

MMC

中小企業診断士 2 次試験対策

添削無料体験（事例 : 財務・会計の事例）

D社は、工業用のゴム製品を製造し販売するメーカーである。昭和10年に創業し、当初はゴム履物を主体として製造販売を行っていたが、昭和45年より工業用のゴム製品のメーカーへ完全転換を行った。以来、建築・建材用、自動車用、道路・土木用、電気用、化学薬品用などのゴム製品をメインとして、独自の技術を開発・蓄積し、いまでは総合的な工業用ゴムメーカーへと発展を遂げている。

さて、D社は多様な製品を取り扱っているが、中でも建築・建材用のゴムの品質では業界内でも高い評価を得ており、売上高の約60%を占めている。建設業界は、バブル経済の崩壊以降、需要や受注価格が大きく減少しD社も業績が悪化していたが、数年前からは徐々に改善の方向に向かっている。そこでD社は、平成19年度の経営成績の結果を受けて平成20年度には目標経常利益額を200百万円に設定し事業活動を行った。だが、経常利益は115百万円と平成19年度の経常利益をも下回ってしまったのである。赤字経営にはなっていないものの、D社の経営者は至急この状況を改善したい考え、中小企業診断士であるあなたに財務的な面からのアドバイスを求めてきた。あなたはD社からの診断の依頼を受けて、まずD社の状況を経営幹部からヒアリングし、次のようなことを知り得た。

建築の需要は期待したほど伸びてはならず、相変わらず建築業者(ゼネコン)が低価格での受注競争を行っている。このため、建築関連の各下請けメーカーも同じく価格競争が激しくなっており、仕事量を確保するため単価を下げてでも受注することがある。

製品の品質については、競合メーカーのものと比べた場合、若干のちがいはあるが取引先が明らかに分かるほどの機能的な違いはない。

これまでは、バブル経済崩壊後の厳しい状況を乗りきるため、生産の維持的な投資以外は控えてきた。機械・設備は減価償却が終わっているものも多い。

受注量の増加に対応するため、改良保全などを行いながら機械をフルに稼働させているがそれも限界にきており、受注をこなせない状況となっている。また、無理な稼働のため不良が発生することも多くなっている。不良品はなるべく廃棄せずに、できるだけ補修して製品として出荷するようにしているが、不良品を扱った加工作業はそうでないものに比べ倍以上の時間がかかることもある。

このような状況もあり、D社では機械・装置の新たな投資を検討している。また、売

上高を高めるためにも海外への販路拡大も検討しているところである。

比較貸借対照表

(単位：百万円)

	平成19年度	平成20年度		平成19年度	平成20年度
資産の部			負債の部		
流動資産	3,760	3,705	流動負債	1,680	1,655
現金等	850	765	支払手形・買掛金	750	770
受取手形・売掛金	1,950	1,970	短期借入金	570	525
製品	440	450	その他流動負債	360	360
仕掛品	112	112	固定負債	2,470	2,380
原材料	148	148	長期借入金	2,350	2,260
その他流動資産	260	260	その他固定負債	120	120
固定資産	1,650	1,660	負債合計	4,150	4,035
土地・建物	680	680	純資産の部		
機械・装置	510	520	資本金	100	100
その他有形固定資産	80	80	利益準備金	20	20
投資等	380	380	別途積立金	890	890
			繰越利益剰余金	250	320
			純資産合計	1,260	1,330
資産合計	5,410	5,365	負債・純資産合計	5,410	5,365

比較損益計算書

(単位：百万円)

比較製造原価報告書

(単位：百万円)

	平成19年度	平成20年度		平成19年度	平成20年度
売上高	7,850	7,880	材料費	2,550	2,650
売上原価	6,380	6,525	労務費	1,600	1,635
売上総利益	1,470	1,355	経費	2,230	2,250
販売費・一般管理費	1,275	1,210	(うち、減価償却費)	(50)	(50)
(うち、人件費)	(645)	(665)	(うち、外注加工費)	(450)	(460)
(うち、減価償却費)	(10)	(10)	当期製造費用	6,380	6,535
営業利益	195	145	期首仕掛品棚卸高	112	112
営業外収益	110	100	期末仕掛品棚卸高	112	112
営業外費用	130	130	当期製品製造原価	6,380	6,535
経常利益	175	115	期首製品棚卸高	440	440
特別利益	0	0	期末製品棚卸高	440	450
特別損失	0	0	売上原価	6,380	6,525
税引前当期利益	175	115	経費内の減価償却費は機械・装置の分である。		
法人税等	70	45		平成19年度	平成20年度
当期利益	105	70	従業員数(人)	345	353

販売費・一般管理費内の減価償却費は建物の分である。

第1問(配点25点)

D社は平成20年度の目標経常利益額を200百万円として事業活動を行ってきた。しかし、結果は115百万円と前年を下回ってしまった。そこで、D社の平成19年度及び20年度決算書(貸借対照表、損益計算書および製造原価報告書)を用いて経営分析を行い、目標経常利益額を達成できなかった問題点(原因)と考えられるもののうち、特に重要と思われるものを2つ取り上げ、問題点、ごとに、それぞれ問題点の根拠を最も的確に示す経営指標を一つだけあげて、(a)その名称を示し、(b)平成20年度の経営指標値を計算(端数が出た場合には、小数点第3位を四捨五入すること)した上で、(c)問題点について60字以内で説明せよ。

第2問(配点20点)

D社のキャッシュフローについて、以下の設問に答えよ。

(設問1)

平成19年度および平成20年度の決算書を用いて、平成20年度の(a)営業活動キャッシュフロー、(b)投資活動キャッシュフロー、(c)財務活動キャッシュフローを計算せよ(単位:百万円)。

(設問2)

(設問1)の計算結果に基づいて、D社のキャッシュフローの状況を60字以内で説明せよ。

第3問(配点20点)

D社は、目標経常利益額が未達成となった原因の一つに、売上高構成比の約60%を占める建築・建材分野の収益低下の影響が大きかったと考え、当分野の売上高と売上原価の変化から総利益額の減少要因を分析することにし、次の資料を用意した。

	平成19年度			平成20年度		
	販売量(m)	単価(円)	金額(千円)	販売量(m)	単価(円)	金額(千円)
売上高	3,140,000	1,500	4,710,000	3,400,000	1,460	4,964,000
売上原価		1,220	3,830,800		1,240	4,216,000
売上総利益			879,200			748,000

D社では多様な形状のゴム製品を扱っており製品によって価格は異なる。上記の単価はその平均として示した。

(設問1)

上記資料を用いて、売上総利益を減少させた要因を、「単価にみる価格要因」と「販売量にみる数量要因」に分けて分析していくことにした(二分法)。価格要因の金額を(a)欄に、数量要因の金額を(b)欄に解答せよ(単位:千円)。なお解答は、売上総利益の増加要因に(+)を、減少要因に(-)を付すこと。

(設問2)

(設問1)の計算結果に基づいて、建築・建材分野の売上総利益の減少要因と改善の方向性を80字以内で示せ。

第4問(配点10点)

D社は、売上高を高めしていくために海外市場に販路を拡大していきたいと考えている。その場合、D社はドル建てで輸出代金の決済を行うことを考えているため、ドル売り、円買いの需要が発生する。販売単価を国内の価格とほぼ同等と考えた場合は、D社にとって現在の1ドル100円は有利であるが、1ドル90円を越す円高は製造原価との関係で赤字となる可能性が高くなる。そこで1ドル=90円を越す円高をヘッジしたく、金融機関との間で1ドル=90円(行使価格)のプットオプション(ヨーロッパ型)が成立したとする。契約額が、仮に400万ドル、契約期間は3ヵ月、オプションのプレミアムとしてD社が金融機関に1,000万円を支払うとした場合で、(a)3ヵ月後に1ドル=80円となった場合どのように対処すればよいか。(b)また、1ドル=100円であった場合はどのように対処することになるか。各々40字以内で説明せよ。

第5問（配点25点）

D社では、生産能力の増強を図るための機械・装置の設備投資を考えている。その内容は、「10億円を全額投資する大規模な機械・装置の取替え投資（以下、大規模投資）」と「4億円を投資して、最初の2年間高需要が続いた時に第2年目末に将来の需要に対応して残りの4億円を追加投資するかどうかを決定する段階的で小規模な機械・装置の取替え投資（以下、小規模投資）」の2つであり、いずれを行うべきかを検討中である。これらの設備の経済命数を仮に5年で設定し、その場合の需要は次のように予測されている。

- ・最初の2年間が需要が高く、その後も高需要が続く確率 60%
- ・最初の2年間が需要が高く、その後は低需要が続く確率 20%
- ・最初の2年間が需要が低く、その後も低需要が続く確率 20%

（キャッシュフローの予測データ）

大規模投資を行った場合で高需要の場合は毎年5億円のキャッシュフローが得られ、低需要の場合は毎年1億円のキャッシュフローが得られる。4億円の小規模投資を行った場合で高需要の場合は毎年2億円のキャッシュフローが得られ、低需要の場合は毎年1億円のキャッシュフローが得られる。小規模投資で第2年目末に4億円の追加投資を行い投資全体を完了した場合は、高需要の場合は毎年4億円のキャッシュフローが得られ、低需要の場合は毎年1億円のキャッシュフローが得られる。

- 1：上記のキャッシュフローは設備の投資額を考慮せず含んでいない金額である。
- 2：キャッシュフローは各年度末に生じるものと仮定する。
- 3：大規模投資の10億円および小規模投資の初期投資額の4億円の投資は、今期21年度を現在とし21年度末に行うと仮定する。よって1年目を平成22年度、2年目を平成23年度...と考えることにする。

（設問1）

考えられる投資方法のうち、どの方法が採算的に最も望ましいかを正味現在価値の期待値（単位：億円）を計算した上で判定し、その結果を60字以内で述べよ。また、端数が生じた場合には、小数点第3位を四捨五入すること。資本コスト（割引率）は13%で次の複利現価係数を使用して計算すること。

1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
0.9	0.8	0.7	0.6	0.5

(設問2)

投資からもたらされるキャッシュフローは将来の予測であり、決して確実なものではなく不確実性ないしリスクにゆだねられている。そこで、正味現在価値(NPV)などの投資の経済性計算を行う場合の不確実性ないしリスクを考慮した投資経済性の評価方法について2つ、それぞれ40字以内で説明せよ。