

2次対策の極意

2014 4 月

TAC 中小企業診断士講座

2 次試験の対応のポイント

<一般的な問題処理のイメージ>

問題要求を確認する ⇒ 問題本文を読む ⇒ 解答内容を検討する ⇒ 解答を編集する

▲ 問題要求をはずした解答になってしまうことが少なくない。

＝せっかく最初に問題要求を確認しても、解答編集時までその要求(制約)を意識し続けるのは簡単ではないため。

<問題要求から、解答の設計および解答の組み立て手順を想定する処理>

ポイントとなる処理は？



問題要求の具体化と整理

☆フツウの営業担当者が受注してくるイメージから、
設計・生産ができる営業担当者が受注にしにいくイメージへの転換。

例 1) 平成 25 年度 事例 I 第 2 問(設問 1)

第 2 問(配点 35 点)

A 社の従業員の大半を占める非正規社員の管理について、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

A 社では、同業他社と比べて時給が多少高くても、勤務経験がある中高年層の主婦をオペレーターとして採用している。それには、どのような理由が考えられるか。80 字以内で答えよ。

☆得点したい問題である。

具体化

時給が多少高くても、それを上回る理由があるということ。

さらに具体化すると・・・

- ① **時給は多少高いが、それ以上に他の面で費用がかからないから。**
- ② **時給は多少高いが、それ以上に売上に貢献するから。**

理由を具体化すると・・・

勤務経験がある人たちを採用する理由

中高年層の人たちを採用する理由

主婦の人たちを採用する理由

このうち、「時給が多少高くても」はどれに対応しているのか？

○勤務経験がある人たちを採用する理由

- ① 未経験者に比べ、育成や管理の手間がかからない(○)
- ② 未経験者に比べ、売上につながる(○)

○中高年層の人たちを採用する理由

- ① 若い人たちに比べ、長く勤務する(採用・育成費用少ない)？(△)
- ② 特に理由は浮かばない

○主婦の人たちを採用する理由

- ① 主婦でない人たちに比べ、長く勤務する(採用・育成費用少ない)？(△)
- ② 特に理由は浮かばない。

理由(結論)として、

「勤務経験者だから」が解答に含まれることはまず間違いない。

第 1 問(設問 2)で正規社員を大幅増員せずに急速な事業拡大に実現があることから。

☆要求解釈時には他の問題との関連も考慮に入れるようにしたい！

残り2つの

「中高年層だから」「主婦だから」については、問題本文中の A 社の通販事業の特徴を把握して、関連付けができれば解答に含める。

整理

解答の設計

「勤務経験者だから」 (育成・管理の手間が少ない⇒正規社員少なくとも可とか)

+

「中高年層だから」

「主婦だから」

解答の組み立て手順

- 1) 問題本文の記述から上記3つの観点から①(費用がかからない)②(売上に貢献)の要素の有無を確認する。
- 2) 1)の結果、「勤務経験者だから」については、直接的な記述がなくても、具体化時に想定した理由を解答に含める。「中高年」「主婦」は該当する記述がなければ、解答に入れない。

結果的に……

勤務経験者だから ⇒ 直接的な記述なし。ただし、「全員で日々の業務をこなしてきた」という記述からオペレーター業務の勤務経験だけということではなく、経理や広告など他業務の経験もある人たちを指している可能性が高いと判断できる。

中高年層だから ⇒ 主力商品のターゲット層と一致する⇒販売しやすい⇒売上に繋がる

主婦だから ⇒ 本文中に読み取れる記述なし(☆美容と健康、アンチエイジングなど女性のほうが関心が高い市場と判断し、解答に加えることも可)。

例 2) 平成 25 年度 事例Ⅱ 第 2 問

B 社のさつまあげの新商品開発において農商工の連携が実現した要因のひとつに、副社長が農家に対して地域ブランドの確立につながるようにパッケージ・デザインの工夫を提案したことがある。

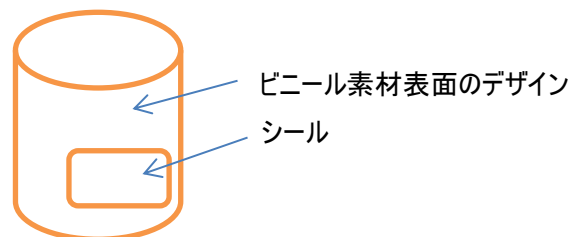
地域ブランドの価値を高め、かつ原材料の農産物の質の高さを訴求するためにはパッケージをどのように工夫すべきか。80 字以内で述べよ。ただし、パッケージは筒状のビニール素材で、小判型のさつまあげを 12 枚程度重ねて包装するものである。形状を変更することはできないが、ビニール素材表面のデザインは柔軟に変更できる。また、シールの貼り付けも容易である。

☆得点したい問題である。

具体化

「地域ブランドの価値」と「原材料の農産物の質の高さ」という2点を訴求するために、「ビニール素材の表面のデザイン」と「シール」にどのような情報を載せるか？

商品：さつまあげ 12 枚程度 原材料に地域の農家の農産物を使用している。



「地域ブランド」の意味するもの

- ① 地域の農家と地域のさつまあげ製造業者が作った商品である。
- ② 地域の（農家の）農産物が使用されている商品である（B 社＝さつまあげは地域ブランドに直接関係しない）

★「農家に対して地域ブランドの確立につながるように・・・工夫を提案」ということから、「工夫」としては②の可能性が高い（地域の B 社の製品であることは農家にとって無関係だし、B 社の製品のパッケージに B 社のことを露出するのは工夫ではない。また、さつまあげそのものは農産物ではないので、地域の特産物ではないだろう）

「原材料の農産物の質」が意味するもの

- ① 原材料は、確かな農産物であることを（B 社ではなく）農家が保証する。

さらに具体化すると・・・

農家の名称、顔写真など

整理

解答の設計

ビニール素材の表面 「商品」の訴求

地域の農産物が使用されている商品であることをアピール

+

シール

「原材料」の訴求

直接の作り手である(地域の)農家が保証することをアピール

解答の組み立て手順

- 1) 問題本文から、該当するさつまあげの新商品に関する記述を特定し、そこから「原材料に地域の農産物が使用されていること」をどのような情報(形式)でアピールするか決定する。
- 2) 使用する農産物(原材料)の農家に関する記述を特定し、農家の名称や顔社員以外の情報があるかどうか検討する。
- 3) 1)2)をもとに、設計に従い解答を編集する。

結果的に・・・

「商品」は、「旬の食材を毎月取り入れたさつまあげ」であることがわかる。

⇒ ビニール素材は、月替わりで「地域の旬の素材」を使った商品であることをアピール。

「農家」に関する追加で訴求する情報は無い。

⇒ 原材料の農家の名称、顔写真で農家が保証することをアピール。

例 2) 平成 25 年度 事例Ⅳ 第 1 問

D 社では、植物工場設立にあたり、開業資金 150 百万円のうち、100 百万円の出資を予定している。
内訳は、D 社の余剰資金から 70 百万円、金融機関からの長期借入 30 百万円である。

出資による D 社への影響を評価するために、現在の D 社の貸借対照表と、出資直後の予想貸借対照表から財務状況を比較することにした。

財務状況を表す主要な財務比率を 3 つあげ、その財務比率の名称を(a)欄に、出資直前の数値(小数点第 3 位を四捨五入すること)を(b)欄に、出資直後の数値(小数点第 3 位を四捨五入すること)を(c)欄に示せ。

また、出資による D 社への影響を(d)欄に 80 字以内で述べよ。

☆すみやかに得点したい問題である。

事例Ⅳにおいて、経営分析を含む計算処理を伴う問題については、要求は具体的であるため、具体化のステップは不要である。また、解答が指標や数値であれば解答の設計も不要。解答の組み立ての手順は、処理の手順となる。

問題(どのような知識を前提とし、どのような処理をさせたいのか)の理解をまず行う。

経営分析は毎年必ず出題されているので、すみやかに処理し、得点したい。

問題の理解

出資による D 社への影響を評価するために、現在の D 社の貸借対照表と、出資直後の予想貸借対照表から財務状況を比較することにした。

財務状況を表す主要な財務比率を 3 つあげ



B/S のみで算出可能な指標 3 つということになる。

「財務状況面での影響を評価するため」の指標である(問題点でも、長所・短所でもない)。



「安全性の指標 3 つ」ということになる。

短期・長期・調達構造からそれぞれ 1 つで解答する。

出資による D 社への影響を(d)欄に 80 字以内で述べよ。



「植物工場設立」は D 社にとっての改善策となっている(改善策が提示されているタイプ)。



しかし、
改善策として確定ではないので…

他の問題(第 2 問、第 3 問)のテーマ設定を確認する。

整理

処理手順の計画

- ① 第 2 問以降のテーマ設定を確認し、「植物工場設立」以外の D 社の改善策が示されているかどうか、「植物工場設立」の位置づけがどうなっているかをはっきりさせる。
- ② 問題本文を読み、D 社の状況と「植物工場設立」の経緯やねらいを確認する。
- ③ ①②より、評価指標に制約を加える情報があればそれ(ら)を考慮に入れ、何もなければ短期、長期、調達構造(例: 当座、固定、負債)の3つを解答する。①②より「植物工場設立」が唯一の改善策であれば、これを実施するしかないので「大きな(悪い)影響はない」という結論でまとめる。他にも改善策がある場合には、指標の数値による評価により結論を考える。

結果的に……

①の作業

第 2 問

植物工場は開業資金として、D 社から 100 百万円受け入れ、工場自身で 50 百万円調達する。…

⇒ 植物工場設立を行う前提。

第 3 問

植物工場で栽培した植物は一定の品質が保証される限り、すべて生産した期に販売されると見込まれているが、……

⇒ 植物工場設立を行う前提。

⇒ 植物工場設立以外の改善策はない。

②の作業

休眠中の旧工場を「植物工場」というストーリーであり、それ以外はなし。



「影響」欄の結論は、「大きな影響はない」とまとめる。

指標は想定どおりの3つで解答する。