

# TAC中小企業診断士講座 特別セミナー レジюме

## 2次スキルアップ トレーニングセミナー



TAC渋谷校

平成30年4月30日 実施

※無断複写・複製を禁じます。

&lt;TAC(診)&gt;

※無断複写・複製を禁じます。

## 2次実力チェック模試を使ったスキルアップトレーニング

対象スキル

事例Ⅰ～事例Ⅲ

問題の指示を正確にとらえるスキル問題文から着眼点を設定するスキル

☆おもに事例Ⅲ→解答の設計スキルも含む

問題本文中の根拠を的確にとらえるスキル解答の編集スキル

事例Ⅳ

解答算出工程を設計するスキルエラーを発見し、修正するスキル

&lt;特徴&gt;

○実際に体験した題材を使用する。

○自分自身でトレーニング問題を作ることができる。

→ “つくる”ことが、さらにトレーニングになる。

☆今後の演習でも同様のことを行うことができる。

### 問題の指示を正確にとらえるスキルをアップさせる

ねらい：指示にあてはまる解答例、指示にあてはまらない解答例を思い浮かべられるようになることで、指示を正確にとらえる(=指示をはずした解答をしない)スキルをアップさせる。

まず、制約を削除して、設定をシンプルなものに変換する。

例：&lt;チェック模試 事例Ⅰ&gt;

オリジナル

第1問 (配点20点)

A社は、創業当初からの想いを大切にしながら、これまで順調に成長を遂げてきている。A社の成長要因はどのようなものであったと考えられるか。100字以内で述べよ。

↓シンプルにする

変換後

A社の成長要因はどのようなものであったと考えられるか。

&lt;TAC(診)&gt;

※無断複写・複製を禁じます。

以下の問について、“根拠はなんでもあり”という前提であてはまる解答、あてはまらない解答を3つずつあげよ。なお、あてはまらないものについては、あてはまらない理由もこたえよ。

問題指示

A社の成長要因はどのようなものであったと考えられるか。

あてはまる解答例

- シナジー効果を活かす多角化を図った
- 強みを維持強化するとともにそれを活かした
- 強みを維持しつつ外部資源の有効活用を図った

あてはまらない解答例(あてはまらない理由)

- ▲多角化により事業を拡大した(要因ではなく成長の具体的内容になっているから)
- ▲景気が回復・拡大傾向にあったこと(A社の成長要因として外部環境だけが結論になることはないから。「景気の拡大傾向をタイムリーに捉える事業展開を図った」等であれば可能性がある)
- ▲比較的早い段階で大手メーカーから受注が獲得できたこと(これがどのように成長につながったのか示されていないから)

★根拠は何でもアリであるが、抽象的な内容でかまわない。

★あてはまらない解答例は、部分的にはずしたものでもよい。

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

練習問題&lt;チェック模試 事例 I &gt;

第2問 (配点 20 点)

A 社が、決して業況が良好な状況ではなかった道の駅の運営を引き受けた理由はどのようなものであったか。100 字以内で述べよ。

**↓シンプルにする**

A 社が、道の駅の運営を引き受けた理由はどのようなものであったか。

**以下の問について、“根拠はなんでもあり”という前提であてはまる解答、あてはまらない解答を3つずつあげよ。なお、あてはまらないものについては、あてはまらない理由もこたえよ。**

問題指示

A 社が、道の駅の運営を引き受けた理由はどのようなものであったか。

あてはまる解答例

あてはまらない解答例(あてはまらない理由)

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

**□問題文から着眼点を設定するスキルをアップさせる**

☆おもに事例Ⅲ→解答の設計スキルも含む

ねらい: 要求(指示)に従い、解答するための根拠を特定する精度を高める。

例:&lt;チェック模試 事例Ⅰ&gt;

**以下の問について、着眼点を設定しなさい。****第1問 (配点 20点)**

A社は、**創業当初からの想いを大切にしながら**、これまで順調に成長を遂げてきている。A社の成長要因はどのようなものであったと考えられるか。100字以内で述べよ。

**【着眼点】**

- ・A社の創業当初からの想いの具体的内容(これを守る、これを守りつつ広げることが解答に含まれる可能性が高い)
- ・A社の“成長”の具体的内容(成長とはひとつの事業の拡大なのか、新たな事業展開を図ってきたのか、両方なのか?)
- ・A社の強み(強みを強化してきたこと、強みを生かしてきたこと、あるいはその両方である可能性がある。事例Ⅰなので)

**☆一部の制約を削除して、比較対象をつくり、理解を深める**

A社は、これまで順調に成長を遂げてきている。A社の成長要因はどのようなものであったと考えられるか。100字以内で述べよ。

**【着眼点】**

- ・A社の“成長”の具体的内容(成長とはひとつの事業の拡大なのか、新たな事業展開を図ってきたのか、両方なのか?)
- ・A社の強み(強みを強化してきたこと、強みを生かしてきたこと、あるいはその両方である可能性がある。事例Ⅰなので)

★このように制約を削った問題文について検討することで、オリジナルの問題の着眼点設定の精度向上を図る。

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

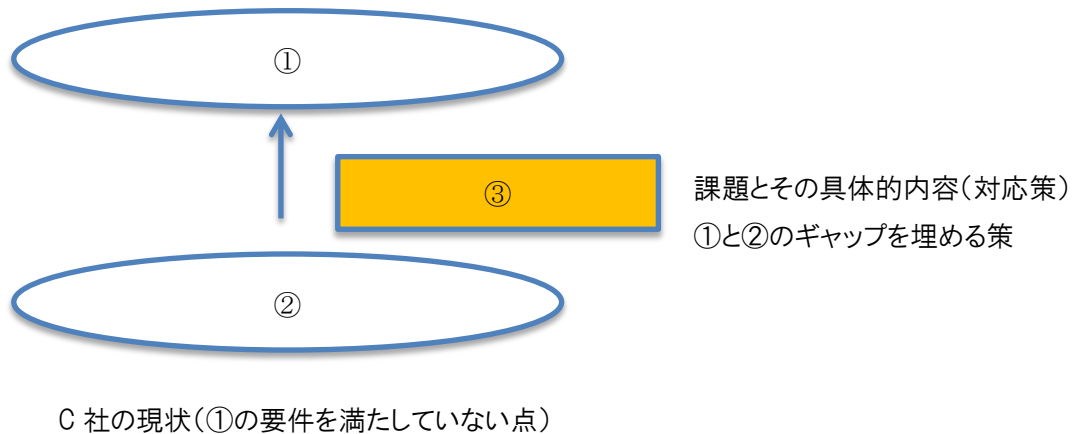
例<チェック模試 事例Ⅲ>

第2問 (配点15点)

C社が、自動車関連部品メーカーからの受注を増やすための課題とその対応策について、120字以内で述べよ。

まず、解答の設計を行う。

自動車関連部品メーカーからの受注を増やすための要件



まず特定したいこと＝“自動車関連部品メーカーからの受注を増やすための要件”

☆①→②→③の順に特定していく(③は、②を①にするためのアクション)

★①が特定できない場合は、②を特定し、そこから①を類推する。

【着眼点】

- ・自動車関連部品メーカーからの受注を増やすための要件
- ・C社の現状(自動車関連部品メーカーからの受注を増やすための要件を満たしていない点)

<TAC(診)>

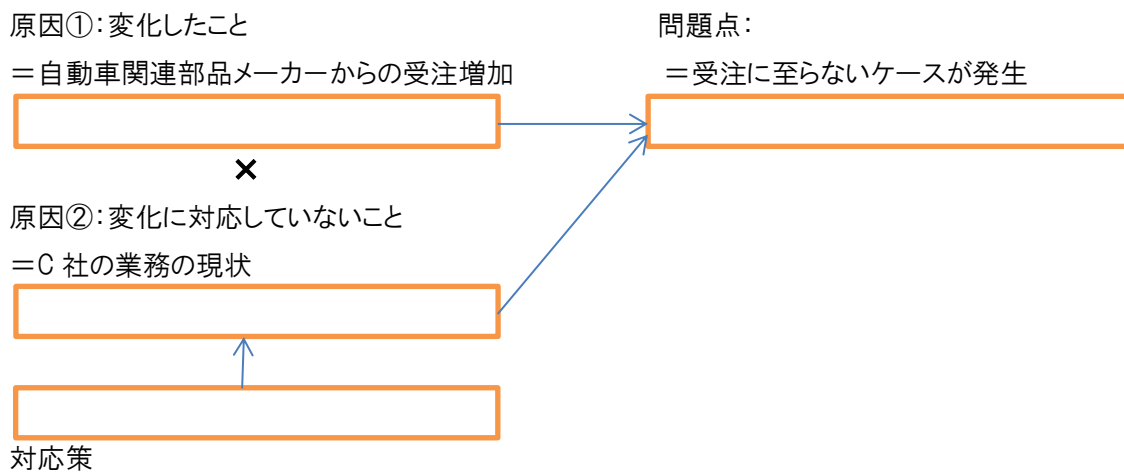
※無断複写・複製を禁じます。

★今回のチェック模試では、第2問から第4問まで課題と対応策なので、問題点と対応策の問題に変換してみる(問題点と対応策の設計パターンも身につけるため)

変換例

C社は、自動車関連部品メーカーからの受注が増え始めているが、受注に至らないケースが見受けられる。この状態を改善するための対応策について、120字以内で述べよ。

まず、解答の設計を行う。



【着眼点】

- ・自動車関連部品メーカーからの受注増加がもたらす変化(影響)の具体的内容
  - ★これまでの受注と自動車関連部品メーカーからの受注のちがい
- ・受注に至らないケースの具体的内容(どうして受注に至らないのかについての説明)
- ・C社の業務の現状(上記2つから、この変化に対応していないところ)

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

練習問題&lt;チェック模試 事例Ⅱ&gt;

**以下の問について、着眼点を設定しなさい。**

第1問 (配点15点)

B社では、平日の日中の稼働状況が思わしくない状態である。この時間帯の売上を向上させるためのターゲットとすべき顧客層と有効と思われる施策について、100字以内で助言せよ。

**【着眼点】**

練習問題&lt;チェック模試 事例Ⅲ&gt;

**以下の問について、着眼点を設定しなさい。**

第3問 (配点20点) ☆変換後

C社では、個別対応品の受注を増やしたいが、現状問題が生じている。その問題点と対応策について、140字以内で述べよ。

**【着眼点】**



&lt;TAC(診)&gt;

※無断複写・複製を禁じます。

**□問題本文中の根拠を的確にとらえるスキルをアップさせる**

ねらい: 着眼点にもとづき、問題本文中の該当箇所を特定・解釈する精度を高める。

例: &lt;チェック模試 事例Ⅱ&gt;

**以下の着眼点をもとに、該当箇所を特定しなさい。**

着眼点: B社経営者のニーズ

B社は、首都圏近郊のX市に位置するスーパー銭湯を営業する企業である。温浴施設はその規模や施設の内容により、江戸時代より庶民の生活基盤を支えてきた「銭湯」、銭湯よりも温浴設備が充実し、飲食スペースなども設けた「スーパー銭湯」、スーパー銭湯よりもやや大型で宴会場なども取り入れた「健康ランド」、様々なレクリエーションや宿泊施設なども併設された「大型温浴施設」などに分類される。スーパー銭湯は1980年代頃から全国的に広がった。銭湯よりも多くの浴槽やマッサージ施設を楽しむことができ、健康ランド等よりも低価格で利用できるため、「安・近・短」のレジャー施設として人気を博すようになった。

B社は創業してから20年余りが経過する。B社は毎月1回の温浴施設のメンテナンス日を除き毎日午前10時から午前0時まで営業している。時流の変化に合わせる形で天然温泉や岩盤浴を導入し、飲食提供の改善に努め、接客研修を積極的に行い接客レベルを高めて顧客とのコミュニケーションを深めてきた。従業員の意見を積極的に採用し、随時顧客のニーズに応えるべく運営を見直すことで、顧客の評価を得て比較的安定した業績で推移してきた。しかし近年は、客単価の向上は見られるものの客数は僅かながら減少しており、売上が伸び悩んでいる状況である。

X市は古くは漁業の町として栄えたが、戦後の都市開発により今ではオフィスや住宅が立ち並び都市へと変貌を遂げている。古くからの住民も居住しているが、地方から流入してきた者も多く住み、外国人人口も多くなって、地域の住民同士の関係は希薄になっている。今では年1回の祭りが唯一といってよい地域住民一体となったイベントとなっている。祭り際にはB社でも駐車場に露店を出店させたり、地域住民の交流イベントを開催したりして大変な盛り上がりを見せている。全国的に少子高齢化が問題視されている中、X市では子育て施策などを充実化させ、子育て世帯が増加し、今後もこの傾向は進んでいくものと思われる。

B社は、最寄り駅であるY駅から車で5分、徒歩で20分ほどの住宅街の中に位置し、近隣には大きな河川(Z川)が流れている。B社周辺には、古くからの一軒家やアパート、B社が開業した頃から建設が続く大型マンションなどが建ち並び、大型商業施設や大規模な公園などが存在する。Y駅からは都心部へのアクセスもよく、その住環境の良さから周辺には単身世帯、ファミリー層、中高年齢層など多くの人が居住している。B社周辺の住民の多くは自動車やバイクを所有している。通勤や通学でY駅を利用する住民は、Y駅周辺に駐輪スペースがなく自転車利用が難しいため、公共のバスを利用している。バスの本数は通勤、通学時にはそれなりに多いが人

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

口の増加に追いついていないと思われる節もある。また、この地域には外国人の就労者や留学生、日本人と結婚した外国人なども多く住んでおり、外国人コミュニティが形成されている。近隣のファミリーレストランや居酒屋などでは外国人従業員と、家事の合間や仕事を終えた外国人客が多く見られるが、B社には外国人の来店客はあまり見られない。

B社が創業する以前は、現在のB社が立地する周辺にも複数の銭湯があり、子供から高齢者まで地域住民が集まって、コミュニティ形成の場となっていた。しかし、銭湯は利用者の減少や後継者問題などにより減少していき、現在ではB社周辺に銭湯は存在しなくなった。広域な商圈に目を向けると、車で40～50分程度の距離には健康ランドや大型温浴施設なども存在する。これらは、個人客はもちろんのこと、団体割引制度を利用した団体客の集客にも力を入れている。また、外国人の顧客も多く見られる。大型温浴施設では、外国人従業員を採用し、外国人向けに入浴の仕方の動画や館内掲示を行っているようである。一般的にスーパー銭湯の商圈は車で20分程度とされており、これらの施設の顧客はB社の顧客と重なる部分もあるが、B社の経営への影響はさほど大きくはないようである。

Y駅周辺には、多くのオフィスが存在する。大手飲食チェーン店も多く出店し、朝食、昼食、ディナータイムとも比較的繁盛しているようである。Y駅を利用する通勤客の中には、就業前や就業後にB社近くのZ川河川敷を走るランナーも多く存在する。Z川河川敷は見晴らしがよくランナーには人気のスポットとなっている。Y駅周辺にはランナー用のロッカーを付したシャワー施設が散見される。

B社の来店客は、平日の日中は高齢者層、平日の夕方以降は仕事帰りの人々やファミリー層、学生などが多くを占めている。高齢者層は1人で来店することが多く、来店頻度が高い顧客も一部見られ、このような顧客はランチの定食を利用することが多い。一方、金銭的な理由で頻繁に来店することが難しい顧客もいるようである。休日には平日の客層に加え、Z川河川敷を走るランナーやロードバイクなどの自転車愛好家の利用も増えている。運動後の筋肉疲労の軽減に入浴は効果的であり、休憩スペースでストレッチをすることもでき、健康的な食への意識が高いこれらの層は、B社の提供する食事にも評価が高いようである。B社では広大な駐車場、バイクや自転車の駐輪場を設置している。週末のピーク時には駐車場、駐輪場が満車となることもある。B社の近隣に住む顧客は、自動車やバイク、自転車、徒歩で訪れることが多く、近郊からの顧客は自動車や、深夜帯を除いた営業時間中に運行しているY駅までの送迎バスを利用している。

B社の主な施設は、温浴施設、食事処兼休憩スペース、駐車場・駐輪場である。温浴施設は、室内の洗い場、内風呂、サウナ、岩盤浴、屋外の外風呂から構成される。サウナや岩盤浴、外風呂は日々のメンテナンスや清掃などの手間が多くかかるが、滞在時間が長い顧客に人気が高い施設である。食事処兼休憩スペースは、平日夜や休日には多くの顧客が利用している。創業当初は、多くの同業他社同様に専門業者に運営を委託し、メニューや調理作業は業者任せの状態であり、決して食事の水準が高いとは言えない状況であった。B社社長は数年前に知り合いの伝手を頼り、食に精通した管理栄養士や調理師、食材卸業者などに協力を依頼して食事処を自主運営に切り替え、コストは上昇したものの販売単価に転嫁することに成功し、さらに顧客からお褒めの言葉を

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

多く得られるようになった。メニューは、和食を中心とした定食や高単価が見込める酒類の販売を促すおつまみなどが中心となっている。休憩スペースは、テーブルが設置されたエリアと畳張りのエリアがある。食事処で購入した飲食物を食したり、入浴後にくつろいだりといった利用をされている。

B社の代金支払方法は、創業時から、硬貨や紙幣を投入する飲料の自動販売機を除き、券売機で利用券を購入するシステムとなっていた。B社社長は、数年前に小規模な改装を行い、飲料の自動販売機を含めすべての代金支払をロッカーキーに付したバーコードとPOSシステムを利用した後払い方式に変更した。この変更により、レジエリアに配置する従業員の人件費が増加したものの、それを上回る増収効果があったものと考えている。

創業から安定した業績を上げてきたB社であるが、B社社長は今後の経営を楽観視してはいない。B社社長は今後の経営環境を踏まえ、地域に貢献しながら安定した経営基盤を構築していきたいと考え、中小企業診断士に相談することにした。

### 該当箇所は？

&lt;最終段落&gt;

創業から安定した業績を上げてきたB社であるが、B社社長は今後の経営を楽観視してはいない。B社社長は**今後の経営環境**を踏まえ、**地域に貢献**しながら**安定した経営基盤を構築**していきたいと考え、中小企業診断士に相談することにした。

↓以上の内容を具体化できないか、他の箇所を確認する。

&lt;第3段落&gt;

X市は古くは漁業の町として栄えたが、戦後の都市開発により今ではオフィスや住宅が立ち並ぶ都市へと変貌を遂げている。古くからの住民も居住しているが、地方から流入してきた者も多く住み、外国人人口も多くなって、「**地域の住民同士の関係は希薄**になっている。今では年1回の祭りが唯一と**いってよい地域住民一体となったイベント**となっている。祭りの際にはB社でも**駐車場に露店を出店させたり、地域住民の交流イベントを開催したりして大変な盛り上がりを見せている**。全国的に**少子高齢化が問題視**されている中、X市では**子育て施策などを充実化させ、子育て世帯が増加し、今後もこの傾向は進んでいくものと思われる**。

↓解釈すると

「X市において**今後も進む子育て世帯の増加**という経営環境を踏まえ、地域の住民同士の**希薄化した関係をもとにもどす**という地域貢献策をB社が行い、増加する子育て世帯を顧客に加えることが**安定した経営基盤の構築に該当する**という解釈になる。策(手段)はなんらかのイベント(交流の場を増やす)である。

↓スーパー銭湯であるB社が行う「**地域の住民同士の希薄化した関係をもとにもどす**」策は？

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

<第5段落>

B社が創業する以前は、現在のB社が立地する周辺にも複数の銭湯があり、子供から高齢者まで地域住民が集まって、コミュニティ形成の場となっていた。しかし、銭湯は利用者の減少や後継者問題などにより減少していき、現在ではB社周辺に銭湯は存在しなくなった。広域な商圏に目を向けると、車で40～50分程度の距離には健康ランドや大型温浴施設なども存在する。これらは、個人客はもちろんのこと、団体割引制度を利用した団体客の集客にも力を入れている。

↓解釈すると

策としては、B社(スーパー銭湯)で子育て世帯を対象の中心にした交流イベント開催、団体割引制度による地域住民が集まりやすくすることか？

☆**着眼点の設定トレーニングで設定した着眼点にもとづき、上記作業を行ってみる。**

→「**着眼点は1つ**」で行うこと。

<TAC(診)>

※無断複写・複製を禁じます。

**□解答の編集スキルをアップさせる**

ねらい: 書こうとした内容を確実に解答に含める編集ができるようになる

例: <チェック模試 事例 I >

**以下の問と解答例について、それぞれの指示に従い再編集しなさい。**

**第1問 (配点 20点)**

A社は、**創業当初からの想いを大切にしながら**、これまで順調に成長を遂げてきている。A社の成長要因はどのようなものであったと考えられるか。100字以内で述べよ。

【解答例】

地	元	の	食	品	を	多	く	の	人	々	に	届	け	る	と	い	う	も	の
か	ら	、	地	域	の	魅	力	を	発	信	し	て	地	域	創	生	の	一	翼
を	担	う	と	い	う	も	の	へ	と	、	事	業	領	域	を	創	業	時	の
延	長	上	で	発	展	さ	せ	な	が	ら	事	業	内	容	を	拡	大	し	、
シ	ナ	ジ	ー	効	果	を	大	き	く	し	て	き	た	こ	と	。			

〔採点基準〕 ①6点、②5点、③3点、④2点、⑤4点

- ① 成長要因：シナジー効果を大きくしてきたこと
- ② ①を実現した要因(1)：事業領域を創業時の延長上で発展させたこと
- ③ ①を実現した要因(2)：事業内容を拡大したこと
- ④ 創業当初からしばらくの事業領域：地元の食品を多くの人々に届けるというもの
- ⑤ 発展させた事業領域：地域の魅力を発信して地域創生の一翼を担うというもの

**指示: 20字以内で編集せよ。**

【編集例】

シナジー効果を大きくしてきたこと。

**指示: 40字以内で編集せよ。**

【編集例】

事業領域を創業時の延長上で発展させ、シナジー効果を大きくしてきたこと。

★問題文の「**創業当初からの想いを大切にしながら**」を重視した編集。

&lt;TAC(診)&gt;

※無断複写・複製を禁じます。

**指示:60字以内で編集せよ。**

「地元の食品を多くの人々に届ける」という創業時の事業領域の延長上で事業を拡大し、シナジー効果を大きくしてきたこと。

**解答の論理的な組み立て力をアップするためのトレーニング**

★編集力とともに、問題本文中の根拠の特定、根拠を特定するための着眼点の設定、着眼点を設定するための要求具体化の力のアップにもつながる。

**指示:200字以上で編集せよ**

☆根拠をていねいに説明し、論理的に解答を編集する(問題本文の記述を使ってもよい)

**【編集例】**

成長要因は、シナジー効果を大きくしてきたことであると考えられる。A社は、創業当初「地元の食品を多くの人々に届ける」という想いから事業活動を行い、その後、さまざまな事業を展開していった。その展開は、創業当初の「地元の食品を多くの人々に届ける」ための事業を中核に、あくまでその延長上での事業展開を図るものであった。その結果、A社の事業は「地域の魅力を発信して地域創生の一翼を担う」という領域まで広がり、順調な事業拡大につながったものと考えられる。以上の展開を整理すると、シナジー効果ははたらく事業展開を行い、その展開が同時にシナジー効果を大きくすることにつながり成長できたということになる。

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

**□解答算出工程を設計するスキルをアップさせる**

☆基本的な知識確認(最終的な算出イメージをただちに浮かべる)

今回のチェック模試(CVP,投資案の評価)

**算出に使用する式をこたえよ(思い浮かぶもの全部)**

例) 限界利益を求めよ。

【解答例】

限界利益 = 売上高 - 変動費

または、

限界利益 = 利益 + 固定費 ※利益は営業利益または経常利益

または、

限界利益 = 限界利益率 × 売上高

または、

限界利益 = 1 単位あたりの限界利益 × 営業量

練習問題: 損益分岐点売上高を求めよ。

練習問題: 安全余裕率を求めよ。



<TAC(診)>

※無断複写・複製を禁じます。

<チェック模試 事例Ⅳ>

**以下の問題の処理工程を設計しなさい。**

**第3問 (配点 30点)**

D社では、健康を重視した製品の製造・販売プロジェクトを検討中であり、以下の資料が収集された。この投資の意思決定は、投資時点から4年間のキャッシュフローをもとに行われる。なお、利益に対する税率は40%であり、設備投資期間においては十分な利益が得られるものとする。

[資料]

1. 投資プロジェクトの資金

D社ではこのプロジェクトの財務方針を、長期借入金30%、留保利益30%、普通株40%の構成割合とすることにした。調達源泉別の資本コストは、長期借入金税引前5%、留保利益7%、普通株10%である。

2. 投資額

投資時点(第X1年度期首)で次の固定資産を購入する。

土地 10,000万円  
 建物 15,000万円  
 機械設備 6,000万円

3. 年々のキャッシュフロー予測

(1) 製品の予想売上は、次のとおりである。

(単位：万円)

	第X1年度	第X2年度	第X3年度	第X4年度
売上	32,000	40,000	30,000	18,000

(2) 各年度において、現金支出変動費はその年度の売上高の60%と予想された。また、現金支出固定費は各年度とも4,000万円発生する見込みである。

(3) 建物は、耐用年数10年、残存価額はゼロ、定額法で償却する。機械設備は耐用年数4年、残存価額はゼロ、定額法で償却する。

4. 第X4年度末の見積り

第X4年度末において、土地は帳簿価額で、建物は第X4年度末の帳簿価額の50%で、機械設備は300万円で売却できる見込みである。



<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

(設問 1)

この投資プロジェクトの税引後加重平均資本コストを計算せよ。

(設問 2)

第 X4 年度末における土地、建物、機械設備の売却に係る正味回収額（キャッシュインフロー合計額からキャッシュアウトフロー合計額を差し引いた純差額）を計算せよ。

(設問 3)

この投資プロジェクトの正味現在価値を計算せよ（金額単位を万円とし、計算過程を記入すること）。なお、解答にあたっては、以下の複利現価係数を利用し、最終的な解答の単位における小数点第 3 位を四捨五入すること。

複利現価係数表

	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1 年	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091
2 年	0.9426	0.9246	0.9070	0.8900	0.8734	0.8573	0.8417	0.8264
3 年	0.9151	0.8890	0.8638	0.8396	0.8163	0.7938	0.7722	0.7513
4 年	0.8885	0.8548	0.8227	0.7921	0.7629	0.7350	0.7084	0.6830

**【設計例】**

☆設問全体を理解し、算出の工程を設計する。

設問1 WACC を算出する。

設問2 第 X4 年度末(最終年度)の売却にかかわる CF を算出する。

設問3 NPV を算出する。

**設定の確認**

- ・新製品の製造販売の投資案の評価を行う設定である。
  - 投資を実施した場合＝土地、建物、設備を購入し、新製品を製造販売し、4 年後に売却する
  - 投資を実施しなかった場合＝何もしない(COF、CIF ともに0)
  - ☆よって、投資を実施した場合の効果は、絶対額と同じである。
- ・長期借入、留保利益および普通株の 3 種類の調達手段が与えられている。
  - WACC の算出は3つの加重平均となる(設問1)
- ・投資は初期投資のみである。
  - 単純に合計するだけ(設問3)
- ・第 X1 年度から第 X4 年度までの売上、変動費、固定費のデータが与えられている。

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

- 税引前の CIF は売上、COF は変動費、固定費(設問3)
- ・建物、機械設備の減価償却方法が与えられている。
  - それぞれの減価償却費を算出し、合計する。(設問2、設問3)
- ・第 X4 年度末の売却のデータが与えられている。
  - 土地、建物、機械設備の売却による CF を算出する(設問2, 設問3)

**算出の工程(計画)**

- 1) WACC を算出する。(設問1)

$$\text{WACC} = \text{借入金の資本コスト} \times \text{借入金のウエイト} \times (1 - \text{税率}) + \text{留保利益の資本コスト} \times \text{留保利益のウエイト} + \text{普通株の資本コスト} \times \text{普通株のウエイト}$$
 税率 = 40%

- 2) 第 X4 年度末の売却による CF を算出する。(設問2)

土地は、投資時点のまま

建物、機械設備は、

売却による CF = 売却額 - 税率(売却額 - 第 X4 期末時点での帳簿価額)

建物、機械設備に関しては、第 X4 年度末時点での帳簿価額を算出する。

そのために建物、機械設備に関しては、減価償却費を算出する。

- 3) 年々の税引後 CF を算出する。

税引後 CF = 税引前 CF - 税金

税引前 CF は、売上(CIF)、変動費(COF)、固定費(COF)から算出。

税金は、税引前 CF から減価償却費を引いたものに税率をかけて算出する。

第 X4 年度の税引後 CF に、2)の売却による CF を加える。

- 4) NPV を算出する。

1)の値にあてはまる現価係数を与えられた係数表から選択して算出する。

初期投資額は、土地、建物、機械設備の投資額の合計

**問題の設定を変更して、やってみる。****例)設問1, 2を削除する。****第3問 (配点 30点)**

D 社では、健康を重視した製品の製造・販売プロジェクトを検討中であり、以下の資料が収集された。この投資の意思決定は、投資時点から 4 年間のキャッシュフローをもとに行われる。なお、利益に対する税率は 40%であり、設備投資期間においては十分な利益が得られるものとする。

[資料]

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

1. 投資プロジェクトの資金

D 社ではこのプロジェクトの財務方針を、長期借入金 30%、留保利益 30%、普通株 40%の構成割合とすることにした。調達源泉別の資本コストは、長期借入金が税引前で 5%、留保利益が 7%、普通株が 10%である。

2. 投資額

投資時点（第 X1 年度期首）で次の固定資産を購入する。

土地 10,000 万円

建物 15,000 万円

機械設備 6,000 万円

3. 年々のキャッシュフロー予測

(1) 製品の予想売上は、次のとおりである。

(単位：万円)

	第 X1 年度	第 X2 年度	第 X3 年度	第 X4 年度
売上	32,000	40,000	30,000	18,000

(2) 各年度において、現金支出変動費はその年度の売上高の 60%と予想された。また、現金支出固定費は各年度とも 4,000 万円発生する見込みである。

(3) 建物は、耐用年数 10 年、残存価額はゼロ、定額法で償却する。機械設備は耐用年数 4 年、残存価額はゼロ、定額法で償却する。

4. 第 X4 年度末の見積り

第 X4 年度末において、土地は帳簿価額で、建物は第 X4 年度末の帳簿価額の 50%で、機械設備は 300 万円で売却できる見込みである。

この投資プロジェクトの正味現在価値を計算せよ（金額単位を万円とし、計算過程を記入すること）。なお、解答にあたっては、以下の複利現価係数を利用し、最終的な解答の単位における小数点第 3 位を四捨五入すること。

複利現価係数表

	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1 年	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091
2 年	0.9426	0.9246	0.9070	0.8900	0.8734	0.8573	0.8417	0.8264
3 年	0.9151	0.8890	0.8638	0.8396	0.8163	0.7938	0.7722	0.7513
4 年	0.8885	0.8548	0.8227	0.7921	0.7629	0.7350	0.7084	0.6830

☆あとで、やってみよう。

<TAC(診)>

※無断複写・複製を禁じます。

**□エラーを発見し、修正するスキルをアップさせる**

ねらい: 不適切な処理に詳しくなることで、不適切な処理に気づき修正し「エラーを起こしても失点しない」状態を目指す。

<チェック模試>

**以下の問題の処理において、発生する可能性のあるエラーを思いつく限りあげよ。**

**第2問 (配点 25点)**

D社では自社製品をインターネットで販売することを決定し、インターネット通販サイトを利用して行うか(A案)、自社システムを構築して行うか(B案)を検討中である。予想される各案の損益(通常パターン)は以下のとおりである。

(単位: 百万円)

	A案	B案
売上高	1,000	1,000
変動費	720	608
固定費	210	322
営業利益	70	70

(設問1)

A案およびB案の営業レバレッジ係数を計算せよ。

(設問2)

A案およびB案の安全余裕率を計算せよ。なお、計算上端数が生じる場合には、最終的な解答において小数点第3位を四捨五入すること。

(設問3)

両案において、販売量が1.5倍になる販売好調なパターンが予測された。A案においては販売が好調となる確率が50%で通常となる確率が50%であり、B案においては販売が好調になる確率が38%で通常となる確率が62%であると予測された。この場合の両案の営業利益の期待値を(a)欄に記入し、採用すべき案について(b)欄に○印をつけよ。

<TAC<sup>®</sup>診>

※無断複写・複製を禁じます。

<起こりうるエラー>

- ・営業レバレッジ係数の算出において、限界利益を使うつもりが、売上高や変動費、固定費を使ってしまうエラー。
- ・限界利益の引き算のエラー。
- ・営業レバレッジ係数の算出において、営業利益を使うつもりが、固定費を使ってしまうエラー。
- ・営業レバレッジ係数、安全余裕率の算出において、A 案の算出に B 案の数値を使ってしまうエラー。
- ・A 案、B 案の営業レバレッジ係数、安全余裕率の算出結果を、逆の解答欄に解答するエラー。
- ・営業レバレッジ係数の単位をつけない、あるいは%にしてしまうエラー。
- ・安全余裕率の端数処理の指示に従わないエラー。
- ・設問3の処理において、変動費を1.5倍するのを忘れてしまうエラー。
- .....

**★リストアップしたものを実際にやってみる。**

例) 限界利益の引き算のエラー。

A 案 限界利益 = 売上高 - 変動費 = 1,000 - 720 = 180

B 案 限界利益 = 1,000 - 608 = 492

営業レバレッジ係数(A 案) = 180 ÷ 70 = 2.57(倍)

営業レバレッジ係数(B 案) = 294 ÷ 70 = 4.20(倍)

.....

☆エラーに気づけなかった前提で、最後まで処理をして影響を確認する。

**★どうやってエラーを発見し、修正するか検討する。**

例) 限界利益の引き算のエラー。

① 限界利益 = 売上高 - 変動費

② 限界利益 = 固定費 + (営業)利益

2 通りで算出して、結果が一致するか確認する(一致しなければエラー)。

A 案

① 限界利益 = 売上高 - 変動費 = 1,000 - 720 = 180

② 限界利益 = 固定費 + 営業利益 = 210 + 70 = 280

**★2次試験対策関連 ブログ**

「コーチみよしのアテンションプリーズ」(“みよプリ”もしくは“コーチみよし“で検索)

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

【解答例】

p.3 事例Ⅰ 第2問

あてはまる解答例

- A社の強みの維持強化につながると考えたから
- A社の強みを生かすことにつながると考えたから
- 道の駅でA社の強みを生かし、それにより獲得した資金で強みの維持強化が図れると考えたから

あてはまらない解答例(あてはまらない理由)

- ▲ A社の業績が低下していたから(道の駅を引き受けた理由を説明していないから)
- ▲ 道の駅は今後の成長が見込めたから(A社が引き受けた理由にならないから)
- ▲ 理由は、①強みの活用、②強みの強化、③経営課題の解決、④地域貢献等である(それぞれが理由の説明になっていない上、相互の関係も不明だから)

p.7 事例似Ⅱ 第1問

【着眼点】

- ・ 平日の日中にB社を利用する可能性のある人たち  
 既存顧客層なら・・・B社の平日日中の利用者で、何らかの施策により利用頻度を高める可能性のある人たち  
 B社の平日日中以外の時間帯の利用者で、何らかの施策により平日日中の利用もする可能性のある人たち  
 新規顧客層なら・・・現状B社の利用者ではない人たちで、何らかの施策により平日日中に利用する可能性のある人たち
- ・ 上記に該当する人たちのニーズ

事例Ⅲ 第3問

【着眼点】

- ・ 個別対応品の受注増加がもたらす変化(影響)の具体的内容  
 ★個別対応品以外の受注と個別対応品の受注のちがい
- ・ 現状発生している問題の具体的内容
- ・ C社の業務の現状(上記2つから、この変化に対応していないところ)

<TAC<sup>®</sup>>

※無断複写・複製を禁じます。

p.14

損益分岐点売上高を求めよ。

損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ 限界利益率

または、

損益分岐点売上高 = 損益分岐点比率 × 売上高

安全余裕率を求めよ。

安全余裕率 = 1 - 損益分岐点比率

または、

安全余裕率 = 1 - 固定費 ÷ 限界利益

または、

安全余裕率 = 利益 ÷ 限界利益 ※利益は営業利益または経常利益

または、

安全余裕率 = 1 ÷ 営業レバレッジ係数

<TAC 診>



**TAC**