令和８年度 中小企業診断士

第２次試験　解答速報

この模範解答は株式会社クレアールが作成したものです。無断複写、複製を禁止します。
※今後予告なく変更する場合もありますので、予めご了承ください。

令和 8 年度 事例Ⅰ 模範解答（2026 年 11 月 3 日現在）

事例Ⅰ（★★★★／やや難）

奇問こそ目立たないものの、設問要求の微妙なニュアンスや、組織統合の狙い、人材育成の方向性などを適切に捉える必要があった。解答の方向性に幅が生じやすく、設問要求への適合度や切り口の選択によって、得点差が生じやすい事例であったと考えられる。

第 1 問

(a) 内部環境（60 字以内）

主力の卸売事業が薄利であり、自社での本格的な製造機能を持たず、商品の高付加価値化や将来の海外展開に限界があったこと。(58 字)

(b) 外部環境（60 字以内）

価格競争激化や原材料費・物流費高騰に加え、小容量化や日常使い、パッケージやストーリー性重視へ消費者ニーズが変化したこと。(60 字)

第 2 問（150 字以内）

理由は、①A 社の卸売販路と α 社の EC による顧客接点、X 社の製造技術を有機的に結び付け、グループ全体の相乗効果を高めるため。②受発注、在庫、生産計画等の情報を標準化・共有し、業務の効率化や欠品防止、属人的業務の可視化を図るとともに、各社の連携を促進し、グループとしての商品開発・提案力を強化するため。(148 字)

第 3 問（100 字以内）

熟練者が持つ発酵管理等の技術を若手へ継承するとともに、A 社・α 社との交流や合同研修を通じて顧客ニーズや商品企画への理解を深める。併せて役割・責任や評価基準を明確化し、グループ全体への帰属意識を高める。(100 字)

第 4 問（150 字以内）

戦略は、X 社の伝統的発酵技術や木桶醸造を核とし、A 社の卸売販路や簡易加工機能、α 社の EC ノウハウや顧客データ、テスト販売機能を活用して高付加価値商品を開発することである。既存の定番品製造と雇用を維持しつつ、小容量品や加工食品、海外向け商品の展開を進め、ブランド力と収益性を高め、持続的成長を実現する。(149 字)

この模範解答は株式会社クレアールが作成したものです。無断複写、複製を禁止します。
※今後予告なく変更する場合もありますので、予めご了承ください。

令和８年度 事例Ⅱ 模範解答　（2026 年 11 月 3 日現在）

事例Ⅱ（★★★★／やや難）

地域活性化という大きな方向性は捉えやすい一方、ターゲット設定や情報発信の具体化において、誰に、何を、どのように伝えるのかを一貫して整理することが重要であった。マーケティングの基本的な考え方を与件に即して具体的な施策に落とし込めたかどうかが、得点を左右する要素になったと考えられる。

第 1 問

(a) 強み（100 字以内）

社長の地元農家との人脈や、テーマパークで培った接客・催事企画力を有する。また、高品質なかんきつの調達力と、規格外品を活用したパウダー商品の企画力、生産者と消費者を結び付ける交流の場づくりができること。(100 字)

(b) 弱み（100 字以内）

設立から間もないため独自に築いた販売先や取引先がまだ少ないこと。自社で農地・加工設備を持たず生産を外部委託していることに加え、社長夫婦 2 名体制で経営に関する専門教育経験がなく、経営基盤が脆弱なこと。(99 字)

第 2 問（150 字以内）

各農家のこだわりや栽培名人から受け継がれた技術、安全への取組み、生産者の思いを掲載する。併せて品種ごとの味や香り、旬や収穫時期、おすすめの食べ方を紹介するとともに、価格・内容量・注文方法・配送方法を分かりやすく示す。さらに、山や畑の景観、地域の歴史や四季の様子を伝え、高齢客の購入と愛着形成を促進する。(150 字)

第 3 問（150 字以内）

ターゲットを洋菓子店やベーカリー、飲食店とする。パウダーの香りや調理用途、保存性、軽量性といった商品特徴、レストランでの試用実績や評価、フードロスにつながる規格外商品への活用を訴求する。また、試供品の提供、レシピの提案、商品の共同開発を提案して採用を促す。業務用の定期購入による継続的な受注につなげる。(150 字)

第 4 問（150 字以内）

ターゲットは、①都市部の若年層や移住・U ターン希望者、②ふるさととの関りを望む人たちとする。①には農業体験や短期滞在、就農相談の機会を提供し担い手を育成する。②には収穫・剪定・山の整備体験や収穫物・加工品を返礼として提供する。農家との交流を継続し、地域資源の保全と関係人口の拡大につなげる。(145 字)

この模範解答は株式会社クレアールが作成したものです。無断複写、複製を禁止します。
※今後予告なく変更する場合もありますので、予めご了承ください。

令和 8 年度 事例Ⅲ 模範解答　（2026 年 11 月 3 日現在）

事例Ⅲ（★★★／標準）

生産管理に関する基本的な知識や考え方を活用しやすい一方、与件の表面的な記述だけでは適切な対応策を導きにくい部分もあった。課題と原因の関係を整理し、設問要求に沿って具体的な改善策を示せたかどうかが重要であった。

第 1 問（40 字以内）

ベテランの熟練技術と各課の連携により、高品質・高精度な印刷物を生産できる点。（38 字）

第 2 問（80 字以内）

課題は原価把握が不十分で提案の付加価値が価格に反映されていないこと。過去実績を蓄積して標準原価を設定し、各部門と連携して原価と目標利益に基づく適正価格を決定する。（80 字）

第 3 問（120 字以内）

解決策は、少部数・簡易印刷物をデジタル印刷機へ移行し、オフセット印刷との使い分け基準を明確化することである。営業が仕様や部数に応じた設備選択を徹底し、生産会議で負荷調整を行うとともに、操作手順の標準化と多能工化を進め、納期順守を図る。（117 字）

第 4 問（120 字以内）

課題は、ベテラン従業員に属人化した印刷・製本技術の承継が高齢化により急務な点である。解決策は、作業手順や調整ノウハウ、判断基準を明文化・標準化して形式知化し、若手への計画的な OJT と多能工化を進め、品質維持と技術継承を組織的に図ること。（116 字）

第 5 問（120 字以内）

一括請負業務を標準化し、企画から納品までの業務内容と責任範囲を明確化する。過去実績から原価や作業時間を把握して適正価格を設定するとともに、部門間連携体制を構築し、顧客の業務効率化に資する提案営業を強化して大型案件の受注拡大を図る。（115 字）

この模範解答は株式会社クレアールが作成したものです。無断複写、複製を禁止します。
※今後予告なく変更する場合もありますので、予めご了承ください。

令和 8 年度 事例Ⅳ 模範解答　（2026 年 11 月 3 日現在）

事例Ⅳ（★★★★／やや難）

デリバティブや連結会計などの特殊な論点が目立たず、扱われた論点自体は比較的標準的であった。一方、CCC や ROI の計算、NPV における税効果の処理などでは、数値の扱いや計算過程の妥当性について判断に迷いやすく、解答に対する確信を持ちにくい試験であったと考えられる。

第 1 問

(設問 1)

① D 社：59.04 日（異なった計算プロセスでは 59.05 日）※同業他社：13.92 日

② 優れている指標／売上高営業利益率：1.27%

③ 劣っている指標／有形固定資産回転率：16.60 回

(設問 2)

EC 製造小売の知見を活かした多角化で高収益事業により売上高営業利益率は優るが、飲食店事業等の設備保有や在庫滞留により有形固定資産回転率や CCC が劣り、効率性は低い。(79 字)

第 2 問

(設問 1)

(a) ROI＝△3.36%

(b)

- 限界利益：156,000 千円（売上高） － 123,000 千円（変動費） ＝ 33,000 千円
- 個別営業利益：33,000 千円 － 38,000 千円（個別固定費） ＝ △5,000 千円
- ROI：△5,000 千円 ÷ 149,000 千円（期末資産） × 100 ＝ △3.36%

(設問 2)

(a) ROI＝△3.11%

(b)

- 減価償却費：20,000 千円 ÷ 10 年 ＝ 2,000 千円
- 次期売上高：156,000 千円 ＋ 8,500 千円 ＝ 164,500 千円
- 次期変動費：123,000 千円 ＋ 6,600 千円 ＝ 129,600 千円
- 次期固定費：38,000 千円 ＋ 2,000 千円 ＝ 40,000 千円
- 次期個別営業利益：164,500 千円 － 129,600 千円 － 40,000 千円 ＝ △5,100 千円
- 次期期末資産：149,000 千円 ＋ 20,000 千円 ＋ （164,500 千円 － 129,600 千円 － 40,000 千円） ＝ 163,900 千円
- ROI：△5,100 千円 ÷ 163,900 千円 × 100 ＝ △3.11%

この模範解答は株式会社クレアールが作成したものです。無断複写、複製を禁止します。
※今後予告なく変更する場合もありますので、予めご了承ください。

第 3 問

(設問 1)

(a) 売却益：6,000 千円

(b) 第 1 期首 CF：37,600 千円

(c)

- 旧設備帳簿価額（取得 3 年経過後）：48,000 −（48,000 ÷ 8 × 3）＝ 30,000 千円
- 旧設備売却益：36,000 − 30,000 ＝ 6,000 千円（売却益）
- 差引損益（整備費用控除後）：6,000 − 3,400 ＝ 2,600 千円
- 第 1 期首 CF：売却入金 36,000 − 整備費支払 3,400 ＋ 運転資本回収 5,000 ＝ 37,600 千円
- （注：税金効果は第 1 期末に生じるため期首 CF には含めない）

(設問 2)

(a) 売却益：3,000 千円

(b) 第 1 期末 CF：6,630 千円

(c) 第 5 期末 CF：13,730 千円

(d)

- 第 1〜4 期営業 CF：
- (売上高 17,600 − 変動費 8,000 − 現金支出費用 2,700 − 減価償却費 6,000) × (1 − 0.3) ＋ 減価償却費 6,000 ＝ 6,630 千円
- 第 5 期末売却損益：売却価格 3,000 − 帳簿価額 0 ＝ 3,000 千円（売却益）
- 第 5 期末 CF：営業 CF 6,630 ＋ 税後売却収入 2,100（3,000×0.7） ＋ 運転資本回収 5,000 ＝ 13,730 千円

(設問 3)

(a) 撤退案が有利：3,635.20 千円（差額）

(b)

- 撤退案 NPV：第 1 期首 CF 37,600 − 第 1 期末税金流出現価（2,600 × 0.3 × 0.943）＝ 36,864.46 千円
- 継続案 NPV：第 1〜4 期 CF 現価（6,630 × 3.465）＋ 第 5 期 CF 現価（13,730 × 0.747）＝ 33,229.26 千円
- 差額：36,864.46 − 33,229.26 ＝ 3,635.20 千円（撤退案が有利）

第 4 問

(設問 1)

自己資金と借入金による資金調達は、借入依存度を高め、財務安全性を悪化させる。また、手許現金の急減や CCC 長期化に伴う資金繰り悪化・倒産リスクに注意すべきである。(78 字)

この模範解答は株式会社クレアールが作成したものです。無断複写、複製を禁止します。
※今後予告なく変更する場合もありますので、予めご了承ください。

（設問 2）

赤字が続く不採算な飲食事業からは撤退し、経営資源を回収する。その上で、収益性が高く強みを活かせる EC 事業およびふるさと納税等の EC 運営支援事業へ経営資源を集中させる。（80 字）

この模範解答は株式会社クレアールが作成したものです。無断複写、複製を禁止します。
※今後予告なく変更する場合もありますので、予めご了承ください。

【総括】（2026 年 11 月 3 日現在）

事例Ⅰ～Ⅲでは、設問要求を正確に捉え、与件に即した適切な切り口を選択できたかどうかが重要であった。事例Ⅳでは、論点自体は標準的であったものの、CCC や ROI、NPV における数値の扱いや計算過程の判断が受験生を悩ませた。

その結果、本年度の試験は「書けない試験」ではなく、「書けたつもりになりやすい試験」であったといえる。受験直後の手応えだけでは実際の得点を判断しにくく、自己採点にも幅が生じやすい年度であったと考えられる。

この模範解答は株式会社クレアールが作成したものです。無断複写、複製を禁止します。
※今後予告なく変更する場合もありますので、予めご了承ください。