Ⓓ

平成 19 年度　第 2 次試験問題

4. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ

15：40～17：00

注　意　事　項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、解答用紙に、受験番号を記入すること。
   受験番号の最初の 3 桁の数字（０７０）は、あらかじめ記入してあるので、4 桁めから記入すること。
   受験番号以外の氏名や符号などは記入しないこと。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入すること。
4. 解答用紙は、必ず提出すること。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を置くこと。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。

Ⓓ

◇M4(028―16)

D 社は、資本金 3 億円、総資産約 26 億円、売上高約 32 億円、従業員 150 名の基礎化粧品(基礎化粧水、乳液、メイク落としなど)を製造する社歴 20 年を超える企業で、工場は大都市圏にあり、商圏はその全域にわたっている。先代社長からの経営政策によって、卸売企業を通さず、町の薬局を 500 店ほど「取扱薬局」とし、直接製品を卸している。D 社の製品はナショナルブランドとしての知名度はないものの、薬局店員が常連客に対面販売のメリットを生かして、この製品の品質がよいこと(角質除去、安全性など)を十分に説明してサンプル品の提供も含めて、納得してから購入してもらっている。したがって、単価は他社製品と比較してやや高いものの、地域住民の中高年女性を固定客として安定的に確保している。各薬局にとっても D 社の製品は利益率が高く、また、取扱薬局は 1 つの町や商店街、駅周辺に 1 つと限定されているので、その地域では独占的に販売できる状況であり、D 社は好ましい仕入先として歓迎されてきた。

従来は基礎化粧品という性格上、比較的、製品のライフサイクルが長く、またそれゆえに設備投資の更新もそれほど行うことはなかった。しかし、近年では基礎化粧品といえども、より健康志向、安全志向が進み、大手メーカーが次々に新たな基礎化粧品を市場に投入しており、今後は早急に基礎化粧品に関する新製品開発を進めることが求められている。しかしながら、そのための新製品開発投資や設備投資の負担は、中小企業にとって決して軽いものではなく、より合理的な意思決定を行うための事前評価が望まれる。

また、近年の大手ドラッグストアの進出やナショナルブランド企業間の競争激化、あるいはインターネット販売の普及などによって、伝統的な町の薬局が次々と廃業に追い込まれ、その結果、D 社製品の取扱薬局が減少しており、このままだと今後 D 社の売上高が減少する可能性が高まっている。D 社では、このまま推移した場合の次年度の予想財務諸表を作成した。(平成 18 年度実績、平成 19 年度予想財務諸表参照)

こうした状況に対応するために、昨年度からその地位についた現社長は、新たな基礎化粧品の開発を模索しているが、開発投資負担の問題とともに取扱薬局が減少しているので、同時に新たな販売チャネルを開拓しなければならないとも考えている。その際に、これまでの販売チャネルである取扱薬局と同じ製品を従来の顧客層に対し

て、新たな販売チャネルで取り扱うこととなれば、取扱薬局との関係を損うことにもなりかねない。そこで、若年層をターゲットとする低価格製品のインターネット販売をビジネスプランとして検討している。この新製品は、肌の保湿性を高める新成分を配合することにより、他社製品との差別化を図ろうとするものである。

D社では、かねてより当該成分にかかわる基礎研究を進めてきたものの、製品の開発には至っていない。経営者は新製品開発投資および設備投資に関する意思決定に迫られている。

D社では直面しているさまざまな経営課題について、特に財務的な観点から中小企業診断士に診断・助言を依頼してきた。

貸借対照表

（単位：百万円）

	平成18年度実績	平成19年度予想		平成18年度実績	平成19年度予想
資産の部			負債の部		
流動資産	1,251	1,216	流動負債	717	693
現金等	281	259	支払手形・買掛金	317	307
受取手形・売掛金	315	308	短期借入金	400	386
有価証券	320	316	固定負債	954	921
棚卸資産	335	333	長期借入金	954	921
固定資産	1,400	1,385	負債合計	1,671	1,614
土地	400	400	純資産の部		
建物・機械装置	300	285	資本金	300	300
投資有価証券	700	700	利益準備金	50	52
			別途積立金	400	400
			繰越利益剰余金	230	235
			純資産合計	980	987
資産合計	2,651	2,601	負債・純資産合計	2,651	2,601

（単位：百万円）

	平成18年度実績	平成19年度予想
減価償却累計額	2,100	2,115

損 益 計 算 書

（単位：百万円）

	平成 18 年度実績	平成 19 年度予想
売上高	3,216	2,900
売上原価	2,403	2,262
売上総利益	813	638
販売費・一般管理費	480	464
営業利益	333	174
営業外収益	36	42
営業外費用	171	171
経常利益	198	45
特別利益	0	0
特別損失	0	0
税引前当期純利益	198	45
法人税等	79	18
当期純利益	119	27

（単位：人）

	平成 18 年度実績	平成 19 年度予想
従業員数	150	150

第 1 問(配点 25 点)

D 社の平成 18 年度(実績)および 19 年度(予想)の財務諸表を用いて経営分析を行い、これまでの経営政策を続けた場合に生じると考えられる問題点のうち重要と思われるものを 3 つ取り上げ、問題点①、②、③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 1 つだけあげて、その名称を(a)欄に示し、平成 19 年度分の経営指標値を(b)欄に計算(小数点第 3 位を四捨五入すること)した上で、その問題点の原因について(c)欄に 60 字以内で説明せよ。

第 2 問(配点 25 点)

2 か年の財務諸表から、損益分岐点分析を営業利益レベルにおいて行う。なお、変動費率は一定と仮定する。以下の設問に答えよ。

(設問 1)

変動費率を⒜欄に、固定費を⒝欄に求めよ。なお、変動費率は 1 パーセント未満を四捨五入し、固定費は百万円未満を四捨五入すること。

(設問 2)

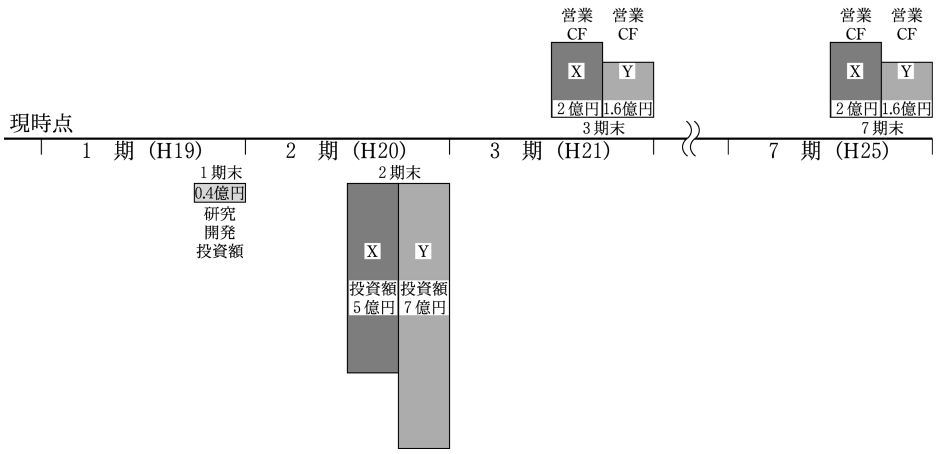
D 社が現在の経営政策をこのまま取り続けるとしたら、どのような状況となるか、この損益分岐点分析に基づいて 60 字以内で説明せよ。

第 3 問(配点 25 点)

D 社は、次のようなタイムスケジュールをもつ新製品開発プロジェクトを検討している。

現時点を平成 19 年度期首とする(1 期首)。新製品の研究開発は平成 19 年度(1 期)に行われ、投資額は 4,000 万円である。研究開発の結果によって、生産は製造方法 X または製造方法 Y のどちらかによって行われる。製造方法 X、製造方法 Y の、いずれの結果になるかはそれぞれ確率 1 / 2 であると判断される。平成 20 年度期末(2 期末)には、おのおのの製造方法に応じた設備投資が必要になる。製造方法 X の場合、設備投資額が 5 億円に抑えられるが、製造方法 Y に必要な投資額は 7 億円となる。平成 21 年度(3 期)より新製品の生産が開始され、トータル 5 年間にわたって確実な営業キャッシュフローが得られる。営業キャッシュフローの大きさは、製造方法 X の場合には毎期 2 億円、製造方法 Y の場合には毎期 1.6 億円である(なお、運転資本の増減等、他の要因は無視できる大きさである)。経営者は研究開発への着手、および研究開発の結果によって選択される設備投資の実行可否の意思決定をしなければならない。必要な資金はともに保有する有価証券を売却して充当する。同業他社平均より資本コスト r は 10 % とし、単純化のためすべてのキャッシュフローは期末に生じるものと仮定する。

なお、期間 $n = 5$, $r = 0.1$ の年金現価係数 $\sum_{i=1}^{n} \frac{1}{(1+r)^i}$ は 3.7908 である。



(注) X は製造方法 X を、Y は製造方法 Y を示す。

CF はキャッシュフローを示す。

(設問 1)

D 社の新製品開発プロジェクトの平成 19 年度期末(1 期末)での期待正味現在価値を求めよ(四捨五入により百万円単位まで求めること)。

(設問 2)

D 社は、研究開発への着手および設備投資について、それぞれどのような意思決定を行うべきか、50 字以内で説明せよ。

第4問(配点25点)

開発された新製品はインターネットを新たな販売チャネルとし、ウェブサイトの作成・運営は専門業者に委託する予定である。以下の設問に答えよ。

(設問1)

インターネット販売に進出したD社が、今後留意すべき点について、個人情報の観点から60字以内で指摘せよ。

(設問2)

D社の新製品開発プロジェクトが軌道に乗った場合には、この新製品によって獲得した顧客は将来的にもインターネット販売を利用すると予想される。したがって、販売の主力は対面販売からインターネット販売へと置き換えられて行くと考えられる。これにともなって、D社の資産と費用の構造は、どのように変化すると予想されるか。40字以内で説明せよ。