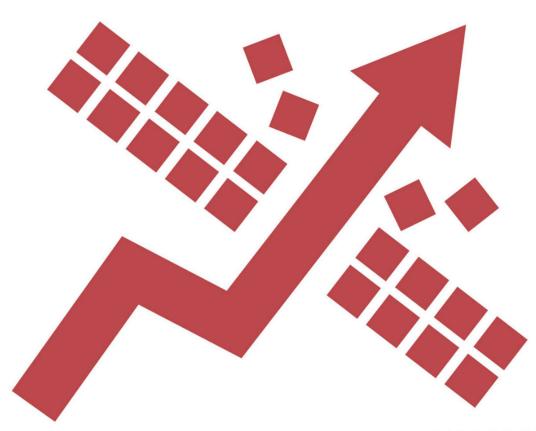
# 中小企業診断士 2次試験

# 「まとめシート」流!

解法実況(事例1~11)

<sup>令和</sup> 5 <sub>年度版</sub>



野網 美帆子 著

令和5年度版 事例 I 〜Ⅲの 解法実況を収録。

他年度編も好評販売中!



独学ではなかなか掴めない 2次試験の「80分の過ごし方」 についてじっくり解説します。

1次試験対策テキスト「一発合格まとめシート」で大人気の著者が 80分で現実的な合格答案を書くために、何を考え、どのように処理 すべきかを実況中継方式で解説!

予備校の模範解答を見ても凄すぎてとても80分で書ける気がしない…そんな方にぜひ読んでいただきたい過去問解説です。

# 内容

第1章 事例 I	4
1-1 問題を解く前のルーチン	4
1 – 2 設問の解釈	5
1-3 与件文の確認	15
1 – 4 解答メモの作成	18
1-5 解答を書く	30
第 2 章 事例 II	32
2-1 問題を解く前のルーチン	32
2 - 2 設問の解釈	33
2-3 与件文の確認	41
2-4 解答メモの作成	44
2-5 解答を書く	56
第3章 事例Ⅲ	58
3-1 問題を解く前のルーチン	58
3 - 2 設問の解釈	59
3-3 与件文の確認	67
3-4 解答メモの作成	70
3-5 解答を書く	81
付録 解答例一覧	83
事例 I	83
事例Ⅱ	84
事例Ⅲ	85

#### 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て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すとともに、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。

#### YouTube で公開している内容との違いについて

本書でご紹介している解答・解説の内容は、試験終了直後に配信したブログや YouTube の内容と一部異なっている部分がございます。

こちらに関しましては、ブログや YouTube では速報性を重視しており、本書執筆にあたり、内容をより精査した結果、修正した方がより適切であると判断したためです。

一部異なる点がありますことをご了承いただけますと幸いです。

「まとめシート」流!解法実況 (事例 Ⅰ~Ⅲ) 令和5年度編

はじめに

「まとめシート」流!解法実況 令和5年度編(以下、本書)をご覧いただきありがと うございます。

本書は、令和 5 年度の中小企業診断士 2 次試験の事例  $I \sim III$  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分で対応可能なの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 5 年 12 月 27 日 中小企業診断士 野網 美帆子

#### 第1章 事例 |

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良いでしょう。

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<mark>段落番号を記入</mark>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、メモをしておきます。

#### 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】

統合前のA社における①強みと②弱みについて、それぞれ30字以内で述べよ。

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。この設問は統合前の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、「**統合前の A 社における**」とあるため、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経営統合が行われたと考えられます。

強み・弱みを探す際も「統合前の A 社における」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。

文字数が30字とかなり短いため、解答構成は

という形で強み、弱みそれぞれを列挙する形とします。もしくは内容によっては①、② という番号も省略してしまって良いかもしれません。 1) 経営戦略 第1問(配点20点)

A)情報整理 統合前の A 社における①強みと②弱みについて、それぞれ 30 字以内で述べよ。

 $\bigcirc \cdots \bigcirc \bigcirc \cdots$ 

1) 経営戦略 第2問(配点20点)

B)期待効果 A 社の現経営者は、先代経営者と比べてどのような戦略上の差別化を行ってきた 100 字以内で述べよ。 か、かつその狙いは何か。

どう違う?何が違う?

①・・・、②・・・を行った。 狙いは①・・・、②・・・である。

1) 経営戦略

C)助言

第3問(配点20点)

A 社経営者は、(経営統合)に先立って、(X 社)のどのような点に留意するべきか。100 M&Aのデメリット

字以内で助言せよ。

第4問(配点40点)

留意点は①・・・・、②・・・・

・短期間の意思決定ではデューデリジェンスが不十分

・経営資源が重複

・組織文化の違いで統合がスムーズにいかない

・統合コストを要する

人材流出の恐れがある

A社とX社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。

3)組織活性化

(設問1) C)助言

どのように組織の統合と進めていくべきか。80字以内で助言せよ。

今の状況→理想の状況へ

①・・・・、②・・・・を行い統合を図る

1) 経営戦略 C)助言

(設問2)

今後、どのような事業を展開していくべきか。競争戦略や成長戦略の観点から 100字以内で助言せよ。 差別化集中? 市場は?顧客は?

M&Aのメリットが活かせる

・短期間でスピーディーな事業展開が可能

・自社の弱みの補強

同業種 異業種

・規模の経済 ・節囲の経済

・経験曲線効果 ・リスク分散 ①・・・・、②・・・・で差別化し

競争優位性を高め、

(製品)を(市場)に提供し(成長)を図る

#### 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も「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:  $_{\pi}$ 、2問目:  $_{\nu}$ ンク、3問目:  $_{\kappa}$ 、4問目:  $_{\tau}$ 、5問目:  $_{\kappa}$  6問目:  $_{\kappa}$  解いていきます。本問の場合、第1問の強みを $_{\kappa}$ 、弱みをピンク、第2問を $_{\kappa}$ 、第3問を $_{\tau}$  第4問(設問1)を $_{\kappa}$  色、第4問(設問2)を $_{\kappa}$ 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・弱みに関する問題です。与件文から該当しそう箇所をピックアップしてまとめていけば OK な問題ですが、文字数がそれぞれ 30 字ですので簡潔にまとめていくようにします。

強みに関連して解答要素となりそうな箇所は下記の通りです。

- 看板となるオリジナルメニューを開発(第7段落)
- **商品とサービスの質を高める**ことで、差別化を行った(第7段落)
- チームとして相互に助け合う土壌(第8段落)
- **自主的に**問題点を提起し解決するような**風土**(第8段落)

また、弱みに関連して解答要素となりそうな箇所は下記の通りです。

- 原材料の<mark>仕入れが不安定</mark>になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。 (第7段落)
- 常連である地元の顧客も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていった。(第6段落)

まず、強みについて検討していきます。

強みについては、第7段落第8段落から4点ピックアップされましたが、解答に使える 文字数が30字しかないため、オリジナルメニューについては「商品の質」に包括させるこ ととし、優先順位を落としました。それに対し、第8段落の「チームとして相互に助け合 う土壌」や、「自主的に問題点を提起し解決するような風土」は、後の問題にも繋がる要 素ですので優先順位を上げ、解答に盛り込むこととしました。

続いて、弱みについて検討します。

弱みに関しては、ピックアップした 2 点を挙げていきますが、「常連である地元の顧客も 高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていった。」 という記述に関し ては、常連の地元の顧客が高齢化しているという点であれば、弱みではなく脅威となりま すので、書き方には注意が必要です。

弱みという観点であれば、A社はそのような脅威を前にして新たな顧客層の取り組みが必要なものの、現状ではそれができていない様子ですので、そちらに着目することとして、**新たな顧客層の取り込みが不十分**という A 社の内部要因に目を向けた書き方とするようにします。

以上を強み・弱みとしてそれぞれ30文字でまとめていきます。

- 1 A社は、資本金1千万円、従業員15名(正社員5名、アルバイト10名)の蕎麦店である。先代経営者は地方から上京し、都市部の老舗蕎麦店で修業し、1960年代後半にのれん分けして大都市近郊に分店として開業した。鉄道の最寄り駅からバスで20分ほど離れた県道沿いに立地し、当時はまだ農地の中に住宅が点在する閑散とした中での開業であった。
- 2 開業当初は小さな店舗を持ちながらも、蕎麦を自前で打っており、コシの強い蕎麦が人気を博した。出前中心の営業を展開し、地域住民を取り込むことで、リピート客を増やしていった。また、高度経済成長によって自家用車が普及する途上にあったことから、多少離れていてもマイカーで来店する顧客も年々増え始め、県道沿いの立地が功を奏した。付近には飲食店がほとんどなかったことから、地元で数少ない飲食店の一つとして顧客のニーズに応えるようになり、蕎麦店の範疇を超えるようになった。うどん、丼もの、カレー、ウナギ、豚カツ、オムライスなどもメニューに加え始め、まちの食堂的な役割を担うようになっていった。
- 3 1980 年代には、店舗周辺の宅地化が急速に進み、地域人口が増えるに従って、来店客、出前の件数ともに増加していった。1980 年代末には売上高が1億円に達するようになった。客数の増加に伴い店舗規模を拡大し、駐車場の規模も拡大した。店舗の建て替えによって、収容客数は30 席から80 席にまで拡大し、厨房設備も拡張し、出前を担当する従業員の数もアルバイトを含めて20 名にまで増加した。
- 4 しかしながら、1990 年代半ばになると、近隣にファミリーレストランやうどんや ラーメンなどのチェーン店、コンビニエンスストアなどの競合が多数現れるようにな り、売上高の大半を占める昼食の顧客需要が奪われるようになった。バブル経済崩壊 とも重なって、売上高が前年を下回るようになっていった。厨房を担当していた数名 の正社員も独立するようになり、重要な役割を担う正社員の離職も相次いだため、一 時的に従業員は家族とアルバイトだけとなり、サービスの質の低下を招いていった。
- 5 現経営者は先代の長男であり、先代による事業が低迷していた 2000 年代初頭に入せした。売上高が 5 千万円にまで低下していたことから、売上高拡大のためのさまざまな施策を行ってきた。 2008 年にかけて、メニューの変更を度々行い、先代が行っていた総花的なメニューを見直し、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、出前をやめて来店のみの経営とし、元々の看板

図表1-4-4 解答メモの例

1

強み ⑦8

強み 高い1と23

弱み (7)(9)

弱み

6で7が不十分な点



2

①や②を③①4②⑤③⑥

578 狙いは7との8と、9の向上による⑩である



3

留意点は①①A社と異なる②というX社の風土と

(8)(11)(13)

- ② 統合の②による人材の流出、
- ③ A社と重複した資源の整理、
- ④ 統合後も継続してX社の④を利用可能にすること



**4** (1)

- ① 1 Aを図り
- (8)(11) ② ② ることで自主性を養い
  - ③ 交流人事によりA社の風土をX社に浸透させ 風土の統合を図る



|**4**|(**2**) X社との①と②仕入先との関係性と

A社の③を活かし、他社と④し競争優位性を高め

⑦89 ①10(12)(13) ⑤6向けに高単価メニューを開発し収益拡大を図る

○:対応する段落 △:優先順位



#### 付録 解答例一覧

#### 事例 1

#### 第1問

- ① 高い商品とサービスの質と助け合い自主的に問題点を解決する風土
- ② 原材料の仕入れが不安定で、新たな顧客層の取り込みが不十分な点。

(①30字)

(2)30字)

#### 第2問

総花的なメニューや出前を見直し①客層をファミリー層に絞り②看板メニューを開発し③ 商品とサービスの質を高めた。狙いは近隣の競合との差別化と、客単価・オペレーション 効率の向上による安定的な利益の確保である。

(100字)

#### 第3問

留意点は①相互に助け合う A 社と横のつながりが少ない X 社という異なる風土をスムーズ に統合させ②統合への不安による人材流出を防止し③資源の重複を整理し調達先の一本化 等シナジーが発揮できる点を見極めること。

(100字)

#### 第4問(設問1)

①会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意志の統一を図り②仕事を任せることで自主性を養い③交流人事により A 社の風土を X 社に浸透させ風土の統合を図る。

(80字)

#### 第4問(設問2)

X 社の立地と高品質な原材料を扱う仕入先との関係性と A 社の商品・サービスの品質を活かし他社と差別化し競争優位性を高め、増え始めた食べ歩き目的の外国人観光客や若者向けに高単価メニューを開発し収益拡大を図る。

(100字)

# 2次試験もまとめシートで!



#### 2次初心者必見! ゼロから始める2次対策なら分かる!

- ・2次試験の概要
- ・問題の解き方や勉強法
- ・独学では知れない2次試験の鉄則

【販売価格】880円(税込)

【販売形式】PDF または Amazon Kindle

H24~最新版の解説を 収録した解法実況も販売中



# YouTubeで勉強のポイントを無料配信中!





【中小企業診断士】 ぶっちゃけ稼げるの? 企業内診断士が副業で稼ぐ方法7選



【中小企業診断士試験】 R5年度 1次試験出題予想! ニュースなトピック



【中小企業診断士】 最短で合格するための計画とは? 勉強を始めようと思ったら見る動画



効率的に合格するための勉強方法や、最新の 試験情報などを毎週金曜日18時~配信しています



### ■基本のテキスト 書籍 ■

# 発合格まとめシート





試験の重要ポイントを1枚に凝縮した 「まとめシート」で、試験の全体像と 要点が一目でわかる!

前編(経営、財務、運営) 後編《経済、法務、情報、中小》 価格:3,520円(税込)



#### 耳からのインプットに ダウンロード教材 〇

# 発合格まとめシート音声教材





科目別 価格:990円(税込) 前編セット 5%OFF 価格:2,822円(税込) 後編 セット 5%OFF 価格:3,762円(税込)

- 発合格まとめシートのテキスト部分を読み上げ、音声化。 通勤中や家事・育児の最中、運動中のながら学習に。

#### 学習内容の理解度チェックに ダウンロード教材 〇

# 発合格まとめシート 怪度チェックテスト(全7科目)

まとめシートの内容がベースの確認テストです。独学者の強い味方!





科目別 価格:550円(稅込) 前編セット 5%OFF 価格:1,568円(税込) 後編 セット 5%OFF 価格:2,090円(税込)

#### 一次試験合格



#### 二次試験の解き方を知る「電子書籍」回

# 「まとめシート」流! ゼロから始める2次対策

2次試験の解き方や概要を2次試験の前提知識ゼロの方にも丁寧に解説。

価格:880円(税込)





#### 通去間演習のお供に 電子音精 図

# 「まとめシート」流! 足況(事例 | ~ ||| )

R4~H24年度(年度別) 80分で現実的な合格答案を書くために何を考え、どのように 処理をすべきかを実況中継方式で解説。

予備校の模範解答を見ても凄すぎてとても80分で書ける気がしない…そんな方必見!

年度別価格:550円(税込)

5年セット価格:2,612円(税込) 10年セット価格:4.950円(税込)

5%OFF

10%0FF

# 単年度





### 二次試験合格

## 中小企業診断士



電子書籍



資格試験に挑む社会人のための 「まとめシート」流 数学が超苦手な方のための数学講座 価格:550円(税込)



資格試験に挑む社会人のための 「まとめシート」流 手計算が早くなる計算ドリル

価格:330円(税込)





まとめシートストア https://matome-sheet.store/

#### 【著者】

野網 美帆子(のあみ みほこ)

1982年生まれ。福岡県出身。エイチス株式会社代表取締役。2007年東京大学工学系研究科修士課程修了。大学院修了後、約9年間技術者として東京電力に勤務。2016年3月に東京電力を退社しコンサルティング会社へと転職し、コンサルタントとなる。しかし、コンサルティングの経験は0であったため、コンサルティングの基礎を学ぶことを目的に2016年10月より中小企業診断士の学習を始める。その結果、2017年度の中小企業診断士試験では1次試験545点、2次試験280点のハイスコアでストレート合格を果たす。試験合格後は、受験生支援団体「一発合格道場」、「タキプロ」にて「きゃっしい」のハンドルネームで受験生支援も行っている。2018年にエイチス株式会社を設立し、代表取締役に就任した。豊富な知識をベースとした上での噛み砕いた、わかりやすい説明を得意としている。

#### 書籍の正誤について

万一、誤記と思われる記載がございましたら、以下までお問い合わせください。

#### まとめシート お問い合わせ先アドレス

#### info@matome-sheet.com

なお、書籍の正誤以外のお問い合わせにつきましてはお答えいたしかねますので、あらかじめご了承ください。