

企業経営アドバイザー

検定試験 サンプル問題
実践科目

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

〔実践科目・解答〕

〔第 1 問〕

問題番号	解答欄
【問 1】	ア
【問 2】	エ
【問 3】	ウ
【問 4】	エ
【問 5】	イ
【問 6】	エ
【問 7】	ア
【問 8】	ウ
【問 9】	ウ
【問10】	ア

問題番号	解答欄
【問11】	エ
【問12】	ウ
【問13】	エ
【問14】	ア
【問15】	イ
【問16】	ア
【問17】	ウ
【問18】	ウ
【問19】	イ
【問20】	ウ

〔第2問〕

【問21】

	前々期	前 期
EBITDA 有利子負債倍率	3.55倍	5.57倍

【問22】

	前々期	前 期
労働生産性	1,060千円	736千円

【問23】

	前々期	前 期
損益分岐点売上高	154,732千円	181,973千円
損益分岐点比率	90.71%	92.45%

【問24】

前期期央に出店した店舗のオープニングコストが費用計上されているのに対し、売上高の反映は半年分のみであるため、労働生産性、損益分岐点比率ともに悪化している。また、出店に伴う長期借入金の増加が主な原因で、EBITDA 有利子負債倍率も悪化している。

【問25】

【機 会】

- ①理美容業界、特に美容業界の市場規模は近年増加傾向にあること。
- ②40代以上の顧客は、地理的要素や店主との人縁から店を選ぶ傾向が強いこと。

【脅 威】

- ①安い料金の理容店が増え、価格競争が激化している。
- ②中年男性の間で、理容から美容へ選好がシフトしていること。
- ③30代以下の顧客は低料金（価格）の店を選好する傾向にあること。
- ④理美容業界の新規参入のハードルが低いこと。

上記のうち2つ答える。

【問 26】（解答例）

- ・カットに付随するリラクゼーション効果が高いことをホームページなどでアピールし、高付加価値を理由に、価格競争を回避していく。
- ・美容サービスに関する知識を従業員に習得させ、『散髪の理容』だけでなく、『ヘアカットの美容』を選好する顧客のニーズに対応していく。
- ・30代以下の顧客への対応として、サービス内容を必要最低限に絞った割安料金サービスを設定し、顧客離れを回避していく。
- ・新規参入のお店に対抗するため、自社の充実した理容サービスの内容や、リピート率が高いことをホームページ、SNSなどで積極的にアピールしていく。

【問27】

【強 み】

- | |
|---|
| ①創業以来、近隣顧客に支持され、安定的な経営を継続していること。 |
| ②サービス内容が支持されて、リピート率が非常に高いこと。 |
| ③技術力があり、丁寧に仕事を仕上げる技術者を揃え、美容に関する知識レベル向上への取り組みも行っていること。 |
| ④顧客との距離が近い場所にこだわり、店舗を出店していること。 |

上記のうち2つ答える。

【弱 み】

- | |
|--------------------------------------|
| ①カラーリングに関するメニューがなく、顧客の要望に応えられていないこと。 |
| ②顧客基盤を固めるための地域コミュニティへの対応ができていないこと。 |

【問 28】（解答例）

- ・中高年層からの要望が多い、カラーリングをサービスメニュー追加し、顧客の囲い込みや顧客単価の上昇をねらう。
- ・店長をはじめとした店舗スタッフが地域行事やボランティアに積極的に参加し、地域住民との人縁を深め、顧客とのリレーションを強めていく。

【問29】

【貸借対照表の観点】

貸借対照表の構造的には、固定比率、D/E レシオに一定の制約を設けるべきである。自己資本をベースに設備投資と借入金をコントロールする必要がある。

【損益計算書の観点】

損益計算書の数値からは、概算キャッシュフローを常に予測しておく必要がある。そして、概算CFをベースに、有利子負債償還年数＜設備の平均耐用年数となるようにコントロールする。

【問30】

7.34年

【解答・解説】

〔第1問〕

【問1】

【解答】ア

【解説】

- ア ○：正しい。
- イ ×：個々の知的資産の価値を金銭的に評価することは困難である。
- ウ ×：知的資産は、収入に直結するものだけではない。
- エ ×：知的資産は、法律上の権利に限定されず、もっと広い概念である。

よって、アが正解である。

【問2】

【解答】エ

【解説】

- ア ×：ローカルベンチマークの収益性指標は、売上高営業利益率である。
- イ ×：ローカルベンチマークの労働生産性は、営業利益に従業者数で除して計算する。
- ウ ×：ローカルベンチマークでは、Net有利子負債(有利子負債－手元資金)をEBITDAで除し、EBITDA有利子負債倍率として、債務返済能力を測定する。
- エ ○：正しい。

よって、エが正解である。

【問3】

【解 答】ウ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ×：企業を取り巻く環境及び関係者への着目は、市場動向・規模、シェアの把握、競合他社との比較など外部環境に加え、従業員の定着率、取引金融機関との関係などが含まれる。

後継者の有無や育成状況は、経営者への着目に含まれる。

エ ○：正しい。

よって、ウが正解である。

【問4】

【解 答】エ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ○：正しい。

エ ×：改善に向けての提案は、分析段階ではなく、報告段階に行う。

よって、エが正解である。

【問5】

【解 答】イ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ×：保証人が個人であり、主たる債務者である中小企業の経営者であること。

ウ ○：正しい。

エ ○：正しい。

よって、イが正解である。

【問6】

【解 答】エ

【解 説】

借入金のうち300百万円を預金から返済したことにより、資産は3,200百万円、負債は1,800百万円に変化する（純資産は1,400百万円のまま変化しない）。また、本問では利息を考慮しないことから、損益計算書項目の数値は変化しないものとして計算する。

・総資本経常利益率

$$\text{返済前：} \frac{280 \text{百万円}}{3,500 \text{百万円}} = 8.00\%$$

$$\text{返済後：} \frac{280 \text{百万円}}{3,200 \text{百万円}} = 8.75\%$$

・自己資本(当期純)利益率

$$\text{返済前：} \frac{210 \text{百万円}}{1,400 \text{百万円}} = 15.00\%$$

$$\text{返済後：} \frac{210 \text{百万円}}{1,400 \text{百万円}} = 15.00\%$$

よって、エが正解である。

【問 7】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ×：不動産の簿価での売却は、有形固定資産の減少とそれと同額の流動資産の増加となり、総資産に変化はない。
- イ ○：正しい。利益が増加しているので、ROAは上昇する。
- ウ ○：正しい。借入金の返済は総資産（総資本）を減少させる。
- エ ○：正しい。コストカットは利益の増加につながる。

よって、アが正解である。

【問 8】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：ローカルベンチマークでは、付加価値は簡便的に営業利益を用いて計算する。
- イ ×：他社への委託費が増加するため付加価値は減少する。また設備にかかる減価償却費を抑制して利益を増加させたとしても付加価値は増加しない。
- ウ ○：正しい。IT投資により業務効率化を進めることで、労働時間の低減により従業員労働時間当たりの付加価値の向上に寄与する。
- エ ×：販売量を維持しても、販売価格を値下げすれば、付加価値が低下する。

よって、ウが正解である。

【問9】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：社債の発行は、固定比率200%以下をクリアせず、ROAが低下してしまう。
- イ ×：短期借入金の長期借入金への借換えは、固定比率200%以下をクリアしない。
- ウ ○：正しい。
- エ ×：増資を行うとROAが低下してしまう。

よって、ウが正解である。

【問10】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ×：一般的に、固定費の金額が大きい企業の方が、売上高が変化した場合の営業利益の変動幅は大きくなる。
- イ ○：正しい。
- ウ ○：正しい。
- エ ○：正しい。

よって、アが正解である。

【問11】

【解 答】エ

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ○：正しい。
- ウ ○：正しい。
- エ ×：為替や原材料価格等の変動による影響を含めて、収益費用に与えるインパクトの度合い等を調査する。

よって、エが正解である。

【問12】

【解 答】ウ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ×：材料費は一般に変動費であるが、労務費は固定費的要素が強いため、
労務費については操業度との関係でどのように収益性に影響を与えているかを検討することが重要である。

エ ○：正しい。

よって、ウが正解である。

【問13】

【解 答】エ

【解 説】

ア ○：正しい。

イ ○：正しい。

ウ ○：正しい。

エ ×：棚卸資産の調査における留意点は、時価および価値の算定である。売上債権・仕入債務は客観性があるが、棚卸資産は当該企業の恣意性が介入する恐れがあるため、長期滞留在庫等の把握は重要である。

よって、エが正解である。

【問14】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ×：営業活動によるキャッシュフローが継続的にマイナスであれば、企業の存続が困難となることが多い。
- ウ ×：設備投資については、将来のキャッシュフロー獲得のために重要であり、営業活動によるキャッシュフローと財務活動によるキャッシュフローで賄うケースが多い。
- エ ×：会社の資金調達は、借入金や社債等による安定資金と自己資本のコントロールが重要である。

よって、アが正解である。

【問15】

【解 答】イ

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ×：P E S T分析は、政治（Political）、経済（Economic）、社会（Sociological）、技術（Technological）の4つについて分析する。
- ウ ○：正しい。
- エ ○：正しい。

よって、イが正解である。

【問16】

【解 答】ア

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ×：物流は主活動を構成する。
- ウ ×：複数の情報伝達経路が存在する組織は、マトリックス型と呼ばれる。
- エ ×：まずは自社の強みを認識し、ストーリー化したうえで、知的資産経営報告を作成する。

よって、アが正解である。

【問17】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ○：正しい。
- ウ ×：取扱商品・サービスの販売先や仕入先の状況や評価は、安定した販売の成長に欠かせないものであり、販売条件や仕入条件の優位性は重要である。
- エ ○：正しい。

よって、ウが正解である。

【問18】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ○：正しい。
- ウ ×：機会と弱みを掛け合わせた戦略は「段階的施策」であり、「差別化戦略」は強みと脅威を掛け合わせた戦略のことである。
- エ ○：正しい。

よって、ウが正解である。

【問19】

【解 答】イ

【解 説】

- ア ×：経営不振企業においては、不採算事業からの撤退、コア事業への集中というシナリオの決定が最優先である。
- イ ○：正しい。
- ウ ×：注力すべき事業にフォーカスする場合、間接部門の整理縮小、販売体制の統合、管理体制の一元化など最小人員での効率性追求が必要になる。
- エ ×：不採算部門からの撤退は、製品の一部廃止、顧客との取引解消、事業資産の処分を行うものである。遊休資産の処分とは本質的に異なる。

よって、イが正解である。

【問20】

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：事業の沿革では、将来の成功の基礎となる、過去のヒット商品・サービス開発に関するすべての成功事例を列挙する。これにより、期待感のある事業計画の一助とする。
- イ ×：経営戦略では、今後の主要な製品・サービス、目指す競争優位、マーケットの現在と将来の規模、ターゲットとする顧客について記述する。規模縮小やコスト削減など一般的な戦略も盛り込む。
- ウ ○：正しい。
- エ ×：すべてのステークホルダーにとって、営業的リスク及び財務的リスクは支援を継続するかどうかを判断する上で重要である。リスクの適切な検討は、事業計画の信憑性に大きく関わる。

よって、ウが正解である。

〔第2問〕

【問21】

	前々期	前 期
長期借入金	54,000 千円	80,000 千円
現金預金	1,604 千円	1,167 千円
Net 有利子負債	52,396 千円	78,833 千円
減価償却費	2,025 千円	2,375 千円
営業利益	12,716 千円	11,771 千円
EBITDA	14,741 千円	14,146 千円
EBITDA 有利子負債倍率	3.55 倍	5.57 倍

【問22】

	前々期	前 期
営業利益	12,716 千円	11,771 千円
従業者数	12 名	16 名
労働生産性	1,060 千円	736 千円

(※) ローカルベンチマークにおいては、労働生産性を計算するにあたり、営業利益を用いることに留意すること。

【問23】

	前々期	前 期
売上高	170,586 千円	196,830 千円
変動費 (※)	33,764 千円	40,881 千円
限界利益	136,822 千円	155,949 千円
固定費	124,106 千円	144,178 千円
営業利益	12,716 千円	11,771 千円
損益分岐点売上高	154,732 千円	181,973 千円
損益分岐点比率	90.71%	92.45%

・変動費（※）の計算過程

	前々期	前 期
Ⅱ 売上原価	18,775 千円	22,662 千円
Ⅲ 販売費及び一般管理費		
1. 水道光熱費	5,971 千円	6,889 千円
8. その他経費×50%	9,018 千円	11,330 千円
変動費合計	33,764 千円	40,881 千円

・損益分岐点売上高

$$\text{前々期：固定費 } 124,106 \div \frac{\text{限界利益 } 136,822}{\text{売上高 } 170,586} \approx 154,732 \text{ 千円}$$

$$\text{前 期：固定費 } 144,178 \div \frac{\text{限界利益 } 155,949}{\text{売上高 } 196,830} \approx 181,973 \text{ 千円}$$

・損益分岐点比率

$$\begin{aligned} \text{前々期：損益分岐点売上高 } 154,732 \text{ 千円} \div \text{売上高 } 170,586 \text{ 千円} \times 100 \\ = 90.7061 \cdots \rightarrow 90.71\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{前 期：損益分岐点売上高 } 181,973 \text{ 千円} \div \text{売上高 } 196,830 \text{ 千円} \times 100 \\ = 92.4518 \cdots \rightarrow 92.45\% \end{aligned}$$

【問 30】

売上高	52,488 千円
支出諸費用	48,898 千円
減価償却費	700 千円 7,000 千円 ÷ 10 年
営業利益	2,890 千円

N O P A T	2,023 千円 営業利益 × (1 - 0.3)
キャッシュフロー増加額	2,723 千円 N O P A T + 減価償却費
債務償還年数	7.34 年 借入金 ÷ C F 増加額

- ・債務償還年数：借入金（造作設備 7,000 千円 + 差入保証金 13,000 千円）
 $\div$ キャッシュフロー増加額 2,723 千円 = 7.3448... $\rightarrow$ 7.34 年