

2 次対策トレーニング② ～メリット・デメリット系～

「2 次対策トレーニング①」（「動画チャンネルでは【学習方法】2 次直前対策は TAC に
お任せ！（1）」に掲載）に引き続き、比較をテーマにした内容となっています。段階を経
ることで、より効果が得られる組立てにしておりますので、まずは「2 次対策トレーニング
①」を実施してから、当トレーニングに取り組んでください。

なお、題材は全てすべて過去問から取り上げています。お手元に過去問題集を用意して、
学習に取り掛かりましょう！

※当レジュメ内の一部図表で、メリットは M、デメリットは D、価格は P と記載している
ケースがあります。ご了承ください。

補足

取り上げている過去問は当レジュメ 2 ページ目をご確認ください。なお、視聴に際し、該
当の問題を全て解いておく必要はありません。平成 22 年度の事例 I（第 3 問）については、
後半（約 40 分あたり）から詳細に触れていきますが、事前に解いても、一時停止しながら
同時に解いても、見終わった後に解いても、いずれの方法でも構いません。

～今後の掲載予定～

#お知らせ掲示板（レジュメ）

- ・2 次対策トレーニング③ ～アドバイス問題～（7 月下旬掲載予定）

#TAC 動画チャンネル

- ・【学習方法】2 次直前対策は TAC にお任せ！（3）（7/27（水）配信開始予定）

合言葉は「絶対合格！！」

トレーニング1

以下の設問で、何との比較なのか？を考えてみよう！

①平成 18 年度 事例Ⅲ 第 2 問

C 社は、Y 社から生産拡大を強く要請されている。こうした増産要請に応えることは、C 社の今後の経営にとってどのような影響を及ぼすことになるかについて、120 字以内で説明せよ。

②平成 19 年度 事例Ⅰ 第 2 問

A 社は、主に百貨店やショッピングセンター内のインストアショップによる店舗展開を行ってきた。路面店と比較して、インストアショップによる店舗展開のメリットとデメリットについて 150 字以内で答えよ。

③平成 19 年度 事例Ⅲ 第 2 問

C 社では、広告代理店が介在する受注の増加によって、収益面や生産面に影響を受けている。そうした広告代理店との取引増加をどのようにとらえ、どのような対策を講じる必要があるかについて 120 字以内で述べよ。

④平成 20 年度 事例Ⅲ 第 2 問

取引先からの生産要請に応えることは、C 社にとってどのような機会としてとらえるべきかを、外部環境の変化という視点から 100 字以内で述べよ。

⑤平成 21 年度 事例Ⅲ 第 3 問

大手インテリア用品小売チェーンとの OEM 製品取引は、C 社にとってどのようなメリットがあるのかについて 80 字以内で述べよ。

⑥平成 22 年度 事例Ⅰ 第 2 問

A 社は友好的買収を進める際に、従来の従業員を継続して雇用することになっている。そのメリットとデメリットについて 100 字以内で説明せよ。

⑦平成 22 年度 事例Ⅰ 第 3 問

家族主義的経営を掲げる A 社でも、近年の経営環境の変化の中で、成果主義的要素をわずかながら人事制度に取り入れるようになった。より成果主義的要素を強化した人事制度にすべきかどうかについて、中小企業診断士として A 社社長からアドバイスを求められた。成果主義的要素を強化した際の A 社にとってのメリットとデメリットをどのように考えるべきかについて、100 字以内で述べよ。

【考え方】

①平成 18 年度 事例Ⅲ 第 2 問

C 社は、Y 社から生産拡大を強く要請されている。こうした増産要請に応えることは、C 社の今後の経営にとってどのような影響を及ぼすことになるかについて、120 字以内で説明せよ。

比較の対象	特徴
Y 社からの増産要請を受ける前との比較	・第 3 段落…<u>電気亜鉛めっき加工のみを手がけていた時代</u>、C 社は大手自動車メーカー X 社の協力企業である <u>部品メーカー Y 社 1 社に売上高の 9 割程度を依存</u> ・第 3 段落…<u>その後、(中略) 生産面 (稼働率の向上など)、収益面 (利益率の向上など) にも貢献している</u> ・第 1 段落…<u>電気亜鉛めっき加工のみであったが、昭和 51 年には事業領域の拡大のために電着塗装加工に取り組み</u>

→つまり現在は、Y 社の依存度を下げ、電気亜鉛めっき加工以外に電着塗装加工も受注していることで生産面・収益面に貢献をしていることが判断できる。よって、Y 社からの増産要請でこれらのバランスが崩れる方向性が導き出せる。

②平成 19 年度 事例 I 第 2 問

A 社は、主に百貨店やショッピングセンター内のインストアショップによる店舗展開を行ってきた。路面店と比較して、インストアショップによる店舗展開のメリットとデメリットについて 150 字以内で答えよ。

比較の対象	特徴
路面店との比較 ※当然、インストアショップの M・D が直接書かれていればそれも拾う。	・第 5 段落…各店舗の従業員は、<u>インストアショップで 2～3 名、直営路面店で 6 名</u>である。→費用面で M ・第 1 段落…<u>15 店舗のうち 1 店舗は、(中略) 直営路面店</u>であり、それ以外の 14 店舗は、<u>立地条件に恵まれた有名百貨店や大手ショッピングセンター内のインストアショップ</u> ・第 4 段落…インストアショップでの展開によって<u>数店舗を開店するまでに事業を拡大</u> →店舗展開 (展開スピード) で M →テナント先の業績や印象に悪影響を受ける点では D ・第 7 段落…<u>ブランド認知度の向上と確立のため多額の販売促進費用を継続的に負担していくことは現実的ではないのも事実である。</u> →インストアショップは数が多く、テナント先の制約も受けるため、販促の自由度などの観点では D?

→設問分析(問題本文を読む前)の段階では直接的に書かれていないこと(路面店の裏返し)を想定したが、実際には直接的に書かれていることも多く見受けられ、比較的、対応しやすい問題と言える。ただし、上記の根拠は路面店と比べてのメリット、デメリットになっている内容であることを確認しておくこと。

③平成 19 年度 事例Ⅲ 第 2 問

C 社では、広告代理店が介在する受注の増加によって、収益面や生産面に影響を受けている。そうした広告代理店との取引増加をどのようにとらえ、どのような対策を講じる必要があるかについて 120 字以内で述べよ。

比較の対象	特徴
広告代理店が介在する受注の増加する前との比較 ※特に収益面、生産面において	・第 2 段落…<u>売上高は比較的安定しているが、<u>広告代理店からの受注が 3 割を超え利益率が低下し</u>始めている→収益面への影響</u> ・第 6 段落…(中略) <u>受注から納期に至るさまざまな段階の情報を生産部門に流すことができた。</u>ところが、<u>広告代理店を経由する受注では、<u>最終ユーザーとの打ち合わせの機会が減る</u>だけでなく、<u>広告代理店との打ち合わせにとどまるケースが増えて</u>きている。</u> ・第 7 段落…(中略) <u>印刷予定の混乱要因</u>になっている。また、<u>最終ユーザーとのかかわりが薄ければ薄いほど、<u>印刷時の色調上のトラブル発生が多くなる。</u></u> →従来は第 6 段落の内容だったが、広告代理店の増加で、第 7 段落のような状態になっている(悪い影響)

→「どのようにとらえ→対策」と問われているため、「良く捉える」という方向性は優先度が下がると想定される。「脅威≡デメリット」として解釈し、対策に繋げる方向性が考えられる。いずれにしても、広告代理店が増加する前と比較していることを確認すること。

④平成 20 年度 事例Ⅲ 第 2 問

取引先からの生産要請に応えることは、C 社にとってどのような機会としてとらえるべきかを、外部環境の変化という視点から 100 字以内で述べよ。

比較の対象	特徴
(大型金型の製作について) 取引先からの生産要請に応える前との比較	・ 第 4 段落表題…【取引先からの大型金型の生産要請】 →第 4 段落には「大型金型」の記載は一切ないが、表題より出題者は第 2 問(設問 1)の外部環境として第 4 段落を使ってほしいという意図が感じられる。 ・ 第 4 段落…(中略) <u>今後の発展については楽観視しているわけではない</u>。それは、単に<u>受注拡大にかげりが見え始めている</u>という理由だけでなく、<u>海外進出企業の金型の現地調達進展や、国内生産の低迷による金型需要の縮小</u>というわが国の金型業界を取り巻く経営環境の厳しさを受け止めてのことである。反面、<u>C 社を含む有力企業には金型発注が集中する傾向にある</u>。

→現状があまり良い状態ではないから、大型金型の生産要請は「現状の悪い点が改善される＝メリット」として捉えることができる。

⑤平成 21 年度 事例Ⅲ 第 3 問

大手インテリア用品小売チェーンとの OEM 製品取引は、C 社にとってどのようなメリットがあるのかについて 80 字以内で述べよ。

比較の対象	特徴
OEM 製品取引を受ける前(さらに増やす前)との比較	・ 第 2 段落…現在、この有力販売先の一つである大手インテリア用品小売チェーンから、<u>OEM 製品の取引打診があり、先方から製品アイデアの提供を受けて製品化を進めようとしている</u>。 ・ 第 3 段落…現在進めようとしている大手インテリア用品小売チェーンからの <u>OEM 製品受注が現実のものになると、年間で約 1 割程度の売り上げ増が見込まれている</u>。

→製品アイデアの提供と年間で約 1 割程度の売り上げ増については、直接的に記載されており、OEM 製品取引を受ける前と比較してもメリットとして判断できる。

補足

1：稼働率増加については、年間で 1 割程度の生産増加であるため、それを以ってして稼働率増加とは指摘しにくい(稼働率も 1 割しか増加しない)。さらに、第 7 段落 2 行目以降「稼働率を上げるために、(中略) 現在は 100～150 個である。」という記述から、すでに稼働率はそこそこ高いことが読み取れる。いずれにしても優先順位は下げて良い。

2：「大手インテリア用品小売チェーン」を、大手⇄中小、インテリア用品⇄それ以外の業界、小売⇄卸やメーカーなど、チェーン⇄単独、との比較も可能だが、字数設定が 80 字以内であることや、事例Ⅲの問題本文の構成は比較的、大雑把に出来ているため、これら 4 つの複数解釈をして問題本文を＋4 回根拠を探しにいくのは 80 分の対応では非常に困難であり、出題者がそこまでひねった問題（解答）を用意しているとは考えにくい。よって、まずは OEM を主軸に構成すると良い。

【典型的な NG 解答】

メ	リ	ッ	ト	は	①	大	手	受	注	で	安	定	売	上	②	特	定	業	界
へ	の	経	営	資	源	集	中	で	経	験	曲	線	効	果	③	S	C	M	構
築	で	チ	ャ	ネ	ル	差	別	化	④	年	間	売	上	約	1	割	増	加	⑤
先	方	か	ら	製	品	ア	イ	デ	ア	提	供	可	⑥	稼	働	率	向	上	。

※もし私が採点者なら遠慮なく×つけます。分析力が足りていないからですね。

【参考解答例】

先	方	か	ら	の	製	品	ア	イ	デ	ア	の	提	供	に	よ	る	新	製	品
開	発	体	制	の	強	化	や	展	示	ス	ペ	ー	ス	の	増	加	が	可	能
と	な	り	、	年	間	で	約	1	割	程	度	の	売	り	上	げ	増	が	見
込	ま	れ	て	お	り	、	安	定	し	た	売	上	に	繋	が	る	。		

⑥平成 22 年度 事例Ⅰ 第 2 問

A 社は友好的買収を進める際に、従来の従業員を継続して雇用することになっている。そのメリットとデメリットについて 100 字以内で説明せよ。

比較の対象	特徴
(友好的買収の際) 従来の従業員を継続雇用しない場合との比較	・第 5 段落…A 社が救済のために買収した二次問屋には、<u>トップマネジャーこそ A 社から転籍させるが、そこで雇用されている従業員は、それまでと同じ条件で雇用することになっている。</u> →雇用継続のみならず、同じ条件で雇用継続するため、モチベーションは維持される可能性は高い (M)。 ・第 1 段落…「40～50 歳代の社員が少ないために」 →トップマネジャーは A 社から転籍させるが、A 社はミドルマネジャー層がいないと想定され、買収先の従業員を継続雇用することで、ミドルマネジャー層についてはそのまま活用できることが読み取れる

	(M) →これらの結果、買収先のチャネルなどはそのまま活用できる可能性が浮上している (M)。もちろんこれは、A 社の従業員がしゃしゃり出た場合には起こることがないメリットである。 →一方、「同じ条件で雇用」ということから、A 社の転籍者と買収先の従業員の間に給与の逆転現象が起これ、転籍者のモチベーションの低下が懸念される (D)。これは、すべて A 社の従業員で賄った場合（若しくは待遇を下げた場合）には起こり得ないデメリットであると想定される。
--	--

→敵対的買収との比較の観点も悪い対応ではないが、まずは素直に解釈すること。

⑦平成 22 年度 事例Ⅰ 第 3 問

家族主義的経営を掲げる A 社でも、近年の経営環境の変化の中で、成果主義的要素をわずかながら人事制度に取り入れるようになった。より成果主義的要素を強化した人事制度にすべきかどうかについて、中小企業診断士として A 社社長からアドバイスを求められた。成果主義的要素を強化した際の A 社にとってのメリットとデメリットをどのように考えるべきかについて、100 字以内で述べよ。

手順 1：(家族主義的経営を前提に) 成果主義的要素を強化しない場合との比較

→つまり、家族主義的経営を前提に現在の成果主義の状況がどうなっているのか？を探しに行く。

手順 2：第 6 段落「こうした経営環境の変化の中にあっても、A 社は、長年にわたって伝統的な家族主義的経営を掲げて年功序列型の給与体系を適用してきた。食品原材料を取り扱う商売に往々にして見られることであるが、ある程度の商圏さえ持っていれば、あまりあくせくしなくともきちんと売り上げがあがってきたからである。しかし、取引先の倒産や転廃業が頻発する中で、ある程度新陳代謝を促していかないと存続すら危ういという不安があって、わずかながらではあるが成果主義的要素を取り入れた。も[・]つ[・]と[・]も、月額[・]の生活給部分は年功序列を守り、ボーナスの部分に成果を反映させるといった程度[・]のものである。」が見つかる。

→つまり、「こんな程度です」という表現から、現状の成果主義が完全なる成果主義とは言えない、といったニュアンスが読み取れる。こんな程度とは、

- ・ 月額の生活給部分は年功序列を守っている
- ・ ボーナスの部分に成果を反映

の 2 つである (接続詞にうまく反応すること)

手順 3：では、上記の 2 つを裏返すとどうなるか？

- ・月額の生活給部分にも成果を反映させる
- ・ボーナスの部分はさらに成果を反映させる

ということになる。ここで終了してもある程度得点は入るが、「家族主義的経営」という表現がなくても上記の解釈は可能である。よって、(出題者の意図を組んで)「家族主義的経営」をヒントにさらに根拠を探しに行く。

手順4：第6段落「ある程度の商圏さえ持っていれば、あまりあくせくしなくともきちんと売り上げがあがってきたからである。しかし、取引先の倒産や転廃業が頻発する中で、ある程度新陳代謝を促していかなないと存続すら危ういという不安」→「あまりあくせくしない」という表現から、家族主義的経営の悪い面が顕在化し、今は存続すら危ういという結果に繋がっていることが判断できる。

手順5：第1段落「社員数は125人で、定年を目前にしたあるいは定年延長した社員の割合が高く、40～50歳代の社員が少ないために、高齢の社員が退職した後、中心となるのは30歳代である。」が見つかる。「成果主義」とは評価制度のことであるから、人事・評価に着目すると第1段落の人材の記述が目に残る。かつ、(定年延長が良い悪いという議論はさて置き)A社の業界は安定した経営環境であったため、長い間就業している定年前後の従業員がのんびりと就業してきたことが判断できる。

手順6：あとはこれらを裏返せば良い(板書を参照のこと)。

【解答例】

メ	リ	ツ	ト	は	、	ボ	ー	ナ	ス	部	分	の	増	加	に	よ	り	30	歳
代	の	モ	チ	ベ	ー	シ	ョ	ン	向	上	が	見	込	め	、	新	陳	代	謝
が	促	さ	れ	企	業	が	活	性	化	す	る	こ	と	。	デ	メ	リ	ツ	ト
は	、	月	額	の	生	活	給	の	削	減	に	よ	り	定	年	前	後	の	従
業	員	の	不	安	が	増	え	一	体	感	が	損	な	わ	れ	る	こ	と	。

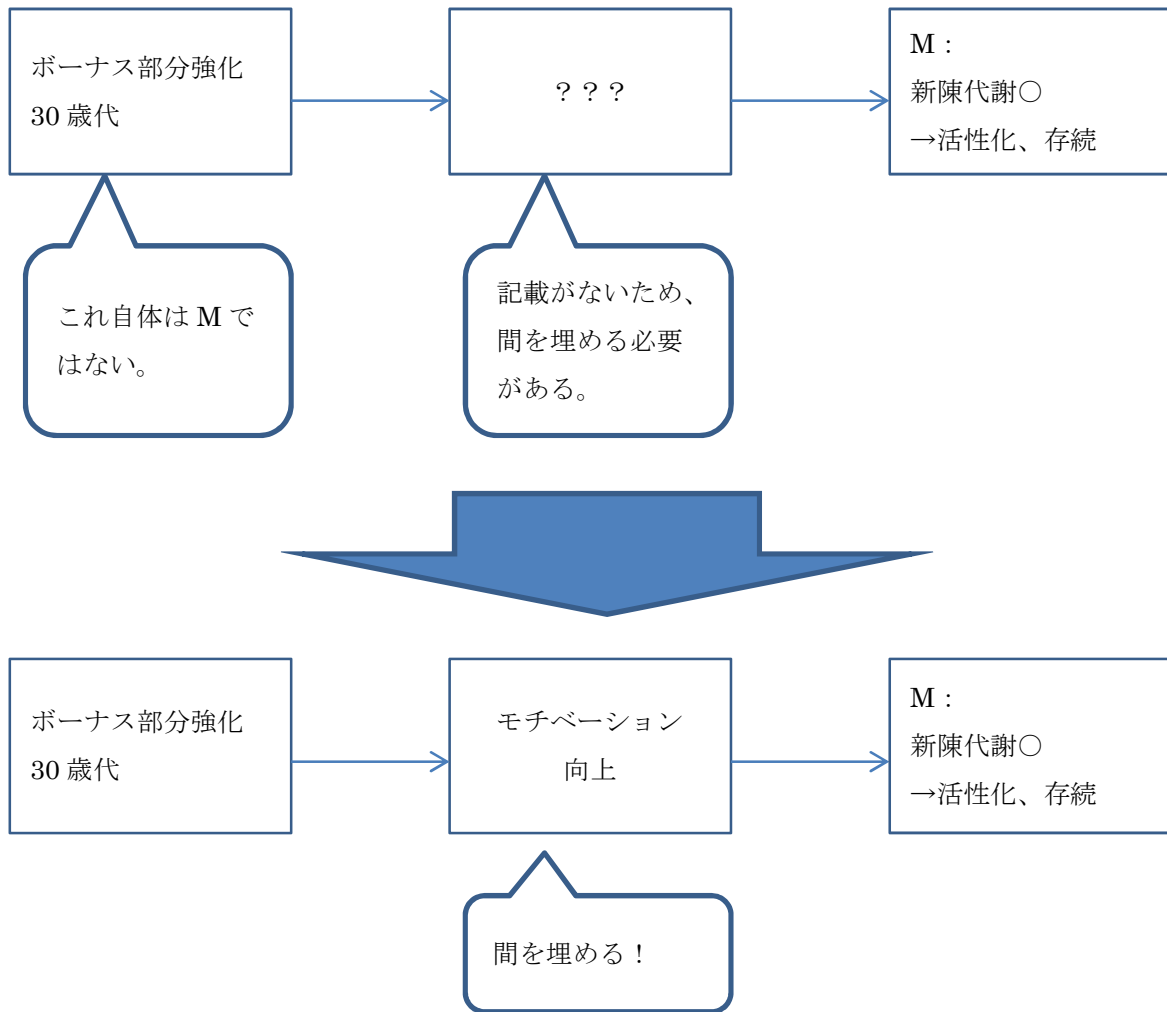
→「活性化」は「存続」「発展」などでも良い。

補足②

成果主義の一般的なメリットとしては、「(固定化されている)人件費の変動費化」が挙げられる。しかし、問題本文からは人件費が固定的であるが故にA社の利益を圧迫している内容は読み取れない(A社は増収増益で推移している)。一方、一般的なデメリットとしては「(短期的な視点で売上を追ってしまい)長期的な視点が損なわれる」などが挙げられる。しかし、問題本文からは長期的な視点での課題についても読み取れない(新規事業については第5問のテーマ)。よって、主役の論点を削ってまで読み取れない根拠を無理に解答に詰め込む必要はない。字数に余裕があった場合、付け足しておく程度で良い。

補足②

「モチベーション向上」「不安が増え」については、事例Ⅰの典型的な対応である類推を入れている。また、「一体感が損なわれる」については家族主義的経営をヒントにメリットと同じ概念でまとめるために記載している。優先度は下げて良い。



～まとめ～

「2次対策トレーニング①」の強み・弱みであっても、メリット・デメリットであっても、対応方法は同一であることを是非、確認してください。また、年度や問われ方が違っても、「同じ（ような）問題」であると感じることが出来れば、非常に合格可能性が上がります。是非、ご自身の処理パターンを身に付け、高い位置で得点を安定させましょう！