事例Ⅰ

１－（１）

要因は、他社に先駆けて導入したオフセット印刷機と技術開発で印刷精度向上と社員教育により企画力・デザイン力を強化・向上により差別化が図れたこと、製版から製本までのアルバム制作の一貫生産体制を保有すること。

１－（２）

要因は、強みである学校アルバム事業を核に蓄積してきた高度な印刷技術や製版から製本までのアルバム制作の一貫生産体制が活かされないためと、既存の人材・ノウハウが活かされずシナジーがないため、である。

２－（１）

留意点は、学校アルバム事業は学校とのパイプ役である地域の写真館への営業で受注が安定的なのに対し、新規のアルバム事業は不特定多数の法人・個人が顧客で需要も変動的でそれに対応した営業・事業体制とすべき点。

２－（２）

理由は、①学校アルバム事業の経営資源を分散化し、人材・ノウハウ・技術・情報共有のため、②事業責任を明確にするため、③学校アルバム事業への依存体質を意識面も含めて改善するためである。

３

施策は①新卒社員を多様な職務に人事ローテーションをして計画的に育成②能力を公平に評価し、女性社員も含め有能な人材を登用③社員提案制度の導入④体験学習や小集団活動の見直しにより、モラール・能力向上を図る。

事例Ⅱ

１

国産丸大豆を原料としたしょう油を軸に、同業他社も見ながら高単価、高付加価値の新製品を追加する差別化戦略下でのフルラインアップ・ロングセラーを狙う。

２－（１）

ターゲット層は食に敏感な女性を中心に、市場が維持・拡大傾向であるしょう油関連製品で、カロリーや減塩など健康に配慮した高付加価値の新製品を展開する。また、顧客ニーズに基づいて、回転率の低い製品を見直す。

２－（２）

直営店併設の飲食店に来店した食に敏感な女性に対し、B社製品を使ったメニューの試食会を行い、カロリーや減塩など健康に配慮したB社製品への理解を深め顧客愛顧を高める。

３

メリットは顧客ニーズを把握できることと、B社のアンテナショップとして商品情報の発信の場となることである。効果は観光情報誌等に取り上げられて、知名度やブランド力が向上し、顧客との関係性強化・顧客愛顧向上。

４－（１）

Z社と共同で、高付加価値型のこだわりの自然食品・健康食品を取り扱う差別化戦略。

４－（２）

施策は①B社の製品を使ったメニューや飲食店のレシピの紹介②観光情報誌等と連動してX市の観光案内掲載③口コミ登録へのポイント付与、などによりリピートを促進する。

事例Ⅲ

１－（a）

X農業法人の市場に出荷できない規格外野菜を有効活用している点。需要が増えている点。

１－（b）

原材料費と労務費が高く、生産管理が組織的に行われていない点。営業が社長のみの点。

２

対応策は製造グループ全体に対する改善である。具体的には①原材料調達を一元化し、単価の差異を無くし、原材料費を削減、②出荷を一元化し、出荷先重複による輸送費用のロス削減、③製造グループ全体で余力管理を行い、製造グループ間で作業員を移動させて労務費を削減、④社員教育の実施である。

３

着目するクレーム内容はカット形状不均一であり、標準作業に不備があり、人によって作業方法が異なるため、作業方法を見直し、業務を標準化し、ＯＪＴと教育研修により習得させ、日常の管理項目に生産高だけでなく品質も加えて、クレームを削減する。

４

一般消費者向けのカット野菜のパック事業を提案する。理由は①３ヶ月の休業期間中も固定費が発生しているため②現在の製造工程を利用できるため③既存の人材・ノウハウが活用できるためである。対応策は①Ｘ農業法人から新鮮な野菜を納入し差別化すること②施設・設備・作業方法の衛生管理のレベルをあげること③教育研修で能力向上を図ること。

事例Ⅳ

１－（１）

売上高経常利益率　10.11%

有形固定資産回転率　1.77回

負債比率　143.90%

１－（２）

土地取得の原資を借入に依存しており安全性が低く、借入による支払利息の負担で収益性も低いとともに、店舗が未稼働で収益に貢献せず効率性も低いため。

２―（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

２－（２）―①

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 土地 |  |  |  | 建物 |  |  |  |
| 当初 |  | 6年後 |  | 1年後 |  | 6年後 |  |
| 金額 | NPV | 金額 | NPV | 金額 | NPV | 金額 | NPV |
| -320 | -320 | 320 | 226 | -470 | -443 | 375 | 264 |

２－（２）―②

69百万円

３－（a）

貢献利益　49-40=9（百万円）

３－（b）

貢献利益が９百万円で正のため、共通固定費の回収に貢献しているため、閉店しない。

４－（１）

収益面ではネット上の露出が増えることで売上が増加し、費用面では初期登録、利用、成約手数料やネット広告費が増加する。

４－２－①

860百万円

４－２－②

18百万円、低下

４－２－③

10百万円、低下