

令和2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

温泉地にある老舗の蔵元であるA社に関する事例です。A社は、地元の有力者であったA社長の祖父が友好的買収により蔵元として経営権を獲得し、酒造事業に加え、レストラン事業、土産物販売事業といった新規事業を推進するとともに、優秀な人材を活用して地元経済の活性化にも貢献しています。今後は、祖父が立ち上げた企業グループの更なる発展に向け、グループ全体の人事制度の整備を図っていくことが本事例の方向性です。

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			
やや易	標準	標準	やや難	標準

③解答例

第1問 (配点40点)

設問1

経	営	ビ	ジ	ヨ	ン	は	、	①	飲	食	業	や	有	名	な	高	級	旅	館
業	と	の	シ	ナ	ジ	一	効	果	で	事	業	拡	大	を	図	る	こ	と	、
②	イ	ン	バ	ウ	ン	ド	ブ	一	ム	で	日	本	の	文	化	や	伝	統	に
憧	れ	る	来	訪	者	に	魅	力	的	な	老	舗	ブ	ラ	ン	ド	を	取	込
み	、	地	域	の	活	性	化	を	図	る	こ	と	等	で	あ	る	。		

設問2

理	由	は	、	こ	れ	ま	で	企	業	グ	ル	一	プ	で	酒	造	事	業	を
経	験	し	た	こ	と	が	な	か	っ	た	た	め	、	経	営	顧	問	か	ら
は	蔵	元	と	し	て	老	舗	の	酒	造	事	業	の	経	営	ノ	ウ	ハ	ウ
を	、	杜	氏	、	ベ	テ	ラ	ン	の	蔵	人	か	ら	は	酒	造	り	の	技
術	や	経	験	を	そ	れ	ぞ	れ	円	滑	に	承	継	す	る	た	め	。	

第2問 (配点 20 点)

複	雑	な	事	務	作	業	や	取	引	先	と	の	商	売	を	誰	よ	り	も
掌	握	し	て	い	た	ベ	テ	ラ	ン	女	性	事	務	員	と	2	年	ほ	ど
共	に	働	い	て	知	識	や	経	験	を	承	継	し	、	マ	ニ	ュ	ア	ル
整	備	や	デ	一	タ	ベ	一	ス	化	で	業	務	を	整	理	し	、	暗	黙
知	を	形	式	知	化	し	情	報	シ	ス	テ	ム	化	を	進	め	た	。	

第3問 (配点 20 点)

新	し	い	販	売	先	を	開	拓	す	る	行	動	力	や	顧	客	調	査	・
分	析	力	、	顧	客	ご	と	に	最	適	な	企	画	提	案	力	。	顧	客
に	最	適	な	提	案	を	す	る	た	め	の	情	報	収	集	に	向	け	た
杜	氏	や	蔵	人	、	レ	ス	ト	ラ	ン	や	土	産	物	店	の	現	場	ス
タ	ッ	フ	と	の	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	一	シ	ョ	ン	力	。				

第4問 (配点 20 点)

①	A	社	で	正	規	社	員	か	ら	優	秀	な	人	材	を	抜	擢	で	き
る	評	価	報	酬	制	度	確	立	、	地	元	の	学	生	や	主	婦	、	外
国	人	等	の	非	正	規	社	員	の	正	社	員	登	用	制	度	、	②	グ
ル	一	プ	全	体	で	の	人	事	制	度	の	公	平	性	や	透	明	性	を
確	保	し	、	士	気	向	上	、	配	置	、	能	力	開	発	を	図	る	。

事例Ⅱ

①講評

本州から海を隔てたX島にある、ハーブの無農薬栽培、ハーブ乾燥粉末の一次加工・出荷を行っているB社に関する事例です。B社はハーブYを大手製薬メーカーZ社向けに栽培・粉末加工・出荷を行うための事業会社として、10年ほど前に設立されました。

しかし、Z社との取引量は徐々に減少しているため、Z社との取引依存度を下げ、自社ブランドの確立や島の活性化に向けた事業見直しを行うべく、今後の方針を相談されています。

②各設問の難易度

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

③解答例

第1問（配点20点）

①S

無	農	薬	で	高	品	質	な	ハ	ー	ブ	の	効	率	的	な	裁	培	方	法	。	
Z	社	と	の	取	引	実	績	。	社	長	の	島	へ	の	思	い	入	れ	。		

②W

Z	社	と	の	取	引	へ	の	依	存	度	が	高	い	。	自	社	ブ	ラ	ン	
ド	製	品	の	開	発	・	販	売	促	進	ノ	ウ	ハ	ウ	が	不	足	。		

③O

ハ	ー	ブ	Y	の	認	知	度	向	上	。	安	眠	効	果	が	あ	る	と	さ	
れ	る	ハ	ー	ブ	に	注	目	度	向	上	。	X	島	の	観	光	資	源	。	

④T

Z	社	と	の	取	引	量	減	少	に	よ	る	製	造	中	止	リ	ス	ク	。	
若	年	層	の	流	出	や	高	齢	化	に	よ	る	地	域	活	力	の	低	下	。

第2問（配点30点）

望	ま	し	い	取	引	先	構	成	は	、	同	程	度	の	取	引	量	が	期	
待	で	き	る	複	数	の	顧	客	を	掴	む	こ	と	で	あ	る	。	具	体	
的	に	は	、	ア	ロ	マ	オ	イ	ル	や	香	水	な	ど	ハ	ー	ブ	の	新	
し	い	用	途	が	期	待	で	き	る	、	ヘ	ル	ス	ケ	ア	と	は	異	な	
る	市	場	の	企	業	を	複	数	社	開	拓	す	る	こ	と	を	目	指	す	

第3問 (配点 30 点)

(設問 1)

既	存	の	ハ	ー	ブ	Y	と	は	異	な	る	別	の	ハ	ー	ブ	使	用	製
品	を	、	法	人	向	け	で	は	は	な	く	個	人	向	け	に	販	売	す
る	多	角	化	戦	略	で	あ	る	。										

(設問 2)

注	文	履	歴	が	あ	る	20	代	後	半	～	50	代	の	大	都	市	圏	在
住	女	性	層	を	会	員	組	織	化	し	、	裁	培	・	乾	燥	粉	末	加
工	し	て	い	る	複	数	の	ハ	ー	ブ	情	報	を	公	開	。	サ	ン	プ
ル	提	供	し	、	新	製	品	開	発	の	ア	イ	デ	ア	を	募	る	。	製
品	開	発	へ	の	機	会	提	供	で	顧	客	と	の	関	与	を	高	め	る。

第4問 (配点 20 点)

景	観	が	美	し	い	B	社	の	ハ	ー	ブ	畑	で	の	ハ	ー	ブ	収	穫
体	験	を	企	画	す	る	。	ま	た	、	祝	い	の	膳	や	イ	ベ	ン	ト
時	に	島	の	高	齢	者	が	食	べ	て	い	る	健	康	・	長	寿	の	効
能	が	あ	る	ハ	ー	ブ	を	使	っ	た	お	ひ	た	し	や	酢	み	そ	あ
え	な	ど	の	郷	土	料	理	を	食	べ	ら	れ	る	場	を	提	供	す	る。

事例Ⅲ

①講評

金属用建築製品を製造するC社の事例です。装飾性の高い建築用部品やモニュメントを制作する高い技術力があるものの、納期遅延の多発に悩んでおり、その解決策を講じるというストーリーです。営業部と製造部、それぞれに納期遅延の原因がありそれぞれの解決策を講じた後、全体的な解決策としてITを活用して納期遅延を一掃するC社の経営課題（事例のテーマ）です。
各問題の難易度は以下の通りです。

②各設問の難易度

第1問		第2問		第3問	第4問
(a)	(b)	(設問1)	(設問2)		
易	やや難	標準	標準	やや難	やや難

③解答例

第1問 (20点)

(a)強み

装	飾	性	の	高	い	ス	テ	ン	レ	ス	製	品	の	制	作	に	必	要	な
高	度	な	加	工	技	術	を	も	ち	、	設	計	も	可	能	な	こ	と	。

(b)弱み

溶	接	・	組	立	と	研	磨	工	程	で	①	作	業	員	間	の	能	力	差	
が	大	き	い	②	作	業	ス	ペ	ー	ス	の	確	保	が	難	し	い	こ	と	。

第2問 (40点)

(設問1)

(a)問題点

契	約	、	図	面	作	成	、	顧	客	承	認	ま	で	の	制	作	前	プ	ロ
セ	ス	に	お	い	て	顧	客	と	の	擦	り	合	わ	せ	に	多	く	の	時
間	を	要	し	、	制	作	時	間	を	十	分	に	確	保	で	き	な	い	。

(b)対応策

3	次	元	CA	D	を	導	入	し	、	顧	客	と	制	作	物	の	形	状	を	
立	体	的	に	共	有	す	る	こ	と	で	イ	メ	ー	ジ	の	擦	り	合	わ	
せ	に	要	す	る	時	間	を	短	縮	し	制	作	時	間	を	確	保	す	る	。

(設問2)

(a)問題点

作	業	チ	ー	ム	の	技	術	力	に	差	が	あ	る	た	め	、	複	雑	な
形	状	な	ど	高	度	な	加	工	技	術	が	必	要	な	製	品	で	は	制
作	期	間	が	生	産	計	画	を	オ	ー	バ	ー	す	る	こ	と	が	あ	る。

(b)対応策

作	業	員	の	ス	キ	ル	マ	ッ	プ	を	作	っ	て	技	能	を	可	視	化
し	、	口	ー	テ	ー	シ	ョ	ン	ヤ	O	J	T	を	計	画	的	に	実	行
す	る	こ	と	で	、	作	業	チ	ー	ム	間	の	技	術	格	差	を	解	消。

第3問 (20点)

IT	活	用	は	、	①	ス	ケ	ジ	ュ	ー	リ	ン	グ	、	②	営	業	部	と
製	造	部	の	情	報	共	有	で	あ	る	。	①	工	数	見	積	も	り	の
標	準	化	を	確	立	し	、	精	度	の	高	い	生	産	計	画	に	基	づ
く	生	産	統	制	を	実	現	す	る	、	②	製	作	図	や	施	工	図	な
ど	に	関	す	る	情	報	を	共	有	す	る	こ	と	で	営	業	と	の	打
ち	合	わ	せ	回	数	を	減	ら	し	、	不	稼	働	を	削	減	す	る	。

第4問 (20点)

溶	接	・	組	立	と	研	磨	工	程	で	の	作	業	ス	ペ	ー	ス	を	確
保	し	、	か	つ	設	置	高	さ	7	m	を	超	え	る	製	品	に	も	対
応	で	き	る	よ	う	に	工	場	建	屋	を	改	築	す	る	。	こ	れ	よ
り	顧	客	に	①	最	近	の	加	工	物	の	大	型	化	に	対	応	が	可
能	、	②	作	業	途	中	の	加	工	物	の	移	動	等	が	減	少	す	る
た	め	納	期	遅	延	の	根	絶	が	可	能	と	な	る	等	を	PR	す	る。

事例Ⅳ

①講評

戸建住宅事業および飲食事業を主に営むD社に関する事例です。

第1問の財務諸表分析では、与件文の内容と整合する指標がいくつもあり、何を解答とすべきか迷います。また、計算問題では、第2問（設問2）のようにボリュームの大きい問題や、第4問（設問2）のようにどの数値を計算に含めればいいのか判断しにくい問題があり、取組みにくい印象でした。記述問題も含めて、全体的に難易度はやや難しかったです。

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1	設問2	設問1	設問2	設問3
標準	標準	標準	やや難	やや難	難	易	難	やや難

③解答例

第1問（配点25点）

（設問1）

	(a)	(b)
①	棚卸資産回転率	3.91（回）
②	売上高経常利益率	1.65（%）
	負債比率	532.24（%）

※自己資本比率 15.82（%）でも可

（設問2）

効	率	良	く	戸	建	住	宅	を	販	売	し	て	い	る	が	、	多	額	の
借	入	金	で	財	政	状	態	が	悪	く	、	顧	客	対	応	費	用	や	利
子	の	負	担	、	飲	食	店	の	営	業	赤	字	で	収	益	性	は	低	い。

第2問（配点30点）

（設問1）

(a)	<p>売上高 70 百万円までの変動費率 = $39 \div 60 \times 100 = 65$（%）</p> <p>損益分岐点売上高を S とおく。S が 70 百万円以下であると仮定した場合、$S - S \times 65\% - 28 = 0$ より $S = 80$ と解ける。しかし、70 百万円以下という前提に反するので、これは不適切である。</p> <p>したがって、S は 70 百万円超であり、次のように解く。</p> $S - \{(S - 70) \times 60\% + 70 \times 65\% \} - 28 = 0 \quad \therefore S = 78.75$
(b)	78.75 百万円

（設問2）

（a）

(i)	効果が出る場合
-----	---------

	$-5 + (35 - 5) \times (0.926 + 0.857 + 0.794 + 0.735) + (35 + 24) \times 0.681 = 134.539$ 効果が出ない場合 $-5 + (-5 - 5) \times (0.926 + 0.857) + (-5 + 28) \times 0.794 = -4.568$ 正味現在価値 = $134.539 \times 0.7 - 4.568 \times 0.3 = 92.8069 \rightarrow 92.81$
(ii)	92.81 百万円

(b)

	営業が順調に推移する場合 $-30 + 25 \times 1/2 \times 0.926 + 25 \times (0.857 + 0.794 + 0.735) + (25 + 27) \times 0.681 = 76.637$ 営業が順調に推移しない場合 $-30 + 15 \times 1/2 \times 0.926 + 15 \times (0.857 + 0.794 + 0.735) + (15 + 27) \times 0.681 = 41.337$ 正味現在価値 = $76.637 \times 0.4 + 41.337 \times 0.6 = 55.457 \rightarrow 55.46$
(ii)	55.46 百万円

(c)

①

第3問 (配点 20 点)

(設問 1)

純	資	産	額	と	買	収	価	格	の	差	異	10	0	百	万	円	は	負	の
の	れ	ん	と	し	て	当	期	の	特	別	利	益	に	全	額	計	上	す	る。

(設問 2)

負	の	の	れ	ん	が	生	じ	る	た	め	、	赤	字	企	業	で	あ	る	E
社	の	簿	外	債	務	の	存	否	の	確	認	、	更	な	る	借	入	で	D
社	の	財	務	体	質	が	悪	化	す	る	可	能	性	を	検	討	す	べ	き。

第4問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a)	4.31 %
(b)	2.55 %

(設問 2)

4.18 %

(設問 2)

(a)

資	金	調	達	方	法	の	巧	拙	が	評	価	に	反	映	さ	れ	な	い。
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(b)

資	本	コ	ス	ト	控	除	後	の	セ	グ	メ	ン	ト	利	益	で	評	価	。
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

別解 (a)

取	締	役	の	行	動	が	セ	グ	メ	ン	ト	利	益	を	優	先	す	る	。
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

別解 (b)

全	社	的	視	点	か	ら	資	本	コ	ス	ト	を	反	映	し	た	評	価	。
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---