

# 中小企業診断士2次試験

事例Ⅳと戦う上での  
マインドセット

## 事例Ⅳ F P

### 01 まず受験番号と氏名を書く

絶対に試験監督官の指示通りに試験開始直後に記入すること

### 02 聞かれていることに答える

設問要求に丸を囲む。設問の指示は書いてある通りにそのまま忠実に守る

### 03 安全第一 経営分析・記述問題 > 計算問題

経営分析の数値は最後の見直しで必ず計算し直すこと

### 04 無理して100点を狙わない。時には魂の割り切りを。

皆ができる70点分の中でどれだけミスをせず打率を上げられるかの勝負

### 05 本番で気持ちよくスラスラ解けると思わないこと

説明不足や疑問を感じる条件があっても「現実的に妥当な」解釈をする

### 06 どの年度、どの資料を使って計算するか要確認

同一のページに大きな表があっても、計算に使うのは前ページにある場合も

### 07 単位を確認すること

設問文の単位表記と解答要求の単位が一致しているとは限らない

### 08 白紙NG！計算過程には計算の見通しだけでも書く

NPVの定義の公式や未知数の置き方、減価償却費など。白紙はもったいない！

### 09 事例Ⅳは数学ではない（厳密さに拘らない）

事例Ⅳで求められるのは、基本的な計算力と的確な経営分析力と助言能力である

### 10 設問文に一字一句たりとも無駄な言葉はない

設問文の制約条件やわざわざ書いてある言葉は重大なヒントである

# ふわっとした制約条件とは？

▶ 一見重要に見えない、見落としがちな制約条件のこと。



フエコ   
@hakoili

命名者フエコ様より

...

私がよくやらかしたのが、ふわっとした制約条件（「X社の状況を考慮に入れて」とか「今後の事業展開にあたり」とか）の消化不良。解答にもろ影響するから、抽象的にして難易度調整してるんだと気付きました（具体的に書くと簡単すぎちゃう）。

具体化すると、制約条件がヒントになるんですよ🥹✨



設問文に一字一句たりとも無駄な言葉はない  
→ 「これはどういう意味？」と与件文と紐付けたり、**ツッコミ**を入れる

第4問(配点20点) 令和5年事例Ⅳ第4問より

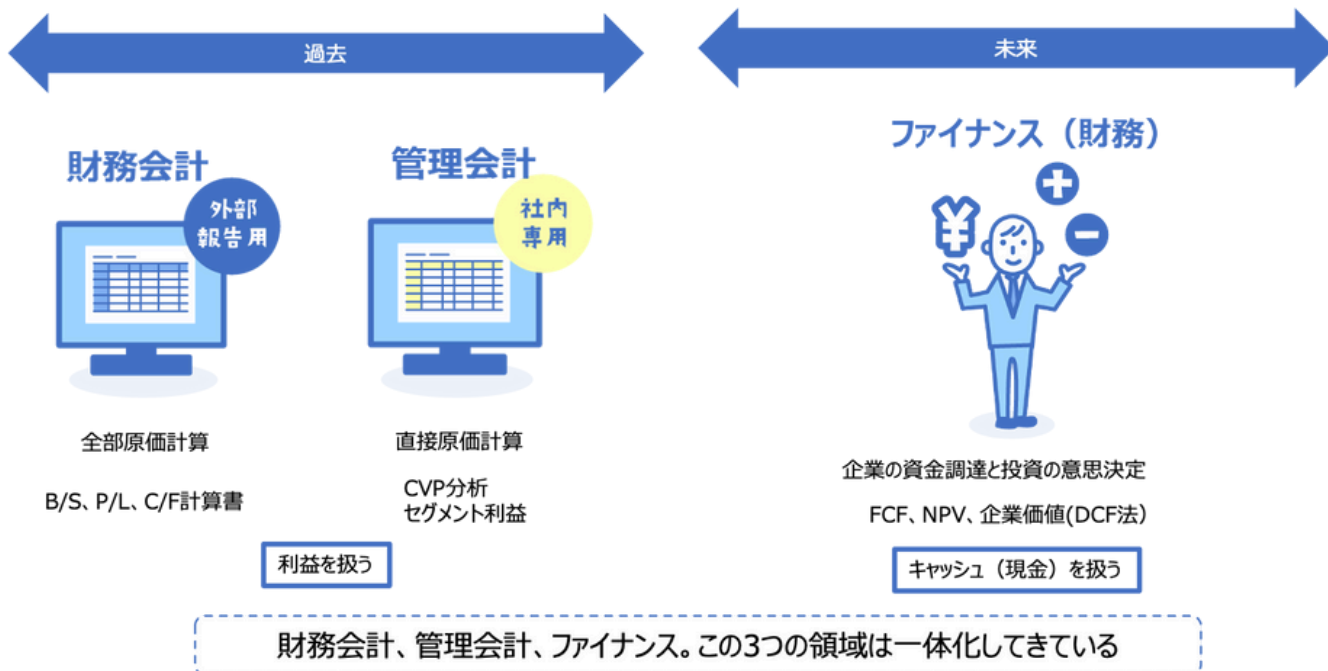
(設問1) 「わざわざD社が何に特化しているか書いている意味は？」

D社は、基礎化粧品などの企画・開発・販売に特化しており、OEM生産によって委託先に製品の生産を委託している。OEM生産の財務的利点について50字以内で述べよ。

(設問2) 「わざわざ「新たな製品分野として」と書いている意味は？」

D社が新たな製品分野として男性向けアンチエイジング製品を開発し販売することは、財務的にどのような利点があるかについて50字以内で述べよ。

# 財務・会計とは



事例Ⅳは単なる計算問題ではない。事例Ⅰ～Ⅲと同様の事例企業に対する助言・提案である。与件文に書かれている「D社で起きていること」を素直に立式したり、分析して聞かれたことに答える。



D社で起きていること  
(与件文)



$S-VC-FC=P$

財務諸表に表出  
立式する  
(数字やデータ)

# 経営分析

# 会計

## 注意事項

- ✓ 財務諸表の単位を確認（指標の単位漏れも要注意）
- ✓ 設問要求・優劣を間違えないよう可視化して工夫する
  - ▶丸で囲む、マーカー、計算メモにも書き込むなど
- ✓ 「他社比較」 or 「前年度比較」 なのか要確認
- ✓ 電卓はその場で2回、最後の見直しでもう一回叩く

収益性	キーワード	効率性（生産性）	キーワード	安全性	キーワード
売上高総利益率 [%] = 売上高総利益 / 売上高 × 100	仕入原価・製造原価、粗利（付加価値）	有形固定資産回転率[回] = 売上高 / 有形固定資産	・設備稼働率 ・投資や資産に対する売り上げへの貢献度を考え	流動比率[%] = 流動資産 / 流動負債 × 100	短期的安全性、短期的支払能力
売上高営業利益率 [%] = 営業利益 / 売上高 × 100	販管費	棚卸資産回転率 = 売上高 / 棚卸資産	過大な在庫・商品品揃え	当座比率[%] = 当座資産（現預金 + 売上債権 + その他流動資産） / 流動負債 × 100	内部留保、資本構成の安全性、長期的安全性
売上高経常利益率 [%] = 経常利益 / 売上高 × 100	営業外損益（支払利息など）	売上債権回転率 = 売上高 / 売上債権（売掛金・受取手形）	取引先への交渉力、回収サイト	自己資本比率 [%] = 自己資本 / 総資本 × 100	借入金依存度
	・利益を構成する要素に分解する ・売上高（強み・付加価値）と費用の観点から考える	労働生産性 [円/人] = 付加価値額（営 + 人 + 減価） / 従業員数	従業員一人当たりの付加価値	負債比率[%] = 負債 / 自己資本 × 100	
	利益 = 売上高 - 費用	労働分配率 [%] = 人件費 / 付加価値額 × 100	企業が生み出した付加価値のうち、どれくらい従業員に支払われているか	固定長期適合率 [%] = 固定資産 / (自己資本 + 固定負債) × 100	



# 会計

## CVPの目的

Cost（原価）とVolume（販売量）とProfit（利益）の関係を分析すること。何個売ったら利益はいくらになるのか？目標利益を達成するための売上高は？

➡過去の数字を使って、未来の計画を立てるためのシミュレーションである。

## CVPの前提条件・注意事項

✓ 固定費は一定である

✓ 変動費は数量に比例して変化する

（変動費が売上高に比例するとは限らない）

✓ 販売単価は一定である

※設問文の条件で固定費や変動費率、販売単価が変わる場合は設問文の指示を優先

※固変分解は設問文の指示に忠実に従い慎重に行う  
（図解すること）

□ 損益分岐点：利益がゼロになる売上高のこと

利益 = 売上高 - 変動費 - 固定費 = 0 を解く

□ 損益分岐点比率 = 損益分岐点の売上 / 売上

□ 安全余裕率 = 1 - 損益分岐点比率

□ 営業レバレッジ = 限界利益 / 営業利益

営業レバレッジが高い = 売上変動に対する利益変動が大きい  
変動費の割合が低く固定費の割合が高く、ハイリスク・ハイリターンな費用構造

## 複数のセグメント別損益分析

複数事業の場合は、各事業に分けて分析する

└費用構造や事業特性が異なるものを単純合算すると実態がわかりにくくなってしまう

└事業構成比によって各事業の影響度合いが変わってくる

## 個別固定費と共通固定費

個別固定費・・・どの事業が使っているか明確な固定費  
(広告宣伝費、減価償却費など)

共通固定費・・・どの事業が使っているか明確でない固定費  
(管理部門の経費など)

## 限界利益と貢献利益（中小企業診断士試験における定義）

限界利益＝売上高－変動費

貢献利益＝売上高－変動費－個別固定費

セグメント別の貢献利益が正ならば共通固定費の回収に寄与しているため廃業・撤退しない

## セールスマックス

① 制約条件あたり（単位時間など）の限界利益を比較して優先順位付け

② 貢献利益がマイナスにならないか要確認

③ 条件が2つ以上ある場合➡線形計画法

（時短のため、交点を優先するが最適解とは限らないので時間が余れば念の為、領域の端点を検算する）

# NPV ファイナンス

## NPV（正味現在価値）の目的

投資する価値があるかないか（投資の経済性）を判断するために行う。

NPV = 将来CFの現在価値総和 - 投資額

NPVが正であれば投資は実行すべき

★「現在」がいつなのかを数直線など図で考える

（頭の中だけで考えないこと＝人間はそんなに賢くない）

## NPVの注意事項

✓ 何と何の比較かを整理する（増分投資であれ、取替投資であれ、新規投資であれ、**結局差額を考えるだけ**）

✓ 単位を確認する

✓ 時系列を整理する（X1期末=X2期首）

※設問文の条件で固定費や変動費率、販売単価が変わる場合は設問文の指示を優先

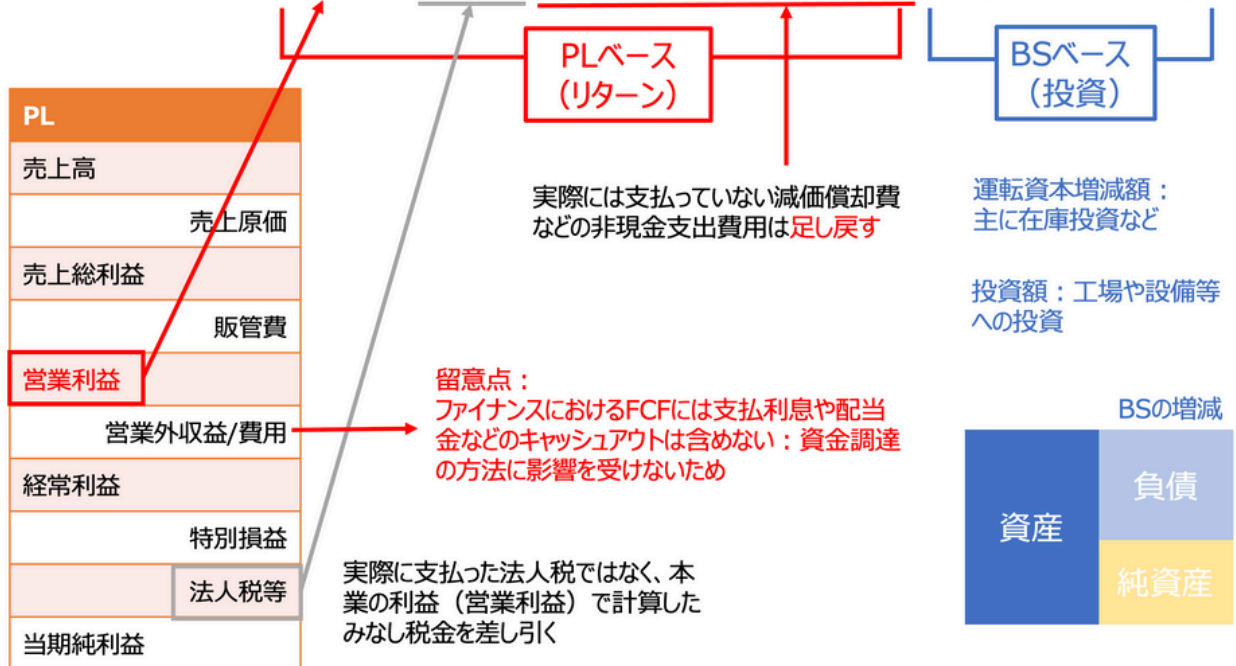
CF計算書におけるFCF	ファイナンスにおけるFCF
過去の数字がベース	将来の予測の数字がベース
税引前当期純利益がベース	<b>営業利益がベース</b>
実際の税金が差し引かれている	営業利益に対するみなし税金が差し引かれている
投資活動CF：事業関係の投資 + 証券投資	投資額：事業関係の投資のみ

FCFの違い

★NPVのCFの計算では「**営業利益ベース**」で求める（支払利息は含めない）

## NPVはPLベース+BSベースで考える

ファイナンスにおけるFCF = 営業利益 × (1 - 税率) + 非現金支出費用 (減価償却費) ± 運転資本増減額 - 投資額



NPVの期待値 = NPV1 × 確率1 + NPV2 × 確率2  
(場合分け2パターンするとき)

企業価値 = 株主価値 (自己資本) + 負債

### 配当割引モデル (ゼロ成長モデル)

企業価値 (永続価値) =  $FCF1 / (1+r) + FCF2 / (1+r)^2 + \dots$   
=  $FCF / r$     r: WACC

### 配当割引モデル (定率成長モデル)

企業価値 = 1年後のFCF / (r-g)

r: WACC    g: FCFの成長率

WACC (加重平均資本コスト)

= 負債コスト × (1-t) D / (D+E) + 資本コスト × E / (D+E)

D:E = 負債:自己資本    t = 税率



## 在庫投資について（運転資本の増減）

✓ 在庫投資は残高を時系列の表で整理する

R5年Ⅳ第3問より

初年度年間販売量ごとの正味運転資本の残高は、次のように推移すると予測している。運転資本は、5年度末に全額回収するため、5年度末の残高は「なし」となっている。なお、初年度期首における正味運転資本はない。

初年度販売量	初年度から4年度の各年度末残高	5年度末残高
10,000個	800万円	なし
5,000個	400万円	なし

	初年度期首	初年度期末	2末	X3末	X4末	X5末
運転資本残高	0	800	800	800	800	0
運転資本増減によるCF	0	-800	0	0	0	+800

設問文や資料で「起きていること」をそのまま単純に時系列で表に整理

➡増減からCFを把握する

★期首と期末の違いに注意する（初年度と言っても期首期末では1年間の時間の差がある）

## 間違いやすい論点（各論）

- ✓ 減価償却累計額（間接法）の取り扱いに気をつける
- ✓ ディジションツリーの途中の追加投資を現在価値に割引くことを忘れない
- ✓ 製造設備の減価償却費は売上原価に入れる
- ✓ 簿価で除却→除却損＝残存価額（簿価）  
残存価額10%あるときの除却損に注意
- ✓ 売却損→売却損＝簿価-売却額  
処分費用：資産を処分するのにかかるお金  
（現金が出ていく：COF）  
処分価額：資産を処分したときに（売却等で）得られるお金  
（CIF）  
売却価額：資産を売却したときに得られるお金（CIF）  
（除却損、売却損、処分費用の解釈は設問文をよく読んで解釈すること。混乱したら仕訳を書く）
- ✓ 連結の場合の自己資本＝純資産-非支配株主持分-新株予約権
- ✓ 事業利益＝営業利益＋受取利息・配当金＋持分法による投資損益
- ✓ FCF＝営業CF＋投資CF（※財務CFは含まない！）
- ✓ 月間→年間換算忘れ（台数も）
- ✓ 全社的に純損失あるときは法人税は0
- ✓ 減価償却費は固定費扱い（BSへの影響を忘れない）
- ✓ 在庫投資は残高を時系列の表で整理する
- ✓ 初期投資以外の追加投資の算入忘れに注意

# 記述問題

## 知識＋与件文に寄り添った助言・分析

事例Ⅰ～Ⅲの知識を財務的観点に結びつける

例) 多角化のメリデメ➡経営リスク分散で収益の安定化、キャッシュフローの向上など

## 記述まとめ

- ✓ 安全余裕率低い：赤字になりやすい体質
- ✓ セグメントの貢献利益がプラス：撤退しない
- ✓ 負ののれん：時価純資産の額と買収額の差額を負ののれんとして特別利益に計上する
- ✓ のれん：時価純資産の額と買収額の差額がのれんとして無形固定資産に計上する
- ✓ M&Aのリスク：収益性・安全性を確認、財務デューデリジェンスの実施、シナジー発揮、簿外債務や損害賠償発生リスクなど。
- ✓ 分社化（子会社化）のメリデメ：  
メリット：①子会社への支配力強まる②利益責任の明確化③意思決定迅速化④シナジー発揮、業務効率化⑤多角化でリスク分散⑥人材や情報を有効活用でき専門性を獲得できる、事業展開がスピーディー  
デメリット：①外部株主排除で監視機能がなく独善的な経営に陥りやすい②セクショナリズム③管理コストが増える
- ✓ PMI：買収M&A成立後の組織・文化・業務の友好的円滑な統合を図るプロセス。統合の準備が不十分な場合、業務上の重大なミスやシステム障害などが発生し、収益性が下がる恐れがある