D

令和７年度　第２次試験問題

4. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ

16：00～17：20

＊試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウエアラブル端末などの通信機器・電子機器類は、机上に置くことも、身に着ける（ポケットなどに入れる）ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に、必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウオッチやスマートグラス、イヤホンなどの取り扱いも同様です。

注　意　事　項

1. 試験開始の合図があるまで、問題用紙と解答用紙に触れてはいけません。合図の前に問題用紙を開いた場合は、不正行為として対処します。
2. 試験開始の合図があったら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。
   受験番号の最初の３桁の数字（２５０）は、あらかじめ印字してあるので、４桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。記入内容が判読できない場合は採点されません。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後 30 分間および試験終了前５分間は退室できません。（下記参照）
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
   解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで、席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

＜途中退室者の方へ＞

試験開始 30 分後から終了５分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後 20 分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知おきください。

（途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。）

受験番号：

D

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。