

中小企業診断士 過去問ゼミ #1 (平成 26 年度)

過去問の学習方法

1. 過去問は最高のバイブルです。専門校の答練にも良問はありますが、やはり本試験に叶うものではありません。特に事例Ⅳの経営分析は、各企業の数値を徹底的に洗い出す練習をすれば、必ず本試験での対応力を確保できます。

事例Ⅳの本番での対処方法

1. 最初の 15 分は、とにかく我慢。どこに配点があるか？そのうち自分は、どこで点を取るか（できるだけ単独問題）をしっかりと設計する。
2. 「いける」と思って途中まで実施した問題であっても、途中で無理と感じたら「すっぱり、あきらめる事」も大事
3. 記述問題は、とにかく「解答要求」と「与件」を照らし合わせれば、「何か」書く事は可能。過去の受験者から「あの答案でAとがビックリ」という声はよく聞きます。決してあきらめず、最後の 1 分まで力を振り絞ってください

平成 26 年の対処法

①15 分間で設計

		傾斜配点	◎	○	×
第 1 問	財務指標 (a,b とも正解) 6 点×3	18	12	6	
	記述 (30 字)	6	3	3	
第 2 問	(設問 1)				
	26 年度 CF	6	3	3	
	27 年度 CF	10	10		
	(設問 2)				
	NPV 比較判断	4			4
	26 年度末改装	5		3	2
	27 年度末改装	5		3	2
第 3 問	(設問 1)限界利益率	15	15		
	(設問 2)生産量構成比	6	3	3	
	(設問 3-a)構成比シミュレーション	6	3	3	
	(設問 3-b)提案可否記述	3			3
第 4 問	為替リスク軽減策	8	8		
	メリデメ	8	8		
合計		100	65	24	11

◎確実に取りたい ○できれば取りたい ×没問

<解説>

古くからのファン多く、県内知名度高い (商品力高そう)

多店舗展開

主要駅ー商店街へ出店 (古い・狭い店舗) (資産効率性の検討)

衰退→客減→悩み (売上ダウン要因)

オフィス・ロードサイドの実験店舗成功 (売上増加要因)

インターネットで評判→メディア→おみやげ (道の駅・高速エリア・駅のみやげ)

→認知度アップ→店舗での飲食売上UP (その為にロードサイド拡充・既存店改装)
(ブランド力を利用した販促)

工場

セントラルキッチン) →単位原価の削減

生産能力限界→需要にあわせた商品群の整理必要 (売り逃し発生?)

現地買い付けで以前に為替差損出すが、再開検討→ (デリバティブ)

太字は与件読んだ段階でのメモ

<解説>

では、確実に取りたい論点から説明します

第1問 (20分)

では今回の問題をD社と競合他者を比較してみましょう (下記の数値はチェックした方がよい)

	指標名	D社	同業他社
収益性	総資本経常利益率 (総合的な収益性を判定)	4.17%	4.83%
	売上高総利益率	72.00%	70.00%
	売上高営業利益率	7.00%	5.00%
	売上高経常利益率	5.00%	4.67%
効率性	総資本回転率	0.83回	1.03回
	棚卸資産回転率	50回	30回
	有形固定資産回転率	1.11回	1.67回
	売上債権回転率	—	—
短期安全性	流動比率	50%	86.96%
	当座比率	25%	54.35%
長期安全性	固定比率	500%	205.88%
	固定長期適合率	125%	106.06%
	自己資本比率	16.67%	35.17%
	負債比率	500%	184.31%

<与件分から考えられる指標>

県内知名度高い、実験店舗成功、セトラキッパン・・・売上高総利益率・棚卸資産回転率
(現金)売上減少・・・当座比率・流動比率
多店舗展開・・・固定比率・自己資本比率
古く狭い店舗・・・有形固定資産回転率

【同業他社との比較もあわせると】

売上高総利益率・商品回転率・固定比率・自己資本比率・当座比率あたりが有力

第4問 (10分)

これは知識問題。最近の2次試験の傾向を考えても、ほぼ満点が欲しい論点です。

為替関連は、決済日に銀行で両替すると得か損かをじっくりと考えれば、ほぼ正解を得ることができます。入金の場合は「もらった\$ (例)を円に両替する」支払の場合は「円を\$に両替して支払う」と考えれば損得がわかります。

<例>

仕入 100\$ / 買掛金 100\$

(取引日レート 100円)

(決済日レート 120円)

<本来の処理>

買掛金 10,000 / 現金 12,000
為替差損 2,000

<110円で為替予約>

買掛金 10,000 / 現金 11,000
為替差損 1,000

<オプション>

110円で\$買う権利を10円で購入
オプション資産 10 / 現金 10

買掛金 10,000 / 現金 11,000
為替差損 1,000
オプション差損益 10 / オプション資産 10

※直物取引の場合よりも損失は990円安くなります

※決済日に円高になっていれば、直接\$を購入した方が安いので、オプション料金の負担というデメリットがあります。

第3問 (20分)

(設問1) これは確実に取る必要があります

(設問2)

	限界利益/h	作業時間	需要予測	プロダクティクス	確定生産数
X	9,500	0.4h	10,000	①4,000h	10,000
Y	6,000	0.6h	8,000	逆算 3,600h	6,000
Z	7,700	0.5h	4,000	②2,000h	2,000

	X	Y	Z	改訂Y (参考)	改訂Z (参考)
売上高	53,000,000	30,000,000	22,000,000	40,000,000	0
変動費	15,000,000	8,400,000	6,600,000	11,200,000	0
限界利益	38,000,000	21,600,000	15,400,000	28,800,000	0
個別固定費	18,000,000	17,000,000	17,000,000	17,000,000	0
貢献利益	20,000,000	4,600,000	△1,600,000	11,800,000	0
共通固定費	15,000,000				
営業利益					

固定費の分類

個別固定費

管理可能固定費 (スポットの外注費・短期レンタル料)

管理不能固定費 (人件費・該当製品のラインの減価償却費・協力外注先の外注費)

共通固定費

与件から考慮しても、「生産をやめると今後の戦略に影響が出る」、「個別固定費が管理不能であるケースが多い」事から改訂案でない方法を採用する。

ただ、本試験では大きく2つに分かれるはずなので、別解を作ると思われます。

求め方や意見に欄に上記理由を記したうえで回答すれば確実に高得点が期待できます。

(設問3)

	限界利益/h	作業時間	需要予測	プロダクティクス	確定生産数
X	9,500	0.4h	11,000	①4,400h	11,000
Y	6,000	0.6h	8,000	逆算 2,700h	4,500
Z	7,700	0.5h	5,000	②2,500h	5,000

	X	Y	Z	改訂Y (参考)
売上高	58,300,000	22,500,000	27,500,000	0
変動費	16,500,000	6,300,000	8,250,000	0
限界利益	41,800,000	16,200,000	19,250,000	0
個別固定費	18,500,000	17,000,000	17,500,000	0
貢献利益	23,300,000	△800,000	1,750,000	0
共通固定費	15,000,000			
営業利益				

第2問（15分でできるところまで）たぶん設問1で手一杯でしょう
 （設問1,2）
 （26期末改装）

次ページに手書きの計算用紙
 （参考）を掲載しています。

	区分	26	27	28	29	30	31
売上高	CIF		46,200	46,200	46,200	46,200	46,200
売上原価	COF		11,550	11,550	11,550	11,550	11,550
人件費	COF		19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
賃借料	COF		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
その他経費	COF		7,150	7,150	7,150	7,150	7,150
減価償却費			3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
前利益			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
法人税	COF		800	800	800	800	800
当期純利益			1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
営業CF			4,200	4,200	4,200	4,200	4,200

△1,500

$$27 \text{ 年期首 NPV} = 4,200 \times 4.32 - 1,500 = 16,644$$

（27期末改装）

	区分	26	27	28	29	30	31
売上高	CIF		44,100	46,200	46,200	46,200	46,200
売上原価	COF		11,025	11,550	11,550	11,550	11,550
人件費	COF		19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
賃借料	COF		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
その他経費	COF		6,500	7,150	7,150	7,150	7,150
減価償却費			2,000	3,000	3,000	3,000	3,000
前利益			2,075	2,000	2,000	2,000	2,000
法人税	COF		830	800	800	800	800
当期純利益			1,245	1,200	1,200	1,200	1,200
営業CF			3,245	4,200	4,200	4,200	4,200

△1,500

$$27 \text{ 年期首 NPV} = 4,200 \times 3.37 + (3,245 - 1,500) \times 0.95 = 15,811.75$$

除却に関しては、帳簿価額（2,000）で翌期首（27年度期首）に除却されるものとする
 <簿記の基本問題を確認しましょう>

当期首において不要となった備品（取得原価 100,000 円、期首減価償却類型額 60,000 円、
 記帳方法は間接法）を除却した。なお、除却資産の見積処分額は 20,000 円である。

減価償却累計額 60,000 / 備品 100,000

貯蔵品 20,000

固定資産除却損 20,000

除却とは、再利用もしくは処分価額が想定される場合に固定資産から取り除いて、とりあえず流動資産に貯蔵品とする処理です。必要なければ「廃棄されるものとする」になるはずで
 す。除却損を計上する方法が間違いというつもりはありませんが、帳簿価額を評価額として
 除却すると読むことも可能です。従って、計算過程に「帳簿価額を評価額として除却を考
 えたので除却損は計上しておりません」とすれば間違いにする事はできません。

※216

設向2



1.100万(投)

- 売上 46,200 〇
- 売上 11,550 〇
- 人件 19,500 〇
- 光 7,000 〇
- 他 7,150 〇
- 減 7,000

増損
 増 2,000/〇
 21,000

2,000
 税 800 〇
 1,200

CF 4,200

	(27) 27年 4/100	(28) 7/73
売上	44,100 〇	46,200
売上	11,025 〇	11,550
人	19,500 〇	19,500
光	7,000 〇	7,000
他	6,500 〇	7,150
減	2,000	7,000
	2,075	2,000
税	890 〇	900
	1,245	1,200
CF	3,245	4,200

NPV 比較 $4,200 \times 4.32 - 1,500 = 16,644$

$$(4,200 \times 3.54) \times 0.95 + (3,245 - 1,500) \times 0.95 = 15,782.35$$

<参考>

昨年度、試験直後の再現答案です。10月22日の試験2日後にBLOGにアップしているので、ほぼ再現できていると思います。まずは、読んでください。

平成26年8月22日

「本日中小企業庁に問題がアップされましたので、解いてみました。正直、今年、私（横山）が受験生だったら悩みまくったでしょうね。とりあえず私の見解です。第1問、第3問、第4問にじっくり時間をかける。時間が余れば、第2問の設問1までか」

私は80分でここまでしかできませんでした。

第1問

与件では、収益性高そう（ただお土産の構成率はわかりにくい）、とりあえず一般的な指標を出し、与件との整合性を考えました。

（良）売上高営業利益率 72.00%

（悪）流動比率 50.00%、自己資本比率 16.67%

大原と同じ結果でした。

第2問

設問1

売上高 46,200 (CIF)
売上原価 11,550 (COF)
人件費 19,500 (COF)
店舗 3,000 (COF)
その他 7,150 (COF)
減価償却費 3,000
利益 2,000
法人税 800 (COF)

∴CIF 4,200

除却損の扱いが難しいが、「帳簿価額で除却という事で、帳簿価額を評価額とすると考えました」 ∴貯蔵品 2,000 / 旧設備 2,000 で損益は発生しないとの判断です
TAC・大原では評価額0という判定のようですが、当日の対応は難しいと思います

第3問

（設問1）

X $3,800 \div 5,300 \times 100 \div 71.70\%$

Y $3,600 \div 5,000 = 72.00\%$

Z $3,850 \div 5,500 = 70.00\%$

Y、Zは割り切れるので72%、70%でも大丈夫
Xも71.7%でも大丈夫だとは思いますが

(設問2)

個別固定費の取り扱いが微妙ですが、私は回避不能と判断しました
設問3で意見を書く欄があるので、ここで「回避不能」を書けば論理性が出ると思います

限界利益 X 3,800 Y 3,600 Z 3,850
時間あたり限界利益 X 9,500 Y 6,000 Z 7,700

∴ Xを10,000個全部作る(4,000時間)
Zを4,000個全部作る(2,000時間) 残3,600時間
Yを6,000個作る
∴比率は10,000 : 6,000 : 4,000 (5 : 3 : 2でも可)

(設問3)

まず比較のために設問2の営業利益を算出する

$$3,800 \times 10,000 + 3,600 \times 6,000 + 3,850 \times 4,000 - 67,000,000 \text{ (総固定費)} = 8,000,000$$

設問3では販売促進費を個別固定費と考えました(変動費と考えると、色々な仮定を考
える必要があるのでやめました。記述で個別固定費と宣言すれば良いと思います)

構成比は X : Y : Z = 11,000 : 4,500 : 5,000

これで営業利益を算出する

$$3,800 \times 11,000 + 3,600 \times 4,500 + 3,850 \times 5,000 - 68,000,000 \text{ (総固定費)} = 9,250,000$$

記述のポイント→個別固定費は回避不能、さらに販売促進費は個別固定費として計算しま
す。上記の計算の通り、提案を受け入れた方が営業利益が1,250,000円増加するので受け入
れる。

(第4問)

手段 為替予約→円高時に\$を高値で買わなければならないので不利、円安時には逆に有
利

手段 コールオプションの買い→円高時はオプション料の損失、円安時は有利

こんな感じでしょうか

傾斜配点予測です

<

第1問 30点

第2問 設問1 5点、5点

設問2 5点

第3問 設問1 15点

設問2 12点

設問 3 12 点
第 4 問 手段 各 4 点
 メリット 各 2 点
 デメリット 各 2 点

多分私の回答で

第 1 問 24 点 (後から考えると、回転率を入れるべきだったかも知れません)
第 2 問 設問 1 5 点のみ
第 3 問 設問 1 15 点
 設問 2 8 点 (個別固定費のとらえ方で別解の可能性として)
 設問 3 8 点 (個別固定費のとらえ方で別解の可能性として)
第 4 問 手段 8 点
 メリデメ 4 点

合計 72 点くらいでしょうか

今日問題を初見して、80 分の解答ではこれが精いっぱいでした
他の受験校のような完璧な解答ではありませんが、受験生目線での速報でした

参考にして頂ければ幸いです

(P S)

しかし毎度思う事ですが、作問者は制約条件をしっかりと書き記してほしい
中小企業を診断する能力に、「変な日本語を解析する能力」は必要ないと思います。