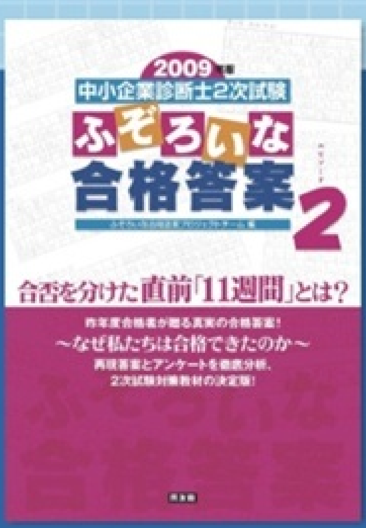
『ふぞろいな合格答案』の姉妹編！

中小企業診断士2次試験

ふぞろいな答案分析

ふぞろいな合格答案プロジェクトチーム 編

３年分の総まとめ



2008～2010年版の答案分析編を一挙掲載
3年間の300枚以上の答案から分析した
合格ノウハウを結集

同友館

ふぞろいな答案分析

本書は2008年～2010の各3年分の答案分析の冒頭部分をピックアップしています。

ふぞろいな合格答案の2010－2008年の分析編を一挙掲載

３年間の300枚以上の答案から分析した合格ノウハウを結集

【注意事項】

本書は、「ふぞろいな答案分析」の最終出版原稿ではなく、作成途中の原稿ファイルから先んじて発行しております。そのため、書店でお求めいただいたものとフォーマットや内容面で異なるところがございますが、ご容赦ください。

具体的には、出版社での編集作業をしていないファイルですので、出版物の方はより、読みやすく編集されております。

ふぞろいな答案分析～はじめに

「ふぞろいな合格答案」は、2008年から３年に渡って発売され、2011年には４作目が発売される予定です。長年にわたって継続できたのは、ひとえに読者の皆様のおかげです。そこで、この３年を振り返り、「ふぞろいな答案分析」、「ふぞろいな再現答案」２冊の総集編を出版することとなりました。

各年のふぞろいには、様々なコンテンツが記載されていますが、「ふぞろいな答案分析」では、過去３年間の再現答案の分析結果を一同に集めて掲載しています。

資格試験においては過去の本試験問題を深く学習することが合格への近道と言われています。その中でも、特に中小企業診断士の２次筆記試験では正解が公表されず、何が合格に結びつくのかは、合格者によっても見解が分かれるところです。

本編は、そういった合格者の見解の相違に徹底的に着目しました。

合格答案には何が記載されているのか、Ａ/Ｂ/Ｃ/Ｄ答案の間にはどういった差異があるのか？そこには何らかの理由があるはずです。しかしその理由は１つとは限りません。

私たちは受験される読者の皆様自身が過去問や再現答案を分析して、その理由を探すことこそ、合格への一番の近道であると考えています。そのため本書では、読者の皆様が分析する際の、「材料」をよりわかりやすく提供できるように心がけています。

「解答ランキング」では、事例の設問ごとに、どういった解答が多かったのか、どういったキーワードが多かったのか、さらに、合格者、Ａ/Ｂ/Ｃ/Ｄ答案の間には利用しているキーワードに差があるのか、ぜひご自身の目で解答ランキングを確かめていただきたいと思っています。

また、「会話による分析文」では事例ごとに２人の診断士受験生と先生の３人の座談会形式で分析をしています。これは、２人の受験生には異なる立場、例えば、考えすぎる受験生と素直すぎる受験生によって意見をぶつけ合っています。２人のうちどちらが正解というわけではなく、それぞれにいいところや悪いところが出てくるはずです。

中小企業診断士は、企業の経営を支援するのが大きな目的の一つですが、その企業の経営課題自体は当然経営者が一番よくわかっているはずです。また経営自体にも唯一の正解はなく、支援する側の立場としては、自分の考えを押し付けるのではなく、多面的な考え方を提供し、その中で経営者と一緒になって課題達成を支援していかなければなりません。だからこそ、この試験の多面性、ふぞろいさを、実感して頂ければ幸いです。

また今回は、総集編としての特集記事を新たに掲載いたしました。記事の作成にあたっては、中小企業診断士の老舗勉強会の一つである「弱小企業診断士勉強会」の協力を得て、事例ごとに３年間の傾向の分析を行って頂きました。分析して頂いたのは、皆様と同じ受験生の方々です。

それでは、早速３年間を振り返っていきましょう。

本書の目次です。

※この電子書籍の目次ではありません。出版される本書の目次です。

はじめに

2010年版
　平成21年度　中小企業診断士２次筆記試験問題
　ふぞろいな答案分析

2009年版
　平成20年度　中小企業診断士２次筆記試験問題
　ふぞろいな答案分析

2008年版
　平成19年度　中小企業診断士２次筆記試験問題
　ふぞろいな答案分析

特集
　弱小企業診断士勉強会プロデュース
　　３年間の本試験問題から共通的に見られること

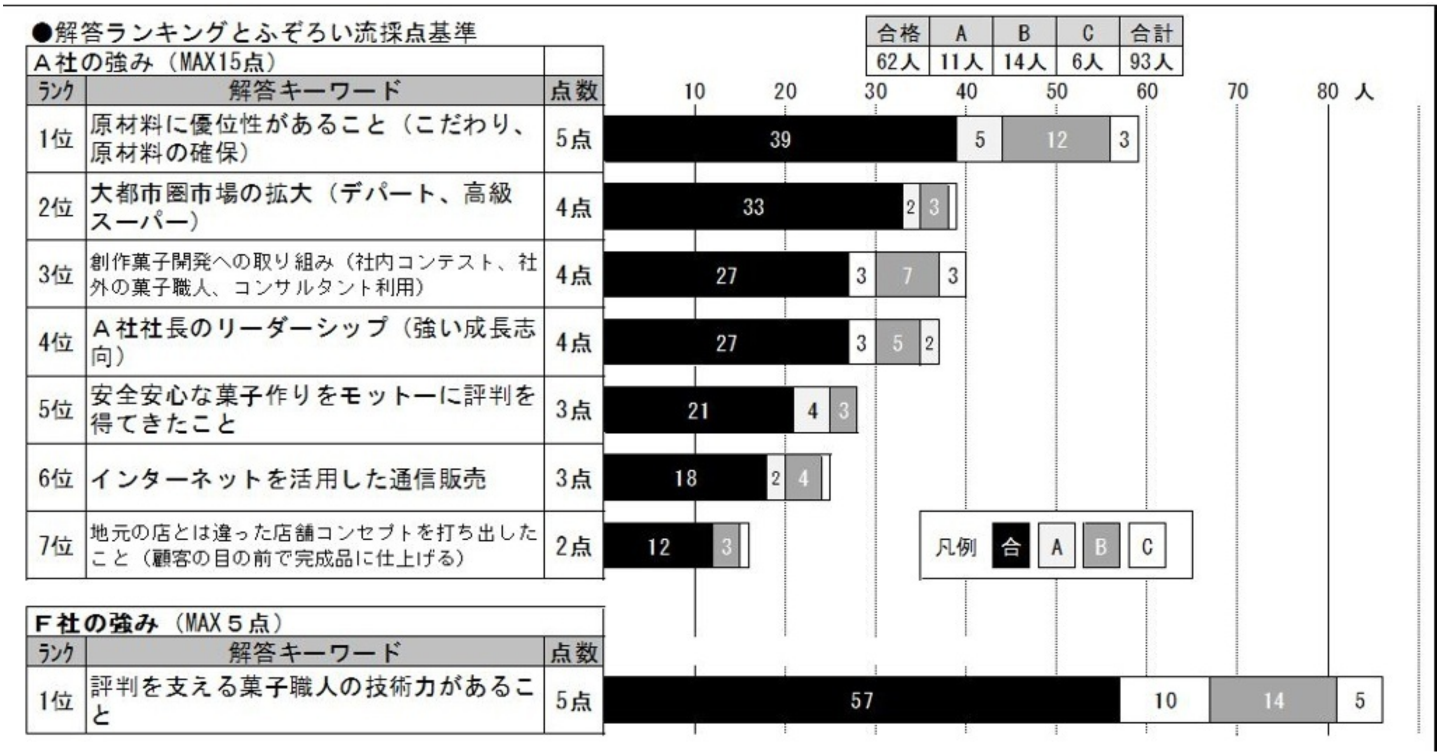
あとがき

2010年版～組織の第**1**問①

組織事例の第1問をピックアップしました！

第１問（配点20点）　【難易度　★☆☆　みんなができた】
　Ｆ社を買収する以前のＡ社、およびＡ社に買収される以前のＦ社は、それぞれW市周辺で有力な菓子メーカーであった。和菓子、洋菓子といった取扱商品に違いがあるものの、Ａ社とＦ社の強みには、どのような違いがあると考えられるか。150字以内で述べよ。

●出題の趣旨
　W市地区で有力な菓子メーカーであったＡ社と、Ａ社に買収されることになるＦ社について、合併前のそれぞれの企業の強みを分析し、両社の合併が生み出す効果あるいは影響を明確にすることを問う問題である。



●解答ランキングとふぞろい流採点基準

合格	A	B	C	合計
62人	11人	14人	6人	93人

Ａ社の強み（MAX15点）

ﾗﾝｸ	解答キーワード	点数	合	A	B	C
1位	原材料に優位性があること（こだわり、原材料の確保）	5点	39	5	12	3
2位	大都市圏市場の拡大（デパート、高級スーパー）	4点	33	2	3	
3位	創作菓子開発への取り組み（社内コンテスト、社外の菓子職人、コンサルタント利用）	4点	27	3	7	3
4位	Ａ社社長のリーダーシップ（強い成長志向）	4点	27	3	5	2
5位	安全安心な菓子作りをモットーに評判を得てきたこと	3点	21	4	3	
6位	インターネットを活用した通信販売	3点	18	2	4	
7位	地元の店とは違った店舗コンセプトを打ち出したこと（顧客の目の前で完成品に仕上げる）	2点	12		3	

Ｆ社の強み（MAX５点）

ﾗﾝｸ	解答キーワード	点数	合	A	B	C
1位	評判を支える菓子職人の技術力があること	5点	57	10	14	5

2010年版～組織の第1問②

	●再現答案	区	点	●◆	
1	Ａ社の強みは、①**成長志向の強い社長のリーダーシップ**、②**こだわりの原材料**での**創作菓子開発**や、**売場で完成品を仕上げる販売手法導入等**の創意工夫力、③**大都市圏への積極進出**や、**ネット通販参入等**の革新性の高い組織力である。一方、Ｆ社の強みは、創業当初からの人的資源である**菓子職人**と、地域で**評判のその技術力**である。	合	20	読考書	☆☆☆
2	Ａ社の強みは、Ｗ市地区特産品の**原材料重視というコンセプト**のもと、**大都市圏への進出**、**高級スーパーへの納品**、**インターネット通信販売**の実施などの実行力。更に、市場の嗜好にあった**創作菓子への取り組み**や**新たなコンセプトの店舗**運営などの適応力。一方、Ｆ社の強みは長年務めている**職人の技術**という違いがある。	合	20	読考書	☆☆○
3	**菓子職人の技術**がＦ社の強みであるのに対し、Ａ社は地産地消、**安全な菓子**である評判に加え、**成長志向が強く実行力のある後継者**が存在していたことが強みである。そのもとで、**大都市圏へ進出**し、**新たなコンセプト店舗の出店**や**原材料重視**、**インターネット販売**へと事業を拡大し、売り上げ増加に繋げることができた。	合	20	読考書	☆☆○
4	Ａ社の強みは以下である。①地産地消の**安全安心の菓子作りがモットー**で、**原材料重視コンセプト**がある事。②市場や嗜好の違いに配慮して**創作菓子に取り組み**、**独自の店舗コンセプト**がある事。③**強い成長志向**がある事。対してＦ社の強みは以下である。①**菓子職人の技術力**。②正社員中心の人員構成で技術維持に努めている事。	合	20	読考書	○☆○
5	Ａ社の強みは、①Ｗ市特産の**原料にこだわった**地産地消の菓子作り②地元契約農家や菓子職人等と連携して開発した**創作菓子**③パート・アルバイトによる**安心安全な菓子作り**である。一方Ｆ社には、①創業当初から勤める**菓子職人の技術**、②工場併設店舗により収集した顧客ニーズを新作菓子に活かすノウハウ、という強みがある。	Ａ	17	読考書	○○○

6	Ｆ社は**菓子職人の技術**により評判を得ていたという強みがあり、Ａ社は**地元の原材料へのこだわり**や**異なる店舗コンセプト**、**社内コンテストの開催、社外の菓子職人やコンサルタントへの依頼等による創作菓子の開発への積極的取り組み**、消費市場の食の安全にマッチした製品の提供などが強みであるという違いがある。	Ｂ	16	読考書	○○×
7	Ａ社とＦ社の違いは、企業風土にあると考えられる。具体的には、Ａ社が社内コンテストの開催や**新しい創作菓子の開発などに積極的に取り組むなど成長志向が強い**企業風土である。一方Ｆ社は、創業当時からの**菓子職人の技術**に支えられた安定志向の企業風土である。また、Ａ社が地域密着型であるのに対し、Ｆ社が多店舗展開型。	Ｃ	13	読考書	×○×

2010年版～組織の第1問③

先生：今回は、菓子メーカーの事例だね。馴染みのある業種でイメージしやすかったんじゃないかな。事例Ⅰは組織・人事を中心とした戦略に関する事例であることに注意して、マーケティングや生産面に偏らないようにしないといけないね。そんな視点に注意して、組織面や人事面での経営課題の解決を考えて行くことが必要になってくるね。では、早速第１問から見てみよう。

猛太：第１問では、Ａ社とＦ社の強みの違いを聞かれたんやな。Ａ社の強みはいっぱいあったけど、Ｆ社は少ししかなかったなぁ。どうやってまとめていったらええんか、とまどったで。設問文では強みそのものではなく、違いが問われていたから自分は違いを意識した解答にしたんや。ところで、何で違いを聞かれたんやろ。強みだけでよさそうやのに、よーわからんかったなぁ。

静香：猛太さんらしいですね。大体、第１問だけで考えようとしたことに無理があったんですよ。Ａ社は大都市圏市場へ進出したことで、商品開発等の経営課題が生まれてきましたよね。そこで、この課題を解決するためにＦ社の買収を考えたと思うんですよ。つまり、買収後に活かせるＡ社とＦ社の強みを解答することが求められていたのではないですかね。

先生：さすが静香さん。買収後にも活かせる強みを解答するということは、Ａ社とＦ社の強みの違いを解答するということになるんだね。猛太さんが考えた「違い」の意識はあまり必要なかったのかもしれないね。結局、Ｆ社については限定されている強みをきっちりとあげ、Ａ社については強みの中でいかに買収後に活かせるものを解答できたかが、ポイントだったんだね。

猛太：そーいうことやったんや。頭を冷やして反省し直しや。

2009年版～組織の第1問①

事例Ⅰ(組織・人事)

第1問（配点20点）　【難易度　★☆☆　みんなができた】

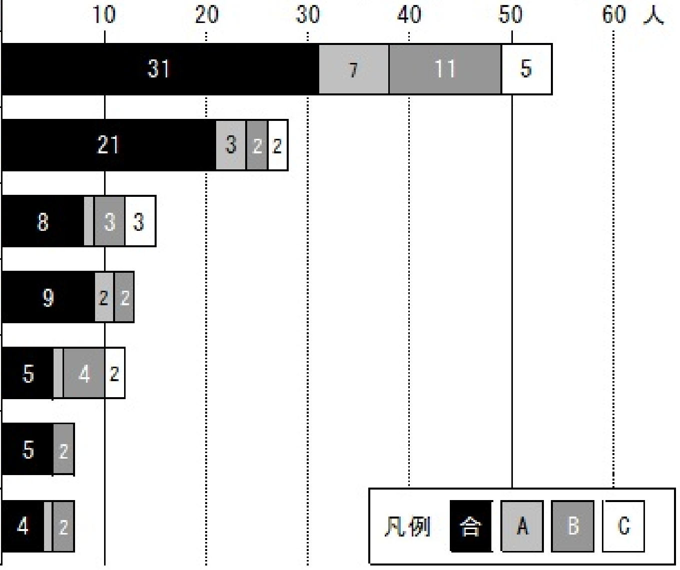
　Ａ社の事業の歴史的展開を踏まえた上で、現在のＡ社の強みは、どのような点にあると考えられるか。Ａ社の強みとそれを形成してきた要因について、100字以内で述べよ。

●解答ランキングとふぞろい流採点基準（MAX20点）

合格	A	B	C	合計
47人	7人	17人	10人	81人

A社がコスト削減を求められる背景

ランク	解答キーワード	点数
1位	顧客のコスト削減ニーズ（国際的価格競争、燃料費高）が強い	9点
2位	付随的サービス（コスト削減対象になりやすい）	7点
3位	高付加価値・差別化が困難	5点
4位	買い手の価格交渉力が強い	5点
5位	高コスト傾向な商品	4点
6位	長期間の在庫が不可能	3点
7位	海外業者との競合	3点



●再現答案		区	点
1	強みは社長を中心とした**意思決定の早さ、それに対応する組織力**である。自社の設備、人材増強、**ハサップ取得による品質体制**、**24 時間対応可能な配送体制**等を**柔軟**に行い、**航空会社のニーズに長年答えてきた**からである。	合	18
2	Ａ社の強みは、①**顧客との直取引を継続してきたこと**による**顧客ニーズ把握力と対応力**②**ホット・キッチンへの対応による設備と食品管理・配送体制**③メニュー改訂要求への対応による**料理長等の人材**等である。	合	18
3	Ａ社の強みは、**顧客ニーズに適応する対応力**である。**創業より顧客である航空会社等からの要請を受け**て、新商品開発、**工場や料理人の人材確保**等により事業を拡大し、**高い品質を提供してきた**ことが要因である。	合	17
4	強みは、**保管・輸送などの温度帯管理**、**確実な配送体制**、**メニュー開発力**、**食品の安全性管理体制**である。要因は、**航空会社等の事業拡大に伴い**取引先の動向をつかみ**柔軟、迅速、積極的にニーズを充足してきた**ことである。	合	16
5	**取引先のニーズを充足する事で構築した信頼関係**と、**多様なメニュー改訂で蓄積したノウハウ**である。**有能なシェフの採用**、**積極的な設備投資**やハサップの導入による**保管・輸送品質管理体制の強化**を図って形成してきた。	A	18

●再現答案		区	点
6	**需要変化に即し、24 時間操業含む工場増設等で生産性向上を図り**、低価格対応し、**ハサップ認定での食の安心感の提供**や、**定期的なメニュー改訂**で、顧客の支持を獲得する、**環境変化に柔軟に対応できる経営体制**である。	A	15
7	Ａ社の現在の強みは、ハサップを導入し認定工場にもなるなどの**食に対する安全確保**と、リーズナブルな価格実現体制である。それを形成してきた要因は、**環境変化の機会に上手く対応**し、取り組んできたことである。	B	9
8	**創業以来のモットー**である「安心して召し上がっていただける商品をリーズナブルな価格で」に従い、**顧客のニーズに応え**、**品質と安全性を確保**してきたことが強みである。要因は、料理長をはじめとする有能な人材である。	C	7

2009年版～組織の第1問②

先生：アントレーという聞き慣れない製品を扱う企業の出題に面食らった受験生も少なくなかったみたいだね。ただ事例Ｉは組織・人事に関する事例だから、取り扱う製品そのものよりも、その組織構造や組織風土及び文化、人事面に着目できたかが合否を分けたかもしれない。では早速、第１問から見てみよう。

考太：品質面、安全面、生産能力面、配送面などＡ社の強みは色々と拾えるね。ただ強みを答えるだけじゃ文字数が余ってしまうから、形成してきた要因をどう盛り込んでいくのかが勝負どころじゃないかな。僕は航空業界の成長に生産能力の拡大で応えた点をあげたよ。需要があるとはいえ、次々と工場を建てるのはなかなか勇気のいることだと思う。

直子：私は経営理念と品質・安全を結びつけたわ。「安心して召し上がっていただける商品をリーズナブルな価格で」と与件文に書いてあるし、使わない手はないと思って。これを盛り込むことですごく組織・人事の解答らしくなるし。

先生：お二人ともお見事。確かに、ただ強みをあげさせるだけならメニュー提案を頻繁に行った等、マーケティング的な施策も評価すべきかも知れないね。しかし形成要因、つまりその企業がなぜその強みを築くことができたのかを合わせて問われている以上、企業の歴史や組織風土と関連のあるものを主にあげるべきだろう。意思決定の早さも経営理念の浸透も組織としての大きな強みとなりうるものだよ。実際、合格＋Ａ答案評価の方の９割近くが押さえていた点からも重要性が伺えるね。与件文だけではなく、設問文にもきっちり意味のある良問だと言えるね。

2008年版～組織の第1問①

事例Ⅰ（組織・人事）

第１問（配点10点）

バブル経済崩壊後、10年以上にわたって続いた長期景気低迷も、2003年以降回復傾向にある。Ａ社も、そうした景気回復を追い風に業績を改善しつつある。しかし、活況を取り戻しつつあるとはいえ、今日の消費市場には、以前にも増して不透明さや複雑さが高まっている。Ａ社が事業を展開している宝飾品市場は、どのような不透明さや複雑性を抱えていると考えられるか。100字以内で答えよ。

●出題の趣旨

景気の回復を追い風に業績を改善しつつある宝飾品業界の市場環境の変化とその背景を、中小企業診断士の立場から、客観的に分析する能力を問う問題である。

（配点10点）

●解答と採点基準

No	解答	解答数 合格	A	B	C	合計	合格+A	点数
外部環境								
1	景気動向の影響の受けやすさ	26	7	6	4	43	33	4
2	顧客ニーズの多様さ	19	4	2	1	26	23	3
3	ブランド力の重要さ	14	1	3	2	20	15	3
4	宝飾品市場の特性関連の記述（「専門品」「高級品」など）	12	3	2	1	18	15	3
5	顧客ニーズの変わりやすさ	8	1	2	0	11	9	2
6	競争の激化	5	2	0	0	7	7	2
7	ブランド力強化には高コストな販促が重要	4	3	2	0	9	7	2
8	インポートブランドは知名度が業績回復を左右	4	2	3	1	10	6	2
9	優秀な従業員の存在が重要	2	1	1	0	4	3	0
内部環境								
1	A社のブランド認知度（知名度）の低さ	5	1	3	2	11	6	0
2	A社がニッチブランドである点	4	2	4	1	11	6	0
	合計	103	27	28	12	170	130	
	人数	71	14	19	8	112	85	

●再現答案

	再現答案	判定	点数
1	宝飾品市場は、①高級品であるため景気低迷時の影響を受けやすい、②消費者の嗜好の多様化や信頼性・安全性ニーズからブランド力が重要となる、③海外も含め競合が多く模倣品への対応も重要となる、等の特性がある。	合	10
2	不透明さは、宝飾品市場の動向が日本の景気回復度合に大きく左右される点である。複雑性は、個人消費の多様化が進み、インポート・ブランドの市場が拡大するなど、高級品と低価格品で市場動向が異なる点である。	合	7

●再現答案

		判定	点数
3	宝飾品市場は，① 季節性や流行，景気などの一時的な外部要因に業績が影響されやすいといった不透明性と，② 多種類の商品ブランドや幅広い価格帯，年齢や趣味嗜好の異なる多様な顧客の存在などの複雑性を抱えている。	合	7
4	宝飾品市場は、①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の負担が必要、②生活必需品でないため景気の波にさらされやすい、③流行によって売れ行きが大きく変わる、などの不透明さや複雑性を抱えている。	A	9
5	宝飾品市場は、市場に属する企業や商品のブランドが顧客に受け入れられている時は、高い収益をあげられるが、ブランド力を失った場合に収益が著しく低下してしまうという意味で不透明さや複雑性を抱えている。	B	3
6	日本経済の景気回復を追い風に、インポート・ブランドの市場拡大が顕著であり、A社にも好影響を及ぼしているが、A社ブランドはニッチ・ブランドであるため認知度が低く、業績回復は限定的であることである。	C	0

2008年版～組織の第1問②

本郷先生：さあ、それでは第１問から見ていこう。ストレートに「強み」「弱み」を聞いてきた平成18年の第１問に比べ、今回は対応に苦慮した受験生も多かったんじゃないかな。二人はどうだった？

巫女：確かに平成18年と比べると、与件から直接引用できる箇所が少なかったし、悩むところは多かったのかも知れませんね。私は10点問題なので割り切って、ひらめいたままに書いちゃいましたけど。時間切れなんて悔しいもの。

貫太：僕は、平成17年の第１問の「経済効果」を思い出して一瞬固まってしまいました。動揺した過去の失敗を繰り返さないよう、今回は気持ちを切り替えて、設問にラインを引きながら、「何が問われているのか」がぶれないように丁寧に答えました。

巫女：「景気動向の影響を受ける」はみんな書いていて差がつかなかったようですけど、それ以外については解答が割れていますね。

本郷先生：合格＋Ａの受験生には、「不透明さや複雑性」の要素だけではなく、「宝飾品市場は専門品のため～」など、明確に宝飾品業界の特性を入れた人もいたんだ。出題の趣旨にも、宝飾品業界の市場環境の変化とその背景が問われているとある。「背景」を業界特性だととらえられるとしたら、宝飾品業界がどういった業界なのか、を考えた受験生は出題者の意向に沿った解答が書けたのかもしれないね。

貫太：「不透明さや複雑性」って、「不透明さ」と「複雑性」を書き分けたほうがよかったんですかねぇ。

本郷先生：書き分けても分けなくても、そもそも不透明さや複雑性を書かなくても、あまり合否に影響はなかったようだね。それよりも気になったのは、第１問が宝飾品業界＝外部環境を聞いていたのに対し、Ａ社のこと＝内部環境を答えていた解答（例：再現答案７の「Ａ社にも好影響～」）がＢやＣ答案に多かったことなんだ。内部環境の説明には加点されなかった可能性もあるから、「何が問われているのか」に注意し、題意に沿って答えることが大切だったと思うよ。

おわりに

ふぞろいな合格答案の
　2010年版　2009年版　2008年版　の組織の第1問の分析結果だけを掲載いたしました。

各年のふぞろいな合格答案は、
　与件の問題、出題の趣旨、設問ももちろん掲載されています。
　各設問の解答ランキング、そして、先生と受験生の会話文が掲載されています。

今回の電子書籍を見て、興味を持たれたら、ぜひ、リアルの本書も手にとってみてください。

皆様の合格を記念しております。

奥付

ふぞろいな答案分析（総集編：平成19年〜21年本試験）サンプル

http://p.booklog.jp/book/23888

著者 : ふぞろいな合格答案編集チーム
著者プロフィール：http://p.booklog.jp/users/london3/profile

発行所 : ブクログのパブー（http://p.booklog.jp/）
運営会社：株式会社paperboy&co.

感想はこちらのコメントへ
http://p.booklog.jp/book/23888

ブクログのパブー本棚へ入れる
http://booklog.jp/puboo/book/23888