

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 I

第1問（配点40点）

（設問1）

蔵元の老舗ブランドの獲得により高級旅館や飲食業との相乗効果を生み出し、インバウンドなどの来街者を増加させ、ベテラン従業員の引継ぎや外国人従業員の採用などの雇用創出や維持を通じて地域活性化に貢献すること。

（設問2）

前経営者やベテラン蔵人から酒造りのノウハウを学んで迅速な市場参入を図り、ベテラン従業員を従来通りの条件で引き継ぐことでモチベーション低下を回避し、江戸時代から続く伝統的な酒造りのノウハウの継承を図った。

第2問（配点20点）

前任のベテラン女性従業員と2年ほど共に働くことで複雑な事務作業や取引先との商売などの暗黙知を共有し、知識や経験を受け継ぎこれを整理することで形式知化し、体系的な知識に変換することで情報システム化した。

第3問（配点20点）

取引先との商売を整理した情報システムの活用能力、旅館などグループ企業から営業支援を受ける連携能力、インバウンド来訪者など最終消費者とのBtoC取引に適応するためのコミュニケーション能力の向上を求めた。

第4問（配点20点）

執行役員がA社経営を担えるように育成しA社長がグループ企業を統括すること。旅館などグループ企業の職務に必要な能力を見極めて能力に基づく人事制度を確立し、グループ全体で多様な従業員の公正な評価を行うこと。

2020年11月8日（日）13:00～16:00 EBA分析解説会 資料

※本資料について、複製頒布・転載することは禁じます。

EBA中小企業診断士スクールの公式YouTubeチャンネルにて
令和2年度2次筆記試験の分析解説動画（事例 I～事例IV）を**期間限定で公開中！**

YouTube から 〈 **EBA 診断士** 〉 で検索！

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ

第1問（配点20点）

- ① S 無農薬で高品質のハーブを年4～5回収穫できる効率的な栽培方法、Z社との取引実績。
- ② W 大消費地でのハーブの知名度、自社チャネルの販売力、自社ブランド製品の開発力。
- ③ O ヘルスケア市場が拡大基調であること、安眠効果があるハーブが注目されていること。
- ④ T ヘルスケア市場での激しいメーカー間競争、地域の活力低下。

第2問（配点30点）

広告やパッケージに依存しない中小ヘルスケアメーカーで、島の顔としてのハーブの認知度が活かせ、健康・長寿の効能や無農薬で高品質な製品を求める高齢者をターゲット層とする複数の企業との取引先構成を高めていく。

第3問（配点30点）

（設問1）

既存のヘルスケア市場に安眠効果のある自社ブランド製品を販売する製品開発戦略を採用した。

（設問2）

6～7種類のハーブの効能や、ハーブYの健康・長寿の効能、島内でおひたしや酢みそあえにして常食している情報、お茶や調味料などの健康食品やアロマオイルや香水などの香料などの用途を伝え顧客の関心事を聞き出す。

第4問（配点20点）

耕作放棄地を活用し、年4～5回の収穫に合わせたハーブ収穫体験や、島のイベントに合わせたハーブ食体験プログラムを立案する。ハーブ畑の生命力を体験し、島民の協力を得て島民との交流を促して島の活性化に繋げる。

2020年11月8日（日）13:00～16:00 EBA分析解説会 資料

※本資料について、複製頒布・転載することは禁じます。

EBA中小企業診断士スクールの公式YouTubeチャンネルにて
令和2年度2次筆記試験の分析解説動画（事例Ⅰ～事例Ⅳ）を**期間限定で公開中！**

YouTube から 〈 **EBA 診断士** 〉 で検索！

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ

第1問（配点20点）

- (a) 特殊加工と仕上げ品質が可能な溶接技術や研磨技術と設計から据付工事までの受注体制。
- (b) 設置高さ7m以内の製品しか受注できず、作業スペースの確保が困難な狭隘な工場建屋。

第2問（配点40点）

（設問1）

- (a) 仕様変更や図面変更など顧客とのやりとりが多く発生し、製作前プロセスに時間を要するため製作期間を十分確保できないこと。
- (b) 据付工事の施工管理を外部化して営業部の負荷を軽減し、製造部の製造能力を考慮して納期提示し、仕様変更情報を製造部と共有する。

（設問2）

- (a) 複雑な形状など高度な加工技術が必要な製品などの受注内容によって製作期間が生産計画をオーバーすること。
- (b) 工程順序や工数見積りを標準化し、短サイクルで生産計画を作成して図面・仕様変更を反映し、手作業工程は工程別担当に変更する。

第3問（配点20点）

CAD/CAMの導入によりNCデータ作成を自動化して切断加工工程と曲げ加工工程の生産性を向上させる。営業部の仕様変更や図面変更情報を社内共有し、作業員間の打ち合わせや営業部担当者との打ち合わせのための不在を削減して作業員の稼働率を向上させる。

第4問（配点20点）

3DCADの導入で造形物のイメージ擦り合わせ時間や最終検査時の修整など削減する。建屋やレイアウトを見直して作業スペースを確保し、設置7m以上の受注に対応する。溶接技術や研磨技術を強化してデザイナーと提携し受注変動を抑制して都市型建築需要を獲得する。

2020年11月8日（日）13:00～16:00 EBA分析解説会 資料

※本資料について、複製頒布・転載することは禁じます。

EBA中小企業診断士スクールの公式YouTubeチャンネルにて
令和2年度2次筆記試験の分析解説動画（事例Ⅰ～事例Ⅳ）を**期間限定で公開中！**

YouTube から 〈 **EBA 診断士** 〉 で検索！

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ

第1問（配点25点） （設問1）

	(a)	(b)
①	棚卸資産回転率（または） 売上高総利益率	3.91（回） 26.39（%）
②	売上高営業利益率（または） 売上高販売管理費率	2.15（%） 24.24（%）
②	有形固定資産回転率（または） 負債比率 ※自己資本比率でも可	5.3（回） 532.24（%） 15.82（%）

（設問2）

アフターケア充実により販売用不動産の効率性が高いが、飲食店投資と土地の効率性は低く、顧客対応の費用負担により収益性が低い。

【別解1】（※効率性→収益性への置き換え）

アフターケア充実により売上総利益率が高いが、飲食店投資と土地の効率性は低く、顧客対応の費用負担により収益性が低い。

【別解2】（※効率性→安全性への置き換え）

アフターケア充実により販売用不動産の効率性が高いが負債依存での飲食店出店で安全性が低く、顧客対応の費用負担で収益性が低い。

第2問（配点30点） （設問1）

(b) 78.75（百万円） ※(a)計算過程は割愛

（設問2）

(a) 92.81（百万円） ※(i)計算過程は割愛
(b) 55.46（百万円） ※(i)計算過程は割愛
(c) ①

中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ

第3問（配点20点）

（設問1）

負ののれんが100百万円発生するため、買収時の決算期に特別利益として一括計上する。

（設問2）

不要な機能を取得しないために事業内容を精査する。当期純損失であり、DCF法による評価を併用してE社の収益獲得能力を評価する。

第4問（配点25点）

（設問1）

- (a) 4.31 (%)
- (b) 2.55 (%)

（設問2）

4.18 (%)

（設問3）

- (a) 利益の増減が業績評価に反映されないこと。
- (b) 資本コストを考慮した利益額により評価する

2020年11月8日（日）13:00～16:00 EBA分析解説会 資料

※本資料について、複製頒布・転載することは禁じます。

EBA中小企業診断士スクールの公式YouTubeチャンネルにて
令和2年度2次筆記試験の分析解説動画（事例Ⅰ～事例Ⅳ）を**期間限定で公開中！**

YouTube から 〈 **EBA 診断士** 〉 で検索！