

2025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】

本年度は、環境分析や組織改革といった定番テーマに加え、「消費者向け事業への転換」「産学官連携」「企業理念の再定義と浸透」など新要素が登場。与件文に基づき、論理的・簡潔に整理する力が求められた。150字問題が2問あり、要約力の差が得点差に直結した年といえる。

【問題別コメント】

第1問

SWOT分析。時点(新規事業進出後)を意識して簡潔に表現することがポイント。今回は強み・弱みだけではなく、機会・脅威も問われた。

第2問

顧客接点づくり。直営店・EC・SNS・イベント出展など多面的アプローチに加え、大学との教育連携で顧客の声を開発に反映した点が工夫。

第3問

組織体制。機能別から事業部制へ移行し、法人向け・消費者向けを分化。新規事業とX事業を一体化し、迅速な意思決定と人材育成を図る。

第4問

理念再定義。従来の「生活の豊かさ」に加え、地域貢献・子どもの育成を含む内容に見直す。社長主導の浸透活動と社外発信で共感を醸成。

事例Ⅱ

【合格のポイント】

4問全て、解答の方向性は容易に導ける。具体的な内容として、与件情報からどこまで落とし込めるかが、得点差となる。

【問題別コメント】

第1問

3C分析。

顧客：肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客や、近郊の中高部活生や大学の運動部の学生、コンディショニングのためのアスリートがターゲット。

競合：保険診療を適用する、地域に密着した接骨院、大規模な接骨院、チェーン展開している格安マッサージ店、カイロプラクティック、独自技術を売りにした整体院などで競争環境は厳しい。

自社：高い技術水準をもつこと、立地がよいという強みを活かしつつ、コミュニケーション力は社長は高いが、従業員は社長ほどのコミュニケーション力はたないことが推察されるため、強化する必要がある。

第2問

本格的な施術を受けたい顧客やコンディショニングのためのアスリートには、基本施術コースである30分と60分では短いため、90分コースの新設。(1次知識 プライスライニング)

混雑時間と空き時間の解決方法としては、空き時間の多い時間帯の料金を割引く。(一次知識 第2市場ディスカунティング／ダイナミックプライシング)

第3問

蓄積する情報：不安を感じていること、悩んでいる症状や過去のけがに関する情報。

活用方法：悩んでいる症状やケガの回復、コンディショニング向上に適した施術方法の提案。

蓄積した情報を従業員間で共有し、従業員が顧客とコミュニケーションする時に活かしつつ、従業員のコミュニケーション力強化に活かす。

第4問

顧客の声として、有名トップアスリートや専属トレーナ契約をしている大学の競合運動部の学生の感想は説得力が高い。マッサージの手技、テーピング、ストレッチなどの技術の実演動画。

社長自身が、自分の思いや経歴を語る。

事例Ⅲ

【合格のポイント】

難易度は昨年並みであったが、解答の根拠となる与件の切り分けが難しかったと考えられる。

【問題別コメント】

第1問

強み:原料紙が安定的に仕入れることができることや再生紙の利用により循環型社会の一翼を担っていること、製紙用、産業用、建築用と多様な製品に使用されていること

弱み:製造人員の人材不足やベテラン作業者の高齢化が進み、定年退職者が発生しているが、技術やスキルの承継が進んでないこと、さらには品質のバラツキのより顧客からのクレームが増加していること

第2問

深夜・早期の残業が増えていることや立ち上がりロスによるムダの発生、製品品質のバラツキによる顧客からのクレーム増加などの情報からC社のコストダウンに対して重要な課題2つに絞り込む。具体的な改善策については一次知識を活用し解答する。

第3問

工場長が週次で作成している製造計画に対し、仕様変更や特急受注が発生しており突発的な製造計画の変更が工程の混乱の要因となっていることから、納期対応するにはどのような対応策になるかを考える。

第4問

サイズや強度などについては新たな顧客が求める厳密な品質基準に対応する必要があることがわかる。また、新分野に対する需要増加やサステナビリティ意識の高まりにより、紙加工品のニーズが高まることが期待できることや紙の有効活用として紙パイプ需要の喚起を図ることが課題であることがわかる。これらの与件と第2問、第3問で問われていないC社の問題や強みの強化という観点から検討し、必要な社内の取り組みとして助言していく。

事例Ⅳ

【合格のポイント】

非常に難しいというレベルの問題はなく、一次知識をしっかりと理解できていれば対応できる問題。

【問題別コメント】

第1問

優れている指標：自己資本比率

劣っている指標：売上高総利益率、有形固定資産回転率

第2問

（設問1）

製品XとYが数量ベースで2:3の割合で販売されているという条件ですので、製品X2個、製品Y3個を1セットと考える。

損益分岐点売上高は691,200千円。これを1セットの販売単価2880千円で割り、販売数量240セット。

製品X2個、製品Y3個を1セットより、製品製品X:480基 製品Y720基

（設問2）

固定費総額520,000千円、目標利益50,000千円、製品Xの限界利益179,250千円より、製品Yで稼がないといけない限界利益は390,750千円。

これをYの1個当たり限界利益(413千円)で割り、販売数量 946.12・・・ よって、947基。

（設問3）

直接作業時間が年間700時間の制約条件より、1時間当たりの限界利益が大きい製品Yから生産する。

総販売数量は、製品Xの割合が25%を下回らないという制約条件より、製品Xを25%、製品Yを75%となるように生産。

つまり、製品X対製品Yの生産比率は1:3。これを1セットと考える。

1セットの直接作業時間＝ $0.5 + 0.3 \times 3 = 1.4$ 時間、年間の作業時間は700時間より、 $700 \div 1.4 = 500$ セットの生産

よって、製品Xは500基、製品Yは1500基の生産

限界利益から固定費を引けば、利益が求められます。

$(358.5 \times 500 + 503 \times 1500) - 45000 - 440,000 - 35000 - 5000 = 408,750$ 千円

事例Ⅳ

第3問

(設問1)

残存価額0の設備を6,000千円で売却より、売却によるキャッシュインは6,000千円
売却益6,000千円に対して法人税の支払いが発生するため、キャッシュアウト1,800千円
差し引き:4,200千円

(設問2)

毎期共通となるキャッシュフロー

売上高から変動製造費、業務費用、減価償却費、賃貸収入を引いた6,600千円。
これから税金を引いて、非現金資金項目である減価償却費を足した19,620千円

運転資本の増加の影響

1年目 : 運転資本が9000千円増加するため、9,000千円のキャッシュの減少

2～3年目: 運転資本の増減はない

4年目 : 運転資本の増加が全て取り崩されるため、9,000千円のキャッシュの増加

設備Zの売却の影響(設問1)

4年目: 設備Zの売却キャッシュフロー4200千円

よって、1年目 10620千円、2年目・3年目 19620千円、4年目32820千円

(設問3)

$10,620 \times 0.962 + 19620 \times (0.925 + 0.889) + 32820 \times 0.855 - 60000 = 13868.22$ 千円

事例Ⅳ

第4問

(設問1)

第1問の経営分析との関連性を考える。良い点に自己資本比率、悪い点に売上高総利益率。

(売上高総利益率が低いことが原因で、売上高当期純利益率も低い)

- ・自己資本比率が高く、借入は十分可能と考えられるため、長期借入金で調達して、財務レバレッジを高めて企業価値を向上させる。
- ・60百万円の投資資金は自己資金で十分賄える金額であり、借入金により支払利息の負担増は避ける。

(設問2)

輸出における財務的リスクのため、為替リスクをあげればよい。

対処法は、為替予約とプットオプションの買い

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/>