# 事例１

第１問

設問１

* 要因は他社に先駆けてオフセット印刷を導入し、独自の技術開発に取り組み印刷精度を高め、美術印刷事業の基盤を作ったこと。社員教育に注力し企画力やデザイン力を強化し人的にも差別化が図れたこと。

設問２

* 要因は事業多角化で参入した事業がA社の強みである技術力、企画力やデザイン力が活かせる事業ではなく、シナジーが無かったこと。社長のリーダーシップが強く、権限委譲が不十分で企画力を活かせなかったこと。

第２問

設問１

* 助言は学校アルバム事業と異なる事業運営体制構築が必要となること。理由はターゲット顧客が異なり、地域写真館の販路が活かせないから。具体的には営業所責任者への権限委譲と利益責任の明確化、能力開発を行う。

設問２

* 理由は労働人口の減少が著しいため新規社員確保が難しく既存社員のノウハウの有効活用が望まれ、各事業のターゲット顧客が異なる為、社員に求められる能力が異なり、本社と各事業との情報連携が求められるから。

第３問

* 助言は配置面で社内公募制等で有能な人材の流動性を確保し、評価・報酬面で公正・公平な成果主義を導入し、社員のモチベーションを向上させ、能力開発面で小集団活動や研修施設を活用し、人材の強化を図ること。

# 事例２

第1問

* 業務用及び最終消費者向けに他社とは異なる国産丸大豆を原料に自社蔵で醸造したしょうゆ及びしょうゆ加工品を30種以上展開するフルラインアップ戦略。

第2問

設問１

* 健康を意識しこだわりの自然食品・健康食品に関心のある最終消費者に対し、こだわりのしょうゆを利用したしょうゆ加工品の更なる開発販売を行う。国産大豆の使用量を下げることでコストダウンし利益率の向上を図る。

設問２

* 直営店で新商品を利用した試食会や飲食店で新商品を利用した新メニューを展開し直営店での購入に結びつける。ホームページを整備し、インターネットで新商品を販売する。

第３問

* メリットはB社直営店が観光情報誌やグルメサイトなどに取り上げられ、観光客の口コミ等により、自社製品や自社ブランドの知名度向上が図れること。効果はX市に観光客が訪れるので地域の活性化が図れること。

第４問

設問１

* 戦略は食品卸Z社へ販売する製品とは共喰いを発生させない独自ブランドの開発である。

設問２

* 提案はB社製品のこだわりを訴求したSNSを置き、直営店のメニュー等を掲載し情報発信し、掲示板を付け顧客のアイデア等の情報を収集し新商品開発を行い、会員制度を導入しポイントを付与し再購入を促すこと。

# 事例３

第１問

強み

* 親会社が野菜を栽培する農業法人の為、材料となる規格外野菜を安価に調達可能なこと。

弱み

* 親会社が野菜を栽培する農業法人の為、材料となる規格外野菜を安価に調達可能なこと。

第２問

* 対応策は①生産管理部門を置き、各グループに直接入る注文を集約し②当部門が全グループの生産計画を立案し原材料調達、出荷を統括する。③これにより原材料と荷造費の単価を下げる。また、作業の標準化・マニュアル化を図り、製造グループと生産管理部門で情報連携し、作業員の配置を生産計画に基づいて効率的に行い労務費を適正化する。

第３問

* カット形状不均一には作業の標準化・マニュアル化を図りスキル向上を図る。設備保全者を置き刃物交換・研磨のルールを作る。鮮度劣化・異物混入には品質管理者を置き、QCサークルも導入し衛生管理意識の醸成を図る。製造担当者を多能工化し仕掛品を削減する。

第４問

* 一般消費者向けサラダ用調理用カット野菜パック事業推進を提案する。理由はC社は設立以来、赤字が継続し、財務面で新規設備投資を行える体力は無いと推測され、また、品質・衛生管理も不十分な中、新設備導入はより現場に混乱を起こすと予想されるから。対応策は通年取引を実現する為、X農業法人と連携し、調達を強化すること。

# 事例４

第１問

設問１

* 売上高経常利益率　10.11%
* 有形固定資産回転率 1.77回
* 流動比率　55.70%

設問２

* 原因は県外の創作料理店の業績が悪化していること。土地を事前購入しており、売上に結び付いていないこと。土地を短期借入金で購入していること。

第２問

設問１

　減価償却費：36

　営業外収益：-8

　営業外費用：20

　売上債権の増減額：-1

　棚卸資産の増減額：-3

　仕入債務の増減額：3

　小計：155

　営業活動によるキャッシュフロー：116

設問２

①

* 土地

　　投資額：320

　　6年後の売却価値：320

　　現在価値：226

 投資額のPV＝320

　　6年後の売却額＝320

　　売却額のPV＝320x0.705=225.6

* 建物・器具備品

　　投資額：443

　　6年後の売却価値：375

　　現在価値：264

 投資額のPV＝470x0.9434=443.398

　　6年後の売却額＝470-19x5=375

　　売却額のPV＝375x0.705=264.375

②

題意つかめず白紙

第３問

1. 貢献利益：9百万円　貢献利益＝限界利益−個別固定費＝49-40=9
2. 閉店しない。貢献利益が正で共通固定費の一部を賄っており、閉店すれば、営業利益が減少するから。

第４問

設問１

営業時間外の予約やネット上の露出増加で売上が向上するが、システム料の支払いや予約管理の負担が増え、費用も増加する。

設問２

①860万円

　損益分岐点売上高：430 /（1-560/1120）=860

②18百万円低下

 損益分岐点売上高：426 / (1-553.28/1120)=841.89

　変動額：841.89-860=-18.10

③10百万円低下

 損益分岐点売上高：430 / (1-553.28/1120)=849.89

 変動額：849.80-860=-10.20