

第2 事例の概要

1. 問題構図の把握

(1) D社における経営の経緯

- ① D社は創業 90 年以上の歴史の中で、常に地元産の商品にこだわり、地元密着をセールスポイントとして経営を行ってきた。
- ② この経営スタイルによって、D社は本社を置く地方都市の住民を中心に一定数の固定客を取り込み、経営状況も安定していた。
- ③ 事例概況（D社が行っている主な事業の概況）

- ・食品スーパーマーケット事業を中心として展開する企業である。
- ・資本金 4,500 万円
- ・総資産 685,200 万円
- ・売上高 1,655,500 万円
- ・従業員 1,200 名（パート、アルバイト含む）
- ・本社のある地方都市を中心に 15 店舗のチェーン展開を行っている。

(2) 経営課題その1（外部の経営環境）

2000 年代に入ってからは、下記の影響によって顧客獲得競争に苦戦を強いられ、徐々に収益性も圧迫されてきている。

- ① 地元住民の高齢化や人口減少に加え、
- ② コンビニエンスストアの増加、
- ③ 郊外型ショッピングセンターの進出のほか、
- ④ 大手資本と提携した同業他社による低価格・大量販売の影響

(3) 経営改善策1：セミセルフレジをフルセルフレジへと更新（第2問）

下記4点を考慮し、レジの更新という経営改善策を立てた。

- ① レジ待ち時間の解消による顧客サービスの向上と
- ② 業務効率化による人件費削減のため、
- ③ さらには昨今の新型コロナウイルス感染症の影響による非接触型レジに対する要望の高まりから、

【検討内容】

代金支払いのみを顧客が行うセミセルフレジについて、2022 年度期首にフルセルフレジへ更新することを検討。しかし、耐用年数が残っていることもあり、更新のタイミングについて慎重に判断したいと考えている。

全店舗合計	内訳		
	有人レジ	セミセルフレジ	フルセルフレジ
150 台	30 台	100 台	20 台

(4) 経営改善策2：地元への地域貢献と自社ブランドによる商品開発を兼ねた新事業
→魚種Xの陸上養殖（第3問）

D社の行う既存事業は下記の4つであり、これに加えて、新規事業の魚種Xの養殖事業について検討している。

【D社の現在の主な事業】
① スーパーマーケット事業
② 外食事業
③ ネット通販事業
④ 移動販売事業（不採算事業）

- ・新規事業である魚種Xの養殖事業短期の利益計画を策定する。
- ・当該事業では、自治体からの補助金が活用されるため、事業を実施することによる費用は限定的である。

(3) 経営課題その2（移動販売事業「不採算事業」について）（第4問）

D社が行っている移動販売事業が不採算事業となっており、同事業への対処も課題となっている。

- ① D社が事業活動を行っている地方都市において高齢化が進行していることから、自身で買い物に出かけることができない高齢者に対する小型トラックによる移動販売を行うものである。
- ② 販売される商品は日常生活に必要な食品および日用品で、トラックのキャパシティから品目を絞っており、
- ③ 販売用のトラックはすべてD社が保有する車両である。
- ④ さらに、移動販売事業は高齢化が進んでいるエリアを担当する店舗の従業員が運転および販売業務を担っている。

2. 問題の全体像

中小企業診断士試験 2 次事例 4 の「財務・会計」では、大きく次の 6 つのテーマから出題される。

	出題されるテーマ	本問における出題
(1)	経営分析	第 1 問
(2)	損益分岐点分析 (CVP 分析)	第 3 問
(3)	意思決定会計	第 2 問
(4)	セグメント別会計	
(5)	キャッシュフロー分析	
(6)	その他計算問題	第 4 問

以上、本問における問題の全体像は次のとおりである。

