令和8年度（2026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、企業買収を背景とした経営課題の分析や組織統合、人材育成、成長戦略が問われた。解答の根拠となる与件文の情報は比較的見つけやすいものの、設問要求や条件を的確に捉え、各設問に必要な情報を整理することが求められる、やや難しい事例であった。

【問題別コメント】
第1問
A社の卸売事業の低収益性や本格的な製造機能の不足、醤油市場の価格競争、原材料費・物流費の高騰、消費者ニーズの変化などの情報から、X社を買収するに至った背景にある課題を内部環境・外部環境に分けて整理する。

第2問
業務プロセスの整備によって各社を有機的に結び付け、相乗効果の発揮を図る。併せて、X社の業務効率化や属人的業務の可視化を進め、各社の連携を通じてグループ全体の商品力の向上や商品提案力の強化につなげる。

第3問
X社の技能伝承不足や消費者の情報に触れる機会の不足、グループ間の相互理解の不足、役割・責任や評価基準の曖昧さなどを踏まえ、技能伝承、人材交流・合同研修、評価基準の明確化などの育成策を検討する。グループへの帰属意識の向上も意識したい。

第4問
X社の発酵技術、A社の卸売販路、α社のEC機能などの強みを生かし、高付加価値商品の開発や小容量品・加工食品・海外向け商品の展開を検討する。その際、「既存事業を守りつつ」という与件文を踏まえ、既存事業と雇用を維持しながら、ブランド力・収益性の向上と持続的成長を目指す。

事例Ⅱ

【合格のポイント】

制限字数が多く、与件文文中の情報で考えられる解答内容では制限字数を埋められなく、一次知識や一般知識からの発想力が求められる。

【問題別コメント】

第1問

強みに関する情報はたくさんあり、整理すればよい。弱みに関しては明確に弱みと言える情報が少なく、悩ましい。

第2問

・年1回を複数回購入してもらうことを促す情報

安全性と、それを可能にしている技術、品種ごとの味、香り、色の特徴などを掲載し、購買意欲を促す。

・産地に足を運ばなくても購入できることを認知してもらう情報

「お取り寄せ」できるようにするため、価格・内容量、注文方法、発送方法をわかりやすく示す。

・各農家の特徴を反映する

栽培名人から受け継がれた高い栽培技術や各農家の思い・こだわりを伝える。

第3問

・新たなターゲット

B社の既存顧客（出荷団体・長年の得意客・近隣の道の駅にある農産物直売所・ローカルスーパー）以外でかんきつの香りが適した調理品を扱う店　⇒　洋菓子、ベーカリー（パン）、飲食店・惣菜店など

・マーケティング施策

プロモーション施策として、商品（パウダー商品）の特徴として、素材の香り、保存性に富み軽量の訴求や、後輩のレストランでの試用実績、その評価内容を訴求する。ブランディングのため、フードロスにつながる規格外商品の活用への取組みを訴求する。試供品の提供、使い方（レシピ）の提案、商品の共同開発の提案を行うことも考えられる。

第4問

Uターンを希望する人へ週末農業体験の受入れ、短・中期の農業インターンシップ支援、就農相談の機会を提供する。

ふるさととの関わりを望む人へ収穫、剪定・肥料やり・病虫害の防除などの作業への協力に対して、収穫物やかんきつの加工品を返礼する

事例Ⅲ

【合格のポイント】
難易度は昨年度並みの標準的な水準。生産管理に関する基本的な知識を活用しやすい問題が多かった一方、与件に記載された問題点とその原因を整理し、各設問に対応する解答根拠を適切に切り分けることが重要。与件の記述をそのまま抜き出すだけではなく、一次知識を活用して具体的な改善策を導き出す力が求められた。

【問題別コメント】
第1問
熟練技術と部門間の連携によって高品質で正確な印刷物を生産できる点を強みとして解答する。

第2問
課題は、適切な原価把握と利益を確保できる価格設定が挙げられる。
解決策は、過去の受注実績や作業時間、原価情報を蓄積し、標準原価の設定や目標利益を踏まえた受注価格の決定等を検討することになる。

第3問
印刷物の仕様や部数に応じた設備の使い分け基準を明確化し、デジタル印刷機への適切な振り分けを進めることが重要となる。さらに、生産会議における作業負荷の調整や作業手順の標準化、デジタル印刷機を操作できる作業者の育成等を組み合わせた改善策を検討する必要がある。

第4問
課題は、ベテラン作業者の経験や技術に依存した作業の属人化。
解決策は、作業手順や調整方法、判断基準等を明文化・標準化するとともに、若手従業員への計画的なOJTや多能工化を進め、組織的な技術承継を図ること。

第5問
一括請負業務の作業内容や役割分担を明確化し、業務の標準化と部門間の連携体制を構築することが重要。
また、作業時間や原価の把握による適正価格の設定とともに、顧客の業務効率化という付加価値を訴求した提案営業の強化等を検討する。

事例Ⅳ

【合格のポイント】
出題された論点自体は標準的だが、情報が多いため（問題文が長い）、判断を誤る可能性も高い。

【問題別コメント】
第1問
劣っている指標：　有形固定資産回転率
優れている指標：　売上高営業利益率

第2問
利益は貢献利益を使う。
期末資産額は、
（設問1）　新規の投資はないため、表であたえられている資産の額。
（設問2）　投資が行われた次期の期末資産の額。
当期の資産＋店舗改装の投資＋この投資によって得られたキャッシュ（実際はマイナス）

第3問
（設問1）
・旧設備の売却益　　売却益（36,000千円）－旧設備の簿価（30,000千円）＝6,000千円
・第1期首のCF　　売却額と運転資本の取崩し（41,000千円）－撤去・整備費（3,400千円）＝37,600千円

（設問2）
・旧設備の売却益　　売却益（3,000千円）－旧設備の簿価（0）＝3,000千円
・第1期末のCF　　（売上高 17,600 － 変動費 8,000 － 現金支出費用 2,700 － 減価償却費 6,000）×（1 － 0.3）
＋ 減価償却費 6,000 ＝ 6,630千円
・第5期末のCF　　営業CF 6,630 ＋ 設備売却収入 2,100（3,000×0.7） ＋ 運転資本回収 5,000 ＝ 13,730千円

（設問3）
撤退案のNPV　　第1期首CF 37,600 － 第1期末税金流出現価（2,600 × 0.3 × 0.943） ＝ 36,864.46千円
継続案NPV：　　第1～4期CF現価（6,630 ×3.465）＋ 第5期CF現価（13,730 × 0.747）＝ 33,229.26千円

事例Ⅳ

第4問
（設問1）
D社の純資産額は2.03億円、自己資本比率は9.03%。

借入金が2億円増加することは、さらに安全性を悪化させる。
2億円の手元現金の減少は資金繰りを悪化させる。

⇒倒産リスクが高まる。

（設問2）
EC事業　　：売上の86%を占めるD社の主力事業であり、貢献利益でもD社の64%を占めている。（継続）

EC支援事業：売上を年々伸ばしており、今後もきめ細やかな対応により、他の事業者との差別化を図ることができる。
貢献利益は193百万円
（注力して拡大を図る）

飲食店事業：黒字化できてなく、事業の見直しを検討している。
貢献利益は△5,000千円
（撤退を検討）

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。

2次模範解答・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/