

平成 30 年度中小企業診断士第 2 次試験 解答速報

講評&解答例

株式会社ユーキャン
中小企業診断士講座

事例 I

①講評

エレクトロニクス・メーカー A 社に関する事例です。

1970 年代後半に創業した A 社が、バブル経済の崩壊やリーマン・ショック等の危機を克服しながら事業展開を進めていくストーリーとなっています。時流を先読みし先進的な事業展開を進めつつも、伝統的な家族主義的要素も取り入れて成長してきた中で、社員のチャレンジ精神や独創性を維持していくための人事制度の構築が今後の経営課題です。各問題の難易度は以下のとおりです。

②各設問の難易度

第 1 問	第 2 問		第 3 問	第 4 問
	設問 1	設問 2		
やや難	標準	標準	やや難	標準

③解答例

第 1 問 (配点 20 点)

理	由	は	、	①	大	企	業	と	の	競	走	が	回	避	し	や	す	い	、	
②	環	境	変	化	に	対	す	る	対	応	が	し	や	す	い	、	③	試	行	
錯	誤	を	重	ね	な	が	ら	自	社	技	術	を	応	用	し	た	様	々	な	
新	製	品	開	発	を	行	い	や	す	い	、	等	よ	り	、	差	別	化	が	
可	能	と	な	り	競	走	優	位	性	を	確	保	で	き	る	た	め	。		

第 2 問 (配点 40 点)

設問 1

理	由	は	、	A	社	社	員	は	技	術	者	が	9	割	近	く	を	占	め
て	お	り	、	①	電	子	機	器	開	発	を	メ	イ	ン	と	し	た	研	究
開	発	中	心	の	事	業	を	展	開	し	て	き	た	、	②	主	要	取	引
先	が	法	人	で	あ	り	、	消	費	者	向	け	の	販	売	機	能	や	専
門	知	識	を	有	し	た	社	員	が	不	足	し	て	い	る	た	め	。	

設問 2

以	前	の	事	業	は	、	開	発	し	た	製	品	を	販	売	し	た	時	点
で	取	引	が	完	了	す	る	売	切	り	型	の	事	業	で	あ	っ	た	が
複	写	機	関	連	製	品	事	業	は	、	内	部	の	部	品	や	ト	ナ	ー
等	の	消	耗	品	提	供	に	よ	り	、	製	品	販	売	後	も	取	引	が
長	期	的	に	継	続	で	き	る	点	が	違	い	で	あ	る	。			

第 3 問 (配点 20 点)

目	的	は	、	①	専	門	知	識	を	有	す	る	技	術	者	を	混	成	チ
一	ム	と	す	る	こ	と	で	、	受	け	身	の	製	品	開	発	か	ら	脱
却	し	、	時	流	を	先	読	み	し	た	先	進	的	な	事	業	展	開	を
進	め	て	い	く	、	②	部	門	統	括	者	を	役	員	が	兼	任	す	る
こ	と	で	部	下	の	育	成	を	図	る	、	等	で	あ	る	。			

第 4 問 (配点 20 点)

社	員	の	技	術	力	や	知	識	向	上	、	ノ	ウ	ハ	ウ	蓄	積	に	向
け	、	研	修	制	度	の	充	実	や	情	報	提	供	強	化	、	技	術	別
の	情	報	共	有	会	の	開	催	、	グ	ル	一	プ	間	を	跨	る	異	動
に	よ	る	人	材	交	流	等	を	図	る	こ	と	で	、	社	員	の	チ	ャ
レ	ン	ジ	精	神	や	独	創	性	の	維	持	を	目	指	す	。			

事例 II

①講評

江戸時代から栄えた城下町である X 市の市街地中心部にある老舗日本旅館に関する事例です。X 市では、ここ数年、和の風情を求めるインバウンド客の増加による観光需要が急増していますが、B 社は創業以来のビジネス手法を続けていることで、その需要を享受できていない状況にあります。

2 年前に前社長の急死により事業を承継した 8 代目社長は、地域連携も含めた B 社の新たな事業展開について施策が求められています。

②各設問の難易度

第 1 問	第 2 問	第 3 問	第 4 問
やや易	やや易	標準	やや難

③解答例

第 1 問 (配点 25 点)

昔	な	じ	み	の	ビ	ジ	ネ	ス	客	が	減	少	す	る	中	、	イ	ン	バ
ウ	ン	ド	客	が	2	割	に	増	え	て	い	る	。	競	合	は	、	B	社
の	あ	る	X	市	市	街	地	中	心	部	に	は	な	く	、	駅	前	に	2
軒	の	チ	ェ	ー	ン	系	ビ	ジ	ネ	ス	ホ	テ	ル	が	あ	る	。	B	社
は	創	業	以	来	の	ビ	ジ	ネ	ス	手	法	を	見	直	し	、	英	語	に
堪	能	な	従	業	員	の	採	用	や	外	国	語	で	予	約	可	能	な	ホ
ー	ム	ペ	ー	ジ	の	開	設	、	無	料	Wi	-	Fi	設	置	な	ど	新	し
い	取	組	を	進	め	て	い	る	。										

第 2 問 (配点 25 点)

急	増	中	の	和	の	風	情	を	求	め	る	イ	ン	バ	ウ	ン	ド	客	を
対	象	に	、	和	の	風	情	が	あ	る	苔	む	し	た	庭	園	の	眺	め
や	、	館	内	に	あ	る	海	外	で	も	名	の	知	ら	れ	た	作	家	や
芸	術	家	の	美	術	品	、	日	本	の	朝	を	感	じ	る	朝	食	や	器
を	発	信	し	文	化	の	香	り	に	満	ち	た	雰	囲	気	を	伝	え	る

第 3 問 (配点 25 点)

館	内	の	美	術	品	に	つ	い	て	、	歴	代	の	社	長	と	執	筆	や
創	作	の	た	め	に	長	期	滞	在	し	た	作	家	や	芸	術	家	と	の
関	わ	り	な	ど	を	伝	え	る	館	内	ガ	イ	ド	を	、	英	語	に	堪
能	な	従	業	員	を	中	心	に	行	う	。	そ	の	様	子	を	写	真	に
撮	り	SN	S	に	投	稿	し	て	も	ら	い	ク	チ	コ	ミ	を	増	や	す

第4問（配点25点）

商	業	地	域	の	経	営	者	層	と	協	力	し	、	名	刹	と	共	に	目
拔	き	通	り	に	あ	る	厳	か	な	大	型	建	造	物	も	ラ	イ	ト	ア
ッ	プ	を	行	い	、	食	べ	歩	き	を	し	な	が	ら	、	古	き	良	き
時	代	の	日	本	を	感	じ	る	街	並	み	を	楽	し	む	夜	間	観	光
の	施	策	を	行	う	こ	と	で	観	光	客	の	宿	泊	需	要	を	促	す。

事例Ⅲ

①講評

プラスチック射出成型加工メーカーであるC社に関する事例です。

顧客から金型の支給を受けて成形加工を行う下請け製造業であるC社が、金型設計と金型製作部門を新設して付加価値を高め、さらに同じ工業団地内の企業との連携を通じて受注減に対処するというストーリーです。短納期化、小ロット化、多品種少量化が一層要求される中で生産管理のレベルを上げて生産性を向上させることがC社の経営課題（事例のテーマ）です。

②各設問の難易度

第1問	第2問	第3問	第4問	第5問
普通	普通	やや難	普通	普通

③解答例

第1問（配点20点）

金	型	の	設	計	・	製	作	か	ら	成	形	加	工	ま	で	一	貫	対	応
で	き	る	体	制	を	構	築	し	コ	ス	ト	低	減	の	ノ	ウ	ハ	ウ	蓄
積	し	た	こ	と	、	工	業	団	地	組	合	の	リ	ー	ダ	ー	と	し	て
共	同	開	発	や	共	同	受	注	を	推	進	し	た	こ	と	で	あ	る	。

第2問（配点20点）

問	題	点	は	段	取	り	作	業	、	待	ち	時	間	が	長	く	成	形	機
の	稼	働	率	が	低	い	こ	と	で	あ	る	。	改	善	策	は	、	金	型
と	材	料	の	移	動	を	外	段	取	り	化	し	作	業	者	の	待	ち	時
間	中	に	行	う	こ	と	、	昼	休	み	に	待	ち	が	発	生	し	な	い
作	業	計	画	を	立	て	る	こ	と	、	始	業	時	か	ら	加	工	開	始
分	の	金	型	と	材	料	を	前	日	に	用	意	す	る	こ	と	で	あ	る

第3問（配点20点）

問	題	点	は	生	産	ロ	ツ	ト	サ	イ	ズ	が	大	き	く	、	生	産	回
数	が	週	1	回	に	固	定	さ	れ	て	い	る	た	め	在	庫	量	が	過
大	で	あ	る	こ	と	で	あ	る	。	改	善	策	は	受	注	量	に	応	じ
て	適	正	な	ロ	ツ	ト	サ	イ	ズ	を	設	定	す	る	、	生	産	計	画
時	に	在	庫	推	移	を	予	測	し	、	予	測	に	基	づ	い	て	生	産
時	期	と	生	産	回	数	を	柔	軟	に	決	定	す	る	こ	と	で	あ	る

第4問 (配点 20点)

①	製	品	、	材	料	、	金	型	を	体	系	的	に	コ	ー	ド	化	し	、
識	別	で	き	る	よ	う	に	す	る	こ	と	で	あ	る	。	特	に	金	型
は	、	内	製	品	と	支	給	品	の	区	別	が	つ	く	よ	う	に	識	別
コ	ー	ド	を	設	定	す	る	。	②	製	品	、	材	料	、	金	型	の	保
管	エ	リ	ア	を	明	確	に	し	、	コ	ー	ド	別	に	保	管	場	所	を
特	定	す	る	こ	と	で	探	す	ム	ダ	を	な	く	す	こ	と	で	あ	る

第5問 (配点 20点)

イ	ン	サ	ー	ト	成	形	な	ど	高	度	な	技	術	力	を	活	か	し	た
課	題	解	決	型	の	企	業	と	し	て	、	工	数	削	減	や	コ	ス	ト
削	減	と	い	っ	た	顧	客	企	業	の	課	題	解	決	に	貢	献	す	る
よ	う	な	製	品	を	開	発	す	る	。	工	業	団	地	組	合	の	技	術
交	流	等	を	活	発	に	し	、	共	同	で	の	新	規	事	業	開	発	な
ど	を	推	進	し	て	新	規	需	要	の	掘	り	起	し	を	は	か	る	。

事例Ⅳ

①講評

倉庫・輸送および不動産関連のサービス業に関する事例になります。

配送ネットワークを構築し、吸収合併などを通して事業の拡大により成長してきた一方、今後、顧客ニーズ・人材の確保に対応しながら、これらの強化・拡大を目指しています。記述問題では題意の把握が難しく、何を最適解として記述すべきか判断に迷うところです。また、計算問題では、特に第3問（設問1）について、設問条件の捉え方によって、様々な解答が予想されます。問題量も多いため時間配分に注力し、得点可能な計算問題を確実に拾っていくことが合否のポイントです。

②各設問の難易度

第1問		第2問			第3問			第4問
設問1	設問2	設問1	設問2	設問3	設問1	設問2	設問3	
やや難	やや難	標準	易	標準	難	難	難	やや難

③解答例

第1問（配点24点）

（設問1）

	(a)	(b)
①	売上高売上総利益率	24.15 (%)
②	売上高販売費及び一般管理費比率	22.95 (%)
③	有形固定資産回転率	17.08 (回)

※①は(a)売上高売上原価率、(b)75.85%、②は(a)売上高営業利益率、(b)1.20%でも可

（設問2）

事業拡大により高い利益率を獲得するものの、
合併取得資産の効率的な活用と過大な販管費
の削減が課題である。

第2問（配点31点）

（設問1）

	(a)	(b)
①	3.30 %	$8\% \times 179 \div 503 + 1\% \times (1 - 0.3) \times 324 \div 503$ $= 3.297\% \approx 3.30\%$
②	6.27 百万円	$190 \times 3.30\% = 6.27$ (百万円)

