

## 再現答案

### <事例Ⅰ>

#### ・第1問

##### (設問1)

要因は、①オフセット印刷機を導入し技術開発に取り組んで印刷精度を向上させ、事業拡大と美術事業に参入、②研修施設や社員教育に力を入れ、企画力やデザイン力を強化・向上させ他社と差別化、したことである。

##### (設問2)

要因は、①事業多角化により経営資源が分散し、コア技術の蓄積が行われなかった、②営業戦略が無いため、事業運営体制が構築できなかったため、時間やコストに無駄が発生し、コスト増になっていたため。

#### ・第2問

##### (設問1)

留意点は、①顧客とのパイプ役ではなく自社で直接市場や需要を開拓する必要があるため、営業強化の体制を作る、②自社内で全行程を一貫して行うのではなく、少量印刷・高品質印刷などコア技術を強化する点である。

##### (設問2)

理由は、①組織の活性化を行うことで、新たな市場や需要を開拓し、厳しい経営環境に対応するため、②事業間での連携を促進し、シナジー効果によりコスト削減を図り、利益を確保するため。

#### ・第3問

人事制度は、①研修を通じて能力開発を行い人材力を強化する、②適正な採用を行い、若手や女性社員に権限譲渡する、③新しい取り組みを評価する制度を設ける、ことでモチベーションとモラルの向上を図る。

### <事例Ⅱ>

#### ・第1問

最終消費者向け製品に特化し、国産丸大豆を使用した自社の蔵で杉桶を使った醸造で、しょうゆやしょうゆ加工品を老舗ブランドの高付加価値で、差別化する戦略。

・第2問

(設問1)

増加傾向にある、女性やシニア層やアジアからの外国人などの観光客をターゲットに、地元食材の利用やカロリーや減塩など健康に配慮したメニューと鮮やかな盛り付けで差別化し、顧客を拡大する戦略。

(設問2)

直営店で自社製品をフルラインアップで販売する戦略で、観光情報誌やグルメサイトに掲載するプロモーションを行い、女性を中心としたランチ需要で集客を図る。

・第3問

①しょうゆを体験する場を提供することで、商品やブランドを訴求することができ、認知度が向上する、②直接顧客と接することで、ニーズの把握が行え、新商品の開発に活かすことができる。

・第4問

(設問1)

業務用製品を濃厚さと芳醇さで差別化し、有名な鳥料理専門店で利用されていることでブランド化する。

(設問2)

しょうゆを使った料理やレシピをホームページ上で公開し、既存顧客にメールマガジン等で配信し、ホームページへの再訪問を促し、リピート購買を向上させる。

<事例Ⅲ>

・第1問

農業法人により、常に一定量の野菜が確保でき、規格外野菜の利用でコスト低減できる点。営業体制が弱く新規開拓も既存顧客の要望にも応えられていない点。

第2問

対応策は、①全社的に生産計画を立て生産を効率化、②原材料情報や出荷情報を統一して管理し共有化することで、価格の統一や輸送費用のロスを低減、③加工方法を標準化しマニュアル化することで歩留まりを向上させる、④製造グループ間での従業員の移動の制限をなくし稼働率を平準化、することでコスト削減による収益向上を図る。

### 第3問

件数が多く、作業方法の見直しで改善する、カット形状不均一・鮮度劣化・異物混入に着目する。対応策は、①作業方法を標準化してマニュアル化、②衛生管理ルールを作成し異物管理を行う、③生産統制により管理を行い仕掛品を削減、することである。

### 第4問

一般消費者向けのサラダ用や調理用のカット野菜パック事業を提案する。理由は、現在の製造工程が利用でき投資リスクが少なく、既存事業とのシナジー効果が見込めるため。対応策は、作業方法の標準化を行い、衛生・管理意識や加工スキルの教育を行い、設備のメンテナンスを行うことで、加工不良を改善することである。

### <事例IV>

#### 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

負債比率 143.90%

(設問2)

原因は、本社用土地の取得や新店舗で固定資産が多く、投資金を借入金に依存し支払利息が多く、業績不振で売り上げが伸び悩んでいるため。

#### 第2問

(設問1)

税前 39

減償 8

減損 56

外収 -8

外費 20

売債 -1

棚卸 -3

仕債 3

その他 13

小計 127

利息 -4

税等 -35

営 CF 88

(設問2)

①(a)-320 320 225.6 -443.4 375 264.4

①(b)投資時点のため  $-470 \times 0.9434 \doteq -443.4$

6年後の簿価 320  $420 - (420/30 \times 5) + 50 - (50/10 \times 5) = 375$

$320 \times 0.7050 \doteq 225.6$   $375 \times 0.7050 \doteq 264.4$

②(a)809.2

②(b) $320 + 443.4 = 763.4$

$763.4 / 0.9434 \doteq 809.2$

第3問

貢献利益 = 限界利益(49) - 個別固定費(40) = 9

限界利益から個別固定費を除いた貢献利益がプラスで、共通固定費を回収しているため、閉店すべきではない。

第4問

(設問1)

影響は、①システム料金や管理コストの増加、②露出が増えたことで予約が増加し売り上げ拡大、したことである。

(設問2)

①(a)860

②(b)

変動比率： $560 / 1120 = 0.5$

損益分岐点売上高： $430 / (1 - 0.5) = 860$

②(a)841.9 低下

②(b)

変動比率： $(560 - 6.72) / 1120 = 0.494$

固定費：430-8+4=426

損益分岐点売上高：426/(1-0.494)≒841.9

③(a)849.8 低下

③(b)

損益分岐点売上高：430/(1-0.494)≒849.8