

令和 8 年度中小企業診断士第 2 次試験 事例Ⅳ直前攻略セミナー

令和 8 年度第 2 次試験

10 月 25 日（日）まであと〇日！

●経営分析の解き方の確認

●令和 8 年度第 1 次試験財務・会計の問題＋ α

令和 8 年度第 1 次試験財務・会計の問題のうち、第 2 次試験事例Ⅳに関連する事項を確認します。

●経営分析の解き方

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 つ取り上げる。

★財務指標は、収益性、効率性、安全性の 3 つの観点から選択する（多面的な評価が可能なため）。

※令和 4 年度 問題文に生産性の指示あり

※令和 3 年度 優れている財務指標と課題を示す財務指標それぞれ 2 つ

【令和 7 年度 仏壇・仏具の製造販売業】

・問題本文 第 2 段落

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。

・問題本文 第 4 段落

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。

【令和 6 年度 複数の事業を展開する企業（飲食事業、惣菜事業、加工事業）】

・問題本文 第 2 段落

現在の主力である飲食事業は、居酒屋を中心に約 30 店舗を展開しており、当期の売上高は約 30 億円である。地元産の新鮮な食材にこだわったメニューに特色があり、とりわけ契約農場から仕入れた鶏を原料として自社工場で製造する焼き鳥や唐揚げは、顧客から高い評価を獲得している。2020 年の新型コロナウイルスの感染拡大により、居酒屋業態を主力とする D 社も大きな打撃を受けた。その後、業績は回復途上にあるものの、来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない。加えて近年、大手資本の進出が相次ぎ、競争環境が厳しさを増している点が懸念材料となっている。D 社では、「まねのできない味とサービスを提供する」という経営理念に立ち返って商品やサービスの差別化を進めるとともに、コスト削減を図りたいと考えている。

・問題本文 第 5 段落

また、加工事業では、焼き鳥や唐揚げの製造を行い、飲食事業や惣菜事業に供給するほか、冷凍食品として加工した上で県内外に販売している。当期の外部顧客への売上高は約 4 億円であるが、ここ数年は売上の減少が続いており、コスト効率の向上が求められている。

【令和 7 年度 仏壇・仏具の製造販売業】

貸借対照表

(令和 7 年 3 月 31 日)

(単位：百万円)

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

自 令和 6 年 4 月 1 日

至 令和 7 年 3 月 31 日

(単位：百万円)

	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
営業外収益	49	25
営業外費用	4	16
経常利益	90	547
特別損失	—	20
税引前当期純利益	90	527
法人税等	33	178
当期純利益	57	349

●CVP 分析

【令和 8 年度 第 2 次試験事例Ⅳ 第 2 問（設問 1）】

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
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こと。

（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。

製品 X と製品 Y の販売数量ベースが 2 : 3 であるため、この比率をワンセットとして CVP 分析を解く。

製品 X 2 基	1 セット
製品 Y 3 基	

1 セット当たりの限界利益 = $370 \times 2 + 420 \times 3 = 2,000$ (千円)

セット数 : $(45,000 + 35,000 + 400,000) \div 2,000 = 240$ (セット)

製品 X の損益分岐点の販売量 : $2 \text{ 基} \times 240 \text{ セット} = \underline{480 \text{ 基}}$

製品 Y の損益分岐点の販売量 : $3 \text{ 基} \times 240 \text{ セット} = \underline{720 \text{ 基}}$

損益分岐点売上高 : $600,000 \text{ 円} \times 480 \text{ 基} + 560,000 \text{ 円} \times 720 \text{ 基} = \underline{691,200 \text{ 千円}}$

※問題文では千円単位でデータが与えられているが、解答単位は円である点に注意する。

★売上高の割合についても確認しておきましょう！→TAC 26 年目標直前演習⑫

●セグメント別損益計算

【令和 8 年度 第 1 次試験財務・会計 第 13 問】

当社は製品別事業部制を採用しており、以下の 3 つの部門（A、B、C）の損益 データに基づき、部門責任者の業績評価を行う。部門責任者の業績評価に関する記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

（単位：百万円）

部門	売上高	管理不能 個別固定費	管理可能 個別固定費	変動費
A	1,000	100	150	600
B	1,200	50	300	800
C	800	200	100	400

〔解答群〕

- ア すべての部門の責任者で同等である。
- イ 部門 A の責任者が最も優れている。
- ウ 部門 B の責任者が最も優れている。
- エ 部門 C の責任者が最も優れている。

【解答】エ

部門責任者（事業部長）の業績評価を示す利益額は「管理可能利益（＝売上高－変動費－管理可能個別固定費）」である。

（単位：百万円）

部門	売上高	変動費	限界利益	管理可能 個別固定費	管理可能 利益
A	1,000	△600	400	△150	<u>250</u>
B	1,200	△800	400	△300	<u>100</u>
C	800	△400	400	△100	<u>300</u>

したがって、部門 C の管理可能利益が最も高いため、部門 C の責任者が最も優れている。

【補足】

- ・部門長の業績評価 → 管理可能利益
- ・部門の業績評価 → 貢献利益

●業務的意思決定

【令和 8 年度 第 1 次試験財務・会計 第 17 問】

当社の製造部門は、Y 製品の受注増加に対応するため、現在は使用していない倉庫を活用し、月間 800 個増産することを検討している。以下の資料に基づき、増産する場合と倉庫を転貸する場合の差額利益として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

【資料】

① 遊休倉庫に関するデータ

- ・当該倉庫に関する月間賃借料は 300,000 円であるが、増産の有無にかかわらず発生する。
- ・増産した場合には、追加的に月間 80,000 円の管理費が発生する。
- ・増産しない場合、当該倉庫を外部へ転貸できる。月間 240,000 円の転貸料収入が得られるが、追加的に月間 20,000 円の管理費が発生する。増産する場合は転貸できない。

② Y 製品に関するデータ

- ・Y 製品の販売価格は 1,800 円であり、単位当たり変動費は 1,200 円である。

〔解答群〕

- ア 100,000 円
- イ 180,000 円
- ウ 400,000 円
- エ 620,000 円

【解答】イ

本問では、増産する場合、追加的コストとして月間 80,000 円の管理が生じるため、関連原価として認識する。なお、月間賃借料 300,000 円は、増産の有無にかかわらず発生する原価であり、無関連原価となる。よって、増産する場合の利益は次のとおりである。

① 増産する場合の利益

(単位：円)

収益	@1,800×800 個
原価	
変動費	@1,200×800 個
固定費	
月間の管理費	80,000

∴ 増産する場合の利益 = $(@1,800 - @1,200) \times 800 \text{ 個} - 80,000 = 400,000 \text{ (円)}$

② 倉庫を転貸する場合の利益

倉庫を転貸する場合の利益 = 転貸料収入 240,000 - 管理費 20,000 = 220,000 (円)

③ 差額利益

① - ② = $400,000 - 220,000 = 180,000 \text{ (円)}$

●設備投資の経済性計算（取替投資）

【令和 8 年度 第 1 次試験財務・会計 第 18 問】

当社は、現在、第 11 期首に購入した現行設備（耐用年数 10 年、残存価額ゼロ）を、第 16 期首に 4,000 千円の新設備（耐用年数 5 年、残存価額ゼロ）に取り替えるかどうかを検討している。この新設備を導入することで、操業費（現金支出）は毎期末に 1,300 千円削減できる一方、減価償却費は毎期末に 500 千円から 800 千円へと増加する。

この取替投資の正味現在価値（NPV）として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。なお、法人税等の実効税率は 30%であり、売却時点にかかわらず現行設備と新設備の売却代金は無視する。また、資本コストは 4%であり、NPV の計算 には以下の現価係数表を使用すること。

資本コストが 4%のときの現価係数表

年	複利現価係数	年金現価係数
5	0.82	4.45

〔解答群〕

- ア -1,330 千円
- イ 450 千円
- ウ 1,340 千円
- エ 2,675 千円

【解答】イ

「現行設備と新設備の売却代金を無視する」ため、計算処理はシンプルである。各期の税引後キャッシュフローを計算した上で、与えられた現価係数を用いて正味現在価値を計算する。

① 各期の税引後キャッシュフロー

減価償却費の増加額： $800 - 500 = 300$ 千円

営業利益の増加額： $1,300 - 300 = 1,000$ 千円

税引後キャッシュフロー：営業利益の増加額 $1,000 \times (1 - 0.3) + 300 = 1,000$ 千円

あるいは、

税引後キャッシュフロー：操業費（現金支出）の削減額 $1,300 \times (1 - 0.3) + 300 \times 0.3 = 1,000$ 千円

としても同じ結果となる。

② 正味現在価値（NPV）

NPV = $1,000 \times 5$ 年の年金現価係数 4.45 - 新設備の投資額 4,000
 = 450（千円）

【補足：取替投資の考え方】

取替投資の意思決定とは、現在使用している設備を、より高性能な設備に取り替えるべきか否かを判断するような意思決定をいう。

新しい設備を購入するには多額の資金が必要になるが、新設備は技術の向上などにより、現有設備に比べて性能がよい。そのため、新設備に取り替えれば、現有設備を使用するのに比べ、年々の生産量がアップしたり、設備稼働コストが節約されることにより、年々の利益が多く得られ、結果的には新設備に取り替える方が有利になる場合がある。

取替投資の意思決定とは、当然であるが、設備を取り替えるのと、既存設備を使い続けるのと、どちらが得かを判定することである。その判断は「(投資した場合の CF－投資しない場合の CF) >0」となるかによって行われる。

・投資した場合の CF

	現時点	1 年度末	2 年度末	3 年度末
CIF	旧設備 売却額	新設備が生 み出す CF	新設備が生 み出す CF	新設備 売却額
				新設備が生 み出す CF
COF	新設備 投資額			

・投資しない場合（既存設備を使い続ける場合）の CF

	現時点	1 年度末	2 年度末	3 年度末
CIF		旧設備が生 み出す CF	旧設備が生 み出す CF	旧設備 売却額
				旧設備が生 み出す CF
COF				

・投資する場合の CF－投資しない場合の CF

「マイナス投資しない場合」であるから、投資しない場合については CIF と COF を逆（図上で上下逆）にした上で、上記の二つの図を合わせる。

	現時点	1 年度末	2 年度末	3 年度末
CIF	旧設備 売却額	新設備が生 み出す CF	新設備が生 み出す CF	新設備 売却額
				新設備が生 み出す CF
COF	新設備 投資額	旧設備が生 み出す CF	旧設備が生 み出す CF	旧設備が生 み出す CF
				旧設備 売却額

（注）新・旧設備の売却損益が発生する場合には、税額が変動する点について考慮する必要がある。

【補足】

・令和 7 年度事例Ⅳ 機会原価

第 3 問

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。

・令和 6 年度事例Ⅳ 埋没原価

第 3 問（設問 3）

D 社は、営業利益の予測が正しいかどうかを探るため、初年度期首に 30 万円をかけて市場調査を行った。

・令和 5 年度事例Ⅳ デシジョンツリー

★第 2 次試験の過去問題で、**運転資本の取り扱い**について確認しておきましょう！

●財務レバレッジ

【令和8年度 第1次試験財務・会計 第20問】

現在、当社は総資本 5 億円を負債と自己資本で調達して事業活動を行っており、総資本営業利益率（ROA）は 3%である。ここで営業利益から負債利子を差し引くと税引前当期純利益が算定される。当社は今後の事業活動において、負債による調達と自己株式の買入れによって総資本額を変えずに負債と自己資本との割合（資本構成）を変化させることを検討しており、その影響について議論している。

税金が存在しない場合、資本構成を変化させたときの自己資本純利益率（ROE）への影響に関する記述として、最も適切なものはどれか。なお、負債利子率は 3%であり、資本構成の変化によって総資本営業利益率は変化しないものとする。

- ア 負債比率が一定の基準を超えると、ROE は急激に上昇する。
- イ 負債比率にかかわらず、ROA と ROE は等しい。
- ウ 負債比率を高めるほど、ROE は上昇する。
- エ 負債比率を高めるほど、ROE は低下する。

【解答】イ

$$ROE = (1 - \text{税率}) \times \{ROA + (ROA - \text{負債利子率}) \times \text{負債比率}\}$$

- ・総資本営業利益率（ROA）：3%
- ・負債利子率：3%
- ・税率：0%（存在しない）
- ・負債比率：不明（変数）

上記の財務レバレッジの関係式より計算する。

$$ROE = (1 - 0) \times \{3 + (3 - 3) \times \text{負債比率}\} = \underline{3 (\%)}$$

したがって、[ROA－負債利子率] はゼロであるため、負債比率にかかわらず、ROE と ROA は 3%で等しい。

〔問題（スポーツウェアの製造及び販売業）〕

近年の経済のグローバル化に伴って経営環境は不確実性を増している。D 社の平成 20 年度の期首の投下総資本は 4,907 百万円であり、それに対する平成 20 年度の総資本営業利益率は 9.7%であった。平成 21 年度の総資本営業利益率は前年並みになるか、もしくは景気が減速すれば－2.5%になると予想され、それぞれの状況が生起する確率は 1/2 と想定される。負債の平均資本コスト（負債総額に占める利息の割合）を 4.9%とし、支払利息以外の営業外損益および特別損益はゼロと仮定する。

そこで本社（土地及び建物）を売却した場合、18 億円のキャッシュフローが得られるものとする。これを全額負債の返済に充当することを検討している。この場合、**景気変動による税引前自己資本利益率のバラツキがどのように変化するか**を説明せよ。



財務レバレッジ効果とは、負債利用度を高めるほど、ROE のバラツキ（変動幅）が大きくなることを示している。よって、負債 18 億円の返済により負債比率が低下するため、ROE のバラツキは小さくなることが判断できる。

〔問題文（スポーツウェアの製造及び販売業）〕

D 社では、売上高と利益の関係を把握するため、経常利益ベースでの損益分岐点分析によるシミュレーションを開始した。平成 20 年度の売上原価に占める固定費は 1,598 百万円である。推計によると、平成 21 年度に景気が減速した場合、20%程度の売上高減少が見込まれることがわかった。

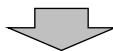
また、本社（土地及び建物）を売却しない場合の平成 21 年度の固定費および営業外損益は平成 20 年度と同額とする。

なお、金利を 8%とし、販売費・一般管理費、営業外損益はすべて固定費とする。

（設問 2）

本社を売却した場合の平成 21 年度の損益分岐点売上高を求め、(a)欄に記入せよ（計算結果は百万円単位で解答し、百万円未満を四捨五入すること）。

また、この結果、**営業レバレッジがどのように変化し、その変化が D 社の業績にどのような影響を与えるか**を、財務・会計の観点から 100 字以内で(b)欄に説明せよ。



本社を売却することで固定費が削減され、営業レバレッジが小さくなる。営業レバレッジの低下は、売上高の変動リスクを小さくすることを意味する。つまり、売上高の減少に伴う利益の減少幅を小さくするというを示している。

●企業評価方法

【令和 8 年度 第 1 次試験財務・会計 第 21 問】

企業合併・買収（M&A）における企業評価方法に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 収益還元方式は、将来の利益やキャッシュ・フローを一定の割引率で現在価値に換算する方法であり、企業の将来収益力を反映しやすいという特徴がある。
- イ 純資産方式は、企業の保有する資産および負債を取得原価で評価した純資産額を基礎とする方法であり、研究開発力などの無形資産価値を反映しやすいという特徴がある。
- ウ 市場株価比較方式は、評価対象企業と類似する上場企業の株価水準を用いて企業価値を算定する方法であり、非上場企業には原則として適用できない。
- エ 乗数法（マルチプル法）は、売上高や利益などに一定の倍率を乗じて企業価値を算定する方法であり、企業固有の収益構造を反映しやすいという特徴がある。

【解答】ア

アプローチ	評価方法
コストアプローチ	純資産額法（修正簿価法等）
インカムアプローチ	収益還元法 DCF 法
マーケットアプローチ	株式市価法 類似業種比準方式（マルチプル法）

★企業価値の評価方法について、確認しておきましょう。

【令和 7 年度 第 1 次試験財務・会計 第 22 問】

D 社の第 11 期期首において、第 11 期から第 13 期までのフリー・キャッシュフローは毎期末 200 百万円の定額であり、それ以降のフリー・キャッシュフローの成長率は每期 4% で一定と予測されている。

このとき、第 14 期以降のフリー・キャッシュフローの第 11 期期首における現在価値として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。ただし、計算の結果が割り切れない場合には、小数第 1 位を四捨五入すること。なお、資本コストは 8% で あり、その複利現価係数と年金現価係数は以下のとおりである。

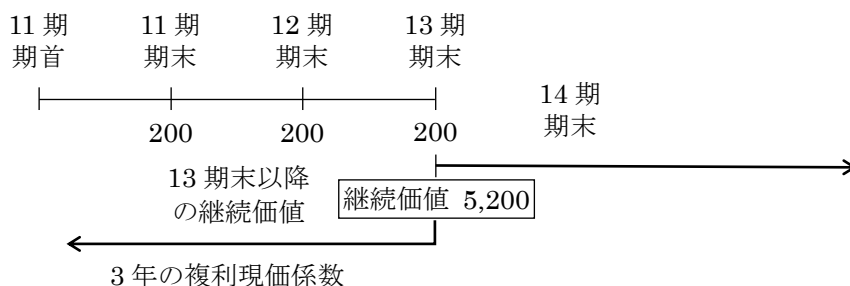
年	複利現価係数	年金現価係数
2 年	0.857	1.783
3 年	0.794	2.577
4 年	0.735	3.312

〔解答群〕

- ア 3,675 百万円
- イ 3,822 百万円
- ウ 3,970 百万円
- エ 4,129 百万円

【解答】イ

第 14 期以降のフリー・キャッシュフロー（FCF）の第 11 期期首における現在価値が問われている。まず、第 13 期末における継続価値を求め、次に当該継続価値を第 11 期期首に割り引くことになる。



$$\begin{aligned}
 \text{第 13 期末における継続価値} &= 1 \text{ 年後（第 14 期末）の FCF} \div (\text{資本コスト} - \text{成長率}) \\
 &= 200 \times (1 + 0.04) \div (0.08 - 0.04) \\
 &= 5,200 \text{ (百万円)}
 \end{aligned}$$

∴

$$\begin{aligned}
 \text{第 11 期期首における現在価値} &= 5,200 \times 3 \text{ 年の複利現価係数 } 0.794 \\
 &= 4,128.8 = \underline{4,129 \text{ (百万円)}}
 \end{aligned}$$

●連結会計

【令和 8 年度 第 1 次試験財務・会計 第 9 問】

P 社は、2026 年 3 月 31 日に S 社の発行済普通株式の 70%を 10,000 千円で取得した。株式取得の対価は、保有する現金及び預金から支払っている。取得時の両社の貸借対照表は以下のとおりである。なお、S 社の資産・負債の簿価は時価と一致している。取得直後の連結貸借対照表に関する記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

P 社貸借対照表

(単位：千円)

現金及び預金	20,000	短期借入金	20,000
売掛金	15,000	長期借入金	40,000
工具器具備品	45,000	資本金	20,000
S 社株式	10,000	利益剰余金	10,000
資産合計	90,000	負債・純資産合計	90,000

S 社貸借対照表

(単位：千円)

現金及び預金	2,000	買掛金	3,000
売掛金	3,000	長期借入金	2,000
商品	4,000	資本金	6,000
工具器具備品	5,000	利益剰余金	3,000
資産合計	14,000	負債・純資産合計	14,000

〔解答群〕

- ア 連結貸借対照表における資産合計は 104,000 千円である。
- イ 連結貸借対照表におけるのれん勘定は 1,000 千円である。
- ウ 連結貸借対照表における非支配株主持分勘定は 3,000 千円である。
- エ 連結貸借対照表における利益剰余金勘定は 10,000 千円である。

【解答】エ

S 社の純資産 $9,000 \times 30\% = 2,700$ → 非支配株主持分

(借方) S 社の純資産 9,000 (貸方) S 社株式 10,000
 (借方) のれん 3,700 (貸方) 非支配株主持分 2,700