

平成20年度過去問題採点結果

■■■■ 様

事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ	合計
50	66	53	52	221

※合格点が240点であると想定して採点しています。

下記の数字は、今の実力のままで受験した場合に予測される合格確率です。今回の点数が悪かった方も、これからの努力によっていくらでも挽回できますので、あくまで参考程度にお考えください。

- 280～ … 十分に合格する実力があります。合格確率80%以上
- 255～279 … 合格の実力があります。合格確率60%～80%
- 225～254 … ボーダーラインです。合格確率40～60%
- 200～224 … 合格まで、もう一息です。合格確率20%～40%
- ～199 … まだまだ努力が必要です。合格確率20%以下

全体の講評

基本的な力は身に付いていると思います。設問で、何を尋ねられているのかを的確につかみ、尋ねられていることに解答する訓練をしましょう。

また、文法的に不自然な個所が散見されます。主語と述語が対応しているか確認しましょう。主語が明らかな場合は、省略しても構いません。中途半端な主語を入れることにより、分かりにくくなっています。

計算問題は、練習不足と思われます。過去問や問題集などを使って、量をこなしましょう。

事例 I

第1問

外部環境に対して柔軟に対応したこと自体は、その結果失敗することもありますので、強みとも弱みとも言えません。これは強みを形成してきた要因であり歴史的展開であると考えられます。

第2問

着眼点は良いです。コスト削減を求められる背景＝理由を尋ねられていますので、解答の結び方が不適切です。

第3問

工場長は取締役になっているので、その分の人件費が削減できたかは不明です。事例 I は組織の事例ですので、その点を意識して解答しましょう。

第4問

SWSは一人生産方式と同じですので、その特徴を押さえて、漏らさず解答に盛り込むようにしてください。

第5問

成功すると解答した場合は、成功要因を書かねばなりません。貴方の解答ですと、他社もやっている内容ですので、なぜ成功できるのは不明瞭です。他社と違う点を本文中から探しましょう。

事例Ⅱ

第1問

適切な解答です。

第2問

解答としては合っていますが、「建設により」「営業により」は日本語として不自然です。

第3問

「静寂さ」「和み」が失われるのは、和洋折衷のコンセプトに問題があるので、建て替えと客室増加が直接の要因ではありません。

いずれの解答も、主語と述語が合っていません。「問題は…」で始めるならば、「…という点である」と結ばなければなりません。基本的に「問題は…」という不自然な書き出しはやめた方が良いでしょう。

第4問

(1) 御礼状はすでにやっている内容ですので、ここに書く必要はありません。

(2) ただのパフレットだと今までと変わりません。「英語の」パフレットなど、外国人向けのものを作るという記述が必要です。

第5問

(1) 割引券発行そのものはプロモーションの手段であり、「事業」ではありません。「事業」を問われているのですから、利益の上がるものを答えましょう。

(2) 方向性は良いですが、誰との協業で何をやるのかが分からない文章です。

事例Ⅲ

第1問

提示している模範解答とは違いますが、特に不適切な点はありません。

第2問

(1) 有力企業に集中するという傾向には触れてほしいと思います。海外進出企業からの需要は「国内需要」とは言いません。問題文の読み違いと思われます。

(2) 貴方の解答は、「大型金型の生産要請に応え」なくても検討すべき課題ですので、第2問の解答としては不適切です。

第3問

設計変更や日程変更の情報は、当然に外注先に伝えられているはずです。そうでなければ、間違った製品が出来たり、納期に遅れてしまいます。現在共有されていないデータを求められていますので、問題文中の「…は、…されていない」という表現に注意しましょう。また、計画通り進行しているか確認できる、だけでは不十分です。その結果、どのような効果があるのか（＝納期までの余裕の削減）まで言及しましょう。

第4問

問題文では採用についても触れていますので、盛り込むことが望ましいです。OJTを行う、だけでは何をするのか具体的に分かりません。単に要員が増えたというだけでは、海外からの受注が増えるといっても説得力に欠けます。何が差別化要因となるのかについて説明しましょう。

事例Ⅳ

第1問

- (1) 有形固定資産回転率は、他社と比べて有意の差がありません。解説を参照してください。
- (3) 借入した時の結果までは書く必要はありません。「安全性が低下してしまう」ではなく、すでに「安全性が低い」と書くべきです。

第2問

- (1) 解説を参照してください。
- (2) 利益はマイナスになりますので、「圧迫する」は不適切です。

第3問

解説を参照してください。

第4問

- (1) 主語と述語が合っていません。負債の返済が滞る要因は景気悪化に限りませんので、このような書き方は良くないです。
- (2) 議決権制限株式を誰に発行するのか書かないと、意味が不明瞭になります。

【中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ】

第1問 (配点20点)

「強み」ではない。 -10

強	み	は	、	外	部	環	境	の	変	化	に	対	し	て	柔	軟	に	対	応
し	て	き	た	点	で	あ	る	。	具	体	的	に	は	、	取	引	先	か	ら
の	新	製	品	の	納	入	や	取	引	拡	大	の	要	請	に	対	し	て	、
第	4	工	場	ま	で	建	設	す	る	な	ど	対	応	し	、	事	業	拡	大
を	行	い	、	成	長	し	て	き	た	こ	と	で	あ	る	。				

5

形成要因は？ -5

第2問 (配点20点)

A	社	の	商	品	は	、	機	内	で	無	料	の	サ	ー	ビ	ス	と	し	て
提	供	さ	れ	る	商	品	が	あ	り	、	顧	客	へ	の	有	料	と	な	る
サ	ー	ビ	ス	で	は	な	い	。	そ	の	た	め	、	競	争	が	激	し	い
航	空	業	界	に	お	い	て	は	、	こ	の	サ	ー	ビ	ス	の	コ	ス	ト
削	減	を	行	い	利	益	向	上	を	図	る	目	的	が	あ	る	。		

17

やはりという背景がある。 -3

第3問 (配点20点)

コ	ス	ト	削	減	に	プ	ラ	ス	の	効	果	を	及	ぼ	し	た	と	考	え
ら	れ	る	。	具	体	的	に	は	、	①	工	場	長	に	人	事	権	を	委
譲	し	た	こ	と	に	よ	り	、	有	名	レ	ス	ト	ラ	ン	の	料	理	長
に	代	わ	り	、	若	い	シ	ェ	フ	を	料	理	長	と	し	て	採	用	可
る	こ	と	に	よ	り	、	人	件	費	を	削	減	し	た	こ	と	、	②	工
場	長	に	購	買	権	を	委	譲	し	た	こ	と	に	よ	り	、	効	果	的
な	食	材	の	購	入	に	よ	り	材	料	費	の	削	減	が	で	き	た	こ
と	、	等	で	あ	る	。													

8

因果関係が不明

氏名

第4問 (配点 20点)

流	れ	作	業	で	は	一	人	が	一	工	程	を	担	当	す	る	と	い	う
生	産	体	制	だ	が	、	S	W	8	で	は	一	人	が	複	数	工	程	を
担	当	す	る	の	で	E	F	ベ	ー	シ	ョ	ン	が	あ	が	り	、	生	産
性	向	上	に	つ	な	が	る	可	能	性	が	あ	る	。	効	果	的	に	機
能	を	せ	る	上	で	必	要	な	点	は	、	評	価	制	度	を	導	入	す
る	こ	と	で	あ	る	。	生	産	性	が	よ	い	従	業	員	に	は	、	表
彰	を	行	う	。	そ	う	す	る	こ	と	に	よ	り	、	他	の	従	業	員
に	も	刺	激	を	与	え	る	。											

他の可能性も考えましょう -5

15

第5問 (配点 20点)

1. 「成功すると思う」 2. 「失敗すると思う」
(いずれかの番号を○で囲むこと)

理	由	は	、	①	自	社	ブ	ラ	ン	ド	製	品	を	立	ち	上	げ	、	②
食	材	供	給	先	の	ホ	テ	ル	や	近	隣	ス	ー	パ	ー	へ	納	品	を
行	い	、	③	百	貨	店	の	食	品	フ	ェ	ア	へ	の	参	加	、	④	イ
ン	タ	ー	ネ	ッ	ト	を	利	用	し	た	順	布	会	、	等	の	プ	ロ	モ
ー	シ	ョ	ン	活	用	を	行	っ	て	い	る	か	ら	で	あ	る	。		

他社でもやっています、差別化要因は?

5

50

【中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ】

第1問 (配点10点)

団体客等を断るなど「静寂さ」と「和み」を
大切にしているため。

5

仲居一人が一部屋担当する、きめの細かい対
応をしてきたため。

5

第2問 (配点20点)

天然温泉付ライフケアマンションの建設によ
り顧客を奪われた為。

9

最新設備の整った大規模温泉ホテルの営業に
より顧客を奪われた為。

9

第3問 (配点20点)

問題は、建物の建替えと客室の追加により、
今まで大切にしてきた「静寂さ」と「和み」
がなくなるとの恐れがある。

4

問題は、メインダイニングを作り、そこで食
事をすることにより仲居のきめの細かい対応
がなくなるとの恐れがある。

9

本質的理由ではない -5

日本語と自然 -1

ことである -1

ことである -1

20/0/

氏名

第4問 (配点 20点)

(設問 1)

既いや、このまゝで不要です。 -1

毛	筆	で	書	御	礼	状	と	と	も	に	、	既	存	顧	客	向	け	に	
会	員	専	用	ホ	ー	ム	ペ	ー	ジ	を	作	成	す	る	こ	と	に	よ	り
顧	客	の	困	い	込	み	を	行	う										

9

(設問 2)

外	国	人	観	光	客	を	取	り	込	む	た	め	に	、	観	光	案	内	所
に	B	社	の	温	泉	旅	館	の	パン	フレ	ット	を	置	き	、	顧			
客	の	取	り	込	み	を	行	う											

5

どんだけパンフレットですか? -5

第5問 (配点 30点)

ア	ウ	ト	レ	ット	エ	ー	ル	で	H	温	泉	組	合	に	加	入	す	る	
温	泉	旅	館	の	割	引	券	を	配	布	す	る	。	ま	た	、	H	温	泉
組	合	に	加	入	す	る	温	泉	旅	館	で	は	、	ア	ウ	ト	レ	ット	
エ	ー	ル	で	利	用	で	き	る	割	引	券	を	配	布	し	、	お	互	い
に	顧	客	の	来	店	を	促	す	よ	う	に	す	る						

3

事業性がいりません

考	え	ら	れ	る	新	規	事	業	は	、	①	B	社	の	温	泉	旅	館	の
宿	泊	と	地	元	の	お	お	人	狩	り	等	を	ポ	ット	に	し	た	パ	
ツ	ク	ツ	ア	ー	の	企	画	・	販	売	を	行	う	。	②	最	近	さ	が
人	な	ハウ	ス	裁	培	事	業	を	行	う	。	③	地	元	の	食	材	を	
販	売	で	き	る	よ	う	契	約	農	家	の	紹	介	を	行	う			

8

後半どいう事業なのか分かりません

66

【中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ】

第1問 (配点 20点)

(a)

高	難	易	度	の	中	型	ま	で	の	金	型	を	製	作	す	る	技	術	力
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

(b)

金	型	製	作	の	高	い	技	術	力	を	活	か	し	、	今	ま	で	と	は
違	っ	た	分	野	・	規	模	の	金	型	製	作	を	行	う	戦	略	と	す
る	。	具	体	的	に	は	、	プ	ラ	ス	チ	ツ	ク	以	外	の	金	型	や
大	型	製	品	の	金	型	製	作	な	と	を	行	う	こ	と	で	あ	る	。

20

第2問 (配点 30点)

(設問 1)

C	社	に	と	っ	て	売	上	拡	大	の	機	会	と	し	て	と	ら	え	る
理	由	は	、	①	自	動	車	分	野	で	は	部	品	の	共	通	化	や	標
準	化	が	進	ん	で	お	り	、	金	型	生	産	が	縮	小	し	て	い	る
か	ら	、	②	海	外	進	出	企	業	の	金	型	調	達	が	現	地	調	達
傾	向	で	あ	り	、	国	内	需	要	は	減	少	し	て	い	る	か	ら	。

10

他の要素も

(設問 2)

課	題	は	、	金	型	の	短	納	期	化	へ	の	対	応	で	あ	る	。	金
型	業	界	で	は	、	短	納	期	対	応	が	通	常	と	な	っ	て	き	て
お	り	、	C	社	も	例	外	で	は	な	い	。	こ	の	為	、	外	注	企
業	も	含	め	て	進	捗	状	況	が	把	握	で	も	る	体	制	を	取	り
金	型	の	短	納	期	対	応	を	行	う	こ	と	が	重	視	せ	ら	れ	る

3

大型化への対応を尋ねられています

第3問 (配点 25点)

共	有	す	べ	も	情	報	は	、	①	取	引	先	か	ら	の	設	計	変	更
情	報	や	仕	様	変	更	に	よ	る	日	程	変	更	情	報	、	②	金	型
製	作	に	関	す	る	作	業	進	捗	情	報	で	あ	る	。	如	果	は	、
①	設	計	変	更	に	対	応	す	る	要	員	を	最	低	限	に	と	ど	め
る	こ	と	が	可	能	で	あ	る	。	②	作	業	進	捗	状	況	が	把	握
で	も	る	た	め	納	期	が	計	画	通	り	か	ど	う	か	を	確	認	す
る	こ	と	が	で	き	る	こ	と	で	あ	る	。							

10

確認できることによるかは?

共有されているはず

氏名



第4問 (配点25点)

説明が不十分

方	法	は	、	50	歳	を	越	え	る	ベ	テ	ラ	ン	仕	上	げ	工	を	中	
心	に	〇	J	T	に	よ	る	育	成	で	あ	る	。	ベ	テ	ラ	ン	仕	上	
げ	工	の	ノ	ウ	ハウ	を	技	術	伝	承	す	る	こ	と	が	で	き	る	。	
仕	上	げ	工	の	増	員	に	よ	り	、	①	短	納	期	対	応	が	可	能	
と	な	る	、	②	海	外	進	出	し	て	い	る	取	引	先	が	ら	の	金	
型	調	達	や	修	理	依	頼	の	対	応	も	可	能	と	な	り	、	受	注	
増	加	に	よ	る	売	上	拡	大	と	な	る	。								

10

なぜ増加するのか理由が不十分

53

【中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ】

第1問 (配点 30点)

有意の差がありません

①	(a)	有形固定資産回転率	(b)	3.87回
	(c)	問題点は、5年前の設備更新が当時の最新機能を備えたものでなく、生産効率が非効率であり、効率性が低い点である。		

5

②	(a)	売上総利益率	(b)	23.64%
	(c)	問題点は、設備の老朽化によりメンテナンス費用が増加しており、そのため修繕費がかかり収益性が低下している点である。		

10

③	(a)	自己資本比率	(b)	15.98%
	(c)	問題点は、主力設備の更新にかかる費用が資本に比べ過大であり、借入金による更新が必要であり、安全性が低下してしまう点である。		

7

今のことを尋ねています。 -3

第2問 (配点 25点)

(設問1)

15,163万円 ✓

(設問2)

売上高に対する修繕費が同業他社よりかかり、
利益を圧迫する。対策は、設備更新を行い、
効率性の向上である。

5

キャッシュフロー
ミス

氏名



第3問 (配点 25点)

(設問 1)

(a) 1,825万円

7

(b) -20,225万円

✓

(設問 2)

7,396万円

✓

第4問 (配点 20点)

第4問 (配点 20点)

(設問 1)

問	題	点	は	.	①	負	債	利	子	の	負	担	が	大	き	く	な	り	.
経	営	を	圧	迫	す	る	.	②	景	気	悪	化	に	よ	り	.	負	債	の
返	済	が	滞	る	な	ど	リ	ス	ク	が	高	く	な	る	.				

9

これに限られません -1

(設問 2)

誰に? -1

議	決	権	制	限	株	式	を	発	行	す	る	こ	と	に	よ	り	.	議	決
権	の	行	使	に	制	限	を	か	け	経	営	権	を	維	持	す	る	.	

9