

2026年度春期

スーパーバイザー士筆記試験

2026年8月26日（水）実施

13:30～14:30

3. 財務・問題解決

（該当講義 講義③、⑥、⑦）

答案作成上の注意

- ◇ 解答用紙の所定の欄に氏名を記入してください。
- ◇ 係りの合図があるまではこの表紙をあけないでください。
- ◇ 解答は解答用紙に記入してください。
- ◇ 試験時間は60分です。
- ◇ 試験開始後30分で退出できます。
- ◇ 退出される際には、出入口にいる事務局員に解答用紙を提出してください。
- ◇ 再入場はできません。



一般社団法人

日本フランチャイズチェーン協会

【問題 1】 配点 40 点 (各 2 点)

次の①～⑪の取引から解答用紙の貸借対照表を作成してください。特に記述のない場合には、それぞれの取引は現金で行ったこととします。また、消費税については考慮しないで解答してください。

なお、解答にあたっては数字の単位に十分気をつけてください。

- ① 当社は 01 年 4 月 1 日に資本金 2,000 万円で設立しました。決算期は 3 月 31 日です。
- ② 今期の事業年度は 01 年 4 月 1 日～02 年 3 月 31 日 (以下、「今期」という)
- ③ 今期の売上高は 2 億 400 万円であり、このうち 2,400 万円は決算日 (02 年 3 月 31 日) 現在において未回収です。
- ④ 今期の仕入高は 8,000 万円であり、このうち 500 万円は決算日 (02 年 3 月 31 日) 現在において未払いです。
- ⑤ 02 年 3 月 31 日に商品の棚卸しを行った結果、仕入金額ベースで 200 万円分ありました。
- ⑥ 今期の役員・従業員に対する給与は総額で 4,000 万円を支払いました。
- ⑦ 01 年 4 月 1 日に金融機関から 4,000 万円借入れをしました。返済期間は 8 年です。
今期の元本返済額は 500 万円であり、今期はこの元本返済の他に支払利息 40 万円を支払いました。
- ⑧ 固定資産 (器具備品) の購入価額 4,000 万円を支払い、購入した固定資産は 01 年 4 月 1 日から事業用として使用しています。
- ⑨ 上記⑧器具備品の法定耐用年数は 10 年 (定率法による償却率は 0.200、定額法による償却率は 0.100) です。定率法により今期の減価償却費を計算してください。
- ⑩ 今期に支払った家賃は 1,500 万円でした。
- ⑪ その他今期の諸経費として 6,000 万円支払いました。

貸借対照表 02年3月31日現在

科目	金額 (円)	科目	金額 (円)
()	()	()	()
()	()	()	()
()	()		
器具備品	40,000,000		
()	()	資本金	20,000,000
()	()	経常利益	2,600,000
資産の部計	62,600,000	負債・純資産の部計	62,600,000

損益計算書 (01年4月1日～02年3月31日)

	金額 (単位:円)
売上高	204,000,000
仕入高	80,000,000
期末商品棚卸高	2,000,000
売上原価	78,000,000
() 利益	()
販売費及び一般管理費	
給与	40,000,000
()	()
地代家賃	15,000,000
諸経費	60,000,000
販売費及び一般管理費計	123,000,000
営業利益	3,000,000
()	()
経常利益	2,600,000

【問題 2】 配点 18 点（各 2 点）

次の文章を読み、正しいものに「○」、誤りのあるものに「×」を解答欄に記入してください。

- ① 総資産経常利益率は、運用している純資産でどの位の経常利益を生み出したかを示す
- ② 売上高の向上により、総資産回転率を高めることができる
- ③ 売上高営業利益率を向上させるためには営業外費用を削減することが必要である
- ④ 商品の廃棄ロスを削減することは、売上原価率の低減に結び付く
- ⑤ 限界利益と固定費が一致する（等しい）状態の売上高が損益分岐点である
- ⑥ 損益分岐点の引き下げは、変動費率の引き上げと固定費の引き下げにより実現できる
- ⑦ 流動比率は、100%以下が理想とされる
- ⑧ 固定長期適合率が 100%を超える企業の支払能力は良好である
- ⑨ 自己資本比率向上は、収益性を改善し、利益を上げて内部留保することで実現できる

【問題 3】 配点 12 点（各 3 点）

下表はラーメン店を運営するフランチャイズ加盟店の月次損益計算書です。競合店の出店による売上高減少や賃上げによる人件費増加により営業赤字の状態です。次の文章の空欄に適切な記号（大文字のアルファベット）を語群より選択し、解答欄に記入して下さい。

項目		金額(千円)	構成比
売上高		3,862	100.0%
売上原価		1,325	34.3%
売上総利益		2,537	65.7%
販売費・一般管理費		3,090	80.0%
販管費の内訳	人件費	1,871	48.4%
	水道光熱費	229	5.9%
	販売促進費	100	2.6%
	減価償却費	200	5.2%
	地代家賃	440	11.4%
	その他(ロイヤリティ含む)	250	6.5%
営業損失		-553	-14.3%

当店の損益分岐点売上高は、売上原価を変動費、販売費・一般管理費を固定費とすれば（ ① ）になる。したがって、損益分岐点比率は（ ② ）である。固定費及び変動費率に変化がない前提で、営業利益 500 千円を確保するためには、目標売上高は（ ③ ）、営業利益 700 千円では目標売上高は（ ④ ）が必要になる。

【語 群】

A	4, 7 0 4 千円	B	4, 8 5 6 千円	C	1 2 5. 7 %	D	1 2 1. 8 %
E	5, 1 6 0 千円	F	5, 4 6 5 千円	G	5, 7 6 9 千円	H	6, 0 7 4 千円

問題解決手法

【問題4】配点4点（各2点）

問題にはいくつかの型がありますが、以下の記述で間違っているものを選びなさい。

- ア) 探索型問題とは、現状をもっと良くしたいというところから生じる問題である。
- イ) 探索型問題は、原因志向型問題とも呼ばれている。
- ウ) 設定型問題とは、現在設定している目標との差異が生じた場合の問題を指す。
- エ) 未達問題は、探索型問題のうちのひとつのパターンである。
- オ) 回避問題は、設定型問題のうちのひとつのパターンである。

【問題5】配点2点

MECEになっているのはどれか？

- ア) 飲み物は、清涼飲料と炭酸飲料に分解できる。
- イ) 飲み物は、ノンアルコール飲料とアルコール飲料に分解できる。
- ウ) 飲み物は、お酒と炭酸飲料に分解できる。

【問題6】配点4点（各2点）

定量的に分解する場合、間違っている式はどれか？

- ア) 売上高＝客数×客単価
- イ) 営業利益＝売上総利益－固定費
- ウ) 売上総利益＝売上高－変動費

【問題7】配点2点

問題を絞り込む方法について、以下の記述で正しいものはどれか？

- ア) 時系列や他店との比較は、絞り込む際の視点として有効である。
- イ) 自店の問題なので、競合や他店との比較はあまり有効ではない。
- ウ) KPIは、大企業には有効だが、中小のチェーンにはあまり役立たない。

【問題8】配点4点（各2点）

原因究明について以下の記述で正しいものはどれか？

- ア) 原因は問題を裏返すことで容易に究明できる。
- イ) 3C分析は、原因究明のフレームワークとして有効である。
- ウ) 原因を絞り込む際には、以前と比較して変化の大きい要素を特定することがポイントとなる。

【問題9】配点2点

正しい因果関係について、以下の記述で間違っているものはどれか？

- ア) 売上が低下したので賞与が削減された。
- イ) 業務改善を行ったので一人当たりの生産性が改善した。
- ウ) 雑誌で自店のことが取り上げられたので客数が増加した。

【問題 10】配点 6 点（各 2 点）

S Vが行う問題解決に関する以下の記述について、正しいものはどれか？

- ア) S Vは、本部の理念や方針を正しく理解していなければならない
- イ) S Vにとって、加盟店の売上を上げることが最も重要であり、利益までは考慮する必要はない
- ウ) S Vは担当店舗の問題を店長に代わって解決する存在である
- エ) 問題が発生したら、まずは「なぜ (W h y) ？」と問いかけるべきだ
- オ) 細かい原因分析を行ったうえで対策を考えるよりも、経験に基づいた対策をすぐに実施する方が大切だ
- カ) S Vは、問題が発生したら即時に解決策を加盟店に提案しなければならない
- キ) 担当店舗の問題解決は、オーナーや店長と問題の共有を行うことが出発点である
- ク) 問題の細分化は、原因がわかりづらくなるため行うべきではない
- ケ) S Vは、担当店舗の問題解決の実績を他の S Vと共有する必要はない
- コ) 問題解決を正しく行うには、真の問題とは何かを明確にすることが重要だ

【問題 11】配点 6 点（各 1 点）

以下の文章の空欄に正しい言葉を語群から選びなさい。

問題解決を図るうえで、解決策をいくつか列挙した中から優先順位の高いものを選択する際には、リスク、

(①)、実現可能性、スピード、(②) をそれぞれ評価して絞り込んでいきます。

スーパーバイザーに必要な機能として、5 C + P といわれるものがあります。5 C とは、Consulting、

(③)、Counseling、(④)、Coordination を指します。P は、Sales Promotion を指し

ます。

S Vにとっての問題解決実践のポイントは以下の通りです。

- ・本部の (⑤) や経営方針、各種基準を熟知する
- ・担当店舗の現状はできる限り (⑥) で把握する
- ・オーナーや店長と問題の共有を図り、共同で改善に取り組む
- ・経営改善のプロセスを記録に残しチェーンとしての標準的な施策 (ノウハウ) として体系化する
- ・DX 化により業務の標準化、効率化、非属人化を促進する

ア) 結合改善	イ) 成果度合い (効果度)	ウ) 理念	エ) コストバランス
オ) 数値	カ) 実績	キ) Competitor	ク) Communication
ケ) Customer	コ) Company	サ) Control	シ) Corporation