

検定試験 サンプル問題

企業経営アドバイザー

実践科目 問題

(制限時間：90分)

〔第1問〕

【問1】～【問20】の設問について、解答を1つ選びなさい。

【問1】

知的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 知的資産は、貸借対照表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称である。
- イ 知的資産は、その企業の組織力やブランド力など、その価値を金銭的に評価できるものである。
- ウ 知的資産は、ロイヤリティーに代表され、収入に直結するものである。
- エ 知的資産は、特許権、商標権に代表される法律上の権利に限定される。

【問2】

ローカルベンチマークにおける6つの財務指標に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 企業活動は、資産の活用による利益の生産であるから、資産利益率を収益性指標としている。ここでの指標は営業利益を採用し、少ない投下資産で多くの利益を生産することが効率的となる。
- イ 従業者による売上高の獲得に着目し、1人あたりの売上高を労働生産性としている。マンパワーによるビジネスモデルにおいて、特に重要な指標として位置づけられている。
- ウ 有利子負債の返済原資は、経常利益である。経常利益は、金利負担後の利益であるから、借入金の返済原資となる。有利子負債を経常利益で除した指標が、有利子負債倍率である。
- エ 売上高に比例して増減する貸借対照表項目は、営業運転資本である。営業運転資本を売上高で除し、12ヶ月を乗じた月数を営業運転資本回転期間という。取引条件の変化や不良資産の可能性をチェックする指標となる。

【問3】

ローカルベンチマークにおける非財務情報の4つの視点に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 経営者への着目は、経営理念や経営意欲などから経営者自身の能力を推量することが重要である。中小企業の維持成長は、経営者に依存するところが大きい。
- イ 事業への着目は、企業および事業沿革、技術力および販売力の強みと弱み、IT活用の状況から事業の維持・成長性を判断する。
- ウ 企業を取り巻く環境およ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、後継者の有無や育成状況などが含まれる。
- エ 内部管理体制への着目は、組織体制、品質管理・情報管理体制、事業計画・経営計画の有無、従業員との経営目標の共有状況、人材育成の取り組み、研究開発・商品開発の体制などの状況を把握する。

【問4】

デューデリジェンスに関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア デューデリジェンスの範囲には、経営管理や事業システム、財務・法務・人事・ITシステム、知的財産権など様々な分野の調査が含まれる。
- イ デューデリジェンスの計画段階においては、その目的を明確にし、調査結果を何に利用するかが重要である。目的を十分に考慮した上で、調査項目・調査範囲・調査手続を決定する。
- ウ デューデリジェンスの調査実施段階においては、対象会社の全般についてのヒアリング調査・資料調査・実地調査を行い、全体像を把握することから始める。
- エ デューデリジェンスの分析段階においては、調査結果のレポートを作成する。レポートでは事実の記載だけではなく、調査目的との適合度や、計画段階での想定値との差異および改善意見も併せて記載する。

【問5】

経営者保証に関するガイドラインの適用対象となり得る保証契約に関して、適用される要件として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 保証契約の主たる債務者が中小企業であること。
- イ 保証人が個人であり、主たる債務者である中小企業の役員であること。
- ウ 主たる債務者および保証人が反社会的勢力ではなく、その恐れもないこと。
- エ 主たる債務者および保証人の双方が弁済について誠実であり、対象債権者の請求に応じ、それぞれの財産状況を適時適切に開示していること。

【問6】

当期における財務データは、以下のとおりである。これをもとに、当期の負債に含まれる借入金のうち300百万円を預金から返済した場合における、総資本経常利益率及び自己資本(当期純)利益率の変化に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。なお、借入金返済に伴う利息については考慮しない。

〈財務データ〉(単位：百万円)

貸借対照表：資産3,500、負債2,100、純資産1,400

損益計算書：売上高3,000、営業利益350、経常利益280、当期純利益210

- ア 総資本経常利益率、自己資本(当期純)利益率ともに上昇する。
- イ 総資本経常利益率、自己資本(当期純)利益率ともに変化しない。
- ウ 総資本経常利益率は変化しないが、自己資本(当期純)利益率は上昇する。
- エ 総資本経常利益率は上昇するが、自己資本(当期純)利益率は変化しない。

【問7】

ROA(総資本利益率)を上昇させる要因として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 長年使用してきた不動産を簿価と同額で売却した。
- イ 今期は前期比で増収増益となったが、運転資本は増加しなかった。
- ウ 手元にある現金で借入金を返済した。
- エ 今期は前期比で売上は横ばいであり、総資産に変化はなかったが、コストカットに成功した。

【問8】

付加価値に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア ローカルベンチマークにおける労働生産性を算出する際の付加価値は簡便的に当期純利益を用いる。
- イ 付加価値を増加させるには、自社で行っていた金属加工を他社に委託して金属加工関連設備を処分することが有効である。
- ウ 従業員労働時間当たりの付加価値を向上させる取り組み例として、IT投資等の設備投資を行い効果的に活用することが挙げられる。
- エ 市場縮小時においては、販売量を維持するために販売価格を値下げすることが、従業員1人当たりの付加価値向上に貢献することになる。

【問9】

流動資産25、固定資産75、流動負債40、固定負債30、純資産30の会社がある。「流動比率100%以上」「固定比率200%以下」「ROAを低下させない」を同時に実現する処方に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。なお、金利負担は考慮外とする。

- ア 社債15を発行する。
- イ 流動負債にある短期借入金15を長期借入金に借り換える。
- ウ 簿価15の固定資産を同額で売却する。
- エ 増資15を行う。

【問10】

損益分岐点分析に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 売上高及び営業利益がともに等しく、費用構造の異なる2つの企業において、売上高の変動が営業利益の変動に及ぼす影響を考えた場合、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小さくなる。
- イ 損益分岐点比率が80%から70%になった場合、安全余裕率は20%から30%になる。
- ウ 売上高減少のリスクを考慮する場合、費用を削減するならば、変動費削減よりも固定費削減の方が有効である。
- エ 今年度の利益よりも多い次年度の目標利益を、売上高増加で達成しても、変動費削減で達成しても、損益分岐点比率は今年度より改善する。

【問11】

財務デューデリジェンスにおける、損益計算書についての調査に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 収益関連項目については、収益認識の基準、主要顧客との取引条件、季節変動要因、販売条件（契約期間・支払条件・価格設定・値引返品条件など）などの調査が必要である。
- イ 売上原価関連項目については、仕入計上の基準、原価計算制度、変動費固定費の分類、重要な仕入先との取引条件（契約期間・支払条件・価格設定・値引返品条件など）などの調査を行う。
- ウ 費用関連項目については、費用・損失の認識基準、人件費の概要と変動要因、販売費及び一般管理費の概要と変動要因、その他非経常項目の内容を調査する。
- エ 変動要因については、外部調達財貨、外部調達用役などの外部要因が為替に与える影響を除き、収益費用に与えるインパクトの度合いなどを調査する。

【問12】

財務デューデリジェンスにおける、売上高および売上原価の過年度経営成果の調査分析に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 売上高を売上数量と販売価格の2つに分解し、売上高の増減が、売上数量の増減と販売価格の増減のどちらに起因するのかを調査することは重要である。
- イ 年度末における押し込み販売があるかどうかを調査するためには、年度の売上高だけでなく、月次の売上高推移を分析することが必要である。
- ウ 製造原価の要素である材料費、労務費は、一般に変動費であるため、単位当たりの変動が収益性にどのように影響を与えるのかを調査することが重要である。
- エ 値引・リベートは、販売・仕入政策のもと決定されるものであることから、売上・売上原価に対する値引・リベートの割合が変化した場合は、何らかの政策変更があったものと考えられる。

【問13】

財務デューデリジェンスにおける、貸借対照表関連項目の過年度分析に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 運転資本項目は、営業循環活動の中で発生する売上債権、棚卸資産、仕入債務である。運転資本管理の基本は、回収サイトの短縮化、棚卸資産の圧縮、支払サイトの延長によるキャッシュフローの最大化である。
- イ 売上債権の調査における留意点は、回収リスクの分析である。債務者の信用度を確認するとともに、回収条件や売上限度額の管理が適切に行われているかどうかをチェックする必要がある。
- ウ 仕入債務の調査における留意点は、支払に関するトラブルや係争の調査である。支払先への依存度、集中度、取引経緯などを把握する必要がある。
- エ 棚卸資産の調査における留意点は、欠品在庫の調査である。欠品は、売上機会を逸するだけでなく、信用力の低下につながるものである。

【問14】

財務デューデリジェンスにおける、過年度資金収支に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 営業活動によるキャッシュフローは、投資活動および財務活動以外の取引によるキャッシュフローをいい、日常的な活動により生産されるキャッシュフローである。
- 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ったとしても、損益計算書の営業利益が黒字であれば、その企業の資金繰りに問題はないと言える。
- ウ 投資活動によるキャッシュフローは、設備投資と金融資産投資が混在している。特に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、全額営業活動によるキャッシュフローで賄う必要がある。
- エ 財務活動によるキャッシュフローの分析では、会社の資金調達の状況を把握する。金利負担が問題となるため、長期資金よりも短期資金で調達し、回転させることが重要である。

【問15】

外部環境分析に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 事業計画の実現可能性を調査するために、マクロ環境分析、業界構造分析、顧客動向分析、マーケット分析などが行われる。
- イ PEST分析は、企業を取り巻く外部環境について、マクロ的環境から分析するものである。政治（Political）、環境（Environment）、社会（Sociological）、技術（Technological）の4つについて分析する。
- ウ ファイブ・フォース分析は、事業が属する業界を包括的に分析し、その業界が将来的に魅力的であるかどうかを考察するためのフレームワークである。
- エ 3C分析は、市場、競合、自社の3つの観点から市場を分析する。PEST分析がマクロ的であるのに対し、3C分析はミクロ的な外部要因である。

【問16】

内部環境分析に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 内部環境分析では、ヒアリングや現場視察などにより、経営、組織、人事、業務フローと商流の把握をして、課題や優位性を整理する。
- イ バリューチェーンは、調達、生産、販売、サービスを主活動とし、物流は支援活動に分類している。
- ウ 組織を評価するために用いられる組織構造のうち、複数の情報伝達経路が存在する組織は、フラット型と呼ばれる。
- エ 知的資産経営の標準的なステップにおいては、知的資産経営報告の作成後、その報告の内容に基づいて、自社の強みを認識する。

【問17】

非財務情報の分析における企業の技術力、販売力、経営者の資質に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 技術力、販売力の評価にあたっては、特許権、商標権、実用新案権、著作権などの知的財産権を背景とした受注契約の継続性および新規受注契約の見込みは、成長性を勘案する上で重要な要素になる。
- イ 新商品、新サービスの開発および販売状況に関する事業計画、取扱商品・サービスの評判や業界内シェアの拡大動向などは、販売力の評価にあたって重要な要素である。
- ウ 取扱商品・サービスの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、仕入条件の優位性は、販売条件よりも優先して見るべき最重要な要素である。
- エ 経営改善に対する取り組み、姿勢、ISO等の取得状況、人材育成への取り組み、利益の質を向上させる努力などは、いずれも経営者の資質の評価にあたって重要な要素である。

【問18】

SWOT分析に関する記述として、最も不適切なものを答えなさい。

- ア SWOT分析とは、企業が戦略を立案するにあたり、自社能力の強みと弱み、外部環境における機会と脅威を網羅的に把握するためのフレームワークである。
- イ 企業にとって、無能な経営陣の存在はその企業の弱みとなるが、経営陣を刷新することは機会として捉えることができる。また、カリスマ性のあった経営者の引退は脅威となり得る。
- ウ SWOT分析の外部要因と内部要因で2×2のマトリックス表を作り分析することをクロスSWOT分析という。機会と強みを掛け合わせた「積極的攻勢」、機会と弱みを掛け合わせた「差別化戦略」などを立案し、実行していく。
- エ 「強み」や「弱み」は主観的で曖昧な要素が含まれるため、これらを使って行うSWOT分析は、需要や利益率の予測といった詳細な分析や、長期的な戦略立案には不向きである。

【問19】

経営戦略に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 経営不振企業においては、まず財務体質の強化が急務である。手元資金を早急に確保し、事業再構築に備えなければならない。
- イ 事業再構築のためには、全社規模での投資比較プロセスの作成、優先順位決定のメカニズム構築、優先順位に従った経営資源の再配分シナリオが重要である。
- ウ 注力すべき事業にフォーカスする場合、現状組織の再編が必要になる。その場合、責任の明確化をすべく、管理体制および販売体制を事業ごとに分割し、独立的な事業体制にすることが重要である。
- エ 不採算部門から撤退する場合、まず遊休資産の処分を行い、事業資産の転用、廃止製品および取引解消顧客の他部門での活用を考えなければならない。

【問20】

事業計画書の作成に関する記述として、最も適切なものを答えなさい。

- ア 事業の沿革では、将来の失敗を防止するため、過去に失敗した商品やサービスなど、過去の失敗事例を列挙する。これにより、失敗のない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、市場の規模、ターゲットとする顧客について記述する。重要なのは規模の縮小やコスト削減ではなく、競争優位性の証明である。
- ウ 財務予測は、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書を、現時点をベースに年次予測を行う。初年度は、月次予測も含めて盛り込む。
- エ 事業計画の信憑性を担保するためには、財務的なリスクの検討が最重要であり、営業的リスクはそれほど重要ではない。企業支援を継続するかどうかを決める債権者にとって、財務的なリスクの評価は避けられない。

〔第2問〕

【問21】～【問30】の設問について、解答用紙の形式に基づいて答えなさい。

〈MF社 企業概況〉

設 立：2012年

資本金：10,000千円 年 商：197,550千円 利 益：8,506千円

事 業：理容業 従業員：正社員16名、臨時社員12名

MF社は、東京都江東区に本社を置き、地下鉄沿線に理容院4店舗を経営している。1980年に先々代が創業し、会社組織にしたのは現社長(3代目)である。創業以来、近隣顧客にも支持され、安定的な経営を継続しており、前期も期央に1店舗を出店し、堅調な売上の推移を確保している。

〈業界事情〉

2016年調査時点における理美容業界の市場規模は、理容事業が約4,827億円、美容事業が1兆5,567億円、両方で2兆394億円を形成している。2012年調査時点と比較すると、美容事業の事業所数の増加率は理容事業の増加率を大幅に上回り、美容事業の拡大が顕著である。なお、理容師・美容師の免許を取得するのに時間を要するが、免許さえ取れば労働集約型で高額の設備資金を必要としないため、理美容業界の新規参入のハードルは低い。

分類	年 次	事業所数	売上高(百万円)		
			理 容	美 容	その他
理容	2012年	89,632	414,839	7,226	4,961
	2016年	92,622	470,229	5,969	6,545
美容	2012年	130,811	8,152	1,213,248	36,011
	2016年	149,177	4,677	1,522,182	29,818

理美容業界は大手企業を中心に多店舗展開で規模を拡大している。特筆すべきは、10分1,000円カットといった、安い料金の理容店が大都会に限らず地方都市でも広がっている。その影響で、地方の既存店までもが対抗上値下げに踏み切るなど、価格競争が激しさを増している。

〈顧客に関して〉

MF社の顧客ターゲットは、30代から60代の男性である。一般理容店に整髪に行く40代以上の顧客は、自宅または職場から距離的に近い理容店や理容店主との人縁などにより、店舗を選ぶ傾向が強い。しかし、30代以下の顧客は、理容料金による市場分割の進行で、同じ領域内において、一般理容店よりは一般理容低料金店、一般理容低料金店よりはカット専門店というように理容店を価格により選好する機会が増えている。

理容店の顧客は、一般に行きつけの店に行くことを好む傾向が強い。そのため、顧客の主体はリピーターの固定客であり、同一営業範囲内の同業者との顧客の奪い合いは他の業種に比べて少ない。しかし、近年は若年男性が美容店でヘアカットを行う傾向にあり、最近ではこれが中年男性にまで拡大するなど、『散髪の理容』から『ヘアカットの美容』を選好する傾向が次第に強まっている。

このように理容と美容との間にある垣根を越えて美容店に行くため、理容業は美容業との競争がさらに激しくなっている。

〈社長取材〉

1. サービス内容と価格設定

カットのみを10分1,000円で提供する理容スタイルを否定はしない。

弊社では、「1サービス10分で1,000円×5サービス」というセットのみでサービスを提供しており、単純計算で5,000円のところ、4,950円（税込）の価格設定とし、廉価でのサービス提供は行っていない。

また、弊社では、1店舗につき理容師4名（男女2名ずつ）、サポートスタッフ3名（男性1名・女性2名）という陣容である。一般の理容店に比べ、女性スタッフを多く配置しており、明るい雰囲気作りができています。

「5つのサービスの内容」

- ①カット（パーマ・染髪は行わない）
- ②洗髪&頭皮ケア（頭皮マッサージ含む）
- ③顔眉剃り&スキンケア（フェイスマッサージ含む）
- ④耳・爪ケア（耳毛処理、爪切り磨き）
- ⑤簡易マッサージ（首、肩、背中）

1,000円カットが流行っている中、約5倍の時間と金額になる弊社サービスが支持され、リピート率が極端に高い理由は、『カットに付随するリラクゼーション効果』である。担当理容師が行う①カット及び③顔眉剃り&スキンケアを除く工程を、異なるスタッフが対応していることが要因と考えられる。

2. スタッフと店舗

スタッフについて、弊社では、確かな技術力があり、丁寧に仕事を仕上げる技術者を揃えている。さらに、美容に関する勉強会を定期的に行うなど、スタッフの技術レベルの維持向上に努めている。

また、店舗の立地にはこだわっている。差入保証金及び家賃が割高になる傾向にあるが、顧客との距離の近い、駅周辺の企業及び飲食店と集合住宅が混在隣接する地域に限定して出店している。その他、顧客に向けては、ホームページを設け、店舗情報の配信や顧客からの意見収集を行っている。

3. 今後の課題と戦略

弊社の課題は、『カラーリング顧客の確保』である。若年層はターゲットとしていないものの、中高年でも、パーマは少ないがカラーリングの要望は多く、現在はない弊社のサービスメニューに加える必要がある。施術は10分で、染料の定着までの時間に他のサービスが実施可能であるため60分で完了する。これにより、客単価を3,000円～4,000円上昇させる可能性がある。

また、『顧客とのリレーションを強める』という課題がある。具体的には、祭礼を始め、地域行事及びボランティア活動といった、地域コミュニティへの積極的参加を行うことである。既存顧客の固定化を図り、新規顧客を獲得するために重要な活動だが、弊社スタッフは総じて若く対応できていない。

将来に向けた戦略としては、社員のモチベーションアップを図るため、店舗毎に分社化し、将来的に社員に経営を委任する形式の整備を検討している。

〈財務資料〉（単位：千円）

【損益計算書】

	前々期	前期	
I 売上高	170,586	196,830	サービス料+物品販売
II 売上原価	18,775	22,662	消耗品+物品販売原価
III 販売費及び一般管理費	139,095	162,397	
1. 水道光熱費	5,971	6,889	電気・ガス・水道
2. 広告宣伝費	5,143	5,933	HPによる告知
3. 人件費	83,800	96,400	報酬給与・福利関連
4. 設備リース料	3,600	4,200	椅子・鏡・洗髪台
5. 管理システムリース料	1,080	1,260	会計・顧客管理
6. 減価償却費	2,025	2,375	造作・付属設備
7. 支払家賃	19,440	22,680	店舗賃借料
8. その他経費	18,036	22,660	衛生・通信・外注費
営業利益	12,716	11,771	
営業外収益	233	256	
営業外費用	1,750	2,230	金利負担など
税引前利益	11,199	9,797	
法人税等	3,389	2,930	
当期純利益	7,810	6,867	
(正社員)	12名	16名	(期央出店により増加)
(臨時社員)	9名	12名	(期央出店により増加)

注1) リースはオペレーティングリースであり、賃貸借処理している。

注2) 前期はオープニングコストとして売上原価1,000千円、その他経費2,000千円を特別に負担している。なお、前々期に新規出店はない。

【貸借対照表】

	前々期	前期		前々期	前期
現金預金	1,604	1,167	買掛金	1,780	2,135
売掛金	170	182	その他	1,236	1,152
消耗品	942	1,011	長期借入金	54,000	80,000
商品	1,295	1,423			
その他	724	965	資本金	10,000	10,000
造作設備	33,425	41,550	利益剰余金	35,144	42,011
差入保証金	64,000	89,000			
合計	102,160	135,298	合計	102,160	135,298

注) 造作設備及び差入保証金並びに長期借入金は、期央出店により増加した。

【問21】

ローカルベンチマークにおける前々期及び前期のEBITDA有利子負債倍率（倍）を計算しなさい。なお、小数点以下第3位を四捨五入すること。

【問22】

ローカルベンチマークにおける前々期及び前期の労働生産性を計算しなさい。なお、臨時社員の数は除いて計算し、千円未満を四捨五入すること。

【問23】

営業利益をターゲットとして損益分岐点売上高（千円未満を四捨五入）及び損益分岐点比率（％表示で小数点以下第3位を四捨五入）を計算しなさい。

なお、変動費とする金額は、売上原価及び水道光熱費の全額とその他経費の50％とする。また、損益分岐点売上高は、計算の途中の段階で四捨五入せずに計算し、損益分岐点比率は端数処理後の損益分岐点売上高を用いること。

【問24】

【問21】 から **【問23】** の分析指標が悪化している理由を説明しなさい。

【問25】

業界事情を踏まえ、SWOT分析におけるMF社の機会と脅威を、それぞれ2つずつ列挙しなさい。なお、文末は必ず「～こと。」で統一すること。

【問26】

【問25】 で答えたMF社の脅威のうち1つについて、その脅威を回避するための提案を述べなさい。

【問27】

ヒアリング内容を踏まえ、SWOT分析におけるMF社の強みと弱みを、それぞれ2つずつ列挙しなさい。なお、文末は必ず「～こと。」で統一すること。

【問28】

【問27】 で答えたMF社の弱みのうち1つについて、その弱みを克服するための提案を述べなさい。

【問29】

MF 社社長から、今後の新規出店に関する『財務的な考慮点は何か』を聞かれた。あなたが考える財務的考慮点を、貸借対照表の観点と、損益計算書の観点からそれぞれ述べなさい。

【問30】

次年度期首に新規店舗を沿線に出店したいと考えている。下記の新規店舗計画により、当該設備投資を全て借入金により実行した場合の、当該借入金の債務償還年数（小数点以下第3位を四捨五入）を計算しなさい。なお、キャッシュフローについては、予測税引後営業利益（NOPAT）をベースに計算し、金利負担は考慮外とする。

《設備投資計画》

投資金額：造作設備一式 7,000千円

差入保証金 13,000千円

償却期間：10年

償却方法：定額法（残存価額はゼロで計算）

融資返済期間：8年

実効税率：30%

新店舗予測損益計算書

売上高	52,488
支出諸費用	48,898
減価償却費	
営業利益	

得 点	
--------	--

企業経営アドバイザー
検定試験 サンプル問題
〔実践科目・解答用紙〕

〔第1問〕

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

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

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、選択肢を選んだり、数値や文字を入力して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。

〔第2問〕

【問21】

	前々期	前期
EBITDA 有利子負債倍率	倍	倍

【問22】

	前々期	前期
労働生産性	千円	千円

【問23】

	前々期	前期
損益分岐点売上高	千円	千円
損益分岐点比率	%	%

【問24】

<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
--

【問25】

【機 会】

①

②

【脅 威】

①

②

【問26】

<p>-----</p> <p>-----</p>

【問27】

【強 み】

①

②

【弱 み】

①

②

【問28】

【問29】

【貸借対照表の観点】

【損益計算書の観点】

【問30】

年

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、顧客の要望に答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