

2023年度 中小企業診断士試験 2次本試験分析会

古森創（中小企業診断士）

分析担当(クリアール科目担当講師)

事例Ⅰ	古森 創
事例Ⅱ	古森 創
事例Ⅲ	塚本 洋美
事例Ⅳ	高橋 香

事例Ⅰ

【合格のポイント】

第4問が、漠然とした問題であり、解答にとまどった受験生の方は多いのではないかと思われる。

【問題別コメント】

第1問

「統合前のA社における」の強み、弱みが問われている。強み、弱みに関連する情報は年代毎に与件文中にわかりやすく記載されているので、この時点について注意しながらまとめればよい。

第2問

与件文を丁寧に読んでいけば、解答は比較的容易だったと思われる。

第3問

M&Aの留意点(1次知識)を念頭に与件文を読み解くと、A社とX社では企業文化および基本戦略が異なる点は明らかで今後の事業展開(第4問)を考えると、企業文化の融合が必要。

第4問

(設問1)

経営統合は、短期間ですぐできるものではない。クリアールとしては、短期的な対策と中・長期的な対策に分けた助言が良いと考える。

(設問2)

経営統合(M&A)における成長戦略ではシナジーを活かすことが基本。

事例Ⅱ

【合格のポイント】

第3問は解答の根拠となる情報がほとんどないため、難しかったのではないかと思う。

【問題別コメント】

第1問

「B社の現状について」とあるため、現時点での、顧客、競合、自社についての情報をピックアップし、確実に得点したい。

第2問

単純な値下げは、第1問の競合で解答する競合する大型スポーツ用品量販に太刀打ちできない、また、中小企業の基本戦略は差別化戦略であることから、B社の強みである提案力を生かした差別化により付加価値を付けることで、総合的な観点から金銭的負担を軽減する方法を助言するのが解答骨子になると考える。

プライシングはサブスクリプションを助言する。

第3問

解答の根拠となる情報が少ないため、いろいろな模範解答がでてくるのではないかとと思われる。クレアールは、一次知識の購買行動プロセス(カスタマージャーニー)に基づいて、解答を考えた。

第4問

用具のユーザーである子供、購買の決定権をもつ保護者、保護者に影響力のあるチーム監督のそれぞれに対して、適切な対応(方法)を助言する。

事例Ⅲ

【合格のポイント】

第2問～第4問については、問題文の記述内容がわかりにくく、題意を把握するのが難しい問題。さらに、与件文とは別に問題文中に情報を追加しているものがあり、それを解答の根拠とする必要があったため、例年より難易度は高かったと言える。

【問題別コメント】

第1問

ポイントは、「生産面の強みを2つ」という制約条件に基づいた解答をすることである。

第2問

出題された5題のうち最も対応が難しい問題であり、難易度の見極めがポイントとなったと思われる。販売先ごとに製造しているレイアウトを工程別レイアウトに変更するというような解答は題意を外すことになる。出題順からすると2番目の問題ではあるが、後続の問題を優先し後回しするというマネジメントが必要であったと思われる。

第3問

解答の根拠となる与件文が分かりやすく最も対応がしやすい問題であったと言える。

第4問

製品開発の一次知識を活用しながら、企画開発における営業部、製品開発部、製造部の役割を示すことが解答の方向性となる。これまでの販売先料理長から依頼される受託製造とは違い、一般消費者のニーズを把握し、このニーズに基づいた製品企画を行うことが必要となる。

第5問

結論が二択となっているため、結論を外した場合には全く得点にならないリスクがある。しかし、「妥当でない」という結論では、妥当でないことに対する留意点などは書きようがないであろう。

事例Ⅳ

【合格のポイント】

問題文が長く、多くの条件を正確に読み取り、限られた時間で計算をし、分かりやすく計算過程を示さなければならないため、受験生の皆さんにはプレッシャーがあったと、思います。慌てずに落ち着いて考えることができたかがカギ。

【問題別コメント】

第1問（経営分析）

与件文には、「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。」「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。」とあり、この点を踏まえて、「収益性(売上高利益率を中心)」「効率性(回転率を中心)」「安全性(流動性)」という経営比率分析の枠組みを基本に考えていけばよい。

第2問(損益分岐点分析)

(設問1)

2期間で固定費の変動に関する記述がなかったことを、どう判断するかがポイント。

(設問2)

- (1) 貢献利益を考えれば容易に解ける問題。
- (2)、Y製品で8,000万円の利益増が必要となることを正しく計算できたかがポイント。

(設問3)

妥当か否かという2択ではなく、配賦基準の課題について答える。

事例Ⅳ

【問題別コメント】

第3問（投資評価）

（設問1）

ポイントは運転資本の考慮と設備投資の処分価額をCFに含めるか否か、5,000個の場合の法人税の3つ。

（設問2）

ポイントは、投資も1年遅らせることから、正味現在価値を計算する際、設備投資額11,000万円も現在価値に引き直す必要があることと、5,000個の場合は正味現在価値がマイナスであるため、投資しないという意思決定ができること。

第4問

（設問1）

与件文や問題に解答に関連する情報がないため、一次知識を活用して解答することになる。

（設問2）

与件文「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」をとってきたため、利益率が減少している。新製品の販売には、削減していないため余剰となった人員を活用できるため、売上高対販売管理費率の改善が期待できる。

また、「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」とあり、付加価値の高い製品であることが推察されるため、収益も改善されることが期待できる。

クレアールの模範解答の定義

- ・素晴らしい模範的な解答ではなく、緊張した状態で、80分という限られた時間の中で、受験生が書ける解答。
- ・できるだけ与件文の文言を活用した解答。

模範解答・解答解説集を順次配送します。
お申し込みはこちらから

<https://www.crear-ac.co.jp/shindanshi/mohan/>