

## 令和3年度中小企業診断士第2次試験 解答速報

## 講評&amp;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

首都圏を拠点とする印刷・広告制作会社のA社に関する事例です。家族経営の印刷会社として創業したA社は、市場環境の変化に耐えるべく、協力企業との連携や市場の絞り込み等により事業を推進しつつ、紙媒体に依存しない事業展開を目指すも、新市場開拓や売上高拡大に苦戦しています。

今後は初代、2代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎつつ、新たな顧客の開拓や組織体制の強化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	第5問
やや易	標準	標準	難	やや難

## ③解答例

## 第1問（配点20点）

情	報	通	信	技	術	の	進	化	に	よ	る	印	刷	の	デ	ジ	タ	ル	化
の	加	速	、	オ	ン	デ	マ	ン	ド	機	普	及	等	か	ら	高	度	な	専
門	技	術	や	知	識	が	不	要	と	な	り	、	サ	プ	ラ	イ	チ	エ	ー
ン	の	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	構	築	、	顧	客	の	ニ	ー	ズ	や	美	術
印	刷	分	野	へ	の	需	要	対	応	等	に	集	中	す	る	た	め	。	

## 第2問（配点20点）

理	由	は	、	①	広	告	代	理	店	に	勤	務	し	て	い	た	3	代	目
の	前	職	の	経	験	や	人	脈	を	生	か	し	て	、	デ	ザ	イ	ン	と
印	刷	コ	ン	テ	ン	ツ	の	デ	ジ	タ	ル	化	に	対	応	で	き	る	経
営	を	進	め	て	い	く	こ	と	、	②	現	場	や	統	括	の	経	験	を
積	む	こ	と	で	後	継	者	育	成	を	進	め	る	こ	と	。			

第3問 (配点 20 点)

利	点	は	、	紙	媒	体	に	依	存	し	な	い	分	野	に	事	業	を	広
げ	る	こ	と	で	既	存	顧	客	で	あ	る	地	域	内	の	中	小	企	業
へ	の	提	案	の	幅	が	広	が	る	こ	と	。	欠	点	は	、	非	常	に
厳	し	い	競	争	環	境	で	あ	り	、	新	規	市	場	開	拓	の	た	め
の	営	業	に	資	源	を	投	入	す	る	こ	と	が	難	し	い	こ	と	。

第4問 (配点 20 点)

協	力	企	業	と	の	事	業	案	件	ご	と	に	合	っ	た	プ	ロ	ジ	ェ
ク	ト	チ	ー	ム	に	よ	る	対	応	か	ら	継	続	的	・	能	動	型	パ
ー	ト	ナ	ー	シ	ッ	プ	に	よ	る	協	力	関	係	へ	と	強	化	し	、
技	術	革	新	に	伴	う	経	営	変	化	、	他	分	野	か	ら	の	新	規
参	入	企	業	に	対	す	る	競	争	優	位	性	を	確	保	す	る	。	

第5問 (配点 20 点)

課	題	は	、	既	存	顧	客	か	ら	の	紹	介	や	口	コ	ミ	に	頼	っ
た	営	業	活	動	か	ら	の	脱	却	。	解	決	策	は	、	新	た	な	顧
客	の	取	り	込	み	に	向	け	た	営	業	部	門	の	新	設	、	企	画
提	案	が	可	能	な	営	業	人	員	の	育	成	・	採	用	、	印	刷	部
門	の	人	員	再	配	置	に	よ	る	営	業	活	動	の	強	化	。		

事例 II

①講評

小京都の面影を残し、京都の老舗で修業した職人が多いX市にある、地元産大豆と水にこだわった豆腐を製造販売するB社に関する事例です。B社社長は祖父、父に続く3代目で、現在はフランチャイズ方式の豆腐の移動販売を行っています。これまで高齢層を中心に販売を伸ばしてきましたが、感染症のまん延によって人的接触を避ける顧客が増加。置き配の実施や全国向けネット販売の具体的な打ち手を検討するべく、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		(a)	(b)	
やや難	やや易	標準	標準	標準	やや難	やや難	標準

③解答例

第1問 (配点 20 点)

①S

地	元	産	大	豆	や	水	に	こ	だ	わ	っ	た	豆	腐	。	E	C	サ	イ
ト	を	持	つ	Y	社	と	の	協	調										

②W

主	婦	層	の	顧	客	が	少	な	く	、	自	社	の	受	注	用	サ	イ	ト
を	作	る	ノ	ウ	ハ	ウ	が	な	い										

③O

自	宅	で	の	食	事	に	こ	だ	わ	り	を	持	つ	家	庭	や	不	在	時
の	配	達	を	望	む	声	の	増	加										

④T

感	染	症	の	ま	ん	延	に	伴	う	人	的	接	触	機	会	の	減	少	と
競	合	E	C	サ	イ	ト	の	存	在										

第2問 (配点 25 点)

タ	ー	ゲ	ッ	ト	は	全	国	の	食	通	と	し	、	全	国	向	け	E	C
サ	イ	ト	に	注	力	し	て	い	る	Y	社	と	連	携	し	、	Y	社	が
取	り	扱	う	米	と	ペ	ッ	ト	ポ	ト	ル	入	り	水	と	共	に	B	社
の	手	作	り	豆	腐	セ	ッ	ト	と	豆	腐	并	の	レ	シ	ピ	を	つ	け
て	、	Y	社	サ	イ	ト	で	コ	ラ	ポ	企	画	と	し	て	販	売	す	る。

第3問 (配点 30 点)

(a) フランチャイザー

置	き	配	サ	ー	ビ	ス	や	お	い	し	い	豆	腐	の	食	べ	方	を	伝
え	る	説	明	チ	ラ	シ	や	案	内	ス	ク	リ	プ	ト	の	提	供	、	冷
蔵	ポ	ツ	ク	ス	の	整	備	等	。										

(b) フランチャイジー

置	き	配	サ	ー	ビ	ス	の	丁	寧	な	紹	介	や	配	達	前	後	の	電
話	フ	ォ	口	ー	に	よ	り	、	安	心	安	全	な	サ	ー	ビ	ス	を	受
け	ら	れ	る	よ	う	に	す	る	。										

第4問 (配点 25 点)

製	品	戦	略	は	、	新	し	い	素	材	を	使	っ	た	菓	子	で	人	気
を	博	す	和	菓	子	店	と	コ	ラ	ポ	し	た	豆	腐	や	お	か	ら	の
菓	子	を	開	発	す	る	。	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	ー	シ	ョ	ン	戦	略	は、
I	M	を	活	用	し	て	主	婦	層	へ	情	報	提	供	す	る	と	共	に、
主	婦	層	の	要	望	を	集	め	商	品	開	発	に	活	用	す	る	。	

事例Ⅲ

①講評

革製バッグ製造会社C社に関する事例です。縫製工程の一部を請け負う下請けから出発し、自社ブランド品を開発するまで成長してきたC社が、一層の成長を目指して経営改革を進めていくストーリーです。

社長は、自社ブランド品を強化したいと考えていますが、高級志向かカジュアル志向か悩んでおり、改革の内容も目指す方向性により異なってきます。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)	(a)	(b)		
標準	標準	やや難	やや難	やや難	やや難

③解答例

第1問 (20点)

(a)強み

高	度	な	縫	製	・	仕	上	げ	加	工	技	術	を	持	つ	熟	練	職	人
に	よ	る	自	社	ブ	ラ	ン	ド	製	品	を	有	し	て	い	る	こ	と	。

(b)弱み

新	製	品	の	企	画	・	開	発	経	験	が	少	な	く	、	熟	練	職	人
か	ら	若	手	へ	の	技	能	伝	承	が	進	ん	で	い	な	い	こ	と	。

第2問 (30点)

(a)課題1

生	産	計	画	の	変	更	が	月	内	に	発	生	し	て	い	る	こ	と	。
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

(b)対応策1

生	産	計	画	の	サ	イ	ク	ル	を	週	1	回	に	変	更	し	、	受	注
変	動	や	特	急	品	の	割	り	込	み	に	よ	る	変	更	を	防	止	す
る	と	と	も	に	、	資	材	の	調	達	お	よ	び	在	庫	計	画	を	生
産	計	画	と	連	動	さ	せ	る	こ	と	で	欠	品	を	防	止	す	る	。

(a)課題2

縫	製	工	程	に	多	く	の	負	荷	が	集	中	し	て	い	る	こ	と	。
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

(b)対応策2

①	受	託	生	産	品	の	部	分	縫	製	を	機	械	化	す	る	こ	と	で
非	熟	練	者	が	担	当	で	き	る	よ	う	に	し	、	職	人	の	負	担
を	軽	減	す	る	。	②	仕	上	げ	工	程	で	は	作	業	の	標	準	化
を	進	め	て	非	熟	練	者	が	担	当	で	き	る	よ	う	に	す	る	。

第3問 (20点)

製	品	企	画	面	は	、	ネ	ッ	ト	や	直	営	店	か	ら	顧	客	の	声
を	直	接	吸	い	上	げ	新	製	品	の	企	画	・	開	発	に	活	か	す
ノ	ウ	ハ	ウ	を	確	立	す	る	こ	と	。	生	産	面	は	、	販	売	動
向	に	基	づ	く	需	要	予	測	を	確	立	し	て	欠	品	や	過	剰	在
庫	を	防	止	す	る	こ	と	、	高	齢	化	が	進	む	熟	練	職	人	の
後	継	と	な	る	若	手	職	人	を	育	成	す	る	こ	と	で	あ	る	。

第4問 (30点)

自	社	ブ	ラ	ン	ド	製	品	を	熟	練	職	人	の	手	作	り	で	高	級
感	を	出	す	こ	と	を	選	択	す	る	。	対	応	策	は	、	①	熟	練
の	技	能	を	最	大	限	に	活	か	す	た	め	、	熟	練	職	人	を	受
託	生	産	品	の	生	産	か	ら	解	放	し	て	自	社	ブ	ラ	ン	ド	製
品	の	専	任	と	す	る	こ	と	、	②	熟	練	職	人	が	若	手	職	人
に	1	対	1	で	指	導	を	行	い	、	縫	製	か	ら	仕	上	げ	ま	で
一	人	で	担	当	す	る	技	能	を	伝	承	す	る	こ	と	で	あ	る	。

事例Ⅳ

①講評

地方都市に本社を置き、食品スーパーマーケット事業を中核として展開するD社に関する事例です。2000年代以降、様々な環境変化で圧迫された収益性をどう改善するかがテーマとなっています。全体的に問題文のボリュームがとて多く、完答はかなり難しいです。第1問では、例年と異なつて4つの指標が要求されました。第2問の計算が複雑なのに比べ、第3問・第4問は平易だったため、第2問に時間を掛けすぎないことがポイントです。

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1	設問2
標準	標準	やや難	難	難	易	やや易	易	やや易

③解答例

第1問（配点30点）

（設問1）

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	27.78 ( % )
②	棚卸資産回転率	25.79 ( 回 )
③	売上高営業利益率	0.32 ( % )
④	自己資本比率	19.85 ( % )

（設問2）

地	元	密	着	志	向	に	よ	り	、	高	い	粗	利	益	率	と	優	れ	た
在	庫	管	理	を	実	現	し	て	い	る	。	一	方	、	同	業	他	社	と
の	競	争	に	よ	り	営	業	利	益	率	が	低	迷	し	て	お	り	、	人
件	費	削	減	と	自	己	資	本	の	蓄	積	が	課	題	で	あ	る	。	

第2問（配点30点）

（設問1）

(a)	25,600,000 ( 円 )
(b)	減価償却費差額 $210 \times 100 \div 6 - 100 \times 100 \div 5 = 1,500$ セミセルフレジ売却損 $\{(100 - 100 \div 5 \times 4) - 8\} \times 100 = 1,200$ 税引後利益 $(2,500 - 1,500 - 1,200) \times (1 - 0.3) = \Delta 140$ キャッシュフロー (CF) $\Delta 140 + (1,500 + 1,200) = 2,560$ (万円)

（設問2）

2022期首CF	$(-210 + 8) \times 100 = -20,200$
2022期末CF	$2,560 + 100 \times 100 = 12,560$
2023期末～2027期末CF	$(2,500 - 1,500) \times (1 - 0.3) + 1,500 = 2,200$
正味現在価値	$= -20,200 + 12,560 \times 0.943 + 2,200 \times (0.890 + 0.840 + 0.792 + 0.747 + 0.705)$ $= 386.88$ (万円) $\rightarrow 3,868,800$ (円) $> 0$ より、採用すべきである。

(設問 3)

(a)	1,932,159 ( 円 )
(b)	2023 期首に購入する場合のフルセルフレジ 1 台当たりの価格を x (万円) とおく。 2023 期首 CF $-100x + 100 \times 100 = -100x + 10,000$ 2023 期末~2027 期末 CF $\{2,500 - (100x \div 5 - 10,000 \div 5)\} \times (1 - 0.3) + (100x \div 5 - 10,000 \div 5) = 1,150 + 6x$ 正味現在価値 = $(-100x + 10,000) \times 0.943$ $+ (1,150 + 6x) \times (0.890 + 0.840 + 0.792 + 0.747 + 0.705)$ $= 14,000.1 - 70.456x > 386.88$ $x < 193.21590 \dots \therefore 1,932,159 \text{ (円)}$

第 3 問 (配点 20 点)

(設問 1)

32,143 ( kg )

(設問 2)

(a)	38,572 ( kg )
(b)	年間販売数量を V (kg) とおく。 最大年間養殖数量を前提に計算した設問 1 の結果より、目標販売数量は 30,000kg 超~ 40,000kg 以下だと仮定すると、 $(1,060 - 360) \times V - 12,000,000 = 15,000,000$ $V = 38,571.428 \dots \rightarrow 38,572 \text{ (kg)}$ と解ける。 これは、上述の目標販売数量の範囲内に収まっているため、解答として適切である。

第 4 問 (配点 20 点)

(設問 1)

従	業	員	が	店	舗	販	売	に	専	念	す	る	こ	と	で	、	業	務	が
効	率	的	に	な	り	、	売	上	高	営	業	利	益	率	が	改	善	す	る。

(設問 2)

高	齢	化	地	域	で	も	買	い	物	で	き	る	環	境	を	維	持	す	る
こ	と	で	、	地	元	密	着	の	イ	メ	ー	ジ	が	強	ま	る	か	ら	。