

KECビジネススクール
中小企業診断士講座

2016年度
2次本試験徹底分析会

新世紀を担う真の人材育成

KEC 教育グループ

Kinki Education Center

➡ <全体講評>

本年度の二次試験は昨年までの流れを引き継ぎ、科目ごとに難易の差はあるものの極端な難問や奇問が無く受験生の実力がしっかりと結果に反映される良問が多いのではないかと思います。ただし、各事例の与件文が長く（事例Ⅳは問題量が多く）タイムマネジメントが難しい年でした。

事例別に難易度をみると、事例Ⅰ・Ⅳが比較的易しめ・事例Ⅲが普通・事例Ⅱが昨年に引き続きかなり難と評価します。

また、「設問文による制約」「決まった単語によるヒントの提示」等過去問題をしっかり研究していた受験生にとっては「またでたか」という与件文や問題も多く、過去問研究の重要性を再認識させられた年でもあります。更に言えばKECの提唱するトリプルループ思考が解答導出に当たり必要な問題が多い印象を持ちました。

2次本試験について、直近5年ぐらいを振り返ると平成24年～平成26年頃にかけて傾向にブレが感じられましたが昨年から元に戻りつつあるように感じます。

昨年も同じことを申し上げたと思いますが、KECが毎年提唱している通り、年々「1次知識の応用力」がシビアに問われる傾向は今年も変わりませんでした。

2次本試験における知識の大切さを再認識してください。

● <事例Ⅰ 講評>

過去の問題に比べると「時系列がややこしい」「戦略・組織・人事のバランス」「適度の類推」等事例Ⅰらしい問題でした。

昨年に引き続き奇問もなく今後もこの傾向が続く事が予想されます。変容するビジネスモデルにおいて利益を上げるのに最適な組織・人事は何かという主題（試験委員の興味分野）は過去何度も出題されているものです。

ただ、第1問以外は指導校間で思いのほか解答が割れており基本をいかに守り切ったかが合格点到達の分かれ目となりそうです。

➡ 設問構造の大枠①

事例Ⅰ

全5設問で設問ごとの次数が100字かつ配点も20点フラットと事例Ⅰらしい構成です。

第1問は基本問題で点を落としたいくない所です。設問2はシナジーが効きにくいのは勿論顧客のニーズを捉える組織が無かったことが真因と考えられます。

第2問

設問1は既存事業の信頼関係重視の営業に対し顧客ニーズを掘り起こす必要があることがポイントと考えます。

設問2については既存事業は専門化のメリットが大きいが新規事業ではそれが通用しなくなることが記述のポイントと考えます。



➡ 設問構造の大枠②

事例Ⅰ

第3問は設問文の「業績低迷が続く」「確保」及び与件文の最後から3行目の「減少が著しい」の解釈が解答の方向性に影響を与えます。KECとしては以下の通り解釈しました。

「業績低迷が続く」 ➡ 金銭的インセンティブは不可

「減少が著しい」 ➡ 新卒採用は困難であるから採用法の多様化

「確保」 ➡ 確保の定義を辞書で見ると

確実に手に入れること。失わないように、しっかりと保つこと。 （例）「人員を確保する」とあります。

字数も考えると「採用」と「離職率の低下」の双方向からの記述が必要と考えるのが順当でしょう。



● 第1問 設問1 (100字以内)

要因は、①他社に先駆けた投資や独自の技術開発により高度な印刷技術のノウハウ蓄積が出来た事②社員教育に注力しデザイン力・企画力等のソフト面を強化した事により他社との差別化が図れたことが考えられる。

● 第1問 設問2 (100字以内)

要因は、①マーケティング等を行う組織が無い為、a自社の体験、施設を生かすことやbブームに乗る等ニーズ志向では無かった事②自社の高度な印刷技術の強みが活かせなかった事が考えられる。

● 第2問設問1 (100字以内)

既存事業は技術力・信用力をベースにした関係性重視の営業スタイルに対し、新規事業は消費者の顕在的・潜在的なニーズを掘り起す提案型の事業展開が必要である。それに必要な人材の能力開発や採用を行うよう助言する。

● 第2問 設問2 (100字以内)

理由は、ほぼ単一事業であった学校アルバム事業は専門化・効率化が求められるため機能別組織が適していた。しかし、限られた人材で複数事業を効率的に展開するには必要な社員を部門を超えて活用する必要があるから。

● 第3問 (100字以内)

中途採用や再雇用等採用法を多様化した上で①意欲向上の為提案制度、CDPの導入や適切な権限委譲②女性・高齢者が働きやすい柔軟な勤務体制の構築③希望も考慮した更なる能力開発等を行う。

● <事例Ⅱ 講評>

本年度の問題は昨年に続き難問であった事は間違いないと思います。指導校の解答を見てもかなりバラつきがあります、事例Ⅱで高得点の受験生は多くないと考えます。

如何に不要な失点を防ぎ守り切れたかが勝負を分けると思います。守りのポイントは設問に正面から答えることを大前提として「与件文の適切な引用」と「一次知識の適切な応用」です。

昨年と一見違うようにも見えますが、①図表の存在②ターゲット選定を失敗すると連鎖的に点を失う問題構成や③具体的なプロモーション策を求められる等個人的には昨年と同じ出題委員が作問されたように思います。余談になりますが新制度二次試験において初めて優秀な2代目が出てきたことは感慨を覚えます。

➡ 設問構造の大枠①

第1問と第4問の設問2でしっかり得点を得たうえで他の問題で部分点をうまく重ねるかが合格点に達する条件とされます。第一問については与件文から丁寧に拾い出せばよいと思いますが。この20点は極めて大事です。

第2問の設問1については図表と与件文2P下から3行目「基本調味料としての～」から「しょうゆ関連製品」は必須とされます。料理店についての扱いは迷うところですがKECとしては1P下から5行目の記述から値引きをせずとも「新規開拓の余地（潜在需要）があり」しかも「長期安定の取引が可能」とであると解釈しターゲットに加えました。

➡ 設問構造の大枠②

第3問

この問題も「メリット」と「効果」の切り分けがそもそも難しい。本来は明確に区別して（主語を2つにして）記述するのが望ましいですが、無理だった受講生も多いようです。

KECとしてはメリットを「ブランド認知」と「消費者ニーズの把握」とし、効果をそれによる利点と言う形にまとめました。

第4問については設問1についてははっきりと「ブランド戦略」と書いている以上教科書的には①ブランドの冠し方又は採用戦略（ファミリーブランド等）か②4つのブランド戦略「マルチブランド等」のどちらかを答える事が求められていると解釈するのが自然です。

更に、与件文にハッキリと「長年の取引があるZ社が難色を示している」記述している部分を解答上無視することもあり得ないと思います。以上を総合的に勘案し、マルチブランド戦略が解答としては適切と判断しました。

設問2については設問の「顧客にリピートしてもらうために」忠実に答えているかがポイントと考えます。

● 第1問

設問1 (80字以内)

最終消費者向けに特化し、国産原料の使用し、伝統を守った自社の蔵での杉桶を使った高付加価値なしょうゆ醸造。及び、それをベースにした新製品開発戦略をとってきた。

第2問

設問1 (100字以内)

食や健康に敏感で多少高価でもこだわりの商品を求める料理店等プロを含めた顧客層をターゲットとする。アイテムの見直しにより死筋商品を廃止し、健康志向や高付加価値型のしょうゆ関連製品等を積極的に開発する。

設問2 (80字以内)

プロ向けに直営飲食店や有名料理店との取引実績を強調したサンプル配布と人的販売を、消費者向けに健康志向・原材料・製法等の差別化ポイントをネット、SNS、POPなどでPRする。

● 第3問 (100字以内)

メリットは①パブリシティ等によるブランド認知向上と②直接、消費者のニーズや反応を収集が可能である事。効果はメリットを活かし①新市場開拓が容易になる事①新製品開発や製品改良を効率的に出来る事である。

● 第4問

設問1 (50字以内)

B社は全国的知名度が低い事と長年の取引関係にあるZ社の意向から、マルチブランド戦略を採るべきである。

設問2 (80字以内)

使用量増加につながる①製品ごとのレシピの紹介や新レシピコンテスト等の開催②特別待遇特典の付与等による高リピート客の囲い込み③新製品の要望や試作品モニターの受付。



● <事例Ⅲ 講評>

本年度本年度の出題を見ると、①図表が多用されている②正面から収益改善が主題となっている③設問に今後に向けての対応がある④業態が似ている事など、平成24年度の出題と傾向が類似しています。個人的には同じ出題委員が作問を担当されたのではないかと考えています。やはり、4～5年前の過去問題は要注意です。

事例Ⅲについては昨年までと同様に過去問の徹底研究している人にとっては①「与件文（図表を含む）の問題点をシンプルに設問に割振り」「一次知識を使って解決」する原則や②営業部門が無いから作る方向へ③全社的な生産計画が策定されていない事が問題の真因である等、本試験過去問題で繰り返し繰り返し問われている論点が今年もまた出題されている事に気付かれたのではないかと思います。

➡ 設問構造の大枠

事例Ⅲにおいて非常に珍しい「明白な強みが見当たらない企業」の出題となりました。その意味で第1問のaは答えにくい問題でした。

第2問は図表1の原材料費・労務費・荷造運賃について図1と与件文を丁寧に引用し解答すれば難しくないでしょう。

同様に第3問では表2の上位1～3位に注目し図1を参照に記述すれば大失点にはならないと考えます。ただし、1位のみには注目は狭すぎと考えます。KECとしては字数の関係からも全体の8割を占める1位～3位までを取り上げました。

第4問は設問の「新しい取引の要望」とみられる7段落から①ソースや乾燥野菜の事業②カット野菜パック事業のどちらかをベースに解答するのが無難でしょう。この問題も指導校で割れていますがKECの見解としては①の事業は設備投資（マシーン）はもちろんのこと4Mの中でマンもメソッドも無くマテリアルも不足しておりシナジー効果も薄いと考えられます。通常の戦略的判断として4Mについてすべて無いか不完全な事業への進出は通常考えにくいでしょう。それに対し②の事業は仕入先を確保できれば現状の4Mで対応可能であり、かつ与件文より今後の需要増が期待できることもあり②の事業で解答を組み立てました。

● 第1問（各40字以内）

- 評価の高いX農業法人の100%出資子会社であることで新たな取引の機会が多いこと。

①生産管理が組織的に行われておらず品質に問題がある②通年取引に対応出来ていない。

● 第2問（120字以内）

全社的に管理項目に品質管理と利益管理を追加した上で生産計画を統合し一元管理を行う。その上で

①原材料調達を一元化する事による単価の低下②可能な部分について同梱・共同輸送を行い輸送費用のロス低減③作業員を共通管理し必要に応じて適時な配置・応援を行う事で労務費低減④メンテナンス・点検の標準化と教育を行い加工ロスの低減を図る。



第3問（120字以内）

①形状不均一に対し動作研究により標準作業の設定・共有化を行いOJT等による教育を行う②鮮度劣化に対しA仕掛品を削減すると共にB温度管理設備を導入し更にC現場での製品の長時間放置を無くす③異物混入に対し衛生管理ルールを策定し遵守の為教育を徹底する。

● 第4問（160字以内）

カット野菜パック事業を提案する。理由は、①業界からの要望があり確実な収益拡大が期待できる②新規の設備投資が不要である③社員の持つ技術・ノウハウが活かせる既存事業とのシナジー効果が期待できる事である。対応策は、①仕入先の新規開拓等により通年取引に対応②営業部署を新設し継続的なニーズの把握と継続受注が可能な体制を造る事である。

● <事例Ⅳ 講評>

- ▶ 難易度を絶対評価で測るなら、平成23年度と同じぐらい難易度の低い問題と考えられます。CF計算書、NPV、CVP分析と主要な論点が主題され、奇問がなかった。CF計算書、NPV、CVP分析も過去に出題された問題に比べ、取り組みやすかったと考えられます。経営分析は3つ目の指標の選択が難しかったと考えられます。
- ▶ 形式面では昨年同様本来の事例Ⅳの形式でした。問題自体も経営分析・CVP分析・NPVプラス理論問題と極めてオーソドックスでありいわゆる「奇問」もありません。

● 第1問

設問1

- | | | |
|---|---------------|-------------|
| ① | (a) 売上高総利益率 | (b) 48.62% |
| ② | (a) 有形固定資産回転率 | (b) 1.77回 |
| ③ | (a) 固定長期適合率 | (b) 147.36% |

設問2 (70字以内)

前期に出店した創作料理店の新規固定客の獲得が十分でなく収益性が低下した。用地代の調達元が未確定のため短期借入金で調達し用地が活用されていない。

➡ 設問構造の大枠

事例Ⅳ

第1問の「前期と比較した場合のD社の課題」は与件文に「大都市に前期に出店した2店舗も新規固定客の獲得に努めている。・・・その打開が懸案となっている。」とあることから1つ目は売上総利益率が候補となると考えます。

2つ目は与件文の「用地代を含め約億円を投じて新しい本社社屋を建設する計画である・・・投資総額が確定した段階で最終的に決定する。」により「有形固定資産回転率」「固定長期適合率」「負債比率」等が候補となりますが、長期安全生の選択は与件文に借入れは自己資金と借入と記載されるため「固定長期適合率」を選んでいきます。

● 第2問

設問1

税引利益前当期純利益	39
減価償却費	36
減損損失	56
営業外収益	△8
営業外費用	20
売上債権の増減額	△1
棚卸資産の増減額	△3
仕入債務の増減額	3
その他	13
小計	155
利息及び配当金の受取額	—
利息の支払額	△4
法人税等の支払額	△35
営業活動によるキャッシュフロー	116

平成28年度 事例Ⅳ解答例

設問2

①

	土地				建物・器具備品			
	当初投資		6年後売却価値		1年後の投資		6年後売却価値	
(a)	金額	現在価値	金額	現在価値	金額	現在価値	金額	現在価値
	-320	-320	320	226	-470	-443	375	264
(b)	投資額の現在価値 = $-320 \times 1 = -320$				投資額の現在価値 = $-470 \times 0.9434 = -443.398$			
	売却額の現在価値 = $320 \times 0.7050 = 225.6$				売却額 = $470 - (14 \times 5 + 5 \times 5) = 375$ 売却額の現在価値 = $375 \times 0.7050 = 264.375$			

②

(a)	69百万円
(b)	毎年の税引後キャッシュフローをXとおくと、 $4.9173X - 0.9434X - (320 + 443) + (226 + 264) \geq 0$ $X \geq 68.6 \dots \div 69$

● 第2問（設問2）(a)

(百万円)

	0	1	2	3	4	5	6
減価償却費×税率							
PL・損×税率							
PL・収入×(1-税率)							
BS・I N							320
CIF							320
PL・益×税率							
PL・支出×(1-税率)							
BS・OUT	320						320
COF	320						0
現価係数							×0.7050

● 第2問（設問2）(b)

(百万円)

	0	1	2	3	4	5	6
減価償却費×税率							
PL・損×税率							
PL・収入×(1-税率)							
BS・I N							375
CIF		0					375
PL・益×税率							
PL・支出×(1-税率)							
BS・OUT		420+50					
COF		470					0
現価係数		×0.9434					×0.7050

● 第3問

設問1

(a) 貢献利益＝限界利益49－個別固定費40＝9 (百万円)

(b) (50字以内)

貢献利益が正のため閉店すべきでない。閉店により貢献利益9百万円減少し、共通固定費の回収額が減少する。

● 第4問

設問1 (60字以内)

収益面では営業時間外の予約受付やネットへの店舗情報の掲載で機会損失が減少する。費用面は送客手数料と予約管理費が増加する。

● 第4問
設問2

	(a)	(b)
①	860 (百万円)	変動費率=0.5 損益分岐点売上高=430÷(1-0.5)=860百万円
②	18百万円 (低下)	変動費率：{560-(1120×1.8%×1/3)} ÷1,120=0.494 固定費：430-(12×2/3)+(20÷5)=426 損益分岐点売上高：426÷(1-0.494)=841.89・・・ 変動額：841.80-860÷=-18
③	10百万円 (低下)	損益分岐点売上高：430÷(1-0.494)=849.80・・・ 変動額：849.80・・・860÷=-10

平成28年度 事例Ⅳ 第4問 設問2 解説

● 第4問（設問2）①②③

	860		
売上	1,120		841.89・・・
－ 変動費	560	0.5	{560 - (1120 × 1.8% × 1/3)} = 553.28001 0.494
＝ 限界利益	560		
－ 固定費	430		430 - (12 × 2/3) + (20 ÷ 5) ※ = 426
＝ 営業利益	130		430
± 営業外損益			
＝ 経常利益			

※減価償却費