

令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

事例 I

石川 良隆

第 1 問

理由は、①補修性性能部品の保有期間が過ぎた機械の部品に対応した事で、膨大な数の部品在庫で費用増大したため、②全社的な計数管理が行われない経理体制により、営業や売上目標がなく売上が減少したため。

第 2 問

企業風土は、①古き良き時代を知っている古参社員が新しい事業に取り組むことを簡単に受け入れられないこと。②社長が先頭に立って新事業を進めたが切迫感のある共通目的が伝わらず、一体感使命感が低かったこと。

第 3 問

要因は、①潜在顧客に「モノ」を送ってもらい試験感想を行うことで、ニーズ収集と新製品の開発ができたこと。②A社ではアプローチできなかったさまざまな市場と結びつきができ、販売チャネルの構築ができたこと。

第 4 問

要因は、①高齢者の人員削減のコストカット部分を成果に感じて支払う賞与に回したことで、モラルが向上した。②コアテクノロジーの「農作物の乾燥技術」と位置づけ社員と共有したことで、学習が行われ能力向上した。

第 5 問

理由は、①すべての部門にA社長が目配りをする体制により、新しい企業風土を共有し、醸成するため、②機能別に専門性を高めていくことにより、古参社員の人員削減によるノウハウ流出分をおぎないノウハウ蓄積のため。

令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

事例Ⅱ

石川 良隆

第1問

S

①デザインの提案力や季節感の表現力。②顧客の要望を聞きながら提案を行う提案力。

W

店舗が商店街中心部から離れている点。低価格への対応が不十分な点、である。

O

①デザイン重視の顧客が存在すること、②商店街主催のイベントが毎月あること。

T

① 近隣への大手チェーンの低価格ネイルサロンの出店②自宅サロンが商店街周辺多数存在。

第2問

B社は、言葉で伝えるのが難しいという顧客に対し、好きな絵柄やSNS上のネイル写真を送ってもらい、要望を具体化してオプションの提案をデザイン提案力を活かして行い、オプションの関連購買を促す。

第3問 設問1

協業相手は、衣料品店や宝飾店などのファッション関連の路面店。顧客層は、デザイン重視の40代女性を獲得すべき。理由は、①デザインの提案力が活かせるため、②X市の40代人口構成比が全国よりも高いため、である。

第3問 設問2

提案は、商店街主催の毎月のイベントに合わせた季節感を表現した衣装とネイルを写真共有アプリにアップする。理由はデザイン重視の顧客は評価が高ければ固定客化し、イベントが毎月あるためリピートにつなげやすい為。

令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

事例Ⅲ

石川 良隆

第 1 問

強みは、①熱処理専門企業として金属製品を受け入れ、温度管理などの特殊な技術を蓄積している点。②前工程の機械加工も含めた依頼を受け、設計と機械加工部門を有する点。

第 2 問

効果は、大きな加工能力を有することができる点。リスクは、①汎用の機械で機能別レイアウトのため、量産の機械加工では生産性が悪化する可能性、②ベテラン作業員により品質が保持されており、品質低下の可能性。

第 3 問 設問 1

在り方は、X社向け自動車部品以外の量産の機械加工ができる新工場である。具体的には、①方法面で、作業標準化を進め、均一な品質を確保すること、②機械面で、工程計画を進め最適な新規設備を選定し、生産性を高める。③人面で、教育で人材採用難に対応すること。

第 3 問 設問 2

生産計画面で、①自動車部品はX社のデータをもとに3ヶ月・1ヶ月・3日ごとの生産計画を作成する。②その他加工品は、機械加工部と熱処理部を統合した計画を、自動車部品と連携させて作成する。生産統制面で、①機械加工工程と熱処理工程の進捗を管理し、②現品と余力を管理する運用で生産性向上する。

第 4 問

戦略は、①X社に対し、多品種少量の製品を、設計力・熱処理技術・機械加工の一貫生産体制を活かして、新市場開拓を行う。②輸送用機械・産業機械等の他社に、少品種多量の製品を、新工場の大きな加工能力を活かして納入し、売上と生産性の向上を図る。

令和元年中小企業診断士 2 次試験 再現答案

事例IV

石川 良隆

第 1 問

設問 1

売上高総利益率 16.76%

棚卸資産回転率 3.13 回

有形固定資産回転率 1.64 回

設問 2

①建材の価格高騰等で収益性が低下し②分譲住宅販売が滞り効率性が低下したが③
賃貸収入で効率性は向上した。

第 2 問

設問 1

建材事業部 93.33% マーケット事業部 69.39% 不動産事業部 3.52%

全社 89.09%

設問 2

(a) 4 3 4 3 百万円

(b) 変動費率が異なるため売上割合により損益分岐点が変わるため。

設問 3

(a) 91.49%

(b)

(建材事業部のみで必要なセグメント利益)

$250 + 35 - 244 + 20 = 61$ 百万円

(目標利益を達成する変動費率)

$1 - (323 + 61) / 4514 \times 100 = 91.494\dots$

$\approx 91.49\%$

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)12.63 百万円

設問 3

(a)3.70%

(b)<資料>の正味現在価値より、高性能の機械設備の正味現在価値が大きくなるように計算する。

第 4 問

設問 1

(a)

収益性の低下の原因が明確となるため、対策がたてられる。

(b)

組織文化が異なるため、変革の際に足かせになる可能性がある。

設問 2

効果は、①建材配送の効率化で配送コスト削減により収益性の向上、②効率的な建材調達で在庫が削減され効率性が向上、する。