

内容

第1章 事例Ⅰ	3
1-1 問題を解く前のルーチン	3
1-2 設問の解釈	4
1-3 与件文の確認	13
1-4 解答メモの作成	15
1-5 解答を書く	27
第2章 事例Ⅱ	29
2-1 問題を解く前のルーチン	29
2-2 設問の解釈	30
2-3 与件文の確認	38
2-4 解答メモの作成	41
2-5 解答を書く	55
第3章 事例Ⅲ	57
3-1 問題を解く前のルーチン	57
3-2 設問の解釈	58
3-3 与件文の確認	66
3-4 解答メモの作成	69
3-5 解答を書く	82
付録 解答例一覧	84
事例Ⅰ	84
事例Ⅱ	85
事例Ⅲ	86

本書の作成にあたって

本書の執筆にあたっては、EBA 中小企業診断士スクール（EBA 株式会社）の中小企業診断士江口明宏先生の講義資料や著書等を参考にさせていただきました。江口先生の試験分析に基づくEBAメソッドを参考にし、本書は作成されており、例えば、設問のタイプの分類（情報整理、期待効果、助言）、事例Ⅰのレイヤー区分（経営戦略・組織構造・組織の活性化・人的資源管理）、事例Ⅱにおける資源チェックのスキーム（有望な経営資源の多重利用・未利用資源の活用）、事例Ⅲのレイヤー区分（経営戦略・生産管理・生産性改善）、100字トレーニング等の考え方を参考にさせていただきました。とともに、本文中にこれらの文章表現を引用させていただいた箇所もありますが、本書は学術書ではなく学習用教材ですので、引用した資料等を逐一明記することはしていません。

「まとめシート」流！解法実況（事例Ⅰ～Ⅲ） 令和4年度編

はじめに

「まとめシート」流！解法実況 令和4年度編（以下、本書）をご覧くださいありがとうございます。

本書は、令和4年度の中小企業診断士2次試験の事例Ⅰ～Ⅲの解き方を解説した電子書籍です。本書では姉妹本である、『「まとめシート」流！ゼロから始める2次対策』で解説した解き方を使って、2次試験の過去問をどのように解けば良いかを実況形式で説明しています。

本書をはじめとする「まとめシート」流！2次試験対策シリーズの目指すところは、2次試験の **80分間で合格答案** が書けるようになるということです。

この「80分間で」というところがポイントで、解説書によっては、長い時間をかけてじっくり詳細に分析すれば確かにそうなのかもしれないですが、本当に80分で対応可能なかわからないようなものもあります。しかし、実際の試験は80分という時間的制約の中で対応しなければいけませんので、**完璧すぎる分析を前提とすると対応が間に合わなくなってしまう恐れがあります。**

そのため、本書では、**時間的制約を強く意識しながら、80分で合格答案を書ききるためのプロセスや優先順位の考え方**について特に力を入れて解説しています。

本書を使って学習する際は、まずは本書を読まずに自分で実際に問題を解いてみてください。そして、その後に自分の答案やプロセスを本書の解説と比較して、改善すべき点はないかを検討するようにしてください。

毎回の過去問の振り返りをきっちりと行い、同じ間違いを本番では繰り返さないように、原因と対策を考え続けていけば、合格は着実に近づいてきます。

本書が読者の皆様の合格のお役に立てることを祈っております。

令和4年12月21日
中小企業診断士
野網 美帆子

第1章 事例Ⅰ

以下では80分の流れの中で、実際の問題を例にしながら、どのように考えていけば良いのかについて解説していきます。

1-1 問題を解く前のルーチン

問題を解く前のルーチンは**試験開始～1分程度**で行います。

過去問や演習問題を解くときを含めて習慣化しておくことで、本番でも気持ちを落ち着けて解くことができます。

まずは、**受験番号を記入**します。過去問を解くときは架空の受験番号でもOKです。

受験番号を記入したら**メモ用紙を作成**します。過去問を解く場合は冊子形式ではないので、このプロセスは省略できますが、与件文・解答用紙とは別にメモ用紙を用意しておくといいでしょう。

次に、与件文のページにバラバラになっても困らないように番号を記入し、最後に段落ごとに**段落番号を記入**します。

1-2 設問の解釈

設問の解釈は試験開始後1分～7分程度で行います。

設問の解釈の段階では、第1問から順番に見ていきます。それぞれの問題で以下の対応を行っていきます。

① 設問のタイプの把握

設問のタイプが以下のどのタイプであるのかを判断します。

- A) 情報整理
- B) 期待効果
- C) 助言

② 設問のレイヤーの判断

各設問が以下に示す企業経営のどの階層（レイヤー）に関する問題なのかについて判断します。

- 1) 経営戦略
- 2) 組織構造
- 3) 組織活性化
- 4) 人的資源管理

③ 制約条件の確認

解答を行う上で考慮すべき制約条件を確認します。

④ 解答の大まかな構成の検討

①～③で検討したことを踏まえ、解答の大まかな構成を考え、メモしておきます。

⑤ 1次試験の知識から想定される要素や切り口の検討

④に加えて、設問解釈の段階でどのような要素が想定されるかをメモしておきます。

それでは、具体的な対応について見ていきましょう。

【第1問】

A社が株式会社化（法人化）する以前において、同社の強みと弱みを100字以内で分析せよ。

それでは第1問から設問の解釈を行っていきます。

まず、設問のタイプの把握を行います。この設問はA社の**強みと弱み**が問われており、経営全般に関わることと考えられるため、レイヤーは**1) 経営戦略**と判断できます。また、強み・弱み問題なので、設問のタイプは**A) 情報整理**と考えられます。

設問のタイプとレイヤーを把握しましたら、制約条件の確認を行います。

今回の問題では、「**A社が株式会社化（法人化）する以前において**」とあるので、おそらく与件文にはA社の沿革が書いてあり、その中のどこかのタイミングで法人化されると考えられます。

強み・弱みを探す際も「**A社が株式会社化（法人化）する以前において**」という制約条件を踏まえ、**時制**には**十分注意**する必要があります。

解答構成は強み、弱みを問われているため、理由を列挙する形として

強みは①・・・、②・・・。弱みは①・・・、②・・・。

とします。

1-3 与件文の確認

1回目の与件文の確認は試験開始後**8分～10分程度**で行います。

まずは、全体の概要を把握しながら、気になる部分を**黄色などの薄い色のペン**でマークしながら読んでいきます。

一度全体を把握したら、2回目の与件文の確認を行います。

2回目の与件文の確認は試験開始後**11分～15分程度**で行います。

2回目の与件文の確認の際、まずは今後の「解答メモの作成」のプロセスの前準備も兼ねたメモ用紙の準備を行います。

メモ用紙の準備が整ったら、与件文を読みながら、設問と見比べつつ各設問に対応する段落を紐付けていきます。

そして、段落の紐付けが終わったら、優先順位の判断を行います。

【第1問】

第1問は、株式会社化（法人化）する以前の強み・弱みについて問われています。株式会社化（法人化）する以前のA社については第1段落～第7段落で書かれており、そのうち強みに関する記述は**第3段落～第5段落**に、弱みに関する記述は**第6段落、第7段落**にありました。

第1問は唯一の情報整理タイプの問題で、内容としても与件文の記述をピックアップしていけば対応できそうです。そのため**難易度は低く、優先順位は高い**問題です。

【第2問】

第2問は、人的資源管理の問題で、農業を行う従業員に関する記述がある**第6段落、第7段落、第10段落**が紐付けられます。

内容に関しては、助言タイプの問題ですが、人的資源管理の問題で設問の解釈の段階で想定した切り口である程度解答できそうな問題だと考えられるため、**難易度はやや低く、優先順位がやや高い**問題と判断します。

【第3問】

第3問は、大手中食業者に関連した記述のある**第8段落**と大手中食業者に向けた商品の加工に関連した記述のある**第9段落**が紐付けられます。

内容に関しては、「どのような取引関係か」という、例年の問題ではあまり目にしな

1-4 解答メモの作成

解答メモの作成は試験開始後 **15分～40分程度**で行います。

解答メモの作成は、先ほど設定した優先順位で行い、**残り時間が40分を切ったら、解答メモの作成が途中で「解答を書く」のプロセスに移ります。**

解答メモの作成の際、本書では設問毎にペンの色を対応させ（1問目：**赤**、2問目：**ピンク**、3問目：**紫**、4問目：**青**、5問目：**水色**）解いていきます。本問の場合、第1問を**赤**、第2問を**ピンク**、第3問を**紫**、第4問（設問1）を**青**、第4問（設問2）を**水色**とします。

【第1問】

最初に優先順位1位とした第1問に取り組みます。

第1問は強み・弱み問題です。文字数は100字ですので、強み・弱みそれぞれ50文字を目安にまとめていきます。

まずは強みについて解答要素となりそうな箇所をピックアップしていきます。解答要素となりそうな箇所は下記の通りです。

- 作り方に**こだわった**野菜の栽培（第3段落）
- 現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いに**うまく連携**し（第3段落）
- **最終消費者が求める**野菜作り（第4段落）
- 有機JASとJGAP（農業生産工程管理）の**認証**を受けた（第4段落）
- 地元菓子メーカーと開発した洋菓子は、販売開始早々、地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品となった。この洋菓子は、地域の新たな特産品としての**認知度を高めた**。（第5段落）

また、弱みになりそうな箇所としては以下の点がピックアップできます。

- 従業員間で明確な**役割分担がなされていなかった**（第6段落）
- また収穫時期の違いなどによる**季節的な繁閑**がある（季節的な繁閑に対応できていない）（第6段落）
- 従業員の**定着が悪く**、新規就農者を確保することが難しかった（第7段落）

字数制限があるため、強み・弱みそれぞれについて上記の中から主要な要素を選びながらそれぞれ50字でまとめていきます。

（第1問の解答メモは[こちら](#)）

（第1問の解答例は[こちら](#)）

図表 1-4-3 与件文へのチェックの例

1/3

- 1 A社は、サツマイモ、レタス、トマト、^{いちご}苺、トウモロコシなどを栽培・販売する農業法人(株式会社)である。資本金は1,000万円(現経営者とその弟が折半出資)、従業員数は40名(パート従業員10名を含む)である。A社の所在地は、水稲農家や転作農家が多い地域である。
- 2 A社は、戦前より代々、家族経営で水稲農家を営んできた。69歳になる現経営者は、幼い頃から農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚し、父親からは農業のイロハを叩き込まれた。当初、現経営者は水稲農業を引き継いだ^が、普通の農家と違うことがしたいと決心し、先代経営者から資金面のサポートを受け、1970年代初頭に施設園芸用ハウスを建設して苺の栽培と販売を始める。同社の苺は、糖度が高いことに加え、大粒で形状や色合いが良く人気を博した。県外からの需要に対応するため、1970年代後半にはハウス1棟、1980年代初頭にはハウス2棟を増設した。その頃から贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた。1980年代後半にかけて、順調に売上高を拡大することができた。
- 3 他方、バブル経済崩壊後、贈答用の高級苺の売上高は陰りを見せ始める。現経営者は、次の一手として1990年代後半に作り方にこだわった野菜の栽培を始めた。当時限られた人員であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し、サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を徐々に広げていった。この頃から業務量の増加に伴い、パート従業員を雇用するようになった。
- 4 A社は、バブル経済崩壊後の収益の減少を乗り越え、順調に事業を展開していたが、1990年代後半以降、価格競争の影響を受けるようになった。その頃、首都圏の大手流通業に勤めていた現経営者の弟が入社した。現経営者が生産を担い、弟は常務取締役として販売やその他の経営管理を担い、二人三脚で経営を行うようになる。現経営者と常務は、^⑧新しい収益の柱を模索する。そこで、打ち出したのが、^①「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプトであった。常務は、販売先の開拓に苦勞したが、有機野菜の販売業者を見つけることができた。A社は、この販売業者のアドバイスを受けながら、^②最終消費者が求める野菜作りを行い、2000年代前半に^①有機JASとJGAP(農業生産工程管理)の認証を受けた。
- 5 また、A社では、地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを

— 1 —

設問1 _____ 設問2 _____ 設問3 _____ 設問4(1) _____ 設問4(2) _____

図表 1-4-4 解答メモの例

- 1**
強み ③④⑤
弱み ⑥⑦
△**1**
- 強みは ①①②と ②③④の高い⑤
弱みは ①⑥がなく ②⑦に対応できず ③⑧い点
-
- 2**
⑥⑦⑩
+④
△**2**
- 施策は ①①のコンセプトの社内外への訴求
②②の明確化と貢献度に応じた評価制度の整備
③③との交流による関係構築によって
④や意欲の向上を図ること
-
- 3**
⑧～⑩
+⑩
△**5**
- ①で得られた②を活かした③の提案などにより
④との関係性を維持しつつ、⑤で⑥された⑦を
他事業に展開することで⑧を作り⑨の低減を図る
-
- 4** (1) ⑦～⑩
- 生産・加工・直営店の機能別組織とし、
①を②化して生産性を向上させ
③する体制を構築する
- △**3**
-
- 4** (2) ⑧～⑩
- ① 生産部門内で①の②を増員して配置し、
③者を④に専念できるようにし
②⑤をトップとして、各部門にリーダー候補の従業員を
配置し
③⑥のノウハウや権限を徐々に委譲する
- △**4**

○：対応する段落 △：優先順位

1-5 解答を書く

解答の作成は**試験開始後 40 分以降**に行います。

【第1問】

第1問は文字数に対して候補となる解答要素の数が多いため、全て挙げるのではなく、重要と思われる要素に絞って解答をまとめていきます。強み・弱みをそれぞれ50字程度で書いていくようにしましょう。

第1問の解答は下記の通りとなります。

強みは①有機 JAS、JGAP の認証を受けた最終消費者が求める野菜と②共同開発した洋菓子の高い認知度。弱みは①従業員間で明確な役割分担がなく②季節的な繁忙に対応できず③従業員の定着が悪く新規就農者確保が困難な点。

【第2問】

第2問は設問の解釈の段階で想定した解答構成とは少し異なる形となりましたが、施策を列挙する形式で解答を記載していきましました。

第2問の解答は下記の通りとなります。

施策は①人にやさしく環境にやさしい農業のコンセプトの社内外への訴求②役割分担の明確化と貢献度に応じた評価制度の整備③地域の農業関係者との交流による関係構築によって、帰属意識や意欲の向上を図ること。

【第4問】（設問1）

設問1は字数制限が50文字と短いため、どの組織形態にするのかについてとその理由を簡潔に示すこととします。

第4問（設問1）の解答は下記の通りとなります。

生産・加工・直営店の機能別組織とし、役割分担を明確化して生産性を向上させ新分野挑戦への体制を構築する。