



令和6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

16:00~17:20

* 試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウェアラブル端末などの通信機器・電子機器類は、机上に置くことも、身につける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウォッチやイヤホン、スマートグラスなどの取り扱いも同様です。

注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に触れてはいけません。合図の前に問題用紙を開いた場合は、不正行為として対処します。
2. 開始の合図があったら、最初に、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(240)は、あらかじめ印字してあるので、4桁目から記入すること。
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してください。記入内容が判読できない場合は採点されません。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 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。
6. 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。(下記参照)
7. 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。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
解答用紙は広げたまま、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。
8. 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。
9. 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、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

<途中退室者の方へ>

試験開始30分後から終了5分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後20分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知おきください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：



D社は、地方都市であるZ市を本拠地として、複数の事業を展開する企業である。約20年前に加工食品の卸売を手がける企業として創業したが、のちに飲食事業などにも進出し、資本金1,300万円、総資産約30億円、売上高約54億円、従業員約100名の企業に成長を遂げた。現在は飲食事業部、惣菜事業部および加工事業部の3事業部を設けて、事業を遂行している。

現在の主力である飲食事業は、居酒屋を中心に約30店舗を展開しており、当期の売上高は約30億円である。地元産の新鮮な食材にこだわったメニューに特色があり、とりわけ契約農場から仕入れた鶏を原料として自社工場で製造する焼き鳥や唐揚げは、顧客から高い評価を獲得している。2020年の新型コロナウイルスの感染拡大により、居酒屋業態を主力とするD社も大きな打撃を受けた。その後、業績は回復途上にあるものの、来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない。加えて近年、大手資本の進出が相次ぎ、競争環境が厳しさを増している点が懸念材料となっている。D社では、「まねのできない味とサービスを提供する」という経営理念に立ち返って商品やサービスの差別化を進めるとともに、コスト削減を図りたいと考えている。

惣菜事業では、ショッピングモールなどを中心にテナントとして約40店舗の惣菜専門店を出店し、自社製造の焼き鳥や唐揚げなどの各種惣菜を提供している。当期の売上高は約20億円である。コロナ禍では、飲食事業への打撃を惣菜事業の売上増で一定程度カバーすることができた。このように事業リスクの分散効果が期待できることから、D社では引き続き惣菜事業の拡大を進める方針である。

飲食事業と惣菜事業については、現在はほぼZ市および県内市町村のみで展開している。しかし、中長期的な成長のためには県外への出店が不可欠であり、出店エリアの拡大が課題となっている。

また、加工事業では、焼き鳥や唐揚げの製造を行い、飲食事業や惣菜事業に供給するほか、冷凍食品として加工した上で県内外に販売している。当期の外部顧客への売上高は約4億円であるが、ここ数年は売上の減少が続いており、コスト効率の向上が求められている。

D社としては、製品開発から生産、加工、販売に至る一貫体制を構築したことが、開発の迅速化、品質管理の徹底、店舗運営の効率化などに寄与していると考えてい

る。一方で、こうした一貫体制の構築・維持にはコストがかかり、財務的なリスクを高めていることも認識している。

このような状況の下で、D社はその存続・発展に向け、投資決定や業績評価のあり方について、財務的な観点から改めて見直すことが必要となっている。

D社および同業他社の財務諸表は以下のとおりである。

貸借対照表
(2023年3月31日)

(単位：百万円)

	D社	同業 他社		D社	同業 他社
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産	2,314	3,552	流動負債	951	2,980
現金預金	1,746	2,877	買掛金	221	500
売掛金	253	286	短期借入金	357	1,267
商品・製品	220	46	リース債務	11	1
原材料	39	6	未払金	203	494
その他の流動資産	56	337	その他の流動負債	159	718
固定資産	740	2,888	固定負債	1,671	1,163
有形固定資産	476	1,655	長期借入金	1,557	653
建物	129	1,482	リース債務	28	—
機械装置・工具等	213	143	その他の固定負債	86	510
土地	91	3	負債合計	2,622	4,143
その他の有形固定資産	43	27	〈純資産の部〉		
無形固定資産	3	156	資本金	13	50
投資その他の資産	261	1,077	資本剰余金	—	465
			利益剰余金	419	1,769
			評価・換算差額等	—	13
			純資産合計	432	2,297
資産合計	3,054	6,440	負債・純資産合計	3,054	6,440

損益計算書

(2022年4月1日～2023年3月31日)

(単位：百万円)

	D社	同業他社
売上高	5,360	11,151
売上原価	2,197	3,336
売上総利益	3,163	7,815
販売費及び一般管理費	3,109	7,344
営業利益	54	471
営業外収益	151	115
営業外費用	31	9
経常利益	174	577
特別利益	—	12
特別損失	17	141
税引前当期純利益	157	448
法人税等	45	154
当期純利益	112	294

第1問(配点25点)

(設問1)

D社および同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較してD社が優れていると考えられる財務指標を1つ、劣っていると考えられる財務指標を2つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。解答にあたっては、①の欄に優れていると考えられる指標を、②、③の欄に劣っていると考えられる指標を記入すること。なお、(b)欄の値については、小数第3位を四捨五入し、小数第2位まで表示すること。また、(b)欄のカッコ内に単位を明記すること。

(設問2)

D社の当期の財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴を80字以内で述べよ。

第2問(配点20点)

現在D社の加工事業部は、自社工場で製造した唐揚げの一部を得意先向けの業務用冷凍食品として販売している。当期における当該業務用冷凍食品の製造に関するデータは以下のとおりである。次期においても、販売価格を除き、これらのデータに変動はないと予想されている。

1袋当たり販売価格	3,300円
1袋当たり変動費	1,780円
固定費	5,600,000円
1袋当たり直接作業時間	1時間
1袋当たり機械運転時間	2時間

次期において、当該業務用冷凍食品の製造に割り当てが可能な直接作業時間は最大10,000時間、機械運転時間は最大13,600時間である。

(設問 1)

取引先の X 社から次期に最大 6,500 袋を購入したいという引き合いがあった。ただし、販売価格 3,000 円での納入を打診されている。D 社としては加工事業のテコ入れを検討しているという事情もあり、引き受けを検討している。

一方で、新たに Y 社からも、次期に最大 4,200 袋を購入したいという引き合いがあった。ただし、タレで味付けするなどの追加加工を行った上で、4,800 円で納入することを打診されている。なお、追加加工は現有の設備で可能であり、新規の設備投資は必要ない。追加加工に必要な 1 袋当たりの原価などのデータは以下のとおりである。

1 袋当たり変動費	1,600 円
1 袋当たり直接作業時間	1.5 時間
1 袋当たり機械運転時間	0.5 時間

X 社および Y 社と交渉したところ、両社とも注文数量の調整に応じてくれることが分かった。次期の営業利益を最大化するための生産数量と、そのときの営業利益の額を答えよ。

解答にあたっては、X 社向けの生産数量を(a)欄に、Y 社向けの生産数量を(b)欄に、それぞれ記入すること。また、営業利益の額は(c)欄に記入するとともに、計算過程を(d)欄に示すこと。

(設問 2)

Y 社から、最低でも 2,400 袋以上購入することを希望しており、また販売価格の引き上げについては交渉に応じる旨の連絡があった。なお D 社は、設定した販売価格の下で営業利益を最大化するように生産数量を決定するという方針をとっている。生産数量についての Y 社の希望に応じるためには、Y 社向けの製品の販売価格を何円以上に設定すればよいか。

解答にあたっては、販売価格を(a)欄に記入するとともに、計算過程を(b)欄に示すこと。

第3問(配点30点)

D社は、今後の出店エリアの拡大を見据え、これまで使用してきた鶏肉のスライス加工のための機械を、新型のスライサー(以下、新機械)に更新することで、これまで一部手作業に依存していたスライス加工の省力化を図るとともに、生産能力を強化したいと考えている。このため、全面的な設備の更新に先立って、新機械を試験的に1台導入した場合の採算について検討している。

現在使用しているスライサー(以下、旧機械)は3年前に240万円で購入し、定額法(耐用年数12年、残存価額ゼロ)で減価償却している。従来は耐用年数経過後、処分価額ゼロで除却する予定であった。更新にあたり、旧機械は中古機械として70万円で売却できると見込まれている。

一方、導入を検討している新機械は、価格が540万円であり、定額法(耐用年数9年、残存価額ゼロ)で減価償却する予定である。耐用年数経過後は、処分価額ゼロで除却することが予定されている。なお、新機械の導入により、生産能力は増強される。そのため営業利益は、初年度は更新前と比べて30万円多くなり、それ以降は各年度とも更新前と比べて70万円多い額になると予想されている。また、それに伴い、各年度末における運転資本の残高は更新前と比べて初年度は25万円多くなり、それ以降は更新前と比べて40万円多い額になると予想される。ただし、耐用年数経過後の運転資本の残高は、新機械を導入する前の水準に戻るものとする。

なお、法人税等の税率は30%であり、今後9年間は赤字に転落することはないと予想される。また、新機械への初期投資と旧機械の売却収入以外のキャッシュフローは、各年度末に生じるものとする。

(設問1)

初年度および2年度のキャッシュフローの更新前と比べた増加額(初期投資と旧機械の売却収入を除く)を計算せよ。

解答にあたっては、初年度の増加額を(a)欄に、2年度の増加額を(b)欄に、それぞれ記入すること。

(設問 2)

この新機械の試験的導入における正味現在価値を計算せよ。ただし、資本コストは9%とする。利子率9%のときの複利現価係数と年金現価係数は以下のとおりである。解答は小数第3位を四捨五入し、小数第2位まで表示すること。なお、正味現在価値を(a)欄に記入し、計算過程を(b)欄に示すこと。

	1年	2年	7年	9年
複利現価係数	0.917	0.842	0.547	0.460

	7年
年金現価係数	5.033

(設問 3)

D社は、営業利益の予測が正しいかどうかを探るため、初年度期首に30万円をかけて市場調査を行った。その結果、営業利益は60%の確率で予測どおりとなるが、40%の確率で価格競争の激化により予測の7割にとどまることが分かった。なお、営業利益が減少する場合でも、運転資本の残高に関する予測に変化はない。このとき、新機械の試験的導入を実行すべきかどうか、正味現在価値を示して答えよ。正味現在価値は(a)欄に、小数第3位を四捨五入し、小数第2位まで表示するとともに、(b)欄のカッコ内の「ある」か「ない」に○印を付して答えること。また、(c)欄に計算過程を示すこと。

第4問(配点25点)

(設問 1)

D社では、事業部の業績評価のために、加工事業部から飲食事業部および惣菜事業部への製品の供給を事業部間の販売とみなし、そこでは製品単位当たりの全部原価に一定の割合の利潤を上乗せした価格を用いている。D社が採用しているこのような価格の設定方法には、事業部の業績評価を行う上でどのような問題点があるのか、80字以内で説明せよ。

(設問 2)

D 社では、創業者である社長が事業部の運営に大きな影響力を有しており、設備投資に関しては当該社長が実質的な意思決定権限を持っている。このような場合、財務指標を用いて事業部長の業績評価を行うときに留意すべき点を、60 字以内で説明せよ。

事例概要

D社は約20年前に加工食品の卸売業として創業し、のちに飲食事業等にも進出、現在は飲食事業、総菜事業、加工事業の3事業を展開する、資本金1300万円、総資産約30億円、売上高約54億円、従業員約100名の企業である。

解法手順

- | | |
|-----|----------------------------------|
| 手順1 | 事例全体の内容をつかむ |
| 手順2 | 設問間の関連性を構造的に検討する |
| 手順3 | 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して解答を導き出す |

手順1 事例全体の内容をつかむ

D社は飲食事業部、総菜事業部、加工事業部の3事業部を設けて、事業を遂行している。

主力事業の飲食事業（売上高：約30億円）は、新型コロナウイルスにより大きな打撃を受け、業績は回復途上にあるものの、来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない。加えて近年、大手資本の進出が相次ぎ、競争環境が厳しさを増している。

惣菜事業（売上高：約20億円）は、コロナ禍では、飲食事業への打撃を惣菜事業の売上増で一定程度カバーすることができ、事業リスクの分散効果を期待している。

加工事業（売上高：4億円）は、飲食事業や惣菜事業に供給するほか、冷凍食品として加工した上で県内外に販売している。

製品開発から生産、加工、販売に至る一貫体制が開発の迅速化、品質管理の徹底、店舗運営の効率化等に寄与している一方で、一貫体制の構築・維持コストが財務的なリスクを高めている。

事例全体の設問テーマ

- | | |
|----------|--|
| 第1問（設問1） | 経営比率分析の計算 |
| （設問2） | 経営比率分析結果より、財政状況および経営成績の特徴の分析 |
| 第2問（設問1） | 制約条件下でのプロダクトミックス |
| （設問2） | 制約条件下でのプロダクトミックス |
| 第3問（設問1） | 差額キャッシュフローの計算 |
| （設問2） | 正味現在価値の計算 |
| （設問3） | 期待値による正味現在価値の計算 |
| 第4問（設問1） | 事業部の業績評価を行う上で、D社が採用している内部取引の価格設定方法の問題点 |
| （設問2） | 社長が投資の意思決定権限を有している場合の財務諸表を用いた業績評価の留意点 |

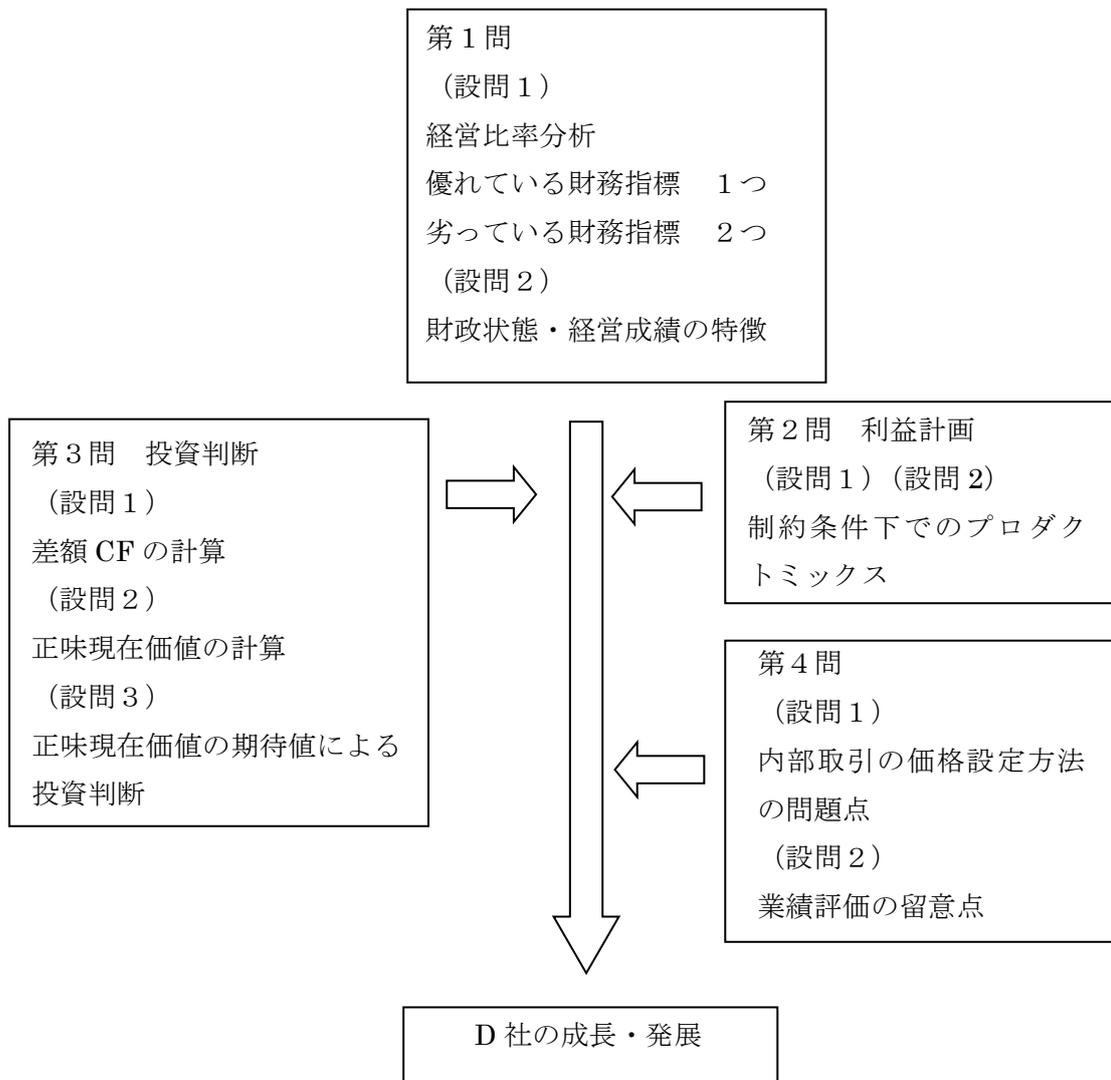
手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

第1問は経営比率分析の問題である。設問1で求められている指標の数は3つであるが、優れている財務指標1つと劣っている財務指標2つという制約条件がある。設問2は財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴が問われている

第2問は制約条件下でのプロダクトミックスの問題である。

第3問は、投資判断の問題（取替投資）である。設問1で差額キャッシュフロー、設問2で正味現在価値が問われている。設問3では、2ケースを想定した正味現在価値の期待値による投資判断を行う。

第4問設問1は全部原価に一定の割合の利潤を上乗せした価格で内部取引を行う場合に、事業部の業績評価を行う上での問題点が問われている。設問2では社長が投資の意思決定権限を持っている場合に、財務指標を用いて事業部長の業績評価を行うときの留意点が問われている。設問2は、設問1の解答を踏まえて解答する必要がある。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して解答を導き出す

第1問は、与件文で与えられている情報を中心に「収益性（売上高利益率を中心）」「効率性（回転率を中心）」「安全性（流動性）」という経営比率分析の枠組みを基本に解答する。

第2問の設問1は、制約条件となっている直接作業時間と機械運転時間について、限界利益を計算し、限界利益の大きい方を優先して生産する。

設問2は線形計画法を応用して最適生産数を算出する。

第3問の設問1は、差額キャッシュフローの問題である。差額が生じる要因毎に発生するCFを計算する。

設問2は、正味現在価値の計算である。新機械の耐用年数の最終年に運転資本が減少することの考慮、および、1年、2年、7年、9年の複利現価係数と7年の年金原価係数から各年度のCFを現在価値に割引くことができるかどうかポイントである。

設問3は、正味現在価値の期待値により投資判断をする問題である。市場調査費用は埋没原価となるため、初期投資額として考慮する必要がないことがポイントである。

第4問設問1は、加工事業部、飲食事業部、総菜事業部のいずれもが、業績について、自身では管理不能な部分があるという点がポイントである。

設問2は、業績評価における留意点が問われている。業績評価のあるべき姿は、権限責任一致の原則にもとづき、権限の及ぶ範囲でのみ評価されるべきである（管理不能な部分は評価の対象外とすべき）。

与件抽出シート

＜貸借対照表＞金額単位：百万円	関連する与件文
D-① 総資産 D社 3,054 同業他社 6,440 D-② 有形固定資産 D社 476 同業他社 1,655 D-③純資産 D社 432 同業他社 2,297	T-① (主力事業である飲食事業)業績は回復途上にあるものの、来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない。 T-② (主力事業である飲食事業)加えて近年、大手資本の進出が相次ぎ、競争環境が厳しさを増している点が懸念材料となっている。
＜損益計算書＞金額単位:百万円	T-③ D社では、「まねのできない味とサービスを提供する」という経営理念に立ち返って商品やサービスの差別化を進めるとともに、コスト削減を図りたいと考えている。
D-④ 売上高 D社 5,360 同業他社 11,151 D-⑤ 売上高総利益 D社 3,163 同業他社 7,344 D-⑥ 販売費及び一般管理費 D社 3,109 同業他社 7,344	
その他設問テーマに関する与件文	
T-④ D社としては、製品開発から生産、加工、販売に至る一貫体制を構築したことが、開発の迅速化、品質管理の徹底、店舗運営の効率化などに寄与していると考えている。 T-⑤ 一方で、こうした一貫体制の構築・維持にはコストがかかり、財務的なリスクを高めていることも認識している。	

第1問 (配点 25 点)

(設問 1)

D 社および同業他社の財務諸表を用いて経営分析を行い、同業他社と比較して D 社が優れていると考えられる財務指標を 1 つ、劣っていると考えられる財務指標を 2 つ取り上げ、それぞれについて、名称を(a)欄に、その値を(b)欄に記入せよ。解答にあたっては、①の欄に優れていると考えられる指標を、②、③の欄に劣っていると考えられる指標を記入すること。なお、(b)欄の値については、小数第 3 位を四捨五入し、小数第 2 位まで表示すること。また、(b)欄のカッコ内に単位を明記すること。

(設問 2)

D 社の当期の財政状態および経営成績について、同業他社と比較した場合の特徴を 80 字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅳ テーマ No.1 経営比率分析

【解説】

同様他者と比較した、優れていると考えられる財務指標（1 つ）と劣っていると考えられる財務指標（2 つ）を挙げる問題である。

与件文には、現在の主力事業である飲食事業（総売上高 54 億円の内、約 30 億円を占める）は、「業績は回復途上にあるものの、来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない。加えて近年、大手資本の進出が相次ぎ、競争環境が厳しさを増している点が懸念材料となっている。」「D 社では、『まねのできない味とサービスを提供する』という経営理念に立ち返って商品やサービスの差別化を進めるとともに、コスト削減を図りたいと考えている。」「D 社としては、製品開発から生産、加工、販売に至る一貫体制を構築したことが、開発の迅速化、品質管理の徹底、店舗運営の効率化などに寄与していると考えている。一方で、こうした一貫体制の構築・維持にはコストがかかり、財務的なリスクを高めていることも認識している。」とあり、この点を踏まえて、「収益性」「効率性」「安全性」という経営比率分析の枠組みを基本に考えていく。

	D社	同業他社	優れている方
<収益性>			
総資本経常利益率 (%)	5.70	8.96	同業他社
売上高総利益率 (%)	59.01	70.08	同業他社
売上高販管費比率 (%)	58.00	65.86	D社
売上高営業利益率 (%)	1.01	4.22	同業他社
売上高経常利益率 (%)	3.25	5.17	同業他社
売上高当期純利益率 (%)	2.09	2.64	同業他社
<安全性>			
流動比率 (%)	243.32	119.19	D社
当座比率 (%)	210.20	106.14	D社
固定比率 (%)	171.30	125.73	同業他社
固定長期適合率 (%)	35.19	83.47	D社
自己資本比率 (%)	14.15	35.67	同業他社
負債比率 (%)	606.94	180.37	同業他社
<効率性>			
総資本回転率 (回)	1.76	1.73	D社
売上債権回転率 (回)	21.19	38.99	同業他社
棚卸資産回転率 (回)	20.69	214.44	同業他社
有形固定資産回転率 (回)	11.26	6.74	D社

ロジカルチャート

与件
<p>D-① 総資産 D社 3,054 同業他社 6,440</p> <p>D-② 有形固定資産 D社 476 同業他社 1,655</p> <p>D-③純資産 D社 432 同業他社 2,297</p> <p>D-④ 売上高 D社 5,360 同業他社 11,151</p> <p>D-⑤ 売上高総利益 D社 3,163 同業他社 7,344</p> <p>D-⑥ 販売費及び一般管理費 D社 3,109 同業他社 7,344</p> <p>T-① (主力事業である飲食事業) 業績は回復途上にあるものの、来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない。</p> <p>T-② (主力事業である飲食事業) 加えて近年、大手資本の進出が相次ぎ、競争環境が厳しさを増している点が懸念材料となっている。</p> <p>T-③ D社では、「まねのできない味とサービスを提供する」という経営理念に立ち返って商品やサービスの差別化を進めるとともに、コスト削減を図りたいと考えている。</p> <p>T-④ D社としては、製品開発から生産、加工、販売に至る一貫体制を構築したことが、開発の迅速化、品質管理の徹底、店舗運営の効率化などに寄与していると考えている。</p> <p>T-⑤ 一方で、こうした一貫体制の構築・維持にはコストがかかり、財務的なリスクを高めていることも認識している。</p>
類推
<ul style="list-style-type: none"> ・D-④⑤、T-①②③より、主力事業の来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない上、競争環境は厳しさを増しているため、売上高総利益率が低下していると類推される。 ・D-②④、T-④より、同業他社と比べ売上高は約半分に対して、有形固定資産は約3分の1であり、店舗運営の効率化が寄与していることが現われている。 ・D-①③、T-⑤より、同業他社と比べ総資産は約半分であるが、純資産は約5分の1であり、高コスト体質から内部留保が少ないことが類推される。



思考プロセス

(設問1)

1. 優れている財務指標

経営指標より、効率性は比較的 D 社が優れている。この中から有形固定資産を選ぶ。

理由は、T-④より、一貫体制の構築が店舗運営の効率化に寄与しており、有形固定資産の効率化の良さを裏付けている。D社が優れている財務指標としては、安全性の指標の流動比率、当座比率、固定長期適合率もある。しかし、流動比率、当座比率に関する情報は与件文には無く、固定長期適合率は長期借入金が多いためである。

以上より、有形固定資産を挙げるのが妥当である。

2. 劣っている財務諸表

収益性は、全ての財務指標でD社は劣っているが、その中でも売上高総利益率を選ぶのが妥当である。

理由は、T-①②より、主力事業の飲食事業が来店客数や客単価はコロナ禍以前の水準に達していない上、競争環境は厳しさを増していることより価格競争が激しいことが類推され、それが売上高総利益率の低下につながっていると考えられる。T-③より、コスト削減の必要性が認識されており、売上高販管費比率はD社の方が優れている（販管費の削減は進んでいる）ことから、売上高総利益率を挙げるのが妥当である。

安全性は、上述のとおり短期の支払能力は優れているが、自己資本比率が低く、資本の安定性が劣っている。

理由は、T-⑤より、内部留保（資本剰余金・利益剰余金）が少ないのは高コスト体質のため利益が少ないことによることと類推され、自己資本比率の低い。固定比率が劣っているのは自己資本比率が低いためである。

(設問2)

経営成績については、売上高総利益率が低く、また、一貫体制の構築・維持のためコストがかかるため、利益が少ない。

財政状況については、利益が少ないため、内部留保が進まず、自己資本比率が劣っている。しかし、流動比率・当座比率は優れており、短期的な支払い能力に問題はない。



解答

(設問1)

	(a)	(b)
①	有形固定資産回転率	11.26 回転

②	売上高総利益率	59.01%
③	自己資本比率	14.15%

(設問2)

一貫体制が店舗運営の効率化に寄与してるが高コストで、客単価の低下や競争の激化により売上高総利益率が低く、利益が少ない。このため内部留保が少なく、財政状態は悪い。(80字)

第2問 (配点30点)

【問題】

(設問1)

現在D社の加工事業部は、自社工場で製造した唐揚げの一部を得意先向けの業務用冷凍食品として販売している。当期における当該業務用冷凍食品の製造に関するデータは以下のとおりである。次期においても、販売価格を除き、これらのデータに変動はないと予想されている。

1袋当たり販売価格	3,300円
1袋当たり変動費	1,780円
固定費	5,600,000円
1袋当たり直接作業時間	1時間
1袋当たり機械運転時間	2時間

次期において、当該業務用冷凍食品の製造に割り当てが可能な直接作業時間は最大10,000時間、機械運転時間は最大13,600時間である。

(設問1)

取引先のX社から次期に最大6,500袋を購入したいという引き合いがあった。ただし、販売価格3,000円での納入を打診されている。D社としては加工事業のテコ入れを検討しているという事情もあり、引き受けを検討している。

一方で、新たにY社からも、次期に最大4,200袋を購入したいという引き合いがあった。ただし、タレで味付けするなどの追加加工を行った上で、4,800円で納入することを打診されている。なお、追加加工は現有の設備で可能であり、新規の設備投資は必要ない。追加加工に必要な1袋当たりの原価などのデータは以下のとおりである。

1袋当たり変動費	1,600円
1袋当たり直接作業時間	1.5時間
1袋当たり機械運転時間	0.5時間

X社およびY社と交渉したところ、両社とも注文数量の調整に応じてくれることが分かった。次期の営業利益を最大化するための生産数量と、そのときの営業利益の額を答えよ。

解答にあたっては、X社向けの生産数量を(a)欄に、Y社向けの生産数量を(b)欄に、それ

ぞれ記入すること。また、営業利益の額は(c)欄に記入するとともに、計算過程を(d)欄に示すこと。

【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅳ テーマ NO.5 利益計画

【解説】

制約条件がある中でプロダクトミックスを考える利益計画の問題である。

手順としては、まず、X社向けとY社向けの1袋あたり、1時間当たりの限界利益を考える。本問では、直接作業時間と機械運転時間に制約があるため、それぞれを計算すると以下となる。

X社向け	直接作業時間1時間当たり限界利益	1220円
	機械運転時間1時間当たりの限界利益	610円
Y社向け	直接作業時間1時間当たり限界利益	568円
	機械運転時間1時間当たりの限界利益	568円

よって、限界利益の多いX社向けの販売を優先した方が、D社の利益は大きくなる。

X社からは最大6500袋購入したいという引合いのため、全数を生産しても直接作業時間、機械作業時間ともに最大時間以下となる。よって、X社向けは6,500袋生産することになる。

X社向けに生産した後、直接作業時間と機械作業時間の余裕時間の範囲でY社向けを生産することになる。この時、機械作業時間がネックとなり、Y社向けには最大240個しか生産できない。

X社向けに6500個、Y社向けに240個を生産する場合の限界利益から固定費を控除することで営業利益を算出する。

ロジカルチャート

与件・問題文

問題文のみ



思考プロセス

1. X社向けとY社向けの1袋当たり、1時間当たり限界利益を考える。

X社向け 1袋当たり限界利益 $3,000 - 1,780 = 1,220$ 円

(X社向け販売価格－変動費)

直接作業時間 1時間当たり限界利益 $1,220 \div 1 = 1,220$ 円

機械運転時間 1時間当たり限界利益 $1,220 \div 2 = 610$ 円

Y社向け 1袋当たり限界利益 $4,800 - 1,780 - 1,600 = 1,420$ 円

(X社向け販売価格－変動費－追加加工の変動費)

直接作業時間 1時間当たり限界利益 $1,420 \div (1 + 1.5) = 568$ 円

機械運転時間 1時間当たり限界利益 $1,420 \div (2 + 0.5) = 568$ 円

よって、X社向けの生産を優先する。

2. X社向けに6,500袋の生産に必要な直接作業時間と機械運転時間を考える。

直接作業時間 $6,500 \times 1 = 6,500$ 時間

機械作業時間 $6,500 \times 2 = 13,000$ 時間

直接作業時間、機械作業時間ともに最大時間以下であるため、X社向けは6,500袋生産する。

3. Y社向け生産できる数量を考える。

直接作業時間は $10,000 - 6,500 = 3,500$ 時間、

機械作業時間は、 $13,600 - 13,000 = 600$ 時間

直接作業時間 3,500 時間で生産できる数量 $3,500 \div 2.5 = 1,400$

機械作業時間 600 時間で生産できる数量 $600 \div 2.5 = 240$

よって、機械作業時間が制約となり、Y社向けには最大240袋しか生産できない。

3. 営業利益の額を算出する。

営業利益 = X社向け限界利益 + Y社向け限界利益 - 固定費

$(1,220 \times 6,500) + (1,420 \times 240) - 5,600,000 = 2,670,800$



解答

(a) 6,500 袋

(b) 240 袋

(c) 2,670,800 円

(d) X 社向け

1 袋当たり限界利益 $3,000 - 1,780 = 1,220$ 円

直接作業時間 1 時間当たり限界利益 $1,220 \div 1 = 1,220$ 円

機械運転時間 1 時間当たり限界利益 $1,220 \div 2 = 610$ 円

Y 社向け

1 袋当たり限界利益 $4,800 - 1,780 - 1,600 = 1,420$ 円

直接作業時間 1 時間当たり限界利益 $1,420 \div (1 + 1.5) = 568$ 円

機械運転時間 1 時間当たり限界利益 $1,420 \div (2 + 0.5) = 568$ 円

よって、X 社向けの生産を優先し、6,500 袋生産する。。

Y 社向けは機械作業時間の余裕時間が 600 時間のため、 $600 \div 2.5 = 240$ 袋生産する。

$(1,220 \times 6,500) + (1,420 \times 240) - 5,600,000 = 2,670,800$

第2問 (配点30点)

【問題】

(設問2)

Y社から、最低でも2,400袋以上購入することを希望しており、また販売価格の引き上げについては交渉に応じる旨の連絡があった。なおD社は、設定した販売価格の下で営業利益を最大化するように生産数量を決定するという方針をとっている。生産数量についてのY社の希望に応じるためには、Y社向けの製品の販売価格を何円以上に設定すればよいか。

解答にあたっては、販売価格を(a)欄に記入するとともに、計算過程を(b)欄に示すこと。

【出題の趣旨】

12月中旬現在未公表

【基本理論】

事例Ⅳ テーマ NO.5 利益計画

【解説】

一次知識の線形計画法を応用した最適生産数の計算問題である。

Y社は「販売価格の引き上げについて交渉に応じる」という条件より、まず、D社にとって最も望ましい直接作業時間、機械作業時間の両方が最大となる（フル生産となる）プロダクトミックスを考える。ただし、X社とY社の購入数量の制約条件は満たす必要がある。

この条件を満たすのは、X社向け3,600袋、Y社向け2,560袋である。

次に、「D社は設定した販売価格の下で営業利益を最大化するように生産数量を決定するという方針をとっている。」という条件を考える。X社向け販売価格3,000円、Y社向けは新設定価格で、フル生産した場合（X社向け3,600袋、Y社向け2,560袋）が設問1で計算したプロダクトミックスの場合（X社向け6,500袋、Y社向け240袋）の営業利益より大きくならなければならない。

ロジカルチャート

与件・問題文
問題文のみ



思考プロセス
<p>1. Y社向けの販売価格は交渉可能なことより、フル生産となるプロダクトミックスを考える。</p> <p>X社向けの生産数を x、Y社向け生産数を y とすると、フル生産するには、直接作業時間の制約より、次の式が成り立つ。 $x + 2.5y = 10,000$</p> <p>機械運転時間の制約より、次の式が成り立つ。 $2x + 2.5y = 13,600$</p> <p>① と②の連立方程式を解くと、$x = 3,600$ $y = 2,560$ となる。</p> <p>ただし、X社とY社の購入数量の制約条件は満たす必要があるため、x、y は下記の範囲でなければならない。</p> <p>$2400 \leq x \leq 6,500$</p> <p>$y \leq 4,200$</p> <p>$x = 3,600$ $y = 2,560$ は満たしている。</p> <p>2. Y社向け販売価格を求める。</p> <p>Y社向け販売価格を z とすると、以下の式が成り立つ。</p> <p>$1,220 \times 3,600 + (z - 1,780 - 1,600) \times 2,560 \geq 1,220 \times 6,500 + (z - 1,780 - 1,600) \times 240$</p> <p>$y \geq 4,905$</p> <p>注) 右辺の式(設問1で求めたプロダクトミックスの場合)のY社向けの金額も新しく設定した販売価格 z で計算する必要がある。</p>



解答
<p>(a) 4,905 円</p> <p>(b) 直接作業時間の制約より、次の式が成り立つ。 $x + 2.5y = 10,000$</p> <p>機械運転時間の制約より、次の式が成り立つ。 $2x + 2.5y = 13,600$</p> <p>この連立方程式を解くと、$x = 3,600$ $y = 2,560$</p> <p>Y社向け価格を z とする</p> <p>$1,220 \times 3,600 + (z - 1,780 - 1,600) \times 2,560 \geq 1,220 \times 6,500 + (z - 1,780 - 1,600)$</p>

$\times 240$

$y \geq 4,905$

第3問 (配点 35 点)

【問題】

D社は、今後の出店エリアの拡大を見据え、これまで使用してきた鶏肉のスライス加工のための機械を、新型のスライサー（以下、新機械）に更新することで、これまで一部手作業に依存していたスライス加工の省力化を図るとともに、生産能力を増強したいと考えている。このため、全面的な設備の更新に先立って、新機械を試験的に1台導入した場合の採算について検討している。

現在使用しているスライサー（以下、旧機械）は3年前に240万円で購入し、定額法（耐用年数12年、残存価額ゼロ）で減価償却している。従来は耐用年数経過後、処分価額ゼロで除却する予定であった。更新にあたり、旧機械は中古機械として70万円で売却できると見込まれている。

一方、導入を検討している新機械は、価格が540万円であり、定額法（耐用年数9年、残存価額ゼロ）で減価償却する予定である。耐用年数経過後は、処分価額ゼロで除却することが予定されている。なお、新機械の導入により、生産能力は増強される。そのため営業利益は、初年度は更新前と比べて30万円多くなり、それ以降は各年度とも更新前と比べて70万円多い額になると予想されている。また、それに伴い、各年度末における運転資本の残高は更新前と比べて初年度は25万円多くなり、それ以降は更新前と比べて40万円多い額になると予想される。ただし、耐用年数経過後の運転資本の残高は、新機械を導入する前の水準に戻るものとする。

なお、法人税等の税率は30%であり、今後9年間は赤字に転落することはないと予想される。また、新機械への初期投資と旧機械の売却収入以外のキャッシュフローは、各年度末に生じるものとする。

（設問1）

初年度および2年度のキャッシュフローの更新前と比べた増加額（初期投資と旧機械の売却収入を除く）を計算せよ。

解答にあたっては、初年度の増加額を(a)欄に、2年度の増加額を(b)欄に、それぞれ記入すること。

【出題の趣旨】

12月中旬現在未公表

【基本理論】

事例Ⅳ テーマ NO.9 投資決定

【解説】

初年度と 2 年度のキャッシュフローの更新前と比べた増加額（差額キャッシュフロー）を計算する問題である。

初年度の差額が生じる要因は、①営業利益の増加、②減価償却費の増加分、③旧機械の売却損による節税効果、④運転資本の増加である。

2 年度の差額が生じる要因は、①営業利益の増加、②減価償却費の増加分、③運転資本の増加である。2 年度の差額を計算する時、運転資本の増加額について注意が必要である。運転資本は更新前と比べて 40 万円増加する。更新前を基準に初年度 25 万円、2 年度 40 万円増加であるため、初年度と比べた増加額は 15 万円（40 万－25 万円）となる。

ロジカルチャート

与件・問題文
問題のみ



思考プロセス								
<p>1. 設備の更新による変更点を考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> 旧機械の売却により売却損が生じる。(仕訳は以下となる) <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>減価償却累計額</td> <td>60</td> <td>機械</td> <td>240</td> </tr> <tr> <td>現金</td> <td>70</td> <td>売却損</td> <td>110</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> 減価償却費が増加するが、それも含めて、営業利益が初年度 30 万円、それ以降は 70 万円増加する。 減価償却費 40 万円が増加する 運転資本の残高が、更新前と比べて初年度は 25 万円、それ以降は 40 万円増加する。 <p>2. 初年度のキャッシュフローの増加額を計算する。</p> <p>初年度 CF の増加額 = 営業利益の増加 × (1 - 0.3)</p> <p style="margin-left: 40px;">+ 減価償却費の増加分</p> <p style="margin-left: 40px;">+ 旧機械の売却損による節税効果</p> <p style="margin-left: 40px;">- 運転資本の増加</p> <p style="margin-left: 40px;">= 30 × 0.7 + 40 + 110 × 0.3 - 25 = 69 万円</p> <p>3. 2 年度のキャッシュフローの増加額を計算する。</p> <p>2 年度 CF の増加額 = 営業利益の増加 × (1 - 0.3)</p> <p style="margin-left: 40px;">+ 減価償却費の増加分</p> <p style="margin-left: 40px;">- 運転資本の増加</p> <p style="margin-left: 40px;">= 70 × 0.7 + 40 - (40 - 25) = 74 万円</p> <p>* 運転資本の増加は、更新前と比べて 40 万円増加するとのことであるため、初年度と比べると 40 - 25 = 15 万円の増加である。</p>	減価償却累計額	60	機械	240	現金	70	売却損	110
減価償却累計額	60	機械	240					
現金	70	売却損	110					



解答
(a) 69 万円
(b) 74 万円

第3問 (配点 30 点)

【問題】

(設問 2)

この新機械の試験的導入における正味現在価値を計算せよ。ただし、資本コストは9 %とする。利子率9 %のときの複利現価係数と年金現価係数は以下のとおりである。解答は小数第3位を四捨五入し、小数第2位まで表示すること。なお、正味現在価値を(a)欄に記入し、計算過程を(b)欄に示すこと。

	1年	2年	7年	9年
複利現価係数	0.917	0.842	0.547	0.460

	7年
年金現価係数	5.033

【出題の趣旨】

12月中旬現在未公表

【基本理論】

事例Ⅳ テーマ NO.9 投資決定

【解説】

新機械導入による正味現在価値の計算である。

まず、各年度の増加CFを計算する。初年度と2年目のCFの増加額は設問1で算出している。3年目～8年目は、3年目以降は前年と比べた運転資本の増加は0のため、増加CFは89万円となる。9年目は「耐用年数経過後の運転資本の残高は、新機械を導入する前に戻るものとする」と言う条件より、対前年比では40万円減少するため、89万円の増加+運転資本の減少40万円=129万円となる。

次に、各年度のCFを現在価値に割引く。悩ましいのは、1年、2年、7年、9年の複利現価係数と7年目の年金原価係数しか与えられていないことである。初年度と2年目は複利現価係数が与えられているので、これで割り戻す。3年目～9年目は、9年度の運転資本の減少によるCFの増加分(40万円)を除けば89万円と一定であるため、89万円×7年の年金原価係数(5.033)×2年の複利現価係数(0.842)で計算できる(7年の年金原価係数を掛けることで、2年度末の時点の現在価値となる。これに2年の複利現価係数を掛けることで、投資時点の現在価値となる。)そして、9年目のみに発生する40万円には、9年の複利現価係数を掛けて現在価値に割引く。

ロジカルチャート

与件・問題文
問題のみ



思考プロセス
1. 新機械によって増加する CF の合計額を計算する。 初年度（設問 1 より） 69 万円 2 年度（設問 1 より） 74 万円 3 年度～8 年度 $70 \times 0.7 + 40 = 89$ 万円 (3 年度以降は前年と比べた運転資本の増加は 0) 9 年度 $89 \text{ 万円} + 40 \text{ 万} = 129$ 万円 (89 万円は 3～8 年度の CF の増額、40 万円は運転資本の減少)
2. 増加する CF の現在価値の合計額 $69 \times 0.917 + 74 \times 0.842 + 89 \times 5.033 \times 0.842 + 40 \times 0.460 = 521.143954 \doteq 521.14$
3. 初年度投資額 新機械購入額 - 旧機械売却収入 = $540 - 70 = 470$ 万円
4. NPV $-470 + 521.14 = 51.14$



解答
(a) 51.14 万円
(b) 初年度 CF $30 \times 0.7 + 40 + 110 \times 0.3 - 25 = 69$ 万円 2 年度 CF $70 \times 0.7 + 40 - (40 - 25) = 74$ 万円 3 年度～8 年度 $70 \times 0.7 + 40 = 89$ 万円 9 年度 $89 \text{ 万円} + 40 \text{ 万} = 129$ 万円 $-470 + 69 \times 0.917 + 74 \times 0.842 + 89 \times 5.033 \times 0.842 + 40 \times 0.460 \doteq 51.14$

第3問 (配点 30 点)

【問題】

(設問 3)

D 社は、営業利益の予測が正しいかどうかを探るため、初年度期首に 30 万円をかけて市場調査を行った。その結果、営業利益は 60%の確率で予測どおりとなるが、40%の確率で価格競争の激化により予測の 7 割にとどまることが分かった。なお、営業利益が減少する場合でも、運転資本の残高に関する予測に変化はない。このとき、新機械の試験的導入を実行すべきかどうか、正味現在価値を示して答えよ。正味現在価値は(a)欄に、小数第 3 位を四捨五入し、小数第 2 位まで表示するとともに、(b)欄のカッコ内の「ある」か「ない」に○印を付して答えること。また、(c)欄に計算過程を示すこと。

【出題の趣旨】

12 月中旬現在未公表

【基本理論】

事例Ⅳ テーマ NO.9 投資決定

【解説】

まず、正味現在価値の期待値を算出する。市場調査でわかるのが増加 CF であれば計算は簡単である。しかし、市場調査わかるのが営業利益のため、各年度の増加 CF は営業利益の部分を 60%と 40%に加重平均して、再度算出することになる。

また、市場調査費用 30 万円は新機械の試験的導入の意思決定においては埋没原価であるため考慮する必要はない（初期投資額は新機械の購入額から旧機械売却客収入を引いた 470 万円に変わらない）。

ロジカルチャート

与件・問題文



思考プロセス

1. 各年度の期待値を計算する。

営業利益の期待値は、予想営業利益率に生起確率を掛ける。

$$\text{初年度} : (30 \times 0.6 + 30 \times 0.7 \times 0.4) \times (1 - 0.3) + 40 + 110 \times 0.3 - 25 = 66.48 \text{ 万円}$$

$$\text{2年度} : (70 \times 0.6 + 70 \times 0.7 \times 0.4) \times (1 - 0.3) + 40 - (40 - 25) = 68.12 \text{ 万円}$$

$$\text{3~8年度} : (70 \times 0.6 + 70 \times 0.7 \times 0.4) \times (1 - 0.3) + 40 = 83.12 \text{ 万円}$$

$$\text{9年度} : 83.12 + 40 = 123.12 \text{ 万円}$$

2. 各年度の期待値を現在価値に割引く

$$66.48 \times 0.917 + 68.12 \times 0.842 + 83.12 \times 5.033 \times 0.842 + 40 \times 0.460 = 488.9639723$$

$$\doteq 488.96$$

2. 初期投資額

市場調査費用 30 万円は新機械の試験的導入の意思決定においては埋没原価であるため考慮する必要はない。

初期投資額 = 470 万円。

2. 正味限界価値の計算

$$- 470 + 488.96 = 18.96$$



解答

(a) 18.96 万円

(b) ある ない

(c) 各年度の期待値

$$\text{初年度} : (30 \times 0.6 + 30 \times 0.7 \times 0.4) \times (1 - 0.3) + 40 + 110 \times 0.3 - 25 = 66.48 \text{ 万円}$$

$$\text{2年度} : (70 \times 0.6 + 70 \times 0.7 \times 0.4) \times (1 - 0.3) + 40 - (40 - 25) = 68.12 \text{ 万円}$$

$$\text{3~8年度} : (70 \times 0.6 + 70 \times 0.7 \times 0.4) \times (1 - 0.3) + 40 = 83.12 \text{ 万円}$$

$$\text{9年度} : 83.12 + 40 = 123.12 \text{ 万円}$$

$$- 470 + 66.48 \times 0.917 + 68.12 \times 0.842 + 83.12 \times 5.033 \times 0.842 + 40 \times 0.460 \doteq 18.96$$

第4問 (配点20点)

【問題】

(設問1)

D社では、事業部の業績評価のために、加工事業部から飲食事業部および惣菜事業部への製品の供給を事業部間の販売とみなし、そこでは製品単位当たりの全部原価に一定の割合の利潤を上乗せした価格を用いている。D社が採用しているこのような価格の設定方法には、事業部の業績評価を行う上でどのような問題点があるのか、80字以内で説明せよ。

【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅳ その他の論点

【解説】

加工事業部は全部原価に一定割合の利潤を上乗せした価格で、飲食事業部・惣菜事業部に販売している。この管理方式が、事業部の業績評価を行う上での問題点が問われている。

このルールでは、売り手である加工事業部は、一定の利益率は保証されるが、自効努力で原価低減をしても利益率の向上は見込めない。

一方、買い手である飲食事業部・惣菜事業部は、自効努力による仕入原価低減の余地はなく、加工事業部の設定価格によって自事業部の業績が影響を受ける。

どの事業部も業績について、自身では管理不能な部分がある。

ロジカルチャート

与件・問題文
問題のみ



思考プロセス
1. 全部原価に一定の割合の利潤を上乗せした価格で事業部間取引が行われる価格設定方式におこる加工部事業部（売り手）と飲食事業部および総菜事業部（買い手）の問題を考える。
加工部事業部 : 一定の利益率は保証される一方、努力して原価低減しても利益率の向上は見込めない。
飲食事業部・総菜事業部 : 仕入原価低減の余地がなく、加工事業部の設定価格によって業績が影響される。



解答
加工部事業部は原価低減努力をしても利益率の向上は見込めず、飲食事業部および総菜事業部は独自に原価低減する余地がなく、加工事業部の価格によって業績が影響される。(79字)

第4問 (配点 20 点)

【問題】

(設問 2)

D 社では、創業者である社長が事業部の運営に大きな影響力を有しており、設備投資に関しては当該社長が実質的な意思決定権限を持っている。このような場合、財務指標を用いて事業部長の業績評価を行うときに留意すべき点を、60 字以内で説明せよ。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅳ その他の論点

【解説】

社長が設備投資の意思決定権限を持っている場合、財務指標を用いて事業部長の業績評価を行うときに留意すべき点が問われている。

権限責任一致の原則にもとづき、業績評価は権限の及ぶ範囲でのみ評価されるべきである。

社長が設備投資の実質的な意思決定権限を持っているということは、言い換えれば、事業部長にその権限はないということになる。また、設問 1 の解説のとおり、利益に関して、各事業部はそれぞれ権限を持たない管理不能な部分がある。業績評価を行う時には、このような事業部長の権限のない部分、管理不能な部分は対象外とすべきである。

ロジカルチャート

与件・問題文

D社では、創業者である社長が事業部の運営に大きな影響力を有しており、設備投資に関しては当該社長が実質的な意思決定権限を持っている。



思考プロセス

1. 業績評価のあるべき姿を考える。
業績評価は、管理可能な部分のみ評価すべき（管理不能な部分を評価の対象とすべきではない）。
2. 設備投資に関しては当該社長が実質的な意思決定権限を持っているという意味を考える。
投資の実質的な意思決定権限は社長が持っている、言い換えれば、事業部長にその権限はない。
3. 管理不能な部分を考える
問題文より、新規投資による収益性は管理不能である。
設問1より、加工事業部にとっては、販売価格は管理不能であり、飲食事業部・総菜事業部にとって、仕入原価は管理不能である。



解答

新規投資による収益性や原価に一定割合の利潤を上乗せした価格での社内取引による管理不能な部分は評価対象から控除すべき。(59字)