

(株)MMC 中小企業診断士 2次試験合格対策講座

**2022年 中小企業診断士
第2次試験合格対策
2次解答速報会
解答例(速報版)**

MMC

Master of management corporation

MMC

令和4年度2次試験 解答速報会

第1問 (配点 20点)

強みは、①地元菓子メーカーと共同で開発した洋菓子等の商品力や、②有機JAS等の認証を受ける生産管理能力がある。弱みは、①従業員の役割が不明確で体制不足や、②需給調整の対応力不足で人事制度が未整備である。

第2問 (配点 20点)

A社は、①突発的な対応を可能とするシフト制等の柔軟な雇用形態、②繁忙期の業務量に応じた成果主義的制度の導入、③新規就農業者と地域農業関係者との間で定期的な交流会の実施などで帰属意識を高め定着化を狙う。

第3問 (配点 20点)

A社は、大手中食業者と連携し、①デリバリー需要の増加を機会と捉え、デリバリー用のサンドイッチを共同開発、②食の安全志向の需要増加を機会と捉え、安全性の高い新たな品種の共同開発、等で対等な取引関係を築く。

第4問 設問1 (配点 40点)

A社は、機能別組織を構築することで、従業員の役割を明確化し、業務の専門性を高めることで事業展開を図る。

第4問 設問2

A社は、①消費者の声を反映した商品開発を行うために、後継者に対して店舗マネジメントや商品開発の権限を委譲、②新参者や従業員の希望と能力に応じた直営店への専任配置などで後継者中心の組織体制に移行する。

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 II 解答例（速報版：2022/11/6）

第1問(配点30点)

B社は、①顧客面で、ホテル・旅館、飲食店の取引停滞があるが、料理を楽しむ顧客や作りたて惣菜を求める顧客が増加傾向にある。②競合面で、全国チェーンスーパーやネットショップの食肉販売業者など競争激化状態にある。③自社面では、食肉の仕入・加工やメニュー提案力が強みだが、最終消費者の開拓不足の弱みがある。

第2問(配点20点)

B社は、山の幸や海の幸の特産品を扱う畜産・農漁業者と協業する。コンセプトは、X県の食材を使う高級・高品質な新規ブランド品である。販路は、直営小売店や高速道路の土産物店、道の駅としX県の経済活性化を図る。

第3問(配点20点)

B社は、①料理の楽しさに目覚めた現役世代の住民に対し、飲食店向けメニューを再現した料理キットなどの新商品、②作りたての食品を買い求める顧客に対し、ホテル品質の高級こだわり総菜の充実で販売力を強化する。

第4問(配点30点)

B社は、高品質な食品の販売や配達を行う事業者と協業すべきである。この際、①献立考案と購入省力化のため、メニュー提案にもとづく定期購買サービスや、②調理簡略化のため、協業先商材を含む途中工程まで調理済みのセット品の開発、③ごみ処分簡便化のため、分別不要な自然素材容器の採用、などで最終消費者の開拓を行う。

第1問(配点20点)80字

課題は、①販売面で、外食産業等の縮小で受注量が減少しているため、新市場への販路開拓、②生産面で、発注ロットサイズが減少しているため、小ロット生産体制の構築である。

第2問(配点20点)120字

課題は、金型製作期間の短縮である。対応策は、①仕様確認が長期化しているため、営業課へのプレス加工技術の研修、②設計担当の負担増で混乱が生じるため、設計業務の応援体制強化、③金型製作の若手の育成不足のため、ベテラン技能者による技能承継等である。

第3問(配点20点)120字

対応策は、①プレス加工工程のみの生産計画のため、全工程を含めた生産計画の立案、②プレス加工機の段取作業が長いため、シングル段取りや内段取りの外段取化、③確定受注量以外を在庫しているため、確定受注量に基づいたロットサイズへの適正化等である。

第4問(配点20点)120字

デジタル化は、①生産依頼数、納品指定日などの発注情報、②デザイン図などの設計情報、③加工数量、生産進捗などの生産計画情報を優先し、社内活動は、①社内外のネットワーク整備による情報交換、②共有データベースを用いた一元管理による情報共有を進める。

第5問(配点20点)100字

新規取引は、①難易度の高い金型製作技術の活用と、高品質プレス加工製品を小ロット・短納期で提供する生産体制の構築により、②国内に生産委託先を求める企業への販路開拓や高価格製品の受注拡大の可能性を持つ。

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 IV 解答例 (速報版: 2022/11/06)

第1問(設問1)(配点10点)

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	59.59(%)
②	たな卸資産回転率	33.41(回)
③	付加価値生産性 (労働生産性)	820.17(万円/人) (854.32(万円/人))

第1問(設問2)(配点15点)

D社は、同業他社と比べて付加価値生産性が低い。要因は、高付加価値のリサイクル業で付加価値率は高いが、労働装備率や有形固定資産の投資効率で劣っているためである。

第2問(設問1)(配点10点)

(a)	2,840,000(円)
(b)	年間最大直接作業時間: 3,600時間 製品A生産可能個数: 1,800個 利益=限界利益3,800円×1,800個-共通固定費4,000,000円 =2,840,000円 A: 2,840,000(円)

第2問(設問2)(配点10点)

(a)	2,200,000(円)
(b)	製品A生産量: X個、製品B生産量: Y個とする。 直接作業時間: $2X+4Y \leq 3,600$ 原材料の消費量: $4X+2Y \leq 6,000$ 利益最大生産量: X=1,400個、Y=200個 利益=製品A限界利益3,800円×1,400個+製品B限界利益4,400円×200個-共通固定費4,000,000円 =2,200,000円 A: 2,200,000(円)

第3問(設問1)(配点10点)

(a)	412,500(円)
(b)	1台当変動費：直接労務費6,000円、間接費2,250円、固定費：間接費5,250円 業務委託費用(中古車買取価格2%)が、変動費合計8,250円以下 となる中古車買取価格X円とする。 業務委託費用 $0.02X \leq$ 変動費 8,250 $X \leq$ 412,500円 A : 412,500(円)

第3問(設問2)(配点10点)

(a)	1,566,000(円)
(b)	設備投資による販売台数の増分20台の差額CFを計算する。 売上：60万円×20台×12か月=14,400万円 原価：50万円×20台×12か月=12,000万円 直接労務費：1万円×20台×12か月=240万円 間接費：0.45万円×20台×12か月=108万円 減価償却費：7,200万円×0.9/15年=432万円 差額CF=税引後利益1,134万円+減価償却費432万円=1,566万円 A : 15,660,000(円)
(c)	5.24(年)

第3問(設問3)(配点15点)

(a)	2,694,555(円)
(b)	投資開始(2年目)時点の正味現在価値を算出する。 投資額：-設備投資額7,200万円-在庫投資額(50万円×20台)=-8,200万円 2~6年目CF：1,566万円×4.2124=6,596.618...万円 在庫取崩額：1,000万円×0.7473=747.3万円 7~11年目CF：150万円×4.2124×0.7473=472.188...万円 12~16年目CF：150万円×4.2124×0.7473×0.7473=352.866...万円 設備残存価値：720万円×0.7473×0.7473×0.7473=300.481...万円 上記合計から正味現在価値=269.4554968万円 A : 2,694,555(円)

第4問(配点20点)

リスクは、①海外市場での販売による為替変動リスク、②中古車販売事業のノウハウ不足による収益変動リスクである。対策は、①プットオプション購入や為替予約の売建の実施、②試験販売の実施によるノウハウ取得である。

- ・リスクは、第1問から在庫増加リスクや短期安全性や長期安全性の低下リスクなども考えられる。
- ・対策の②は、中古車販売の市場調査なども考えられる。

MMC

令和4年度2次試験 解答速報会