
2024年度 中小企業診断士試験 2次本試験分析会

受験対策室長 古森創（中小企業診断士）

事例Ⅰ

【合格のポイント】

第4問(設問1)の解答の切り口に、戸惑った受験生が多いと思われる。

【問題別コメント】

第1問

「2000年当時の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、時点について注意しながら、まとめればよい。

第2問

プロジェクトチームを組織した理由は、プロジェクトチームの目的(一次知識)から考える。

長女をプロジェクトリーダーに任命したのは、長女は新市場を開拓(顧客開拓)するために必要な能力を有していること、首都圏での物流需要の可能性(ビジネスチャンス)を見出したのは、そもそも長女であるため。

第3問

ビジネスにおいて協力会社に案件を持ちかける一般的な理由は、発注元が抱えている課題を解決するための機能を有している(商品・サービスを提供してくれる)と期待するため。Z社にとっては新市場となる県内への進出をするにあたって役に立つと考えたので、案件を持ち掛けたと考えるのが合理的。それが何かを考える。

第4問

(設問1)

A社が3PL事業者となるための事業展開を行っていくための配置転換と考えると解答を導きやすい。

(設問2)

Z社との取引が部分的なものどまった原因を解決することが喫緊の施策。

Z社の本部は首都圏、各店舗は県内。首都圏事業部と県内事業部の連携は必須だが、A社の首都圏事業部と県内事業部との業務の連携は、ほとんどなされていない。この改善も必要。

事例Ⅱ

【合格のポイント】

第2問～第4問の難易度は高い。

【問題別コメント】

第1問

定番のSWOT分析。どの要素も、情報が多く、40字以内という字数制限のため、優先度を考えて、解答する。

第2問

一般消費者に対するX焼きの感覚価値、観念価値は、3代目が作った動画の反応に関する情報から考えることが解答の切り口になる。

第3問

問題文「3代目は、自社や窯元の事業機会拡大を図る一方、こうした食器愛好家のニーズを充足する新規事業を手がけたいと考えている。」が解答の切り口になる。

第4問

問われているのは、自社店舗を利用する顧客も増やす、ECサイトを利用する顧客も増やすという、両方増やすための施策。

事例Ⅲ

【合格のポイント】

第2問の難易度を見極め、第2問を後にするというマネジメント。
第2問と第3問の切り分け。

【問題別コメント】

第1問

ポイントは、制約条件がないため、与件に基づき強みを漏れなくピックアップすることである。

第2問

各工程の詳細については触れられておらず、解答の根拠となる与件を抽出するのが非常に難しい。そのため、当問は、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。

第3問

件文より、工程管理が混乱している原因を探し出し、一次知識を用いて解答を構成する。
第2問と当問の根拠の切り分けが難しい。

第4問

解答の根拠となる与件文が比較的分かりやすく、対応がしやすい問題。

第5問

全社的な視点から解答することになるため、対応は難しかった推測される。

事例Ⅳ

【合格のポイント】

第2問(設問2)、第3問(設問2, 設問3)の難易度は高い。

【問題別コメント】

第1問 (経営分析)

優れている指標は有形固定資産回転率、劣っている指標は売上高総利益率、自己資本比率。

第2問

(設問1)(制約条件がある中でセールスマックス)

X社向けとY社向けの1袋あたり、1時間当たりの限界利益より、X社向けを優先し、X社X社向けに6500個、Y社向けに240個を販売する。この時の、限界利益から固定費を控除すればよい。

(設問2)(制約条件がある中でセールスマックス)

線形計画法の応用。X社向けの生産数を x 、Y社向け生産数を y として、制約条件を考える。

$$x + 2.5 \leq 10,000 \quad \cdots \textcircled{1}$$

$$2x + 2.5y \leq 13,600 \quad \cdots \textcircled{2}$$

$$x \leq 6,500 \quad \cdots \textcircled{3}$$

$$2400 \leq y \leq 4,200 \quad \cdots \textcircled{4}$$

フル生産となるのは、 $\textcircled{1}$ と $\textcircled{2}$ の交点 $x=3600$ 、 $y=2560$

このセールスマックスの営業利益が、設問1のセールスマックスの営業利益より大きくなる販売価格を求めることになるため

$$1,220 \times 3,600 + (y - 1,780 - 1,600) \times 2,560 \geq 1,220 \times 6,500 + (y - 1,780 - 1,600) \times 240$$

$$y \geq 4,905$$

事例Ⅳ

第3問（取替投資）

（設問1）

ポイント① 初年度の差額CFの増加要因は、①営業利益の増加、②減価償却費の増加分、③旧機械の売却損による節税効果、④運転資本の増加。

ポイント② 2年度の差額CFの増加要因は、①営業利益の増加、②減価償却費の増加分、③運転資本の増加。

運転資本は更新前を基準に初年度25万円、2年度40万円増加のため、前年（初年度）と比べた増加額は40万－25万＝15万円

（設問2）

ポイント① 各年度の増加CFの計算

初年度と2年目のCFの増加額は設問1で算出した金額、

3年目～8年目は、3年目以降は前年と比べた運転資本の増加は0なので、増加CFは89万円、

9年目は、増加していた運転資本40万円が更新前に戻るため対前年比では40万円減少するため、89万円（3年目～8年目と同額）＋40万円（運転資本の減少分）

ポイント② 1年、2年、7年、9年の複利現価係数、7年目の年金原価係数から、現在価値の算出

初年度と2年目：複利現価係数より

3年目～9年目の同額部分89万円：9年の年金原価係数（7年の年金原価係数×2年の複利現価係数）

9年目の40万円：9年の複利現価係数

（設問3）

ポイント① 各年度の期待値は設問2で計算した方法の営業利益の部分を60%と40%に加重平均して算出

ポイント② 市場調査費用30万円は埋没原価のため、投資判断では考慮する必要ない。

第4問

(設問1)

加工部事業部は、一定の利益率は保証されるものの、自助努力で原価低減をしても利益率の向上は見込めないという制約を受ける。

買い手である飲食事業部・総菜事業部は、自助努力による仕入原価低減の余地がなく、加工事業部の設定価格によって業績が影響される。

⇒どの事業部も業績について、自身では管理不能な部分がある。

(設問2)

各事業部には、それぞれに権限のない管理不能な部分があるため、業績評価を行う時には、事業部長の権限のない部分(管理不能な部分)は対象外とすべき。

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(解説集)をアップロード致します。
お申し込みはこちらから(12/下旬より配信予定)

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