期投資以外のキャッシュフローは年度末に生じるものとする。

本プロジェクトでは、最低要求収益率は8%と想定し、これを割引率とする。利子率8%の複利現価係数と年金現価係数は次のとおりであり、割引計算にはこの係数を適用する。

	1年	2年	3年	4年	5年
複利現価係数	0.926	0.857	0.794	0.735	0.681
年金現価係数	0.926	1.783	2.577	3.312	3.993

(設問1)

年間販売量が(1)10,000個の場合と、(2)5,000個の場合の正味現在価値を求めよ。(1)については、計算過程も示すこと。そのうえで、(3)当該設備投資の正味現在価値の期待値を計算し、投資の可否について、カッコ内の「ある」か「ない」に○を付して答えよ。

【出題の趣旨】

将来キャッシュフローの予測情報をもとにしたD社の新規の設備投資プロジェクトの評価と意思決定について、正味現在価値(NPV)の期待値に関する計算能力を問う問題である。

→ (1) (2) で10,000個と5,000個の場合の比較を将来キャッシュフローの予測情報をもとにして、新規の設備投資プロジェクトの評価と意思決定について、正味現在価値(NPV)の期待値として(3)で解答する問題。

「計算過程」

(1)年間販売量が10,000個の場合の正味現在価値

税引き後CFの公式に当てはめる：

$$\{ (\text{販売価格} - \text{変動費}) \times \text{販売数量} - \text{固定費} (\text{現金支出を伴う年間固定費} + \text{減価償却償却費}) \} \times (1 - \text{税率}) + \text{減価償却費}$$

初年度の期首の支出・設備投資額：11,000 万円

減価償却費：11,000 万円÷5 年間＝2,200 万円

1～5 年度の CF：((1 万円-0.4 万円) ×10,000 個-(2,200 万円+2,200 万円))×0.7+2,200
＝3,320 万円

正味運転資本とは、企業の短期的な支払余力を測定する指標であり計算式は
「正味運転資本＝売掛債権＋棚卸資産-買掛債務」となる。

初年度の正味運転資本：△800 万円、初年度から 4 年度の各年度末残高は同じ 800 万円

正味運転資本は初年度期末から 4 年度期末まで一定の 800 万円で 5 年度末に残額回収

5 年度末に運転資本は全額回収：+800 万円

5 年度末の税引き後の処分価格：11,000×10%× (1-0.3) =770 万円

正味現在価値：3,320×3.993-800×0.926+ (800+770) ×0.681-11,000

＝2,585.13 万円…2,585 万円

※解答の最終段階で万円未満を四捨五入すること。

(単位：万円)

	1 年度期首	1 年度期末	2 年度期末	3 年度期末	4 年度期末	5 年度期末
収入：税引き後 CF		CF：3,320	CF：3,320	CF：3,320	CF：3,320	CF：3,320
収入						設備処分の CF：770 運転資本： 800
支出	投資額： △11,000	運転資本： △800				

「計算過程」

(2)年間販売量が 5,000 個の場合の正味現在価値

年間販売量が 1,000 個の場合と同様の手順で計算をしていく。

減価償却費：11,000 万円÷5 年間＝2,200 万円

1～5 年度の CF：((1 万円-0.4 万円) ×5,000 個-(2,200 万円+2,200 万円))×0.7+2,200
＝1,220 万円

初年度の正味運転資本：△400 万円、初年度から 4 年度の各年度末残高は同じ 400 万円

5 年度末に運転資本は全額回収：+800 万円

5 年度末の税引き後の処分価格：11,000×10%× (1-0.3) =770 万円

正味現在価値：1,220×3.993-400×0.926+ (400+770) ×0.681-11,000

＝△5,702.17…△5,702 万円

(単位：万円)

	1 年度期首	1 年度期末	2 年度期末	3 年度期末	4 年度期末	5 年度期末
収入：税引き後 CF		CF：1,220	CF：1,220	CF：1,220	CF：1,220	CF：1,220
収入						設備処分の CF：770 運転資本： 400
支出	投資額： △11,000	運転資本： △400				

「計算過程」

(3)当該設備投資の正味現在価値の期待値

初年度年間販売量は、0.7 の確率で 10,000 個、0.3 の確率で 5,000 個の販売が予想。

(1) $\times 0.7 + (2) \times 0.3 = 2,585 \times 0.7 - \triangle 5,702 \times 0.3 = 98.9 \cdots 99$ 万円

(解答例)

(1) 2,585 万円

(単位：万円)

減価償却費 $= 11,000 \div 5 = 2,200$

$$CF = ((\text{販売量 } 10,000 - \text{変動費 } 4,000) - (\text{固定費 } 2,200 + \text{減価償却費 } 2,200)) \times 0.7 + \text{減価 } 2,200$$

$$= 3,320 \text{ 万円}$$

$$NPV = \text{投資額 } \triangle 11,000 + 3,320 \times 3.993 + \text{運転資本 } \triangle 800 \times 0.926 + (\text{運転資本 } 800 + \text{処分価格 } 770) \times 0.681 = 2,585.13 \cdots 2,585 \text{ 万円}$$
(2) $\triangle 5,702$ 万円

(3) 99 万円 この投資は行うべきで (ある)

→NPV の算出については制約条件が比較的少なく算出することが出来たとしても、運転資本の扱いを理解できたかどうかにより、最終的な数値が相違してくる問題となっている。情報項目の読み取り方と算出方法を予め準備しておく必要がある。

(設問 2)

(1) 初年度末に 2 年度以降の販売量が 10,000 個になるか 5,000 個になるかが明らかになると予想される。このとき、設備投資の実行タイミングを 1 年遅らせる場合の当該設備投資の正味現在価値はいくらか。計算過程を示して答えよ。1 年遅らせる場合、初年度の固定費は回避可能である。また、2 年度期首の正味運転資本の残高はゼロであり、その後は資料にお

ける残高と同様である。なお、1年遅らせる場合、設備の耐用年数は4年になるが、その残存価額および処分価額は変化しないものとする。

【出題の趣旨】

(1) 当該設備投資において、設備投資の実行タイミングを1年遅らせる場合の正味現在価値を算出する能力を問う問題である。

→当該設備投資において、設備投資の実行タイミングを1年遅らせる場合の正味現在価値を求める問題。

「計算過程」

(1) 設備投資の実行タイミングを1年遅らせる場合の当該設備投資の正味現在価値

○年間販売量が10,000個の場合の正味現在価値

税引き後CFの公式に当てはめる：

減価償却費：11,000万円÷4年間＝2,750万円

1～4年度のCF： $(1万円 - 0.4万円) \times 10,000個 - (2,200万円 + 2,750万円) \times 0.7 + 2,750 = 3,485万円$

2年度の正味運転資本：△800万円、2年度から5年度の各年度末残高は同じ800万円

正味運転資本は2年度期末から4年度期末まで一定の800万円で5年度末に残額回収

5年度末に運転資本は全額回収：+800万円

5年度末の税引き後の処分価格： $11,000 \times 10\% \times (1 - 0.3) = 770万円$

正味現在価値： $3,485 \times 3.312 \times 0.926 - 800 \times 0.857 + (800 + 770) \times 0.681 - 11,000 \times 0.926 = 885.758万円$ …正味現在価値がプラスとなるので投資を実施する。

※複利現価係数と年金原価係数の選択により計算結果が相違する。

(単位：万円)

	1年度期首	1年度期末	2年度期末	3年度期末	4年度期末	5年度期末
収入：税引き後CF			CF：3,485	CF：3,485	CF：3,485	CF：3,485
収入						設備処分のCF：770 運転資本：800
支出		投資額：△11,000	運転資本：△800			

「計算過程」

○年間販売量が5,000個の場合の正味現在価値

年間販売量が 1,000 個の場合と同様の手順で計算をしていく。

減価償却費：11,000 万円 ÷ 4 年間 = 2,750 万円

2~5 年度の CF：((1 万円 - 0.4 万円) × 5,000 個 - (2,200 万円 + 2,750 万円)) × 0.7 + 2,750
= 1,385 万円

2 年度の正味運転資本：△400 万円、初年度から 4 年度の各年度末残高は同じ 400 万円

5 年度末に運転資本は全額回収：+400 万円

5 年度末の税引き後の処分価格：11,000 × 10% × (1 - 0.3) = 770 万円

正味現在価値：1,385 × 3.312 × 0.926 - 400 × 0.857 + (400 + 770) × 0.681 - 11,000 × 0.926
= △5,484.356…正味現在価値がマイナスであり投資を実施しない。

(単位：万円)

	1 年度期首	1 年度期末	2 年度期末	3 年度期末	4 年度期末	5 年度期末
収入：税引き後 CF			CF：1,385	CF：1,385	CF：1,385	CF：1,385
収入						設備処分の CF：770 運転資本： 400
支出		投資額： △11,000	運転資本： △400			

「計算過程」

○正味現在価値の期待値

正味現在価値の期待値 = 885.758 万円 × 0.7 + 0 × 0.3 = 620.030… ≒ 620 万円

差額正味現在価値：620 - 99 = 521 万円

(解答例)

(1) 620 万円

(単位：万円)

正味現在価値が 5,000 個の場合には負となるため投資をせず、10,000 個の場合のみ投資する。減価償却費 = 11,000 ÷ 4 = 2,750

CF = ((販売数量 10,000 - 変動費 4,000) - (固定費 2,200 + 減価償却費 2,750)) × 0.7 + 減価償却費 2,750 = 3,485 万円

NPV = 投資額 △11,000 + 3,485 × 3.312 × 0.926 + 運転資本 △800 × 0.857 + (運転資本 800 + 処分価格 770) × 0.681 - 11,000 × 0.926 = 885.758

885.758 × 0.7 + 0 × 0.3 = 620.030… ≒ 620 万円

(設問 2)

(2) 上記(1)の計算結果により、当該設備投資を初年度期首に実行すべきか、2 年度期首に実行すべきかについて、根拠となる数値を示しながら 50 字以内で説明せよ。

【出題の趣旨】

(2) 投資プロジェクトの前提条件の変更がある場合について、延期オプションの価値に関する理解をもとに意思決定させる問題である。

→投資プロジェクトの前提条件の変更がある場合、延期オプションの価値に関して理解して意思決定させる問題。

(2)NPV は 99 万円から 620 万円に増加し差額が 521 万円とプラスとなり、2 年度期首に投資を実行すべき。

→（設問 1）と同様の算出の手順で正味現在価値は求めることができるが、2 年度期首に投資をする場合の複利現価係数と年金原価係数の選択により計算結果が相違する。また、この設問が最後に解答することとなると、限られた時間の中で最後まで正確に解答を導くことは困難となっている。

第4問（配点20点）

（設問 1）

D 社は、基礎化粧品などの企画・開発・販売に特化しており、OEM 生産によって委託先に製品の生産を委託している。OEM 生産の財務的利点について 50 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

OEM 生産の財務的特性について問う問題である。

→OEM 生産の財務的特性であり、特性のうち利点を解答する問題。

『知識想定と解答手順』

OEM生産とは相手先ブランドで生産することで、自社のブランドとして生産しないことである。製品の生産を委託先に任せることで設備投資や製品の生産の経営資源が不要で、企画・開発・販売に特化し経営資源を集中できること。設問文自体にヒントが多くあり、財務的な視点から解答する。

（解答例）

有形固定資産投資が不要で効率性が高く、商品の企画開発販売に経営資源を集中させ収益性を高められること。

→有形固定資産の切り口から効率性を指摘して、商品の企画開発販売へ特化することで収益性を高められるといった2つの切り口を指摘した。

(設問2)

D 社が**新たな製品分野**として**男性向けアンチエイジング製品**を開発し販売することは、**財務的にどのような利点**があるかについて 50 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

D 社について、**新たな製品分野に進出する財務的利点**について問う問題である。

→**新たな製品分野に進出する財務的利点**を解答する問題。

経営リスクの分散、経営の安定化、シナジー効果、先行者利益
市場のニーズと自社の経営資源の強みから、**新たな製品分野とし男性向けアンチエイジング製品を開発し販売することの財務的な利点**としてまとめる。

「キーワード・センテンス」

第4段落

D社の主力製品である基礎化粧品は、従来、製品のライフサイクルが長く、新製品開発の必要性もそれほど高くなかった。しかし、**高齢化社会の到来とともに、近年では、顧客の健康志向、アンチエイジング志向が強まったため、他のメーカーが次々に新製品を市場に投入**してきており、競争が激化している。

第5段落

こうした状況に対応するため、D社では**男性向けアンチエイジング製品を新たな挑戦として開発し販売することを検討**している。男性向けアンチエイジング製品は、これまでD社では扱ってこなかった製品分野であるが、**バイオテクノロジーを用いて、同製品の基礎研究を進めてきた。**

第6段落

化粧品業界を取り巻く環境は、新型コロナウイルスの感染拡大などにより厳しい状況にあったが、**中長期的には市場の拡大が見込まれている**。しかし、当該男性向けアンチエイジング製品は、**今までにない画期的な製品であり、市場の状況が見通せない状況であるため、慎重な検討を要する**と考えている。

第7段落

D社では、この新製品については、**技術上の問題からOEM生産ではなく自社生産を行う**予定であり、現在、そのための資金の確保を進めている。D社社長は、同業他社との競争が激化していることもあり、**早急にこの設備投資に関する意思決定を行うことが求められて**

いる。

(解答例)

画期的な製品による先行者利益の獲得、新たな顧客層の獲得で経営リスクの分散、収益性・安全性が向上する点。

→画期的な製品、男性向けということから新規顧客層の獲得、新たな事業の柱ができることにより経営リスクの分散により、収益性と安全性が向上するとまとめた。



5.2 令和5年度中小企業診断士2次試験 事例Ⅳ再現答案の分析

5.2.1 再現答案分析

令和5年度中小企業診断士2次試験の再現答案採点サービスの申込者146名の内、協会からの得点の結果まで共有頂いたのは127件と、85%の方よりフィードバックがあった。令和5年度事例Ⅳの再現答案採点サービスでは、70点以上のS評価は18人の12%、60～69点のA評価が49人の34%、50～59点のB評価が61人の42%、40～49点のC評価が17人の12%、39点以下のD評価が1人の1%の範囲で採点をしており、その中で最高点を87点、最低点を25点としたが、実際の得点の結果では最高点は79点、最低点が43点と予想採点の素点分の加点がされなかったことが要因となり、実際の得点は伸びておらず、得点分布が予想採点よりも狭くなっている。他事例では上下に振れており、その逆の傾向となったことが特徴である。127件の再現答案の中で、ABCDの評価の分布割合をみると70点以上のS評価は13人の10%、60～69点のA評価が56人の44%、50～59点のB評価が49人の39%、40～49点のC評価が9人の7%、39点以下のD評価が0人の0%となり、60点以上のA評価・S評価では69人の54%といった、半数以上が合格点の60点以上となる得点分布になっている。令和5年度2次試験の事例Ⅳは、確実に加点を積み上げて60点以上の得点を獲得しておくことが、合格する上で必要不可欠となる結果となった。

再現答案採点サービス得点の集計表(全体146名)事例Ⅳ 25点～87点

評価・得点	S:70点以上	A:60～69点	B:50～59点	C:40～49点	D:39点以下	合計
人数	18人	49人	61人	17人	1人	146人
割合	12%	34%	42%	12%	1%	100%

実際の得点の集計表(全体127名)事例Ⅳ 43点～79点

評価・得点	S:70点以上	A:60～69点	B:50～59点	C:40～49点	D:39点以下	合計
人数	13人	56人	49人	9人	0人	127人
割合	10%	44%	39%	7%	0%	100%

合格者の事例Ⅳの再現答案採点サービス得点分布は最低25点～最高87点で、実際の得点は最低51点～最高79点となり、得点分布が大きく下振れした。合格者のなんと84%である36名がA評価以上であり、事例Ⅳで合格点以上の得点をとることが合否に直結した。

再現実答案採点サービス得点の集計表(合格者 44 名)事例Ⅳ 25 点～87 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	9 人	20 人	12 人	2 人	1 人	44 人
割合	20%	45%	27%	5%	2%	100%

実際の得点の集計表(合格者 43 名)事例Ⅳ 51 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	11 人	25 人	7 人	0 人	0 人	43 人
割合	26%	58%	16%	0%	0%	100%

不合格者の事例Ⅳの再現実答案採点サービス得点分布は最低 44 点～最高 81 点で、実際の得点は最低 43 点～最高 72 点となり、予想よりも下振れしていた。実際の得点では不合格者 84 名のうち A 評価以上が 39%の 33 名であり、事例Ⅳで 60 点以上を獲得しているが他事例で得点が伸びずに不合格となった受験生が多いことが分かる。なお、これは推測となるが素点よりも明らかに得点が低い答案もあり、何かしらの調整で得点が低くなっている可能性がある。

※予想採点は、再現実答案無料採点サービスの得点

※調整得点は、合計から調整して割り振った得点

※解答ごとに、コメントを記載。

再現実答案採点サービス得点の集計表(不合格者 102 名)事例Ⅳ 44 点～81 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	9 人	29 人	49 人	15 人	0 人	102 人
割合	9%	28%	48%	15%	0%	100%

実際の得点の集計表(不合格者 84 名)事例Ⅳ 43 点～72 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	2 人	31 人	42 人	9 人	0 人	84 人
割合	2%	37%	50%	11%	0%	100%

事例Ⅳ：掲載した再現実答案の評価・得点

ここからは、協会の評価ごとにピックアップした再現実答案 12 人分を元に分析をしていく。

・低評価の再現実答案

再現実答案①C 評価：43 点、再現実答案②C 評価：47 点、再現実答案③C 評価：49 点

・中評価の再現実答案

再現実答案④B 評価：51 点、再現実答案⑤B 評価：55 点、再現実答案⑥B 評価：58 点

・合格レベルの再現実答案

再現実答案⑦A 評価：60 点、再現実答案⑧A 評価：65 点、再現実答案⑨A 評価：68 点

・高評価の再現実答案

再現実答案⑩S 評価：70 点、再現実答案⑪S 評価：76 点、再現実答案⑫S 評価：79 点

<再現答案①：受験生番号 25>C 評価 45 点

第 1 問 (配点 20 点) (予想採点：18 点) (調整得点：17 点)

(設問 1) (予想採点：①4 点、②4 点、③4 点) (調整得点：①4 点、②4 点、③4 点)

- | |
|-----------------------------|
| ① (a) 売上高営業利益率 (b) 11.59% |
| ② (a) 有形固定資産回転率 (b) 71.90 回 |
| ③ (a) 自己資本比率 (b) 77.56% |

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

(設問 2) (予想採点：6 点) (調整得点：5 点)

有形固定資産回転率が悪化。原因は、高齢社会の到来に伴い顧客の健康志向、アンチエイジング志向が高まり、他メーカーが次々と新製品を市場に投入。競争が激化し売上が減少。

→有形固定資産回転率を指摘しているのは少数派。売上高営業利益率を指摘したい。

第 2 問 (配点 30 点) (予想採点：14 点) (調整得点：12 点)

(設問 1) (予想採点：(1)4 点(2)3 点(3)3 点(4)3 点) (調整得点：(1)4 点(2)2 点(3)2 点(4)3 点)

(1)63.31% (2)1,141,577 千円 (3)3,111,412 千円 (4)△14.73%
--

→(1)正しい数値が算出できている、(2)と(3)は近似値に加点、(4)は△の場合も加点。

(設問 2) (予想採点：(1)1 点、(2)0 点) (調整得点：(1)1 点、(2)0 点)

- | |
|-------------------|
| (1)中止すべきで (ない) 空欄 |
| (2)空欄 |

→解答を埋めたことで 1 点。

(設問 3) (予想採点：0 点) (調整得点：0 点)

空欄

第3問（配点 30 点）（予想採点：9 点）（調整得点：6 点）

（設問 1）（予想採点：(1)2 点、(2)1 点、(3)1 点）（調整得点：(1)1 点、(2)1 点、(3)1 点）

(1)1212.673 万円

年間の増加利益は $(10,000 - 4,000) \times 10,000 - 22,000,000 = 38,000,000 \cdots \textcircled{1}$

減価償却費は $110,000,000 \div 5 = 22,000,000 \cdots \textcircled{2}$

各年度の年間 CF は $\textcircled{1} \times 0.7 + \textcircled{2} \times 0.3 = 33,200,000 \cdots \textcircled{3}$

5 年後の処分による CF は $110,000,000 \times 0.1 \times (1 - 0.3) = 7,700,000 \cdots \textcircled{4}$

$NPV = \{\textcircled{3} \times 3.993 - \textcircled{4} \times 0.681 - 110,000,000\} \times 0.7 = 17,323,900 \times 0.7 = 12,126,730$

(2) $\Delta 1,995.873$

(3) $\Delta 783.2$ 投資は行うべきで（ない）

→ 解答を埋めたことで加点。

（設問 2）（予想採点：(1)2 点、(2)3 点）（調整得点：(1)1 点、(2)2 点）

(1)562.495 万円

減価償却費は $110,000,000 \div 4 = 27,500,000 \cdots \textcircled{1}$

各年度の年間 CF は $38,000,000 \times 0.7 + \textcircled{1} \times 0.3 = 34,850,000 \cdots \textcircled{2}$

5 年後の処分による CF は設問（1）より 7,700,000 $\cdots \textcircled{3}$

$NPV = \{\textcircled{2} \times (3.993 - 0.926) - \textcircled{3} \times 0.681 - 110,000,000 \times 0.926\} = 5,624,950$

(2)2 年度に行う。初年度に行うと NPV がマイナス 783.2 万円なのに対し、
2 年度に行うと 562.495 万円になる為。

→ 数値や計算過程を解答できたことで加点。

第4問（配点 20 点）（予想採点：12 点）（調整得点：10 点）

（設問 1）（予想採点：6 点）（調整得点：5 点）

生産機械を保有しなくてすむので、債務超過に陥るリスクが回避できる事。

→ 生産機械、債務超過、リスクが回避、などのキーワードに加点。

（設問 2）（予想採点：6 点）（調整得点：5 点）

先発企業として男性向けアンチエイジング製品の販売に成功すれば長期的に収益性を高められる。

→ 先発企業、長期的に収益性が高められる、などのキーワードに加点。

得点まとめ 総合：C 予想採点：53 点 実際の得点：45 点

→ 第1問の経営分析、第4問の記述問題がある程度できていれば、基礎点となる 40 点を超えていき、D 評価の足切りを回避できることが分かる。第2問の数字もある程度正答していることは良いが、第3問は数値が正しくなく、ほとんど加点されていない。

<再現答案②：受験生番号 65>C 評価 47 点

第1問（配点 20 点）（予想採点：20 点）（調整得点：20 点）

（設問 1）（予想採点：① 4 点、② 4 点、③ 4 点）（調整得点：① 4 点、② 4 点、③ 4 点）

①（a）売上高営業利益率（b）11.59%

②（a）固定資産回転率（b）23.04 回

③（a）流動比率（b）433.64%

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

（設問 2）（予想採点：8 点）（調整得点：8 点）

同業他社との競争激化による販売低迷及び人件費の削減を行わない方針から販売費及び一般管理費が負担となったことが原因となり、売上高営業利益率が低下した。

→売上高営業利益率大多数の財務資料。要因は 1 つの論点を深掘りしている。

第2問（配点 30 点）（予想採点：10 点）（調整得点：10 点）

（設問 1）（予想採点：(1)3 点(2)0 点(3)0 点(4)0 点）（調整得点：(1)3 点 0 点(3)0 点(4)0 点）

(1)63.27% (2)空欄 (3)空欄 (4)空欄

→(1)は近似値に加点。

（設問 2）（予想採点：(1)4 点、(2)0 点）（調整得点：(1)4 点、(2)0 点）

(1)中止すべきで（ない） 限界利益で個別固定費が賄われているため。

(2)179,032 万円

目標利益+個別固定費+共通固定費 2,500 万円+1,150 万円+1,900 万円
=5,550 万円÷0.31≒179,032 万円

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は数値が大幅に相違しており、部分点無し。

（設問 3）（予想採点：3 点）（調整得点：3 点）

売上高基準で共通費を製品別に配賦すべきではない。共通費の配賦は、限界利益-個別固定費の貢献利益を基準として配賦するのが妥当である。

→売上高、共通費、配賦、限界利益、個別固定費といったキーワードを踏まえた解答。

第3問（配点 30 点）（予想採点：4 点）（調整得点：4 点）

（設問 1）（予想採点：(1)2 点、(2)1 点、(3)1 点）（調整得点：(1)2 点、(2)1 点、(3)1 点）

(1)10,062 万円

$1 \text{ 万円} \times 1 \text{ 万個} - 0.4 \text{ 万円} \times 1 \text{ 万個} = \text{限界利益 } 6,000 \text{ 万円}$

$6,000 - 2,200 - 2,200 = 1,600 \times (1 - 0.3) + 2,200 = 3,320 - 800 = 2,520 \times 3.993 = 10,062.36 \text{ 万円}$

(2)3,274 万円

(3)8,025 万円 投資は行うべきでない

→数値や計算過程を解答できたことで加点。

（設問 2）（予想採点：(1)0 点、(2)0 点）（調整得点：(1)0 点、(2)0 点）

(1)空欄

(2)空欄

第4問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：13 点）

（設問 1）（予想採点：7 点）（調整得点：7 点）

生産委託のため、自社の生産設備がなくてもよく、多額の設備投資が不要で販売に特化できる。

→生産設備、販売に特化、などのキーワードに加点。

（設問 2）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

他社の参入がなく、新製品の市場投入により、シェア高められれば高収益確保ができるメリットがある。

→市場投入、高収益確保、などのキーワードに加点。

得点まとめ 総合：C 予想採点：47 点 実際の得点：47 点

→第1問の経営分析、第4問の記述問題で得点を積み上げると基礎点が獲得でき、第2問、第3問の数字が仮に間違っていたとしても、D 評価以上の得点になっている。また、第2問の空欄が目立ち、第3問よりも第2問に時間をかけ解答しなかったことが分かる。

<再現答案③：受験生番号 9>C 評価：49 点

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：13 点）（調整得点：14 点）

（設問 1）（予想採点：①1 点、②4 点、③1 点）（調整得点：①2 点、②4 点、③1 点）

- ①（a）自己資本比率（b）77.56%

②（a）有形固定資産回転率（b）71.90 回

③（a）売上高営業利益率（b）11.59%

→①か②に解答すべき売上高営業利益率を③に解答し、③に解答すべき自己資本比率を①解答しており、減点対象とする。

（設問 2）（予想採点：7 点）（調整得点：7 点）

競争激化で価格競争となっている一方、輸送コストの高騰、仕入原価上昇など原価率が上がっているなか人件費は削減しないことにしたため売上高営業利益率が悪化している。

→売上高営業利益率大多数の財務資料。一方のつながりが文章構成を分かりにくくしてしまった。

第 2 問（配点 30 点）（予想採点：22 点）（調整得点：22 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）（調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）

- (1)63.31% (2)1,141,564 千円 (3)3,111,376 千円 (4)14.73%

→全て正しい数値が算出できている。

（設問 2）（予想採点：(1)3 点、(2)0 点）（調整得点：(1)3 点、(2)0 点）

- (1)中止すべきで（ない） 固定費の回収に貢献しているため。

(2)空欄

→(1)は固定費の論点になっているが加点。

（設問 3）（予想採点：3 点）（調整得点：3 点）

製品別に特性が異なるため妥当ではない。①製品間のシナジーがあるか、②時間的な成長性の可能性はあるか、③社会貢献活動としての必要性等を勘案して決める必要がる。

→結論は正しい。理由付けは経営戦略の内容となっているが、多面的で加点。

第3問（配点30点）（予想採点：0点）（調整得点：0点）

（設問1）（予想採点：(1)0点、(2)0点、(3)0点）（調整得点：(1)0点、(2)0点、(3)0点）

(1)空欄

(2)空欄

(3)空欄 投資は行うべきで（空欄）

（設問2）（予想採点：(1)0点、(2)0点）（調整得点：(1)0点、(2)0点）

(1)空欄

(2)正味現在価値の正となる初年度に実行すべき。

第4問（配点20点）（予想採点：13点）（調整得点：13点）

（設問1）（予想採点：7点）（調整得点：7点）

利点は、設備等資産が不要で、人件費や固定資産を変動化できるため調整がしやすいこと。

→人件費、固定資産などのキーワードに加点。

（設問2）（予想採点：6点）（調整得点：6点）

①高付加価値化で効率性高まり②市場拡大に乗り売上拡大で収益性改善③リスク分散で安定化し安全性改善。

→収益性と安全性の切り口で解答できている。

得点まとめ 総合：C 予想採点：48点 実際の得点：49点

→第2問（設問1）を全て正解できてはいるものの、第1問の経営分析で解答すべき場所のミスを犯していることや、第4問の記述問題を含めた記述系の問題で得点を積み上げられていないことから、得点が伸びていない。

<再現答案④：受験生番号 81>C 評価：51 点

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：19 点）（調整得点：19 点）

（設問 1）（予想採点：①4 点、②4 点、③4 点）（調整得点：①4 点、②4 点、③4 点）

- ①（a）売上高営業利益率（b）11.59%

②（a）固定資産回転率（b）23.04 回

③（a）自己資本比率（b）77.56%

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

（設問 2）（予想採点：7 点）（調整得点：7 点）

売上高営業利益率が悪化した原因は、売上高が減少し、固定費部分をカバーできなかったため、人件費も売上減少分に連動して引き下げせず、削減を行わなかったためである。

→売上高営業利益率大多数の財務資料。原因を 2 つの論点に切り分けるとなお良かった。

第 2 問（配点 30 点）（予想採点：17 点）（調整得点：17 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)1 点(4)1 点）（調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)1 点(4)1 点）

(1)63.31% (2)1,141,590 千円 (3)3,670,673 千円 (4)9.36%

→(1)と(2)は正しい数値が算出できている、(3)と(4)は解答していることに加点。

（設問 2）（予想採点：(1)4 点、(2)0 点）（調整得点：(1)4 点、(2)0 点）

- (1)中止すべきで（ない） 限界利益はプラスであるので、販売は中止しない。

(2)空欄

→(1)は貢献利益の論点が正しい。

（設問 3）（予想採点：3 点）（調整得点：3 点）

妥当ではない。限界利益を考慮して配賦することを検討するべきである。また、営業利益についても、考慮することも検討するべきであると考ええる。

→限界利益、営業利益などのキーワードを踏まえた解答。

第3問（配点30点）（予想採点：1点）（調整得点：1点）

（設問1）（予想採点：(1)0点、(2)0点、(3)0点）（調整得点：(1)0点、(2)0点、(3)0点）

(1)空欄

(2)空欄

(3)空欄 投資は行うべきで（ある）

（設問2）（予想採点：(1)0点、(2)1点）（調整得点：(1)0点、(2)1点）

(1)空欄

(2)2年度期初に実行すべきである。初年度の固定費を回避可能であるため。

→解答を埋めたことで1点。

第4問（配点20点）（予想採点：13点）（調整得点：14点）

（設問1）（予想採点：8点）（調整得点：8点）

固定資産を持たないため、効率性が高い。資金調達が必要で、資金が固定化せず、安全性が高い。

→効率性と安全性の切り口で解答できている。

（設問2）（予想採点：5点）（調整得点：6点）

基礎研究費用が計上されているが、収益がないため、製品開発販売により、収益性が改善する。

→収益性の切り口で解答できている。

得点まとめ 総合：B 予想採点：50点 実際の得点：51点

→第1問と第4問で基礎点を取りつつも、第2問（設問1）を2つ外してしまったことから得点が伸びていない。記述系の問題も得点を伸ばす必要がある解答。

<再現答案⑤：受験生番号 4>B 評価：55 点

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：18 点）（調整得点：18 点）

（設問 1）（予想採点：①4 点、②4 点、③4 点）（調整得点：①4 点、②4 点、③4 点）

- ① (a) 売上高営業利益率 (b) 11.59%
② (a) 有形固定資産回転率 (b) 72.90 回
③ (a) 自己資本比率 (b) 77.56%

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

（設問 2）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

売上高営業利益率が悪化した理由は、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により、売上高が減少したものの、将来の成長を見込んで、固定費の削減を行わなかったため。

→売上高営業利益率大多数の財務資料。論点が 1 つしかなく、多面的な解答にはなっていない。

第 2 問（配点 30 点）（予想採点：20 点）（調整得点：19 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点(2)3 点(3)3 点(4)0 点）（調整得点：(1)4 点(2)3 点(3)2 点(4)0 点）

(1)63.31% (2)1,141,681 千円 (3)3,116,953 千円 (4)空欄

→(1)は正しい数値が算出できている、(2)(3)は近似値で加点。

（設問 2）（予想採点：(1)5 点、(2)1 点）（調整得点：(1)5 点、(2)1 点）

(1)中止すべきで（ない） 貢献利益がプラスで共通費を負担しているため
(2)12,500 万円
X 製品が負担していた共通費は 10,000 万円
Y 製品の限界利益率は 40%
目標営業利益に必要な限界利益は 5,000 万円
 $5,000 \div 40\% = 12,500$ 万円

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は計算過程を踏まえて解答できていることで 1 点。

（設問 3）（予想採点：4 点）（調整得点：4 点）

妥当でなく、限界利益から個別固定費を除いた貢献利益を基準とすべきと考える。理由は売上高が大きいが限界利益が少ない製品の負担が大きく、適正な判断ができなくなるため。

→限界利益、個別固定費、貢献利益、売上高、などのキーワードを踏まえて解答できている。

第3問（配点30点）（予想採点：4点）（調整得点：4点）

（設問1）（予想採点：(1)2点、(2)1点、(3)1点）（調整得点：(1)2点、(2)1点、(3)1点）

(1)2,585

$(660+2,660) \times 3.993 + (770+800) \times 0.681 + (-800) \times 0.926 - 11,000$

(2)△4,744

(3)386.3 投資は行うべきで（ある）

→多数派の解答であり、加点しています。

（設問2）（予想採点：(1)0点、(2)0点）（調整得点：(1)0点、(2)0点）

(1)空欄

(2)実行すべき。

第4問（配点20点）（予想採点：14点）（調整得点：14点）

（設問1）（予想採点：8点）（調整得点：8点）

利点は①安定的に売上を確保でき②在庫負担がなく資金負担を軽減できるため、安全性と収益性が高いこと。

→安全性と収益性の切り口で解答できている。

（設問2）（予想採点：6点）（調整得点：6点）

利点は自社製品に経営資源を集中し、ブランド・品質の強化で、高付加価値により収益性向上が期待できる点。

→経営資源を集中、高付加価値化、収益性、などのキーワードに加点。

得点まとめ 総合：B 予想採点：56点 実際の得点：55点

→第1問と第4問で基礎点を取りつつも、第2問（設問1）で解答できない問題があったことから得点が伸びていない。第3問も部分点が入っているが、記述系の問題に磨きをかけられるとさらに得点が伸びた。

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：18 点）（調整得点：18 点）

（設問 1）（予想採点：①4 点、②4 点、③4 点）（調整得点：①4 点、②4 点、③4 点）

- | |
|-------------------------|
| ①（a）売上高営業利益率（b）11.59% |
| ②（a）有形固定資産回転率（b）71.90 回 |
| ③（a）自己資本比率（b）77.56% |

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

（設問 2）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

他社の新製品の市場投入による競争激化により売り上げが低下した一方、人件費等販管理費の削減には限度があり、十分な削減とならなかったことが原因。
--

→財務指標が解答されていない。文章構成も一方と逆説を使用しており分かりにくい。

第 2 問（配点 30 点）（予想採点：25 点）（調整得点：25 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）（調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）

- | |
|--|
| (1)63.31% (2)1,141,564 千円 (3)3,111,376 千円 (4)14.73 |
|--|

→全て正しい数値が算出できている。

（設問 2）（予想採点：(1)5 点、(2)0 点）（調整得点：(1)5 点、(2)0 点）

- | |
|--------------------------------------|
| (1)中止すべきで（ない） 貢献利益は正であり共通費の回収に寄与するため |
| (2)600 万円 空欄 |

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は計算過程がなく、数値も大幅に相違し加点無し。

（設問 3）（予想採点：4 点）（調整得点：4 点）

売上高を基準に共通費を配布するのは妥当ではないと考える。理由は、製品単価が異なるため、生産への負荷が反映されるべきであり、生産数量を基準に配賦する方がより妥当性が高いため。
--

→売上高、共通費、単価、数量、配賦、などのキーワードを元に丁寧に説明できている。

第3問（配点 30 点）（予想採点：1 点）（調整得点：1 点）

（設問 1）（予想採点：(1)0 点、(2)1 点、(3)0 点）（調整得点：(1)点、(2)1 点、(3)0 点）

(1)空欄

(2)1,000

(3)空欄 投資は行うべきで（ある）

→解答を埋めたことで 1 点。

（設問 2）（予想採点：(1)0 点、(2)0 点）（調整得点：(1)0 点、(2)0 点）

(1)空欄

(2)当該設備投資を初年度期首に実行すべき

→記述に加点としています。

第4問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：14 点）

（設問 1）（予想採点：8 点）（調整得点：8 点）

工場の建物や設備等への投資を抑制でき、有形固定資産の効率性が高く、借入抑制で資本構造の安全性が高い。

→効率性と安全性の切り口で解答できている。

（設問 2）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

売上が向上する事により、固定費回収に寄与して収益性が増加し、有形固定資産の効率性が向上する。

→収益性と効率性の切り口で解答できている。

得点まとめ 総合：B 予想採点：58 点 実際の得点：58 点

→第1問と第4問で基礎点を取り、第2問（設問1）を全て正答して、他の計算問題にも対応できていると合格ライン前後となったことが分かる。あと1問計算問題を取れていれば、A評価以上となった。

<再現答案⑦：受験生番号 74>A 評価：60 点

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：18 点）（調整得点：18 点）

（設問 1）（予想採点：①4 点、②4 点、③4 点）（調整得点：①4 点、②4 点、③4 点）

- ① (a) 売上高営業利益率 (b) 11.59%
- ② (a) 有形固定資産回転率 (b) 71.90 回
- ③ (a) 当座比率 (b) 311.97%

→大多数が解答している 2 つの財務指標と次に多い当座比率。

（設問 2）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

競合が新製品を投入することで競争が激化、これにより売上が低下し、固定費負担が増加した。
また、原材料費の高騰により、原価率が悪化、よって、売上高営業利益率が悪化した。

→売上高営業利益率大多数の財務資料。2 つの論点はあるが読みにくい文章構成。

第 2 問（配点 30 点）（予想採点：25 点）（調整得点：25 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)1 点）（調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)1 点）

(1)63.31% (2)1,141,564 千円 (3)3,111,376 千円 (4)△40.12%

→(1)～(3)は正しい数値が算出できている、(4)は書いていることで 1 点。

（設問 2）（予想採点：(1)5 点、(2)4 点）（調整得点：(1)5 点、(2)4 点）

(1)中止すべきで（ない） 貢献利益があり、全体利益が 8 百万円減る為

(2)20,000 万円

$X \text{ 製品中止の損失} = 15,000 \times (1 - 0.2) + 10,000 - (-5,000) = 8,000$

$Y \text{ 製品売上増加を } X \text{ とすると } X \times (4,000 / 10,000) = 8,000 \times X = 20,000 \text{ 万円}$

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は正しい数値が算出できている。

（設問 3）（予想採点：3 点）（調整得点：3 点）

個別固定費は製品の特性によって異なるため、現在の配賦は妥当ではない。個別固定費を含めた利益を考慮し、総合的な判断をするべきである。

→個別固定費の説明には加点されているが、後半部分はやや分かりにくい曖昧な言い回し。

第3問（配点 30 点）（予想採点：5 点）（調整得点：5 点）

（設問 1）（予想採点：(1)2 点、(2)1 点、(3)1 点）（調整得点：(1)2 点、(2)1 点、(3)1 点）

(1)6,919 万円

売上 = $10,000 \times 1$ 万円 = 10,000 万円 変動費 = $0.4 \times 10,000 = 4,000$ 万円

固定費 = 2,200 万円 減価償却 = $11,000 \div 5 = 2,200$

$NPV = \{ (10,000 - 4,000 - 2,200 - 800) \times (1 - 0.3) + 2,200 \} \times 3.993 + 11,000 \times 0.1 \times 0.681 - 11,000 = 6,919$ 万円

(2)△328 万円

(3)△225 万円 投資は行うべきで（ない）

→数値や計算過程を解答できたことで加点。

（設問 2）（予想採点：(1)1 点、(2)0 点）（調整得点：(1)1 点、(2)0 点）

(1)空欄

減価償却 = $11,000 \div 4 = 2,750$ 万円

2～5 年の NPV

$= \{ (10,000 - 40,000 - 2,200 - 800) \times (1 - 0.3) + 2,750 \} \times 3.312 \times 0.925 + 11,000 \times 0.1 \times 0.681 =$

(2)空欄

→数値を解答できたことで 1 点。

第4問（配点 20 点）（予想採点：11 点）（調整得点：12 点）

（設問 1）（予想採点：6 点）（調整得点：6 点）

固定費を膨らますことがなく、環境変化や新製品開発に対して柔軟に対応が可能

→固定費、新製品開発などのキーワードに加点。

（設問 2）（予想採点：5 点）（調整得点：6 点）

女性化粧品とは需要動向が異なり、リスク分散により経営が安定化する。

→需要行動、リスク分散などのキーワードに加点。

得点まとめ 総合：A 予想採点：59 点 実際の得点：60 点

→第1問と第4問で基礎点を取り、第2問（設問1）を3つ、（設問2）を正答して、合格ラインを超えている。最低数字の問題を4つとらないとA評価以上には届かないことが分かる。

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：20 点）（調整得点：20 点）

（設問 1）（予想採点：①4 点、②4 点、③4 点）（調整得点：①4 点、②4 点、③4 点）

- ①（a）売上高営業利益率（b）11.59%

②（a）有形固定資産回転率（b）71.90 回

③（a）自己資本比率（b）77.56%

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

（設問 2）（予想採点：8 点）（調整得点：8 点）

営業利益率が悪化した原因は同業他社との競争激化により販売が低迷し輸送コストの高騰と原材料等仕入原価が上昇する中で人件費を削減しないため収益性が悪化したから。

→売上高営業利益率大多数の財務資料。原因を 2 つの論点から多面的な切り口で解答できている。

第 2 問（配点 30 点）（予想採点：27 点）（調整得点：27 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）（調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）

(1)63.31% (2)1,141,590 千円 (3)3,111,447 千円 (4)14.73%

→全て正しい数値が算出できている。

（設問 2）（予想採点：(1)5 点、(2)1 点）（調整得点：(1)5 点、(2)1 点）

- (1)中止すべきで（ない） 貢献利益が正で共通費回収に寄与している為。

(2)30,000 万円

Y 製品売上高を Y と置く。 $Y - 0.6Y = 12,000$ $Y = 30,000$ 万円

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は数値と計算過程を解答できていることに 1 点。

（設問 3）（予想採点：5 点）（調整得点：5 点）

妥当でない。各製品は費用構造が異なり売上高を基準に配布すると経営実態を反映せず意思決定に影響を及ぼす。活動基準原価計算を用いて共通費を配布し実態を反映させる。

→活動基準原価計算、共通費といった加点ワードを踏まえて解答になっている。

第3問（配点 30 点）（予想採点：1 点）（調整得点：1 点）

（設問 1）（予想採点：(1)0 点、(2)0 点、(3)0 点）（調整得点：(1)0 点、(2)0 点、(3)0 点）

(1)空欄

(2)空欄

(3)空欄 投資は行うべきで（空欄）

（設問 2）（予想採点：(1)0 点、(2)1 点）（調整得点：(1)0 点、(2)1 点）

(1)空欄

(2)2 年度期首に投資を実行すべき。理由は正味現在価値が最も高く投資経済性が高いため。

→解答を埋めたことで 1 点。

第4問（配点 20 点）（予想採点：16 点）（調整得点：17 点）

（設問 1）（予想採点：8 点）（調整得点：9 点）

生産設備を持たないため固定費が小さく売上高に対する営業利益の変動幅が小さくなり経営リスクが減少する。

→固定費、営業利益、経営リスクなどのキーワードに加点。

（設問 2）（予想採点：8 点）（調整得点：8 点）

バイオテクノロジーを用いた技術が多重利用でき研究開発投資の回収と既存事業との相乗効果で売上が増加する。

→多重利用、相乗効果のキーワードに加点。

得点まとめ 総合：A 予想採点：64 点 実際の得点：65 点

→第1問と第4問で基礎点を取り、第2問（設問1）4つを正答して、合格ラインを超えている。
さらに記述問題での評価により得点が積み上げられていったことが分かる。

<再現答案⑨：受験生番号 44>A 評価：68 点

第 1 問 (配点 20 点) (予想採点：18 点) (調整得点：18 点)

(設問 1) (予想採点：①4 点、②4 点、③4 点) (調整得点：①4 点、②4 点、③4 点)

- ① (a) 売上高営業利益率 (b) 11.59%
- ② (a) 有形固定資産回転率 (b) 71.90 回
- ③ (a) 自己資本比率 (b) 77.56%

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

(設問 2) (予想採点：6 点) (調整得点：6 点)

実店舗やネット上の同業他社との競争激化で販売低迷しているが、輸送コストや原材料等の仕入原価の高騰に対策しておらず、人件費等の削減も行なっていないため。

→財務資料の指摘が無い。原因は 1 つの論点を丁寧に説明。2 つの論点に切り分けたい。

第 2 問 (配点 30 点) (予想採点：28 点) (調整得点：28 点)

(設問 1) (予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点) (調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点)

(1)63.31% (2)1,141,564 千円 (3)3,111,316 千円 (4)14.73%

→全て正しい数値が算出できている。

(設問2) (予想採点：(1)5点、(2)4点) (調整得点：(1)5点、(2)4点)

(1)中止すべきで (ない) X 製品の貢献利益は正で共通固定費を払えるため。
(2)20,000 万円

X 製品の営業利益は-13,000 万円、W 製品の営業利益は 6,000 万円

現状の営業利益 2,500 万円を達成するには Y 製品の営業利益は 9,500 万円必要である。

S 製品の売上を S とすると、 $S - 0.6S - 2,500 = 9,500$ で $S = 30,000$ 万円であるので
増加分は 20,000 万円となる。

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は正しい数値が算出できている。

(設問3) (予想採点：3点) (調整得点：3点)

妥当ではない。W 製品、X 製品、Y 製品の限界利益率はそれぞれ 30%、20%、40%であり、限界利益率を基準に共通固定費を製品別に配賦する事で妥当な会計処理ができる。

→限界利益率、共通固定費といったキーワードを踏まえて解答。

第3問（配点 30 点）（予想採点：5 点）（調整得点：5 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点、(2)0 点、(3)1 点）（調整得点：(1)4 点、(2)0 点、(3)1 点）

(1)2,850 万円

減価償却費は 2,200 万円で各年の CF は $(1-0.4) \times 10,000 - 2,200 - 2,200 \times 0.7 + 2,200 = 3,320$

正味現在価値は $3,320 \times 3.993 - 11,000 + 1,100 \times 0.681 - 1,100 \times 0.1 \times 0.681 = 2,850$ 万円

(2)空欄

(3)265 万円 投資は行うべきで（未選択）

→(1)は正しい数値が算出できている、(3)解答できていることで 1 点。

（設問 2）（予想採点：(1)0 点、(2)0 点）（調整得点：(1)0 点、(2)0 点）

(1)空欄

(2)空欄

第4問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：17 点）

（設問 1）（予想採点：8 点）（調整得点：9 点）

生産設備を持たない事で固定費を削減でき、企画・開発・販売に特化する事で経営資源集中で売上が向上する。

→固定費、経営資源集中など財務と経営戦略を踏まえた解答。

（設問 2）（予想採点：7 点）（調整得点：8 点）

投資した基礎研究費を回収でき、自社工場の稼働率向上で効率化向上と経営リスク分散で安全性が向上する。

→基礎研究費、稼働率、効率化、経営リスク分散、安全性のキーワードに加点。

得点まとめ 総合：A 予想採点：66 点 実際の得点：68 点

→第1問と第4問で基礎点を取り、第2問を全て正答して、第3問（設問1）まで正答できると A 評価以上の高得点に近づけることが分かる。事例Ⅳにおいては計算問題を正しく解答できる受験生が多くなっており、競争が激化していることを象徴する解答となっている。

<再現答案⑩：受験生番号 3>S 評価：70 点

第 1 問 (配点 20 点) (予想採点：15 点) (調整得点：17 点)

(設問 1) (予想採点：①3 点、②4 点、③4 点) (調整得点：①3 点、②4 点、③4 点)

- ① (a) 売上高総利益率 (b) 61.66% ② (a) 固定資産回転率 (b) 23.04 回
③ (a) 自己資本比率 (b) 77.56%

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

(設問 2) (予想採点：4 点) (調整得点：6 点)

売上高総利益率が悪化した原因は①実店舗やネット上での同業他社との競争激化による販売低下や②新型コロナウイルスの感染拡大や高齢化社会の到来による参入増加で売上が下がったこと。

→売上高総利益率は少数派が選択した財務資料。原因を 2 つの論点から多面的な切り口で解答できており加点。

第 2 問 (配点 30 点) (予想採点：29 点) (調整得点：30 点)

(設問 1) (予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点) (調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点)

- (1)63.31% (2)1,141,590 千円 (3)3,111,448 千円 (4)14.73%

→全て正しい数値が算出できている。

(設問 2) (予想採点：(1)5 点、(2)4 点) (調整得点：(1)5 点、(2)4 点)

(1)中止すべきで (ない) 貢献利益が +5000 万でているからである。

(2)20,000 万円 Y の変動費率は $6,000 \div 10,000 \times 100 = 60\%$

求める Y の売上高を Y とおく。X の回避できる個別固定費は $15,000 \times 0.8 = 12,000$

よって、発生する個別固定費は 3,000 $24,000 \times 0.4Y - (11,500 + 3,000) - 19,000 = 2,500$

計算して整理すると $Y = 30,000$ よって $30,000 - 10,000 = 20,000$ 万円

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は正しい数値が算出できている。

(設問 3) (予想採点：4 点) (調整得点：5 点)

製品毎の費用構造が違うため、売上高を基準に共通費を製品別に配賦する妥当性は低い。貢献利益を基準に、共通費を配賦する方が良い。

→売上高、貢献利益、共通費といったキーワードが適切に入った解答。

第3問（配点 30 点）（予想採点：6 点）（調整得点：7 点）

（設問 1）（予想採点：(1)2 点、(2)1 点、(3)1 点）（調整得点：(1)2 点、(2)1 点、(3)1 点）

(1)1,777 万円

減価償却費は $11,000 \div 5 = 2,200$ 万円 運転資本は 800 万円 税効果は $1,100 \times 0.3 = 300$ 万円

CIF は $(10,000 - 4,000 - 2,200 - 2,200) \times 0.7 + 2,200 = 3,320$

よって、 $3,320 \times 3.993 + (800 - 330) \times 0.681 - (11,000 + 800) = 1,776.55$ より 1,777 万円

(2)△6,481 万円 (3)△700 万円 投資は行うべきでない

→数値や計算過程を解答できたことで加点。

（設問 2）（予想採点：(1)1 点、(2)1 点）（調整得点：(1)2 点、(2)1 点）

(1)2,473 万円 5,000 個の時は投資しない。

①を 2 で割って期待値を求める。減価償却費は $11,000 \div 4 = 2,750$

CIF は $(10,000 - 4,000 - 2,200 - 2,750) \times 0.7 + 2,750 = 3,485$

$(3,485 \times 3.993 + (800 - 330) \times 0.681 - (11,000 + 800)) \times 0.926 = 4,916 \dots \textcircled{1}$

(2)2 年度期首に投資すべき。正味現在価値の期待値が $4,916 \div 2 = 2,473$ となり

＋になるからである。

→数値や計算過程を解答できたことで加点。

第4問（配点 20 点）（予想採点：14 点）（調整得点：16 点）

（設問 1）（予想採点：8 点）（調整得点：9 点）

利点は、生産による人件費、設備費を節約できるので、財務的な安全性が増す。

→人件費、設備費といった費用項目を踏まえた解答。

（設問 2）（予想採点：6 点）（調整得点：7 点）

利点は、新たな需要を創造し、先行者利益を獲得することで収益性を確保でき、財務的にも安全性がある。

→収益性・安全性の切り口で解答できている。

得点まとめ 総合：S 予想採点：64 点 実際の得点：70 点

→S 評価となるには、第1問と第4問で基礎点を取り、第2問を全て正答して、第3問でどれだけ粘って解答できたかどうかということが分かる。NPV の難問に食らいつくことは S 評価を取る上では避けては通れないこととなる。

<再現答案⑪：受験生番号 56>S 評価：76 点

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：20 点）（調整得点：20 点）

（設問 1）（予想採点：①4 点、②4 点、③4 点）（調整得点：①4 点、②4 点、③4 点）

- ① (a) 売上高営業利益率 (b) 11.59% ② (a) 有形固定資産回転率 (b) 71.90 回
③ (a) 自己資本比率 (b) 77.56%

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

（設問 2）（予想採点：8 点）（調整得点：8 点）

売上高営業利益率の悪化原因は、同業他社との競争激化による販売低迷による売上減少、将来の成長を見込んだ人件費等の削減を行わないことによる販管費の維持である。

→売上高営業利益率大多数の財務資料。原因を 2 つの論点から多面的な切り口で解答できている。

第 2 問（配点 30 点）（予想採点：28 点）（調整得点：28 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）（調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）

- (1)63.31% (2)1,141,590 千円 (3)3,111,447 千円 (4)14.73%

→全て正しい数値が算出できている。

（設問 2）（予想採点：(1)5 点、(2)4 点）（調整得点：(1)5 点、(2)4 点）

(1)中止すべきで（ない） 貢献利益がプラスであるため。

(2)20,000 万円

X を中止した場合の配賦される固定費 $10,000 + 15,000 \times (1 - 0.8) = 13,000$ X

中止したことで増加する利益 $5,000 \text{ (} 13,000 - 5,000 \text{)} \div (1 - 0.6) = 20,000$ 万円

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は正しい数値が算出できている。

（設問 3）（予想採点：3 点）（調整得点：3 点）

製品別損益計算書作成において製品にひも付かない共通費は配賦が必要で、売上高基準は一定の合理性はあるが、変動費率や個別固定費より過度に悪く見せる可能性がある。

→論点は正しいが、やや説明に分かりにくさを感じる。

第3問（配点 30 点）（予想採点：20 点）（調整得点：15 点）

（設問 1）（予想採点：(1)9 点、(2)4 点、(3)4 点）（調整得点：(1)7 点、(2)3 点、(3)3 点）

(1)2,585.13 万円

$NPV = \triangle 110 + (-8) \times 0.926 + 33.2 \times 3.993 + (11 + 8 - 3.3) \times 0.681 = 25.8513$ 百万円 = 2,585.13 万円

(2) $\triangle 5,702.17$ 万円

(3) 98.94 万円 投資は行うべきで（ある）

→全て正しい数値が算出できている。

（設問 2）（予想採点：(1)2 点、(2)1 点）（調整得点：(1)1 点、(2)1 点）

(1) $\triangle 1169.55$ 万円

$0.7 \times (\triangle 110 + (-8) \times 0.926 + 33.2 \times 3.312 + (11 + 8 + 3.3) \times 0.735) + 0.3 \times (\triangle 110 + (-4) \times 0.926 + 12.2 \times 3.312 + (11 + 4 + 3.3) \times 0.735) = \triangle 11.6955$ 百万円 = $\triangle 1,169.55$ 万円

(2)設備投資を初年度期首に実施すべきだ。NPV が初年度で 99 万円に対し、2 年度で-1,170 万円と減少するため。

→数値や計算過程を解答できたことで加点。

第4問（配点 20 点）（予想採点：15 点）（調整得点：13 点）

（設問 1）（予想採点：8 点）（調整得点：7 点）

OEM 生産にて有形固定資産が少なく効率性が高い事、企画開発販売に特化し収益性が高い事が利点だ。

→効率性と収益性の切り口で解答できている。

（設問 2）（予想採点：7 点）（調整得点：6 点）

過去の基礎研究の活用で収益性が高い事、自社生産の設備投資を現金で賄い安全性が低下しない事が利点だ。

→収益性・安全性の切り口で解答できている。

得点まとめ 総合：S 予想採点：83 点 実際の得点：76 点

→第3問（設問 2）以外の問題を全て正解しているが、予想採点と実際の得点とでは 9 点のギャップが生じた。理由としては、設問ごとに調整点が入り、おそらく第3問の配点が低く、配点 30 点分がないことが分かる。

<再現答案⑫：受験生番号 77>S 評価：79 点

第 1 問（配点 20 点）（予想採点：20 点）（調整得点：19 点）

（設問 1）（予想採点：①4 点、②4 点、③4 点）（調整得点：①4 点、②4 点、③4 点）

- ① (a) 売上高営業利益率 (b) 11.59% ② (a) 有形固定資産回転率 (b) 71.90 回
③ (a) 自己資本比率 (b) 77.56%

→大多数が解答している 3 つの財務指標。

（設問 2）（予想採点：8 点）（調整得点：7 点）

売上高営業利益率が悪化した。収益性悪化の原因は①健康志向等が強まり、他社が新製品投入し、店舗やネット上で競争激化している事②新製品開発の基礎研究を進めた事。

→売上高営業利益率大多数の財務資料。原因を 2 つの論点から多面的な切り口で解答できている。

第 2 問（配点 30 点）（予想採点：29 点）（調整得点：29 点）

（設問 1）（予想採点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）（調整得点：(1)4 点(2)4 点(3)4 点(4)4 点）

- (1)63.31% (2)1,141,590 千円 (3)3,111,447 千円 (4)14.73%

→全て正しい数値が算出できている。

（設問 2）（予想採点：(1)5 点、(2)4 点）（調整得点：(1)5 点、(2)4 点）

- (1)中止すべきで（ない） 貢献利益が 5 千万円と正で共通費回収する為
(2)20,000 万円

Y の売上高増加額を X とする。Y の営業利益は、 $(4,000 + 0.4X) - 2,500 = 1,500 + 0.4X$

X の営業利益は（販売中止） $0 - 15,000 \times 0.2 - 10,000 = \triangle 13,000$

よって、全体の営業利益は $6,000 + (1,500 + 0.4X) - 13,000 = 0.4X - 5,500$

$0.4X - 5,500 > 2,500$
 $X > 20,000$ 万円

→(1)は貢献利益の論点が正しい、(2)は正しい数値が算出できている。

（設問 3）（予想採点：4 点）（調整得点：4 点）

妥当ではない。各製品で費用構造が異なるため、売上高を基準とした配賦は公平でない。①貢献利益による配賦、②設備の操業度による配賦等、実態に合わせた基準を定めるべき。

→要因と会計処理の具体策を 2 要素に分けて解答できている。

第3問（配点30点）（予想採点：22点）（調整得点：20点）

（設問1）（予想採点：(1)10点、(2)5点、(3)5点）（調整得点：(1)10点、(2)5点、(3)5点）

(1)2,585万円

設備の減価償却費 $11000 \times 1/5 = 2,200$ 差額 $CF = 1,600 \times 0.7 + 2,200 = 33,205$

年度末の設備売却による税調整 $\Delta 1,100 \times 0.3 = \Delta 330$

$NPV = \Delta 11,000 + 3,320 \times 3.993 - 800 \times 0.926 + 1570 \times 0.681 = 2,585.1 \dots$

(2) $\Delta 5,702$ 万円 (3)99万円 投資は行うべきで（ある）

→全て正しい数値が算出できている

（設問2）（予想採点：(1)1点、(2)1点）（調整得点：(1)0点、(2)0点）

(1)空欄 販売量が10,000個の時は投資し、5,000個の時は投資しない。

設備の減価償却費 $11,000 \times 1/4 = 2,750$ 差額 $CF = 3,320 \times 0.7 + 1,220 \times 0 = 2,254$

(2)2年度期首に実行すべき。

→記述に加点としています。

第4問（配点20点）（予想採点：14点）（調整得点：11点）

（設問1）（予想採点：8点）（調整得点：6点）

①生産設備の投資が必要なく、効率性・安全性が高い②生産に関する人材確保、教育が必要なく収益性が高い。

→効率性・安全性・収益性の切り口を効果的に活用できている。

（設問2）（予想採点：6点）（調整得点：5点）

①D社で扱ってこなかった製品分野のため経営リスク分散できる②画期的な製品のため競争回避できる。

→経営リスク分散、競争回避などのキーワードを活用した解答。

得点まとめ 総合：S 予想採点：85点 実際の得点：79点

→再現答案⑪と同様に、第3問（設問2）以外の問題を全て正解しているが、予想採点と実際の得点とでは9点のギャップが生じた。理由としては、設問ごとに調整点が入り、おそらく第3問の配点が低く、配点30点分がないことが分かる。また、記述問題でも若干得点が伸びなかった。

5.2.2 令和5年度 事例Ⅳ採点まとめ

65 点以上 A 評価と S 評価 31 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード
目標得点、難易度：超難関 S、難関 A、普通 B、やや易 C、易しい D

第 1 問（配点 20 点）（目標得点：18 点）

（設問 1）（目標得点：12 点）難易度：C

○悪化したと考えられる財務指標 2 つの解答例

(a) 売上高営業利益率	(b) 11.59%	※全 127 人中 107 人の 84.25%が解答
(a) 有形固定資産回転率	(b) 71.90 回	※全 127 人中 101 人の 79.53%が解答
(a) 固定資産回転率	(b) 23.04%	※全 127 人中 10 人の 7.87%が解答
その他		※全 127 人中 36 人の 28.35%が解答
その他のうち主な解答		
(a) 売上高総利益率	(b) 61.66%	※全 127 人中 16 人の 12.60%が解答
(a) 売上債権回転率	(b) 5.26 回	※全 127 人中 5 人の 3.94%が解答
(a) 売上高販管比率	(b) 50.09%	※全 127 人中 4 人の 3.15%が解答

○改善したと考えられる財務指標 1 つの解答例

(a) 自己資本比率	(b) 77.56%	※全 127 人中 73 人の 57.48%が解答
(a) 流動比率	(b) 28.94%	※全 127 人中 21 人の 16.54%が解答
(a) 当座比率	(b) 311.97%	※全 127 人中 18 人の 14.17%が解答
(a) 負債比率	(b) 433.64%	※全 127 人中 14 人の 11.02%が解答
その他		※全 127 人中 1 人の 0.79%が解答

→第 1 問（設問 1）は、悪化したと考えられる財務指標は、約 8 割の解答が「売上高営業利益率」と「有形固定資産回転率」に集中しており、この 2 つの指標が本解答と想定できる。収益性に関する財務指標で、「売上高総利益率」を解答した受験生も 1 割強いたが、与件文で「D 社では、将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減は行わない方針である」と、人件費等の販管費にも触れているため、販管費等も含めた利益率である「売上高営業利益率」の方を選択する解答が多数となった。効率性に関する財務指標については、「棚卸資産回転率」や「売上債権回転率」を解答している答案が若干あったが、与件文に「OEM から自社生産へ」と今後の設備投資に触れており、「有形固定資産回転率」を解答した答案が多数を占めた。なお、改善したと考えられる財務指標については、1 名を除いて「自己資本比率」か「負債比率」といった安全性の財務資料を解答していた。

(設問 2) (目標得点 : 6 点) 難易度 : B

【65 点以上 A 評価と S 評価 31 名の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○悪化したと考えられる財務指標

売上高営業利益率

- ・ 同業他社との競争激化による販売低迷
- ・ 原材料等の仕入原価の上昇
- ・ 輸送コスト増による原価の上昇
- ・ 将来の成長を見込んだ人件費等の削減を行わない方針
- ・ 基礎研究による費用負担増

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

売上高営業利益率は、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷しているが、将来の成長を見込み当面は人件費等の削減は行わない方針のため、悪化している。

○高得点者の解答例

1. 売上高営業利益率は、実店舗やネット上での**同業他社との競争激化**により販売が低迷しているが、将来の成長を見込み当面は**人件費等の削減は行わない方針**のため、悪化している。
2. 原因は①**競争激化による販売低迷**で売上が減少し、②**輸送コスト高騰**で原材料等の仕入原価が増加し、③将来成長を見込んだ**人件費維持**により**販管費削減が進まなかった**ため。
3. 売上高営業利益率悪化の原因は①**同業他社との競争激化**により売上低下し②**輸送コスト高騰**で**原材料仕入原価が上昇**し③**人件費維持**で販管費率が高まり、収益性を圧迫したため。
4. 売上高営業利益率が減少した原因は①**同業他社との競争激化**により売上高が減少した事②将来の成長を見込み**人件費等の削減がされず、基礎研究の費用負担**で費用比率が上昇した為。
5. 売上高営業利益率。原因は顧客の健康志向の高まり等による競合の新製品の市場投入に伴う**競争激化**や新型コロナで売上が減少する中、**人件費の削除を行わない**為に収益性が低下。

→第1問(設問2)は、「競争激化による売上の減少」と、「人件費や輸送費等の増加に伴う売上営業利益率の低下」の両方を解答した答案は高得点となっている。一方で、点数が伸びていないのは「売上の減少」もしくは「売上営業利益率の低下」のどちらかの論点しか解答できていない答案であった。この設問は、与件文に沿って多面的に財務指標を解答できたかどうかで得点に差がついたことが分かる。

第2問(配点30点)(目標得点:23点)

(設問1)(目標得点:16点)難易度:B

○(1)模範解答

63.31%

○(1)全 127 人の解答の分布

- | | |
|-----------|----------------------------|
| 1. 63.31% | ※全 127 人中 111 人の 87.40%が解答 |
| 2. 63.27% | ※全 127 人中 2 人の 1.60%が解答 |
| 3. 36.69% | ※全 127 人中 3 人の 2.36%が解答 |

○(2)模範解答

1,141,590 千円

○(2)全 127 人の解答の分布

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 1,141,590 千円 | ※全 127 人中 46 人の 36.22%が解答 |
| 2. 1,141,564 千円 | ※全 127 人中 42 人の 33.07%が解答 |
| 3. 1,141,687 千円等の近似値 | ※全 127 人中 11 人の 8.66%が解答 |

○(3)模範解答

3,111,447 千円

○(3)解答例

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 3,111,376 千円 | ※全 127 人中 36 人の 28.35%が解答 |
| 2. 3,111,447 千円 | ※全 127 人中 29 人の 22.83%が解答 |
| 3. 3,111,448 千円等の近似値 | ※全 127 人中 16 人の 12.60%が解答 |

○(4)模範解答

14.73%

○(4)解答例

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. 14.73% | ※全 127 人中 65 人の 51.18%が解答 |
| 2. $\triangle$ 14.73% | ※全 127 人中 11 人の 8.66%が解答 |
| 3. 14.74% | ※全 127 人中 3 人の 2.36%が解答 |

→第 2 問(設問 1)は、CVP の基本的な計算問題が出題されており、(1) は連立方程式を活用するといった解法を知らないで解答することができない設問となっており、(1) が解けないとそのあとの(2)～(4) まで連動して解くことができない 4 つの設問が連動している。

それぞれの問題の正答率をみていくと、(1) 約 87%と 9 割弱が正解しており、この問題は落とせない。(2) 令和 4 年度と令和 3 年度それぞれの計算式で解答することで最終的な数値が変わる問題で、近似値含めて約 78%と 8 割弱が正答もしくは近似値を解答できている。(3) は (2) の計算結果からの連動で違う数値が求められるが、近似値を含めて約 64%が正答しており、6 割以上が正答しているとなると、難易度が高い問題とは言えない。(4) は符号の $\triangle$ を付けたかどうかで解答が割れているが、合計すると約 61%が解答できている。

65 点以上 A 評価と S 評価 31 人の高得点者のうち 23 人が 4 問とも正解しており、高得点

を獲得する上ではできれば 4 問とも正解する必要があることが分かる。また、それぞれの設問の正答率の分布をみると、B、C、D にかけて綺麗に正答率が低くなっており、数値を算出する設問においては、求められている解答が定まっており、数値の正答の得点については、予想採点と実際の得点でほぼ狂いがないことがわかる。

【第 2 問（設問 1）（1）の調整得点における解答の得点分布】 正答：63.31

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅳ 43 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	13 人	56 人	49 人	9 人	0 人	127 人
正答(人)	13 人	55 人	38 人	5 人	0 人	111 人
正答(%)	100%	98%	78%	56%	0%	87%

【第 2 問（設問 1）（2）の調整得点における解答の得点分布】 正答：1,141,590 千円と近似値

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅳ 43 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	13 人	56 人	49 人	9 人	0 人	127 人
正答(人)	13 人	49 人	34 人	3 人	0 人	99 人
正答(%)	100%	88%	69%	33%	0%	78%

【第 2 問（設問 1）（3）の調整得点における解答の得点分布】 正答：3,111,376 千円と近似値

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅳ 43 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	13 人	56 人	49 人	9 人	0 人	127 人
正答(人)	12 人	40 人	25 人	4 人	0 人	81 人
正答(%)	92%	71%	51%	44%	0%	64%

【第 2 問（設問 1）（4）の調整得点における解答の得点分布】 正答：14.73%

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅳ 43 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	13 人	56 人	49 人	9 人	0 人	127 人
正答(人)	12 人	37 人	14 人	2 人	0 人	65 人
正答(%)	92%	66%	29%	22%	0%	51%

（設問 2）（目標得点：5 点）難易度：B

65 点以上 A 評価と S 評価 31 人の高得点者の合格答案に含まれているキーワード

(1)キーワード

- ・ 貢献利益がプラス
- ・ 販売中止による営業利益の減少
- ・ X 製品が営業利益の回収に寄与

【模範解答と高得点者の解答例】

○(1)模範解答

中止すべきで（ない） 貢献利益が 5,000 万円と正になるため。

○解答例

1. 中止すべきで（ない） **貢献利益が正**のため全体利益増に寄与する為
2. 中止すべきで（ない） **貢献利益がプラス**で共通費を回収できるため。
3. 中止すべきで（ない） **貢献利益が正**で、中止にすると利益が負になる
4. 中止すべきで（ない） 販売中止で**営業利益が 8000 万円減少**するため。
5. 中止すべきで（ない） X 製品は**営業利益の回収**に寄与しているから。

○(2)模範解答

20,000 万円

回避不能個別固定費： $15,000 \times (1-0.8) = 3,000$ 万円

Y 製品の売上高の増加額： $0.4S \geq 8,000$ 万円（貢献利益 5,000 万円＋個別固定費 3,000 万円）

$S \geq 20,000$ 万円

○(2)解答例

1. 20,000 万円

全社営業利益△5,500 万円と 2,500 万円の差分 8,000 万円が必要。

$$0.4Y = 8,000 \text{ 万円}$$

$$Y = 20,000 \text{ 万円}$$

2. 20,000 万円

Y 製品の増加分を X とおく。 $6,000 + ((10,000 + X) - ((10,000 + X)0.6) - 2,500) - 13,000 = 2,500$

$$X = 20,000 \text{ 万円}$$

3. 20,000 万円

合計の限界利益： $2,500 + 19,000 + (26,500 - 15,000 \times 80\%) = 36,000$

Y 製品の限界利益： $36,000 - 24,000 = 12,000$

Y 製品の増額： $12,000 \div (1-60\%) - 10,000 = 20,000$ 万円 ※全 127 人中 40 人の 31.49%が正答

→第 2 問(設問 2)は、まず(1)では「中止すべきで（ない）」が大多数を占めており、ほとんどの解答に「貢献利益」のキーワードを活用して解答を組み立てており、この設問は確実に得点したい。

(2)については、正答率は約 31%と 3 割の正答率であり、合格点以上を取る上では必ず正答できなければいけないという設問ではないことが分かる。こういった、設問文の適切な理解から、計算式に落とし込んで方程式を解いていくひねりのある問題は、毎年出題されており、その時の現場対応力が求められる。また、この設問に正答した答案の大多数が、A 評価以上の高得点であり、70 点以上の高得点を目指すのであれば、この難易度の問題は正解す

る必要がある。

【第2問（設問2）（2）の調整得点における解答の得点分布】 正答：20,000万円

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅳ 43 点～79 点						
評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	13 人	56 人	49 人	9 人	0 人	127 人
正答(人)	12 人	22 人	5 人	1 人	0 人	40 人
正答(%)	92%	39%	10%	11%	0%	31%

（設問3）（目標得点：5点）難易度：B

【65 点以上 A 評価と S 評価 31 人の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

- ・製品ごとの費用構造が異なる ・コストドライバー ・活動基準原価計算（ABC）
- ・管理可能費用・管理不能費用の明確化 ・材料投入量や機械稼働時間等による配賦
- ・貢献利益による配賦 ・個別固定費による配賦
- ・従業員数や設備の操業度等実態に反映した配賦

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

製品ごとの費用構造が異なるため、売上高を基準とした配賦は妥当性が低い。活動基準原価計算により製品ごとの原価を正確に把握して共通費を実態にあわせて配賦すべきである。

○解答例

1. 売上高を基準に配賦する場合は事業の適正な評価が行えない場合がある。部門の貢献を正しく把握するために、**限界利益**や**個別固定費**を基準に配賦額を決定すべきである。
2. 共通費のため個別に対応させることが難しいが、**ABC 原価計算**などでより精度の高い利益として収益性を判断することが重要であり、妥当ではない。
3. 妥当性は低い。理由は、コストドライバーとなる**材料投入量**や**機械稼働時間**や**投入人時**等により共通費を配賦すべきであるため。売上高では基準が不明確で公平性がないため。
4. 共通費の製品別配賦方法には、売上高基準の他に**活動基準原価**をコストドライバーとした **ABC 手法**もあり、D 社を一概に売上高で配賦してしまうのは必ずしも妥当とは言えない。
5. 共通費を製品別に配賦する事で製品毎の**管理可能費用**や**管理不能費用**が明確になり、製品の販売継続の判断や D 社の管理職の評価に適している為、妥当である。

→第2問（設問3）は、「妥当ではない」を選択した答案が大多数であり、本設問は「妥当ではない」と解答することが望ましい。「限界利益」や「貢献利益」など売上高以外の配賦基準がより適切であるかについて、財務の知識ワードを踏まえて解答できたかがポイントとなった。

65 点以上 A 評価と S 評価 31 人の高得点者は、「限界利益」や「活動基準原価計算(ABC)」、「貢献利益」や「個別固定費」といった売上高以外の基準での配賦について、論理的に解答できている。

第 3 問 (配点 30 点) (目標得点 : 3 点)

(設問 1) (目標得点 : 3 点) 難易度 : A

【模範解答と高得点者の解答例】

○(1)模範解答

2,585 万円 (単位 : 万円)

減価償却費 = $11,000 \div 5 = 2,200$

$CF = (\text{販売量 } 10,000 - \text{変動費 } 4,000) - (\text{固定費 } 2,200 + \text{減価償却費 } 2,200) \times 0.7 + \text{減価償却費 } 2,200$

= 3,320 万円

$NPV = \text{投資額 } \triangle 11,000 + 3,320 \times 3.993 + \text{運転資本 } \triangle 800 \times 0.926 + (\text{運転資本 } 800 + \text{処分価格 } 770) \times 0.681 = 2,585.13 \cdots 2,585 \text{ 万円}$ ※全 127 人中 14 人の 11.02% が正答

○(1)解答例

1. 2,585 万円 (単位 : 万円)

減価償却費 = $11,000 \div 5 = 2,200$ 万円

増加する税引後 $CF = ((1 - 0.4) \times 10,000 - 2,200) \times (1 - 0.3) + 2,200 \times 0.3 = 3,320$

正味現在価値 = $-11,000 - 800 \times 0.926 + 3,320 \times 3.993 + (11,000 \times 0.1 \times 0.7 + 800) \times 0.681$

= 2,585.13 万円

2. 2,585 万円 (単位 : 万円)

$-11,000 + 3.993 \times 3,320 + 0.681 \times 1,570 - 0.926 \times 800 = 2,585.13 \text{ 万円}$

3. 2,585 万円 (単位 : 万円)

$CF = (\text{売上 } 10,000 - \text{変動費 } 4,000 - \text{固定費 } 2,200 - \text{減価償却費 } 2,200) \times 0.7 + \text{減価償却費 } 2,200$
= 3320 万円

$NPV = \text{投資額 } \triangle 11,000 + 3,320 \times 3.993 + \text{運転資本 } \triangle 800 \times 0.926 + \text{運転資本} \cdot \text{処分}$
 $1570 \times 0.681 = 2585.13 \text{ 万円}$

○(2)模範解答

△5702 万円 ※全 127 人中 11 人の 8.66% が正答

○(2)解答例

1. △5702 万円

2. △5702.17 万円

○(3)模範解答

99 万円 この投資は行うべきで（ある） ※全 127 人中 12 人の 9.45%が正答

○(3)解答例

1. 99 万円 この投資は行うべきで（ある）

2. 98.94 万円 この投資は行うべきで（ある）

→第 3 問（設問 1）は、正答率の差が大きい問題であり、解答している答案は数値まで正答しているものが多く、解答していない答案はほぼ空欄となっている。

65 点以上 A 評価と S 評価 31 人の高得点者のうち（1）は 12 人が正答しており S 評価では約 38%、A 評価では 13%が正答している。（2）は 11 人の約 9%が正答、（3）は 12 人の約 9%が正答しており約 1 割が正答している。以上から、この設問を取ることができなくても S 評価になっている答案も多くあり、第 2 問や他の設問との総合点で S 評価になっている答案が 6 割あることが分かる。

【第 3 問（設問 1）（1）の調整得点における解答の得点分布】

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅳ 43 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	13 人	56 人	49 人	9 人	0 人	127 人
正答(人)	5 人	7 人	2 人	0 人	0 人	14 人
正答(%)	38%	13%	4%	0%	0%	11%

【第 3 問（設問 1）（2）の調整得点における解答の得点分布】

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅳ 43 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	13 人	56 人	49 人	9 人	0 人	127 人
正答(人)	5 人	6 人	0 人	0 人	0 人	11 人
正答(%)	38%	11%	0%	0%	0%	9%

【第 3 問（設問 1）（3）の調整得点における解答の得点分布】

実際の得点の集計表(全体 127 名)事例Ⅳ 43 点～79 点

評価・得点	S:70 点以上	A:60~69 点	B:50~59 点	C:40~49 点	D:39 点以下	合計
人数	13 人	56 人	49 人	9 人	0 人	127 人
正答(人)	5 人	7 人	0 人	0 人	0 人	12 人
正答(%)	38%	13%	0%	0%	0%	9%

（設問 2）（目標得点：0 点）難易度：S

【模範解答と高得点者の解答例】

○(1)模範解答

620 万円（単位：万円）

正味現在価値が 5,000 個の場合には負となるため投資をせず、10,000 個の場合のみ投資する。減価償却費 $= 11,000 \div 4 = 2,750$

$CF = ((\text{販売数量 } 10,000 - \text{変動費 } 4,000) - (\text{固定費 } 2,200 + \text{減価償却費 } 2,750)) \times 0.7 + \text{減価償却費 } 2,750 = 3,485 \text{ 万円}$

$NPV = \text{投資額 } \triangle 11,000 + 3,485 \times 3.312 \times 0.926 + \text{運転資本 } \triangle 800 \times 0.857 + (\text{運転資本 } 800 + \text{処分価格 } 770) \times 0.681 - 11,000 \times 0.926 = 885.758$

$885.758 \times 0.7 + 0 \times 0.3 = 620.030 \cdots \approx 620 \text{ 万円}$

※全 127 人中 1 人の 0.78% が正答 619 万円と解答

○(1)解答例

1. 619 万円（単位：万円）

正味現在価値が負のため、5000 個の場合には投資せず、10000 個の場合のみ投資する。

$CF = (\text{売上 } 10000 - \text{変動費 } 4000 - \text{固定費 } 2200 - \text{減価償却費 } 2750) \times 0.7 + \text{減価償却費 } 2750 = 3485 \text{ 万円}$

$NPV = (\text{投資額 } \triangle 11000 + 3485 \times 3.312 + \text{運転資本 } \triangle 800 \times 0.926 + \text{運転資本} \cdot \text{処分} 1570 \times 0.735) \times 0.926 \times 0.7 = 619.335$ ※全 127 人中 ○人の ○% が正答

○(2)模範解答

NPV は 99 万円から 620 万円に増加し差額が 521 万円とプラスとなり、2 年度期首に投資を実行すべき。

○(2)解答例

高得点の解答なし

→第 3 問（設問 2）は、正解者はただ 1 人であり、大多数の答案は空欄であった。A 評価以上の答案の大半は空欄であり、解答できなくても、合否や得点にさえほぼ影響がなかったと推測できる。

第 4 問（設問 1）（目標得点：8 点）難易度：C

【65 点以上 A 評価と S 評価 31 人の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○財務の視点

- ・有形固定資産が不要
- ・設備投資が不要
- ・資産効率性の向上
- ・財務安全性の向上
- ・設備投資のリスク回避
- ・借入を抑制
- ・製造に関わる人件費等のコスト削減
- ・固定費の変動費化

○財務以外の視点

- ・コア事業へ経営資源集中

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

有形固定資産投資が不要で効率性が高く、商品の企画開発販売に経営資源を集中させ収益性を高められること。

○解答例

1. 自社で固定資産を持たず、**固定比率や有形固定資産回転率**が良くなり、減価償却がないので営業利益率もよい。
2. 利点は**①設備投資のリスク回避②人件費の変動費化**でコスト削減**③コア事業への経営資源集中**が可能な点。
3. **①生産に必要な設備保有が不要**なため**効率性が良化**し、**②設備投資の為の借入が不要**となり**安全性が良化**する。
4. 利点は生産設備を要しないため**有形固定資産が不要**であり**効率性向上**すると共に投資を要さず**安全性に寄与**。
5. **①生産設備が不要で固定資産、借入が抑制②製造に関わる人件費を削減**でき、**コスト削減可能**。

→第4問（設問1）は、OEM生産の財務的利点について短い字数制限の中で多面的に解答する設問となる。財務的な視点の知識が必要となり、「設備投資不要による効率性の増加」や「借入抑制による収益性・安定性の向上」、「人件費等のコスト削減」や「固定費の変動費化」等の多面的に解答できていた答案が高得点であった。その一方、1つの論点しか解答していない場合には得点が伸びていない。

第4問（設問2）（目標得点：8点）難易度：C

【65点以上A評価とS評価31人の高得点者の合格答案に含まれているキーワード】

○財務の視点

- ・ 先行者利益の獲得 ・ 新規参入による売上増加 ・ 高付加価値商品投入による売上増加
- ・ 自社生産による費用・在庫の抑制 ・ 自社工場の稼働率向上
- ・ 基礎研究費の回収 ・ 多角化による経営リスク分散

○財務以外の視点

- ・ 既存のノウハウの活用

【模範解答と高得点者の解答例】

○模範解答

画期的な製品による先行者利益の獲得、新たな顧客層の獲得で経営リスクの分散、収益性・

安全性が向上する点。

○解答例

1. 異なる需要動向による売上向上で、**経営リスクの分散**、経営の安定化により、**安全性・収益性が向上する点**。
2. 利点は、**高付加価値な商品**で収益性を向上でき、**新たな収入源**により**経営リスクを軽減**できること。
3. 利点は①既存事業の**ノウハウ活用**でき②成長市場への**新規参入**で**収益拡大**と③**経営リスク分散**し経営安定化。
4. 利点は**新製品販売**による**収益性の改善**と計上した利益により投資の負債返済等により**安全性が向上する**。
5. **新たな製品販売**により、販売量向上し売上増加。自社生産により**委託費用、在庫抑制**が期待。

→第4問(設問2)は、新製品を開発し販売することの財務的な利点を解答する設問である。こちらも財務的な知識が必要となり、「売上増加による収益性の向上」や「経営リスク分散による安定性の向上」、「自社生産による費用の抑制や稼働率向上」等、複数項目を多面的に解答できた答案は高得点を獲得しているが、複数項目を解答できなかった解答は得点が伸びていない傾向にある。記述問題対策としては、財務的な視点の切り口であらかじめ解答できるように引き出しを盛っておくことが重要となっている。

【全体総括】

令和5年度の事例Ⅳは、例年同様の80分間という時間制約の中で全ての設問を解答することは困難なボリューム感となっており、優先順位付けをしてどれだけ多くの設問に解答できたかが勝負の分かれ目となった。

第1問は、例年通りの経営分析で、財務指標の3つの選択と数値、記述問題となっており、与件文を解釈していきその内容に沿った財務指標を選択して、正しく計算することができれば、得点を積み上げることは難しくない。(設問2)の記述問題は、事例企業が抱えている問題点を的確に捉え、収益と費用構造の視点から多面的に解答できていた答案が高得点となっている。

第2問は、CVPの計算問題で基礎的な計算問題のトレーニングをどれだけ積んでいたのかを試されるような設問となっており、こういった多数の受験生が得点できた計算問題においては、合格点を獲得する上では、確実に点数を積み上げることが必要となる。65点以上A評価とS評価31人の高得点者のうち28名が4問中3問以上正解していたことから、第2問を正答することの重要度がわかる。

第3問は、設備投資の経済性計算・NPVの問題であるが、完投することは困難ではあるが、第3問(設問1)については10%程度が正答していた。仮に、この第3問で正答できなくても高得点を獲得している答案もあるが、一方で65点以上A評価とS評価31の内、(設

問 1) の 3 つを正答したのは 9 人とおり、この設問がとれると高得点につながっていることも分かる。

第 4 問は、記述問題で財務的な知識を解答できるかどうかで差が付く設問である。多面的に解答した答案が高得点となっており、記述問題では確実に得点を積み上げたいところだろう。

A 評価以上の大半が、第 1 問、第 2 問（設問 1）、第 4 問で得点を積み上げている傾向であり、6 割以上と多くの受験生が正答している問題を着実に正答することが合格点以上においては、必要条件となっている。

コラム⑥「年齢と体力と計算力～事例Ⅳとの向き合い方」高橋伸明さん

○年齢による体力の衰えを侮るなかれ

コラム「文系銀行員と事例Ⅲと日本語力」の最後で、中小企業診断士試験は範囲が広いため他のビジネス系資格の取得状況など過去の学習歴に応じて対策に必要な学習量が異なること、そういう意味で試験対策の個人差が大きく、自身に相応しい試験対策に取り組むことが重要と指摘しました。この点に関する考えは中小企業診断士試験の受験を決めて学習計画を構想したときから今まで変わらないのですが、令和4年度の1年目の受験に失敗したときに重要な点を見落としていたことを痛感しました。それは自身の年齢による体力の衰えと、それによる計算力の衰えです。

皆さんご存じの通り、2次試験は9:40に事例Ⅰがスタートし、最後の事例Ⅳが終わるのは17:20です。集合時間も考慮すれば実に8時間以上の長丁場。令和4年度の初回受験時は47歳でしたが、ここまで長時間拘束される試験を受けたのは久しぶりだったこともあり、すっかり自分の体力を見誤っていました。このコラムではその失敗談について紹介したいと思います。

失敗談のスタートとして私が事例Ⅳについて立てた初年度の学習方針を紹介します。一言で言うなら「必要最低限の学習を効率的にこなす」といった内容でした。自分にとって財務・会計は得意分野との認識を持っていたので、約2か月の限られた学習で2次試験に合格するためには相対的に知見が乏しい事例Ⅰ～Ⅲの学習にウェイトを置こうと考えた次第です。具体的な学習内容は、①直近5年の過去問演習（これは事例Ⅰ～Ⅲとセットでこなしました）、②「30日完成！事例Ⅳ合格点突破計算問題集」（同友館）の頻出問題を解く、といった内容でした。

この程度の学習でも大丈夫だと判断した理由は財務・会計を得意分野だと認識していたからです。この点に関してはいくつか背景がありました。具体的には、①大学時代の専攻分野が財務会計だった、②大学時代に公認会計士試験に挑戦し短答式試験には合格した経験があった（同時期に日商簿記1級も取得）、③就職後も継続的に財務・会計関連の学習をしていた（銀行業務検定、証券アナリスト、税理士の簿記論・財務諸表論など）、④令和4年9月頭にTACの中小企業診断士2次試験の公開模試を受けたところ事例Ⅳでは70点台を取ることができた、といった点を踏まえて財務・会計は得意分野＝2次試験の得点源と考えていた次第でした。

しかしながら、令和4年度の2次試験では事例Ⅳの出来が最も悪く46点という結果となり、2次試験自体も不合格となってしまいました。何故こんな結果になってしまったのか…。

この当時を思い返してみると、令和4年度の事例Ⅲの試験が終わった時点でかなりの疲労を感じてはいましたが、それでもまだ休憩時間の間は次の事例Ⅳに向き合うだけの気力・体力が残っているという感覚を持っていました。最終的に事例Ⅳ敗退に一番影響したのは過去あまり出題されることがない生産性分析の問題が出たことでした。事例Ⅳの試験が始まるまで財務・会計は得意分野かつ2次試験の得点源と考えていたにもかかわらず、生産性分析の問題を見た瞬間に付加価値額の計算式の記憶が曖昧で対応できないことに気付いて動揺してしまい、それまで蓄積されてきた疲労も相まってすっかり頭が働かなくなってい

まったのです。思考が同じところをグルグル回り、視野も狭まり、普段なら簡単に気付けることや思い出せることも脳の奥の方に潜んでしまっていて出てきてくれないといった感じでした。結局、いつもなら正解できたような問題（セールスマックスなど）も落としてしまい上記の点数となってしまった次第です。

○体力の衰えを乗り越えるためには練習を

後日反省をする中で、これは練習不足に起因する自信のなさが心のどこかにあり、そのメンタル面の弱さが生産性分析という自分にとって奇襲攻撃のような出題により露呈したということだと自分なりに分析しました。他方で「昔の自分ならば、ここまで崩れることはなかったのではないか」ということも強く感じました。事例Ⅳで必要となる計算力に関しては特に年齢による体力面の衰えが大きく影響すること、その衰えによる影響をカバーするためには若い頃よりも多くの練習問題をこなす必要があるということを痛感しました。

上記の反省を踏まえ、令和5年度2次試験に向けた学習方針では事例Ⅳに関しては練習量を増やして「自然と手が動く」レベルを目指しました。また、これだけ練習をしたのだから大丈夫と自分が思えるレベルの練習量で自信をつけ、メンタル面を強化することも目指しました。

具体的な学習内容は、①前年も使った「30日完成！事例Ⅳ合格点突破計算問題集」の全問題を解く（前年は頻出問題のみ）、②「事例Ⅳの全知識&全ノウハウ」（同友館）も購入し重要分野を中心に解く、といった内容でした。学習する分野についても見直し、前年は「捨て問」と考えて対策しなかった意思決定会計も「事例Ⅳの全知識&全ノウハウ」で練習し、一定の部分点を獲りにいくことを企図しました。なお、前年は取り組んだ過去問演習は費用対効果を考えてやめました。過去問演習は問題を解く際の時間配分について肌感覚を掴む上で有効な反面、1回で80分間使うので、事例Ⅳの苦手分野克服に焦点を絞った学習においては非効率だと考えたからです。

最終的に当初企図したレベルまで練習を積めたかと言えば不十分な面もあったのですが、それでも令和5年度の事例Ⅳには前年よりも自信を持って臨むことができました。生産性分析のような癖球の問題がなかったこともあり、72点という結果で2次試験合格のための得点源にすることができました。年齢の壁を練習量で乗り越えることができたと考えています。

事例Ⅳの計算問題は事例Ⅰ～Ⅲと異なり正解が明確で、努力すれば報われる類の問題です。そのため2次試験合格上の戦略科目となっており、事例Ⅳを重点的に学習して得点源とすることを狙う受験生も少なくありません。他方で私が体験したように計算力には年齢の壁があると思います。中小企業診断協会が公表している統計を見てみると、やはり基本的に年齢が上がる程合格しにくくなるようで、これは合格に向けた戦略科目である事例Ⅳに年齢の壁が立ちただかっていることを暗示しているようにも思えます。

中高年の方も多い中小企業診断士試験受験生にとっては厳しい現実ですが、それでも練習を積めば事例Ⅳの年齢の壁は越えることができると思います。中高年受験生には豊富な人生経験という若手にはない武器があります。その武器を活かして事例Ⅰ～Ⅲの学習は効率的に進め、事例Ⅳの計算練習に重点的に資源を投下する。そんな戦略的な学習方針が2次試験合格の秘訣です。

【参考】 2 次試験の年齢別申込者数・合格者数・合格率（＝合格者数÷申込者数）

	令和 4 年度 2 次試験					令和 3 年度 2 次試験				
	申込者数		合格者数		合格率	申込者数		合格者数		合格率
		構成比		構成比			構成比		構成比	
20歳未満	5	0.1%	1	0.1%	20.0%	15	0.2%	2	0.1%	13.3%
20～29	1,050	11.5%	249	15.3%	23.7%	1,112	12.1%	283	17.7%	25.4%
30～39	2,696	29.6%	618	38.0%	22.9%	2,756	30.0%	687	42.9%	24.9%
40～49	2,707	29.7%	459	28.2%	17.0%	2,708	29.5%	416	26.0%	15.4%
50～59	2,002	22.0%	246	15.1%	12.3%	1,983	21.6%	193	12.1%	9.7%
60～69	596	6.5%	49	3.0%	8.2%	579	6.3%	19	1.2%	3.3%
70歳以上	54	0.6%	3	0.2%	5.6%	37	0.4%	0	0.0%	0.0%
合 計	9,110	100.0%	1,625	100.0%	17.8%	9,190	100.0%	1,600	100.0%	17.4%

※ 一般社団法人中小企業診断協会「申込者・合格者にかかる統計資料(第 2 次試験)」を参考に作成

第6章 令和5年度中小企業診断士試験合格体験記

6.1 令和5年度中小企業診断士2次試験合格体験記

6.1.1 合格体験記：古関大地さん

1. 私の属性（年齢、業種、職種、診断士に挑戦した理由・きっかけ）

【年齢】24歳

【業種】－

【職種】学生

【診断士に挑戦した理由・きっかけ】－

2. 学習開始時の知識・保有資格、「1次」科目別点数(合格年)、得意科目・不得意科目、「2次」得意事例、苦手事例

【知識・保有資格】

なし

【「1次」科目別点数(合格年)、得意科目、不得意科目】

得意科目：企業経営理論、経済

不得意科目：法務、情報

【「2次」得意事例、苦手事例】

得意事例は事例Ⅳ、苦手事例は事例Ⅲ

3. 学習スタイルとそのメリット・デメリット

【学習スタイル】

通信予備校で動画講義を受けて、過去問でアウトプットする。基本はアウトプット中心

【メリット・デメリット】未記入

4. 2次筆記合格までの受験回数、学習時間とその作り方

【1次試験】1回

【2次試験】2回

【学習時間】1次1,000時間、2次500時間

【作り方】学生なので、比較的時間に融通が利いた。研究やバイトでどうしても忙しくて時間が取れそうにないときも、1分でもいいから何か診断士試験の問題に触れる。

5. 2次筆記合格までの学習法、効果のあった勉強方法

【学習場所】 自宅、学校、スタバ、図書館

【学習時間】 －

【学習教材】 ふぞろい

【学習内容】 解答を書いた際に、ふぞろいで 80 点は取れるようになるまで最低復習。そのあと、自分の解答を読み直し、論理的に破綻していないかを確認する。

一番効果があったのは、壱市コンサル塾での勉強会です。他の人の視点で自分の解答がどう見えているのかを確認することで、どのように書けば伝わるかを学べた。

6. 学習時・試験当日のエピソード

試験当日は、与件文から絶対に離れないように意識をした。

全部を完璧にすることは不可能なので、ある程度の割り切りを行い、引きずらないようにした。

7. 合格のきめて

事例Ⅰ～Ⅲは飛躍したことを書かず、当たり前の解答を心掛けた。

事例Ⅳに特化したことが一番大きな要因だと思う。

8. これから合格を目指す方へのアドバイス

私と同じ多年度に限りませんが、一度いろんな観点から自分の解答を見直した方がいいと思います。具体的には色々な人に回答をみて FB をもらって下さい。

そして、定期的に勉強会を行う受験勉強仲間を見つけてください。SLC で受講すればすべて解決できるのでお勧めです。

【壱市コンサル塾の中小企業診断士講座についての質問】

9. 壱市コンサル塾の中小企業診断士試験講座に参加した理由

R4 年度の再現答案採点サービスの精度が一番高く、信頼できると感じたから。

10. 壱市コンサル塾の中小企業診断士講座の取組

①ゼミ

何を重点的に学習するべきかを教えてもらえたので、非常に有用だった。自分で情報収集する時間を短縮できるのが一番いいと感じた。

②個別指導

「まずは事例Ⅳから固めよう。」この一言があったから事例Ⅳの本番も安心して問題に対処することができ合格できたと思います。その他の事例も、的確なアドバイスをいただけたおかげでずれた解答を書かなくなったと思います。

③過去問学習、勉強会

勉強会で各々の解答をみなで吟味する。そのプロセスで、自分のゆがんだ認識を修正できたと思う。あくまでも自己満ではなく、相手に伝わる書き方をする。これが大事だったと痛感しました。

④事例Ⅰ

何を書けばいいのか。逆に何を書いたらいけないのか。採点者の目線で教えてくれた。合格者は何を書いているのか、その目線での指導は非常に有益だった。

⑤事例Ⅱ

何を書けばいいのか。逆に何を書いたらいけないのか。採点者の目線で教えてくれた。合格者は何を書いているのか、その目線での指導は非常に有益だった。

⑥事例Ⅲ

何を書けばいいのか。逆に何を書いたらいけないのか。採点者の目線で教えてくれた。合格者は何を書いているのか、その目線での指導は非常に有益だった。

⑦事例Ⅳ

多年度生は5月までに完成を。事例Ⅳで70点取れるようにしたら合格確率が高まる。非常にその通りだと思います。

11. 壱市コンサル塾の講義や運営について

非常にレベルが高いと思う。既存の予備校とは違う切り口で、あくまでも自主性に任せて勉強会を運営することで当事者意識が芽生えたと感じた。また、仲間意識も芽生え、モチベーションの維持にもなった。

12. 令和6年度に壱市コンサル塾の中小企業診断士試験対策講座で2次合格を目指す方へのアドバイス（学習面）

どれだけほかの人の意見を素直に聞いて吸収できるかだと思う。ただ一番大事なのは、絶対合格をつかむという意味だと思います。

13. 令和6年度に壱市コンサル塾の中小企業診断士試験対策講座で2次合格を目指す方へのアドバイス（学習面以外）

生活をどれだけ診断士につぎ込めるような環境にするのが大事だと思います。「忙しい」を言い訳にするのは簡単だが、忙しくても勉強に取り組めるような仕組みを作るといいと思います。

14. 壱市コンサル塾の中小企業診断士講座での学習を通して感じたこと

何をすべきか毎回明確化してくれるので非常に学習に取り組みやすい環境を提供してくれたと感じる。勉強会も毎週あるので、モチベーション維持にもよかった。

15. その他何かありましたらご自由にご記入ください

なし。

【口述試験情報】

16. 試験会場の様子や試験官について

受験生が全員スーツを着用しており、非常に緊張感がある様子だった。試験官は、一人は優しそうな感じで、もう一人は厳格な感じだった。

17. 聞かれた質問について

- ・ B 社：強みと機会、店頭への来店を促すための SNS 施策
- ・ C 社：仕入れ先が 1 社しかないデメリットは？ゾーニングによるメリットは？

18. 中小企業診断士としてどのような活動をしていきたいのかについて

私は現在薬学部に所属しており、来年は薬剤師国家試験を経て、薬剤師免許も取得する予定である。薬学と診断士の知識を活かして薬局業界の発展に貢献するために、医療、薬局に特化した支援ができるコンサルタントとして活躍していきたい。

6.1.2 合格体験記：八田知紀さん

1. 私の属性（年齢、業種、職種、診断士に挑戦した理由・きっかけ）

【年齢】32歳

【業種】メーカー（B to C）

【職種】営業、マーケティング・リサーチ、経営企画を担当してきました。

【診断士に挑戦した理由・きっかけ】

マーケティングや経営企画の業務をする中で、体系的に経営を学ぶ必要があると感じたためです。また、ビジネス書を読んでも浅い理解だったので、自分の中に経営の体系をつくろうと思いました。

2. 学習開始時の知識・保有資格、「1次」科目別点数(合格年)、得意科目・不得意科目、「2次」得意事例、苦手事例

【知識・保有資格】

簿記2級、ITパスポート、マーケティング・ビジネス実務検定C級、ビジネス・キャリア検定 財務管理2級

【「1次」科目別点数(合格年)、得意科目、不得意科目】

①経済学・経済政策 76点(令和4年)、②財務・会計 64点(令和4年)、③企業経営理論 69点(令和4年)、④運営管理 68点(令和4年)、⑤経営法務 76点(令和4年)、⑥経営情報システム 76点(令和4年)、⑦中小企業経営・中小企業政策 75点(令和4年)

得意科目：経済学、企業経営理論

不得意科目：経営法務

【「2次」得意事例、苦手事例】

得意事例は事例Ⅱ（安定して点数を取れる意味で）、苦手事例は事例Ⅳ

3. 学習スタイルとそのメリット・デメリット

【学習スタイル】

独学（1年目・2年目）、通信講座（2年目）

【メリット・デメリット】

（メリット）

自分のペースで学習できます。得意な科目や分野はスピードを上げ、苦手な所はノートを取ったり、インターネットで調べたり、緩急をつけて学習します。2次試験は自己採点だと評価が甘くなったり、過去問周回のしすぎで答えを覚えてしまったりするため、通信講座で客観的なフィードバックをもらい、新鮮な問題を解くことをお勧めします。

（デメリット）

「いつまでに合格する！」という強い信念が無いと、ダラダラと学習を続けてしまいが

ちです。自分を律し、PDCA を肅々と回せる方におすすめの学習方法です。

4.2 次筆記合格までの受験回数、学習時間とその作り方

【1次試験】1回

【2次試験】2回

【学習時間】1次試験の学習期間は2021年11月～2022年8月初週の約9か月。学習時間は約650時間。

2次試験の学習期間は、1回目が2022年8月～2022年10月の約3か月、2回目が2023年1月～2023年10月の約9か月。学習時間は1回目が300時間、2回目が900時間。

合格までの2年間で約1,850時間勉強しました。

【作り方】私は朝型で、夜は頭が働かなくなるため、早起きして時間をつくり、勉強時間に充てていました。家族が起きるのは7時のため、朝4時半～5時に起き、問題演習等に充てていました。通勤時間をもっぱらインプットに充て、動画教材を視聴していました。土日祝日も朝早く起き、午前中は勉強に充て、午後は家族と時間を過ごしました。

外出中や仕事中的ふとした時間も、お店や企業の分析をしたり、「提案できる施策はないか」と考えたりすることは、商売の「現場」を活かしたアウトプットであり、有効な学習方法です。

5.2 次筆記合格までの学習法、効果のあった勉強方法

【学習場所】自宅、通勤時間（車通勤）、図書館

【学習時間】平日朝、通勤時間、土日祝日

【学習教材】

（1次試験）

①テキスト：みんなが欲しかったシリーズ（教科書+問題集 以下「みんな欲し」）、スピード過去問、②YouTube教材：ほらっち先生、TBC、ダンシ君のサブノート、③Webサイト：資格とるなら.Tokyo

（2次試験）

①通信講座：TBC、EBA100字訓練サービス、②テキスト：TBC2次速習テキスト、ふぞろいシリーズ、雑誌「企業診断」、TAC「事例Ⅳの解き方」、中小企業戦略研究所 編「事例Ⅳ攻略マスターガイド」、③YouTube教材：TBC過去問解説動画、④Webサイト：あゆゆう先生の採点サービス、資格とるなら.Tokyo、AAS「みんなの再現答案」

【学習内容】

（1次試験）

学習期間を「2021年11月～2022年3月 インプット期」、「2022年4月～2022年6月 底上げ期」、「2022年7月～試験当日 直前期」と3分割して説明します。

インプット期では「みんな欲し」テキストをざっと読み概要を掴み、TBC動画で詳細を学び、「みんな欲し」問題集で復習をしていました。1科目の学習が終わる度に過去問を1

年分解いて実力を把握しました。このサイクルを1科目あたり約1か月で進めます。大学で学習した経済学は冬季休暇を利用して1週間で復習し、中小企業経営・中小企業政策は「政策」だけを軽く学習してこの期間を終えました。理解が曖昧でもとにかく学習を進め、すべての科目に目を通すことを目標にしました。

底上げ期では経済・財務・経営・運営など理解が必要な科目のアウトプット学習に集中しました。「資格とるなら.Tokyo」というサイトを利用し類題を解いたり、解説を読み込んだりしました。ノートに解答プロセスを書き、なぜ間違えたかを見える化し、自身で解けるよう練習しました。

直前期では7月にLECの模試を受け現状を把握しました。この時点で423点とギリギリの得点だったため、各科目の苦手分野をつぶしていく学習をしました。また、ファイナルペーパーの収集・作成を行い、頭の中に全体像を描いていく勉強をしました。通勤時間で「ダンシ君のサブノート」を聴き、あらゆる時間を使って復習しました。

(2次試験)

1回目の2次試験は十分な対策ができないまま本番に突入しました。序盤にWebサイトや書籍から2次試験の解法を学習し、中盤～本番で過去問を解いていきましたが、80分で何とか解答できる力が身に着いたのみで、点数を上げていくことはできませんでした。2022年の試験は事例Ⅰ47点、事例Ⅱ62点、事例Ⅲ59点、事例Ⅳ49点、合計217点という結果でした。

2次試験2回目の挑戦(2023年)は「2023年1月～2023年3月 基礎固め期」、「2023年4月～2023年7月 メソッド開拓期」、「2023年8月～当日 直前期」の3期に分割して説明します。

基礎固め期では、①基礎科目(経営・財務・運営)の復習、②EBA100字訓練、③ビジネス・キャリア検定 財務管理2級の3本柱で2次試験の知識の土台を構築していきました。①ではTBCの解説動画を最初から見直し、2次試験に使えるような知識をTBCブロックシートに書き込みました。②100字訓練は試験当日まで毎日続け、短い文字数でアウトプットする力、瞬時に知識を思い出す力を身に付けました。③について、すでに日商簿記2級を取っていたため、手軽な財務に関する資格を探していたところ、この資格を発見しました。どの都道府県にも試験会場があり、難易度は1次試験と2次試験の中間程度なので、事例Ⅳが苦手な方におすすめしたい資格です。

メソッド開拓期では、基礎固め期で学習した知識をもとに、過去問やTBC教材でアウトプットを繰り返しました。ふぞろい採点で点数が上がらなかったため、AAS「みんなの再現答案」で合格者の答案を分析し、因果関係が分かりやすい書き方を習得しました。同時に、様々な解法を調べ、試し、自分なりに組み合わせて各事例で最適な解き方を編み出しました。

直前期では模試・セルフ模試を含めて6回、当日のタイムテーブルに沿った模試を実施しました。セルフ模試では雑誌「企業診断」の巻末の模試を使用しました。自宅ではできないため、朝早く図書館に行き、1日中籠っていました。量をこなす演習で自信が付き、どんな事例でも解ける状態、いわゆる「開眼」状態となっていました。結果は事例Ⅰ74

点、事例Ⅱ63点、事例Ⅲ64点、事例Ⅳ63点、合計264点で合格を勝ち取ることができました。

6. 学習時・試験当日のエピソード

(1次試験のエピソード)

2022年の1次試験前日の朝に大雨が振り、土砂崩れにより試験会場へ行くルートが鉄道・高速道路ともに寸断されてしまいました。ニュースを知ってその日は早く出発し、自家用車で寸断されていない道路を大回りし、前泊するホテルへ向かいました。(ダンシ君のサブノート等音声教材を聴きながら)着いたのは23時で本番前の復習が不十分かつ疲労が蓄積した状態でしたが、試験は気合いで乗り切り7科目合格しました。

(2次試験のエピソード)

2次試験は天候によるアクシデントはありませんでしたが、勉強による身体的・精神的ストレスで肩こり・首こりがひどい状態でした。試験会場近くのホテルに前泊し、マッサージ店も予約して念入りに身体をほぐしてもらいました。マッサージの効果もあり、試験当日は緊張しつつも身体はリラックスしている最高の状態で試験に臨むことができました。

試験前日は復習よりも、「体調を整え、無事に会場に着くこと」を優先したいものです。

7. 合格のきめて

1次試験は「全範囲を効率良く学習すること」が合格につながったと思います。まずは粗目に科目を学習し、苦手範囲をつぶし理解に時間をかけ、最後にファイナルペーパー等で全範囲を高速で復習しました。

2次試験は「どの事例も安定して点を取れる状態」になっておくことが重要です。ふざろい採点で85点以上を取れる状態が理想です。事例Ⅳは毎日問題に触れ続けるのが良いでしょう。

8. これから合格を目指す方へのアドバイス

中小企業診断士試験は範囲が広く、長期化しやすい試験です。なので、合格したい「意思」とPDCAを回し計画的に勉強する「技術」が必要です。モチベーションも保ちにくいため、程よい息抜きも必要ですし、ご家族の協力も必須です。

1次試験の7科目は、仕事をしている方ならどれかの科目、または分野について実務で経験している可能性が高いです。試験勉強で学んだことを職場で活かしてみることも学習方法のひとつです。教科書という「抽象」、ビジネス現場という「具体」を行き来して考えることで、コンサルタントとしての知識が磨かれていきます。

2次試験はまさに経営コンサルティングの試験であり、論理的思考力や文章作成能力が鍛えられます。いかに納得感のある解答を作れるか、という視点で勉強を重ねていくことで思考力が高まり、いつのまにかビジネススキルが上昇します。

合格後は資格のつながりを元に人脈が広がります。仕事以外で人間関係を広げられる

のは貴重な機会です。新しい世界を経験できることを目標に、試験勉強を頑張ってください。

9. 試験会場の様子や試験官について

試験会場は名古屋会場でした。(2023 年度会場は愛知大学名古屋キャンパス) 受験番号ごとに試験時間帯が決まっており、1 時間ほど余裕をもって会場入りします。受付をして、別室で待機します。待機中に口述試験対策の最後の詰めを行います。(暗記や予想質問の振り返りなど) 係の人に番号を呼ばれ、試験室に通されます。鞆等の持ち物は入口の机に置くよう指示されます。試験官は 2 人で、50 代～60 代くらいの男性でした。

10. 聞かれた質問について

事例Ⅲ

- ①C 社の在庫管理や材料の保管方法についてアドバイスをお願いします。
- ②C 社の得意先が少ないことの問題点は何でしょうか？

事例Ⅳ

- ①D 社の投資計画で、楽観的な計画と悲観的な計画の両方を考えるメリットは何でしょうか？
- ②D 社の設備投資のリスクについてどうお考えですか？

事例Ⅳは数字を使って説明したいものです。主要な財務比率や売上高、資本金などを約〇〇～と言えるように覚えておきましょう。

11. 中小企業診断士としてどのような活動をしていきたいのかについて

診断士試験で得られた知識を業務に活かし、会社の改善活動やプロジェクト等に反映させていきたいです。

また、協会の研究会に所属して興味のあるコンサルティング・テーマを深掘りしていきたいです。

6.1.3 合格体験記：木村寛誉さん

1. 私の属性（年齢、業種、職種、診断士に挑戦した理由・きっかけ）

【年齢】 47 歳

【業種】 産業廃棄物・リサイクル事業

【職種】 内部監査

【診断士に挑戦した理由・きっかけ】

会社や組織に依存しないで生きていくための武器の一つとしての資格取得を目指しました。

2. 学習開始時の知識・保有資格、「1次」科目別点数(合格年)、得意科目・不得意科目、「2次」得意事例、苦手事例

【知識・保有資格】

日商簿記試験 1 級

【「1次」科目別点数(合格年)、得意科目、不得意科目】

得意科目：財務・会計、経営法務

不得意科目：経営情報システム

1 次の財務・会計は簿記の知識があったので過去問を解く程度で得点源に出来ました。点数は 80 点台でしたので、その分貯金ができました。経営情報は IT 関係の用語すらほとんどわからない状態で最後まで苦労しました。得点は 48 点でしたが、ある程度自信をもって解答できたのは 3～4 問程度でしたので、ほとんど運で足切りを免れたようなものです。

【「2次」得意事例、苦手事例】

得意事例は事例Ⅰ、苦手事例は事例ⅢとⅣ

3. 学習スタイルとそのメリット・デメリット

【学習スタイル】 1 次試験は 2 回。2 次試験は 4 回受験しました。

1 回目の 1 次試験は独学。2 回目はフォーサイトを利用しました。1 回目は財務・会計はほとんど勉強せず、その他 6 科目はオークション等でテキストや問題集を購入して学習しました。2 回目の 1 次試験は独学するかどうか迷いましたが、1 発合格を目指していたのと価格がそれほど高くなかったのでフォーサイトを選びました。

2 次試験の 1 回目は独学。2～3 回目は MMC。4 回目は診断士ゼミナールを利用しました。

【メリット・デメリット】

1 次試験に関しましては、学習の方向性が分かりやすかったのでどのような学習スタイルでも特段メリット・デメリットを意識しませんでした。

2次試験に関しましては、学習の方向性が自分ではつかめず、何をどのように学習すればよいか分からなかったので、予備校を利用することによって学習すべき点が明確になったことが大きなメリットだと感じています。また、予備校によっては添削をしてくれますので、自分の答案のレベル感が客観視できて学習の方向性が明確になり、モチベーションも上がりましたのでその点もメリットだと感じております。

4. 2次筆記合格までの受験回数、学習時間とその作り方

【1次試験】2回

【2次試験】4回

【学習時間】記録にとっていないので分かりませんが、概ね1次は2回とも半年程度で平日1～2時間、土日4～5時間、直前2か月間の土日は1日8時間程度の学習時間だと思います。

2次試験は4回とも概ね平日1～2時間でした。土日に関しては、2回目と3回目は学習時間が多く土日は8時間程度学習していましたが、合格した4回目の学習時間はなぜかモチベーションがほとんど上がらず土日でも3～4時間程度でしたが、それでも合格しました。正直2次試験に関しましては、学習時間と成績が比例しないというのが個人的な感想です。

【作り方】1次試験はまとまった時間がなくても学習できる内容が多いので、通勤電車内とか人や何かを待っている間等スキマ時間を有効に使うことによって学習時間を作りました。

5. 2次筆記合格までの学習法、効果のあった勉強方法

【学習場所】1次試験は概ね通勤電車内と自宅。2次試験は自宅。

【学習時間】4の通り

【学習教材】1回目の1次試験は主にヤフオク等で購入したクレアールやTACのテキスト及び過去問題集を利用しました。経営情報システムは苦手意識が強かったので、TACのスピードテキスト等追加の教材を利用しました。2回目の1次試験はほぼフォーサイトのテキスト及び過去問題集でした。

2次試験はMMCのテキストや診断士ゼミナールのテキスト、MMCの模試、過去問を利用しました。合格した4回目に関しまして主に過去問でしたが、その他にR2とR3年度のふぞろいも利用しましたが2回ほど目を通した程度です。事例IVに関しましては市販の「事例IVの全知識&全ノウハウ」も追加で利用しました。

【学習内容】1次試験に関しましては基本的に問題を解いて解説を見るというのが中心で、学習時間の7～8割はアウトプットに割いていました。インプットに時間をかけすぎると効率が悪くなってしまうと考えましたので、インプットは電車内とか何かを待っている時間とかスキマ時間を中心に学習を行いました。問題集は過去問中心に、財務・会計以外どの教科も最低でも2回転は回していました。情報経営システムに関しては、苦手だったこともあり図書館でIT用語集とかを借りて読んでいたりもしました。1次試験

は学習時間に成果が比例しやすいのと学習する範囲が広いので、学習時間を確保することとアウトプットに注力しインプットに時間をかけすぎないことが大事だと思います。問題集を最低でも2回転、時間があれば3～4回転を目指して学習すればどの科目もそうそう大きな崩れはないように思います。

2次試験に関しましては、1回目は国語力とセンスの問題と思いこみ、市販のTACの過去問を適当に読んだ状態で試験に挑んで案の定撃沈しました。2～3回目はMMCの講座に申し込み、そこで初めてキーワードという概念を知りました。そのおかげで事例Ⅰ～Ⅲの点数は伸びたものの、事例Ⅳで失敗して不合格となりました。3回目は2回目と同様MMCの講座や模試を部分的に申し込む等過去問（MMCの教材）含めMMC中心の学習でしたが、2回目と比べ点数が落ちてしまいました。おそらくキーワードに意識が行き過ぎていて、キーワード中心の解答になっていたことが原因と思われます。4回目は値段が安かったので診断士ゼミナールの講座を申し込んで学習しました。診断士ゼミナールはMMCと異なり添削サービスはなく、動画での講座と過去問解説が中心でした。講義ではどの段落がどの設問に対応するかを重視して講義をされていた印象があります。結果的にその講義を参考に合格しましたので、自分にとっては効果があったと思います。

2次試験は正直言ってこれが効果的な学習方法となかなか決め打ちするのが難しいと思います。必ずしも学習時間に成績が比例するとも限らないので、がむしやらに学習時間を増やすというよりは、学習の質をあげることを重視した方がよいと考えます。ただし、事例Ⅳや2次試験で使用する1次試験の知識の振り返り学習においては、比較的学習時間と成果が比例しやすいので、その分の学習時間を多くするのは効果的です。どの事例にも共通することとして、過去問や予備校の模試等の問題演習において、解答を作成する際どの設問にはどの段落やセンテンスを利用すべきか、設問の問いの趣旨をきちんと理解しているかを意識しながら解答していくことが大事ですし、その練習を積み重ねていくことが効果的な学習方法だと思います。

6. 学習時・試験当日のエピソード

どの試験もそうですが、学習が進んでいない中で試験日が近づいてくるとメンタル的に辛くなります。そのため試験日の2週間前をピークにもっていくことを意識して学習を進めていくことを目指しましたが、結局は直前追い込み型になってしまいました。1次試験において学習量が結局足りない不安感とモヤモヤ感の中で、試験日当日を迎えたのは辛かったです。また、1次試験の1日目において解答速報で自己採点をしたら思ったより点数が伸びておらず、2日目の受験を断念しようとしてしました。結果的には思いとどまって受験したことで合格しましたので、あきらめずに頑張って良かったです。特に1次試験はマークシートで運の要素も多少はありますので、最後まであきらめないことも大切なことだと思います。

合格した時の2次試験はどうせ学習しても勉強時間に比例して成績が上がるわけではないと思い、本当に学習意欲が沸かず、かなりダラダラしながら学習していました。それでも合格しましたので、本当につかみどころのない試験であると感じました。

7. 合格のきめて

1次試験に関しましては、アウトプット中心の学習を心掛け、できるだけ多くの問題を解いていくことを重視したことが合格につながったと思います。

2次試験に関しましては、キーワードをとにかく入れなきゃという強迫観念で失敗した3回目の反省を活かして、キーワードを重視しつつも、キーワードを入れることが目的となるような解答例にならないよう意識しました。あと、設問の趣旨を取り違えないように意識して解答を心掛けたことも合格のきめてだと思います。

8. これから合格を目指す方へのアドバイス

1次試験に関しましては、とにかく学習時間を確保し、過去問や問題集をできるだけやり込んで解説をきちんと読み込んでいくことを繰り返していくことが大事だと思います。後、得意科目（80点をコンスタントに取れる程度）を1つか2つ作っておくことをお勧めします。得意科目があるだけでメンタル的にも大分楽になります。

2次試験に関しましては、問われたことにきちんと答えるということがとにかく重要です。どうしても予件文の読解に集中しがちですが、設問をきちんと読んで問われたことに的確に解答するということができなければ、いくら理路整然とした解答を書いたとしても、問われたことに答えたことにならず高得点は難しいと思います。また、キーワードは大切ですが、キーワードに囚われすぎてしまうと、キーワードを入れることが目的となりがちな解答例になってしまう虞もあります。キーワードは入れればいいというものではなく、また入れるにしても誰に何をなぜそうするのかをできるだけ盛り込んだ文体で解答文を書く必要があると思います。僕自身3回目に点数が伸び悩んだのは、とにかくキーワードを入れることに囚われすぎた解答になったからだと解釈しております。

2次試験はつかみどころがない試験であり、何をどのようにすれば高得点がとれるのか、合格するのか分かりにくい試験だと思いますが、不合格になるにはなるの理由が必ずあるはずです。自分の解答のどこがいけないのかをきちんと分析していくことが大切になりますので、そのところを時間があるうちに丁寧に行うのも一つの方法だと思います。

最後に月並みな言葉ですが、僕自身も2次試験の勉強中は受かるイメージが全く沸かず、一生受からないのではないかとという考えが何度もよぎりました。それでも合格したのは、やはり合格するまであきらめなかったことだと思います。幸いこの資格は年齢が高い人が合格しても、比較的合格後において活かす機会が多い資格だと思いますので、受かるまであきらめないでチャレンジしていただければと思います。

【口述試験情報】

9. 試験会場の様子や試験官について

当日はけっこうギリギリの時間に会場に到着しましたが、ほぼ100%の合格率とはいえ皆さんかなり真剣に勉強していたのが印象的でした。僕自身はB社の既存の顧客の売

上について聞かれたのに、新規顧客のことを話してしまい、試験官の方から「お答えいただいたのは新規顧客のことですが、既存の顧客についてお聞きしています。あと 30 秒ほどありますのでお答えください」と突っ込みを受けましたが、それでも受かりました…。

10. 聞かれた質問について

- ・ B 社 既存の顧客に対して売上を上げるにはどうすればよいか？
- ・ C 社 売上が特定の業界に偏ってしまうことのリスクは何か？

11. 中小企業診断士としてどのような活動をしていきたいのかについて

会社勤めですので、独立・開業というよりは当面は副業としてできる業務から活動していきたいと考えています。

この分野で特化していきたいとまだはっきりと決めていませんが、補助金業務、執筆業務に興味があります。

6.1.4 合格体験記：高橋伸明さん

1. 私の属性（年齢、業種、職種、診断士に挑戦した理由・きっかけ）

【年齢】49歳

【業種】政府系銀行

【職種】中小企業融資、人事、経営企画、業務改革、総務などに従事してきました。

【診断士に挑戦した理由・きっかけ】

①銀行員としてのスキルアップ

取引先の中小企業とより付加価値の高い対話ができるようになるため。またコーポレート系業務に従事する上で必要な企業経営に関する基本的な知識を拡充するため。

②診断士仲間との交流

診断士資格を通じて勤務先以外の社外の方々と交流し、自身の価値観や知見を拡充する機会を得るため。

③セカンドキャリアの一助

銀行業務の一線を退いた後のキャリアを考える上での一助とするため。

2. 学習開始時の知識・保有資格、「1次」科目別点数(合格年)、得意科目・不得意科目、「2次」得意事例、苦手事例

【知識・保有資格】

証券アナリスト、日商簿記検定1級、基本情報技術者、情報セキュリティマネジメント、宅地建物取引士、税理士試験科目合格(簿記論・財務諸表論)、公認会計士試験短答式試験合格、銀行業務検定(計14科目)など。

【「1次」科目別点数(合格年)、得意科目、不得意科目】

①経済学・経済政策 72点(令和4年)、②財務・会計 80点(令和4年)、③企業経営理論 73点(令和4年)、④運営管理 64点(令和4年)、⑤経営法務 76点(令和4年)、⑥経営情報システム 76点(令和4年)、⑦中小企業経営・中小企業政策 69点(令和4年)

得意科目：財務・会計

不得意科目：運営管理

【「2次」得意事例、苦手事例】

得意事例は強いて言えば事例Ⅲ、苦手事例は事例Ⅰ

3. 学習スタイルとそのメリット・デメリット

【学習スタイル】独学

【メリット・デメリット】

(メリット)

自身のペースで学習できる点。仕事が相応に繁忙で、かつ自分で業務量をコントロール

することが難しいポジションだったので、予備校通学や勉強会参加は選択肢になりませんでした。

(デメリット)

受験生仲間との交流がないため、受験対策の情報収集面では劣後していたと思います。診断士資格を持っている会社の同僚から体験談を聞いたりしていました。

4.2 次筆記合格までの受験回数、学習時間とその作り方

【1次試験】1回

【2次試験】2回

【学習時間】1次試験は令和4年のGW明けから2.5か月の学習。土日祝日を中心に問題演習に取り組み、可能な範囲で平日夜も学習しました。また、毎日ではありませんが会社帰りの電車の中で要点整理ポケットブック(TAC)に目を通したりもしました。

2次試験は、1年目の令和4年は9~10月の2か月の学習。土日祝日に過去問等に取り組んだ他、平日夜に事例IV対策の問題集を可能な範囲で学習しました。2年目の令和5年はなかなかモチベーションが上がらず、9月中旬から土日祝日や(可能な範囲で)平日夜に事例IVの問題演習を中心に取り組みました。

【作り方】モチベーションを保ってオフの時間を学習に振り向けることが最も重要だと思います。隙間時間(会社帰りの電車内など)の活用に関しては、1次試験対策では要点整理ポケットブック(TAC)を活用し、2次試験対策ではキーワード集に目を通す等問題演習以外のインプット時間に充てていました。

5.2 次筆記合格までの学習法、効果のあった勉強方法

【学習場所】自宅、シェアオフィス、通勤電車

【学習時間】土日祝日、平日夜、会社帰り

【学習教材】1次試験は①スピード問題集(TAC)、②スピードテキスト(TAC)、③要点整理ポケットブック(TAC)

2次試験は①過去問題集(TAC)、②ふざろいな答案分析5・6、ふざろいな合格答案15・16(同友館)、③解き方の黄金手順(中央経済社)、④30日完成!事例IV合格点突破計算問題集(同友館)、⑤事例IVの全知識&全ノウハウ(同友館)、⑥2次試験合格者の頭の中にあった全知識(同友館)

【学習内容】1次試験の学習はスピードテキスト(TAC)でのインプットとスピード問題集(TAC)での問題演習でした。2.5か月で問題集を1.5回転程度こなしました。インプットに関しては、経済学・経済政策、財務・会計、経営情報システムの3科目は過去取得した資格で学んだ知識のおさらい程度でサラッと流し、企業経営理論、経営法務の2科目も一定程度の知識はあったので自分に欠けている部分を中心にメリハリをつけて学習。余り知識がなかった運営管理と中小企業経営・中小企業政策の2科目についてはテキストを熟読しました。問題演習に関してはエクセルで進捗管理をして時間切れにならないよう気を付けました。

なお、1次試験対策では意図的に過去問演習はやりませんでした。理由ですが、診断士試験は基本的に「落とすための試験」なので過去問にはほとんど誰も正解できない「捨て問」が一定程度入っており、過去問演習をやるとうこうした「捨て問」にも時間を割くことになってしまうので非効率だと考えたためです。

2次試験の学習は、まず自分の立ち位置を知るために令和4年9月頭にTACの公開模試を受けてみました。結果、事例Ⅰ～Ⅲが30～40点台だったのに対し事例Ⅳで70点台を取ることができたので、事例Ⅳで得点を稼ぐ形で試験を突破するイメージを描きました。学習は①「解き方の黄金手順」の考え方を参考に自分なりの解き方の型を決める（ラインマーカーの使用色等自分なりにアレンジ。私は黄色のみ1色にしました）、②過去問を解く（5年分）、③「ふぞろい」の解説を読む、という流れで進めました。加えて、事例Ⅳに関しては「30日完成！事例Ⅳ合格点突破計算問題集」を併用して計算力アップに努めました。ちなみに「ふぞろい」の解説は、過去問の解答例とその解説だけでなく、各事例の「特別企画」の解説も独学の自分にはかなり役立ちました。

なお、演習は1次試験対策とは逆に過去問に絞り、予備校作成の演習問題には手を出しませんでした。理由ですが、2次試験は正解も採点基準も非公開の試験なので、予備校が似せて作るのにも限界があると思われ、本番の感覚や雰囲気慣れるためには過去問に触れることが最も近道だと考えたためです。

一定の自信を持って1年目の2次試験に臨んだのですが、得点源にするつもりだった事例Ⅳでまさかの重大失敗をしてしまい、残念ながら不合格となりました（事例Ⅰ53点、事例Ⅱ54点、事例Ⅲ72点、事例Ⅳ46点、合計225点）。敗因は事例Ⅳの練習不足で、年齢が40代後半となり体力も衰えている中で最後の科目でしっかり得点するためには練習量を増やして自然と手が動くようなレベルを目指さないといけないと痛感しました。この反省を踏まえて2年目の学習では「30日完成！事例Ⅳ合格点突破計算問題集」に加えて「事例Ⅳの全知識&全ノウハウ」も購入して重要分野を中心に取り組みました。また、事例ⅠとⅡの得点伸び悩みの原因として理論的知識の不足を感じたため、過去問演習ではなく「2次試験合格者の頭の中にあった全知識」に目を通すインプット学習に取り組みました。加えて、1年目の自分の解答を改めて読み直して「ふぞろい」と突き合わせ、自分の解答の癖をチェックし修正を意識しました。結果、2年目は得点源と想定した事例Ⅳで相応の得点を取ることができ合格となりました（事例Ⅰ61点、事例Ⅱ72点、事例Ⅲ62点、事例Ⅳ72点、合計267点）。

6. 学習時・試験当日のエピソード

「ふぞろい」の読み物コーナーに2次試験では0.3mmのシャープペンシルがおすすめという声があったので、私も1年目の2次試験では0.3mmのシャープペンシルを使っていました。過去問演習のときから芯が折れやすいのが気になっていたのですが、そのまま2次試験本番でも0.3mmを使ったところ緊張感もあってか芯が折れることが多く、結果的にこれは失敗だったと反省しました。2年目の2次試験では一般的な0.5mmのシャープペンシルを使い、試験中に芯が折れることは一度もありませんでした。

試験会場で着用する眼鏡について、2年目の試験では自宅の中で着用している度を弱めた眼鏡を使いました。1年目の試験では外出用の眼鏡のまま長時間の試験に臨んだのですが、机上を見続けるには度が強すぎて余計な疲労感に繋がった気がしました。

2年目の2次試験事例Ⅳでは問題用紙に誤植訂正の紙が挿入されていたので、その裏面を計算用紙に使いました。計算がスムーズにできラッキーでした。

7. 合格のきめて

1次試験は正解が明確ですので所要のアウトプット練習を積みれば合格できると思います。

2次試験に関しては、事例Ⅳで狙い通りに70点台を確保でき、また事例Ⅰ～Ⅲで大きな失敗がなかったため合格することができたと考えています。2年目の事例Ⅳでしっかり得点できたのは練習量の差と考えています。

8. これから合格を目指す方へのアドバイス

1次試験は7科目と多いですが、職歴や他のビジネス系資格の取得状況等過去の学習歴に応じて対策に必要な学習量が異なってくるので、そういう意味で試験対策の個人差が大きい試験だと思います。ご自身の立ち位置を踏まえた学習計画を立てることが重要と考えます。

2次試験は正解や採点基準が非公開という特徴的な試験ですので対策が難しいですが、過去問演習と良質な解説に触れることにより事例Ⅰ～Ⅲで極力失点を防ぎつつ、正解が見えやすい事例Ⅳでしっかり得点を稼ぐという戦略で対策をしていくことが合格への近道と感じます。なお、事例Ⅳはボリュームが多いので、超人でなければ試験時間内に全問を解くのは無理と割り切り、必要な点数を取るための時間配分に徹することが重要だと思います。

【口述試験情報】

9. 試験会場の様子や試験官について

インターネットにも出ている情報ですが、皆さんビジネススーツを着用されていました。男性は皆さんネクタイも着用されていました。

会場は立教大学でしたが、所定の時間になると最初の待機室（大教室）から受験票確認のための待機室へ移動し、その後試験案内を受ける待機室へ移動、そこからさらに試験室前の椅子まで移動して待機という流れで、細かな移動が多かったです。

私の試験官は二人とも年配の男性で、特にそのうちのお一人はかなりのご高齢（70歳代？）という印象でした。

10. 聞かれた質問について

事例Ⅱ→事例Ⅰの順に聞かれました。

(事例Ⅱ)

- ・ B 社がプリントや刺繍の技術を活用してスポーツ用品以外の新商品の取扱いを検討している。どのような新商品が良いか？
- ・ B 社は女子野球チームのメンバー獲得支援を考えている。どのような層を狙っていくべきか？

(事例Ⅰ)

- ・ A 社は現経営者になってから先代経営者と異なる経営戦略を取った。それぞれどのような戦略で、その違いのポイントは何か？
- ・ A 社は X 社との経営統合にあたり、X 社の従業員に対してどのように接するべきか？

11. 中小企業診断士としてどのような活動をしていきたいのかについて

診断士試験を通じて得た知識を取引先の中小企業との対話の中で活用していきたいと考えています。

また、診断士資格を切り口として他社・他組織に所属する診断士や独立診断士の方々と交流し、自身の知見を広げていきたいと考えています。

購入者特典

令和 6 年度再現答案無料採点サービス

本書籍を作成する上で重要なエビデンスとなっている、中小企業診断士 2 次試験の再現答案採点サービスを、令和 6 年度中小企業診断士 2 次試験においても実施する。詳細については、「中小企業診断士 shinblog」「YouTube 中小企業診断士しんちゃんねる」「壺市コンサル塾の HP」各種 SNS などにて令和 6 年度中小企業診断士 2 次試験にあわせて告知をする。

再現答案を作成することは、中小企業診断士 2 次試験を受験した記録となるだけでなく、万が一試験が上手くいかなかった時の、その後の分析にもつながっていく重要なものとなる。令和 6 年度の 2 次試験においても、本書籍と同様に分析してまとめ上げ、毎年継続的に書籍のリリースができれば良いと構想している。

購入者特典 5 点

本書籍の購入者特典として、全部で 5 つをご用意した。本書籍を活用するだけでなく、併せて特典も活用することで、今年の合格を確実にしていただきたいという思いから、以下の 5 つの特典をお付けする。

1. 令和 5 年度中小企業診断士試験の再現答案の事前採点と協会からの評価 127 人シートプレゼント

本書籍の目玉のプレゼント。127 人分の再現答案と事前採点と調整得点が入ったシートをプレゼント。より再現答案を活用して学習を深めたい方にとっては有力な学習ツールとなる。

2. 令和 5 年度中小企業診断士試験問題の採点・添削サービス 4 事例、1 回

専用のフォームに解答を入力してもらい、コメント付きでフィードバック採点を実施。

3. 令和 6 年度中小企業診断士 2 次試験、再現答案採点サービス、先着 150 人限定の優先権

先着 150 人限定。2 次試験実施後に希望者には専用のフォームをお送りする。受験生アンケートへの回答、受験番号、協会からの評価の送付は必須事項とする。令和 6 年度版の書籍 PT や令和 7 年度試験対策として活用する。

4. 令和 6 年度中小企業診断士 2 次試験、直前対策イベントへの参加権（8 月～10 月上旬までに開催予定）

令和 6 年度 2 次試験直前期に実施。質問事項への回答などもでき、直前対策として有効に活用できる。

5. 令和 6 年度中小企業診断士 2 次試験対策書籍 PT の参加権、※令和 6 年度試験合格者に限る

令和 6 年度試験を題材にした書籍を、令和 7 年度に出版予定。書籍と一緒に作成してくれる、合格者達を募集する。

購入者特典 5 点の申込期限：2025 年 1 月 31 日

【QR コード】



QR コードを読み取り、必要事項をご回答頂いた場合、購入者特典を提供する。

～あとがき～

本書は中小企業診断士 2 次試験対策書籍としては 3 作目の書籍となる。本書籍は当初、令和 6 年度中小企業診断士 2 次試験対策用の書籍として春先に出版する予定ではあったが、紆余曲折があり令和 5 年度の中小企業診断士試験合格者達の協力の元、7 月中旬の 1 次試験前に出版することになった。3 年連続で出版をしてみて気づいたことは、書籍の内容がどれだけ受験生達に響いているかということをつくづく感じるのだが、毎年ブラッシュアップを重ねて作成をしており、前年よりは分かりやすく使いやすい書籍になっているものだと自負している。特に今回は書籍のタイトルを「中小企業診断士 2 次試験 答案合否分析」と改めており、答案の合否の差について分かりやすくすることを心がけ、掲載する再現答案数を絞り込み、その他の再現答案は、自己学習用のプレゼント資料として配布することで書籍自体はより絞り込んだ内容にした。

本書を制作するにあたり、「合格への『最短ルート』は答案分析」といったキャッチコピーの元、令和 5 年度中小企業診断士 2 次試験の再現答案採点サービスに提出された再現答案を著者の受験生時代から蓄積してきた独自の採点ノウハウにより採点し再現答案の予想採点をし、実際の得点との差を調整得点としていくことで仮説検証をしていき、試験委員はどのような仕組みで採点をしているのか、採点基準が明確にされていないこの 2 次試験における A 評価？D 評価？の謎の解明を試みた。

本書の冒頭にも述べているが、この書籍は 1 度読んだだけではすぐに試験対策に役に立つというものではなく、じっくりと繰り返し読み、分析しながら学習を重ねることで、2 次試験対策として効果的な教材となる。正解が公表されていない 2 次試験においては、再現答案と試験結果でしかその採点の根拠を検証することが困難な試験になっており、この採点方法と癖、加点ポイントをつかむことができれば、合格への近道であることに間違いはない。

そして、本書にはコラムという形で、令和 5 年度中小企業診断士試験の合格者 3 名の試験対策の経験やノウハウの話を盛り込み、著者の加えて、直近の合格者達の実体験を等身大の受験生達のお悩みに訴求すべき、受験期に考えて学んだそのエッセンスを記している。

筆者は、中小企業診断士試験対策から実務までをワンストップで提供するサービスにより、中小企業診断士としての活動と未来の中小企業診断士の育成をしている。その日々の取り組みの中で、まだまだ実施すべきサービスや提供できる付加価値があることを日々感じており、この書籍の出版も「中小企業診断士の認知度とブランド価値を高める」活動の一環として行い、この書籍を有効活用して、令和 6 年度中小企業診断士試験の合格をつかみ取り、その後に共に活動ができる仲間を増やしていきたいという思いがある。

最後に本書籍を執筆するに当たり、ご協力頂いた 3 名の令和 5 年度中小企業診断士試験合格者ならびに壱市コンサル塾に関わってくれた受験生の方達、中小企業診断士として活

動をしていく中で出会い関わった全ての方々に対して、感謝の気持ちを込め深くお礼を申し上げ締めくくりたい。

・著者

山口 晋（やまぐち しん）

株式会社壱市コンサルティング 代表取締役 / 壱市コンサル塾 代表

認定経営革新等支援機関 ID：107613000510

経済産業大臣登録 中小企業診断士（登録番号 420415）

長野県上田市出身。中小企業診断士チームである、壱市コンサルティングチームの代表。不動産業界にて約 18 年間に渡り、不動産売買仲介、ビル管理運営などの業務に従事し、経営コンサルタントとして独立開業。得意な業界は、不動産業、建設業、飲食業、サービス業全般。

【ビジョン】

「中小企業診断士の認知度とブランド力向上のため、人生をかける。」

【実績】

- ・毎年、中小企業診断士試験合格者を連続輩出
- ・中小企業診断士 2 次試験対策の講師
- ・実務従事サービス
- ・独立診断士開発
- ・補助金採択率 90%以上の壱市コンサルティングチームを運営
- 事業再構築補助金、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金など約 100 件以上採択

【各種メディア】

① [壱市コンサル塾](#)

② [中小企業診断士しんちゃんねる](#)

③ [中小企業診断士 shinblog](#)

①



②



③



・制作協力：令和 5 年度中小企業診断士試験合格者 3 名

八田 知紀（はった ともき）

1992年福井県越前市生まれ。メーカーにて法人営業、マーケティング・リサーチ、経営企画に従事。DXなど社内プロジェクトを率いる。令和 5 年度中小企業診断士試験合格。

木村 寛誉（きむら かんよ）

1976年生まれ。群馬県の市町村職員として約19年従事。その後、40代未経験で食品会社の経理職として転職するも、上司と反りが合わず半年で退職。埼玉県为学校法人にて経理

職として約3年勤めた後、2024年1月より民間企業の内部監査職に転職し、現在に至る。令和5年度中小企業診断士試験合格。埼玉県在住

高橋 伸明（たかはし のぶあき）

1975年埼玉県生まれ。新卒で政府系銀行に就職し、以降約26年にわたり支店業務（中小企業融資、支店運営等）やコーポレート系業務（人事、経営企画、業務改革、総務）など様々な業務に従事。令和5年度中小企業診断士試験合格。