

令和元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

農業用機械や産業機械装置を製造する中小メーカーA社に関する事例です。

かつて規制や補助金で守られていたA社の業績は、規制緩和による市場の変化や長年にわたって問題視されてきた自社の高コスト体質により、存続危機に陥る状態にまで悪化していました。本事例は、この状況を打破すべく、二代目の長男であるA社長が再生に向けたさまざまな経営改革に挑んでいくストーリーになっています。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	第 5 問
やや難	やや易	やや難	標準	標準

③解答例

第 1 問 (配点 20 点)

理	由	は	、	受	動	喫	煙	問	題	の	社	会	問	題	化	な	ど	で	縮
小	傾	向	に	あ	る	た	ば	こ	市	場	の	中	で	、	顧	客	か	ら	依
頼	さ	れ	た	時	の	個	別	対	応	の	た	め	に	、	保	有	期	間	を
過	ぎ	て	い	る	機	械	の	部	品	ま	で	対	応	す	る	た	め	の	在
庫	が	膨	大	に	な	り	、	収	益	を	圧	迫	し	た	か	ら	。		

第 2 問 (配点 40 点)

設問 1

新	し	い	事	業	に	取	り	組	む	こ	と	を	簡	単	に	受	け	入	れ
な	い	、	か	つ	て	の	古	き	良	き	時	代	を	知	る	古	参	社	員
に	よ	る	抵	抗	や	、	全	社	的	な	計	数	管	理	が	行	わ	れ	な
い	前	近	代	的	な	経	理	体	制	な	ど	、	時	代	に	合	わ	せ	た
変	化	を	好	ま	な	い	切	迫	感	が	な	い	企	業	風	土	。		

第3問（配点20点）

背	景	は	、	①	潜	在	市	場	の	見	え	な	い	顧	客	に	自	社	の
乾	燥	技	術	や	製	品	に	関	す	る	用	途	を	問	い	、	試	験	乾
燥	サ	ー	ビ	ス	の	開	始	に	結	び	付	け	た	こ	と	、	②	こ	れ
ま	で	ア	プ	ロ	ー	チ	で	き	な	か	っ	た	様	々	な	市	場	と	の
結	び	つ	き	が	で	き	た	こ	と	、	等	で	あ	る	。				

第4問（配点20点）

要	因	は	①	新	た	な	事	業	へ	抵	抗	し	て	い	た	古	参	社	員
の	退	職	、	②	社	長	に	よ	る	自	社	の	コ	ア	テ	ク	ノ	ロ	ジ
一	の	明	確	化	や	社	員	へ	の	共	有	、	③	HP	を	通	じ	た	新
規	市	場	開	拓	と	い	う	成	功	体	験	、	④	成	果	に	応	じ	た
賞	与	支	給	に	よ	り	、	社	員	の	士	気	向	上	を	実	現	。	

第5問（配点20点）

新	規	事	業	の	基	盤	が	徐	々	に	固	ま	り	、	リ	ス	ト	ラ	な
ど	の	社	内	整	備	を	図	っ	て	い	る	中	に	お	い	て	、	社	長
が	全	体	の	目	配	り	を	し	て	、	副	社	長	が	営	業	、	専	務
が	開	発	と	製	造	を	統	括	し	て	い	る	現	在	の	機	能	別	組
織	を	変	え	る	こ	と	は	時	期	尚	早	と	判	断	し	た	た	め	。

事例Ⅱ

①講評

県内でも有数の住宅地である X 市の商店街で完全予約制ネイルサロンを営む B 社に関する事例です。B 社は 2017 年に現在の社長が創業し、技術の高さやデザイン提案力、店内の落ち着いた雰囲気などが評価され、繁忙期には稼働率が 9 割を超える時期も散見されるようになってきました。

しかし、2019 年 11 月に近隣に大手チェーンによる低価格ネイルサロンの出店が明らかになり、顧客の大幅流出が懸念され、今後の方針相談を求められています。

②各設問の難易度

第 1 問				第 2 問	第 3 問	
①S	②W	③O	④T		設問 1	設問 2
やや易	標準	標準	標準	やや難	やや難	やや難

③解答例

第 1 問（配点 20 点）

①S

ジ	エ	ル	ネ	イ	ル	の	技	術	の	高	さ	、	顧	客	の	デ	ザ	イ	ン
要	望	に	応	え	る	提	案	力	、	店	内	の	落	ち	着	く	雰	囲	気

②W

資	金	力	、	従	業	者	の	少	な	さ	、	店	舗	面	積	の	狭	さ	、
商	店	街	中	心	部	か	ら	離	れ	た	立	地	、	知	名	度	の	低	さ

③O

他	地	域	か	ら	来	街	客	が	あ	る	商	店	街	、	行	事	が	盛	ん
な	高	級	住	宅	地	、	ネ	イ	ル	サ	ロ	ン	市	場	は	一	定	規	模

④T

大	手	チ	ェ	ー	ン	や	個	人	事	業	の	ネ	イ	ル	サ	ロ	ン	が	多
数	存	在	す	る	中	、	近	隣	に	低	価	格	店	が	出	店	予	定	

第 2 問（配点 20 点）

デ	ザ	イ	ン	重	視	の	既	存	顧	客	に	、	B	社	の	高	い	技	術
力	と	提	案	力	を	生	か	し	、	顧	客	の	好	き	な	絵	柄	を	参
考	に	し	た	新	デ	ザ	イ	ン	の	提	案	を	写	真	で	顧	客	ご	と
に	事	前	発	信	す	る	こ	と	で	、	よ	り	高	単	価	の	ア	ー	ト
・	オ	プ	シ	ョ	ン	等	の	追	加	を	促	し	客	単	価	を	高	め	る。

第3問（配点 50 点）

（設問 1）

顧	客	層	は	40	代	の	女	性	。	理	由	は	従	業	者	や	既	存	顧
客	と	同	世	代	で	X	市	の	人	口	構	成	比	が	高	い	か	ら	。
協	業	相	手	は	貸	衣	装	チ	エ	一	ン	店	。	理	由	は	Y	さ	ん
と	の	良	好	な	関	係	や	他	地	域	か	ら	の	来	街	客	が	多	い
X	市	内	の	2	店	含	め	全	10	店	舗	と	規	模	が	あ	る	か	ら

（設問 2）

①	卒	業	式	な	ど	参	加	イ	ベ	ン	ト	の	雰	囲	気	に	合	わ	せ
た	貸	衣	装	と	ネ	イ	ル	の	コ	ー	デ	ィ	ネ	ー	ト	提	案	、	②
毎	月	の	行	事	に	合	わ	せ	て	季	節	感	の	表	現	を	生	か	し
た	デ	ザ	ィ	ン	提	案	を	行	う	。	理	由	は	、	初	回	来	店	時
に	高	評	価	を	得	ら	れ	、	固	定	化	に	つ	な	が	る	か	ら	。

事例Ⅲ

①講評

金属熱処理および機械加工メーカーであるC社に関する事例です。

顧客から金属部品を受け入れて熱処理を行ってきたC社が、設計部門と機械加工部門を設けて多品種少量の機械加工まで行うようになり、さらに自動車部品メーカーから量産品の部品を受注するというストーリーです。受注ロット生産体制から量産品をジャストインタイムで生産、納品するための生産体制の整備、生産管理の改革が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
		(設問1)	(設問2)	
普通	やや難	難	難	普通

③解答例

第1問 (20点)

設	計	か	ら	機	械	加	工	、	熱	処	理	に	い	た	る	ま	で	一	貫
生	産	可	能	な	体	制	を	整	え	て	い	る	こ	と	、	技	能	士	資
格	を	も	つ	技	能	者	や	汎	用	機	械	加	工	機	に	精	通	し	た
作	業	者	に	よ	り	高	い	品	質	が	保	た	れ	て	い	る	こ	と	。

第2問 (20点)

効	果	は	量	産	品	の	体	制	構	築	に	よ	り	生	産	能	力	が	増
強	さ	れ	、	後	工	程	引	取	方	式	の	導	入	に	よ	っ	て	生	産
管	理	レ	ベ	ル	が	向	上	す	る	こ	と	、	リ	ス	ク	は	生	産	計
画	の	難	易	度	増	加	と	工	程	管	理	の	混	乱	に	よ	り	、	原
価	上	昇	及	び	納	期	遅	延	が	発	生	す	る	こ	と	で	あ	る	。

第3問 (40点)

(設問1)

量	産	向	け	の	マ	シ	ニ	ン	グ	セ	ン	タ	を	中	心	に	N	C	加
工	機	を	導	入	し	自	動	化	を	進	め	、	多	台	持	ち	を	実	現
す	る	こ	と	で	1	人	当	た	り	の	生	産	性	を	高	め	つ	つ	汎
用	性	を	維	持	す	る	。	さ	ら	に	加	工	部	品	毎	の	作	業	の
標	準	化	、	作	業	手	順	の	マ	ニ	ュ	ア	ル	化	を	推	進	し	、
作	業	者	の	ス	キ	ル	に	頼	ら	な	い	品	質	を	実	現	す	る	。

(設問2)

過	剩	在	庫	お	よ	び	欠	品	を	防	止	す	る	た	め	の	生	産	計
画	、	在	庫	計	画	の	検	討	が	必	要	で	あ	る	。	内	示	に	基
づ	い	て	中	期	生	産	計	画	を	立	て	て	材	料	発	注	お	よ	び
見	込	生	産	を	行	い	、	材	料	、	新	工	場	一	熱	処	理	間	の
仕	掛	品	お	よ	び	完	成	品	在	庫	を	確	保	す	る	。	外	注	か
ん	ば	ん	に	よ	る	出	荷	分	の	補	充	を	日	程	計	画	で	調	整
し	、	過	剩	在	庫	と	欠	品	に	よ	る	納	期	遅	延	を	防	ぐ	。

第4問 (20点)

X	社	へ	の	依	存	度	を	下	げ	る	た	め	、	自	動	車	部	品	に
限	ら	ず	様	々	な	業	界	の	量	産	品	の	新	規	受	注	を	め	ざ
す	。	自	動	車	部	品	業	界	と	の	取	引	実	績	を	基	に	、	ジ
ヤ	ス	ト	イ	ン	タ	イ	ム	で	の	納	品	の	実	現	、	設	計	か	ら
機	械	加	工	お	よ	び	熱	処	理	ま	で	一	貫	生	産	に	よ	る	品
質	の	保	証	な	ど	を	訴	求	し	て	受	注	確	度	を	高	め	る	。

事例Ⅳ

①講評

建材卸売、建売住宅の分譲・リフォーム、不動産賃貸といった複数事業を営むD社に関する事例です。与件文では各事業部の現状認識と今後の方策が明確に記述されていて、事業部ごとに損益状況を見ていけばよいことがうかがえます。連結財務諸表というと難しく考えてしまうかもしれませんが、あまり気にする必要はありませんでした。推測が必要な問題はなく、計算問題も単純なものが多いため、難易度は全体的に易しいです。

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	設問1	設問2
標準	標準	易	やや易	標準	易	易	やや難	標準	標準

③解答例

第1問（配点25点）

（設問1）

	(a)	(b)
①	売上高売上総利益率	16.76 (%)
	棚卸資産回転率	3.13 (回)
②	有形固定資産回転率	1.64 (回)

※売上高売上原価率 83.24 (%) でも可
 ※当座比率 41.27 (%) でも可

（設問2）

不	動	産	賃	貸	で	は	効	率	よ	く	収	益	を	上	げ	て	い	る	が、
建	材	の	価	格	高	騰	や	在	庫	の	増	大	等	に	よ	り	全	社	的
な	収	益	性	は	低	下	し	た	。										

第2問（配点25点）

（設問1）

建材事業部	95.33 (%)
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)	4,345 百万円																			
(b)	変	動	費	率	や	固	定	費	が	セ	グ	メ	ン	ト	別	に	異	な	る	こ
	と	を	無	視	し	て	い	る	点	。										

（設問3）

(a)	91.49 %
(b)	次期売上高=4,514+196×1.1+284=5,013.6 建材事業部の変動費率を a とおくと、次期変動費=4,514×a+136×1.1+10=4,514a+159.6 5,013.6 - (4,514a+159.6+474) = 250 a=0.91493...→91.49 (%)

第3問（配点30点）

(設問 1) (単位：百万円)

第 1 期	第 2 期	第 3 期	第 4 期	第 5 期
-0.9	6.1	14.5	9.6	9.6

(設問 2)

(a)	3.03 年
(b)	12.63 百万円

(設問 3)

(a)	10.52 %
(b)	<p>税引後キャッシュ・フロー (削減率を b とおく)</p> <p>第 1 期 : $\{20-16(1-b)-6-7\} \times (1-0.3)+6=-0.3+11.2b$</p> <p>第 2 期 : $\{42-27(1-b)-6-8\} \times (1-0.3)+6=6.7+18.9b$</p> <p>第 3 期 : $\{60-32(1-b)-6-9\} \times (1-0.3)+6=15.1+22.4b$</p> <p>第 4 期 : $\{45-25(1-b)-6-8\} \times (1-0.3)+6=10.2+17.5b$</p> <p>第 5 期 : $\{35-16(1-b)-6-7\} \times (1-0.3)+6=10.2+11.2b$</p> <p>正味現在価値 $=-30+(-0.3+11.2b) \times 0.952+(6.7+18.9b) \times 0.907+(15.1+22.4b) \times 0.864$ $+ (10.2+17.5b) \times 0.823+(10.2+11.2b) \times 0.784$ $=5.2291+70.3416b > 12.6311$ $b > 10.52293 \dots \rightarrow 10.52 (\%)$</p>

第 4 問 (配点 20 点)

(設問 1)

(a)

他	業	務	の	損	益	状	況	に	左	右	さ	れ	ず	、	配	送	業	務	単
独	で	経	営	判	断	を	行	え	る										

(b)

経	理	・	人	事	等	の	間	接	部	門	の	事	務	負	担	が	重	複	し
固	定	費	が	増	え	る													

(設問 2)

在	庫	情	報	の	共	有	に	よ	り	、	顧	客	の	需	要	の	変	化	に
合	わ	せ	て	在	庫	量	を	増	減	さ	せ	ら	れ	る	た	め	、	在	庫
管	理	コ	ス	ト	と	運	転	資	金	の	低	減	が	期	待	で	き	る	