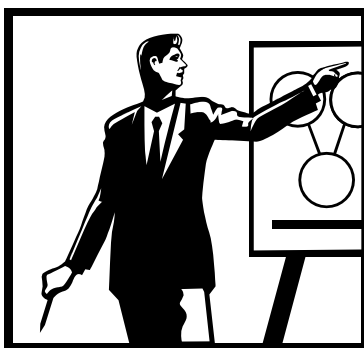


2020 年合格目標

T A C 中小企業診断士講座

2 次本試験分析会レジュメ



(2020 年 10 月 28 日現在)

【重要】模範解答ご利用にあたっての注意事項

模範解答のご利用につきましては、以下の内容をご確認・ご了承のうえご利用ください。

- ・ 模範解答は T A C（株）が独自の見解に基づき、サービスとして情報を提供するもので、試験機関による本試験の結果等(合格基準点・可否)について保証するものではありません。
- ・ 試験の詳細につきましては、各試験機関等にお問合せください。
- ・ 模範解答の内容は将来予告なく変更する場合がございます。予めご了承ください。
- ・ 模範解答は、T A C（株）の予想解答です。模範解答に関するご質問はお受けしておりませんので、予めご了解ください。
- ・ 模範解答の著作権は T A C（株）に帰属します。許可無く一切の転用・転載を禁じます。

下記について募集しております。ぜひご協力ください。

2020 年合格目標 本科生・パックス生で 2 次試験合格された方へ

募集内容	募集期間	謝礼	応募方法
合格報告 & アンケート	2021 年 1/5 (火) ~ 2/26 (金)	電子マネー ¥5,000	専用シートに入力後、 指定アドレスにメール送付

※専用シート・送付先アドレスは、TAC 中小企業診断士講座ホームページに掲載いたします。

※受付は指定アドレスへのメールのみです。お電話・受付窓口での報告は謝礼の対象外になります。

※指定の入力事項および、文字数に満たない場合は、謝礼のお支払いができない場合がございます。

2020 年合格目標 本科生（2 次対策を含むコース）で 2 次試験合格された方へ

募集内容	募集期間	謝礼	応募方法
合格体験記 & 顔写真	2021 年 1/5 (火) ~ 2/26 (金)	電子マネー ¥10,000	専用シートに入力後、 指定アドレスにメール送付

※専用シート・送付先アドレスは、TAC 中小企業診断士講座ホームページに掲載いたします。

※受付は指定アドレスへのメールのみです。受付窓口へのご提出は謝礼の対象外になります。

※指定の文字数に満たない場合は、謝礼のお支払いができない場合がございます。

令和 2 年度 2 次筆記試験受験者の方へ

募集内容	募集期間	謝礼
受験番号調査	2021 年 1/29 (金) 迄	—
再現答案	2021 年 3/19 (金) 迄	—
2 次口述試験問題	12/20 (日) ~ 2021 年 3/19 (金)	—
得点開示請求結果	2021 年 1/5 (火) ~ 3/19 (金) 迄	電子マネー ¥1,000

※各専用入力フォームがございます。TAC 中小企業診断士講座ホームページでご確認ください。

※受付は指定アドレスへのメールのみです。お電話・受付窓口での報告は謝礼の対象外になります。

上記の応募方法などの詳細は、下記「2 次解答速報」ページにてご案内しております。

https://www.tac-school.co.jp/kouza_chusho/sokuhou_2ji.html

TAC 診断士 2 次解答速報

検索



<全体講評>

今年度の2次筆記試験は、どの事例も大きくは変化していないものの事例設定や問題要求などで「ちょっと違う」印象であり、その結果、苦戦した受験生が多かったと思われます。特に事例Ⅳは、見かけ上のボリュームが多く、すべての問題をまともに処理するのは困難だったと思われます。「うまく対応できなかった」「失敗した」という印象を持っている方は少なくないと思いますが、合格者の多くは「合格するとは思っていなかった（発表見て驚いた）」というのがこの試験です。今年もそうなると思います。

それぞれの事例について、簡単に特徴を整理してみます。

事例Ⅰは、やや驚くような事例設定になっています。第1問がいきなり現経営者の祖父に関するもので、しかも設問が2つです。全般的に解答の根拠がはっきりしない点はこれまでの事例Ⅰと同様ですが、要求的にまったく解答できないものはありませんでした。

事例Ⅰでは、理由や要因を問うものが多いですが、今年は、「理由」はひとつだけで、「経営ビジョン」「情報システム化の手順」「伸ばした能力」というこれまでにない要求（指示）が3つもあり、指示をはずさない対応がポイントになります。

事例Ⅱは、昨年に続き第1問でSWOT4つすべてを個別に要求する問題です。第1問で環境分析をさせるタイプは数年続いています。しかし、それ以外の問題は、これまでの事例Ⅱとは異なる“つくり”でしたので、戸惑った受験者が少なかったのではないかと思います。まず、第3問（設問1）においてアンゾフの「製品・市場マトリクス」（知識問題）が出題されました。さらに、第2問は単独の解答欄で30点の問題で、「今後の望ましい取引先構成の方向性」という事例Ⅱにしては抽象度が高い要求でした。他の問題も含め「対応するニーズを特定する」ことで解答の核となる要素を決定するという従来の事例Ⅱのパターンではないため、対応を難しくしています。これは、他の事例も含め「新型コロナウイルスとその影響は考慮する必要はない」という前提で処理する異例の設定にしていますが、コロナの件が顧客ニーズを中心にする事例Ⅱの従来のつくりに影響を与えたとも考えられます（観光地の設定であるにも関わらず、観光客を対象にする問題がありません）。

事例Ⅲは、従来どおりの問題構成、出題内容でした。ただし、第2問の2つの設問（営業部門の問題点と対応策、製造部門の問題点と対応策）と第3問（IT活用）が現状発生している「納期遅延」を対象にしたものになっています。さらに、問題本文にはこれらの問題処理に使用する根拠が「これでもか」というくらい示されています。明確に納期遅延の問題と原因を把握・理解する“情報処理能力”が試される問題構成および根拠の示し方になっています。第1問、第4問も含めまったく解答が浮かばない問題はありますが、得点に差がつくのではないかと思います。

事例Ⅳは、第2問（設問2）の設定に関する記述ボリュームが多く、この問題をどの時点で処理するかによって対応に差が出たと思われます。第1問の経営分析、第2問（設問1）のCVP関連、第4問（設問1）のROIの算出で確実に得点できていればまずまずの対応と言えます。

【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）

老	舗	ブ	ラ	ン	ド	で	あ	る	蔵	元	を	加	え	れ	ば	、	日	本	の
文	化	や	伝	統	の	発	信	力	が	高	ま	り	、	高	級	旅	館	や	飲
食	店	と	の	相	乗	効	果	も	生	じ	て	グ	ル	ー	プ	と	し	て	イ
ン	バ	ウ	ン	ド	客	の	獲	得	力	が	高	ま	る	。	こ	れ	に	よ	り
地	域	経	済	の	活	性	化	を	牽	引	す	る	存	在	に	な	る	こ	と

（設問2）

酒	造	り	に	つ	い	て	は	ノ	ウ	ハ	ウ	が	な	い	上	、	長	年	の
経	験	が	必	要	で	あ	り	、	杜	氏	や	顧	客	と	の	関	係	性	も
重	要	で	あ	る	。	そ	の	た	め	、	当	面	の	事	業	展	開	や	直
接	指	導	に	よ	る	ノ	ウ	ハ	ウ	継	承	を	円	滑	に	行	っ	て	い
く	た	め	に	、	必	要	な	人	材	で	あ	る	と	判	断	し	た	か	ら

第2問（配点 20 点）

複	雑	な	事	務	作	業	や	取	引	先	と	の	商	売	に	関	す	る	情
報	と	い	っ	た	、	ベ	テ	ラ	ン	女	性	事	務	員	の	暗	黙	知	の
状	態	で	あ	る	知	識	と	経	験	を	共	に	働	い	て	理	解	し	た
そ	の	上	で	、	そ	の	知	識	と	経	験	の	簡	素	化	や	標	準	化
明	文	化	を	進	め	る	な	ど	形	式	知	化	し	て	い	っ	た	。	

第3問（配点 20 点）

新	規	顧	客	の	開	拓	を	強	化	す	る	た	め	の	、	ブ	ラ	ン	ド
力	や	製	品	力	を	ベ	一	ス	と	し	た	提	案	能	力	、	顧	客	ご
と	に	異	な	る	多	様	な	顧	客	ニ	一	ズ	の	収	集	・	分	析	能
力	、	既	成	概	念	に	と	ら	わ	れ	ず	に	多	様	な	販	売	先	を
開	拓	し	て	い	く	発	想	力	や	行	動	力	、	な	ど	で	あ	る	。

第4問（配点 20 点）

グ	ル	一	プ	内	で	効	果	的	な	人	事	異	動	が	し	や	す	く	、
次	代	を	担	う	若	手	従	業	員	の	実	績	が	正	当	に	評	価	さ
れ	る	な	ど	、	非	正	規	社	員	も	含	め	た	多	様	な	人	材	が
意	欲	的	に	働	け	る	よ	う	に	、	グ	ル	一	プ	全	体	と	し	て
の	公	平	性	と	透	明	性	を	担	保	す	る	よ	う	留	意	す	る	。

【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）

- ①S
- | |
|---|
| 無 | 農 | 薬 | で | 高 | 品 | 質 | 、 | 効 | 率 | 的 | な | ハ | ー | ブ | の | 裁 | 培 | 方 | 法 |
| や | 、 | 取 | 引 | 先 | 開 | 拓 | に | 有 | 利 | な | Z | 社 | と | の | 取 | 引 | 実 | 績 | 。 |
- ②W
- | |
|---|
| 取 | 引 | 量 | が | 減 | 少 | し | て | い | る | Z | 社 | に | 依 | 存 | し | た | 取 | 引 | 構 |
| 造 | や | 、 | 自 | 社 | ブ | ラ | ン | ド | 品 | の | 開 | 発 | 力 | が | 弱 | い | こ | と | 。 |
- ③O
- | |
|---|
| ヘ | ル | ス | ケ | ア | 市 | 場 | が | 拡 | 大 | し | て | い | る | こ | と | や | 、 | 安 | 眠 |
| 効 | 果 | が | あ | る | ハ | ー | ブ | が | 注 | 目 | を | 集 | め | て | い | る | こ | と | 。 |
- ④T
- | |
|---|
| ヘ | ル | ス | ケ | ア | 市 | 場 | の | メ | ー | カ | ー | 間 | の | 競 | 争 | が | 激 | し | い |
| こ | と | や | 、 | 地 | 域 | の | 活 | 力 | が | 低 | 下 | し | て | い | る | こ | と | 。 | |

第2問（配点30点）

新	規	取	引	先	を	常	に	開	拓	し	て	取	引	先	構	成	を	流	動
化	さ	せ	る	と	と	も	に	、	取	引	業	界	の	多	様	化	を	図	る。
3	0	～	4	0	代	の	女	性	に	限	定	し	な	い	製	品	や	、	ア
ン	チ	エ	イ	ジ	ン	グ	や	美	以	外	の	健	康	・	長	寿	分	野	の
製	品	を	扱	う	企	業	と	の	取	引	を	推	進	す	る	。			

第3問 (配点 30 点)

(設問1)

既	存	製	品	同	様	の	へ	ル	ス	ケ	ア	分	野	に	お	い	て	、	企
業	向	け	か	ら	消	費	者	向	け	に	市	場	を	変	え	る	「	新	市
場	開	拓	戦	略	」	で	あ	る	。										

(設問2)

消	費	者	の	主	体	的	参	加	を	促	す	双	方	向	コ	ミ	ュ	ニ	ケ
一	シ	ョ	ン	を	行	う	。	具	体	的	に	は	、	B	社	は	6	～	7
種	類	の	ハ	ー	ブ	に	関	す	る	効	能	等	の	知	見	を	開	示	し、
消	費	者	か	ら	幅	広	い	用	途	の	ア	イ	デ	ア	を	募	り	、	ユ
一	ザ	一	投	票	に	よ	り	製	品	化	候	補	を	決	定	す	る	。	

第4問 (配点 20 点)

滞	在	型	プ	ロ	グ	ラ	ム	と	す	る	。	大	都	市	圏	ユ	一	ザ	一
に	対	し	、	風	景	の	よ	い	ハ	ー	ブ	畑	で	B	社	従	業	員	と
の	収	穫	体	験	や	島	の	イ	ベ	ン	ト	、	食	の	体	験	を	通	し、
安	ら	ぎ	や	島	民	と	の	交	流	機	会	を	提	供	し	て	リ	ピ	ー
ト	利	用	を	促	進	し	、	島	の	活	性	化	を	実	現	す	る	。	

【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) 強み	高	付	加	価	値	で	、	特	殊	加	工	等	が	要	求	さ	れ	る	モ	ニ
	ユ	メ	ン	ト	製	品	に	生	か	せ	る	溶	接	技	術	と	研	磨	技	術。
(b) 弱み	不	十	分	な	標	準	化	や	契	約	締	結	プ	ロ	セ	ス	の	不	備	等
	に	よ	り	納	期	遅	延	を	招	く	低	水	準	な	業	務	プ	ロ	セ	ス。

第2問（配点40点）

（設問1）

(a) 問題点	契	約	締	結	後	の	仕	様	変	更	や	図	面	変	更	等	の	顧	客	と
	の	や	り	と	り	が	多	く	、	製	作	前	プ	ロ	セ	ス	に	時	間	を
	要	し	て	製	作	期	間	に	し	わ	寄	せ	を	与	え	て	い	る	こ	と。
(b) 対応策	見	積	書	の	作	成	・	提	出	段	階	で	は	仮	契	約	に	留	め	、
	製	作	図	・	施	工	図	へ	の	顧	客	の	承	認	後	の	確	定	仕	様
	に	基	づ	き	、	納	期	を	確	定	し	て	本	契	約	を	結	ぶ	。	

（設問2）

(a) 問題点	立	体	的	で	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	案	件	が	あ	る	こ	と	。
(b) 対応策	納	期	だ	け	で	な	く	、	全	工	程	の	加	工	の	難	易	度	も	考
	慮	し	て	生	産	計	画	を	作	成	し	、	高	度	な	加	工	技	術	が
	必	要	な	製	品	に	は	十	分	な	製	作	期	間	を	確	保	す	る	。

第3問（配点 20 点）

工	程	順	序	や	工	数	見	積	も	り	の	標	準	化	の	確	立	に	取
り	組	ん	で	社	内	基	準	を	作	成	す	る	。	そ	の	基	準	に	基
づ	い	て	生	産	計	画	を	作	成	す	る	シ	ス	テ	ム	を	構	築	し、
作	業	途	中	で	の	加	工	物	の	移	動	や	材	料	・	工	具	運	搬
を	減	ら	す	。	ま	た	、	各	種	生	産	情	報	を	製	造	部	お	よ
び	営	業	部	で	共	有	し	て	、	打	ち	合	わ	せ	を	減	ら	す	。

第4問（配点 20 点）

3	次	元	C	A	D	を	導	入	し	て	造	形	物	の	イ	メ	ー	ジ	の
摺	り	合	わ	せ	に	活	用	し	、	製	作	段	階	で	の	打	ち	合	わ
せ	や	最	終	検	査	後	の	修	整	・	手	直	し	を	減	ら	す	。	ま
た	、	技	術	の	観	点	で	作	業	チ	ー	ム	を	再	編	成	し	て	生
産	能	力	を	増	強	す	る	。	さ	ら	に	、	計	画	的	に	技	術	者
養	成	に	取	り	組	み	、	技	術	力	の	底	上	げ	を	図	る	。	

【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	3.91 （ 回 ）
②	売上高経常利益率	1.65 （ % ）
	負債比率	532.24 （ % ）

（設問2）

顧	客	の	評	判	が	高	い	た	め	棚	卸	資	産	の	販	売	速	度	が
速	く	効	率	性	は	高	い	が	、	顧	客	対	応	の	費	用	負	担	や
借	入	・	利	息	負	担	が	重	く	収	益	性	、	安	全	性	は	低	い。

第2問（配点 30 点）

（設問1）

(a)	●売上高 70 百万円までの限界利益率 $1 - (39 \div 60) = 0.35$ ●売上高 70 百万円超えの限界利益率 $1 - 0.6 = 0.4$ ●損益分岐点売上高 $70 \times 0.35 + (S - 70) \times 0.4 = 28 \quad \therefore S = \underline{78.75}$ (百万円)
(b)	78.75 百万円

（設問2）

(a)

(i)	●効果が出る場合の正味現在価値 $-5 + \{(35 - 5) \times (0.926 + 0.857 + 0.794 + 0.735)\} + \{(24 + 35) \times 0.681\} = 134.539$ ●効果が出ない場合の正味現在価値 $-5 + \{(-5 - 5) \times (0.926 + 0.857)\} + \{(28 - 5) \times 0.794\} = \triangle 4.568$ ●①の場合の正味現在価値 $134.539 \times 0.7 + (\triangle 4.568) \times 0.3 = 92.8069 \div \underline{92.81}$ (百万円)
(ii)	92.81 百万円

(b)

(i)	●20X2 年の営業キャッシュ・フローの期待値 $(25 \times 0.5) \times 0.4 + (15 \times 0.5) \times 0.6 = 9.5$ ●20X3 年～20X7 年（4 年間）の各年の営業キャッシュ・フローの期待値 $25 \times 0.4 + 15 \times 0.6 = 19$ ●②の場合の正味現在価値 $-30 + (9.5 \times 0.926) + \{19 \times (0.857 + 0.794 + 0.735 + 0.681)\} + (27 \times 0.681)$ $= 55.457 \div 55.46$（百万円）	
(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	と	の	差	異	10	0	百	万	円	を	負
の	の	れ	ん	と	し	て	当	年	度	の	特	別	利	益	に	計	上	す	る。

（設問 2）

E	社	は	純	損	失	を	計	上	し	て	お	り	将	来	キ	ャ	ッ	シ	ュ
フ	ロ	ー	を	十	分	に	得	ら	れ	な	い	可	能	性	が	あ	る	た	め、
D	C	F	法	な	ど	も	考	慮	に	入	れ	て	買	収	評	価	を	行	う。

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)	評	価	の	関	心	が	利	益	額	の	増	大	に	向	か	わ	な	い	こ	と。
(b)	資	本	コ	ス	ト	を	控	除	し	た	後	の	利	益	で	評	価	す	る	。

事例Ⅳ（令和 2 年度） 計算過程

第 1 問

（設問 1）

①棚卸資産回転率： $4,555 \div 1,165 = 3.909 \cdots \div \underline{3.91 \text{ (回)}}$

②売上高経常利益率： $75 \div 4,555 \times 100 = 1.646 \cdots \div \underline{1.65 \text{ (\%)}}$

負債比率： $3,236 \div 608 \times 100 = 532.236 \cdots \div \underline{532.24 \text{ (\%)}}$

第 2 問

（設問 1）

●売上高 70 百万円までの限界利益率

変動費を売上高で除して変動費率を計算し、「1－変動費率」より限界利益率を計算する。

変動費率： $39 \div 60 = 0.65$

限界利益率： $1 - 0.65 = 0.35$

●売上高 70 百万円超えの限界利益率

問題文より、変動費率は 0.6（60%）。

限界利益率： $1 - 0.6 = 0.4$

●損益分岐点売上高

「限界利益＝固定費」より損益分岐点売上高を計算する。

損益分岐点売上高： $70 \times 0.35 + (S - 70) \times 0.4 = 28$

$$0.4S = 31.5$$

$$S = \underline{78.75 \text{ (百万円)}}$$

または、次のように計算することもできる。

(i) $S = 70$ の場合

$70 - 70 \times 0.65 - 28 = \triangle 3.5 \quad \therefore$ 損益分岐点売上高は 70 より大きい

(ii) $S > 70$ の場合

$S - 70 \times 0.65 - (S - 70) \times 0.6 - 28 = 0$

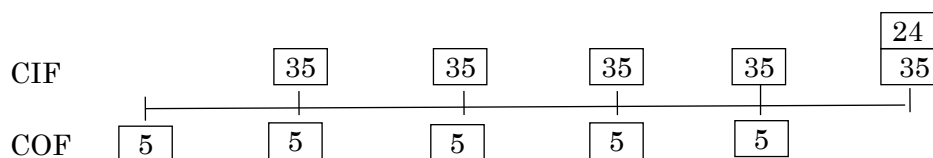
$$0.4S = 31.5$$

$$S = \underline{78.75 \text{ (百万円)}}$$

(設問 2)

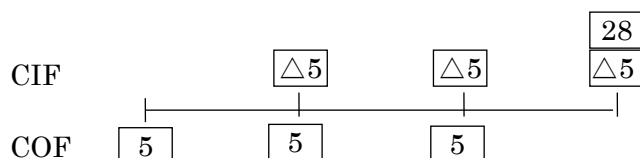
① 広告宣伝を実施したうえでそのままステーキ店の営業を続ける

< 効果が出る場合 (70%) >



$$\begin{aligned} \text{NPV} &: -5 + \{(35-5) \times (0.926+0.857+0.794+0.735)\} + \{(24+35) \times 0.681\} \\ &= 134.539 \end{aligned}$$

< 効果が出ない場合 (30%) >



$$\begin{aligned} \text{NPV} &: -5 + \{(-5-5) \times (0.926+0.857)\} + \{(28-5) \times 0.794\} \\ &= \Delta 4.568 \end{aligned}$$

< 正味現在価値 >

$$134.539 \times 0.7 + (\Delta 4.568) \times 0.3 = 92.8069 \div \underline{92.81 \text{ (百万円)}}$$

② よりカジュアルなレストランへの業態転換をする

● 20X2 年の営業キャッシュ・フロー (CF) の期待値

$$\text{営業 CF} : (25 \times 0.5) \times 0.4 + (15 \times 0.5) \times 0.6 = 9.5$$

● 20X3 年～20X7 年 (4 年間) の各年の営業キャッシュ・フロー (CF) の期待値

$$\text{営業 CF} : 25 \times 0.4 + 15 \times 0.6 = 19$$

● 正味現在価値

$$\begin{aligned} \text{NPV} &: -30 + (9.5 \times 0.926) + \{19 \times (0.857+0.794+0.735+0.681)\} + (27 \times 0.681) \\ &= 55.457 \div \underline{55.46 \text{ (百万円)}} \end{aligned}$$

③ は 30 百万円。

よって、NPV が最大となる①を選択する。

第3問

(設問1)

(単位：百万円)

(借) 諸資産	500	(貸) 諸負債	350
		(貸) 現金預金	50
		(貸) 負ののれん	100※

$$※500 - 350 - 50 = 100 \text{ (百万円)}$$

第4問

(設問1)

「セグメント利益（営業利益ベース）÷セグメント資産×100」より計算する。

(a) 戸建住宅事業

$$146 \div 3,385 \times 100 = 4.313 \cdots \div \underline{4.31 \text{ (\%)}}$$

(b) D社全体

$$98 \div 3,844 \times 100 = 2.549 \div \underline{2.55 \text{ (\%)}}$$

(設問2)

「各事業セグメントの売上高、セグメント利益およびセグメント資産のうち、このソフトウェア導入に関係しない部分の値が次期においても一定であると仮定する。」という指示より、このソフトウェア導入による影響部分だけを抽出していくと次のとおりです。

●収益の増加額

問題文より 92（百万円）

●費用の増加額

ソフトウェアの減価償却費が増加するため「取得原価÷耐用年数」より計算する。

$$\text{減価償却費} : 400 \div 5 = 80 \text{ (百万円)}$$

●利益の増加額

「収益の増加額－費用の増加額」より計算する。

$$92 - 80 = 12 \text{ (百万円)}$$

●資産の増減

売上高の上昇による資産の増加、ソフトウェアの増加、利息の支払いによる資産の減少を考慮する。

売上高の上昇による資産の増加：92（百万円）

ソフトウェアの増加：取得原価 400－減価償却累計額 80＝320（百万円）

利息の支払いによる資産の減少： $400 \times 4\% = 16$ （百万円）

資産の増加： $92 + 320 - 16 = 396$ （百万円）

●次期における戸建住宅事業の ROI

$$(146 + 12) \div (3,385 + 396) \times 100 = 4.178\cdots \div \underline{4.18 (\%)}$$