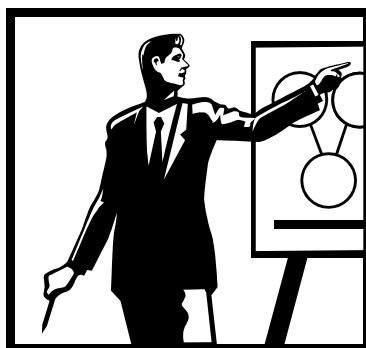


2015 年合格目標

TAC 中小企業診断士講座

2 次本試験分析会 レジューメ



(2015 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TAC（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、TAC（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TAC（株）に帰属します。許可無く一切の転用・転載を禁じます。

平成 27 年度 第 2 次筆記試験 再現答案募集のお願い

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、平成 27 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「**第 2 次筆記試験 再現答案**」の募集をインターネット経由で行っております。

受験生の解答内容を把握し、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。

平成 27 年 10 月 28 日
TAC 中小企業診断士講座

【募集期間】 10/31（土）～ 12/20（日）

【募集方法】 下記の手順にてご提出ください（インターネット経由のみ）

- ① Web お知らせ掲示板 <http://shindan.tac-school.co.jp/> にアクセスし（Google にて「TAC 診断士」「お知らせ掲示板」で検索してヒットします）、「事務局からのご連絡」をご確認ください。
- ② 「再現答案入力フォーマット」「各事例評価入力フォーマット」の 2 つのファイルをダウンロードしてください。
- ③ 「再現答案入力フォーマット」に必要事項を入力し、フォーマットに記載されているメールアドレスに送信してください。
- ④ 筆記試験合格発表（12/11（金））後、「各事例評価入力フォーマット」に必要事項を入力し、フォーマットに記載されているメールアドレスに送信してください。

※再現答案に対する添削指導はございません。また、謝礼等もございませんのであらかじめご了承ください。
※「再現答案の募集」はインターネット上で実施いたします。TAC 受付窓口への提出ならびに郵送提出は承っておりません。

以 上

【全体講評】

事例Ⅳをのぞき、試験問題として対応が難しい事例でした。特に事例Ⅱは商店街全体が事例対象であること、根拠の示し方がこれまでのパターンと異なることから、80分間での対応は相当厳しいです。そのため全体的には、「難しかった」という印象を持った受験者が多かったと思われます。ただ、結果的に約2割が合格するということを前提に考えると、「大事故を連発しなければよい」という点は変わっていません。

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、例年通りといえば例年通りの出題内容でした。5つの問題の中で比較的対応しやすい第1問、第2問、第4問である程度の得点を積み上げることができれば、十分にチャンスがあると思います。第3問、第5問はそれぞれタイプは異なりますが、難易度が高く、×になってしまう可能性が高い問題でした。

事例Ⅱは、すでに触れましたが商店街全体が事例対象で、その組合の代表理事から助言を求められた、という設定になっている点、地図、グラフも根拠として利用する点、クライアント（組合の代表理事）の要求（組合の課題）が明示されている点、など、これまでの事例とは大きく異なります。また、根拠の示し方が間接的なため、一層対応を難しいものにしたと思います。ただ、このような問題なので相当採点基準を緩くする可能性が高いですので、結果的に自己評価よりも高い得点になるのではないかと思います。

事例Ⅲは、事例Ⅱにつづき、工程図やグラフも与えられるパターンでした。ただし、こちらの図やグラフは、解答作成においてそれほど影響しない設定でした。しかし、問題構成的に、第1問（設問3）、第2問、第3問の解答内容の切り分けが難しいです。「ある程度解答内容に重複があってもよい」という方針で対応できれば、十分な結果につながると考えられます。

事例Ⅳは、例年に比べてかなり難易度が低い問題構成、配点になっていました。第2問のCVPは、今年出題が予想されていた領域で、なおかつ大変簡単な設定でしたので、しっかり得点したい問題です。そうすれば第1問、第4問と合わせて6割を超える得点になるでしょう。第3問は、設問1（特にケース2）の出題者の意図がわかりにくく戸惑ったかもしれませんが、仮にできなくても影響は小さいと思われます。この結果、全体的に高得点になる答案が多いと思います。

以上

MEMO





1. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例 I

9 : 50 ~ 11 : 10

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、解答用紙に、受験番号を記入してください。
受験番号の最初の 3 桁の数字 (1 5 0) は、あらかじめ記入してあるので、4 桁目から記入すること。
受験番号以外の氏名や符号などは記入しないこと。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を直ちに置いてください。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。



A 社は、1950 年代に創業された、資本金 1,000 万円、売上高 14 億円、従業員数 75 名(非正規社員を含む)のプラスチック製品メーカーである。1979 年に設立した、従業員数 70 名(非正規社員を含む)のプラスチック製容器製造を手がける関連会社を含めると、総売上高は約 36 億円で、グループ全体でみた売上構成比は、プラスチック製容器製造が 60 %、自動車部品製造が 24 %、健康ソリューション事業が 16 %である。ここ 5 年でみると、売上構成比はほとんど変わらず、業績もほぼ横ばいで推移しているが、決して高い利益を上げているとはいえない。

A 社単体でみると、その売上のおよそ 60 %を自動車部品製造が占めているが、創業当初の主力製品は、プラスチック製のスポーツ用品であった。終戦後 10 年の時を経て、戦後の混乱から日本社会が安定を取り戻し、庶民にも経済的余裕が生まれる中で、レジャーやスポーツへの関心が徐々に高まりつつあった。そうした時代に、いち早く流行の兆しをとらえた創業者が、当時新素材として注目されていたプラスチックを用いたバドミントン用シャトルコックの開発・製造に取り組んだことで、同社は誕生した。

創業当初こそ、バドミントンはあまり知られていないスポーツであったが、高度経済成長とともに、創業者のもくろみどおりその市場は広がった。その後、同社のコア技術であったプラスチックの射出成形技術(加熱溶融させた材料を金型内に射出注入し、冷却・固化させることによって、成形品を得る方法)によるシャトルコックの製造だけでなく、木製のラケット製造にも業容を拡大すると、台湾にラケット製造の専用工場を建設した。

しかし、1970 年代初めの第一次オイルショックと前後して、台湾製や中国製の廉価なシャトルコックが輸入されるようになると、A 社の売上は激減した。時を同じくして、木製ラケットが金属フレームに代替されたこともあって、A 社の売上は最盛期の約 70 %減となり、一転して経営危機に直面することになった。どうにか事業を継続させ、約 40 名の従業員を路頭に迷わせずに済んだのは、当時バドミントン用品の製造・販売の陰で細々と続けていた、自動車部品の受注生産やレジャー用品の製造などで採用していたブロー成形技術(ペットボトルなど、中空の製品を作るのに用いられるプラスチックの加工法)があったからである。そして、その成形技術の高度化が、その後、A 社再生への道を切り開くことになる。

A 社の経営が危機に陥った時期、創業者である父に請われてサラリーマンを辞めて、都市部から離れた生まれ故郷の農村に、A 社社長は戻ることを決意した。瀕死状態の A 社の事業を託された A 社社長は、ブロー成形技術の高度化に取り組むと同時に、それを活かすことのできる注文を求めて全国を行脚した。苦勞の末、楽器メーカーから楽器収納用ケースの製造依頼を取りつけることができた。自社で開発し特許まで取得した新しい成形技術を活かすことができたとはいえ、その新規事業は、技術難度はもちろん、自社ブランドで展開してきたバドミントン事業とは、事業に対する考え方そのものが異なっていた。そこで、再起をかけてこのビジネスをスタートさせた A 社社長は、当初社内で行っていた新規事業を、関連会社として独立させることにした。

こうして本格的に稼働した新規事業は、A 社社長の期待以上に急速に伸長し、それまで抱えてきた多額の借入金を徐々に返済することができるようになり、次なる成長事業を模索する余裕も出てきた。そこで、A 社社長が注目した事業のひとつは、同社の祖業ともいえるべきスポーツ用品事業での事業拡大であった。ターゲットにしたのは、1980 年頃認知度が高まりつつあったゲートボールの市場である。ゲートボール用のボールやスティック、タイマーなどで特許を取得すると、バドミントン関連製品の製造で使用していた工場をゲートボール用品工場に全面的に改装し、自社ブランドでの販売を開始した。少子高齢化社会を目前に控えたわが国でその市場は徐々に伸長し、A 社の製品が市場に出回るようになった。しかし、その後、ゲートボールの人気の陰りがみられるようになったために、次なるスポーツ用品事業の模索が始まった。

もっとも、その頃になると、自動車部品事業拡大を追い風にして進めてきた成形技術の高度化や工場増築などの投資が功を奏し、バスタブなどの大型成形製品の注文を受けることができる体制も整って、A 社グループの経営は比較的順調であった。また、新規事業を模索していたスポーツビジネスでは、シニア層をターゲットにしたグラウンドゴルフ市場に参入し、国内市場シェアの 60 % 以上を占めるようになった。

2000 年代半ばになると、地元自治体や大学との連携によって福祉施設向けレクリエーションゲームや認知症予防のための製品を開発し、福祉事業に参入した。さらに、ゲートボールやグラウンドゴルフなどシニア向け事業で培ってきた知識・経験、

そしてそれにかかわるネットワークを活用できることから、スポーツ関連分野の事業全体を健康ソリューション事業と位置づけた。健康ソリューション事業では、シニア層にターゲットを絞ることなく、体力測定診断プログラムなどのソフト開発にも着手しサービス事業を拡大して、グループ売上全体の 16 % を占めるまでに成長させたのである。

こうして経営危機を乗り越えてきた A 社では、A 社社長が社長を務める関連会社を含めて、従業員のほとんどが正規社員であり、非正規社員は数名に過ぎない。グループ全体の事業別従業員構成は、プラスチック製容器製造が 70 名、自動車部品製造が 35 名、健康ソリューション事業が 40 名である。近年になってボーナスなどでわずかに業績給的要素を取り入れつつあるが、給与や昇進などの人事制度は、ほぼ年功ベースで運用されている。

第 1 問(配点 20 点)

ゲートボールやグラウンドゴルフなど、A 社を支えてきたスポーツ用品事業の市場には、どのような特性があると考えられるか。100 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

A 社は、当初、新しい分野のプラスチック成形事業を社内で行っていたが、その後、関連会社を設立し移管している。その理由として、どのようなことが考えられるか。120 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 20 点)

A 社および関連会社を含めた企業グループで、大型成形技術の導入や技術開発などによって、プラスチック製容器製造事業の売上が 60 % を占めるようになった。そのことは、今後の経営に、どのような課題を生み出す可能性があると考えられるか。中小企業診断士として、100 字以内で述べよ。

第4問(配点20点)

A社および関連会社を含めた企業グループで、成果主義に基づく賃金制度を、あえて導入していない理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

第5問(配点20点)

A社の健康ソリューション事業では、スポーツ関連製品の製造・販売だけではなく、体力測定診断プログラムや認知症予防ツールなどのサービス事業も手がけている。そうしたサービス事業をさらに拡大させていくうえで、どのような点に留意して組織文化の変革や人材育成を進めていくべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

【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）

流	行	す	る	ス	ポ	ー	ツ	は	、	人	口	の	分	布	、	認	知	度	や
人	気	に	よ	っ	て	移	り	変	わ	る	た	め	、	個	々	の	ス	ポ	ー
ツ	用	品	の	市	場	規	模	は	変	動	が	大	き	い	が	、	経	済	状
況	が	一	定	以	上	の	水	準	で	あ	れ	ば	、	ス	ポ	ー	ツ	用	品
全	体	の	市	場	は	安	定	し	た	規	模	を	有	す	こ	と	に	な	る。

第2問（配点 20 点）

楽	器	収	納	用	ケ	ー	ス	の	製	造	は	依	頼	に	基	づ	い	た	も
の	で	あ	り	、	運	転	資	金	の	確	保	に	は	貢	献	す	る	も	の
の	、	技	術	難	度	の	高	度	化	や	自	社	ブ	ラ	ン	ド	力	の	向
上	に	つ	な	が	る	も	の	で	は	な	か	っ	た	。	そ	の	た	め	、
関	連	会	社	と	し	て	独	立	さ	せ	、	主	力	事	業	と	は	棲	み
分	け	て	展	開	す	る	の	が	効	果	的	だ	と	考	え	た	か	ら	。

第3問（配点 20 点）

技	術	の	高	度	化	と	健	康	ソ	リ	ュ	ー	シ	ョ	ン	事	業	の	強
化	を	図	る	た	め	、	関	連	会	社	で	非	正	規	社	員	を	採	用
し	て	収	益	性	を	高	め	る	こ	と	や	、	関	連	会	社	の	正	規
社	員	を	A	社	に	異	動	さ	せ	て	人	的	資	源	を	結	集	す	る
な	ど	、	新	た	な	人	事	政	策	を	採	る	必	要	性	が	生	じ	る。

第4問（配点20点）

A	社	の	競	争	力	の	維	持	・	向	上	の	た	め	に	は	技	術	の
高	度	化	が	命	脈	で	あ	る	。	そ	の	た	め	、	顕	在	化	し	た
成	果	に	対	し	て	報	い	る	制	度	は	、	長	期	的	視	点	で	の
取	り	組	み	や	、	グ	ル	一	プ	全	体	と	し	て	の	協	力	関	係
が	損	な	わ	れ	る	こ	と	が	懸	念	さ	れ	た	か	ら	。			

第5問（配点20点）

展	開	し	て	い	く	サ	一	ビ	ス	内	容	検	討	の	場	に	一	般	社
員	も	参	画	さ	せ	る	な	ど	、	自	ら	の	考	え	が	提	案	し	や
す	い	土	壌	造	り	に	留	意	し	、	製	品	あ	り	き	で	な	く	、
健	康	維	持	に	必	要	な	サ	一	ビ	ス	中	心	に	事	業	を	創	発
し	て	い	く	組	織	文	化	へ	の	変	革	や	人	材	育	成	を	行	う。

MEMO





平成 27 年度 第 2 次試験問題

2. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅱ

11：40～13：00

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、解答用紙に、受験番号を記入してください。
受験番号の最初の 3 桁の数字(1 5 0)は、あらかじめ記入してあるので、4 桁目から記入すること。
受験番号以外の氏名や符号などは記入しないこと。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を直ちに置いてください。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。



B 商店街は、ローカル私鉄の X 駅周辺に広がる商店街である。B 商店街域内の総面積は約 4 万 m² (店舗、街路、住宅、公園を含む)であり、約 180 店が出店している。商店街運営は B 商店街協同組合が行っており、約 8 割の店舗が組合に加盟している。組合には加盟店から選出された理事 13 名、専従職員 2 名が属している。組合運営費(専従職員給与、街路灯保守費、イベント実施費など)は、月数千円の組合費、各種補助金、組合事務所のイベントスペース収入、駐車場収入などから賄われる。

現在の代表理事は商店街で寝具店を営む 50 歳代男性である。代表理事が先代から寝具店を引き継いだ頃、後述する総合スーパーの出店により、経営は厳しいものであった。しかし、購入者向けのアフターサービスに注力した結果、経営が安定し始めた。現在は後継者に店舗経営を任せ、自身は組合活動に軸足を移している。

現在の代表理事も以前は、持ち回りで選出された他の理事と同じように、運営に対して消極的な理事の 1 人であった。しかし、寝具店の後継者が決定後、県が主催したセミナーで全国の商店街活性化事例を目にした。このセミナーをきっかけに、後継者が将来にわたり寝具店を経営し続けるためには、商店街全体の活性化が必要であると感じ、以降は積極的に組合運営に関与するようになった。その後、代表理事に就任し、10 年後を見据えた組合運営という方針を打ち出した結果、志を同じくする若手店主数名の賛同を得るに至った。現在はそれらの店主達が理事に立候補し、理事の平均年齢は低くなり、逆に運営への関与度は高くなりつつある。この動きを受けて、県や市、商店街の店主、土地・建物の所有者も組合に協力的になりつつある。

B 商店街の誕生は、明治中期に現在の B 商店街周辺に数千人の工員が勤務する大規模織物工場が建設されたことに起因する。その後、当該工場の周辺に関連工場が多数建設され、工場街が形成された。結果、工員を対象とする飲食業、小売業、(狭義の)サービス業等で構成される歓楽街が周辺に形成された。昭和初期には X 駅が開業し、駅と工場街の間に現在とほぼ同面積の商店街が完成した。第 2 次世界大戦時の空襲により、工場街は炎上し、商店街も大きな被害を受けたが、戦後、工場街が再生したのに伴い商店街も復興を成し遂げた。昭和後期に入り、公害問題から工場の移転が始まり、工員の来店が大幅に減少した。娯楽施設の大半が撤退し、周辺住宅街に住む住民を対象とした商店街へと変化していった。主力の飲食店も、かつては“工員が疲れを癒す居酒屋”という趣の店が多かったが、“大人が落ち着いて食事ができる食事

処”といった趣の店に変わっていった。

同時期に食品販売を得意とする大手総合スーパーチェーンによる織物工場跡地への出店計画が立ち上がった。総合スーパーは4階建てであり、延床面積は商店街の延床面積に比べて小規模なものとなっている。組合は商店街と総合スーパーを一体とする商業集積としての魅力向上を期待し、出店を歓迎した。なお、B商店街は元々歓楽街としての側面が強く、食品を扱う小売店はほとんどなく、周辺住民は主に遠方の別の商店街で食品を購入していた。当時の組合は総合スーパー出店を機に「食品販売を提供する総合スーパー」と「飲食、非食品販売、サービスを提供する商店街」という補完関係による商店街来訪客の増加を将来像として描いていた。しかし総合スーパー出店後、そのもくろみは大きく外れた。総合スーパーの低価格のNB商品やPB商品が、低価格志向にある周辺住民の非食品需要も吸収し、多くの非食品小売店が廃業した。また、総合スーパーに低価格を売りにする外食チェーン店が入店したため、外食需要もそれらに吸収され飲食店の売上もそれほど伸びなかった。

2000年以降、B商店街周辺の環境に変化が起きつつある。それは工場街跡地の再開発である。空き地となっていた工場街跡地に高価格で販売される高層マンションが多数開発され、高層マンション街が形成されつつある。そして2015年以降も高層マンションの建築が計画されている(図1はB商店街周辺の概略図である)。同時に近年は高層マンション開発を契機とする地価の値上がりを受けて、住宅街の中高年層が土地・建物を売却し、他地域へ転居する例も増えつつある。この傾向は当面続くものと見込まれている。現在は人口の流入分が流出分を超過し、周辺人口は増加傾向にある。同時にB商店街の周辺住民の構成も変化しつつある(図2は2015年と2005年の商圏の年齢別人口である)。

この間におけるB商店街の空き店舗率(店舗物件における空き物件の割合)は2005年時点で約3%、2010年時点で約5%、2015年時点で約7%となっている。この傾向に代表理事は強い危機感を抱いており、B商店街が生き残る道を模索し始めている。

現在、B商店街の業種構成は店舗数ベースで飲食業約65%、サービス業約20%、非食品小売業約15%で、食品小売業はほぼない状況となっている。なお、店舗ごとの床面積は極端には変わらないので、延床面積もほぼ同様の比率である。一方、総合

スーパーの売場構成は延床面積ベースで食品、非食品、飲食、サービスがそれぞれ約 25 % となっている。なお、商店街の各店舗の営業終了時間は、総合スーパーの対応する売場の営業終了時間に合わせている場合が多い。それは総合スーパーに対抗する意味合いもあるが、B 商店街が元々歓楽街であったため、当初から営業終了時間が遅かったことの名残でもある。

代表理事は手始めに、比較的短期間で成果が出やすい取り組みとして、周辺住民に商店街との接点を持ってもらうイベントを開始した。月に 1 回、県内の農水産物および加工品を組合事務所周辺の街路で販売する「物産市」を実施している。食品小売業がほぼない商店街の弱みを補いつつ、低価格食品販売を主とする総合スーパーと差別化しながら周辺住民を商店街に呼び込むことを狙っている。代表理事は、イベント業者任せにせず、自らが県内を回って、大手チェーンにはない、こだわりの商品を販売する小売店に物産市への参加を説得して回った。結果、当該イベントは集客力を持つイベントに成長している。しかし、イベント当日は飲食店、サービス業の売り上げは大幅に増加するが、非食品小売店の店主からは「売上増加効果が現れていない」といった不満の聲が挙がっている。

代表理事は短期的な課題としてイベントの改善を実現したいと考えている。また総合スーパーに対して劣勢にある B 商店街の立場を改善するため、総合スーパーとのすみ分けが重要であると考えている。そのために中期的には、環境の変化に対応した業種誘致が必要だと考えている。また長期的には、顧客と店主、店員が顔見知りとなり親しく会話を交わすような状態になることが理想であると考えている。これらの課題解決のため、代表理事は、組合および商店街店主への助言を求めて中小企業診断士に相談することにした。

図1 B商店街周辺 概略図(2015年)

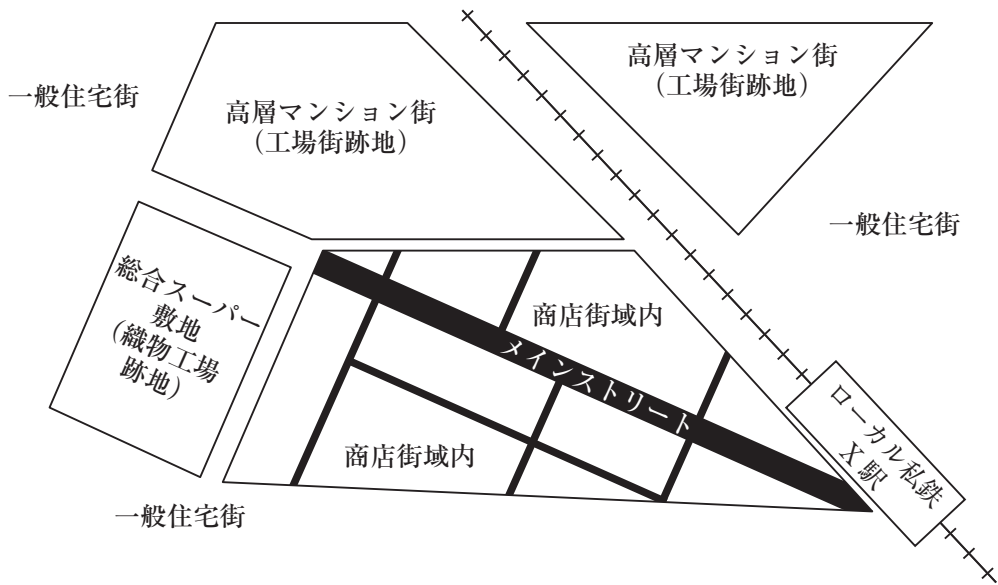
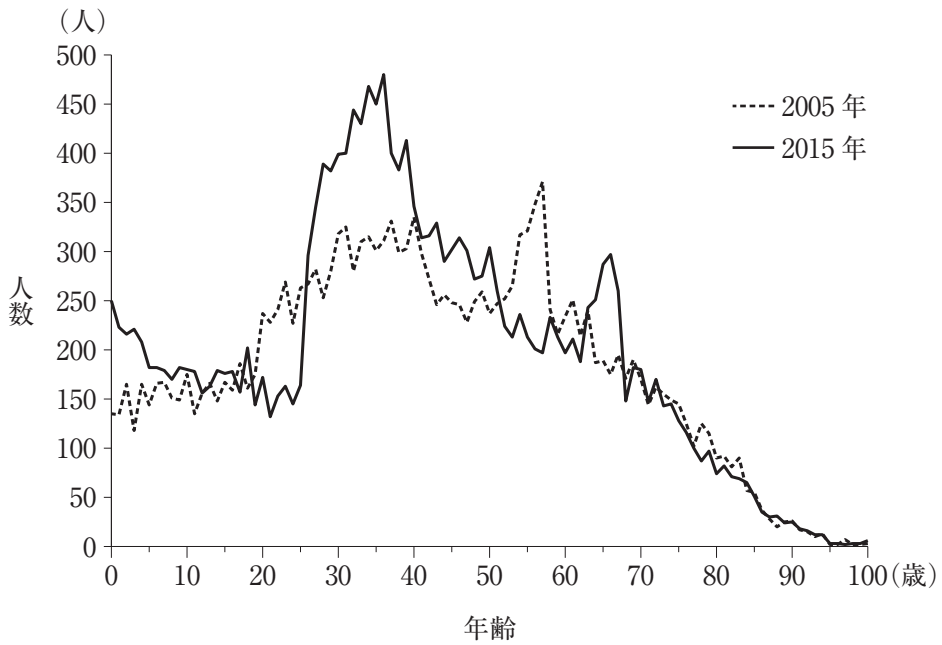


図2 年齢別人口分布



第1問(配点40点)

(設問1)

今後、B商店街はどのような顧客層をターゲットとすべきか。代表理事への助言内容を100字以内で述べよ。

(設問2)

設問1で解答したターゲット顧客層向けに、新たにどのようなサービス業の業種を誘致すべきか。代表理事への助言内容を50字以内で述べよ。

(設問3)

設問2で解答した業種の店とB商店街の主力である既存の飲食店とのテナント・ミックス(店舗の組み合わせ)の効果を最大化するために、個々の飲食店の店主達はどのようなマーケティング戦略をとるべきか。助言内容を50字以内で述べよ。

第2問(配点20点)

物産市当日における非食品小売店の売上向上を実現するためには、非食品小売店の店主達へどのような助言をすべきか。B商店街の主な非食品小売店である家具店、食器店、スポーツ用品店の中からひとつの業種店を対象に選択し、(a)欄の該当する業種店の番号に○印を付けるとともに、(b)欄に助言内容を100字以内で述べよ。

第3問(配点40点)

(設問1)

代表理事は、B商店街の魅力向上に向け、食品小売店の誘致が必要であると考えている。B商店街はどのような食品小売店を誘致すべきか。当該食品小売店のマーケティング戦略と併せて、代表理事への助言内容を100字以内で述べよ。

(設問 2)

代表理事は、設問 1 で解答した食品小売店が長期にわたり商店街に定着するための誘致と連動した新規イベントを実施したいと考えている。どのような新規イベントを実施すべきか。期待される効果と併せて、代表理事への助言内容を 100 字以内で述べよ。

【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 40 点）

（設問 1）

近	年	、	工	場	街	跡	地	に	建	設	さ	れ	今	後	も	増	加	が	見
込	ま	れ	る	高	価	格	の	高	層	マ	ン	シ	ョ	ン	に	居	住	す	る
周	辺	住	民	で	あ	る	。	具	体	的	に	は	、	0	～	5	歳	の	乳
幼	児	を	も	つ	20	代	後	半	か	ら	30	代	の	共	働	き	夫	婦	を
中	心	と	し	た	家	族	層	で	あ	る	。								

（設問 2）

県	や	市	の	協	力	の	下	、	駅	に	近	い	利	便	性	や	遅	く	ま
で	営	業	可	能	な	環	境	を	活	か	し	た	託	児	所	等	の	育	児
関	連	業	種	を	誘	致	す	る	。										

（設問 3）

乳	幼	児	に	も	安	心	安	全	な	メ	ニ	ュ	一	開	発	、	子	供	連
れ	に	も	優	し	い	趣	の	店	づ	く	り	、	持	ち	帰	り	メ	ニ	ュ
一	の	導	入	に	取	組	む	。											

第2問（配点 20 点）

【解答例 1】

(a)	① 家具店 2. 食器店 3. スポーツ用品店																		
(b)	商	店	街	イ	ベ	ン	ト	へ	の	積	極	的	な	参	加	を	促	す	。
	ベ	ン	ト	ス	ペ	ー	ス	や	店	頭	に	お	い	て	、	収	納	セ	ミ
	一	な	ど	独	自	の	催	事	を	開	催	し	、	当	日	限	定	の	目
	商	品	の	販	売	を	行	う	こ	と	で	、	多	数	の	来	街	者	を
	店	へ	誘	導	し	、	販	売	数	量	の	増	加	を	見	込	む	。	

【解答例 2】

(a)	1. 家具店 2. 食器店 3. スポーツ用品店																			
(b)	商	店	街	イ	ベ	ン	ト	ヘ	の	積	極	的	な	参	加	を	促	す	。	イ
	ベ	ン	ト	ス	ペ	ー	ス	ヤ	店	頭	に	お	い	て	、	陶	芸	教	室	な
	ど	独	自	の	催	事	を	開	催	し	、	当	日	限	定	の	目	玉	商	品
	の	販	売	を	行	う	こ	と	で	、	多	数	の	来	街	者	を	自	店	へ
	誘	導	し	、	販	売	数	量	の	増	加	を	見	込	む	。				

【解答例 3】

(a)	1. 家具店 2. 食器店 ③. スポーツ用品店																			
(b)	商	店	街	イ	ベ	ン	ト	ヘ	の	積	極	的	な	参	加	を	促	す	。	イ
	ベ	ン	ト	ス	ペ	ー	ス	ヤ	店	頭	に	お	い	て	、	運	動	教	室	な
	ど	独	自	の	催	事	を	開	催	し	、	当	日	限	定	の	目	玉	商	品
	の	販	売	を	行	う	こ	と	で	、	多	数	の	来	街	者	を	自	店	へ
	誘	導	し	、	販	売	数	量	の	増	加	を	見	込	む	。				

第 3 問 (配点 40 点)

(設問 1)

物	産	市	に	参	加	し	た	店	舗	を	中	心	と	し	た	、	県	内	の
農	水	産	物	や	加	工	品	を	扱	う	食	品	小	売	店	を	誘	致	す
る	。	総	合	ス	ー	パ	ー	が	低	価	格	の	NB	商	品	や	PB	商	品
を	提	供	す	る	の	に	対	し	、	高	付	加	価	値	な	こ	だ	わ	り
の	商	品	の	提	供	で	、	す	み	分	け	を	図	る	。				

(設問 2)

B	商	店	街	の	主	力	で	あ	る	飲	食	店	間	で	定	期	的	に	食
べ	歩	き	イ	ベ	ン	ト	を	行	う	。	来	街	者	の	回	遊	性	が	高
ま	り	、	商	店	街	各	店	舗	の	来	店	客	数	が	増	加	す	る	。
結	果	的	に	、	顧	客	と	店	主	・	店	員	と	の	接	触	が	増	加
し	て	会	話	が	生	じ	、	商	店	街	が	活	性	化	さ	れ	る	。	

MEMO





3. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅲ

14：00～15：20

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、解答用紙に、受験番号を記入してください。
受験番号の最初の 3 桁の数字(1 5 0)は、あらかじめ記入してあるので、4 桁目から記入すること。
受験番号以外の氏名や符号などは記入しないこと。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を直ちに置いてください。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。



【C社の概要】

C社は、建設資材を主体に農業機械部品や産業機械部品などの^{いもの}鋳物製品を生産、販売している。建設資材の大部分は下水道や、埋設された電気・通信ケーブル用のマンホールの^{ふた}蓋である。農業機械部品はトラクターの駆動関連部品、産業機械部品はブルドーザーやフォークリフト、工作機械の構造関連部品などである。取引先は、マンホール蓋については土木建設企業、農業機械部品や産業機械部品については各部品メーカーである。

C社はマンホール蓋などの鋳物工場として1954年に創業した。会社組織は営業部、設計部、製造部、総務部からなっている。現在の従業員数は50名、一般に3K職場といわれる作業環境が影響して若手人材確保が難しく、高齢化が進んでいる。年商は約10億円である。

公共事業予算の縮小や海外製品との競争激化などの影響を受け、マンホール蓋の受注量が減少し、売上高が低迷した時期があった。その対応としてC社では、中小鋳物工場が減少するなか、積極的に^{ちゅうぞう}鋳造工程の生産能力の増強を進めるとともに、機械加工工程と塗装工程の新設により一貫生産体制を確立することで、農業機械部品と産業機械部品の受注獲得に成功した。その際、鋳造技術に精通した中堅エンジニア3名を社内から選抜して営業部をつくり、新市場の開拓を行わせたことも大きな力となった。

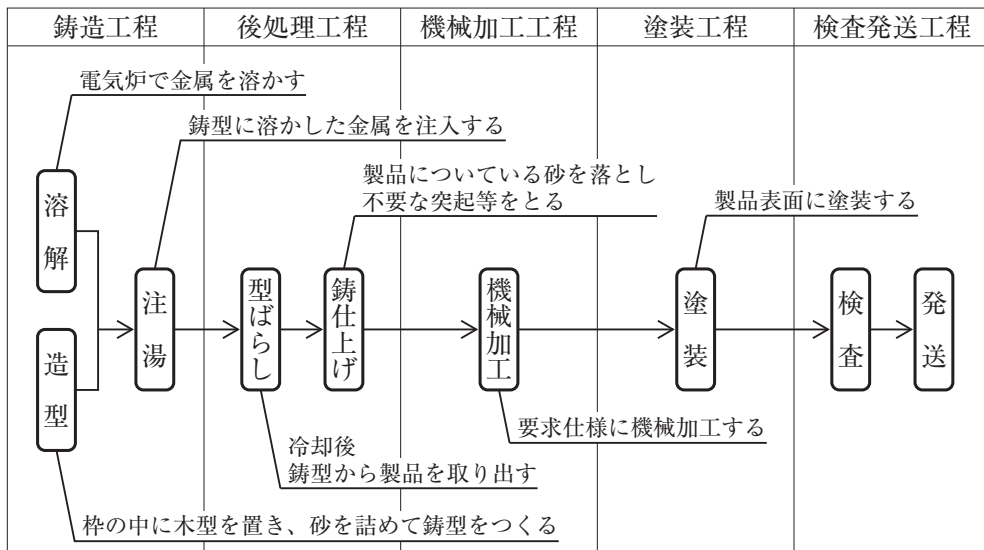
現在の売上構成比は、建設資材55%、農業機械部品30%、産業機械部品15%となっている。農業機械部品と産業機械部品の受注量は増加傾向にあるが、これらの部品では顧客からの軽量化、複雑形状化要求が強くなっていて、鋳造技術の向上が求められている。

さらに現在、自動車部品2次下請企業でもある産業機械部品の取引先から、C社としては新規受注となる自動車部品の生産依頼があり、その獲得に向けて検討を進めている。

【C社の生産概要】

工程は図1に示すように鋳造工程、後処理工程、機械加工工程、塗装工程、検査発送工程の5工程である。

図1 C社の生産工程



主要製品のマンホール蓋は、地方公共団体や通信会社などの事業主体ごとに仕様が異なるため品種が多く、さらにこれら事業主体の予算確定後、C社に発注が行われるため受注量の季節変動が大きい。このため、営業部で得ている顧客情報の予想を基に需要の多い規格品などについてはあらかじめ見込生産し、受注が確定すると在庫品から納品する。一方、農業機械部品や産業機械部品は取引先からの受注が確定した製品を生産している。

生産計画は、鑄造工程の計画のみが立案される。その立案方法は、まず受注内容が確定した製品について納期を基準に計画し、さらに余力部分にマンホール蓋などの見込生産品を加えて作成する。鑄造工程以降の後処理工程、機械加工工程、塗装工程、検査発送工程は、前工程から運搬されてきた仕掛品の品種、数量を確認した上で、段取り回数が最小になるようそれぞれの工程担当者が加工順を決めている。1日4回（4ロット）の鑄造作業が行われているが、農業機械部品や産業機械部品の納期遅延が生じている。その対策の1つとしてC社では、受注処理、生産計画、生産統制、在庫管理などを統合したIT化の検討を進めている。

新規受注の問い合わせがあった場合は、営業部が顧客と技術的な打ち合わせを行い顧客の要望を把握し、その内容を設計部に伝え図面等仕様書を作成する。その仕様書

が顧客と合意されると、製造部に引き渡して生産準備し、生産計画に織り込んで、資材調達の後製造される。

【改善チームによる調査結果】

C社では現在、自動車部品の新規受注を目指して、製造部内に改善チームをつくり、生産能力向上を目的とした改善活動を実施している。

それによると、製造現場では、鑄造工程後の仕掛品が多く、その置き場に大きなスペースが必要になり、フォークリフトによる製品の移動は、散在する仕掛品置き場を避けて走行している。またこの仕掛品によって、多台持ちを行っている機械加工工程の作業についても設備間の移動が非常に困難な状況である。このため、製造リードタイムが長期化し納期遅延が生じる原因となっている。

C社では工場全体の生産能力を鑄造工程の処理能力で把握しており、受注増への対応策として鑄造工程の生産能力増強を特に進めてきた。しかし、改善チームが行ったマンホール蓋の主力製品の工程分析によると、図2に示すように機械加工工程がネック工程となっていた。この結果は他製品の工程分析でも同様の傾向を示していて、機械加工工程の残業が日常的に生じている原因が判明した。

そこで改善チームは、機械加工工程の設備稼働状況を調査し、図3に示す結果を得た。稼働率は48%と低く、非稼働として停止37%、空転15%となっている。停止は、刃物、治具の交換や加工前後の製品運搬、機械調整などの段取り作業を主な要因として生じている。また空転は、加工が終了し製品を脱着する必要があるとき、作業員の作業遅れによって設備が待っている状態により生じている。

図2 主力マンホール蓋 1 ロット当たりの工程別加工時間

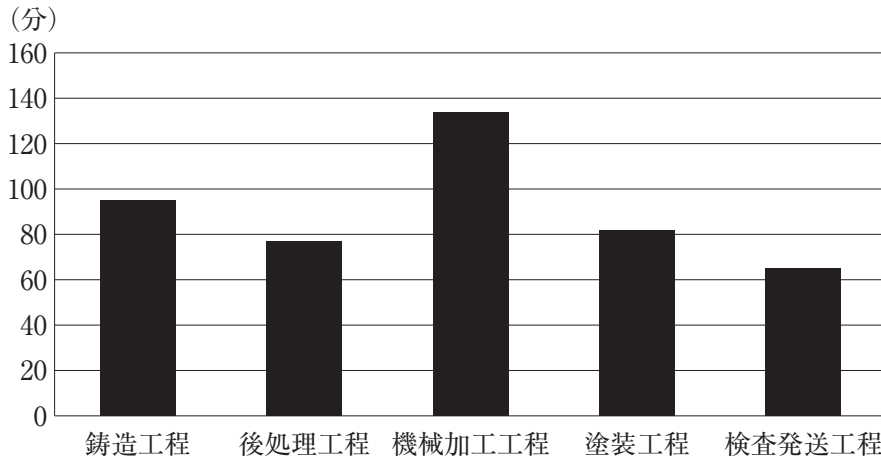
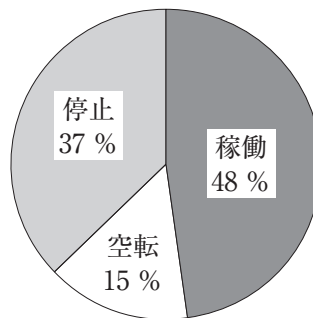


図3 機械加工工程設備稼働状況



第1問(配点40点)

C社では、現在取引している産業機械部品メーカーから新規に自動車部品の生産依頼があり、新規受注の獲得に向けて検討している。この計画について以下の設問に答えよ。

(設問1)

C社が自動車部品分野に参入する場合、強みとなる点を2つあげ、それぞれ40字以内で述べよ。

(設問 2)

自動車部品の受注獲得は、C 社にとってどのようなメリットがあるのか 100 字以内で述べよ。

(設問 3)

自動車部品の受注獲得には、自動車業界で要求される短納期に対応する必要がある。そのためにはどのような改善策が必要なのか、100 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

C 社の設備投資は、鋳造工程が優先されてきた。これによって生産工程に生じている問題点と、その改善策を 100 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 20 点)

C 社は、納期遅延の解消を目的に生産管理の IT 化を計画している。それには、どのように納期管理をし、その際、どのような情報を活用していくべきか、120 字以内で述べよ。

第 4 問(配点 20 点)

海外製品との競争が厳しい時代のなかで、今後も C 社は国内生産を維持する考えである。そのために C 社が強化すべき点は何か、その理由とともに 140 字以内で述べよ。

MEMO



【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 40 点）

（設問 1）

鋳	造	工	程	に	加	え	て	、	機	械	加	工	工	程	と	塗	装	工	程
も	含	め	た	一	貫	生	産	体	制	を	確	立	し	て	い	る	こ	と	。

新	市	場	開	拓	が	可	能	な	鋳	造	技	術	に	精	通	し	た	エ	ン
ジ	ニ	ア	に	よ	る	営	業	部	を	有	し	て	い	る	こ	と	。		

（設問 2）

苦	戦	し	て	い	る	主	要	製	品	の	建	設	資	材	の	受	注	を	補
っ	て	売	上	拡	大	が	図	れ	る	こ	と	。	ま	た	、	現	在	の	取
引	先	の	産	業	機	械	部	品	メ	一	カ	一	か	ら	の	依	頼	に	応
え	る	こ	と	で	関	係	性	が	強	化	さ	れ	る	こ	と	。	さ	ら	に
製	造	部	内	に	改	善	意	識	が	醸	成	さ	れ	る	こ	と	。		

（設問 3）

仕	掛	品	置	き	場	の	5	S	活	動	を	徹	底	し	て	製	品	の	移
動	時	間	を	短	縮	し	、	機	械	加	工	工	程	で	の	設	備	間	の
移	動	も	容	易	に	し	て	空	転	を	減	ら	す	。	ま	た	、	機	械
加	工	工	程	は	外	段	取	り	化	に	取	り	組	ん	で	停	止	時	間
を	減	ら	し	、	製	造	リ	一	ド	タ	イ	ム	を	短	縮	す	る	。	

第2問（配点 20 点）

鋳	造	工	程	の	処	理	能	力	が	大	き	く	、	か	つ	鋳	造	工	程
の	稼	働	率	を	優	先	し	て	お	り	、	機	械	加	工	工	程	で	日
常	的	に	残	業	コ	ス	ト	が	発	生	し	て	い	る	。	改	善	策	と
し	て	、	機	械	加	工	工	程	の	処	理	能	力	に	鋳	造	工	程	を
従	属	さ	せ	、	ま	た	規	格	品	の	生	産	量	を	統	制	す	る	。

第3問（配点 20 点）

新	規	受	注	品	、	見	込	生	産	品	、	受	注	生	産	品	の	す	べ
て	の	納	期	管	理	を	一	元	的	に	行	う	。	規	格	品	の	在	庫
情	報	を	活	用	し	て	見	込	生	産	品	の	生	産	時	期	を	決	め
て	仕	掛	品	を	減	ら	す	。	ま	た	、	確	定	受	注	情	報	を	も
と	に	鑄	造	工	程	以	外	の	工	程	の	加	工	順	を	納	期	順	で
生	産	計	画	に	盛	り	込	ん	で	生	産	統	制	を	可	能	に	す	る。

第4問（配点 20 点）

作	業	環	境	を	整	備	し	た	上	で	鑄	造	技	術	力	を	強	化	し
て	海	外	製	品	と	の	差	別	化	を	図	る	。	理	由	は	、	国	内
の	顧	客	か	ら	の	部	品	の	軽	量	化	、	複	雑	形	状	化	ニ	一
ズ	が	高	ま	っ	て	い	る	。	そ	し	て	、	C	社	は	高	齢	化	が
進	ん	で	い	る	た	め	、	若	手	人	材	を	円	滑	に	確	保	し	、
営	業	部	を	含	め	て	鑄	造	技	術	を	向	上	さ	せ	、	継	続	的
に	新	市	場	開	拓	を	行	う	こ	と	が	必	要	に	な	る	か	ら	。

MEMO





4. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅳ

15 : 50 ~ 17 : 10

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、解答用紙に、受験番号を記入してください。
受験番号の最初の 3 桁の数字(1 5 0)は、あらかじめ記入してあるので、4 桁目から記入すること。
受験番号以外の氏名や符号などは記入しないこと。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を直ちに置いてください。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。



D社は、地方主要都市の郊外に本社および工場を有する1950年創業の金属加工業を営む企業(現在の資本金は1億円、従業員60名)である。同社は、創業時には農業用器具を製造・販売していたが、需要低迷のため一時期は事業を停止していた。しかし、しばらくして、自動車部品等の製造・販売を主な事業とするX社への供給を目的とした、カーエアコン取り付け部品セットやカーエアコン用コンプレッサ関連の精密部品の製造・販売を開始した。

その後、D社はX社以外への精密部品の製造・販売にも事業拡大を図ってきた。その過程で多様な金属加工技術(板金・切削)を蓄積したことにより、D社の技術力は市場から一定の評価を受けている。

現時点におけるD社は、X社向けの部品製造を事業の中核としており、同社からの受注がD社の売上高全体の7割程度を占めている。しかし、最近では、自社開発のZ鋼板を使用した精密部品が主力製品の1つになりつつあり、その効果によってX社向け以外の精密部品の受注が増加傾向にある。さらに、同社が有する金属加工技術を活かした新規事業として、これまでの取扱製品とは異なる需要動向を示す環境関連製品の製造・販売を計画しており、すでに一部の製品開発を終了している。なお、当該新規事業分野への進出にあたって慎重な市場調査を行った結果、一定の需要が存在することが分かっている。

D社を取り巻く経済環境は回復傾向にあるが、なお先行きの不透明感があることも事実であり、同社の受注状況を見ると、ここ数年間における製品ごとの需要変動や月次ベースでの生産数量の変動が大きくなっている。また、来期において、主要取引先のX社は部品調達の一部を海外企業に求めることを決定しており、そのため、来期の受注数量が減少すると予想している。このように、同社は環境の不透明性だけでなく、目先の受注減少という状況に直面しており、その経営が不安定になってきている。

このような環境下で、経営陣はD社の安定的な成長・発展をどのようにして達成していくかを日頃より議論している。

以下は、今期(第×2期)のD社の実績財務諸表と同期における同業他社の実績財務諸表である。

貸借対照表

(単位：百万円)

	D社	同業 他社		D社	同業 他社
<資産の部>			<負債の部>		
流動資産	600	620	流動負債	520	250
現金及び預金	40	20	仕入債務	260	110
売上債権	440	450	短期借入金	240	130
棚卸資産	110	140	その他の流動負債	20	10
その他の流動資産	10	10	固定負債	360	380
固定資産	530	650	長期借入金	300	310
有形固定資産	430	600	その他の固定負債	60	70
機械設備	230	340	負債合計	880	630
その他の有形固定資産	200	260	<純資産の部>		
投資その他の資産	100	50	資本金	100	400
			利益剰余金	150	240
			純資産合計	250	640
資産合計	1,130	1,270	負債・純資産合計	1,130	1,270

損益計算書

(単位：百万円)

	D社	同業 他社
売上高	2,150	2,800
売上原価	1,770	2,320
売上総利益	380	480
販売費及び一般管理費	320	410
営業利益	60	70
営業外収益	13	7
営業外費用	24	13
経常利益	49	64
特別損失	7	8
税引前当期純利益	42	56
法人税等	12	13
当期純利益	30	43

(注) 営業外収益はその全額が受取利息であり、営業外費用はその全額が支払利息である。

第1問(配点28点)

(設問1)

D社および同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較した場合において、D社が優れていると判断できる財務指標を1つ、課題となる財務指標を2つあげ、(a)欄に名称、(b)欄に算定した数値を、それぞれ記入せよ。なお、優れている指標については①の欄に、課題となる指標については②、③の欄に、それぞれ記入すること。また、数値については、(b)欄のカッコ内に単位を明記し、小数点第3位を四捨五入すること。

(設問2)

D社の財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴を60字以内で述べよ。

第2問(配点34点)

(設問1)

以下の損益予測に基づいて、第×3期の予測損益計算書を完成させよ。なお、利益に対する税率は30%とし、損失の場合には税金は発生しないものとする。

<損益予測>

第×3期の売上高は、X社からの受注減少によって第×2期と比較して10%減少すると見込まれる。また、第×2期の損益計算書の費用項目を分析したところ、売上原価に含まれる固定費は1,020百万円、販売費及び一般管理費に含まれる固定費は120百万円である。第×3期における固定費と変動費率は第×2期と同じである。

損益計算書

(単位：百万円)

売上高	
売上原価	
売上総利益	
販売費及び一般管理費	
営業損益	
営業外収益	13
営業外費用	24
経常損益	
特別利益	0
特別損失	0
税引前当期純損益	
法人税等	
当期純損益	

(設問2)

設問1の予測損益計算書から明らかとなる傾向を(a)欄に40字以内で、そのような傾向が生じる原因を(b)欄に60字以内で述べよ。

(設問 3)

設問 1 の予測損益計算書をもとに CVP 分析を行うことによって、以下の金額を求め、(a)欄にその金額を、(b)欄に計算過程を、それぞれ記入せよ。なお、解答にあたっては、金額単位を百万円とし、百万円未満を四捨五入すること。

- (1) 第×3 期において 100 百万円の経常利益を達成するために必要となる売上高はいくらか。
- (2) 第×3 期において 100 百万円の経常利益を達成するために固定費の削減を検討している。必要な固定費削減を行った場合、経常利益がゼロとなる損益分岐点売上高はいくらか。

第 3 問(配点 26 点)

X 社からの受注の減少が第×3 期以降継続し、機械設備 g の遊休化が予想される。経営陣は、当該機械設備を利用して全社的な収益性を改善したいと考え、以下に示す 2 つのプロジェクトを検討中である。遊休化が予想されている機械設備 g は、取得原価 50 百万円、年間減価償却費 10 百万円、残存耐用年数 3 年である。なお、以下において、利益に対する税率は 30 % とする。

下記の設問に答えよ。

<プロジェクト Z>

受注減少に伴って遊休化する機械設備 g の生産能力を利用して z 鋼板を生産する。それにより、主力製品の 1 つとなりつつある z 鋼板の生産体制を增強し、さらなる効率化と安定化および将来的な一貫生産を達成することを目指す。製造・販売予測に基づく損益等の予測は以下のとおりである。なお、当初投資時点は第×3 期首であり、同時点における投資は在庫等に対する純投資額である。

(単位：百万円)

	当初投資時点	第×3期	第×4期	第×5期
売上(現金収入)		100	100	100
費用(現金支出)		70	70	70
投資額	20	5	0	0

<プロジェクト E>

遊休化する機械設備 g と新たに購入する機械設備 h を利用することによって、技術力を活かした環境関連製品の本格生産を目指す。機械設備 h の取得原価は 80 百万円であり、耐用年数 5 年、残存価額ゼロ、定額法で減価償却する。また、機械設備 h の第×5 期末時点での価値は簿価と同額の 32 百万円と予測される。製造・販売予測に基づく損益等の予測は以下のとおりである。なお、当初投資時点は第×3 期首であり、同時点における投資は機械設備 h と在庫等に対する純投資額である。

(単位：百万円)

	当初投資時点	第×3期	第×4期	第×5期
売上(現金収入)		100	250	250
費用(現金支出)		70	150	150
投資額	90	20	0	0

(設問 1)

プロジェクト Z を採用したことによって増加する各期のキャッシュ・フロー(当初投資時点の投資額を含まない)を、以下の 2 つのケースについて計算せよ。

ケース 1：各期におけるプロジェクト Z 以外の事業活動からの税引前当期純利益がゼロである。

ケース 2：各期におけるプロジェクト Z 以外の事業活動からの税引前当期純損失が 10 百万円である。

(設問 2)

両プロジェクトの正味現在価値を計算して(a)欄に記入し、採用すべきプロジェクトについて(b)欄に○印を付けよ。なお、計算においてはかねてより同社が採用している資本コスト 10 % を適用し、プロジェクト以外の事業活動からの税引前当期純利益はゼロであるとする。解答にあたっては、金額単位を百万円とし、小数点第 2 位を四捨五入すること。

割引率 10 % の現価係数表

年	1	2	3
現価係数	0.9091	0.8264	0.7513

(設問 3)

設問 2 においては正味現在価値によってプロジェクトの収益性を評価したが、D 社の財務状況に鑑みて、プロジェクトの流動性を検討するべきである。適切なプロジェクトの評価指標を計算し、両プロジェクトについて比較せよ。

第 4 問(配点 12 点)

X 社は D 社にとって主要な取引先であり、D 社の受注全体に占める X 社からの受注割合が大きい。この点に関して、下記の設問に答えよ。

(設問 1)

X 社のような大口取引先の存在は、D 社にとってメリットもあるがデメリットもある。どのようなデメリットがあるか、30 字以内で述べよ。

(設問 2)

設問 1 におけるデメリットを解消するための方策として、環境関連製品の製造・販売をすることの意義を 30 字以内で述べよ。

MEMO



【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 28 点）

（設問 1）

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	17.67 （ % ）
②	売上債権回転率	4.89 （ 回 ）
③	負債比率	352 （ % ）

（設問 2）

多	様	な	金	属	加	工	技	術	力	を	有	す	る	た	め	収	益	性	が
高	い	一	方	、	売	上	高	に	比	べ	売	上	債	権	が	過	大	で	借
入	依	存	度	が	高	い	た	め	、	効	率	性	・	安	全	性	が	低	い。

第2問（配点 34 点）

（設問 1）

売上高	1,935
売上原価	1,695
売上総利益	240
販売費及び一般管理費	300
営業損益	－60
営業外収益	13
営業外費用	24
経常損益	－71
特別利益	0
特別損失	0
税引前当期純損益	－71
法人税等	0
当期純損益	－71

(a)	傾	向	は	、	売	上	高	が	10	%	減	少	す	る	こ	と	で	、	営	業
	損	益	以	降	の	損	益	が	黒	字	か	ら	赤	字	に	変	わ	る	。	

(b)	原	因	は	、	費	用	に	占	め	る	固	定	費	の	割	合	が	相	対	的
	に	大	き	い	た	め	、	売	上	高	の	減	少	に	対	す	る	利	益	の
	減	少	幅	が	大	き	く	な	る	か	ら	で	あ	る	。					

(設問 3)

	(a)	(b)
(1)	2,241 (百万円)	・ 固定費の修正 : $1,140 + 24 - 13 = 1,151$ ・ 必要売上高 (S) : $S - 855 / 1,935S - 1,151 = 100$ $\therefore S = 2,241.375 \div \underline{2,241 \text{ (百万円)}}$
(2)	1,756 (百万円)	・ 目標経常利益を達成する固定費 (FC) : $(1,935 - 855) - FC = 100 \quad \therefore FC = 980$ ・ 損益分岐点売上高 (S) : $S - 855 / 1,935S - 980 = 0$ $\therefore S = 1,755.8 \cdots \div \underline{1,756 \text{ (百万円)}}$

第3問 (配点 26 点)

(設問 1)

	第×3 期	第×4 期	第×5 期
ケース 1	19 (百万円)	24 (百万円)	24 (百万円)
ケース 2	22 (百万円)	27 (百万円)	27 (百万円)

(設問 2)

	(a)	(b)
プロジェクト Z	35.1 (百万円)	
プロジェクト E	64.8 (百万円)	○

(設問 3)

- ・評価指標：回収期間
- ・計算と比較：
プロジェクト Z：1.04（年）
プロジェクト E：2.03（年）

よって、プロジェクト Z の回収期間がプロジェクト E に比べて短くなるため、プロジェクト Z のほうが有利となる。

第4問 (配点 12 点)

(設問 1)

大	口	取	引	先	の	経	営	に	大	き	く	左	右	さ	れ	る	こ	と	で
経	営	が	不	安	定	に	な	る	。										

(設問 2)

異	な	る	需	要	動	向	を	示	す	こ	と	で	リ	ス	ク	分	散	に	よ
る	経	営	の	安	定	化	を	図	る。										

【中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ】計算過程

第2問

(設問1)

- ・第×3期の売上高

第×3期の売上高は問題文と第×2期の損益計算書より、 $2,150 \times 0.9 = 1,935$ 百万円となる。

- ・第×3期の変動費と固定費

第×3期の変動費と固定費を計算する前に、第×2期の変動費と固定費を把握する必要がある。第×2期の変動費と固定費は問題文と第×2期の損益計算書より、次のようになる。

(単位：百万円)

	変動費	固定費	合計
売上原価	750	1,020	1,770
販売費及び一般管理費	200	120	320

第×3期の売上高はX社からの受注減少によって第×2期と比較して10%減少するため、変動費も10%減少する。よって、変動費率と固定費は変わらないため、第×3期の変動費と固定費の内訳は次のようになる。

(単位：百万円)

	変動費	固定費	合計
売上原価	750×0.9	1,020	1,695
販売費及び一般管理費	200×0.9	120	300

したがって、第×3期の予想損益計算書は次のようになる。

(単位：百万円)

売上高	1,935
売上原価	1,695
売上総利益	240
販売費及び一般管理費	300
営業損益	-60
営業外収益	13
営業外費用	24
経常損益	-71
特別利益	0
特別損失	0
税引前当期純損益	-71
法人税等	0
当期純損益	-71

(設問 3)**(1)**

目標とする経常利益 100 百万円を達成するために必要な売上高が問われている。営業外損益は、固定費の修正項目として扱う。つまり、営業外収益は固定費から控除し、営業外費用は固定費に加算する。

$$\text{固定費の調整} = (1,020 + 120) + \text{営業外費用 } 24 - \text{営業外収益 } 13 = 1,151$$

必要な売上高を S とおけば (変動費 $= 750 \times 0.9 + 200 \times 0.9 = 855$)、

$$S - (855 / 1,935) S - 1,151 = 100$$

$$\therefore S = 2,241.375 \div \underline{2,241} \text{ (百万円)}$$

となる。

(2)

目標とする経常利益 100 百万円を達成するために固定費を削減した上で、そのときの損益分岐点売上高が問われている。まず、目標とする経常利益を達成するための固定費 (FC) を計算する。

$$(1,935 - 855) - FC = 100$$

$$\therefore FC = 980$$

次に、損益分岐点売上高 (S) を計算する。

$$S - (855 / 1,935) S - 980 = 0$$

$$\therefore S = 1,755.8 \cdots \div \underline{1,756} \text{ (百万円)}$$

あるいは、目標とする経常利益 100 百万円を達成するために、(第×3 期の経常損益が -71 百万円であることから)、固定費を 171 百万円削減する必要がある。よって、新たな固定費 $= 1,151 - 171 = 980$ 百万円となる。

第 3 問**(設問 1)**

$$\begin{aligned} \text{営業 CF} &= (\text{売上} - \text{費用} - \text{減価償却費}) \times (1 - \text{税率}) + \text{減価償却費} \\ &= \text{税引後利益} + \text{減価償却費} \end{aligned}$$

$$CF = \text{営業 CF} - (\text{第} \times 3 \text{ 期の}) \text{投資額}$$

・ ケース 1

$$\text{営業 CF} = (100 - 70 - 10) \times (1 - 0.3) + 10 = 24 \text{ (百万円)}$$

$$\text{第} \times 3 \text{ 期の CF} = \text{営業 CF} - (\text{第} \times 3 \text{ 期の}) \text{投資額} = 24 - 5 = \underline{19} \text{ (百万円)}$$

$$\text{第} \times 4 \text{ 期の CF} = 24 - 0 = \underline{24} \text{ (百万円)}$$

$$\text{第} \times 5 \text{ 期の CF} = 24 - 0 = \underline{24} \text{ (百万円)}$$

・ケース 2

プロジェクト Z を採用したことによって増加する各期の CF は、損失 10 百万円と比較して計算する。「プロジェクト Z を採用した場合の CF」と「採用する前の CF」の差額を認識することになる。

①プロジェクト Z を採用する前の CF

プロジェクト Z 以外の事業活動から生じる減価償却費を Dep (Depreciation) とおけば、

$$CF = \text{税引前当期純利益} (-10) + \text{Dep}$$

となる。

②プロジェクト Z を採用した場合の CF

$$\begin{aligned} \text{税引前当期純利益} &= (\text{売上} - \text{費用} - \text{減価償却費}) - \text{損失} \\ &= (100 - 70 - 10) - 10 \\ &= 10 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CF &= \text{税引前当期純利益} \times (1 - \text{税率}) + \text{減価償却費} \\ &= 10 \times (1 - 0.3) + 10 + \text{Dep} \\ &= 17 + \text{Dep} \end{aligned}$$

よって、プロジェクト Z を採用したことによって増加する CF は、

$$CF = (17 + \text{Dep}) - ((-10) + \text{Dep}) = 27 \text{ (百万円)}$$

となる。したがって、

$$\text{第} \times 3 \text{ 期の CF} = 27 - (\text{第} \times 3 \text{ 期の}) \text{ 投資額 } 5 = \underline{22 \text{ (百万円)}}$$

$$\text{第} \times 4 \text{ 期の CF} = \underline{27 \text{ (百万円)}}$$

$$\text{第} \times 5 \text{ 期の CF} = \underline{27 \text{ (百万円)}}$$

となる。

考え方として、プロジェクト Z 以外の事業単体では節税効果が生じず、プロジェクト Z とプロジェクト Z 以外の事業をあわせるとプロジェクト Z 以外の事業でも節税効果が生じて、損失 $10 \times \text{税率 } 0.3 = 3$ 百万円が CF 上（ケース 1 に対して）加算されることになる。

(設問 2)

・プロジェクト Z の NPV

$$\begin{aligned} \text{プロジェクト Z の NPV} &= 19 \times 0.9091 + 24 \times 0.8264 + 24 \times 0.7513 - 20 \\ &= 35.1377 \div \underline{35.1 \text{ (百万円)}} \end{aligned}$$

・プロジェクト E の NPV

$$\text{第} \times 3 \text{ 期の CF} = (100 - 70 - 26) \times (1 - 0.3) + 26 - 20 = 8.8 \text{ (百万円)}$$

$$\text{第} \times 4 \text{ 期の CF} = (250 - 150 - 26) \times (1 - 0.3) + 26 = 77.8 \text{ (百万円)}$$

$$\text{第}\times 5\text{期のCF} = (250 - 150 - 26) \times (1 - 0.3) + 26 + 32 = 109.8 \text{ (百万円)}$$

$$\begin{aligned} \text{プロジェクトEのNPV} &= 8.8 \times 0.9091 + 77.8 \times 0.8264 + 109.8 \times 0.7513 - 90 \\ &= 64.78674 \div \underline{64.8 \text{ (百万円)}} \end{aligned}$$

(設問3)

投資の評価基準にはいくつかあるが、投資案の流動性、安全性を示すのは回収期間法となる。

回収期間は、投資額÷CFで計算される。回収期間の計算において、毎期のCFが異なる場合は、CFを積み上げることになる（投資額を回収できるところまで積み上げる）。

・プロジェクトZの回収期間

(単位：百万円)

	CF	累計		投資額
第×3期	19	19	<	20
第×4期	24	43	>	20

$$\begin{aligned} \text{プロジェクトZの回収期間} &= 1 + (20 - 19) \div 24 \\ &= 1.041\cdots \div \underline{1.04 \text{ (年)}} \end{aligned}$$

・プロジェクトEの回収期間

(単位：百万円)

	CF	累計		投資額
第×3期	8.8	8.8	<	90
第×4期	77.8	86.6	<	90
第×5期	109.8	196.4	>	90

$$\begin{aligned} \text{プロジェクトEの回収期間} &= 2 + (90 - 8.8 - 77.8) \div 109.8 \\ &= 2.030\cdots \div \underline{2.03 \text{ (年)}} \end{aligned}$$

よって、プロジェクトZの回収期間がプロジェクトEに比べて短くなるため、プロジェクトZのほうが有利となる。



TAC