D社は、約25年前に地場産品の通信販売を行う企業として創業し、現在では食品を中心とするEC事業のほか、地方自治体に対するふるさと納税のEC運営支援など幅広い事業を手掛ける総合EC企業になっている。同社の資本金は1,600万円、直近の売上高は約58億円、従業員は約100名（うちパート･アルバイト約60名）である。

D社は、X地方で創業、成長した企業であり、同社の事業の中心であるEC事業では､地域の食材に常にこだわり続けてきた。生産者やその関連団体と連携することで、ブランド青果や海産物などを比較的安価で提供しているほか、全国的な知名度は低いものの魅力のある食材を発掘し、商品展開することにも注力している。また、同社は、ECサイトの運営から得られた消費者の動向を分析し、自ら商品開発・製造を行っていることにも大きな特徴がある。産地の近隣に自社工場を配置し、開発から製造、販売までの一貫体制を整えることで、迅速な商品開発や改良を目指してきた。

しかし、EC事業は競争が激しく、収益の確保は必ずしも容易でない。他地域に基盤を持つEC企業や、生産者と消費者を直接つなぐ産直に特化したEC企業などとの競争も課題となっており、D社としては、今後の成長戦略を外部の専門家を交えて検討することを予定している。

ふるさと納税に関する地方自治体へのEC運営支援事業も、売上を年々伸ばしている。EC事業の経験を生かし、返礼品の選定・調達などについてのコンサルティング、受発注管理、発送作業の代行、寄附者からの問い合わせ対応などに取り組んでいる。事業規模は拡大を続けているが、近年、ふるさと納税を巡り制度改正が行われるなど事業を取り巻く環境には変化が生じ始めている。しかし、今後もきめ細やかな対応により、他の事業者との差別化を図ることができると考えている。

D社では、事業多角化の一環として、数年前、老朽化したファミリーレストランの店舗を居抜きで取得した。現在は地元産食材を生かしたメニューを提供するレストランを２店舗運営している。当初、同社としては、これまで手掛けてきた食材や商品に関する知見を生かすことができるほか、顧客の評価をEC事業などにも迅速にフィードバックできるためメリットが大きいと考えていた。しかし、現状は来客数、客単価ともに当初の想定を下回っている状況にある。また、材料費、人件費、エネルギー価格などの高騰の影響も受け、黒字化できておらず、事業の見直しを検討している。

D 社および同業他社の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表
2026 年 3 月 31 日

（単位：百万円）

	D 社	同業他社		D 社	同業他社
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	1,747	2,620	流動負債	1,107	2,030
現金預金	629	1,488	買掛金	122	436
売掛金	379	716	短期借入金	766	453
商品・製品	176	153	未払金	165	521
原材料	507	32	その他の流動負債	54	620
その他の流動資産	56	231	固定負債	938	221
固定資産	501	461	長期借入金	795	189
有形固定資産	350	135	その他の固定負債	143	32
建物	141	54	負債合計	2,045	2,251
工具、器具及び備品	55	65	〈純資産の部〉		
土地	87	10	資本金	16	940
その他の有形固定資産	67	6	資本剰余金	1	48
無形固定資産	25	4	利益剰余金	186	△ 158
投資その他の資産	126	322	純資産合計	203	830
資産合計	2,248	3,081	負債・純資産合計	2,248	3,081

損益計算書
自　2025 年 4 月　1 日
至　2026 年 3 月 31 日

（単位：百万円）

	D 社	同業他社
売上高	5,811	12,193
売上原価	3,892	5,488
売上総利益	1,919	6,705
販売費及び一般管理費	1,845	6,595
営業利益	74	110
営業外収益	11	6
営業外費用	19	17
経常利益	66	99
特別利益	10	12
特別損失	2	—
税引前当期純利益	74	111
法人税等	21	24
当期純利益	53	87

第１問（配点 25 点）

（設問１）

Ｄ社と同業他社の財務諸表を用いて、①キャッシュ・コンバージョン・サイクル（売上債権回転期間＋棚卸資産回転期間－仕入債務回転期間）を求めよ。なお、回転期間は売上高を用いる方法により計算すること。次に、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを除き、同業他社と比較して②Ｄ社が優れていると考えられる財務指標、③Ｄ社が劣っていると考えられる財務指標を計算せよ。②および③については、各財務指標の名称を(a)欄に記入し、(b)欄にその値とともに単位をカッコ内に記入すること。また、数値については最終的な解答の小数第３位を四捨五入し、小数第２位まで記入すること。

（設問２）

同業他社と比較した場合のＤ社の当期の財政状態および経営成績の特徴を、経営戦略上の差異を踏まえ、根拠となる財務指標を指摘しながら 80 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

D 社の当期の事業別の損益および資産は以下のとおりである。

(単位：千円)

	EC 事業	EC 運営 支援事業	飲食店事業	合計
売上高	5,030,000	625,000	156,000	5,811,000
変動費	3,715,000	205,000	123,000	4,043,000
個別固定費	1,114,000	227,000	38,000	1,379,000
共通固定費				315,000
営業利益				74,000
資産	1,474,000	336,000	149,000	1,959,000

D 社では、居抜きで取得したレストランの設備が老朽化しており、顧客満足度が低下していることが、飲食店事業の不振が続いている原因のひとつであると考えている。そこで、運営する 2 店舗のうち 1 店舗を改装し、ビュッフェ形式に変更することを検討している。店舗の改装により、ホールスタッフの削減による人件費減、客単価の上昇などが期待されている。

店舗改装には 20,000 千円の本部からの支出を見込んでおり、定額法により 10 年間で減価償却する予定である(残存価額はゼロ)。なお、店舗改装は次期期首に行うものとする。この店舗改装により、次期の飲食店事業の売上高は当期と比較して 8,500 千円増加し(現金収入も同額)、変動費は 6,600 千円増加する(現金支出も同額)と予想される。

上記の資料に基づいて、以下の設問に答えよ。なお、数値については最終的な解答の小数第 3 位を四捨五入し、小数第 2 位まで記入すること。解答がマイナスとなる場合は△を付すこと。また、税金は考慮しない。

(設問 1)

当期における飲食店事業の ROI(投資利益率)を計算せよ。なお、投資額としては当該事業の期末資産を用いること。解答にあたっては、当期における飲食店事業の ROI の値を(a)欄に記入し、(b)欄にその計算過程を記入すること。

（設問２）

店舗を改装した場合の次期における飲食店事業のROIを計算せよ。なお、投資額としては当該事業の期末資産を用いること。解答にあたっては、次期における飲食店事業のROIの値を(a)欄に記入し、(b)欄にその計算過程を記入すること。

第３問（配点30点）

３年前にD社は、規格外の有機野菜などを自社工場でミールキット（下ごしらえ済みの食材セット）に加工し、ECサイト上で販売する事業を開始した。近年、環境や貧困問題への意識が高まる中で、食品ロスの削減に貢献する事業は将来性が見込めると考えたことがきっかけであった。しかし、担当管理職からは、同事業の競争環境は予想以上に厳しく、成長性に乏しいとの意見が出ている。そのため、D社では当該事業から撤退し、不要となったスペースは工場内の安全性を確保するために、他の設備の再配置に利用することを検討している（以下、撤退案とする）。一方では、撤退にかかるコストを懸念し、少なくとも今後５年間は事業を継続すべきであるという意見も出ている（以下、継続案とする）。以下では、今後５年を第１期から第５期と呼ぶ。

ミールキットに加工するための設備（以下、旧設備とする）は事業開始時に取得原価48,000千円で購入した。旧設備は、耐用年数を８年、残存価額をゼロとする定額法により減価償却しており、耐用年数終了時（第５期末）に3,000千円で売却することができる。

継続案では、ミールキットは今後５期にわたり、１袋当たり1.1千円で毎期16,000袋販売できると予想されている。また、変動製造費用は１袋当たり0.5千円、その他の現金支出費用が毎期2,700千円発生する。初期投資の時点で運転資本が5,000千円増加しているが、耐用年数終了時（第５期末）に取り崩されるものとする。

一方で、撤退案では、旧設備を中古機械として36,000千円で第１期首に売却することができるが、設備の撤去および工場のスペースの転用のための整備費用（以下、撤去・整備費用とする）が3,400千円生じる。撤退した場合、撤退後に変動製造費用やその他の現金支出費用は発生せず、旧設備に関連する運転資本は撤退時に取り崩される。なお、工場のスペースの転用は、その他事業のキャッシュフローに影響しない。

D社は当面の間、赤字に陥ることはないと予想されている。また、撤退案ではキャッシュフローは第1期首に生じる。ただし、税金への影響は撤去・整備費用と売却損益のいずれも第1期末に生じるものとする。これに対し、継続案におけるキャッシュフローは各期末に生じる。

なお、税率は30％、資本コストは6％とする。複利現価係数および年金現価係数は以下のとおりとする。

	1年	2年	3年	4年	5年
複利現価係数	0.943	0.890	0.840	0.792	0.747
年金現価係数	0.943	1.833	2.673	3.465	4.212

（設問1）

撤退案における旧設備の売却損益を求めよ。また、第1期首(売却時)に発生するキャッシュフローを計算せよ。解答にあたっては、売却損益を(a)欄に、売却時に発生するキャッシュフローを(b)欄に、(c)欄にはそれらの計算過程を記入すること。なお、(a)欄のカッコ内の「売却損」または「売却益」のいずれかを○で囲むこと。

（設問2）

継続案における旧設備の売却損益を求めよ。また、第1期末および第5期末のキャッシュフローを計算せよ。解答にあたっては、売却損益を(a)欄に、第1期末のキャッシュフローを(b)欄に、第5期末のキャッシュフローを(c)欄に、(d)欄にはそれらの計算過程を記入すること。なお、(a)欄のカッコ内の「売却損」または「売却益」のいずれかを○で囲むこと。

（設問3）

撤退案と継続案の正味現在価値を計算し、どちらがどれだけ有利か計算せよ。解答にあたっては、両案の正味現在価値の差額を(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。なお、(a)欄のカッコ内の「撤退案」または「継続案」のいずれかを○で囲むこと。

第 4 問（配点 25 点）

（設問 1 ）

D 社は、他地域に基盤を有する EC 企業である Y 社の買収を検討している。

Y 社の買収に必要な資金は 4 億円を見込んでおり、半額を自己資金で、残額を銀行からの借入により調達する予定である。この買収案を検討するにあたり、財務的観点からどのような点に注意すべきか、D 社の財務状況を踏まえながら 80 字以内で助言内容を記述せよ。

（設問 2 ）

D 社の財務状況および各事業の損益を踏まえ、全社的な事業ポートフォリオをどのように見直すべきか、財務的な観点から 80 字以内で助言内容を記述せよ。

D社は、地方都市に本社と工場を置き、仏壇・仏具の製造販売を行っている。創業100年を超える老舗企業であり、現在は資本金4,800万円、売上高約30億円、従業員260名となっている。仏壇・仏具などの製造を行う製造部、製造された商品を全国の小売店に販売する販売部に加えて、自社で製造する伝統的な仏壇・仏具だけでなく、自社開発による現代風の新たな商品を展示販売する直営店舗の小売部という3部門から構成される職能別組織を採用している。

D社がこれまで主力としてきた仏壇の製造販売においては、創業以来、比較的業績が安定していたが、核家族化の進展、マンションの増加などライフスタイルや住宅事情の変化によって、伝統的な大型仏壇の売れ行きが低下し続けている。また、近年のコロナ禍の影響から葬儀や法要の見送り、告別式を行わない直葬などが増え、仏具の需要も低迷している。さらに最近では、海外生産による低価格仏壇の販売を強化する企業もあり、競争環境が激化している。

仏壇・仏具業界の競争が激しくなる中で、D社は自社で抱える職人の手による伝統的な工芸技術を活かした自社生産の高価格仏壇にこだわっており、低価格仏壇との差別化を図っている。また、D社は住宅の小型化やライフスタイルの洋風化に対応するべく、国内の著名なインテリアデザイナーとのコラボレーションによる現代的なデザインの仏壇や卓上小型仏壇など戦略的に新商品の開発を続けている。

こうした中で近年、D社が本社を置く地方都市でも海外観光客の大幅な増加がみられ、日本文化への関心の高まりからD社直営の小売店舗にも多くの海外観光客が訪れるようになった。これらの観光客はインテリアとして高価格帯の小型仏壇を買い求めるケースが多く、ここに目を付けたD社は、自社の強みである伝統的な漆塗りや蒔絵（まきえ）といった日本ならではの意匠を凝らした高級収納家具を新たに開発し、海外に向けて販売する計画を立てている。しかし、職人が高齢化するとともにその数も徐々に減少してきており、新規の職人の確保や育成が急務となっているほか、海外向け商品の製造においては一部機械化も避けられず、職人による手仕事と機械による製造とのバランスに苦慮している。さらに、木材や漆などの原材料価格も高騰してきており、D社では利益計画の見直しも課題となっている。

D社は日本の伝統文化を継承することを経営のモットーとしており、職人技術の継承といった社会貢献と事業活動との両立を達成するため、中小企業診断士に助言を求めている。

D 社および同業他社の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表
（令和 7 年 3 月 31 日）

（単位：百万円）

	D 社	同業他社		D 社	同業他社
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	2,119	2,306	流動負債	747	1,446
現金預金	307	684	買掛金	249	173
売掛金	378	333	短期借入金	374	361
棚卸資産	699	1,208	未払金	74	216
その他の流動資産	735	81	その他の流動負債	50	696
固定資産	2,201	3,716	固定負債	25	609
有形固定資産	1,612	602	負債合計	772	2,055
建物	428	123	〈純資産の部〉		
機械及び装置	284	2	資本金	48	1,322
その他の有形固定資産	900	477	資本剰余金	—	527
無形固定資産	60	78	利益剰余金	3,500	2,118
投資その他の資産	529	3,036	純資産合計	3,548	3,967
資産合計	4,320	6,022	負債・純資産合計	4,320	6,022

損益計算書
自 令和 6 年 4 月 1 日
至 令和 7 年 3 月 31 日

（単位：百万円）

	D 社	同業他社
売上高	2,982	7,100
売上原価	1,913	2,667
売上総利益	1,069	4,433
販売費及び一般管理費	1,024	3,895
営業利益	45	538
営業外収益	49	25
営業外費用	4	16
経常利益	90	547
特別損失	—	20
税引前当期純利益	90	527
法人税等	33	178
当期純利益	57	349

第１問（配点 25 点）

（設問１）

Ｄ社と同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較してＤ社が優れていると考えられる財務指標を１つ、Ｄ社が劣っていると考えられる財務指標を２つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。なお、優れていると考えられる指標を①の欄に、劣っていると考えられる指標を②、③の欄に記入し、(b)欄の値については、小数第３位を四捨五入し、小数第２位まで表示すること。また、単位をカッコ内に明記すること。

（設問２）

Ｄ社が同業他社と比べて劣っている点について、財務指標から読み取れる経営戦略上の違いを指摘しながら、その要因を 80 字以内で述べよ。

第２問（配点 30 点）

Ｄ社は、自社の主力製品である小型仏壇について次年度に向けた利益計画を検討している。Ｄ社では小型仏壇として伝統的な時代型仏壇（製品 X）と、マンションや洋風住宅にもマッチするインテリア型仏壇（製品 Y）の２タイプを販売しており、これらの製品に関する当年度のデータは以下の資料のとおりである。

【資料】

	製品 X	製品 Y
販売価格	600 千円／基	560 千円／基
１基当たり変動費	230 千円／基	140 千円／基
個別固定費	45,000 千円	35,000 千円
共通固定費	400,000 千円	

また、当年度において製品 X と製品 Y は数量ベースで２：３の割合で販売されている。

上記の資料に基づいて、以下の設問に答えよ。なお、割り切れない場合には、最終的な解答において小数以下を切り上げること。

（設問１）

Ｄ社の当年度における損益分岐点売上高と、損益分岐点における製品 X および製品 Y の販売数量を計算せよ。解答にあたっては、①製品 X の販売数量および②製品 Y の販売数量と③損益分岐点売上高を(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

（設問２）

Ｄ社では、最近の物価高による原材料費の高騰や物流コストの上昇のほか、賃上げの要請などから、次年度においては製品 X および製品 Y の１基当たり変動費が５％上昇すると見込んでいる。同様に共通固定費も 10％上昇すると予測している。この予測の下で製品 X を 500 基販売するものとして、目標利益額 50,000 千円を達成するための製品 Y の販売数量を計算せよ。解答にあたっては、製品 Y の販売数量を(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

（設問３）

Ｄ社は、ライフスタイルや住宅事情の変化が今後も続くものと予測しており、小型仏壇についてはインテリア型仏壇である製品Ｙの販売をより強化しようと考えている。このため次年度より気鋭のインテリアデザイナーと新たな専属契約を結び、新規顧客のニーズにこたえる高付加価値商品として製品Ｙをモデルチェンジすることを検討している。Ｄ社はモデルチェンジされた製品Ｙについて販売価格650千円で売り出すことにしているが、新規デザイナー契約により製品Ｙの個別固定費が新たに年間5,000千円発生する。なお、それ以外の費用の予測については設問２と同様である。

また、Ｄ社は「健康経営」をスローガンとしており、製品Ｘと製品Ｙの製造工程のうち最終工程である組み立てについては、両製品合計の直接作業時間を年間700時間までとしている。また、それぞれの製品の１基当たり直接作業時間は、以下の表のとおりである。

	製品Ｘ	製品Ｙ
１基当たり直接作業時間	0.5時間／基	0.3時間／基

Ｄ社は、小型仏壇の販売において製品Ｙへの比重を高めているが、伝統的な仏壇である製品Ｘにも一定の需要があることや技術の継承のため、製品Ｘと製品Ｙとを合わせた総販売数量のうち製品Ｘの割合が25％を下回らないこととしている。この条件の下で、利益が最大となる製品Ｘと製品Ｙの販売数量とそのときの利益額を求めよ。解答にあたっては、①製品Ｘの販売数量および②製品Ｙの販売数量と③それらによる総利益額を(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

第3問(配点25点)

D社は、自社直営の店舗で近年海外観光客に人気のある小型仏壇を、海外の一般顧客向けにデザインし直したうえで、「大切なものを保管するための伝統工芸が施された収納家具」として国外市場で販売することを検討している。D社がこの海外向け新製品の試作品をもってEU諸国での市場調査を行ったところ、十分に商機があることが分かり、新製品の本格的な製造・販売に着手しようと考えている。しかし、新製品の製造には新たな生産ラインが必要とされ、そのための新規製造設備(設備Z)の初期投資額は60,000千円と見積もられている。この設備Zについては、D社が年間2,400千円の賃借料で近隣企業に貸している減価償却済みの倉庫を工場として利用し、据え付ける予定である。なお、この倉庫については近隣企業が向こう4年間について契約を更新する意向であったが、当該企業の合意を得て更新を行わない予定である。

この投資案の実行により製造される製品は、1基当たり日本円にして300千円で販売する予定であり、4年間にわたり毎年300基販売できると予測されている。新製品の製造・販売にあたり、変動製造費が1基当たり120千円発生し、現金支出を伴う業務費用が30,000千円生じる。設備Zの減価償却は耐用年数4年、残存価額をゼロとする定額法で行い、耐用年数終了時に6,000千円で売却できると考えている。また、この投資によって運転資本が9,000千円増加すると見積もられ、この運転資本の増加は耐用年数経過後にすべて取り崩される。なお、D社は黒字経営を続けており、この傾向は今後しばらく継続するものと考えられる。さらに、設備Zへの初期投資以外のキャッシュフローは各年末に生じるものとする。

この投資案の資本コストは4%、税率は30%であり、4%の複利現価係数および年金現価係数は以下の表のとおりである。

	1年	2年	3年	4年
複利現価係数	0.962	0.925	0.889	0.855
年金現価係数	0.962	1.887	2.776	3.631

上記の資料に基づいて、以下の設問に答えよ。なお、キャッシュフローの計算においては税金を考慮し、最終的な解答においては円単位で解答すること。

（設問１）

設備Ｚの売却によるキャッシュフローを計算せよ。解答にあたっては、キャッシュフローを(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

（設問２）

各年末のキャッシュフローを計算せよ。解答にあたっては、各年末のキャッシュフローを(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

（設問３）

この投資案の正味現在価値を計算し、採否を決定せよ。解答にあたっては、正味現在価値および採否を(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。なお、採否については、カッコ内の「する」または「しない」に○印を付けること。

第４問（配点 20 点）

（設問１）

Ｄ社は、海外向け製品の生産ライン増設に対する資金調達手段について検討している。Ｄ社がとるべき資金調達手段について、Ｄ社の財務状況を踏まえながら、その理由とともに 80 字以内で助言せよ。

（設問２）

Ｄ社が新商品を EU 諸国に向けて販売する場合に直面する財務的リスクを挙げるとともに、そのリスクに対する具体的な対処について 60 字以内で述べよ。

D社は、地方都市であるZ市を本拠地として、複数の事業を展開する企業である。約20年前に加工食品の卸売を手がける企業として創業したが、のちに飲食事業などにも進出し、資本金1,300万円、総資産約30億円、売上高約54億円、従業員約100名の企業に成長を遂げた。現在は飲食事業部、惣菜（そうざい）事業部および加工事業部の3事業部を設けて、事業を遂行している。

現在の主力である飲食事業は、居酒屋を中心に約30店舗を展開しており、当期の売上高は約30億円である。地元産の新鮮な食材にこだわったメニューに特色があり、とりわけ契約農場から仕入れた鶏を原料として自社工場で製造する焼き鳥や唐揚げは、顧客から高い評価を獲得している。2020年の新型コロナウイルスの感染拡大により、居酒屋業態を主力とするD社も大きな打撃を受けた。その後、業績は回復途上にあるものの、来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない。加えて近年、大手資本の進出が相次ぎ、競争環境が厳しさを増している点が懸念材料となっている。D社では、「まねのできない味とサービスを提供する」という経営理念に立ち返って商品やサービスの差別化を進めるとともに、コスト削減を図りたいと考えている。

惣菜事業では、ショッピングモールなどを中心にテナントとして約40店舗の惣菜専門店を出店し、自社製造の焼き鳥や唐揚げなどの各種惣菜を提供している。当期の売上高は約20億円である。コロナ禍では、飲食事業への打撃を惣菜事業の売上増で一定程度カバーすることができた。このように事業リスクの分散効果が期待できることから、D社では引き続き惣菜事業の拡大を進める方針である。

飲食事業と惣菜事業については、現在はほぼZ市および県内市町村のみで展開している。しかし、中長期的な成長のためには県外への出店が不可欠であり、出店エリアの拡大が課題となっている。

また、加工事業では、焼き鳥や唐揚げの製造を行い、飲食事業や惣菜事業に供給するほか、冷凍食品として加工した上で県内外に販売している。当期の外部顧客への売上高は約4億円であるが、ここ数年は売上の減少が続いており、コスト効率の向上が求められている。

D社としては、製品開発から生産、加工、販売に至る一貫体制を構築したことが、開発の迅速化、品質管理の徹底、店舗運営の効率化などに寄与していると考えてい

る。一方で、こうした一貫体制の構築・維持にはコストがかかり、財務的なリスクを高めていることも認識している。

このような状況の下で、D 社はその存続・発展に向け、投資決定や業績評価のあり方について、財務的な観点から改めて見直すことが必要となっている。

D 社および同業他社の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表
（2023 年 3 月 31 日）

（単位：百万円）

	D 社	同業他社		D 社	同業他社
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	2,314	3,552	流動負債	951	2,980
現金預金	1,746	2,877	買掛金	221	500
売掛金	253	286	短期借入金	357	1,267
商品・製品	220	46	リース債務	11	1
原材料	39	6	未払金	203	494
その他の流動資産	56	337	その他の流動負債	159	718
固定資産	740	2,888	固定負債	1,671	1,163
有形固定資産	476	1,655	長期借入金	1,557	653
建物	129	1,482	リース債務	28	—
機械装置・工具等	213	143	その他の固定負債	86	510
土地	91	3	負債合計	2,622	4,143
その他の有形固定資産	43	27	〈純資産の部〉		
無形固定資産	3	156	資本金	13	50
投資その他の資産	261	1,077	資本剰余金	—	465
			利益剰余金	419	1,769
			評価・換算差額等	—	13
			純資産合計	432	2,297
資産合計	3,054	6,440	負債・純資産合計	3,054	6,440

損益計算書

（2022 年 4 月 1 日～ 2023 年 3 月 31 日）

（単位：百万円）

	D 社	同業他社
売上高	5,360	11,151
売上原価	2,197	3,336
売上総利益	3,163	7,815
販売費及び一般管理費	3,109	7,344
営業利益	54	471
営業外収益	151	115
営業外費用	31	9
経常利益	174	577
特別利益	―	12
特別損失	17	141
税引前当期純利益	157	448
法人税等	45	154
当期純利益	112	294

第 1 問（配点 25 点）

（設問 1 ）

D 社および同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較して D 社が優れていると考えられる財務指標を 1 つ、劣っていると考えられる財務指標を 2 つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。解答にあたっては、①の欄に優れていると考えられる指標を、②、③の欄に劣っていると考えられる指標を記入すること。なお、(b)欄の値については、小数第 3 位を四捨五入し、小数第 2 位まで表示すること。また、(b)欄のカッコ内に単位を明記すること。

（設問 2 ）

D 社の当期の財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴を 80 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 20 点）

現在 D 社の加工事業部は、自社工場で製造した唐揚げの一部を得意先向けの業務用冷凍食品として販売している。当期における当該業務用冷凍食品の製造に関するデータは以下のとおりである。次期においても、販売価格を除き、これらのデータに変動はないと予想されている。

1 袋当たり販売価格	3,300 円
1 袋当たり変動費	1,780 円
固定費	5,600,000 円
1 袋当たり直接作業時間	1 時間
1 袋当たり機械運転時間	2 時間

次期において、当該業務用冷凍食品の製造に割り当てが可能な直接作業時間は最大 10,000 時間、機械運転時間は最大 13,600 時間である。

（設問１）

取引先のＸ社から次期に最大6,500袋を購入したいという引き合いがあった。ただし、販売価格3,000円での納入を打診されている。Ｄ社としては加工事業のテコ入れを検討しているという事情もあり、引き受けを検討している。

一方で、新たにＹ社からも、次期に最大4,200袋を購入したいという引き合いがあった。ただし、タレで味付けするなどの追加加工を行った上で、4,800円で納入することを打診されている。なお、追加加工は現有の設備で可能であり、新規の設備投資は必要ない。追加加工に必要な１袋当たりの原価などのデータは以下のとおりである。

１袋当たり変動費	1,600円
１袋当たり直接作業時間	1.5時間
１袋当たり機械運転時間	0.5時間

Ｘ社およびＹ社と交渉したところ、両社とも注文数量の調整に応じてくれることが分かった。次期の営業利益を最大化するための生産数量と、そのときの営業利益の額を答えよ。

解答にあたっては、Ｘ社向けの生産数量を(a)欄に、Ｙ社向けの生産数量を(b)欄に、それぞれ記入すること。また、営業利益の額は(c)欄に記入するとともに、計算過程を(d)欄に示すこと。

（設問２）

Ｙ社から、最低でも2,400袋以上購入することを希望しており、また販売価格の引き上げについては交渉に応じる旨の連絡があった。なおＤ社は、設定した販売価格の下で営業利益を最大化するように生産数量を決定するという方針をとっている。生産数量についてのＹ社の希望に応じるためには、Ｙ社向けの製品の販売価格を何円以上に設定すればよいか。

解答にあたっては、販売価格を(a)欄に記入するとともに、計算過程を(b)欄に示すこと。

第3問(配点30点)

D社は、今後の出店エリアの拡大を見据え、これまで使用してきた鶏肉のスライス加工のための機械を、新型のスライサー(以下、新機械)に更新することで、これまで一部手作業に依存していたスライス加工の省力化を図るとともに、生産能力を増強したいと考えている。このため、全面的な設備の更新に先立って、新機械を試験的に1台導入した場合の採算について検討している。

現在使用しているスライサー(以下、旧機械)は3年前に240万円で購入し、定額法(耐用年数12年、残存価額ゼロ)で減価償却している。従来は耐用年数経過後、処分価額ゼロで除却する予定であった。更新にあたり、旧機械は中古機械として70万円で売却できると見込まれている。

一方、導入を検討している新機械は、価格が540万円であり、定額法(耐用年数9年、残存価額ゼロ)で減価償却する予定である。耐用年数経過後は、処分価額ゼロで除却することが予定されている。なお、新機械の導入により、生産能力は増強される。そのため営業利益は、初年度は更新前と比べて30万円多くなり、それ以降は各年度とも更新前と比べて70万円多い額になると予想されている。また、それに伴い、各年度末における運転資本の残高は更新前と比べて初年度は25万円多くなり、それ以降は更新前と比べて40万円多い額になると予想される。ただし、耐用年数経過後の運転資本の残高は、新機械を導入する前の水準に戻るものとする。

なお、法人税等の税率は30％であり、今後9年間は赤字に転落することはないと予想される。また、新機械への初期投資と旧機械の売却収入以外のキャッシュフローは、各年度末に生じるものとする。

(設問1)

初年度および2年度のキャッシュフローの更新前と比べた増加額(初期投資と旧機械の売却収入を除く)を計算せよ。

解答にあたっては、初年度の増加額を(a)欄に、2年度の増加額を(b)欄に、それぞれ記入すること。

（設問２）

この新機械の試験的導入における正味現在価値を計算せよ。ただし、資本コストは９％とする。利子率９％のときの複利現価係数と年金現価係数は以下のとおりである。解答は小数第３位を四捨五入し、小数第２位まで表示すること。なお、正味現在価値を(a)欄に記入し、計算過程を(b)欄に示すこと。

	１年	２年	７年	９年
複利現価係数	0.917	0.842	0.547	0.460

	７年
年金現価係数	5.033

（設問３）

Ｄ社は、営業利益の予測が正しいかどうかを探るため、初年度期首に30万円をかけて市場調査を行った。その結果、営業利益は60％の確率で予測どおりとなるが、40％の確率で価格競争の激化により予測の７割にとどまることが分かった。なお、営業利益が減少する場合でも、運転資本の残高に関する予測に変化はない。このとき、新機械の試験的導入を実行すべきかどうか、正味現在価値を示して答えよ。正味現在価値は(a)欄に、小数第３位を四捨五入し、小数第２位まで表示するとともに、(b)欄のカッコ内の「ある」か「ない」に○印を付して答えること。また、(c)欄に計算過程を示すこと。

第４問（配点25点）

（設問１）

Ｄ社では、事業部の業績評価のために、加工事業部から飲食事業部および惣菜事業部への製品の供給を事業部間の販売とみなし、そこでは製品単位当たりの全部原価に一定の割合の利潤を上乗せした価格を用いている。Ｄ社が採用しているこのような価格の設定方法には、事業部の業績評価を行う上でどのような問題点があるのか、80字以内で説明せよ。

（設問２）

Ｄ社では、創業者である社長が事業部の運営に大きな影響力を有しており、設備投資に関しては当該社長が実質的な意思決定権限を持っている。このような場合、財務指標を用いて事業部長の業績評価を行うときに留意すべき点を、60 字以内で説明せよ。

D社は、資本金1億円、総資産約30億円、売上高約45億円、従業員31名の、化粧品を製造する創業20年の企業である。D社は独自開発の原料を配合した基礎化粧品、サプリメントなどの企画・開発・販売を行っており、製品の生産はOEM生産によっている。

同社は大都市圏の顧客をメインとしており、基本的に、卸売会社を通さずに、百貨店やドラッグストアなどの取り扱い店に直接製品を卸している。また、自社ECサイトを通じて美容液の定期購買サービスも開始している。

直近では、実店舗やネット上での同業他社との競争激化により販売が低迷してきており、このままでは売上高がさらに減少する可能性が高いと予想される。また、今後は、輸送コストが高騰し、原材料等の仕入原価が上昇すると予想される。しかし、D社では、将来の成長を見込んで、当面は人件費等の削減は行わない方針である。

D社の主力製品である基礎化粧品は、従来、製品のライフサイクルが長く、新製品開発の必要性もそれほど高くなかった。しかし、高齢化社会の到来とともに、近年では、顧客の健康志向、アンチエイジング志向が強まったため、他のメーカーが次々に新製品を市場に投入してきており、競争が激化している。

こうした状況に対応するため、D社では男性向けアンチエイジング製品を新たな挑戦として開発し販売することを検討している。男性向けアンチエイジング製品は、これまでD社では扱ってこなかった製品分野であるが、バイオテクノロジーを用いて、同製品の基礎研究を進めてきた。

化粧品業界を取り巻く環境は、新型コロナウイルスの感染拡大などにより厳しい状況にあったが、中長期的には市場の拡大が見込まれている。しかし、当該男性向けアンチエイジング製品は、今までにない画期的な製品であり、市場の状況が見通せない状況であるため、慎重な検討を要すると考えている。

D社では、この新製品については、技術上の問題からOEM生産ではなく自社生産を行う予定であり、現在、そのための資金の確保を進めている。D社社長は、同業他社との競争が激化していることもあり、早急にこの設備投資に関する意思決定を行うことが求められている。

D社の直近2期分の財務諸表は以下のとおりである(令和3年度、令和4年度財務諸表)。D社社長は、自社が直面しているさまざまな経営課題について、特に財務的な観点から中小企業診断士に診断・助言を依頼してきた。

貸借対照表

(単位：千円)

	令和3年度	令和4年度		令和3年度	令和4年度
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	2,676,193	2,777,545	流動負債	851,394	640,513
現金等	593,256	1,133,270	買掛金	191,034	197,162
売掛金・受取手形	1,085,840	864,915	短期借入金	120,000	70,000
製品・原材料等	948,537	740,810	未払金	197,262	104,341
その他の流動資産	48,560	38,550	未払法人税等	250,114	184,887
固定資産	186,973	197,354	その他の流動負債	92,984	84,123
建物・工具等	64,524	63,256	固定負債	22,500	27,153
無形固定資産	37,492	34,683	長期借入金	22,500	24,360
投資その他の資産	84,957	99,415	リース債務	—	2,793
			負債合計	873,894	667,666
			〈純資産の部〉		
			資本金	100,000	100,000
			資本剰余金	—	—
			利益剰余金	1,889,272	2,207,233
			純資産合計	1,989,272	2,307,233
資産合計	2,863,166	2,974,899	負債・純資産合計	2,863,166	2,974,899

損益計算書

(単位：千円)

	令和3年度	令和4年度
売上高	5,796,105	4,547,908
売上原価	2,185,856	1,743,821
売上総利益	3,610,249	2,804,087
販売費及び一般管理費	2,625,222	2,277,050
営業利益	985,027	527,037
営業外収益	368	11,608
営業外費用	2,676	1,613
経常利益	982,719	537,032
特別利益	—	—
特別損失	—	—
税引前当期純利益	982,719	537,032
法人税等	331,059	169,072
当期純利益	651,660	367,960

第１問　（配点 20 点）

（設問１）

Ｄ社の２期間の財務諸表を用いて経営分析を行い、令和３年度と比較して悪化したと考えられる財務指標を２つ(①②)、改善したと考えられる財務指標を１つ(③)取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、令和４年度の財務指標の値を(b)欄に記入せよ。解答に当たっては、(b)欄の値は小数点第３位を四捨五入して、小数点第２位まで表示すること。また、(b)欄のカッコ内に単位を明記すること。

（設問２）

設問１で解答した悪化したと考えられる２つの財務指標のうちの１つを取り上げ、悪化した原因を 80 字以内で述べよ。

第２問　（配点 30 点）

（設問１）

Ｄ社の２期間の財務データからCVP分析を行い、Ｄ社の収益性の分析を行う。原価予測は営業利益の段階まで行い、２期間で変動費率は一定と仮定する。

以上の仮定に基づいてＤ社の２期間の財務データを用いて、⑴変動費率および⑵固定費を求め、⑶令和４年度の損益分岐点売上高を計算せよ。また、⑷求めた損益分岐点売上高を前提に、令和３年度と令和４年度で損益分岐点比率がどれだけ変動したかを計算せよ。損益分岐点比率が低下した場合は、△を数値の前に付けること。

解答に当たっては、変動費率は小数点第３位を四捨五入して、小数点第２位まで表示すること。また、固定費および損益分岐点売上高は、小数点第２位まで表示した変動費率で計算し、千円未満を四捨五入して表示すること。

（設問２）

Ｄ社のサプリメントの製品系列では，Ｗ製品，Ｘ製品，Ｙ製品の３種類の製品を扱っている。各製品別の損益状況を損益計算書の形式で示すと、次のとおりである。ここで、この３製品のうち、Ｘ製品は営業利益が赤字に陥っているので、その販売を中止すべきかどうか検討している。

製品別損益計算書

（単位：万円）

	Ｗ製品	Ｘ製品	Ｙ製品	合計
売上高	80,000	100,000	10,000	190,000
変動費	56,000	80,000	6,000	142,000
限界利益	24,000	20,000	4,000	48,000
固定費				
個別固定費	10,000	15,000	1,500	26,500
共通費	8,000	10,000	1,000	19,000
計	18,000	25,000	2,500	45,500
営業利益	6,000	△5,000	1,500	2,500

「D　4.中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ」

正　誤　表

１．令和５年１０月２９日に正誤表として配布しました。

第２問（設問２）

（５ページの５行目）

誤	正
(1)このとき、	(1)需要の移動がないとき、

２．令和６年１月１１日にWebサイトにおいて公表しました。

・該当箇所：５ページの１～２行目

・誤記の内容：次のとおり。

［誤］

「・・・、その場合にはＸ製品の販売によって・・・」

［正］

「・・・、その場合にはＸ製品の販売による・・・」

以上

X 製品の販売を中止しても X 製品に代わる有利な取り扱い製品はないが、その場合には X 製品の販売によって X 製品の個別固定費の 80 %が回避可能であるとともに、X 製品と部分的に重複した効能を有する Y 製品に一部の需要が移動すると予想される。

⑴このとき、X 製品の販売を中止すべきか否かについて、カッコ内の「ある」か「ない」に○を付して答えるとともに、20 字以内で理由を説明せよ。さらに、⑵X 製品の販売を中止した場合に、現状の営業利益合計 2,500 万円を下回らないためには、需要の移動による Y 製品の売上高の増加額は最低いくら必要か。計算過程を示して答えよ。なお、割り切れない場合には、万円未満を四捨五入すること。

（設問 3 ）

D 社では、売上高を基準に共通費を製品別に配賦している。この会計処理の妥当性について、あなたの考えを 80 字以内で述べよ。

第3問(配点30点)

D社は、研究開発を行ってきた男性向けアンチエイジング製品の生産に関わる設備投資を行うか否かについて検討している。

以下の資料に基づいて各設問に答えよ。解答に当たっては、計算途中では端数処理は行わず、解答の最終段階で万円未満を四捨五入すること。また、計算結果がマイナスの場合は、△を数値の前に付けること。

〔資料〕

1. 新製品の製造・販売に関するデータ

現在の男性向けアンチエイジング市場の状況から、新製品の販売価格は1万円であり、初年度年間販売量は、0.7の確率で10,000個、0.3の確率で5,000個の販売が予想される。また、同製品に対する需要は5年間を見込み、2年度から5年度の年間販売量は、初年度の実績販売量と同数とする。

単位当たり変動費は0.4万円であり、毎年度の現金支出を伴う年間固定費は2,200万円と予想される。減価償却費については、次の「2. 設備投資に関するデータ」に基づいて計算する。

初年度年間販売量ごとの正味運転資本の残高は、次のように推移すると予測している。運転資本は、5年度末に全額回収するため、5年度末の残高は「なし」となっている。なお、初年度期首における正味運転資本はない。

初年度販売量	初年度から4年度の各年度末残高	5年度末残高
10,000個	800万円	なし
5,000個	400万円	なし

2. 設備投資に関するデータ

設備投資額は11,000万円であり、初年度期首に支出される。減価償却は、耐用年数5年で、残存価額をゼロとする定額法による。また、5年度末の処分価額は取得原価の10%である。

3. 法人税等、キャッシュフロー、割引率に関するデータ

法人税等の税率は 30 %であり、D 社は将来にわたって黒字を確保することが見込まれている。なお、初期投資以外のキャッシュフローは年度末に生じるものとする。

本プロジェクトでは、最低要求収益率は 8 %と想定し、これを割引率とする。利子率 8 %の複利現価係数と年金現価係数は次のとおりであり、割引計算にはこの係数を適用する。

	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年
複利現価係数	0.926	0.857	0.794	0.735	0.681
年金現価係数	0.926	1.783	2.577	3.312	3.993

（設問 1 ）

年間販売量が⑴10,000 個の場合と、⑵5,000 個の場合の正味現在価値を求めよ。⑴については、計算過程も示すこと。そのうえで、⑶当該設備投資の正味現在価値の期待値を計算し、投資の可否について、カッコ内の「ある」か「ない」に○を付して答えよ。

（設問 2 ）

⑴ 初年度末に 2 年度以降の販売量が 10,000 個になるか 5,000 個になるかが明らかになると予想される。このとき、設備投資の実行タイミングを 1 年遅らせる場合の当該設備投資の正味現在価値はいくらか。計算過程を示して答えよ。1 年遅らせる場合、初年度の固定費は回避可能である。また、2 年度期首の正味運転資本の残高はゼロであり、その後は資料における残高と同様である。なお、1 年遅らせる場合、設備の耐用年数は 4 年になるが、その残存価額および処分価額は変化しないものとする。

⑵ 上記⑴の計算結果により、当該設備投資を初年度期首に実行すべきか、2 年度期首に実行すべきかについて、根拠となる数値を示しながら 50 字以内で説明せよ。

第 4 問(配点 20 点)

(設問 1)

D 社は、基礎化粧品などの企画・開発・販売に特化しており、OEM 生産によって委託先に製品の生産を委託している。OEM 生産の財務的利点について 50 字以内で述べよ。

(設問 2)

D 社が新たな製品分野として男性向けアンチエイジング製品を開発し販売することは、財務的にどのような利点があるかについて 50 字以内で述べよ。

D社は、1990年代半ばに中古タイヤ・アルミホイールの販売によって創業した会社であり、現在は廃車・事故車の引取り・買取りのほか中古自動車パーツの販売や再生資源の回収など総合自動車リサイクル業者として幅広く事業活動を行っている。D社の資本金は1,500万円で直近の売上高は約10億3,000万円である。

創業当初D社は本社を置く地方都市を中心に事業を行っていたが、近年の環境問題や循環型社会に対する関心の高まりに伴って順調にビジネスを拡大し、今では海外販売網の展開やさらなる事業多角化を目指している。

D社の事業はこれまで廃車・事故車から回収される中古パーツのリユース・リサイクルによる販売が中心であった。しかし、ここ数年海外における日本車の中古車市場が拡大し、それらに対する中古パーツの需要も急増していることから、現在D社では積層造形3Dプリンターを使用した自動車パーツの製造・販売に着手しようとしている。また上記事業と並行してD社は、これまで行ってきた廃車・事故車からのパーツ回収のほかに、より良質な中古車の買取りと再整備を通じた中古車販売事業も新たな事業として検討している。

中古車販売事業については、日本車の需要が高い海外中古車市場だけでなく、わが国でも中古車に対する抵抗感の低下によって国内市場も拡大してきており、中古車販売に事業のウエイトを置く同業他社も近年大きく業績を伸ばしているといった状況である。D社は中古車市場が今後も堅調に成長するものと予測しており、中古車販売事業に進出することによって新たな収益源を確保するだけでなく、現在の中古パーツ販売事業にもプラスの相乗効果をもたらすと考えている。従って、D社では中古車販売事業に関して、当面は海外市場をメインターゲットにしつつも、将来的には国内市場への進出も見据えた当該事業の展開を目指している。

しかしD社は、中古車販売事業が当面、海外市場を中心とすることや当該事業のノウハウが不足していることなどからリスクマネジメントが重要であると判断しており、この点について外部コンサルタントを加えて検討を重ねている。

D社と同業他社の要約財務諸表は以下のとおりである。なお、従業員数はD社53名、同業他社23名である。

貸借対照表
（令和４年３月31日現在）

（単位：万円）

	D社	同業他社		D社	同業他社
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	33,441	29,701	流動負債	9,067	13,209
現金預金	25,657	18,212	固定負債	21,506	11,285
売掛金	4,365	5,297			
たな卸資産	3,097	5,215	負債合計	30,573	24,494
その他流動資産	322	977	〈純資産の部〉		
固定資産	27,600	20,999	資本金	1,500	4,500
有形固定資産	16,896	8,395	利益剰余金	28,968	21,706
無形固定資産	208	959			
投資その他の資産	10,496	11,645	純資産合計	30,468	26,206
資産合計	61,041	50,700	負債・純資産合計	61,041	50,700

損益計算書
自 令和３年４月 １日
至 令和４年３月31日

（単位：万円）

	D社	同業他社
売上高	103,465	115,138
売上原価	41,813	78,543
売上総利益	61,652	36,595
販売費及び一般管理費		
人件費	22,307	10,799
広告宣伝費	5,305	3,685
減価償却費	2,367	425
地代家賃	3,114	4,428
租税公課	679	559
外注費	3,095	1,124
その他	9,783	4,248
販売費及び一般管理費合計	46,650	25,268
営業利益	15,002	11,327
営業外収益	1,810	247
営業外費用	302	170
経常利益	16,510	11,404
特別損失	－	54
税引前当期純利益	16,510	11,350
法人税等	4,953	3,405
当期純利益	11,557	7,945

第１問（配点 25 点）

（設問１）

Ｄ社と同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較してＤ社が優れていると考えられる財務指標を２つ、Ｄ社の課題を示すと考えられる財務指標を１つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。なお、優れていると考えられる指標を①、②の欄に、課題を示すと考えられる指標を③の欄に記入し、(b)欄の値については、小数点第３位を四捨五入し、単位をカッコ内に明記すること。また、解答においては生産性に関する指標を少なくとも１つ入れ、当該指標の計算においては「販売費及び一般管理費」の「その他」は含めない。

（設問２）

Ｄ社が同業他社と比べて明らかに劣っている点を指摘し、その要因について財務指標から読み取れる問題を 80 字以内で述べよ。

第２問（配点 20 点）

Ｄ社は、海外における中古自動車パーツの需要が旺盛であることから、大型の金属積層造形 3D プリンターを導入した自動車パーツの製造・販売を計画している。この事業においてＤ社は、海外で特に需要の高い駆動系の製品Ａと製品Ｂに特化して製造・販売を行う予定であるが、それぞれの製品には次のような特徴がある。製品Ａは駆動系部品としては比較的大型で投入材料が多いものの、構造が単純で人手による研磨・仕上げにさほど手間がかからない。一方、製品Ｂは小型駆動系部品であり投入材料は少ないが、構造が複雑であるため人手による研磨・仕上げに時間がかかる。また、製品Ａ、製品Ｂともに原材料はアルミニウムである。

製品Ａおよび製品Ｂに関するデータが次のように予測されているとき、以下の設問に答えよ。

〈製品データ〉

	製品 A	製品 B
販売価格	7,800 円／個	10,000 円／個
直接材料(400 円／kg)	4 kg／個	2 kg／個
直接作業時間(1,200 円／h)	2 h／個	4 h／個
共通固定費(年間)	4,000,000 円	

(設問 1)

D 社では、労働時間が週 40 時間を超えないことや週休二日制などをモットーとしており、当該業務において年間最大直接作業時間は 3,600 時間とする予定である。このとき上記のデータにもとづいて利益を最大にするセールスミックスを計算し、その利益額を求め(a)欄に答えよ(単位：円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。

(設問 2)

最近の国際情勢の不安定化によって原材料であるアルミニウム価格が高騰しているため、D 社では当面、アルミニウムに関して消費量の上限を年間 6,000 kg とすることにした。設問 1 の条件とこの条件のもとで、利益を最大にするセールスミックスを計算し、その利益額を求め(a)欄に答えよ(単位：円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。

第 3 問(配点 35 点)

D 社は新規事業として、中古車の現金買取りを行い、それらに点検整備を施したうえで海外向けに販売する中古車販売事業について検討している。この事業では、取引先である現地販売店が中古車販売業務を行うため、当該事業のための追加的な販売スタッフなどは必要としない。

D 社が現地で需要の高い車種についてわが国での中古車買取価格の相場を調査したところ、諸経費を含めたそれらの取得原価は 1 台あたり平均 50 万円であった。それらの中古車は、現地販売店に聞き取り調査をしたところ、輸送コスト等を含めて D 社の追加的なコスト負担なしに 1 台あたり 60 万円(4,800 ドル、想定レート：1 ドル＝125 円)で現地販売店が買い取ると予測される。また、同業他社等の状況から中

古車販売事業においては期首に中古車販売台数1か月分の在庫投資が必要であることもわかった。

D社はこの事業において、初年度については月間30台の販売を計画している。

以下の設問に答えよ。

（設問1）

D社は買い取った中古車の点検整備について、既存の廃車・事故車解体用工場に余裕があるため月間30台までは臨時整備工を雇い、自社で行うことができると考えている。こうした中、D社の近隣で営業している自動車整備会社から、D社による中古車買取価格の2％の料金で点検整備業務を請け負う旨の提案があった。点検整備を自社で行う場合の費用データは以下のとおりである。

〈点検整備のための費用データ（1台あたり）〉

直接労務費	6,000円
間接費	7,500円

＊なお、間接費のうち、30％は変動費、70％は固定費の配賦額である。

このときD社は、中古車の買取価格がいくらまでなら点検整備を他社に業務委託すべきか計算し(a)欄に答えよ（単位：円）。また、(b)欄には計算過程を示すこと。なお、本設問では在庫に関連する費用は考慮しないものとする。

（設問2）

D社が海外向け中古車販売事業の将来性について調査していたところ、現地販売店よりD社が販売を計画している中古車種が当地で人気があり、将来的にも十分な需要が見込めるとの連絡があった。こうした情報を受けてD社は、初年度においては月間30台の販売からスタートするが、2年目以降は5年間にわたって月間販売台数50台を維持する計画を立てた。

このD社は、月間50台の販売台数が既存工場の余裕キャパシティを超えることから、中古車販売事業2年目期首に稼働可能となる工場の拡張について検討を始めた。D社がこの拡張について情報を収集したところ、余裕キャパシティを超える20台の点検整備を行うためには、建物および付属設備について設備

投資額7,200万円の投資が必要になることがわかった。また、これに加えて今後拡張される工場での点検整備のために、新たな整備工を正規雇用することにした。この結果、工場拡張によって増加する20台の中古車にかかる1台あたりの点検整備費用は、直接労務費が10,000円、間接費が4,500円(現金支出費用であり、工場拡張によって増加する減価償却費は含まない)になる。

この工場拡張に関する投資案について、D社はまず回収期間(年)を検討することにした。回収期間を求めるにあたってD社は、中古車の買取りと販売は現金でなされ、平均仕入価格や販売価格は今後も一定であると仮定した。なお、設備投資額と在庫投資の増加額は新規の工場が稼働する2年目期首にまとめて支出されることとなっている。また、D社の全社的利益(課税所得)は今後も黒字であることが予測されており、税率は30％とする。

上記の条件と下記の設備投資に関するデータにもとづいて、この投資案の年間キャッシュフロー(初期投資額は含まない)を計算し(a)欄に答えよ(単位：円)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。さらに、(c)欄には(a)欄で求めた年間キャッシュフローを前提とした回収期間を計算し、記入せよ(単位：年)。なお、解答においては小数点第3位を四捨五入すること。

〈設備投資に関するデータ〉

設備投資額	7,200万円
耐用年数	15年
減価償却法	定額法
残存価額	初期投資額の10％

（設問３）

Ｄ社は、工場拡張に関する投資案について回収期間に加えて正味現在価値法によっても採否の検討を行うことにした。当該投資案の正味現在価値を計算するにあたり、当初５年間は月間50台を販売し、その後は既存工場の収益性に鑑みて、当該拡張分において年間150万円のキャッシュフローが継続的に発生するものとする。また、５年間の販売期間終了後には増加した在庫分がすべて取り崩される。この条件のもとで当該投資案の投資時点における正味現在価値を計算し(a)欄に答えよ（単位：円）。また、(b)欄には計算過程を示すこと。

なお、毎期のキャッシュフロー（初期投資額は含まない）は期末に一括して発生するものと仮定し、割引率は６％で以下の係数を用いて計算すること。また、解答においては小数点以下を四捨五入すること。

複利現価係数（５年）	0.7473
年金現価係数（５年）	4.2124

第４問（配点20点）

Ｄ社が中古車販売事業を実行する際に考えられるリスクを財務的観点から２点指摘し、それらのマネジメントについて100字以内で助言せよ。

D社は地方都市に本社を置き、食品スーパーマーケット事業を中核として展開する企業である。D社の資本金は4,500万円、従業員数1,200名(パート、アルバイト含む)で、本社のある地方都市を中心に15店舗のチェーン展開を行っている。D社は創業90年以上の歴史の中で、常に地元産の商品にこだわり、地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきた。またこうした経営スタイルによって、D社は本社を置く地方都市の住民を中心に一定数の固定客を取り込み、経営状況も安定していた。ところが2000年代に入ってからは地元住民の高齢化や人口減少に加え、コンビニエンスストアの増加、郊外型ショッピングセンターの進出のほか、大手資本と提携した同業他社による低価格・大量販売の影響によって顧客獲得競争に苦戦を強いられ、徐々に収益性も圧迫されてきている。

こうした中でD社は、レジ待ち時間の解消による顧客サービスの向上と業務効率化による人件費削減のため、さらには昨今の新型コロナウイルス感染症の影響による非接触型レジに対する要望の高まりから、代金支払いのみを顧客が行うセミセルフレジについて、2022年度期首にフルセルフレジへ更新することを検討している。しかし、セミセルフレジの耐用年数が残っていることもあり、更新のタイミングについて慎重に判断したいと考えている。なお、D社は現在、全店舗合計で150台のレジを保有しており、その内訳は有人レジが30台、セミセルフレジが100台、フルセルフレジが20台である。

さらにD社は、地元への地域貢献と自社ブランドによる商品開発を兼ねた新事業に着手している。この事業はD社が本社を置く自治体との共同事業として、廃校となった旧小学校の校舎をリノベーションして魚種Xの陸上養殖を行うものである。D社では、この新規事業の収益性について検討を重ねている。

また、D社は現在、主な事業であるスーパーマーケット事業のほか、外食事業、ネット通販事業、移動販売事業という3つの事業を行っている。これらの事業は、主な事業との親和性やシナジー効果などを勘案して展開されてきたものであるが、移動販売事業は期待された成果が出せず現状として不採算事業となっている。当該事業は、D社が事業活動を行っている地方都市において高齢化が進行していることから、自身で買い物に出かけることができない高齢者に対する小型トラックによる移動販売を行うものである。販売される商品は日常生活に必要な食品および日用品で、ト

ラックのキャパシティから品目を絞っており、また販売用のトラックはすべてD社が保有する車両である。さらに、移動販売事業は高齢化が進んでいるエリアを担当する店舗の従業員が運転および販売業務を担っている。こうした状況から、D社では当該事業への対処も重要な経営課題となっている。

D社と同業他社の2020年度の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表
（2021年2月28日現在）

（単位：万円）

	D社	同業他社		D社	同業他社
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	221,600	424,720	流動負債	172,500	258,210
現金預金	46,900	43,250	仕入債務	86,300	108,450
売掛金	61,600	34,080	短期借入金	10,000	0
有価証券	4,400	0	その他の流動負債	76,200	149,760
商品	64,200	112,120	固定負債	376,700	109,990
その他の流動資産	44,500	235,270	長期借入金	353,500	0
固定資産	463,600	1,002,950	その他の固定負債	23,200	109,990
有形固定資産	363,200	646,770	負債合計	549,200	368,200
無形固定資産	17,700	8,780	〈純資産の部〉		
投資その他の資産	82,700	347,400	資本金	4,500	74,150
			利益剰余金	131,000	625,100
			その他の純資産	500	360,220
			純資産合計	136,000	1,059,470
資産合計	685,200	1,427,670	負債・純資産合計	685,200	1,427,670

損益計算書
自2020年3月 1日
至2021年2月28日

（単位：万円）

	D社	同業他社
売上高	1,655,500	2,358,740
売上原価	1,195,600	1,751,140
売上総利益	459,900	607,600
販売費及び一般管理費	454,600	560,100
営業利益	5,300	47,500
営業外収益	4,900	1,610
営業外費用	2,000	1,420
経常利益	8,200	47,690
特別損失	1,700	7,820
税引前当期純利益	6,500	39,870
法人税等	1,900	11,960
当期純利益	4,600	27,910

第 1 問（配点 30 点）

（設問 1 ）

D 社と同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較して D 社が優れていると考えられる財務指標と D 社の課題を示すと考えられる財務指標を 2 つずつ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。なお、優れていると考えられる指標を①、②の欄に、課題を示すと考えられる指標を③、④の欄に記入し、(b)欄の値については、小数点第 3 位を四捨五入し、単位をカッコ内に明記すること。

（設問 2 ）

D 社の財務的特徴と課題について、同業他社と比較しながら財務指標から読み取れる点を 80 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 30 点）

D 社はこれまで、各店舗のレジを法定耐用年数に従って 5 年ごとに更新してきたが、現在保有しているセミセルフレジ 100 台を 2022 年度期首にフルセルフレジへと取り替えることを検討している。また D 社は、この検討において取替投資を行わないという結論に至った場合には、現在使用しているセミセルフレジと取得原価および耐用期間が等しいセミセルフレジへ 2023 年度期首に更新する予定である。

現在使用中のセミセルフレジは、2018 年度期首に 1 台につき 100 万円で購入し有人レジから更新したもので、定額法で減価償却（耐用年数 5 年、残存価額 0 円）されており、2022 年度期首に取り替える場合には耐用年数を 1 年残すことになる。一方、更新を検討しているフルセルフレジは付随費用込みで 1 台当たり 210 万円の価格であるが、耐用期間が 6 年と既存レジの耐用年数より 1 年長く使用できる。D 社はフルセルフレジに更新した場合、減価償却においては法定耐用年数にかかわらず耐用期間に合わせて耐用年数 6 年、残存価額 0 円の定額法で処理する予定である。また、レジ更新に際して現在保有しているセミセルフレジは 1 台当たり 8 万円で下取りされ、フルセルフレジの代価から差し引かれることになっている。

D社ではフルセルフレジへと更新することにより、D社全体で人件費が毎年2,500万円削減されると見込んでいる。なお、D社の全社的利益(課税所得)は今後も黒字であることが予測されており、利益に対する税率は30％である。

(設問1)

D社が2023年度期首でのセミセルフレジの更新ではなく、2022年度期首にフルセルフレジへと取替投資を行った場合の、初期投資額を除いた2022年度中のキャッシュフローを計算し、(a)欄に答えよ(単位：円)。なお、(b)欄には計算過程を示すこと。ただし、レジの取替は2022年度期首に全店舗一斉更新を予定している。また、初期投資額は期首に支出し、それ以外のキャッシュフローは年度末に一括して生じるものとする。

(設問2)

当該取替投資案の採否を現在価値法に従って判定せよ。計算過程も示して、計算結果とともに判定結果を答えよ。なお、割引率は6％であり、以下の現価係数を使用して計算すること。

	1年	2年	3年	4年	5年	6年
現価係数	0.943	0.890	0.840	0.792	0.747	0.705

(設問3)

当該取替投資案を検討する中で、D社の主要顧客が高齢化していることやレジが有人であることのメリットなどが話題となり、フルセルフレジの普及を待って更新を行うべきとの意見があがった。今回購入予定のフルセルフレジを1年延期した場合の影響について調べたところ、使用期間が1年短くなってしまうものの基本的な性能に大きな陳腐化はなく、人件費の削減も同等の2,500万円が見込まれることが分かった。また、フルセルフレジの導入を遅らせることについて業者と交渉を行った結果、更新を1年遅らせた場合には現在保有するセミセルフレジの下取り価格が0円となるものの、フルセルフレジを値引きしてくれることになった。

取替投資を1年延期し2023年度期首に更新する場合、フルセルフレジが1台当たりいくら(付随費用込み)で購入できれば1年延期しない場合より有利になるか計

算し、(a)欄に答えよ(単位：円)。なお、(b)欄には計算過程を示すこと。ただし、更新されるフルセルフレジは耐用年数5年、残存価額0円、定額法で減価償却する予定である。また、最終的な解答では小数点以下を切り捨てすること。

第3問(配点20点)

D社は現在、新規事業として検討している魚種Xの養殖事業について短期の利益計画を策定している。

当該事業では、自治体からの補助金が活用されるため、事業を実施することによるD社の費用は、水槽等の設備や水道光熱費、人件費のほか、稚魚の購入および餌代、薬剤などに限定される。D社は当面スタートアップ期間として最大年間養殖量が50,000kgである水槽を設置することを計画しており、当該水槽で魚種Xを50,000kg生産した場合の総経費は3,000万円である。また、この総経費に占める変動費の割合は60％、固定費の割合は40％と見積もられている。D社がわが国における魚種Xの販売実績を調査したところ、1kg当たり平均1,200円で販売されていることが分かった。

(設問1)

D社は、当該事業をスタートするに当たり、年間1,500万円の利益を達成したいと考えている。この目標利益を達成するための年間販売数量を求めよ(単位：kg)。なお、魚種Xの1kg当たり販売単価は1,200円とし、小数点以下を切り上げて解答すること。

(設問2)

D社は最適な養殖量を検討するため、D社の顧客層に対して魚種Xの購買行動に関するマーケティングリサーチを行った。その結果、魚種Xの味については好評を得たものの魚種Xがわが国においてあまりなじみのないことから、それが必ずしも購買行動につながらないことが分かった。そこでD社は魚種Xの販売に当たり、D社の商圏においては販売数量に応じた適切な価格設定が重要であると判断し、下表のように目標販売数量に応じた魚種Xの1kg当たり販売単価を設定することにした。

この販売計画のもとで、年間1,500万円の利益を達成するための年間販売数量を計算し、(a)欄に答えよ(単位：kg)。また、(b)欄には計算過程を示すこと。なお、最終的な解答では小数点以下を切り上げすること。

表　魚種Xの販売計画

目標販売数量	販売単価
0 kg～20,000 kg 以下	販売数量すべてを1 kg 当たり1,400円で販売
20,000 kg 超～30,000 kg 以下	販売数量すべてを1 kg 当たり1,240円で販売
30,000 kg 超～40,000 kg 以下	販売数量すべてを1 kg 当たり1,060円で販売
40,000 kg 超～50,000 kg 以下	販売数量すべてを1 kg 当たり860円で販売

注）たとえば目標販売数量が25,000 kgである場合、25,000 kgすべてが1 kg 当たり1,240円で販売される。

第4問(配点20点)

D社は現在不採算事業となっている移動販売事業への対処として、当該事業を廃止しネット通販事業に一本化することを検討している。

(設問1)

移動販売事業をネット通販事業に一本化することによる短期的なメリットについて、財務指標をあげながら40字以内で述べよ。

(設問2)

D社の経営者は移動販売事業を継続することが必ずしも企業価値を低下させるとは考えていない。その理由を推測して40字以内で述べよ。

【注意事項】
新型コロナウイルス感染症(COVID-19)とその影響は考慮する必要はない。

D社は、約40年前に個人事業として創業され、現在は資本金3,000万円、従業員数106名の企業である。連結対象となる子会社はない。

同社の主な事業は戸建住宅事業であり、注文住宅の企画、設計、販売を手掛けている。顧客志向を徹底しており、他社の一般的な条件よりも、多頻度、長期間にわたって引き渡し後のアフターケアを提供している。さらに、販売した物件において引き渡し後に問題が生じた際、迅速に駆け付けたいという経営者の思いから、商圏を本社のある県とその周辺の3県に限定している。このような経営方針を持つ同社は、顧客を大切にする、地域に根差した企業として評判が高く、これまでに約2,000棟の販売実績がある。一方、丁寧な顧客対応のための費用負担が重いことも事実であり、顧客対応の適正水準について模索を続けている。

地元に恩義を感じる経営者は、「住」だけではなく「食」の面からも地域を支えたいと考え、約6年前から飲食事業を営んでいる。地元の食材を扱うことを基本として、懐石料理店2店舗と、魚介を中心に提供する和食店1店舗を運営している。さらに、今後1年の間に、2店舗目の和食店を新規開店させる計画をしている。このほか、ステーキ店1店舗と、ファミリー向けのレストラン1店舗を運営している。これら2店舗については、いずれも当期の営業利益がマイナスである。特に、ステーキ店については、前期から2期連続で営業利益がマイナスとなったことから、業態転換や即時閉店も含めて対応策を検討している。

戸建住宅事業および飲食事業については、それぞれ担当取締役がおり、取締役の業績は各事業セグメントの当期ROI(投下資本営業利益率)によって評価されている。なお、ROIの算定に用いる各事業セグメントの投下資本として、各セグメントに帰属する期末資産の金額を用いている。

以上の戸建住宅事業および飲食事業のほか、将来の飲食店出店のために購入した土地のうち現時点では具体的な出店計画のない土地を駐車場として賃貸している。また、同社が販売した戸建住宅の購入者を対象にしたリフォーム事業も手掛けている。

リフォーム事業については、高齢化の進行とともに、バリアフリー化を主とするリフォームの依頼が増えている。同社は、これを事業の拡大を図る機会ととらえ、これまで構築してきた顧客との優良な関係を背景に、リフォーム事業の拡充を検討している。

D社および同業他社の当期の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表
（20X2年3月31日現在）

（単位：百万円）

	D社	同業他社		D社	同業他社
＜資産の部＞			＜負債の部＞		
流動資産	2,860	3,104	流動負債	2,585	1,069
現金及び預金	707	1,243	仕入債務	382	284
売上債権	36	121	短期借入金	1,249	557
販売用不動産	1,165	1,159	その他の流動負債	954	228
その他の流動資産	952	581	固定負債	651	115
固定資産	984	391	社債・長期借入金	561	18
有形固定資産	860	255	その他の固定負債	90	97
建物・構築物	622	129	負債合計	3,236	1,184
機械及び装置	19	－	＜純資産の部＞		
土地	87	110	資本金	30	373
その他の有形固定資産	132	16	資本剰余金	480	298
無形固定資産	11	17	利益剰余金	98	1,640
投資その他の資産	113	119	純資産合計	608	2,311
資産合計	3,844	3,495	負債・純資産合計	3,844	3,495

損益計算書

（20X1 年 4 月 1 日～20X2 年 3 月 31 日）

（単位：百万円）

	D 社	同業他社
売上高	4,555	3,468
売上原価	3,353	2,902
売上総利益	1,202	566
販売費及び一般管理費	1,104	429
営業利益	98	137
営業外収益	30	26
営業外費用	53	6
経常利益	75	157
特別利益	－	－
特別損失	67	4
税金等調整前当期純利益	8	153
法人税等	△27	67
当期純利益	35	86

第 1 問（配点 25 点）

（設問 1 ）

D 社および同業他社の当期の財務諸表を用いて比率分析を行い、同業他社と比較した場合の D 社の財務指標のうち、①優れていると思われるものを 1 つ、②劣っていると思われるものを 2 つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、計算した値を(b)欄に記入せよ。(b)欄については、最も適切と思われる単位をカッコ内に明記するとともに、小数点第 3 位を四捨五入した数値を示すこと。

（設問 2 ）

D 社の当期の財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴を 60 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1 ）

ステーキ店の当期の売上高は 60 百万円、変動費は 39 百万円、固定費は 28 百万円であった。変動費率は、売上高 70 百万円までは当期の水準と変わらず、70 百万円を超えた分については 60 %になる。また、固定費は売上高にかかわらず一定とする。その場合の損益分岐点売上高を求めよ。(a)欄に計算過程を示し、計算した値を(b)欄に記入すること。

（設問 2 ）

このステーキ店（同店に関連して所有する資産の帳簿価額は 35 百万円である）への対応を検討することとした。D 社の取りうる選択肢は、①広告宣伝を実施したうえでそのままステーキ店の営業を続ける、②よりカジュアルなレストランへの業態転換をする、③即時閉店して所有する資産を売却処分する、という 3 つである。それぞれの選択肢について、D 社の想定している状況は以下のとおりである。

①	・広告宣伝の契約は次期期首に締結し、当初契約は3年間である。広告料は総額15百万円であり、20X2年4月1日から、毎年4月1日に5百万円ずつ支払う。 ・広告宣伝の効果が出る場合には毎年35百万円、効果が出ない場合には毎年△5百万円の営業キャッシュ・フロー(いずれも税引後の金額である。以下同様)を、契約期間中継続して見込んでいる。なお、この金額に広告料は含まない。 ・効果が出る確率は70％と想定されている。 ・効果が出る場合、広告宣伝の契約を2年間延長する。広告料は総額10百万円であり、毎年4月1日に5百万円ずつ支払う。延長後も広告宣伝の効果は出続け、営業キャッシュ・フローの見込み額は同額であるとする。その後、20X7年3月31日に閉店し、同日に、その時点で所有する資産の処分を予定している。資産の処分から得られるキャッシュ・フローは24百万円を予定している。 ・効果が出ない場合、3年後の20X5年3月31日に閉店し、同日に、その時点で所有する資産の処分を予定している。資産の処分から得られるキャッシュ・フローは28百万円を予定している。
②	・業態転換のための改装工事契約を次期期首に締結し、同日から工事を行う。改装費用(資本的支出と考えられ、改装後、耐用年数を15年とする定額法によって減価償却を行う)は30百万円であり、20X2年4月1日に全額支払う。 ・改装工事中(20X2年9月末日まで)は休店となる。 ・改装後の営業が順調に推移した場合には毎年25百万円、そうでない場合には毎年15百万円の営業キャッシュ・フローを見込んでいる。ただし、営業期間の短い20X2年度は、いずれの場合も半額となる。 ・改装後の初年度における営業キャッシュ・フローがその後も継続する。 ・営業が順調に推移する確率を40％と見込んでいる。 ・いずれの場合も、5年後の20X7年3月31日に閉店し、同日に、その時点で所有する資産の処分を予定している。資産の処分から得られるキャッシュ・フローは27百万円を予定している。
③	・20X2年4月1日に、30百万円で処分する。

以上を基に、D社が次期期首に行うべき意思決定について、キャッシュ・フローの正味現在価値に基づいて検討することとした。①の場合の正味現在価値を(a)欄に、②の場合の正味現在価値を(b)欄に、3つの選択肢のうち最適な意思決定の番号を(c)欄に、それぞれ記入せよ。(a)欄と(b)欄については、(i)欄に計算過程を示し、(ii)欄に計算結果を小数点第3位を四捨五入して示すこと。

なお、将来のキャッシュ・フローを割り引く必要がある場合には、年8％を割引率として用いること。利子率8％のときの現価係数は以下のとおりである。

	1年	2年	3年	4年	5年
現価係数	0.926	0.857	0.794	0.735	0.681

第3問(配点20点)

D社は、リフォーム事業の拡充のため、これまで同社のリフォーム作業において作業補助を依頼していたE社の買収を検討している。当期末のE社の貸借対照表によれば、資産合計は550百万円、負債合計は350百万円である。また、E社の当期純損失は16百万円であった。

(設問1)

D社がE社の資産および負債の時価評価を行った結果、資産の時価合計は500百万円、負債の時価合計は350百万円と算定された。D社は50百万円を銀行借り入れ(年利4％、期間10年)し、その資金を対価としてE社を買収することを検討している。買収が成立した場合、E社の純資産額と買収価格の差異に関してD社が行うべき会計処理を40字以内で説明せよ。

(設問2)

この買収のリスクについて、買収前に中小企業診断士として相談を受けた場合、どのような助言をするか、60字以内で述べよ。

第4問(配点25点)

D社の報告セグメントに関する当期の情報(一部)は以下のとおりである。

(単位：百万円)

	戸建住宅事業	飲食事業	その他事業	合計
売上高	4,330	182	43	4,555
セグメント利益	146	△23	△25	98
セグメント資産	3,385	394	65	3,844

※内部売上高および振替高はない。
※セグメント利益は営業利益ベースで計算されている。

D社では、戸建住宅事業における顧客満足度の向上に向けて、VR(仮想現実)を用い、設計した図面を基に、完成予定の様子を顧客が確認できる仕組みを次期期首に導入することが検討されている。ソフトウェアは400百万円で外部から購入し、5年間の定額法で減価償却する。必要な資金400百万円は銀行借り入れ(年利4%、期間5年)によって調達する予定である。このソフトウェア導入により、戸建住宅事業の売上高が毎年92百万円上昇することが見込まれている。以下の設問に答えよ。

(設問1)

(a)戸建住宅事業および(b)D社全体について、当期のROIをそれぞれ計算せよ。解答は、%で表示し、小数点第3位を四捨五入すること。

(設問2)

各事業セグメントの売上高、セグメント利益およびセグメント資産のうち、このソフトウェア導入に関係しない部分の値が次期においても一定であると仮定する。このソフトウェアを導入した場合の次期における戸建住宅事業のROIを計算せよ。解答は、%で表示し、小数点第3位を四捨五入すること。

（設問 3 ）

取締役に対する業績評価の方法について、中小企業診断士として助言を求められた。現在の業績評価の方法における問題点を(a)欄に、その改善案を(b)欄に、それぞれ 20 字以内で述べよ。

D社は、1940年代半ばに木材および建材の販売を開始し、現在は、資本金2億円、従業員70名の建材卸売業を主に営む企業である。同社は、連結子会社(D社が100％出資している)を有しているため、連結財務諸表を作成している。

同社は3つの事業部から構成されている。建材事業部では得意先である工務店等に木材製品、合板、新建材などを販売しており、前述の連結子会社は建材事業部のための配送を専門に担当している。マーケット事業部では、自社開発の建売住宅の分譲およびリフォーム事業を行っている。そして、同社ではこれらの事業部のほかに、自社所有の不動産の賃貸を行う不動産事業部を有している。近年における各事業部の業績等の状況は以下のとおりである。

建材事業部においては、地域における住宅着工戸数が順調に推移しているため受注が増加しているものの、一方で円安や自然災害による建材の価格高騰などによって業績は低迷している。今後は着工戸数の減少が見込まれており、地域の中小工務店等ではすでに厳しい状況が見られている。また、建材市場においてはメーカーと顧客のダイレクトな取引(いわゆる中抜き)も増加してきており、これも将来において業績を圧迫する要因となると推測される。このような状況において、同事業部では、さらなる売上の増加のために、地域の工務店等の取引先と連携を深めるとともに質の高い住宅建築の知識習得および技術の向上に努めている。また、建材配送の小口化による配送コストの増大や非効率な建材調達・在庫保有が恒常的な収益性の低下を招いていると認識している。現在、よりタイムリーな建材配送を実現するため、取引先の了解を得て、受発注のみならず在庫情報についてもEDI(Electronic Data Interchange、電子データ交換)を導入することによって情報を共有することを検討中である。

マーケット事業部では、本社が所在する都市の隣接地域において建売分譲住宅の企画・設計・施工・販売を主に行い、そのほかにリフォームの受注も行っている。近年、同事業部の業績は低下傾向であり、とくに、当期は一部の分譲住宅の販売が滞ったことから事業部の損益は赤字となった。経営者は、この事業部について、多様な広告媒体を利用した販売促進の必要性を感じているだけでなく、新規事業開発によってテコ入れを図ることを検討中である。

不動産事業部では所有物件の賃貸を行っている。同事業部は本社所在地域においてマンション等の複数の物件を所有し賃貸しており、それによって得られる収入はかな

り安定的で、全社的な利益の確保に貢献している。

D 社の前期および当期の連結財務諸表は以下のとおりである。

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前期	当期		前期	当期
＜資産の部＞			＜負債の部＞		
流動資産	2,429	3,093	流動負債	2,517	3,489
現金預金	541	524	仕入債務	899	1,362
売上債権	876	916	短期借入金	750	1,308
棚卸資産	966	1,596	その他の流動負債	868	819
その他の流動資産	46	57	固定負債	1,665	1,421
固定資産	3,673	3,785	長期借入金	891	605
有形固定資産	3,063	3,052	その他の固定負債	774	816
建物及び構築物	363	324	負債合計	4,182	4,910
機械設備	9	7	＜純資産の部＞		
その他の有形固定資産	2,691	2,721	資本金	200	200
無形固定資産	10	12	利益剰余金	1,664	1,659
投資その他の資産	600	721	その他の純資産	56	109
			純資産合計	1,920	1,968
資産合計	6,102	6,878	負債・純資産合計	6,102	6,878

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前期	当期
売上高	4,576	4,994
売上原価	3,702	4,157
売上総利益	874	837
販売費及び一般管理費	718	788
営業利益	156	49
営業外収益	43	55
営業外費用	37	33
経常利益	162	71
特別利益	2	7
特別損失	7	45
税金等調整前当期純利益	157	33
法人税等	74	8
親会社に帰属する当期純利益	83	25

第1問(配点25点)

(設問1)

D社の前期および当期の連結財務諸表を用いて比率分析を行い、前期と比較した場合のD社の財務指標のうち、①悪化していると思われるものを2つ、②改善していると思われるものを1つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、当期の連結財務諸表をもとに計算した財務指標の値を(b)欄に記入せよ。なお、(b)欄の値については、小数点第3位を四捨五入し、カッコ内に単位を明記すること。

(設問2)

D社の当期の財政状態および経営成績について、前期と比較した場合の特徴を50字以内で述べよ。

第2問(配点25点)

D社のセグメント情報(当期実績)は以下のとおりである。

(単位:百万円)

	建　材 事業部	マーケット 事業部	不動産 事業部	共　通	合　計
売　上　高	4,514	196	284	－	4,994
変　動　費	4,303	136	10	－	4,449
固　定　費	323	101	30	20	474
セグメント利益	－112	－41	244	－20	71

注:セグメント利益は経常段階の利益である。売上高にセグメント間の取引は含まれていない。

（設問１）

事業部および全社（連結ベース）レベルの変動費率を計算せよ。なお、％表示で小数点第３位を四捨五入すること。

（設問２）

当期実績を前提とした全社的な損益分岐点売上高を(a)欄に計算せよ。なお、（設問１）の解答を利用して経常利益段階の損益分岐点売上高を計算し、百万円未満を四捨五入すること。

また、このような損益分岐点分析の結果を利益計画の資料として使うことには、重大な問題がある。その問題について(b)欄に 30 字以内で説明せよ。

（設問３）

次期に目標としている全社的な経常利益は 250 百万円である。不動産事業部の損益は不変で、マーケット事業部の売上高が 10 ％増加し、建材事業部の売上高が不変であることが見込まれている。この場合、建材事業部の変動費率が何％であれば、目標利益が達成できるか、(a)欄に答えよ。(b)欄には計算過程を示すこと。なお、（設問１）の解答を利用し、最終的な解答において％表示で小数点第３位を四捨五入すること。

第3問(配点30点)

D社は、マーケット事業部の損益改善に向けて、木材の質感を生かした音響関連の新製品の製造販売を計画中である。当該プロジェクトに関する資料は以下のとおりである。

＜資料＞

大手音響メーカーから部品供給を受け、新規機械設備を利用して加工した木材にこの部品を取り付けることによって製品を製造する。

・新規機械設備の取得原価は20百万円であり、定額法によって減価償却する(耐用年数5年、残存価値なし)。

・損益予測は以下のとおりである。

(単位：百万円)

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
売上高	20	42	60	45	35
原材料費	8	15	20	14	10
労務費	8	12	12	11	6
減価償却費	4	4	4	4	4
その他の経費	5	5	5	5	5
販売費	2	3	4	3	2
税引前利益	−7	3	15	8	8

・キャッシュフロー予測においては、全社的利益(課税所得)は十分にあるものとする。また、運転資本は僅少であるため無視する。なお、利益(課税所得)に対する税率は30％とする。

(設問1)

各期のキャッシュフローを計算せよ。

（設問２）

当該プロジェクトについて、(a)回収期間と(b)正味現在価値を計算せよ。なお、資本コストは５％であり、利子率５％のときの現価係数は以下のとおりである。解答は小数点第３位を四捨五入すること。

	１年	２年	３年	４年	５年
現価係数	0.952	0.907	0.864	0.823	0.784

（設問３）

＜資料＞記載の機械設備に替えて、高性能な機械設備の導入により原材料費および労務費が削減されることによって新製品の収益性を向上させることができる。高性能な機械設備の取得原価は 30 百万円であり、定額法によって減価償却する（耐用年数５年、残存価値なし）。このとき、これによって原材料費と労務費の合計が何％削減される場合に、高性能の機械設備の導入が＜資料＞記載の機械設備より有利になるか、(a)欄に答えよ。(b)欄には計算過程を示すこと。なお、資本コストは５％であり、利子率５％のときの現価係数は（設問２）記載のとおりである。解答は、％表示で小数点第３位を四捨五入すること。

第４問（配点 20 点）

（設問１）

Ｄ社は建材事業部の配送業務を分離し連結子会社としている。その(a)メリットと(b)デメリットを、それぞれ 30 字以内で説明せよ。

（設問２）

建材事業部では、EDI の導入を検討している。どのような財務的効果が期待できるか。60 字以内で説明せよ。

Ｄ社は資本金5,000万円、従業員55名、売上高約15億円の倉庫・輸送および不動産関連のサービス業を営んでおり、ハウスメーカーおよび不動産流通会社、ならびに不動産管理会社およびマンスリーマンション運営会社のサポートを事業内容としている。同社は、顧客企業から受けた要望に応えるための現場における工夫をブラッシュアップし、全社的に共有して一つ一つ事業化を図ってきた。

Ｄ社は、主に陸上貨物輸送業を営むＥ社の引越業務の地域拠点として1990年代半ばに設立されたが、新たなビジネスモデルで採算の改善を図るために、２年前に家具・インテリア商材・オフィス什器等の大型品を二人一組で配送し、開梱・組み立て・設置までを全国で行う配送ネットワークを構築した。

同社は、ハウスメーカーが新築物件と併せて販売するそれらの大型品を一度一カ所に集め、このネットワークにより一括配送するインテリアのトータルサポート事業を開始し、サービスを全国から受注している。その後、Ｅ社の子会社Ｆ社を吸収合併することにより、インテリアコーディネート、カーテンやブラインドのメンテナンス、インテリア素材調達のサービス業務が事業に加わった。

さらに、同社は、Ｅ社から事業を譲り受けることにより不動産管理会社等のサポート事業を承継し、マンスリーマンションのサポート、建物の定期巡回やレンタルコンテナ点検のサービスを提供している。定期巡回や点検サービスは、不動産巡回点検用の報告システムを活用することで同社の拠点がない地域でも受託可能であり、全国の建物を対象とすることができる。

Ｄ社は受注した業務について、協力個人事業主等に業務委託を行うとともに、配送ネットワークに加盟した物流業者に梱包、発送等の業務や顧客への受け渡し、代金回収業務等を委託しており、協力個人事業主等の確保・育成および加盟物流業者との緊密な連携とサービス水準の把握・向上がビジネスを展開するうえで重要な要素になっている。

また、Ｄ社は顧客企業からの要望に十分対応するために配送ネットワークの強化とともに、協力個人事業主等ならびに自社の支店・営業所の拡大が必要と考えている。同社の事業は労働集約的であることから、昨今の人手不足の状況下で、同社は事業計画に合わせて優秀な人材の採用および社員の教育にも注力する方針である。

Ｄ社と同業他社の今年度の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表

（単位：百万円）

	D社	同業他社		D社	同業他社
＜資産の部＞			＜負債の部＞		
流動資産	388	552	流動負債	290	507
現金及び預金	116	250	仕入債務	10	39
売上債権	237	279	短期借入金	35	234
たな卸資産	10	1	未払金	－	43
前払費用	6	16	未払費用	211	87
その他の流動資産	19	6	未払消費税等	19	50
固定資産	115	64	その他の流動負債	15	54
有形固定資産	88	43	固定負債	34	35
建物	19	2	負債合計	324	542
リース資産	－	41	＜純資産の部＞		
土地	66	－	資本金	50	53
その他の有形固定資産	3	－	資本剰余金	114	3
無形固定資産	18	6	利益剰余金	15	18
投資その他の資産	9	15	純資産合計	179	74
資産合計	503	616	負債・純資産合計	503	616

損益計算書

（単位：百万円）

	D社	同業他社
売上高	1,503	1,815
売上原価	1,140	1,635
売上総利益	363	180
販売費及び一般管理費	345	121
営業利益	18	59
営業外収益	2	1
営業外費用	2	5
経常利益	18	55
特別損失	－	1
税引前当期純利益	18	54
法人税等	5	30
当期純利益	13	24

第１問（配点 24 点）

（設問１）

Ｄ社と同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較してＤ社が優れていると考えられる財務指標を１つ、Ｄ社の課題を示すと考えられる財務指標を２つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。なお、優れていると考えられる指標を①の欄に、課題を示すと考えられる指標を②、③の欄に記入し、(b)欄の値については、小数点第３位を四捨五入し、単位をカッコ内に明記すること。

（設問２）

Ｄ社の財政状態および経営成績について、同業他社と比較してＤ社が優れている点とＤ社の課題を 50 字以内で述べよ。

第２問（配点 31 点）

Ｄ社は今年度の初めにＦ社を吸収合併し、インテリアのトータルサポート事業のサービスを拡充した。今年度の実績から、この吸収合併の効果を評価することになった。以下の設問に答えよ。なお、利益に対する税率は 30 ％である。

（設問１）

吸収合併によってＤ社が取得したＦ社の資産及び負債は次のとおりであった。

（単位：百万円）

流動資産	99	流動負債	128
固定資産	91	固定負債	10
合　計	190	合　計	138

今年度の財務諸表をもとに①加重平均資本コスト(WACC)と、②吸収合併により増加した資産に対して要求されるキャッシュフロー(単位：百万円)を求め、その値を(a)欄に、計算過程を(b)欄に記入せよ。なお、株主資本に対する資本コストは８％、負債に対する資本コストは１％とする。また、(a)欄の値については小数点第３位を四捨五入すること。

(設問２)

インテリアのトータルサポート事業のうち、吸収合併により拡充されたサービスの営業損益に関する現金収支と非資金費用は次のとおりであった。

(単位：百万円)

収　　益	収　　入	400
費　　用	支　　出	395
	非資金費用	1

企業価値の増減を示すために、吸収合併により増加したキャッシュフロー(単位：百万円)を求め、その値を(a)欄に、計算過程を(b)欄に記入せよ。(a)欄の値については小数点第３位を四捨五入すること。また、吸収合併によるインテリアのトータルサポート事業のサービス拡充が企業価値の向上につながったかについて、(設問１)で求めた値も用いて理由を示して(c)欄に70字以内で述べよ。なお、運転資本の増減は考慮しない。

(設問３)

(設問２)で求めたキャッシュフローが将来にわたって一定率で成長するものとする。その場合、キャッシュフローの現在価値合計が吸収合併により増加した資産の金額に一致するのは、キャッシュフローが毎年度何パーセント成長するときか。キャッシュフローの成長率を(a)欄に、計算過程を(b)欄に記入せよ。なお、(a)欄の成長率については小数点第３位を四捨五入すること。

第3問(配点30点)

D社は営業拠点として、地方別に計3カ所の支店または営業所を中核となる大都市に開設している。広域にビジネスを展開している多くの顧客企業による業務委託の要望に応えるために、D社はこれまで営業拠点がない地方に営業所を1カ所新たに開設する予定である。

今年度の売上原価と販売費及び一般管理費の内訳は次のとおりである。以下の設問に答えよ。

(単位:百万円)

変動費	売上原価			1,014
		外注費		782
		その他		232
	販売費及び一般管理費			33
	計			1,047
固定費	売上原価			126
	販売費及び一般管理費			312
		支店・営業所個別費		99
			給料及び手当	79
			賃借料	16
			その他	4
		本社費・共通費		213
	計			438

(設問1)

来年度は外注費が7%上昇すると予測される。また、営業所の開設により売上高が550百万円、固定費が34百万円増加すると予測される。その他の事項に関しては、今年度と同様であるとする。

予測される以下の数値を求め、その値を(a)欄に、計算過程を(b)欄に記入せよ。

①変動費率(小数点第3位を四捨五入すること)

②営業利益(百万円未満を四捨五入すること)

（設問 2 ）

D 社が新たに営業拠点を開設する際の固定資産への投資規模と費用構造の特徴について、60 字以内で説明せよ。

（設問 3 ）

（設問 2 ）の特徴を有する営業拠点の開設が D 社の成長性に及ぼす当面の影響、および営業拠点のさらなる開設と成長性の将来的な見通しについて、60 字以内で説明せよ。

第 4 問（配点 15 点）

D 社が受注したサポート業務にあたる際に業務委託を行うことについて、同社の事業展開や業績に悪影響を及ぼす可能性があるのはどのような場合か。また、それを防ぐにはどのような方策が考えられるか。70 字以内で説明せよ。

D社は、所在地域における10社の染色業者の合併によって70年前に設立され、それ以来、染色関連事業を主力事業としている。現在、同社は、80％の株式を保有する子会社であるD-a社とともに、同事業を展開している。D社の資本金は2億円で、従業員はD社単体(親会社)が150名、子会社であるD-a社が30名である。

親会社であるD社は織物の染色加工を主たる業務とし、子会社であるD-a社がその仕立て、包装荷造業務、保管業務を行っている。先端技術を有するD社の主力工場においてはポリエステル複合織物を中心に加工作業を行っているが、他方で、人工皮革分野やマイクロファイバーにおいても国内のみならず海外でも一定の評価を得ている。またコーティング加工、起毛加工などの多様な染色加工に対応した仕上げ、後処理技術を保有し、高品質の製品を提供している。

現状におけるD社の課題をあげると、営業面において、得意先、素材の変化に対応した製品のタイムリーな開発と提案を行い、量・質・効率を加味した安定受注を確保すること、得意先との交渉による適正料金の設定によって採算を改善すること、生産面においては、生産プロセスの見直し、省エネルギー診断にもとづく設備更新、原材料のVAおよび物流の合理化による加工コスト削減があげられている。

D社は新規事業として発電事業に着手している。D社の所在地域は森林が多く、間伐等で伐採されながら利用されずに森林内に放置されてきた小径木や根元材などの未利用木材が存在しており、D社はこれを燃料にして発電を行う木質バイオマス発電事業を来年度より開始する予定である。同社所在の地方自治体は国の基金を活用するなどして木質バイオマス発電プラントの整備等を支援しており、同社もこれを利用することにしている(会計上、補助金はプラントを対象に直接減額方式の圧縮記帳を行う予定である)。この事業については、来年度にD社の関連会社としてD-b社を設立し、D社からの出資2千万円および他主体からの出資4千万円、銀行からの融資12億円を事業資金として、木質バイオマス燃料の製造とこれを利用した発電事業、さらに電力販売業務を行う。なお、来年度上半期にはプラント建設、試運転が終了し、下半期において商業運転を開始する予定である。

以下は、当年度のD社と同業他社の実績財務諸表である。D社は連結財務諸表である一方、同業他社は子会社を有していないため個別財務諸表であるが、同社の事業内容はD社と類似している。

貸借対照表

（単位：百万円）

	D社	同業他社		D社	同業他社
＜資産の部＞			＜負債の部＞		
流動資産	954	798	流動負債	636	505
現金及び預金	395	250	仕入債務	226	180
売上債権	383	350	短期借入金	199	200
棚卸資産	166	190	その他	211	125
その他	10	8	固定負債	1,807	602
固定資産	2,095	1,510	長期借入金	1,231	420
有形固定資産	1,969	1,470	社債	374	－
建物	282	150	リース債務	38	42
機械設備	271	260	退職給付引当金	164	140
リース資産	46	55	負債合計	2,443	1,107
土地	1,350	1,000	＜純資産の部＞		
その他	20	5	資本金	200	250
投資その他の資産	126	40	資本剰余金	100	250
投資有価証券	111	28	利益剰余金	126	701
その他	15	12	非支配株主持分	180	－
			純資産合計	606	1,201
資産合計	3,049	2,308	負債・純資産合計	3,049	2,308

損益計算書

（単位：百万円）

	D社	同業他社
売上高	3,810	2,670
売上原価	3,326	2,130
売上総利益	484	540
販売費及び一般管理費	270	340
営業利益	214	200
営業外収益	32	33
営業外費用	70	27
経常利益	176	206
特別損失	120	－
税金等調整前当期純利益	56	206
法人税等	13	75
非支配株主損益	16	－
当期純利益	27	131

注　営業外収益は受取利息・配当金、営業外費用は支払利息、特別損失は減損損失および工場閉鎖関連損失である。また、法人税等には法人税等調整額が含まれている。

第 1 問（配点 25 点）

（設問 1 ）

D 社と同業他社のそれぞれの当年度の財務諸表を用いて経営分析を行い比較した場合、D 社の課題を示すと考えられる財務指標を 2 つ、D 社が優れていると思われる財務指標を 1 つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、財務指標の値を(b)欄に記入せよ。なお、解答にあたっては、①、②の欄に D 社の課題を示す指標を記入し、③の欄に D 社が優れていると思われる指標を記入すること。また、(b)欄の値については、小数点第 3 位を四捨五入し、カッコ内に単位を明記すること。

（設問 2 ）

D 社の財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴を 40 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 18 点）

（設問 1 ）

以下の来年度の予測資料にもとづいて、染色関連事業の予測損益計算書を完成させよ。なお、端数が生じる場合には、最終的な解答の単位未満を四捨五入すること。

＜予測資料＞

当年度の損益計算書における売上原価のうち 1,650 百万円、販売費及び一般管理費のうち 120 百万円が固定費である。当年度に一部の工場を閉鎖したため、来期には売上原価に含まれる固定費が 100 百万円削減されると予測される。また、当年度の売上高の 60 % を占める大口取引先との取引については、交渉によって納入価格が 3 % 引き上げられること、さらに、材料価格の高騰によって変動製造費用が 5 % 上昇することが見込まれる。なお、その他の事項に関しては、当年度と同様であるとする。

予測損益計算書

（単位：百万円）

売上高	（　　）
売上原価	（　　）
売上総利益	（　　）
販売費及び一般管理費	（　　）
営業利益	（　　）

（設問２）

発電事業における来年度の損益は以下のように予測される。発電事業における予想営業利益(損失の場合には△を付すこと)を計算せよ。

＜来年度の発電事業に関する予測資料＞

試運転から商業運転に切り替えた後の売電単価は１kWh あたり 33 円、売電量は 12 百万 kWh である。試運転および商業運転に関する費用は以下のとおりである。

（単位：百万円）

	試運転	商業運転
年間変動費	60	210
年間固定費	370	

（設問３）

再来年度以降、発電事業の年間売電量が 40 百万 kWh であった場合の発電事業における年間予想営業利益を計算せよ。また、売電単価が１kWh あたり何円を下回ると損失に陥るか。設問２の予測資料にもとづいて計算せよ。なお、売電単価は１円単位で設定されるものとする。

第 3 問(配点 29 点)

(設問 1)

染色関連事業の収益性を改善するために、設備更新案を検討中である。以下に示す設備更新案にもとづいて、第 X1 年度末の差額キャッシュフロー(キャッシュフローの改善額)を解答欄に従って計算したうえで、各年度の差額キャッシュフローを示せ。なお、利益に対する税率は 30 %、更新設備の利用期間においては十分な利益が得られるものとする。また、マイナスの場合には△を付し、最終的な解答において百万円未満を四捨五入すること。

＜設備更新案＞

第 X1 年度初めに旧機械設備に代えて汎用機械設備を導入する。これによって、従来の染色加工を高速に行えることに加えて、余裕時間を利用して新技術による染色加工を行うことができる。

旧機械設備を新機械設備(初期投資額 200 百万円、耐用年数 5 年、定額法償却、残存価額 0 円)に取り換える場合、旧機械設備(帳簿価額 50 百万円、残存耐用年数 5 年、定額法償却、残存価額 0 円)の処分のために 10 百万円の支出が必要となる(初期投資と処分のための支出は第 X1 年度初めに、旧機械設備の除却損の税金への影響は第 X1 年度末に生じるものとする)。設備の更新による現金収支を伴う、年間の収益と費用の変化は以下のように予想されている(現金収支は各年度末に生じるものとする)。

(単位：百万円)

	旧機械設備	汎用機械設備	
		従来の染色加工分	新技術加工分
収益	520	520	60
費用	380	330	40

なお、耐用年数経過後(5 年後)の設備処分支出は、旧機械設備と新機械設備ともに 5 百万円であり、この支出および税金への影響は第 X5 年度末に生じるものとする。

第 X1 年度末における差額キャッシュフローの計算		各年度の差額キャッシュフロー	
項　　目	金　　額		金　　額
税引前利益の差額	(　　)	第 X1 年度初め	(　　)
税金支出の差額	(　　)	第 X1 年度末	(　　)
税引後利益の差額	(　　)	第 X2 年度末	(　　)
非現金支出項目の差額	(　　)	第 X3 年度末	(　　)
第 X1 年度末の差額キャッシュフロー	(　　)	第 X4 年度末	(　　)
		第 X5 年度末	(　　)

注　金額欄については次のとおり。

1．単位は百万円。

2．マイナスの場合には△を付すこと。

（設問 2）

この案の採否を検討する際に考慮するべき代表的な指標を安全性と収益性の観点から 1 つずつ計算し、収益性の観点から採否を決定せよ。資本コストは 7 %である。なお、解答にあたっては、以下の複利現価係数を利用し、最終的な解答の単位における小数点第 3 位を四捨五入すること。

利子率 7 %における複利現価係数

	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年
複利現価係数	0.9346	0.8734	0.8163	0.7629	0.7130

第 4 問(配点 28 点)

(設問 1)

親会社 D 社単体の事業活動における当年度の損益状況を、30 字以内で説明せよ。なお、子会社からの配当は考慮しないこと。

(設問 2)

再来年度に関連会社 D-b 社を子会社化するか否かを検討している。D-b 社を子会社にすることによる、連結財務諸表の財務指標に対する主要な影響を 30 字以内で説明せよ。

(設問 3)

関連会社を子会社化することによって、経営上、どのような影響があるか。財務指標への影響以外で、あなたが重要であると考えることについて、60 字以内で説明せよ。

D社は、創業20年ほどの資本金5,000万円、正規従業員81名の、県内産の高級食材を活かして県内外に店舗を展開するレストランである。

同社は、カジュアルで開放感ある明るい店内で、目の前で調理されるステーキや野菜などの鉄板焼きを楽しむレストランの1号店を開店した。その後、このタイプの鉄板焼きレストランを県内にさらに3店舗開店した。

一方、別のタイプの店舗として、落ち着いた雰囲気の店内で、新鮮な食肉や旬の野菜を使って熟練した料理人が腕をふるう創作料理店1店舗を開店した。鉄板焼きレストランは、1店舗を閉店する一方で、数年前に県外初となる店舗を大都市の都心部に開店した。前期の第3四半期には同じ大都市の都心部に創作料理店を1店舗、別の大都市の都心部に鉄板焼きレストランを1店舗開店し、現在の店舗数は合計7店舗である。

全般的には依然として顧客の節約志向が強く、業界環境は厳しいなか、主要顧客である県外からの観光客数が堅調に推移しており、D社の県内店舗の来店客数は増加傾向を維持し、客単価も維持できている。

同社は、顧客満足の提供を追求して、食材にこだわり、きめ細やかな心配りによるホスピタリティあふれるサービスのために社員教育の徹底に努めている。県外の鉄板焼きレストランも、県内店舗と同様に店舗運営を徹底したこと、それにより固定客を獲得できたこと等から、業績は順調に推移している。

大都市に前期に出店した2店舗も新規固定客の獲得に努めている。しかし、開店から1年以上が経過しても、創作料理店は業績不振が続いており、当期は通年で全社業績に影響が出ているため、その打開が懸案となっている。

県外進出の一方で、D社は、本社機能の充実に加え、人材育成の拠点となる研修施設の拡充、新規出店の目的で、用地代を含め約8億円を投じて新しい本社社屋を建設する計画である。投資資金は、自己資金と借入れによって調達する。調達額とその内訳は、投資総額が確定した段階で最終的に決定する。

同社は、当期に新社屋の用地として市内の好適地を取得し、建設計画を進めている。本社社屋には店舗と研修施設とが併設される。新規店舗は鉄板焼きレストランと、新しいタイプの店舗として同じ価格帯のメニュー、同格の店舗の雰囲気・意匠をもって顧客に満足感を提供するしゃぶしゃぶ専門店とを開店する予定である。

D 社の前期および当期の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表

（単位：百万円）

	前期	当期		前期	当期
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	225	259	流動負債	138	465
現金及び預金	164	195	仕入債務	17	20
売上債権	13	14	短期借入金	－	318
たな卸資産	7	10	一年内返済予定の長期借入金	43	47
その他の流動資産	41	40	一年内償還予定の社債	10	－
固定資産	371	641	その他の流動負債	68	80
有形固定資産	287	531	固定負債	112	66
建物	267	191	長期借入金	67	20
土地	－	320	その他の固定負債	45	46
その他の有形固定資産	20	20	負債合計	250	531
無形固定資産	1	2	〈純資産の部〉		
投資その他の資産	83	108	資本金	50	50
			資本剰余金	23	23
			利益剰余金	273	296
			純資産合計	346	369
資産合計	596	900	負債・純資産合計	596	900

損益計算書

（単位：百万円）

	前期	当期
売上高	831	940
売上原価	410	483
売上総利益	421	457
販売費及び一般管理費	322	350
営業利益	99	107
営業外収益	3	8
営業外費用	8	20
経常利益	94	95
特別損失	－	56
税引前当期純利益	94	39
法人税等	27	12
当期純利益	67	27

損益計算書に関する付記事項

（単位：百万円）

	前期	当期
減価償却費	28	36
受取利息・配当金	－	－
支払利息	1	4

第 1 問（配点 25 点）

（設問 1 ）

D 社の前期および当期の財務諸表を用いて経営分析を行い、前期と比較した場合の D 社の課題を示す財務指標のうち重要と思われるものを 3 つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、当期の財務諸表をもとに計算した財務指標の値を(b)欄に記入せよ。なお、(b)欄の値については、小数点第 3 位を四捨五入し、カッコ内に単位を明記すること。

（設問 2 ）

設問 1 で取り上げた課題が生じた原因を 70 字以内で述べよ。

第２問（配点 35 点）

Ｄ社は新しい本社社屋の建設計画を進めており、社屋は用地取得の１年後には完成して引き渡しを受ける予定である。以下の設問に答えよ。

（設問１）

前期と当期の財務諸表を用い、空欄に金額を記入して当期の営業活動によるキャッシュフローに関する下記の表を完成せよ。

（単位：百万円）

税引前当期純利益	39
減価償却費	（　　）
減損損失	56
営業外収益	（　　）
営業外費用	（　　）
売上債権の増減額	（　　）
棚卸資産の増減額	（　　）
仕入債務の増減額	（　　）
その他	13
小計	（　　）
利息及び配当金の受取額	－
利息の支払額	△4
法人税等の支払額	△35
営業活動によるキャッシュフロー	（　　）

（設問２）

新しい本社社屋を建設するための投資の内訳および減価償却に関する項目は以下のとおりである。この投資の意思決定は、本社が移転し、新設される２店舗が営業を開始してから５年間(当初投資後２年目から６年目まで)のキャッシュフローの予測をもとに行われている。土地および建物・器具備品の６年後の売却価値は簿価と同額と予測される。

（金額単位：百万円）

	投資額		耐用年数	残存価額	減価償却方法
	当初投資時点	１年後			
土地	320	0	－	－	－
建物	0	420	30	0	定額法
器具備品	0	50	10	0	定額法

以下の金額を求め、その金額を(a)欄に、計算過程を(b)欄に、それぞれ記入せよ。なお、(a)欄の金額については、単位を百万円とし、小数点第１位を四捨五入すること。

① 土地および建物・器具備品について、投資額、６年後の売却価値およびそれぞれの当初投資時点における現在価値はいくらか。

② 新しい本社社屋を建設するための投資の意思決定に際し、新設される２店舗が営業を開始した後の税引後キャッシュフローの増加分はいくら以上と見込まれているか。ただし、キャッシュフローは、２年後から６年後まで毎年均等に生じるものとする。

複利現価係数表(割引率６％)

年	1	2	3	4	5	6
複利現価係数	0.9434	0.8900	0.8396	0.7921	0.7473	0.7050

年金現価係数表(割引率６％)

年	1	2	3	4	5	6
年金現価係数	0.9434	1.8334	2.6730	3.4651	4.2124	4.9173

第 3 問(配点 15 点)

大都市の都心部に出店した創作料理店は業績の不振が続いている。そこで、同店を閉店するかどうかの検討を行うことにした。同店は、商業施設にテナントとして出店している。同店の見積損益計算書は以下のとおりである。この見積損益計算書をもとに、閉店すべきかどうかについて、意思決定の基準となる尺度の値と計算過程を(a)欄に記入し、結論を理由とともに(b)欄に 50 字以内で述べよ。

店舗見積損益計算書

(単位：百万円)

売上高	98
変動費	49
限界利益	49
個別固定費*	40
共通固定費配賦額	26
営業利益	△17

* 店舗個別の付属設備および器具備品は償却済みである。

第 4 問(配点 25 点)

D 社は業者が運営する複数のネット予約システムを利用している。ネット予約システムは、営業時間外でも予約の受付が可能であり、業者の検索サイトに店舗情報が掲載され、契約によっては広告などでもネット上の露出が増える。初期登録や利用、予約成約などに関するネット予約システムの料金体系は、業者によってさまざまである。

その一方で、店舗側では複数のネット予約システムからの予約と従来どおりの予約とをあわせ、予約を管理する必要がある。D 社でも、各店舗で予約管理に一定の時間が費やされている。そこで、同社は業者が運営するネット予約システムに加えて、店舗別の予約を集中管理する機能も有する自社のネット予約システムを導入することを検討している。

（設問１）

業者が運営するネット予約システムを利用することにより、同システムを利用しない場合と比較し、D 社の収益や費用はどのような影響を受けているか、60 字以内で述べよ。

（設問２）

自社のネット予約システム（取得原価 20 百万円、耐用年数 5 年、残存価額ゼロ）の導入により、予約管理費が各店舗で 3 分の 1 に削減され、予約の成約による送客手数料の総額が 3 分の 2 に低下することが見込まれる。

自社のネット予約システムを導入する前の短期利益計画は以下のとおりである。損益分岐点売上高の変動額およびその変動要因について、その金額を(a)欄に、計算過程を(b)欄に、それぞれ記入せよ。なお、(a)欄の金額は単位を百万円とし、小数点第 1 位を四捨五入すること。また、②と③はカッコ内に上昇・低下の別を明記すること。

① 自社のネット予約システム導入前の損益分岐点売上高はいくらか。

② 自社のネット予約システム導入による損益分岐点売上高の変動額はいくらか。

③ 導入前の固定費をもとにした、自社のネット予約システム導入にともなう変動費率の変動による損益分岐点売上高の変動額はいくらか。

短期利益計画
（自社ネット予約システム導入前）
（単位：百万円）

売上高	1,120
変動費*	560
限界利益	560
固定費	430
（うち予約管理費）	(12)
経常利益	130

* 売上高に対する送客手数料の比率は 1.8 %である。

D社は、地方主要都市の郊外に本社および工場を有する1950年創業の金属加工業を営む企業(現在の資本金は1億円、従業員60名)である。同社は、創業時には農業用器具を製造・販売していたが、需要低迷のため一時期は事業を停止していた。しかし、しばらくして、自動車部品等の製造・販売を主な事業とするX社への供給を目的とした、カーエアコン取り付け部品セットやカーエアコン用コンプレッサ関連の精密部品の製造・販売を開始した。

その後、D社はX社以外への精密部品の製造・販売にも事業拡大を図ってきた。その過程で多様な金属加工技術(板金・切削)を蓄積したことにより、D社の技術力は市場から一定の評価を受けている。

現時点におけるD社は、X社向けの部品製造を事業の中核としており、同社からの受注がD社の売上高全体の7割程度を占めている。しかし、最近では、自社開発のz鋼板を使用した精密部品が主力製品の1つになりつつあり、その効果によってX社向け以外の精密部品の受注が増加傾向にある。さらに、同社が有する金属加工技術を活かした新規事業として、これまでの取扱製品とは異なる需要動向を示す環境関連製品の製造・販売を計画しており、すでに一部の製品開発を終了している。なお、当該新規事業分野への進出にあたって慎重な市場調査を行った結果、一定の需要が存在することが分かっている。

D社を取り巻く経済環境は回復傾向にあるが、なお先行きの不透明感があることも事実であり、同社の受注状況を見ると、ここ数年間における製品ごとの需要変動や月次ベースでの生産数量の変動が大きくなっている。また、来期において、主要取引先のX社は部品調達の一部を海外企業に求めることを決定しており、そのため、来期の受注数量が減少すると予想している。このように、同社は環境の不透明性だけでなく、目先の受注減少という状況に直面しており、その経営が不安定になってきている。

このような環境下で、経営陣はD社の安定的な成長・発展をどのようにして達成していくかを日頃より議論している。

以下は、今期(第×2期)のD社の実績財務諸表と同期における同業他社の実績財務諸表である。

貸借対照表

(単位：百万円)

	D社	同業他社		D社	同業他社
＜資産の部＞			＜負債の部＞		
流動資産	600	620	流動負債	520	250
現金及び預金	40	20	仕入債務	260	110
売上債権	440	450	短期借入金	240	130
棚卸資産	110	140	その他の流動負債	20	10
その他の流動資産	10	10	固定負債	360	380
固定資産	530	650	長期借入金	300	310
有形固定資産	430	600	その他の固定負債	60	70
機械設備	230	340	負債合計	880	630
その他の有形固定資産	200	260	＜純資産の部＞		
投資その他の資産	100	50	資本金	100	400
			利益剰余金	150	240
			純資産合計	250	640
資産合計	1,130	1,270	負債・純資産合計	1,130	1,270

損益計算書

（単位：百万円）

	D社	同業他社
売上高	2,150	2,800
売上原価	1,770	2,320
売上総利益	380	480
販売費及び一般管理費	320	410
営業利益	60	70
営業外収益	13	7
営業外費用	24	13
経常利益	49	64
特別損失	7	8
税引前当期純利益	42	56
法人税等	12	13
当期純利益	30	43

(注) 営業外収益はその全額が受取利息であり、営業外費用はその全額が支払利息である。

第1問(配点28点)

(設問1)

D社および同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較した場合において、D社が優れていると判断できる財務指標を1つ、課題となる財務指標を2つあげ、(a)欄に名称、(b)欄に算定した数値を、それぞれ記入せよ。なお、優れている指標については①の欄に、課題となる指標については②、③の欄に、それぞれ記入すること。また、数値については、(b)欄のカッコ内に単位を明記し、小数点第3位を四捨五入すること。

(設問2)

D社の財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴を60字以内で述べよ。

第 2 問(配点 34 点)

(設問 1)

以下の損益予測に基づいて、第×3 期の予測損益計算書を完成させよ。なお、利益に対する税率は 30 %とし、損失の場合には税金は発生しないものとする。

＜損益予測＞

第×3 期の売上高は、X 社からの受注減少によって第×2 期と比較して 10 %減少すると見込まれる。また、第×2 期の損益計算書の費用項目を分析したところ、売上原価に含まれる固定費は 1,020 百万円、販売費及び一般管理費に含まれる固定費は 120 百万円である。第×3 期における固定費と変動費率は第×2 期と同じである。

損益計算書

(単位：百万円)

売上高	
売上原価	
売上総利益	
販売費及び一般管理費	
営業損益	
営業外収益	13
営業外費用	24
経常損益	
特別利益	0
特別損失	0
税引前当期純損益	
法人税等	
当期純損益	

(設問 2)

設問 1 の予測損益計算書から明らかとなる傾向を(a)欄に 40 字以内で、そのような傾向が生じる原因を(b)欄に 60 字以内で述べよ。

（設問３）

設問１の予測損益計算書をもとにCVP分析を行うことによって、以下の金額を求め、(a)欄にその金額を、(b)欄に計算過程を、それぞれ記入せよ。なお、解答にあたっては、金額単位を百万円とし、百万円未満を四捨五入すること。

(1) 第×3期において100百万円の経常利益を達成するために必要となる売上高はいくらか。

(2) 第×3期において100百万円の経常利益を達成するために固定費の削減を検討している。必要な固定費削減を行った場合、経常利益がゼロとなる損益分岐点売上高はいくらか。

第３問(配点26点)

X社からの受注の減少が第×3期以降継続し、機械設備gの遊休化が予想される。経営陣は、当該機械設備を利用して全社的な収益性を改善したいと考え、以下に示す２つのプロジェクトを検討中である。遊休化が予想されている機械設備gは、取得原価50百万円、年間減価償却費10百万円、残存耐用年数3年である。なお、以下において、利益に対する税率は30％とする。

下記の設問に答えよ。

＜プロジェクトZ＞

受注減少に伴って遊休化する機械設備gの生産能力を利用してz鋼板を生産する。それにより、主力製品の１つとなりつつあるz鋼板の生産体制を増強し、さらなる効率化と安定化および将来的な一貫生産を達成することを目指す。製造・販売予測に基づく損益等の予測は以下のとおりである。なお、当初投資時点は第×3期首であり、同時点における投資は在庫等に対する純投資額である。

（単位：百万円）

	当初投資時点	第×3 期	第×4 期	第×5 期
売上(現金収入)		100	100	100
費用(現金支出)		70	70	70
投資額	20	5	0	0

＜プロジェクトＥ＞

遊休化する機械設備ｇと新たに購入する機械設備ｈを利用することによって、技術力を活かした環境関連製品の本格生産を目指す。機械設備ｈの取得原価は 80 百万円であり、耐用年数５年、残存価額ゼロ、定額法で減価償却する。また、機械設備ｈの第×5 期末時点での価値は簿価と同額の 32 百万円と予測される。製造・販売予測に基づく損益等の予測は以下のとおりである。なお、当初投資時点は第×3 期首であり、同時点における投資は機械設備ｈと在庫等に対する純投資額である。

（単位：百万円）

	当初投資時点	第×3 期	第×4 期	第×5 期
売上(現金収入)		100	250	250
費用(現金支出)		70	150	150
投資額	90	20	0	0

(設問１)

プロジェクトＺを採用したことによって増加する各期のキャッシュ・フロー(当初投資時点の投資額を含まない)を、以下の２つのケースについて計算せよ。

ケース１：各期におけるプロジェクトＺ以外の事業活動からの税引前当期純利益がゼロである。

ケース２：各期におけるプロジェクトＺ以外の事業活動からの税引前当期純損失が 10 百万円である。

（設問２）

両プロジェクトの正味現在価値を計算して(a)欄に記入し、採用するべきプロジェクトについて(b)欄に○印を付けよ。なお、計算においてはかねてより同社が採用している資本コスト 10 %を適用し、プロジェクト以外の事業活動からの税引前当期純利益はゼロであるとする。解答にあたっては、金額単位を百万円とし、小数点第２位を四捨五入すること。

割引率 10 %の現価係数表

年	1	2	3
現価係数	0.9091	0.8264	0.7513

（設問３）

設問２においては正味現在価値によってプロジェクトの収益性を評価したが、D 社の財務状況に鑑みて、プロジェクトの流動性を検討するべきである。適切なプロジェクトの評価指標を計算し、両プロジェクトについて比較せよ。

第４問(配点 12 点)

X 社は D 社にとって主要な取引先であり、D 社の受注全体に占める X 社からの受注割合が大きい。この点に関して、下記の設問に答えよ。

（設問１）

X 社のような大口取引先の存在は、D 社にとってメリットもあるがデメリットもある。どのようなデメリットがあるか、30 字以内で述べよ。

（設問２）

設問１におけるデメリットを解消するための方策として、環境関連製品の製造・販売をすることの意義を 30 字以内で述べよ。

D社は創業が1950年代で、資本金2,000万円、正規従業員45名、売上高10億円の、県内に18店舗をチェーン展開する老舗喫茶店である。1960年代に現在の会長が考案した軽食メニュー、デザート類が人気を博し、現在の多店舗展開の礎を築いた。同時期にセントラルキッチン方式を導入し、自社工場を保有している。全国チェーンの企業が続々と県内に進出しているが、古くからの顧客を中心にD社の味を求めるファンは多く、県内での知名度は高い。

店舗の多くは県内の主要な駅前、商店街の物件に出店するスタイルを続けてきた。これら古くからの店舗のいくつかは店舗面積も狭く、地方都市の中心市街地の衰退にも重なり、客足が落ちてきているのが悩みである。その一方で、近年はオフィス街のテナントや郊外のロードサイド店舗を実験的に開店し、成功を収めている。

しかし、外食産業を取り巻く環境は、原油価格高騰によるエネルギーコストの上昇や、消費税増税等の影響、少子高齢化による市場規模の縮小やコンビニエンスストアとの競争激化による売上高減少のリスクにさらされている。以前、原価低減を目的にコーヒー豆の現地買い付けを試みたものの、為替差損を出したことがあり、ここ数年は専門の商社から原料を購入しているが、現地買い付けを再開しようと現社長は考えている。

そのような状況下において、最近、インターネットのブログなどでD社の軽食メニューやデザートのいくつかが地元のB級グルメとして注目を集めるようになり、その後メディアで取り上げられる事例が増えてきた。これを好機ととらえ、現社長が中心となり、工場の一部のラインを利用してお土産として商品化することに成功した。現在、軽食2種、デザート1種の3商品が人気で、駅の土産物店や、道の駅、高速道路のパーキングエリア、サービスエリアのお土産物コーナーで取り扱われるようになり、収益の柱の1つとして見込んでいる。しかし、工場の生産能力にも限界があり、需要に合わせた商品群の整理も必要な時期に来ていると現社長は考えている。

お土産としての商品化は収益の柱として期待されているだけではなく、県外客へのD社の認知度を高め、実際の店舗での飲食につなげたいと考えている。こうした新しい顧客創出のため、先に述べたロードサイド店舗の拡充や既存店の時代に合わせた改装など、新しい出店形態を模索している。

D社および同業他社の平成25年度(平成25年4月1日～平成26年3月31日)の貸借対照表、損益計算書は、以下のとおりである。

貸借対照表

平成26年3月31日

(単位：千円)

資産の部			負債の部		
	D社	同業他社		D社	同業他社
流動資産	200,000	400,000	流動負債	400,000	460,000
現金及び預金	100,000	250,000	支払手形・買掛金	80,000	120,000
棚卸資産	20,000	50,000	短期借入金	150,000	90,000
その他	80,000	100,000	未払金	70,000	100,000
固定資産	1,000,000	1,050,000	その他	100,000	150,000
有形固定資産	900,000	900,000	固定負債	600,000	480,000
建物・構築物	450,000	400,000	長期借入金	450,000	280,000
機械及び装置	100,000	150,000	未払金	50,000	80,000
車両・工具	50,000	80,000	その他	100,000	120,000
土地	250,000	200,000	負債合計	1,000,000	940,000
その他	50,000	70,000	純資産の部		
無形固定資産	30,000	30,000	資本金	20,000	100,000
その他固定資産	70,000	120,000	資本剰余金	80,000	160,000
			利益剰余金	100,000	250,000
			純資産合計	200,000	510,000
資産合計	1,200,000	1,450,000	負債・純資産合計	1,200,000	1,450,000

損益計算書

平成 25 年 4 月 1 日～平成 26 年 3 月 31 日

（単位：千円）

	D 社	同業他社
売上高	1,000,000	1,500,000
売上原価	280,000	450,000
売上総利益	720,000	1,050,000
販売費・一般管理費	650,000	975,000
営業利益	70,000	75,000
営業外収益	4,000	10,000
営業外費用	24,000	15,000
経常利益	50,000	70,000
法人税	20,000	28,000
当期純利益	30,000	42,000

第 1 問（配点 24 点）

D 社の貸借対照表、損益計算書と同業他社の貸借対照表、損益計算書を比較して、D 社が優れていると判断できる財務指標を 1 つ、財務上の課題となる財務指標を 2 つ、名称(a)とその数値(b)（単位を明記し、小数点第 3 位を四捨五入すること）を示し、そこから読み取れる D 社の財政状態および経営成績(c)についてそれぞれ 30 字以内で述べよ。

なお、優れている指標については①の欄に、課題となる指標については②、③の欄に、それぞれ記入すること。

第 2 問(配点 30 点)

D 社のある店舗の平成 26 年度における予想損益計算書は以下のとおりである。売上原価は売上高に比例している。設備備品の償却は定額法(取得原価 1,000 万円、残存価額ゼロ、耐用年数 5 年)で行われており、平成 27 年度期末で償却が終了し、改装のため取り替える予定である。しかし、この店舗の最寄駅では、平成 27 年 4 月 1 日の完成に向けて再開発が進んでおり、これに合わせて改装を早める提案がある。

ある店舗の平成 26 年度予想損益計算書

(単位:千円)

売上高	42,000
売上原価	10,500
売上総利益	31,500
販売費・一般管理費	31,000
人件費	19,500
店舗賃借料	3,000
その他経費	6,500
減価償却費	2,000
営業利益	500

改装する場合、再開発イメージに合わせた改装やインターネット環境などの充実のため、1,500 万円の設備投資額が見込まれている。設備投資は期間 5 年の定額法(残存価額ゼロ)で償却される予定である。改装した場合は、販売費・一般管理費のうちその他経費が、平成 26 年度よりも 10 %増加すると見込まれている。

平成 26 年度期末に改装した場合、駅前の再開発との相乗効果により今後 5 年間の売上は平成 26 年度よりも 10 %増加すると見込まれている。一方、改装を平成 27 年度期末に行う場合、相乗効果が得られないため、平成 27 年度の売上は平成 26 年度より 5 %増加し、平成 28 年度以降の 4 年間は平成 26 年度より 10 %の増加が見込まれている。

なお、再開発に合わせた改装を行う場合、現在の設備備品は平成 26 年度期末の帳簿価額で翌年度期首に除却されるものとする。

下記の設問に答えよ。

（設問１）

平成 26 年度期末に改装した場合(a)と、平成 27 年度期末に改装した場合(b)について、それぞれの平成 27 年度の予想税引後キャッシュフローを求めよ。ただし、運転資本の増減はなく、法人税率は 40 %とする。

（設問２）

平成 27 年度から平成 31 年度までの 5 年間における予想税引後キャッシュフローの正味現在価値を計算し、駅前の再開発完成に合わせて平成 26 年度期末に改装するか、予定どおり平成 27 年度期末の償却が終わるのを待ち平成 27 年度期末に改装するかを判断せよ。

ただし、運転資本の増減はなく、法人税率は 40 %、資本コストは 5 %とする（計算には以下に示す現価係数を用いよ）。

現価係数表

1 年	0.95
2	0.91
3	0.86
4	0.82
5	0.78

第3問(配点30点)

D社のセントラルキッチン部門における、人気商品X、Y、Zのロット単位当たり原価情報等は以下の資料のとおりである。生産はロット単位で行われている。生産したものはすべて販売可能であり、期首・期末の仕掛品などはないものとする。

下記の設問に答えよ。

資料

	X	Y	Z
販売単価	5,300円	5,000円	5,500円
変動費	1,500円	1,400円	1,650円
直接作業時間	0.4時間	0.6時間	0.5時間
個別固定費	18,000,000円	17,000,000円	17,000,000円
共通固定費	15,000,000円		

(設問1)

現状におけるX、Y、Zそれぞれの限界利益率を求めよ(単位を明記し、小数点第3位を四捨五入すること)。

(設問2)

平成27年度の需要予測がX、Y、Zの順で、10,000、8,000、4,000(それぞれロット数)と予想されている。平成27年度の工場における最大直接作業時間が年間9,600時間とした時、営業利益を最大化するX、Y、Zの生産量の構成比と、その求め方を述べよ。

(設問3)

設問2の条件に加えて、商品XとZに販売促進費として、それぞれ50万円を追加すると、平成27年度の需要はXがさらに10%増加、Zが25%増加するとの予測に基づく提案がある。この提案を受け入れた場合の最適なX、Y、Zの生産量の構成比を求め(a)、この提案に対する意見を述べよ(b)。

第 4 問(配点 16 点)

D 社では、再度、コーヒー豆を直接買い付ける可能性を探ることにした。しかし、以前のような為替差損を計上する恐れがあるため、この為替リスクを軽減する手段の検討に入った。為替リスクを軽減する手段を 2 つ挙げ(a)、それぞれの手段を用いた際、円安になった場合と、円高になった場合の影響(メリット・デメリット)(b)について述べよ。

D社は創業70年ほどの資本金100百万円、売上高630百万円、従業員数40名の医薬品製剤製造会社である。配置薬の販売を行っていた創業者が考案した内服薬が市場で高い評価を得たことから、同社が設立された。当初は自社製品群が主力であったが、市場が大きく変化し、現在はジェネリック医薬品や栄養ドリンクなど大手医薬品メーカー製品のOEM生産が主体となっている。

D社は大手医薬品メーカーの要請に積極的に対応し、生産工程の技術管理、衛生管理や納期の徹底を図るなどして、厚い信頼を得てきた。その過程で、生産ラインの見直しと自動化が進んだ結果、工場スペースが有効に活用できるようになり、現在は新工場のみで生産が行われ、旧工場は休眠中である。

経営状態は比較的安定しているものの、近年の大手医薬品メーカーによる品質管理のさらなる徹底および価格低減の要請が粗利益の圧迫要因となり、事業の見通しは決して明るいものではない。このような状況から脱却するために、受け身ではなく「攻め」の経営を志向する必要性を現在の経営者は感じている。その一環として、現在休眠中の旧工場の建屋を活用したアグリビジネス、具体的には新規事業として植物工場の設立を検討している。

ここで、植物工場とは、「施設内で植物の生育環境（光、温度、湿度、二酸化炭素濃度、養分、水分等）を制御して栽培を行う施設園芸のうち、環境および生育のモニタリングを基礎として、高度な環境制御と生育予測を行うことにより、野菜等の植物の周年・計画生産が可能な栽培施設」と定義される（『植物工場の事例集』農林水産省・経済産業省）。

D社では、植物工場の形式を太陽光・人工光併用型とし、水耕栽培でハーブ類や薬草を栽培、出荷することを検討している。また、栽培においては水温・水質の管理、温度・湿度の管理、といった工程管理、品質管理が重要となるが、これらの面では、D社が長年培ってきた生産管理上のノウハウを生かすことが期待されている。工場で栽培される植物は十分な需要が存在し、一定の品質が保証される限り、すべて生産した期に販売されると見込まれている。

なお、D社の現在の貸借対照表は次のとおりである。

貸借対照表

（単位：百万円）

資産の部		負債の部	
流動資産	570	流動負債	200
現金及び預金	300	仕入債務	60
売上債権	160	短期借入金	30
棚卸資産	90	未払金	50
その他	20	その他	60
固定資産	385	固定負債	230
有形固定資産	290	長期借入金	70
建物・構築物	100	その他	160
機械及び装置	30	負債合計	430
車両・工具	10	純資産の部	
土地	145	資本金	100
その他	5	資本剰余金	50
無形固定資産	5	利益剰余金	375
その他固定資産	90	純資産合計	525
資産合計	955	負債・純資産合計	955

第 1 問（配点 25 点）

D 社では、植物工場設立にあたり、開業資金 150 百万円のうち、100 百万円の出資を予定している。内訳は、D 社の余剰資金から 70 百万円、金融機関からの長期借入 30 百万円である。

出資による D 社への影響を評価するために、現在の D 社の貸借対照表と、出資直後の予想貸借対照表から財務状況を比較することにした。

財務状況を表す主要な財務比率を 3 つあげ、その財務比率の名称を(a)欄に、出資直前の数値（小数点第 3 位を四捨五入すること）を(b)欄に、出資直後の数値（小数点第 3 位を四捨五入すること）を(c)欄に示せ。

また、出資による D 社への影響を(d)欄に 80 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 45 点）

植物工場は開業資金として、D 社から 100 百万円を受け入れ、工場自身で 50 百万円を調達する。調達の方法は金融機関から借り入れる（金利年 4 %、年 10 百万円を各期末に返済）か、少人数私募債（金利年 4 %、第 5 期末に一括返済）が検討されている。返済が完了すると同時に、再び同額を借り入れるものとする。

栽培設備設置などに 100 百万円の投資が必要であり、これらは開業までに投資、建設され、開業第 1 期首から設備を稼働させる。設備の耐用年数は 5 年であり、残存価額をゼロとする減価償却を行う。設備は第 5 期末で同額の投資により更新が必要である。

栽培した植物は一定の品質が保証される限り、すべて生産した期に販売が行われるものとする。最大生産能力は売上高に換算して約 100 百万円／年であるが、軌道に乗るまでの第 1 期、 2 期は操業度を落とし、売上高をそれぞれ 50 百万円、80 百万円とし、第 3 期からは毎期 90 百万円を予定している。

費用の構成は、変動費が各期売上高の 30 %、固定費が毎期 18 百万円と見積もられている。ただし、支払利息と減価償却費は別途計算する。

（設問 1 ）

D 社が新たに手掛ける植物工場における 5 年間の減価償却費を、①**定額法**を用いて償却した場合と、② **200 %定率法**（第 4 期、第 5 期については未償却残高を均等償却）を用いて償却した場合について(a)欄に示し（単位：百万円、小数点第 2 位を四捨五入すること）、それぞれの場合について 5 年間の営業キャッシュフローの累計額を(b)欄に示せ（単位：百万円、小数点第 2 位を四捨五入すること）。ただし、自身の資金調達は金融機関からの借り入れとし、取引はすべて現金で行われると仮定する。また、法人税率は 40 %、欠損金の繰延控除は考慮しないものとする。

（設問 2 ）

（設問 1 ）において、(b)欄の計算結果が一致しなかった理由について 40 字以内で述べよ。

（設問 3 ）

植物工場自身での資金調達を、金融機関からの借り入れによる場合と少人数私募債による場合とで、第 5 期末の現金有高を多く残すことができるのは、どちらの調達方法か。調達方法を(a)欄に、金額を(b)欄に示せ（単位：百万円、小数点第 2 位を四捨五入すること）。また、その理由を(c)欄に 30 字以内で述べよ。ただし、減価償却は定額法で行い、取引はすべて現金で行われると仮定する。また、法人税率は 40 %、欠損金の繰延控除は考慮しないものとする。

第 3 問（配点 30 点）

植物工場で栽培した植物は一定の品質が保証される限り、すべて生産した期に販売されると見込まれているが、前提とされる品質基準に適合しないものが生産されるリスクがある。植物工場において生産計画から納品までのそれぞれのプロセスの中で、考慮すべきリスクに関連するコストを大きい順に 4 つ、90 字以内で述べよ。

D旅館は大都市圏からのお客も多い温泉地に立つ、創業85年の小～中規模旅館である。この地は、秋の紅葉シーズンが人気で、毎年この時期、多くの観光客が訪れることで知られている。D旅館は木造の旧館と20年前に新築した新館の2棟からなり、客室数は25室(旧館8室、新館17室)、収容人数125名(旧館30名、新館95名)である。客室のほか、大広間2、内湯2、露天風呂1、貸し切り可能な家族風呂などを有している。スタッフは3代目であるオーナー夫妻、正社員19名、常勤のパート13名の計34名で構成されている。D旅館の人気の1つは各室に担当が1名付き、細やかなサービスを提供することにある。また、部屋出しの食事は、地元の食材を用いた創作料理が評判を集めている。

宿泊客の大半が旅行代理店またはインターネットからの予約である。年間宿泊者数は毎年18,000名を超える水準で推移してきたが、近年、周辺旅館では施設のリニューアルがみられ、その影響もあり、稼働率は低下し、昨年度は年間宿泊者数が17,000名、今年度は16,500名と減少し、2年連続で赤字を記録した。

宿泊者数減少の原因については様々な理由が考えられるが、最大の理由としては、老朽化した旧館に問題がある、とオーナー夫妻は分析している。旧館は収容人数も少なく、設備も古いため、新館に比べて稼働率が低い。そこで、旧館での営業を取りやめ、新館のみでの営業に切り替えるか、旧館を改修することが検討されている。

この問題と並行して、オーナー夫妻には子供がなく、後継者並びに事業承継問題が悩みの種である。これらの課題に関しても、オーナー夫妻から中小企業診断士に対しアドバイスが求められている。D旅館の今年度の財務諸表は次のとおりである。

損益計算書

（単位：千円）

売上高	330,000
売上原価	92,400
売上総利益	237,600
販売費・一般管理費	251,090
営業損失	△13,490
営業外収益	500
（うち受取利息）	（500）
営業外費用	19,160
（うち支払利息）	（17,960）
経常損失	△32,150
当期純損失	△32,150

固定費・変動費の内訳

（単位：千円）

変動売上原価	92,400
食材費他	92,400
変動販売費・一般管理費	43,890
販売手数料	34,815
リネン・消耗品費	9,075
固定費	207,200
水道光熱費	40,000
事務通信費	6,000
広告宣伝費	6,500
設備保守点検・修繕費	10,000
人件費	119,300
減価償却費（定額法）	25,400

その他補足情報

平均客単価	20,000 円
借入金の金利	平均 4 %

貸借対照表

（単位：千円）

資産の部		負債の部	
流動資産	67,175	流動負債	18,300
現金	8,500	仕入債務	6,500
預金	50,000	短期借入金	9,000
売上債権	8,000	未払金	1,600
未収金	675	預り金	1,200
固定資産	505,700	固定負債	440,000
有形固定資産	504,700	長期借入金	440,000
建物他	426,000	負債合計	458,300
構築物	47,200	純資産の部	
土地	31,500	資本金	50,000
投資その他	1,000	剰余金	64,575
		純資産合計	114,575
資産合計	572,875	負債・純資産合計	572,875

第 1 問(配点 40 点)

オーナー夫妻から、旧館の改修後の財務内容の変化について意見を求められた。老朽化した旧館の改修は、大浴場の改修、客室専用の露天風呂を新たに設置することを含めた客室の改修などが中心であり、これにより、周辺旅館との競争力が回復できると考えられている。この改修には 180,000 千円の支出が見積もられている。このうち、50,000 千円は手持ちの預金でまかない、残額は金融機関から現在と同じ金利で借り入れることとする。減価償却については定額法により 10 年(10 年後の残存価額はゼロとする)で償却する予定である。

改修工事の結果として、客単価は 23,000 円となり、年間宿泊者数が初年度は 17,000 名、2 年目以降は 18,000 名まで回復するとオーナー夫妻は予想している。ただし、上記の改修に伴い、年間の設備保守点検・修繕費は今年度より 20 % 増加、水道光熱費、広告宣伝費はそれぞれ今年度より 10 % 増加することが見込まれている。

(設問 1)

改修工事の結果として、初年度(a)、2 年目(b)の年間宿泊者数がオーナー夫妻の予想通りに回復した場合の予想損益計算書を作成せよ(単位:千円)。なお、この期間、営業外収益は発生しないものとする。

(設問 2)

改修工事の結果として年間宿泊者数が 18,000 名に回復した場合に、今年度よりも収益性が改善したか否かを判定するのに最もふさわしいと考えられる財務指標の名称を(a)欄に 3 つあげ、その数値を計算(小数点第 3 位を四捨五入すること)して(b)欄に示せ。なお、貸借対照表は次に示されたものを使用すること。

改修２年目の予想貸借対照表

（単位：千円）

資産の部		負債の部	
流動資産	107,455	流動負債	21,944
現金	85,380	仕入債務	6,500
売上債権	21,400	短期借入金	9,000
未収金	675	未払金	5,244
		預り金	1,200
固定資産	598,900	固定負債	570,000
有形固定資産	597,900	長期借入金	570,000
建物他	519,200	負債合計	591,944
構築物	47,200	純資産の部	
土地	31,500	資本金	50,000
投資その他	1,000	剰余金	64,411
		純資産合計	114,411
資産合計	706,355	負債・純資産合計	706,355

（設問３）

この施設改修に関して、正味現在価値法を用いてこの投資案を評価せよ（計算過程も明示すること）。ただし、２年目以降、10年目まで年間宿泊者数は18,000名で推移すると見込まれている。また、税率40％、割引率６％とする。計算には下記の年金現価係数表を用いよ。なお、運転資本の増減はないと仮定する。

年金現価係数表	
６％	
1	0.943
2	1.833
3	2.673
4	3.465
5	4.212
6	4.917
7	5.582
8	6.210
9	6.802
10	7.360

第 2 問(配点 30 点)

旧館の改修とは別の改善策として、旧館を閉鎖し、新館のみで営業した場合の収益性について、オーナー夫妻から意見を求められた。この改善策を実施した場合、客単価は変化しないものの、年間宿泊客数は 15,000 名に減少することが予想されている。これにより、人件費、減価償却費を除く固定費は今年度より 30 % 減少する。

(設問 1)

この改善策を実施した場合の損益分岐点比率を求めよ(計算過程も明示すること)。なお、ここでは、営業利益をゼロとする売上高を損益分岐点とする。計算にあたっては、千円未満を四捨五入せよ。

(設問 2)

この改善策を実施した後、損益分岐点比率 90 % を目標としたい、とオーナー夫妻からの要望があった。この要望に固定費の削減で応える場合、その削減額を求めよ(計算過程も明示すること。単位:千円)。

第3問(配点30点)

前述したように、オーナー夫妻には後継者がなく、親族にも経営を任せられる人材が見当たらないという。場合によっては、旅館の売却を伴う事業承継も視野に入れているといい、今年度の状況を前提とした具体的なケースについて説明を求められた。

(設問1)

承継先にかかわらず、売却価格の算定に際しては、客観的な数値が必要となる。そこで、今年度の財務諸表をもとに企業価値を求めることになった。割引キャッシュフロー法を用いて、企業価値を求めよ(計算過程も明示すること。単位:千円、千円未満は四捨五入すること)。

ただし、算定にあたっては、オーナー夫妻に対する給与16,000千円は不要となることが分かっている。また、今後の株主資本コストを5%、平均的な負債資本コストを4%、税率は40%、キャッシュフローは今年度の水準が将来にわたって継続するものと仮定する。

(設問2)

事業承継を考える際、承継先としてどのような相手が考えられるか。また、その際の留意点について中小企業診断士の立場から200字以内で説明せよ。

D 社は日本海側の地方都市にある創業 25 年の水産加工メーカーである。資本金 1,300 万円、総資産約 13 億円、売上高約 24 億 5 千万円、従業員数は 35 名(アルバイト・パート除く)で、地元漁港から揚がる魚介類を中心に、水産物の加工品を主に地元スーパーおよび外食産業に卸す他、年に数回、飛び込みの需要にも応じている。

近年の販売実績は、食の安全に対する消費者意識、生活習慣病を予防する食生活への関心を反映して、地元で揚がる魚介類に対するニーズが高まったこともあり、おおむね好調である。さらに、数年前より全国に展開する大手スーパーとの取引が始まり、売上の 15 % を占めるなど販売も順調に伸びている。

しかしながら、 3 つの工場設備は生産能力に余剰があるものの老朽化がみられ、大手スーパーから増産の要請も見込まれるため、HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)導入を前提とした新規工場建設を検討している。工場用地についてはすでに取得済みである。工場新設にあたっては、製品ラインの見直しが求められている。

また、D 社では上記の状況とは別に、単身世帯の増加、個食への対応として、電子レンジや真空パック用個別包装の製品開発、生産、販売という新規事業案が提案されている。

D 社の財務諸表および同業他社の財務諸表は次のとおりである。

貸 借 対 照 表

（単位：百万円）

	D 社 平成 21 年度末	D 社 平成 22 年度末	同業他社 平成 22 年度末
資 産 の 部			
流 動 資 産	851	900	469
現 金・預 金	126	163	68
受取手形・売掛金	339	360	200
貸倒引当金	△3	△3	△2
有 価 証 券	10	10	20
棚 卸 資 産	377	368	182
その他流動資産	2	2	1
固 定 資 産	425	402	377
土 地	162	162	117
建物・機械装置	689	689	341
減価償却累計額	△468	△490	△147
投資有価証券	42	41	66
資 産 合 計	1,276	1,302	846
負 債 の 部			
流 動 負 債	578	579	340
支払手形・買掛金	298	285	118
短期借入金	198	210	145
未払法人税等	2	4	3
その他流動負債	80	80	74
固 定 負 債	374	390	256
長期借入金	350	368	234
その他固定負債	24	22	22
負 債 合 計	952	969	596
純資産の部			
資 本 金	13	13	11
利益準備金	3	3	1
別途積立金	300	300	226
繰越利益剰余金	8	17	12
純資産合計	324	333	250
負債・純資産合計	1,276	1,302	846

損　益　計　算　書

（単位：百万円）

	D　社 平成 22 年度	同業他社 平成 22 年度
売　　上　　高	2,450	1,935
売　上　原　価	1,972	1,539
売　上　総　利　益	478	396
販売費・一般管理費	428	362
営　業　利　益	50	34
営　業　外　収　益	5	11
（うち受取利息）	(5)	(10)
営　業　外　費　用	40	21
（うち支払利息）	(40)	(21)
経　常　利　益	15	24
特　別　利　益	―	1
特　別　損　失	―	2
税引前当期純利益	15	23
法　人　税　等	6	9
当　期　純　利　益	9	14

第 1 問(配点 35 点)

(設問 1)

D 社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社との比較を通じて、D 社の財務上の問題点と思われる点を特徴づける経営指標を 3 つ取り上げ、その名称を(a)欄に示し、数値を計算(小数点第 3 位を四捨五入すること)して(b)欄に示した上で、その原因を(c)欄に、改善策を(d)欄にそれぞれ 60 字以内で述べよ。

(設問 2)

D 社の営業キャッシュフローの計算過程を(a)欄に示し、今後の経営上の課題について(b)欄に 100 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 15 点)

D 社は人気製品の 1 つである製品 W について、月産 20,000 単位の生産能力をもっており、来月の予定生産量を得意先からの予想受注量である 18,000 単位に定めている。販売価格は単位当たり 1,000 円である。製造原価は、単位当たり変動費 500 円、月間固定費は 8,000,000 円である。販売費・一般管理費はすべて固定費である。

そこへ、アジア地域の新規顧客から 1 単位 800 円の価格ならば 2,000 単位購入したい旨のオファーがあった(発送諸掛は先方負担)。社内で検討したところ、海外取引でこのような値引きを行っても、国内需要と国内販売価格には影響を与えないと予想されている。この特別注文を受諾すべきかどうかについて根拠となる数値を示しながら 40 字以内で述べよ。

第3問(配点25点)

D社の第3設備では、X、Y、Zの3種類の製品を製造している。製品別の損益計算書は以下のとおりである。

		製品X	製品Y	製品Z
販売量	(単位)	250,000	250,000	400,000
売上高	(百万円)	350	450	600
変動費	〃	125	200	280
限界利益	〃	225	250	320
個別固定費	〃	100	150	200
共通固定費	〃	87.5	87.5	140
営業利益(損失)	〃	37.5	12.5	△20
※共通固定費は販売量に基づいて配賦している。				

製品XとYは利益を上げているが、製品Zは赤字である。そこで、製品Zの製造を中止してはどうかとの検討を行うことにした。製品Zを廃止すべきかどうかについての計算過程を(a)欄に示し、結論を理由とともに(b)欄に50字以内で述べよ。なお、製品Zの製造中止によって、製品XとYの販売量等は全く影響を受けないと仮定する。

第4問(配点25点)

D社の新規事業案について、今後3年間の予測情報をもとに検討することになった。今後3年間の売上は、表に示すように販売が好調に推移する場合と不調に終わる場合の2通りが予想されており、毎年、それぞれ確率50％で生じると予想されている。また、コストについては、毎年低コストで済む場合と高コストになる場合の2通りが予想されており、こちらも確率がそれぞれ50％と予想されている。キャッシュフローは売上からコストを控除したものとみなすことができ、初期投資は15百万円と見積られている。このとき、次の設問に答えよ。

売　上　予　想

（単位：百万円）

	販売が好調に推移する場合	販売が不調に終わる場合
1　年　目	100	50
2　年　目	150	100
3　年　目	200	100

コ　ス　ト　予　想

（単位：百万円）

	低コストの場合	高コストの場合
年当たり	80	150

（設問 1）

各年のキャッシュフローの期待値を(a)欄に、正味現在価値の期待値を(b)欄に示し、どのような意思決定を下すべきかを(c)欄に述べよ。なお、計算を簡便化するため、キャッシュフロー等を現在価値に割り引くことはしない。

（設問 2）

初期投資に先だって、R&D 費として 10 百万円を投資することで、コストの高低が判明すると仮定した場合、（設問 1）で得られた結果はどのようになるか、根拠となる数値を示しながら 150 字以内で述べよ。

D 社は地方都市に本社をおく、資本金 2.5 億円、総資産約 37 億円、売上高約 48 億円、従業員 79 人の電子部品のメーカーである。D 社はインダクタ(コイル)をはじめとした電子部品を製造している。工場は本社の近くの工業団地に位置し、本社との密接な連携と、顧客の要求に対する迅速な対応は D 社の強みのひとつでもある。D 社は積極的に技術開発と設備投資を行うことによって、製品の小型化・高性能化と安定した品質を実現し、顧客である大手メーカーからの信頼を得てきた。そのため、受注は安定的で収益も高く、獲得した利益を内部留保として、これを設備投資に振り向けて成長してきた。

情報機器を生産している大手メーカー Z 社は、D 社の主要な顧客であり、Z 社向けの部品 Q は、D 社の売り上げの多くを占めている。D 社では部品 Q の長期的な受注増を予想しており、現在の生産能力には余裕がある。一方で、価格競争力の観点から平成 20 年度までに、遊休資産の売却等全社的に大規模なリストラクチャリングを断行した。

しかしながら、Z 社の最終製品の価格下落にともなって、Z 社から部品 Q の納入価格の大幅な引き下げを要求されている。D 社の取締役会では、この要求にいかに対応すべきかが議論されているが、売り上げの多くを Z 社に依存しているだけに問題は深刻である。しかし、すでに述べたように大規模なリストラクチャリングを行ったので、さらなる固定費の削減は望めない状況にある。また、生産技術部からは、現状の設備では大幅な変動費の削減は困難であるとの報告があった。

平成 21 年度の D 社の財務諸表及び同業他社(業界中位)の財務諸表は次のとおりである。

以下の問題に答えよ。なお、計算の結果は小数点第 3 位を四捨五入せよ。

貸 借 対 照 表

（単位：百万円）

	D 社	同業他社		D 社	同業他社
資 産 の 部			負 債 の 部		
流 動 資 産	1,969	1,341	流 動 負 債	1,547	1,005
現 金 等	701	461	支払手形・買掛金	711	541
受取手形・売掛金	615	429	短 期 借 入 金	615	371
有 価 証 券	71	28	その他流動負債	221	93
棚 卸 資 産	451	351	固 定 負 債	832	913
その他流動資産	131	72	長 期 借 入 金	729	836
固 定 資 産	1,687	1,517	その他固定負債	103	77
土 地	359	383	負 債 合 計	2,379	1,918
建物・機械装置	922	557	純 資 産 の 部		
その他有形固定資産	7	54	資 本 金	250	200
投資有価証券	399	523	利 益 準 備 金	62	50
			別 途 積 立 金	121	17
			繰越利益剰余金	844	673
			純 資 産 合 計	1,277	940
資 産 合 計	3,656	2,858	負債・純資産合計	3,656	2,858

（単位：百万円）

	D 社	同業他社
減価償却累計額	468	451

損　益　計　算　書

（単位：百万円）

	D　社	同業他社
売　　上　　高	4,799	3,675
売　上　原　価	4,116	3,160
売　上　総　利　益	683	515
販売費・一般管理費	443	394
営　業　利　益	240	121
営　業　外　収　益	62	44
（うち、受取利息）	(5)	(3)
営　業　外　費　用	88	103
（うち、支払利息）	(69)	(61)
経　常　利　益	214	62
特　別　利　益	22	18
特　別　損　失	150	45
税引前当期純利益	86	35
法　人　税　等	34	14
当　期　純　利　益	52	21

（単位：人）

	D　社	同業他社
従　業　員　数	79	68

第 1 問(配点 40 点)

D 社の平成 21 年度の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比べたこの企業の財務上の長所または短所のうち、重要と思われるものを 3 つ取り上げよ。その各々について、長所または短所の根拠を最も的確に示す経営指標を 1 つだけあげて、その名称を⒜欄に示し、経営指標値を計算して⒝欄に示した上で、その長所または短所について、D 社のこれまでの経営状況に照らして⒞欄に 60 字以内で説明せよ。

第 2 問(配点 25 点)

営業部からの報告によれば、Z 社は部品 Q の納入価格の 20 % 引き下げを要求している。さらに Z 社からは、納入価格を現在の価格より 30 % 引き下げることができれば、今後は仕入れ先を D 社に一本化し、発注量を 2 倍にする案が提示されている。部品 Q の現在の売上高は 2,823 百万円、変動費は 1,129 百万円、固定費は 1,640 百万円である。

なお、現状の生産能力には十分な余裕があり、生産技術部からは、部品 Q の納入量を 2 倍にしても、その原価構造は現状と変化がないと報告されている。

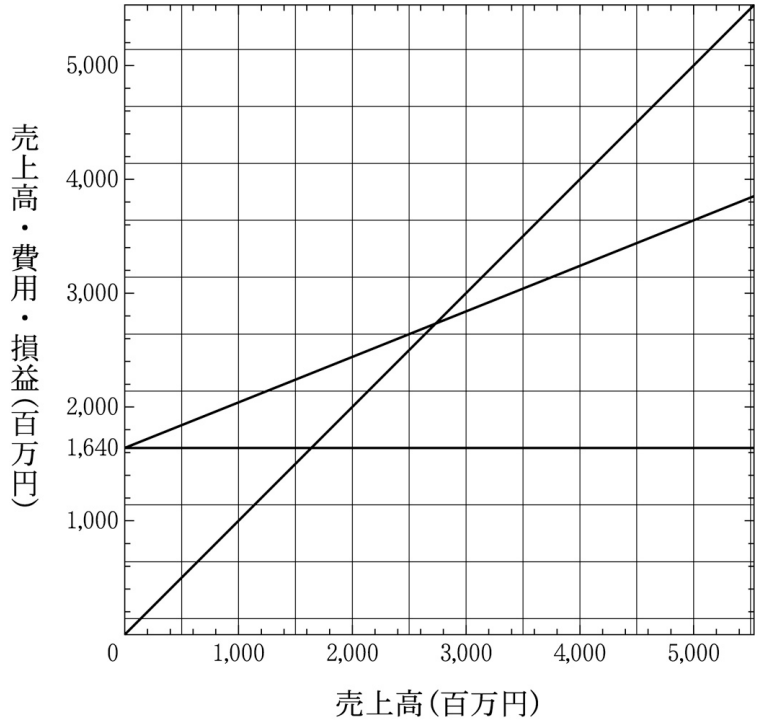
(設問 1)

部品 Q の損益分岐点図表は次ページに示されたとおりである。

①納入価格を 20 % 引き下げた場合、②納入価格を 30 % 引き下げた場合のそれぞれについて、解答用紙の損益分岐点図表に総費用線を描け。また、①および②の場合の損益分岐点売上高を所定の解答欄に求めよ(単位:百万円)。

なお、総費用線を描く際には、 2 つのケースを区別するため、①の場合を破線(-------)、②の場合を実線(―――)で表すものとする。

定規がない場合、フリーハンドでもよいが、始点、交点、終点等のうち重要なものは明確にすること。



(設問 2)

D 社は Z 社から提示された案のうち、どちらを受け入れるべきか、その理由とともに 60 字以内で解答せよ。

第 3 問(配点 20 点)

仮に部品 Q の納入価格の 30 % 引き下げを受け入れた場合について、生産技術部より製品原価の引き下げを主眼とする設備投資に関する報告が得られた。これによれば、設備投資(5 億円)を行って、新たな生産方法を取り入れることにより、変動費を初年度は現状に比べ 3 %、第 2 年度以降、第 5 年度までは現状に比べ 7 % 削減することが可能になる。なお、この設備投資によって不要になる生産設備はない。設備投資資金の原資としては内部留保を予定しており、資本コストは 6 % で、割引計算のみに使用する。設備の耐用年数は 5 年で 5 年後の残存価額をゼロ、 5 年後の処分価値をゼロとして定額法によって減価償却を行う。なお、金利 $r = 0.06$ とした場合の年金現価係数 $\sum_{t=1}^{4} \frac{1}{(1+r)^t}$ は 3.4651 であり、法人税等の実効税率を 40 % と仮定する。また、すべてのキャッシュフローは期末に発生するものと仮定し、設備投資に伴う運転資本の増減はないと仮定する。

(設問 1)

新たな生産方法を採用し、部品 Q の受注量が 2 倍になった場合、この設備投資の NPV(正味現在価値)はいくらになるかを(a)欄に解答せよ(単位:百万円)。

また、第 2 年度以降の損益分岐点売上高はいくらになるかを(b)欄に解答せよ(単位:百万円)。

(設問 2)

D 社は、現状の生産方法で生産を続けるべきか、それとも設備投資を行い新たな生産方法を採用すべきか、理由を含めて 60 字以内で解答せよ。

第4問(配点15点)

D社では、かねてから、将来的にも部品Qの受注が増加すると予想していた。そこで数年前より部品Qの増産に向けて新工場の建設プロジェクトを立ち上げ、社内で検討してきた。D社の製品は品質の面で他社より優位な立場にある。そこで新工場では、さらなる価格競争にも対応できる生産設備を導入することにしている。Z社からの受注増を受け入れるのであれば、このプロジェクトが実施される公算が大きい。

平成25年度末の工場建設開始に向けて、余剰資金の一部を国債で運用することを計画している。新工場建設に伴う投資規模は約8億円と推定されている。先頃すでに5年後満期の利付国債を3.6億円購入した。手元資金のうち2億円についても同様に利付国債での運用を検討している。

(設問1)

金利が上昇した場合に保有債券の市場価値にどのような影響が出るかを20字以内で説明せよ。

(設問2)

設問1の影響を軽減するための方策を30字以内で提案せよ。

D 社は、資本金 1 億円、総資産約 50 億円、売上高約 56 億円、従業員 80 人の企業で、ファッション性の高いスポーツウエアの製造及び販売を行っている。本社を中核都市の駅前に構えており、生産はその郊外にある自社工場で行っている。D 社は高い縫製加工技術による自社製品に定評を有しており、その技術力から国内大手の Y 社より有名ブランド品の OEM 生産を受託している。主力製品は Y 社向けの有名ブランドスポーツウエアで、日本製の高品質・高機能が消費者に支持されており、海外での生産は行っていない。他方で自社ブランドを立ち上げ、最近では米国等への海外輸出も手がけている。

D 社の取締役会では、各国の経済状況に伴う売上高の変動リスクが経営の課題として繰り返し議論されている。D 社の主力製品は発注元の Y 社で販売されるが、先進国だけでなくアジア諸国でも順調に売上高を伸ばしている。しかし、スポーツウエアの売上高はもともと景気変動の影響を受けやすいため、特に成長市場であるアジア諸国での売上高変動は経営者にとっての関心事である。近年の経済のグローバル化に伴う影響が D 社にとっての経営上の大きなリスクとなっている。

D 社の本社は創業当時より現所在地にあるが、事業の拡大に伴って手狭になったため隣地の中古不動産を買い増ししてきた。本社社屋の減価償却後の簿価は 7 億円である。本社社屋の一部は老朽化しており、建て替えも検討しなければならない時期を迎えている。一方で駅前の再開発事業も進んでおり、本社付近も一体開発される可能性がある。

D 社では、本社(土地及び建物)を平成 21 年度期首に売却してオフィスを賃借すると同時に、本社の管理業務の一部をアウトソーシングすることを検討している。本社を売却した場合、18 億円の手取りのキャッシュフローが得られるので、これを全額負債の返済に充当する。オフィスの賃借料は年 4,500 万円であると推定される。また、本社の管理業務の一部を年間委託費 6,000 万円(固定費)でアウトソーシングすることによって、従来発生していた販売費及び一般管理費(減価償却費を含む)のうち 3 億円を削減することが可能である。

平成 20 年度の D 社の財務諸表及び同業他社の財務諸表は次のとおりである。

貸借対照表

（単位：百万円）

	D社	同業他社		D社	同業他社
資産の部			負債の部		
流動資産	2,659	2,645	流動負債	1,938	1,834
現金・預金	631	510	支払手形・買掛金	924	839
受取手形・売掛金	961	969	短期借入金	663	785
有価証券	153	142	その他流動負債	351	210
棚卸資産	789	836	固定負債	1,793	1,189
その他流動資産	125	188	長期借入金	1,626	1,103
固定資産	2,353	1,640	その他固定負債	167	86
土地	1,034	567	負債合計	3,731	3,023
建物・機械装置	1,086	539	純資産の部		
その他有形固定資産	21	6	資本金	100	72
投資有価証券	212	528	利益準備金	25	18
			別途積立金	1,075	1,112
			繰越利益剰余金	81	60
			純資産合計	1,281	1,262
資産合計	5,012	4,285	負債・純資産合計	5,012	4,285

（単位：百万円）

	D社	同業他社
減価償却累計額	365	350

損　益　計　算　書

（単位：百万円）

	D　社	同業他社
売　　上　　高	5,611	5,039
売　上　原　価	4,204	3,985
売　上　総　利　益	1,407	1,054
販売費・一般管理費	931	853
営　業　利　益	476	201
営　業　外　収　益	3	12
営　業　外　費　用	208	122
経　常　利　益	271	91
特　別　利　益	0	39
特　別　損　失	0	41
税引前当期純利益	271	89
法　人　税　等	108	36
当　期　純　利　益	163	53

（単位：人）

	D　社	同業他社
従　業　員　数	80	75

第 1 問(配点 40 点)

D 社の平成 20 年度の財務諸表を用いて経営分析を行い、この企業の財務上の長所・短所のうち重要と思われるものを 3 つ取り上げ、その各々について、長所・短所の根拠を最も的確に示す経営指標を 1 つだけあげて、その名称を(a)欄に示し、経営指標値を計算(小数第 3 位を四捨五入すること)して(b)欄に示した上で、その長所・短所が生じた原因を D 社のこれまでの経営状況に照らして(c)欄に 60 字以内で説明せよ。

第 2 問(配点 20 点)

近年の経済のグローバル化に伴って経営環境は不確実性を増している。D 社の平成 20 年度の期首の投下総資本は 4,907 百万円であり、それに対する平成 20 年度の総資本営業利益率は 9.7% であった。平成 21 年度の総資本営業利益率は前年並みになるか、もしくは景気が減速すれば−2.5% になると予想され、それぞれの状況が生起する確率は 1 / 2 と想定される。負債の平均資本コスト(負債総額に占める利息の割合)を 4.9% とし、支払利息以外の営業外損益および特別損益はゼロと仮定して、次の設問に答えよ。

(設問 1)

本社(土地及び建物)を売却しない場合、平成 21 年度の税引前自己資本利益率の期待値を求めよ(計算結果は % で解答し、小数第 3 位を四捨五入すること)。

(設問 2)

本社(土地及び建物)を売却した場合、18 億円のキャッシュフローが得られる。これを全額負債の返済に充当することを検討している。この場合、景気変動による税引前自己資本利益率のバラツキがどのように変化するかを 100 字以内で説明せよ。

第3問(配点20点)

D社では、売上高と利益の関係を把握するため、経常利益ベースでの損益分岐点分析によるシミュレーションを開始した。平成20年度の売上原価に占める固定費は1,598百万円である。推計によると、平成21年度に景気が減速した場合、20%程度の売上高減少が見込まれることがわかった。

また、本社(土地及び建物)を売却しない場合の平成21年度の国定費および営業外損益は平成20年度と同額とする。

なお、金利を8%とし、販売費及び一般管理費、営業外損益はすべて固定費とする。

(設問1)

D社の平成20年度の損益分岐点売上高を求め、⒜欄に記入せよ。

また、本社を売却しない場合について、平成21年度の売上高が平成20年度より20%減少したときに予想される経常利益を求め、⒝欄に記入せよ。

なお、計算結果は百万円単位で解答し、百万円未満を四捨五入すること。

(設問2)

本社を売却した場合の平成21年度の損益分岐点売上高を求め、⒜欄に記入せよ(計算結果は百万円単位で解答し、百万円未満を四捨五入すること)。

また、この結果、営業レバレッジがどのように変化し、その変化がD社の業績にどのような影響を与えるかを、財務・会計の観点から100字以内で⒝欄に説明せよ。

第4問(配点20点)

D社は、Y社への売り上げは円建てで支払いを受けているが、海外に輸出する自社製品の支払いは上期末と下期末の2回に分けて米ドルで受け取っている。この為替リスクをヘッジするため、D社は、通常、各半期の期首に予想売上高分の為替予約を行っている。平成21年度上期分は1ドル100円で500万ドルの為替予約(ドルの売り建て)を行った。

(設問1)

平成21年度の上期の売上高は、予想を下回り430万ドルであった。上期末の為替のスポットレートは102円であった。この場合の為替による損益を求めよ(単位:万円)。

(設問2)

D社では、オプションを用いて為替リスクをヘッジすることも検討している。1ドル100円で決済するためには、どのようなオプションを用いるべきか、50字以内で⒜欄に説明せよ。

また、オプションを用いた場合の長所と短所を100字以内で⒝欄に説明せよ。

D 社は資本金 1,500 万円、従業員 35 人の企業で、工業製品全般の塗装を行っており、高い技術力により多くの取引先から工業製品の塗装を受注してきた。株式はほぼ 100 % 社長一族が所有している。

D 社の主力は粉体塗装(パウダーコーティング)であるが、その技術力が主要取引先である Z 社から高く評価され、Z 社にとって欠くことができないサプライヤーとして安定的に受注を得ている。D 社は定期的に設備の更新を行っており、主力設備を 5 年前に更新したがこの主力設備は当時の最新機能を備えたものではなかった。最近では、老朽化による故障が多発しているためメンテナンス費用が増加している。

また、熟練した従業員の高齢化が長年の経営上のリスクであった。しかしながら、ここ数年で若手従業員への技術移転が進み、最新設備への更新が可能であれば、メンテナンス費用の減少が見込まれ、平成 21 年度以降は売上の増大も期待できる。その主力設備の更新には 8,000 万円を要する。D 社にとって設備更新に要する資金が体力に比べて過大であることが重要課題である。なお、工場面積の関係で、新主力設備を導入した場合には、現主力設備は売却される。

このような経営環境下で、Z 社からは事業継続を要請され、必要であれば出資を含む資本面での支援をしてもよいとの申し出を受けている。D 社は今日まで同業他社に比べて従業員を手厚く処遇しており、従業員の技術力が競争上の優位性でもある。仮に経営権が Z 社に移動した場合、従業員の退職の引き金にもなりかねない。

平成 20 年度の D 社の予想財務諸表(現設備の稼働を前提とする)と、同業他社の予想財務諸表は次のとおりである。

D 社の社長は、これらの問題の解決策を求めて中小企業診断士に診断・助言を依頼した。

貸　借　対　照　表

（単位：百万円）

	D　社	同業他社		D　社	同業他社
資　産　の　部			負　債　の　部		
流　動　資　産	98	103	流　動　負　債	97	79
現　金　等	30	44	支払手形・買掛金	40	41
受取手形・売掛金	25	34	短　期　借　入　金	48	34
有　価　証　券	5	3	その他流動負債	9	4
棚　卸　資　産	32	19	固　定　負　債	108	90
その他流動資産	6	3	長　期　借　入　金	87	68
固　定　資　産	146	153	その他固定負債	21	22
土　地	53	46	負　債　合　計	205	169
建物・機械装置	86	105	純　資　産　の　部		
その他有形固定資産	3	1	資　本　金	15	25
投資有価証券	4	1	利　益　準　備　金	3	6
			別　途　積　立　金	11	37
			繰越利益剰余金	10	19
			純　資　産　合　計	39	87
資　産　合　計	244	256	負債・純資産合計	244	256

（単位：百万円）

	D　社	同業他社
減価償却累計額	210	166

損 益 計 算 書

（単位：百万円）

	D　社	同業他社
売上高	550	600
売上原価	420	412
売上総利益	130	188
販売費・一般管理費	125	175
営業利益	5	13
営業外収益	4	6
営業外費用	12	9
経常利益	－3	10
特別利益	2	1
特別損失	2	6
税引前当期純利益	－3	5
法人税等	0	2
当期純利益	－3	3

（単位：人）

	D　社	同業他社
従業員数	35	40

製 造 原 価 報 告 書

（単位：百万円）

	D　社	同業他社
材料費	104	105
労務費	185	181
経　費	131	126
（うち、電気水道費）	(58)	(66)
（うち、減価償却費）	(11)	(20)
（うち、修繕費）	(43)	(23)
（うち、その他）	(19)	(17)
当期製造費用	420	412
期首仕掛品棚卸高	0	0
期末仕掛品棚卸高	0	0
当期製品製造原価	420	412

第 1 問(配点 30 点)

D 社の平成 20 年度の予想財務諸表を用いて経営分析を行い、D 社の問題点のうち重要と思われるものを 3 つ取り上げ、問題点①、②、③ごとに、それぞれ問題点の根拠を最も的確に示す経営指標を 1 つだけあげて、その名称を⒜欄に示し、経営指標値(小数点第 3 位を四捨五入すること)を⒝欄に示した上で、その問題点の内容について⒞欄に 60 字以内で説明せよ。

第 2 問(配点 25 点)

D 社がおかれた状況を仔細に分析するため、現在の主力設備で事業を継続した場合の分析を以下の条件で行う。

・現主力設備は 5 年前の平成 15 年度期首に 3,500 万円で購入したものであり、耐用年数 10 年、残存価額を取得原価の 10 % とする定額法による減価償却を行っている。
・現主力設備は今後平成 24 年度期末まで 5 年間の稼働が可能で、それがもたらす年間売上高収入は毎期 26,000 万円と予想される。
・平成 20 年度の現金支出を伴う操業費(ランニングコスト)は 22,000 万円であるが、今後は毎年 10 % ずつ増加すると予想される。
・運転資金の増減はないものとする。
・ 5 年後の現主力設備の処分価額は 0 円と予想される。
・すべてのキャッシュフローは各年度末に生じる。

なお、$n = 5$, $r = 0.1$ の年金現価係数 $\sum_{i=1}^{n} \frac{1}{(1+r)^i}$ は 3.7908 である。

(設問 1)

現主力設備の平成 20 年度以降の税引前営業キャッシュフローの現在価値を求めよ。ただし、加重平均資本コストを 10 % とし、四捨五入によって万円単位まで求めよ。

(設問 2)

現主力設備をそのまま稼働させた場合の D 社の経営状況を予想し、とるべき対策を 50 字以内で答えよ。

第 3 問(配点 25 点)

平成 20 年度期首に現主力設備を売却して新主力設備を導入する。新主力設備の導入には 8,000 万円が必要であるが、それにより、平成 21 年度以降の決算では税引前純利益が黒字に転ずると予想される。なお、設備投資は期首に行われ、代金は期首に支払われる。

設備投資資金の全額を負債(借入れ)によって調達すると仮定する。資金は年利率 8 % で平成 20 年度期首に調達され、年間利息は各年度末に支払われる。資金の返済は半額を 3 年後の平成 22 年度期末に、残りの半額を 6 年後の平成 25 年度期末に行う予定である。

法人税等の実効税率を 40 % と仮定し、税の繰越控除は考えないものとして以下の設問に答えよ。

(設問 1)

新主力設備の平成 20 年度の現金支出を伴う操業費(ランニングコスト)は 20,000 万円と予想される。このとき、固定資産売却損を(a)欄に、平成 20 年度の予想税引前純利益を(b)欄に、それぞれ四捨五入によって万円単位まで求めよ。

なお、現主力設備の売却価額は 100 万円である。売却は期首に行うが、代金の受け取りは期末となる。新主力設備の耐用年数は 10 年で、残存価額を 0 円として定額法によって減価償却を行う。

(設問 2)

平成 20 年度期首における負債の節税効果の現在価値は最大いくらになるか。割引率は 8 % として、四捨五入によって万円単位まで求めよ。なお、$n = 3$, $r = 0.08$ の年金現価係数 $\sum_{i=1}^{n} \frac{1}{(1+r)^i}$ は 2.5771、$n = 3$, $r = 0.08$ の現価係数 $\frac{1}{(1+r)^n}$ は 0.7938 である。

第4問(配点20点)

D社のおかれた状況に照らし合わせて、設備更新に必要な資金調達に関する以下の設問に答えよ。

(設問1)

資金調達を全額負債に依存した場合の問題点を60字以内で述べよ。

(設問2)

社長一族が過半数を超える出資を受け入れつつも経営権を維持するには、どのような方法があるか。40字以内で答えよ。

D社は、資本金3億円、総資産約26億円、売上高約32億円、従業員150名の基礎化粧品(基礎化粧水、乳液、メイク落としなど)を製造する社歴20年を超える企業で、工場は大都市圏にあり、商圏はその全域にわたっている。先代社長からの経営政策によって、卸売企業を通さず、町の薬局を500店ほど「取扱薬局」とし、直接製品を卸している。D社の製品はナショナルブランドとしての知名度はないものの、薬局店員が常連客に対面販売のメリットを生かして、この製品の品質がよいこと(角質除去、安全性など)を十分に説明してサンプル品の提供も含めて、納得してから購入してもらっている。したがって、単価は他社製品と比較してやや高いものの、地域住民の中高年女性を固定客として安定的に確保している。各薬局にとってもD社の製品は利益率が高く、また、取扱薬局は1つの町や商店街、駅周辺に1つと限定されているので、その地域では独占的に販売できる状況であり、D社は好ましい仕入先として歓迎されてきた。

従来は基礎化粧品という性格上、比較的、製品のライフサイクルが長く、またそれゆえに設備投資の更新もそれほど行うことはなかった。しかし、近年では基礎化粧品といえども、より健康志向、安全志向が進み、大手メーカーが次々に新たな基礎化粧品を市場に投入しており、今後は早急に基礎化粧品に関する新製品開発を進めることが求められている。しかしながら、そのための新製品開発投資や設備投資の負担は、中小企業にとって決して軽いものではなく、より合理的な意思決定を行うための事前評価が望まれる。

また、近年の大手ドラッグストアの進出やナショナルブランド企業間の競争激化、あるいはインターネット販売の普及などによって、伝統的な町の薬局が次々と廃業に追い込まれ、その結果、D社製品の取扱薬局が減少しており、このままだと今後D社の売上高が減少する可能性が高まっている。D社では、このまま推移した場合の次年度の予想財務諸表を作成した。(平成18年度実績、平成19年度予想財務諸表参照)

こうした状況に対応するために、昨年度からその地位についた現社長は、新たな基礎化粧品の開発を模索しているが、開発投資負担の問題とともに取扱薬局が減少しているので、同時に新たな販売チャネルを開拓しなければならないとも考えている。その際に、これまでの販売チャネルである取扱薬局と同じ製品を従来の顧客層に対し

て、新たな販売チャネルで取り扱うこととなれば、取扱薬局との関係を損うことにもなりかねない。そこで、若年層をターゲットとする低価格製品のインターネット販売をビジネスプランとして検討している。この新製品は、肌の保湿性を高める新成分を配合することにより、他社製品との差別化を図ろうとするものである。

D社では、かねてより当該成分にかかわる基礎研究を進めてきたものの、製品の開発には至っていない。経営者は新製品開発投資および設備投資に関する意思決定に迫られている。

D社では直面しているさまざまな経営課題について、特に財務的な観点から中小企業診断士に診断・助言を依頼してきた。

貸借対照表

（単位：百万円）

	平成18年度実績	平成19年度予想		平成18年度実績	平成19年度予想
資産の部			負債の部		
流動資産	1,251	1,216	流動負債	717	693
現金等	281	259	支払手形・買掛金	317	307
受取手形・売掛金	315	308	短期借入金	400	386
有価証券	320	316	固定負債	954	921
棚卸資産	335	333	長期借入金	954	921
固定資産	1,400	1,385	負債合計	1,671	1,614
土地	400	400	純資産の部		
建物・機械装置	300	285	資本金	300	300
投資有価証券	700	700	利益準備金	50	52
			別途積立金	400	400
			繰越利益剰余金	230	235
			純資産合計	980	987
資産合計	2,651	2,601	負債・純資産合計	2,651	2,601

（単位：百万円）

	平成18年度実績	平成19年度予想
減価償却累計額	2,100	2,115

損 益 計 算 書

（単位：百万円）

	平成 18 年度実績	平成 19 年度予想
売上高	3,216	2,900
売上原価	2,403	2,262
売上総利益	813	638
販売費・一般管理費	480	464
営業利益	333	174
営業外収益	36	42
営業外費用	171	171
経常利益	198	45
特別利益	0	0
特別損失	0	0
税引前当期純利益	198	45
法人税等	79	18
当期純利益	119	27

（単位：人）

	平成 18 年度実績	平成 19 年度予想
従業員数	150	150

第 1 問(配点 25 点)

D 社の平成 18 年度(実績)および 19 年度(予想)の財務諸表を用いて経営分析を行い、これまでの経営政策を続けた場合に生じると考えられる問題点のうち重要と思われるものを 3 つ取り上げ、問題点①、②、③ごとに、それぞれ問題点の根拠を最も的確に示す経営指標を 1 つだけあげて、その名称を(a)欄に示し、平成 19 年度分の経営指標値を(b)欄に計算(小数点第 3 位を四捨五入すること)した上で、その問題点の原因について(c)欄に 60 字以内で説明せよ。

第 2 問(配点 25 点)

2 か年の財務諸表から、損益分岐点分析を営業利益レベルにおいて行う。なお、変動費率は一定と仮定する。以下の設問に答えよ。

(設問 1)

変動費率を⒜欄に、固定費を⒝欄に求めよ。なお、変動費率は 1 パーセント未満を四捨五入し、固定費は百万円未満を四捨五入すること。

(設問 2)

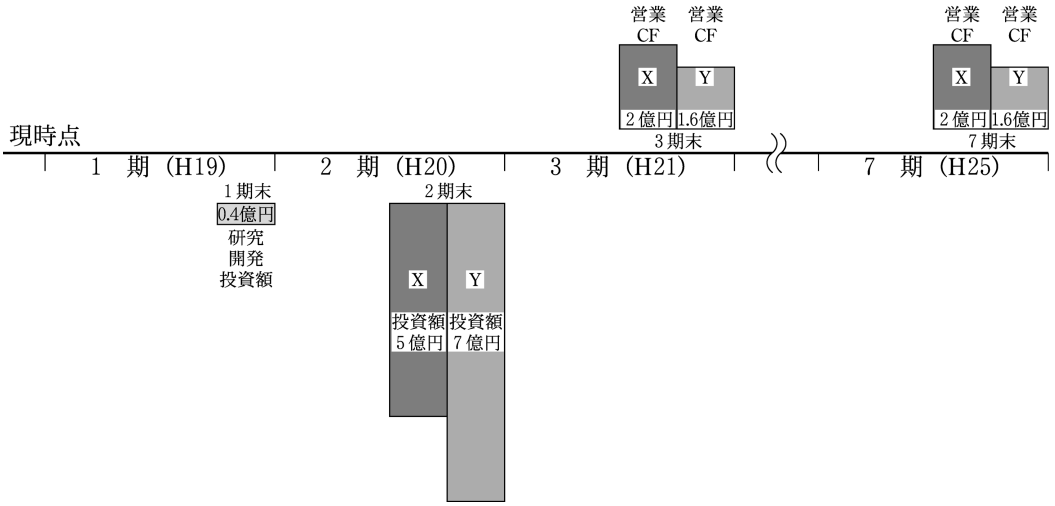
D 社が現在の経営政策をこのまま取り続けるとしたら、どのような状況となるか、この損益分岐点分析に基づいて 60 字以内で説明せよ。

第 3 問(配点 25 点)

D 社は、次のようなタイムスケジュールをもつ新製品開発プロジェクトを検討している。

現時点を平成 19 年度期首とする(1 期首)。新製品の研究開発は平成 19 年度(1 期)に行われ、投資額は 4,000 万円である。研究開発の結果によって、生産は製造方法 X または製造方法 Y のどちらかによって行われる。製造方法 X、製造方法 Y の、いずれの結果になるかはそれぞれ確率 1 / 2 であると判断される。平成 20 年度期末(2 期末)には、おのおのの製造方法に応じた設備投資が必要になる。製造方法 X の場合、設備投資額が 5 億円に抑えられるが、製造方法 Y に必要な投資額は 7 億円となる。平成 21 年度(3 期)より新製品の生産が開始され、トータル 5 年間にわたって確実な営業キャッシュフローが得られる。営業キャッシュフローの大きさは、製造方法 X の場合には毎期 2 億円、製造方法 Y の場合には毎期 1.6 億円である(なお、運転資本の増減等、他の要因は無視できる大きさである)。経営者は研究開発への着手、および研究開発の結果によって選択される設備投資の実行可否の意思決定をしなければならない。必要な資金はともに保有する有価証券を売却して充当する。同業他社平均より資本コスト r は 10 % とし、単純化のためすべてのキャッシュフローは期末に生じるものと仮定する。

なお、期間 $n = 5$，$r = 0.1$ の年金現価係数 $\sum_{i=1}^{n} \frac{1}{(1+r)^i}$ は 3.7908 である。



(注) X は製造方法 X を、Y は製造方法 Y を示す。
CF はキャッシュフローを示す。

(設問 1)

D 社の新製品開発プロジェクトの平成 19 年度期末(1 期末)での期待正味現在価値を求めよ(四捨五入により百万円単位まで求めること)。

(設問 2)

D 社は、研究開発への着手および設備投資について、それぞれどのような意思決定を行うべきか、50 字以内で説明せよ。

第4問(配点25点)

開発された新製品はインターネットを新たな販売チャネルとし、ウェブサイトの作成・運営は専門業者に委託する予定である。以下の設問に答えよ。

(設問1)

インターネット販売に進出したD社が、今後留意すべき点について、個人情報の観点から60字以内で指摘せよ。

(設問2)

D社の新製品開発プロジェクトが軌道に乗った場合には、この新製品によって獲得した顧客は将来的にもインターネット販売を利用すると予想される。したがって、販売の主力は対面販売からインターネット販売へと置き換えられて行くと考えられる。これにともなって、D社の資産と費用の構造は、どのように変化すると予想されるか。40字以内で説明せよ。

事例IV　年度別 印刷ページ一覧（1/2）

2026年度 - 2007年度 / 本文のみ・両面印刷用

印刷画面の「ページ指定」に入力する、PDF上のページ番号です。
問題本文に印字された元のページ番号とは異なります。

年度	ページ
令和8年度（2026年度）	1-8 ページ
令和7年度（2025年度）	9-16 ページ
令和6年度（2024年度）	17-24 ページ
令和5年度（2023年度）	25-34 ページ
令和4年度（2022年度）	35-42 ページ
令和3年度（2021年度）	43-50 ページ
令和2年度（2020年度）	51-58 ページ
令和元年度（2019年度）	59-66 ページ
平成30年度（2018年度）	67-72 ページ
平成29年度（2017年度）	73-80 ページ

「ページ」列は、両面印刷用の調整白紙を含む範囲です。
印刷設定：A4・両面・長辺とじ。白紙ページをスキップする設定はOFF。
末尾の一覧2ページは印刷不要です。各年度は用紙の表面から始まります。
2023年度事例IVの公式訂正表は、該当年度に含めています。

事例IV　年度別 印刷ページ一覧（2/2）

2026年度 - 2007年度 / 本文のみ・両面印刷用

印刷画面の「ページ指定」に入力する、PDF上のページ番号です。
問題本文に印字された元のページ番号とは異なります。

年度	ページ
平成28年度（2016年度）	81-88 ページ
平成27年度（2015年度）	89-96 ページ
平成26年度（2014年度）	97-104 ページ
平成25年度（2013年度）	105-108 ページ
平成24年度（2012年度）	109-116 ページ
平成23年度（2011年度）	117-122 ページ
平成22年度（2010年度）	123-130 ページ
平成21年度（2009年度）	131-136 ページ
平成20年度（2008年度）	137-142 ページ
平成19年度（2007年度）	143-148 ページ

「ページ」列は、両面印刷用の調整白紙を含む範囲です。
印刷設定：A4・両面・長辺とじ。白紙ページをスキップする設定はOFF。
末尾の一覧2ページは印刷不要です。各年度は用紙の表面から始まります。
2023年度事例IVの公式訂正表は、該当年度に含めています。