過去問解説シリーズ

R06年度
事例Ⅳ

全体難易度 ★★★★☆

解答

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

D社

売上高　54億円
資本金　1,300万円
総資産　30億円
従業員　100名
飲食事業、惣菜事業、加工事業



居酒屋 30店舗
（売上30億円）

- 食材にこだわり
- 客から高い評価
- コロナでダメージ
- 大手との差別化したい
- コスト削減したい
- ほぼ県内、市内のみ



惣菜屋 40店舗
（売上20億円）

- コロナで売上増
- これからも拡大したい
- ほぼ県内、市内のみ



自社工場
（外販4億円）

- 自店舗への供給
- 冷凍食品
- 県外も販売
- 売上低迷
- コスト削減したい

与件文の確認

- 長借が多い理由
- 内部留保が少ない理由
- 売上原価が高い理由
- 有形資産が少ない理由
- 他社との事業の違い

原因（背景）

- 構築費（財務リスク）
- コスト効率が悪い
- こだわり、自社工場
- 店舗運営の効率化×
- 他社は飲食専門業

【強み】
一貫生産体制
　└商品開発が迅速
　└品質管理が徹底
　└店舗運営の効率化

【課題】
内製化体制による構築・維持コスト
財務リスク
投資や業績評価の見直し

事例Wマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

解答例	(a)	(b)	(c)
①	有形固定資産回転率 （優れている）	11.26回	店舗賃借と一貫体制により店舗運営の効率性が高く販管費率は低い。一方でこだわり食材や製造原価が高く事業収益性が低いため、利益剰余を積み上げられず長期安全性に劣る。（80字）
②	自己資本比率 （劣っている）	14.15%	
③	売上高営業利益率 （劣っている）	1.01%	
③別解	売上高総利益率 （劣っている）	59.01%	

※出題の趣旨はまだ開示されていないため、ありません。
もし出題の趣旨開示後に答えの方向性が変わるようなことがあれば（ないと思いますが…）Youtube概要欄の方に追記するようにします。

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

設問1

(a)	6,500（袋）
(b)	240（袋）
(c)	2,670,800（円）
(d)	X社向け限界利益：　1,220円/袋 Y社向け限界利益：　1,420円/袋  制約条件 X=6,500　…① Y=4,200　…② X＋2.5Y＝10,000　…③ 2X+2.5Y=13,600　…④ 限界利益が最大になるのは、 ①と④の交点である X：6,500袋　Y：240袋 ×1,220 ＋ ×1,420 固定費 -5,600,000 ＝2,670,800

設問2

(a)	4,905（円）
(b)	制約条件 X=6,500　…① **2400≦Y**≦4,200　…②’　③と④の交点である X＋2.5Y＝10,000　…③　X＝3,600 2X+2.5Y=13,600　…④　Y＝2,560　で条件を満たす Yの限界利益をMとおくと 3,600袋×1,220円 ＋ 2,560袋×M　…⑤ その場合の先ほどのベストミックス 6,500袋×1,220円 ＋ 240袋×M　…⑥ ⑤≧⑥となるMを求める M≧1,525　変動費（3,380）を加えて売価は4,905円以上あればよい

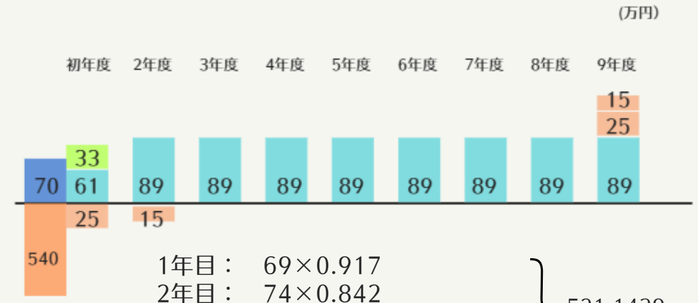
※これだけ計算して、設問あたりは10点しかないため、記述の設問よりも得点パフォーマンスは低い。時間をかけすぎないように注意。

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

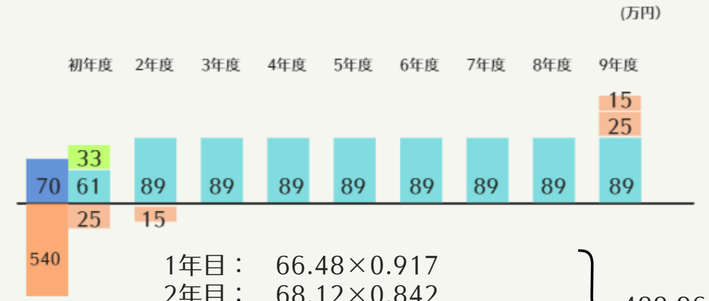
設問1

(a)	69（万円）	(b)	74（万円）

設問2

(a)	51.14（万円）
(b)	 COF470 1年目： 69×0.917 2年目： 74×0.842 3〜9年： 89×5.033 ×0.842 9年目： 40×0.460 521.1439... CIF-COF＝51.14

設問3

(a)	18.96（万円）
(b)	実行すべきで （ある） ない
(c)	 COF470 1年目： 66.48×0.917 2年目： 68.12×0.842 3〜9年： 83.12×5.033×0.842 9年目： 40×0.460 488.963... 市場調査費30万円は加味しない 488.96－470＝18.96

※営業利益の扱いと、運転資本の計上以外、特にひねられた要素はなかった。
本試験上では判断が難しいが、CVPより優先してもよかったかもしれない。

事例Ⅳマスターガイド 中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

設問1

①全部原価では、在庫増で原価の希釈化が起きる為、利益調整できてしまう。②また一定利潤を固定化すると加工事業部の原価削減意欲が低下し、不公平感が募る可能性がある。(80字)

設問2

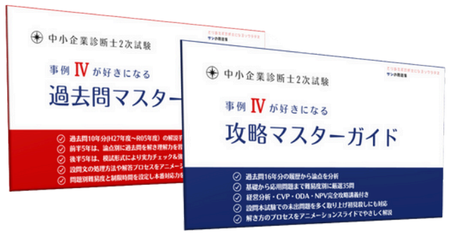
社長が設備投資を決定するため、投資に関する経費は非管理費用として扱い、またROIよりも貢献利益率や管理可能利益額で評価すべき。(60字)

※簡易ながらも、２次試験の合否を左右してしまう事例Ⅳの記述問題。絶対に何か書く必要がある。貢献利益のODAの過去問や、マスタガ記述対策集をやっていれば最低限の対応はできたかもしれません。

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

事例Ⅳマスターガイド

中小企業診断士2次試験攻略チャンネル



戦研ストア

事例Ⅳマスターガイド発売中

概要欄リンクからクーポンGET

2次試験研究所

勉強会コミュニティ

クローズド情報

実戦レビュー

(一社)中小企業戦略研究所

実務従事ポイント

スキルアップゼミ

イベントコミニティ