

事例 I 再現答案（15 代目ばん） 73 点

問 1

商品とサービスの質が高く差別化されている。チーム力がある。(30)

原材料費が高騰し収益を圧迫、仕入れが不安定、常連客が高齢化。(31)

問 2

先代は多様なニーズに対応してきたが、現経営者はターゲットを絞り、商品とサービスの質を高めた。狙いは、経営資源を強みの蕎麦に集中・原材料も厳選し、差別化・高付加価値化する事で競争優位性を確立する事。(99)

問 3

留意点は①ターゲットが一見客で客単価が低く、接客やサービスが省力化され、大手外食との競合が激しく差別化が必要②オペレーションに忙殺され、士気が低く離職率が高い点。(82)

問 4

①X社の従業員に対し、A社経営者が統合の必要性と明確なビジョンを丁寧に説明し一体感を醸成②公平な評価で能力に合わせた役割を任せる。以上により円滑に統合を進める。(81)

問 5

①X社経営者の繋がりのある食品卸売業者から地元産の高品質な原材料を仕入れ②強味の蕎麦やサービスの質を高め他社差別化し、グルメアプリを活用し外国人環境客を獲得し事業拡大を図る。

Ⅱ 再現答案（15 代目ばん） 62 点

問 1

顧客は①近隣の公立小中学校②各少年野球チーム③女子軟式野球チーム④個別に買いに来る顧客、競合は①サッカーやバスケットボール専門店②大型スポーツ用品量販店、自社の強みは①ユニフォームの加工技術②オリジナル用品の対応力③体格や技術に応じた提案力④各少年野球チームの指定業者、弱みは、価格面で競合に負ける。(151)

問 2

金銭的負担を減らしたい保護者に対し、①古い野球用品の下取り買い替え②ポイントカード制度③ノベルティ配布を実施。以上により顧客ニーズに対応し、愛顧向上・固定客化を図る。(84)

問 3

①女子軟式野球の体験イベント・試合を実施。②近隣小中学校・少年野球の保護者に紹介を促す③SNS を使った動画配信で認知度向上。以上により、女子メンバーを獲得し、関係性強化・新規顧客獲得を図る。(99)

問 4

既存顧客に対し、①顧客情報を入力する事で、体系や特性に合わせた商品を提案するアプリを開発②イベントの広告やコミュニケーションを図れる掲示板を実装③顧客要望を取り入れサービスを改良していく。以上により双方向のコミュニケーションを強化し、愛顧向上・固定客化を図る。(129)

事例Ⅲ再現答案（15代目ばん）60点

問1

①ホテルや旅館での料理人経験者が多く、技術力が高い。②惣菜製造部の専門性が高い。
(40)

問2

対応策は①作業のマニュアル化・レシピを作成し標準化を進める②OJT教育・研修を強化し技術力向上・多能工化を進め製造部間の応援体制を確立。以上により、生産性向上を図り受注増に対応する。(92)

問3

対応策は①製造部全体で生産計画を立て②計画立案の頻度を短サイクル化し共同発注により発注コスト削減。③レシピ作成により調味料の必要量の把握、入出庫記録をとり在庫管理を徹底し廃棄を無くす、以上によりコスト削減し収益性を向上する。(117)

問4

①製品開発の実務や管理の経験のある中途採用の外部人材のノウハウを活用②スーパーX社に顧客ニーズを共有してもらい、商品開発部の開発力を強化する。以上により、提案型の商品開発を進める事で販路拡大を図る。(100)

問5

妥当性はある。理由は外国人観光客が増加し、受注量が回復しているから。留意点は①新規採用者の研修を強化する②既存工場の設備レイアウトを見直す③ベテラン作業者の人員配置を見直す。以上により強みの技術力を生かし、他社差別化し生産性向上を図る。
(119)

R5 事例Ⅳ再現答案（15 代目ぼん） 47 点

問 1

売上高営業利益率 11.59%

有形固定資産回転率 71.90 回

自己資本比率 77.56%

- ①輸送コスト高騰、原材料費上昇等による仕入れ原価上昇
- ②将来の成長を見込んで人件費等削減を行わない
- ③競争が激化。以上により、営業利益が悪化し収益性が悪化した。(79)

問 2（設問 1）

変動費率 63.30%

固定費 1,142,144

令和 4 年度損益分岐点売上高 3,112,109

損益分岐点比率差 14.80%

（設問 2）

ない

貢献利益が正であるから。

26,250 万円

$(1500 + 13,000) / 0.4 - 10,000 = 26,250$

（設問 3）

売上高を基準にすると製品毎の利益率が不明確な為、

妥当性に欠ける。製品毎の貢献利益を基準にして配賦するべき。(54)

問 3 (設問 1)

(1)設備投資額 11,000 万円

減価償却費 2200 万円

法人税 30%

(2)

(3)○ない

(設問 2)

(1)

(2)2 年度期首に実行すべき。正味現在価値が正になるから。

問 4 (設問 1)

投資設備等の固定費を変動費化する事ができ、

限られた経営資源を開発・販売の費用に費やす事ができる。(49)

(設問 2)

営業レバレッジにより、市場が拡大し売り上げ上昇した際、

利益が高くなり高い収益性が見込める。(46)