過去問解説シリーズ

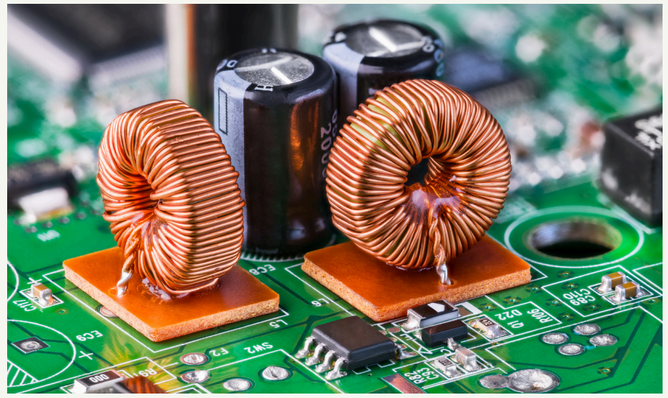
H22年度
事例Ⅳ

全体難易度 ★★★★☆

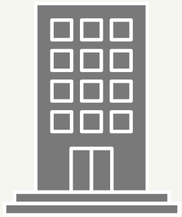
事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

Ｄ社

売上高　48億円
利　益　2.1億円
資本金　2.5億円
従業員　79名
製造業　電子部品メーカー





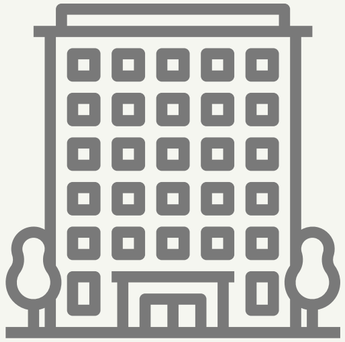


技術開発
設備投資
内部留保
生産能力
価格競争力

部品Q







主要顧客
大手メーカーZ社

❶ Z社から値下げを要求

❷ 既にリストラ済みの状態

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

解答例	(a)	(b)	(c)
①	流動比率 (短所)	127.28%	短所は、Z社への販売依存により売上債権が過大で、運転資本を短期借入金で賄うことで流動性が悪化している点である。(55字)
②	売上高経常利益率 (長所)	4.46%	長所は、迅速な対応や技術力によって顧客からの信頼が高く安定的な受注があり、またリストラで販管費の削減を行い収益性が高い。(60字)
③	一人当たり売上高 (長所)	60.75百万円	長所は、長期的な受注増を予測し内部留保から積極的な設備投資を行ってきたため労働装備率や生産能力が高く生産性が高い点。(58字)
①別解	自己資本比率 (長所)	25.56%	長所は、安定的な収益を内部留保としてその中から設備投資を行ってきたので、負債への依存が少なく長期安全性が高い点。(56字)
③別解	売上債権回転率 (短所)	7.80回	短所は、Z社への販売依存により売上債権が過大で、運転資本を短期借入金で賄っているため効率性が低い点である。(53字)

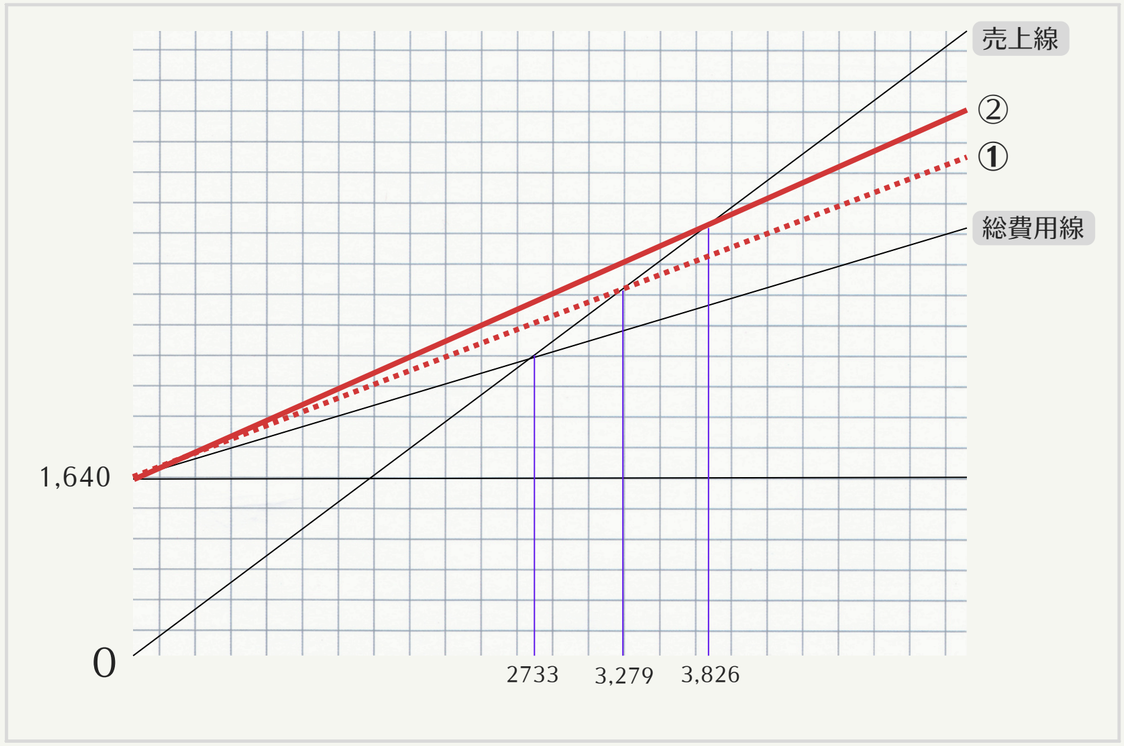
出題の趣旨　第1問(配点40点)

D社の財務諸表と同業の業界中位企業の財務諸表をもとに、財務指標からD社の長所または短所を発見する経営分析能力を問う問題である。

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

設問1

①	3279.42（百万円）	②	3,825.76（百万円）



※小数点以下の表示は与件文の最後に指示があります。

設問2

②案を受け入れる。①案よりも損益分岐点が上昇するが受注量が2倍になれば営業利益は値下げ前の水準を維持することができるから。（60字）

出題の趣旨　第2問(配点25点)

(設問1)

製品の納入価格の低下と受注量の増加を受けて損益分岐点売上高がどのように変化するかについて、動的に分析する能力を問う問題である。

(設問2)

損益分岐点分析の結果をもとに、納入価格の引き下げの大きさと受注量の観点から分析する能力を問う問題である。

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

■ Z社向け『部品Q』(百万円)　① 20%値下げした場合　② 30%値下げした場合　▶発注量2倍

売上高	2,823	2,258.4	1,976.1	3,952.2
変動費	1,129	1,129	1,129	2,258
固定費	1,640	1,640	1,640	1,640
営業利益	54	▲510.6	▲792.9	54.2

EXTRA Question

③の選択肢【リアル】

・営業本部長がZ社の部長に接待を行い、30%値下げを28%に抑えてもらう。
・Z社の発注量は2倍になることが条件である。
・接待交際費用は100万円を見込む。
・購買部長がQ部品の仕入れ先に数量を倍調達する代わりに10%の値引き協力を要請する。
・製造経費はパート社員の増員や電気代などで5,000万円上昇する。

この交渉がうまくいく場合の営業利益（百万円）を求めよ。

売上高　2,823×0.72×2倍＝4,065.12
変動費　1,129×0.9×2倍＝2,032.2
固定費　1,640＋1＋50=1,691

営業利益　341.92　**342（百万円）**

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

設問1

(a)	16.85（百万円）	(b)	3,712.67（百万円）

設問2

設備投資を行い、新たな生産方式を採用すべき。NPVが正であること、また損益分岐点が下がり安全余裕率や収益性も改善されるため。(60字)

出題の趣旨　第3問(配点20点)

(設問1)

設備投資を行うことで原価の引き下げが可能である状況で、この設備投資のNPV(正味現在価値)を計算し、同時に損益分岐点売上高に与える影響を分析する能力を問う問題である。

(設問2)

設問1の結果にもとづいて投資案の採否を判断する能力を問う問題である。

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル

設問1

既発行である保有債券の市場価値は低下する。(20字)

設問2

時期や国を分散して購入する。インフレに強い株式等を組み込む。(30字)

出題の趣旨　第4問(配点15点)
(設問1)
将来の金利変動によって、保有債券の価値にどのような影響が出るか、そのリスクについて分析する能力を問う問題である。
(設問2)
将来のプロジェクトに向けた資金運用として、債券を保有している状況で、将来キャッシュフローを踏まえて金利リスクを管理する方法について問う問題である。

事例Ⅳマスターガイド
中小企業診断士2次試験攻略チャンネル