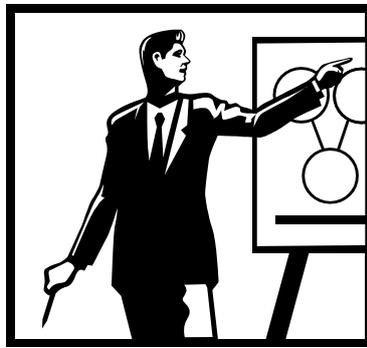


2024 年合格目標

TAC 中小企業診断士講座

2次本試験分析会レジュメ



(2024年10月30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6年度 第2次筆記試験 「受験番号」「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6年度第2次筆記試験を受験された皆様を対象に、「受験番号」および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6年10月吉日

①受験番号

【募集期間】 2024.10/11(金) ～ **2025. 2/28(金)**

②「再現答案」

【募集期間】 2024.10/29(火) ～ **2024. 12/22(日)**

【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

・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。



③「得点通知結果」

【募集期間】 2025.1/15(水)_(予定) ～ **2025. 2/28(金)**

【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

・TAC受付窓口へのご提出は承っておりません。

《謝礼》

A) ③得点通知結果のみご応募の方：電子マネー500円分

B) ②2次筆記試験再現答案を先にご応募され、その後、③得点通知結果を応募された方：
電子マネー2,000円分

※《謝礼》はA又はBパターンのみとなりますが、

「上記①のみ」「上記②のみ」「上記③のみ」「上記①②③すべて」等いずれもご応募可です。

【募集方法】

TACホームページ「中小企業診断士2次試験受験生サポートページ」（上記、二次元コードを読み込んでいただくか、Google等の検索サイトにて「TAC 受験生サポート」で検索するとヒットします）にアクセスし、①～③各項目の欄をご確認ください。

【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

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 輸 | 送 | と | 保 | 管 | 両 | 面 | で | の | 地 | 元 | 特 | 有 | の | 荷 | 主 | の | ニ | ー | ズ |
| へ | の | き | め | 細 | か | い | 対 | 応 | 力 | | | | | | | | | | |

②弱み

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 紙 | の | 伝 | 票 | 管 | 理 | な | ど | 受 | 注 | 管 | 理 | 面 | の | 非 | 効 | 率 | さ | 、 | 顧 |
| 客 | の | 新 | 規 | 開 | 拓 | 力 | の | 弱 | さ | | | | | | | | | | |

第2問 (配点20点)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 理 | 由 | は | 、 | 新 | 市 | 場 | の | 開 | 拓 | で | あ | る | 一 | 方 | で | 組 | 織 | は | 地 |
| 元 | 志 | 向 | が | 強 | い | た | め | 、 | 県 | 内 | 事 | 業 | と | 切 | り | 離 | し | 、 | 少 |
| 人 | 数 | で | ス | ピ | ー | ド | 感 | を | も | っ | て | 進 | め | た | か | っ | た | か | ら |
| 狙 | い | は | 、 | 物 | 流 | 企 | 画 | や | 営 | 業 | 経 | 験 | を | 活 | か | す | こ | と | と |
| 次 | 世 | 代 | 経 | 営 | 者 | と | し | て | 経 | 験 | を | 積 | ま | せ | る | こ | と | 。 | |

第3問 (配点20点)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 代 | 目 | の | 長 | 男 | の | 営 | 業 | に | よ | っ | て | A | 社 | が | 効 | 率 | 的 | な |
| 受 | 注 | 処 | 理 | や | 各 | 店 | 舗 | の | 在 | 庫 | 管 | 理 | の | ノ | ウ | ハ | ウ | を | 有 |
| し | て | い | る | と | 認 | 識 | し | た | 上 | 、 | 新 | た | な | 市 | 場 | で | あ | る | 県 |
| 内 | に | ス | ム | ー | ズ | に | 進 | 出 | す | る | に | あ | た | っ | て | 地 | 域 | 物 | 流 |
| の | コ | ー | デ | ィ | ネ | ー | ト | 力 | に | 魅 | 力 | を | 感 | じ | た | か | ら | 。 | |

第4問（配点40点）

（設問1）

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 非 | 一 | 族 | で | あ | る | 経 | 営 | 幹 | 部 | を | 経 | 営 | 層 | に | 入 | れ | 、 | 2 | 代 |
| 目 | を | 支 | え | る | と | と | も | に | 県 | 内 | 事 | 業 | 部 | に | 配 | 置 | す | る | 長 |
| 男 | の | 上 | 席 | 者 | と | す | る | こ | と | で | 、 | 組 | 織 | の | 一 | 体 | 感 | を | 醸 |
| 成 | し | な | が | ら | 両 | 事 | 業 | 部 | の | 連 | 携 | 強 | 化 | を | 図 | る | こ | と | 。 |

（設問2）

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 人 | 事 | 処 | 遇 | 制 | 度 | の | 適 | 正 | 化 | と | 事 | 業 | 部 | 間 | の | 人 | 事 | 異 | 動 | 、 |
| 首 | 都 | 圏 | に | お | け | る | 協 | 力 | 会 | の | 組 | 織 | 化 | に | よ | り | 、 | 物 | 流 | |
| の | 多 | 様 | 化 | や | 複 | 雑 | 化 | に | 対 | 応 | 可 | 能 | な | 組 | 織 | と | し | 、 | 県 | |
| 内 | 事 | 業 | 部 | の | き | め | 細 | か | い | 対 | 応 | 力 | 強 | 化 | に | よ | る | 受 | 託 | |
| 範 | 囲 | 拡 | 大 | と | 首 | 都 | 圏 | の | 案 | 件 | 受 | 託 | を | 志 | 向 | す | る | こ | と | 。 |

【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)

①S

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 3 | 代 | 目 | の | セ | ン | ス | に | よ | る | 食 | 器 | の | 企 | 画 | 力 | 、 | 提 | 案 | 力 | 。 | |
| 地 | 場 | の | 陶 | 磁 | 器 | 関 | 連 | 事 | 業 | 者 | と | の | ネ | ッ | ト | ワ | ー | ク | 。 | | |

②W

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| 卸 | 売 | 業 | と | し | て | の | 流 | 通 | 機 | 能 | が | 弱 | 体 | 化 | し | 、 | 自 | 社 | 店 | | |
| 舗 | の | 消 | 費 | 者 | 向 | け | 販 | 売 | 力 | も | 弱 | い | こ | と | 。 | | | | | | |

③O

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| X | 市 | に | お | け | る | ク | リ | エ | ー | タ | ー | 志 | 望 | の | 移 | 住 | 者 | 増 | 加 | | |
| と | 、 | 全 | 国 | の | 家 | 庭 | に | 関 | 心 | を | 向 | け | る | 若 | 者 | の | 増 | 加 | 。 | | |

④T

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| X | 市 | の | 窯 | 元 | 数 | 及 | び | 陶 | 工 | の | 減 | 少 | と | 、 | 高 | 齢 | 化 | ・ | 人 | | |
| 口 | 減 | 少 | に | よ | る | 新 | 規 | 及 | び | 買 | い | 替 | え | 需 | 要 | の | 頭 | 打 | ち | 。 | |

第2問 (配点 25点)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| X | 焼 | と | 地 | 元 | 食 | 材 | 、 | 発 | 酵 | 調 | 味 | 料 | を | 合 | わ | せ | た | 「 | X | |
| 市 | 郷 | 土 | 料 | 理 | セ | ッ | ト | 」 | を | 提 | 案 | す | る | 。 | 自 | 宅 | で | X | 市 | |
| の | 味 | わ | い | を | 再 | 現 | で | き | る | こ | と | に | よ | り | 感 | 覚 | 価 | 値 | を | |
| 訴 | 求 | し | 、 | X | 焼 | の | 歴 | 史 | や | 新 | し | い | 作 | 風 | を | 受 | け | 入 | れ | |
| る | 土 | 壌 | を | 紹 | 介 | す | る | こ | と | で | 観 | 念 | 価 | 値 | を | 訴 | 求 | す | る | 。 |

第3問(配点25点)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E | C | サ | イ | ト | を | 利 | 用 | し | た | 食 | 器 | の | 販 | 売 | 代 | 行 | お | よ | び |
| 商 | 品 | 情 | 報 | の | 更 | 新 | を | 行 | い | 、 | 手 | 数 | 料 | を | 徴 | 収 | す | る | 新 |
| 規 | 事 | 業 | を | 提 | 案 | す | る | 。 | 具 | 体 | 的 | に | は | 、 | 現 | 在 | 取 | 引 | が |
| な | い | 零 | 細 | な | 窯 | 元 | の | 出 | 品 | 、 | 食 | 器 | 愛 | 好 | 家 | の | 保 | 有 | す |
| る | 食 | 器 | の | 出 | 品 | お | よ | び | 新 | 品 | 購 | 入 | を | 可 | 能 | と | す | る | 。 |

第4問(配点30点)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 家 | 庭 | に | 関 | 心 | を | 向 | け | る | 若 | 者 | に | 向 | け | 、 | ス | タ | イ | リ | ッ |
| シ | ュ | な | 空 | 間 | と | X | 焼 | で | 軽 | 食 | を | 提 | 供 | す | る | カ | フ | ェ | ス |
| ペ | ー | ス | を | 有 | す | る | 店 | 舗 | を | 3 | 代 | 目 | が | 紹 | 介 | す | る | 動 | 画 |
| を | 作 | 成 | 、 | 配 | 信 | サ | イ | ト | に | 掲 | 載 | す | る | 。 | 3 | 代 | 目 | が | 選 |
| ぶ | ク | リ | エ | ー | タ | ー | 窯 | 元 | の | 食 | 器 | 紹 | 介 | ・ | 店 | 舗 | 限 | 定 | 販 |
| 売 | 、 | 3 | 代 | 目 | と | の | 交 | 流 | イ | ベ | ン | ト | 等 | を | 継 | 続 | 的 | に | 行 |
| い | 、 | 3 | 代 | 目 | の | セ | ン | ス | に | 共 | 感 | す | る | 層 | を | 開 | 拓 | し | 、 |
| E | C | サ | イ | ト | 利 | 用 | も | 促 | す。 | | | | | | | | | | |

【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20点）

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| X | 社 | で | 工 | 場 | 設 | 備 | レ | イ | ア | ウ | ト | 設 | 計 | を | 担 | 当 | し | 、 | 工 |
| 場 | の | 生 | 産 | 性 | を | 高 | め | る | こ | と | を | 顧 | 客 | に | 提 | 案 | し | て | き |
| た | 経 | 験 | を | も | つ | 社 | 長 | の | 、 | 特 | 注 | 品 | 受 | 託 | 生 | 産 | の | 獲 | 得 |
| に | 寄 | 与 | す | る | 搬 | 送 | 機 | 能 | に | つ | い | て | の | 有 | 効 | な | 提 | 案 | 力。 |

第2問（配点20点）

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 工 | 程 | の | う | ち | 製 | 缶 | 工 | 程 | の | み | で | 残 | 業 | や | 休 | 日 | 出 | 勤 |
| が | 生 | じ | て | お | り | 、 | 最 | 適 | な | 要 | 員 | 配 | 置 | が | 行 | わ | れ | て | い |
| な | い | 可 | 能 | 性 | が | あ | る | た | め | 、 | 各 | 工 | 程 | の | 要 | 員 | 数 | や | 作 |
| 業 | 量 | 、 | 作 | 業 | 順 | 序 | を | 継 | 続 | 的 | に | 分 | 析 | し | 、 | 増 | 加 | す | る |
| 受 | 注 | 量 | に | 合 | わ | せ | て | 柔 | 軟 | な | 要 | 員 | 配 | 置 | を | 行 | う | 。 | |

第3問（配点20点）

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ま | ず | 、 | 確 | 認 | ・ | 調 | 整 | の | 手 | 間 | を | 減 | ら | す | た | め | 、 | 工 | 程 |
| 管 | 理 | シ | ス | テ | ム | を | 製 | 造 | 部 | に | 導 | 入 | す | る | 。 | 次 | に | 、 | 設 |
| 計 | 部 | の | 製 | 作 | 図 | 面 | と | 生 | 産 | 管 | 理 | 課 | の | 工 | 数 | 計 | 画 | を | デ |
| 一 | タ | 化 | し | て | シ | ス | テ | ム | に | 取 | り | 込 | み | 、 | 計 | 画 | と | 統 | 制 |
| に | 必 | 要 | な | 情 | 報 | を | 設 | 計 | 部 | と | 製 | 造 | 部 | で | 共 | 有 | す | る | 。 |

第4問(配点20点)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| デ | ジ | タ | ル | デ | 一 | タ | 化 | 濟 | み | の | 部 | 品 | 構 | 成 | 表 | の | 発 | 注 | 金 |
| 額 | に | 基 | づ | い | て | 材 | 料 | 費 | を | 算 | 出 | し | 、 | 経 | 験 | で | は | な | く |
| 実 | 績 | に | 基 | づ | い | て | 工 | 数 | を | 見 | 積 | も | っ | て | 人 | 件 | 費 | を | 算 |
| 出 | す | る | 。 | 過 | 去 | の | 契 | 約 | 金 | 額 | で | は | な | く | 、 | 最 | 新 | の | コ |
| ス | ト | に | 基 | づ | い | て | 算 | 出 | し | た | 契 | 約 | 金 | 額 | を | 用 | い | て | 顧 |
| 客 | 企 | 業 | と | 価 | 格 | 交 | 渉 | で | き | る | 体 | 制 | を | 整 | 備 | す | る | 。 | |

第5問(配点20点)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| メ | 一 | カ | 一 | を | 介 | さ | な | い | た | め | 、 | 社 | 長 | が | 有 | す | る | 強 | み |
| を | 生 | か | し | 、 | 小 | 規 | 模 | 企 | 業 | の | 施 | 設 | に | 適 | し | た | コ | ン | ベ |
| ヤ | の | 特 | 注 | 品 | を | 受 | 託 | し | 、 | 生 | 産 | 性 | を | 向 | 上 | で | き | る | 提 |
| 案 | を | す | る | 。 | 自 | 社 | 企 | 画 | 製 | 品 | に | つ | い | て | は | 、 | C | 社 | 自 |
| 身 | で | の | メ | ン | テ | ナ | ン | ス | の | 負 | 担 | を | 減 | ら | す | た | め | 、 | メ |
| ン | テ | ナ | ン | ス | の | し | や | す | さ | 考 | 慮 | し | て | 設 | 計 | す | 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）

| | (a) | (b) |
|---|-----------|-----------|
| ① | 有形固定資産回転率 | 11.26 (回) |
| ② | 売上高総利益率 | 59.01 (%) |
| ③ | 自己資本比率 | 14.15 (%) |

（設問2）

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 製 | 品 | 開 | 発 | か | ら | 販 | 売 | に | 至 | る | 一 | 貫 | 体 | 制 | が | 店 | 舗 | 運 | 営 |
| の | 効 | 率 | 化 | 等 | に | 寄 | 与 | し | て | い | る | が | 、 | 客 | 単 | 価 | の | 低 | 下 |
| に | 対 | す | る | コ | ス | ト | 削 | 減 | が | で | き | ず | 、 | 大 | 手 | 資 | 本 | の | 進 |
| 出 | に | 対 | 抗 | す | る | た | め | の | 留 | 保 | 利 | 益 | が | 不 | 十 | 分 | で | あ | る。 |

第2問（配点20点）

（設問1）

| | | |
|-----|--|---|
| (a) | 6,500 | 袋 |
| (b) | 240 | 袋 |
| (c) | 2,670,800 | 円 |
| (d) | X社向けの限界利益：3,000－1,780＝1,220円 Y社向けの限界利益：4,800－(1,780＋1600)＝1,420円 営業利益：1,220×6,500＋1,420×240－5,600,000＝ <u>2,670,800円</u> | |

（設問2）

| | | |
|-----|--|---|
| (a) | 4,905 | 円 |
| (b) | X社向けの生産数をx、Y社向けをyと置く。製造に関する条件は次のとおりである。 直接作業時間の制約条件：x＋2.5y ≤ 10,000…① 機械運転時間の制約条件：2x＋2.5y ≤ 13,600…② X社向けの需要量：x ≤ 6,500…③ Y社向けの需要量：y ≤ 4,200…④ ①と②の交点を求めると「x：3,600、y：2,560」となり、この点が①～④の可能領域の中でy2,400袋以上に最も近い端点になるため、このセールスマックスの営業利益が（設問1）のセールスマックスの営業利益を超えるYの販売価格を求める（Yの販売価格をYと置く）。 $1,220 \times 3,600 + (Y - 3,380) \times 2,560 \geq 1,220 \times 6,500 + (Y - 3,380) \times 240$ $\therefore Y$ の販売価格 \geq <u>4,905円</u> | |

第3問 (配点 30 点)

(設問1)

| | | |
|-----|----|----|
| (a) | 69 | 万円 |
| (b) | 74 | 万円 |

(設問2)

| | | |
|-----|---|----|
| (a) | 51.14 | 万円 |
| (b) | 初期投資と旧機械の売却収入の合計額： $-540+70=-470$ 万円 3～9年度の正味CF： $70 \times (1-0.3) + 40=89$ 万円 9年度の運転資本の回収：40 万円 正味現在価値： $-470+69 \times 0.917+74 \times 0.842+89 \times 5.033 \times 0.842+40 \times 0.460$ $=51.143954 \approx \underline{51.14}$ 万円 | |

(設問3)

| | | |
|-----|--|----|
| (a) | 18.96 | 万円 |
| (b) | ある | ない |
| (c) | <営業利益が7割にとどまった場合> 初年度の正味CF： $30 \times 0.7 \times (1-0.3) + 40=54.7$ 万円 2年目以降の正味CF： $70 \times 0.7 \times (1-0.3) + 40=74.3$ 万円 正味現在価値： $-470 + (54.7+33-25) \times 0.917 + (74.3-15) \times 0.842 + 74.3 \times 5.033 \times 0.842 + 40 \times 0.460 = \Delta 29.3060002$ 万円 <正味現在価値の期待値> $51.14 \times 0.6 + \Delta 29.3060002 \times 0.4 = 18.96159992 \approx \underline{18.96}$ 万円 | |

第4問 (配点 25 点)

(設問1)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 設 | 定 | さ | れ | た | 価 | 格 | が | 業 | 績 | 評 | 価 | に | 直 | 接 | 影 | 響 | を | 与 | え |
| る | た | め | 、 | 各 | 事 | 業 | 部 | の | 利 | 害 | が | 対 | 立 | し | や | す | い | 。 | ま |
| た | 、 | 加 | 工 | 事 | 業 | 部 | に | は | あ | ら | か | じ | め | 設 | 定 | さ | れ | た | 利 |
| 益 | が | 保 | 証 | さ | れ | る | の | で | 、 | 業 | 績 | 評 | 価 | に | 問 | 題 | が | あ | る。 |

(設問2)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 事 | 業 | 部 | 長 | が | 管 | 理 | 可 | 能 | な | 収 | 益 | 、 | 変 | 動 | 費 | 、 | 固 | 定 | 費 |
| を | 用 | い | た | 管 | 理 | 可 | 能 | 利 | 益 | 等 | を | 使 | 用 | し | て | 、 | 権 | 限 | と |
| 責 | 任 | を | 一 | 致 | さ | せ | た | 業 | 績 | 評 | 価 | を | 行 | う | べ | き | 点 | 。 | |

事例Ⅳ（令和 6 年度） 計算過程

第 1 問

（設問 1）

- ①有形固定資産回転率： $5,360 \div 476 = 11.260 \dots \div \underline{11.26}$ （回）
 ②売上高総利益率： $3,163 \div 5,360 \times 100 = 59.011 \dots \div \underline{59.01}$ （%）
 ③自己資本比率： $432 \div 3,054 \times 100 = 14.145 \dots \div \underline{14.15}$ （%）

第 2 問

（設問 1）

1 袋当たり直接作業時間および 1 袋当たり機械運転時間のそれぞれの単位当たり限界利益を算出し、生産の優先度を検討する。

<X 社向け>

- 1 袋当たり販売価格：3,000 円
 1 袋当たり変動費：1,780 円
 1 袋当たり限界利益： $3,000 - 1,780 = 1,220$ 円
 直接作業時間 1 時間当たりの限界利益： $1,220 \div 1 = 1,220$ 円
 機械運転時間 1 時間当たりの限界利益： $1,220 \div 2 = 610$ 円

<Y 社向け>

- 1 袋当たり販売価格：4,800 円
 1 袋当たり変動費： $1,780 + 1,600$ 円 = 3,380 円
 1 袋当たり限界利益： $4,800 - 3,380 = 1,420$ 円
 直接作業時間 1 時間当たりの限界利益： $1,420 \div (1 + 1.5) = 568$ 円
 機械運転時間 1 時間当たりの限界利益： $1,420 \div (2 + 0.5) = 568$ 円

上記より、直接作業時間 1 時間当たりの限界利益も機械運転時間 1 時間当たりの限界利益も X 社向けの方が大きいため、X 社向けを優先して製造する。

<生産個数>

X 社向けの最大数 6,500 袋を生産した場合、
 直接作業時間： $1 \times 6,500 = 6,500 < 10,000$ （最大直接作業時間）
 機械運転時間： $2 \times 6,500 = 13,000 < 13,600$ （最大機械運転時間）
 であるため、X 社向けは最大数である 6,500 袋を生産する。その場合、Y 社向けの直接作業時間および機械運転時間は 1 袋当たりどちらも同様の 2.5 時間であるのに対して、残り時間は機械運転時間の方が少ないので、こちらの残り時間で Y 社向けを生産する。

Y 社向け： $(13,600 - 13,000) \div 2.5 = \underline{240}$ 袋

<営業利益>

それぞれの生産数分の限界利益から固定費を差し引いて計算する。

$$\text{営業利益} : 1,220 \times 6,500 + 1,420 \times 240 - 5,600,000 = \underline{2,670,800 \text{ 円}}$$

(設問 2)

X 社向けの生産数を x 、Y 社向けを y と置くと製造に関する条件は次のとおりである。

$$\text{直接作業時間の制約条件} : x + 2.5y \leq 10,000 \cdots \textcircled{1}$$

$$\text{機械運転時間の制約条件} : 2x + 2.5y \leq 13,600 \cdots \textcircled{2}$$

$$\text{X 社向けの需要量} : x \leq 6,500 \cdots \textcircled{3}$$

$$\text{Y 社向けの需要量} : y \leq 4,200 \cdots \textcircled{4}$$

①と②の交点を求めると「 $x : 3,600$ 、 $y : 2,560$ 」となり、この点が①～④の可能領域の中で $y 2,400$ 袋以上に最も近い端点になるため、このセールスマックスの営業利益が(設問 1)のセールスマックスの営業利益を超える Y の販売価格を求める (Y の販売価格を Y と置く)。

$$1,220 \times 3,600 + (Y - 3,380) \times 2,560 \geq 1,220 \times 6,500 + (Y - 3,380) \times 240$$

$$\therefore Y \text{ の販売価格} \geq \underline{4,905 \text{ 円}}$$

第 3 問

(設問 1)

<初年度>

正味キャッシュフロー (CF)、旧機械の売却による税金への影響、運転資本の増加より、更新前と比べた初年度の CF の増加額を計算する。

$$\text{減価償却費の差額} : 540 \div 9 - 240 \div 12 = 40 \text{ 万円}$$

$$\text{正味 CF} : 30 \times (1 - 0.3) + 40 = 61 \text{ 万円}$$

$$\text{旧機械の売却による税金への影響} : \text{売却損 } 110 \text{ ※} \times 0.3 = 33 \text{ 万円 (CIF)}$$

$$\text{※} 70 \text{ (売却収入)} - 180 \text{ (売却時簿価)} = -110 \text{ 万円}$$

$$\text{運転資本の増加} : 25 \text{ 万円 (COF)}$$

$$\text{CF の増加額} : 61 + 33 - 25 = \underline{69 \text{ 万円}}$$

<2 年度>

正味キャッシュフロー (CF)、運転資本の増加より、更新前と比べた 2 年度の CF の増加額を計算する。

$$\text{減価償却費の差額} : 40 \text{ 万円}$$

$$\text{正味 CF} : 70 \times (1 - 0.3) + 40 = 89 \text{ 万円}$$

$$\text{運転資本の増加額} : 40 - 25 = 15 \text{ 万円 (COF)}$$

$$\text{CF の増加額} : 89 - 15 = \underline{74 \text{ 万円}}$$

(設問 2)

各年度の CF を計算し、現在価値に割り引き加算・減算することで正味現在価値を計算する。

初期投資と旧機械の売却収入の合計額： $-540+70=-470$ 万円

3～9 年度の正味 CF： $70 \times (1-0.3) + 40 = 89$ 万円

9 年度の運転資本の回収：40 万円

正味現在価値： $-470 + 69 \times 0.917 + 74 \times 0.842 + 89 \times 5.033 \times 0.842 + 40 \times 0.460$
 $= 51.143954 \approx \underline{51.14}$ 万円

(設問 3)

営業利益が 7 割にとどまった場合の正味現在価値を算出し、予測どおりとなった場合の正味現在価値との期待値を計算する。

なお、30 万円の市場調査費については、新機械の試験的導入の意思決定においては、試験的導入を行っても行わなくてもすでにかかった費用であるため埋没原価として試験的導入の意思決定では考慮しないものとする。

< 営業利益が 7 割にとどまった場合 >

初年度の正味 CF： $30 \times 0.7 \times (1-0.3) + 40 = 54.7$ 万円

2 年度以降の正味 CF： $70 \times 0.7 \times (1-0.3) + 40 = 74.3$ 万円

正味現在価値： $-470 + (54.7 + 33 - 25) \times 0.917 + (74.3 - 15) \times 0.842 + 74.3 \times 5.033$
 $\times 0.842 + 40 \times 0.460 = \Delta 29.3060002$ 万円

< 正味現在価値の期待値 >

$51.14 \times 0.6 + \Delta 29.3060002 \times 0.4 = 18.96159992 \approx \underline{18.96}$ 万円



104-0279-1006-11