事例Ⅳ講評

１．事例テーマ・経営課題

製造まで有するＥＣ事業を中心に、ＥＣ運営支援事業や飲食店事業などを展開する多角化企業についての事例問題であった。同業他社が与件文章での説明はなかったが、ＥＣ事業を展開しており、おそらく多角化は実施していない企業であった。少なくとも製造機能は保有していないと考えられる。この企業間を比較させ、手広く企業展開を進めてきたＤ社の現状の無駄を分析しながらスリム化を計画していくストーリーである。新たに新規事業進めるなどの展開ではない形での出題としては珍しいストーリー性であった。

２．問題の特徴・難易度

難易度としては、「やや難しい」と言える。第１問から第４問まですべてにおいて、しっかりと考えないと対応できなかった。ただし、考えさせる中身は診断士の本質的な要素を含んでおり、対応力がまさに診断士に相応しいかどうかを判断できる内容であった。設問構成は、大きくは過去からの踏襲と考えて問題ない。イレギュラーな要素はなかったためにこれまでの学習結果が反映されることとなった。しっかりと時間をかけて学習を積み上げた受験生は、得点が高くなる作りであった。

３．設問別講評

第１問

毎年おなじみの経営分析の問題である。いつもと違うのが、キャッシュ・コンバージョン・サイクルについて問われたことである。運転資本を中心に資金繰りに意識させる意図があった。今後の対策としても、棚卸資産は回転率だけでなく、回転期間など期間に注目した学習をしておく必要性がありそうである。設問２の論述では、同業他社との戦略上の差異が問われた。ニッチな商品を製造込みで販売しながら多角化展開するＤ社と、ＥＣに大衆商品を販売する同業他社の比較である。多くの指標ではＤ社が劣っている状態であり、現状のＤ社のやり方のままだとうまくいっていないということが判断される。

第２問

事業別のＲＯＩを評価する問題である。与えられた損益は変動費・固定費に分けられており、固定費は個別固定費と共通固定費に分けられていた。共通固定費の配賦基準などはどこにも示されていない状態である。

（設問１）

当期の飲食事業のＲＯＩが求められた。共通固定費の配賦基準が示されていないことから、利益は個別固定費までを引いたいわゆる貢献利益ベースであろう。あえて曖昧にして受験者に利益をどこで判断させたかを確認する目的が作問上であったのだと推測する。

（設問２）

店舗を改装した次期のＲＯＩを問われた。店舗改装には本部からの支出での投資が実施されるという設定である。わざわざ本部からの支出という負担している部署を明記しているには理由がありそうである。設問１でも共通固定費は対象外に貢献利益を出していることも考えると、本部からの支出分で発生した投資による減価償却費は共通固定費扱いなのかなどの考慮が必要な可能性があった。この判断は難しく大きく解答が割れた可能性がある。

第３問

設備投資意思決定に関する問題である。撤退するか継続するかで両者の評価が問われた。

（設問１）

第１期の期首のキャッシュフローが問われている。期首であることがポイントである。そのため、税効果については考慮せずに考える必要があった。また運転資本の扱いについても少し迷ったかもしれない。撤退時は運転資本が取り崩されるためキャッシュインになる。儲からないビジネスを続けるのであれば、運転資本を取り崩してキャッシュインが増えるメカニズムを意識するのも重要と訴えているようにも読み取れる。

（設問２）

継続案のキャッシュフローを算出する。特に引っかけ要素はなかった。落ち着いて計算すると解ける問題である。捨て問に位置づけてしまってはいけない。ここで得点差が生まれている可能性も大きかった。ぜひ少しでも得点を稼いでおきたかった設問である。

（設問３）

最終的な正味現在価値を算出し、結論を展開する設問である。撤退が有力であるが、計算がうまくできなくとも結論だけは最低でも書いてほしい。ここもできている人は得点をしっかり取れているはずで、ＮＰＶを地道にトレーニングしてきた受験生にはその努力が報われた設問である。

第４問

（設問１）

買収案の財務的な観点からの注意点が問われた。やはり第１問からのストーリー的なつながりが重要である。キャッシュフローのリスクのあるＤ社がこれ以上の借入を追加して買収に対応していくのは厳しい。もっと事業体質を整えてから進めるべきである。

（設問２）

事業ポートフォリオの見直しについて問われた。ここも第１問や第２問からの流れが重要である。不採算事業を整理しながら身の丈にあった経営を行っていくべきであった。しっかりと定性的な要因を読み取って対応してほしかった。計算があやしい場合には、こういった論述でしっかりと挽回できているかがカギである。