

**(株) MMC State examination 2022-231 組織**

組織(人事を含む)を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

2023年(令和5年)中小企業の診断および助言に関する実務の事例I : 解答用紙(暫定版 2023/10/29)

第1問 (配点 20点)

①

差別化した商品力、経営ビジョンの明確化、社内連携力の高い風土

②

原材料の仕入調達の不安定、常連客の高齢化、新規顧客の開拓力不足

第2問 (配点 20点)

前経営者の①概念的な商品、②出前シ容席増加戦略に対し、現経営者は①蕎麦特化、②来店客と容席絞込で差別化した。祖いは、①経営資源集中による高付加価値化、②従業員の負担軽減による業務効率化と収益改善、である。

第3問 (配点 20点)

A社は、①簿外債務や賠償事業の有無等の企業調査、②不採算店舗や経営資源の重複によるコスト削減の必要性の有無、③相乗効果の発揮の可否、④人材の定着や社内連携力を高めるための阻害要因の明確化に留意する。

以下の口内に、1回目の提出か、再答案の提出かを、☑チェックして下さい。

本試験再現答案  初回答案 (本試験未受験) (株) MMC State examination 2023-231 組織

答案の提出締切は、MMC受講生ページ (<http://www.mmc-web.net/mypage.html>) をご参照下さい。

MMC受講番号	イニシャル	採点欄

第4問 (配点 40点)

(設問1)

A社は、①経営ビジョンを明確化し、②X社の原材料の仕入調達力とA社の社内連携力の相乗効果でスムーズに業務統合し、③定例会議による情報共有で組織文化の融合を図る。

(設問2)

A社は、外国人客や若者に対し、①SNS映える高品質の蕎麦の独自商品を製品開発し、②A社の家族向け個室店舗と、X社の一見客や通勤客向けの駅近高回転店舗の相乗効果の発揮で差別化し顧客獲得する事業展開を図る。

# (株) MMC State examination 2022-232 流通

マーケティング・流通を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

2023年(令和5年)中小企業の診断および助言に関する実務の事例II : 解答用紙(暫定版) 2023/10/29

## 第1問 (配点 30点)

B社は、①顧客面は、近隣の公立小中学校、少年野球・サッカーチームと個人客、②競合は、サッカー・バスケットボールの専門店や大型チェーン店で、競争激化してゐる。③自社の強みは、スポーツ用品の仕入調達力、刺しゅう等の加工技術力、野球用品の提案力、弱みは、品揃えや価格の劣後、顧客情報の管理能力不足、である。

## 第2問 (配点 20点)

B社は、①グローブやバット等のセット料金割引、②従来使用した用品の買取サービスによる新規用品の買替、③毎月の定額払いによる自由で柔軟な商品の購入方法を導入し、金銭的な負担を軽減し、買替需要の喚起を図る。

## 第3問 (配点 20点)

B社は、①販促面で、女子向け野球用品や、野球の試合動画をSNS配信し認知度を高め、②イベント面で、用品の試打試着会、有名選手とのトークセミナー、女子チーム参加体験、野球観戦企画で魅力を訴求し、参加を促す。

以下の口内に、1回目の提出か、再答案の提出かを、☑チェックして下さい。

本試験再現答案  初回答案 (本試験未受験) (株) MMC State examination 2023-232 流通

答案の提出締切は、MMC受講生ページ (<http://www.mmc-web.net/mypage.html>) をご参照下さい。

MMC受講番号	イニシャル	採点欄

## 第4問 (配点 30点)

B社は、①ホームページで店員・新商品情報を掲載、②野球をする子供・親向けに、独自のアプリを開発し、個々の体型や技術に合う商品カスタマイズサービス、アドバイスの商品を含む定額払制度の提供、③野球チーム監督に、チームデータや掲示板で収集した保護者の要望等を共有し、双方向の情報共有を通じて関係性を強化する。

# (株) MMC State examination 2022-233 生産

生産・技術を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

2023年(令和5年)中小企業の診断および助言に関する実務の事例Ⅲ : 解答用紙(暫定版 2023/10/29)

以下の□内に、1回目の提出か、再答案の提出かを、☑チェックして下さい。

本試験再現答案  初回答案 (本試験未受験) (株) MMC State examination 2023-233 生産  
 答案の提出締切は、MMC受講生ページ (<http://www.mmc-web.net/mypage.html>) をご参照下さい。

MMC受講番号	イニシャル	採点欄

## 第1問 (配点 10点)

強みは、①多種少量の食品受託生産体制、②料理人経験者による食品製造技術力、がある。

## 第4問 (配点 20点)

C社は、①取引顧客のホテル、旅館や、X社の消費者から顧客ニーズを収集し、②食品メーカーで製品開発経験のある外部人材とニーズ共有し、ニーズも反映させた製品開発を行い、③各部長のホテル人脈を活かした販路開拓を強化し、自社企画開発の強化を図る。

## 第2問 (配点 20点)

C社は、①洗浄・計量・加熱工程の手作業から機械化への変更、②ベテラン技術の標準化とマニュアル化とOJT教育、③生産指示や加工方法の製造指図書活用により、生産余力を創出し、業務の効率化と稼働率の向上を図る。

## 第5問 (配点 30点)

C社の構想は妥当である。理由は、①外部人材を活用して季節性・高品質の総菜開発が可能であり、②生産計画の日次化で作業計画も立案でき、③現状でも1日2回の納品を実施しているからである。C社は、①新規採用者に対するOJTによるスキル向上、②温度管理、納期管理、欠品の回避に留意する。

## 第3問 (配点 20点)

C社は、①月次生産計画の週次化で確定納品数に合わせ、②食材や調味料の経験任せの発注から、発注基準の明確化と発注点管理の強化、③資材入出庫のデータ化と在庫管理の徹底による過大在庫削減、④温度管理と納期管理強化による廃棄ロス削減で原価を低減する。

# (株) MMC State examination 2023-234 財務

財務・会計を中心とした経営の戦略および管理に関する事例

2023年(令和5年)中小企業の診断および助言に関する実務の事例Ⅳ : 解答用紙(暫定版 2023/10/29)

## 第1問 (配点 20点)

(設問 1)

	(a)	(b)
①	売上高営業利益率	11.59 (%)
②	有形固定資産回転率	71.90 (回)
③	自己資本比率	77.56 (%)

(設問 2)

原因は、①実店舗やネット販売との競争激化で売上減少、②原材料の仕入原価上昇による原価増加、③人件費高止まりと輸送コスト高騰による販管費増加で営業利益率が悪化した。

## 第2問 (配点 30点)

(設問 1)

(1)	63.31 %
(2)	1,141,590 千円
(3)	3,111,447 千円
(4)	Δ14.73 %

(設問 2)

(1)

X製品の販売を中止すべきで (ある・ない)

X製品の貢献利益が5000万円あるからである。

(2)

3611 万円  
 $X$ 製品の個別固定費  $5000 \times 20\% = 1000$ 万円  $X$ 製品の共通費  $10000$ 万円  
 合計  $13000$ 万円を  $W$ と  $Y$ で負担する。  $W:Y = 8:1 \rightarrow Y: 1444,444 \dots$ 万円  
 $Y$ の増加を  $z$ とする。変動費  $0.6z$   $y - 0.6z = 1444,444 \dots$   $z = 3611$ 万円

(設問 3)

共通費も売上等の操業度関連基準で配賦する。薄利多売製品の収益性が更に悪化する為、各製品の活動基準で配賦することにより、実際に即した原価計算をやるべきである。

以下の口内に、1回目の提出か、再答案の提出かを、チェックして下さい。

本試験再現答案 初回答案 (本試験未受験) (株) MMC State examination 2023-234 財務  
 答案の提出締切は、MMC受講生ページ (<http://www.mmc-web.net/mypage.html>) をご参照下さい。

MMC受講番号	イニシャル	採点欄

## 第3問 (配点 30点)

(設問 1)

(1)

2,425 万円  
 $\text{減価償却費} = (11000 - 1100) / 5 = 1980$ 万円  
 $\text{営業CF} = (10000 - 4000 - 2200 - 1980) \times 0.7 + 1980 = 3254$ 万円  
 $\text{NPV} = 3254 \times 3.993 + 1100 \times 0.681 + 800 \times 0.681 - 11000 - 800 = 2425$ 万円

(2)

Δ5771 万円

(3)

1.2 万円  
 投資価値が (ある・ない)

(設問 2)

(1)

万円  
 $\text{併進させる場合の減価償却費} = (11000 - 1100) / 4 = 2425$ 万円 (425万増加)  
 $\text{減価償却増加分のCF増加} = 425 \times 0.3 = 127.5$ 万円  
 $\text{初年度固定費削減} \rightarrow 2200 \times 0.7 = 1540$ 万円のCF増加

(2)

投資を遅らせる場合、初年度1540万、2年度以降148.5万円のCF増加分が増加する為、2年度目期首に投資する。

## 第4問 (配点 20点)

(設問 1)

利点は、①安定受注の売上と量産コスト削減による純利益、②設備稼働率向上による投資効率の改善、である。

(設問 2)

利点は、①自社製品化による営業利益率の改善、②高収益性による利益確保で、自己資本の充実に資する。である。