

## 令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

### 事例 I (H.T)

#### 第 1 問 (100 字)

最大の理由は、市場浸透戦略を取った為。具体的には 1) 市場面で、ますます縮小する傾向の市場で、成長機会がない為、2) 製品面で、自社技術の見直しを行わず、補修等の対応で高コスト体質となった為。

#### 第 2 問 (100 字)

企業体質は 1) 古き良き時代を知っている古参社員と他の社員・経営者の中で、円滑なコミュニケーションが図れない風土 2) 縁戚役員の 3 名が経営を担い、目的共有化が図れず、一体感・使命感が高揚できない風土。

#### 第 3 問 (100 字)

要因は 1) HP を通じて様々な市場の潜在顧客と連携し、自社の技術と製品を活かした新製品開発を行った為、2) HP を通じ出会った潜在顧客に、営業部隊のプレゼンテーション力を活かし、新市場開拓を行った為。

#### 第 4 問 (100 字)

要因は 1) 高齢者を削減する中、賞与支給等の社内整備を図り、コア技術共有化を図り、動機付けを向上させた為 2) 新市場開発の体制強化を図り、開発や製造、コスト削減に関する専門知識を向上させた為。

#### 第 5 問 (100 字)

最大の理由は、現在の組織が活性化している為。具体的には、1) 各機能別組織に権限が委譲され、専門性を発揮した為 2) 自社技術の明確化・共有化を図り、一体感・使命感を醸成し、貢献意欲を高揚させた為。

## 令和元年中小企業診断士 2次試験 再現答案

### 事例Ⅱ (H.T)

#### 第1問

S (40字)

季節感の表現力、組み合わせ提案力、ネイル技術力、落ち着いた店内、商店街との良好な関係。

W (40字)

商店街の中心地から離れた立地で、繁忙期には稼働率が9割となり、顧客利便性が低い点。

O (40字)

周辺は高級住宅地で、顧客の40代が全国より多く、週末に他の地域から来街がある事。

T (40字)

モール内に大手チェーンが低価格のネイルサロンを出店し、価格面・利便性が脅威な点。

#### 第2問 (100字)

情報発信は1) 施術から3週間~1ヶ月経過した顧客に、季節感を表現するアートデザインの情報を発信し、客単価を高める事2) 毎月の地域行事に合わせ、行事と合うデザイン情報を発信し、客単価を高める事。

#### 第3問

設問1 (100字)

B社は1) 衣料や宝飾品と合うデザインを提案できる為、ファッション店と協業し、週末来街の他地域顧客を獲得する2) イベントと合うデザインを提案出来る為、貸衣装店と協業し、地域のイベント参加者を獲得する。

設問2 (100字)

提案は、顧客の期待以上のデザイン提案。理由は1) 期待以上のデザインを提案し、評価が高ければ、固定化・定期来店が見込める為2) デザイン重視の顧客は、客単価が高く、低価格の大手チェーン店と差別化出来る為。

## 令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

### 事例Ⅲ (H.T)

#### 第 1 問 (80 字)

強みは、1) 熱処理専門企業とし創業し、蓄積した特殊な熱処理技術力 2) 設計部門も持つ機械加工の品質力 3) 商談会で出会い機械加工工程を C 社に移管する X 社との信頼関係。

#### 第 2 問 (100 字)

効果は、1) ベテランや個人の技能に頼らず、作業標準化が図れる点、2) 熱加工工程・機械加工工程、新工場全体の生産性向上。リスクは、作業標準化・生産性向上が出来なければ、量産受注により、生産現場が混乱する事。

#### 第 3 問

##### 設問 1 (120 字)

在り方は、1) X 社向け自動車部品以外の量産の機械加工受注の為、作業の標準化を図る事、2) 近年の人材採用難に対応し、作業方法の教育・最適な新規設備導入により、1 人当たり生産性を極限まで高める事。

##### 設問 2 (140 字)

必要な検討は、1) 生産計画面で、熱処理工程・機械加工工程・新工場の工程の全社工程を連動した生産計画を立案し、生産性を向上させる事、2) 生産統制面で、多品種少量受注に加え、量産受注を行うので、納期に加え、材料を含めた現品管理・進捗管理・余力管理を強化させる事。

#### 第 4 問 (120 字)

戦略は、1) X 社以外の自動車部品メーカーに対して、量産の機械加工工程の新工場で、機械加工の量産を受注する新市場開拓、2) 熱処理加工を受注している既存先に対し、機械加工の技術力で、機械加工の新規受注を図る事。

# 令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

## 事例Ⅳ (H.T)

### 第 1 問

#### 設問 1

①(a)売上高総利益率 (b)16.76 (%)

①(a)棚卸資産回転期間 (b)3.13 (回)

②(a) (b)

#### 設問 2 (50 字)

経営成績は、(これ以降再現できず)

### 第 2 問

設問 1 建材事業部 95.33% マーケット事業部 69.39% 不動産事業部 3.52%

合計 89.09%

設問 2 (a)4343

(b) (30 字) 問題は、事業別の変動費率が異なると、全社的な利益計画作成が困難な点。

設問 3 (a)91.49%

(b)建材事業部の変動比率を X%とする

$$4514 - 4514X - 323 + 196 \times 1.1 - 136 \times 1.1 - 101 + 244 - 20 = 250 \quad X = 91.4931\%$$

### 第 3 問

設問 1 第 1 期 -0.9 第 2 期 6.1 第 3 期 14.5 第 4 期 9.6 第 5 期 9.6

設問 2 (a)3.03 年 (b)4.92 百万円

設問 3 (a)6.80% (b)X%削減されるとする各期の CF は

$$\begin{aligned} & \{(-7-2-16X) \times 0.7+2\} \times 0.952 + \{(3-2-27X) \times 0.7+2\} \times 0.907 + \\ & \{(15-2-32X) \times 0.7+2\} \times 0.864 + \{(8-2-25X) \times 0.7+2\} \times 0.823 + \\ & \{(8-2-16X) \times 0.7+2\} \times 0.784 = 34.92 \end{aligned}$$

$$X = 6.779\%$$

### 第 4 問

#### 設問 1

(a) (30 字) 子会社の経営を D 社が統括でき、迅速な経営を実施できる事。

(b) (30 字) 子会社の経営リスクを受けるとともに、管理負担が増加する事。

#### 設問 2 (60 字)

期待できる効果は、取引先の在庫情報を共有する事で 1) タイムリーな配送による配送コストの抑制 2) 効率的な在庫保有による収益性の改善。