

# 令和 7 年度（2025 年度）事例 I

## 与件文

A 社は、林業が盛んな県に拠点を置く昭和初期創業の木材加工会社である。主力事業は、同県産の木材を原材料とした内装材の製造・販売である。A 社は、その木材加工技術が評価され、内装材分野において高い評価を得てきた。一方で、A 社は小規模ながらも、木材の新たな可能性を追求する事業（以下、X 事業）も実験的に展開している。X 事業では、木製のオーダーメイド家具やペンといった製品を製造・販売しており、工場併設の直営店や同県のアンテナショップを通じて、消費者との接点も持っている。X 事業の担当者は現在の A 社社長の子息であり、地元の大学で経営学に関する知見を深めた後、家業に入り、X 事業を任されている。A 社（X 事業を含む）の社員数は 30 名、年間売上高は約 8 億円である。A 社の組織は、社長と子息の他、製造技術部門（12 名）と営業部門（10 名）、管理部門（7 名）から成り立っている。社員の多くは内装材の製造関連の技術職と法人営業の担当者であり、とりわけ技術職には A 社での勤務経験の長い社員が多い。

同県は林業が盛んな地域であることもあって、林業関係の公的団体の活動が活発であり、A 社もその活動に積極的に関与していた。また、同県には、県内の林業系企業の PR 活動や販路開拓支援に取り組む同業者の集まりが存在し、地域全体での林業振興を後押ししている。さらに、地元の大学も以前から林業の発展や地域資源の活用に関する意見交換を県内の関連企業・組織と行うなど、地域産業との連携を模索していた。

近年、A 社は、木材を取り巻く市場環境の変化に直面していた。第 1 には、内装材市場における企業間の競争激化と公共案件の不安定性であり、とりわけ、後者は景気や政策の影響を受けやすく安定的な収益確保が難しくなってきた。第 2 には、「自然素材」「国産材」への関心の高まりである。特に、子育て世代を中心に、子どもたちが触れるものに対して、安心・安全な素材を求める傾向が強まっていた。そして第 3 には、木材と触れ合う中で子どもたちの豊かな心を育む「木育」への、教育や子育て支援の場でのニーズの増加である。実際、木製玩具や木材を活かした空間が、子どもたちの五感を刺激し、創造性や集中力を高める効果があるという研究も進んでいた。

内装材事業の収益性に陰りが見え始めたことに危機感を抱いていた A 社社長は、こうした市場環境の変化を受け、新たな収益の柱となる新規事業を模索する必要性を感じていた。A 社にとって転機となったのが、県の林業関係の公的団体が主催したイベントへの参加であった。このイベントは、子どもたちに林業の魅力や各社の事業を紹介することを目的としたもので、A 社もブースを出展し、自社の木製製品や取り組みを展示した。A 社では、X 事業を通じて消費者向けのビジネスに関心は持っていたものの、あくまで実験的な取り組みにとどまっていた。しかし、イベントで自社の製品に目を輝かせる子どもたちや、熱心に説明を聞く保護者の姿を目の当たりにし、A 社社長は、消費者向けビジネスである知育玩具関連の新規事業に大きな可能性があることを確信した。

A 社には、「自然から頂いた木を、生活する人々が豊かになるよう社会にお返しする」という創業以来の企業理念がある。A 社が着目した知育玩具の市場には、既にさまざまな製品が存在していた。しかし、社長にとって、木育を意識した知育玩具市場は有望なものであり、また、自社の理念にも適合しているものであった。そこで社長は、ヒノキやスギ、カエデなどを用いた高品質な木製知育玩具の製造・販売という新規事業を手掛けることを決断した。しかし、その決断に対して、既存事業を支えてきた社員たちは新規事業の必要性を十分には理解できなかった。そこで社長は、新規事業を進めるに当たっての責任者に子息を指名した。子息は、X 事業での経験を活かせること、そして何よりも地域資源である木材の新たな価値を創造できることに大きな魅力を感じ、積極的に関わるようになった。

木製知育玩具の新規事業は、A 社の持つさまざまな経営資源やネットワークを効果的に活用することで推進された。第 1 に、主力事業である内装材の製造で培われた薄板加工技術や、美しい木目を活かすための仕上げ技術は、高品質な知育玩具を製造する上で活かされた。特に、安全性が求められる乳幼児向けの玩具において、木のささくれを防ぐ滑らかな加工や、口に入れても安全な塗料の使用といったノウハウは大きな強みとなった。第 2 に、長年にわたる木材の調達で構築してきた同県内の林業家や製材所とのネットワークが、知育玩具に適した木材を安定的に確保する上で役立った。

第 3 に、同県や地元の大学との良好な関係は、新規事業においても大きな推進力となった。同県からは、県内の保育園や幼稚園、放課後児童クラブなどでの実証実験の支援や、県の広報媒体を通じた PR 協力が得られた。とりわけ、保育・教育施設は実際に木育を実践する場であり、子どもたちが日常的に A 社の製品に触れる機会となることで、知育玩具に関する新たなアイデアの源泉となった。そして、第 4 に、X 事業で展開していた家具やペンの製造を通じて関係を構築していた地域の木工職人たちの存在も大きかった。既存の内装材製造ラインとは異なる、細やかな手作業やデザイン性、バラエティが求められる知育玩具の製造、しかも、小ロット多品種の生産が必要とされる製造に、木工職人たちとのネットワークは有利に働いた。

A 社は、木製知育玩具のターゲット顧客として、保育・教育施設に子どもを預ける、20 代から 40 代の教育熱心な子育て家庭を設定した。販売チャネルについては、従来の内装材ルートとは異なるアプローチが求められた。A 社は、自社工場併設の直営店や県のアンテナショップのみならず、大手 EC サイトへの出店も果たした。これらの新たな試みは、X 事業を担当してきた社長の子息の発案による部分も大きかった。彼は、大学で学んだ経営学の知識や X 事業での経験を活かし、SNS を活用した情報発信や子育てイベントへの出展なども積極的に企画・実行していった。また、地元の大学との教育連携も継続的に行われ、学生たちが参加するワークショップ形式で、知育玩具の新たなアイデアや既存製品の改善点などが議論されることで、知育玩具のデザインや教育効果に関する共同研究も推進された。学生たちの柔軟な発想は、A 社に新たな気づきをもたらし、製品開発のサイクルを加速させた。

木製知育玩具事業は、滑り出しこそ順調に見えたものの、A 社社長の頭の中には、事業のさらなる成長と持続可能性を確保するための次なる一手、すなわち組織体制と人材育成のあり方についての検討課題が浮かび上がっていた。既存の主力事業である内装材事業は、依然として A 社の売上の大半を占めており、長年勤めているベテラン社員たちの技術と経験が支えている。一方、知育玩具事業は、市場のトレンド変化が早く、ビジネスのスピード感が求められる。現状では、社長の子息が新規事業に深く関与しているが、事業規模の拡大に伴い、彼一人の力で

は限界が見え始めている。また、内装材事業と知育玩具事業では、求められるスキルセットや思考様式も異なるため、社員の配置や育成制度についても見直しが必要ではないかと考え始めていた。

見直しに当たって A 社社長は、内装材と新規事業、そして X 事業をどのように連携させ、限られた経営資源を効果的に配分していくか、あるいは、新規事業を牽引（けんいん）する社長の子息に続く次世代のリーダー候補をどのように育成し、さらには、新規事業に必要な専門知識を持つ人材をどのように確保・育成するかといった点を課題と考えている。A 社社長は、これらの課題を解決するため、新たな市場や事業機会を探索できる体制を構築する必要性を痛感している。社長は近々、中小企業診断士の意見も聞きながら、全社的な組織改革に着手することになっている。

## 設問文

### 第 1 問（配点 20 点）

木製知育玩具の新規事業に進出した際の A 社の現状について、SWOT 分析のそれぞれの観点から、30 字以内で述べよ。

### 第 2 問（配点 30 点）

A 社が木製知育玩具の新規事業を展開する際に、顧客との接点を作るために行った取り組みや工夫について、150 字以内で説明せよ。

### 第 3 問（配点 20 点）

A 社社長は、木製知育玩具の新規事業を成長させていくに当たって、全社的な組織改革を検討している。それに対して、採用すべき組織体制とその理由に関して 100 字以内で助言せよ。

### 第 4 問（配点 30 点）

A 社は、木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり、自社の創業以来の企業理念をどのようなものへと再定義したり、それを関係者に浸透させたりすればよいのか。150 字以内で助言せよ。

# 令和 7 年度（2025 年度）事例 II

## 与件文

B 社は資本金 200 万円、保険適用外のスポーツマッサージ店である。スポーツマッサージは、主としてアスリートを対象にコンディションを整えることを目的としている。事業所は施術を行う 1 店舗で施術ベッド数は 5 床である。従業員数は 6 名で、社長を除く 5 名は契約社員であり、1 名は受付・事務担当、4 名は社長とともに施術を行い、それぞれがサッカー、バスケットボール、バレーボール、野球の競技経験があり、スポーツ競技別に専門性を有していて、各競技でのトレーナー経験を持っている。B 社社長はこの 4 名に対し頻繁に施術指導し、社長が求める高い技術水準を維持している。B 社の基本施術コースは 30 分で 4,000 円、60 分で 8,000 円である。

周辺には、捻挫、打撲、挫傷などに対応し、保険診療を適用する、地域に密着した接骨院が複数ある。また、施術ベッド数が 10 床以上ある大規模な接骨院も出店してきた。1 顧客当たり 15 分程度と回転が速く、買い物や仕事の途中、帰り道の顧客を取り込んでいる。60 分が 3,000 円程度でチェーン展開している格安マッサージ店や、カイロプラクティック、独自技術を売りにした整体院もあり、競争環境は厳しい。

B 社は X 県の都市部近郊にある駅前通りに面したビルの 1 階に入居している。周辺には住宅街が広がり、駅から徒歩圏内に大学のキャンパスがある。

B 社社長は、中高生の時に部活動で陸上短距離の選手であった。競技成績が良く、大学でも競技を続けていたが、大学 2 年生の時にけがで競技を続けることが難しくなった。落胆する日々が続いていた時、けがのケアとともに親身に話を聞いてくれて心のケアもしてくれたのが、部活動を担当していたトレーナーであった。トレーナーと接するうちに、自分もアスリートをサポートする側になりたいと思うようになり、大学卒業とともに、有名スポーツマッサージ店を経営している Z 社へ就職した。Z 社では、クオリティの高いマッサージの手技はもとより、テーピングやストレッチなどのトレーナーとして必要な技術や知識を習得し、来店する顧客に施術を行うことでさらに腕を磨いた。また、顧客の声に耳を傾け、顧客の不安や心の痛みの解消も目指した。この結果、来店するトップアスリートの多くから、高いマッサージ技術とともに、「心のしこりも揉みほぐす」という評価を得られることとなった。

Z 社で働いてちょうど 10 年が経った 2022 年、トップアスリート中心ばかりではなく、部活動をしている中高生や大学生、一般の顧客にも身に付けた技術で貢献したいと思えるようになり、独立を決心した。

開業に当たっては、チラシ広告などによる地道な活動をはじめ、Web サイトによって認知度を高めようとしたが、あまり成果は見られなかった。現在の Web サイトには、施術者紹介、施術内容、料金体系、店舗アクセスなどの一般的な情報が掲載されている。また、スポーツマッサージという一般的にはアスリート向けと思われる施術を、一般の顧客にも受けてもらえるように、初回限定の 15 分 1,000 円のお試しコースを設置した。しかしながら、開業当初はなかなか来店客数が伸びなかった。

しばらくして、B 社社長が独立開業後に知り合った有名トップアスリートが来店するようになった。この有名トップアスリートは、B 社社長の高い施術技術はもとより、顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力を求めて、自身のコンディショニングのために通ってくれるようになった。

有名トップアスリートが B 社について語ったことがメディアで紹介されて一時期評判となった。B 社社長が Z 社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客や、近隣の中高部活生や大学の運動部の学生も来店し始めている。

その頃、近郊の大学運動部から専属トレーナー契約を結んでくれないかと声がかかった。施術を受けた運動部の学生から評判を聞きつけた大学職員からの打診であった。週 3 日、トレーナー 1 名を出すと、店舗で施術できる顧客数が減少してしまうが、専属トレーナー契約による安定収入というメリットと、強豪運動部を要する大学のトレーナーに選ばれているという知名度が得られるため、契約を結ぶこととした。

一方で、B 社には初回限定お試しコースの利用者がいるものの、リピーターにならず、来店頻度が低いという課題が出てきた。初回来店時に情報を登録してもらっているが、必要な顧客情報がうまく蓄積できず、そのため顧客に寄り添った対応がまだ不十分である。また、顧客の予約時間が重なり、予約が取りづらい時間と空きが出る時間が出てしまっている。さらに、価格面や提供サービス面で近隣との競争が激しくなり、顧客が流出するといった事態が生じた。

B 社社長は、自社の強みを活かせるよう、中小企業診断士に助言を求めた。

## 設問文

### 第 1 問（配点 15 点）

B 社の現状について、3C 分析の観点から 150 字以内で述べよ。

### 第 2 問（配点 25 点）

B 社の営業時間は、平日 9 時から 21 時までである。このうち、顧客が施術を受ける時間は 18 時から 21 時までに集中していて、混雑時間と空き時間ができている。B 社は、この問題をターゲット層を意識した価格戦略によって解決したいと考えている。どのように対応すべきか、100 字以内で助言せよ。

### 第 3 問（配点 30 点）

B 社は現在、顧客の氏名、年齢、連絡先、受けた施術コースのみを登録している。今後、顧客に寄り添い、長期的な関係性を構築するために、B 社の強みを活かしてどのような顧客情報を新たに蓄積し、どのように活用すべきか、150 字以内で助言せよ。

#### 第 4 問（配点 30 点）

コンディショニング不良に悩む、未来のアスリートを目指す中高や大学の部活生をさらに呼び込むために、B 社社長は Web サイトに動画を掲載しようと考えている。どのような内容の動画にすべきか、100 字以内で助言せよ。

# 令和 7 年度（2025 年度）事例 III

## 与件文

### 【企業概要】

C 社は、1947 年に創業、資本金 5 千万円、従業員数 40 名、年商約 8 億円の企業である。現在の主力製品は製紙用、産業用、建築用の紙パイプであり、販売先は包装資材メーカー数社である。

C 社は、製紙メーカー X 社から製造技術の指導と原料紙の提供を受けて、上質紙・新聞紙などロール状に巻く製品の芯となる巻き取り用紙パイプの製造から始まり、感熱紙、インクジェット紙など各種製紙用の巻き取り用紙パイプに拡大してきた。原料紙は、現在も X 社から安定的に仕入れることができている。

その後、X 社からの要請により、包装資材メーカーを通じて X 社へ販売されることとなった。さらに、包装資材メーカーが製紙用以外にも紙パイプの用途を広げたことにより、産業用、建築用への事業拡大の契機となった。

産業用では、粘着テープ、農業用ポリフィルム、包装材など各種フィルムの巻き取り用として使われる。建築用は、紙パイプ内にコンクリートを流し込む型枠材として、またコンクリート施工時に配管用などの穴を開けておくための型枠材として使われており、コンクリート凝固後の抜き取りやすさが顧客から評価されている。

ペーパーレス化などで紙需要は縮小傾向にある一方、食料品や医療用の製品の需要増加やサステナビリティ意識の高まりにより素材のプラスチックから紙への動きもあって、紙加工品のニーズが高まることが期待されている。C 社製品の原料紙は現在ほとんどが再生紙であり、エンドユーザーが使用後は産業廃棄物処理業者を経由して製紙メーカーの原料となることから、C 社は循環型社会醸成の一翼を担っているともいえる。C 社としても、世界的な持続可能社会指向の中、紙の有効活用として紙パイプ需要の喚起を図ることを課題としている。

C 社経営者は、安定した人材確保のための今後の人件費増加や、さらにエネルギー費・資材高騰が続くと想定される中、製品の高付加価値化、コストダウンによる収益性強化を図ることが重要と考えている。

### 【生産の現状】

C 社の製造部門は、工場長以下、5 つの製造ラインごとにライン長がおり、その下に作業者が配置されている。

紙パイプ製造の主な工程は、以下の通りである。

① 原料紙を帯状にカット ② 原料紙に接着剤塗布 ③ 原料紙を成型機にセット ④ 成型機で巻き取りながら一定の長さのパイプ状に成型 ⑤ 乾燥 ⑥ 仕様の長さに切断加工 ⑦ 検品・梱包 ⑧ 出荷

生産形態は、顧客から依頼された仕様に基づいた受注生産であり、製品在庫はもたない。

製紙用、産業用、建築用とも製品多様化が進んでいるとともに、プラスチックなど他素材から紙製品へのシフトが進む中で、C社でも製品アイテム数が増加している。一方で運送業者の2024年問題などによるドライバー不足もあり流通条件の制約が厳しくなっている中、出荷に間に合わせるための製造時間短縮が課題となっている。しかし、製造人員の人材不足もあり出荷に間に合わせるため徹夜・早朝残業が増えている。その改善策として、繰り返し受注頻度が比較的多い一部の製品については見込み生産とし、敷地内に新たに倉庫を建設して製品在庫を保有することも検討しているが、経営者は新たな設備投資や資金繰りへの影響も懸念している。

顧客の発注は、月末に次月の発注予定の提供があり、毎週末に次週の発注が確定される。C社の製造指示については、顧客からの確定した発注情報に基づき工場長が毎週末に次週の週次製造計画を作成しており、その計画を製造現場に設置しているホワイトボードに記載して製造指示を行う。製造リードタイムは2日間である。また、顧客からの仕様変更や特急受注が全受注件数の1割程度あり、突発的な製造計画の変更は紙のメモで作業担当者に指示され、そのたびに工程の混乱の要因となっている。

各製造ラインにはベテラン作業者を配置していた。作業方法はベテラン作業者の経験と勘によるものが多く、そのベテラン作業者の高齢化が進んでおり、定年退職者が発生している中、技術やスキルの承継が必ずしもうまくいっておらず、原料紙の機械セットに際して立ち上がりロスによるムダも生じている。

さらに、接着剤の塗布方法や成型機の巻き取り方法の相違による厚さや強度などの品質のばらつきが最近問題となっており、顧客からのクレームが増加している。納品後の顧客からのクレームに対しては、担当ライン長が対応し、作り直して再納品しているが、クレームや不適合品発生の記録、その原因追及、再発防止までは手が回っていない。

原料紙仕入れは、作業者が不足を確認した際に発注するが、原料紙が不足した際の原料紙待ちによる作業停滞もしばしば発生している。

### 【新事業について】

現在、C社では紙パイプの新事業について検討しており、比較的製品単価が高い食品用や医療用の紙パイプ製品への参入を模索している。従来と同じ紙パイプであり、簡単な工程に互換性はあるが、サイズや強度などの仕様は異なり、新たな顧客が求める厳格な品質基準に対応する必要があるなど、従来製品と異なるところもある。



## 設問文

### 第 1 問（配点 20 点）

C 社の(a)強みと(b)弱みについて、それぞれ 60 字以内で述べよ。

### 第 2 問（配点 30 点）

C 社経営者は、収益性強化のため製造に関してのコストダウンに取り組む方針である。そのために特に重要と思われる課題を 2 つあげ、各課題に対しての改善策とともにそれぞれ 60 字以内で述べよ。

### 第 3 問（配点 20 点）

C 社では、繰り返し受注頻度の多い一部製品の在庫を保有して見込み生産を行うか検討してきたが、経営者は経営上のリスクに鑑み、製品在庫をもたず納期に対応できる工程管理の改善を進めることとした。それを実現するために必要な対応策について、100 字以内で助言せよ。

### 第 4 問（配点 30 点）

C 社では、新事業展開として食品用や医療用の紙パイプ製品への参入を検討している。それを実現するために必要な社内の取り組みについて、120 字以内で助言せよ。

# 令和 7 年度（2025 年度）事例 IV

## 与件文

D 社は、地方都市に本社と工場を置き、仏壇・仏具の製造販売を行っている。創業 100 年を超える老舗企業であり、現在は資本金 4,800 万円、売上高約 30 億円、従業員 260 名となっている。仏壇・仏具などの製造を行う製造部、製造された商品を全国の小売店に販売する販売部に加えて、自社で製造する伝統的な仏壇・仏具だけでなく、自社開発による現代風の新たな商品を展示販売する直営店舗の小売部という 3 部門から構成される機能別組織を採用している。

D 社がこれまで主力としてきた仏壇の製造販売においては、創業以来、比較的業績が安定していたが、核家族化の進展、マンションの増加などライフスタイルや住宅事情の変化によって、伝統的な大型仏壇の売れ行きが低下し続けている。また、近年のコロナ禍の影響から葬儀や法要の見送り、告別式を行わない直葬などが増え、仏具の需要も低迷している。さらに最近では、海外生産による低価格仏壇の販売を強化する企業もあり、競争環境が激化している。

仏壇・仏具業界の競争が激しくなる中で、D 社は自社で抱える職人の手による伝統的な工芸技術を活かした自社生産の高品質仏壇にこだわっており、低価格仏壇との差別化を図っている。また、D 社は住宅の小型化やライフスタイルの洋風化に対応すべく、国内の著名なインテリアデザイナーとのコラボレーションによる現代的なデザインの仏壇や卓上小型仏壇など戦略的に新商品の開発を続けている。

こうした中で近年、D 社が本社を置く地方都市でも海外観光客の大幅な増加がみられ、日本文化への関心の高まりから D 社直営の小売店舗にも多くの海外観光客が訪れるようになった。これらの観光客はインテリアとして高価格帯の小型仏壇を買い求めるケースが多く、ここに目を付けた D 社は、自社の強みである伝統的な漆塗りや蒔絵といった日本ならではの意匠を凝らした高級収納家具を新たに開発し、海外に向けて販売する計画を立てている。しかし、職人が高齢化するとともにその数も徐々に減少してきており、新規の職人の確保や育成が急務となっているほか、海外向け商品の製造においては一部機械化も避けられず、職人による手仕事と機械による製造とのバランスに苦慮している。さらに、木材や漆などの原材料価格も高騰してきており、D 社では利益計画の見直しも課題となっている。

D 社は日本の伝統文化を継承することを経営のモットーとしており、職人技術の継承といった社会貢献と事業活動との両立を達成するため、中小企業診断士に助言を求めている。

## 貸借対照表（令和 7 年 3 月 31 日）

（単位：百万円）

資産の部	D 社	同業他社	負債の部	D 社	同業他社
流動資産	2,119	2,306	流動負債	747	1,446

資産の部	D 社	同業他社	負債の部	D 社	同業他社
現金預金	307	684	買掛金	249	173
売掛金	378	333	短期借入金	374	361
棚卸資産	699	1,208	未払金	74	216
その他の流動資産	735	81	その他の流動負債	50	696
固定資産	2,201	3,716	固定負債	25	609
有形固定資産	1,612	602	負債合計	772	2,055
建物	428	123	〈純資産の部〉		
機械及び装置	284	2	資本金	48	1,322
その他の有形固定資産	900	477	資本剰余金	—	527
無形固定資産	60	78	利益剰余金	3,500	2,118
投資その他の資産	529	3,036	純資産合計	3,548	3,967
資産合計	4,320	6,022	負債・純資産合計	4,320	6,022

## 損益計算書（令和 6 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日）

（単位：百万円）

項目	D 社	同業他社
売上高	2,982	7,100
売上原価	1,913	2,667
売上総利益	1,069	4,433
販売費及び一般管理費	1,024	3,895
営業利益	45	538

項目	D 社	同業他社
営業外収益	49	25
営業外費用	4	16
経常利益	90	547
特別損失	0	25
税引前当期純利益	90	522
法人税等	33	178
当期純利益	57	349

## 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経営分析を行い、同業他社と比較して D 社が優れていると考えられる財務指標を 1 つ、D 社が劣っていると考えられる財務指標を 2 つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。なお、優れていると考えられる指標を①の欄に、劣っていると考えられる指標を②、③の欄に記入し、(b)欄の値については、小数第 3 位を四捨五入し、小数第 2 位まで表示すること。また、単位をカッコ内に明記すること。

### (設問 2)

D 社が同業他社と比べて劣っている点について、財務指標から読み取れる経営戦略上の違いを指摘しながら、その要因を 80 字以内で述べよ。

## 第 2 問 (配点 30 点)

D 社は、自社の主力製品である小型仏壇について次年度に向けた利益計画を検討している。D 社では小型仏壇として伝統的な時代型仏壇 (製品 X) と、マンションや洋風住宅にもマッチするインテリア型仏壇 (製品 Y) の 2 タイプを販売しており、これらの製品に関する当年度のデータは以下の資料のとおりである。

### 【資料】

	製品 X	製品 Y
販売価格	600 千円／基	560 千円／基

	製品 X	製品 Y
1 基当たり変動費	230 千円／基	140 千円／基
個別固定費	45,000 千円	35,000 千円

共通固定費： 400,000 千円

また、当年度において製品 X と製品 Y は数量ベースで 2 : 3 の割合で販売されている。

上記の資料に基づいて、以下の設問に答えよ。なお、割り切れない場合には、最終的な解答において小数以下を切り上げるごと。

### (設問 1)

D 社の当年度における損益分岐点売上高と、損益分岐点における製品 X および製品 Y の販売数量を計算せよ。解答にあたっては、① 製品 X の販売数量および ② 製品 Y の販売数量と ③ 損益分岐点売上高を(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

### (設問 2)

D 社では、最近の物価高による原材料費の高騰や物流コストの上昇のほか、賃上げの要請などから、次年度においては製品 X および製品 Y の 1 基当たり変動費が 5%上昇すると見込んでいる。同様に共通固定費も 10%上昇すると予測している。この予測の下で製品 X を 500 基販売するものとして、目標利益額 50,000 千円を達成するための製品 Y の販売数量を計算せよ。解答にあたっては、製品 Y の販売数量を(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

### (設問 3)

D 社は、ライフスタイルや住宅事情の変化が今後も続くものと予測しており、小型仏壇についてはインテリア型仏壇である製品 Y の販売をより強化しようと考えている。このため次年度より気鋭のインテリアデザイナーと新たな専属契約を結び、新規顧客のニーズにこたえる高付加価値商品として製品 Y をモデルチェンジすることを検討している。D 社はモデルチェンジされた製品 Y について販売価格 650 千円で売り出すことにしているが、新規デザイナー契約により製品 Y の個別固定費が新たに年間 5,000 千円発生する。なお、それ以外の費用の予測については設問 2 と同様である。

また、D 社は「健康経営」をスローガンとしており、製品 X と製品 Y の製造工程のうち最終工程である組み立てについては、両製品合計の直接作業時間を年間 700 時間までとしている。また、それぞれの製品の 1 基当たり直接作業時間は、以下の表のとおりである。

	製品 X	製品 Y
1 基当たり直接作業時間	0.5 時間／基	0.3 時間／基

D 社は、小型仏壇の販売において製品 Y への比重を高めているが、伝統的な仏壇である製品 X にも一定の需要があることや技術の継承のため、製品 X と製品 Y とを合わせた総販売数量のうち製品 X の割合が 25%を下回らないこととしている。この条件の下で、利益が最大となる製品 X と製品 Y の販売数量とそのときの利益額を求めよ。解答にあたっては、① 製品 X の販売数量および ② 製品 Y の販売数量と ③ それらによる総利益額を(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

### 第 3 問 (配点 25 点)

D 社は、自社直営の店舗で近年海外観光客に人気のある小型仏壇を、海外の一般顧客向けにデザインし直したうえで、「大切なものを保管するための伝統工芸が施された収納家具」として国外市場で販売することを検討している。D 社がこの海外向け新製品の試作品をもって EU 諸国での市場調査を行ったところ、十分に商機があることが分かり、新製品の本格的な製造・販売に着手しようと考えている。しかし、新製品の製造には新たな生産ラインが必要とされ、そのための新規製造設備 (設備 Z) の初期投資額は 60,000 千円と見積もられている。この設備 Z については、D 社が年間 2,400 千円の賃借料で近隣企業に貸している減価償却済みの倉庫を工場として利用し、据え付ける予定である。なお、この倉庫については近隣企業が向こう 4 年間について契約を更新する意向であったが、当該企業の合意を得て更新を行わない予定である。

この投資案の実行により製造される製品は、1 基当たり日本円にして 300 千円で販売する予定であり、4 年間にわたり毎年 300 基販売できると予測されている。新製品の製造・販売にあたり、変動製造費が 1 基当たり 120 千円発生し、現金支出を伴う営業費用が 30,000 千円生じる。設備 Z の減価償却は耐用年数 4 年、残存価額をゼロとする定額法で行い、耐用年数終了時に 6,000 千円で売却できると考えている。また、この投資によって運転資本が 9,000 千円増加すると見積もられ、この運転資本の増加は耐用年数経過後にすべて取り崩される。なお、D 社は黒字経営を続けており、この傾向は今後しばらく継続するものと考えられる。さらに、設備 Z への初期投資以外のキャッシュフローは各年末に生じるものとする。

この投資案の資本コストは 4 %、税率は 30 %であり、4 %の複利現価係数および年金現価係数は以下の表のとおりである。

	1 年	2 年	3 年	4 年
複利現価係数	0.962	0.925	0.889	0.855
年金現価係数	0.962	1.887	2.776	3.631

上記の資料に基づいて、以下の設問に答えよ。なお、キャッシュフローの計算においては税金を考慮し、最終的な解答においては円単位で解答すること。

### 設問 1

設備 Z の売却によるキャッシュフローを計算せよ。解答にあたっては、キャッシュフローを(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

### 設問 2

各年末のキャッシュフローを計算せよ。解答にあたっては、各年末のキャッシュフローを(a)欄に記入し、(b)欄にはその計算過程を記入すること。

### 設問 3

この投資案の正味現在価値を計算し、採否を決定せよ。解答にあたっては、正味現在価値および採否を(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、採否については、カッコ内の「する」または「しない」に○印を付けること。

## 第 4 問 (配点 20 点)

### 設問 1

D 社は、海外向け製品の生産ライン増設に対する資金調達手段について検討している。D 社がとるべき資金調達手段について、D 社の財務状況を踏まえながら、その理由とともに 80 字以内で助言せよ。

### 設問 2

D 社が新商品を EU 諸国に向けて販売する場合に直面する財務的リスクを挙げるとともに、そのリスクに対する具体的な対処について 60 字以内で述べよ。