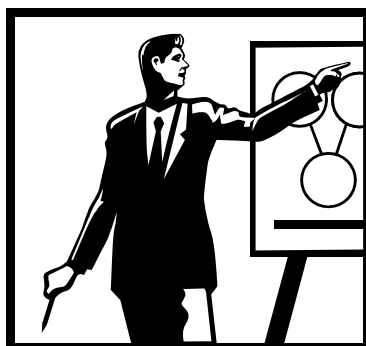


2022 年合格目標

T A C 中小企業診断士講座

2 次本試験分析会レジュメ



(2022 年 11 月 2 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。

令和4年度 第2次筆記試験 「再現答案」「得点通知結果」募集のご案内

平素はTACをご利用いただきまして、誠にありがとうございます。

TAC 中小企業診断士講座では、令和4年度第2次筆記試験を受験された皆様を対象に、本試験で実際に作成された答案を再現した「再現答案」と、「得点通知結果」を募集しております。

受験生の皆様の解答内容及び得点状況を分析し、講義・教材の質の向上に役立てさせていただきますので、何卒ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

募 集 要 項

令和4年10月吉日

①「再現答案」

- 【募集期間】 2022.10/31(月) ～ **2022. 12/25(日)**
- 【募集方法】 TAC ホームページ「中小企業診断士 2 次筆記試験特集ページ」（右記、二次元コードを読み込んでいただくか、Google にて「TAC 診断士 2 次 解答速報」で検索するとヒットします）にアクセスし、「『再現答案』募集」の欄をご確認ください。



機種によっては読み込めない場合がございます。

- 【注意事項】 ・メール添付にてご提出ください。
- 専用メールアドレス：saigen@tac-school.co.jp
- ・TAC 受付窓口へのご提出ならびに郵送でのご提出は承っておりません。
- ・再現答案に対する添削指導や謝礼はございません。

②「得点通知結果」

- 【募集期間】 2023.1/16(月)_(予定) ～ **2023. 2/28(火)**
- 【募集方法】 TAC ホームページ「中小企業診断士 2 次筆記試験特集ページ」（右上、二次元コードを読み込んでいただくか、Google にて「TAC 診断士 2 次 解答速報」で検索するとヒットします）にアクセスし、「『得点通知結果』募集」の欄をご確認ください。

- 【注意事項】 ・得点結果のスキニングデータ又は写真を専用アドレスにメールでお送りください。

専用メールアドレス：saigen@tac-school.co.jp

- ・TAC 受付窓口へのご提出は承っておりません。

《謝礼》

A) 得点通知結果のみご応募の方：電子マネー500 円分

B) 2 次筆記試験再現答案をご応募され、その後、得点通知結果を応募された方：

電子マネー2,000 円分

※「上記①のみ」「上記②のみ」「上記①②両方」いずれもご応募可です。

<全体講評>

今年度の2次筆記試験は、4事例とも対応がかなり難しい印象です。ほとんどの受験生が苦戦したのではないかと思います。特に事例Ⅳは、昨年度同様情報量が多い上に、見慣れない問題設定でしたので、「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でしょう。しかし、合格者の多くは「合格するとは思っていなかった（発表を見て驚く）」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、問題構成が昨年度よりさらに変化しました。第2問以降（解答箇所4つ）が“助言”問題でした。これまで過去の分析が中心であり、そこで得点を積み上げることがポイントでしたが、今回過去の分析は第1問のみでした。今後に向けての助言は難易度が高いわけですが、それぞれの問題に対応する根拠をまったく見つからないというわけではない設定ですので、それらに気づき解答にもりこむことができたかどうかポイントになります。

事例Ⅱは、第1問がSWOT分析ではなく3C分析でした。3C分析は平成30年度に出題されていますので、準備はできていたと思われますが、事例全体の設定（卸から小売りへ）という流れをどこまで3C分析に反映するのか判断が難しいです。配点30点ですので、ここである程度得点できているかどうか得点をつくるポイントになります。第2問から第4問は助言問題でした。いずれも問題文の解釈が難しいです。解釈によって対応付けする根拠が違ってしまわないので、判断に迷ったのではないかと思います。特に第3問は、「アフターコロナを見据えて」の解釈によって、まったく異なる解答になる可能性があります。

事例Ⅲは、問題本文に図が含まれていることもあり情報量がかなり多いです。また問題も5問構成ですので、時間的にもタイトな設定になっています。また第1問で強みではなくC社の課題を要求しているのですが、対応は要求していません。よって第2問以降の問題でその対応（解決）を図る関係になるわけですが、その判断が難しいです。ただし、第2問以降は、それぞれ対応付けする根拠がまったく見つからないというわけではないので、優先度（得点しやすい問題）の判断を適切に行い、時間内にある程度の答案を仕上げるマネジメントができたかどうかポイントになりそうです。

事例Ⅳは、冒頭でも取り上げたように全体的に文章量が多いため、ボリュームに圧倒されてしまう可能性が高いです。「ボリューム多め」はここ数年の傾向ですから、多くの受験者が想定していたと思います。しかし、それを上回るボリュームであり、その上、経営分析で“生産性”の指標を含める指示、セールスマックスで制約条件が2つの設定、投資案の評価で「月単位」での情報提示（年額にするための処理が必要な設定）など、内容的にも得点が難しい印象です。第4問は何か書いてあれば得点になると思われますので、第2問がスッと処理できたかどうかポイントになりそうです。

【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20点）

強	み	は	、	品	質	の	高	さ	や	作	り	方	に	こ	だ	わ	っ	た	野
菜	の	栽	培	、	品	種	拡	大	な	ど	を	限	ら	れ	た	人	員	で	実
現	す	る	、	農	業	経	験	豊	富	な	従	業	員	に	よ	る	連	携	能
力	。	弱	み	は	、	バ	ブ	ル	経	済	崩	壊	と	い	っ	た	経	営	環
境	の	変	化	に	収	益	が	左	右	さ	れ	や	す	い	事	業	体	質	。

第2問（配点20点）

事	前	に	魅	力	と	実	態	を	伝	え	る	た	め	に	農	作	業	体	験
を	行	う	。	ま	た	、	教	育	の	仕	組	み	の	整	備	や	連	携	方
法	の	標	準	化	、	既	存	社	員	も	交	え	た	地	域	の	農	業	関
係	者	と	の	関	係	づ	く	り	に	よ	り	、	未	経	験	で	も	早	期
に	仕	事	が	で	き	る	よ	う	に	し	、	帰	属	意	識	を	高	め	る

第3問（配点20点）

す	べ	て	の	要	求	に	受	動	的	に	対	応	す	る	の	で	は	な	く、
新	た	な	品	種	を	継	続	的	に	生	産	し	て	取	引	す	る	こ	と
や	、	A	社	が	推	奨	す	る	加	工	食	品	の	取	引	な	ど	、	A
社	側	か	ら	の	提	案	に	よ	る	取	引	を	強	化	し	、	依	存	関
係	で	は	な	く	、	対	等	な	取	引	関	係	を	構	築	す	る	。	

第4問（配点40点）

設問（1）

消	費	者	の	声	や	従	業	員	の	提	案	を	踏	ま	え	た	新	た	な
分	野	に	挑	戦	す	る	た	め	に	、	役	割	分	担	を	明	確	化	し
た	組	織	構	造	を	構	築	す	る。										

設問（2）

常	務	が	経	営	者	教	育	を	行	い	、	後	継	者	は	経	営	管	理
を	中	心	に	担	う	。	経	営	陣	が	有	し	て	い	た	生	産	や	販
売	の	権	限	を	各	部	門	に	責	任	者	を	設	置	し	て	委	譲	し、
責	任	者	に	若	手	従	業	員	を	含	め	て	配	置	す	る	。	以	上
に	つ	い	て	計	画	性	を	も	っ	て	段	階	的	に	実	施	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 30 点）

顧	客	は	、	周	辺	に	古	く	か	ら	の	住	民	や	現	役	世	代	家
族	が	居	住	し	て	い	る	。	以	前	は	観	光	客	が	多	く	訪	れ
た	が	コ	ロ	ナ	禍	以	降	激	減	し	て	い	る	。	競	合	は	、	全
国	チ	ェ	ー	ン	の	ス	ー	パ	ー	3	店	舗	で	あ	る	。	自	社	は、
高	品	質	な	商	品	を	主	に	ホ	テ	ル	、	旅	館	、	飲	食	店	に
卸	し	て	い	る	が	顧	客	の	業	績	不	振	の	影	響	を	受	け	る。
直	営	小	売	店	舗	の	売	上	構	成	は	低	い	が	巢	ご	も	り	需
要	で	業	績	が	向	上	。												

第2問（配点 20 点）

県	内	の	農	業	、	漁	業	者	と	協	業	し	、	特	産	品	の	山	の
幸	、	海	の	幸	を	用	い	た	高	品	質	で	高	級	感	溢	れ	る	土
産	物	を	開	発	し	、	X	県	の	地	域	商	標	を	付	す	。	販	路
は	、	既	存	取	引	先	の	県	内	百	貨	店	、	ホ	テ	ル	、	旅	館
な	ど	に	限	定	し	て	プ	レ	ミ	ア	感	を	演	出	す	る	。		

第3問（配点20点）

現	役	世	代	家	族	の	料	理	の	楽	し	さ	に	目	覚	め	た	人	に
向	け	、	高	品	質	で	日	常	使	い	し	や	す	い	カ	ッ	ト	肉	・
ス	ラ	イ	ス	肉	や	、	焼	肉	用	・	ス	テ	一	キ	用	冷	凍	品	の
品	揃	え	を	拡	充	す	る	。	利	用	し	や	す	い	商	品	を	拡	充
す	る	こ	と	で	、	購	買	機	会	の	維	持	向	上	を	目	指	す	。

第4問（配点30点）

最	終	消	費	者	向	け	に	こ	だ	わ	り	の	食	素	材	を	扱	う	オ
ン	ラ	イ	ン	販	売	事	業	者	と	協	業	し	、	調	理	済	ま	た	は
半	加	工	状	態	で	レ	シ	ピ	を	付	し	た	ミ	一	ル	キ	ッ	ト	の
販	売	事	業	立	上	げ	を	提	案	す	る	。	協	業	先	ブ	ラ	ン	ド
を	付	し	、	協	業	先	が	入	手	す	る	変	化	し	て	い	く	消	費
者	ニ	一	ズ	情	報	と	B	社	の	メ	ニ	ュ	一	提	案	力	を	活	か
し	て	継	続	的	に	メ	ニ	ュ	一	開	発	を	行	い	、	ブ	ラ	ン	ド
価	値	向	上	に	寄	与	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）

コ	ロ	ナ	禍	に	入	り	、	需	要	が	減	少	し	て	い	る	観	光	や
外	食	産	業	に	変	わ	る	新	た	な	販	売	先	の	開	拓	が	販	売
面	の	、	顧	客	企	業	の	発	注	方	法	の	変	化	や	生	産	業	務
の	デ	ジ	タ	ル	化	へ	の	対	応	が	生	産	面	の	課	題	と	な	る。

第2問（配点20点）

金	型	製	作	期	間	の	短	縮	が	課	題	と	な	る	。	対	応	策	は、
発	注	元	に	、	概	要	で	は	な	く	詳	細	な	デ	ザ	イ	ン	図	の
提	示	を	求	め	、	仕	様	確	認	の	早	期	化	や	仕	様	変	更	等
へ	の	対	応	を	迅	速	に	行	う	。	ま	た	、	金	型	設	計	の	状
況	を	考	慮	し	て	個	別	受	注	製	品	の	設	計	を	担	当	さ	せ
る	体	制	を	整	え	、	設	計	業	務	の	混	乱	を	回	避	す	る	。

第3問（配点20点）

小	ロ	ッ	ト	発	注	に	適	し	た	加	工	ロ	ッ	ト	サ	イ	ズ	を	設
定	す	る	。	そ	れ	に	よ	り	段	取	作	業	が	増	加	す	る	た	め、
プ	レ	ス	加	工	機	ご	と	で	は	な	く	、	作	業	ご	と	に	作	業
員	を	割	り	当	て	る	。	ま	た	、	金	型	製	作	課	に	属	し	、
プ	レ	ス	加	工	技	術	に	も	習	熟	す	る	ベ	テ	ラ	ン	技	能	者
も	プ	レ	ス	加	工	を	担	当	で	き	る	体	制	を	整	え	る	。	

第4問（配点20点）

X	社	は	、	週	次	で	送	付	す	る	発	注	デ	一	タ	に	基	づ	く
7	日	後	の	納	品	を	求	め	て	お	り	、	紙	ベ	一	ス	で	行	わ
れ	て	い	る	社	内	業	務	の	情	報	の	交	換	と	共	有	の	ペ	ー
パ	レ	ス	化	を	優	先	す	べ	き	で	あ	る	。	そ	の	た	め	に	、
若	手	を	中	核	メ	ン	バ	ー	に	据	え	て	ビ	ジ	ネ	ス	プ	ロ	セ
ス	の	見	直	し	に	取	り	組	み	、	全	社	的	に	推	進	す	る	。

第5問（配点20点）

X	社	と	の	取	引	は	、	コ	ロ	ナ	禍	で	も	成	長	性	が	あ	る
ア	ウ	ト	ド	ア	商	品	の	生	産	・	販	売	ノ	ウ	ハ	ウ	を	蓄	積
で	き	る	機	会	と	な	り	、	強	み	の	金	型	製	作	技	術	の	高
さ	等	を	生	か	す	こ	と	で	、	高	価	格	帯	の	製	品	を	希	望
す	る	新	規	販	売	先	を	開	拓	で	き	る	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】

第1問（配点 25 点）

（設問1）

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	59.59 (%)
②	棚卸資産回転率	33.41 (回)
③	労働生産性	820.17 (万円/人)

（設問2）

投	入	し	た	労	働	力	の	生	産	能	率	が	劣	っ	て	い	る	。	そ
の	要	因	は	、	事	業	多	角	化	等	を	目	指	し	て	い	る	が	ス
タ	ー	ト	段	階	で	あ	り	十	分	な	付	加	価	値	の	創	出	に	つ
な	が	っ	て	い	な	い	と	い	う	問	題	を	抱	え	て	い	る	こ	と。

第2問（配点 20 点）

（設問1）

(a)	2,840,000 (円)
(b)	●製品1個当たりの限界利益 製品A：$7,800 - (400 \times 4 + 1,200 \times 2) = 3,800$ 円/個 製品B：$10,000 - (400 \times 2 + 1,200 \times 4) = 4,400$ 円/個 ●直接作業時間1時間当たりの限界利益 製品A：$3,800 \div 2 = 1,900$ 円/時間 製品B：$4,400 \div 4 = 1,100$ 円/時間 ∴直接作業時間1時間当たりの限界利益が「製品A>製品B」のため、製品Aを優先して生産する。 ●利益額 生産量：$3,600 \div 2 = 1,800$ 個（製品Aのみを生産） 利益：$3,800 \times 1,800 - 4,000,000 = 2,840,000$ 円

（設問2）

(a)	2,200,000 (円)
(b)	製品Aの生産量をX、製品Bの生産量をYとする。 直接材料の制約条件：$4X + 2Y \leq 6,000$…a式 直接作業時間の制約条件：$2X + 4Y \leq 3,600$…b式 非負条件：$X \geq 0$ $Y \geq 0$ 以上より、限界利益が最大になるのはa式とb式の交点であり、これを計算すると、 「$X=1,400$ $Y=200$」となる。 ∴利益：$3,800 \times 1,400 + 4,400 \times 200 - 4,000,000 = 2,200,000$ 円

第3問（配点 35 点）

（設問 1）

(a)	412,500 (円)
(b)	中古車の1台当たりの買取価格をXとおき、それぞれの費用を計算する。 ●他社に業務委託する場合：0.02X ●自社で行う場合：6,000+7,500×0.3=8,250 円 以上より、0.02X≤8,250 円を満たす場合に、他社に業務委託する方が有利になる。 ∴X≤412,500 円

（設問 2）

(a)	15,660,000 (円)
(b)	●現金収入 600,000×20×12=144,000,000 円 ●現金支出 仕入による支出：500,000×20×12=120,000,000 円 点検整備による支出：(10,000+4,500)×20×12=3,480,000 円 合計：120,000,000+3,480,000=123,480,000 円 ●減価償却費：72,000,000×0.9÷15=4,320,000 円 ●年間キャッシュフロー (144,000,000-123,480,000-4,320,000)×(1-0.3)+4,320,000=15,660,000 円
(c)	5.24 (年)

（設問 3）

(a)	10,121,684 (円)
(b)	●1～5年の年間CFの現在価値合計：15,660,000×4.2124=65,966,184 円 ●5年後の在庫の取り崩しの現在価値：500,000×20×0.7473=7,473,000 円 ●5年後以降の継続CFの現在価値：1,500,000÷0.06×0.7473=18,682,500 円 ●初期投資額：72,000,000+500,000×20=82,000,000 円 ●正味現在価値：65,966,184+7,473,000+18,682,500-82,000,000=10,121,684 円

第4問（配点 20 点）

為	替	変	動	リ	ス	ク	と	流	動	性	リ	ス	ク	が	考	え	ら	れ	る。
為	替	変	動	リ	ス	ク	は	、	為	替	予	約	等	の	デ	リ	バ	テ	ィ
ブ	の	活	用	に	よ	り	リ	ス	ク	ヘ	ッ	ジ	を	行	う	。	流	動	性
リ	ス	ク	は	、	資	金	繰	り	表	を	作	成	し	資	金	シ	ョ	ー	ト
を	起	こ	さ	な	い	よ	う	に	買	取	等	を	管	理	す	る	。		

事例Ⅳ（令和 4 年度） 計算過程

第 1 問

（設問 1）

①売上高総利益率： $61,652 \div 103,465 \times 100 = 59.587 \cdots \div \underline{59.59} \text{（\%）}$

②棚卸資産回転率： $103,465 \div 3,097 = 33.408 \cdots \div \underline{33.41} \text{（回）}$

③労働生産性： $43,469^* \div 53 = 820.169 \cdots \div \underline{820.17} \text{（万円/人）}$

※付加価値額： $16,510 + 22,307 + 302 - 1,810 + 3,114 + 679 + 2,367 = 43,469$

第 2 問

（設問 1）

●製品 1 個当たりの限界利益

販売単価から直接材料と直接作業時間に係る金額を差し引いて計算する。

<製品 A>

$$7,800 - (400 \times 4 + 1,200 \times 2) = 3,800 \text{ 円/個}$$

<製品 B>

$$10,000 - (400 \times 2 + 1,200 \times 4) = 4,400 \text{ 円/個}$$

●直接作業時間 1 時間当たりの限界利益

<製品 A>

$$3,800 \div 2 = 1,900 \text{ 円/時間}$$

<製品 B>

$$4,400 \div 4 = 1,100 \text{ 円/時間}$$

∴直接作業時間 1 時間当たりの限界利益は「製品 A>製品 B」のため、製品 A を優先して生産する。

●利益額

生産量： $3,600 \div 2 = 1,800$ 個（製品 A のみを生産）

利益： $3,800 \times 1,800 - 4,000,000 = \underline{2,840,000} \text{ 円}$

（設問 2）

製品 A の生産量を X、製品 B の生産量を Y とする。

直接材料の制約条件： $4X + 2Y \leq 6,000 \cdots \text{a 式}$

直接作業時間の制約条件： $2X + 4Y \leq 3,600 \cdots \text{b 式}$

非負条件： $X \geq 0 \quad Y \geq 0$

以上より、限界利益が最大になるのは a 式と b 式の交点であり、これを計算すると、「 $X=1,400 \quad Y=200$ 」となる。

∴利益： $3,800 \times 1,400 + 4,400 \times 200 - 4,000,000 = \underline{2,200,000} \text{ 円}$

第3問

(設問1)

中古車の1台当たりの買取価格をXとおき、それぞれの費用を計算する。

●他社に業務委託する場合：0.02X

●自社で行う場合： $6,000 + 7,500 \times 0.3 = 8,250$ 円

以上より、 $0.02X \leq 8,250$ 円を満たす場合に、他社に業務委託する方が有利になる。

$$\therefore X \leq \underline{412,500 \text{ 円}}$$

(設問2)

現金収入（CIF）、現金支出（COF）および減価償却費より、年間キャッシュフロー（年間CF）を計算する。

●CIF

$$600,000 \times 20 \times 12 = 144,000,000 \text{ 円}$$

●COF

<仕入による支出>

$$500,000 \times 20 \times 12 = 120,000,000 \text{ 円}$$

<点検整備による支出>

$$(10,000 + 4,500) \times 20 \times 12 = 3,480,000 \text{ 円}$$

<合計>

$$120,000,000 + 3,480,000 = 123,480,000 \text{ 円}$$

●減価償却費

$$72,000,000 \times 0.9 \div 15 = 4,320,000 \text{ 円}$$

●年間CF

$$(144,000,000 - 123,480,000 - 4,320,000) \times (1 - 0.3) + 4,320,000 = \underline{15,660,000 \text{ 円}}$$

●回収期間

初期投資額および年間CFから回収期間を計算する。

<初期投資額>

$$72,000,000 + 500,000 \times 20 = 82,000,000 \text{ 円}$$

<回収期間>

$$82,000,000 \div 15,660,000 = 5.236\cdots \div \underline{5.24 \text{ 年}}$$

(設問 3)

1～5 年の年間 CF の現在価値合計、5 年後の在庫の取り崩しの現在価値、5 年後以降の継続 CF の現在価値から初期投資額を差し引くことで計算する。

●1～5 年の年間 CF の現在価値合計

年間 CF に年金現価係数を乗じて計算する。

$$15,660,000 \times 4.2124 = 65,966,184 \text{ 円}$$

●5 年後の在庫の取り崩しの現在価値

5 年後の在庫に複利現価係数を乗じて計算する。

$$500,000 \times 20 \times 0.7473 = 7,473,000 \text{ 円}$$

●5 年後以降の継続 CF の現在価値

< 5 年後時点の継続 CF の価値 >

ゼロ成長であるため「CF ÷ 割引率」より計算する。

$$1,500,000 \div 0.06 = 25,000,000 \text{ 円}$$

< 5 年後時点の継続 CF の価値の現在価値 >

上記に複利現価係数を乗じて計算する。

$$25,000,000 \times 0.7473 = 18,682,500 \text{ 円}$$

●初期投資額

$$72,000,000 + 500,000 \times 20 = 82,000,000 \text{ 円}$$

●正味現在価値

$$65,966,184 + 7,473,000 + 18,682,500 - 82,000,000 = \underline{10,121,684 \text{ 円}}$$



102-0279-1008-11