

検定試験 サンプル問題

---

---

# 企業経営アドバイザー

---

---

## 知識科目 問題

(制限時間：120分)

〔第1問〕

【問1】～【問40】の設問について、解答を1つ選びなさい。

【問1】

K社の貸借対照表は以下のとおりである。この財務諸表に基づいて、前期比で悪化している指標として、最も適切なものを答えなさい。

貸借対照表

(単位：千円)

	前期末	当期末		前期末	当期末
現金及び預金	2,400	2,100	仕入債務	7,400	7,100
売上債権	7,600	7,100	短期借入金	3,100	2,800
棚卸資産	3,000	2,800	未払法人税等	1,200	1,000
土地	6,200	6,200	長期借入金	2,500	2,000
建物等	5,900	5,800	資本金	11,000	11,000
長期貸付金	5,100	4,900	剰余金	5,000	5,000
資産合計	30,200	28,900	負債・純資産合計	30,200	28,900

- ア 自己資本比率
- イ 総資本経常利益率
- ウ 固定比率
- エ 流動比率

【問2】

以下のデータをもとに、ローカルベンチマークに基づく、当期のJ社の財務分析を行った。各種指標値の組み合わせとして、最も適切なものを答えなさい。  
 なお、前年度の売上高は、48,000万円であった。

貸借対照表 (単位：万円)

現金及び預金	3,700	仕入債務	12,400
売上債権	13,100	短期借入金	6,300
棚卸資産	4,800	未払法人税等	1,900
土地	12,400	長期借入金	7,400
建物等	12,800	資本金	20,000
長期貸付金	6,200	剰余金	5,000
資産合計	53,000	負債・純資産合計	53,000

損益計算書 (単位：万円)

売上高	52,800
売上原価	34,600
売上総利益	18,200
販売費及び一般管理費	7,700
(うち減価償却費)	(2,000)
(うち貸倒引当金繰入額)	(1,000)
営業利益	10,500
営業外収益 (受取利息)	1,300
営業外費用 (支払利息)	2,800
経常利益	9,000
税引前当期純利益	9,000
法人税等	3,200
当期純利益	5,800

従業員数 75人

	EBITDA有利子負債倍率	売上高増加率	営業運転資本回転期間	労働生産性
ア	1.0倍	110%	1.375ヶ月	140万円
イ	0.8倍	10%	1.25ヶ月	140万円
ウ	1.0倍	110%	1.375ヶ月	120万円
エ	0.8倍	10%	1.25ヶ月	120万円

**【問3】**

A社における売上高及び売掛債権の状況は、以下のとおりである。そこで、営業活動によるキャッシュ・フローにおける「営業収入」として、最も適切なものを答えなさい。

＜売上高及び売掛債権の状況＞

(単位：千円)

項 目	金 額
当期売上高計上額	168,000
売掛金・受取手形の当期末残高	35,500
売掛金・受取手形の前期末残高	28,500

- ア 161,000千円
- イ 165,500千円
- ウ 170,500千円
- エ 175,000千円

**【問4】**

中小企業の会計に関する基本要領における固定資産に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 固定資産は、さらに有形固定資産、無形固定資産の2つの区分に分類する。
- イ 工具器具備品のうち、10万円以下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2.5倍である。
- エ 有形固定資産は定額法、定率法等の方法にしたがい、また、無形固定資産は定額法の方法にしたがい、減価償却を行う。

【問5】

原価に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 原価には、製造原価、販売費及び一般管理費は含まれるが、財務活動によって生じる支払利息、割引料等の財務費用は含まれない。
- イ 正常な範囲での仕損及び減損の費用は製造原価に含められるが、異常な仕損及び減損の費用は非原価項目となり、製造原価には含まれない。
- ウ 長期に渡り使用していない設備であっても、工場に置いてある限り、その設備に関する減価償却費は、製造原価に含まれる。
- エ 非原価項目には、経営目的に関連しない価値の減少、異常な状態を原因とする価値の減少のほか、その他の利益剰余金に課する項目がある。

【問6】

単一工程総合原価計算を採用しているX社の以下の資料から、期末仕掛品原価の金額として、最も適切なものを答えなさい。

(資料)

1. 生産データ

月初仕掛品	300個	(加工進捗度30%)
当月投入	<u>1,500個</u>	
合計	1,800個	
月末仕掛品	<u>200個</u>	(加工進捗度80%)
完成品	<u>1,600個</u>	

2. 原価データ

	直接材料費	加工費
月初仕掛品	180,000円	71,140円
当月投入	907,200円	1,352,700円

3. その他データ

材料はすべて工程の始点で投入されており、月末仕掛品の評価方法は平均法による。

- ア 250,120円
- イ 250,240円
- ウ 250,560円
- エ 250,840円

**【問7】**

単一商品を扱うB社の次年度の商品販売等に関する予測データは、以下のとおりである。

この予測データに基づいて、次年度に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として、最も適切なものを答えなさい。なお、使用総資本については年間を通じて一定であるものとする。

販売価格	5,000円
製品1個あたりの変動費	3,000円
年間固定費	2,500万円
使用総資本	16,000万円

- ア 4,150万円
- イ 5,500万円
- ウ 6,250万円
- エ 8,250万円

**【問8】**

B社は、毎月部品甲を他社から購入しており、当月における部品甲の購入量と購入価格について、予定と実績の数値は次のとおりであった。

	予 定	実 績
購 入 量	3,200個	3,250個
購入価格	800円/個	820円/個

これらのデータに基づいて、部品甲の当月の①価格差異、②数量差異として、最も適切な組み合わせを答えなさい。

- ア ① 65,000円 (不利差異)      ② 40,000円 (不利差異)
- イ ① 64,000円 (有利差異)      ② 41,000円 (有利差異)
- ウ ① 65,000円 (不利差異)      ② 41,000円 (不利差異)
- エ ① 64,000円 (有利差異)      ② 40,000円 (有利差異)

**【問9】**

C社には現在1個あたり3,000円の販売価格という条件で製品の新規注文の引合いがきている。しかしC社は現在フル操業状態であり現状の生産能力では新規注文を引き受ける余力が全くない。したがって新規注文を引き受ける場合、生産能力の増強のために追加的な固定費3,800千円が生じることになる。製品の1個あたりの生産に係る変動費は1,000円、現状の生産能力を維持するための固定費は12,000千円である。この新規注文の引き受けにより利益を得るための最低限の注文量として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 1,900個
- イ 1,901個
- ウ 7,900個
- エ 7,901個

**【問10】**

製造業を営むE社では、新たな事業のために新規設備の投資の可否を検討中である。当該投資案の初期投資額は20,000千円であり、耐用年数5年、残存価額0円、定額法により減価償却を行う。当該投資により、第1年度末から第5年度末まで、各年度において売上高7,500千円、現金支出費用2,500千円が発生すると想定されている。

E社の法人税等の実効税率は30%、資本コストは4%であり、4%の複利現価係数は下記のとおりである。

4%の複利現価係数

1年	2年	3年	4年	5年
0.96	0.92	0.89	0.85	0.82

E社の当該投資案の正味現在価値として、最も適切なものを答えなさい。

- ア △446千円
- イ 128千円
- ウ 868千円
- エ 1,246千円

**【問11】**

Aが、A所有の中古自動車（以下、「本件自動車」という。）をBに売却する契約を締結した場合に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア Aが引渡期日を不注意により失念し、引渡しを期日に遅れた場合に、Bは、Aに対して契約を解除したときは、損害賠償を請求することはできない。
- イ Bの代金債務については、不可抗力により支払期日を過ぎてしまった場合にも、Bは損害賠償責任を免れない。
- ウ 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、Bは契約を解除することはできない。
- 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が全壊してしまった場合、Bは、契約を解除するには、履行の催告をする必要がある。

**【問12】**

不法行為の成立要件及び効果に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア Aが過失によりBの身体を傷害した場合、訴訟においてAは過失がないことの証明をしなければならない。
- イ Cが故意にDの身体を傷害した場合、Eに急襲されたCがやむを得ずにDの身体を傷害したとしても、Cは損害賠償義務を免れない。
- ウ Fの加害行為とGの損害の間に条件関係さえあれば、Fの不法行為責任の成立要件の1つである因果関係は認められる。
- エ Hが故意にIの身体を傷害した場合、Hが6歳の子供であれば、Hは損害賠償義務を負わない。



**【問13】**

株主総会に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 株式会社は、株主総会の日から10年間、当該株主総会の議事録を本店及び支店に備え置かなければならない。
- イ 取締役会設置会社でない会社の株主総会は、株式会社に関する一切の事項について決議をすることができる。
- ウ 株式会社は、毎事業年度の終了後一定の時期に株主総会を招集しなければならない。
- エ 役員の選任・解任は原則として株主総会の普通決議事項であるが、監査役の解任は株主総会の特別決議事項である。

**【問14】**

取締役等の義務と責任に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 会計監査人も役員等に当たるため、取締役と同様、法令・定款等を遵守して、株式会社のために忠実にその職務を行う義務を負う。
- イ 取締役会設置会社の取締役が、自己のために株式会社の事業の部類に属する取引をしたことにより当該株式会社に損害が生じたときは、取締役会の承認を得ていたか否かを問わず、当該取引によって取締役が得た利益の額は、当該損害の額と推定される。
- ウ 株式会社と取締役との利益が相反する取引に関する取締役会の承認の決議に賛成した取締役は、当該利益相反取引によって当該株式会社に損害が生じた場合は、その任務を怠ったものと推定される。
- エ 取締役の株式会社に対する任務懈怠に基づく損害賠償責任については、その責任を一部免除する場合でも、総株主の同意がなければならない。

**【問15】**

会社法上の監査にかかわる機関に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- 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が、監査役の資格は、弁護士又は税理士に限定されている。
- イ 指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社以外の大会社又は公開会社では、監査役会を設置する必要があり、監査役会は3人以上の監査役により構成され、過半数は社外監査役でなければならない。
- ウ 大会社では、会計監査人を設置する必要があるが、会計監査人の資格は、公認会計士又は税理士に限定されている。
- エ すべての株式会社では、原則として会計参与を任意に設置することができるが、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。

**【問16】**

株式に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 株式とは、均一化・細分化された割合的単位の形をとった株式会社の社員たる地位で、この地位を表す有価証券である株券は、必ず発行しなければならない。
- イ すべての株式会社において、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。
- 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は普通決議でできるが、第三者への有利発行は株主総会の特別決議が必要である。
- エ 議決権制限株式とは、株主総会において議決権を行使できる事項に制限がある株式であり、全部について制限された株式を無議決権株式という。

**【問17】**

事業譲渡に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。なお、この点について定款に別段の定めはないものとする。

- ア 株式会社がその事業の全部を個人商人に譲渡する場合でも、当該株式会社は、原則として株主総会の特別決議によって、当該行為に係る契約の承認を受けなければならない。
- イ 株式会社がその事業の全部を譲渡する場合、当該株式会社の債権者は、当該事業譲渡について要求される債権者異議手続により、異議を述べることができる。
- ウ 株式会社が事業の全部を譲渡する場合、当該事業譲渡に反対する譲渡会社の株主は、当該株式会社に対して、自己の有する株式を公正な価格で買い取れることを請求することができるのが原則である。
- エ 株式会社がその事業の全部を譲渡した場合、当該譲渡会社は、当事者の別段の意思表示がない限り、同一の市町村の区域内及び隣接市町村の区域内では、当該事業譲渡をした日から20年間は同一の事業を行ってはならない。

**【問18】**

詐害的会社分割等に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 吸収分割承継株式会社（以下、承継会社という。）は、効力発生日に、吸収分割契約の定めに従い、吸収分割会社（以下、分割会社という。）の権利義務を承継する。
- イ 分割会社が承継会社に承継されない債務の債権者（以下、残存債権者という。）を害することを知って吸収分割をした場合（以下、詐害的会社分割という。）には、残存債権者は、承継会社に対して、承継した財産の価額を限度として、当該債務の履行を請求することができる。
- 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3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。
- エ 事業譲渡についても詐害的会社分割と同様の問題が生じうるため、同様の規定が設けられている。

**【問19】**

実用新案法に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 考案とは、自然法則を利用した技術的思想の創作又は物を生産する方法の創作をいう。
- 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、他人に仮通常実施権を許諾することはできない。
- ウ 実用新案登録出願があったときは、その実用新案登録出願が放棄され、取り下げられ、又は却下された場合を除き、実用新案権の設定の登録をする。
- エ 実用新案権は、設定の登録により発生し、その存続期間は、設定登録の日から10年をもって終了する。

**【問20】**

商標権に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 商標法は、商標の創作と保護を促進することにより、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。
- 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等も商標登録を受けることができる。
- ウ 同一の商標について同日に2以上の商標登録出願があったときは、商標登録出願人の協議により定めた1人のみがその商標について商標登録を受けられ、協議不成立のときは特許庁長官が行う公正な方法によるくじで決める。
- エ 商標権の存続期間は、出願の日から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。

**【問21】**

ポーターの5フォースモデルに関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- 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、供給業者は生き残りを図るために交渉力を抑える傾向になる。
- イ ある業界の企業の顧客となる買い手の交渉力が強い場合、その業界に属する企業の収益性は低くなる。
- 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、その業界内の競争状態は激しくなる。
- エ ある業界内で製品を差別化するポイントが多い場合、各社の新商品開発が推進され、同業者同士の価格競争が激しくなる。

**【問22】**

多角化に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 企業が多角化を行う理由として、企業内にある未使用資源の有効活用や、新しい魅力的な事業分野の確保などが挙げられる。
- イ 多角化を進めると経営資源が分散するので、経営リスクが高まるとともに、収益が不安定化するデメリットが大きい。
- ウ 多角化に失敗して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にこだわらずに新たな経営資源を確保することが必要である。
- エ 無関連多角化は、関連性のない分野での多角化であり、ローリスク・ローリターンであるといえる。

**【問23】**

経営資源の強化に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア コア・コンピタンスとは、企業の独自性を生み出す組織能力であり、持続的な競争優位性の源泉となるが、既存市場に限定される競争優位性である。
- イ ある企業が保有する経営資源について、価値はあるが希少性がない場合、一般的に標準を上回る利益を生み出さない。
- ウ ある企業が保有する経営資源について、価値はあるが模倣が容易な場合、一時的な競争優位性を生み出すことはできる。
- エ ある企業が有する競争優位性を持続的なものにするには、適切な組織体制を確立していることが必要である。

**【問24】**

競争優位の源泉に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 規模の経済とは、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という考え方である。
- イ 範囲の経済とは、企業が複数の事業活動を行うことにより、より経済的な事業運営が可能になるという考え方である。
- ウ 速度の経済とは、情報技術を活用したことによって得られる経済的便益の総称であり、近年益々重要視されるようになっている。
- エ 経験曲線効果とは、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ができるという考え方である。

**【問25】**

事業部制組織に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 収益性の向上を追求する組織形態であり、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して重視すべきである。
- イ 事業運営に関する責任や権限を本部から事業部へ委譲する組織形態であり、全体予算の最終決定も各事業部へ権限委譲するのが一般的である。
- ウ 将来のトップマネジメントの養成を図ることができるとともに、下位管理者の管理能力も高めることができる。
- エ 機能別組織と比較するとトップの負担が大きくなるので、トップの意思決定に遅れが生じる可能性があることがデメリットである。

**【問26】**

リーダーシップ論に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア コッターは「変革を推し進める機能」をリーダーシップ、「効率的・確実に組織を運営する機能」をマネジメントとして定義している。
- 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がリーダーシップの手法である。
- ウ リーダーシップはマネジメントより重要であり、リーダーシップのスキルを高めていくことを優先することが経営の目標を達成させていくためには効果的である。
- エ リーダーシップスタイルは、「人間関係志向」と「個人能力志向」に分けられ、内容理論では、どちらも重要視することが望ましいとされている。

**【問27】**

Off-JT (Off the Job Training) に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 仕事から離れて教育を行うため、時間や費用がかかる。
- イ 他の受講者とコミュニケーションを取ることで、ネットワークを広げることができる。
- ウ 仕事に必要で実践的な内容を直接先輩から教わることができるため、研修と仕事のズレが小さく効率的に学ぶことができる。
- エ 階層別や職種別に必要とされる専門的な能力や知識を習得することが可能である。

**【問28】**

消費者購買行動に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 一般的に消費者の購買意思決定には「問題認知」→「情報探索」→「代替品評価」→「購買決定」→「購買後の行動」の5つのプロセスがある。
- イ 商品やサービスを利用したユーザーが、口コミにより友人など不特定多数に広まるよう仕掛けていくマーケティング手法をバイラルマーケティングという。
- ウ 購買意思決定プロセスの「問題認知」の段階が、最も口コミ情報の影響を受けやすい。
- エ 購買後に不満を感じた際に、購買しなかった商品の欠点を発見しようとする行動が見られることを認知的不協和の理論という。



**【問29】**

サービスマーケティングに関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 無形財の特性における「不可分性」とは、生産と消費が同時に行われるということであり、サービスの提供者と消費者の相互作用によってサービスの品質が決まるといえる。
- イ 無形財の特性における「消滅性」とは、生産と消費が同時に行われ、在庫できないことであり、需要が変動する場合、供給とのバランスを保つ必要がある。
- ウ 無形財の特性における「無形性」への対応として、物的証拠を提示して、サービスの可視化を高めることが挙げられる。
- エ 無形財の特性における「品質の変動性」への対応として、パートタイムの従業員を活用して、ピーク時の供給能力を高めることが挙げられる。

**【問30】**

インターネットマーケティングに関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア インターネット上で行う情報発信、広告宣伝活動は、紙媒体などで行う活動に比べ、費用を安く抑えることができる。
- イ ペイド・メディア、オウンド・メディア、アーンド・メディアを有機的に組み合わせて、消費者とコミュニケーションを図る。
- ウ アーンド・メディアには、SNS、ブログ、掲示版などがある。
- エ オムニチャネルでは、ネットで複数の接点を持つことで売上をアップさせる方法である。

**【問31】**

倒産防止施策に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 中小企業倒産防止共済制度の共済金の貸付限度額は、回収が困難になった売掛金債権等の額と掛金総額の最高5倍に相当する額のいずれか少ない額（上限8,000万円）である。
- イ 中小企業倒産防止共済制度の掛金月額が5,000円～10万円まで自由に選択でき、増額・減額できる。
- ウ 小規模企業共済制度とは、小規模企業の経営者や役員が、廃業や退職時の生活資金などのために積み立てる共済制度であり、掛金が全額所得控除できる。
- エ 小規模企業共済制度の掛金月額は1,000円～5万円まで自由に選択でき、増額・減額できる。

**【問32】**

経営革新計画に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 経営革新計画の「新事業活動」の内容に、「新商品の開発または生産」は該当するが「商品の新たな生産または販売方式の導入」は該当しない。
- イ 「経営の相当程度の向上」を示す経営目標の指標の1つに「付加価値額」の伸び率があるが、その「付加価値額」は営業利益＋減価償却費と定義されている。
- ウ 「経営の相当程度の向上」を示す経営目標の指標の1つに「給与支給総額」の伸び率があるが、4年計画の場合の目標伸び率は8%以上である。
- エ 経営革新計画の承認を受けた場合、中小企業投資育成株式会社法の特例の支援措置があるが、経営革新計画とは別に個別審査を受ける必要がある。

**【問33】**

下請代金支払遅延等防止法における親事業者の義務に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 委託後、直ちに下請代金の額等取引条件を書いた書面を交付する義務。
- イ 委託後、給付、給付の受領(役務の提供の実施)、下請代金の支払等について記載した書類等を作成し、2年間保存する義務。
- ウ 給付を受領した日(役務の提供を受けた日)から60日以内で、かつ出来る限り短い期間内に支払期日を定める義務。
- エ 支払期日までに支払わなかった場合は、支払期日から支払いを行った日の前日までの日数に、遅延利息(年率14.6%)を加算して支払う義務。

**【問34】**

生産管理に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 品質(Quality)、コスト(Cost)、納期(Delivery)は生産管理の基本的要素で需要の三要素と呼ばれる。
- イ PQCD SMEは生産管理の目標や尺度に使用される生産の課題であり、QCD以外のPは生産性、Sは安全性、Mは人、Eは環境性を意味する。
- ウ 生産性の代表的な指標である労働生産性は、生産量(生産金額)を労働量(従業員数)で除して算出する。
- エ 生産管理の対象には、第1次管理として工程管理、品質管理、原価管理、第2次管理として作業管理、設備管理、資材管理、運搬管理がある。

**【問35】**

受注生産・見込生産に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 受注生産は、生産リードタイムの短い製品の生産に適用される生産形態であり、納期管理しやすい。
- イ 受注生産では、自社で製品仕様を決めることが多いので、受注を平準化しやすい生産形態である。
- ウ 見込生産では、顧客ニーズの的確な把握や製品の企画開発力強化により、製品差別化を図っていくことが重要である。
- エ 見込生産は、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あり、不良在庫が発生するリスクは少ない。

**【問36】**

ライン生産に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア ライン生産方式のメリットとして、作業者の間接作業が少なく、物の流れが単純であり、作業者自身が創意工夫を発揮しやすいことが挙げられる。
- イ ライン生産方式のデメリットとして、レイアウト上の制約が多く、プロダクトライフサイクルが長い製品を生産するのには適していないことが挙げられる。
- ウ ピッチタイムとは、生産ラインから製品が産出される平均時間間隔のことであり、短縮する方法として、より多くの工程に分割する方法がある。
- エ ラインバランス効率とは、各工程の要素作業時間の合計をピッチタイムで割ることで算出することができる。

**【問37】**

P E R T (Program Evaluation and Review Technique) に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア P E R Tとは、プロジェクトの大規模化に伴い膨大なアクティビティ（作業）を遂行する必要がある場合に有効なスケジューリング手法である。
- イ クリティカルパスとは、プロジェクトにあたってボトルネックとなっているパスであり、最早着手日と最遅着手日が同じ値のノードを結んだものである。
- ウ 最早着手日とは、予定どおりプロジェクトを完了するためには少なくともこの日までに次の作業を着手しなければならない日のことである。
- エ アローダイアグラムとは、プロジェクトを構成しているそれぞれのアクティビティの遂行順序に従って結合点を連結した図である。

**【問38】**

製品開発・設計に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア V E (Value Engineering) とは、製品の価値について機能上、製品技術上などの面からコストダウンの分析・検討を行うことで、機能をコストで除すことで価値を求める。
- イ V Eで対象とする機能はすべての機能であるが、主となるのは使用機能の中の基本機能である。
- ウ C A E (Computer-Aided Engineering) とは、製品を製造するために必要な情報をコンピュータで統合的に処理し、設計データに基づく製品のシミュレーションを行うことである。
- エ コンカレントエンジニアリングとは、製品設計、製造、販売などの各機能の業務を並行させて開発を進める方法で、開発リードタイムを圧縮する効果が期待できる。

**【問39】**

方法研究に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 工程分析では、作業を「加工」「準備段取り」「検査」「停滞」「余裕」の5つの基本要素に分解する。
- イ 工程分析の手法には、単純工程分析、製品工程分析、流れ分析などがあり、分析する目的に応じて使い分ける。
- ウ 動作研究は、身体動作、目の動きなど作業者が行うすべての動作を調査・分析することで、個々の動作の改善に活用される。
- エ 動作研究の代表的な手法である両手動作分析は、動作レベルを「加工作業」「移動」「保持」「手待」に分類して調査・分析を行う。

**【問40】**

QC 7つ道具に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア パレート図を活用すると、全体の中で大きな影響を占める要因を明確にすることで、最も重要な問題点に絞って改善に取り組むことができる。
- イ ヒストグラムはデータの分布状態を把握する図で、測定できるデータを時系列的に並べ、異常かどうかの判断を管理できる。
- ウ チェックシートは、あらかじめチェックする項目を決め、問題の本質を明らかにするために活用する。
- エ 層別とは、時間別、材料別、作業方法別など母集団を特徴によって、いくつかの層に分割することである。

〔第2問〕

【問41】～【問43】の設問について、解答を1つ選びなさい。

X社は製造業を営んでおり、本社を東北地方に有する創業55年の老舗の企業である。X社は、顧客に低価格・高品質の製品を提供するために、市場調査を継続的に行っており、顧客の声を聞いて忠実に反映させるなどして、常に顧客に寄り添った企業経営を行っている。その結果として、東北地方では絶大なる信頼を獲得しており、長年安定した企業経営を行うことができていた。しかし、昨今の感染症の大流行によりX社も重大な影響を受け、感染症の流行が収まる気配が一向に見られないことも相まって、将来の見通しは不透明なものとなっている。

このような状況の中で、X社は厳しい環境下に耐え、より一層の発展のため、財務体質の強化と新製品の開発のための設備投資や研究開発などによる生き残りの道を必死で模索している最中である。

なお、X社とそのベンチマークとなる同業他社の当期の貸借対照表は以下のとおりであった。

貸借対照表

(単位：百万円)

	X社	同業他社		X社	同業他社
資産の部			負債の部		
流動資産	860	825	流動負債	770	740
現金・預金	220	226	支払手形・買掛金	270	320
受取手形・売掛金	410	380	短期借入金	410	390
棚卸資産	180	200	その他流動負債	90	30
その他流動資産	50	19	固定負債	670	710
固定資産	1,200	1,195	長期借入金	610	680
土地	720	730	その他固定負債	60	30
建物・機械設備等	1,040	1,080	負債合計	1,440	1,450
減価償却累計額	-640	-680	純資産の部		
投資有価証券	80	65	資本金	400	370
資産合計	2,060	2,020	剰余金	220	200
			純資産合計	620	570
			負債・純資産合計	2,060	2,020

貸借対照表によれば、X社は同業他社と比較すると、財政状態については良好な状態であるといえる。しかし、感染症による先行き不安定な状況が継続しており、収まる気配が見られないことから油断は禁物であり、今後のより一層の財務体質の強化を図る必要性に迫られている。

財務体質の強化を図るためには、経営分析を実施し、X社の長所と短所の洗い出しを行う必要があり、その際、売上高、諸費用、各種利益などの損益情報も含めて行うことが重要である。

なお、X社とそのベンチマークとなる同業他社の当期の損益計算書は、以下のとおりであった。

#### 損益計算書

(単位：百万円)

	X社	同業他社
売上高	2,610	2,480
売上原価	1,744	1,687
売上総利益	866	793
販売費・一般管理費	371	348
営業利益	495	445
営業外収益	35	18
営業外費用	91	107
経常利益	439	356
特別利益	468	534
特別損失	457	530
税引前当期純利益	450	360
法人税等	135	108
当期純利益	315	252

当期、政府による緊急事態宣言が発令されたことを受けて活動自粛を余儀なくされ、活動自粛期間中の収益は例年に比べて若干落ち込み、そこに追い打ちをかけるように休業中の人件費などの固定費は継続的かつ多額に発生し続けていたが、政府からの助成金などの制度を有効に利用したことによって、前年度からの利益の減少額を最小限に抑えることができた。

X社は今後の企業経営に役立てるため、経営分析に着手することとなった。そこで、経営分析や意思決定に関する各問に答えなさい。



**【問41】**

X社は、当年度の財務諸表を用いて、同業他社との比較による経営分析を行った。その結果、同業他社と比較して、X社が改善すべきであると考えられる指標が判明した。そこで、X社が改善すべきであると考えられる指標の名称の組み合わせとして、最も適切なものを答えなさい。

- |   |     |            |
|---|-----|------------|
| ア | 収益性 | 総資本経常利益率   |
|   | 安全性 | 固定比率       |
|   | 効率性 | 有形固定資産回転率  |
| イ | 収益性 | 売上高売上原価比率  |
|   | 安全性 | 固定長期適合率    |
|   | 効率性 | 総資本回転率     |
| ウ | 収益性 | 売上高営業外費用比率 |
|   | 安全性 | 自己資本比率     |
|   | 効率性 | 棚卸資産回転率    |
| エ | 収益性 | 売上高販管費比率   |
|   | 安全性 | 当座比率       |
|   | 効率性 | 売上債権回転率    |

**【問42】**

X社の当年度の財務諸表をベースに、次年度のX社の経常利益段階での損益分岐点分析を行った。当年度のX社の売上原価および販売費・一般管理費のうち、固定費はそれぞれ241百万円と47百万円であり、営業外収益および営業外費用については固定費の修正項目として取り扱う。なお、X社は、市場調査に活路を見出したいと考えていることから、次年度においてそれらに係る固定的なコストが16百万円増加すると予想される。市場調査のデータを用いた販売活動の成果として、X社は次年度において、経常利益が17百万円増加すると見込んでいる。変動費率は当年度と同じと仮定した場合、X社の次年度に見込まれる経常利益を達成する売上高として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 1,200百万円
- イ 2,610百万円
- ウ 2,720百万円
- エ 2,800百万円

**【問43】**

X社は、長年の勤勉・実直な企業活動の成果として、市場占拠率は上々であり、一定規模以上の顧客を獲得できている。しかし、感染症の流行により将来の見通しが不透明であることから、さらなる安定的企業経営と新たな顧客獲得のために新製品を市場に投入し、収益を増加させようと目論んでおり、設備投資を実施することを検討中である。

現在検討中の設備投資案として、初期投資額160百万円の設備Aに投資する案（以下甲案）と、初期投資額200百万円の設備Bに投資する案（以下乙案）がある。これらの投資案を実施することで増加すると予想される損益は、以下のとおりである。

**(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
運転資金増減額	5百万円	5百万円	5百万円	-5百万円

**(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
運転資金増減額	5百万円	8百万円	-5百万円	5百万円

設備Aと設備Bは、ともに4年後に経済命数を迎えることになるため、耐用年数4年、残存価額0円、定額法により減価償却を行う。4年後の売却予想価格は、設備Bが10百万円であるが、設備Aは10百万円の処分費用が発生すると予想されている。上記の増加損益は、各設備の減価償却費を除きすべて現金収入額及び現金支出額に基づく金額であり、運転資金増減額については、正は増加、負は減少を表している。また、キャッシュ・フローは各年度末に一括して生じるものと仮定する。なお、X社は過去から意思決定期間終了まで継続して黒字企業であるものとし、法人税率は30%、資本コストは4%、計算にあたっては以下に示す複利現価係数を使用するものとする。

上記データに基づいて、甲案と乙案の正味現在価値を比較した場合、解答として最も適切なものを答えなさい。

4%の複利現価係数

1年	2年	3年	4年
0.96	0.92	0.89	0.85

- ア 両案とも不利である
- イ 甲案が0.7百万円有利である
- ウ 乙案が0.7百万円有利である
- エ 甲案と乙案は同価値である

### 〔第3問〕

【問44】～【問47】の設問について、解答を1つ選びなさい。

#### < Y社の概要 >

- ・ Y社は、銀行や流通業等の基幹システムの保守メンテナンスを主な事業としている。
- ・ 資本金は2,000万円である。
- ・ 従業員は80名で、従業員の平均年齢は39歳である。
- ・ 主要得意先は大手システムメーカーN社であり、N社との取引がY社売上全体の75%を占めている。
- ・ N社との資本関係はない。
- ・ Y社の強みは、保守メンテナンス・サービスを全国網で24時間対応できる体制を確立していること、基幹システムの保守メンテナンスなら一通りこなせる技術ノウハウを保有していることが挙げられる。
- ・ N社同様の基幹システムメーカーであるK社から、保守メンテナンスの仕事を紹介により1年前に受注したが、受注金額は伸びていない。
- ・ 保守メンテナンスの仕事は下請仕事であり、一般消費者に対するY社の認知度は低いが、業界内では高い評価を得ている。
- ・ 5年前から工場・オフィス向けのネットワーク工事・電気配線工事を製造業から受注しているが、最近の売上の伸びは横ばいで収益性は低く、部門利益はだいたいトントンで前期は赤字であった。
- ・ 基幹システム向けの情報セキュリティ対策の案件の受注が増加傾向にあり、既存顧客の製造業からも情報セキュリティ対策に関する引き合いがあるが、人員不足やノウハウ不足で製造業の要求には対応しきれていない。

#### < 市場環境 >

- ・ 銀行や流通業等の基幹システムの保守メンテナンスは安定した需要がある。
- ・ 自動車産業は市場規模の大きい業界であり、同市場で安定した売上を確保できる足掛かりを得たいとY社社長は考えている。
- ・ 工場・オフィス向けのネットワーク工事・電気配線工事は、同業者が多く競争環境が厳しい状況にある。
- ・ 情報セキュリティ対策は、銀行や流通業等の基幹システムだけでなく、工場やオフィスにおいても益々重要になっている。

#### < 組織の状況 >

- ・ 部署は、管理部、技術部、工事部、本社営業所、東日本営業所、中日本営業所、西日本営業所がある。

- ・最初に配属された部署でキャリアを重ねる人が多く、部長や所長になるまでは他部署への異動はほとんどない。
- ・人事制度は年功的な制度であり、成果で評価するのではなく、どれだけ長い時間働いたかで評価する傾向がある。
- ・保守的な企業風土であり、従業員が率先して改善活動や新しい事に取り組む慣習がない。
- ・各部門が作成した予算に基づいて経営計画を毎年作成して社内で発表しているが、経営方針が社内に浸透しておらず、経営計画の目標も達成されないことが多い。

**【問44】**

Y社の成長戦略に対するアドバイス内容として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア N社向け以外の保守メンテナンス・サービスを提供する部署を独立させるとともに人員を増強し、顧客に出向させる業務も受注する。
- イ 工場・オフィス向けのネットワーク工事・電気配線工事は競争環境が厳しい上、収益性が低いので、早急に撤退する。
- ウ 工場・オフィス向けの情報セキュリティ対策に関する技術ノウハウを有する人材を新たに採用し、情報セキュリティ分野の新サービスを開発する。
- エ 基幹システムの保守メンテナンス・サービス以外の新サービスを開発し、銀行や流通業向けに提案する。

**【問45】**

Y社のマーケティング・営業戦略に対するアドバイス内容として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 自動車関連の大手・中堅企業の新規顧客開拓を目的として、Y社がターゲットとする新規顧客の多くと取引口座を有する機械工具商社L社と総販売代理店契約を結ぶ。
- イ 新規顧客開拓を効率的に進めるために、顧客への初回訪問時に自社の会社説明及び商品説明を丁寧に行い、初回で具体的な商談にならなかった顧客は今後の営業活動の対象外とし、商談となった顧客に集中する。
- ウ 保守メンテナンス・サービスの堅いイメージを払拭するために、各種サービスを動物にたとえたユニークな名称としてブランド認知を高める。
- エ 社内の保守メンテナンス・スタッフの満足度やモチベーションを高めるために、定期的な教育や経営者とのコミュニケーションの機会を作る。

**【問46】**

Y社の人材育成や組織改革に対するアドバイス内容として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア ハーズバーグの動機づけ＝衛生理論の考え方を活用し、給与を上げることで従業員を動機づけして積極的な態度を引き出す。
- イ マズローの欲求段階説の考え方を活用し、自己実現の欲求を満たすために人事制度において自己申告制度を導入する。
- ウ 革新的なアイデアを生み出す組織風土を醸成するために、ナレッジマネジメントの考え方を活用してY社の暗黙知を形式知化する。
- エ 経営者と経営幹部だけでなく、中間管理職や将来のリーダー候補メンバーも集めた経営計画策定の合宿開催等により、経営方針浸透の機会を作る。

**【問47】**

Y社は、新たな事業展開として中小製造業G社と連携して新商品を開発し、海外展開も視野に入れている。今後、Y社が活用できる中小企業支援施策に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 中小製造業G社と業務提携し、共同開発による新商品の販路を開拓するために新連携計画を作成して認定を受け、補助金などの各種支援措置を受ける。
- イ 先端設備に該当する新設備を導入するにあたり、事業継続力強化計画を作成して認定を受け、税制優遇などの各種支援措置を受ける。
- ウ 海外展開における事業の実現可能性を調査するために、JETRO（日本貿易振興機構）の専門家による相談や情報提供のサポートを受ける。
- エ 経営力向上計画を作成し、経営の向上の程度を示す指標については、労働生産性を用いて、5年計画の場合、1%以上の伸び率を計画して、税制等の支援措置を受ける。

〔第4問〕

【問48】～【問50】の設問について、解答を1つ選びなさい。

＜Z社の概要＞

- ・ Z社は、電子回路基板への部品実装を主力事業としている。
- ・ ロットサイズが1～100個程度までの開発で使われる試作品の受注が会社売上高の6割、100～10,000個程度までの量産品の受注が会社売上高の4割である。
- ・ 試作品を受注する場合には、顧客は開発設計期間短縮のため、短納期要望が強い。
- ・ 従業員数は25名である。
- ・ 前期の売上高は1.8億円、営業利益は800万円であった。

＜市場環境＞

- ・ 国内の電子回路基板産業は2000年代前半をピークに減少傾向が続いている。
- ・ 民生用電子機器や産業用電子機器などの最終製品を手がけるメーカーが、生産拠点の海外シフトを進めたため、量産品の国内生産は著しく減少している。
- ・ 試作品対応については、国内生産の強みが発揮できるため、高度な技術力、短納期対応力、高品質対応力を持つ企業が成長している。
- ・ チップ部品の微小化が進み、電子回路基板の小型化、高密度化が進んでいる。対応するために設備導入や技術力を向上させることが差別化できる要因となっている。

＜生産の状況＞

- ・ Z社は基本的に受注生産で、部品調達方法は、Z社自身で実装する部品を調達する場合と実装する部品を顧客から支給される場合に大きく2つに分けられる。
- ・ 電子部品には、数百～数千個単位のロットサイズでしか販売しない部品も多くある。そのため、部品を調達するために、単品を扱う部品商社を利用する競合企業が多い。
- ・ Z社では利益を増加させるため、できるかぎり自社で部品を調達することに取り組んでいる。そのため、1回の受注で使い切ることはほとんどなく在庫として保管することが多い。
- ・ チップ部品といわれる小さな部品が使われることが多く、手作業で実装することが難しいため、ロットサイズが小さくても極力プログラムを作成して設備を使って部品実装をすることが多い。



- ・ Z社で発生する不良としては、半田クラック（ひび割れ）、部品間違い、部品取付忘れなどが多く、大半がヒューマンエラーである。
- ・ 作業マニュアルは十分に整備されておらず、社外に不良が流出するのを防ぐため出荷前の目視検査の強化に力を入れている。

**【問48】**

Z社の試作品対応を強化するにあたってのアドバイスとして、最も不適切なものを答えなさい。

- ア これまでの部品実装の実績とノウハウを活かし、顧客の課題解決につながるような提案型の技術営業を行う。
- イ 需要予測の精度を向上させることで、より正確な生産計画を立案することに役立て、需要予測と生産計画の連動性を高める。
- ウ 段取作業が増加するため、段取作業の効率化を図ることが重要となり、そのために I E 分析を行うことは有効である。
- エ 短納期対応にするため、進捗管理を強化することで納期遅れを防止する。

**【問49】**

Z社が品質管理を強化するための取り組みとして、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 発生している品質不良の問題を改善するために、V E（価値工学）の 5 原則に基づいて改善策を検討する。
- イ 品質改善のためには、問題の把握から解決までの活動の中で Q C 7 つ道具を活用することは有効である。
- ウ 特性要因図を使って問題に対する要因を分析し、重要と思われる要因を特定することが根本的な改善につながる。
- エ 品質改善活動に取り組み効果が確認できたら、作業標準書を改訂し、良い状態が維持されているかを監視する。

**【問50】**

Z社が部品の在庫・購買管理を効率的に行うためのアドバイスとして、最も適切なものを答えなさい。

- ア 電子部品はほとんど劣化することがないため、長期間使用されていない部品であっても廃棄せずに、在庫として保管する。
- イ 過剰在庫を防止するために、できる限り多くの部品の種類で、現在の在庫数を確認しながら定期的に発注する。
- ウ 部品を集める作業で、見つけられず探すなど余計な作業時間がかかる場合には、5 Sを強化してムダを無くすことが有効である。
- エ 短納期要望に対応するため部品調達納期を優先し、Z社の受入検査体制を強化することで品質不良を防止する。

得点	
----	--

## 企業経営アドバイザー

# 検定試験 サンプル問題

〔知識科目・解答用紙〕

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

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

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

企業経営アドバイザー検定試験は2021年10月から、C B T方式で実施されます。  
 試験センターではパソコンを使い、選択肢を選んで回答していただきます。  
 この解答用紙はご自宅でサンプル問題を解く際に、参考としてご利用ください。

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