

(株)MMC 中小企業診断士 2次試験合格対策講座

2023年 中小企業診断士

第2次試験合格対策

第二次試験

解答例(速報版)

事例 I ~ IV

MMC

Master of management corporation

事例Ⅰ 組織模範解答

第1問(配点 20 点)

こしの強い蕎麦の商品力や、現経営者のリーダーシップがある。

材料高騰に対応する仕入調達力不足や、顧客開拓力不足がある。

第2問(配点 20 点)

現経営者は、これまでの総花的なメニューに対して、そばに集中したメニュー展開による差別化を行った。狙いは、高品質な商品提供による競争優位性の確保や、オペレーション効率改善による接客サービスの強化がある。

第3問(配点 20 点)

A社経営者は、①離職防止のためのシフト等柔軟な勤務体制の整備や、②従業員の希望に応じた担当配置、③X社の水準を意識した評価・報酬制度の策定、④接客サービス力強化のための教育訓練の実施、等に留意する。

第4問(配点 20 点)

A社は、①経営統合の不安解消のための全社会議などコミュニケーションの強化や、②会社の目指す方向性を共有するための専門部署の設置、等により組織統合を進めていく。

第5問(配点 20 点)

A社は、①グルメアプリを活用し、地域の食べ歩きを目的とした外国人や若者などの新市場を開拓し、②地元産の高品質な原材料を活用したオリジナルメニューを取り揃え、競合飲食店と差別化を図り事業展開していく。

事例Ⅱ 組織模範解答

第1問(配点 30 点)

B社は、①顧客面で、公立小中学校や少年野球チームを主要顧客とし、新たに女子の軟式野球の需要増加がある。②競合面で、大型スポーツ用品量販店の出店で価格競争が激化している。③自社面で、子供の体格に応じた提案力や野球用品の加工技術・仕入れがある一方、ホームページを活用した販促力不足で事業展開が停滞している。

第2問(配点 20 点)

B社は、保護者の金銭的負担を減らしたいニーズを考慮し、①子供の成長に応じてユニフォームのサイズ変更可能なレンタルサービス、②良いバットを手軽に利用できるサブスクリプションサービス、等で金銭負担を抑える。

第3問(配点 20 点)

B社は、①販促面で、店頭POPによるメンバー募集やチーム内での取り組みをSNSで発信する。②イベント面で、チームの練習に参加できる体験会やユニフォームの試着会の実施で女子野球チームの認知拡大を狙う。

第4問(配点 30 点)

B社は、各少年野球チームの監督に対して、①専門性の高い野球用品等の品揃え情報の発信などHPの充実、②ユニフォームや相談・要望等の保護者ニーズの収集にSNSを活用、③次期3代目社長のICTのノウハウを活用し、チームデータのIM配信・管理が可能なアプリ提供、等で双方の関係性を強化し長期的な売上向上を狙う。

事例Ⅲ 組織模範解答

第1問(配点 10 点)

- ①多品種少量の受託製造に応える生産体制、
- ②料理人経験のある従業員の調理技術である。

第2問(配点 20 点)

対応策は、①販売先料理長からの指示が口頭のみのため、レシピの書面管理による標準化・規格化、②工場管理者からの生産指示や加工方法の指導が直接のため、製造指図書を用いた作業指示と加工指導、等である。

第3問(配点 20 点)

対応策は、①担当者の経験に依存した発注のため、発注基準の明確化、②材料の在庫削減と廃棄の低減のため、先入れ先出しの徹底と入在庫記録の整備、③食材等の納品は月度生産計画に基づくため、生産計画立案の日次化と発注数量の見直し、等である。

第4問(配点 20 点)

C社は、①過去のレシピが未整理のため、レシピのライブラリー化、②各取引先との企画会議の定期開催で顧客ニーズの収集するなどデータベース整備、③開発ノウハウが不足するため、製品開発に向けた社内研修など企画開発力の強化、等で企画開発を進める。

第5問(配点 30 点)

構想は妥当性があると考え。理由は、多品種少量の受託製造のノウハウが活用でき、今後の自社企画製品の製造販売の実現に繋げられる。留意点は、①納品数量が納期の2日前に確定するため、生産計画立案の日次化、②新規採用者が中心のため、パートリーダーによるOJTなど生産体制の強化、等である。

※「妥当性がない」でも合格点は確保できるが、「留意点」を展開が難しくなる。

事例Ⅳ 組織模範解答

第1問(設問1)(配点10点)

	(a)	(b)
①	売上高営業利益率	11.59(%)
②	固定資産回転率	23.04(回)
③	当座比率	311.97(%) (317.98(%))

第1問(設問2)(配点10点)

原因は、①同業他社との競争激化による販売低迷、②輸送コスト高騰による原材料仕入原価の上昇、③将来成長を見込んだ人件費の未削減、など売上低下・販管費高止まりがある。

- ・悪化した指標(①)について、売上高総利益率(61.66%)、売上高経常利益率(11.81%)でも得点は可能である。
- ・悪化した指標(②)について、有形固定資産回転率(71.90(回))でも得点は可能である。
- ・改善した指標(③)について、自己資本比率(77.56%)、負債比率(28.94%)、流動比率(433.64%)でも得点は可能である。

第2問(設問1)(配点8点)

(1)	63.31 (%)
(2)	1,141,590 (千円)
(3)	3,111,447 (千円)
(4)	14.73 (%)

(3)は別解で3,111,448(千円)も可。変動費率については小数点第2位まで表示した値で計算する指示はあるが、固定費については同様の指示がないため。

第2問(設問2)

(1)(配点5点)

X製品の販売を中止するべきで (ある ・ **ない**)

貢献利益が黒字で共通費を回収できるため。

(2)(配点 7 点)

20,000 (万円)
X 製品の回避不能となる個別固定費 = 3,000 万円
X 製品の廃止時の営業利益 = △5,500 万円
営業利益が 2,500 万円となる Y 製品の限界利益の増加額 = 8,000 万円
Y 製品の売上増加額
= 限界利益の増加額 8,000 万円 / 限界利益率 0.4 = 20,000 万円

第2問(設問3)(配点 10 点)

妥当性は低いと考える。製品毎に変動費・固定費の費用構造は異なっている。一方で売上高を基準に共通費を配賦すると、製品毎に異なる費用構造が考慮されていないためである。

第3問(設問1)

(1)(配点 7 点)

2,585 (万円)
初年度期首の投資額の現在価値 : -11,000 万円
初年度期末~4 年度末の営業 CF の現在価値 : 3,320 万円 × 3.312
初年度期末の運転資本 CF の現在価値 : -800 万円 × 0.926
5 年度末の CF の現在価値 : 4,890 万円 × 0.681
現在価値の合計である正味現在価値 = 2,585.13 → 2.585 万円

(2)(配点 5 点)

△5,702 (万円)

(3)(配点 6 点)

99 (万円)

投資価値が (ある) ・ ない

(設問2)(1)(配点 4 点)

620 (万円)
10,000 個販売時の正味現在価値
= -11,000 × 0.926 + 3,485 × (3.312 - 0.926) - 800 × 0.857 + 5,055 × 0.681 = 886.065 万円
5,000 個販売時の正味現在価値
= -11,000 × 0.926 + 1,385 × (3.312 - 0.926) - 400 × 0.857 + 2,555 × 0.681 = △5,484.235 万円
期待正味現在価値 = 886.065 × 0.7 + 0 × 0.3 = 620.2455 → 620 万円

(2)(配点8点)

2年度期首に投資を行う。販売量の予想結果
基に投資を行うことで、期待正味現在価値は
521万円多くなる。

第4問(設問1)(配点10点)

利点は、生産設備を持たないため、①資産投
資効率が高く、②固定費が少なく収益変動リ
スクが低い点である。

(設問2)(配点10点)

利点は、①画期的な製品の販売で収益性向上
が期待でき、②基礎研究への投資コストの回
収が可能な点である。