

【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)

①強み

輸	送	と	保	管	両	面	で	の	地	元	特	有	の	荷	主	の	ニ	ー	ズ
へ	の	き	め	細	か	い	対	応	力										

②弱み

紙	の	伝	票	管	理	な	ど	受	注	管	理	面	の	非	効	率	さ	、	顧
客	の	新	規	開	拓	力	の	弱	さ										

第2問(配点20点)

理	由	は	、	新	市	場	の	開	拓	で	あ	る	一	方	で	組	織	は	地
元	志	向	が	強	い	た	め	、	県	内	事	業	と	切	り	離	し	、	少
人	数	で	ス	ピ	ー	ド	感	を	も	っ	て	進	め	た	か	っ	た	か	ら
狙	い	は	、	物	流	企	画	や	営	業	経	験	を	活	か	す	こ	と	と
次	世	代	経	営	者	と	し	て	経	験	を	積	ま	せ	る	こ	と	。	

第3問(配点20点)

2	代	目	の	長	男	の	営	業	に	よ	っ	て	A	社	が	効	率	的	な
受	注	処	理	や	各	店	舗	の	在	庫	管	理	の	ノ	ウ	ハ	ウ	を	有
し	て	い	る	と	認	識	し	た	上	、	新	た	な	市	場	で	あ	る	県
内	に	ス	ム	ー	ズ	に	進	出	す	る	に	あ	た	っ	て	地	域	物	流
の	コ	ー	デ	ィ	ネ	ー	ト	力	に	魅	力	を	感	じ	た	か	ら	。	

第4問 (配点 40 点)

(設問1)

非	一	族	で	あ	る	経	営	幹	部	を	経	営	層	に	入	れ	、	2	代
目	を	支	え	る	と	と	も	に	県	内	事	業	部	に	配	置	す	る	長
男	の	上	席	者	と	す	る	こ	と	で	、	組	織	の	一	体	感	を	醸
成	し	な	が	ら	両	事	業	部	の	連	携	強	化	を	図	る	こ	と	。

(設問2)

人	事	処	遇	制	度	の	適	正	化	と	事	業	部	間	の	人	事	異	動
首	都	圏	に	お	け	る	協	力	会	の	組	織	化	に	よ	り	、	物	流
の	多	様	化	や	複	雑	化	に	対	応	可	能	な	組	織	と	し	、	県
内	事	業	部	の	き	め	細	か	い	対	応	力	強	化	に	よ	る	受	託
範	囲	拡	大	と	首	都	圏	の	案	件	受	託	を	志	向	す	る	こ	と

【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 

3	代	目	の	セ	ン	ス	に	よ	る	食	器	の	企	画	力	、	提	案	力	。	
地	場	の	陶	磁	器	関	連	事	業	者	と	の	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	。		

②W 

卸	売	業	と	し	て	の	流	通	機	能	が	弱	体	化	し	、	自	社	店		
舗	の	消	費	者	向	け	販	売	力	も	弱	い	こ	と	。						

③O 

X	市	に	お	け	る	ク	リ	エ	ー	タ	ー	志	望	の	移	住	者	増	加		
と	、	全	国	の	家	庭	に	関	心	を	向	け	る	若	者	の	増	加	。		

④T 

X	市	の	窯	元	数	及	び	陶	工	の	減	少	と	、	高	齢	化	・	人		
口	減	少	に	よ	る	新	規	及	び	買	い	替	え	需	要	の	頭	打	ち	。	

第2問 (配点 25点)

X	焼	と	地	元	食	材	、	発	酵	調	味	料	を	合	わ	せ	た	「	X	
市	郷	土	料	理	セ	ッ	ト	」	を	提	案	す	る	。	自	宅	で	X	市	
の	味	わ	い	を	再	現	で	き	る	こ	と	に	よ	り	感	覚	価	値	を	
訴	求	し	、	X	焼	の	歴	史	や	新	し	い	作	風	を	受	け	入	れ	
る	土	壌	を	紹	介	す	る	こ	と	で	観	念	価	値	を	訴	求	す	る	。

第3問 (配点 25 点)

E	C	サ	イ	ト	を	利	用	し	た	食	器	の	販	売	代	行	お	よ	び
商	品	情	報	の	更	新	を	行	い	、	手	数	料	を	徴	収	す	る	新
規	事	業	を	提	案	す	る	。	具	体	的	に	は	、	現	在	取	引	が
な	い	零	細	な	窯	元	の	出	品	、	食	器	愛	好	家	の	保	有	す
る	食	器	の	出	品	お	よ	び	新	品	購	入	を	可	能	と	す	る	。

第4問 (配点 30 点)

家	庭	に	関	心	を	向	け	る	若	者	に	向	け	、	ス	タ	イ	リ	ッ
シ	ュ	な	空	間	と	X	焼	で	軽	食	を	提	供	す	る	カ	フ	ェ	ス
ペ	ー	ス	を	有	す	る	店	舗	を	3	代	目	が	紹	介	す	る	動	画
を	作	成	、	配	信	サ	イ	ト	に	掲	載	す	る	。	3	代	目	が	選
ぶ	ク	リ	エ	ー	タ	ー	窯	元	の	食	器	紹	介	・	店	舗	限	定	販
売	、	3	代	目	と	の	交	流	イ	ベ	ン	ト	等	を	継	続	的	に	行
い	、	3	代	目	の	セ	ン	ス	に	共	感	す	る	層	を	開	拓	し	、
E	C	サ	イ	ト	利	用	も	促	す。										

【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)

X	社	で	工	場	設	備	レ	イ	ア	ウ	ト	設	計	を	担	当	し	、	工
場	の	生	産	性	を	高	め	る	こ	と	を	顧	客	に	提	案	し	て	き
た	経	験	を	も	つ	社	長	の	、	特	注	品	受	託	生	産	の	獲	得
に	寄	与	す	る	搬	送	機	能	に	つ	い	て	の	有	効	な	提	案	力。

第2問(配点20点)

3	工	程	の	う	ち	製	缶	工	程	の	み	で	残	業	や	休	日	出	勤
が	生	じ	て	お	り	、	最	適	な	要	員	配	置	が	行	わ	れ	て	い
な	い	可	能	性	が	あ	る	た	め	、	各	工	程	の	要	員	数	や	作
業	量	、	作	業	順	序	を	継	続	的	に	分	析	し	、	増	加	す	る
受	注	量	に	合	わ	せ	て	柔	軟	な	要	員	配	置	を	行	う	。	

第3問(配点20点)

ま	ず	、	確	認	・	調	整	の	手	間	を	減	ら	す	た	め	、	工	程
管	理	シ	ス	テ	ム	を	製	造	部	に	導	入	す	る	。	次	に	、	設
計	部	の	製	作	図	面	と	生	産	管	理	課	の	工	数	計	画	を	デ
一	タ	化	し	て	シ	ス	テ	ム	に	取	り	込	み	、	計	画	と	統	制
に	必	要	な	情	報	を	設	計	部	と	製	造	部	で	共	有	す	る	。

第4問 (配点 20点)

デ	ジ	タ	ル	デ	一	タ	化	済	み	の	部	品	構	成	表	の	発	注	金
額	に	基	づ	い	て	材	料	費	を	算	出	し	、	経	験	で	は	な	く
実	績	に	基	づ	い	て	工	数	を	見	積	も	っ	て	人	件	費	を	算
出	す	る	。	過	去	の	契	約	金	額	で	は	な	く	、	最	新	の	コ
ス	ト	に	基	づ	い	て	算	出	し	た	契	約	金	額	を	用	い	て	顧
客	企	業	と	価	格	交	渉	で	き	る	体	制	を	整	備	す	る	。	

第5問 (配点 20点)

メ	一	カ	一	を	介	さ	な	い	た	め	、	社	長	が	有	す	る	強	み
を	生	か	し	、	小	規	模	企	業	の	施	設	に	適	し	た	コ	ン	ベ
ヤ	の	特	注	品	を	受	託	し	、	生	産	性	を	向	上	で	き	る	提
案	を	す	る	。	自	社	企	画	製	品	に	つ	い	て	は	、	C	社	自
身	で	の	メ	ン	テ	ナ	ン	ス	の	負	担	を	減	ら	す	た	め	、	メ
ン	テ	ナ	ン	ス	の	し	や	す	さ	考	慮	し	て	設	計	す	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	有形固定資産回転率	11.26 (回)
②	売上高総利益率	59.01 (%)
③	自己資本比率	14.15 (%)

（設問2）

製	品	開	発	か	ら	販	売	に	至	る	一	貫	体	制	が	店	舗	運	営
の	効	率	化	等	に	寄	与	し	て	い	る	が	、	客	単	価	の	低	下
に	対	す	る	コ	ス	ト	削	減	が	で	き	ず	、	大	手	資	本	の	進
出	に	対	抗	す	る	た	め	の	留	保	利	益	が	不	十	分	で	あ	る。

第2問（配点20点）

（設問1）

(a)	6,500	袋
(b)	240	袋
(c)	2,670,800	円
(d)	X社向けの限界利益：3,000－1,780＝1,220円 Y社向けの限界利益：4,800－(1,780＋1600)＝1,420円 営業利益：1,220×6,500＋1,420×240－5,600,000＝ <u>2,670,800円</u>	

（設問2）

(a)	4,905	円
(b)	X社向けの生産数をx、Y社向けをyと置く。製造に関する条件は次のとおりである。 直接作業時間の制約条件： $x + 2.5y \leq 10,000$ …① 機械運転時間の制約条件： $2x + 2.5y \leq 13,600$ …② X社向けの需要量： $x \leq 6,500$ …③ Y社向けの需要量： $y \leq 4,200$ …④ ①と②の交点を求めると「x：3,600、y：2,560」となり、この点が①～④の可能領域の中でy2,400袋以上に最も近い端点になるため、このセールスマックスの営業利益が（設問1）のセールスマックスの営業利益を超えるYの販売価格を求める（Yの販売価格をYと置く）。 $1,220 \times 3,600 + (Y - 3,380) \times 2,560 \geq 1,220 \times 6,500 + (Y - 3,380) \times 240$ $\therefore Y$ の販売価格 $\geq$ <u>4,905円</u>	

第3問 (配点 30 点)

(設問 1)

(a)	69	万円
(b)	74	万円

(設問 2)

(a)	51.14	万円
(b)	初期投資と旧機械の売却収入の合計額： $-540+70=-470$ 万円 3～9 年度の正味 CF： $70 \times (1-0.3) + 40=89$ 万円 9 年度の運転資本の回収：40 万円 正味現在価値： $-470+69 \times 0.917+74 \times 0.842+89 \times 5.033 \times 0.842+40 \times 0.460$ $=51.143954 \approx 51.14$ 万円	

(設問 3)

(a)	18.96	万円
(b)	ある	ない
(c)	< 営業利益が 7 割にとどまった場合 > 初年度の正味 CF： $30 \times 0.7 \times (1-0.3) + 40=54.7$ 万円 2 年目以降の正味 CF： $70 \times 0.7 \times (1-0.3) + 40=74.3$ 万円 正味現在価値： $-470 + (54.7+33-25) \times 0.917 + (74.3-15) \times 0.842 + 74.3 \times 5.033 \times 0.842 + 40 \times 0.460 = \Delta 29.3060002$ 万円 < 正味現在価値の期待値 > $51.14 \times 0.6 + \Delta 29.3060002 \times 0.4 = 18.96159992 \approx 18.96$ 万円	

第4問 (配点 25 点)

(設問 1)

設	定	さ	れ	た	価	格	が	業	績	評	価	に	直	接	影	響	を	与	え
る	た	め	、	各	事	業	部	の	利	害	が	対	立	し	や	す	い	。	ま
た	、	加	工	事	業	部	に	は	あ	ら	か	じ	め	設	定	さ	れ	た	利
益	が	保	証	さ	れ	る	の	で	、	業	績	評	価	に	問	題	が	あ	る。

(設問 2)

事	業	部	長	が	管	理	可	能	な	収	益	、	変	動	費	、	固	定	費
を	用	い	た	管	理	可	能	利	益	等	を	使	用	し	て	、	権	限	と
責	任	を	一	致	さ	せ	た	業	績	評	価	を	行	う	べ	き	点	。	



事例Ⅳ（令和 6 年度） 計算過程

第 1 問

（設問 1）

- ①有形固定資産回転率： $5,360 \div 476 = 11.260 \dots \div \underline{11.26}$ （回）  
②売上高総利益率： $3,163 \div 5,360 \times 100 = 59.011 \dots \div \underline{59.01}$ （%）  
③自己資本比率： $432 \div 3,054 \times 100 = 14.145 \dots \div \underline{14.15}$ （%）

第 2 問

（設問 1）

1 袋当たり直接作業時間および 1 袋当たり機械運転時間のそれぞれの単位当たり限界利益を算出し、生産の優先度を検討する。

<X 社向け>

- 1 袋当たり販売価格：3,000 円  
1 袋当たり変動費：1,780 円  
1 袋当たり限界利益： $3,000 - 1,780 = 1,220$  円  
直接作業時間 1 時間当たりの限界利益： $1,220 \div 1 = 1,220$  円  
機械運転時間 1 時間当たりの限界利益： $1,220 \div 2 = 610$  円

<Y 社向け>

- 1 袋当たり販売価格：4,800 円  
1 袋当たり変動費： $1,780 + 1,600$  円 = 3,380 円  
1 袋当たり限界利益： $4,800 - 3,380 = 1,420$  円  
直接作業時間 1 時間当たりの限界利益： $1,420 \div (1 + 1.5) = 568$  円  
機械運転時間 1 時間当たりの限界利益： $1,420 \div (2 + 0.5) = 568$  円

上記より、直接作業時間 1 時間当たりの限界利益も機械運転時間 1 時間当たりの限界利益も X 社向けの方が大きいため、X 社向けを優先して製造する。

<生産個数>

X 社向けの最大数 6,500 袋を生産した場合、  
直接作業時間： $1 \times 6,500 = 6,500 < 10,000$ （最大直接作業時間）  
機械運転時間： $2 \times 6,500 = 13,000 < 13,600$ （最大機械運転時間）  
であるため、X 社向けは最大数である 6,500 袋を生産する。その場合、Y 社向けの直接作業時間および機械運転時間は 1 袋当たりどちらも同様の 2.5 時間であるのに対して、残り時間は機械運転時間の方が少ないので、こちらの残り時間で Y 社向けを生産する。

Y 社向け： $(13,600 - 13,000) \div 2.5 = \underline{240}$  袋

<営業利益>

それぞれの生産数分の限界利益から固定費を差し引いて計算する。

$$\text{営業利益} : 1,220 \times 6,500 + 1,420 \times 240 - 5,600,000 = \underline{2,670,800 \text{ 円}}$$

(設問 2)

X 社向けの生産数を  $x$ 、Y 社向けを  $y$  と置くと製造に関する条件は次のとおりである。

$$\text{直接作業時間の制約条件} : x + 2.5y \leq 10,000 \cdots \textcircled{1}$$

$$\text{機械運転時間の制約条件} : 2x + 2.5y \leq 13,600 \cdots \textcircled{2}$$

$$\text{X 社向けの需要量} : x \leq 6,500 \cdots \textcircled{3}$$

$$\text{Y 社向けの需要量} : y \leq 4,200 \cdots \textcircled{4}$$

①と②の交点を求めると「 $x : 3,600$ 、 $y : 2,560$ 」となり、この点が①～④の可能領域の中で  $y 2,400$  袋以上に最も近い端点になるため、このセールスマックスの営業利益が(設問 1)のセールスマックスの営業利益を超える Y の販売価格を求める (Y の販売価格を Y と置く)。

$$1,220 \times 3,600 + (Y - 3,380) \times 2,560 \geq 1,220 \times 6,500 + (Y - 3,380) \times 240$$

$$\therefore Y \text{ の販売価格} \geq \underline{4,905 \text{ 円}}$$

第 3 問

(設問 1)

<初年度>

正味キャッシュフロー (CF)、旧機械の売却による税金への影響、運転資本の増加より、更新前と比べた初年度の CF の増加額を計算する。

$$\text{減価償却費の差額} : 540 \div 9 - 240 \div 12 = 40 \text{ 万円}$$

$$\text{正味 CF} : 30 \times (1 - 0.3) + 40 = 61 \text{ 万円}$$

$$\text{旧機械の売却による税金への影響} : \text{売却損 } 110 \text{ ※} \times 0.3 = 33 \text{ 万円 (CIF)}$$

$$\text{※} 70 \text{ (売却収入)} - 180 \text{ (売却時簿価)} = -110 \text{ 万円}$$

$$\text{運転資本の増加} : 25 \text{ 万円 (COF)}$$

$$\text{CF の増加額} : 61 + 33 - 25 = \underline{69 \text{ 万円}}$$

<2 年度>

正味キャッシュフロー (CF)、運転資本の増加より、更新前と比べた 2 年度の CF の増加額を計算する。

$$\text{減価償却費の差額} : 40 \text{ 万円}$$

$$\text{正味 CF} : 70 \times (1 - 0.3) + 40 = 89 \text{ 万円}$$

$$\text{運転資本の増加額} : 40 - 25 = 15 \text{ 万円 (COF)}$$

$$\text{CF の増加額} : 89 - 15 = \underline{74 \text{ 万円}}$$

(設問 2)

各年度の CF を計算し、現在価値に割り引き加算・減算することで正味現在価値を計算する。

初期投資と旧機械の売却収入の合計額： $-540+70=-470$  万円

3～9 年度の正味 CF： $70 \times (1-0.3) + 40=89$  万円

9 年度の運転資本の回収：40 万円

正味現在価値： $-470+69 \times 0.917+74 \times 0.842+89 \times 5.033 \times 0.842+40 \times 0.460$   
 $=51.143954 \approx \underline{51.14}$  万円

(設問 3)

営業利益が 7 割にとどまった場合の正味現在価値を算出し、予測どおりとなった場合の正味現在価値との期待値を計算する。

なお、30 万円の市場調査費については、新機械の試験的導入の意思決定においては、試験的導入を行っても行わなくてもすでにかかった費用であるため埋没原価として試験的導入の意思決定では考慮しないものとする。

< 営業利益が 7 割にとどまった場合 >

初年度の正味 CF： $30 \times 0.7 \times (1-0.3) + 40=54.7$  万円

2 年度以降の正味 CF： $70 \times 0.7 \times (1-0.3) + 40=74.3$  万円

正味現在価値： $-470 + (54.7+33-25) \times 0.917 + (74.3-15) \times 0.842 + 74.3 \times 5.033$   
 $\times 0.842 + 40 \times 0.460 = \Delta 29.3060002$  万円

< 正味現在価値の期待値 >

$51.14 \times 0.6 + \Delta 29.3060002 \times 0.4 = 18.96159992 \approx \underline{18.96}$  万円