

合格サポート定期便（12 年目標試験対策 受験経験者向け）2 月号

2 月号の主な番組内容

12 年目標合格に向けた 12 年目標の受講生（受験経験者）を対象とした合格サポート定期便、第 4 回となります。今回は、平成 23 年度中小企業診断士試験の合格者 三上祐志郎さんをゲストに迎え、対談形式で「受験時代の学習法」「受験時代の過ごし方」等についてお送りします。

メールの募集について

「合格サポート定期便」は T A C 側からの一方的な情報配信番組ではなく、視聴されている皆さんとコミュニケーションをとりながら、一緒に作り上げていく番組です。

3 月号の予定内容・メールでいただきたいコメント

現在、教室講師として活躍中の渡辺まどか先生をゲストに迎え、2 次対策の具体的な勉強方法などについてお聞きします。

「演習でなかなか得点が伸びない!」「この時期にどのような勉強をしたら良いのか分からない!」など、2 次対策全般で悩んでいることやご質問などをメール募集致します。

また、過去問 1 問 1 答のコーナーでは、事例Ⅱを取り上げます。平成 23 年度の事例Ⅱについて、疑問点などありましたら併せてメール募集致します。

その他、初学者向け・経験者向け共通の募集内容として、引き続き「合格サポート定期便」で取り上げて欲しいテーマや情報、「番組の感想やご意見」などについても皆様のご意見をお待ちしております。

【メール受付期間】

随時受け付けております。主に 2012 年 3 月 8 日（木）まで 24 : 00 にいただいたメールについて、2 月号でご紹介していきます。

【メール送付の方法】以下の案内に沿ってメールをお送りください。

- ・ 送付先メールアドレス : shindan-support@tac-school.co.jp
- ・ メールタイトル : 「合格サポート定期便係」と記載してください。
- ・ 本文 :
 - ① 会員番号・お名前を記載してください。なお、番組内で採用されたメールは、お名前を発表します。匿名やペンネームなどの希望があれば併記してください。
 - ② 教室講座・DVD 講座の方は受講している校舎名（仙台校、新宿校など）、通信講座の方は利用している学習メディア（Web 通信、DVD 通信など）を記載してください。
 - ③ メッセージの書式は自由です。一度にたくさんのコメントをいただいても、一言だけでも結構です。



【ご注意事項】

- ・ ラジオ番組の葉書と同様、いただいたメールに関する回答は番組内でのみ行います。個別にメール返信は行いませんのでご了承ください。
- ・ 学習内容に関するご質問にはお答えできませんのでご了承ください。

以上

平成 24 年 2 月 20 日
T A C 中小企業診断士講座

～ポイント～

事例Ⅰは「原則、類推」

→問題本文に書かれていないことをシッカリと分析して合格点を取ろう！

■例題 1

問題要求…A 社の売上が減少した原因は？

問題本文…近年、A 社の周りには競合店が増えている。

■例題 2

問題要求…A 社の売上が増加した原因は？

問題本文…近年、A 社の周りには競合店が増えている。

収録で解答について取り上げるのを失念しておりました。レジュメの 3P に解答がありますので参考にしてください。(早坂)

事象（問題本文）は同じだが、解答は異なる例。解答は後ほど…

■例題 平成 23 年度事例Ⅰ

第 3 問（配点 20 点）

A 社は、中小企業には珍しく、創業家一族による同族企業ではなく、仕入れ先や社員持株会などが主な出資者である。A 社にとって、このような所有と経営の分離のプラス面とマイナス面の両面について、120 字以内で述べよ。

○問題本文を読む前に、想定しておきたいこと

①所有と経営の分離のプラス面とマイナス面が直接、問題本文に書いてある。

→遠慮なく拾う。

②創業家一族（同族企業）のプラス面とマイナス面が問題本文に書いてある。

→裏返せば、所有と経営の分離のプラス面とマイナス面になる。

→つまり、直接書いていないが、間接的に書いてある（類推部分）。

【問題本文】

■第 4 段落

「長年にわたって一族で事業を継承し拡大してきたが、（中略）それまで経験のなかった不動産事業や医療品以外の物販事業へも進出した。しかし、資金がショートし、本業にも影響を及ぼすようになった。」

→これは明らかに「創業家一族（同族企業）」のマイナス面として捉えることが可能。

→裏返して（類推して）「経営陣に対するチェック機能が働く」とする。

■第 4 段落～第 5 段落

「そのため、金融機関から役員を迎えたこともある。経営の負担となっていた事業の整理統合に着手して、再建にめどが立ちはじめると、創業家一族の勢力が復活した。」

→株式を同族で保有していることが考えられ、役員を迎えたとしても創業家一族による経営権は保たれる。

→これは「創業家一族（同族企業）」のプラス面として捉えることが可能。

→裏返すと「企業買収などの脅威から回避することができる」だが…

■第 6 段落

「しかし、仕入れ先から送り込まれた役員や社長の下で、経営再建はほとんど進まず、景気の追い風の中にあっても現状を維持することが精一杯であった。さらに、バブル経済の

崩壊によって状況が悪化すると、存続を確保するために既存事業の改革が急務となった。」
→企業買収という観点ではなく、役員同士のコンフリクトの論点を読み取れる。金融機関から送り込まれた役員が現在もいるかどうかはまったく不明だが、社員持株会とは意見が衝突する？

→「役員同士や社員持株会との意見が衝突し、事業改革が進まないこと」とする。

○これもあり？

■第2段落

「A社は、中小企業には珍しく、創業家一族は社長でも、大株主でもない。現社長は、高校卒業後に数年間の工場勤務を経て、創業家のトップの下で営業担当者として本社や首都圏の支店で勤務した後、40歳代の初めに本社の営業部門の管理職に就いた。その後、A社は、業績面で少なからず浮き沈みがあったものの、現社長がトップに就任して以降、比較的順調に事業を拡大してきた。」

→「優秀な叩き上げの人材が経営トップとして採用しやすい」

→所有と経営の分離のプラス面として直接書いてある。また、「創業家一族（同族企業）」にも当てはまりにくい（マイナス面の裏返し）のため、得点の可能性あり。

○これはなし？（応募いただいた解答や再現解答にも多数あり）

「資金調達がしやすい」

■第4段落

「しかし、資金がショートし、本業にも影響を及ぼすようになった。A社は、取引銀行や原材料を購入していた仕入れ先に支援を求め、企業再建に取り組まなければならなかった。」

→「創業家一族（同族企業）」でも起こっていたこと。敢えて、指摘する内容ではない？

→一歩踏み込んで、「間接的な資金調達（株式増資）により返済のリスクが少ない」なら、まだOK？

■合格者の再現答案例

※解答の中身に加えて、「類推している」ということを確認しよう！

Aさん

プラスの面はガバナンスが働くことや経営に専念できることや所有者のノウハウを活用できることでマイナスの面は同族企業に比べて意思決定のスピードが遅いことや所有者と経営陣で経営理念等の目標に乖離が生じてしまう事。

Bさん

プラス面は①無謀な事業多角化や設備投資など創業者一族による放漫経営を防ぐ事②外部専門人材の活用が可能な事。マイナス面は①創業の思い入れのない役員等の経営では保守的になる②事業が短期志向になりやすい事、である。

Cさん

プラス面は、事業展開暴走の抑制や、有能人材への権限委譲・付与でモラル向上すること。マイナス面は、送り込まれた役員や社長に責任意識低く、一体感喪失で経営再建進みづらくなること。

■解答に入れておきたい論点

- ・経営陣に対するチェック機能
- ・役員同士の衝突など
- ・現社長（叩き上げの優秀な人材）の採用

※前者の2つは、ほとんどの合格者ならびにA評価の解答に記載されている論点でした。

■冒頭の問題の解答 ※下線部が類推部分

例題1…近隣に競合が増え、競合に顧客が奪われたため。

例題2…近隣に競合が増え、(地域が賑わうことで) 地域全体の顧客自体が増えたため (それに伴いA社の顧客も増加)

同じ事象でも解答が変わる例です。事例Iはしっかりと類推して解答を導き出しましょう。確実に取れる論点を積み重ねれば必ず合格点に届きます！（これは1次も2次も同じ）

合言葉は「絶対合格！！」

believe in yourself !

■平成23年度事例I再現答案 三上 祐志郎

第1問

(設問1)

一般家庭向け医療品が商品ラインナップを充実させ、小売店に対してPR活動を行って売込む営業活動であるが、医家向け医療品は医療現場のニーズを捉えたニーズ志向の製品開発を要す為、営業担当に同行し現場の声を収集する現場密着な営業活動を求められる点が違う。

(設問2)

一般家庭向け医療品市場は、競合企業がA社の主力市場に参入し差別化競争や価格競争が激化し収益性が低い為、主力商品の製造で培った技術を応用し、治療効率を高める製品開発を行い、より高付加価値な商品提供で高い収益性を確保する必要があったから。

第2問

一定の成長を確保している多角化の新規事業は、地元の大学や流通業者と提携して共同開発を行っており、原材料コストの大幅削減に成功等の実績有す為、今後の共同開発事業を見据え、柔軟に対応する余地を持ちたいから。

第3問

プラス面は、営業の最前線にいて現場を知り尽くす現社長が全権を持ったことで、ニーズ志向の事業展開が行え、順調に事業拡大出来た事。マイナス面は、仕入れ先が株主の為、よりよい仕入れ先があっても抵抗や反発があり、柔軟に仕入れ先を変更できないこと。

第4問

今後の成長が期待される中国など海外市場開発への積極的な取組が、成功に安住して足踏みする事態にならないよう、プロジェクトチーム等の専門担当作り、長期的な結果で評価する仕組みを導入し、担当者のモチベーション上げつつ、他部署からの横やりを回避する。

■収録後記

見事、合格を勝ち取った三上さん。現在は小売業等に対するコンサル業務を行い、独立診断士として活躍中。収録が終わった後に強くおっしゃっていたのは、「財務会計は実務でも本当に役に立つので、手を抜かず一生懸命、勉強してほしいです」ということでした。数字に弱いコンサルタントは頼りないですね。みなさんも是非、三上さんの勢いに乗って合格を勝ち取ってください！

TAC 専任講師 早坂