Ⓓ

平成 24 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

15：50～17：10

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（１２０）は、あらかじめ記入してあるので、4 桁目から記入すること。

　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。

Ⓓ

DKJC-2D

D 旅館は大都市圏からのお客も多い温泉地に立つ、創業 85 年の小〜中規模旅館である。この地は、秋の紅葉シーズンが人気で、毎年この時期、多くの観光客が訪れることで知られている。D 旅館は木造の旧館と 20 年前に新築した新館の 2 棟からなり、客室数は 25 室(旧館 8 室、新館 17 室)、収容人数 125 名(旧館 30 名、新館 95 名)である。客室のほか、大広間 2、内湯 2、露天風呂 1、貸し切り可能な家族風呂などを有している。スタッフは 3 代目であるオーナー夫妻、正社員 19 名、常勤のパート 13 名の計 34 名で構成されている。D 旅館の人気の 1 つは各室に担当が 1 名付き、細やかなサービスを提供することにある。また、部屋出しの食事は、地元の食材を用いた創作料理が評判を集めている。

宿泊客の大半が旅行代理店またはインターネットからの予約である。年間宿泊者数は毎年 18,000 名を超える水準で推移してきたが、近年、周辺旅館では施設のリニューアルがみられ、その影響もあり、稼働率は低下し、昨年度は年間宿泊者数が 17,000 名、今年度は 16,500 名と減少し、2 年連続で赤字を記録した。

宿泊者数減少の原因については様々な理由が考えられるが、最大の理由としては、老朽化した旧館に問題がある、とオーナー夫妻は分析している。旧館は収容人数も少なく、設備も古いため、新館に比べて稼働率が低い。そこで、旧館での営業を取りやめ、新館のみでの営業に切り替えるか、旧館を改修することが検討されている。

この問題と並行して、オーナー夫妻には子供がなく、後継者並びに事業承継問題が悩みの種である。これらの課題に関しても、オーナー夫妻から中小企業診断士に対しアドバイスが求められている。D 旅館の今年度の財務諸表は次のとおりである。

損益計算書

（単位：千円）

売上高	330,000
売上原価	92,400
売上総利益	237,600
販売費・一般管理費	251,090
営業損失	△13,490
営業外収益	500
（うち受取利息）	（500）
営業外費用	19,160
（うち支払利息）	（17,960）
経常損失	△32,150
当期純損失	△32,150

固定費・変動費の内訳

（単位：千円）

変動売上原価	92,400
食材費他	92,400
変動販売費・一般管理費	43,890
販売手数料	34,815
リネン・消耗品費	9,075
固定費	207,200
水道光熱費	40,000
事務通信費	6,000
広告宣伝費	6,500
設備保守点検・修繕費	10,000
人件費	119,300
減価償却費（定額法）	25,400

その他補足情報

平均客単価	20,000 円
借入金の金利	平均 4 %

貸借対照表

（単位：千円）

資産の部		負債の部	
流動資産	67,175	流動負債	18,300
現金	8,500	仕入債務	6,500
預金	50,000	短期借入金	9,000
売上債権	8,000	未払金	1,600
未収金	675	預り金	1,200
固定資産	505,700	固定負債	440,000
有形固定資産	504,700	長期借入金	440,000
建物他	426,000	負債合計	458,300
構築物	47,200	純資産の部	
土地	31,500	資本金	50,000
投資その他	1,000	剰余金	64,575
		純資産合計	114,575
資産合計	572,875	負債・純資産合計	572,875

第 1 問(配点 40 点)

オーナー夫妻から、旧館の改修後の財務内容の変化について意見を求められた。老朽化した旧館の改修は、大浴場の改修、客室専用の露天風呂を新たに設置することを含めた客室の改修などが中心であり、これにより、周辺旅館との競争力が回復できると考えられている。この改修には 180,000 千円の支出が見積もられている。このうち、50,000 千円は手持ちの預金でまかない、残額は金融機関から現在と同じ金利で借り入れることとする。減価償却については定額法により 10 年(10 年後の残存価額はゼロとする)で償却する予定である。

改修工事の結果として、客単価は 23,000 円となり、年間宿泊者数が初年度は 17,000 名、2 年目以降は 18,000 名まで回復するとオーナー夫妻は予想している。ただし、上記の改修に伴い、年間の設備保守点検・修繕費は今年度より 20 % 増加、水道光熱費、広告宣伝費はそれぞれ今年度より 10 % 増加することが見込まれている。

(設問 1)

改修工事の結果として、初年度(a)、2 年目(b)の年間宿泊者数がオーナー夫妻の予想通りに回復した場合の予想損益計算書を作成せよ(単位:千円)。なお、この期間、営業外収益は発生しないものとする。

(設問 2)

改修工事の結果として年間宿泊者数が 18,000 名に回復した場合に、今年度よりも収益性が改善したか否かを判定するのに最もふさわしいと考えられる財務指標の名称を(a)欄に 3 つあげ、その数値を計算(小数点第 3 位を四捨五入すること)して(b)欄に示せ。なお、貸借対照表は次に示されたものを使用すること。

改修２年目の予想貸借対照表

（単位：千円）

資産の部		負債の部	
流動資産	107,455	流動負債	21,944
現金	85,380	仕入債務	6,500
売上債権	21,400	短期借入金	9,000
未収金	675	未払金	5,244
		預り金	1,200
固定資産	598,900	固定負債	570,000
有形固定資産	597,900	長期借入金	570,000
建物他	519,200	負債合計	591,944
構築物	47,200	純資産の部	
土地	31,500	資本金	50,000
投資その他	1,000	剰余金	64,411
		純資産合計	114,411
資産合計	706,355	負債・純資産合計	706,355

（設問３）

この施設改修に関して、正味現在価値法を用いてこの投資案を評価せよ（計算過程も明示すること）。ただし、２年目以降、10年目まで年間宿泊者数は18,000名で推移すると見込まれている。また、税率40％、割引率６％とする。計算には下記の年金現価係数表を用いよ。なお、運転資本の増減はないと仮定する。

年金現価係数表	
6％	
1	0.943
2	1.833
3	2.673
4	3.465
5	4.212
6	4.917
7	5.582
8	6.210
9	6.802
10	7.360

第 2 問(配点 30 点)

旧館の改修とは別の改善策として、旧館を閉鎖し、新館のみで営業した場合の収益性について、オーナー夫妻から意見を求められた。この改善策を実施した場合、客単価は変化しないものの、年間宿泊客数は 15,000 名に減少することが予想されている。これにより、人件費、減価償却費を除く固定費は今年度より 30 % 減少する。

(設問 1)

この改善策を実施した場合の損益分岐点比率を求めよ(計算過程も明示すること)。なお、ここでは、営業利益をゼロとする売上高を損益分岐点とする。計算にあたっては、千円未満を四捨五入せよ。

(設問 2)

この改善策を実施した後、損益分岐点比率 90 % を目標としたい、とオーナー夫妻からの要望があった。この要望に固定費の削減で応える場合、その削減額を求めよ(計算過程も明示すること。単位:千円)。

第 3 問(配点 30 点)

前述したように、オーナー夫妻には後継者がなく、親族にも経営を任せられる人材が見当たらないという。場合によっては、旅館の売却を伴う事業承継も視野に入れているといい、今年度の状況を前提とした具体的なケースについて説明を求められた。

(設問 1)

承継先にかかわらず、売却価格の算定に際しては、客観的な数値が必要となる。そこで、今年度の財務諸表をもとに企業価値を求めることになった。割引キャッシュフロー法を用いて、企業価値を求めよ(計算過程も明示すること。単位:千円、千円未満は四捨五入すること)。

ただし、算定にあたっては、オーナー夫妻に対する給与 16,000 千円は不要となることが分かっている。また、今後の株主資本コストを 5 %、平均的な負債資本コストを 4 %、税率は 40 %、キャッシュフローは今年度の水準が将来にわたって継続するものと仮定する。

(設問 2)

事業承継を考える際、承継先としてどのような相手が考えられるか。また、その際の留意点について中小企業診断士の立場から 200 字以内で説明せよ。