

中小企業診断士

二次試験対策 ファイナルペーパー

目次

1. 二次試験の解法	P3
1-1. 回答手順と時間配分	P4
1-2. 答案作成時の注意事項	P6
2. 過去問演習での反省点	P7
3. 汎用フレーズ集	P13

1. 二次試験の解法

自分なりの解法（手順・時間配分）を整理する

1-1. 回答手順と時間配分

事例単位の回答手順・時間配分

手順	内容	時間配分
メモ用紙作り	問題冊子の白紙を切り取り、メモ用紙にする	1分
設問文読み	設問をよく読み、問われている事項にマーカーを引く	2分
時間配分検討	設問ごとの時間配分（合計60分）を決める	2分
与件文読み	与件文を通読し、マーカーを引く（SWOTで色分け）	5分
設問の回答	時間配分にそって、各設問に回答	60分
見直し	誤字・脱字、回答欄の間違いなどを見直し、必要に応じて修正	10分

設問の回答手順・時間配分

手順	内容	時間配分
要素の抜き出し	設問の回答に必要な要素を抜き出し、印をつける	3～5分
ロジックの検討	回答のロジックを組み立てる（構文もここで考える）	3～5分
下書き	回答の下書きをし、字数の確認や調整を行う	5分
回答記入	回答欄に、下書き後の回答をていねいに記入する	3分

1-2. 答案作成時の注意点（全事例共通）

- 与件文に忠実に答え、変な言いかえはしない
- オウム返しを徹底。与件文で「理由は？」と聞かれたら、必ず「理由は～」と回答
- 全問を通じて、与件文の要素を全て使い切る
- 難易度の低い設問から解き、リズムを付ける
- キーワードにはマーカーを引く（青：強み、橙：弱み、緑：機会、紫：脅威）
- 与件文から抜き出し&類推を優先して回答する。類推のロジックの破綻に注意する
- 事例全体のストーリーを意識して回答する
- 施策を回答するときは、期待効果（売上向上など）まで言及する
- 加点されそうな要素をなるべく多く挙げ、失点リスクを分散する
- 安売りが正解になることはほとんどない
- どのような点に留意して〇〇を進めるべきか？という設問には、具体的施策を回答する
- 細かな回答内容より、回答の構文（全体像）から考える
- 文字はていねいに書く。消しゴムの消し跡や、句読点には要注意
- オリジナリティは求められていない。特に、コンサル会社での経験は絶対に書かない
- 解法を意識しすぎず、現代文の試験だと思って解けば50点くらいは取れる

1-2. 答案作成時の注意点（事例Ⅳ特有）

- 与件文の読み込み～設問1（経営分析）は20分以内で終わらせる
- 設問1の要求事項に注意（回答の単位、指標の数、悪化/良化の指定）
- 指標は、収益性・効率性・安全性の順に選ぶ
- 有形固定資産回転率・売上高営業利益率・自己資本比率あたりが定番
- 2回は検算する。ケアレスミスをすると落ちる
- 短い字数（40字）でも、収益性・効率性・安全性の全要素に触れるのが望ましい
- CVP分析は基本的に簡単。ただし、固定費に注意（他事業の損失なども含める）
- 意思決定会計は、難しそうなら捨てる。また、回答する際は支出の時期、非資金費用に注意する
- 現在価値への割引を忘れない（特に、解けそうなときに忘れがち）
- 営業レバレッジは限界利益÷営業利益。低くなる（固定費の割合が増える）と、売上高が伸びにくくなる（成長の鈍化）
- セグメント会計は、貢献利益で判断。ただし、マーケティングミックスは、経営資源（時間等）1単位あたり限界利益で判断する
- 記述問題は簡単だから6割は得点する

2. 過去問演習での反省点

過去問で自分が間違えたポイントや改善点を整理する

【事例Ⅰ】2019年度

- ✓ 「最大の理由」と聞かれても、**1つの要素しか挙げられない訳ではない**。
大きな1つの理由に複数のファクトを入れ込み、**リスクの低い回答を作る**のがコツ。
- ✓ 「事業が成功しなかった理由」は「〇〇により売上が低く（コストが高く）**採算が取れなかったため**」と回答する。
- ✓ 「企業風土」はその企業を取り巻く**空気感や行動様式**を指す。保守的（変化を嫌う）、主体性に欠けるなど**ネガティブな要素**が二次試験の定番。
- ✓ 設問の意図を深掘りする。第2問では、古い営業体質を変えられない背景にある企業文化は何か？と聞かれているのに、営業体質の内容を答えていた。
- ✓ 与件文の中のキーワードを、全設問を通じてすべて使い切る意識を持つ。
- ✓ 回答の要素を探す際は、パッと見て「ここかな？」と思った**前後も必ず見る**。

【事例Ⅰ】2018年度

- ✓ 差別化戦略は基本。二次試験登場する中小企業は、大企業とのレッドオーシャンでの競争を回避し、**ニッチャーを目指す**ことが多い。
- ✓ 第2問は問題点を指摘する書き方が望ましい。技術者が多いことや、販売を外注している問題点（**顧客接点の少なさ**）に言及できるかがポイント。
- ✓ 2軸の対比は「**Aは～だった。一方、Bは～である**」が基本構文。各要素の対比が明確に分かるように書かないと得点できない。
- ✓ **オウム返しを徹底**する。目的は？と問われているから「目的は～」で回答。
- ✓ 組織改編の理由の定番は「**責任権限の明確化**」「**意思決定の迅速化**」「**専門性を高める**」。何も思いつかなかったらとりあえずこれを書く。
- ✓ 最終問題は定番の組織・人事施策。**権限移譲、研修、外部提携、社内ベンチャー、OJT、ジョブローテ、自己啓発支援**などを羅列すればOK。
- ✓ 施策実施による**期待効果まで触れる**方が得点が伸びる可能性が大きい。

【事例Ⅰ】2017年度

- ✓ 第1問は、主語がA社であることを見抜いていなかった。また、与件文中の重要なキーワード（商標権の取得）が抜けていた。
- ✓ 第2問は、**非正規社員の有効活用**まで言及できればベター。
- ✓ 第3問は、答え方が×（メリットは～と回答）。また、重要キーワード（HACCP準拠）が漏れている。全国進出の拠点としての工場活用まで答えられればベター。
- ✓ 課題の答え方が下手。課題を問われたら、**●●からの脱却、●●の解消、●●の高度化、●●の強化**などの定番フレーズで大抵はカバーできる。

【事例Ⅰ】2016年度

- ✓ 第1問（設問2）は視野が狭い回答だった。**多角化にありがちな問題点のセット**（シナジー希薄、経営資源の分散、差別化の失敗）は頭に入れておくべき。
- ✓ 第2問（設問1）は答え方が難しい。「違いと留意点に言及せよ」が設問要求なので、「違いは～XX。留意点は～XX」が正しい答え方。
- ✓ 第2問（設問2）は知識不足で視野が狭い回答に。組織再編の理由として定番の、**社内コミュニケーションの活性化、営業力強化、セクショナリズムの解消などのフレーズ**を羅列すれば合格水準に達する。
- ✓ 第3問は、最終問題にありがちな人事施策を問う設問。**女性の活躍促進、異業種からの中途採用、組織活性化、成果主義の導入などの定番フレーズ**を列挙すれば得点できる。また、施策には期待効果（モラル向上・営業力強化）を書く。だいたいモラルに言及すれば点は入る。

【事例Ⅰ】2015年度

- ✓ 第2問は、**与件文の重要なファクトの抜け**があった。（新規事業と既存事業は技術難度や考え方が異なる）これだけで10点分くらいになると思われる。
- ✓ **因果関係**（原因→結果）を意識した回答を作成する。
- ✓ 第3問は答え方が「課題」になっていない。1つの事業への依存度が高まることで生じる課題（クリアすべきお題）を聞かれている問題である。
経営リスク分散、事業間のセクショナリズム・モラル低下の抑制など、事例Ⅰっぽい回答を意識。**【悪い状態】を【解消する】**が課題の書き方。
- ✓ 第5問は例の組織・人事施策セットの詰め合わせ。最終問題では施策モノが出やすい。
- ✓ どのような点に留意して〇〇を進めるべきか？という設問は**施策を問われている**。
本問は切り口が2つ（組織文化・人材育成）なので、「組織文化では～人材育成では～」の構文で回答。

3. 汎用フレーズ集

事例企業の業種に関わらず、汎用的に使えるフレーズを整理する
(フレーズをたくさん覚えると、回答の引き出しが増える)

3. 汎用フレーズ集 (1/3)

フレーズ	事例			
	I	II	III	IV
他社との差別化（高付加価値化）を図る	■	■	■	■
事業の多角化により経営リスクの分散を図る（シナジーの希薄化には留意）	■	■	■	■
主要取引先への取引依存から脱却し、経営リスクを低減する	■	■	■	■
コア業務・ノンコア業務の切り分け、積極的に外注を活用	■			
採用・配置、権限移譲、OJT、外部連携、成果主義の導入⇒従業員のモラル向上	■			
組織の活性化、長期的な視点で社員を教育し、組織文化を醸成する	■			
即戦力となる中途を採用し、教育にかかる期間・コストを削減する	■			
機能別組織の導入により、意思決定迅速化 & 専門性の強化を図る	■			
非正規社員、女性社員、外国人社員の活用を促進する	■			
営業力の強化 & 顧客ニーズの把握⇒商品開発に反映する		■		
販促活動によりリピート購買を促進し、優良顧客を育成する		■		
Webサイト上の掲示板やSNSを通じ、顧客と双方向のコミュニケーションを行う		■		

3. 汎用フレーズ集 (2/3)

フレーズ	事例			
	I	II	III	IV
クロスセルを促進し、買い上げ点数を増やす		■		
高価格なプランやオプションサービスに誘導し、客単価向上を図る		■		
地域の企業や自治体と連携する		■		
企画～設計～開発までを一気通貫で対応できる体制に強み			■	
全社の情報をデータベースで一元的に管理し、共有 & 随時更新する			■	
納期から逆算した工程管理を徹底する			■	
SLPにより工場のレイアウトを見直すことで、生産のリードタイム短縮を図る			■	
業務の標準化・マニュアル化を進め、歩留まりを向上させる			■	
全社統一の生産計画・生産統制実施、生産計画の短サイクル化			■	
生産計画、需要予測の精度を向上させ、在庫削減を図る			■	
ベテラン社員のノウハウを形式知化し、若い社員に技術を継承する			■	

3. 汎用フレーズ集 (3/3)

フレーズ	事例			
	I	II	III	IV
借入金への依存度が高く、安全性が低い				■
技術力の高さ、顧客からの評判の良さなどにより、収益性が高い				■
土地や建物が有効活用できておらず（売上への貢献度が低く）、効率性が低い				■
需要予測の精度が低く、棚卸資産を大きく抱えており、効率性が低い				■
運転資金の負債依存度が高く、支払利息の負担が大きい				■
正味現在価値の期待値が負（正）なので、新規事業案は採用しない（する）				■