事例Ⅳ講評

１．事例テーマ・経営課題

飲食・惣菜・加工の３事業を展開する企業の事例である。飲食事業は、コロナによる打撃を受けつつも回復を図っているがコロナ前の水準には至っていない。惣菜事業では、コロナ禍にも強く事業リスク分散に貢献した。加工事業では、売り上げの減少が続き、コスト効率が求められるという状況である。

２．問題の特徴・難易度

難易度は、「やや難しい」。傾向自体の大きな変化はなかった。しっかり対応できる問題とそうではない難しい問題に大きく分かれた。80 分で対応するには極めて難しいものもあるためできる設問で得点したい。できる人は得点できるかもしれないが、苦手な人はできるべき問題でも加点が伸びずに得点が低迷してしまうので差が付きやすい。得点差のバラつきが大きく発生してしまっている可能性が高い。

３．設問別講評

第１問

お馴染みの経営分析に関する問題である。優れているものを１つと、劣っているものを２つ指標で選ばせるタイプであった。生産性に関する観点の指定はなかった。ただし、解答となる指標は複数の解答が分かれるはずである。論述においても求められているため、与件文の範囲内で素直に考えてほしい。

第２問

ＣＶＰ・セールスミックス分析に関する内容である。

（設問１）

取引先であるＸ社とＹ社に対するそれぞれ、生産する数量を調整し、営業利益が最大化するポイントを算出する。線型計画法及び、１単位当たりの限界利益からそれぞれ算出し、大きい営業利益となるほうを選ぶ。ここはなるべく正解しておきたい。

（設問２）

Ｙ社から 2,400 袋以上購入することを条件に加え、その中で営業利益を最大化することを考える。そのために、Ｙ社向けの販売価格を交渉して何円以上にすればいいかを求める。かなりの難問であり、80 分で算出するのは厳しいはずである。

第３問

スライサーの取換投資に関する意思決定会計論点である。

（設問１）

初年度と２年度のキャッシュフローの増加額を計算する。冷静に必要条件を整理していけば解けるため、しっかり対応しておきたい。

（設問２）

設問１の算出するキャッシュフローを９年目まで算出し、正味現在価値を検討する。複利現価係数と年金現価係数の与えられ方が特殊のため、その係数の算出に留意したい。

（設問３）

さらに、市場調査を実施した場合に営業利益が40%で予測の７割になる場合が検証された。期待値計算が求められたが、設問２ができていないと厳しい。設問２と３を合わせてしっかりとできた人はかなり少なかったであろう。

第４問

（設問１）

事業部間の取引に内部利益を加えた形で価格を設定している。その価格設定方法の事業部業績評価での問題点を考える。論述のみの問題であったために、しっかりと字数は埋めておきたい。あまり与件文などでの根拠がないため、やや一般論に偏った内容になってしまう可能性がある。

（設問２）

事業部長の業績評価を考えるが、設備投資に関しては事業部長が管理不能であり、社長が権限を持っている状態である。そのため、長期的な投資リターンの評価などは事業部長の評価には適さない。そういった点を踏まえた留意点をこれもやや一般論を含めつつ考えていく。