

特集 事例Ⅳ 経営分析——勝利の解答メソッド

第5章 実戦！ 過去問演習——先着50名様限定の誌上添削付き

解説・解答例

平野 純一

KECビジネススクール主任講師／中小企業診断士

企業診断8月号特集「事例Ⅳ 経営分析——勝利の解答メソッド」の第5章にて、誌上添削問題として出題した令和元年度事例Ⅳの第1問について、解説を行います。

本特集内で紹介したフレキシブルボックスを活用し、その手順に従って説明していきます。

1. 財務諸表概観

最初に、財務諸表を概観します。

売上高金融費用比率は、売上の1%以下と絶対値が低いため、候補から外れます。それに伴い、売上高経常利益率も候補から外れるため、両方の該当欄に横線を入れます。

2. 与件文読解

次に、与件文を読解します。

まず、「円安や自然災害による建材の価格高騰など」とあります。原材料の高騰は、売上高総利益率（売上高原価率）に悪影響を及ぼすことが予想されるため、該当欄に×を入れます。

また、「非効率な建材調達・在庫保有が恒常的な収益性の低下を招いている」とあります。これは、棚卸資産回転率に悪影響を及ぼすことが予想

されるため、該当欄に×を入れます。

そして、「不動産事業部～収入はかなり安定的で全社的な利益の確保に貢献している」とあります。これは、有形固定資産回転率に良い影響を及ぼすと考えられるため、該当欄に○を入れます。

3. 数値計算

指標の数値を計算し、順次、該当欄に記入していきます。

計算の結果、売上高販管費率は△となるため、売上高営業利益率は計算しません。

4. 設問文検討

第2問以降の設問文についても、順次、検討していきます。

令和元年度は、特に指標（経営分析）に直結する設問は確認できません。

5. フレキシブルボックス

これまでの結果をフレキシブルボックスにまとめると、次ページの図表のようになります。

この結果を参考に、指標を選択します。

図表 令和元年度事例Ⅳ第1問のフレキシブルボックス

製造・小売業	与件	数値			設問文・その他
		前期	当期	数値の評価	
売上高総利益率	×	25.1	21.0	×	
売上高販管費率		16.6	16.9	×△	
売上高金融費用比率				—	
売上高経常利益率		—		—	
売上高営業利益率				—	
棚卸資産回転率	×	4.7	3.1	×	
有形固定資産回転率	○	1.49	1.64	○	
売上債権回転率		5.22	5.45	○△	
当座比率		56.3	41.3	×	
負債比率		217.8	249.5	×	

○や×は各1ポイント、△は0.5ポイント計算

6. 悪化している指標の選択

×が2ポイントとなる売上高総利益率（売上高原価率）および棚卸資産回転率が自動的に選択されます。

数値だけで考えれば、売上高営業利益率も候補になりえます。しかし、経営分析の大きな目的である「改善すべきポイントを見つける」ことから考えるとポイントがぼやけるため、不適切です。

もちろん、売上高販管費率の悪化が同時進行している場合には、売上高総利益率とまとめて指摘できる売上高営業利益率を選択します。

7. 改善している指標の選択

有形固定資産回転率および売上債権回転率の2つが候補になりますが、売上債権回転率は数値の差がほとんどなく（△=0.5ポイント）、与件文にもヒントがないため、自動的に○が2ポイントの有形固定資産回転率が選出されます。

令和元年度の問題には良い指標がほとんどないため、難しいのですが、本メソッドを使用すると自動的に選択指標が決まります。

本メソッドを離れて考えた場合、悪化している指標の2番目として、当座比率も対象になります。その場合は、因果を考え、因果の「因」、つまり「真因」に当たるほうを指摘します。

本事例であれば、「棚卸資産の管理が悪い—よって—当座比率が悪化する」という因果関係になると推測されます（常識的に考えて、逆はないでしょう）。どちらにせよ、同じ結論になります。

また、厳密に考えると、改善している指標に選択した有形固定資産回転率についても、不動産事業部の売上がD社全体の売上に対して比率が低いため、若干の疑問が残ります。しかし、正解が不明なものに時間をかけることは、合格するための戦略としてはお勧めできません。短い制限時間の中で「不要な迷いを断ち切る」意味でも、本メソッドの使用には大きな意義があります。

最後になりますが、本メソッドを使用して一人でも多くの受験生が合格の栄冠を勝ち取られることを切に願っております。