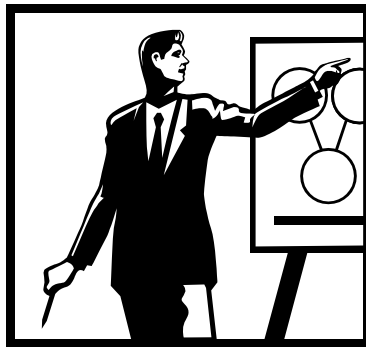


# 2023 年合格目標

## TAC 中小企業診断士講座

### 2次本試験分析会レジュメ



(2023年11月1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。

## 令和5年度 第2次筆記試験 「再現答案」「得点開示請求結果」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5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5年10月吉日

#### ①「再現答案」

- 【募集期間】 2023.10/30(月) ～ **2023. 12/24(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。

【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](mailto: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。



機種によっては読み込めない場合がございます。

#### ②「得点通知結果」

- 【募集期間】 2024.1/15(月)<sub>(予定)</sub> ～ **2024. 2/29(木)**
- 【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】 ・得点結果のスキヤ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](mailto: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先にご応募され、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、事例Ⅲと事例Ⅳの対応がポイントとなりそうです。もちろん4事例の平均得点で合否は決まりますから、事例Ⅰと事例Ⅱも重要です。しかし、仮にこの2つの事例で得点を伸ばしたとしても、事例Ⅲと事例Ⅳの対応が失敗すると合格が難しくなる印象です。特に事例Ⅲは採点基準次第では、5割未満（場合によっては4割未満）になってしまうリスクが十分にある設定です。一方で、今回の事例Ⅰと事例Ⅱも決して得点しやすいというわけではありませんが、結果的に得点を伸ばすことが可能な問題セットになっています。

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、すでに経営統合を始めているのかどうかを含め、設定がわかりにくい面がありますが、すべての問題においてある程度の対応（解答）ができる内容・設定であったと思われます。採点基準次第では結果的に大きく得点を伸ばしている可能性があります。

事例Ⅱは、事例設定やその説明が雑な印象ですが、第1から第4として4つ示してある2代目経営者の事業内容見直しの記述を解答にうまく活用できるかどうかに対応のポイントになります。事例Ⅰ同様、結果的に高得点になる可能性が十分あります。

事例Ⅲは、まず最終問題（第5問）の結論が2択となっており、結論を外した場合まったく点にならない可能性が高い設定になっています。また、第2問から第4問も問題文および問題本文の記述がわかりにくく、表面的な解釈で解答を組み立てると出題者の意図を外す可能性が高いです。

事例Ⅳは、情報量が多いことはここ数年と同じです。それに加えて、第1問では、財務諸表の単位が千円で数値の桁数が多い、第2問では端数処理を含む処理の指示が見慣れない設定になっている、といったことも加わり、第3問も含めすべて処理すること自体が困難な問題構成・設定です。記述による解答部分や数値の別解など採点基準で調整をする可能性が高いと思われます。

【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)

①強み

商	品	と	サ	ー	ビ	ス	の	質	の	高	さ	や	接	客	に	お	け	る	自
主	的	な	問	題	解	決	力	。											

②弱み

原	材	料	の	仕	入	れ	の	不	安	定	さ	と	新	た	な	顧	客	層	の
獲	得	力	の	低	さ	。													

第2問(配点20点)

メ	イ	ン	の	客	層	を	地	元	の	フ	ア	ミ	リ	一	層	に	絞	り	、
原	材	料	を	厳	選	し	て	高	価	格	帯	と	し	、	オ	リ	ジ	ナ	ル
メ	ニ	ュ	一	を	開	発	し	て	商	品	と	サ	ー	ビ	ス	の	質	を	高
め	た	。	狙	い	は	、	助	け	合	う	土	壌	や	従	業	員	の	自	主
性	を	原	動	力	と	す	る	こ	と	で	定	着	率	を	高	め	る	こ	と

第3問(配点20点)

仕	入	れ	先	で	あ	る	中	堅	の	食	品	卸	売	業	者	と	の	関	係
性	や	、	業	務	ル	一	テ	イ	ン	や	担	当	を	横	断	す	る	意	思
疎	通	と	い	っ	た	組	織	運	営	な	ど	の	多	く	の	面	に	お	い
て	、	A	社	と	は	異	な	り	、	経	営	者	個	人	へ	の	集	権	度
が	高	い	企	業	体	質	で	あ	る	点	に	留	意	す	べ	き	で	あ	る

第4問(配点40点)

(設問1)

経	営	者	が	今	後	の	方	向	性	を	X	社	従	業	員	に	説	明	し	
て	目	的	意	識	の	共	有	や	意	思	の	統	一	を	図	っ	て	不	安	
を	解	消	し	、	接	客	リ	ー	ダ	ー	を	統	括	役	と	し	て	A	社	
の	業	務	や	風	土	な	ど	を	段	階	的	に	浸	透	さ	せ	る	。		

(設問2)

地	元	産	の	高	品	質	な	原	材	料	を	用	い	た	メ	ニ	ュ	ー	を
提	供	す	る	形	で	事	業	を	展	開	す	る	。	一	層	の	差	別	化
を	図	っ	て	地	域	の	食	べ	歩	き	を	目	的	と	す	る	外	国	人
観	光	客	や	若	者	を	獲	得	し	、	A	社	と	X	社	双	方	の	良
さ	を	合	わ	せ	る	こ	と	で	収	益	体	質	を	強	化	し	て	い	く。

【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	、	地	域	の	少	年	・	女	子	野	球	チ	一	ム	及	び	子
ど	も	の	保	護	者	で	あ	る	。	競	合	は	、	汎	用	品	を	低	価
格	で	販	売	す	る	大	型	ス	ポ	ー	ツ	用	品	量	販	店	で	あ	る
自	社	は	、	刺	し	ゆ	う	の	加	工	技	術	力	や	オ	リ	ジ	ナ	ル
用	品	へ	の	対	応	力	、	野	球	用	品	の	専	門	的	な	品	揃	え
と	提	案	力	を	強	み	と	し	、	公	立	小	中	学	校	の	指	定	業
者	で	も	あ	る	。	一	方	、	イ	ン	タ	ー	ネ	ッ	ト	の	活	用	が
十	分	で	は	な	い	。													

第2問（配点20点）

保	護	者	と	バ	ッ	ト	等	の	汎	用	品	の	サ	ブ	ス	ク	リ	プ	シ
ョ	ン	契	約	を	結	ぶ	。	B	社	が	子	供	た	ち	の	体	格	や	技
術	に	応	じ	た	野	球	用	品	を	提	案	し	、	契	約	期	間	内	は
交	換	可	能	と	す	る	。	こ	れ	に	よ	り	、	や	め	て	し	ま	う
子	供	の	減	少	お	よ	び	量	販	店	へ	の	流	出	抑	制	を	図	る

第3問(配点20点)

学	校	指	定	業	者	で	あ	り	女	子	と	も	接	点	が	あ	る	B	社
が	ポ	ス	タ	ー	、	チ	ラ	シ	、	SN	S	を	用	い	て	メ	ン	バ	ー
募	集	及	び	イ	ベ	ン	ト	告	知	を	行	う	。	野	球	の	体	験	イ
ベ	ン	ト	を	河	川	敷	の	野	球	場	で	開	催	し	、	B	社	が	用
品	の	無	料	貸	し	出	し	及	び	ス	タ	ツ	フ	派	遣	を	行	う	。

第4問(配点30点)

長	男	の	IC	T	技	術	を	活	用	し	て	各	少	年	野	球	チ	ー	ム
の	監	督	に	対	し	、	ホ	ー	ム	ペ	ー	ジ	に	各	チ	ー	ム	の	活
動	情	報	を	掲	載	し	検	索	機	能	を	搭	載	す	る	。	ま	た	、
ス	マ	ー	ト	フ	ォ	ン	ア	プ	リ	で	チ	ー	ム	や	メ	ン	バ	ー	の
デ	ー	タ	管	理	を	可	能	と	す	る	。	SN	S	で	は	メ	ン	バ	ー
や	保	護	者	の	要	望	の	情	報	把	握	、	相	談	を	受	け	た	際
の	ア	ド	バ	イ	ス	対	応	を	し	、	多	様	か	つ	タ	イ	ム	リ	ー
な	情	報	交	換	を	実	現	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10点)

①	多	品	種	少	量	の	受	託	製	造	体	制	、	②	自	社	製	品	や
新	規	事	業	の	企	画	開	発	に	活	用	で	き	る	情	報	の	保	有。

第2問(配点20点)

受	注	量	の	変	動	に	よ	る	出	勤	日	数	調	整	の	影	響	を	和
ら	げ	る	た	め	、	前	処	理	や	計	量	・	カ	ッ	ト	な	ど	の	汎
用	調	理	器	具	を	使	っ	た	手	作	業	が	必	要	な	工	程	に	つ
い	て	、	専	用	生	産	設	備	を	順	次	導	入	し	、	現	状	の	少
人	数	体	制	で	も	対	応	可	能	な	製	造	工	程	を	構	築	す	る。

第3問(配点20点)

入	出	庫	を	正	し	く	記	録	し	、	出	庫	情	報	も	長	年	取	引
が	あ	る	食	品	商	社	に	適	宜	提	供	す	る	。	ま	た	、	日	ご
と	の	納	品	情	報	も	週	初	め	に	確	定	し	た	段	階	で	食	品
商	社	に	提	供	す	る	。	食	品	商	社	が	、	必	要	な	食	材	等
を	必	要	な	と	き	に	必	要	な	量	だ	け	納	入	で	き	る	体	制
を	整	備	し	、	在	庫	量	の	増	加	や	廃	棄	等	を	抑	制	す	る。



第4問（配点20点）

レ	シ	ピ	を	必	ず	作	成	す	る	と	と	も	に	、	活	用	し	や	す
く	す	る	た	め	に	、	季	節	性	や	高	級	感	と	い	っ	た	観	点
で	整	理	す	る	。	こ	の	レ	シ	ピ	情	報	お	よ	び	製	品	開	発
部	の	製	品	開	発	の	知	識	に	加	え	、	現	経	営	者	や	工	場
管	理	者	の	料	理	の	知	識	、	営	業	部	員	が	有	す	る	各	販
売	先	の	情	報	等	も	全	社	的	に	共	有	し	て	進	め	る	。	

第5問（配点30点）

C	社	社	長	は	新	規	事	業	に	積	極	的	に	取	り	組	む	方	針
で	あ	り	、	管	理	面	、	設	備	面	、	人	員	面	で	既	存	事	業
の	生	産	体	制	へ	の	影	響	を	防	ぎ	な	が	ら	生	産	能	力	を
増	強	で	き	る	等	の	理	由	で	、	構	想	は	妥	当	で	あ	る	。
留	意	点	は	、	配	送	回	数	が	大	幅	に	増	え	る	た	め	、	営
業	部	が	兼	務	し	て	い	る	配	送	業	務	の	外	部	委	託	な	ど、
配	送	体	制	の	構	築	も	検	討	す	る	こ	と	で	あ	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 20 点)

(設問 1)

	(a)	(b)
①	売上高営業利益率	11.59 ( % )
②	固定資産回転率	23.04 ( 回 )
③	当座比率	311.97 ( % )

(設問 2)

将	来	の	成	長	を	見	込	ん	で	、	人	件	費	等	の	削	減	を	行
わ	な	か	っ	た	り	新	た	な	製	品	分	野	の	基	礎	研	究	に	係
る	費	用	を	費	や	し	た	り	し	て	い	る	が	、	同	業	他	社	と
の	競	争	激	化	に	よ	り	売	上	高	が	減	少	し	て	い	る	こ	と。

第2問 (配点 30 点)

(設問 1)

(1)	63.31	%
(2)	1,141,590	千円
(3)	3,111,447	千円
(4)	14.73	ポイント

(設問 2)

(1)	ある <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">ない</span>																		
	貢	献	利	益	が	50	00	万	円	と	プ	ラ	ス	で	あ	る	た	め	。

(2)	20,000	万円
	X 製品の貢献利益：5,000 万円 X 製品の回避不能な個別固定費：15,000×(1-0.8) = 3,000 万円 Y 製品の限界利益率：4,000÷10,000=0.4 必要な売上高 (S) の増加分：0.4S ≥ (5,000+3,000) ∴ S = <u>20,000 万円</u>	

(設問3)

妥	当	で	は	な	い	。	製	品	ご	と	に	コ	ス	ト	構	造	・	限	界
利	益	率	が	異	な	る	の	で	、	そ	れ	ら	を	考	慮	し	た	配	賦
基	準	の	方	が	売	上	高	基	準	よ	り	も	製	品	ご	と	の	共	通
費	の	負	担	を	合	理	的	に	配	賦	で	き	る	た	め	。			

第3問 (配点 30 点)

(設問1)

(1)	2,585	万円
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各年度の経済的効果 (税引後 CF)  <math>\{ (1-0.4) \times 10,000 \text{ 個} - 2,200 \} \times (1-0.3) + 11,000 \div 5 \text{ 年} \times 0.3 = 3,320 \text{ 万円}</math></li> <li>●正味現在価値  <math>3,320 \times 3.993 + (11,000 \times 0.1 - 11,000 \times 0.1 \times 0.3 + 800) \times 0.681 - 11,000 - 800 \times 0.926 = 2,585.13 \approx \underline{2,585 \text{ 万円}}</math></li> </ul>	
(2)	△5,702	万円
(3)	99	万円
	ある	ない

(設問2)

(1)	620	万円
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各年度の経済的効果 (税引後 CF)  <math>10,000 \text{ 個} : 2,660 + 11,000 \div 4 \text{ 年} \times 0.3 = 3,485 \text{ 万円}</math>   <math>5,000 \text{ 個} : 560 + 825 = 1,385 \text{ 万円}</math></li> <li>●正味現在価値  <math>\{ 3,485 \times (3.993 - 0.926) + 1,570 \times 0.681 - 11,000 \times 0.926 - 800 \times 0.857 \} \times 0.7 + 0 \times 0.3 = 620.2455 \approx \underline{620 \text{ 万円}}</math></li> </ul>	

(2)	正味現在価値が521万円少ないため初年度期
	首には投資せず販売量予想に依じて2年度期
	首に投資を実行する。

第4問 (配点 20 点)

(設問1)

設	備	投	資	等	が	不	要	に	な	る	こ	と	で	低	固	定	費	型	の
コ	ス	ト	構	造	に	な	る	た	め	売	上	減	少	に	対	す	る	利	益
減	少	リ	ス	ク	が	低	く	な	る										

(設問2)

既	存	事	業	の	経	営	資	源	を	活	用	で	き	る	た	め	、	人	件	
費	等	の	共	通	費	の	分	散	や	自	社	E	C	サ	イ	ト	等	の	資	産
効	率	性	の	向	上	が	図	れ	る											

事例Ⅳ（令和 5 年度） 計算過程

第 1 問

（設問 1）

①売上高営業利益率： $527,037 \div 4,547,908 \times 100 = 11.588 \dots \doteq \underline{11.59} (\%)$

②固定資産回転率： $4,547,908 \div 197,354 = 23.044 \dots \doteq \underline{23.04} (\text{回})$

③当座比率： $(1,133,270 + 864,915) \div 640,513 \times 100 = 311.966 \dots \doteq \underline{311.97} (\%)$

第 2 問

（設問 1）

(1)

2 期間の売上および営業利益を連立方程式で解く。なお、固定費についての特段の指示はないが、固定的な費用という性質上 2 期間で一定であると仮定する。

$$5,796,105 - 5,796,105 \alpha - FC = 985,027 \quad \dots \textcircled{1}$$

$$4,547,908 - 4,547,908 \alpha - FC = 527,037 \quad \dots \textcircled{2}$$

①－②より

$$1,248,197 - 1,248,197 \alpha = 457,990$$

$$\alpha = 0.6330 \dots = \underline{63.31\%}$$

(2)

(3) において令和 4 年度の損益分岐点売上高の計算が要求されているため、令和 4 年度の方程式（上記の②式）に変動費率を代入して固定費を計算する。

$$4,547,908 - 4,547,908 \times 63.31\% - FC = 527,037$$

$$\therefore FC = 1,141,590.4452 \doteq \underline{1,141,590} \text{ 千円}$$

(3)

上記の変動費率および固定費より、令和 4 年度の損益分岐点売上高を計算する。

$$S - 0.6331S - 1,141,590 = 0$$

$$\therefore S = 3,111,447.2 \dots \doteq \underline{3,111,447} \text{ 千円}$$

(4)

上記の損益分岐点売上高および各年度の売上高を用いて損益分岐点比率を計算する。

$$\text{令和 3 年度} : 3,111,447 \div 5,796,105 \times 100 \doteq 53.68\%$$

$$\text{令和 4 年度} : 3,111,447 \div 4,547,908 \times 100 \doteq 68.41\%$$

$$\text{損益分岐点比率の変動} : 68.41\% - 53.68\% = \underline{14.73} \text{ ポイント}$$

(設問 2)

(1)

限界利益から個別固定費を差し引くことで貢献利益を計算する。

なお、個別固定費の 80%が回避可能という指示は、需要の移動がある場合の指示であると読み取り、ここでは考慮外とする。

X 製品の貢献利益： $20,000 - 15,000 = \underline{5,000}$  万円

(2)

Y 製品の限界利益の増加分で、X 製品の貢献利益および個別固定費のうち回避不能な原価をカバーすることができれば営業利益 2,500 万円を下回らないため、その時の売上高を計算する。

X 製品の貢献利益：(1) より 5,000 万円

X 製品の回避不能な個別固定費： $15,000 \times (1 - 0.8) = 3,000$  万円

Y 製品の限界利益率： $4,000 \div 10,000 = 0.4$

必要な売上高 (S) の増加分： $0.4S \geq (5,000 + 3,000) \quad \therefore S = \underline{20,000}$  万円

第 3 問

(設問 1)

(1)

初年度期首の支出 (設備投資)：11,000 万円

各年度の経済的効果 (税引後 CF)：

$$\{(1 - 0.4) \times 10,000 \text{ 個} - 2,200\} \times (1 - 0.3) + 11,000 \div 5 \text{ 年} \times 0.3 = 3,320 \text{ 万円}$$

初年度末の支出 (正味運転資本への投資)：800 万円

5 年度末の収入 (設備の処分および正味運転資本の回収)：

$$11,000 \times 0.1 - 11,000 \times 0.1 \times 0.3 + 800 = 1,570 \text{ 万円}$$

正味現在価値：

$$3,320 \times 3.993 + 1,570 \times 0.681 - 11,000 - 800 \times 0.926 = 2,585.13 \text{ 万円} \approx \underline{2,585} \text{ 万円}$$

(2)

初年度期首の支出 (設備投資)：11,000 万円

各年度の経済的効果 (税引後 CF)：

$$\{(1 - 0.4) \times 5,000 \text{ 個} - 2,200\} \times (1 - 0.3) + 11,000 \div 5 \text{ 年} \times 0.3 = 1,220 \text{ 万円}$$

初年度末の支出 (正味運転資本への投資)：400 万円

5 年度末の収入 (設備の処分および正味運転資本の回収)：

$$11,000 \times 0.1 - 11,000 \times 0.1 \times 0.3 + 400 = 1,170 \text{ 万円}$$

正味現在価値：

$$1,220 \times 3.993 + 1,170 \times 0.681 - 11,000 - 400 \times 0.926 = \triangle 5,702.17 \text{ 万円} \approx \underline{\triangle 5,702} \text{ 万円}$$

(3)

$$2,585 \times 0.7 + \triangle 5,702 \times 0.3 = 98.9 \div \underline{99 \text{ 万円}}$$

(設問 2)

(1)

< 10,000 個の場合 >

2 年度期首の支出 (設備投資) : 11,000 万円

各年度の経済的効果 (税引後 CF) :

$$\{(1-0.4) \times 10,000 \text{ 個} - 2,200\} \times (1-0.3) + 11,000 \div 4 \text{ 年} \times 0.3 = 3,485 \text{ 万円}$$

2 年度末の支出 (正味運転資本への投資) : 800 万円

5 年度末の収入 (設備の処分および正味運転資本の回収) : (設問 1) より 1,570 万円

正味現在価値 :

$$3,485 \times (3.993 - 0.926) + 1,570 \times 0.681 - 11,000 \times 0.926 - 800 \times 0.857 = 886.065 \text{ 万円}$$

∴ 投資を実行する

< 5,000 個の場合 >

2 年度期首の支出 (設備投資) : 11,000 万円

各年度の経済的効果 (税引後 CF) :

$$\{(1-0.4) \times 5,000 \text{ 個} - 2,200\} \times (1-0.3) + 11,000 \div 4 \text{ 年} \times 0.3 = 1,385 \text{ 万円}$$

2 年度末の支出 (正味運転資本への投資) : 400 万円

5 年度末の収入 (設備の処分および正味運転資本の回収) : (設問 1) より 1,170 万円

正味現在価値 :

$$1,385 \times (3.993 - 0.926) + 1,170 \times 0.681 - 11,000 \times 0.926 - 400 \times 0.857$$

$$= \triangle 5,484.235 \text{ 万円}$$

∴ 投資を実行しない

< 正味現在価値の期待値 >

$$886.065 \times 0.7 + 0 \times 0.3 = 620.2455 \div \underline{620 \text{ 万円}}$$

(2)

$$\text{差額正味現在価値} : 620 - 99 = \underline{521 \text{ 万円}}$$





103-0279-1010-15