Ⓓ

平成 26 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（１４０）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社は創業が1950年代で、資本金2,000万円、正規従業員45名、売上高10億円の、県内に18店舗をチェーン展開する老舗喫茶店である。1960年代に現在の会長が考案した軽食メニュー、デザート類が人気を博し、現在の多店舗展開の礎を築いた。同時期にセントラルキッチン方式を導入し、自社工場を保有している。全国チェーンの企業が続々と県内に進出しているが、古くからの顧客を中心にD社の味を求めるファンは多く、県内での知名度は高い。

店舗の多くは県内の主要な駅前、商店街の物件に出店するスタイルを続けてきた。これら古くからの店舗のいくつかは店舗面積も狭く、地方都市の中心市街地の衰退にも重なり、客足が落ちてきているのが悩みである。その一方で、近年はオフィス街のテナントや郊外のロードサイド店舗を実験的に開店し、成功を収めている。

しかし、外食産業を取り巻く環境は、原油価格高騰によるエネルギーコストの上昇や、消費税増税等の影響、少子高齢化による市場規模の縮小やコンビニエンスストアとの競争激化による売上高減少のリスクにさらされている。以前、原価低減を目的にコーヒー豆の現地買い付けを試みたものの、為替差損を出したことがあり、ここ数年は専門の商社から原料を購入しているが、現地買い付けを再開しようと現社長は考えている。

そのような状況下において、最近、インターネットのブログなどでD社の軽食メニューやデザートのいくつかが地元のB級グルメとして注目を集めるようになり、その後メディアで取り上げられる事例が増えてきた。これを好機ととらえ、現社長が中心となり、工場の一部のラインを利用してお土産として商品化することに成功した。現在、軽食2種、デザート1種の3商品が人気で、駅の土産物店や、道の駅、高速道路のパーキングエリア、サービスエリアのお土産物コーナーで取り扱われるようになり、収益の柱の1つとして見込んでいる。しかし、工場の生産能力にも限界があり、需要に合わせた商品群の整理も必要な時期に来ていると現社長は考えている。

お土産としての商品化は収益の柱として期待されているだけではなく、県外客へのD社の認知度を高め、実際の店舗での飲食につなげたいと考えている。こうした新しい顧客創出のため、先に述べたロードサイド店舗の拡充や既存店の時代に合わせた改装など、新しい出店形態を模索している。

D社および同業他社の平成25年度(平成25年4月1日～平成26年3月31日)の貸借対照表、損益計算書は、以下のとおりである。

貸借対照表

平成26年3月31日

(単位：千円)

資産の部			負債の部		
	D社	同業他社		D社	同業他社
流動資産	200,000	400,000	流動負債	400,000	460,000
現金及び預金	100,000	250,000	支払手形・買掛金	80,000	120,000
棚卸資産	20,000	50,000	短期借入金	150,000	90,000
その他	80,000	100,000	未払金	70,000	100,000
固定資産	1,000,000	1,050,000	その他	100,000	150,000
有形固定資産	900,000	900,000	固定負債	600,000	480,000
建物・構築物	450,000	400,000	長期借入金	450,000	280,000
機械及び装置	100,000	150,000	未払金	50,000	80,000
車両・工具	50,000	80,000	その他	100,000	120,000
土地	250,000	200,000	負債合計	1,000,000	940,000
その他	50,000	70,000	純資産の部		
無形固定資産	30,000	30,000	資本金	20,000	100,000
その他固定資産	70,000	120,000	資本剰余金	80,000	160,000
			利益剰余金	100,000	250,000
			純資産合計	200,000	510,000
資産合計	1,200,000	1,450,000	負債・純資産合計	1,200,000	1,450,000

損益計算書

平成 25 年 4 月 1 日～平成 26 年 3 月 31 日

（単位：千円）

	D 社	同業他社
売上高	1,000,000	1,500,000
売上原価	280,000	450,000
売上総利益	720,000	1,050,000
販売費・一般管理費	650,000	975,000
営業利益	70,000	75,000
営業外収益	4,000	10,000
営業外費用	24,000	15,000
経常利益	50,000	70,000
法人税	20,000	28,000
当期純利益	30,000	42,000

第 1 問（配点 24 点）

D 社の貸借対照表、損益計算書と同業他社の貸借対照表、損益計算書を比較して、D 社が優れていると判断できる財務指標を 1 つ、財務上の課題となる財務指標を 2 つ、名称(a)とその数値(b)（単位を明記し、小数点第 3 位を四捨五入すること）を示し、そこから読み取れる D 社の財政状態および経営成績(c)についてそれぞれ 30 字以内で述べよ。

なお、優れている指標については①の欄に、課題となる指標については②、③の欄に、それぞれ記入すること。

第 2 問(配点 30 点)

D 社のある店舗の平成 26 年度における予想損益計算書は以下のとおりである。売上原価は売上高に比例している。設備備品の償却は定額法(取得原価 1,000 万円、残存価額ゼロ、耐用年数 5 年)で行われており、平成 27 年度期末で償却が終了し、改装のため取り替える予定である。しかし、この店舗の最寄駅では、平成 27 年 4 月 1 日の完成に向けて再開発が進んでおり、これに合わせて改装を早める提案がある。

ある店舗の平成 26 年度予想損益計算書

(単位：千円)

売上高	42,000
売上原価	10,500
売上総利益	31,500
販売費・一般管理費	31,000
人件費	19,500
店舗賃借料	3,000
その他経費	6,500
減価償却費	2,000
営業利益	500

改装する場合、再開発イメージに合わせた改装やインターネット環境などの充実のため、1,500 万円の設備投資額が見込まれている。設備投資は期間 5 年の定額法(残存価額ゼロ)で償却される予定である。改装した場合は、販売費・一般管理費のうちその他経費が、平成 26 年度よりも 10 %増加すると見込まれている。

平成 26 年度期末に改装した場合、駅前の再開発との相乗効果により今後 5 年間の売上は平成 26 年度よりも 10 %増加すると見込まれている。一方、改装を平成 27 年度期末に行う場合、相乗効果が得られないため、平成 27 年度の売上は平成 26 年度より 5 %増加し、平成 28 年度以降の 4 年間は平成 26 年度より 10 %の増加が見込まれている。

なお、再開発に合わせた改装を行う場合、現在の設備備品は平成 26 年度期末の帳簿価額で翌年度期首に除却されるものとする。

下記の設問に答えよ。

（設問１）

平成 26 年度期末に改装した場合(a)と、平成 27 年度期末に改装した場合(b)について、それぞれの平成 27 年度の予想税引後キャッシュフローを求めよ。ただし、運転資本の増減はなく、法人税率は 40 %とする。

（設問２）

平成 27 年度から平成 31 年度までの 5 年間における予想税引後キャッシュフローの正味現在価値を計算し、駅前の再開発完成に合わせて平成 26 年度期末に改装するか、予定どおり平成 27 年度期末の償却が終わるのを待ち平成 27 年度期末に改装するかを判断せよ。

ただし、運転資本の増減はなく、法人税率は 40 %、資本コストは 5 %とする（計算には以下に示す現価係数を用いよ）。

現価係数表

1 年	0.95
2	0.91
3	0.86
4	0.82
5	0.78

第 3 問(配点 30 点)

D 社のセントラルキッチン部門における、人気商品 X、Y、Z のロット単位当たり原価情報等は以下の資料のとおりである。生産はロット単位で行われている。生産したものはすべて販売可能であり、期首・期末の仕掛品などはないものとする。

下記の設問に答えよ。

資料

	X	Y	Z
販 売 単 価	5,300 円	5,000 円	5,500 円
変 動 費	1,500 円	1,400 円	1,650 円
直接作業時間	0.4 時間	0.6 時間	0.5 時間
個 別 固 定 費	18,000,000 円	17,000,000 円	17,000,000 円
共 通 固 定 費	15,000,000 円		

(設問 1)

現状における X、Y、Z それぞれの限界利益率を求めよ(単位を明記し、小数点第 3 位を四捨五入すること)。

(設問 2)

平成 27 年度の需要予測が X、Y、Z の順で、10,000、8,000、4,000(それぞれロット数)と予想されている。平成 27 年度の工場における最大直接作業時間が年間 9,600 時間とした時、営業利益を最大化する X、Y、Z の生産量の構成比と、その求め方を述べよ。

(設問 3)

設問 2 の条件に加えて、商品 X と Z に販売促進費として、それぞれ 50 万円を追加すると、平成 27 年度の需要は X がさらに 10 %増加、Z が 25 %増加するとの予測に基づく提案がある。この提案を受け入れた場合の最適な X、Y、Z の生産量の構成比を求め(a)、この提案に対する意見を述べよ(b)。

第 4 問(配点 16 点)

D 社では、再度、コーヒー豆を直接買い付ける可能性を探ることにした。しかし、以前のような為替差損を計上する恐れがあるため、この為替リスクを軽減する手段の検討に入った。為替リスクを軽減する手段を 2 つ挙げ(a)、それぞれの手段を用いた際、円安になった場合と、円高になった場合の影響(メリット・デメリット)(b)について述べよ。