Ⓓ

平成 28 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、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。

   受験番号の最初の 3 桁の数字（１６０）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を記入してはいけません。
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してください。
4. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
5. 試験開始後 30 分間および試験終了前 5 分間は退室できません。

   試験開始後 30 分を経過してから終了 5 分前までの間に退室する場合は、監督員の指示に従って解答用紙を提出してから退室してください。
6. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。

   解答用紙は広げたままで、受験番号を記入した面を上にして机上に置いてください。

   解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
7. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員の指示に従ってください。

Ⓓ

DKJC-2D

D社は、創業20年ほどの資本金5,000万円、正規従業員81名の、県内産の高級食材を活かして県内外に店舗を展開するレストランである。

同社は、カジュアルで開放感ある明るい店内で、目の前で調理されるステーキや野菜などの鉄板焼きを楽しむレストランの1号店を開店した。その後、このタイプの鉄板焼きレストランを県内にさらに3店舗開店した。

一方、別のタイプの店舗として、落ち着いた雰囲気の店内で、新鮮な食肉や旬の野菜を使って熟練した料理人が腕をふるう創作料理店1店舗を開店した。鉄板焼きレストランは、1店舗を閉店する一方で、数年前に県外初となる店舗を大都市の都心部に開店した。前期の第3四半期には同じ大都市の都心部に創作料理店を1店舗、別の大都市の都心部に鉄板焼きレストランを1店舗開店し、現在の店舗数は合計7店舗である。

全般的には依然として顧客の節約志向が強く、業界環境は厳しいなか、主要顧客である県外からの観光客数が堅調に推移しており、D社の県内店舗の来店客数は増加傾向を維持し、客単価も維持できている。

同社は、顧客満足の提供を追求して、食材にこだわり、きめ細やかな心配りによるホスピタリティあふれるサービスのために社員教育の徹底に努めている。県外の鉄板焼きレストランも、県内店舗と同様に店舗運営を徹底したこと、それにより固定客を獲得できたこと等から、業績は順調に推移している。

大都市に前期に出店した2店舗も新規固定客の獲得に努めている。しかし、開店から1年以上が経過しても、創作料理店は業績不振が続いており、当期は通年で全社業績に影響が出ているため、その打開が懸案となっている。

県外進出の一方で、D社は、本社機能の充実に加え、人材育成の拠点となる研修施設の拡充、新規出店の目的で、用地代を含め約8億円を投じて新しい本社社屋を建設する計画である。投資資金は、自己資金と借入れによって調達する。調達額とその内訳は、投資総額が確定した段階で最終的に決定する。

同社は、当期に新社屋の用地として市内の好適地を取得し、建設計画を進めている。本社社屋には店舗と研修施設とが併設される。新規店舗は鉄板焼きレストランと、新しいタイプの店舗として同じ価格帯のメニュー、同格の店舗の雰囲気・意匠をもって顧客に満足感を提供するしゃぶしゃぶ専門店とを開店する予定である。

D 社の前期および当期の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表

（単位：百万円）

	前期	当期		前期	当期
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	225	259	流動負債	138	465
現金及び預金	164	195	仕入債務	17	20
売上債権	13	14	短期借入金	－	318
たな卸資産	7	10	一年内返済予定の長期借入金	43	47
その他の流動資産	41	40	一年内償還予定の社債	10	－
固定資産	371	641	その他の流動負債	68	80
有形固定資産	287	531	固定負債	112	66
建物	267	191	長期借入金	67	20
土地	－	320	その他の固定負債	45	46
その他の有形固定資産	20	20	負債合計	250	531
無形固定資産	1	2	〈純資産の部〉		
投資その他の資産	83	108	資本金	50	50
			資本剰余金	23	23
			利益剰余金	273	296
			純資産合計	346	369
資産合計	596	900	負債・純資産合計	596	900

損益計算書

（単位：百万円）

	前期	当期
売上高	831	940
売上原価	410	483
売上総利益	421	457
販売費及び一般管理費	322	350
営業利益	99	107
営業外収益	3	8
営業外費用	8	20
経常利益	94	95
特別損失	－	56
税引前当期純利益	94	39
法人税等	27	12
当期純利益	67	27

損益計算書に関する付記事項

（単位：百万円）

	前期	当期
減価償却費	28	36
受取利息・配当金	－	－
支払利息	1	4

第 1 問(配点 25 点)

(設問 1)

D 社の前期および当期の財務諸表を用いて経営分析を行い、前期と比較した場合の D 社の課題を示す財務指標のうち重要と思われるものを 3 つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、当期の財務諸表をもとに計算した財務指標の値を(b)欄に記入せよ。なお、(b)欄の値については、小数点第 3 位を四捨五入し、カッコ内に単位を明記すること。

(設問 2)

設問 1 で取り上げた課題が生じた原因を 70 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 35 点)

D 社は新しい本社社屋の建設計画を進めており、社屋は用地取得の 1 年後には完成して引き渡しを受ける予定である。以下の設問に答えよ。

(設問 1)

前期と当期の財務諸表を用い、空欄に金額を記入して当期の営業活動によるキャッシュフローに関する下記の表を完成せよ。

(単位:百万円)

税引前当期純利益	39
減価償却費	( )
減損損失	56
営業外収益	( )
営業外費用	( )
売上債権の増減額	( )
棚卸資産の増減額	( )
仕入債務の増減額	( )
その他	13
小計	( )
利息及び配当金の受取額	−
利息の支払額	△4
法人税等の支払額	△35
営業活動によるキャッシュフロー	( )

（設問２）

新しい本社社屋を建設するための投資の内訳および減価償却に関する項目は以下のとおりである。この投資の意思決定は、本社が移転し、新設される２店舗が営業を開始してから５年間(当初投資後２年目から６年目まで)のキャッシュフローの予測をもとに行われている。土地および建物・器具備品の６年後の売却価値は簿価と同額と予測される。

（金額単位：百万円）

	投資額		耐用年数	残存価額	減価償却方法
	当初投資時点	１年後			
土地	320	0	－	－	－
建物	0	420	30	0	定額法
器具備品	0	50	10	0	定額法

以下の金額を求め、その金額を(a)欄に、計算過程を(b)欄に、それぞれ記入せよ。なお、(a)欄の金額については、単位を百万円とし、小数点第１位を四捨五入すること。

① 土地および建物・器具備品について、投資額、６年後の売却価値およびそれぞれの当初投資時点における現在価値はいくらか。

② 新しい本社社屋を建設するための投資の意思決定に際し、新設される２店舗が営業を開始した後の税引後キャッシュフローの増加分はいくら以上と見込まれているか。ただし、キャッシュフローは、２年後から６年後まで毎年均等に生じるものとする。

複利現価係数表(割引率６％)

年	1	2	3	4	5	6
複利現価係数	0.9434	0.8900	0.8396	0.7921	0.7473	0.7050

年金現価係数表(割引率６％)

年	1	2	3	4	5	6
年金現価係数	0.9434	1.8334	2.6730	3.4651	4.2124	4.9173

第 3 問(配点 15 点)

大都市の都心部に出店した創作料理店は業績の不振が続いている。そこで、同店を閉店するかどうかの検討を行うことにした。同店は、商業施設にテナントとして出店している。同店の見積損益計算書は以下のとおりである。この見積損益計算書をもとに、閉店すべきかどうかについて、意思決定の基準となる尺度の値と計算過程を(a)欄に記入し、結論を理由とともに(b)欄に 50 字以内で述べよ。

店舗見積損益計算書

(単位：百万円)

売上高	98
変動費	49
限界利益	49
個別固定費*	40
共通固定費配賦額	26
営業利益	△17

* 店舗個別の付属設備および器具備品は償却済みである。

第 4 問(配点 25 点)

D 社は業者が運営する複数のネット予約システムを利用している。ネット予約システムは、営業時間外でも予約の受付が可能であり、業者の検索サイトに店舗情報が掲載され、契約によっては広告などでもネット上の露出が増える。初期登録や利用、予約成約などに関するネット予約システムの料金体系は、業者によってさまざまである。

その一方で、店舗側では複数のネット予約システムからの予約と従来どおりの予約とをあわせ、予約を管理する必要がある。D 社でも、各店舗で予約管理に一定の時間が費やされている。そこで、同社は業者が運営するネット予約システムに加えて、店舗別の予約を集中管理する機能も有する自社のネット予約システムを導入することを検討している。

（設問１）

業者が運営するネット予約システムを利用することにより、同システムを利用しない場合と比較し、D 社の収益や費用はどのような影響を受けているか、60 字以内で述べよ。

（設問２）

自社のネット予約システム（取得原価 20 百万円、耐用年数 5 年、残存価額ゼロ）の導入により、予約管理費が各店舗で 3 分の 1 に削減され、予約の成約による送客手数料の総額が 3 分の 2 に低下することが見込まれる。

自社のネット予約システムを導入する前の短期利益計画は以下のとおりである。損益分岐点売上高の変動額およびその変動要因について、その金額を(a)欄に、計算過程を(b)欄に、それぞれ記入せよ。なお、(a)欄の金額は単位を百万円とし、小数点第 1 位を四捨五入すること。また、②と③はカッコ内に上昇・低下の別を明記すること。

① 自社のネット予約システム導入前の損益分岐点売上高はいくらか。

② 自社のネット予約システム導入による損益分岐点売上高の変動額はいくらか。

③ 導入前の固定費をもとにした、自社のネット予約システム導入にともなう変動費率の変動による損益分岐点売上高の変動額はいくらか。

短期利益計画
（自社ネット予約システム導入前）
（単位：百万円）

売上高	1,120
変動費*	560
限界利益	560
固定費	430
（うち予約管理費）	(12)
経常利益	130

* 売上高に対する送客手数料の比率は 1.8 %である。