

令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

事例 I

井上 悟

第 1 問

最大の理由は事業に適さない体制であったため。具体的には①自社技術を見直し取り組んだ事業は干椎茸等生産農家しか販路獲得できなかったため、②新たな事業に取り組むことに古参社員が簡単に受け入れなかったため。(100 字)

第 2 問

背景は①膨大な部品在庫が収益を圧迫しても、多額の補助金が支給され規制に守られていたことでコスト意識が醸成されなかったこと、②手書きの帳簿処理や全社的な計数管理が行われない経営体質が浸透していたこと。(99 字)

第 3 問

要因は①様々な農作物を乾燥される機器の製造と的確に機能させるソフトウェアの開発に成功、②動力源である灯油の燃費効率を大幅に改善することに成功、したことで潜在顧客のニーズを充足することができたため。(98 字)

第 4 問

要因は①営業部隊に対して試験乾燥のプレゼンテーション能力を高める教育実施で顧客対応力が向上、②人員削減でコストカットした部分を成果に応じ、従業員に賞与で支給したことでモラル向上、したためである。(98 字)

第 5 問

最大の理由は現状事業を行う上で現組織体制が最適と考えたため。具体的には①営業部等機能別組織で蓄積した専門性が発揮しやすいため、②ほぼ同じ年代 3 名で経営を担い権限を明確にし責任を付与した体制であるため。(100 字)

令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

事例Ⅱ

井上 悟

第 1 問

S：季節感の表現に技術を持つ B 社長と前職で培った提案力持つ Y さんが行うネイルサービス。(40 字)

W：デザイン重視ではなく住宅地からの近さを重視する顧客が半数存在している点。(36 字)

O：毎月開催される商店街主催のイベントや卒業式等の学校行事の需要が存在している点。(40 字)

T：低価格大型ネイルサロンサービスの近隣出店や個人事業サロンを営む存在多数いる点。(39 字)

第 2 問

B 社は①技術力を活かしたアート・オプションサービスの画像や価格一例の情報を発信すること、②アフターサービスの確認とイベント等に合わせた次回のおすすめサービスを発信すること、で客単価の向上を図ること。(99 字)

第 3 問 設問 1

貸衣装チェーン店と協業し、X 市商店街周辺の高級住宅地に住むデザインを重視しイベント参加に主体的な 40 代女性である。理由は、毎月開催の商店街イベントに合わせて貸衣装店との相乗効果の発揮が見込めるからである。(100 字)

第 3 問 設問 2

提案は初回来店時の接客で B 社長の持つ季節の表現技術力や Y さんの持つ提案力を活かし、顧客に応じたきめ細かな接客対応を行う事。理由はこだわりや専門性を通じた対応で愛顧を高め、良好な顧客関係性構築を図るため。(100 字)

令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

事例Ⅲ

井上 悟

第 1 問

強みは①創業当初から熱処理専門企業として積極的に設備投資を行い蓄積した技術力、②前工程機械加工に向け設計部や企画加工部をもち、多品種少量の受注生産対応力、である。(80 字)

第 2 問

効果は C 社初の本格的量産機械工の機会となり生産量の倍増が予想され、加工技術やノウハウ蓄積が見込めること。リスクはマシニングセンター等の工作機器が必要となり現状と比較して大きな設備投資が必要になること。(100 字)

第 3 問 設問 1

在り方は①将来的な X 社以外に量産が可能となる汎用ライン化や最適な新規設備を選定し作業設計等の工程計画を進めること、②近年の採用難を考慮し属人的作業に頼る加工手法を改め、作業方法の教育や標準化を進めて兼務化を図ること、で生産性を高める。(118 字)

第 3 問 設問 2

【特にこの解答は切羽詰まった状態で解答したため、再現精度が特に低いです】

必要な検討は①生産計画において機械加工部と熱処理部が各々立案している計画を一元管理し、納期優先の月ごとに作成される日程計画の精度向上を図ること、②顧客から注文が入った時点で調整・修正等される日程計画に対し、機械加工受注品の使用材料調達の都度発注を改め、発注精度向上を図ること。(138 字)

第 4 問

C 社の戦略は、①所属する工業会が開催した商談会等で、多品種少量生産対応を求める産業機械や建設機械等で用いる金属部品製造業に対して、②C 社が蓄積してきた熱処理技術力と前加工を組み合わせた対応力を活かして、③高付加価値商品を提供することである。

令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

事例IV

井上 悟

第1問 設問 1

① 売上高営業利益率	0.98 (%)
当座比率	41.27 (%)
② 有形固定資産回転率	1.64 (回)

第1問 設問 2

財政状態は利益減・現金減で短期安全性低下、経営成績は貸貸好調で効率性向上も
他 2 事業業績低迷で収益性悪化。(50 字)

第2問 設問 1

建築事業部	95.33 (%)
マーケット事業部	69.39 (%)
不動産事業部	3.52 (%)
全社合計	89.09 (%)

第 2 問 設問 2

a : 4,343 (百万円)

b : 問題はセグメント間の取引に売上高が含まれていないことである。(30 字)

第 2 問 設問 3

a : 91.49(%)

b : 目標経常利益高 250 百万円、固定費計 474 百万円

必要な限界利益 250+474=724 百万円、うち他 2 事業部は 340 百万円

よって建築事業部限界利益は 384 百万円必要 → 変動費は 4,130 百万円

故に、 $(4,130 \div 4,514) \times 100 = 91.49331 \dots$ A. 91.49 (%)

第3問 設問1 (単位：百万円)

1年目	△0.9	2年目	6.1	3年目	14.5
4年目	9.6	5年目	9.6		

第3問 設問2

a : 3.03 (年)

b : 12.63 (百万円)

第3問 設問3

a : 19.82 (%)

b : 原材料費+労務費 (各年計算し原価係数をかける) →100.488 (百万円)

減価償却増分 CIF 各年 4.6 (百万円) に 5年分原価係数 (4.33) をかける
→19.918 (百万円)

よって、 $(19.918 \div 100.488) \times 100 = 19.8212 \dots$ A. 19.82 (%)

第4問 設問1

a : 分離することで業績が良くなり、地域の工務店との連携が深耕可能。(30字)

b : 分離することで配送業務赤字時に、本業が黒字時に課税される。(29字)

第4問 設問2

効果は①受発注の利用で非効率な建材調達が減り配送コスト低下、②在庫情報共有で過大な棚卸資産が減り資産効率改善が期待できる。(60字)