

企業経営アドバイザー

検定試験 サンプル問題
知 識 科 目

解答・解説

TAC

企業経営アドバイザー 検定試験 サンプル問題

〔知識科目・解答〕

問題番号	解 答
問 1	エ
問 2	イ
問 3	ア
問 4	エ
問 5	ウ
問 6	イ
問 7	エ
問 8	ア
問 9	イ
問10	ウ
問11	イ
問12	エ
問13	ア
問14	ウ
問15	エ
問16	エ
問17	イ

問題番号	解 答
問18	ウ
問19	ウ
問20	ウ
問21	イ
問22	ア
問23	ア
問24	イ
問25	ウ
問26	ア
問27	ウ
問28	ウ
問29	エ
問30	エ
問31	ウ
問32	エ
問33	エ
問34	イ

問題番号		解 答
問35		ウ
問36		ウ
問37		ウ
問38		イ
問39		ア
問40		イ
企業 財務	問41	エ
	問42	ウ
	問43	イ
経営 支援	問44	イ
	問45	エ
	問46	ア
	問47	ウ
生産 管理	問48	イ
	問49	ア
	問50	ウ

〔第1問〕

【問1】

【解答】エ

【解説】

自己資本比率、固定比率、流動比率の推移については以下ようになる。

	前期末	当期末	算 出 式	判 定
自己資本比率	53.0%	55.4%	自己資本比率 =自己資本／総資本×100 (%)	改 善
固定比率	107.5%	105.6%	固定比率 =固定資産／自己資本×100 (%)	改 善
流動比率	111.1%	110.1%	流動比率 =流動資産／流動負債×100(%)	悪 化

損益情報がないため総資本経常利益率の推移を判断することはできない。

固定比率は自己資本に対する固定資産の割合であり、返済義務のない自己資本で、固定資産をどの程度賄っているかを示すものであることから、その値は低いほうが望ましい。

流動比率は流動負債に対する流動資産の割合であり、支払能力を示す指標であることから、その値は高いほうが望ましい。

本問で、流動比率は前期と比較して、当期のほうが小さい数値を示している
ので、悪化と判定され、計算式は以下ようになる。

$$\text{前期末流動比率}(\%) = \frac{2,400\text{千円} + 7,600\text{千円} + 3,000\text{千円}}{7,400\text{千円} + 3,100\text{千円} + 1,200\text{千円}} \times 100 = 111.1\%$$

$$\text{当期末流動比率}(\%) = \frac{2,100\text{千円} + 7,100\text{千円} + 2,800\text{千円}}{7,100\text{千円} + 2,800\text{千円} + 1,000\text{千円}} \times 100 \div 110.1\%$$

よって、エが正解である。

【問 2】

【解 答】イ

【解 説】

$$\text{EBITDA有利子負債倍率} = \frac{6,300\text{万円} + 7,400\text{万円} - 3,700\text{万円}}{10,500\text{万円} + 2,000\text{万円}} = 0.8\text{倍}$$

$$\text{売上高増加率} = 52,800\text{万円} \div 48,000\text{万円} \times 100\% - 100\% = 10.0\%$$

$$\text{営業運転資本回転期間} = \frac{13,100\text{万円} + 4,800\text{万円} - 12,400\text{万円}}{52,800\text{万円} \div 12\text{月}} = 1.25\text{ヶ月}$$

$$\text{労働生産性} = 10,500\text{万円} \div 75\text{人} = 140\text{万円}$$

よって、イが正解である。

【問 3】

【解 答】ア

【解 説】

営業活動によるキャッシュ・フローにおける「営業収入」は、
「売上高＋期首売上債権－期末売上債権」により算出される。

$$\begin{aligned}\text{営業収入} &: \text{売上高}168,000 + \text{期首売上債権}28,500 - \text{期末売上債権}35,500 \\ &= 161,000\text{千円}\end{aligned}$$

よって、アが正解である。

【問 4】

【解 答】エ

【解 説】

- ア ×：固定資産は、さらに有形固定資産、無形固定資産及び投資その他の資産の3つの区分に分類する。
- イ ×：工具器具備品のうち、10万円未満のものについては固定資産に計上せず、その事業年度の費用として処理することができる。
- ウ ×：平成24年4月1日以降に取得した固定資産の定率法償却率は、定額法償却率の2倍である。
- エ ○：正しい。

よって、エが正解である。

【問 5】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ○：正しい。
- ウ ×：長期休止設備に関する減価償却費は、経営目的に関連しない価値の減少にあたるため、非原価項目である。
- エ ○：正しい。

よって、ウが正解である。

【問 6】

【解 答】イ

【解 説】

1. 生産データ等の整理

直接材料費

月初仕掛品	300個	完 成 品	1,600個
	180,000円		
当 月 投 入	1,500個		
		月 末 仕 掛 品	200個
	907,200円		

加 工 費

月初仕掛品	90個	完 成 品	1,600個
	71,140円		
当 月 投 入	1,670個		
		月 末 仕 掛 品	160個
	1,352,700円		

- ・ 月初仕掛品の完成品換算量：300個×30％＝90個
- ・ 月末仕掛品の完成品換算量：200個×80％＝160個

2. 月末仕掛品原価の算定

$$\text{直接材料費} : \frac{180,000\text{円} + 907,200\text{円}}{1,600\text{個} + 200\text{個}} \times 200\text{個} = 120,800\text{円}$$

$$\text{加 工 費} : \frac{71,140\text{円} + 1,352,700\text{円}}{1,600\text{個} + 160\text{個}} \times 160\text{個} = 129,440\text{円}$$

$$\text{合 計} : 120,800\text{円} + 129,440\text{円} = 250,240\text{円}$$

3. 完成品原価の算定【参考】

$$180,000\text{円} + 907,200\text{円} + 71,140\text{円} + 1,352,700\text{円} - 250,240\text{円} \\ = 2,260,800\text{円}$$

よって、イが正解である。

【問 7】

【解 答】エ

【解 説】

変動費率 $= \frac{3,000\text{円}}{5,000\text{円}} = 0.6$ より、限界利益率 $= 1 - 0.6 = 0.4$ となる。

また、目標利益は $16,000\text{万円} \times 5\% = 800\text{万円}$ となる。

したがって使用総資本営業利益率 5% を達成するために必要な売上高は次のようになる。

$$\frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{\text{限界利益率}} = \frac{2,500\text{万円} + 800\text{万円}}{0.4} = \frac{3,300\text{万円}}{0.4} \\ = 8,250\text{万円}$$

よって、エが正解である。

【問 8】

【解 答】ア

【解 説】

当月の価格差異と数量差異は、次のようになる。

実際820円／個

予定800円／個

価格差異＝ (予定購入価格800円／個－実際購入価格820円／個) ×実際購入量3,250個＝△65,000円 (不利差異)	
	数量差異＝ (予定購入数量3,200個－実際購入数量3,250個) ×予定購入価格800円／個 ＝△40,000円 (不利差異)

予定購入数量3,200個

実際購入数量3,250個

よって、アが正解である。

【問 9】

【解 答】イ

【解 説】

新規注文により生じる限界利益額が、生産能力の増強のための追加的な固定費を上回ることになる注文量が、新規注文の引き受けにより利益を得るための注文量となる。なお、現状の生産能力を維持するための固定費については、新規注文を引き受けなくても発生する埋没原価であるので意思決定上考慮しない。

$$\text{新規注文 1 個あたり限界利益} = 3,000\text{円} - 1,000\text{円} = 2,000\text{円}$$

$$3,800\text{千円（追加的固定費）} \div 2,000\text{円（1 個あたり限界利益）} = 1,900\text{個}$$

上記より、1,900個の注文量で追加的な固定費と同額になるため、利益を得るための最低限の注文量は1,900個に 1 個加えた1,901個となる。

よって、イが正解である。

【問10】

【解 答】ウ

【解 説】

まず、第 1 年度末から第 5 年度末まで発生することが予想される毎年のキャッシュ・フローを求める。

$$(\text{売上高} - \text{現金支出費用}) \times (1 - \text{法人税等の実効税率})$$

$$+ \text{減価償却費} \times \text{法人税等の実効税率}$$

$$(7,500\text{千円} - 2,500\text{千円}) \times (1 - 0.3) + 20,000\text{千円} \div 5\text{年} \times 0.3 \\ = 4,700\text{千円}$$

次に、複利現価係数を使用して正味現在価値（NPV）を求める。

$$\text{NPV} = 4,700\text{千円} \times (0.96 + 0.92 + 0.89 + 0.85 + 0.82) - 20,000\text{千円} \\ = 868\text{千円}$$

よって、ウが正解である。

【問11】

【解 答】イ

【解 説】

- ア × 解除権の行使は損害賠償の請求を妨げない（民法545条4項）。よってBはAに対して契約を解除した場合にも、損害賠償請求をすることができる。
- イ ○ 正しい。金銭債務については、履行遅滞が不可抗力により生じた場合にも、債務者は損害賠償責任を負う（同法419条3項）。
- ウ × 解除権の行使については、損害賠償請求の場合とは異なり、債務者の帰責事由は要求されていない。Aが引渡しをする前に、地震により本件自動車が全壊してしまった場合にも、Bは契約を解除することができる。
- エ × Aが引渡しをする前に、Aの運転中の責めに帰すべき事由により本件自動車全壊してしまった場合、Aの引渡債務は履行不能となる。履行不能による解除には催告は不要である（同法542条1項1号）。Bは契約を解除するには、履行の催告をする必要はない。

よって、イが正解である。

【問12】

【解 答】エ

【解 説】

- ア ×：故意・過失の立証責任は、被害者側にある。訴訟において、被害者Bは加害者Aに過失があることの証明をしなければならない。
- イ ×：Eに襲われたCがやむを得ずにDの身体を傷害した場合には、正当防衛が成立して違法性が阻却されるから、Cは損害賠償義務を負わない（民法720条1項）。
- ウ ×：不法行為責任の成立要件である因果関係は、条件関係に加えて、相当因果関係がなければならない（民法416条の類推適用）。
- エ ○：正しい。加害者に責任能力があることが不法行為の成立要件であり、責任能力は12歳程度の精神能力とされている（判例）。6歳の子供には責任能力はないので、Hは損害賠償義務を負わない。

よって、エが正解である。

【問13】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ×：株主総会議事録は、株主総会の日から10年間、本店に備え置かなければならないが、支店にはその写しを5年間備え置けばよい（会社法318条2項、3項）。
- イ ○：正しい。（会社法295条1項）。
- ウ ○：正しい。（定時株主総会：会社法296条1項）。
- エ ○：正しい。（会社法329条1項、339条1項、341条、343条4項、309条2項7号）。

よって、アが正解である。

【問14】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：会計監査人も役員等に当たる（会社法423条1項かっこ書）。しかし、善管注意義務（会社法330条、民法644条）と異なり、忠実義務は、取締役と執行役だけが負い（会社法355条、419条2項）、計算書類の作成に権限が限定される会計参与や業務執行権を有しない監査役・会計監査人は、忠実義務は負わない。
- イ ×：損害額が推定されるのは、取締役会の承認を得ずに競業取引が行われた場合に限られる（会社法423条2項）。
- ウ ○：正しい。利益相反取引によって会社に損害が生じた場合は、以下の者の任務懈怠が推定される（会社法423条3項）。①利益相反取引を行った取締役等、②株式会社が当該取引をすることを決定した取締役等、③当該取引に関する取締役会の承認の決議に賛成した取締役。
- エ ×：役員等の任務懈怠責任（会社法423条1項）は、総株主の同意がなければ免除できない（会社法424条）。しかし、当該役員等が職務を行うについて善意かつ無重過失であることなど一定の要件を満たす場合には、株主総会の特別決議等による一部免除制度もある（会社法425条～427条）。

よって、ウが正解である。

【問15】

【解 答】エ

【解 説】

- ア ×：取締役会設置会社では、原則として監査役を設置する必要がある（会社法327条2項）。しかし、監査役の資格を特定の国家資格を有する専門家に限定する規定はない。
- イ ×：大会社かつ公開会社では、監査役会を設置する必要がある、監査役会は3人以上の監査役により構成され、半数以上は社外監査役でなければならない（同法328条1項、335条3項）。
- ウ ×：大会社では、会計監査人を設置する必要がある（同法328条1項、2項）。会計監査人の資格は、公認会計士又は監査法人に限定されている（同法337条1項）。
- エ ○：正しい。全ての株式会社では、原則として会計参与を任意に設置することができる。ただし、大会社以外（厳密には会計監査人設置会社以外）の株式譲渡制限会社が取締役会設置会社を選択した場合、監査役を置かないときは会計参与を置かなければならない（同法327条2項、328条2項）。会計参与の資格は、公認会計士もしくは監査法人又は税理士もしくは税理士法人に限定されている（会社法333条1項）。

よって、エが正解である。

【問16】

【解 答】エ

【解 説】

- ア × 株式会社の株主としての地位を表す有価証券である株券の発行は、任意である（会社法214条）。
- イ × 公開会社では、会社設立時の株式発行総数は、発行可能株式総数の4分の1を下回ることができないが、株式譲渡制限会社では、下回ることが可能である（同法37条3項）。
- ウ × 株式譲渡制限会社のうち取締役会設置会社では、通常の募集株式発行、第三者への有利発行いずれも株主総会の特別決議が必要である（同法202条1項、3項4号、199条1項、2項、309条2項5号）。
- エ ○ 正しい（同法108条1項3号、115条）。

よって、エが正解である。

【問17】

【解 答】イ

【解 説】

- ア ○：正しい。株式会社がその事業の全部を譲渡する場合、譲受人が会社か個人商人かを問わず、原則として株主総会の特別決議による承認が必要である（会社法467条1項1号、309条2項11号）。
- イ ×：譲渡会社の債権者に対する債務を譲受会社に移転させる契約が締結されても、当該債権者の個別の同意が必要となるため、事業譲渡には、債権者異議手続は規定されていない。
- ウ ○：正しい。（反対株主の株式買取請求権：会社法469条1項）。
- エ ○：正しい。（競業避止義務：会社法21条1項）。

よって、イが正解である。

【問18】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ○ 正しい（会社法759条1項）。
- イ ○ 正しい（同法759条4項）。
- ウ × 詐害的会社分割における残存債権者の履行請求権は、分割会社が残存債権者を害することを知って吸収分割をしたことを知った時から2年以内に請求又は請求の予告をしない残存債権者に対しては、その期間を経過した時に消滅する。効力発生日から10年を経過したときも、同様とされる（同法759条6項）。
- エ ○ 正しい（同法23条の2）。

よって、ウが正解である。

【問19】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア × 考案とは、自然法則を利用した技術的思想の創作をいう（実用新案法2条1項）。特許と異なり、方法やプログラムは対象とならない。
- イ × 実用新案登録を受ける権利を有する者は、その実用新案登録を受ける権利に基づいて取得すべき実用新案権について、その実用新案登録出願の願書に最初に添付した明細書、実用新案登録請求の範囲又は図面に記載した事項の範囲内において、他人に仮通常実施権を許諾することができる（同法4条の2第1項）。
- ウ ○ 正しい。実用新案法における無審査登録主義とは、方式的要件及び基礎的要件についてのみ審査を行い、実体的登録要件の審査をすることなく登録を認める主義をいう（同法14条2項）。
- エ × 実用新案権は、設定の登録により発生するが（同法14条1項）、実用新案権の存続期間は、実用新案登録出願の日から10年をもって終了する（同法15条）。

よって、ウが正解である。

【問20】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア × 商標法は、商標を保護することにより、商標の使用をする者の業務上の信用の維持を図り、もって産業の発達に寄与し、あわせて需要者の利益を保護することを目的とする（商標法1条）。
- イ × 国旗、菊花紋章、勲章、褒章又は外国の国旗と同一又は類似の商標は商標登録を受けることができない（同法4条1項1号）。
- ウ ○ 正しい（同法8条2項、5項）。
- エ × 商標権の存続期間は、設定の登録の日から10年をもって終了するが、商標権者の更新登録の申請により、当該存続期間を更新することができる（同法19条1項、2項）。

よって、ウが正解である。

【問21】

【解 答】イ

【解 説】

- ア ×：ある業界の企業に対し、売り手となる供給業者の数が少ない場合、その供給業者の持つ交渉力は脅威となる。
- イ ○：正しい。
- ウ ×：ある業界へ新しい企業が参入しようとしても参入障壁が高い場合、新規参入企業が増えにくいので、競争状態が激しくなるとは限らない。
- エ ×：ある業界内で製品を差別化するポイントが多い場合、価格以外で勝負することができるので、価格競争が厳しくなるとは限らない。

よって、イが正解である。

【問22】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ×：企業が多角化を行う理由として、リスク分散による収益の安定化が挙げられる。
- ウ ×：事業構造の再構築が必要な場合、自社の中核能力である強みを活かした事業再構築にまず取り組むべきである。
- エ ×：無関連多角化は、関連性のない分野での多角化であり、ハイリスク・ハイリターンである。

よって、アが正解である。

【問23】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ×：コア・コンピタンスは、既存市場に限定される競争優位性の源泉ではなく、様々な市場へアクセスする可能性を生み出すものである。
- イ ○：正しい。価値はあるが希少性がない場合、他社と同等レベルにしかない。
- ウ ○：正しい。価値はあるが模倣が容易だと、持続的な競争優位性を生み出すことは難しい。
- エ ○：正しい。適切な組織体制を確立していることは、持続的な競争優位性を生み出すために必要である。

よって、アが正解である。

【問24】

【解 答】イ

【解 説】

- ア ×：規模の経済とは、生産規模が拡大するに従って、製品1単位当たりの固定費が減少し、生産コストを下げる可以说是という考え方である。
- イ ○：正しい。
- ウ ×：速度の経済とは、スピードを上げることによって得られる経済的便益の総称である。
- エ ×：経験曲線効果とは、製品の累積生産量が増加するに従って作業の効率化が進み、製品1単位当たりの生産コストが減少する可以说是である。

よって、イが正解である。

【問25】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：分権管理組織であり、投下資本収益率を重視した管理を行うべきである。投下資本収益率よりも売上高対営業利益率を管理指標とすべきとは言えない。
- イ ×：予算の最終決定は、会社全体を統括する本部の権限とするのが一般的である。
- ウ ○：正しい。事業部単位で権限を持って組織を運営することで、将来のトップマネジメントの養成を図ることができるだけでなく、下位管理者の管理能力も高めることができる。
- エ ×：トップマネジメントが業務的管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになるので、機能別組織よりも意思決定に遅れが生じるとは言えない。

よって、ウが正解である。

【問26】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ×：短期的に計画や予算を立案し、組織を自分自身が中心になって問題解決を図ることはマネジメントの手法である。
- ウ ×：リーダーシップとマネジメントは相互補完関係であることが重要である。
- エ ×：リーダーシップスタイルは、「人間関係志向」と「タスク志向」に分けられる。

よって、アが正解である。

【問27】

【解 答】ウ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ×：Off-JTは、日常業務と切り離して複数の社員を対象に集中的に行う集合研修である。

エ ○：正しい。

よって、ウが正解である。

【問28】

【解 答】ウ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ×：購買意思決定プロセスの後半の段階になるほど、口コミ情報の影響は大きくなる。

エ ○：正しい。

よって、ウが正解である。

【問29】

【解 答】エ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ○：正しい。

エ ×：無形財の特性における「品質の変動性」への対応として、接客マニュアルの整備など、サービス品質の均質化への取り組みが挙げられる。
本文は「需要の変動性」への対応の文章である。

よって、エが正解である。

【問30】

【解 答】エ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ○：正しい。

エ ×：オムニチャネルは、ネットだけでなく、リアル（店舗、イベント等）のチャネルも活用して、あらゆる場所で顧客と接点を持とうとする戦略である。

よって、エが正解である。

【問31】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：中小企業倒産防止共済制度では、無担保・無保証人で掛金の最高10倍（上限8,000万円）まで借入れできる。
- イ ×：中小企業倒産防止共済制度の掛金月額が5,000円～20万円まで自由に選択できる。
- ウ ○：正しい。
- エ ×：小規模企業共済制度の掛金月額は1,000円～7万円まで自由に選択できる。

よって、ウが正解である。

【問32】

【解 答】エ

【解 説】

- ア ×：経営革新計画の「新事業活動」に「新商品の開発または生産」だけでなく「商品の新たな生産または販売方式の導入」も該当する。
- イ ×：経営革新計画では、「付加価値額」は営業利益＋人件費＋減価償却費と定義されている。
- ウ ×：「給与支給総額」の伸び率について、4年計画の場合の目標伸び率は6%以上である。
- エ ○：正しい。

よって、エが正解である。

【問33】

【解 答】エ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ○：正しい。

エ ×：給付を受領した日(役務の提供を受けた日)から60日を過ぎても代金を支払わなかった場合は、給付を受領した日(役務の提供を受けた日)の60日後から支払いを行った日までの日数に遅延利息（年率14.6%）を加算して支払う義務がある。

よって、エが正解である。

【問34】

【解 答】イ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ×：P Q C D S M E のMは意欲（Morale）の意味である。

ウ ○：正しい。

エ ○：正しい。

よって、イが正解である。

【問35】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：受注生産は、注文を受けてから生産する形態であり、生産リードタイムが必ずしも短いとは限らない。
- イ ×：受注生産では、顧客が製品仕様を決めることが多い。また、受注生産においては、受注の平準化を課題としている企業が多い。
- ウ ○：正しい。見込生産では、製品差別化による市場での優位性の確保が重要である。
- エ ×：見込生産は、必ずしも受注量が安定している製品の生産に適用される生産形態ではなく、不良在庫発生を抑えるための需要予測精度の向上や、柔軟な生産体制の確立が課題である。

よって、ウが正解である。

【問36】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：ライン生産方式は、作業者の間接作業が少なく、物の流れが単純であるが、作業者自身の創意工夫は発揮しにくい面がある。
- イ ×：ライン生産方式は、需要量が多くて安定していれば、プロダクトライフサイクルが長い製品を生産するのに適した生産方式である。
- ウ ○：正しい。
- エ ×：ラインバランス効率は、各工程の要素作業時間の合計をピッチタイムと作業ステーション数を掛け合わせたもので割ることで算出することができる。

よって、ウが正解である。

【問37】

【解 答】ウ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ×：最早着手日とは、作業を最も早く開始できる日のことである。

エ ○：正しい。

よって、ウが正解である。

【問38】

【解 答】イ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ×：V Eで主に対象とするのは、使用機能の中の補助機能である。

ウ ○：正しい。

エ ○：正しい。

よって、イが正解である。

【問39】

【解 答】ア

【解 説】

ア ×：工程分析では、作業を「加工」「運搬」「停滞」「検査」の4つの基本要素に分解する。

イ ○：正しい。

ウ ○：正しい。

エ ○：正しい。

よって、アが正解である。

【問40】

【解 答】イ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ×：ヒストグラムは、データの範囲を適当な間隔に分割し、データを集計した度数分布表を棒グラフ化したものである。時系列的に並べ、異常かどうかを管理する図は管理図である。

ウ ○：正しい。

エ ○：正しい。

よって、イが正解である。

〔第2問〕

【問41】

【解 答】エ

【解 説】

主な経営指標は以下のとおりである。

	経営指標	X 社	同業他社
収益性	総資本経常利益率	21.31%	17.62%
	売上高総利益率	33.18%	31.98%
	売上高売上原価比率	66.82%	68.02%
	売上高営業利益率	18.97%	17.94%
	売上高販管費比率	14.21%	14.03%
	売上高経常利益率	16.82%	14.35%
	売上高営業外費用比率	3.49%	4.31%
効率性	総資本回転率	1.27回	1.23回
	売上債権回転率	6.37回	6.53回
	棚卸資産回転率	14.50回	12.40回
	有形固定資産回転率	2.33回	2.19回
安全性	流動比率	111.69%	111.49%
	当座比率	81.82%	81.89%
	固定比率	193.55%	209.65%
	固定長期適合率	93.02%	93.36%
	自己資本比率	30.10%	28.22%

X社の当期の財政状態と経営成績は、同業他社と比較して優秀であったことから、経営分析の結果はおおむね良好な値であったといえる。こうした中で、上記より、売上高販管費率、売上債権回転率、当座比率については改善の余地があるといえる。

よって、エが正解である。

【問42】

【解 答】ウ

【解 説】

$$\begin{aligned}\text{当年度変動費} &= \{ \text{売上原価 (1,744百万円)} - \text{固定費 (241百万円)} \} \\ &\quad + \{ \text{販売費・一般管理費 (371百万円)} - \text{固定費 (47百万円)} \} \\ &= 1,827 \text{百万円}\end{aligned}$$

$$\text{変動費率} = 1,827 \text{百万円} \div 2,610 \text{百万円} = 0.7$$

$$\text{限界利益率} = 1 - 0.7 = 0.3$$

$$\begin{aligned}\text{当年度固定費} &= \text{売上原価 (241百万円)} + \text{販売費・一般管理費 (47百万円)} \\ &\quad + \text{営業外費用 (91百万円)} - \text{営業外収益 (35百万円)} \\ &= 344 \text{百万円}\end{aligned}$$

$$\text{次年度固定費} = \text{当年度固定費 (344百万円)} + 16 \text{百万円} = 360 \text{百万円}$$

$$\begin{aligned}\text{次年度見込経常利益} &= \text{当年度経常利益 (439百万円)} \\ &\quad + \text{次年度見込増加額 (17百万円)} = 456 \text{百万円}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{次年度見込経常利益達成売上高} &= \{ \text{次年度固定費 (360百万円)} \\ &\quad + \text{次年度見込経常利益 (456百万円)} \} \\ &\quad \div 0.3 \\ &= 2,720 \text{百万円}\end{aligned}$$

よって、ウが正解である。

【問43】

【解 答】イ

【解 説】

各年度の事業からのキャッシュ・フローは、次の計算式で求める。

(売上高－売上原価－販管費) × (1－法人税率)

＋減価償却費－運転資金増加額

(甲案)

	1 年末	2 年末	3 年末	4 年末
売上高	120百万円	120百万円	120百万円	120百万円
売上原価	55百万円	55百万円	55百万円	55百万円
販売費・一般管理費	15百万円	15百万円	15百万円	15百万円
営業利益	50百万円	50百万円	50百万円	50百万円
営業利益×0.7	35百万円	35百万円	35百万円	35百万円
減価償却費	40百万円	40百万円	40百万円	40百万円
運転資金増減額	5百万円	5百万円	5百万円	-5百万円
事業からのCF	70百万円	70百万円	70百万円	80百万円

$$\begin{aligned}
 \text{正味現在価値（甲案）} &= 70\text{百万円} \times (0.96 + 0.92 + 0.89) + 80\text{百万円} \times 0.85 \\
 &\quad - 4\text{年後処分費用CF} 10\text{百万円} \times (1 - 0.3) \times 0.85 \\
 &\quad - \text{設備投資額} 160\text{百万円} \\
 &= 95.95\text{百万円}
 \end{aligned}$$

(乙案)

	1 年末	2 年末	3 年末	4 年末
売上高	154百万円	140百万円	130百万円	160百万円
売上原価	76百万円	74百万円	67百万円	71百万円
販売費・一般管理費	28百万円	26百万円	13百万円	39百万円
営業利益	50百万円	40百万円	50百万円	50百万円
営業利益×0.7	35百万円	28百万円	35百万円	35百万円
減価償却費	50百万円	50百万円	50百万円	50百万円
運転資金増減額	5百万円	8百万円	-5百万円	5百万円
事業からのCF	80百万円	70百万円	90百万円	80百万円

$$\begin{aligned}
 \text{正味現在価値（乙案）} &= 80\text{百万円} \times 0.96 + 70\text{百万円} \times 0.92 \\
 &\quad + 90\text{百万円} \times 0.89 + 80\text{百万円} \times 0.85 \\
 &\quad + 4\text{年後売却CF} 10\text{百万円} \times (1 - 0.3) \times 0.85 \\
 &\quad - \text{設備投資額} 200\text{百万円} \\
 &= 95.25\text{百万円}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{正味現在価値による優劣の判定} &= (\text{甲案}) 95.95 \text{ 百万円} \\ &\quad - (\text{乙案}) 95.25 \text{ 百万円} \\ &= 0.7 \text{ 百万円}\end{aligned}$$

∴ 甲案が0.7百万円有利である

よって、イが正解である。

〔第3問〕

【問44】

【解 答】イ

【解 説】

- ア ○：正しい。既存のN社向け保守メンテナンス・サービスを提供する部署から独立させることで、事業に専任しやすい体制にすることができる。
- イ ×：工場・オフィス向けの情報セキュリティ対策のサービスを今後立ち上げていくには、工場・オフィス向けのネットワーク工事・電気配線工事が起点となるので、早急に撤退すべきではない。
- ウ ○：正しい。新たなノウハウを蓄積するにあたり、新たな人材を確保することは有効である。
- エ ○：正しい。既存市場の銀行や流通業向けに対する新サービス開発戦略であり、成長戦略として有効である。

よって、イが正解である。

【問45】

【解 答】エ

【解 説】

- ア ×：機械工具商社L社と総販売代理店契約を結ぶことは、L社以外の販売チャネル構築が困難になるので、安易に総販売代理店契約を結ぶべきでない。
- イ ×：具体的な商談にならなかった顧客を初回訪問時点で対象外とするのは、今後の商談の芽をつぶすことになる。
- ウ ×：信頼性を要求される保守メンテナンス・サービスを利用する対象顧客層であり、動物にたとえたユニークな名称とすることのマイナス面も考慮すべきである。
- エ ○：正しい。サービスマーケティングにおけるインターナルマーケティングの考え方であり、有効である。

よって、エが正解である。

【問46】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ×：ハーズバーグの動機づけ＝衛生理論の考え方では、給与を上げることが衛生要因であり、動機づけ要因として有効とはいえない。
- イ ○：正しい。自己申告制度は、マズローの欲求段階説の考え方における自己実現の欲求に応える制度である。
- ウ ○：正しい。Y社の暗黙知を形式知化することは、革新的なアイデアを生み出す組織風土を醸成に貢献する方策である。
- エ ○：正しい。会社の主要メンバーの目的を共通のものとして意思疎通を図る有効な取り組みである。

よって、アが正解である。

【問47】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：異分野連携新事業分野開拓計画の廃止を受けて、新連携計画の新規認定の受付はすでに終了している。
- イ ×：事業継続力強化計画は、防災・減災の事前対策に関する計画を経済産業大臣が認定し、税制優遇などの各種支援措置を受けられるものである。
- ウ ○：正しい。JETROでは、海外展開における事業の実現可能性に関する相談や情報提供のサポートを行っている。
- エ ×：経営力向上計画における労働生産性は、5年計画の場合、2%以上の伸び率を計画する必要がある。

よって、ウが正解である。

〔第4問〕

【問48】

【解 答】イ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ×：Z社は受注生産方式であり、需要予測と生産計画の連動性を高めることが課題となってくるのは見込生産方式の場合である。

ウ ○：正しい。

エ ○：正しい。

よって、イが正解である。

【問49】

【解 答】ア

【解 説】

ア ×：VE（価値工学）とは、最低の総コストで、必要な機能を確実に達成するため、組織的に、製品またはサービスの機能の研究を行う方法であり、発生している品質不良の問題を改善するためにはQCストーリーの手順で検討することが有効である。

イ ○：正しい。

ウ ○：正しい。

エ ○：正しい。

よって、アが正解である。

【問50】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：5 S の整理の取組みでは、使用できる部品であっても使わない部品は不要品として廃棄することが重要である。廃棄する基準を明確にする必要がある。
- イ ×：定期発注方式は、精度の高い在庫管理が可能である一方で、管理が複雑で手間がかかるため、A B C 分析の A 品目などの重点管理品目に採用することが有効である。
- ウ ○：正しい。
- エ ×：購買管理の 5 原則として、①適正な取引先を選定し、確保すること、②適正な品質を確認し、確保すること、③適正な数量を把握し、確保すること、④適正な納期を設定し、確保すること、⑤適正な価格を設定し、履行すること があり、5 原則を確保（履行）することが望ましいとされている。品質の悪い部品を調達してしまうと、受入検査体制を強化しても Z 社の品質低下や生産性低下に繋がる危険性がある。

よって、ウが正解である。