

令和5年度中小企業診断士第2次試験 総評**【全体】**

全体としては、昨年度よりも難化したものと思われます。事例Ⅰ（組織事例）と事例Ⅱ（マーケティング・流通事例）は例年並みのレベル、事例Ⅲ（生産・技術事例）はやや難度が高く、事例Ⅳ（財務・会計事例）は昨年度に引き続き難度も高くボリュームも多かったと思われます。事例Ⅰ～Ⅲの得点で、事例Ⅳの不足分の得点をカバーすることができたかどうかで合否が決まると考えられます。

【事例Ⅰ】

蕎麦店の事例であり、解答文字数は440字と例年よりも10字少ないが、与件文が92行（3頁強）と過去一番の長さであった。例年よりは取り組みやすいと思われるが、難度はやや難といったところがあると考えられる。

第1問は、統合前のA社の強みと弱みが問われている。組織事例であることを意識した上で、第2問から第4問につながるものを優先して解答することが求められている。

第2問は、先代経営者と比べて現経営者が戦略上の差別化を行ってきたことと狙いが問われている。第7段落・第8段落の記述を根拠に解答することが求められている。

第3問は、A社経営者がX社との経営統合に先立って留意すべきことを助言することが問われている。第7段落・第8段落、第11段落・第12段落の記述を根拠に、A社とX社のドメインの違いを述べ、事業領域統一の必要性について解答することが求められている。

第4問（設問1）は、組織統合をどのように進めていくべきかを助言することが問われている。第8段落・第11段落・第13段落を根拠に、X社従業員の不安解消につながるように進めていくことについて解答することが求められている。

第4問（設問2）は、競争戦略や成長戦略の観点から、今後の事業展開について助言することが求められている。第7段落・第11段落・第13段落を根拠に、統合後のシナジーを発揮する事業展開について解答することが求められている。

【事例Ⅱ】

スポーツ用品の加工・販売を行う企業の事例であり、解答文字数は500字と昨年と同じであるが、与件文が91行（3頁強）と過去一番の長さであった。第2問を除きオーソドックスな内容が問われており、難度はほぼ例年どおりであったと考えられる。

第1問は、昨年に続き3C分析が問われている。顧客、競合、自社について各50字前後でバランスよく、そして第2問～第4問につながるものを優先し、抽出・整理して解答することが求められている。

第2問は、保護者の金銭的負担を減らしたいというニーズに対応する販売方法についての助言が問われている。サブスクリプションを解答したいが、難しかったと思われる。

第3問は、女子の軟式野球チームのメンバー増員のためのB社がとるべきプロモーションとイベントについての助言が問われている。第12段落・第15段落などを根拠に具体的な内容を解答することが求められている。

第4問は、長期的な売上高を高めるためにオンライン・コミュニケーションを活用し、関係性強化を図るために、誰にどのような対応をとるべきかの助言が問われている。第12段落・第14段落～第21段落を主な根拠に、具体的な内容を解答することが求められている。

【事例Ⅲ】

業務用食品製造業の事例であり、解答文字数は520字と例年並みであった。例年同様、環境分析から強みを抽出し、それを活かして問題・課題の対応策を記述する流れであるが、与件文とは別に設問文の中で情報を追加している問いがあり、何をどのように記述すべきか、頭を悩ませる問題もあった。

第1問は、例年どおりのSWOT分析をベースに強みを抽出する問題である。第2問以降の解答も考慮した上で、生産面の強みを2つ抽出することになるが、「生産面」という制約により対応が難しい問題であった。

第2問は、従業員数が減少している状況で、最近の増加する受注量について、生産面でどのような対応策が必要なのかが問われている。第7段落・第8段落・第10段落を主な根拠として解答する。

第3問は、C社は付加価値が高い製品を販売しているものの、収益性の低下が生じていることについて、どのような対応策が必要なのかが問われている。第11段落を主な根拠として解答する。

第4問は、創業から受託品の製造に特化してきたC社が、どのように製品の企画開発を進めるべきかが問われている。設問の追加情報を確認し、第1段落・第13段落・第14段落を主な根拠として解答する。

第5問は、C社社長の新規事業における構想について、その妥当性とその理由、またその際の留意点をどのように助言するかが問われている。全体戦略の視点から解答することになるが、対応は難しかったと思われる。設問の追加情報（社長の構想）を確認し、第13段落～第15段落を主な根拠として解答する。

【事例Ⅳ】

化粧品を製造する創業20年の企業の事例であるが、解答のボリュームが大きく、全ての問題について十分に対応することは難しかったと思われる。

第1問（設問1）は、例年どおり「経営比率分析」の問題であり、「悪化したと考えられる財務指標2つ、改善したと考えられる財務指標1つ」の指標名・数値と単位を解答する。（設問2）は設問1で解答した悪化したと考えられる2つの財務指標のうちの1つを取り上げ、その原因を記述することが求められている。与件情報をしっかりと確認することで、十分に対応可能な問題であったと思われる。

第2問（設問1）は、「損益分岐点分析」の問題である。まず変動費率を正確に計算できないと次の固定費や損益分岐点売上高、損益分岐点比率の計算が正しくできない。また、端数処理などの指示が細かく、細心の注意を払う必要があった。（設問2）と（設問3）は、「戦術的意思決定」の問題である。設問文の内容及び問題要求をしっかりと確認し、落ち着いて対応する必要があった。

第3問は、「設備投資の経済性計算」の問題である。（設問1）（設問2）ともに、計算のボリュームが多く、短い時間の中で十分に対応することはかなり難しい状況であったと思われる。計算過程欄を少しでも埋めることで部分点を稼ぐ対応になったであろう。

第4問は、（設問1）でOEM生産について、（設問2）では自社製品開発（自社生産）について、財務的な利点を記述する問題である。D社の与件文情報をベースにして解答し、少しでも得点を確保しておきたい。

以上