

令和6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）は例年並み、事例Ⅱ（マーケティング・流通事例）は難度が高く、事例Ⅲ（生産技術事例）と事例Ⅳ（財務・会計事例）はやや難度が高かったと思われます。事例Ⅰ～Ⅲは、いかに与件を根拠に解答を導けたかで得点差がつき、事例Ⅳは、第1問・第2問（設問1）でしっかり得点を取ることができたかで合否が決まると考えられます。

【事例Ⅰ】

『「3PL事業者としての事業展開を行うための組織体制の整備」～地域を超えた物流コーディネーターとして、企業の物流機能の一部を担う～』を基本テーマとした事例であり、解答文字数は440字と昨年と同様であり、平成18年度までであった組織図が久しぶりに掲載された。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、2000年当時における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、プロジェクトチームを組織した理由と長女をプロジェクトリーダーに任命した狙いが問われている。第1問の弱みを踏まえ、第6段落・第7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、Z社がA社に案件を持ちかけた理由が問われている。第1問の強みを踏まえ、第3段落・第7段落の記述を根拠に、Z社が県内進出にあたりA社に期待したことを解答することが求められている。

第4問（設問1）は、2024年の創業経営者の助言による配置転換の狙いが問われている。第9段落～第12段落を根拠に、競合との差別化を図るための内容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、A社がZ社との取引関係を強化していくために必要な施策を助言することが求められている。第1問の強みを踏まえ、第3段落、第13段落を根拠に、物流の多様化・複雑化と人手不足への対応について解答することが求められている。

【事例Ⅱ】

『大きな変化に直面する陶磁器産地における、X焼きの地位向上に向けた3代目の挑戦～ブランド価値向上企画、新規事業立案、店舗とECサイトの相乗効果獲得～』を基本テーマとした事例であり、解答文字数は570字と昨年よりも増加した。第2問、第3問の解答は、与件文を根拠に解答を導くのが特に難しく、全体としての難度は高かったと考えられる。

第1問は、SWOT分析が問われている。S、W、O、Tについて各40字以内でバランスよく、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、消費者にもたらす感覚価値（五感に訴える）と観念価値（ストーリーを付加）を意識して、返礼品の企画についての提案が問われている。与件を根拠に、市とX焼のファンを増やすような具体的な内容を解答することが求められている。

第3問は、自社や窯元の事業機会拡大を図り、食器愛好家のニーズ（あれもこれも欲しい、収納スペースがないし、今あるものも捨てられない）を充足する新規事業内容の提案が問われている。第4段落・第7段落・第9段落等を根拠に、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、ECサイトのみ利用する新規顧客の店舗への来店を促す施策について解答することが求められている。カフェスペースでのコト消費の提供について第9段落・第10段落等を根拠に、具体的な施策を解答することが求められている。

【事例Ⅲ】

『「受注量の増加を成長機会とするための現状改善を目指す搬送機器製造業者」～生産能力向上、工程管理、価格交渉、脱下請け～』を基本テーマとした事例であり、解答文字数は520字と例年並みであった。例年同様、解答要素をどの設問で解答すべきか、頭を悩ませる問題であったと考えられる。

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、第4段落～第6段落を主な根拠として解答する。

第2問は、コロナ禍以降増加傾向にある受注量に対応するため、C社製造部では生産能力の向上を図る検討を進めており、どのように工程改善を進めるべきかが問われている。第15段落を主な根拠として、進め方の手順を意識しつつ解答する。

第3問は、C社では受注量の増加や納期短縮要請などの影響で製造部の工程が混乱しており、どのように工程管理業務を改善すべきか、その進め方が問われている。第12段落～第14段落を主な根拠として、第2問と同様、進め方の手順を意識しつつ解答する。

第4問は、C社の顧客企業との契約金額は現状のコスト高に対応できておらず、今後、顧客企業と価格交渉を円滑に行うための社内の事前対策について問われている。問われているのは、あくまで事前対策であって、交渉のやり方ではないことに注意する必要がある。第8段落・第9段落・第16段落を主な根拠として解答する。

第5問は、C社社長の新事業展開における構想について、これを成功させるにはどのように推進すべきかが問われている。与件にはない追加情報を加味して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1段落・第4段落～第6段落を主な根拠として解答する。

【事例Ⅳ】

地方都市であるZ市を本拠地として、複数の事業を展開する企業の事例であるが、例年同様、解答のボリュームが多く、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、「優れていると考えられる財務指標1つ、劣っていると考えられる財務指標2つ」の指標名・数値と単位を解答する。（設問2）は財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴を解答する。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問は、「戦術的意思決定」の問題である。（設問1）の解答が（設問2）の解答に影響を与えるので、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。ただし、（設問2）の問題要求の解釈が難しいため、できれば（設問1）で得点を確保しておきたい問題であった。

第3問は、「設備投資の経済性計算」の問題である。見た目の数値情報量はそれほど多くはないが、運転資本の取扱いの解釈など判断に迷うところもあり、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。特に（設問2）と（設問3）は計算のボリュームが多く、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）と（設問2）において、それぞれの条件のもとに、事業部（または事業部長）の業績評価の問題点と留意点が問われている。1次知識なども活用して記述し、少しでも得点を確保しておきたい。

以上