

(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)

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 1 問 (配点 20 点)

①

コンの強い蕎麦など商品力、車で来店しやすい立地の良さである。

②

接客力の不足、新規メニューの開発力不足、新規顧客開拓力不足。

第 2 問 (配点 20 点)

現経営者は、客層と地元ファミリー層に絞り込み、原材料を厳選したオリヅナルメニューで差別化を行った。狙いは、他店と競合させずに売上の改善、従業員の負担軽減による経営資源の分散の防止を図るためである。

第 3 問 (配点 20 点)

A 社は、①接客面で、接客やサービスの質の向上のための教育の実施、②配置面で、厨房接客、管理など希望者の適材適所の配置、③メニューメニュー面での店舗レイアウトやメニュー変更など定期会議の実施に留意する。

第 4 問 (配点 40 点)

(設問 1)

A 社は、①接客、厨房、管理など全体を統括する権限の委譲、②評価面で評価や給与の公正な評価制度の導入、③目的意識の共有や問題解決に自主的取り組みの風土の醸成を行う。

(設問 2)

A 社は、①競争戦略で、戦略的なメニューと止め、原材料を厳選した蕎麦など商品開発や新しい原材料の仕入れの確保を行い、②成長戦略では、外国人観光客や若者などへの SNS を使った取り込みが行える事業展開をする。

(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□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)

B 社は、①顧客面は、子どもものの数の増加や公立中学校の新設でスポーツ用品需要の増加と多様化が進む中、②競合は、サッカーやバスケットボール用品の専門店や大型スポーツ用品量販店の出店で競争激化し、③自社は、野球用品の品揃えと提案力の強みがあるが、価格面で弱みがあるため売上伸び悩んでいる現状である。

第 2 問 (配点 20 点)

B 社は、ホームやメンバーのおすすめではなく低価格の個別購入の新しい流れの中で、①買い替え時の使用済品の買い取りサービス、②バットなど中古品販売サービス、③オリジナルバットの無料刺繍サービスを行う。

第 3 問 (配点 20 点)

B 社は、①品揃え面で女子向け野球用品の充実、②販売面で、対面での販売など提案力の強化を行い、③イベント面では、近隣の社会人野球チームによる指導会や軟式野球の体験会などのイベントを行いメンバーを増やす。

第 4 問 (配点 30 点)

B 社は、①野球をやりたいう子どもや保護者に対して、メンバーや保護者の要望に応じた商品提案など商品提案アプリの提供、②女子に野球を始めようとする人に対して、近くのホームの情報やメンバー情報の掲載や、新しい野球用品の使用感を掲載やブログに載せるなどの対応を行う。

(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)

多品少量を受託できる生産体制があり、調理場の作業をマネージメントできる従業員がいる。

第 2 問 (配点 20 点)

C 社は、①直接作業方法の指導のため、マニュアル化の実施、②製品仕様が口頭指示であったり、メモ程度のため、製造指図書の作成③生産指示や加工方法が人に依存しているため、標準化の実施により受注増加に対応する。

第 3 問 (配点 20 点)

C 社は、①食材の必要量が月次での計画のため廃棄が増えているため、週次化の生産計画など短サイクル化、②食材や調味料の在庫管理不足のため、入出庫記録の作成や消費期限の見える化、③食材の発注忘れで納品遅延のため効果的な SCM アプリシステムを導入する。

第 4 問 (配点 20 点)

C 社は、①製品企画面で、新しい中食需要に対応する高付加価値製品の開発のため、製品の開発実務と管理経験のある外部人材の活用、②生産面で、納品数量が2日前に確定するため、生産計画の日次化など短サイクル化を行い製品の企画開発を進めていくようにする。

第 5 問 (配点 30 点)

C 社社長の構想は、専用生産設備を導入するため、作業の習熟は早いと考えらるため、新規採用者による生産体制の構築は妥当であると考え。新工場建設時には、①作業方法のマニュアルの作成、②レスポンス在庫管理強化のため IT 化して情報も共有できる体制の構築に留意して新規事業に対応していく。

(株) MMC State examination2023-234 財務

財務・会計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Ⅳ : 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 examination2023-234 財務

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 20 点)

(設問 1)

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	61.66 (%)
②	有形固定資産回転率	71.90 (回)
③	自己資本比率	77.56 (%)

(設問 2)

収益面で、同業他社との競争激化により売上高が減少し、原価面で、原材料費が高騰し、仕入原価の悪化により、総利益段階での収益が減少して、収益性が低下している。

第 2 問 (配点 30 点)

(設問 1)

(1)	63.31	%
(2)	6,141,590	千円
(3)	3,111,447	千円
(4)	14.73	%

(設問 2)

(1)

X 製品の販売を中止すべきで (ある ・ ない)

貢献利益が 5000 円内で共通費を回収のため。

(2)

5,000	万円
X 製品の固定費は $15,000 \times 0.2 = 3,000$ 必要な営業利益は $5000 - 3000 = 2,000$ Y 製品の売上は、 $(1500 + 1000 + 3500) \div 0.4 = 15,000$ 増加 5,000	

(設問 3)

この会計処理は妥当ではないと考える。理由は、製品別の損益の検討において共通費は、売上ではなく各製品の活動ドライバーで分類した配賦の方法の方が適しているからである。

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

(1)

2585	万円
一投買額 + 当期の CF $\times 3.993 + (\text{設備売却} - \text{特別利益} \times 0.3 + \text{運転資本}) \times 0.681 - \text{1 期運転資本} \times 0.926$ $= 3320 \times 3.993 + 1570 \times 0.681 - 740.8 = 2585$	

(2)

-5702	万円
-------	----

(3)

99	万円
投資価値が (<u>ある</u> ・ ない)	

(設問 2)

(1)

72	万円
一投買額 + $3485 \times 3.067 + 1570 \times 0.681 - 800 \times 0.857$ $= 72,065$	

(2)

初年度期首に実施する予定である。理由は、初年度期首に NP が 99 万円であり、2 年度は 72 万円内のためである。
--

第 4 問 (配点 20 点)

(設問 1)

財務的な利点は、OE 生産により投資費用が削減でき、人件費においても費用が削減できることである。
--

(設問 2)

財務的な利点は、競合他社がいらないことで売上高の向上が期待できるために、収益性の改善が見込めることである。
