



平成 18 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(0 6 0)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。



D社は、大都市近郊で大規模団地を中心としたベッドタウンとして開発された町の地主が、オーナー経営者となって15年前に創業した独立系コンビニエンスストアチェーンである。資本金5,000万円、従業員数12名(アルバイトを除く)で、保有している9店舗はすべて直営である。この町は開発されてから30年ほど経過しているために、当初は小さな子供たちを抱えていた住民は、現在ではその子供たちが独立して家を離れることが多く、高齢化が進んでいる。また、この町の端には大都市につながる幹線道路があり、日夜、トラック、乗用車などの交通量が多い。

D社では店舗を、鉄道の駅前に3店舗、大規模団地のある住宅街に3店舗、そしてロードサイド(幹線道路沿い)に3店舗、合計で9店舗展開しているが、駅前、住宅街、ロードサイドのそれぞれの店舗で顧客層が異なっている。駅前の店舗では、朝夕は通勤・通学の人々が顧客層となるものの、昼間はそれほど人通りはなく、夜も8時過ぎには人通りが途絶えてしまう。大規模団地のある住宅街の店舗では、朝夕は通勤・通学の人々が、また日中は団地内の住民がそれぞれ顧客層となる。幹線道路沿いにあるロードサイドの店舗では、トラックや乗用車の運転手を中心とした顧客層となっている。

各店舗では店長のみが正社員であり、一般店員はアルバイトで、その雇用については社長自らが決定している。また、商品の品揃えについても社長自らが指示を行っているが、企業規模が小さいために、各店舗の顧客層の違いによって品揃えを変えるなどの柔軟で多様な仕入れを行うことが困難であり、今のところ全店舗で画一的な品揃えになっている。一方、日常の仕入れについては店長が在庫状況を見ながら発注している。

これまで、この地域では、D社のコンビニエンスストアのみしか存在しなかったもので、ある程度の売上高と利益を確保することができていた。ところが、平成17年度になって大手コンビニエンスストアチェーンがこの地域に店舗を展開し始め、平成17年度のD社決算では、売上高が減少するとともに、営業利益が赤字に転落した。大手コンビニエンスストアチェーンは、今後もさらにこの地域に店舗を増やす模様であり、D社としては、この状況を十分に踏まえて、これまでの店舗展開に関する戦略の見直しをしなければならないと考えている。すなわち、D社が保有している9店舗は前述したように3つの店舗タイプ(駅前、住宅街、ロードサイド)であるが、企業規

模や企業体力を考えると、ある程度店舗タイプを絞り込んでいくことで、顧客層に対して的確に対応できる品揃えや仕入効率の向上を図りたいと考えている。

現在、導入されている POS システムは、発注業務のためと、売上高および売上原価算定のためだけに利用されている。そこで、これまで以上に有効活用して、顧客ニーズへの対応および仕入・在庫管理にも役立てたいと考えている。

D社では前述した直面している様々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 16年度	平成 17年度		平成 16年度	平成 17年度
資産の部			負債の部		
流動資産	74	87	流動負債	43	47
現金預金	30	29	支払手形・買掛金	25	28
商品	42	56	短期借入金	17	18
その他流動資産	2	2	その他流動負債	1	1
固定資産	147	138	固定負債	76	76
土地・建物	121	117	長期借入金	75	75
備品	23	18	その他固定負債	1	1
その他固定資産	3	3	負債合計	119	123
			資本の部		
			資本金	50	50
			利益準備金	3	3
			別途積立金	4	4
			当期末処分利益	45	45
			資本合計	102	102
資産合計	221	225	負債・資本合計	221	225

注：土地・建物の取得・売却はない。また、備品の取得はない。

## 損益計算書

(単位：百万円)

	平成 16年度	平成 17年度
売上高	985	965
売上原価	709	694
売上総利益	276	271
販売費・一般管理費	243	273
営業利益	33	-2
営業外収益	2	2
営業外費用	5	5
経常利益	30	-5
特別利益	1	5
特別損失	1	0
税引前当期純利益	30	0
法人税等	12	0
当期純利益	18	0

## 販売費・一般管理費の内訳

(単位：百万円)

	平成 16年度	平成 17年度
給料手当	106	116
商品廃棄損	56	74
広告宣伝費	7	9
水道光熱費	33	34
減価償却費	5	5
その他	36	35
合計	243	273

## 従業員構成

(単位：人)

	平成 16年度	平成 17年度
従業員 (アルバイトを除く)	12	12
アルバイト	20	22

注：アルバイト人数は1日8時間勤務に換算した人数。

第1問(配点30点)

D社の平成16年度および17年度の決算書の資料を用いて経営分析を行い、特に重要と思われる問題点を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、(a)その名称を示し、(b)平成17年度分の経営指標値を計算(小数点第3位を四捨五入すること)した上で、(c)問題点とその原因について60字以内で説明せよ。

第2問(配点20点)

D社のキャッシュフローについて、以下の設問に答えよ。

(設問1)

平成16年度および17年度の貸借対照表および損益計算書を用いて、平成17年度の(a)営業活動によるキャッシュフロー、(b)投資活動によるキャッシュフローおよび(c)財務活動によるキャッシュフローを計算せよ。

(設問2)

(設問1)の計算結果に基づいて、D社のキャッシュフローの状況を60字以内で説明せよ。

第3問(配点20点)

D社では、現在の3種類の店舗タイプ(①駅前3店舗、②住宅街3店舗、③ロードサイド3店舗)のうち、どのタイプに集中して店舗の再開発を行うべきかを検討している。その一環として、平成17年度の決算資料に基づいて、以下のように店舗タイプごとに売上高、変動費、個別固定費を集計し、また、全体の共通固定費を算出して採算性の検討を行うこととした。

(単位：百万円)

	売上高	変動費	個別固定費	共通固定費
① 駅前	255	187	72	—
② 住宅街	315	209	71	—
③ ロードサイド	395	260	45	—
合計	965	656	188	123

(設問 1)

①駅前、②住宅街、③ロードサイドの店舗タイプごとの、(a)限界利益率および(b)貢献利益率を計算せよ(小数点第3位を四捨五入すること)。

(設問 2)

どの店舗タイプに集中すべきかの判断は、D社に関する資料から分析するとすれば、どのような点に着目して結論を出すべきか、60字以内で述べよ。

第4問(配点15点)

D社では、店舗展開の戦略見直しの1つの案として、駅前店舗である3店舗を閉店してそれに関わる固定資産を売却し、これによって得られる資金6,000万円を投資して、住宅街店舗あるいはロードサイド店舗を何店舗か増加させることを検討している。そこで、以下のように増加させる店舗数ごとに投資額および今後7年間毎年得られるキャッシュフローを推定した。どのように店舗を増加させることが最適かを60字以内で述べよ。

(単位：百万円)

増加させる店舗数	投資額	キャッシュフロー
住宅街店舗を1店舗増加させる場合	20	7
住宅街店舗を2店舗増加させる場合	40	11
住宅街店舗を3店舗増加させる場合	60	14
ロードサイド店舗を1店舗増加させる場合	20	6
ロードサイド店舗を2店舗増加させる場合	40	11
ロードサイド店舗を3店舗増加させる場合	60	13

第5問(配点15点)

D社のPOSシステムを、これまで以上に有効活用するためのアドバイスについて、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

仕入・在庫管理を改善するためには、どのようにPOSシステムを活用したらよいか、60字以内で述べよ。

(設問 2)

効果的な商品の入れ替えを行うためには、どのようにPOSシステムを活用すればよいか、60字以内で述べよ。