無断転載・転用禁止

令和 8 年度 2 次試験 TAC 全体講評

【全体】

今回の試験は、4 事例の中では「事例Ⅲが対応できた」という手応えをもった受験者が多かったようです。その結果、全体的に「なんとかなるかも」という印象の受験者が例年より多いと想定されます。ただ、事例Ⅰ、Ⅱ、Ⅳの手応えは微妙だと思われます。また、後述するように事例Ⅲは手応えほど得点になっていない可能性があります。

それぞれの事例について簡単に整理しておきます。

【事例Ⅰ】

4 問構成でした。第 1 問を含めビックリするような論点ではないです。しかし、「理由は何か」ではなく「理由はどこにあるのか」(第 2 問)、「どのように育成すべきか」ではなく「どのように育成すべきと考えられるか」（第 3 問）、「成長戦略をこたえよ」ではなく「成長戦略をどのようなものにすれば良いと考えられるか」（第 4 問）と要求がすこしずつ妙な設定になっていることもあり対応が難しいと判断した受験者は少なくないと思われます。しかし、問題本文中に根拠は示されているので、結果的に自己評価より得点が高くなる可能性があります。

【事例Ⅱ】

4 つの問題すべてである程度の手応えをもって解答可能な設定です。ただ、ある程度の得点になったとしても、それ以上になるかどうかが微妙です。最大の関心は第 4 問（配点 30 点）でしょう。「ターゲット層を 2 つ以上挙げて」という指示ですので、そもそもいくつ答えるか決める必要があります。さらに、ターゲット層、関わり方、X 村の経営資源の組み合わせはいくつも浮かびますので、相当時間をかけてもスッキリしない終わり方になった可能性があります。またその影響が第 2 問、第 3 問に及ぶと得点が積み上がっていかないことになります。

【事例Ⅲ】

冒頭で触れたように「ある程度納得できる解答を作成できた」という印象になった受験者が例年より多いようです。しかし、例年同様受験者がミスリードしやすい記述がちりばめられているため、それらに飛びついてしまうと手応えと結果が一致しなくなる可能性が十分にあります。たとえば第 3 問では、「長時間残業や外注活用などを削減する」ことを目的として解決策を要求していますが、あくまで「デジタル印刷機の有効活用」によって解決しますので、「校正確認」を核に編集すると得点になりません。また第 4 問は単純な技術承継ではなく、「技術力の維持・強化」ですので、「業務経験の長さが質の高さ」の要因にならないようにする方向でまとめることが求められています。

【事例Ⅳ】

第 1 問のキャッシュ・コンバージョン・サイクルでびっくりしたと思います。また、残りの 2 つの指標の判断も慣れ親しんだ設定とは異なるため「気持ちの悪さ」を感じた受験者が多いと思います。さらに、第 4 問は第 1 問から第 3 問までの結果を踏まえて解答する設定なので 80 分のマネジメントもそれほど簡単ではなかったと思います。

以上

【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）

(a) 内部環境

主	力	の	卸	売	が	薄	利	で	あ	り	、	伸	び	る	事	業	を	つ	く
っ	て	将	来	の	輸	出	や	高	付	加	価	値	化	を	図	る	、	メ	ー
カ	ー	機	能	を	内	包	す	る	価	値	創	造	企	業	と	な	る	こ	と。

(b) 外部環境

原	材	料	費	な	ど	の	コ	ス	ト	上	昇	や	、	小	容	量	品	へ	の
売	れ	筋	変	化	、	パ	ッ	ケ	ー	ジ	な	ど	も	含	め	て	商	品	を
評	価	す	る	消	費	者	ニ	ー	ズ	の	変	化	に	対	応	す	る	こ	と。

第２問（配点 30 点）

X	社	の	商	品	を	グ	ル	ー	プ	の	強	み	で	あ	る	A	社	の	卸
売	販	路	と	α	社	の	E	C	か	ら	な	る	顧	客	接	点	の	運	営
に	の	せ	、	互	い	の	業	務	の	理	解	を	通	し	た	懐	疑	的	状
況	の	解	消	、	組	織	的	に	統	合	さ	れ	た	一	体	感	の	あ	る
グ	ル	ー	プ	運	営	の	た	め	、	グ	ル	ー	プ	内	の	各	種	情	報
の	収	集	・	共	有	や	売	上	予	測	か	ら	品	質	情	報	ま	で	を
グ	ル	ー	プ	横	断	で	連	携	さ	せ	る	業	務	プ	ロ	セ	ス	の	整
備	が	不	可	欠	だ	っ	た	こ	と。										

第３問（配点 20 点）

業	務	マ	ニ	ュ	ア	ル	や	評	価	制	度	、	職	務	分	掌	の	整	備、
自	社	商	品	の	選	ば	れ	方	や	使	わ	れ	方	を	見	る	た	め	に
Ａ	社	や	α	社	へ	の	出	向	や	合	同	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	の	場
で	の	知	見	共	有	を	実	施	し	、	消	費	者	視	点	を	有	し	た
グ	ル	ー	プ	の	一	員	と	し	て	必	要	な	育	成	を	行	う	。	

第４問（配点 30 点）

雇	用	を	守	り	な	が	ら	段	階	的	に	価	値	創	造	企	業	と	し
て	成	長	す	る	。	具	体	的	に	は	、	Ｘ	社	の	木	桶	熟	成	を
活	か	し	た	味	の	追	及	と	パ	ッ	ケ	ー	ジ	、	ス	ト	ー	リ	ー、
使	い	方	提	案	で	付	加	価	値	を	高	め	た	製	品	を	開	発	し、
収	益	性	を	高	め	る	。	ま	た	、	自	社	加	工	食	品	の	幅	を
広	げ	て	卸	先	へ	の	提	案	力	を	高	め	る	。	都	市	部	で	テ
ス	ト	販	売	を	実	施	し	な	が	ら	展	開	し	、	将	来	的	な	海
外	輸	出	も	見	据	え	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）

（a）強み

社	長	の	人	脈	を	生	か	し	て	、	実	家	を	含	む	X	村	の	複
数	の	農	家	か	ら	品	質	に	優	れ	た	か	ん	き	つ	を	仕	入	れ
ら	れ	る	関	係	性	。	接	客	や	催	事	企	画	の	感	覚	を	、	商
品	の	企	画	や	生	産	者	と	消	費	者	の	交	流	の	場	づ	く	り
に	生	か	せ	る	テ	ー	マ	パ	ー	ク	で	培	っ	た	経	験	。		

（b）弱み

設	立	か	ら	間	も	な	く	、	独	自	に	築	い	た	販	売	先	や	取
引	先	は	現	時	点	で	は	ま	だ	少	な	く	、	販	売	経	路	が	限
ら	れ	て	い	る	こ	と	。	さ	ら	に	、	か	ん	き	つ	や	パ	ウ	ダ
ー	商	品	の	魅	力	を	顧	客	に	伝	え	る	販	促	の	仕	組	み	や
プ	ロ	モ	ー	シ	ョ	ン	力	も	不	十	分	な	こ	と	。				

第２問（配点 25 点）

各	農	家	が	栽	培	す	る	品	種	ご	と	の	特	徴	と	栽	培	の	現
況	、	収	穫	時	期	の	異	な	る	複	数	の	か	ん	き	つ	の	旬	ご
と	の	年	間	収	穫	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	で	年	間	を	通	じ	た	次
の	購	入	時	期	を	示	し	、	産	地	に	足	を	運	べ	な	く	て	も
購	入	で	き	る	配	送	の	案	内	と	高	齢	の	得	意	客	で	も	注
文	し	や	す	い	簡	便	な	注	文	・	決	済	方	法	、	自	家	消	費
用	に	加	え	贈	答	用	の	箱	買	い	に	も	向	く	と	い	う	訴	求
内	容	を	掲	載	す	る	。												

第３問（配点 25 点）

タ	ー	ゲ	ッ	ト	は	、	県	内	外	か	ら	の	観	光	客	で	あ	る	。
多	く	の	観	光	客	を	集	め	る	温	泉	街	の	ホ	テ	ル	や	旅	館
に	パ	ウ	ダ	ー	商	品	を	提	供	し	、	後	輩	の	店	で	評	価	さ
れ	た	素	材	本	来	の	香	り	と	調	理	用	途	の	広	さ	を	訴	求
し	て	、	料	理	の	材	料	に	使	用	し	て	も	ら	う	。	保	存	性
に	富	み	軽	量	な	特	徴	を	生	か	し	、	X	村	産	と	明	示	し
た	土	産	物	と	し	て	も	販	売	し	て	も	ら	い	、	X	村	の	認
知	拡	大	を	図	る	。													

第４問（配点 30 点）

タ	ー	ゲ	ッ	ト	は	、	都	市	部	に	出	た	元	住	民	で	U	タ	ー
ン	や	ふ	る	さ	と	と	の	関	わ	り	を	望	む	人	と	、	観	光	客
で	あ	る	。	元	住	民	に	は	ベ	テ	ラ	ン	農	家	の	高	い	栽	培
技	術	を	学	び	就	農	に	つ	な	が	る	機	会	を	提	供	し	、	年
間	を	通	し	た	作	業	の	担	い	手	と	す	る	。	観	光	客	に	は、
穏	や	か	な	景	観	を	楽	し	め	生	産	者	と	交	流	も	で	き	る
収	穫	体	験	を	行	い	、	収	穫	ピ	ー	ク	時	の	人	手	の	確	保
を	図	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 10 点）

ベ	テ	ラ	ン	の	試	し	刷	り	と	調	整	に	よ	る	高	い	印	刷	品
質	、	原	稿	修	正	に	よ	る	正	確	性	、	納	期	へ	の	信	頼	。

第２問（配点 15 点）

課	題	は	費	用	増	大	を	受	注	価	格	に	反	映	す	る	こ	と	。
解	決	策	は	各	課	か	ら	作	業	時	間	等	の	実	績	を	集	め	、
過	去	の	見	積	書	で	な	く	原	材	料	費	・	エ	ネ	ル	ギ	ー	費
・	人	件	費	の	積	算	に	利	益	を	加	え	て	見	積	も	る	。	

第３問（配点 25 点）

少	部	数	で	簡	易	な	印	刷	物	は	デ	ジ	タ	ル	印	刷	機	、	高
品	質	・	大	量	は	オ	フ	セ	ッ	ト	と	す	る	基	準	を	定	め	、
方	式	を	ベ	テ	ラ	ン	作	業	者	に	選	ば	せ	ず	受	注	伝	票	に
記	載	す	る	。	老	朽	化	し	た	設	備	の	不	具	合	の	影	響	を
受	け	、	デ	ー	タ	確	定	後	も	刷	版	や	試	し	刷	り	・	調	整
を	要	す	る	オ	フ	セ	ッ	ト	印	刷	の	負	荷	を	分	散	す	る	。

第４問（配点 25 点）

課	題	は	、	業	務	経	験	に	依	存	す	る	試	し	刷	り	と	調	整
の	技	術	を	組	織	で	承	継	し	高	め	る	こ	と	。	解	決	策	は、
用	紙	や	イ	ン	ク	の	特	質	、	気	温	や	湿	度	ご	と	の	調	整
内	容	と	試	し	刷	り	結	果	を	記	録	・	蓄	積	し	て	作	業	標
準	に	ま	と	め	、	承	継	者	が	そ	れ	を	基	に	調	整	し	、	試
し	刷	り	を	ベ	テ	ラ	ン	が	確	認	し	て	指	導	す	る	。		

第５問（配点 25 点）

制	作	・	製	版	課	を	中	心	に	、	会	議	運	営	や	仕	分	け	・
発	送	な	ど	案	件	ご	と	の	実	行	体	制	と	取	り	組	み	方	法
を	記	録	・	共	有	し	、	ベ	テ	ラ	ン	に	限	ら	ず	各	課	の	担
当	者	が	対	応	で	き	る	よ	う	に	し	て	い	く	。	引	き	合	い
へ	の	対	応	で	ノ	ウ	ハ	ウ	を	蓄	積	し	、	営	業	課	が	企	画
か	ら	の	一	括	請	負	を	提	案	し	直	接	受	注	を	増	や	す	。

【別解】

官	公	庁	や	民	間	企	業	か	ら	、	印	刷	物	が	必	要	な	案	件
を	企	画	か	ら	一	括	で	受	注	す	る	。	営	業	課	が	業	務	の
手	離	れ	の	よ	さ	を	訴	求	し	て	提	案	し	、	印	刷	か	ら	仕
分	け	・	発	送	ま	で	担	っ	て	受	注	価	格	を	高	め	る	。	実
行	体	制	と	取	り	組	み	方	法	は	制	作	・	製	版	課	を	中	心
に	標	準	化	し	、	対	応	工	数	を	抑	え	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）D 社

①	59.04	日

	(a)	(b)
②	売上高営業利益率	1.27　（　%　）
③	有形固定資産回転率	16.60　（　回　）

（設問２）

EC	販	売	特	化	と	異	な	り	、	EC	製	造	小	売	の	知	見	を	活
か	し	た	多	角	化	で	高	収	益	事	業	を	生	み	売	上	高	営	業
利	益	率	は	高	い	が	、	設	備	保	有	や	在	庫	滞	留	で	有	形
固	定	資	産	回	転	率	や	CC	C	が	劣	り	効	率	性	は	低	い	。

第２問（配点 20 点）

（設問１）

(a)	△3.36　%
(b)	当期の貢献利益：156,000－123,000－38,000＝△5,000（千円） 当期の期末資産：149,000（千円） ROI：△5,000÷149,000×100＝△3.355…≒ △3.36（%）

（設問２）

(a)	△3.11　%
(b)	次期の減価償却費（個別固定費の増加）：20,000÷10 年＝2,000（千円） 次期の売上高：156,000＋8,500＝164,500（千円） 次期の変動費：123,000＋6,600＝129,600（千円） 次期の個別固定費：38,000＋2,000＝40,000（千円） 次期の貢献利益：164,500－129,600－40,000＝△5,100（千円） 次期の期末資産：149,000＋20,000＋164,500－129,600－40,000＝163,900（千円） ROI：△5,100÷163,900×100＝△3.111…≒△3.11（%）

第３問（配点 30 点）

（設問１）

(a)	（　売却損　・　売却益　）	6,000	千円
(b)	37,600		千円
(C)	第１期首の旧設備簿価：48,000－（48,000÷8 年×3 年）＝30,000（千円） 売却損益：36,000－30,000＝6,000（千円）（売却益）(a) 第１期首キャッシュフロー（CF）：36,000－3,400＋5,000＝37,600（千円）(b)		

（設問２）

(a)	（　売却損　・　売却益　）	3,000	千円
(b)	6,630		千円
(c)	13,730		千円
(d)	売却損益：3,000－0＝3,000（千円）（売却益）(a) 毎期の減価償却費：48,000÷8 年＝6,000（千円） 第１期末の CF：｛(1.1－0.5)×16,000－2,700－6,000｝×（1－0.3）＋6,000 ＝6,630（千円）(b) 第５期末の CF：6,630＋3,000－3,000×0.3＋5,000＝13,730（千円）(c)		

（設問３）

(a)	（　撤退案　・　継続案　）	3,635.2	千円
(b)	撤退案の第１期末 CF：－6,000×0.3＋3,400×0.3＝－780（千円） 撤退案の正味現在価値（NPV）：37,600＋（－780）×0.943＝36,864.46（千円） 継続案の NPV：6,630×4.212＋（2,100＋5,000）×0.747＝33,229.26（千円） NPV 差額：36,864.46－33,229.26＝3,635.2（千円）		

第４問（配点 25 点）

（設問１）

資	金	回	収	が	長	い	中	で	手	許	現	金	が	急	減	す	る	こ	と
で	、	返	済	不	能	に	よ	る	倒	産	リ	ス	ク	が	高	ま	る	た	め、
買	収	後	の	運	転	資	本	の	増	加	や	フ	リ	ー	キ	ャ	ッ	シ	ュ
フ	ロ	ー	に	よ	る	返	済	余	力	に	注	意	す	る	。				

（設問２）

飲	食	事	業	は	貢	献	利	益	が	赤	字	で	、	経	営	者	が	期	待
し	た	他	事	業	へ	の	フ	ィ	ー	ド	バ	ッ	ク	効	果	も	薄	い	た
め	撤	退	し	、	シ	ナ	ジ	ー	を	過	信	し	た	一	部	EC	事	業	も
見	直	す	こ	と	で	収	益	性	向	上	と	効	率	性	改	善	を	図	る。

事例Ⅳ（令和 8 年度）　計算過程

第 1 問

（設問 1）

①キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）

＜D 社＞

売上債権回転期間：379÷5,811×365＝23.805…日

棚卸資産回転期間：（176＋507）÷5,811×365＝42.900…日

仕入債務回転期間：122÷5,811×365＝7.663…日

D 社の CCC：23.805…＋42.900…－7.663…＝59.043…≒59.04（日）

＜同業他社＞

売上債権回転期間：716÷12,193×365＝21.433…日

棚卸資産回転期間：（153＋32）÷12,193×365＝5.538…日

仕入債務回転期間：436÷12,193×365＝13.051…日

同業他社の CCC：21.433…＋5.538…－13.051…＝13.919…≒13.92（日）

②売上高営業利益率

D 社：74÷5,811×100＝1.273…≒1.27（%）

（参考）同業他社：110÷12,193×100＝0.902…≒0.90（%）

③有形固定資産回転率

D 社：5,811÷350＝16.602…≒16.60（回）

（参考）同業他社：12,193÷135＝90.318…≒90.32（回）

第 2 問

（設問 1）

当期の貢献利益：156,000－123,000－38,000＝△5,000（千円）

当期の期末資産：149,000（千円）

ROI：△5,000÷149,000×100＝△3.355…≒ △3.36（%）

（設問 2）

次期の減価償却費（個別固定費の増加）：20,000÷10 年＝2,000（千円）

次期の売上高：156,000＋8,500＝164,500（千円）

次期の変動費：123,000＋6,600＝129,600（千円）

次期の個別固定費：38,000＋2,000＝40,000（千円）

次期の貢献利益：164,500－129,600－40,000＝△5,100（千円）

次期の期末資産：149,000＋20,000＋164,500－129,600－40,000＝163,900（千円）
ROI：△5,100÷163,900×100＝△3.111…≒△3.11（%）

第 3 問
（設問 1）
（a）
第 1 期首の旧設備簿価：48,000－（48,000÷8 年×3 年）＝30,000（千円）
売却損益：36,000（売却額）－30,000（簿価）＝6,000（千円）（売却益）

（b）
第 1 期首 CF：36,000（売却収入）－3,400（撤去・整備費用）＋5,000（運転資本回収）
＝37,600（千円）

（設問 2）
（a）
売却損益：3,000（売却額）－0（簿価）＝3,000（千円）（売却益）

（b）
毎期の減価償却費：48,000÷8 年＝6,000（千円）
第 1 期末の CF：｛(1.1－0.5)×16,000－2,700－6,000｝×　（1－0.3）＋6,000
＝6,630（千円）

（c）
第 5 期末の CF：6,630（営業 CF）＋3,000（売却収入）－3,000×0.3（売却益課税）＋5,000
（運転資本回収）＝13,730（千円）

（設問 3）
＜撤退案＞
第 1 期末 CF：－6,000×0.3（売却益課税）＋3,400×0.3（整備費節税）＝－780（千円）
NPV：37,600＋（－780）×0.943＝36,864.46（千円）
＜継続案＞
NPV：6,630×4.212＋（2,100＋5,000）×0.747＝33,229.26（千円）
差額：36,864.46－33,229.26＝3,635.2（千円）
∴撤退案の方が有利