

# (株) MMC State examination2022-231 組織

組織(人事を含む)を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

2023 年(令和 5 年)中小企業の診断および助言に関する実務の事例Ⅰ : 解答用紙(暫定版 2023/10/29)

## 第1問 (配点 20 点)

①

① 目的意識共有し相互扶助する組織体制 ② 自ら問題解決する風土。

②

① 原材料高騰で収益圧迫 ② 常連客の高齢化 ③ 業者高齢で仕入不安定。

## 第2問 (配点 20 点)

差別化は① 標的顧客を地元のファミリー層に絞り、② 原材料を厳選し単価引き上げ、③ 看板商品を開発し商品・サービスの品質向上。  
狙いは① 看板商品開発で差別化図り ② 接客力向上させ ③ 従業員の負荷軽減で離職を防ぐ事。

## 第3問 (配点 20 点)

留意点は① 商品力・接客力・サービス力向上させ差別化図る為、人材育成する事、② 従業員の模範的・意思疎通を深める為、コミュニケーション活性化、③ 従業員の離職率を下げる為、シフト制復活など働き易い環境整備。

以下の口内に、1 回目の提出か、再答案の提出かを、☑チェックして下さい。

☑ 本試験再現答案 ☐ 初回答案 (本試験未受験) (株) MMC State examination2023-231 組織

答案の提出締切は、MMC 受講生ページ (<http://www.mmc-web.net/mypage.html>) をご参照下さい。

|          |       |
|----------|-------|
| MMC 受講番号 | イニシャル |
|          |       |

|     |
|-----|
| 採点欄 |
|     |

## 第4問 (配点 40 点)

(設問 1)

組織統合は① 従業員の士気を高め、公平な評価・権限委譲図り、交流活性化で相互結果を生む事、② 離職防ぐ為、人材育成や目的意識共有し相互に助け合う組織体制を築く事。

(設問 2)

事業は、地域の食歩をすすめる外国人観光客若者を標的とした商品開発し提供する。戦略は① SNS・メルマガを活用し、差別化した商品を開発し② 従業員の相互に助け合う問題解決する風土を活用し商品開発に生かす。



# (株) MMC State examination2022-232 流通

マーケティング・流通を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

2023年(令和5年)中小企業の診断および助言に関する実務の事例II : 解答用紙(暫定版 2023/10/29)

以下の口内に、1回目の提出か、再答案の提出かを、☑チェックして下さい。

☒ 本試験再現答案 ☐ 初回答案 (本試験未受験) (株) MMC State examination2023-232 流通

答案の提出締切は、MMC受講生ページ (<http://www.mmc-web.net/mypage.html>) をご参照下さい。

|         |       |     |
|---------|-------|-----|
| MMC受講番号 | イニシャル | 採点欄 |
|         |       |     |

## 第1問 (配点30点)

顧客は①常連の各少年野球チームのメンバー・保護者、②近隣の公立小中学校。競合は①近隣のサッカー・バスケット用品の専門店、②駐車場ある大型スポーツ用品チェーン店。自社の強みは①自信ある野球用品の品揃え・提案力、②オールドデジタル用品の対応力③店との信頼関係。弱みは①専門店・量販店より品揃・価格が低く②ネット活用不十分。

## 第2問 (配点20点)

販売方法は①各チームと交流促進し、用品の一括納品で価格抑制。②紹介制度やクーポン配布で割引を行い口コミ誘致し新規顧客獲得、③子供の体格・技術に適した商品提案し差別化を図る。以上で愛顧高め顧客要望に応じる。

## 第3問 (配点20点)

B社は、公立小中学校の生徒に対し①野球用品の品揃え・提案力を生かし、用品の貸出しサービスや野球体験教室を実施、②地域の野球場で野球大会運営を行う。以上により、愛顧高め関係性強化し、メンバー獲得に繋げる。

## 第4問 (配点30点)

B社は、少年野球チームのメンバー・保護者に対し①SNSやアプリを活用し、各チームのデータ管理、メンバーや保護者の要望を収集し、相談を受けた際のアドバイス対応や双方向型の交流を図る、②HPを通じて、大会運営や用品の買い替え情報等を発信。以上により、愛顧高め差別化し、固定化することで長期的な売上げに繋げる。



# (株)MMC State examination2022-233 生産

生産・技術を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

2023 年(令和 5 年)中小企業の診断および助言に関する実務の事例Ⅲ : 解答用紙(暫定版 2023/10/29)

以下の口内に、1 回目の提出か、再答案の提出かを、☑チェックして下さい。

☒ 本試験再現答案 ☐ 初回答案 (本試験未受験) (株)MMC State examination2023-233 生産

答案の提出締切は、MMC 受講生ページ (<http://www.mmc-web.net/mypage.html>) をご参照下さい。

|          |       |     |
|----------|-------|-----|
| MMC 受講番号 | イニシャル | 採点欄 |
|          |       |     |

## 第 1 問 (配点 10 点)

① 材料調達や在庫管理の簡素化によるコスト削減  
② 工場管理者や経営者の豊富な経験。

## 第 2 問 (配点 20 点)

対応策は①総業の製造工程の負荷軽減を、  
手作業を自動化し人員増強、②製造方法や調  
理方法のマニュアル作成し作業標準化、③OJ  
丁等により多能工化を図る。以上により生産  
性向上を図り、受注量増加に対応する。

## 第 3 問 (配点 20 点)

対応策は①在庫最適化を、全社的な生産計  
画を立案し、短サイクル化で精度向上、②経  
験値で行う食材熟注をマニュアル化、③在庫  
管理等の入出庫記録作成し、生産統制実施。  
以上で在庫最適化し廃棄ロス削減、リードタ  
イム短縮し在庫費用最適化で収益性向上を図る。

## 第 4 問 (配点 20 点)

社は①既存取引先との情報連携を密にし、  
顧客ニーズ収集し新製品開発に生かす、②工  
場管理者や経営者の豊富な経験・外部人材の  
製品開発の実務経験を活用し、顧客要望に応  
じた新製品を開発する。以上により差別化し  
企画開発を進め売上拡大・リスク分散を図る。

## 第 5 問 (配点 30 点)

妥当性は高い。理由は①コロナ感染で落ち  
着き顧客の増大で受注量回復していき、  
②高級感ある商品で差別化でき、③外部  
人材の製品開発の経験を生かせる。留意点  
は①材料調達や在庫管理の簡素化によりコス  
ト削減図る、②経営者・工場管理者の豊富な  
経験を活用し差別化・高付加価値化を図る事。



2023 年(令和 5 年)中小企業の診断および助言に関する実務の事例Ⅳ : 解答用紙(暫定版 2023/10/29)

答案の提出締切は、MMC受講生ページ (<http://www.mmc-web.net/mypage.html>) をご参照下さい。

|         |       |     |
|---------|-------|-----|
| MMC受講番号 | イニシャル | 採点欄 |
|         |       |     |

|   | (a)       | (b)        |
|---|-----------|------------|
| ① | 売上高営業利益率  | 11.59 (%)  |
| ② | 有形固定資産回転率 | 71.90 (回)  |
| ③ | 当座比率      | 311.97 (%) |

売上高営業利益率が悪化した。要因は①同業他社との価格競争激化し、売上低下した為、②輸送コスト高騰で仕入原価上昇した為、③人件等の削減を行ってない為、である。

|     |              |
|-----|--------------|
| (1) | 63.31 %      |
| (2) | 1,141,564 千円 |
| (3) | 3,111,376 千円 |
| (4) | △14.73 %     |

X製品の販売を中止すべきで (ある・ない)

貢獻利益が正で共通固定費回収に貢献する為。

20,000 万円

X製品の貢献利益:  $20,000 - 15,000 = 5,000$  — ① (単位: 万円)  
 個別国主費は 6% 削減効果。  
 $15,000 \times (1 - 0.06) = 14,100$  — ②  
 ① + ② = 5,900 (Y製品が主生利性利益)

|     |   |   |   |      |   |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|----|
| 妥   | 当 | 性 | は | 低    | い | 。 | 理 | 由 | は    | ① | W | 製 | 品     | の | 貢 | 献 | 利 | 益 | 14 |
| 000 | 万 | 円 | に | 対    | し | 共 | 通 | 費 | 8000 | 万 | 円 | 、 | ②     | X | 製 | 品 | の |   |    |
| 貢   | 献 | 利 | 益 | 5000 | 万 | 円 | に | 対 | し    | 共 | 通 | 費 | 10000 | 万 | 円 | で |   |   |    |
| あり  | 、 | 貢 | 献 | 利    | 益 | に | 対 | じ | て    | い | た | い | 為     | で | あ | る | 。 |   |    |

3005.86 万円

売上:  $10000 \times 1 = 10000 - ①$  (1F) (単位: 円)  
 売上量:  $10000 \times 2 = 4000 - ②$  4期... 11000  
 固定費:  $2200 - ③$  1~4期...  $1600 \times 2.7 + 2200 = 3220$   
 減価償却費:  $11000 \div 5 = 2200 - ④$  5期...  $3220 + 1100 = 4420$   
 減価償却費:  $① - ② - ③ - ④ = 1600$   $3220 \times 2.93 + 1100 \times 0.681 - 11000 = 3005.86$

万円

投資価値が (ある, ない)

万四

[illegible]

|    |            |   |                  |
|----|------------|---|------------------|
| 利点 | は          | ① | 生産委託する為、設備投資抑制で、 |
| ②  | 在庫費用を抑制でき、 | ③ | 従業員の人件費抑制で、      |

利点は①新規顧客獲得で売上利益向上、②既存製品とは異なり他分野で販路を拡げる、分散を国水で実現する。