D

令和８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（２６０）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、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② D 社が優れていると考えられる財務指標、③ D 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。